

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

بعنوان:

دور القيادة الإدارية الناجحة في خلق ثقافة تنظيمية داخل  
المؤسسة.

-دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات -الطارف-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د شرفة لياس

إعداد الطلبة:

- مناع ثورية
- مناع ريمة

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
ا.د بن تروش عماد	أستاذ	رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد
ا.د شرفة لياس	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد
ا.د تريكي حسان	أستاذ	عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرُكَ رَبِّ

الحمد لله كثيراً حتى بلغ الحمد مُنتهاها، والصلاة والسلام على أشرف مخلوق  
أنار الله بنوره واصطفاه، أحمد الله وأشكره أن أنعم عليّ بإتمام هذا البحث...  
وانطلاقاً من باب من لا يشكر الناس لم يشكر الله أتقدم بخالص الشكر وعظيم  
الامتنان إلى الأستاذ الفاضل ومشرفي على هذه المذكرة الأستاذ " شرفة لياس "  
على ما قدمه من دعم متواصل وتوجيهات قيمة ، ونصائح ثمينة، ولم يبخل  
علينا يوماً خلال كامل فترة إعداد هذا العمل.  
لقد كان لتشجيعه وتحفيزه الدائمين الأثر الكبير في تجاوز كل الصعوبات.  
نسأل الله أن يعطيك حتى يرضيك وجزاء الله عنا خير الجزاء.

لك منا فائق الاحترام والتقدير والثناء



# إِهْدَاء

إلى من كان وجودهم النور الذي أضاء دربي، والسند الذي لا يميل ، والنبض الذي يحملني عند

كلّ تعثر.

- إلى أُمي ... يا من غرست في حب العلم ، وكنت لي الدعاء الدائم في ظهر الغيب،

والحنان الذي لا ينبض ... يا نبع العطاء الصافي، أرفع لك ثمرة هذا المشوار وأقول "

لولاك لما وصلت إلى هذه اللحظة " .

- إلى أبي ... يا من علمتني أن لا مستحيل مع الإرادة وأنّ للنجاح طعمًا لا يعرفه إلاّ من

تعب من أجله ... شكرًا بحكمتك ، لصبرك ، ولموافقك التي صنعت مني ما أنا عليه

اليوم .

- إلى إخوتي وأخواتي ... الذين كانوا النور في عتمة الأيام والضحكة في لحظات التعب ...

دعمكم ومساندتكم كانا الزاد في رحلتي .

- إلى أصدقائي ... رفاق الدرب واللحظات الجميلة ، من وقفوا معي في السراء والضراء ،

تقاسمنا الأحلام والطموحات ، واليوم نتقاسم الفخر والامتنان .

- إلى أساتذتي الكرام ... منارة العلم ، وصناع الفكر ... أنتم من منحتموني مفاتيح المعرفة

، وفتحتم أمامي أبواب الفهم والتحليل ... جزاكم الله عني كلّ خير .

- إلى كلّ من ترك بصمة في حياتي ، بكلمة ، بنصيحة ، بابتسامة ، بموقف نبيل .

" أهدي لكم هذا العمل المتواضع ، عربون شكر وامتنان من القلب "

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية الناجحة في خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة، حيث طبقت ميدانياً بمديرية التجارة لولاية الطارف، وتكوّن مجتمع البحث من رؤساء المصالح والموظفين الإداريين في المديرية، أمّا عينة البحث فبلغ عددها 40 مفردة من مصالح هذه المديرية واستخدمنا استمارة تم بناؤها وفقاً للمتغير المستقل، وهو القيادة الإدارية الناجحة بأبعادها القيم التنظيمية، بيئة عمل مريحة، والعلاقات بين الموظفين وربطها بأبعاد المتغير التابع وهي الثقافة التنظيمية بصفة عامة.

وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وبعد جمع البيانات من عينة البحث تم تعريفها في الجداول وحساب تكراراتها ونسبها المئوية، ومن ثم قراءة البيانات الجدولية وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج المتوصل إليها:

- أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة.
  - أن القيادة الإدارية الناجحة لها دور في تنمية المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسة.
  - أن القيادة الإدارية لها دور في تشجيع الابتكار والإبداع داخل المؤسسة.
- والذين يؤكدون الإجابة على التساؤل الرئيسي بأن القيادة الإدارية الناجحة لها دور في خلق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بمديرية التجارة وترقية الصادرات - الطارف -.

**Abstract:**

*This study aims to identify the role of successful administrative leadership in creating an organizational culture within an institution. It was applied in the field at the Directorate of Commerce in the province of El Tarf. The research community consisted of department heads and administrative employees within the directorate. The research sample consisted of 40 individuals from departments within this directorate. We used a questionnaire designed according to the independent variable, successful administrative leadership, with its dimensions: organizational values, a comfortable work environment, and employee relations. We linked this to the dimensions of the dependent variable, organizational culture in general.*

*A descriptive-analytical approach was used. After collecting data from the research sample, it was defined in tables, and its frequencies and percentages were calculated. The tabular data were then read, analyzed, and interpreted, and the following conclusions were drawn:*

- Administrative leadership contributes to the development of organizational values within the institution;*
- Successful administrative leadership plays a role in developing an appropriate organizational climate within the institution;*
- Administrative leadership plays a role in encouraging innovation and creativity within the institution. Those who confirm the answer to the main question that successful administrative leadership has a role in creating an organizational culture within the institution at the Directorate of Trade and Export Promotion - El Tarf.*

# فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

الملخص

أ ..... مقدمة:

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

6 ..... تمهيد :

7 ..... أولاً: تحديد الإشكالية

9 ..... ثانيا : فرضيات الدراسة

9 ..... ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

10..... رابعا : أهمية وأهداف الدراسة

11..... خامسًا : تحديد المفاهيم

17..... سادسا: النظريات المفسرة للدراسة

21..... سابعا: الدراسات السابقة

28..... ثامنًا : صعوبات الدراسة

30..... خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: ملامح القيادة الإدارية الناجحة

- تمهيد : ..... 32
- أولاً : التطور التاريخي للقيادة الإدارية ..... 33
- ثانياً : أهمية القيادة الإدارية ..... 37
- ثالثاً : أنواع القيادة الإدارية ..... 39
- رابعاً : أنماط القيادة الإدارية ..... 41
- خامساً : مميزات القائد الإداري ..... 44
- خلاصة الفصل ..... 47

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

- تمهيد : ..... 49
- أولاً : مدخل تاريخي لفهم الثقافة التنظيمية ..... 50
- ثانياً : خصائص الثقافة التنظيمية ..... 51
- ثالثاً : أهمية الثقافة التنظيمية ..... 52
- رابعاً : عناصر الثقافة التنظيمية ..... 53
- خامساً : وظائف الثقافة التنظيمية ..... 54
- سادساً : الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية ..... 55
- خلاصة الفصل : ..... 57

## الفصل الرابع: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

- 59..... تمهيد :
- 60..... أولاً: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية
- 61..... ثانياً : أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الايجابية لثقافة المنظمة
- 62..... ثالثاً: القيادة الإدارية كظاهرة ثقافية
- 63..... رابعاً: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية
- 66..... خلاصة الفصل

## الفصل الخامس: الإطار المنهجي

- 68..... تمهيد :
- 69..... أولاً: منهج الدراسة
- 70..... ثانياً : أدوات جمع البيانات
- 71..... ثالثاً: مجالات الدراسة
- 73..... رابعاً: عينة الدراسة
- 75..... خلاصة الفصل:

## الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة

- 77..... تمهيد:
- 78..... أولاً: البيانات الإحصائية
- 113..... ثانياً: الإجابة على التساؤلات والفرضيات

117	.....	ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات
118	.....	خاتمة
126	.....	قائمة المصادر والمراجع
128	.....	الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
84	توضيح توزيع العينة حسب متغير الجنس	01
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
86	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
87	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	04
88	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	05
89	يوضح التقييم العام لدور القيادة الإدارية في المؤسسة	06
90	يوضح اعتقاد أن القيادة الإدارية تروج بوضوح للقيم التنظيمية في المؤسسة	07
91	يوضح الأدوات التي تستخدمها القيادة تأثير القيم التنظيمية على أداء المؤسسة	08
92	يوضح كيفية محاسبة القيادة الموظفين على تطبيق القيم التنظيمية في عملهم	09
93	يوضح القيمة التنظيمية الأكثر ترويجًا من قبل القيادة الإدارية	10
947	يوضح هل يتم إشراك الموظفين في تطوير القيم التنظيمية للمؤسسة	11
95	يوضح مدى استخدام وسائل الاتصال الداخلي لتعزيز القيم التنظيمية	12
96	يوضح تلقي العاملين لتدريب أو توجيه يتعلق بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة	13
97	يوضح ما الذي يعيق القيادة الإدارية من ترسيخ القيم التنظيمية	14
98	يوضح الاقتراحات لتحسين دور القيادة في دعم القيم التنظيمية	15
99	يوضح كيفية تقييم أداة القيادة الإدارية في المؤسسة بشكل عام.	16
100	يوضح مساهمة القيادة الإدارية في توفير بيئة عمل مريحة ومستقرة	17
101	يوضح مدى تأثير القيادة الناجحة على تحسين العلاقات بين الموظفين	18
102	يوضح أهم عنصر من عناصر المناخ التنظيمي الذي تعمل عليه القيادة	19
103	يوضح الشعور بالرضى عن المناخ التنظيمي الحالي في المؤسسة	20
104	يوضح تشجيع القيادة الإدارية على الحوار وتقبل الآراء	21
105	يوضح إتخاذ القيادة إجراءات واضحة لحل النزاعات بين الموظفين	22
106	يوضح أكثر ما يميز القيادة الناجحة في المؤسسة	23
107	يوضح أبرز التحديات التي تواجه القيادة في تنمية المناخ التنظيمي	24
108	يوضح اقتراحات لتحسين المناخ التنظيمي من خلال تطوير القيادة الإدارية	25

109	يوضح تشجيع القيادة الإدارية داخل المؤسسة على التفكير الإبداعي	26
110	يوضح توفير القيادة للفرص الكافية لفرض الأفكار الجديدة	27
111	يوضح الوسائل التي تعتمدها القيادة لتشجيع الابتكار	28
112	يوضح هل تعبر سياسة القيادة في التعامل مع الفشل محفزة على التجريب والإبداع	29
113	يوضح مدى الشعور بالحماس لتقديم أفكار جديدة في ظل القيادة الحالية	30
114	يوضح هل سبق لك أن اقترحت فكرة مبتكرة داخل المؤسسة	31
115	يوضح المعوقات التي تراها تمنع القيادة من دعم الابتكار	32
116	يوضح قيام بتكريم أو مكافأة الموظفين الذين يبدعون أو يقدمون	33
117	يوضح اعتقاد القادة في المؤسسة يمتلكون مهارات قيادية ملهمة تحفز الابتكار	34
118	يوضح ما الذي يمكن أن تفعله القيادة الإدارية لتشجيع ثقافة الإبداع بشكل أكبر	35

# مقدمة

## مقدمة

### مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة، فهو يشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات فإذا نظرنا إلى الأمة العربيّة قبل ظهور الإسلام فإنها لم تكنه سوى مجموعة من القبائل المفترقة ، حيث تعدّدت فيها الزعامات وقلّت فيها وحدة الملكة وبمجيئ الرسول الكريم - صَلَّى اللهُ عليه وسلّم- وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المفترقة إلى أمة قويّة فرضت سيطرتها على جزء كبير من العالم.

وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة .

فالعلمية الإدارية هي في الأساس عملية توجيهية وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معنية فرديّة كانت أو جماعية ، ومن ثمة يمكن القول أن القيادة تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة .

ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يمثل اهتماماً رئيسياً للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثاتهم و تحليل سلوك القائد واتجاهه مع جميع الجوانب ، فالقادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين من خلال توجيههم ومراقبة أدائهم والتأثير فيهم ويكون ذلك إلا من خلال وجود ثقافة تنظيمية خاصة بتلك المنظمة.

فحينما تفحص القيادة والثقافة عن كثير نرى السبب الذي يجعلها وجهين لعملة واحدة فلا يمكن فهم أحد أوجهها فهماً حقيقياً دون فهم الآخر، فالمعايير الثقافية تحدّد كيف تقوم المنظمة بتحديد قيادتها ومن ينال

## مقدمة

الترقية، ومن سيحظى بإتباع هذا من جهة أخرى يمكن القول أن الشيء الوحيد ذا أهمية حقيقية الذي يقوم به القادة هو إيجاد الثقافة وإدارته، وأن الموهبة الفريدة للقادة هو قدرتهم على فهم الثقافة والعمل بها وإن أقصى عمل من أعمال القيادة هو قد يميز الثقافة حيث النظر إليها على أنها تعاني في اختلال وظيفي، لذلك يمكن القول أن الثقافة هي نتيجة لعملية تعلم جماعي معقدة تتأثر جزئيًا بسلوك القائد قصده أما إذا ما تعرض بقاء المجموعة في خطر بسبب أن عناصر ثقافتها غير ملائمة فعندما تقدم القيادة بإعادة تنظيم جميع مستويات المنظمة والتصدي بشكل ما حيال ما يحد ، وهذا هو المعنى الذي تتضافر فيه القيادة والثقافة من حيث المفهوم.

لذلك فإن هذه الدراسة تحاول فهم الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بعد أن أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة وقدرتها في التأثير على ثقافة المنظمات، وذلك من خلال قدرتها على خلق قيم وأخلاقيات تساعد على بث روح التعاون وخلق جو عمل مناسب يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

وقد ناقشت الدراسة هذا الموضوع في 6 فصول تناول الأول الإطار النظري والمفهمي للدراسة من حيث تحديد الإشكالية، فرضيات، أسباب اختيار الموضوع وأهميته بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والنظريات المفسرة للدراسة والدراسات السابقة.

والفصل الثاني الذي جاء بعنوان ملامح القيادة الإدارية الناجحة من خلال عرض التطور التاريخي لها أهميتها وأنواعها مرورًا إلى أهم أنماطها وأخيرًا مميزات القائد الإداري.

أما الفصل الثالث الذي جاء بعنوان الثقافة التنظيمية تم التطرق فيه إلى مدخل تاريخي لفهم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها مرورًا إلى عناصر الثقافة التنظيمية ووظائفها وأخيرًا الأبعاد الرئيسية لها.

## مقدمة

---

أما الفصل الرابع الذي جاء بعنوان القيادة الإدارية والثقافية التنظيمية فقد تطرقنا فيه إلى العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافية التنظيمية وأهمية الأولى في تعزيز القيم الإيجابية للثقافة المنظمة ثم القيادة الإدارية كظاهرة ثقافية وأخيرا دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

أما الفصل الخامس الذي جاء بعنوان الإطار المنهجي تطرقنا فيه إلى منهج الدراسة المعتمد وأدوات جمع البيانات إضافة إلى ميدان الدراسة وأخيراً عينة الدراسة.

أما الفصل السادس والأخير جاء بعنوان تحليل نتائج الدراسة تطرقنا فيه إلى البيانات الإحصائية والإجابة على التساؤلات والفرضيات واقتراحات الدراسة وأخيراً الخاتمة العامة.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري والمفاهيمي

تمهيد

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً : فرضيات الدراسة

ثالثاً : اسباب اختيار الموضوع

رابعاً : أهمية وأهداف الدراسة

خامساً : تحديد المفاهيم

سادساً : النظريات المفسرة للدراسة

سابعاً : الدراسات السابقة

ثامناً: صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل

### تمهيد :

يعتبر الإطار التصوري للدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص، إذا لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسته ما لم تكن قد أثارت في نفسه جملة من التساؤلات المحيرة التي تقضي الإجابة عنها في حدود موضوعية وعلمية، وفي هذا السياق يتم التطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تسير وفقا للدراسة، والتي تتمثل في الإشكالية وصياغة الفرضيات، ثم الوقوف على أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة ثم التعرف على المفاهيم الأساسية قصد ضبطها وتحديدها والتطرق إلى بعض الدراسات السابقة.

### أولاً: تحديد الإشكالية

شهدت المنظمات في العالم تحولات وتغيرات كثيفة على مستوى إدارتها، ويمكن إرجاع التغيير للإدارة في النمو السريع لمختلف المجالات في التسارع التكنولوجي الهائل والعولمة أدى ذلك إلى الاعتماد على أسلوب التنمية والتطوير نحو المستقبل الأفضل.

لذلك نجد أن جل المنظمات تهدف بشكل عام إلى نجاح أعمالنا نتيجة لهذه التغيرات ومواكبتها نحو التطور لما هو أحدث وأحسن، ومن الأمور المهمة في نجاح هذه المنظمات هو وجود قيادة إدارية ناجحة.

حيث ينظر لهذه القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية، وهي أحد أبرز المظاهر في حياة المجتمعات البشرية، وتقدمها وبلوغها أهدافها، حيث بدأت هذه الأهمية تتضاعف في هذا العصر نتيجة التطور العلمي والحضاري، ففي مجال الإدارة أصبحت هناك حاجة ملحة لوجود قيادة حكيمة والمؤهلة، والتي تتمتع بقدرات متميزة من حيث الفهم والرؤيا، وبعد النظر والفهم العميق للاحتياجات والتحديات التي تواجه المنظمة والعاملين حتى تستطيع الإضطلاع بمهام المسؤولية الملقاة على عاتقها.

ففي مجال التنظيم يرى العديد من الباحثين أن أبرز المشكلات التي تواجه هذه المنظمات هي عجز قيادتها للقيام بدورها، فقد أدى هذا الأمر إلى تعقد العمليات الإدارية، مما يلزم عليها البحث والاستمرار في التجديد والتطوير، حيث لا تتحقق إلا بوجود قيادة إدارية والتي تكمن أهميتها في القدرة على الإستغلال الأمثل بمقومات المؤسسة .

المورد البشري ويكون ذلك بتطبيق قيادة إدارية تتسم بالفعالية وتتلائم مع الظروف الفعلية للعمل، حيث يركز العديد منهم على ان القيادة الإدارية عبارة عن عملية التأثير بالآخرين ودفعهم لإنجاز الهدف

المطلوب أو التركيز على المدخل الموقفي، بحيث لا يمكن إتباع نمط قيادي واحد في جميع الظروف والأوقات، ومنهم ما يؤكد على ضرورة توفير أجواء تساعد على الإبتكار والإبداع أو التركيز على العمل المشترك والتعاون التعامل مع التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة .

فالقائد الناجح من كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة وأهدافها ومن جهة أخرى التركيز على أهداف ومصالح العمل والموظفين من خلال الاتصال مع مرؤوسيه وتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل.

فقد نجد أن المنظمة قد تتميز بالكفاءة والفعالية في مرحلة راهنة، إلا أنها لا تستطيع بالضرورة الحفاظ على تفوقها في المستقبل إلا إذا جنّدت كلّ ما يمكنها لتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يسمح بدمج أهداف العمال مع أهداف المنظمة والتي تعطي أهمية قصوى للقيم التنظيمية لتساعد على النجاح، الجدية، التقدير ، الاحترام و التقدير للكفاءات والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع طرح الاقتراحات والعمل كفريق، حيث كلّ هذا يوجد لدى العاملين ثقافة.

حيث نجد الثقافة التنظيمية لما جانب كبير من الأهمية في المنظمة ولكن الكثير من القادة ما يتجاهلون هذا العنصر في منظماتهم بالرغم من الدور الذي تلعبه في تهيئة المناخ المناسب للعمليات الإدارية مما يساعد على ثقافة تنظيمية داعمة للتحديث في المنظمات ويعكس بدوره على وضع الموظف.

فتشكيل ثقافة تنظيمية مرنة داخل المنظمة تحتاج بدورها إلى قيادة إدارية ناجحة لها قدرة على إستمالة أفراد المنظمة نحو سلوك إيجابي وتوجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق في جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسيطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى ثقافة تنظيمية تنفرد وتتميز بها المؤسسة .

ومن هذا المتطور تم فيه طرح إشكالية البحث في التساؤل المركزي الآتي: هل تسهم القيادة الإدارية

في خلق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟

ويتفرع هذا السؤال إلى جملة التساؤلات الفرعية على النحو الآتي :

✓ كيف تسهم القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة؟

✓ هل القيادة الإدارية الناجحة لها دور في خلق مناخ تنظيمي ملائم داخل المؤسسة؟

✓ ما هو دور القيادة الإدارية في تشجيع الابتكار والابداع داخل المؤسسة؟.

ثانيا : فرضيات الدراسة

إنّ أي باحث يجب أن يسأل نفسه منذ البداية، ما هي النتيجة أو الفكرة أو النظرية التي يريد الوصول

إليها، إذ تبين في السؤال الإطار العام لإفراضاته واقتراحاته، حيث نجد هذا البحث يتفرع لفرضيات فرعية

وهي :

- تسهم القيادة الإدارية في تنمية القيم لتنظيمية داخل المؤسسة ؛

- القيادة الإدارية الناجحة لها دور في تنمية المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسة ؛

- القيادة الإدارية ساهمت في تنمية وتشجيع على الابتكار والإبداع في المؤسسة .

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

- المبررات الموضوعية العلمية :

• التخصص العلمي: المتمثل في الاجتماع تنظيم وعمل، حيث أن وظيفة القيادة الإدارية وقضية الثقافة

التنظيمية من أهم القضايا والمواضيع الأساسية في التنظيم الإداري .

• **موضوع الدراسة:** أن موضوع القيادة الإدارية والثقافية التنظيمية صار حديثي الساعة ذلك لأن محورها الأساسي هو كيفية بناء ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة أو المؤسسة، وفيما يُمكن دور القيادة الإدارية في بناء الثقافة .

• **الفائدة العلمية:** إذ يعتبر موضوع الدراسة ذو أهمية وفائدة علمية لما يقدمه من وصف عميق لظاهرة القيادة الإدارية وظاهرة الثقافة التنظيمية، وكذا لما تقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات ومقترحات مستقبلية .

- **المبررات الذاتية :**

• يعتبر المبرر الرئيسي لإختيارنا لهذا الموضوع ميولنا الشخصي والعلمي الذي ينحصر في الإهتمام بالميدان الإداري ومتابعة كلّ جديد حوله لتحقيق الرؤية والإستفادة منها في المستقبل .

• الأوضاع البيئية التي تعيشها البلاد في هذه الفترة والمرتبطة بجزء كبير حول السيطرة المفرطة على الإدارات الحكومية في قاداتها بمختلف أشكالهم ومراتبهم، حيث ورد في الأثر " لا يصلح حال الأمة إلا بصلح قاداتها " .

### رابعاً : أهمية وأهداف الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، وذلك من خلال النقاط التالية :

- الأهمية المتزايدة للقيادة الإدارية باعتبارها القوة المحركة للمؤسسة وعلى أساسية يتم تسيير العمليات الإدارية .

- يوضح هذا البحث أهمية الدور الذي تقوم به القيادة في تفعيل وتنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال العمل على بناء ثقافة مرنة .

- قد يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وأهمية كلّ منهما بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة بالإضافة إلى الأثر الذي يتم عرضه على الموظف أو على المنظمة.

- الوصول على مقترحات علمية يمكن الإستفادة منها في تنمية وترسيخ ودعم دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

### أهداف الدراسة :

- الوقوف على الدور الذي تلعب القيادة الإدارية في تفعيل وتنمية الثقافة التنظيمية .
- اعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية ومحاولة التفريق على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة المحلية وابرار أهميتها داخل المديرية .
- محاولة معرفة نوع المناخ التنظيمي الموجود داخل المديرية ودور القيادة في إيجاده .
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ومرجع حول الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية كونها أول دراسة على مستوى الجامعة.

### خامسًا : تحديد المفاهيم

#### 1. تعريف القيادة :

لغة : حسب لسان العرب لإبن منظور فالقيادة من قاد، قود - يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فيقودها من أمامها والسوق من خلف ويُقال أقاده خيال بمعنى أعطاه إياها يقودها ومنه الغنصياح بمعنى الخضوع ومنها قاد وهو جمع قائد.<sup>1</sup>

إصطلاحًا : يعرفها " أحمد زكي بحري " بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية والتأثير حتى السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك، بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم

<sup>1</sup> إبن منظور ، لسان العرب، دار صادر ، بيروت، المجلد 12، ط1، 200، ص 790

وتعاونهم<sup>2</sup>، وهذا التعريف من التعريفات التي اكتملت فيها عناصر القيادة، وإن كان وصف القيادة بأنها القدرة وأغفل بأنها عملية تمتاز باستمرارية النشاط.

أما "محمد عاطف غيث" فيعرفها بأنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها وتتصب الوظيفة القيادة أساساً على توجيه الأنشطة الاجتماعية نحو تحقيق أهداف الجماعة، ومن المؤلف أن ترتبط السيطرة والهيبة بالدور القيادي<sup>3</sup>، وهذا التعريف ربط بين التأثير والسلطة في حين أن القيادة تقوم على التأثير بغض النظر عن السلطة الرسمية. في حين يقدم "طارق السويدان": وزميله تعريفاً مختصراً للقيادة ويعرفانها بأنها عملية تحريك الأفراد نحو الهدف والملاحظ أن هذا التعريف لم يحدّد طبيعة عملية التحريك ومتطلباتها<sup>4</sup>.

### التعريف الإجرائي :

مجموعة السمات الشخصية التي تتوفر في قائد المؤسسة مما تجعله يؤثر في الموظف من أجل تحقيق جماعية مسطرة مسبقاً.

### 2. تعريف الإدارة:

**لغة :** تعني لغويًا أداة تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدّد ولقد اشتقت كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين Ad-ministare ومعناها اداة خدمة للأخريين بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي ، معجم الملاحظات الاجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 242.

<sup>3</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1977، ص268

<sup>4</sup> طارق السويدان ، فيصل باشراحيل ، صناعة القائد ، مجموعة الابداع ، الكويت، ط1، 2002، ص 40

<sup>5</sup> أحمد خاطر ومحمد، بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية ، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة ، الاسكندرية، 1999، ص ص 115-116.

كما تعني سياسة الشؤون العامة أو الخاصة، تقول مجلس الإدارة الأعضاء الذين يشرفون على

شؤون شركة أو مؤسسة "مركز الإدارة" المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير الشركة أو المؤسسة.<sup>6</sup>

إصطلاحًا : تعددت المفاهيم حول مفهوم الإدارة والتي من بينها :<sup>7</sup>

• **تعريف تاييلور للإدارة :** هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من

أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأقل وأرخص الطرق.

• **ويعرفها هنري فايول:** تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر

الأوامر وينسق ويراقب.

• **أما تعريف وليام هويت :** أن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز

عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

• **المفهوم الشامل للإدارة :** هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى ولها طبيعة خاصة ترتبط بوجود

المجتمعات فإذا وجد البشر ظهرت الإدارة التي تنظم العلاقة فيما بينهم ، وتمثل الإدارة والفكر الإداري

المتمثل في شخصية المدير حيز الزاوية في معادلة التقدم الشامل.

**التعريف الإجرائي:**

هي استخدام الفعال للموارد البشرية من طرف المدير من خلال العمليات الإدارية وتنظيم الموظفين

لتحقيق الأهداف.

<sup>6</sup> المجد الأبجدي، دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية ، ط2، بيروت، ص 36 معجم .

<sup>7</sup> د أسامة خيري ، الجديد في القيادة الإدارية ، دار الرؤية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص 33

### 3. مفهوم القيادة الإدارية :

- **تعريف محمد علاوي :** يعرف القيادة الإدارية على أنها العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه ملوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.<sup>8</sup>
- **تعريف القربوني :** القيادة الإدارية عنده تكمن في قدرة تايثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته دون إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائى بقيمة القائد في تحقيق أهدافه.<sup>9</sup>
- **ويعرفها "باس" :** إنها العملية التي تتم عن طريقها إشارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.<sup>10</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نلاحظ بأن القيادة الإدارية تتكون من مجموعة من العناصر

الرئيسية وهي :

- من يقوم بالقيادة وهو القائد الإداري ؛
- الجماعة من الأفراد داخل المنظمة والذين هم المرؤوسين ؛
- الموقف الذي تتم فيه عملية القيادة ؛
- الإجراءات اللازمة للوصول على الهدف من خلال عملية التوجيه ؛
- الهدف أو الأهداف المشتركة .

### التعريف الإجرائي :

هي كلّ فعل وتصرف يقوم به القائد والتي تشكل طريقة وأسلوب عمله، وهي فئة الإدارة العليا

المتمثلة في مدراء مصالح ورؤساء والذين لهم الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة تطوير المديرية.

<sup>8</sup> محمد عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم مؤسسة الشباب الجامعية ، الاسكندرية ، 2005، ص126.

<sup>9</sup> محمد يوسف النصران العطيان، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار النشر والتوزيع، السعودية ، 2006، ص 212.

<sup>10</sup> محمد الحسين النجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة ، ط3، عمان، 2015، ص 57.

### 4. مفهوم الثقافة التنظيمية :

- تعريف نايلور للثقافة التنظيمية : ذلك المعقد الذي يشمل المعرفة، والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والقادة وآية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.<sup>11</sup>
- كما عرفها " ويلي " بأنها : مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم والمعايير السلوكية التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد.<sup>12</sup>
- كما عرفها يشر مريون الثقافة التنظيمية على أنها : هي نظام من القيم والمعتمدات تشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا التنظيم الواحد.<sup>13</sup>
- كما يعرفها " كيرت ليون " : بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي إطار معرفي مكوّن من الإتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة .<sup>14</sup>
- التعريف الاجرائي : هي مجمل القيم والعادات والاعتقادات التي يشترك بها العاملون في المنظمة ويستخدمونها في مواجهة سلوكياتهم ولحل المشكلات التي تواجههم، حيث تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين، حول الأحداث التي تحصل في المنظمة.

<sup>11</sup> العميان محمود، السلوك التنظيمي في متطلبات الاعمال، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 309.

<sup>12</sup> حديم حسين ، الملوك التطبيقي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004، ص 327.

<sup>13</sup> الهواري سيد، الإدارة ، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 2002، ص 286.

<sup>14</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار مكتبة الحامد، عمان ، 2004، ص 327.

### 5. تعريف المؤسسة:

• يعرفها ماكس فيبر المؤسسة باعتبارها تنظيم بأنها : " تعني وجود علاقات إجتماعية يتفاعل الأفراد

بموجبها داخل التنظيمات ، وذلك عن طريق القواعد والنظم والاجراءات التي تحكم السلوك الإنساني.<sup>15</sup>

المؤسسة هي تنظيم "إنتاجي معين" الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل

إنتاجية محدّدة. كما يعرفها مكتب العمل الدولي بأنها : " كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ، ولهذا المكان

سجلات مستقلة " .<sup>16</sup>

تعرف المؤسسة كذلك على أنها : " مجموعة من الأفراد العاملين يقومون بتحويل المدخلات إلى مخرجات

عبر مجموعة من الأنشطة والأعمال وفق مجموعة من القوانين والاجراءات وبالتالي نلاحظ أن هذا

التعريف أكثر شمولاً واتساعاً من بين المفاهيم الأخرى المذكورة سابقاً.<sup>17</sup>

تعرف كذلك بأنها نظام إجتماعي نسبي وغطار تنسيقي عقلاني بين مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات

مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقاتهم بهيكله محدّدة وتنظيم المؤسسة

وتُدار لتلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة .<sup>18</sup>

تعرف أيضا على أنها : هي منظمة تختص في انتاج تبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين،

بههدف تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف لاختلاف الحيز المكاني والزمني الذذي

توجد فيه، وتبعاً لنوع وحجم نشاطها.<sup>19</sup>

<sup>15</sup> حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، ط1، مصر ، 2004 ، ص 09

<sup>16</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان مطبوعات الجامعة ، ط1، الجزائر، 2003 ، ص 24.

<sup>17</sup> محمد حسين ، الموسوعة الاقتصادية (طبعة موسعة) ، دار الفكر العربي، ط1، مصر ، 1992.

<sup>18</sup> محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم ، لبنان، 2002 ، ص 14.

<sup>19</sup> صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، باتنتة ، إدارة أعمال ، مذكرة مكملة انيل شهادة ماستر،

2007-2008 ، ص 12.

### التعريف الاجرائي :

المؤسسة هي كيان اجتماعي واقتصادي لتحقيق أهداف معينة وتعتبر كوسيلة لتنظيم الأنشطة والموارد والتي تحدد كيفية عمل الأفراد أو الجماعات.

### سادسا: النظريات المفسرة للدراسة

#### 1. نظرية التفاعل الاجتماعي:

يبدأ التفاعل الاجتماعي عند هومنز من تفاعل الأفراد التقابلي وجها لوجه، لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف وغيات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير وقبول آراء الآخرين والنفوذ الاجتماعي، وبينما أن الفرد داخل جماعته تشترك في عدّة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية وبدوره يكتف من تماثله الاجتماعي لقواعد جماعته.

هذا القبول والاحترام والتماثل الاجتماعي مكافأة اجتماعية للفرد داخل جماعته إضافة إلى الجماعة الاجتماعية في تظر هو متر تتألف من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الاجتماعية هي عُليا، وسطى، دنيا، فالأفراد الذين يستغلون مواقع تدريجية عليا يحصلون على مكافأة اجتماعية كثيرة بسبب تماثلهم مع قيم وعادات وأهداف جماعتهم إذ كلما أدرك شاغلوا هذا الموقع (العالي) أهمية المكافئة الاجتماعية التي يحصلون عليها زادوا من مناشطهم الاجتماعية داخل جماعتهم.

فالفرد في علاقاته التبادلية فإنه يقوم بنشاط معين لكي يحصل على اعتراف أو تبول أو نفوذ اجتماعي، فهذا القبول يلعب دورًا مهم في تبادل التفاعلات والعلاقات وتبادل المكافآت التي تؤدي إلى تقارب وجهات النظر بين الأطراف المتبادلة .

ويؤكد بيتربلو هذا التبادل حيث يعتمد علر رد فعل مكافئ يصدر عن الآخر بسبب التجاذب الذي يحصل بينهما، هذا التجاذب له عدّة أسباب يدفعهم لتأسيس رباط إجتماعي تفرزه المكافآت التي حصل عليها فتخدم مصالحها.<sup>20</sup>

وتكون هذه المكافأة في شكلها الجوهري حب و إعجاب واحترام للآخر وثقة متبادلة أو عرضية مثل النفوذ والعمل الخدمي لكن ما يهم هو المكافأة القائمة على تبادل الاحترام وقبول الآخر لأنها تساعد على بناء تشكيل ثقافة موحدة بهم وتشكيل قيم خاصة يتميزون بها داخل المنظمة .

مند حصول الفرد على مكافأة من جراء تفاصله من الآخر نحو الإلتزام تقيم المكافأة إذ عليه يردها في مناسبة أخرى لمقدمها عندئذ يكون التفاعل الفرد تبادليا أي الأخذ والعطاء، وقد يخطو التفاعل التبادلي خطوة أخرى لكي لا يتكيف أو يكتفي على التبادل المتقابل بل الدوري المستمر .

والتفاعل الإجتماعي تحدده المعايير والقيم بطيئة التغيير أو التبديل أي أنه سلوك غير معلق في أغلب الأحيان بل وجزائي قيمي إنساني في أغلب الأحيان .<sup>21</sup>

وفي دراستنا لموضوع القيادة فتركز هذه النظرية على التبادل الحصل بين كل من المشرفين والرؤساء، وبين المرؤسين الموظفين داخل التنظيم، من خلال الأخذ والعطاء بين الطرفين، حيث نجد في دراسة تشكل القيادة الإدارية الناجحة في خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة، حيث نلتمس هذا الدور من خلال عملية التبادل الإجتماعي الحاصل في المنظمة بين كل العاملين في التنظيم مما حوّل الأمر لنا للاعتماد عليها بحكم أنها تركز على التبادل المعنوي المادي من خلال التعامل اليومي بين الموظفين أو العاملين في المنظمة ، وخلال حر فعل مطافئ الذي يصدر عن الآخر بين التجاذب الذي يحصل بين الأطراف.

<sup>20</sup> محمد خليل عمر ، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق ، ط1، عمان، 1997، ص 173.

<sup>21</sup> معين خليل عمر ، مرجع سابق، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، ص184.

ونعني بالتبادل الاجتماعي الأخذ والعطاء بين العاملين الذي يولد من خلاله عدّة قيم منها الثقة بالمبادلة، الاحترام، الحب، مما يؤدي هذا إلى خلق ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة وتكون مشتركة.

### 2 . نظرية الفعل الاجتماعي :

لماكس فيبر حول فهم الفعل الاجتماعي وتأويله مع تفسير هذا الفعل المرصود سببا لربطه بالآثار والنتائج ، ويقصد بالفعل أو سلوك الفرد أو الإنسان داخل المجتمع مهما كان ذلك السلوك ظاهرا أو مضمرا صادرا عن إدارة حرة أو كان ناتجا لأمر خارجيا ومن ثم يتخذ هذا الفعل أثناء التواصل والتفاعل معين ذاتيا للآخر أو الآخرين ما دام هذا الفعل اجتماعيا مرتبطا بالذات والمقصدية .

والفعل المجتمعي هو الفعل الذي يسلك تجاه آخرين من خلال ما يراه من سلوك الآخرين من دلالة ومعنى وهدف هذا الفعل يتحقق من خلال الذوات والاعتبار، ويتخذ هذا الفعل معنى ذاتيا أو عرضيا.<sup>22</sup> ويكون ذلك من خلال الفهم أي أن الكائنات البشرية تكون على وعي مباشر وإدراك تام بناء الأفعال الإنسانية ففي دراسات الجماعات الاجتماعية مثلا تستطيع أن تفهم الأفعال والمقاصد الذاتية للفاعلي الذين يمثلون أعضاء الجماعات والإنسان كائن واع يتصرف عن وعي وهدف وسلوكه معين وقصد.

هذه النظرية تفسر موضوع الدراسات من خلال الفهم المشترك وتحليل السلوك الذي يتصرف به الفاعلون مما يؤدي هذا الفعل الذي يقوم به الموظف إلى خلق وتعزيز القدرة الاجتماعية . فالقيادة تقوم على تعزيز القدرة السياسة للفعل أو السلوك من خلال تعزيز مجموعة من السلوكيات الثقافية كالمشاركة، الإبداع، المخاطر، روح الجماعة، المسافرة درجة تقبل المخالفات ومناقشتها علنا.

<sup>22</sup> جميل حمداوي، نظريات علم الاجتماع، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، ط1، 2015، [www.aluka.net](http://www.aluka.net)

ففعالية القيادة الإدارية في القدرة على تشكيل، وفي تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل لبناء السلوك الاجتماعي للكيان الاجتماعي للمنظمة بما ينتج ثقافة في العمل تميزه من غيره، من خلال تفاوض وتشاور أعضاء المنظمة القائد والمرؤوس داخل المنظمة بإختيارات واعية لإعطاء المنظمة في طريقة العمل لمواجهة مشاكل التكيف والاندماج لتحقيق أهداف.

### 3. نظرية التفاعلية الرمزية :

تعتبر النظريات البيولوجية التي تهتم بدراسة الوحدات الصغرى، وذلك بتركيز على دراسة الفرد في تفاعله اليومي فأصغر الوحدات.

فأطلق مسمى التفاعلية الرمزية على الرؤية التي تدل بوضوح على أنماط النشاط الإنساني التي تعتبر عناصرها ضرورية من أجل فهم الحياة الاجتماعية، ووفقا للتفاعلية الرمزية فالحياة الاجتماعية معرفيا هي التفاعل الإنساني أو البشري من خلال استخدام الرموز والإشارات (اللغة) ولذا نهتم بنقطتين هما .

- الكريقة التي يستخدم بها البشر الرموز بها يقصدوه لكي يمثل كل واحد بالآخر.
- تهتم تغيرات النتائج هذه الأمور على السلوك الخاص بالجماعات أثناء عملية التفاعل الاجتماعي .

لهذا تسعى التفاعلية إلى دراسة الفرد وسلوكه في المجتمع داخل الجماعة التي تحتضنه مع الأخذ بعين الاعتبار عملية التفاعل والتبادل الذي يحصل بين الفرد وذاته أو بيئته وبين الجماعة الذي يعيش فيه.

فهي تركيز على الفعل من خلال تطوير تفسير نظري دقيق وشامل يستوعب جوانب هامة من

أفعال النذاس غير أفعال تعقيدات العالم القائم.<sup>23</sup>

ومن رواد التفاعلية الرمزية هيربرت بلومر حيث وضع فرضيات التفاعلية الرمزية وهي :

<sup>23</sup> أنتوني غذير، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، دار المولى ، ط4، عمان ، الأردن ، 2005، ص 79.

- أن البشر يتصرفون حيال أنشاء على أساس ما تعنيه تلك الأشياء لهم ؛
  - هذه المعانيه نتائج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني ؛
  - وهذه المعاني تحور وتعديل وتتم تداولها عبر عملية التأويل يتخذ بها كل فرد في تعامله.
- فحسب " ميد " اللّغة تنتج لنا الفرصة لنصل مرحلة الوعي الذاتي وندرك ذاتنا ونحس بفردتنا كما أنها تمكننا أن نرى أنفسنا من الخارج مثلما يرانا الآخرون، والعنصر الأساسي في هذه العملية هو الرمز أي الإشارة تمثل معنى او أي شيء آخر، ففي الدراسة من شكل لقيادة الإدارية الناجحة في خلق ثقافة تنظيمية وباعتبار أن الثقافة التنظيمية هي مجمل القيم والصادات والطقوس والتقاليد والمعاني هذه القيم تشكل إلا من خلال التفاعل القائم بين الموظفين ، وهذه الأخيرة تتشكل إلا من خلال الكلمات التي تستعمل للإشارة إلى أمور محدّدة هي في واقع الأمر رموز تمثل المعاني التي نقصدها، وعليه تتشكل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة

### سابعا: الدراسات السابقة

#### 1. الدراسات الجزائرية:

- دراسة لحنان أعقابة: دراسة تحت عنوان " دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية " .
- تم إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية في 2017، هدفت الدراسة على أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية والسعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها وكذلك التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ومعرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة السائدة داخل هذه المنظمة .<sup>24</sup>

<sup>24</sup> حسان أعقابة، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تحت إشراف عوفي مصطفى، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، جامعة باتنة 1، الجزائر 2017.

ومعرفة كذلك المتطلبات اللازمة لإعداد قيادات إستراتيجية تتهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة. وقد اعتمدت الباحثة في بحثها على المنهج الوصفي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث يمثل هنا 37 مفردة، وكشف نتائج هذه الدراسة بشكل واضح تبيني عدّة أنماط قيادية استراتيجية في المؤسسة الواحدة مما يؤدي إلبالتعدد في أنواع الثقافة التنظيمية، وكذلك وجدت أن هناك غياب ثقافة المساندة وثقافة الدور، كذلك وجدت أن المؤسسة تحاول تحقيق التميز والتفوق من خلال النوع في الثقافة التنظيمية .

• **دراسة محمد شاكري:** دراسة عن دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين دراسة تمت سنة 2016 في جامعة بسكرة .

كان الهدف منها معرفة الدور التي كانت تلعبها الثقافة القوية في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات، وكذلك إعطاب صورة واضحة الثقافة التنظيمية والتعرف على أحد أنواعها الأساسية، وإبراز أهمية الثقافة التنظيمية، وكذا طرق تقويتها، والتعرف على الأداء البشري وإبراز أهميته في المؤسسات، ومدى توثر الثقافة المرنة .<sup>25</sup>

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم لمعرفة دور الثقافة القوية في تحسين أداء العاملين ووصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها. ومن بين النتائج المتوصل إليها :

### • المناهج النظرية :

- أهمية الثقافة التنظيمية القوية في توجيه الأفراد والتاثير عليهم ؛
- دور الثقافة التنظيمية القوية في رفع مستوى الأداء؛
- دفعهم لإبتكار أفكار ابداعية من خلال خلف جو مناسب لذلك ؛

<sup>25</sup> محمد شاكري ، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تحت اشراف سليمان عواطف، متخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2016.

- تنمية روح التعازن والمشاركة بين أفراد المنظمة ؛
- الثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الأفراد تؤدي للتفاهم بينهم والتقليل من الصراع.

### • النتائج الميدانية :

- وجود ثقافة قوية بالكلية وذلك من أجل ارتفاع مستويات أبعادها ؛
- ارتفاع مستوى بُعد التماسك في تحسين أداء الأساتذة ؛
- وجود دور لبعدي التعاون والمشاركة بمستوى مقبول في تحسين أداء الأساتذة حسب نتائج الإستمارة .

### 2. الدراسات العربية :

- دراسة نجاح أحمد صاري الخزاعي : في دراسة عن " الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية "

لدى وكليات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى .<sup>26</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الأنماط القيادية لوكليات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى بالقيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية كما هدفت إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بعينة الدراسة حول أثر الأنماط القيادية لقيادات أقسام الأكاديمية في جامعة أم القرى على الثقافة التنظيمية بحسب متغيرات الخبرة ، الرتبة العلمية ، المستوى الإداري .

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي الاستدلالي لمعرفة النمط القيادي السائد في

الجامعة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى :

---

<sup>26</sup> نجاح أحمد صاري الخزاعي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وكالة الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في الغدارة التربوية والتخطيط ، تحت اشراف عبد الله أحمد سالم الزهواني، مكة المكرمة ، السعودية ، 2014.

وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين الأنماط القيادية والمعتقدات التنظيمية، لأعراف التنظيمية التوقعات التنظيمية، أيضا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين إجابات افراد عينية الدراسة وفقا لمتغير ستوات الخبرة الأنماط القيادية والقيم التنظيمية والأعراف التنظيمية ولا توجد فروق في المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية .

### • دراسة هشام أحمد العشري :

في دراسة عن تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية التي تم إجراؤها في 2016 في السعودية .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظر الموظفين الإداريات والتعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات من وجهة نظرهن، ومحاولة الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية، وتأثير القيادة على السلوك التنظيمي، وكذلك بيان الفروق في آراء الموظفين الإداريات اتجاه أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لمتغيراتها الشخصية<sup>27</sup>.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتعرف على تأثير أنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإدارية، وقد توصلت النتائج إلى وجود ممارسة ديمقراطية ذات درجة عالية لدى الموظفين الإداريات المتمثلة في الإيثار المجاملة السلوك الحضاري وبعد وعي الضمير وبُعد الرُوح الرياضية .

<sup>27</sup> عالية إبراهيم ، محمد كحطوح، تأثير القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مذكرة لنيا شهادة الماجستير في الادارة العامة تحت اشراف زينب بنت عبد الرحمان سليمان السحمني، قسم الادارة العامة ، جامعة جدة ، السعودية ، 2016م

توصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك علاقة ارتباط عكسية (سلبية) حالة احصائيا بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية بينما توجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) حالة احصائيا بين كل نمط القيادة الديمقراطية، وضبط الحروبين سلوك المواطنة التنظيمية وجود تباين في تأثير الأنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمي حيث كان لنمط القيادة الحرة الإسهام الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، وكان هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطي على سلوك المواطنة.

### 3. الدراسات الأجنبية :

• دراسة " *goorge Elton mayo* "التون مايو : كانت إنطلاقتها في دراسة العمال كأفراد يمكن قياس أدائهم ومعرفة المتغيرات المؤثرة في أدائهم للكشف عن سبل زيادة الإنتاج وتحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل والعملية الإنتاجية مثل: الإضاءة، التهوية التلوث وغيرها وكانت هذه الأهداف لتشمل دراسة الروح العضوية وكمجاعة العمل (العمال)، وقيم هذه الجماعة واتجاهاتها وعوامل دافعيتها ولتحقيق هذه الأهداف التي ارتكزت الدراسة على 04 جوانب أساسية :<sup>28</sup>

- البحث في اثر فترات الراحة العمل (سير الانتاج)؛
- دراسته المتغيرات الفيزيائية في موقع العمل وتأثيرها على إنتاجية العمال؛
- تأثير نمط الحوافز على العمل ؛
- تأثير الإشراف السائد داخل مصنع العمل (هاوتورن).

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التجريبي من خلال قيامهم لعدّة تجارب حول الإضاءة ومتغيرات الراحة وساعات العمل والتحفيز المادي للعامل، وكانت من نتائج الدراسة أن العامل هو الإنسان وكائن اجتماعي بالدرجة الأولى زعلاقته مع أفراد جماعة العمل تؤثر في إنتاجه، كما أن طموحه ورغباته وأهدافه الشخصية تكون في بعض الأحيان أهم من الأجر والمكافأة المادية والبيئة الفيزيائية .

<sup>28</sup> محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر ، ط4، عمان ، الأردن ، 2013، ص ص 82-83

كما بينت الدراسة أن طاقة الفرد للعمل لا تحدها قدراتها الفيزيولوجية فقط، وإنما تحدها أيضا طاقته الاجتماعية من حيث رضا الوظيفي الشعور بالإنتماء إلى جماعة العمل والتعاون معها والتفاهم مع الرؤساء.

كما وضحت أن الاتصال بين الإدارة والعمال أهمية في تشجيع العامل على المشاركة في اتخاذ القرار وأهمية التنظيم غير الرسمي، وضرورة تقريبه من القيادة الإدارية الرسمية، ووضع نظام اجتماعي ينقسم إلى تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي.

جدول مقارنة الدراسات السابقة:

النتائج	الإشكال	المنهج	التوجه النظري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيان عدّة أنماط قيادية استراتيجية في المؤسسة الواحدة مما يؤدي إلى التعدد في أنواع الثقافة التنظيمية .</li> <li>- غياب الثقافة المساندة وثقافة الدور.</li> <li>- محاولة المؤسسة تحقيق التميز والتفوق من خلال التنوع في الثقافة التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيادة الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوصفي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية .</li> <li>- المفاهيم : القيادة - القيادة الاستراتيجية - الدور - الثقافة - الثقافة التنظيمية .</li> <li>- العينة : 37 مفردة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود ثقافة قويّة بالكلية وذلك بارتفاع مستويات أبعادها.</li> <li>- ارتفاع مستوى بعد التماسك في تحسين أداء الأساتذة .</li> <li>- وجود دور لبعدي التعاون والمشاركين بمستوى مقبول في تحسين أداء الأساتذة حسب نتائج الاستمارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دور الثقافة التنظيمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وصفي تحليلي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دور الثقافة التنظيمية القويّة في تحسين أداء العاملين .</li> <li>- المفاهيم : الثقافة التنظيمية - الأداء - أداء للعاملين - الدور.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الأنماط القيادية والمعقات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العلاقة بين الأنماط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوصفي المسحي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية .</li> </ul>

<p>التنظيمية لأعراف تنظيمية ، توقعات تنظيمية .</p> <p>- وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى 0.05 بين إجابات عينة أفراد الدراسة .</p> <p>- لا توجد فروق في التوقعات التنظيمية.</p>	<p>القيادية والثقافة التنظيمية</p>	<p>- الاستدلالي</p>	<p>- المفاهيم : الثقافة التنظيمية - الأنماط القيادية - القيادة - الثقافة - الخبرة - الرتبة العلمية - المستوى الإداري .</p>
<p>- هناك علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائيا بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية.</p> <p>- توجد علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين كل نمط القيادة الديمقراطية والنمط الحر وبين سلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>- أنماط القيادة الإدارية</p>	<p>- منهج وصفي تحليلي</p>	<p>- تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية - المفاهيم : القيادة - الإدارة - القيادة الادارية - السلوك - المواطنة - المواطنة التنظيمية</p>
<p>- العامل هو إنسان وكائن اجتماعي بالدرجة الأولى وعلاقة مع أفراد جماعة العمل تؤثر في إنتاجه.</p> <p>- طموح العامل ورغباته وأهدافه الشخصية أهم من الأجر والمكافئات المادية والبيئة الفيزيقية .</p> <p>- الاتصال بين الادارة والعمال له أهمية في تشجيع العامل على اتخاذ القرار بالمشاركة .</p>	<p>- دراسة العمال</p>	<p>- المنهج التجريبي</p>	<p>- دراسة التون مايو</p>

• علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة :

- جميع هذه الدراسات ترتبط بموضوع " دور القيادة الإدارة الناجحة في خلق ثقافة تنظيمية داخل

المؤسسة " من زوايا مختلفة ن حيث إن القيادة تؤثر بشكل على بناء الثقافة التنظيمية وتعزيزها.

لترى العلاقة بين كل دراسة وموضوع دراستي :

- دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية : يوضح كيف تؤثر القيادة الاستراتيجية في تشكيل وتطوير الثقافة داخل المؤسسة وهو مرتبط مباشرة بموضوع دراستي .
- دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين اداء العاملين : يشير على أهمية الثقافة التنظيمية في تحفيز الأداء ، ما يجعل دور القائد في خلق هذه الثقافة أمراً حاسماً .
- الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية : يناقش كيف تؤثر مختلف أساليب القيادة على بناء الثقافة التنظيمية ، وهو جزء أساسي من موضوع دراستي .
- تأثير انماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية : يركز على كيفية تأثير القيادة على سلوك الموظفين داخل المؤسسة، مما يعكس قوة الثقافة التنظيمية التي يخلفها القائد.
- التون مايو (دراسة العمال) : تتعلق بتجربة " هاورثورن" التي أظهرت أن بيئة العمل والتفاعلات الاجتماعية التي تتأثر بالقيادة تلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء وتعزيز الثقافة التنظيمية والشعور بالانتماء .

وبالتالي كلّ هذه الدراسات تدعم موضوع دراستي فإن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على استراتيجيات العمل والتخطيط بل يرتبط وثيقاً بنمط القيادة وثقافتها التنظيمية ، لذا فإن تبني أساليب قيادية فعالة، قائمة على التحفيز والتمكين والتواصل الفعال بينهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية تعزز الأداء الفردي والجماعي مما يؤدي في النهاية على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

### ثامناً : صعوبات الدراسة

واجهنا أثناء إنجاز هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات التي اعترضت مختلف مراحل البحث ويمكن

تلخيصها في ما يلي:

- تردّد بعض الموظفين والإطارات بالمؤسسة في الإجابة الصريحة على الأسئلة المطروحة، بسبب تخوفهم من التأثير المحتمل لموافقتهم على علاقاتهم الإدارية، رغم ضمان السرية العلمية.
  - تسجيل صعوبة في تنسيق المواعيد مع بعض المسؤولين نتيجة انشغالاتهم المهنية، الأمر الذي أدى إلى تأخير نسبي في عملية جمع البيانات .
  - عدم تعاون بعض الموظفين خوفاً من النقد أو كشف جوانب داخلية .
  - تحفظ بعض المشاركين في الإجابة على الأسئلة بصراحة لأسباب مهنية أو شخصية.
- ورغم هذه التحديات، فقد تمكنا من استكمال الدراسة وتحقيق أهدافها، بما يخدم الإضافة العلمية المرجوة من هذا العمل الأكاديمي.

### خلاصة الفصل

ومما سبق عرضه يمكن القول أن تحديد إشكالية الدراسة تعتبر بمثابة الركن الاساسي في البحث العلمي كما سعينا إلى تحديد الأسباب والأهمية والأهداف التي نصبوا إلى بلوغها من خلال دراستنا هذه كما سعينا إلى تحديد وضبط المفاهيم الأساسية من ثلاث جوانب من الناحية اللغوية والاصطلاحية والإجرائية كما أولينا أهمية المفاهيم التي تتداخل مع موضوعنا من أجل تسهيل فهم موضوع الدراسة وعرضنا الدراسات المفسرة للدراسة، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة من إبراز قيمة الدراسة وأهميتها، وهذا ما نستعرضه في الفصول القادمة بالاعتماد على العناصر العامة التي لها صلة بمتغيري دراستنا وصولاً على التحقق منها ميدانياً.

# الفصل الثاني:

## ملاحق القيادة الإدارية الناجحة

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للقيادة الإدارية

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

ثالثاً: أنواع القيادة الإدارية

رابعاً: أنماط القيادة الإدارية

خامساً: مميزات القائد الإداري

خلاصة الفصل

### تمهيد :

تعتبر القيادة من أقدم الأنشطة التي عرفها الإنسان ، فهي مرتبطة به منذ وجوده وبداية بحثه من أساليب تلبية حاجاته، وينظر لها في مجال الإدارة على أنها عنصر مهم ن حيث تعمل على تنسيق وبلورة الجهود المختلفة في اتجاه واحد ليتم بذلك تحقيق اهداف مخطط لها مسبقا، كما أن لها دور أي تأثير كبير على سلوك الأفراد من خلال قيادتهم وتوجيههم والإشراف عليهم، هذا ما جعلنا نمثل أهمية عبر مختلف الفترات الزمنية كما اتخذت أساليب وأنماط عديدة تباينت بتباين التنظيمات والأشخاص والمواقف والإدراك، كلّ هذا سنحاول فيه في هذا الفصل تلخيص التطور التاريخي للقيادة الإدارية القديم إلى الفكر الإداري الحديث كما نسعى لإبراز مراحلها كمعملية تنظيمية وأهميتها، كما نسلط الضوء على أنماط القيادة الإدارية، وكذا المميزات التي يجب توفرها في القائد الإداري من صفات ومهارات.

أولاً : التطور التاريخي للقيادة الإدارية

1. تطور القيادة في الفكر القديم :

عرفت الإدارات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيرًا من المبادئ الإدارية، فعرفت حوكمة الفراعنة والحضارة السورية مشكلات الأفراد، وتمكنت الإدارة العينية من وضع حلول لمشكلات المديرين واهتمت الإدارات اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة وبعض المبادئ الهامة كتورية الوظائف واللامركزية، حيث عرفت الحضارة السومرية أنواعا من القيادة الإدارية حيث اكتشفت السوملايين أقدم الوثائق التي يرجع تاريخها إلى أكثر كم 5 آلاف سنة، وكانت هذه الوثائق أول الكشوفات التي عرفها الإنسان، ويرى البعض أن الهدف منها كان لتمكين القيادة في الدرجة الأولى وليس للطقوس الدينية<sup>1</sup>.

كما عرفت الإدارة المصرية في الفترة ما بين 2900-2475م تنظيمًا وتنسيقًا للجهاز الحكومي على

درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك.<sup>2</sup>

- وتميزت في مصر القيادة بالنظام الأبوي يمثله الملك ووزيرة الأول وحاكم الولايات الحكومية من مالية وزراعة ومخازن وتموين وأشغال عامة؛

- أمّا الحضارة الصينية 2357م فقد شهد التخطيط والتنظيم مستوى عال واهتمت بالاتصالات بصورة مميزة فقد خضعت لها أحد متشاري الحاكم التسعة ليتولى شؤونها؛

- كما عرفت أسلوب الإمتحان معيارًا لشغل المناصب الإدارية، وكانت الإمتحانات موجهة للكشف من معرفة المرشح بأمر الوظيفة التي يشتغلها من جهة وعن مشواره الأدبي والتعليمي من جهة ثانية ثم عن مواهبه واستعداداته وقدرته على الإبداع.

<sup>1</sup> محمد علي جعلوك، القادة يولدون أم يصنعون، دار المراتب الجامعية، لبنان ، 1999، ص 15

<sup>2</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان الأردن ، 2007، ص ص 26-28.

- كما شهدت الإدارة اليونانية نظام المجالس المنتخبة لكل مدينة وطبقت مبدأ الوظيفة الدورية المؤقتة المأجورة وإنَّ الوظيفة العامة تتمثل بالنمو على المصالح الخاصة، وتقديم المصلحة العامة عليها، وكانت الكفاءة أساسًا لتقدير الموظفين ومكافئتهم كما أخذت بمبدأ تكافؤ الفرص.
- وقد أسهمت الحضارة الإسلامية في بلورة أركان الدولة المتمثلة في الأرض، الشعب والنظام وشهدت الإدارة العربية تنظيمًا إداريًا متقدمًا شمل جميع أجهزة الدولة وأوجد الرسول عليه الصلاة والسلام نظامًا إداريًا خاصًا.<sup>1</sup>

يقوم في ظل حوكمة مركزية قويّة ومنظمة، وكان النبي هو الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها، ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم الحسنة والاخاء والبر والرحمة.

### 2. تطور القيادة في الفكر الحديث :

#### • القيادة من منظور كلاسيكي:

ظهرت هذه النظريات مطلع هذا القرن وحتى نستطيع أن نتحدث عن الإتجاه الكلاسيكي في الإدارة لا بد من أن نستبق ظهورها حتى نعرف العوامل التي ساعدت على ظهورها فقد جاءت بعد الثورة الصناعية والكهربائية التي إجتاحت أوروبا في القرن 18 وما أفرزته هذه الأخيرة من ظهور مجموعات أرباب الصناعة والعمل والمشكلات التي نجحت بسبب ظهور وجود قوّة عاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها عليه الإدارة العلمية، والتي أسسها فريدريك تايلور<sup>2</sup>، والتي تمتد بين 1880 – 1930 م .

فريدريك تايلور التحق سنة 1878 في مصنع لإنتاج الصلب، حيث قامت نظريته على أسس فنية واعتبرت أن الإدارة علم له قوانين ومبادئه لذلك فقد استخدمت الأسلوب العلمي في تحليل العملية

<sup>1</sup> فاروق مجد لاوي ، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مدلاوي، عمان ، ط3، 2003، ص 51

<sup>2</sup> جمال الدين لوين، مبادئ الإدارة ، ط1، دار الهمة ، الجزائر، 2005، ص 30.

الإدارية، وعملت على وضع افتراضات واختبار صحتها وتعديلها وتقييمها، ورأي تايلور أن العاملين يعملون بطريقة آلية ودور المدير هو تحديد ما يجب أداءه، وعلى المرؤوسين التنفيذ إضافة إلى استفاضة الأسس المنهجية للقيادة الإدارية والإدارة رغم ما يؤخذ عليها من اعتقالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية.<sup>1</sup>

وصف ماكس فيبر العديد من الأشكال المثالية النموذجية للإدارة العامة والحكومة والأعمال، وكانت أهم الدراسات التي أسهم بها مافير فيما يتعلق بالدراسات حول القيادة في مجال العمليات التنظيمية والإدارية هي نظريته الخاصة بها كل السلطة .

وقد قسمها على 3 أنواع :

- القيادة البطولية أو الكاريزماتية؛

- القيادة التقليدية؛

- القيادة القانونية الرشيدة.<sup>2</sup>

وقد أضح في دراسته الفرق بين هذه الأنواع مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد كما أوضح أن النوع الأول يمارس القيادة من خلال الموصفات الشخصية أما فيما يتعلق النوع الثاني فإنه يمارس القيادة من خلال موقعه في التنظيم ، ومن خلال العادات والتقاليد المتوازنة أما النوع الثالث فتكون ممارسة من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم .

وتتميز البيروقراطية المثالية النموذجية سواء كانت عامة أو خاصة وما يلي :

- التنظيم الهرمي ؛

- خطوط السلطة الرسمية ؛

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ سلوك التنظيمي، دار الجامعة ، القاهرة ، ص 20

<sup>2</sup> محمد توفيق ، إدارة الأفراد ، دار الجامعة ، ط1، القاهرة ، مصر ، 1973م، ص 22.

- تقسيم جامد للعمل؛
- التنمية المنتظم والمستمر للمهام المعنية؛
- جميع القرارات والصلاحيات محدّدة ومقيدة بموجب لوائح؛
- المسؤولين أصحاب الخبرات هم من يقوموا بالتدريب في مجالاتهم؛
- التقدم الوظيفي " الترقّيات " يتم عن طريق الاعتماد على المؤهلات الفنيّة ؛
- المؤهلات يتم تقسيمها عن طريق القواعد التنظيمية وليس الأفراد.

### ● القيادة من منظور السلوكية والاجتماعية :

نظرية المدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية) ، بدأت من خلال محاولات في مصانع هاوثورن الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بواسطة إلتون مايو من خلال البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفق من حدّة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وأن التفكير الأولي بم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة، وإنما كان البحث يدور حول البحث عما يخفف أو يربط من آثار تطبيق هذه المبادئ *fabrication* وتعد هـ< الأفكار الشرارة الأولى لحقيقة ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة ، حيث لفت أنظار العلماء أهمية الفرد في المحيط العلمي وإنّ الفرد ليس له احتياجات مادية فقط (.....) عن المدرسة الكلاسيكية في الإدارة )، وإنما له احتياجات اجتماعية ويرغب في إشباع هذه الاحتياجات داخل العمل .

وإن الفرد ليس نموذج بسيط إنما هو معقد يتحق الدراسة .

ويتضح توجب هذه المدرسة في القيادة تتمثل في تحقيق القيود الإدارية وإن القيادة الفعالة هي التي تُهيأ الجانب الإنساني في العمل وتشجيع المبادرة وروح الجماعة وتأخذ بعين الإعتبار مشاعر الأفراد.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

الحقيقة أن القيادة وبصفة عامة ترتكز على العلاقات الانسانية وتهتم بالمستقبل وتحرص على الخوض في الأمور المهمة وتهتم بالرؤية والتوجيهات والاستراتيجية وتمارس أسلوباً بالقدرة والتدريب والاهتمام للأفراد اجتماعياً.<sup>2</sup>

تعتبر القيادة الفعالة والديناميكية هي إحدى الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التميز بين المنظمات فهي مزيج بين الموهبة والتعلم والتعليم والإعداد الهادف الذي يشكل من خلال التجربة والممارسة الفعلية، والقيادة ضرورية في كل المنظمات فهي براعة ومنهج ومهارة وفكر وفن التأثير في المرؤوسين للإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص.

وتؤثر القيادة أيضاً تأثيراً فعالاً في حياة المجتمع حيث أنها ظاهرة اجتماعية هامة تؤثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ولكل مجتمع نوع القيادة التي تلائمها.

ويمكن التعرض للعديد من النقاط لأهمية القيادة في المنظمات فيما يلي :

- التأكيد من أن الخطط والبرامج قد وضعت لخدمة الصالح العام، وليت لفئة معينة على حساب فئات أخرى، هذا إلى جانب التأكد من أن العمل يُنفذ وفقاً لمبادئ وأصول علمية مع مراعاة مختلف الأبعاد الاستراتيجية والخطية والتنظيمية .

<sup>1</sup> جابر عوض سيد أبو الحت عبد الموجود، لإدارة المعاصرين للتنظيم الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 2003، ص 38

<sup>2</sup> جابر عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية ، مصر ، 2014، ص ص 12-14.

- مساعدة المرؤوسين على اتفاق أعمالهم، واعدادهم لتولي المسؤولية في المستقبل وتحفيزهم لتقديم أقصى ما تسمح به طاقاتهم لتحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة في العمل المطلوب.
- تحقيق التوافق والتنسيق، بين جود المرؤوسين وإنارة الوعي الجماعي بينهم.
- الغستفادة المثلى الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة لتحقيق الأهداف العامة .
- المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، ولا يجب أن يستبد القائد ويركز على السلطات في يده لأن جودة القرار تتوقف على درجة قبوله والتفاني في تنفيذه.
- **تحديد الأهداف الرئيسية** : وترك التفك حيل للمرؤوسين حيث يجب على القائد الاهتمام بمعالجة القضايا الأساسية وترك الجزئيات والتفاصيل للمرؤوسين مما بينهم في تنشيط قدراتهم والإستخدام الأمثل لكافاتهم وإيجاد المناخ لسيادة الوقاية الذاتية.
- **اختيار واستخدام قوّة التأثير المناسبة** : فالقائد يتمتع بالعديد من مصادر القوّة كالقوّة الرسمية قوّة المكافآت وقوّة العقاب وقوّة الخبرة والمعرفة والقوّة الفرديّة والإقناع والقوّة المرجعية وعلى القائد أن يجيد استخدام النوع المناسب من القوة طبقاً لمختلف الظروف والمتغيرات المحيطة بالموقف الذي يتم فيه اتخاذ القرارات.
- ومن أهمية القيادة كذلك :
- أن القيادة لا بد منها في الحياة حتّى ينظم منسق الحياة ويقام العدل؛
- أن القيادة حلقة للوصول المتمثلة في القوة التي تدفع لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يتضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- تدعيم أسلوب الإيجاب؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها؛

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- وضع استراتيجيات لتحريك المرؤوسين نحو أهداف عُليا؛
- تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة؛
- العمل على نشر روح الإيحاء والانسجام بين أعضاء الجناعات التي يتكون منها المجتمع.<sup>1</sup>
- العمل على تماسك أفراد الجماعات وتكثير جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة؛
- مساعدة أعضاء العمل على إدراك إحتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها؛
- توجيه تفاعل الموظفين ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

### ثالثا: أنواع القيادة الإدارية

يمكن تصنيف القيادة إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية.<sup>2</sup>

#### 1 القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لبرنامج التنظيم " لوائح وقوانين " التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محدّدة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

ويتكون التنظيم الإداري من ثلاث وحدات إدارية وهي " وحدات تنفيذية "، " وحدات استشارية " " وحدات معاونة "، كما يقسم علماء القيادات في كلّ وحدة من الوحدات إلى 3 مستويات تمثل في : القيادات العليا، القيادات الوسطى، القيادات التنفيذية، وينقسم كلّ من المستويات الثلاثة بدورها إلى عدّة

<sup>1</sup> جابر عطية مرسال، نفس المرجع السابق ، ص 22

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع ،ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 26.

مستويات فرعية لتسهيل إنجاز العمليات ومساعدة القيادات في المستويات العليا وتوجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاث إلا أن السلطات ومسؤوليتها تكون تدريجية تنازلية على طول السلم الإداري كما تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي هي قمة التنظيم حتى قاعدته، حيث يكون هناك خط سلطة واحدة بين كل رئيس ورؤسائه المثاليين، صعودًا حتى يصل إلى الإدارة العليا في التنظيم، وهنا يتطلب أن يكون خط السلطة واضحًا تمامًا لتحديد المسؤولية وتسيير الاتصال.

- أما المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة كل منها عن الآخر بسبب الاختلاف في تكوينها.

وهي تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وإن ممارسة السلطة الرسمية وإن ممارسة التنفيذية من خلال تلك التصرفات، قبل تحديد الواجبات والمهام يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة المنظمة، ونجد أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة السلطة القيادية الرسمية في علاقته بالمساعدين، وبذلك فهو معين بالتأكيد من أداء المساعدين.

### 2 القيادة غير الرسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته أمام زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً.

وتكون السلطة التي يتمتع بها القائد غير الرسمي تابعة من قبول الأشخاص الذين يمارسون السلطة التوجيهية، ولذا تعتبر هذه السلطة معطاة من الرضا لأنها ممنوحة للقائد عن طريق أفراد المجموعة وليست مفوضة من مستوى أعلى .

وبشكل عام فإنّ كلا من هذه النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير

الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

### رابعًا: أنماط القيادة الإدارية

يعد النمط القيادي نوعًا من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقًا

للأهداف المطلوبة منهم بكل فعالية.<sup>2</sup>

وقد نالت دراسة أنماط القيادة اهتمام الباحثين والدارين في حقل الإدارة، حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط

أن الكثير من المديرين حققوا نجاحًا رغم اختلاف أسلوبهم في العمل فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل

بشدة وسرعة، ومنهم من يديرها في رفق، ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم الوقوف

على رغبات ومقترحات المرؤوسين، فالأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أبنائه، ويتخذ

منها نهجًا يميز طريقة في التعامل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوبًا أو نمطًا عامًا يميز طريقة

التعامل.<sup>3</sup>

وتتنوع أنماط وأساليب القيادة، مما دفع علماء الإدارة والنفس والاجتماع من دراستهم إلى تصنيفات

متعددة الأنماط للقادة كتصنيفهم من حيث طريقة اختيارهم، أو من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية،

أو من حيث نوعية علاقتهم بالأفراد، أمّا في الفكر الإداري فإن أكثر المعايير شيوعًا لتصنيف أنماط

القيادة هما :

<sup>1</sup> زيد منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية، المرجع السابق ذكره ، ص 28.

<sup>2</sup> العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط9، عمان، 2010، ص 22.

<sup>3</sup> العيوي عبد الوجدان محمد، المدير الناجح سماته وقدراته وخبراته، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 11

- القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة وقد تم تصنيف الأنماط حسب أسلوب القائد وطريقة في ممارسة عملية التأثير في الموظفين، وهذه الأنماط تعتبر الأكثر شيوعاً وشمولاً.<sup>1</sup>

### • النمط الأوتوقراطي : *Autocratic*

وتسمى فيه القيادة بالاستبدادية أو التسلطية أو الديكتاتورية نظراً لأنَّ القائد يتخذ من سلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤوسين لاختبارهم في انجاز العمل وفي ظل هذا النمط من القيادة يحاول القائد إخضاع الأمور التي يريدتها في التنظيم لسلطة وإن يتم عمل الجماعة بمعرفته أو بتوجيهه المباشر بحيث تنتهي هذه كافة العمليات الإدارية، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده فلا يشترك غيره من العامل في مباشرة مهامه أو وضع قراراته ولا يقبل من أحد مراجعته أو مشاورته في ما يخص أموره ولا يغير العلاقات الإنسانية، مع مرؤوسيه أية اهتمام وغالباً كل نجاح يحقق في إدارته لنفسه وليس لمرؤوسيه، وكأن الفرد في نظر هذا النمط مجرد آلة يديرها القائد للاستفادة منها بأكثر ما يمكن من إنتاجية دون النظر إلى الاعتبارات الأخرى المتعلقة بآدمية الفرد، وكثيراً ما يعتقد القائد في هذا النمط على رحت أخطاء مرؤوسين في الوقت نفسه الذي يبذل فيه العطاء لبعض المقربين منه الذين يؤيدونه في كل فعل ويمدحون أعماله بصرف النظر عما يمكن أن يؤدي إليه من نتائج سيئة، ونرى أن مثل هذا القائد لا يمكن أن يضمن إلى سلطته، فالقيادة الأوتوقراطية بهذا الأسلوب لا شك أنها تؤدي إلى تنفير العاملين وعدم إخلاصهم وولائهم للعمل.<sup>2</sup>

### • النمط الديمقراطي : *Démocratie*

اختلفت التسميات التي أطلقوها العلماء والباحثون عن هذا النمط، فالبعض أطلق عليه القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض أطلقوا عليه القيادة الإيجابية أو المشاركة أو التعاونية، ويقوم نمط القيادة

<sup>1</sup> غريبة رمضان فهم، القيادة الإستراتيجية ، مدخل إسلامي مقارن، مكتبة الشفري، الرياض، 2008، ص 93

<sup>2</sup> الغزو فانت عوض، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 112.

الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وإنَّ القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة وأنهم يعملون معه وليس عنده فهو يُشركهم في صنع القرار ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات هذا النمط من القيادة يهتم ببعيد الإنتاج ويسعى بتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي.<sup>1</sup>

### • نمط القيادة الحرة *liborté* :

أطلق على هذا النمط تسميات عديدة منها القيادة الفرضية أو قيادة عدم التدخل أو القيادة المتساهلة أو القيادة المنطلقة أو القيادة غير الموجهة، ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم، فالقائد لا يشترك مع الموظفين ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين أو التنسيق بين وحدات العمل، إنما يكون في حكم الاستشاري من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، لا بداء الرأي والمشورة للموظفين وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة.<sup>2</sup>

إنَّ الاتجاه الغالب لدى الباحثين في الإدارة أن نمط القيادة الحرة غير مجد في تطبيق العملي وليس له مزايا تذكر إلاَّ أن هناك اتجاه آخر يرى أن له وجود في الواقع العملي وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، ط1، عمان، 2007، ص 83.

<sup>2</sup> الفاضل محمد محمود، كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 95.

<sup>3</sup> الفرا ماجد محمد والخطيب وآخرون، النمط القيادي السائد لدى مدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، مجلد15، العدد 2، فلسطين، 2007، ص 459.

### خامسًا: مميزات القائد الإداري

• صفات القائد الإداري : قام كلا من "حاني كوكس" و " جون هوفر" بدراسة على مجموعة من القادة

الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي :<sup>1</sup>

- **حقل المقاييس العليا للأخلاقيات العليا:** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة

إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع

الأخلاقيات المهنية .

- **النشاط العالي:** بحيث يرتفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حالة اكتشافه بأنها

مهمة ومثيرة.

- **الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات غير أنه هناك فرق بين إعداد الأوليات

وإنجازها.

- **امتلاك الشجاعة:** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع

الحياة، فالشخص الجري المقدم يلجأ للمشي على الطاقة النتائج المترتبة على ذلك ولمسؤولية الخاملة

في حيث أن الشخص المسالم ذو الحركة البطيئة والثقيلة على المشي بجذر وعلى الأطراف الأصابع

بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

- **العمل بدافع الإبداع :** يتميز القادة الفاعلون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأبناء التي

لا تجدي نفعًا أمّا الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام ليكون لديهم الصبر لانتظار رئيس الهاتف

<sup>1</sup> الفرا ماجد محمد والخطيب وآخرون، النمط القيادي السائد لدى مدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة

الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، مجلد15، العدد 2،

فلسطين ، 2007، ص 459.

من أجل البدء بالعمل فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

- **تحديد الأهداف:** فالقادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة تحوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

- **العمل الجاد بإتقان وإلزام:** فجميع القادة الفاعلين يقومون بإنجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم إتزام اتجاه تلك الأعمال.

- **استمرار الحماس:** إن أغلب القادة يملكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا تبقى على الدوام القائد وتطوره يتطلب حماسا ملهماً ، وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي تمكنهم العمل بها هلى ذلك فما عليه إذا غلأ إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

- **إمتلاك الحنكة:** فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

- **مساعدة الآخرين على النمو:** فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطور والنمو الذاتي فقط وعندما يكون جو العمل سليما وصحياً وخال من التباهات، يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي للتعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متعاملاً لا يتجزأ يتصدى لا توى الفرق والمهام.

أمّا السيد عليوة فقد حدّد صفات القائد في :<sup>1</sup>

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة ؛

- الهدوء والإتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات ؛

<sup>1</sup> عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرية الجدد، دار الساح، ط1، القاهرة، مصر ، 2001، ص 53.

- المظهر الحسن والقوة البدنية والسلامة الصحية ؛
- القدرة على الإبتكار وحسن التصرف ؛
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل الثقة البناء ؛
- الحزم وسرعة البث وتجنب الإندفاع والتهور ؛
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة ؛
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل ؛
- احترام نفسه واحترام الغير والإيجابية في العمل ؛
- توفى العدالة في مواجهة مرؤوسينه؛
- تجنب الأنانية وحب الذات واعطاء الفرصة لمرؤوسيه في إبراز مواهبهم وقدراتهم.

### خلاصة الفصل

للقيادة الإدارية أهمية في تسيير المنظمة كونه طريقة من طرق التوجيه والإشراف وعملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيههم، وذلك النشاط بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة حيث يجب على القائد أن يكون له وسائل تأثير يستخدمها حسب الموقف الذي يصادفه فالقيادة الإدارية عملية تتميز بفعالية مستمرة، وتعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل الأفراد ويمكن تطبيقها في الواقع حسب المواقف وبأنماط المختلفة ولكن الإشكالية في النموذج القيادي الفعال، وهذا الأخير يستدعي وجود قائد كفء يدرك حقيقة الموقف فيستخدم النمط الأنسب.

# الفصل الثالث:

## الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: مدخل تاريخي لفهم الثقافة التنظيمية

ثانياً : خصائص الثقافة التنظيمية

ثالثاً : أهمية الثقافة التنظيمية

رابعاً : عناصر الثقافة التنظيمية

خامساً : وظائف الثقافة التنظيمية

سادساً : الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الأونة الأخيرة باهتمام كبير من مُنظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الإلتزام والإنضباط، الإبداع والإبتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

ونظرًا لأهميتها في مجال التنظيم والعمل سنحاول في هذا الفصل إبراز أهمية الثقافة التنظيمية والجذور التاريخية لها، وإبراز الخصائص وأهم الوظائف التي تقوم بها وعناصرها وأهم الأبعاد الرئيسية لها.

### أولاً: مدخل تاريخي لفهم الثقافة التنظيمية

في البداية ركزت الدراسات حول المؤسسات الصناعية على الحوافز الاقتصادية وكيفية تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف الإنتاجية .

لاحقاً، بدأت المدرسة الإنسانيّة في الإدارة بالتركيز على العوامل النفسية والاجتماعية، وتأثيرها على الأداء الوظيفي مما أدى إلى تحول في النظرة إلى الثقافة التنظيمية بإعتبارها عنصراً أساساً بيئة العمل.

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات لا تعمل فقط وفقاً لأنظمة رسمية بل تتأثر بالعلاقات الغير رسمية، القيم، المعتقدات التي شاركها الأفراد، وقد أدى ذلك إلى بروز اتجاهين في دراسة الثقافة التنظيمية " الأول " يرى الثقافة التنظيمية تشكل تاريخياً وتؤثر على العمل الجماعي داخل المؤسسة بينما يركز " الثاني " على العلاقات الغير رسمية والممارسات اليومية التي تنشأ ضمن بيئة العمل .

كما تطور مفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل الأبعاد الرمزية مثل الطقوس، الأساطير الشعارات، التي تحدّد هوية المؤسسة، وقد أسهم علماء الاجتماع والسلوك التنظيمي في تعزيز هذا المفهوم، حيث أشارو إلى دور الثقافة في تعزيز الولاء المؤسسي وتحسين الأداء وتشكيل بيئة عمل متماسكة وتظهر بعض الدراسات أن نجاح المؤسسات لا تعتمد فقط على الهياكل الإدارية الرسمية بل على كيفية تبين الأفراد للقيم والثقافة السائدة داخل المنظمة.

وفي النهاية أجمع مفهوم الثقافة التنظيمية أداة تحليلية هامة لفهم المؤسسات الحديثة حيث يتم استخدامه في التخطيط الاستراتيجي، وإعادة هيكلة المنظمات وتحسين بيئة العمل لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة، ومن هنا تعد الثقافة التنظيمية عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية،

وفي نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء في تمييز منظماتهم عن المنظمات الأخرى يقوم هذا النظام على مجموعة من الخصائص الأساسية التي تصف قيم المنظمة.<sup>1</sup>

• **توجه الأفراد :** تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

• **توجه الفريق:** تصنف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمطوق الفريق وروحه بدلا على الأفراد.

• **الإستقرار:** تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

### ثانيا : خصائص الثقافة التنظيمية

يذكر " روبن " بأنَّ الثقافة التنظيمية لها 07 خصائص رئيسية من فهم جوهر هذه الثقافة وهي :

- التجديد والمخاطرة .
- الإهتمام بالتفاصيل .
- التوجه نحو النتائج .
- الإهتمام بالتوظيف .
- التوجه بالنسبة لطرق العمل .
- الروح الهجومية والتنافسية .
- الإستقرار النسبي مقابل التغيير .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس خمير الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان ، الاردن، 2016، ص 32

- وهذا مجموعة أخرى من الخصائص، حيث تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم:<sup>2</sup>
- مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
  - مدى الولاء بدل الولاءات التنظيمية الفرعية .
  - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
  - طبيعة الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات.
  - الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر وهي تشجيع العمال ليكونوا مبدعين ومبتكرين.
  - الإهتمام بالتفاصيل وهي درجة العاملين وتحليلها، وضبط تفاصيلها والانتباه إليها والإهتمام بها .

### ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

- تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها :
- تكوين شخصيّة مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
  - تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام .
  - تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
  - تحديد مجالات الإهتمام المشترك والتحكم التنظيمي بإتجاهات وسلوك العاملين .
  - تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز العاملين بها .
  - تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

<sup>1</sup> محمد الصريفي ، التطور التنظيمي، دار الفطر الجامعي، ط1، الاسكندرية ، 2007، ص 257.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2005، ص 373

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرًا جديرًا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأخرى على الإفادة.
- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.
- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.<sup>1</sup>
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارًا مرجعيًا يقوم بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ سلوك الأفراد والجماعات.
- تُعطي الأفراد العاملين هوية منظمة وتسهل الإلتزام الجماعي وتعزز إستقرار النظام الاجتماعي.<sup>2</sup>

#### رابعًا : عناصر الثقافة التنظيمية

- أ/ القيم التنظيمية : هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما الثقافة التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل .
- ب/ المعتقدات التنظيمية : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية .

<sup>1</sup> محمد بن غالب الهوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص 23.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر ، ط3، 2005، ص 313.

ج/ الأعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة .

د/ التوقعات التنظيمية : تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الغير مكتوب، والذي يعين مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد أو المنظمة خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.<sup>1</sup>

### خامسًا : وظائف الثقافة التنظيمية

تشتمل وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي :

- تضع معايير لمختلف الأنماط السلوكية داخل المنظمة وبالتالي توضح قواعد السلوك المرغوب وقواعد السلوك الغير مرغوب.

- تساعد على استمرار النظام الإجتماعي داخل المنظمة .

- الثقافة القويّة تساعد التنظيم في المنظمات الفعالة، تعرف إليه اليُمن ما تفعله اليد اليسرى فالقيم والافتراضات الخاصة بالثقافات التنظيمية، فالمشاركة في القيم يساعد في حل النزاعات أو وجود ضوء أثناء العاصفة يُرشد كبر الأمان مثلاً أي منظمة بها قيم عامة تدور حول الخدمة الممتازة للعميل فمن الممكن أن يختلف المديرين في كيفية التعامل مع مشكلة معينة للعميل، ومع ذلك تبقى القيمة في إيجاد حل لنزاع عام.<sup>2</sup>

كما نذكر للثقافة وظائف أخرى وهي :<sup>3</sup>

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنتمي الشعور بالذاتية، وتحديد الهوية الخاصة بالعاملين؛

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق ذكره، ص 414.

<sup>2</sup> شعبان علي حسين السيسي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المجلة الجامعي الحديث، دط ، الرياض، 2009، ص431

<sup>3</sup> ايمان فاروق، مصباح الماجو، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تكيف الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية ، غزة، 2011، ص 19

- تلعب الثقافة التنظيمية دورًا جوهريًا في إيجاد الولاء والالتزام بين العاملين مما يتغلب على الالتزام الشخصي، والمعالج لذاتية العاملين.
- تكون إطار مرجعي للعاملين للإستعانة به لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة ؛
- تساعد على التنبؤ سلوكيات الفرد داخل المؤسسة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام إجتماعي متكامل.
- تقود الثقافة التنظيمية إلى توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها لإدارة العليا؛
- توفير فهم أعمق لما يجري في التنظيم من أحداث وما يضع تنبيهه من أساسيات.<sup>1</sup>

### سادسًا: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

توجد 10 عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي :

- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المؤثرة لأعضاء التنظيم.
- تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة .
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء .
- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
- الرقابة : تمثل في عدد القواعد والاجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين
- الدعم الإداري: توفير الدعم والمساندة و إتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم .
- الهوية : درجة تعريف الأعضاء لا تفهم بالإنتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحده أو مجال تخصص أو مجال مهني معني .

<sup>1</sup> ايمان فاروق، مصباح الماجو، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تكيف الإدارة الالكترونية، مرجع سابق ذكره ، ص 19.

- نظام المكافأة : تخصيص المكافأة والحوافز وفقا للأداء وليس إعتبارات شخصية أخرى .
- تقبل الإختلافات : مدى تشجيع الاعصاب على عرض وجهات نظرهم ونقبل النقد.
- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006، ص15.

### خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق ذكره أن الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي نالت إهتمام الباحثين، وهذا يرجع لأهميتها في بناء استراتيجيات للمنظمة كما تعتبر إحدى الوسائل الكامنة والقوية التي تساعد في بناء وتشكيل اتجاهات العاملين وموافقهم مما يجعلها تعد إطار مرجعي وسلوك مرشحاً، فهذا الدور الفعال بمثابة الصمغ أو الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علامتها الإدارية، وهذا ما سنتطرق له في الفصل القادم من هذه الدراسة.

# الفصل الرابع: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الإيجابية لثقافة المنظمة

ثالثاً: القيادة الإدارية كظواهر ثقافية

رابعاً: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

### تمهيد :

تعد الثقافة حصيلة عدّة عوامل من بينها التأثير القيادي حيث أن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك قيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة، وكذلك الطريقة التي تعتمد عليها في تقسيم العمل وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد على توجيه سلوك الموظفين وتحفيزهم وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين، فعندما يلتزم هذا الأخير بالقواعد السلوكية وقيم المشاركة يؤدي إلى تفعيل التزامهم نحو المنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تتسم بالعمل الجاد وتتكيف مع متغيرات البيئة ومواجهة المشكلات وحلّها، ما يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية في هذا المجال.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى فهم العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وكذلك أهمية القيادة في تعزيز القيم التنظيمية ومحاولة معرفة العلاقة ودور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

أولاً: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافية التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي صيغة القيادة الإدارية المحددة للقيم الجوهرية التي تتناسب مع أهداف المؤسسة ومهامها وتطلعاتها ورؤيتها المستقبلية، فإذا كانت القيادة في الجهة المسؤولة والداعمة للثقافة فإنّ المستويات الإدارية الأخرى هي أيضاً مسؤولة عن متانة وصلابة عمل وفاعلية هذه الثقافة داخل جميع الأقسام والوحدات الإدارية العاملة، أن الثقافة تقوى على إشتداد النفوذ والسلطة التقريرية، ولكن الصحيح ألا تتمركز قوّة الثقافة وتوسيع عدد الأفراد الذين آمنوا والتزموا بعناصرها.<sup>1</sup>

وتعتبر القيادة الإدارية بمثابة وكلاء التغيير الثقافي فهم مهندسون إجتماعيون في بناء وتغيير الثقافة التنظيمية وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي الذي هو لب النسق الثقافي للمنظمة لأنّ القيادة الإدارية تعمل على تعزيز وتطوير وإلهام التابعين على إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل التي تواجههم، وهذا ما يؤدي إلى تمكين المنظمة من إنتاج ثقافة تعبر عن قدرتها الجماعية ومدى توازنها واستقرارها كنسق اجتماعي، لهذا فإنّ القيادة الإدارية في إطار نسق تفاعلي تعمل على قيادة التغيير الثقافي من خلال برمجة ذهنية أو تطوير النماذج الذهنية الفردية إلى ذهنية جماعية للتعرف عليها ، مما ينتج عنه تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته.<sup>2</sup>

وبشكل عام فالعلاقة بين المشرفين والموظفين من العلاقات المهمة جدا ففي دراسة قام بها الزغبى سنة 2009 على عينة واسعة من الموظفين (أكثر من 400 شخص) لتحديد أهم الخصائص التي يجب أن يتمتع بها العمل الجيد، أشار المشاركون إلى ان المشرف أو المدير الداعم هي من أكثر العوامل جدباً في العمل، وهي من العوامل التي تدفع الموظفين إلى الالتزام في العمل، ويعتبر المدير الداعم على أنه

<sup>1</sup> بلوط حسين، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005، ص ص 149-150

<sup>2</sup> برحومة عبد المجيد ، مهدية فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المميز لمنظمات الأعمال، دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية كوندور الكترونيك ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، ص 17

الشخص المشجع الذي يحترم أتباعه، ويقدرهم يُظهر كفاءة في إدارته وعمله وقراراته، حيث يراعي الموظفين ويدفعهم للانخراط في عملهم وواجباتهم اليومية، ويتم استحداث النمط الثقافي بواسطة القيادة الإدارية التي تتجسد في إدارتها العليا، ويعيد دورها على جانب كبير من الأهمية، خاصة في تحديد النمط الثقافي حيث يفرض القائد بهماته وقيمة وأسلوبه الإداري على المنظمة.

حيث أن القيادة تؤثر أيضا في الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرون في تفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام، كما أن الثقافة التنظيمية تنبثق من قيم المنظمة، والقيم هي المرجع الأساسي لضبط السلوكيات في إطار العلاقات الاجتماعية، والأعراف السائدة في المنظمات الإدارية، فالسلوك عبارة عن نشاط يصدر من الكائن الحي عند تفاعله مع البيئة المحيطة وهو إما سلوك عضوي أو داخلي.

### ثانياً : أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الإيجابية لثقافة المنظمة

إنّ عملية القيادة الإدارية هي العنصر الأساسي الذي يجمع بين مجموعة من العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، وأنّ القيادة ليست ميزة شخصية في شخصية القائد ولكنها محملة لمركب معقد من الفرد والمجموعة وظروف العمل للتنظيم، حيث أن القائد هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعة معينة وإقناعهم بأنّ في تحقيق أهداف التنظيم نجاحاً شخصياً وتحقيقاً لأهداف شخصية.<sup>1</sup>

- القيادة تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- هي التي تصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوى في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، مكتبة غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 1981، ص 222

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم الموارد للمنظمة كما أن أنهم يتخذون من القيادة قدرة لهم.

- للقيادة الإدارية أهمية بالغة في تسيير الموارد البشرية من خلال قدرة القائد على اتخاذ القرارات.

- وضع استراتيجية للتعبير وتنفيذها واعتماده على ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها.<sup>1</sup>

### ثالثاً: القيادة الإدارية كظاهرة ثقافية

إنَّ عملية التغيير الثقافي داخل النسق الاجتماعي من طرف القيادة الإدارية ينتج عنها إدخال تطويره بدرجة ما للتحويل من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، حيث تعتبر النسق الفرعي للثقافة التنظيمية هو السمة المسيرة لتطوير المنظمات في دور يدفع ويعزز من طرف القيادة الإدارية لتطوير القدرة على العمل في إطار نسق تفاعلي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية وحل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة الثقافة التنظيمية.

وتكمن فاعلية القيادة الادارية في القدرة على التغيير الثقافي، في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل لبناء السلوك الاجتماعي للكيان الاجتماعي للمنظمة بما ينتج هويته للعمل ويميزه عن غيره.

إذا كانت نظريات القيادة الإدارية تناولت ظاهرة القيادة من حيث الخصائص والمميزات الفردية للقائد أو من حيث تفاعله مع الموقف أو في علاقته مع مرؤوسيه أو من جانب أنماط السلوك التي تعبر عنه فإنَّ التناول لظاهرة القيادة الإدارية يركز على الإهتمام بالتفاعل الذي يحدث في إطار التنسيق الثقافي

<sup>1</sup> العلاق بشير، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية، عمان ، الاردن ، 2010، ص 52

للمنظمة بإختبارات واعية لإعطاء المنظمة في طريقة العمل لمراجعة مشاكل التكيف والاندماج لتحقيق الهدف.

وعلى هذا الأساس يؤكد شين *Shein* على اعتبار القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية لا يمكن أن تُدرس إلا في إطار ثقافي عملي<sup>1</sup>. أبر عن هويته.

أي دراسة القيادة الإدارية في إطار كيان إجتماعي المنظمة له خصائص ومميزاته ومنتج للثقافة التنظيمية التي تعبر عن هويته.

يفرض وجود أنماط قيادية لتطوير النسق الثقافي للمنظمة ليس باعتباره وظيفة أو منصب ولكنها تفاعل اجتماعي بين القائد ومؤوسيه، والبيئة الإجتماعية للمنظمة لأن الثقافة التنظيمية :

- تمثل إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة الإدارية، التي تخلق وتعزز الجهد الجماعي وإيجاد الفهم المشترك للعمل في المنظمة كقدرة جماعية، وذلك يربط أماكن عملهم داخل الكيان الإجتماعي<sup>2</sup>. هذا ما يفرض وجود قيادة إدارية على إدارة العلاقات والروابط الإجتماعية في نسق تفاعلي برؤية ديناميكية للتغيرات التي تحتاجها المنظمة، حتى تتطابق استراتيجيتها وأهدافها مع النسق الثقافي، لأن الثقافة التنظيمية التي تحوي أحداث ونجاحات واخفاقات المنظمة تمثل الذاكرة والتجربة الجماعية للفعل ثم بنائها من خلال مواجهة مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي.

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

تهتم القيادة الإدارية في تكوين إتجاهات الفرد الذي يستخدمها في التعبير عن سلوكياته التي تكون ايجابية نحو المؤسسة.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، الثقافة والتسيير ، أعمال المتلقي الدولي، الجزائر، يوم 1992/11/30.

<sup>2</sup> [www.au.of.mil.stratigicleodershipanddesicien](http://www.au.of.mil.stratigicleodershipanddesicien)

تم الاطلاع عليه يوم : 2025/03/02 على الساعة : 17:50.

حيث يبرز دور القيادة الإدارية في تعزيز مبدأ التعاون والألفة، من خلال تنمية القيم الايجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية تضمن غرس حب العمل والولاء في نفوس العاملين في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، وما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل مما ينعكس إيجاباً على حالة العمل ككل.

أما إذا كانت القيم سلبية أو متعارضة مع بعضها البعض فإنها تسهم في تكوين انتباهات سلبية متناقضة مما يترتب عليه انعدام أو فض التقاهم بين التقاهم بين العاملين، وبالتالي عدم القدرة على استيعاب مفهوم الوسائل وعدم فهمها وعدم الثقة في نقل تفاصيلها نتيجة اتجاهات الأفراد، مما يترتب عليه تدني مستوى الأداء، فهناك تأثير غير مباشر للقيادة على الثقافة التنظيمية من خلال الدور الذي يقوم على غرس القيم وتعديل الاتجاهات.<sup>1</sup>

إضافة إلى ذلك فإن القيادة الإدارية أيضاً لديها القدرة على توجيه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون تابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم<sup>2</sup>، ويعتمد القائد على قدراته الفائقة التي تشير المرؤوسين، بحيث يصبح نموذج يقتدي به المرؤوسين ويوضح الرؤية ويُنمي الاحساس ويغرس الثقة بالنفس للمستقبل المنشود، ويستخدم الرموز والشغرات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية لتابعة .

<sup>1</sup> الحريص صالح بن السعد، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية ، مرجع سابق ذكره، ص ص 87-69.

<sup>2</sup> هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ، الطويت ، 2001، ص 55 .

ويستتر تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير والابداع والتجديد والعقلانية لديهم وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة وحل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الإبتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد المعلن حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره .

إضافة إلى ذلك يعطي اهتمام شخصياً لحاجات الأفراد لتحقيق الإنجاز والنهوض من خلال سلوكه كمدير وناصح ومتابع ويساهم في حل المشاكل ويقف إلى جانب العمال ويتعرف على الفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويمارس أسلوب الإدارة بالتواجد بمعنى أن يكون قريباً من العاملين ويسهم في رجوعهم إليه عند الحاجة ، ويقوم بتفويض بعض مهامه لهم، لتنمية قدرتهم ومتابعة المهام المفوضة لهم لتقديم التزجيه والدعم عند الحُجة وعدم جعلهم يشعلرون أهم تحت الرقابة .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بدح أحمد ، القيادة التحولية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن ، المحلية الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الادارات العربية المتحدة ، العدد 43، ص 8.

### خلاصة الفصل

إن تفسير العلاقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية من الصعب تفكيكها على مستوى العلاقات الإجتماعية التي تحدد أسسا مرجعية للتصرف، بحيث تتحويه الثقافة التنظيمية للمنظمة كإتفاق مشترك وفهم واعي لطريقة الحياة الإجتماعية داخل المنظمة ، حيث تنتج منها كائنات إجتماعية مما يسهم في بناء بيئة عمل متماسكة ومنظمة.

# الفصل الخامس: الإطار المنهجي

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: ميدان الدراسة

خلاصة الفصل

### تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة هامة وضرورية للوصول إلى الحقائق العلميّة الموضوعية لاسيما في الدراسات السوسولوجيّة إذ يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها بطريقة علميّة .

وبعد التطرق لموضوع الدراسة من الناحية النظرية ودراسة مختلف العناصر الرئيسية المكونة له نظرياً سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية منها المنهج وأدوات جمع البيانات، ثم ميدان الدراسة (المجال المكاني والمجال الزمني و المجال البشري). ثم عينة الدراسة.

### أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي على أنه الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه أو يعتمد عليه الباحث للوصول إلى نتائج أو غايته.

كما يعرف المنهج العلمي على أنه التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إمّا من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين، وإمّا من أجل البرهنة عليها للأخرين، حيث نكون بها عالمين.<sup>1</sup> ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على "المنهج الوصفي" و "التحليل الإحصائي" نظرًا لطبيعة الموضوع المدروس الذي يتطلب من الاعتماد على هذا المنهج حيث يُعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>2</sup>

أو المنهج الذي يتبع تقنيات الوصف في العرض والترتيب والتصنيف، وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد خطوات المنهج الوصفي في:<sup>3</sup>

تحديد الظاهرة المراد دراستها والقيام بالدراسة الاستطلاعية، وذلك من أجل تحديد مشكلة البحث، بعد هذا نقوم بتحديد أدوات الدراسة من أجل تسهيل جميع المعلومات حول العينة المراد دراستها ثم جمع الحقائق والبيانات وعرضها وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها بغية الوصول إلى النتائج ثم نقوم باستخلاص النتائج وتفسيرها بأسلوب واضح ودقيق.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، منهج البحث العلمي بين الإتياع والإبداع، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر ، 2009، ص 152.

<sup>2</sup> إبراهيم ابراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، ط1، عمان، 2009، ص 69.

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

### ثانياً : أدوات جمع البيانات

من الضروري أن يستعين كل باحث في العلوم الاجتماعية بتقنيات متعددة ومعنية في بحثه، وهذه التقنيات تمكنه من جمع المعطيات من الواقع ولذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الملاحظة والاستمارة حتى نتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة دقيقة واضحة، وتتم بجميع جوانبها وتسهيل الكشف عنها:

**1. الملاحظة:** يستهل الباحث بعملية الملاحظة من خلال الواقع الذي يرد دراسته، فيلاحظ ما حوله ويسجل ملاحظاته ومشاهداته لهذا الواقع، وبالنسبة لهذا البحث فقد تم الاستعانة بتقنية الملاحظة البسيطة كأداة فعالة تسمح لنا برؤية واقع القيادة الإدارية في المنظم ، وكذلك محاولة التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية الموجودة، فالملاحظة قد ساعدتنا في الوصول إلى تفسيرات وتحليلات حول تشخيص أولي عن القيادة والثقافة التنظيمية الموجودة في المنظمة محل الدراسة، وقد تم من خلالها تسجيل بعض الملاحظات.

**2. الاستمارة :** تعد تقنية الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، وهي وسيلة وأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي يجري توزيعها على أشخاص معينين بتعبئتها<sup>1</sup>، أو هي مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعينين بالبريد أو يجري تسليمها باليد، تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة المرتبطة الواردة فيها بواسطتها، يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق، ولتطبيق تقنية الاستمارة فقد تكونت استمارة البحث من 4 محاور رئيسية تحتوي في مجملها على 35 سؤالاً موزعين على أربعة محاور تتمثل الأسئلة على أسئلة مغلقة، مفتوحة، شبه مفتوحة.

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2000، ص 463.

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين عدد عباراته (5).
- المحور الثاني: خاص بمساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية عدد عباراته (10).
- المحور الثالث: خاص بالقيادة الإدارية الناجحة ودورها في تنمية المناخ التنظيمي الملائم عدد عباراته (10).
- المحور الرابع: خاص بالقيادة الإدارية لها دور في تشجيع الابتكار والإبداع في المؤسسة عدد عباراته (10).

### ثالثاً: مجالات الدراسة

- **المجال المكاني:** حيث أجريت الدراسة الميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات-ولاية الطارف-، حيث تم إنشاءها بموجب المرسوم التنفيذي 09-11 المؤرخ في 20 جانفي 2011، المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة في مكاتب (جريدة رقم 24 في 25 أفريل 2012).
- وتنقسم مديرية التجارة إلى 5 مصالح وهي بالتالي:
- مصلحة ملاحاة السوق والإعلام الاقتصادي: رئيس مكتب و 16 موظف.
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة: رئيس مكتب و 29 موظف.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: رئيس مكتب و 15 موظف.
- مصلحة الإدارة والوسائل: رئيس مكتب و 35 موظف.
- مهماتها:

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة .

- تطبيق السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والمراقبة الاقتصادية والقمع والغش.

• **المجال البشري:** حيث شملت الدراسة على الموظفين بمديرية التجارة وترقية الصادرات - فرع ولاية الطارف - والذين بلغ عددهم 219 موظف.

- 14 رئيس مكتب - المفتشية الإقليمية

- المدير العام للمؤسسة - الموظفين.

• **المجال الزمني:** ونقصد به المدّة أو الفترة الزمنية التي استغرقها العمل الميداني لدراستنا بالمديرية - لولاية الطارف -.

- **المرحلة الأولى:** من شهر نوفمبر إلى 31 ديسمبر 2024، تم فيها جمع المراجع الخاصة بمتغيرات الدراسة والإلمام بكل عناصرها، كما فيها ضبط الإشكالية وتساؤلات الدراسة وأهداف وأهمية الدراسة وأسبابها، بالإضافة إلى جمع المصادر العلمية (مفاهيم، ودراسات سابقة).

- **المرحلة الثانية:** امتدت من 7 أبريل إلى 8 أبريل، حيث توجهنا إلى مديرية التجارة وترقية الصادرات - ولاية الطارف - ولله الحمد تم قبولنا مبدئيًا إلى حين تسليم طلب الإذن بالدخول للمؤسسة تم جمع المعلومات المتعلقة بشأن المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها.

- **المرحلة الثالثة:** امتدت من 9 أبريل إلى 10 أبريل تم المصادقة على الترخيص الذي سُلم لنا حين قبل رئيس قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - من قبل قائد مديرية التجارة بالجزائر فرع ولاية الطارف.

- المرحلة الرابعة : امتدت من 11 أبريل إلى 24 أبريل حيث تم التعرف على أهداف وأنشطة وعدد موظفي مديرية التجارة - الطارف - كما ذكرنا سابقاً 2019 موظف، منهم 14 رئيس مكتب - المدير العام - المفتشية الإقليمية - والباقي موظفين .

فخصصنا 40 استمارة لتوزيعها عليهم تم استرجاعها بنجاح، وتم تفريغ الاستمارات وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

- المرحلة الأخيرة: تمثلت في جمع فصول الدراسة وترتيبها ومراجعتها لتفادي الأخطاء الإملائية والتكرار والتدقيق مع السلامة اللغوية وطباعة النسخ، وقد دامت هذه المدّة إلى غاية الوقت المحدد لتسليم المذكرة.

### رابعاً: عينة الدراسة

يمكن تعريف العينة على أساس أنها مجموعة الوحدات التي تم اختيارها من المجتمع الإحصائي<sup>1</sup> يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه وعادة ما يلجأ الباحث إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر بالقيام على دراسة شاملة لجميع مفردات البحث، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتاحة.

- اختيار نوع العينة : إن مجتمع البحث لدراستنا الحالية يتكون من 219 موظف، بموجب موضوع الدراسة، طبقنا عليها العينة القصدية، وكانت 40 موظف ، منهم رئيس مكتب في كلّ مصلحة و 7 موظفين.

- تم تطبيق العينة القصدية في هذه الدراسة نظراً لخصوصية الموضوع الذي يتناول القيادة الإدارية الناجحة ودورها في خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة، وقد تم اختيار أفراد العينة بناءً على مواقعهم الوظيفية وخبراتهم، حيث يمثلون الفئة المعنية مباشرة بموضوع البحث، وهم القادة والمسؤولين داخل مديرية

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ص 80

التجارة وترقية الصادرات - الطارف - ،ويهدف هذا الاختيار إلى ضمان الحصول على معلومات دقيقة وذات صلة وثيقة بمشكل البحث بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل أعمق وأكثر واقعية.

- وبعد عملية توزيع الاستمارة تمكنا من استرجاع 37 استمارة لتكون بذلك العينة المسترجعة الفعلية للدراسة تتكون من 37 موظف.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح المنهج المستخدم للدراسة، وأدوات جمع البيانات المعتمدة من ملاحظة واستبيان وإبراز مجالات الدراسة (المجال المكاني، البشري، الزمني)، مع التطرق إلى نبذة عن مؤسسة مديرية التجارة وترقية الصادرات - الطارف-.

ثم توضيح عينة الدراسة من مفهومها إلى اختيار العينة ، وقد ساعدتنا هذه العناصر بشدة وكانت بمثابة جسر عبور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

# الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: البيانات الإحصائية

ثانياً : الاجابة على التساؤلات والفرضيات

ثالثاً: اقتراحات وتوصيات

خلاصة الفصل

### تمهيد:

بعد معالجة الجانب المنهجي للدراسة تأتي مرحلة تفريغ البيانات وعرضها في جداول وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، ولقد تدرجنا في هذا الفصل عرض البيانات الشخصية، ثم بيانات ماهية القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة وكذلك بيانات القيادة الإدارية الناجحة، ودورها في تنمية المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسة، وبيانات القيادة الإدارية التي لها دور في تشجيع الابتكار والابداع في المؤسسة لمديرية التجارة - الطارف - وذلك بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وصولاً إلى تحديد النتائج المتوصل إليها إحصائياً.

أولاً: البيانات الإحصائية

1. عرض وتحليل بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية للعينة المبحوثة

الجدول رقم 01: توضيح توزيع العينة حسب متغير الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	10	27%
أنثى	27	73%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 01)

الجدول الموجود أعلاه يعرض لنا نسبة الإناث من مجتمع الدراسة البالغة 73% أما نسبة الذكور بلغت 27% من إجمالي مجتمع الدراسة، هذا التوجه لا يمكن قراءته كمجرد إختيار حر بل هو نتيجة لمجموعة من العوامل البنيوية والثقافية والاقتصادية التي تحد من أفاق توظيف المرأة وتدفعها نحو مجالات مهنية محدّدة من بينها الوظائف الإدارية التي توفر شروط عمل أكثر استقراراً ما يجعله خياراً شبه إجباري للكثيرات، ومن وجهة نظري أنه العديد من النساء تسعى إلى ضمان دخل قار ووضعية إجتماعية مستقرة، وهو ما توفره الوظائف الإدارية في المؤسسات العمومية

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
%0	0	أقل من 30 سنة
%41	15	من 31 على 40 سنة
%54	20	من 41 إلى 50 سنة
%05	02	أكثر من 51 سنة
%100	36	المجموع

(السؤال رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة تليها من تتراوح أعمارهم 31 - 40 سنة ن وذلك بنسبة 41%، كذلك نسبة 05% الذين أعمارهم أكثر من 51 سنة، وتعتبر هذه الأخيرة أدنى نسبة بمقارنتها مع نسبة الفئة العمرية الأخرى، وبالتالي فإن العينة تقع في مرحلة الراشدين في منتصف العمر لأنهم يعبرون في سن النضج العقلي والفكري، ومع رفع سن التقاعد يبقى الموظف في منصبه إلى غاية 60 سنة مما يجعل هذه الفئة نواة النشاط الإداري.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
14%	05	أعزب
81%	30	متزوج
5%	02	مطلق
0%	0	أرمل
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع المفردات حسب الحالة الاجتماعية ، حيث نجد حازت عليها فئة متزوج ب 81% في مقابل فئة أعزب سجلت 14% ثم سجلت فئة مطلق بنسبة 5% وفي الأخير فئة الأرمال منعدمة نستنتج أنه نظرا لأغلبية العمال من فئة المتزوجين يرجع لاستقرارهم الاجتماعي مما يؤديون أعمالهم بكل تفاني، ويكون أكثر تركيز في عملهم بينما فئة العزاب فقد يرجع إلى حاجة المؤسسة إلى هذه الفئة من أجل تخصيص الوقت اللازم والكافي للعمل وعدم الإنشغال بأمور خارجة عن نطاق العمل.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
11%	04	دبلوم التكوين المهني
16%	06	بكالوريا
11%	04	ليسانس
43%	16	ماجستير
03%	01	دكتوراه
16%	06	مهندس دولة
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 04)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة مؤهلهم العلمي هو شهادة الماجستير ، وذلك بنسبة 43%، تليها شهادة ليسانس وشهادة مهندس دولة بنسبة 16% ، بعدها نسبة دبلوم التكوين المهني والبكالوريا تقدر ب 11% وأقل نسبة تقدر ب 03% لحاملي شهادة الدكتوراه.

ويرجع نسب توظيف المؤسسة لأصحاب الشهادة الجامعية لطبيعة العمل الإداري الخاص بها والذي يحتاج لذوي الشهادات الاكاديمية في تسيير أمور المؤسسة.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
03%	01	أقل من 5 سنوات
27%	10	من 5 إلى 10 سنوات
51%	19	من 11 إلى 15 سنة
8%	031	من 16 إلى 20 سنة
11%	04	أكثر من 21 سنة
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 51% من مفردات العينة أي 19 فرد تجاوزت مدة خدمتهم في المؤسسة 10 سنوات ، وهذا ما يدل على استقرار في حركة العمل مما ينتج عنه دراية واضحة عن أساليب ومنهجية العمل، وكذلك قد يتوفر رصيد معتبر من المهارة والخبرة لدى الأفراد في أداء أعمالهم تم تليها نسبة 27% ذوي خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة 11% لذوي خبرة أكثر من 21 سنة والمتقاربة مع نسبة ذوي خبرة 16 سنة إلى 20 سنة تقدر ب 8% ، وأخيراً نسبة ضئيلة جداً لذوي خبرة أقل من 5 سنوات تقدر ب 03% ن وذلك راجع إلى بداية مشوارهم في العمل.

2. عرض وتحليل المحور الثاني: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة

الجدول رقم 06: يوضح التقييم العام لدور القيادة الادارية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ضعيف جدا	1	3%
متوسط	21	57%
جيد جدا	15	40%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 06)

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من التقييمات كانت متوسك بنسبة 57% مما يشير إلى أن أغلب المشاركين يرون أن أداء القادة الإداريين في المؤسسة ليس ضعيفا جداً، ولا ممتازاً بل في مستوى متوسط، تليها نسبة 40% من المشاركين قيموا الدور بجيد جداً، وهي نسبة جيدة وتعني أن هناك رضا نسبي عن الأداء.

وأخيراً نسبة تقدر ب 3% ألا وهي ضعيف جداً مما يعني أن عدد قليل فقط يرى أن الدور الإداري ضعيف جداً.

الجدول رقم 07: يوضح اعتقاد أن القيادة الإدارية تروج بوضوح للقيم التنظيمية

في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	60%
لا	6	16%
أحيانا	9	24%
المجموع	36	100%

(السؤال رقم 07)

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية الموظفين يعتقدون أن القيادة الإدارية تروج بوضوح للقيم التنظيمية بنسبة 60% ، وهذا مؤشر إيجابي يدل على فعالية الدور القيادي في تعزيز ثقافة المؤسسة، تليها نسبة 24% من الموظفين أجابوا أحيانا مما يعني أن هناك تذبذبًا في إيصال القيم ، وقد يعكس ذلك تفاوتًا بين الإدارات أو عدم استمرارية الجهود وأدنى نسبة قدرت ب 16% أجابوا ب لا ، وهي نسبة لا يستهان بها قد يشير إلى وجود خلل في التواصل أو ضعف في التفاعل بين بعض القادة والموظفين فيما يخص القيم التنظيمية .

الجدول رقم 08: يوضح الأدوات التي تستخدمها القيادة تأثير القيم التنظيمية على

أداء المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
27%	10	مقابلة الموظفين
8%	3	مراقبة سلوك الموظفين
16%	6	تحليل البيانات
49%	18	مراجعة الأداء
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 08)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مراجعة الأداء تعد الأداء الأكثر استدمًا من قبل القيادة قدر ب نسبة 49% ، وقد يشير هذا على اهتمام القيادة بقياس الأداء بشكل دوري ومنهجي، تحتل المرتبة الثانية مقابلة الموظفين بنسبة 27% ما يدل على أهمية البعد البشري والتواصل المباشر مع الموظفين ثم تليها تحليل البيانات بنسبة 16% يمثل توجهها متوسطا نحو استخدام البيانات الرقمية لتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء، ثم أقل نسبة مراقبة سلوك الموظفين تقدر ب 8% ، تعد الأقل استخداما رغم أنها أداة مهمة لقياس التوافق العلمي مع القيم التنظيمية قد يعكس ذلك صعوبة في تطبيقها بشكل مباشر أو الحاجة إلى تدريب خاص في هذا المجال.

الجدول رقم 09: يوضح كيفية محاسبة القيادة الموظفين على تطبيق القيم

التنظيمية في عملهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تقييم الأداء	20	54%
التعليم والتدريب	8	22%
الضبط السلبي	3	8%
التعزيز الايجابي	6	16%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 09)

يوضح الجدول أعلاه أن المنظمة تعتمد بنسبة كبيرة على تقييم الأداء قرّت نسبتها ب 54% كمحور رئيسي لمحاسبة الموظفين على تطبيق القيم قد يفهم من ذلك أن التركيز الأكبر ينصب على قياس النتائج والمخرجات بدلا من التركيز على بناء السلوكيات أو تطويرها، تليها الاعتماد المتوسط على التعليم والتدريب قدر ب 22% ما يعني أن المنظمة تعترف بأهمية بناء القدرات لكنها ليست الوسيلة الأبرز .

تم نجد ضعف في استخدام التعزيز الإيجابي بنسبة 16% تبقى منخفضة، هذا يدل على ضعف في ثقافة التقدير والتحفيز، وبالتالي قوّة منخفضة للضبط السلبي بنسبة 8% ، هذه الأخيرة تُظهر أن العقوبات أو الاجراءات التأديبية ليست شائعة أو أسلوبا رئيسيًا ، وهذا قد يكون ايجابيا إذا كانت المنظمة تفضل الطرق البناءة.

الجدول رقم 10: يوضح القيمة التنظيمية الأكثر ترويجاً من قبل القيادة الإدارية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
22%	8	النزاهة
32%	12	العمل الجماعي
43%	16	الالتزام
3%	1	الابتكار
100%	36	المجموع

(السؤال رقم 10)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الالتزام جاء في المرتبة الأولى بنسبة 43% مما يشير إلى القيادة

الإدارية تركز بشكل كبير على العمل الجماعي أهمية احترام القوانين والتعليمات والانضباط في العمل.

أما العمل الجماعي فقد حل في المرتبة الثانية بنسبة 32%، وهذا يعكس اهتمام القيادة بتشجيع

التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق ثم تليها النزاهة بنسبة 22%، وهذا ما قد يدل على أن هذه

القيمة ليست في مقدمة أولويات القيادة، ثم جاء الابتكار في أدنى نسبة قدرت ب 3% مما يشير إلى

ضعف واضح في دعم أو تشجيع الإبداع ، وتقديم الأفكار الجديدة داخل المنظمة.

الجدول رقم 11: يوضح هل يتم إشراك الموظفين في تطوير القيم التنظيمية

للمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	43%
أحياناً	13	35%
نادرًا	5	14%
لا أبدًا	3	8%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 11)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين بنسبة 43% يرون أنهم يشاركون في تطوير القيم التنظيمية، وهذا مؤشر إيجابي نسبيًا مما يدل على وجود حدود لكنها غير كافية لتشكيل الجميع، تحتل المرتبة الثانية أحيانًا بنسبة 35% من الموظفين يشعرون بأن مشاركتهم غير منتظمة أو محدودة مما يدل على نقص في الاستمرارية أو وضوح الاجراءات المتبعة لإشراكتهم، كما نلاحظ هناك فئة قدرت ب 14% ترى أن مشاركتها ضعيفة جدًا، وقد تشعر بالتهميش أو عدم الفعالية في المؤسسة وتحتل المرتبة الأخيرة، فئة ترى أنه لا يتم إشراكها إطلاقًا بنسبة 8% مما قد يؤثر على إنتمائها للمؤسسة أو دافعيتها للمشاركة في العمل الجماعي.

الجدول رقم 12: يوضح مدى استخدام وسائل الاتصال الداخلي لتعزيز القيم

التنظيمية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
3%	1	غير مستخدمة
3%	1	ضعيفة الاستخدام
43%	16	متوسطة
32%	12	فعالة
19%	7	فعالة جدًا
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 12)

نلاحظ في الجدول أعلاه ان الاستخدام المتوسط للوسائل يمثل النسبة الأكبر التي قدرت ب 43% ما يعني أن معظم الأراء ترى أنه يوجد جهود مبذولة، ولكن هناك مجال كبير للتحسين بغض الاستخدام موجود لكن ليس بالكفاءة المطلوبة، تليها الاستخدام الفعال والفعال جدًا بنسبة  $32\% + 19\% = 51\%$  أكثر من نصف الموظفين يرون أن الوسائل تستخدم بفعالية لتعزيز القيم هذه النسبة تعكس وجود ممارسة جيدة، ولكن ليست مثالية، وتليها الاحتمالات الضعيفة غير مستخدمة، ضعيفة الاستخدام بنسبة 3% لكل منهما، وهي نسبة منخفضة جدًا، ما يشير إلى أن هناك وعي بضرورة استخدام وسائل الاتصال الداخلي.

الجدول رقم 13: يوضح تلقي العاملين لتدريب أو توجيه يتعلق بالقيم التنظيمية

داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	27%
لا	24	65%
لا أتذكر	3	8%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 13)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من العاملين بنسبة 65% أفادوا بأنهم لم يتلقوا تدريباً أو توجيهها يتعلق بالقيم التنظيمية، هذا مؤشر قوي على نقص واضح في جهود المؤسسة لنشر أو تعزيز القيم التنظيمية بين الموظفين، كما نلاحظ 27% من المشاركين أفادوا بأنهم تلقوا تدريباً، وهي نسبة منخفضة جداً إذا كانت المؤسسة تهدف إلى ترسيخ القيم التنظيمية كجزء من ثقافتها كما نجد نسبة 8% ممن لا يتذكرون هذا قد يشير إلى أن البرامج التدريبية غير مؤثرة أو غير واضحة في أهدافها بحيث لا يربطها الموظفون بالقيم التنظيمية أو لم تترك أثراً كافياً لتذكرها.

الجدول رقم 14: يوضح ما الذي يعيق القيادة الإدارية من ترسيخ القيم التنظيمية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ضعف في التواصل	15	40%
غياب القدرة	1	3%
ضغوط العمل	16	43%
ضعف الثقافة التنظيمية	5	14%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 14)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن ضغوط العمل هو العائق الأكثر تكرارًا بنسبة 43% مما يشير إلى أن بيئة العمل مرهقة أو تتطلب مجهودًا يفوق القدرة العادية للموظفين والإداريين، وهذا يؤثر سلبيًا على التركيز في ترسيخ القيم التنظيمية، ضعف التواصل يأتي أكبر عائق بنسبة 40% مما يدل على وجود فجوة في تبادل المعلومات بين القيادة والموظفين، وهذا يعيق بناء ثقافة قيمة مشتركة داخل المنظمة، تليها ضعف الثقافة التنظيمية بنسبة 14% ، رغم أن هذه النسبة أقل إلا أن ضعف الثقافة التنظيمية يمثل بيئة خصبة للعوائق الأخرى، فهو يشير إلى أن القيم غير واضحة أو غير متنبئة من قبل الجميع، وأخيرًا غياب القدرة بنسبة 3% ضئيلة جدًا مما يشير على أن معظم القيادات تمتلك القدرة على ترسيخ القيم لكن المشكلة تمكن في عوامل محيطية مثل البيئة أو الاتصال أو الضغوط وليس في الكفاءة الذاتية.

الجدول رقم 15: يوضح الاقتراحات لتحسين دور القيادة في دعم القيم التنظيمية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التواصل الدائم	1	3%
العمل الجماعي	24	65%
إعادة توزيع الأدوار	10	27%
الاحترام والتعاون	2	5%
المجموع	27	100%

(السؤال رقم 15)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العمل الجماعي أكثر تكرارًا بنسبة 65% ما يعني أن أغلب الموظفين يرون أن تعزيز العمل الجماعي هو المفتاح لتحسين دور القيادة في دعم القيم التنظيمية تليها إعادة توزيع الأدوار بنسبة معتبرة بـ 27% ، ترى أن تنظيم الأدوار بشكل أفضل سردي لتحسين القيم التنظيمية ، ثم الاحترام والتعاون رغم أهمية إلا أنه لم يحصل هذا الاحتمال على نسبة كبيرة والتي قدرت بـ 5% ربما الموظفين يرون أنه ناتج عن تحسين العمل الجماعي أو توزيع الأدوار وليس مستقلا عنها وأقل احتمال ورد فكرة هو التواصل الدائم بنسبة 3% ، ما يمكن أن يعني إما أن التواصل ليس مشكلة كبرى حالية أو أن المشاركين يربطونه ضمناً بباقي الجوانب.

الجدول رقم 16: يوضح كيفية تقييم أداة القيادة الإدارية في المؤسسة بشكل عام.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ضعيف جدًا	1	3%
ضعيف	1	3%
متوسط	18	48%
جيد	16	43%
ممتاز	1	3%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 16)

نلاحظ في الجدول اعلاه ان أغلب الموظفين قيموا أداء القيادة الإدارية بأنه متوسط بنسبة 48% أو جيد بنسبة 43% مما يعني أن هناك رضا عامًا معتدلاً عن الأداء، في المقابل جاءت نسب التقييم الضعيف جدًا والضعيف والممتاز متساوية ومنخفضة جدًا بنسبة 3% لكل تقييم منم ما يعكس قلة في الحالات السلبية أو الايجابية المتميزة ، وبالتالي يمكن القول أن الأداء الإداري يُنظر إليه بشكل عام على أنه مقبول لكنه يحتاج إلى تطوير لتحقيق الامتياز.

الجدول رقم 17: يوضح مساهمة القيادة الإدارية في توفير بيئة عمل مريحة

ومستقرة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	65%
لا	5	14%
إلى حد ما	8	21%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 17)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية بنسبة 65% ترى ان القيادة الادارية تساهم بوضوح في توفير بيئة عمل مريحة ومستقرة مما يدل على أن هناك رضا عام عن أداء القيادة من حيث توفير ظروف مناسبة للعمل، تليها نسبة 21% من الموظفين يرون أن المساهمة إلى حد ما مما يشير إلى أن هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها، أو ربما توجد تفاوتات في كيفية تطبيق الإدارة لهذه المبادئ وأخيراً نلاحظ نسبة 14% يرون أن القيادة لا تساهم في توفير بيئة مريحة ومستقرة، وهذه نسبة ليست كبيرة ولكنها تمثل مؤشراً على وجود مشاكل في بعض الوحدات أو الأقسام أو ربما سوء في التواصل أو التوجيه الإداري.

الجدول رقم 18: يوضح مدى تأثير القيادة الناجحة على تحسين العلاقات بين

الموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لا تأثير	6	%16
تأثير ضعيف	0	%0
تأثير متوسط	3	%9
تأثير قوي	18	%48
تأثير قوي جدًا	10	%27
المجموع	37	%100

(السؤال رقم 18)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن هناك 48% من الموظفين يرون القيادة لها تأثير قوي على تحسين العلاقات بين الموظفين و 27% يرون أن التأثير قوي جدًا أي 75% من الاجابات يمثل نحو التأثير الايجابي الكبير، في المقابل نسبة من يرون عدم وجود تأثير تبلغ 16% بينما لا أحد يرى أن التأثير ضعيف ونسبة 9% فقط ترى أن التأثير متوسط يعني الغالبية العظمى ترى أو تومن بأن القيادة الناجحة تلعب دورًا كبيرًا في تحسين العلاقة بين الموظفين، مما يدل على أهمية بين أساليب قيادة فعالة داخل بيئة العمل.

الجدول رقم 19: يوضح أهم عنصر من عناصر المناخ التنظيمي الذي تعمل عليه

القيادة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
27%	10	التحفيز
10%	4	العدالة التنظيمية
43%	16	التواصل الفعال
20%	7	الثقة المتبادلة
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 19)

نلاحظ في الجدول أعلاه التواصل الفعال يعتبر هو العنصر الأبرز الذي تركز عليه القيادة بنسبة 43% هذا يدل على إدراك القيادة لأهمية وضوح الرسائل، مشاركة المعلومات التعزيز بنسبة عمل إيجابية وتحقيق الأهداف، ثم يحيل التحفيز المرتبة الثانية 27%، مما يشير إلى اهتمام القيادة بدفع العاملين نحو الانجاز سواء عبر المكافآت أو خلق بيئة مشجعة نجد أيضا الثقة المتبادلة بنسبة 20% تعكس هذه الأخيرة وجود مستوى جيد من التركيز على بناء الثقة بين القادة والموظفين، ولكنها أقل من المطلوب لتحقيق بيئة تنظيمية صحيّة بالكامل، وأخيراً العدالة التنظيمية هي الأقل تركيزاً . وهذا مؤشر يكون مقلماً غياب التركيز الكافي على العدالة التنظيمية (مثل إنصاف في توزيع المهام والمكافآت) ، قد يؤدي على شعور بالتمييز وانخفاض الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 20: يوضح الشعور بالرضى عن المناخ التنظيمي الحالي في

المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
68%	25	نعم
32%	12	لا
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 20)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن هناك 68% من الموظفين يشعرون بالرضا عن المناخ التنظيمي، وهذا يدل على أن الأغلبية لديهم نظرة إيجابية على بيئة العمل وشعورًا عامًا بالارتياح في المقابل 32% من الموظفين غير راضين على بيئة العمل، وهي بالتالي ليست بسيطة، وتحتاج على إهتمام الإدارة لفهم أسباب عدم الرضا والعمل على تحسين بعض الجوانب التنظيمية لرفع مستوى الرضا العام.

الجدول رقم 21: يوضح تشجيع القيادة الإدارية على الحوار وتقبل الآراء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	%84
لا	6	%16
المجموع	37	%100

(السؤال رقم 21)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاحتمال نعم مرتفع بنسبة 84% أي أن الغالبية العظمى من الموظفين يرون أن القيادة الإدارية تشجع على الحوار وتقبل الآراء مما يدل على وجود بيئة عمل إيجابية تعتمد على التواصل والانفتاح هذا انعكس أيضا أن الإدارة ربما تعتمد أسلوب القيادة التشاركية أو القيادة التحويلية .

حيث يتم تعزيز دور الأفراد وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم ، نجد أيضا نسبة قليلة جدًا تقدر ب 16% ، والتي أجابت ب لا تمثل فئة قد تكون متأثرة بعوامل معينة إذ من المهم فم أسباب شعور هذه الفئة بعدم وجود تشجيع للحوار، وذلك لتحسين البيئة التنظيمية وضمان شمولية أكبر .

الجدول رقم 22: يوضح إتخاذ القيادة إجراءات واضحة لحل النزاعات بين الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
59%	22	نعم
14%	5	لا
27%	10	أحيانا
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 22)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين يرون أن القيادة تتخذ إجراءات واضحة لحل النزاعات بنسبة 59% ، وهذه نقطة إيجابية تعكس وجود نظام أو أسلوب واضح في التعامل مع المشكلات تليها نسبة أحيانا تقدر ب 27% حيث أنه لا يُستهان بها أي أن الموظفين يرون أن الاجراءات ليست دائمة أو ثابتة ، وهذا قد يعني أن تطبيق السياسات غير منتظم أو يعتمد على الحالة أو الأشخاص، كما نجد أدنى نسبة للاحتمال لا تقدر ب 14% ، وهي نسبة قليلة ترى أن القيادة لا تتخذ إجراءات واضحة ، هذا مؤشر على وجود تغرات أسوء تواصل في بعض الحالات، لكن ليست نسبة مقلقة جدا.

الجدول رقم 23: يوضح أكثر ما يميز القيادة الناجحة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
وضوح الرؤية	15	41%
الحزم مع العدل	2	5%
دعم الفريق	9	24%
القدرة على التواصل	11	30%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 23)

يوضح الجدول أعلاه أن صفة وضوح الرؤية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 41% ما يدل على أن أغلب المشاركين يرون أن القائد الناجح يجب أن يكون لديه رؤية واضحة ما يعين أن تحديد الأهداف والتوجهات المستقبلية بوضوح هو عنصر أساسي في نجاح القيادة وتأتي في المرتبة الثانية صفة القدرة على التواصل بنسبة 30% ، حيث يعبر التواصل الفعال بين القائد وفريقه عاملاً مهماً لفهم المهام وتبادل الأفكار وبناء الثقة.

ثم صفة دعم الفريق بنسبة 24%، وهذا يعكس أهمية أن يكون القائد داعماً لأعضاء الفريق يساندهم ويخلق بيئة عمل محفزة ومريحة، وبالرغم من أهمية صفة الحزم مع العدل إلا أنها كانت أقل أولوية حسب الموظفين بنسبة 5% لكن لا يعني أنها غير مهمة بل قد تكون مفهومة ضمناً ضمن الصفات الأخرى.

الجدول رقم 24: يوضح أبرز التحديات التي تواجه القيادة في تنمية المناخ

التنظيمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ضعف الموارد	10	27%
مقارنة التغيير	0	0%
ضعف التكوين القيادي	15	41%
ضعف الثقة من طرف الموظفين	12	32%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 24)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن ضعف التكوين القيادي حلّ المرتبة الأولى بنسبة 41%، هذا يشير إلى أن أغلب الملاحظات ترى أن ضعف التكوين أو التأهيل القيادي يمثل العائق الأكبر أمام تحسين المناخ التنظيمي، أي أن القادة ربما يفتقرون للمهارات أو الكفاءات اللازمة لتوجيه وتحفيز الموظفين بشكل فعال وجاء احتمال ضعف الثقة من طرف الموظفين في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ 32%، حيث أن الثقة عامل حاسم في العلاقة بين القادة والموظفين والنسبة العالية هنا تدل على أن كثير من الموظفين ربما لا يثمنون في القيادة، مما يؤثر سلباً على الروح التنظيمية والتعاون، وبالرغم من أن احتمال ضعف الموارد مهم غلا أنه الاقل من حيث التكرار والنسبة التي قدرت بـ 27% يفهم من هذا أن ضعف الموارد يعتبر عائقاً لكنه ليس بالأهمية نفسها مقارنة بضعف التكوين القيادي أو غياب الثقة، وأخيراً عدم الإشارة على مقارنة التغيير يوحي بأنها ليست من التحديات المطروحة أو الملاحظة فعلاً في الواقع الحالي.

الجدول رقم 25: يوضح اقتراحات لتحسين المناخ التنظيمي من خلال تطوير

القيادة الادارية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إتاحة الفرصة للجميع	15	41%
الحوار وتقبل الآراء	2	5%
الثقة المتبادلة بين الموظفين	9	24%
تطبيق العدالة	11	30%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 25)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غتاحة الفرص للجميع أكثر الاقتراحات تكررًا بنسبة 41% هذا يدل على أن أغلب الموظفين يرون أن العدالة في توزيع الفرص هي أولوية كبرى لتحسين المناخ التنظيمي، قد يشعر الموظفون بعدم المساواة أو بوجود تمييز في الترقيات او المسؤوليات، بينما حلّ اقتراح تطبيقي العدالة في المرتبة الثانية بنسبة 30% ،يعكس رغبة الموظفين في وجود نظام عادل وشفاف في العمل، ربما توجد شكاوي متكررة عن المحاباة أو عدم وضوح المعايير، ثم جاءت الثقة المتبادلة بين الموظفين بنسبة 24%

تشير إلى هناك فجوة في العلاقات المهنية بينهم وبين الإدارة، حيث أن بناء الثقة قد يساهم في تقوية العمل وتحسين التعاون وبالرغم من أهمية اقتراح الحوار، وتقبل الآراء إلا أنه نسبته قليلة قدرت ب 5% ربما لأنهم لا يعتبرونه مشكلة أساسية مقارنة بالعدالة وتطافئ الفرص.

3. عرض وتحليل بيانات المحور الرابع : القيادة الإدارية داخل المؤسسة على التفكير الابداعي

الجدول رقم 26: يوضح تشجيع القيادة الإدارية داخل المؤسسة على التفكير

الابداعي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم بدرجة كبيرة	26	70%
لا تشجيع إطلاقاً	11	30%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 26)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الغالبية ترى أن القيادة تشجع على التفكير الابداعي بنسبة كبيرة

70% ما يدل على أن القيادة الإدارية تدعم الإبداع وتشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة هذا يعكس

وجود بيئة إيجابية ومحفزة داخل المؤسسة، مما قد يسهم في تحسين الأداء وتطوير العمل، بينما وجود

نسبة معتبرة تقدر ب 30% من الموظفين يعتمدون أن القيادة لا تشجع إطلاقاً على التفكير الابداعي هذه

نسبة لا يمكن تجاهلها ، وقد تشير على وجود تباين في أساليب الإدارة داخل أقسام مختلفة من المؤسسة

او ضعف في التواصل وربما عدم وضوح في سياسات التشجيع أو تجارب سلبية مرّ بها بعض الأفراد.

الجدول رقم 27: يوضح توفير القيادة للفرص الكافية لفرض الأفكار الجديدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
59%	22	نعم
33%	12	لا
8%	3	احيانا
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 27)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين بنسبة 59% يرون أن القيادة توفر الفرص الكافية لعرض الأفكار الجديدة هذا يدل على وجود رضا عام عن دعم القيادة للأفكار الجديدة في المقابل 33% من المشاركين إختاروا لا ما يعني أن هناك نسبة غير قليلة ترى أن القيادة لا تتيح هذه الفرص وقد يشير هذا على وجود تباين في تجارب الأفراد أو وجود قصور في بعض الأقسام أو المواقف أما خيار احيانا فقد تم اختياره بنسبة 8% ، مما يدل على أن عدداً قليلاً فقط يرى أن الفرص متوفرة بشكل غير دائم.

الجدول رقم 28: يوضح الوسائل التي تعتمد عليها القيادة لتجشيع الابتكار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ورشات عمل وتدريب	3	8%
تحفيز مادي أو معنوي	10	27%
إشراك الموظفين في اتخاذ القرار	15	41%
تخصيص وقت لتطوير الأفكار	7	19%
لا توجد وسائل واضحة	2	5%
المجموع	36	100%

(السؤال رقم 28)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه أكثر وسيلة مستخدمة هي إشراك الموظفين في اتخاذ القرار بنسبة 41% هذا يدل على أن المنظمات تعتبر مشاركة الموظفين أداة فعالة لتحفيز الابتكار، وهو مؤشر ايجابي يعكس اهتمام القيادة بأراء الموظفين، ثم جاء في المرتبة الثانية التحفيز المادي والمعنوي بنسبة 27% وهو أيضا وسيلة مهمة يشير ذلك على إدراك أن التحفيز يلعب دورًا مهمًا في تشجيع الأفكار الجديدة والمبادرات، ثم جاء بنسبة 19% تخصص الوقت لتطوير الأفكار، وهو رقم لا بأس به، لكنه يشير إلى أن بعض المؤسسات قد لا توفر الوقت الكافي للموظفين للتفكير للإبداع ما قد يفيد الابتكار ثم نجد أخفض نسبة قدرت ب 8% على عدم وجود وسائل واضحة إلا أنها نسبة صغيرة لكنها تظهر وجود بعض الجهات التي لا يملك وسائل منظمة لدعم الابتكار وهو أمر يحتاج على تحسين طبعًا.

الجدول رقم 29: يوضح هل تعبر سياسة القيادة في التعامل مع الفشل محفزة على

التجريب والإبداع

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
32%	12	نعم يتم الفشل كجزء من عقلية التطوير
54%	20	أحياناً، حسب نوع الفشل
14%	5	لا يتم تحميل الموظف المسؤولية الكاملة
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 29)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه احتمال أحياناً، حسب نوع الفشل احتلت المرتبة الأولى بنسبة 54% وتوضح أن أكثر من صف الموظفين يرون أن تقبل الفشل مشروط بنوعه ، يعني أن هناك تردد أو تقييم متفاوت حسب الموقف ن ما قد نجد من روح المبادرة وأحياناً ثم جاءت في المرتبة الثانية احتمال نعم ، يتم تقبل كجزء من عملية التطوير بنسبة 32% ، هذا يشير إلى إن حوالي ثلث الموظفين يشعرون بأن القيادة تتعامل بإيجابية مع الفشل مما يشجعه على الابتكار والنسبة الأقل لاحتمال لا تحمل الموظف المسؤولية الكاملة والتي قدرت ب 14% ترى القيادة أنها تتعامل بسلبية وتحمل الموظف المسؤولية عند الفشل ، وهما قد يختلف بكمية عمل خائفة من المخاطر .

الجدول رقم 30: يوضح مدى الشعور بالحماس لتقديم أفكار جديدة في ظل القيادة

الحالية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
38%	14	دائما
24%	9	غالبا
19%	7	نادراً
19%	7	لا اشعر
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 30)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاحتمال دائما هو الأعلى تكراراً بنسبة 38% ، وهذا يدل على أن هناك نسبة جيدة من المشاركين يشعرون بالحماس الدائم لتقديم أفكار جديدة رغم القيادة الحالية جاء في المرتبة الثانية احتمال غالباً بنسبة 24%، مما يعزز الفكرة بأن الموظفين لديهم نوع من الحماس المنتظم من ناحية أخرى لدينا نسبة احتمال نادراً ولا أشعر بالحماس إطلاقاً متساويتان قدرت ب 19% لكل منها، وهذا يعني ان حوالي 38% من المشاركين لا يشعرون بالحماس الكافي سواء نادر أو معدوم.

الجدول رقم 31: يوضح هل سبق لك أن اقترحت فكرة مبتكرة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
51%	19	نعم ، تم تبين الفكرة
24%	9	نعم، تم الامتناع لكن لم تنفيذ
14%	5	نعم، تم تيم التفاعل معها
11%	4	لا ، لم أقدم أي فكرة
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 31)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين صرحوا بأنهم اقترحوا فكرة مبتكرة وتم تبينها بنسبة 51%، هذا يدل على بيئة عمل تشجع على الابتكار وتشجيب للأفكار الجديدة بينما هناك 24% من الموظفين الذين تم الاستمتاع غلى أفكارهم لكن لم تنفذ ما يُشير إلى أن هناك اهتمام بالأفكار لكن قد تكون هناك معوقات في التنفيذ مثل الموارد أو الأولويات ثم جاءت نسبة 14% من الذين لم يتلقوا أي تفاعل ما قد يُظهر وجود فجوة في التواصل أو تقدير الجهود وأخيرا نجد 11% فقط لم يقدموا أي فكرة ، وهذا رقم صغير مما يدل على أغلب العاملين لديه استعداد للمشاركة بالافكار .

الجدول رقم 32: يوضح المعوقات التي تراها تمنع القيادة من دعم الابتكار

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
40%	15	قلة الموارد
11%	4	الخوف من التعبير
22%	8	ضعف التواصل
27%	10	غياب رؤية استراتيجية واضحة
100%	36	المجموع

(السؤال رقم 32)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر عائق حسب الموظفين هو قلة الموارد بنسبة 40% ما يشير على أن الكثير يرون أن الدعن الماديّ أو البشري غير كاف لتطبيق الأفكار المبتكرة ثم يأتي في المرتبة الثانية غياب الرؤية الاتراتيجية الواضحة بنسبة 27% مما يدل على حاجة المؤسسة لتحديد أهداف وخطط واضحة تدعم الابتكار، ويعتبر أيضا ضعف التواصل عائقا مؤثر قدرت نسبة ب 22% وقد يؤدي على سوء فهم أو فقدان الثقة بين القيادة والموظفين، وأدنى نسبة كانت لاحتثال الذوق من التغيير قدرت ب 11% لكن لا يزال موجودًا كمؤشر على مقاومة بعض القادة للتجديد أو التغيير.

الجدول رقم 33: يوضح القيام بتكريم أو مكافأة الموظفين الذين يبدعون أو

يقدمون

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
%46	17	نعم
%54	20	لا
%100	37	المجموع

(السؤال رقم 33)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 54% من الموظفين يرون بأن القيادة لا تقوم بتكريم أو مكافئة عمالها المبدعين، وهذا يشير على نقص في التحفيز وربما يؤثر سلبيًا على دافع الموظفين للمبادرة، والابتكار بينما هناك نسبة قدرت بـ 46% يرون أنه يوجد تقديرًا للجهود الابتكارية لكن ليست كافية لتأكيد وجود ثقافة قويّة لتكريم الغبداع، أي أنه من المهم العمل على تعزيز ثقافة التقدير والتحفيز الغبداع والاستفادة من أفكار الموظفين.

الجدول رقم 34: يوضح اعتقاد القادة في المؤسسة يمتلكون مهارات قيادية ملهمة

تحفز الابتكار

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
65%	24	نعم
35%	13	لا
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 34)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 65% من الموظفين أجابوا ب نعم أي أن الغالبية ترى أن القادة يمتلكون مهارات قيادية تلهم وتحفز الابتكار، هذا مؤشر إيجابي يدل على وجود قيادات مؤثرة قادرة على خلق بيئة تشجع على التجديد بينما هناك نسبة قدرت ب 35% من الذين أجابوا ب لا وهي نسبة لا يمكن تجاهلها، وتشير إلى وجود فجوة في التحفيز أو التواصل القيادي لدى بعض القادة أو في بعض الأقسام، رغم أن الانطباع العام الايجابي اتجاه القادة إلا أن هناك حاجة لتحسين وتعميم هذه المهارات القيادية عبر تدريب وتطوير القيادات لضمان أن يكون الجميع محفزاً ومشجعاً على الابتكار.

الجدول رقم 35: يوضح ما الذي يمكن أن تفعله القيادة الإدارية لتشجيع ثقافة

الإبداع بشكل أكبر

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
54%	20	التكوين والتربصات
22%	8	فتح مجال التحوار
8%	3	الثقة المتبادلة
16%	6	التحفيز المادي والمعنوي
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 35)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤشر الأعلى من حيث التكرار بنسبة 54% هو التكوين والتربصات حيث تعتبر أهم وسيلة لتشجيع الإبداع قد يعني أن الموظفين يشعرون بالحاجة إلى أدوات جديدة وأساليب حديثة للتفكير والإبداع ، وقد يظهر أيضا ضعفاً في التكوين الحالي أو ربما نقصاً في فرص التربصات، يمثل ثاني أكثر وسيلة هو فتح مجال التحوار بنسبة 22% ، وهذا يدل على وجود رغبة في تعزيز التواصل والتعبير عن الأفكار لا تزال النسبة متوسطة ما قد يشير إلى أن هذه النقطة بحاجة على دعم أكبر داخل المؤسسة لدينا نسبة 16% ، تدل على أن العاملين لا يرون التحفيز المادي والمعنوي كالعامل الأول للإبداع ولكنهم يرونه مكملاً مهماً .

وفي آخر رتبة جاءت الثقة المتبادلة بأقل نسبة 8% وهذا ما يدل على نقص في ثقافة الثقة بين الإدارة والعاملين، أو على أن الموظفين لا يرونها أولوية رغم أهميتها، حيث أن انخفاض هذه النسبة مقلق، لأن الثقة هي حجر أساس في بيئة الإبداع.

### ثانيا: الإجابة على التساؤلات والفرضيات

- الفرضية الأولى: لدينا مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال عبارات المحور الثاني، وقد اتضح لنا من خلال تحليلنا للعبارات ما يلي:

1. 57% تشير إلى وجود أداء قيادي إداري موجود، لكنه لا يزال دون المستوى المطلوب لتحقيق الفعالية الكاملة.

2. 60% من الموظفين يرون أن القيادة الإدارية تقوم بدور واضح في الترويج للقيم التنظيمية وهو مؤشر جيد على وجود وعي وتواصل من طرف القيادة حول هذه القيم.

3. 49% تشير إلى أن مراجعة الأداء هي الأداة الأبرز ، وهذا جيد لأنها تعطي مؤشرات مباشرة عن سلوكيات العمل وتأثير القيم.

4. 54% من الموظفين يرون أن تقييم الأداء يُستخدم بالفعل كأداة رئيسية لمحاسبة الموظفين على التزامهم بالقيم التنظيمية وهو توجه إيجابي.

5. 43% من الموظفين يشيرون إلى أن القيادة تضع الالتزام في مقدمة أولوياتها، وهو مؤشر إيجابي يدل على سعي المؤسسة لغرس الانضباط وتحقيق الأهداف.

6. 43% من الموظفين يشعرون بأن لهم دوراً في صياغة أو تحديث القيم تعني أنه أقل من نصف العاملين ما يشير إلى ضعف في المشاركة بهذا الجانب لأنَّ المشاركة تعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية.

7. 43% تضيف متوسط من قبل أغلب الموظفين يشير إلى أن وسائل الاتصال تستخدم أحيانا ولكن ليس بشكل منهجي أو فعال لتعزيز القيم.

8. 65% نسبة كبيرة تشير إلى وجود فجوة كبيرة في جانب التوعية والتدريب على القيم التنظيمية ما يؤثر على السلوك التنظيمي والثقافة العامة للمؤسسة.

9. 43% من الموظفين يشيرون إلى أن ضغوط العمل تمثل العائق الرئيسي أمام القيادة في ترسيخ القيم ما يحد من فاعلية الجهود التنظيمية.

10. 65% من الموظفين يصرحون أن العمل الجماعي يمثل المدخل الأبرز لتعزيز دور القيادة في دعم القيم التنظيمية.

ومنه نستنتج أن القيادة الإدارية موجودة وتؤدي دوراً معقولاً في الترويج للقيم، لكن هناك ضعف في التوعية والتدريب وضغوط العمل تحد من الفعالية بينما يُعتبر العمل الجماعي نقطة قوة بارزة يمكن البناء عليها لتعزيز القيادة في دعم القيم التنظيمية .

ومنه نستخلص أن الفرضية الأولى تحققت بنسبة متوسطة.

- **الفرضية الثانية:** القيادة الإدارية الناجحة ودورها في تنمية المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسة، وقد شملت هذه الفرضية على المحور الثالث من الاستمارة والمتمثل في البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وقد اتضح لنا من خلال تحليلها للعبارات ما يلي :

11. 48% من الموظفين يشيرون إلى أن القيادة الإدارية في المؤسسة تقسيمها يقع في مستوى مما يدل على وجود جوانب قصور تتطلب التحسين.

12. 65% من الموظفين يؤكدون على أن القيادة الإدارية تساهم بشكل كبير في توفير بيئة عمل مريحة ومستقرة.

13. 48% من الموظفين يرون أن القيادة لها تأثير قوي على تحسين العلاقات بين الموظفين.

14. 43% من الموظفين يؤكدون أن القيادة الإدارية تركز على عنصر تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة رغم أن النسبة ليست عالية جداً.

15. 68% من الموظفين يشعرون بالرضا عن المناخ التنظيمي لنظرتهم الايجابية على بيئة العمل وشعورهم بالارتياح.

16. 84% الغالبية العظمى من الموظفين يرون أن القيادة الإدارية تشجع على الحوار وتقبل الآراء.

17. 59% من الموظفين يصرحون بوجود نظام وأسلوب واضح في التعامل مع المشكلات.

18. 41% من الموظفين يرون أن القائد الناجح يجب أن يكون لديه رؤية واضحة لأن تحديد الأهداف والتوجهات المستقبلية بوضوح هو عنصر أساسي في نجاح القيادة.

19. 41% من الموظفين يرون أن ضعف التكوين أو التأهيل القيادي يمثل العائق الأكبر أمام تحسين المناخ التنظيمي.

20. 41% من الموظفين يرون أن العدالة في توزيع الفرص هي أولوية كبرى لتحسين المناخ التنظيمي.

ومنه نستنتج أن المنظمة تعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم من خلال الاهتمام بالعامل من الجانب المادي والمعنوي والجانب الفيزيقي للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق سير العمل الإداري ، وبالتالي هناك نوع من مناخ تنظيمي ملائم.

ومنه نستخلص أن الفرضية الثانية تحققت وبنسبة عالية.

- الفرضية الثالثة: القيادة الإدارية لها دور في تشجيع الابتكار والإبداع في المؤسسة، وقد شملت الفرضية على أسئلة المحور الرابع من الاستمارة والمتمثلة في البيانات التي تتعلق بالابتكار والإبداع.

21 . 70% من الموظفين يرون أن القيادة تشجع على التفكير الإبداعي، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة.

21. 59% من الموظفين يؤكدون أن القيادة توفر الفرص الكافية لعرض الأفكار الجديدة راجع لرضاهم عن العمل.

22. 41% من الموظفين إلى أن المنظمات تعتبر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار أداة فعالة لتحفيز الابتكار.

23. 54% من الموظفين يرون أن تقبل الفشل مشروط بنوعه حسب الموقف ما قد يجد من روح المبادرة أحياناً.

24. 62% من الموظفين يرون أن هناك شعور بالحماس لتقديم أفكار جديدة وتعزز الأفكار.

25. 51% من الموظفين يؤكدون على بيئة العمل تشجع على الابتكار وتبين الفكر المقترحة عليهم.

26. 40% من الموظفين يؤكدون أن العائق الذي يمنع القيادة من دعم الابتكار هو قلة الموارد.

27. 54% من الموظفين يرون أن القيادة لا تقوم بتكريم أو مكافئة عمالها المبدعين.

28. 65% من الموظفين يرون أن القادة يمتلكون مهارات قيادية تلهم وتحفز الابتكار.

29. 54% من الموظفين يرون أن التكوين والتربصات هي الوسيلة التي تشجع على الإبداع.

ومنه نستنتج أن هناك توجهاً إيجابياً عاماً نحو تشجيع الإبداع داخل بيئة العمل وشعور العاملين بالحماس لتقديم أفكار جديدة مما يعكس وجود بيئة داعمة، لكن بالمقابل تشير النتائج إلى نقاط ضعف تمركزت على نقص في التكريم والتحفيز، حيث أن القائد لا يكافئ العمال وبالإضافة إلى عائق قلة الموارد.

ومنه نستخلص أن الفرضية الثالثة تحققت بنسبة متوسطة.

### النتائج العامة :

من خلال ما تناولنا الدراسة في مديرية التجارة ومن خلال نتائج الاستمارة، وبعد تحليلها وتفسيرها ثم

استخلاص عدة نتائج في ضوء الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية :

- وجود قيادية إدارية تؤدي دوراً كبيراً في تروح القيم .

- العمل الجماعي يعتبر قوة واضحة يمكن استثمارها لتعزيز القيادة ودعم القيم.
- هناك ضعف في جوانب التوعية، التدريب وضغوط العمل تؤثر على دعم القيم.
- بذل المنظمة للجهود لتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يركز على العامل لتحقيق الأهداف .
- يوجد توجه إيجابي نحو الإبداع ويتجلى ذلك في حماس العاملين لطرح أفكار جديدة .
- عدم مكافأة القائد للعمال أو تكريسهم أثناء ابتكار وإبداعات.

### ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات

- جعل نتائج هذه الدراسة منطلق لمزيد من الدراسات حول الموضوع وحبذا أن تكون هذه الدراسة في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، ومنه محاولة البحث عن أبعاد أخرى للقيادة الإدارية من شأنها أن تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- تطوير برامج تأهيلية للقيادات الإدارية تتضمن مهارات التعامل مع ضغوط العمل وتحفيز الموظفين .
- إعادة توزيع المهام بشكل أكثر عدلاً لتحقيق توازن في الأعباء .
- مكافأة التوظيف المبادرين بأفكار جديدة وتطبيق آليات لتحويلها إلى مشاريع علمية.
- التركيز على رفاه الموظف كأداة إستراتيجية لرفع الولاء وتحقيق الأهداف.
- تعزيز ثقافة العمل التشاركي من خلال فرق عمل متجانسة وواضحة المهام .
- توفير وسائل الدعم النفسي والمهني للموظف لتحقيق التوتر وزيادة الإنتاجية .
- إشراك الموظفين في صنع القرار لزيادة شعورهم بالانتماء وتحمل المسؤولية .
- على القائد أن يكون المصدر الملهم بين كل الموظفين من خلال تكريس المزيد من القيم التنظيمية داخل المؤسسة.

خاتمة

## خاتمة

---

للقيادة الإدارية دور فعال في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى القدرة التي تكفل لها التطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على تجسيد دورها ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث وقدرتها على ترسيخ وتنمية ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة، تعتمد على المبادرة والابتكار والإبداع كوسيلة فاعلة تدعم فاعليتها، وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في نمط سلوك العامل وترسم ملامح وأطر التعامل وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية.

ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية لها جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرًا لدورها المهم في مساندة ودعم العملية الإدارية، مما يتسبب هذا على ضرورة أهمية الدور الفعلي الذي يمكن أن تضطلع به القيادة الإدارية في سبيل تنمية ثقافة المنظمة والتي يجب أن تتسم بثقافة الفهم والاحترام.

قائمة المصادر

والمراجع

---

## قائمة المصادر والمراجع

### ❖ الكتب :

1. إبراهيم ابراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، ط1، عمان، 2009.
2. أحمد الخطيب، منهج البحث العلمي بين الإلتباع والإبداع، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر ، 2009.
3. أحمد خاطر ومحمد ، بهجت كشك ، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية ، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة ، الإسكندرية، 1999.
4. أسامة خيرى ، الجديد في القيادة الإدارية ، دار الياية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص 33
5. أنتوني غدير، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، دار المولى ، ط4، عمان ، الأردن ، 2005.
6. بلوط حسين، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005.
7. جابر عطية مرسال ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية ، مصر ، 2014.
8. جابر عوض سيد أبو الحت عبد الموجود، لإدارة المعاصرين للتنظيم الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003.
9. جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، مصر ، 2006.
10. جمال الدين لوين، مبادئ الإدارة ، ط1، دار الهرمة ، الجزائر، 2005.
11. جميل حمداوي، نظريات علم الاجتماع، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، ط1، 2015.
12. حديم حسين ، الملوك التطبيقي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.

## قائمة المصادر والمراجع

13. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار مكتبة الحامد، عمان ، 2004.
14. حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، ط1، مصر ، 2004.
15. ريحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
16. رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2007.
17. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، ط1، عمان ، 2007.
18. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الأردن، 2008.
19. صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ سلوك التنظيمي، دار الجامعة ، القاهرة .
20. طارق السويدان ، فيصل باشرا حبل ، صناعة القائد ، مجموعة الإبداع ، الكويت، ط1، 2002.
21. العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط9، عمان، 2010.
22. العلاق بشير ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية، عمان ، الاردن ، 2010.
23. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، مكتبة غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 1981.
24. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان مطبوعات الجامعة ، ط1، الجزائر، 2003.
25. العميان محمود، السلوك التنظيمي في متطلبات الأعمال، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002.

## قائمة المصادر والمراجع

26. العيوي عبد الوجدان محمد، المدير الناجح سماته وقدراته وخبراته، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، 2008.
27. غريبة رمضان فهيم، القيادة الإستراتيجية ، مدخل إسلامي مقارن، مكتبة الشفري، الرياض، 2008.
28. الغزو فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
29. فاروق مجد لاوي ، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مدلاوي، عمان ، ط3، 2003.
30. الفاضل محمد محمود، كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
31. المجد الأبجدي، دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية ، ط2، بيروت.
32. محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم ، لبنان، 2002.
33. محمد الحسين البجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة ، ط3، عمان، 2015.
34. محمد الصريفي ، التطور التنظيمي، دار الفطر الجامعي، ط1، الإسكندرية ، 2007.
35. محمد توفيق ، إدارة الأفراد ، دار الجامعة ، ط1، القاهرة ، مصر ، 1973م.
36. محمد حسين ، الموسوعة الاقتصادية (طبعة موسعة) ، دار الفكر العربي، ط1، مصر ، 1992.
37. محمد خليل عمر ، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق ، ط1، عمان ، 1997.
38. محمد عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم مؤسسة الشباب الجامعية ، الاسكندرية ، 2005.
39. محمد علي جعلوك، القدة هويلدون أم يصنعون، دار المراتب الجامعية، لبنان ، 1999.
40. محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2000.

## قائمة المصادر والمراجع

41. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر ، ط4، عمان ، الأردن ، 2013.
42. محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2005.
43. محمد يوسف النصران العطيان، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار النشر والتوزيع، السعودية ، 2006.
44. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، ط3، 2005.
45. نعمة عباس خمير الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان ، الأردن، 2016.
46. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان الأردن ، 2007.
47. هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ، 2001.
48. الهواري سيد، الإدارة ، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 2002.

### ❖ المجلدات والقواميس :

49. ابن منظور ، لسان العرب، دار صادر ، بيروت، المجلد 12، ط1، 200.
50. أحمد زكي بدوي ، معجم الملاحظات الاجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
51. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1977.

### ❖ المذكرات والرسائل الجامعية :

52. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، باتنة ، إدارة أعمال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، 2007-2008.
53. ايمان فاروق، مصباح الماجو، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تكيف الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية ، غزة، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

54. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
55. حسان اعقابة، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، تحت اشراف عوفي مصطفى ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة باتنة 1، الجزائر 2017.
56. شعبان علي حسين السيبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المجلة الجامعي الحديث، دط ، الرياض، 2009.
57. عالية إبراهيم ، محمد كحطوح، تأثير القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة تحت اشراف زينب بنت عبد الرحمان سليمان السحمني، قسم الادارة العامة ، جامعة جدة ، السعودية ، 2016م
58. الفرا ماجد محمد والخطيب وآخرون، النمط القيادي السائد لدى مدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، مجلد15، العدد 2، فلسطين ، 2007.
59. محمد بن غالب الهوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005.
60. محمد شاكري ، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تحت اشراف سليمان عواطف، متخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2016.

## قائمة المصادر والمراجع

61. نجاح أحمد صاري الخزاعي ، الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وكالة الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في الغدارة التربوية والتخطيط ، تحت اشراف عبد الله أحمد سالم الزهواني ، مكة المكرمة ، السعودية ، 2014.

62. مصطفى عشوي، الثقافة والتسيير ، أعمال المتلقي الدولي، الجزائر، يوم 30/11/1992.

### ❖ المجالات :

63. بدح أحمد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن ، المحلية الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإدارات العربية المتحدة ، العدد 43.

64. برحومة عبد المجيد ، مهدية فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المميز لمنظمات الأعمال، دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية كوندور الكترونيك ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33.

65. الفراء ماجد محمد والخطيب وآخرون، النمط القيادي السائد لدى مدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، مجلد 15، العدد 2، فلسطين، 2007.

### ❖ المواقع الإلكترونية :

66. [www.au.of.mil.stratigicleadershipanddesicien](http://www.au.of.mil.stratigicleadershipanddesicien)

الملاحق

## الملاحق

### دليل الملاحظة

تاريخ الملاحظة	زمن الملاحظة	مكان الملاحظة	ما يجب ملاحظته	ما تم ملاحظته
اليوم الأول من الدراسة 24 أبريل 2025	8:00 صباحًا	مؤسسة مديريةية التجارة	علاقة رئيس المصلحة بالعمل وسلوكياته لمدة 30 دقيقة	- لاحظنا أولاً أن المدير دخل إلى المؤسسة في وقته مبكر 8:00 صباحًا. - عند مقابلته تلقينا حسن المعاملة والترحيب . - يبتسم ويتعامل بود والموظفون مرتاحون في حضوره. - يعبر عن الامتتان والتقدير بوضوح
27 أبريل 2025	10:30 صباحًا	مؤسسة مديريةية التجارة المصالح	عند توزيع الاستمارة على الإطارات والموظفين، كان هناك تجاوب وقبولاً أم لا؟	- لاحظنا أنّ أغلب الإطارات استقبلونا جيداً وتقبلوا منا ملئ الاستمارة لكن هناك البعض منهم لم يقبل ذلك بسبب ضغط العمل بالإضافة إلى ذلك تلقينا أحسن مقابلة قبل الرجال عكس النساء.
28 أبريل 2025	9:00 صباحًا لمدة ساعتين	نفس المؤسسة	أثر التفكير الايجابي على العلاقات بين الموظفين	لاحظنا أن هناك انسجام بين الأقسام والفرق. تكوين علاقات غير رسمية بين الموظفين لاحظنا كذلك أن علاقة المسؤول بالموظفين كانت جيدة ومتواضع معهم.
3 ماي 2025	11:15 صباحًا لمدة ساعة	نفس المؤسسة	سلوك الموظفين مع بعضهم أثناء تأدية العمل	لاحظنا تعاون بين أعضاء فريق العمل. عمل جماعي مكلف من قبل المسؤول وجود جو يسودها الاحترام وعلاقات مهنية متوازنة.

## الملاحق

### توزيع عدد المناصب حسب كل مصلحة:

الرقم	المصلحة	عدد الأعيان
01	مصلحة الإدارة و الوسائل	25
02	مصلحة حماية المستهلك و جمع العزل	34
03	مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المساعدة للمستهلك	29
04	مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي	14
05	مصلحة المتارعات و الشؤون القانونية	13
06	المقتضية الإقليمية لنادرة الدريهم	20
07	المقتضية الإقليمية لنادرة القلعة	14
08	المقتضية الإقليمية لنادرة بن سيدي	22
09	المقتضية الصنوبرية العيون	08
10	المقتضية الإقليمية أم الشبول (عز عملة)	00
	المجموع	179

النظيم الهيكلي لمديرية التجارة لولاية الطارف



## الملاحق

### تقديم المديرية

تم إنشاء إعادة تنظيم مديرية التجارة لولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 20 جانفي 2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة بحريدة رقم 04 في 23 جانفي 2011 - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 16 أوت 2011 يتضمن تنظيم للمديريات الولائية للتجارة و المديريات الجهوية للتجارة في مكاتب (حريدة رقم 24 في 25 جويل 2012) - تضم المديرية من خلال مصالحها الخمس 15 مكتب و مفتشتين جنوديتين العموم و الأسواق و يمثل دورهم الأساسي في مراقبة المنشآت المستوردة عبر الحدود التونسية من ناحية الجودة و قمع الغش ، كما تضم المديرية ثلاث فروع إقليمية موزعة على النواحي التالية : بين مهدي - المدرعان - القارة

- ليعا إلى اعتماد الجزائر سياسة اقتصاد السوق الحر و ككل مبدأ المنح التجارة الخارجية، لرنات وزارة التجارة إلى ضرورة التأقلم و التطورات التي عرفها القطاع، وعليه تم تقسيم مديريات التجارة إلى 05 مصالح كالآتي:

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي،
  - مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المقاضاة للمنافسة،
  - مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش،
  - مصلحة لشراعات و الشكاوى القانونية،
  - مصلحة الإدارة و الوسائل
- العدد الإجمالي لموظفي مديرية التجارة موقوف إلى غاية 31/12/2018 هو 190 عون 26 منهم ضمن الأملاك المشتركة 141 الباقية بالسلك التقني و 23 عون متعاقد مورعين على المصالح العاملة الذكر.

### المهام

تكلف المديرية الولائية للتجارة بمهمة تطبيق السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن للفترة و الرقابة الاقتصادية و قمع الغش، حيث تحرص على:

## الملاحق

- سهر على تطبيق التشريع و التنظيم للمتعاملين بالتجارة الخارجية و المدخسة و الجودة و تنظيم العلاقات التجارية و للمهن الحرة و الفروع ككل المتأثر من أجل تكيفها.
- سهر على احترام القواعد المتعلقة بالشفافية و ضمان مراعاة شروط التنافس السليم و التبره بين المتعاملين الاقتصاديين
- المساهمة في تطوير و ترقيّة قانون المساعدة فيما يخص نشاطات إنتاج و توزيع السلع و الخدمات،
- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج و استهلاك السلع و الخدمات الضرورية و أو الإستراتيجية،
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش،
- تنظيم تسير الشؤون القانونية و الدراسات المرتبطة بنشاط الرقابة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و التكامل بها، عدد الاقتصاء،
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي، لاسيما الصادرات بمراجعات و شروطها،
- القيام بالتحقيقات ذات الصانع الاقتصادي، بالانصاف مع المشاكل المعنية.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين و الحساسات و المستعملين و المستهلكين في ميدان الجودة و أمن المنتجات و النظافة الصحية،

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
Université Chado Bendjedji - El Tarf  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
Faculté des sciences sociales et humaines  
الطارف  
الطارف في

المرجع رقم:  
السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع: طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التفضل بالسماح للطلبة الأتية  
أسماءهم:

.....هناع بنورية.....هناع ربيعة.....

بدخول مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية والقانونية قصد إجراء  
بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع.

لسانس علم الاجتماع L.M.D

تحت عنوان: دور القيادة الإدارية الناجحة في خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة: هددية التجارة وترقية الصادرات الطارف

و ذلك لفترة من ..... 15 ماي إلى 15 ماي ..... على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة  
أي تابعات مالية

و أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

توقيع الطلبة

رأي و توقيع المؤسسة المستقبلة

جامعة الشاذلي بن جديد  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
مسؤولية البحث المشترك فرع العلوم الاجتماعية  
الدفقورة: برج سدنة  
الإحصائية والإقتصادية

تسلم نسخة الى المؤسسة المستقبلة  
تحفظ الطالب (ة) نسخة ثانية

31



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع



## دور القيادة الإدارية الناجحة في خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات - ولاية الطارف -

تحت إشراف :

أ.د شرفة إلياس

من إعداد الطالبتين :

- مناع ثورية

- مناع ريمة

ملاحظة :

في إطار إعداد بحث علمي لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل ، يرجى من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة المرجوة بالاستمارة بكل موضوعية علما أن الإجابة على هذه الأسئلة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

" شكرا على تعاونكم معنا "

السنة الجامعية: 2025/2024

## المحور الأول : البيانات الشخصية

إناث

ذكر

1. الجنس :

2. السن :

- أقل من 30 سنة

- من 31 إلى 40 سنة

- من 41 إلى 50 سنة

- أكثر من 51 سنة

3. الحالة المدنية :

- أعزب

- متزوج

- مطلق

- أرمل

4. المؤهل العلمي :

- دبلوم التكوين المهني

- بكالوريا

- ليسانس

- ماجستير

- دكتوراه

..... أخرى تذكر :

5. سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- من 16 إلى 20 سنة

- أكثر من 21 سنة

## المحور الثاني: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة

- مديريّة التجارة وترقيّة الصادرات بالطّرف-

6. ما هو تقييمك العام لدور القيادة الإدارية في مؤسستك؟

- ضعيف جدا

- متوسط

- جيد جدا

7. هل تعتقد أن القيادة الإدارية تروج بوضوح للقيم التنظيمية في المؤسسة؟

- نعم

- لا

- أحيانا

8. ما هي الأدوات التي تستخدمها قيادتكم لقياس تاثير القيم التنظيمية على أداء المؤسسة؟

- مقابلة الموظفين

- مراقبة سلوك الموظفين

- تحليل البيانات

- مراجعة الأداء

9. كيف تحاسب قيادتكم الموظفين على تطبيق القيم التنظيمية في عملهم ؟

- تقييم الأداء

- التعليم والتدريب

- الضبط السلبي

- التعزيز الايجابي

10. ما هي القيمة التنظيمية الأكثر ترويجًا من قبل القيادة الإدارية ؟

- النزاهة

- العمل الجماعي

## الملاحق

- الالتزام

- الابتكار

- أخرى .....

11. هل يتم إشراك الموظفين في تطوير القيم التنظيمية للمؤسسة ؟

- نعم

- أحيانا

- نادرًا

- لا أبدًا

12. إلى أي مدى تستخدم وسائل الإتصال الداخلي لتغيير القيم التنظيمية ؟

- غير مستخدمة

- ضعيفة الاستخدام

- متوسطة

- فعالة

- فعالة جدًا

13. هل تلقيت تدريباً أو توجيهاً يتعلق بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة ؟

- نعم

- لا

- لا أتذكر

14. برأيك ما الذي يعيق القيادة الإدارية من ترسيخ القيم التنظيمية ؟

- ضعف في التواصل

- غياب القدرة

- ضغوط العمل

- ضعف الثقافة التنظيمية

- أخرى : .....

15. ما اقتراحك لتحسين دور القيادة في دعم القيم التنظيمية ؟

المحور الثالث : القيادة الإدارية الناجحة ودورها في تنمية المناخ التنظيمي الملائم

داخل مؤسسة مديريّة التجارة وترقيّة الصادرات - الطارف-

16. كيف تقيم أداء القيادة الإدارية في مؤسستك بشكل عام ؟

- ضعيف جدا  
 - ضعيف  
 - متوسط  
 - جيد  
 - ممتاز

17. هل تساهم القيادة الإدارية في توفير بيئة عمل مريحة ومستقرة ؟

- نعم  
 - لا  
 - إلى حد ما

18. برأيك ما مدى تأثير القيادة الناجحة على تحسين العلاقات بين الموظفين ؟

- لا تأثير  
 - تأثير ضعيف  
 - تأثير متوسط  
 - تأثير قوي  
 - تأثير قوي جدا

19. ما أهم عنصر من عناصر المناخ التنظيمي الذي تعمل عليه القيادة ؟

- التحفيز

## الملاحق

- العدالة التنظيمية
- التواصل الفعال
- الثقة المتبادلة

20. هل تشعر بالرضا عن المناخ التنظيمي الحالي في مؤسستك ؟

- نعم
- لا

21. هل تشجع القيادة الإدارية على الحوار المفتوح وتقبل الآراء ؟

- نعم
- لا

- أخرى تذكر : .....

22. هل تتخذ القيادة إجراءات واضحة لحل النزاعات بين المواطنين ؟

- نعم
- لا
- أحياناً

23. ما هو أكثر ما يميز القيادة الناجحة في مؤسستك ؟

- وضوح الرؤية
- الحزم مع العدل
- دعم الفريق
- القدرة على التواصل

24. ما أبرز التحديات التي تواجه القيادة في تنمية المناخ التنظيمي ؟

- ضعف الموارد
- مقارنة التغيير
- ضعف التكوين القيادي
- ضعف الثقة من طرف الموظفين

## الملاحق

..... أخرى : -

25. ما اقتراحك لتحسين المناخ التنظيمي من خلال تطوير القيادة الإدارية ؟

.....  
.....  
.....  
.....

## المحور الرابع : القيادة الإدارية لها دور في تشجيع الابتكار والإبداع في المؤسسة مديرية التجارة وترقية الصادرات - الطارف -

26. هل تشجع القيادة الإدارية داخل مؤسستك على التفكير الإبداعي ؟

- نعم بدرجة كبيرة

- لا تشجع إطلاقاً

27. هل توفر القيادة فرصاً كافية لغرض الأفكار الجديدة ؟

- نعم

- لا

..... أحياناً -

28. ما هي الوسائل التي تعتمدها القيادة لتشجيع الابتكار؟ يمكنك اختيار أكثر من خيار

؟

- ورشات عمل وتدريب

- تحفيز مادي أو معنوي

- اشتراك الموظفين في اتخاذ القرار

- تخصيص وقت لتطوير الأفكار

- لا توجد وسائل واضحة

29. هل تعتبر سياسة القيادة في التعامل مع الفشل محفزة على التجريب والابداع ؟

- نعم يتم تقبل الفشل كجزء من عملية التطوير

## الملاحق

  

- أحيانا ، حسب نوع الفشل

- لا يتم تحصيل الموظف المسؤولية الكاملة

30. إلى أي مدى تشعر بالحماس لتقديم أفكار جديدة في ظل القيادة الحالية ؟

- دائما

- غالبا

- نادراً

- لا أشعر بالحماس إطلاقاً

31. هل سبق لك أن اقترحت فكرة مبتكرة داخل المؤسسة ؟ إذا كانت الإجابة نعم كيف

كان رد فعل القيادة ؟

- نعم ، تم تبين الفكرة

- نعم ، تم الاستماع لكن لم تُنقذ

- نعم ، لم يتم التفاعل معها

- لا ، لم أقدم أي فكرة

32. ما هي المعوقات التي تراها تمنع القيادة من دعم الابتكار؟

- قلة الموارد

- الخوف من التغيير

- ضعف التواصل

- غياب رؤية إستراتيجية واضحة

- أخرى .....

33. هل تقوم القيادة بتكريم أو مكافأة الموظفين الذين يبدعون أو يقدمون ابتكارات

مفيدة ؟

- نعم

- لا

34. هل تعتقد أن القادة في المؤسسة يمتلكون مهارات قيادية ملهمة تحفز الابتكار؟

- نعم

## الملاحق

---

- لا

35. في رأيك ما الذي يمكن أن تفعله القيادة الإدارية لتشجيع ثقافة الابداع بشكل أكبر

؟

..... -  
.....  
.....

# مقدمة

### مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة، فهو يشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات فإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام فإنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل المفترقة ، حيث تعددت فيها الزعامات وقلّت فيها وحدة الملكة وبمجيئ الرسول الكريم - صَلَّى اللهُ عليه وسلّم- وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المفترقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبير من العالم.

وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة .

فالعلمية الإدارية هي في الأساس عملية توجيهية وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معنية فردية كانت أو جماعية ، ومن ثمة يمكن القول أن القيادة تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة .

ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يمثل اهتماماً رئيسياً للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثاتهم و تحليل سلوك القائد واتجاهه مع جميع الجوانب ، فالقادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين من خلال توجيههم ومراقبة أدائهم والتأثير فيهم ويكون ذلك إلا من خلال وجود ثقافة تنظيمية خاصة بتلك المنظمة.

## مقدمة

فحينما تفحص القيادة والثقافة عن كثير نرى السبب الذي يجعلها وجهين لعملة واحدة فلا يمكن فهم أحد أوجهها فهمًا حقيقيًا دون فهم الآخر، فالمعايير الثقافية تحدّد كيف تقوم المنظمة بتحديد قيادتها ومن ينال الترقية، ومن سيحظى بإتباع هذا من جهة أخرى يمكن القول أن الشيء الوحيد ذا أهمية حقيقية الذي يقوم به القادة هو إيجاد الثقافة وإدارته، وأن الموهبة الفريدة للقادة هو قدرتهم على فهم الثقافة والعمل بها وإن أقصى عمل من أعمال القيادة هو قد يميز الثقافة حيث النظر إليها على أنها تعاني في اختلال وظيفي، لذلك يمكن القول أن الثقافة هي نتيجة لعملية تعلم جماعي معقدة تتأثر جزئيًا بسلوك القائد قصده أما إذا ما تعرض بقاء المجموعة في خطر بسبب أن عناصر ثقافتها غير ملائمة فعندما تقدم القيادة بإعادة تنظيم جميع مستويات المنظمة والتصدي بشكل ما حيال ما يحد ، وهذا هو المعنى الذي تتضافر فيه القيادة والثقافة من حيث المفهوم.

لذلك فإن هذه الدراسة تحاول فهم الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بعد أن أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة وقدرتها في التأثير على ثقافة المنظمات، وذلك من خلال قدرتها على خلق قيم وأخلاقيات تساعد على بث روح التعاون وخلق جو عمل مناسب يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

وقد ناقشت الدراسة هذا الموضوع في 6 فصول تتناول الأول الإطار النظري والمفهومي للدراسة من حيث تحديد الإشكالية، فرضيات، أسباب اختيار الموضوع وأهميته بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والنظريات المفسرة للدراسة والدراسات السابقة.

والفصل الثاني الذي جاء بعنوان ملامح القيادة الإدارية الناجحة من خلال عرض التطور التاريخي لها أهميتها وأنواعها مرورًا إلى أهم أنماطها وأخيرًا مميزات القائد الإداري.

## مقدمة

---

أما الفصل الثالث الذي جاء بعنوان الثقافة التنظيمية تم التطرق فيه إلى مدخل تاريخي لفهم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها مروراً إلى عناصر الثقافة التنظيمية ووظائفها وأخيراً الأبعاد الرئيسية لها.

أما الفصل الرابع الذي جاء بعنوان القيادة الإدارية والثقافية التنظيمية فقد تطرقنا فيه إلى العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافية التنظيمية وأهمية الأولى في تعزيز القيم الإيجابية للثقافة المنظمة ثم القيادة الإدارية كظاهرة ثقافية وأخيراً دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

أما الفصل الخامس الذي جاء بعنوان الإطار المنهجي تطرقنا فيه إلى منهج الدراسة المعتمد وأدوات جمع البيانات إضافة إلى ميدان الدراسة وأخيراً عينة الدراسة.

أما الفصل السادس والأخير جاء بعنوان تحليل نتائج الدراسة تطرقنا فيه إلى البيانات الإحصائية والإجابة على التساؤلات والفرضيات واقتراحات الدراسة وأخيراً الخاتمة العامة.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري والمفاهيمي

تمهيد

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً : فرضيات الدراسة

ثالثاً : اسباب اختيار الموضوع

رابعاً : أهمية وأهداف الدراسة

خامساً : تحديد المفاهيم

سادساً : النظريات المفسرة للدراسة

سابعاً : الدراسات السابقة

ثامناً: صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل

### تمهيد :

يعتبر الإطار التصوري للدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص، إذا لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسته ما لم تكن قد أثارت في نفسه جملة من التساؤلات المحيرة التي تقضي الإجابة عنها في حدود موضوعية وعلمية، وفي هذا السياق يتم التطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تسير وفقا للدراسة، والتي تتمثل في الإشكالية وصياغة الفرضيات، ثم الوقوف على أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة ثم التعرف على المفاهيم الأساسية قصد ضبطها وتحديدها والتطرق إلى بعض الدراسات السابقة.

### أولاً: تحديد الإشكالية

شهدت المنظمات في العالم تحولات وتغيرات كثيفة على مستوى إدارتها، ويمكن إرجاع التغيير للإدارة في النمو السريع لمختلف المجالات في التسارع التكنولوجي الهائل والعولمة أدى ذلك إلى الإعتماد على أسلوب التنمية والتطوير نحو المستقبل الأفضل.

لذلك نجد أن جل المنظمات تهدف بشكل عام إلى نجاح أعمالنا نتيجة لهذه التغيرات ومواكبتها نحو التطور لما هو أحدث وأحسن، ومن الأمور المهمة في نجاح هذه المنظمات هو وجود قيادة إدارية ناجحة.

حيث ينظر لهذه القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية، وهي أحد أبرز المظاهر في حياة المجتمعات البشرية، وتقدمها وبلوغها أهدافها، حيث بدأت هذه الأهمية تتضاعف في هذا العصر نتيجة التطور العلمي والحضاري، ففي مجال الإدارة أصبحت هناك حاجة ملحة لوجود قيادة حكيمة والمؤهلة، والتي تتمتع بقدرات متميزة من حيث الفهم والرؤيا، وبعد النظر والفهم العميق للإحتياجات والتحديات التي توجه المنظمة والعاملين حتى تستطيع الإضطلاع بمهام المسؤولية الملقاة على عاتقها.

ففي مجال التنظيم يرى العديد من الباحثين أن أبرز المشكلات التي تواجه هذه المنظمات هي عجز قياداتها للقيام بدورها، فقد أدى هذا الأمر إلى تعقد العمليات الإدارية ، مما يلزم عليها البحث والاستمرار في التجديد والتطوير، حيث لا تتحقق إلا بوجود قيادة إدارية والتي تكمن أهميتها في القدرة على الإستغلال الأمثل بمقومات المؤسسة .

المورد البشري ويكون ذلك بتطبيق قيادة إدارية تتسم بالفعالية وتتلائم مع الظروف الفعلية للعمل ،حيث يركز العديد منهم على ان القيادة الإدارية عبارة عن عملية التأثير بالآخرين ودفعهم لإنجاز الهدف المطلوب أو التركيز على المدخل الموقفي، بحيث لا يمكن إتباع نمط قيادي واحد في جميع الظروف والأوقات، ومنهم ما يؤكد على ضرورة توفير أجواء تساعد على الإبتكار والإبداع أو التركيز على العمل المشترك والتعاون التعامل مع التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة .

فالقائد الناجح من كانت قراراته مبينة على توجهات المنظمة وأهدافها ومن جهة أخرى التركيز على أهداف ومصالح العمل والموظفين من خلال الاتصال مع مرؤوسيه وتقويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل.

فقد نجد أن المنظمة قد تتميز بالكفاءة والفعالية في مرحلة راهنة، إلا أنها لا تستطيع بالضرورة الحفاظ على تفوقها في المستقبل إلا إذا جنّدت كل ما يمكنها لتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يسمح بدمج أهداف العمال مع أهداف المنظمة والتي تعطي أهمية قصوى للقيم التنظيمية لتساعد على النجاح، الجدية، التقدير ، الاحترام و التقدير للكفاءات والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع طرح الاقتراحات والعمل كفريق، حيث كلّ هذا يوجد لدى العاملين ثقافة.

حيث نجد الثقافة التنظيمية لما جانب كبير من الأهمية في المنظمة ولكن الكثير من القادة ما يتجاهلون هذا العنصر في منظماتهم بالرغم من الدور الذي تلعبه في تهيئة المناخ المناسب للعمليات الإدارية مما يساعد على ثقافة تنظيمية داعمة للتحديث في المنظمات ويعكس بدوره على وضع الموظف.

فشكل ثقافة تنظيمية مرنة داخل المنظمة تحتاج بدورها إلى قيادة إدارية ناجحة لها قدرة على إستمالة أفراد المنظمة نحو سلوك إيجابي وتوجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق في جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسيطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى ثقافة تنظيمية تنفرد وتتميز بها المؤسسة .

ومن هذا المتطور تم فيه طرح إشكالية البحث في التساؤل المركزي الآتي: هل تسهم

**القيادة الإدارية في خلق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ؟**

ويتفرع هذا السؤال إلى جملة التساؤلات الفرعية على النحو الآتي :

- ✓ كيف تسهم القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة ؟
- ✓ هل القيادة الإدارية الناجحة لها دور في خلق مناخ تنظيمي ملائم داخل المؤسسة ؟
- ✓ ما هو دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبتكار والابداع داخل المؤسسة؟.

**ثانيا : فرضيات الدراسة**

إنّ أي باحث يجب أن يسأل نفسه منذ البداية، ما هي النتيجة أو الفكرة أو النظرية التي يريد الوصول إليها، إذ تبين في السؤال الإطار العام لإفراضاته واقتراحاته، حيث نجد هذا البحث يتفرع لفرضيات فرعية وهي :

- تسهم القيادة الإدارية في تنمية القيم لتنظيمية داخل المؤسسة ؛
- القيادة الإدارية الناجحة لها دور في تنمية المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسة ؛
- القيادة الإدارية ساهمت في تنمية وتشجيع على الإبتكار والإبداع في المؤسسة .

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

- المبررات الموضوعية العلمية :

- التخصص العلمي: المتمثل في الاجتماع تنظيم وعمل، حيث أن وظيفة القيادة الإدارية وقضية الثقافة التنظيمية من أهم القضايا والمواضيع الأساسية في التنظيم الإداري .
- موضوع الدراسة: أن موضوع القيادة الإدارية والثقافية التنظيمية صار حديثي الساعة ذلك لأن محورها الأساسي هو كيفية بناء ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة أو المؤسسة، وفيما يُمكن دور القيادة الإدارية في بناء الثقافة .
- الفائدة العلمية: إذ يعتبر موضوع الدراسة ذو أهمية وفائدة علمية لما يقدمه من وصف عميق لظاهرة القيادة الإدارية وظاهرة الثقافة التنظيمية، وكذا لما تقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات ومقترحات مستقبلية .

- المبررات الذاتية :

- يعتبر المبرر الرئيسي لإختيارنا لهذا الموضوع ميولنا الشخصي والعلمي الذي ينحصر في الإهتمام بالميدان الإداري ومتابعة كل جديد حوله لتحقيق الرؤية والإستفادة منها في المستقبل.
- الأوضاع البيئية التي تعيشها البلاد في هذه الفترة والمرتبطة بجزء كبير حول السيطرة المفرطة على الإدارات الحكومية في قاداتها بمختلف أشكالهم ومراتبهم، حيث ورد في الأثر " لا يصلح حال الأمة إلا يصلح قاداتها " .

### رابعاً : أهمية وأهداف الدراسة

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، وذلك من خلال النقاط التالية :
- الأهمية المتزايدة للقيادة الإدارية باعتبارها القوة المحركة للمؤسسة وعلى أساسية يتم تسيير العمليات الإدارية .
  - يوضح هذا البحث أهمية الدور الذي تقوم به القيادة في تفعيل وتنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال العمل على بناء ثقافة مرنة .
  - قد يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وأهمية كلٍّ منهما بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة بالإضافة إلى الأثر الذي يتم عرضه على الموظف أو على المنظمة .
  - الوصول على مقترحات علمية يمكن الإستفادة منها في تنمية وترسيخ ودعم دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

### أهداف الدراسة :

- الوقوف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل وتنمية الثقافة التنظيمية .
- اعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية ومحاولة التفرقة على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة المحلية وإبراز أهميتها داخل المديرية .
- محاولة معرفة نوع المناخ التنظيمي الموجود داخل المديرية ودور القيادة في إيجاداه .
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ومرجع حول الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية كونها أول دراسة على مستوى الجامعة.

خامساً : تحديد المفاهيم

1. تعريف القيادة :

لغة : حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، قود - يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فيقودها من أمامها والسوق من خلف ويُقال أقاده خيال بمعنى أعطاه إياها يقودها ومنه الغنصياح بمعنى الخضوع ومنها قاد وهو جمع قائد.<sup>1</sup>

إصطلاحًا : يعرفها " أحمد زكي بحري " بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية والتأثير حتّى السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك، بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم<sup>2</sup>، وهذا التعريف من التعريفات التي اكتملت فيها عناصر القيادة، وإن كان وصف القيادة بأنها القدرة وأغفل بأنها عملية تمتاز باستمرارية النشاط.

أما "محمد عاطف غيث" فيعرفها بأنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها وتنصب الوظيفة القيادة أساسا على توجيه الأنشطة الاجتماعية نحو تحقيق اهداف الجماعة، ومن المؤلف أن ترتبط السيطرة والهيبة بالدور القيادي<sup>3</sup> ، وهذا التعريف ربط بين التأثير والسلطة في حين أن القيادة تقوم على التأثير بغض النظر عن السلطة الرسمية.

1 ابن منظور ، لسان العرب، دار صادر ، بيروت، المجلد 12، ط1، 200، ص 790

2 أحمد زكي بدوي ، معجم الملاحظات الاجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 242.

3 محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1977، ص268

في حين يقدم " طارق السويدان:" زميله تعريفا مختصرا للقيادة ويعرفانها بأنها عملية تحريك الأفراد نحو الهدف والملاحظ أن هذا التعريف لم يحدّد طبيعة عملية التحريك ومتطلباتها.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي :

مجموعة السمات الشخصية التي تتوفر في قائد المؤسسة مما تجعله يؤثر في الموظف من أجل تحقيق جماعية مسطرة مسبقاً.

### 2. تعريف الإدارة:

**لغة :** تعني لغويًا أداة تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدّد ولقد اشتقت كلمة " إدارة " من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين Ad-ministare ومعناها اداة خدمة للأخرين بينما نجد البعض يفضل استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.<sup>2</sup>

كما تعني سياسة الشؤون العامة أو الخاصة، تقول مجلس الإدارة الأعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة "مركز الإدارة" المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير الشركة أو المؤسسة.<sup>3</sup>

**إصطلاحًا :** تعددت المفاهيم حول مفهوم الإدارة والتي من بينها :<sup>4</sup>

---

1 طارق السويدان ، فيصل باشراحبل ، صناعة القائد ، مجموعة الابداع ، الكويت، ط1، 2002، ص 40  
2 أحمد خاطر ومحمد، بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية ، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة ، الاسكندرية، 1999، ص ص 115-116.  
3 المجد الأبجدي، دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية ، ط2، بيروت، ص 36 معجم .  
4 د أسامة خيري ، الجديد في القيادة الإدارية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص 33

- تعريف تايلور للإدارة : هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأقل وأرخص الطرق.
- ويعرفها هنري فايول: تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.
- أما تعريف وليام هويت : أن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محدّدة أو تحقيق هدف معلوم.
- المفهوم الشامل للإدارة : هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى ولها طبيعة خاصة ترتبط بوجود المجتمعات فإذا وجد البشر ظهرت الإدارة التي تنظم العلاقة فيما بينهم ، وتمثل الإدارة والفكر الإداري المتمثل في شخصية المدير حيز الزاوية في معادلة التقدم الشامل.

### التعريف الإجرائي:

هي استخدام الفعال للموارد البشرية من طرف المدير من خلال العمليات الإدارية وتنظيم الموظفين لتحقيق الأهداف.

### 3. مفهوم القيادة الإدارية :

- تعريف محمد علاوي : يعرف القيادة الإدارية على أنها العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه ملوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.<sup>1</sup>
- تعريف القربوني : القيادة الإدارية عنده تكمن في قدرة تايثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته دون إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائى بقيمة القائد في تحقيق أهدافه.<sup>1</sup>

1 محمد عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم مؤسسة الشباب الجامعية ، الاسكندرية ، 2005، ص126.

• ويعرفها "باس" : إنها العملية التي تتم عن طريقها إشارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.<sup>2</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نلاحظ بأن القيادة الإدارية تتكون من مجموعة من

العناصر الرئيسية وهي :

- من يقوم بالقيادة وهو القائد الإداري ؛
- الجماعة من الأفراد داخل المنظمة والذين هم المرؤوسين ؛
- الموقف الذي تتم فيه عملية القيادة ؛
- الإجراءات اللازمة للوصول على الهدف من خلال عملية التوجيه ؛
- الهدف أو الأهداف المشتركة .

### التعريف الإجرائي :

هي كل فعل وتصرف يقوم به القائد والتي تشكل طريقة وأسلوب عمله، وهي فئة الإدارة

العليا المتمثلة في مدراء مصالح ورؤساء والذين لهم الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة تطوير المديرية.

### 4. مفهوم الثقافة التنظيمية :

• تعريف نايلور للثقافة التنظيمية : ذلك المعقد الذي يشمل المعرفة، والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والقادة وآية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.<sup>3</sup>

---

1 محمد يوسف النصران العطيان، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار النشر والتوزيع، السعودية ، 2006، ص 212.

2 محمد الحسين البجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة ، ط3، عمان، 2015، ص 57.

3 العميان محمود، السلوك التنظيمي في متطلبات الاعمال، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 309.

- كما عرفها " ويلي " بأنها : مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم والمعايير السلوكية التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد.<sup>1</sup>
- كما عرفها يشر مربون الثقافة التنظيمية على أنها : هي نظام من القيم والمعتمدات تشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا التنظيم الواحد.<sup>2</sup>
- كما يعرفها " كيرت ليون " : بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي إطار معرفي مكوّن من الإتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.<sup>3</sup>
- التعريف الاجرائي : هي مجمل القيم والعادات والاعتقادات التي يشترك بها العاملون في المنظمة ويستخدمونها في مواجهة سلوكياتهم ولحل المشكلات التي تواجههم، حيث تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين، حول الأحداث التي تحصل في المنظمة.

### 5. تعريف المؤسسة:

- يعرفها ماكس فيبر المؤسسة باعتبارها تنظيم بأنها : " تعني وجود علاقات إجتماعية يتفاعل الأفراد بموجبها داخل التنظيمات ، وذلك عن طريق القواعد والنظم والاجراءات التي تحكم السلوك الإنساني.<sup>4</sup>

1 حديم حسين ، الملوك التطبيقي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004، ص 327.

2 الهواري سيد، الإدارة ، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 2002، ص 286.

3 حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار مكتبة الحامد، عمان ، 2004، ص 327.

4 حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، ط1، مصر ، 2004،

المؤسسة هي تنظيم "إنتاجي معين" الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية محدّدة. كما يعرفها مكتب العمل الدولي بأنها : " كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ، ولهذا المكان سجلات مستقلة " <sup>1</sup>.

تعرف المؤسسة كذلك على أنها : " مجموعة من الأفراد العاملين يقومون بتحويل المدخلات إلى مخرجات عبر مجموعة من الأنشطة والأعمال وفق مجموعة من القوانين والاجراءات وبالتالي نلاحظ أن هذا التعريف أكثر شمولاً واتساعاً من بين المفاهيم الأخرى المذكورة سابقاً. <sup>2</sup>

تعرف كذلك بأنها نظام إجتماعي نسبي وغطار تنسيقي عقلاني بين مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقاتهم بهيكله محدّدة وتنظيم المؤسسة وتُدار لتلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة. <sup>3</sup>

تعرف أيضا على أنها : هي منظمة تختص في انتاج تبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين، بهدف تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف لاختلاف الحيز المكاني والزماني الذذي توجد فيه، وتبعاً لنوع وحجم نشاطها. <sup>4</sup>

### التعريف الاجرائي :

المؤسسة هي كيان اجتماعي وإقتصادي لتحقيق أهداف معينة وتعتبر كوسيلة لتنظيم الأنشطة والموارد والتي تحدد كيفية عمل الأفراد أو الجماعات.

1 عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان مطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر، 2003، ص 24.

2 محمد حسين ، الموسوعة الاقتصادية (طبعة موسعة) ، دار الفكر العربي، ط1، مصر ، 1992.

3 محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم ، لبنان، 2002، ص 14.

4 صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، بانتة ، إدارة أعمال ، مذكرة مكملة انيل شهادة ماستر ، 2007-2008، ص 12.

### سادسا : النظريات المفسرة للدراسة

#### 1. نظرية التفاعل الاجتماعي:

يبدأ التفاعل الاجتماعي عند هومنز من تفاعل الأفراد التقابلي وجها لوجه، لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف وغيات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير وقبول آراء الآخرين والنفوذ الاجتماعي، وبينما أن الفرد داخل جماعته تشترك في عدّة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية وبدوره يكتف من تماثله الاجتماعي لقواعد جماعته.

هذا القبول والاحترام والتماثل الاجتماعي مكافأة اجتماعية للفرد داخل جماعته إضافة إلى الجماعة الاجتماعية في تظر هو متر تتألف من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الاجتماعية هي عُليا، وسطى، دنيا، فالأفراد الذين يستغلون مواقع تدرجية عليا يحصلون على مكافأة اجتماعية كثيرة بسبب تماثلهم مع قيم وعادات وأهداف جماعتهم إذ كلما أدرك شاغلوا هذا الموقع (العالي) أهمية المكافئة الاجتماعية التي يحصلون عليها زادوا من منايشطهم الاجتماعية داخل جماعتهم. فالفرد في علاقاته التبادلية فإنه يقوم بنشاط معين لكي يحصل على اعتراف أو تبول أو نفوذ اجتماعي، فهذا القبول يلعب دورًا مهم في تبادل التفاعلات والعلاقات وتبادل المكافآت التي تؤدي إلى تقارب وجهات النظر بين الأطراف المتبادلة .

ويؤكد بيتربلو هذا التبادل حيث يعتمد علر رد فعل مكافئ يصدر عن الآخر بسبب التجاذب الذي يحصل بينهما، هذا التجاذب له عدّة أسباب يدفعهم لتأسيس رباط إجتماعي تفرزه المكافآت التي حصل عليها فتخدم مصالحها.<sup>1</sup>

وتكون هذه المكافأة في شكلها الجوهرى حب و إعجاب واحترام للآخر وثقة متبادلة أو عرضية مثل النفوذ والعمل الخدمي لكن ما يهم هو المكافأة القائمة على تبادل الاحترام وقبول الآخر لأنها تساعد على بناء تشكيل ثقافة موحدة بهم وتشكيل قيم خاصة يتميزون بها داخل المنظمة .

مند حصول الفرد على مكافأة من جراء تفاعله من الآخر نحو الإلتزام تقيم المكافأة إذ عليه يردّها في مناسبة أخرى لمقدمها عندئذ يكون التفاعل الفرد تبادليا أي الأخذ والعطاء، وقد يخطو التفاعل التبادلي خطوة أخرى لكي لا يتكيف أو يكتفي على التبادل المتقابل بل الدوري المستمر .

والتفاعل الإجتماعي تحدده المعايير والقيم بطيئة التغيير أو التبدل أي أنه سلوك غير معلقن في أغلب الأحيان بل وجزائي قيمي إنساني في أغلب الأحيان.<sup>2</sup>

وفي دراستنا لموضوع القيادة فتركز هذه النظرية على التبادل الحصل بين كل من المشرفين والرؤساء، وبين المرؤسين الموظفين داخل التنظيم، من خلال الأخذ والعطاء بين الطرفين، حيث نجد في دراسة تشكل القيادة الإدارية الناجحة في خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة، حيث نلتمس هذا الدور من خلال عملية التبادل الإجتماعي الحاصل في المنظمة بين

1 محمد خليل عمر ، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق ، ط1، عمان ، 1997، ص 173

2 معين خليل عمر ، مرجع سابق، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، ص184

كل العاملين في التنظيم مما حوّل الأمر لنا للاعتماد عليها بحكم أنها تركز على التبادل المعنوي المادي من خلال التعامل اليومي بين الموظفين أو العاملين في المنظمة ، وخلال حر فعل مطافئ الذي يصدر عن الآخر بين التجاذب الذي يحصل بين الأطراف.

ونعني بالتبادل الاجتماعي الأخذ والعطاء بين العاملين الذي يولد من خلاله عدّة قيم منها الثقة المبادلة، الاحترام، الحب، مما يؤدي هذا إلى خلق ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة وتكون مشتركة.

### 2 . نظرية الفعل الاجتماعي :

**لماكس فيبر** حول فهم الفعل الاجتماعي وتأويله مع تفسير هذا الفعل المرصود سببا لربطه بالآثار والنتائج ، ويقصد بالفعل أو سلوك الفرد أو الإنسان داخل المجتمع مهما كان ذلك السلوك ظاهرا أو مضمرا صادرا عن إدارة حرة أو كان ناتجا لأمر حاجيا ومن ثم يتخذ هذا الفعل أثناء التواصل والتفاعل معين ذاتيا للآخر أو الآخرين ما دام هذا الفعل اجتماعيا مرتبطا بالذات والمقصدية .

والفعل المجتمعي هو الفعل الذي يسلك تجاه آخرين من خلال ما يراه من سلوك الآخرين من دلالة ومعنى وهذف هذا الفعل يتحقق من خلال الذوات والاعتبار، ويتخذ هذا الفعل معنى ذاتيا أو عرضياً.<sup>1</sup>

ويكون ذلك من خلال الفهم أي أن الكائنات البشرية تكون على وعي مباشر وإدراك تام بناء الأفعال الإنسانية ففي دراسات الجماعات الاجتماعية مثلا تستطيع أن تفهم الأفعال

---

1 جميل حمداوي، نظريات علم الاجتماع، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، ط1، 2015، [www.aluka.net](http://www.aluka.net)

18/11/2024 على الساعة : 20:00

والمقاصد الذاتية للفاعلي الذين يمثلون أعضاء الجماعات والإنسان كائن واع يتصرف عن وعي وهدف وسلوكه معين وقصد.

هذه النظرية تفسر موضوع الدراسات من خلال الفهم المشترك وتحليل السلوك الذي يتصرف به الفاعلون مما يؤدي هذا الفعل الذي يقوم به الموظف إلى خلق وتعزيز القدرة الإجتماعية .

فالقيادة تقوم على تعزيز القدرة السياسة للفعل أو السلوك من خلال تعزيز مجموعة من السلوكيات الثقافية كالمشاركة، الإبداع، المخاطر، روح الجماعة، المسافرة درجة تقبل المخالفات ومناقشتها علناً.

ففعالية القيادة الإدارية في القدرة على تشكيل، وفي تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل لبناء السلوك الإجتماعي للكيان الإجتماعي للمنظمة بما ينتج ثقافة في العمل تميزه من غيره، من خلال تفاوض وتشاور أعضاء المنظمة القائد والمرؤوس داخل المنظمة بإختيارات واعية لإعطاء المنظمة في طريقة العمل لمواجهة مشاكل التكيف والاندماج لتحقيق أهداف.

### 3.نظرية التفاعلية الرمزية :

تعتبر النظريات البيولوجية التي تهتم بدراسة الوحدات الصغرى، وذلك بتركيز على دراسة الفرد في تفاعله اليومي فأصغر الوحدات.

فأطلق مسمى التفاعلية الرمزية على الرؤية التي تدل بوضوح على أنماط النشاط الإنساني التي تعتبر عناصرها ضرورية من أجل فهم الحياة الإجتماعية، ووفقا للتفاعلية الرمزية فالحياة

الإجتماعية معرفيا هي التفاعل الإنساني أو البشري من خلال استخدام الرموز والإشارات (اللغة) ولذا نهتم بنقطتين هما .

- الكريقة التي يستخدم بها البشر الرموز بها يقصدوه لكي يمثل كل واحد بالآخر.
- تهتم تغيرات النتائج هذه الأمور على السلوك الخاص بالجماعات أثناء عملية التفاعل الإجتماعي .

لهذا تسعى التفاعلية إلى دراسة الفرد وسلوكه في المجتمع داخل الجماعة التي تحتضنه مع الأخذ يعين الإعتبار عملية التفاعل والتبادل الذي يحصل بين الفرد وذاته أو بيئته وبين الجماعة الذي يعيش فيه.

فهي تركيز على الفعل من خلال تطوير تفسير نظري دقيق وشامل يستوعب جوانب

هامة من أفعال النداس غير أفعال تعقيدات العالم القائم.<sup>1</sup>

ومن رواد التفاعلية الرمزية هربرت بلومر حيث وضع فرضيات التفاعلية الرمزية وهي :

- أن البشر يتصرفون حيال أنشاء على أساس ما تعنيه تلك الأشياء لهم ؛
- هذه المعانيهي نتائج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني ؛
- وهذه المعاني تحور وتعديل وتتم تداولها عبر عملية التأويل يتخذ بها كل فرد في تعامله.

فحسب " ميد " اللغة تنتج لنا الفرصة لنصل مرحلة الوعي الذاتي وندرك ذاتنا ونحس

بفردتنا كما أنها تمكننا أن نرى أنفسنا من الخارج مثلما يرانا الآخرون، والعنصر الأساسي في هذه العملية هو الرمز أي الإشارة تمثل معنى أو أي شيء آخر، ففي الدراسة من شكل لقيادة الإدارية الناجحة في خلق ثقافة تنظيمية وباعتبار أن الثقافة التنظيمية هي مجمل القيم والصادات

1 أنتوني غذير، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، دار المولى ، ط4، عمان ، الأردن ، 2005، ص 79.

والطقوس والتقاليد والمعاني هذه القيم تشكل إلا من خلال التفاعل القائم بين الموظفين ، وهذه الأخيرة تتشكل إلا من خلال الكلمات التي تستعمل للإشارة إلى أمور محدّدة هي في واقع الأمر رموز تمثل المعاني التي نقصدها، وعليه تتشكل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة

### سابعاً : الدراسات السابقة

#### 1. الدراسات الجزائرية:

● دراسة لحنان أعقابة: دراسة تحت عنوان " دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية " .

تم إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية في 2017، هدفت الدراسة على أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية والسعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها وكذلك التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ومعرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة السائدة داخل هذه المنظمة.<sup>1</sup>

ومعرفة كذلك المتطلبات اللازمة لإعداد قيادات إستراتيجية تتهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة. وقد اعتمدت الباحثة في بحثها على المنهج الوصفي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث يمثل هنا 37 مفردة، وكشف نتائج هذه الدراسة بشكل واضح تبيني عدّة أنماط قيادية استراتيجية في المؤسسة الواحدة مما يؤدي إلبالتعدد في أنواع الثقافة التنظيمية، وكذلك وجدت أن هناك غياب ثقافة المساندة وثقافة الدور، كذلك وجدت أن المؤسسة تحاول تحقيق التميز والتفوق من خلال النوع في الثقافة التنظيمية .

---

1 حسان اعقابة، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تحت إشراف عوفي مصطفى، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة باتنة 1، الجزائر 2017.

• **دراسة محمد شاكري:** دراسة عن دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين دراسة تمت سنة 2016 في جامعة بسكرة .

كان الهدف منها معرفة الدور التي كانت تلعبها الثقافة القوية في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات، وكذلك إعطاب صورة واضحة للثقافة التنظيمية والتعرف على أحد أنواعها الأساسية، وإبراز أهمية الثقافة التنظيمية، وكذا طرق تقويتها، والتعرف على الأداء البشري وإبراز أهميته في المؤسسات، ومدى توتر الثقافة المرنة<sup>1</sup>.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم لمعرفة دور الثقافة القوية في تحسين أداء العاملين ووصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها. ومن بين النتائج المتوصل إليها :

### • المناهج النظرية :

- أهمية الثقافة التنظيمية القوية في توجيه الأفراد والتأثير عليهم ؛
- دور الثقافة التنظيمية القوية في رفع مستوى الأداء ؛
- دفعهم لإبتكار أفكار ابداعية من خلال خلف جو مناسب لذلك ؛
- تنمية روح التعازن والمشاركة بين أفراد المنظمة ؛
- الثقافة التنظيمية القوية ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الأفراد تؤدي للتفاهم بينهم والتقليل من الصراع.

### • النتائج الميدانية :

---

1 محمد شاكري ، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تحت اشراف سليمان عواطف، متخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2016.

- وجود ثقافة قوِّية بالكلية وذلك من أجل ارتفاع مستويات أبعادها ؛
- ارتفاع مستوى بُعد التماسك في تحسين أداء الأساتذة ؛
- وجود دور لبعدي التعاون والمشاركة بمستوى مقبول في تحسين أداء الأساتذة حسب نتائج الإستمارة .

### 2. الدراسات العربية :

- دراسة نجاح أحمد صاري الخزاعي : في دراسة عن " الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة

التنظيمية " لدى وكيلات الأقسام الأكاديمي بجامعة أم القرى<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الأنماط القيادية لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى بالقيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية كما هدفت إلى التحقيق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بعينة الدراسة حول أثر الأنماط القيادية لقيادات أقسام الأكاديمية في جامعة أم القرى على الثقافة التنظيمية بحسب متغيرات الخبرة ، الرتبة العلمية ، المستوى الإداري .

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي الاستدلالي لمعرفة النمط القيادي السائد في الجامعة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى :

وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين الأنماط القيادية والمعتقدات التنظيمية، لأعراف التنظيمية التوقعات التنظيمية، أيضا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين إجابات افراد

---

1 نجاح أحمد صاري الخزاعي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وكالة الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في الغدارة التربوية والتخطيط ، تحت اشراف عبد الله أحمد سالم الزهواني ، مكة المكرمة ، السعودية ، 2014.

عينية الدراسة وفقا لمتغير ستوات الخبرة الأنماط القيادية والقيم التنظيمية والأعراف التنظيمية ولا توجد فروق في المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية .

### • دراسة هشام أحمد العشري :

في دراسة عن تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية التي تم إجراؤها في 2016 في السعودية .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظر الموظفين الإداريات والتعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات من وجهة نظرهن، ومحاولة الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية، وتأثير القيادة على السلوك التنظيمي، وكذلك بيان الفروق في آراء الموظفين الإداريات اتجاه أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لمتغيراتها الشخصية<sup>1</sup>.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتعرف على تأثير أنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإدارية، وقد توصلت النتائج إلى وجود ممارسة ديمقراطية ذات درجة عالية لدى الموظفين الإداريات المتمثلة في الإيثار المجاملة السلوك الحضاري وبعد وعي الضمير وبعُد الرُوح الرياضية .

توصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك علاقة ارتباط عكسية (سلبية) حالة احصائيا بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية بينما توجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) حالة

---

1 عالية إبراهيم ، محمد كحطوح، تأثير القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مذكرة لنيا شهادة الماجستير في الادارة العامة تحت اشراف زينب بنت عبد الرحمان سليمان السحمني، قسم الادارة العامة ، جامعة جدة ، السعودية ، 2016م

إحصائياً بين كل نمط القيادة الديمقراطية، وضبط الحروبين سلوك المواطنة التنظيمية وجود تباين في تأثير الأنماط القيادية الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمي حيث كان لنمط القيادة الحرة الإسهام الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، وكان هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطي على سلوك المواطنة.

### 3. الدراسات الأجنبية :

- دراسة " *george Elton mayo* " التون مايو : كانت إنطلاقتها في دراسة العمال كأفراد يمكن قياس آدائهم ومعرفة المتغيرات المؤثرة في آدائهم للكشف عن سبل زيادة الإنتاج وتحسين الظروف الفيزيكية المحيطة بالعمل والعملية الإنتاجية مثل: الإضاءة، التهوية التلوث وغيرها وكانت هذه الأهداف لتشمل دراسة الروح العضوية وجماعة العمل (العمال)، وقيم هذه الجماعة واتجاهاتها وعوامل دافعيتها ولتحقيق هذه الأهداف التي ارتكزت الدراسة على 04 جوانب أساسية:<sup>1</sup>
  - البحث في اثر فترات الراحة العمل (سير الانتاج)؛
  - دراسته المتغيرات الفزيقية في موقع العمل وتأثيرها على إنتاجية العمال؛
  - تأثير نمط الحوافز على العمل ؛
  - تأثير الإشراف السائد داخل مصنع العمل (هاوتورن).

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التجريبي من خلال قيامهم لعدّة تجارب حول الإضاءة ومتغيرات الراحة وساعات العمل والتحفيز المادّي للعامل، وكانت من نتائج الدراسة أن العامل هو الإنسان وكائن اجتماعي بالدرجة الأولى زعلاقته مع أفراد جماعة العمل تؤثر في إنتاجه، كما

1 محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر ، ط4، عمان ، الأردن ، 2013، ص ص 82-83

أن طموحه ورغباته وأهدافه الشخصية تكون في بعض الأحيان أهم من الأجر والمكافأة المادية والبيئة الفيزيائية .

كما بينت الدراسة أن طاقة الفرد للعمل لا تحدها قدراتها الفيزيولوجية فقط، وإنما تحدها أيضا طاقته الاجتماعية من حيث رضا الوظيفي الشعور بالإنتماء إلى جماعة العمل والتعاون معها والتفاهم مع الرؤساء .

كما وضحت أن الاتصال بين الإدارة والعمال أهمية في تشجيع العامل على المشاركة في اتخاذ القرار وأهمية التنظيم غير الرسمي، وضرورة تقريبه من القيادة الإدارية الرسمية، ووضع نظام اجتماعي ينقسم إلى تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي.

#### جدول مقارنة الدراسات السابقة:

التوجه النظري	المنهج	الإشكال	النتائج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية .</li> <li>- المفاهيم : القيادة - القيادة الاستراتيجية - الدور - الثقافة - الثقافة التنظيمية .</li> <li>- العينة : 37 مفردة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوصفي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيادة الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيان عدّة أنماط قيادية استراتيجية في المؤسسة الواحدة مما يؤدي إلى التعدد في أنواع الثقافة التنظيمية .</li> <li>- غياب الثقافة المساندة وثقافة الدور .</li> <li>- محاولة المؤسسة تحقيق التميز والتفوق من خلال التنوع في الثقافة التنظيمية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين .</li> <li>- المفاهيم : الثقافة التنظيمية - الأداء - أداء للعاملين - الدور .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وصفي تحليلي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دور الثقافة التنظيمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود ثقافة قوية بالكلية وذلك بارتفاع مستويات أبعادها .</li> <li>- ارتفاع مستوى بعد التماسك في تحسين أداء الأساتذة .</li> <li>- وجود دور لبعدي التعاون</li> </ul>

<p>والمشاركين بمستوى مقبول في تحسين أداء الأساتذة حسب نتائج الاستمارة.</p>			
<p>- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الأنماط القيادية والمعقات التنظيمية لأعراف تنظيمية ، توقعات تنظيمية . - وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى 0.05 بين إجابات عينة أفراد الدراسة . - لا توجد فروق في التوقعات التنظيمية.</p>	<p>- العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية</p>	<p>- الوصفي المسحي الاستدلالي</p>	<p>- الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية . - المفاهيم : الثقافة التنظيمية - الأنماط القيادية - القيادة - الثقافة - الخبرة - الرتبة العلمية - المستوى الإداري .</p>
<p>- هناك علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائيا بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية. - توجد علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيا بين كل نمط القيادة الديمقراطية والنمط الحر وبين سلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>- أنماط القيادة الإدارية</p>	<p>- منهج وصفي تحليلي</p>	<p>- تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية - المفاهيم : القيادة - الإدارة - القيادة الادارية - السلوك - المواطنة - المواطنة التنظيمية</p>
<p>- العامل هو إنسان وكائن اجتماعي بالدرجة الأولى وعلاقة مع أفراد جماعة العمل تؤثر في إنتاجه. - طموح العامل ورجباته وأهدافه الشخصية أهم من الأجر والمكافئات المادية والبيئة الفيزيقية . - الاتصال بين الادارة والعمال له أهمية في تشجيع العامل على اتخاذ القرار بالمشاركة .</p>	<p>- دراسة العمال</p>	<p>- المنهج التجريبي</p>	<p>- دراسة التون مايو</p>

- علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة :
- جميع هذه الدراسات ترتبط بموضوع " دور القيادة الإدارة الناجحة في خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة " من زوايا مختلفة ن حيث إن القيادة تؤثر بشكل على بناء الثقافة التنظيمية وتعزيزها. لترى العلاقة بين كل دراسة وموضوع دراستي :
- دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية : يوضح كيف تؤثر القيادة الاستراتيجية في تشكيل وتطوير الثقافة داخل المؤسسة وهو مرتبط مباشرة بموضوع دراستي .
- دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين اداء العاملين : يشير على أهمية الثقافة التنظيمية في تحفيز الأداء ، ما يجعل دور القائد في خلق هذه الثقافة أمراً حاسماً .
- الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية : يناقش كيف تؤثر مختلف أساليب القيادة على بناء الثقافة التنظيمية ، وهو جزء أساسي من موضوع دراستي .
- تأثير انماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية : يركز على كيفية تأثير القيادة على سلوك الموظفين داخل المؤسسة، مما يعكس قوة الثقافة التنظيمية التي يخلقها القائد.
- التون مايو (دراسة العمال) : تتعلق بتجربة " هاورثورن" التي أظهرت أن بيئة العمل والتفاعلات الاجتماعية التي تتأثر بالقيادة تلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء وتعزيز الثقافة التنظيمية والشعور بالانتماء.

وبالتالي كلّ هذه الدراسات تدعم موضوع دراستي فإن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على استراتيجيات العمل والتخطيط بل يرتبط وثيقاً بنمط القيادة وثقافتها التنظيمية ، لذا فإن تبني أساليب قيادية فعالة، قائمة على التحفيز والتمكين والتواصل الفعال بينهم في بناء ثقافة تنظيمية قوته تعزز الأداء الفردي والجماعي مما يؤدي في النهاية على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

### ثامناً : صعوبات الدراسة

واجهنا أثناء إنجاز هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات التي اعترضت مختلف مراحل البحث ويمكن تلخيصها في ما يلي:

- تردّد بعض الموظفين والإطارات بالمؤسسة في الإجابة الصريحة على الأسئلة المطروحة، بسبب تخوفهم من التأثير المحتمل لموافقتهم على علاقاتهم الإدارية، رغم ضمان السرية العلمية.
  - تسجيل صعوبة في تنسيق المواعيد مع بعض المسؤولين نتيجة انشغالاتهم المهنية، الأمر الذي أدى إلى تأخير نسبي في عملية جمع البيانات .
  - عدم تعاون بعض الموظفين خوفاً من النقد أو كشف جوانب داخلية .
  - تحفظ بعض المشاركين في الإجابة على الأسئلة بصراحة لأسباب مهنيّة أو شخصيّة.
- ورغم هذه التحديات، فقد تمكنا من استكمال الدراسة وتحقيق أهدافها، بما يخدم الإضافة العلمية المرجوة من هذا العمل الأكاديمي.

### خلاصة الفصل

ومما سبق عرضه يمكن القول أن تحديد إشكالية الدراسة تعتبر بمثابة الركن الاساسي في البحث العلمي كما سعينا إلى تحديد الأسباب والأهمية والأهداف التي نصبوا إلى بلوغها من خلال دراستنا هذه كما سعينا إلى تحديد وضبط المفاهيم الأساسية من ثلاث جوانب من الناحية اللغوية والاصطلاحية والإجرائية كما أولينا أهمية المفاهيم التي تتداخل مع موضوعنا من أجل تسهيل فهم موضوع الدراسة وعرضنا الدراسات المفسرة للدراسة، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة من إبراز قيمة الدراسة وأهميتها، وهذا ما نستعرضه في الفصول القادمة بالغلام على العناصر العامة التي لها صلة بمتغيري دراستنا وصولاً على التحقق منها ميدانياً.

## الفصل الثاني: ملامح القيادة الإدارية الناجحة

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للقيادة الإدارية

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

ثالثاً: أنواع القيادة الإدارية

رابعاً: أنماط القيادة الإدارية

خامساً: مميزات القائد الإداري

خلاصة الفصل

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

### تمهيد :

تعتبر القيادة من أقدم الأنشطة التي عرفها الإنسان ، فهي مرتبطة به منذ وجوده وبداية بحثه من أساليب تلبية حاجاته، وينظر لها في مجال الإدارة على أنها عنصر مهم ن حيث تعمل على تنسيق وبلورة الجهود المختلفة في اتجاه واحد ليتم بذلك تحقيق اهداف مخطط لها مسبقا، كما أن لها دور أي تأثير كبير على سلوك الأفراد من خلال قيادتهم وتوجيههم والإشراف عليهم، هذا ما جعلنا نمثل أهمية عبر مختلف الفترات الزمنية كما اتخذت أساليب وأنماط عديدة تباينت بتباين التنظيمات والأشخاص والمواقف والإدراك، كلّ هذا سنحاول فيه في هذا الفصل تلخيص التطور التاريخي للقيادة الإدارية القديم إلى الفكر الإداري الحديث كما نسعى لإبراز مراحلها كمعملية تنظيمية وأهميتها، كما نسلط الضوء على أنماط القيادة الإدارية، وكذا المميزات التي يجب توفرها في القائد الإداري من صفات ومهارات.

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

### أولاً : التطور التاريخي للقيادة الإدارية

#### 3. تطور القيادة في الفكر القديم :

عرفت الإدارات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيرًا من المبادئ الإدارية، فعرفت حوكمة الفراعنة والحضارة السورية مشكلات الأفراد، وتمكنت الإدارة العينية من وضع حلول لمشكلات المديرين واهتمت الإدارات اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة وبعض المبادئ الهامة كتورية الوظائف واللامركزية، حيث عرفت الحضارة السومرية أنواعا من القيادة الإدارية حيث اكتشفت السوماليين أقدم الوثائق التي يرجع تاريخها إلى أكثر كم 5 آلاف سنة، وكانت هذه الوثائق أول الكشوفات التي عرفها الإنسان، ويرى البعض أن الهدف منها كان لتمكين القيادة في الدرجة الأولى وليس للطقوس الدينية<sup>1</sup>.

كما عرفت الإدارة المصرية في الفترة ما بين 2900-2475م تنظيمًا وتنسيقًا للجهاز

الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك.<sup>2</sup>

- وتميزت في مصر القيادة بالنظام الأبوي يمثلها الملك ووزيرة الأول وحاكم الولايات الحكومية من مالية وزراعة ومخازن وتموين وأشغال عامة؛

- أمّا الحضارة الصينية 2357م فقد شهد التخطيط والتنظيم مستوى عال واهتمت بالاتصالات بصورة مميزة فقد خضعت لها أحد متشاري الحاكم التسعة ليتولى شؤونها؛

1 محمد علي جعلوك، القادة يولدون أم يصنعون، دار المراتب الجامعية، لبنان ، 1999، ص 15

2 نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان الأردن ، 2007، ص ص 26-28.

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

- كما عرفت أسلوب الإمتحان معيارًا لشغل المناصب الإدارية، وكانت الإمتحانات موجهة للكشف من معرفة المرشح بأمر الوظيفة التي يشتغلها من جهة وعن مشواره الأدبي والتعليمي من جهة ثانية ثم عن مواهبه واستعداداته وقدرته على الإبداع.

- كما شهدت الإدارة اليونانية نظام المجالس المنتخبة لكل مدينة وطبقت مبدأ الوظيفة الدورية المؤقتة المأجورة وإن الوظيفة العامة تتمثل بالنمو على المصالح الخاصة، وتقديم المصلحة العامة عليها، وكانت الكفاءة أساسًا لتقدير الموظفين ومكافئتهم كما أخذت بمبدأ تكافؤ الفرص.

- وقد اسهمت الحضارة الإسلامية في بلورة أركان الدولة المتمثلة في الأرض، الشعب والنظام وشهدت الإدارة العربية تنظيمًا إداريًا متقدمًا شمل جميع أجهزة الدولة وأوجد الرسول عليه الصلاة والسلام نظامًا إداريًا خاصًا.<sup>1</sup>

يقوم في ظل حوكمة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي هو الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها، ومن أهم السمات القيادية التي عرفتتها الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم الحسنه والاخاء والبر والرحمة.

### 4. تطور القيادة في الفكر الحديث :

#### • القيادة من منظور كلاسيكي:

ظهرت هذه النظريات مطلع هذا القرن وحتى نستطيع أن نتحدث عن الإتجاه الكلاسيكي في الإدارة لا بد من أن نستبق ظهورها حتى نعرف العوامل التي ساعدت على ظهورها فقد جاءت

1 فاروق مجد لاوي ، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مدلاوي، عمان ، ط3، 2003،

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

بعد الثورة الصناعية والكهربائية التي اجتاحت أوروبا في القرن 18 وما أفرزته هذه الأخيرة من ظهور مجموعات أرباب الصناعة والعمل والمشكلات التي نجحت بسبب ظهور وجود قوة عاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها عليه الإدارة العلمية، والتي أسسها فريدريك تايلور<sup>1</sup>، والتي تمتد بين 1880 – 1930 م .

فريدريك تايلور التحق سنة 1878 في مصنع لإنتاج الصلب، حيث قامت نظريته على أسس فنية واعتبرت أن الإدارة علم له قوانين ومبادئه لذلك فقد استخدمت الأسلوب العلمي في تحليل العملية الإدارية، وعملت على وضع افتراضات واختبار صحتها وتعديلها وتقييمها، ورأي تايلور أن العاملين يعملون بطريقة آلية ودور المدير هو تحديد ما يجب أداءه، وعلى المرؤوسين التنفيذ إضافة إلى استعادة الأسس المنهجية للقيادة الإدارية والإدارة رغم ما يؤخذ عليها من اعتقالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية.<sup>2</sup>

وصف ماكس فيبر العديد من الأشكال المثالية النموذجية للإدارة العامة والحكومة والأعمال، وكانت أهم الدراسات التي أسهم بها مافير فيما يتعلق بالدراسات حول القيادة في مجال العمليات التنظيمية والإدارية هي نظريته الخاصة بها كل السلطة .

وقد قسمها على 3 أنواع :

- القيادة البطولية أو الكاريزماتية؛
- القيادة التقليدية؛

1 جمال الدين لوين، مبادئ الإدارة ، ط1، دار الهرمة ، الجزائر، 2005، ص 30.

2 صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ سلوك التنظيمي، دار الجامعة ، القاهرة ، ص 20

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

- القيادة القانونية الرشيدة<sup>1</sup>.

وقد أضح في دراسته الفرق بين هذه الأنواع مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد كما أوضح أن النوع الأول يمارس القيادة من خلال المواصفات الشخصية أما فيما يتعلق النوع الثاني فإنه يمارس القيادة من خلال موقعه في التنظيم ، ومن خلال العادات والتقاليد المتوازنة أما النوع الثالث فتكون ممارسة من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم .

وتتميز البيروقراطية المثالية النموذجية سواء كانت عامة أو خاصة وما يلي :

- التنظيم الهرمي ؛
- خطوط السلطة الرسمية ؛
- تقسيم جامد للعمل؛
- التنمية المنتظم والمستمر للمهام المعنية؛
- جميع القرارات والصلاحيات محدّدة ومقيدة بموجب لوائح؛
- المسؤولين أصحاب الخبرات هم من يقوموا بالتدريب في مجالاتهم؛
- التقدم الوظيفي " الترقّيات " يتم عن طريق الاعتماد على المؤهلات الفنية ؛
- المؤهلات يتم تقسيمها عن طريق القواعد التنظيمية وليس الأفراد.

### • القيادة من منظور السلوكية والاجتماعية :

نظرية المدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية) ، بدأت من خلال محاولات في مصانع هاوثرن الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بواسطة إلتون مايو من خلال البحث عن بعض

1 محمد توفيق ، إدارة الأفراد ، دار الجامعة ، ط1، القاهرة ، مصر ، 1973م، ص 22.

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

القواعد الإدارية التي تخفق من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وأن التفكير الأولي بم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة، وإنما كان البحث يدور حول البحث عما يخفف أو يربط من آثار تطبيق هذه المبادئ *fabrication* وتعد هذه الأفكار الشرارة الأولى لحقيقة ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة ، حيث لفت أنظار العلماء أهمية الفرد في المحيط العلمي وإن الفرد ليس له احتياجات مادية فقط (..... عن المدرسة الكلاسيكية في الإدارة )، وإنما له احتياجات اجتماعية ويرغب في إشباع هذه الاحتياجات داخل العمل .

وإن الفرد ليس نموذج بسيط إنما هو معقد يتحقق الدراسة .

ويتضح توجب هذه المدرسة في القيادة تتمثل في تحقيق القيود الإدارية وإن القيادة الفعالة هي التي تُهيأ الجانب الإنساني في العمل وتشجيع المبادرة وروح الجماعة وتأخذ بعين الإعتبار مشاعر الأفراد.<sup>1</sup>

### ثانيا : أهمية القيادة الإدارية

الحقيقة أن القيادة وبصفة عامة تركز على العلاقات الانسانية وتهتم بالمستقبل وتحرص على الخوض في الأمور المهمة وتهتم بالرؤية والتوجيهات والاستراتيجية وتمارس أسلوب القدرة والتدريب والاهتمام للأفراد اجتماعيا.<sup>2</sup>

تعتبر القيادة الفعالة والديناميكية هي إحدى الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات فهي مزيج بين الموهبة والتعلم والتعليم والإعداد الهادف الذي يشكل من

---

1 جابر عوض سيد أبو الحت عبد الموجود، لإدارة المعاصرين للتنظيم الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 2003، ص 38

2 جابر عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية ، مصر ، 2014، ص ص 12-14.

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

خلال التجربة والممارسة الفعلية، والقيادة ضرورية في كل المنظمات فهي براعة ومنهج ومهارة وفكر وفن التأثير في المرؤوسين للإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص.

وتؤثر القيادة أيضا تأثيرا فعالاً في حياة المجتمع حيث أنها ظاهرة اجتماعية هامة تثير بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ولكل مجتمع نوع القيادة التي تلائمها.

ويمكن التعرض للعديد من النقاط لأهمية القيادة في المنظمات فيما يلي :

- التأكيد من أن الخطط والبرامج قد وضعت لخدمة الصالح العام، وليت لفئة معينة على حساب فئات أخرى، هذا إلى جانب التأكد من أن العمل يُنفذ وفقا لمبادئ وأصول علمية مع مراعاة مختلف الأبعاد الاستراتيجية والخطية والتنظيمية .
- مساعدة المرؤوسين على اتفاق أعمالهم، واعدادهم لتولي المسؤولية في المستقبل وتحفيزهم لتقديم أقصى ما تسمح به طاقاتهم لتحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة في العمل المطلوب.
- تحقيق التوافق والتنسيق، بين جود المرؤوسين وإنارة الوعي الجماعي بينهم.
- الغستفادة المثلى الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة لتحقيق الأهداف العامة .
- المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية، ولا يجب أن يستبد القائد ويركز على السلطات في يده لأن جودة القرار تتوقف على درجة قبوله والتفاني في تنفيذه.
- **تحديد الأهداف الرئيسية :** وترك التفك حيل للمرؤوسين حيث يجب على القائد الاهتمام بمعالجة القضايا الأساسية وترك الجزئيات والتفاصيل للمرؤوسين مما بينهم في تنشيط قدراتهم والإستخدام الأمثل لكافاتهم وإيجاد المناخ لسيادة الوقاية الذاتية.

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

- اختيار واستخدام قوّة التأثير المناسبة : فالقائد يتمتع بالعديد من مصادر القوّة كالقوّة الرسمية قوّة المكافآت وقوّة العقاب وقوّة الخبرة والمعرفة والقوّة الفرديّة والإقناع والقوّة المرجعية وعلى القائد أن يجيد استخدام النوع المناسب من القوّة طبقاً لمختلف الظروف والمتغيرات المحيطة بالموقف الذي يتم فيه اتخاذ القرارات.
- ومن أهمية القيادة كذلك :
- أن القيادة لا بد منها في الحياة حتّى ينظم منسق الحياة ويقام العدل؛
- أن القيادة حلقة للوصول المتمثلة في القوّة التي تدفع لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يتضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- تدعيم أسلوب الإيجاب؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- وضع استراتيجيات لتحريك المرؤوسين نحو أهداف عليا؛
- تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة؛
- العمل على نشر روح الإيحاء والانسجام بين أعضاء الجناعات التي يتكون منها المجتمع.<sup>1</sup>
- العمل على تماسك أفراد الجماعات وتكثير جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة؛
- مساعدة أعضاء العمل على إدراك إحتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها؛

1 جابر عطية مرسال، نفس المرجع السابق ، ص 22

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

- توجيه تفاعل الموظفين ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

### ثالثا : أنواع القيادة الإدارية

يمكن تصنيف القيادة إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية.<sup>1</sup>

#### أولاً : القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لبرنامج التنظيم " لوائح وقوانين " التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

ويتكون التنظيم الإداري من ثلاث وحدات إدارية وهي " وحدات تنفيذية "، " وحدات استشارية " " وحدات معاونة "، كما يقسم علماء القيادات في كل وحدة من الوحدات إلى 3 مستويات تمثل في : القيادات العليا، القيادات الوسطى، القيادات التنفيذية، وينقسم كل من المستويات الثلاثة بدورها إلى عدة مستويات فرعية لتسهيل إنجاز العمليات ومساعدة القيادات في المستويات العليا وتوجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاث إلا أن السلطات ومسؤوليتها تكون تدريجية تنازلية على طول السلم الإداري كما تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي هي قمة التنظيم حتى قاعدته، حيث يكون هناك خط سلطة واحدة بين كل رئيس ورؤسائه المباشرين، صعودًا حتى يصل إلى الإدارة العليا في التنظيم، وهنا يتطلب أن يكون خط السلطة واضحًا تمامًا لتحديد المسؤولية وتسيير الاتصال.

1 زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 26.

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

- أمّا المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة كلّ منها عن الآخر بسبب الاختلاف في تكوينها.

وهي تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وإنّ ممارسة السلطة الرسمية وإنّ ممارسة التنفيذية من خلال تلك التصرفات، قبل تحديد الواجبات والمهام يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة المنظمة، ونجد أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة السلطة القيادية الرسمية في علاقته بالمساعدين، وبذلك فهو معين بالتأكد من أداء المساعدين.

### ثانياً: القيادة غير الرسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته أمام زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً.

وتكون السلطة التي يتمتع بها القائد غير الرسمي تابعة من قبول الأشخاص الذين يمارسون السلطة التوجيهية، ولذا تعتبر هذه السلطة معطاة من الرضا لأنها ممنوحة للقائد عن طريق أفراد المجموعة وليست مفوضة من مستوى أعلى .

وبشكل عام فإنّ كلا من هذه النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية

وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

1 زيد منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية، المرجع السابق ذكره ، ص 28.

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

### رابعًا: أنماط القيادة الإدارية

يعد النمط القيادي نوعًا من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقًا للأهداف المطلوبة منهم بكل فعالية.<sup>1</sup>

وقد نالت دراسة أنماط القيادة اهتمام الباحثين والدارين في حقل الإدارة، حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط أن الكثير من المديرين حققوا نجاحًا رغم اختلاف أسلوبهم في العمل فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة، ومنهم من يديرها في رفق، ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين، فالأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أبنائه، ويتخذ منها نهجًا يميز طريقة في التعامل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوبًا أو نمطًا عامًا يميز طريقة التعامل.<sup>2</sup>

وتتنوع أنماط وأساليب القيادة، مما دفع علماء الإدارة والنفوس والاجتماع من دراستهم إلى تصنيفات متعددة الأنماط للقيادة كتصنيفهم من حيث طريقة اختيارهم، أو من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية، أو من حيث نوعية علاقتهم بالأفراد، أمًا في الفكر الإداري فإن أكثر المعايير شيوعًا لتصنيف أنماط القيادة هما :

1 العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2010، ص 22.

2 العيوي عبد الوجدان محمد، المدير الناجح سماته وقدراته وخبراته، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، 2008،

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

- القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة وقد تم تصنيف الأنماط حسب أسلوب القائد وطريقة في ممارسة عملية التأثير في الموظفين، وهذه الأنماط تعتبر الأكثر شيوعاً وشمولاً.<sup>1</sup>

### • النمط الأوتوقراطي : *Autocratic*

وتسمى فيه القيادة بالاستبدادية أو التسلطية أو الديكتاتورية نظراً لأنَّ القائد يتخذ من سلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤوسين لاختبارهم في انجاز العمل وفي ظل هذا النمط من القيادة يحاول القائد إخضاع الأمور التي يريدتها في التنظيم لسلطة وإن يتم عمل الجماعة بمعرفته أو بتوجيهه المباشر بحيث تنتهي هذه كافة العمليات الإدارية، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده فلا يشترك غيره من العاملين في مباشرة مهامه أو وضع قراراته ولا يقبل من أحد مراجعته أو مشاورته في ما يخص أموره ولا يغير العلاقات الإنسانية، مع مرؤوسيه أية اهتمام وغالباً كلَّ نجاح يحقق في إدارته لنفسه وليس لمرؤوسيه، وكأن الفرد في نظر هذا النمط مجرد آلة يديرها القائد للاستفادة منها بأكثر ما يمكن من إنتاجية دون النظر إلى الاعتبارات الأخرى المتعلقة بأدمية الفرد، وكثيراً ما يعتقد القائد في هذا النمط على رحى أخطاء مرؤوسين في الوقت نفسه الذي يبذل فيه العطاء لبعض المقربين منه الذين يؤيدونه في كلِّ فعل ويمدحون أعماله بصرف النظر عما يمكن أن يؤدي إليه من نتائج سيئة، ونرى أن مثل هذا القائد لا يمكن أن يضمن إلى سلطته، فالقيادة الأوتوقراطية بهذا الأسلوب لا شك أنها تؤدي إلى تغيير العاملين وعدم إخلاصهم وولائهم للعمل.<sup>2</sup>

1 غريبة رمضان فهميم، القيادة الإستراتيجية ، مدخل إسلامي مقارن، مكتبة الشفري، الرياض، 2008، ص 93

2 الغزو فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 112.

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

### • النمط الديمقراطي *Démocratie* :

اختلفت التسميات التي أطلقوها العلماء والباحثون عن هذا النمط، فالبعض أطلق عليه القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض أطلقوا عليه القيادة الإيجابية أو المشاركة أو التعاونية، ويقوم نمط القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وإنَّ القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة وأنهم يعملون معه وليس عنده فهو يُشركهم في صنع القرار ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات هذا النمط من القيادة يهتم ببعد الإنتاج ويسعى بتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي.<sup>1</sup>

### • نمط القيادة الحرة *liborté* :

أطلق على هذا النمط تسميات عديدة منها القيادة الفرضية أو قيادة عدم التدخل أو القيادة المتساهلة أو القيادة المنطلقة أو القيادة غير الموجهة، ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم، فالقائد لا يشترك مع الموظفين ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين أو التنسيق بين وحدات العمل، إنما يكون في حكم الاستشاري من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، لا بداء الرأي والمشورة للموظفين وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة.<sup>2</sup>

1 زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، ط1، عمان، 2007، ص 83.

2 الفاضل محمد محمود، كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع،

ط1، عمان، 2010، ص 95.

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

إنَّ الاتجاه الغالب لدى الباحثين في الإدارة أن نمط القيادة الحرة غير مجد في تطبيق العملي وليس له مزايا تذكر إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن له وجود في الواقع العملي وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه.<sup>1</sup>

### خامساً: مميزات القائد الإداري

• **صفات القائد الإداري** : قام كلا من "حاني كوكس" و "جون هوفر" بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي :<sup>2</sup>

- **حقل المقاييس العليا للأخلاقيات العليا**: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .
- **النشاط العالي**: بحيث يرتفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حالة اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.
- **الإنجاز**: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات غير أنه هناك فرق بين إعداد الأولويات وإنجازها.

---

1 الفرا ماجد محمد والخطيب وآخرون، النمط القيادي السائد لدى مدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، مجلد15، العدد 2، فلسطين، 2007، ص 459.

2 الفرا ماجد محمد والخطيب وآخرون، النمط القيادي السائد لدى مدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، مجلد15، العدد 2، فلسطين ، 2007، ص 459.

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

- امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجري المقدم يلجأ للمشي على الطاقة النتائج المترتبة على ذلك ولمسؤولية الخاملة في حيث أن الشخص المسالم ذو الحركة البطيئة والثقيلة على المشي بجذر وعلى الأطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .
- العمل بدافع الإبداع : يتميز القادة الفاعلون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأبناء التي لا تجدي نفعًا أمّا الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام ليكون لديهم الصبر لانتظار رئيس الهاتف من أجل البدء بالعمل فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
- تحديد الأهداف: فالقادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة تحوي لاتخاذ القرارات الصعبة.
- العمل الجاد بإتقان والزام : فجميع القادة الفاعلين يقومون بإنجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم إلتزام اتجاه تلك الأعمال.
- استمرار الحماس : إنّ أغلب القادة يملكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا تبقى على الدوام القائد وتطوره يتطلب حماسا ملهماً ، وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي تمكنهم العمل بها هلى ذلك فما عليه إذا غلّا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.
- إمتلاك الحنكة : فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

- مساعدة الآخرين على النمو : فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطور والنمو الذاتي فقط وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخال من التفاهات، يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي للتعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متعاملاً لا يتجزأ يتصدى لا توى الفرق والمهام.

أمّا السيد عليوة فقد حدّد صفات القائد في :<sup>1</sup>

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة ؛
- الهدوء والإتزان في معالجة الأمور والرزنة والتعقل عند اتخاذ القرارات ؛
- المظهر الحسن والقوة البدنية والسلامة الصحية ؛
- القدرة على الإبتكار وحسن التصرف ؛
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل الثقة البناء ؛
- الحزم وسرعة البث وتجنب الإندفاع والتهور ؛
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة ؛
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل ؛
- احترام نفسه واحترام الغير والإيجابية في العمل ؛
- توفي العدالة في مواجهة مرؤوسينه؛
- تجنب الأنانية وحب الذات واعطاء الفرصة لمرؤوسيه في إبراز مواهبهم وقدراتهم.

1 عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرية الجدد، دار الساح، ط1، القاهرة، مصر ، 2001، ص 53.

## الفصل الثاني : ملامح القيادة الإدارية الناجحة

---

### خلاصة الفصل

للقيادة الإدارية أهمية في تسيير المنظمة كونها طريقة من طرق التوجيه والإشراف وعملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيههم، وذلك النشاط بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة حيث يجب على القائد أن يكون له وسائل تأثير يستخدمها حسب الموقف الذي يصادفه فالقيادة الإدارية عملية تتميز بفعالية مستمرة، وتعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل الأفراد ويمكن تطبيقها في الواقع حسب المواقف وبأنماط المختلفة ولكن الإشكالية في النموذج القيادي الفعال، وهذا الأخير يستدعي وجود قائد كفي يدرك حقيقة الموقف فيستخدم النمط الأنسب.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: مدخل تاريخي لفهم الثقافة التنظيمية

ثانياً : خصائص الثقافة التنظيمية

ثالثاً : أهمية الثقافة التنظيمية

رابعاً : عناصر الثقافة التنظيمية

خامساً : وظائف الثقافة التنظيمية

سادساً : الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

### تمهيد :

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الأونة الأخيرة باهتمام كبير من مُنظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الإلتزام والإنضباط، الإبداع والإبتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

ونظرًا لأهميتها في مجال التنظيم والعمل سنحاول في هذا الفصل إبراز أهمية الثقافة التنظيمية والجذور التاريخية لها، وإبراز الخصائص وأهم الوظائف التي تقوم بها وعناصرها وأهم الأبعاد الرئيسية لها.

### أولاً : مدخل تاريخي لفهم الثقافة التنظيمية

في البداية ركزت الدراسات حول المؤسسات الصناعية على الحوافز الاقتصادية وكيفية تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف الإنتاجية .

لاحقاً، بدأت المدرسة الإنسانيّة في الإدارة بالتركيز على العوامل النفسية والاجتماعية، وتأثيرها على الأداء الوظيفي مما أدى إلى تحول في النظرة إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصراً أساساً بيئة العمل.

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات لا تعمل فقط وفقاً لأنظمة رسمية بل تتأثر بالعلاقات الغير رسمية، القيم، المعتقدات التي شاركها الأفراد، وقد أدى ذلك إلى بروز اتجاهين في دراسة الثقافة التنظيمية " الأول " يرى الثقافة التنظيمية تشكل تاريخياً وتؤثر على العمل الجماعي داخل المؤسسة بينما يركز " الثاني " على العلاقات الغير رسمية والممارسات اليومية التي تنشأ ضمن بيئة العمل .

كما تطور مفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل الأبعاد الرمزية مثل الطقوس، الأساطير الشعارات، التي تحدّد هوية المؤسسة، وقد أسهم علماء الاجتماع والسلوك التنظيمي في تعزيز هذا المفهوم، حيث أشارو إلى دور الثقافة في تعزيز الولاء المؤسسي وتحسين الأداء وتشكيل بيئة عمل متماسكة وتظهر بعض الدراسات أن نجاح المؤسسات لا تعتمد فقط على الهياكل الإدارية الرسمية بل على كيفية تبين الأفراد للقيم والثقافة السائدة داخل المنظمة.

وفي النهاية أجمع مفهوم الثقافة التنظيمية أداة تحليلية هامة لفهم المؤسسات الحديثة حيث يتم استخدامه في التخطيط الاستراتيجي، وإعادة هيكلة المنظمات وتحسين بيئة العمل لضمان

تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة، ومن هنا تعد الثقافة التنظيمية عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات.<sup>1</sup>

وفي نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء في تمييز منظماتهم عن المنظمات الأخرى يقوم هذا النظام على مجموعة من الخصائص الأساسية التي تصف قيم المنظمة.<sup>2</sup>

• **توجه الأفراد** : تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

• **توجه الفريق** : تصنف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمطق الفريق وروحه بدلا على الأفراد.

• **الإستقرار** : تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

### ثانيا : خصائص الثقافة التنظيمية

يذكر " روبن " بأنَّ الثقافة التنظيمية لها 07 خصائص رئيسية من فهم جوهر هذه الثقافة وهي :

- التجديد والمخاطرة .
- الإهتمام بالتفاصيل .

---

1 بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ص07

2 نعمة عباس خمير الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان ، الاردن، 2016، ص 32

- التوجه نحو النتائج .
- الإهتمام بالتوظيف .
- التوجه بالنسبة لطرق العمل .
- الروح الهجومية والتنافسية .
- الإستقرار النسبي مقابل التغيير<sup>1</sup> .

وهذا مجموعة أخرى من الخصائص، حيث تفاوتت في درجة تواجدها والإلتزام بها في

#### التنظيم<sup>2</sup>:

- مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
- مدى الولاء بدل الولاءات التنظيمية الفرعية .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- طبيعة الإتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كلّ الإتجاهات.
- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر وهي تشجيع العمال ليكونوا مبدعين ومبتكرين.
- الإهتمام بالتفاصيل وهي درجة العاملين وتحليلها، وضبط تفاصيلها والانتباه إليها والإهتمام بها .

1 محمد الصريفي ، التطور التنظيمي، دار الفطر الجامعي، ط1، الاسكندرية ، 2007، ص 257.

2 محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2005، ص 373

### ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها :

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
- تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام .
- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
- تحديد مجالات الإهتمام المشترك والتحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين .
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز العاملين بها .
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأخرى على الإفادة.
- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.
- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.<sup>1</sup>

---

1 محمد بن غالب الهوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتمام الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص 23.

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارًا مرجعيًا يقوم بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ سلوك الأفراد والجماعات.
- تُعطي الأفراد العاملين هوية منظمة وتسهل الإلتزام الجماعي وتعزز إستقرار النظام الاجتماعي.<sup>1</sup>

#### رابعًا : عناصر الثقافة التنظيمية

- أ/ القيم التنظيمية : هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما الثقافة التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل .
- ب/ المعتقدات التنظيمية : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية .
- ج/ الأعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة .
- د/ التوقعات التنظيمية : تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الغير مكتوب، والذي يعين مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد أو المنظمة خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.<sup>2</sup>

1 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر ، ط3، 2005، ص 313.

2 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق ذكره، ص 414.

### خامسًا : وظائف الثقافة التنظيمية

تشتمل وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي :

- تضع معايير لمختلف الأنماط السلوكية داخل المنظمة وبالتالي توضح قواعد السلوك المرغوب وقواعد السلوك الغير مرغوب.
- تساعد على استمرار النظام الإجتماعي داخل المنظمة .
- الثقافة القويّة تساعد التنظيم في المنظمات الفعالة، تعرف إليه اليُمن ما تفعله اليد اليسرى فالقيم والافتراضات الخاصة بالثقافات التنظيمية، فالمشاركة في القيم يساعد في حل النزاعات أو وجود ضوء أثناء العاصفة يُرشد كبر الأمان مثلاً أي منظمة بها قيم عامة تدور حول الخدمة الممتازة للعميل فمن الممكن أن يختلف المديرين في كيفية التعامل مع مشكلة معينة للعميل، ومع ذلك تبقى القيمة في إيجاد حل لنزاع عام.<sup>1</sup>
- كما نذكر للثقافة وظائف أخرى وهي :<sup>2</sup>
- الثقافة التنظيمية الواضحة تنتمي الشعور بالذاتية، وتحديد الهوية الخاصة بالعاملين؛
- تلعب الثقافة التنظيمية دورًا جوهريًا في إيجاد الولاء والالتزام بين العاملين مما يتغلب على الالتزام الشخصي، والمعالج لذاتية العاملين.
- تكون إطار مرجعي للعاملين للإستعانة به لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة ؛

1 شعبان علي حسين السيسي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المجلة الجامعي الحديث، دط ، الرياض، 2009، ص431

2 ايمان فاروق، مصباح الماجو، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تكيف الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية ، غزة، 2011، ص 19

- تساعد على التنبؤ سلوكيات الفرد داخل المؤسسة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام إجتماعي متكامل.
- تقود الثقافة التنظيمية إلى توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا؛
- توفير فهم أعمق لما يجري في التنظيم من أحداث وما يضع تنبيهه من أساسيات.<sup>1</sup>

### سادسًا: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

توجد 10 عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي :

- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المؤثرة لأعضاء التنظيم.
- تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة .
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
- الرقابة : تمثل في عدد القواعد والاجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين .
- الدعم الإداري: توفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم .
- الهوية : درجة تعريف الأعضاء لا تفهم بالإنتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحده أو مجال تخصص أو مجال مهني معني .
- نظام المكافأة : تخصيص المكافأة والحوافز وفقا للأداء وليس إعتبارات شخصية أخرى .

---

1 ايمان فاروق، مصباح الماجو، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تكيف الإدارة الالكترونية، مرجع سابق ذكره ، ص 19.

- تقبل الإختلافات : مدى تشجيع الاعصاب على عرض وجهات نظرهم ونقبل النقد.
- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.<sup>1</sup>

---

1 جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، مصر ، 2006ن ص 15.

### خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق ذكره أن الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي نالت إهتمام الباحثين، وهذا يرجع لأهميتها في بناء استراتيجيات للمنظمة كما تعتبر إحدى الوسائل الكامنة والقوية التي تساعد في بناء وتشكيل اتجاهات العاملين وموافقهم مما يجعلها تعد إطار مرجعي وسلوك مرشحاً، فهذا الدور الفعال بمثابة الصمغ أو الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علامتها الإدارية، وهذا ما سنتطرق له في الفصل القادم من هذه الدراسة.

# الفصل الرابع: القيادة الإدارية والثقافة

## التنظيمية

تمهيد

أولاً: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الإيجابية لثقافة المنظمة

ثالثاً : القيادة الإدارية كظواهر ثقافية

رابعاً : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

### تمهيد :

تعد الثقافة حصيلة عدّة عوامل من بينها التأثير القيادي حيث أن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك قيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة، وكذلك الطريقة التي تعتمدها في تقسيم العمل وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد على توجيه سلوك الموظفين وتحفيزهم وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين، فعندما يلتزم هذا الأخير بالقواعد السلوكية وقيم المشاركة يؤدي إلى تفعيل إلتزامهم نحو المنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تتسم بالعمل الجاد وتتكيف مع متغيرات البيئة ومواجهة المشكلات وحلّها، ما يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية في هذا المجال.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى فهم العلاقة الكامنة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية، وكذلك أهمية القيادة في تعزيز القيم التنظيمية ومحاولة معرفة العلاقة ودور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

### أولاً: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي صيغة القيادة الإدارية المحددة للقيم الجوهرية التي تتناسب مع أهداف المؤسسة ومهامها وتطلعاتها ورؤيتها المستقبلية، فإذا كانت القيادة في الجهة المسؤولة والداعمة للثقافة فإنَّ المستويات الإدارية الأخرى هي أيضا مسؤولة عن متانة وصلابة عمل وفاعلية هذه الثقافة داخل جميع الأقسام والوحدات الإدارية العاملة، أن الثقافة تقوى على إشتداد النفوذ والسلطة التقريرية، ولكن الصحيح ألا تتمركز قوّة الثقافة وتوسيع عدد الأفراد الذين آمنوا والتزموا بعناصرها.<sup>1</sup>

وتعتبر القيادة الإدارية بمثابة وكلاء التغيير الثقافي فهم مهندسون إجتماعيون في بناء وتغيير الثقافة التنظيمية وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي الذي هو لب النسق الثقافي للمنظمة لأنَّ القيادة الإدارية تعمل على تعزيز وتطوير وإلهام التابعين على إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل التي تواجههم، وهذا ما يؤدي إلى تمكين المنظمة من إنتاج ثقافة تعبر عن قدرتها الجماعية ومدى توازنها واستقرارها كنسق اجتماعي، لهذا فإنَّ القيادة الإدارية في إطار نسق تفاعلي تعمل على قيادة التغيير الثقافي من خلال برمجة ذهنية أو تطوير النماذج الذهنية الفردية إلى ذهنية جماعية للتعرف عليها ، مما ينتج عنه تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته.<sup>2</sup>

وبشكل عام فالعلاقة بين المشرفين والموظفين من العلاقات المهمة جدا ففي دراسة قام بها الزغبى سنة 2009 على عينة واسعة من الموظفين (أكثر من 400 شخص) لتحديد أهم الخصائص التي يجب أن يتمتع بها العمل الجيد، أشار المشاركون إلى ان المشرف أو المدير الداعم هي من أكثر

1 بلوط حسين، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005، ص 149-150

2 برحومة عبد المجيد ، مهدية فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المميز لمنظمات الأعمال، دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية كوندور الكترونيك ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، ص 17

العوامل جذبًا في العمل، وهي من العوامل التي تدفع الموظفين إلى الالتزام في العمل، ويعتبر المدير الداعم على أنه الشخص المشجع الذي يحترم أتباعه، ويقدرهم يُظهر كفاءة في إدارته وعمله وقراراته، حيث يراعي الموظفين ويدفعهم للانخراط في عملهم وواجباتهم اليومية، ويتم استحداث النمط الثقافي بواسطة القيادة الإدارية التي تتجسد في إدارتها العليا، ويعيد دورها على جانب كبير من الأهمية، خاصة في تحديد النمط الثقافي حيث يفرض القائد بهماته وقيمه وأسلوبه الإداري على المنظمة.

حيث أن القيادة تؤثر أيضا في الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمد عليها المديرون في تفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام، كما أن الثقافة التنظيمية تنبثق من قيم المنظمة، والقيم هي المرجع الأساسي لضبط السلوكيات في إطار العلاقات الاجتماعية، والأعراف السائدة في المنظمات الإدارية، فالسلوك عبارة عن نشاط يصدر من الكائن الحي عند تفاعله مع البيئة المحيطة وهو إما سلوك عضوي أو داخلي.

### ثانياً : أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الايجابية لثقافة المنظمة

إنّ عملية القيادة الإدارية هي العنصر الأساسي الذي يجمع بين مجموعة من العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، وأنّ القيادة ليست ميزة شخصية في شخصية القائد ولكنها محملة لمركب معقد من الفرد والمجموعة وظروف العمل للتنظيم، حيث أن القائد هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعة معينة وإقناعهم بأنّ في تحقيق أهداف التنظيم نجاحًا شخصيًا وتحقيقًا لأهداف شخصية.<sup>1</sup>

- القيادة تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- هي التي تصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .

1 علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، مكتبة غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 1981، ص 222

- تدعيم القوى في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم الموارد للمنظمة كما أن أنهم يتخذون من القيادة قدرة لهم.
- للقيادة الإدارية أهمية بالغة في تسيير الموارد البشرية من خلال قدرة القائد على اتخاذ القرارات.
- وضع استراتيجية للتعبير وتنفيذها واعتماده على ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها.<sup>1</sup>

### ثالثاً: القيادة الإدارية كظاهرة ثقافية

إنَّ عملية التغيير الثقافي داخل النسق الاجتماعي من طرف القيادة الإدارية ينتج عنها إدخال تطويره بدرجة ما للتحويل من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، حيث تعتبر النسق الفرعي للثقافة التنظيمية هو السمة المسيرة لتطوير المنظمات في دور يدفع ويعزز من طرف القيادة الإدارية لتطوير القدرة على العمل في إطار نسق تفاعلي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية وحل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة الثقافة التنظيمية.

وتكمن فاعلية القيادة الإدارية في القدرة على التغيير الثقافي، في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل لبناء السلوك الاجتماعي للكبان الاجتماعي للمنظمة بما ينتج هويته للعمل ويميزه عن غيره.

1 العلق بشير، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية، عمان ، الاردن ، 2010، ص 52

إذا كانت نظريات القيادة الإدارية تناولت ظاهرة القيادة من حيث الخصائص والمميزات الفردية للقائد أو من حيث تفاعله مع الموقف أو في علاقته مع مرؤوسيه أو من جانب أنماط السلوك التي تعبر عنه فإنّ التناول لظاهرة القيادة الإدارية يركز على الإهتمام بالتفاعل الذي يحدث في إطار التنسيق الثقافي للمنظمة باختبارات واعية لإعطاء المنظمة في طريقة العمل لمراجعة مشاكل التكيف والاندماج لتحقيق الهدف.

وعلى هذا الأساس يؤكد شين *Shein* على اعتبار القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية لا يمكن أن تُدرس إلا في إطار ثقافي عملي<sup>1</sup>. أير عن هويته.

أي دراسة القيادة الإدارية في إطار كيان إجتماعي المنظمة له خصائص ومميزاته ومنتج للثقافة التنظيمية التي تعبر عن هويته.

يفرض وجود أنماط قيادية لتطوير النسق الثقافي للمنظمة ليس باعتباره وظيفة أو منصب ولكنها تفاعل اجتماعي بين القائد ومؤوسيه، والبيئة الإجتماعية للمنظمة لأنّ الثقافة التنظيمية :

- تمثل إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة الإدارية، التي تخلق وتعزز الجهد الجماعي ويجاد الفهم المشترك للعمل في المنظمة كقدرة جماعية، وذلك يربط أماكن عملهم داخل الكيان الإجتماعي<sup>2</sup>.

هذا ما يفرض وجود قيادة إدارية على إدارة العلاقات والروابط الإجتماعية في نسق تفاعلي برؤية ديناميكية للتغيرات التي تحتاجها المنظمة، حتى تتطابق استراتيجيتها وأهدافها مع النسق الثقافي، لأن الثقافة التنظيمية التي تحوي أحداث ونجاحات و إخفاقات المنظمة تمثل الذاكرة والتجربة الجماعية للفعل ثم بنائها من خلال مواجهة مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي.

1 مصطفى عشوي، الثقافة والتسيير ، أعمال المتلقي الدولي، الجزائر، يوم 1992/11/30.

2 [www.au.of.mil.stratigicleadershipanddesicien](http://www.au.of.mil.stratigicleadershipanddesicien)

تم الاطلاع عليه يوم : 2025/03/02 على الساعة : 17:50.

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

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

حيث يبرز دور القيادة الإدارية في تعزيز مبدأ التعاون والألفة، من خلال تنمية القيم الايجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية تضمن غرس حب العمل والولاء في نفوس العاملين في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، وما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل مما ينعكس إيجاباً على حالة العمل ككل.

أما إذا كانت القيم سلبية أو متعارضة مع بعضها البعض فإنها تسهم في تكوين انتباهات سلبية متناقضة مما يترتب عليه انعدام أو فض التفاهم بين التفاهم بين العاملين، وبالتالي عدم القدرة على استيعاب مفهوم الوسائل وعدم فهمها وعدم الثقة في نقل تفاصيلها نتيجة اتجاهات الأفراد، مما يترتب عليه تدني مستوى الأداء، فهناك تأثير غير مباشر للقيادة على الثقافة التنظيمية من خلال الدور الذي يقوم على غرس القيم وتعديل الاتجاهات.<sup>1</sup>

إضافة إلى ذلك فإن القيادة الإدارية أيضاً لديها القدرة على توجيه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون تابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم<sup>2</sup>، ويعتمد القائد

1 الحريع صالح بن السعد، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية ، مرجع سابق ذكره، ص ص 69-87.

2 هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ، الطويت ، 2001، ص 55 .

على قدراته الفائقة التي تشير المرؤوسين، بحيث يصبح نموذج يقتدي به المرؤوسين ويوضح الرؤية ويُمنّي الاحساس ويغرس الثقة بالنفس للمستقبل المنشود، ويستخدم الرموز والشغرات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية لتابعة .

ويستتر تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير والابداع والتجديد والعقلانية لديهم وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة وحل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد المعلن حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره .

إضافة إلى ذلك يعطي اهتمام شخصياً لحاجات الأفراد لتحقيق الإنجاز والنهوض من خلال سلوكه كمدبر وناصح ومتابع ويساهم في حل المشاكل ويقف إلى جانب العمال ويتعرف على الفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويمارس أسلوب الإدارة بالتواجد بمعنى أن يكون قريباً من العاملين ويسهم في رجوعهم إليه عند الحاجة ، ويقوم بتفويض بعض مهامه لهم، لتنمية قدرتهم ومتابعة المهام المفوضة لهم لتقديم التوجيه والدعم عند الحُجة وعدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة .<sup>1</sup>

---

1 بدح أحمد ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن ، المحلية الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الادارات العربية المتحدة ، العدد 43، ص 8.

### خلاصة الفصل

إن تفسير العلاقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية من الصعب تفكيكها على مستوى العلاقات الإجتماعية التي تحدد أسسا مرجعية للتصرف، بحيث تتحويه الثقافة التنظيمية للمنظمة كإتفاق مشترك وفهم واعي لطريقة الحياة الإجتماعية داخل المنظمة ، حيث تنتج منها كائنات إجتماعية مما يسهم في بناء بيئة عمل متماسكة ومنظمة.

# الفصل الخامس: الإطار المنهجي

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: ميدان الدراسة

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة هامة وضرورية للوصول إلى الحقائق العلميّة الموضوعية لاسيما في الدراسات السوسولوجيّة إذ يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها بطريقة علميّة .

وبعد التطرق لموضوع الدراسة من الناحية النظرية ودراسة مختلف العناصر الرئيسية المكونة له نظريًا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية منها المنهج وأدوات جمع البيانات، ثم ميدان الدراسة (المجال المكاني والمجال الزمني و المجال البشري). ثم عينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي على أنه الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه أو يعتمد عليه الباحث للوصول إلى نتائج أو غايته.

كما يعرف المنهج العلمي على أنه التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إمّا من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين، وإمّا من أجل البرهنة عليها للأخرين، حيث نكون بها عالمين.<sup>1</sup> ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على "المنهج الوصفي" و "التحليل الإحصائي" نظراً لطبيعة الموضوع المدروس الذي يتطلب من الاعتماد على هذا المنهج حيث يُعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>2</sup>

أو المنهج الذي يتبع تقنيات الوصف في العرض والترتيب والتصنيف، وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد خطوات المنهج الوصفي في:<sup>3</sup>

تحديد الظاهرة المراد دراستها والقيام بالدراسة الاستطلاعية، وذلك من أجل تحديد مشكلة البحث، بعد هذا نقوم بتحديد أدوات الدراسة من أجل تسهيل جميع المعلومات حول العينة المراد دراستها ثم جمع الحقائق والبيانات وعرضها وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها بغية الوصول إلى النتائج ثم نقوم باستخلاص النتائج وتفسيرها بأسلوب واضح ودقيق.

1 أحمد الخطيب، منهج البحث العلمي بين الإبداع والإبداع، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر ، 2009، ص 152.

2 إبراهيم ابراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، ط1، عمان، 2009، ص 69.

3 رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2007، ص 58.

## ثانياً : أدوات جمع البيانات

من الضروري أن يستعين كل باحث في العلوم الاجتماعية بتقنيات متعددة ومعنية في بحثه، وهذه التقنيات تمكنه من جمع المعطيات من الواقع ولذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الملاحظة والاستمارة حتى نتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة دقيقة واضحة، وتتم بجميع جوانبها وتسهيل الكشف عنها:

**1. الملاحظة:** يستهل الباحث بعملية الملاحظة من خلال الواقع الذي يرد دراسته، فيلاحظ ما حوله ويسجل ملاحظاته ومشاهداته لهذا الواقع، وبالنسبة لهذا البحث فقد تم الاستعانة بتقنية الملاحظة البسيطة كأداة فعالة تسمح لنا برؤية واقع القيادة الإدارية في المنظم ، وكذلك محاولة التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية الموجودة، فالملاحظة قد ساعدتنا في الوصول إلى تفسيرات وتحليلات حول تشخيص أولي عن القيادة والثقافة التنظيمية الموجودة في المنظمة محل الدراسة، وقد تم من خلالها تسجيل بعض الملاحظات.

**2. الاستمارة :** تعد تقنية الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، وهي وسيلة وأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي يجري توزيعها على أشخاص معينين بتعبئتها<sup>1</sup>، أو هي مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعينين بالبريد أو يجري تسليمها باليد، تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة المرتبطة الواردة فيها بواسطتها، يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق، ولتطبيق تقنية الاستمارة فقد

1 محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2000، ص 463.

تكونت استمارة البحث من 4 محاور رئيسية تحتوي في مجملها على 35 سؤالاً موزعين على أربعة محاور تتمثل الأسئلة على أسئلة مغلقة، مفتوحة، شبه مفتوحة.

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين عدد عباراته (5).
- المحور الثاني: خاص بمساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية عدد عباراته (10).
- المحور الثالث: خاص بالقيادة الإدارية الناجحة ودورها في تنمية المناخ التنظيمي الملائم عدد عباراته (10).
- المحور الرابع: خاص بالقيادة الإدارية لها دور في تشجيع الابتكار والإبداع في المؤسسة عدد عباراته (10).

### ثالثاً: مجالات الدراسة

- المجال المكاني: حيث أجريت الدراسة الميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات-ولاية الطارف-، حيث تم إنشاءها بموجب المرسوم التنفيذي 09-11 المؤرخ في 20 جانفي 2011، المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة في مكاتب (جريدة رقم 24 في 25 أفريل 2012).
- وتتقسم مديرية التجارة إلى 5 مصالح وهي بالتالي:
- مصلحة ملاحه السوق والإعلام الاقتصادي: رئيس مكتب و 16 موظف.
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة: رئيس مكتب و 29 موظف.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: رئيس مكتب و 15 موظف.
- مصلحة الإدارة والوسائل: رئيس مكتب و 35 موظف.

• مهامها :

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة .
- تطبيق السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والمراقبة الاقتصادية والقمع والغش.

• المجال البشري: حيث شملت الدراسة على الموظفين بمديرية التجارة وترقية الصادرات - فرع ولاية

الطارف - والذين بلغ عددهم 219 موظف.

- 14 رئيس مكتب - المفتشية الإقليمية

- المدير العام للمؤسسة - الموظفين.

• المجال الزمني: ونقصد به المدّة أو الفترة الزمنية التي استغرقها العمل الميداني لدراستنا بالمديرية -

لولاية الطارف -.

- المرحلة الأولى: من شهر نوفمبر إلى 31 ديسمبر 2024، تم فيها جمع المراجع الخاصة بمتغيرات

الدراسة والإلمام بكل عناصرها، كما فيها ضبط الإشكالية وتساؤلات الدراسة وأهداف وأهمية الدراسة

وأسبابها، بالإضافة إلى جمع المصادر العلمية (مفاهيم، ودراسات سابقة).

- المرحلة الثانية: امتدت من 7 أبريل إلى 8 أبريل، حيث توجهنا إلى مديرية التجارة وترقية الصادرات-

ولاية الطارف - ولله الحمد تم قبولنا مبدئيًا إلى حين تسليم طلب الإذن بالدخول للمؤسسة تم جمع

المعلومات المتعلقة بشأن المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها.

- المرحلة الثالثة: امتدت من 9 أبريل إلى 10 أبريل تم المصادقة على الترخيص الذي سُلم لنا حين قبل رئيس قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف- من قبل قائد مديرية التجارة بالجزائر فرع ولاية الطارف.

- المرحلة الرابعة : امتدت من 11 أبريل إلى 24 أبريل حيث تم التعرف على أهداف وأنشطة وعدد موظفي مديرية التجارة - الطارف - كما ذكرنا سابقاً 2019 موظف، منهم 14 رئيس مكتب - المدير العام - المفتشية الإقليمية - والباقي موظفين .

فخصصنا 40 استمارة لتوزيعها عليهم تم استرجاعها بنجاح، وتم تفرغ الاستثمارات وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

- المرحلة الأخيرة: تمثلت في جمع فصول الدراسة وترتيبها ومراجعتها لتقادي الأخطاء الإملائية والتكرار والتدقيق مع السلامة اللغوية وطباعة النسخ، وقد دامت هذه المدّة إلى غاية الوقت المحدد لتسليم المذكرة.

#### رابعاً: عينة الدراسة

يمكن تعريف العينة على أساس أنها مجموعة الوحدات التي تم اختيارها من المجتمع الإحصائي<sup>1</sup> يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه وعادة ما يلجأ الباحث إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر بالقيام على دراسة شاملة لجميع مفردات البحث، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتاحة.

- اختيار نوع العينة : إن مجتمع البحث لدراستنا الحالية يتكون من 219 موظف، بموجب موضوع الدراسة، طبقنا عليها العينة القصدية، وكانت 40 موظف ، منهم رئيس مكتب في كلّ مصلحة و 7 موظفين .

1 ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ص 80

- تم تطبيق العينة القصدية في هذه الدراسة نظرًا لخصوصية الموضوع الذي يتناول القيادة الإدارية الناجحة ودورها في خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة، وقد تم اختيار أفراد العينة بناءً على مواقعهم الوظيفية وخبراتهم، حيث يمثلون الفئة المعنية مباشرة بموضوع البحث، وهم القادة والمسؤولين داخل مديرية التجارة وترقية الصادرات - الطارف-، ويهدف هذا الاختيار إلى ضمان الحصول على معلومات دقيقة وذات صلة وثيقة بمشكل البحث بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل أعمق وأكثر واقعية.
- وبعد عملية توزيع الاستمارة تمكنا من استرجاع 37 استمارة لتكون بذلك العينة المسترجعة الفعلية للدراسة تتكون من 37 موظف.

### خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح المنهج المستخدم للدراسة، وأدوات جمع البيانات المعتمدة من ملاحظة واستبيان وإبراز مجالات الدراسة (المجال المكاني، البشري، الزمني)، مع التطرق إلى نبذة عن مؤسسة مديرية التجارة وترقية الصادرات - الطارف-.

ثم توضيح عينة الدراسة من مفهومها إلى اختيار العينة ، وقد ساعدتنا هذه العناصر بشدة وكانت بمثابة جسر عبور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

# الفصل السادس: تحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: البيانات الإحصائية

ثانياً : الاجابة على التساؤلات والفرضيات

ثالثاً: اقتراحات وتوصيات

خلاصة الفصل

### تمهيد:

بعد معالجة الجانب المنهجي للدراسة تأتي مرحلة تفريغ البيانات وعرضها في جداول وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، ولقد تدرجنا في هذا الفصل عرض البيانات الشخصية، ثم بيانات ماهية القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة وكذلك بيانات القيادة الإدارية الناجحة، ودورها في تنمية المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسة، وبيانات القيادة الإدارية التي لها دور في تشجيع الابتكار والابداع في المؤسسة لمديرية التجارة - الطارف - وذلك بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وصولاً إلى تحديد النتائج المتوصل إليها إحصائياً.

أولاً: البيانات الإحصائية

1. عرض وتحليل بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية للعينة المبحوثة

الجدول رقم 01: توضيح توزيع العينة حسب متغير الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	10	27%
أنثى	27	73%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 01)

الجدول الموجود أعلاه يعرض لنا نسبة الإناث من مجتمع الدراسة البالغة 73% أما نسبة الذكور بلغت 27% من إجمالي مجتمع الدراسة، هذا التوجه لا يمكن قراءته كمجرد إختيار حر بل هو نتيجة لمجموعة من العوامل البنيوية والثقافية والاقتصادية التي تحد من أفاق توظيف المرأة وتدفعها نحو مجالات مهنية محدّدة من بينها الوظائف الإدارية التي توفر شروط عمل أكثر استقراراً ما يجعله خياراً شبه إجباري للكثيرات، ومن وجهة نظري أنه العديد من النساء تسعى إلى ضمان دخل قار ووضعية إجتماعية مستقرة، وهو ما توفره الوظائف الإدارية في المؤسسات العمومية

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
0%	0	أقل من 30 سنة
41%	15	من 31 على 40 سنة
54%	20	من 41 إلى 50 سنة
05%	02	أكثر من 51 سنة
100%	36	المجموع

(السؤال رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة تليها من تتراوح أعمارهم 31 - 40 سنة ن وذلك بنسبة 41%، كذلك نسبة 05% الذين أعمارهم أكثر من 51 سنة، وتعتبر هذه الأخيرة أدنى نسبة بمقارنتها مع نسبة الفئة العمرية الأخرى، وبالتالي فإن العينة تقع في مرحلة الراشدين في منتصف العمر لأنهم يعبرون في سن النضج العقلي والفكري، ومع رفع سن التقاعد يبقى الموظف في منصبه إلى غاية 60 سنة مما يجعل هذه الفئة نواة النشاط الإداري.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
14%	05	أعزب
81%	30	متزوج
5%	02	مطلق
0%	0	أرمل
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع المفردات حسب الحالة الاجتماعية ، حيث نجد حازت عليها فئة متزوج ب 81% في مقابل فئة أعزب سجلت 14% ثم سجلت فئة مطلق بنسبة 5% وفي الأخير فئة الأرامل منعدمة نستنتج أنه نظرا لأغلبية العمال من فئة المتزوجين يرجع لاستقرارهم الإجتماعي مما يؤديون أعمالهم بكل تقاني، ويكون أكثر تركيز في عملهم بينما فئة العزاب فقد يرجع إلى حاجة المؤسسة إلى هذه الفئة من أجل تخصيص الوقت اللازم والكافي للعمل وعدم الإنشغال بأمور خارجة عن نطاق العمل.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
11%	04	دبلوم التكوين المهني
16%	06	بكالوريا
11%	04	ليسانس
43%	16	ماجستير
03%	01	دكتوراه
16%	06	مهندس دولة
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 04)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة مؤهلهم العلمي هو شهادة الماجستير ، وذلك بنسبة 43%، تليها شهادة ليسانس وشهادة مهندس دولة بنسبة 16% ، بعدها نسبة دبلوم التكوين المهني والبالوريا تقدر ب 11% وأقل نسبة تقدر ب 03% لحاملي شهادة الدكتوراه.

ويرجع نسب توظيف المؤسسة لأصحاب الشهادة الجامعية لطبيعة العمل الإداري الخاص بها والذي يحتاج لذوي الشهادات الاكاديمية في تسيير أمور المؤسسة.

## الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
03%	01	أقل من 5 سنوات
27%	10	من 5 إلى 10 سنوات
51%	19	من 11 إلى 15 سنة
8%	031	من 16 إلى 20 سنة
11%	04	أكثر من 21 سنة
100%	37	المجموع

## (السؤال رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 51% من مفردات العينة أي 19 فرد تجاوزت مدة خدمتهم في المؤسسة 10 سنوات ، وهذا ما يدل على استقرار في حركة العمل مما ينتج عنه دراية واضحة عن أساليب ومنهجية العمل، وكذلك قد يتوفر رصيد معتبر من المهارة والخبرة لدى الأفراد في أداء أعمالهم تم تليها نسبة 27% ذوي خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة 11% لذوي خبرة أكثر من 21 سنة والمتقاربة مع نسبة ذوي خبرة 16 سنة إلى 20 سنة تقدر ب 8% ، وأخيراً نسبة ضئيلة جداً لذوي خبرة أقل من 5 سنوات تقدر ب 03% ن وذلك راجع إلى بداية مشوارهم في العمل.

2. عرض وتحليل المحور الثاني: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة

الجدول رقم 06: يوضح التقييم العام لدور القيادة الادارية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ضعيف جدا	1	3%
متوسط	21	57%
جيد جدا	15	40%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 06)

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من التقييمات كانت متوسطك بنسبة 57% مما يشير إلى أن

أغلب المشاركين يرون أن أداء القادة الإداريين في المؤسسة ليس ضعيفا جدًا، ولا ممتازًا بل في مستوى

متوسط، تليها نسبة 40% من المشاركين قيموا الدور بجيد جدًا، وهي نسبة جيدة وتعني أن هناك رضا

نسبي عن الأداء.

وأخيرا نسبة تقدر ب 3% ألا وهي ضعيف جدًا مما يعني أن عدد قليل فقط يرى أن الدور الإداري

ضعيف جدًا.

الجدول رقم 07: يوضح اعتقاد أن القيادة الإدارية تروج بوضوح للقيم التنظيمية

في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	60%
لا	6	16%
أحيانا	9	24%
المجموع	36	100%

(السؤال رقم 07)

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية الموظفين يعتقدون أن القيادة الإدارية تروج بوضوح للقيم التنظيمية بنسبة 60% ، وهذا مؤشر إيجابي يدل على فعالية الدور القيادي في تعزيز ثقافة المؤسسة، تليها نسبة 24% من الموظفين أجابوا أحيانا مما يعني أن هناك تذبذبًا في إيصال القيم ، وقد يعكس ذلك تفاوتًا بين الإدارات أو عدم استمرارية الجهود وأدنى نسبة قدرت بـ 16% أجابوا بـ لا ، وهي نسبة لا يستهان بها قد تشير إلى وجود خلل في التواصل أو ضعف في التفاعل بين بعض القادة والموظفين فيما يخص القيم التنظيمية .

الجدول رقم 08: يوضح الأدوات التي تستخدمها القيادة تأثير القيم التنظيمية على

أداء المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مقابلة الموظفين	10	27%
مراقبة سلوك الموظفين	3	8%
تحليل البيانات	6	16%
مراجعة الأداء	18	49%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 08)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مراجعة الأداء تعد الأداء الأكثر استمداً من قبل القيادة قدر ب نسبة 49% ، وقد يشير هذا على اهتمام القيادة بقياس الأداء بشكل دوري ومنهجي، تحتل المرتبة الثانية مقابلة الموظفين بنسبة 27% ما يدل على أهمية البعد البشري والتواصل المباشر مع الموظفين ثم تليها تحليل البيانات بنسبة 16% يمثل توجهها متوسطا نحو استخدام البيانات الرقمية لتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء، ثم أقل نسبة مراقبة سلوك الموظفين تقدر ب 8% ، تعد الأقل استخداما رغم أنها أداة مهمة لقياس التوافق العلمي مع القيم التنظيمية قد يعكس ذلك صعوبة في تطبيقها بشكل مباشر أو الحاجة إلى تدريب خاص في هذا المجال.

الجدول رقم 09: يوضح كيفية محاسبة القيادة الموظفين على تطبيق القيم

التنظيمية في عملهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تقييم الأداء	20	54%
التعليم والتدريب	8	22%
الضبط السلبي	3	8%
التعزيز الايجابي	6	16%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 09)

يوضح الجدول أعلاه أن المنظمة تعتمد بنسبة كبيرة على تقييم الأداء قرّت نسبتها ب 54% كمحور رئيسي لمحاسبة الموظفين على تطبيق القيم قد يفهم من ذلك أن التركيز الأكبر ينصب على قياس النتائج والمخرجات بدلا من التركيز على بناء السلوكيات أو تطويرها، تليها الاعتماد المتوسط على التعليم والتدريب قدر ب 22% ما يعني أن المنظمة تعترف بأهمية بناء القدرات لكنها ليست الوسيلة الأبرز .

تم نجد ضعف في استخدام التعزيز الإيجابي بنسبة 16% تبقى منخفضة، هذا يدل على ضعف في ثقافة التقدير والتحضير، وبالتالي قوّة منخفضة للضبط السلبي بنسبة 8% ، هذه الأخيرة تُظهر أن العقوبات أو الاجراءات التأديبية ليست شائعة أو أسلوبا رئيسياً ، وهذا قد يكون ايجابيا إذا كانت المنظمة تفضل الطرق البناءة.

الجدول رقم 10: يوضح القيمة التنظيمية الأكثر ترويجاً من قبل القيادة الإدارية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
22%	8	النزاهة
32%	12	العمل الجماعي
43%	16	الالتزام
3%	1	الابتكار
100%	36	المجموع

(السؤال رقم 10)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الالتزام جاء في المرتبة الأولى بنسبة 43% مما يشير إلى القيادة الإدارية تركز بشكل كبير على العمل الجماعي أهمية احترام القوانين والتعليمات والانضباط في العمل. أما العمل الجماعي فقد حل في المرتبة الثانية بنسبة 32%، وهذا يعكس اهتمام القيادة بتشجيع التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق ثم تليها النزاهة بنسبة 22%، وهذا ما قد يدل على أن هذه القيمة ليست في مقدمة أولويات القيادة، ثم جاء الابتكار في أدنى نسبة قدرت ب 3% مما يشير إلى ضعف واضح في دعم أو تشجيع الإبداع ، وتقديم الأفكار الجديدة داخل المنظمة.

الجدول رقم 11: يوضح هل يتم إشراك الموظفين في تطوير القيم التنظيمية

للمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	43%
أحياناً	13	35%
نادراً	5	14%
لا أبداً	3	8%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 11)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين بنسبة 43% يرون أنهم يشاركون في تطوير القيم التنظيمية، وهذا مؤشر إيجابي نسبياً مما يدل على وجود حدود لكنها غير كافية لتشكيل الجميع، تحتل المرتبة الثانية أحياناً بنسبة 35% من الموظفين يشعرون بأن مشاركتهم غير منتظمة أو محدودة مما يدل على نقص في الاستمرارية أو وضوح الإجراءات المتبعة لإشراكتهم، كما نلاحظ هناك فئة قدرت ب 14% ترى أن مشاركتها ضعيفة جداً، وقد تشعر بالتهميش أو عدم الفعالية في المؤسسة وتحتل المرتبة الأخيرة، فئة ترى أنه لا يتم إشراكها إطلاقاً بنسبة 8% مما قد يؤثر على إنتمائها للمؤسسة أو دافعيتها للمشاركة في العمل الجماعي.

الجدول رقم 12: يوضح مدى استخدام وسائل الاتصال الداخلي لتعزيز القيم

### التنظيمية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
غير مستخدمة	1	3%
ضعيفة الاستخدام	1	3%
متوسطة	16	43%
فعالة	12	32%
فعالة جدًا	7	19%
المجموع	37	100%

### (السؤال رقم 12)

نلاحظ في الجدول أعلاه ان الاستخدام المتوسط للوسائل يمثل النسبة الأكبر التي قدرت ب 43% ما يعني أن معظم الآراء ترى أنه يوجد جهود مبذولة، ولكن هناك مجال كبير للتحسين بغض الاستخدام موجود لكن ليس بالكفاءة المطلوبة، تليها الاستخدام الفعال والفعال جدًا بنسبة  $32\% + 19\% = 51\%$  أكثر من نصف الموظفين يرون أن الوسائل تستخدم بفعالية لتعزيز القيم هذه النسبة تعكس وجود ممارسة جيدة، ولكن ليست مثالية، وتليها الاحتمالات الضعيفة غير مستخدمة، ضعيفة الاستخدام بنسبة 3% لكل منهما، وهي نسبة منخفضة جدًا، ما يشير إلى أن هناك وعي بضرورة استخدام وسائل الاتصال الداخلي.

الجدول رقم 13: يوضح تلقي العاملين لتدريب أو توجيه يتعلق بالقيم التنظيمية

داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	27%
لا	24	65%
لا أتذكر	3	8%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 13)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من العاملين بنسبة 65% أفادوا بأنهم لم يتلقوا تدريباً أو توجيهها يتعلق بالقيم التنظيمية، هذا مؤشر قوٍي على نقص واضح في جهود المؤسسة لنشر أو تعزيز القيم التنظيمية بين الموظفين، كما نلاحظ 27% من المشاركين أفادوا بأنهم تلقوا تدريباً، وهي نسبة منخفضة جداً إذا كانت المؤسسة تهدف إلى ترسيخ القيم التنظيمية كجزء من ثقافتها كما نجد نسبة 8% ممن لا يتذكرون هذا قد يشير إلى أن البرامج التدريبية غير مؤثرة أو غير واضحة في أهدافها بحيث لا يربطها الموظفون بالقيم التنظيمية أو لم تترك أثراً كافياً لتذكرها.

الجدول رقم 14: يوضح ما الذي يعيق القيادة الإدارية من ترسيخ القيم التنظيمية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ضعف في التواصل	15	40%
غياب القدرة	1	3%
ضغوط العمل	16	43%
ضعف الثقافة التنظيمية	5	14%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 14)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن ضغوط العمل هو العائق الأكثر تكرارًا بنسبة 43% مما يشير إلى أن بيئة العمل مرهقة أو تتطلب مجهودًا يفوق القدرة العادية للموظفين والإداريين، وهذا يؤثر سلبًا على التركيز في ترسيخ القيم التنظيمية، ضعف التواصل يأتي أكبر عائق بنسبة 40% مما يدل على وجود فجوة في تبادل المعلومات بين القيادة والموظفين، وهذا يعيق بناء ثقافة قيمة مشتركة داخل المنظمة، تليها ضعف الثقافة التنظيمية بنسبة 14% ، رغم أن هذه النسبة أقل إلا أن ضعف الثقافة التنظيمية يمثل بيئة خصبة للعوائق الأخرى، فهو يشير إلى أن القيم غير واضحة أو غير متنبأة من قبل الجميع، وأخيرًا غياب القدرة بنسبة 3% ضئيلة جدًا مما يشير على أن معظم القيادات تمتلك القدرة على ترسيخ القيم لكن المشكلة تمكن في عوامل محيطة مثل البيئة أو الاتصال أو الضغوط وليس في الكفاءة الذاتية.

الجدول رقم 15: يوضح الاقتراحات لتحسين دور القيادة في دعم القيم التنظيمية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
3%	1	التواصل الدائم
65%	24	العمل الجماعي
27%	10	إعادة توزيع الأدوار
5%	2	الاحترام والتعاون
100%	27	المجموع

(السؤال رقم 15)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العمل الجماعي أكثر تكرارًا بنسبة 65% ما يعني أن أغلب الموظفين يرون أن تعزيز العمل الجماعي هو المفتاح لتحسين دور القيادة في دعم القيم التنظيمية تليها إعادة توزيع الأدوار بنسبة معتبرة بـ 27% ، ترى أن تنظيم الأدوار بشكل أفضل سردي لتحسين القيم التنظيمية ، ثم الاحترام والتعاون رغم أهمية إلا أنه لم يحصل هذا الاحتمال على نسبة كبيرة والتي قدرت بـ 5% ربما الموظفين يرون أنه ناتج عن تحسين العمل الجماعي أو توزيع الأدوار وليس مستقلا عنها وأقل احتمال ورد فكرة هو التواصل الدائم بنسبة 3% ، ما يمكن أن يعني إما أن التواصل ليس مشكلة كبرى حالية أو أن المشاركين يربطونه ضمنيًا بباقي الجوانب.

الجدول رقم 16: يوضح كيفية تقييم أداة القيادة الإدارية في المؤسسة بشكل عام.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
3%	1	ضعيف جداً
3%	1	ضعيف
48%	18	متوسط
43%	16	جيد
3%	1	ممتاز
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 16)

نلاحظ في الجدول اعلاه ان أغلب الموظفين قيموا أداء القيادة الإدارية بأنه متوسط بنسبة 48% أو جيد بنسبة 43% مما يعني أن هناك رضا عاماً معتدلاً عن الأداء، في المقابل جاءت نسب التقييم الضعيف جداً والضعيف والممتاز متساوية ومنخفضة جداً بنسبة 3% لكل تقييم منم ما يعكس قلة في الحالات السلبية أو الايجابية المتميزة ، وبالتالي يمكن القول أن الأداء الإداري يُنظر إليه بشكل عام على أنه مقبول لكنه يحتاج إلى تطوير لتحقيق الامتياز.

الجدول رقم 17: يوضح مساهمة القيادة الإدارية في توفير بيئة عمل مريحة

ومستقرة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	65%
لا	5	14%
إلى حد ما	8	21%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 17)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأغلبية بنسبة 65% ترى ان القيادة الادارية تساهم بوضوح في توفير بيئة عمل مريحة ومستقرة مما يدل على أن هناك رضا عام عن أداء القيادة من حيث توفير ظروف مناسبة للعمل، تليها نسبة 21% من الموظفين يرون أن المساهمة إلى حد ما مما يشير إلى أن هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها، أو ربما توجد تفاوتات في كيفية تطبيق الإدارة لهذه المبادئ وأخيراً نلاحظ نسبة 14% يرون أن القيادة لا تساهم في توفير بيئة مريحة ومستقرة، وهذه نسبة ليست كبيرة ولكنها تمثل مؤشراً على وجود مشاكل في بعض الوحدات أو الأقسام أو ربما سوء في التواصل أو التوجيه الإداري.

الجدول رقم 18: يوضح مدى تأثير القيادة الناجحة على تحسين العلاقات بين

الموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لا تأثير	6	16%
تأثير ضعيف	0	0%
تأثير متوسط	3	9%
تأثير قوي	18	48%
تأثير قوي جداً	10	27%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 18)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن هناك 48% من الموظفين يرون القيادة لها تأثير قوي على تحسين العلاقات بين الموظفين و 27% يرون أن التأثير قوي جداً أي 75% من الاجابات يمثل نحو التأثير الايجابي الكبير، في المقابل نسبة من يرون عدم وجود تأثير تبلغ 16% بينما لا أحد يرى أن التأثير ضعيف ونسبة 9% فقط ترى أن التأثير متوسط يعني الغالبية العظمى ترى أو تؤمن بأن القيادة الناجحة تلعب دوراً كبيراً في تحسين العلاقة بين الموظفين، مما يدل على أهمية بين أساليب قيادة فعالة داخل بيئة العمل.

الجدول رقم 19: يوضح أهم عنصر من عناصر المناخ التنظيمي الذي تعمل عليه

القيادة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التحفيز	10	27%
العدالة التنظيمية	4	10%
التواصل الفعال	16	43%
الثقة المتبادلة	7	20%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 19)

نلاحظ في الجدول أعلاه التواصل الفعال يعتبر هو العنصر الأبرز الذي تركز عليه القيادة بنسبة 43% هذا يدل على إدراك القيادة لأهمية وضوح الرسائل، مشاركة المعلومات التعزيز بنسبة عمل إيجابية وتحقيق الأهداف، ثم يحل التحفيز المرتبة الثانية 27%، مما يشير إلى اهتمام القيادة بدفع العاملين نحو الانجاز سواء عبر المكافآت أو خلق بيئة مشجعة نجد أيضا الثقة المتبادلة بنسبة 20% تعكس هذه الأخيرة وجود مستوى جيد من التركيز على بناء الثقة بين القادة والموظفين، ولكنها أقل من المطلوب لتحقيق بيئة تنظيمية صحيّة بالكامل، وأخيراً العدالة التنظيمية هي الأقل تركيزاً . وهذا مؤشر يكون مقلقاً غياب التركيز الكافي على العدالة التنظيمية (مثل إنصاف في توزيع المهام والمكافآت) ، قد يؤدي على شعور بالتمييز وانخفاض الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 20: يوضح الشعور بالرضى عن المناخ التنظيمي الحالي في

المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
68%	25	نعم
32%	12	لا
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 20)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن هناك 68% من الموظفين يشعرون بالرضا عن المناخ التنظيمي، وهذا يدل على أن الأغلبية لديهم نظرة إيجابية على بيئة العمل وشعورًا عامًا بالارتياح في المقابل 32% من الموظفين غير راضين على بيئة العمل، وهي بالتالي ليست بسيطة، وتحتاج على إهتمام الإدارة لفهم أسباب عدم الرضا والعمل على تحسين بعض الجوانب التنظيمية لرفع مستوى الرضا العام.

الجدول رقم 21: يوضح تشجيع القيادة الإدارية على الحوار وتقبل الآراء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	84%
لا	6	16%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 21)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاحتمال نعم مرتفع بنسبة 84% أي أن الغالبية العظمى من الموظفين يرون أن القيادة الإدارية تشجع على الحوار وتقبل الآراء مما يدل على وجود بيئة عمل إيجابية تعتمد على التواصل والانفتاح هذا انعكس أيضا أن الإدارة ربما تعتمد أسلوب القيادة التشاركية أو القيادة التحويلية .

حيث يتم تعزيز دور الأفراد وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم ، نجد أيضا نسبة قليلة جدًا تقدر ب 16% ، والتي أجابت ب لا تمثل فئة قد تكون متأثرة بعوامل معينة إذ من المهم فم أسباب شعور هذه الفئة بعدم وجود تشجيع للحوار، وذلك لتحسين البيئة التنظيمية وضمان شمولية أكبر.

الجدول رقم 22: يوضح إتخاذ القيادة إجراءات واضحة لحل النزاعات بين الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
59%	22	نعم
14%	5	لا
27%	10	أحيانا
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 22)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين يرون أن القيادة تتخذ إجراءات واضحة لحل النزاعات بنسبة 59% ، وهذه نقطة إيجابية تعكس وجود نظام أو أسلوب واضح في التعامل مع المشكلات تليها نسبة أحياناً تقدر ب 27% حيث أنه لا يُستهان بها أي أن الموظفين يرون أن الاجراءات ليست دائمة أو ثابتة ، وهذا قد يعني أن تطبيق السياسات غير منتظم أو يعتمد على الحالة أو الاشخاص ، كما نجد أدنى نسبة للاحتمال لا تقدر ب 14% ، وهي نسبة قليلة ترى أن القيادة لا تتخذ إجراءات واضحة ، هذا مؤشر على وجود تغرات أسوء تواصل في بعض الحالات، لكن ليست نسبة مقلقة جدا.

الجدول رقم 23: يوضح أكثر ما يميز القيادة الناجحة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
وضوح الرؤية	15	41%
الحزم مع العدل	2	5%
دعم الفريق	9	24%
القدرة على التواصل	11	30%
المجموع	37	100%

### (السؤال رقم 23)

يوضح الجدول أعلاه أن صفة وضوح الرؤية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 41% ما يدل على أن أغلب المشاركين يرون أن القائد الناجح يجب أن يكون لديه رؤية واضحة ما يعين أن تحديد الأهداف والتوجهات المستقبلية بوضوح هو عنصر أساسي في نجاح القيادة وتأتي في المرتبة الثانية صفة القدرة على التواصل بنسبة 30% ، حيث يعبر التواصل الفعال بين القائد وفريقه عاملاً مهماً لفهم المهام وتبادل الأفكار وبناء الثقة.

ثم صفة دعم الفريق بنسبة 24%، وهذا يعكس أهمية أن يكون القائد داعماً لأعضاء الفريق يساندهم ويخلق بيئة عمل محفزة ومريحة، وبالرغم من أهمية صفة الحزم مع العدل إلا أنها كانت أقل أولوية حسب الموظفين بنسبة 5% لكن لا يعني أنها غير مهمة بل قد تكون مفهومة ضمناً ضمن الصفات الأخرى.

الجدول رقم 24: يوضح أبرز التحديات التي تواجه القيادة في تنمية المناخ

التنظيمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ضعف الموارد	10	27%
مقارنة التغيير	0	0%
ضعف التكوين القيادي	15	41%
ضعف الثقة من طرف الموظفين	12	32%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 24)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن ضعف التكوين القيادي حلّ المرتبة الأولى بنسبة 41%، هذا يشير إلى أن أغلب الملاحظات ترى أن ضعف التكوين أو التأهيل القيادي يمثل العائق الأكبر أمام تحسين المناخ التنظيمي، أي أن القادة ربما يفتقرون للمهارات أو الكفاءات اللازمة لتوجيه وتحفيز الموظفين بشكل فعال وجاء احتمال ضعف الثقة من طرف الموظفين في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ 32%، حيث أن الثقة عامل حاسم في العلاقة بين القادة والموظفين والنسبة العالية هنا تدل على أن كثير من الموظفين ربما لا يثمنون في القيادة، مما يؤثر سلباً على الروح التنظيمية والتعاون، وبالرغم من أن احتمال ضعف الموارد مهم غلا أنه الاقل من حيث التكرار والنسبة التي قدرت بـ 27% يفهم من هذا أن ضعف الموارد يعتبر عائقاً لكنه ليس بالأهمية نفسها مقارنة بضعف التكوين القيادي أو غياب الثقة، وأخيراً عدم الإشارة على مقارنة التغيير يوحي بأنها ليست من التحديات المطروحة أو الملاحظة فعلاً في الواقع الحالي.

الجدول رقم 25: يوضح اقتراحات لتحسين المناخ التنظيمي من خلال تطوير

القيادة الادارية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إتاحة الفرصة للجميع	15	41%
الحوار وتقبل الآراء	2	5%
الثقة المتبادلة بين الموظفين	9	24%
تطبيق العدالة	11	30%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 25)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غتاحة الفرص للجميع أكثر الاقتراحات تكررًا بنسبة 41% هذا يدل على أن أغلب الموظفين يرون أن العدالة في توزيع الفرص هي أولوية كبرى لتحسين المناخ التنظيمي، قد يشعر الموظفون بعدم المساواة أو بوجود تميز في الترقيات او المسؤوليات، بينما حلَّ اقتراح تطبيقي العدالة في المرتبة الثانية بنسبة 30%، يعكس رغبة الموظفين في وجود نظام عادل وشفاف في العمل، ربما توجد شكاوي متكررة عن المحاباة أو عدم وضوح المعايير، ثم جاءت الثقة المتبادلة بين الموظفين بنسبة 24%

تشير إلى هناك فجوة في العلاقات المهنية بينهم وبين الإدارة، حيث أن بناء الثقة قد يساهم في تقوية العمل وتحسين التعاون وبالرغم من أهمية اقتراح الحوار، وتقبل الآراء إلا أنه نسبته قليلة قدرت ب 5% ربما لأنهم لا يعتبرونه مشكلة أساسية مقارنة بالعدالة وتطافئ الفرص.

3. عرض وتحليل بيانات المحور الرابع : القيادة الإدارية داخل المؤسسة على التفكير الابداعي

الجدول رقم 26: يوضح تشجيع القيادة الإدارية داخل المؤسسة على التفكير

الابداعي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم بدرجة كبيرة	26	70%
لا تشجيع إطلاقاً	11	30%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 26)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الغالبية ترى أن القيادة تشجع على التفكير الابداعي بنسبة كبيرة 70% ما يدل على أن القيادة الإدارية تدعم الإبداع وتشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة هذا يعكس وجود بيئة إيجابية ومحفزة داخل المؤسسة، مما قد يسهم في تحسين الأداء وتطوير العمل، بينما وجود نسبة معتبرة تقدر ب 30% من الموظفين يعتمدون أن القيادة لا تشجع إطلاقاً على التفكير الابداعي هذه نسبة لا يمكن تجاهلها ، وقد تشير على وجود تباين في أساليب الإدارة داخل أقسام مختلفة من المؤسسة او ضعف في التواصل وربما عدم وضوح في سياسات التشجيع أو تجارب سلبية مرّ بها بعض الأفراد.

الجدول رقم 27: يوضح توفير القيادة للفرص الكافية لفرض الأفكار الجديدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
59%	22	نعم
33%	12	لا
8%	3	أحيانا
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 27)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين بنسبة 59% يرون أن القيادة توفر الفرص الكافية لعرض الأفكار الجديدة هذا يدل على وجود رضا عام عن دعم القيادة للأفكار الجديدة في المقابل 33% من المشاركين إختاروا لا ما يعني أن هناك نسبة غير قليلة ترى أن القيادة لا تتيح هذه الفرص وقد يشير هذا على وجود تباين في تجارب الأفراد أو وجود قصور في بعض الأقسام أو المواقف أما خيار أحيانا فقد تم اختياره بنسبة 8% ، مما يدل على أن عددًا قليلاً فقط يرى أن الفرص متوفر بشكل غير دائم.

الجدول رقم 28: يوضح الوسائل التي تعتمد عليها القيادة لتجشيع الإبتكار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ورشات عمل وتدريب	3	8%
تحفيز مادي أو معنوي	10	27%
إشراك الموظفين في اتخاذ القرار	15	41%
تخصيص وقت لتطوير الأفكار	7	19%
لا توجد وسائل واضحة	2	5%
المجموع	36	100%

(السؤال رقم 28)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه أكثر وسيلة مستخدمة هي إشراك الموظفين في اتخاذ القرار بنسبة 41% هذا يدل على أن المنظمات تعتبر مشاركة الموظفين أداة فعالة لتحفيز الابتكار، وهو مؤشر ايجابي يعكس اهتمام القيادة بأراء الموظفين، ثم جاء في المرتبة الثانية التحفيز المادي والمعنوي بنسبة 27% وهو أيضا وسيلة مهمة يشير ذلك على إدراك أن التحفيز يلعب دورا مهما في تشجيع الأفكار الجديدة والمبادرات، ثم جاء بنسبة 19% تخصص الوقت لتطوير الأفكار، وهو رقم لا بأس به، لكنه يشير إلى أن بعض المؤسسات قد لا توفر الوقت الكافي للموظفين للتفكير للإبداع ما قد يفيد الابتكار ثم نجد أخفض نسبة قدرت ب 8% على عدم وجود وسائل واضحة إلا أنها نسبة صغيرة لكنها تظهر وجود بعض الجهات التي لا يملك وسائل منظمة لدعم الابتكار وهو أمر يحتاج على تحسين طبعا.

الجدول رقم 29: يوضح هل تعبر سياسة القيادة في التعامل مع الفشل محفزة على

التجريب والإبداع

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم يتم الفشل كجزء من عقلية التطوير	12	32%
أحياناً، حسب نوع الفشل	20	54%
لا يتم تحميل الموظف المسؤولية الكاملة	5	14%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 29)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه احتمال أحياناً، حسب نوع الفشل احتلت المرتبة الأولى بنسبة 54% وتوضح أن أكثر من صف الموظفين يرون أن تقبل الفشل مشروط بنوعه ، يعني أن هناك تردد أو تقييم متفاوت حسب الموقف ن ما قد نجد من روح المبادرة وأحياناً ثم جاءت في المرتبة الثانية احتمال نعم ، يتم تقبل كجزء من عملية التطوير بنسبة 32% ، هذا يشير إلى إن حوالي ثلث الموظفين يشعرون بأن القيادة تتعامل بإيجابية مع الفشل مما يشجعه على الابتكار والنسبة الأقل لاحتمال لا تحمل الموظف المسؤولية الكاملة والتي قدرت ب 14% ترى القيادة أنها تتعامل بسلبية وتحمل الموظف المسؤولية عند الفشل ، وهما قد يختلف بكمية عمل خائفة من المخاطر.

الجدول رقم 30: يوضح مدى الشعور بالحماس لتقديم أفكار جديدة في ظل القيادة

الحالية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	14	38%
غالبا	9	24%
نادراً	7	19%
لا اشعر	7	19%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 30)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاحتمال دائما هو الأعلى تكراراً بنسبة 38% ، وهذا يدل على أن هناك نسبة جيدة من المشاركين يشعرون بالحماس الدائم لتقديم أفكار جديدة رغم القيادة الحالية جاء في المرتبة الثانية احتمال غالباً بنسبة 24%، مما يعزز الفكرة بأن الموظفين لديهم نوع من الحماس المنتظم من ناحية أخرى لدينا نسبة احتمال نادراً ولا أشعر بالحماس إطلاقاً متساويتان قدرت ب 19% لكل منها، وهذا يعني ان حوالي 38% من المشاركين لا يشعرون بالحماس الكافي سواء نادر أو معدوم.

الجدول رقم 31: يوضح هل سبق لك أن اقترحت فكرة مبتكرة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
51%	19	نعم ، تم تبين الفكرة
24%	9	نعم، تم الامتناع لكن لم تنفيذ
14%	5	نعم، تم تيم التفاعل معها
11%	4	لا ، لم أقدم أي فكرة
100%	37	المجموع

### (السؤال رقم 31)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين صرحوا بأنهم اقترحوا فكرة مبتكرة وتم تبينها بنسبة 51%، هذا يدل على بيئة عمل تشجع على الابتكار وتشجيب للأفكار الجديدة بينما هناك 24% من الموظفين الذين تم الاستمتاع على أفكارهم لكن لم تنفذ ما يُشير إلى أن هناك اهتمام بالأفكار لكن قد تكون هناك معوقات في التنفيذ مثل الموارد أو الأولويات ثم جاءت نسبة 14% من الذين لم يتلقوا أي تفاعل ما قد يُظهر وجود فجوة في التواصل أو تقدير الجهود وأخيرا نجد 11% فقط لم يقدموا أي فكرة ، وهذا رقم صغير مما يدل على أغلب العاملين لديه استعداد للمشاركة بالأفكار.

الجدول رقم 32: يوضح المعوقات التي تراها تمنع القيادة من دعم الابتكار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
قلة الموارد	15	40%
الخوف من التغيير	4	11%
ضعف التواصل	8	22%
غياب رؤية استراتيجية واضحة	10	27%
المجموع	36	100%

(السؤال رقم 32)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر عائق حسب الموظفين هو قلة الموارد بنسبة 40% ما يشير على أن الكثير يرون أن الدعن الماديّ أو البشري غير كاف لتطبيق الأفكار المبتكرة ثم يأتي في المرتبة الثانية غياب الرؤية الاتراتيجية الواضحة بنسبة 27% مما يدل على حاجة المؤسسة لتحديد أهداف وخطط واضحة تدعم الابتكار، ويعتبر أيضا ضعف التواصل عائقا مؤثر قدرت نسبة ب 22% وقد يؤدي على سوء فهم أو فقدان الثقة بين القيادة والموظفين، وأدنى نسبة كانت لاحتثال الذوق من التغيير قدرت ب 11% لكن لا يزال موجودًا كمؤشر على مقاومة بعض القادة للتجديد أو التغيير.

الجدول رقم 33: يوضح القيام بتكريم أو مكافأة الموظفين الذين يبدعون أو

يقدمون

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	46%
لا	20	54%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 33)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 54% من الموظفين يرون بأن القيادة لا تقوم بتكريم أو مكافئة عمالها المبدعين، وهذا يشير على نقص في التحفيز وربما يؤثر سلباً على دافع الموظفين للمبادرة، والابتكار بينما هناك نسبة قدرت بـ 46% يرون أنه يوجد تقديراً للجهود الابتكارية لكن ليست كافية لتأكيد وجود ثقافة قوية لتكريم الغبداع، أي أنه من المهم العمل على تعزيز ثقافة التقدير والتحفيز الغبداع والاستفادة من أفكار الموظفين.

الجدول رقم 34: يوضح اعتقاد القادة في المؤسسة يمتلكون مهارات قيادية ملهمة

تحفز الابتكار

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
65%	24	نعم
35%	13	لا
100%	37	المجموع

(السؤال رقم 34)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 65% من الموظفين أجابوا ب نعم أي أن الغالبية ترى أن القادة يمتلكون مهارات قيادية تلهم وتحفز الابتكار، هذا مؤشر إيجابي يدل على وجود قيادات مؤثرة قادرة على خلق بيئة تشجع على التجديد بينما هناك نسبة قدرت ب 35% من الذين أجابوا ب لا وهي نسبة لا يمكن تجاهلها، وتشير إلى وجود فجوة في التحفيز أو التواصل القيادي لدى بعض القادة أو في بعض الأقسام، رغم أن الانطباع العام الايجابي اتجاه القادة إلا أن هناك حاجة لتحسين وتعميم هذه المهارات القيادية عبر تدريب وتطوير القيادات لضمان أن يكون الجميع محفزاً ومشجعاً على الابتكار.

الجدول رقم 35: يوضح ما الذي يمكن أن تفعله القيادة الإدارية لتشجيع ثقافة

الابداع بشكل أكبر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التكوين والتربصات	20	54%
فتح مجال التماور	8	22%
الثقة المتبادلة	3	8%
التحفيز المادي والمعنوي	6	16%
المجموع	37	100%

(السؤال رقم 35)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤشر الأعلى من حيث التكرار بنسبة 54% هو التكوين والتربصات حيث تعتبر أهم وسيلة لتشجيع الإبداع قد يعني أن الموظفين يشعرون بالحاجة إلى أدوات جديدة وأساليب حديثة للتفكير والإبداع ، وقد يظهر أيضا ضعفاً في التكوين الحالي أو ربما نقصاً في فرص التربصات، يمثل ثاني أكثر وسيلة هو فتح مجال التماور بنسبة 22% ، وهذا يدل على وجود رغبة في تعزيز التواصل والتعبير عن الأفكار لا تزال النسبة متوسطة ما قد يشير إلى أن هذه النقطة بحاجة على دعم أكبر داخل المؤسسة لدينا نسبة 16% ، تدل على أن العاملين لا يرون التحفيز المادي والمعنوي كالعامل الأول للإبداع ولكنهم يرونه مكملاً مهماً .

وفي آخر رتبة جاءت الثقة المتبادلة فأقل نسبة 8% وهذا ما يدل على نقص في ثقافة الثقة بين الإدارة والعاملين، أو على أن الموظفين لا يرونها أولوية رغم أهميتها، حيث أن انخفاض هذه النسبة مقلق، لأن الثقة هي حجر أساس في بيئة الإبداع.

### ثانياً: الإجابة على التساؤلات والفرضيات

- الفرضية الأولى: لدينا مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال عبارات المحور الثاني، وقد اتضح لنا من خلال تحليلنا للعبارات ما يلي:

1. 57% تشير إلى وجود أداء قيادي إداري موجود، لكنه لا يزال دون المستوى المطلوب لتحقيق الفعالية الكاملة.

2. 60% من الموظفين يرون أن القيادة الإدارية تقوم بدور واضح في الترويج للقيم التنظيمية وهو مؤشر جيد على وجود وعي وتواصل من طرف القيادة حول هذه القيم.

3. 49% تشير إلى أن مراجعة الأداء هي الأداة الأبرز ، وهذا جيد لأنها تعطي مؤشرات مباشرة عن سلوكيات العمل وتأثير القيم.

4. 54% من الموظفين يرون أن تقييم الأداء يُستخدم بالفعل كأداة رئيسية لمحاسبة الموظفين على التزامهم بالقيم التنظيمية وهو توجه إيجابي.

5. 43% من الموظفين يشيرون إلى أن القيادة تضع الالتزام في مقدمة أولوياتها، وهو مؤشر إيجابي يدل على سعي المؤسسة لغرس الانضباط وتحقيق الأهداف.

6. 43% من الموظفين يشعرون بأن لهم دوراً في صياغة أو تحديث القيم تعني أنه أقل من نصف العاملين ما يشير إلى ضعف في المشاركة بهذا الجانب لأنَّ المشاركة تعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية.

7. 43% تضيف متوسط من قبل أغلب الموظفين يشير إلى أن وسائل الاتصال تستخدم أحيانا ولكن ليس بشكل منهجي أو فعال لتعزيز القيم.

8. 65% نسبة كبيرة تشير إلى وجود فجوة كبيرة في جانب التوعية والتدريب على القيم التنظيمية ما يؤثر على السلوك التنظيمي والثقافة العامة للمؤسسة.

9. 43% من الموظفين يشيرون إلى أن ضغوط العمل تمثل العائق الرئيسي أمام القيادة في ترسيخ القيم ما يحد من فاعلية الجهود التنظيمية.

10. 65% من الموظفين يصرحون أن العمل الجماعي يمثل المدخل الأبرز لتعزيز دور القيادة في دعم القيم التنظيمية.

ومنه نستنتج أن القيادة الإدارية موجودة وتؤدي دوراً معقولاً في الترويج للقيم، لكن هناك ضعف في التوعية والتدريب وضغوط العمل تحد من الفعالية بينما يُعتبر العمل الجماعي نقطة قوة بارزة يمكن البناء عليها لتعزيز القيادة في دعم القيم التنظيمية .

ومنه نستخلص أن الفرضية الأولى تحققت بنسبة متوسطة.

- الفرضية الثانية: القيادة الإدارية الناجحة ودورها في تنمية المناخ التنظيمي الملائم داخل المؤسسة، وقد شملت هذه الفرضية على المحور الثالث من الاستمارة والمتمثل في البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وقد اتضح لنا من خلال تحليلها للعبارات ما يلي :

11. 48% من الموظفين يشيرون إلى أن القيادة الإدارية في المؤسسة تقسيمها يقع في مستوى مما يدل على وجود جوانب قصور تتطلب التحسين.

12. 65% من الموظفين يؤكدون على أن القيادة الإدارية تساهم بشكل كبير في توفير بيئة عمل مريحة ومستقرة.

13. 48% من الموظفين يرون أن القيادة لها تأثير قوي على تحسين العلاقات بين الموظفين.

14. 43% من الموظفين يؤكدون أن القيادة الإدارية تركز على عنصر تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة رغم أن النسبة ليست عالية جداً.

15. 68% من الموظفين يشعرون بالرضا عن المناخ التنظيمي لنظرتهم الايجابية على بيئة العمل وشعورهم بالارتياح.

16. 84% الغالبية العظمى من الموظفين يرون أن القيادة الإدارية تشجع على الحوار وتقبل الآراء.

17. 59% من الموظفين يصرحون بوجود نظام وأسلوب واضح في التعامل مع المشكلات.

18. 41% من الموظفين يرون أن القائد الناجح يجب أن يكون لديه رؤية واضحة لأن تحديد الأهداف والتوجهات المستقبلية بوضوح هو عنصر أساسي في نجاح القيادة.

19. 41% من الموظفين يرون أن ضعف التكوين أو التأهيل القيادي يمثل العائق الأكبر أمام تحسين المناخ التنظيمي.

20. 41% من الموظفين يرون أن العدالة في توزيع الفرص هي أولوية كبرى لتحسين المناخ التنظيمي.

ومنه نستنتج أن المنظمة تعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم من خلال الاهتمام بالعامل من الجانب المادي والمعنوي والجانب الفيزيقي للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق سير العمل الإداري ، وبالتالي هناك نوع من مناخ تنظيمي ملائم.

ومنه نستخلص أن الفرضية الثانية تحققت وبنسبة عالية.

- الفرضية الثالثة: القيادة الإدارية لها دور في تشجيع الابتكار والإبداع في المؤسسة، وقد شملت

الفرضية على أسئلة المحور الرابع من الاستمارة والمتمثلة في البيانات التي تتعلق بالابتكار والإبداع.

21 . 70% من الموظفين يرون أن القيادة تشجع على التفكير الإبداعي، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة.

21. 59% من الموظفين يؤكدون أن القيادة توفر الفرص الكافية لعرض الأفكار الجديدة راجع لرضاهم عن العمل.

22. 41% من الموظفين إلى أن المنظمات تعتبر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار أداة فعالة لتحفيز الابتكار.

23. 54% من الموظفين يرون أن تقبل الفشل مشروط بنوعه حسب الموقف ما قد يحد من روح المبادرة أحياناً.

24. 62% من الموظفين يرون أن هناك شعور بالحماس لتقديم أفكار جديدة وتعزز الأفكار.

25. 51% من الموظفين يؤكدون على بيئة العمل تشجع على الابتكار وتبين الفكر المقترحة عليهم.

26. 40% من الموظفين يؤكدون أن العائق الذي يمنع القيادة من دعم الابتكار هو قلة الموارد.

27. 54% من الموظفين يرون أن القيادة لا تقوم بتكريم أو مكافئة عمالها المبدعين.

28. 65% من الموظفين يرون أن القادة يمتلكون مهارات قيادية تلهم وتحفز الابتكار.

29. 54% من الموظفين يرون أن التكوين والتربصات هي الوسيلة التي تشجع على الإبداع.

ومنه نستنتج أن هناك توجهاً إيجابياً عاماً نحو تشجيع الإبداع داخل بيئة العمل وشعور العاملين بالحماس لتقديم أفكار جديدة مما يعكس وجود بيئة داعمة، لكن بالمقابل تشير النتائج إلى نقاط ضعف تركزت على نقص في التكريم والتحفيز، حيث أن القائد لا يكافئ العمال وبالإضافة إلى عائق قلة الموارد.

ومنه نستخلص أن الفرضية الثالثة تحققت بنسبة متوسطة.

### النتائج العامة :

- من خلال ما تناولنا الدراسة في مديرية التجارة ومن خلال نتائج الاستمارة، وبعد تحليلها وتفسيرها ثم استخلاص عدّة نتائج في ضوء الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية :
- وجود قياديّة إدارية تؤدي دورًا كبيرًا في تروح القيم .
  - العمل الجماعي يعتبر قوّة واضحة يمكن استمارة لتعزيز القيادة ودعم القيم.
  - هناك ضعف في جوانب التوعية، التدريب وضغوط العمل تؤثر على دعم القيم.
  - بذل المنظمة للجهود لتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يركز على العامل لتحقيق الأهداف .
  - يوجد توجه إيجابي نحو الإبداع ويتجلى ذلك في حماس العاملين لطرح أفكار جديدة .
  - عدم مكافأة القائد للعمال أو تكريسهم أثناء ابتكار وإبداعات.

### ثالثًا: الاقتراحات والتوصيات

- جعل نتائج هذه الدراسة منطلق لمزيد من الدراسات حول الموضوع وحبذا أن تكون هذه الدراسة في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، ومنه محاولة البحث عن أبعاد أخرى للقيادة الإدارية من شأنها أن تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- تطوير برامج تأهيلية للقيادات الإدارية تتضمن مهارات التعامل مع ضغوط العمل وتحفيز الموظفين .
- إعادة توزيع المهام بشكل أكثر عدلاً لتحقيق توازن في الأعباء.
- مكافأة التوظيف المبادرين بأفكار جديدة وتطبيق آليات لتحويلها إلى مشاريع علمية.
- التركيز على رفاه الموظف كأداة إستراتيجية لرفع الولاء وتحقيق الأهداف.
- تعزيز ثقافة العمل التشاركي من خلال فرق عمل متجانسة وواضحة المهام .
- توفير وسائل الدعم النفسي والمهني للموظف لتحقيق التوتر وزيادة الإنتاجية .

- إشراك الموظفين في صنع القرار لزيادة شعورهم بالانتماء وتحمل المسؤولية .
- على القائد أن يكون المصدر الملهم بين كلّ الموظفين من خلال تكريس المزيد من القيم التنظيمية داخل المؤسسة.

خاتمة

## خاتمة

---

### خاتمة :

للقيادة الإدارية دور فعال في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى القدرة التي تكفل لها التطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على تجسيد دورها ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث وقدرتها على ترسيخ وتنمية ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة، تعتمد على المبادرة والابتكار والإبداع كوسيلة فاعلة تدعم فاعليتها، وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في نمط سلوك العامل وترسم ملامح وأطر التعامل وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية.

ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية لها جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرًا لدورها المهم في مساندة ودعم العملية الإدارية، مما يتسبب هذا على ضرورة أهمية الدور الفعلي الذي يمكن أن تضطلع به القيادة الإدارية في سبيل تنمية ثقافة المنظمة والتي يجب أن تتسم بثقافة الفهم والاحترام.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### ❖ الكتب :

1. إبراهيم ابراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، ط1، عمان، 2009.
2. أحمد الخطيب، منهج البحث العلمي بين الإبداع والإبداع، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر ، 2009.
3. أحمد خاطر ومحمد ، بهجت كشك ، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية ، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة ، الإسكندرية، 1999.
4. أسامة خيرى ، الجديد في القيادة الإدارية ، دار الياية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص 33
5. أنتوني غدير، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، دار المولى ، ط4، عمان ، الأردن ، 2005.
6. بلوط حسين، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005.
7. جابر عطية مرسال ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية ، مصر ، 2014.
8. جابر عوض سيد أبو الحت عبد الموجود، لإدارة المعاصرين للتنظيم الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003.
9. جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، مصر ، 2006.
10. جمال الدين لوين، مبادئ الإدارة ، ط1، دار الهرمة ، الجزائر، 2005.
11. جميل حمداوي، نظريات علم الاجتماع، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، ط1، 2015.
12. حديم حسين ، الملوك التطبيقي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.

## قائمة المصادر والمراجع

13. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار مكتبة الحامد، عمان ، 2004.
14. حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، ط1، مصر ، 2004.
15. ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
16. رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2007.
17. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، ط1، عمان ، 2007.
18. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الأردن، 2008.
19. صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ سلوك التنظيمي، دار الجامعة ، القاهرة .
20. طارق السويدان ، فيصل باشرا حبل ، صناعة القائد ، مجموعة الإبداع ، الكويت، ط1، 2002.
21. العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط9، عمان، 2010.
22. العلاق بشير ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية، عمان ، الاردن ، 2010.
23. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، مكتبة غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 1981.
24. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان مطبوعات الجامعة ، ط1، الجزائر، 2003.
25. العميان محمود، السلوك التنظيمي في متطلبات الأعمال، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002.

## قائمة المصادر والمراجع

26. العيوي عبد الوجدان محمد، المدير الناجح سماته وقدراته وخبراته، دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، 2008.
27. غريبة رمضان فهميم، القيادة الإستراتيجية ، مدخل إسلامي مقارن، مكتبة الشفري، الرياض، 2008.
28. الغزو فاتن عوض، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
29. فاروق مجد لاوي ، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مدلاوي، عمان ، ط3، 2003.
30. الفاضل محمد محمود، كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
31. المجد الأبجدي، دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية ، ط2، بيروت.
32. محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم ، لبنان، 2002.
33. محمد الحسين البجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة ، ط3، عمان، 2015.
34. محمد الصريفي ، التطور التنظيمي، دار الفطر الجامعي، ط1، الإسكندرية ، 2007.
35. محمد توفيق ، إدارة الأفراد ، دار الجامعة ، ط1، القاهرة ، مصر ، 1973م.
36. محمد حسين ، الموسوعة الاقتصادية (طبعة موسعة) ، دار الفكر العربي، ط1، مصر ، 1992.
37. محمد خليل عمر ، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق ، ط1، عمان ، 1997.
38. محمد عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم مؤسسة الشباب الجامعية ، الاسكندرية ، 2005.
39. محمد علي جعلوك، القدة هويلدون أم يصنعون، دار المراتب الجامعية، لبنان ، 1999.
40. محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2000.

## قائمة المصادر والمراجع

41. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر ، ط4، عمان ، الأردن ، 2013.
42. محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2005.
43. محمد يوسف النصران العطيان، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار النشر والتوزيع، السعودية ، 2006.
44. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، ط3، 2005.
45. نعمة عباس خمير الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان ، الأردن، 2016.
46. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان الأردن ، 2007.
47. هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ، 2001.
48. الهواري سيد، الإدارة ، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 2002.
- ❖ **المجلدات والقواميس :**
49. ابن منظور ، لسان العرب، دار صادر ، بيروت، المجلد 12، ط1، 200.
50. أحمد زكي بدوي ، معجم الملاحظات الاجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
51. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1977.
- ❖ **المذكرات والرسائل الجامعية :**
52. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، باتنة ، إدارة أعمال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، 2007-2008.
53. ايمان فاروق، مصباح الماجو، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تكيف الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية ، غزة، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

54. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
55. حسان اعقابة، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، تحت اشراف عوفي مصطفى ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة باتنة 1، الجزائر 2017.
56. شعبان علي حسين السيبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المجلة الجامعي الحديث، دط ، الرياض، 2009.
57. عالية إبراهيم ، محمد كحطوح، تأثير القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة تحت اشراف زينب بنت عبد الرحمان سليمان السحني، قسم الادارة العامة ، جامعة جدة ، السعودية ، 2016م
58. الفرا ماجد محمد والخطيب وآخرون، النمط القيادي السائد لدى مدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، مجلد15، العدد 2، فلسطين ، 2007.
59. محمد بن غالب الهوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005.
60. محمد شاكري ، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تحت اشراف سليمان عواطف، متخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2016.

## قائمة المصادر والمراجع

61. نجاح أحمد صاري الخزاعي ، الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وكالة الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في الغدارة التربوية والتخطيط ، تحت اشراف عبد الله أحمد سالم الزهواني ، مكة المكرمة ، السعودية ، 2014.

62. مصطفى عشوي، الثقافة والتسيير ، أعمال المتلقي الدولي، الجزائر، يوم 1992/11/30.

### ❖ المجالات :

63. بدح أحمد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن ، المحلية الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإدارات العربية المتحدة ، العدد 43.

64. برحومة عبد المجيد ، مهدية فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المميز لمنظمات الأعمال، دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية كوندور الكترونيك ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33.

65. الفراء ماجد محمد والخطيب وآخرون، النمط القيادي السائد لدى مدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، مجلد 15، العدد 2، فلسطين، 2007.

### ❖ المواقع الإلكترونية :

66. [www.au.of.mil.stratigicleadershipanddesicien](http://www.au.of.mil.stratigicleadershipanddesicien)

الملاحق

## الملاحق

### دليل الملاحظة

تاريخ الملاحظة	زمن الملاحظة	مكان الملاحظة	ما يجب ملاحظته	ما تم ملاحظته
اليوم الأول من الدراسة 24 أبريل 2025	8:00 صباحًا	مؤسسة مديريةية التجارة	علاقة رئيس المصلحة بالعمل وسلوكياته لمدة 30 دقيقة	- لاحظنا أولاً أن المدير دخل إلى المؤسسة في وقته مبكر 8:00 صباحًا. - عند مقابلته تلقينا حسن المعاملة والترحيب . - بيتسم ويتعامل بود والموظفون مرتاحون في حضوره. - يعبر عن الامتنان والتقدير بوضوح
27 أبريل 2025	10:30 صباحًا	مؤسسة مديريةية التجارة المصالح	عند توزيع الاستمارة على الإطارات والموظفين، كان هناك تجاوب وقبولاً أم لا؟	- لاحظنا أنّ أغلب الإطارات استقبلونا جيداً وتقبلوا منا ملئ الاستمارة لكن هناك البعض منهم لم يقبل ذلك بسبب ضغط العمل بالإضافة إلى ذلك تلقينا أحسن مقابلة قبل الرجال عكس النساء.
28 أبريل 2025	9:00 صباحًا لمدة ساعتين	نفس المؤسسة	أثر التفكير الايجابي على العلاقات بين الموظفين	لاحظنا أن هناك انسجام بين الأقسام والفرق. تكوين علاقات غير رسمية بين الموظفين لاحظنا كذلك أن علاقة المسؤول بالموظفين كانت جيدة ومتواضع معهم.
3 ماي 2025	11:15 صباحًا لمدة ساعة	نفس المؤسسة	سلوك الموظفين مع بعضهم أثناء تأدية العمل	لاحظنا تعاون بين أعضاء فريق العمل. عمل جماعي مكلف من قبل المسؤول وجود جو يسودها الاحترام وعلاقات مهنية متوازنة.

## الملاحق

### توزيع عدد المناصب حسب كل مصلحة:

الرقم	المصلحة	عدد الاعوان
01	مصلحة الإدارة و الوسائل	25
02	مصلحة حماية المستهلك و جمع العزل	34
03	مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المساعدة للمستهلك	29
04	مصلحة ملاحظة السوق و الاعلام الاقتصادي	14
05	مصلحة المتراعات و الشؤون القانونية	13
06	المقتضية الإقليمية لدارة الدريجات	20
07	المقتضية الإقليمية لدارة القنلة	14
08	المقتضية الإقليمية لدارة بن سيدي	22
09	المقتضية الصنوبرية العيون	08
10	المقتضية الإقليمية أم الطبول (عز عملة)	00
	المجموع	179

النظيم الهيكلي لمديرية التجارة لولاية الطارف



## الملاحق

### تقديم المديرية

تم إنشاء إعادة تنظيم مديرية التجارة لولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 20 جانفي 2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة (جريدة رقم 04 في 23 جانفي 2011 - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 16 أوت 2011 يتضمن تنظيم للمديريات الولائية للتجارة و المديريات الجهوية للتجارة في مكاتب (جريدة رقم 24 في 25 جويل 2012) - تضم المديرية من خلال مصالحها المتتمة 15 مكتب و مفتشتين جنوديين العمود و السوق و يمثل دورهم الأساسي في مراقبة المنشآت المستوردة عبر الحدود التونسية من ناحية الجودة و قمع الغش ، كما تضم المديرية ثلاث فروع إقليمية موزعة على النواحي التالية : مهيدي - المدرعان - القارة

- ليعا إلى اعتماد الجزائر سياسة اقتصاد السوق الحر و كذا مبدأ المنح التجارة الخارجية، إرتبات وزارة التجارة إلى ضرورة التأقلم و التطورات التي عرفها القطاع، وعليه تم تقسيم مديريات التجارة إلى 05 مصالح كالآتي:

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي،
  - مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المقاضاة للمنافسة،
  - مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش،
  - مصلحة الشكايات و الشؤون القانونية،
  - مصلحة الإدارة و الوسائل
- العدد الإجمالي لموظفي مديرية التجارة موقوف إلى غاية 31/12/2018 هو 190 عون و 26 منهم ضمن الأملاك المشتركة 141 البقية بالسلك التقني و 23 عون متعاقد مورعين على المصالح العاملة الذكر.

### المهام

تكلف المديرية الولائية للتجارة بمهمة تطبيق السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن للفترة و مراقبة الاقتصاد و قمع الغش حيث تحرص على:

## الملاحق

- سهر على تطبيق التشريع و التنظيم للمتعاملين بالتجارة الخارجية و المدخسة و الجودة و تنظيم  
العمليات التجارية و للمهن للفننة و اقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
- سهر على احترام القواعد المتعلقة بالشفافية و ضمان مراعاة شروط التنافس السليم و التبره بين  
المعاملين الاقتصاديين
- المساهمة في تطوير و ترقيّة قانون المساعدة فيما يخص نشاطات إنتاج و توزيع السلع و الخدمات،
- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج و استهلاك السلع و الخدمات الضرورية و أو الإستراتيجية،
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش،
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية و الدراسات المرتبطة بنشاط الرقابة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و  
التكامل بها، عدد الاقتصاء،
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي، لاسيما الصادرات بمراج  
شروطها،
- القيام بالتحقيقات ذات الصانع الاقتصادي، بالانصاف مع المشاكل المعنية.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين و الحساسات و المستعملين و المستهلكين في ميدان الجودة  
و أمن للمنتجات و النظافة الصحية،



## الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع



### دور القيادة الإدارية الناجحة في خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات - ولاية الطارف -

تحت إشراف :

أ.د شرفة إلياس

من إعداد الطالبتين :

- مناع ثورية

- مناع ريمة

ملاحظة :

في إطار إعداد بحث علمي لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل ، يرجى من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة المرجوة بالاستمارة بكل موضوعية علما أن الإجابة على هذه الأسئلة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

" شكرا على تعاونكم معنا "

السنة الجامعية : 2025/2024

## المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس :  ذكر  إناث

2. السن :

- أقل من 30 سنة

- من 31 إلى 40 سنة

- من 41 إلى 50 سنة

- أكثر من 51 سنة

3. الحالة المدنية :

- أعزب

- متزوج

- مطلق

- أرمل

4. المؤهل العلمي :

- دبلوم التكوين المهني

- بكالوريا

- ليسانس

- ماجستير

- دكتوراه

..... أخرى تذكر :

5. سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

## الملاحق

- من 11 إلى 15 سنة

- من 16 إلى 20 سنة

- أكثر من 21 سنة

## المحور الثاني: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة - مديرية التجارة وترقية الصادرات بالطارف-

6. ما هو تقييمك العام لدور القيادة الإدارية في مؤسستك؟

- ضعيف جدا

- متوسط

- جيد جدا

7. هل تعتقد أن القيادة الإدارية تروج بوضوح للقيم التنظيمية في المؤسسة؟

- نعم

- لا

- أحيانا

8. ما هي الأدوات التي تستخدمها قيادتكم لقياس تاثير القيم التنظيمية على أداء المؤسسة؟

- مقابلة الموظفين

- مراقبة سلوك الموظفين

- تحليل البيانات

- مراجعة الأداء

9. كيف تحاسب قيادتكم الموظفين على تطبيق القيم التنظيمية في عملهم؟

- تقييم الأداء

- التعليم والتدريب

- الضبط السلبي

- التعزيز الايجابي

## الملاحق

10. ما هي القيمة التنظيمية الأكثر ترويجًا من قبل القيادة الإدارية ؟

- النزاهة
- العمل الجماعي
- الالتزام
- الابتكار

..... أخرى -

11. هل يتم إشراك الموظفين في تطوير القيم التنظيمية للمؤسسة ؟

- نعم
- أحياناً
- نادرًا
- لا أبدًا

12. إلى أي مدى تستخدم وسائل الإتصال الداخلي لتغيير القيم التنظيمية ؟

- غير مستخدمة
- ضعيفة الاستخدام
- متوسطة
- فعالة
- فعالة جدًا

13. هل تلقيت تدريباً أو توجيهاً يتعلق بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة ؟

- نعم
- لا
- لا أتذكر

14. برأيك ما الذي يعيق القيادة الإدارية من ترسيخ القيم التنظيمية ؟

- ضعف في التواصل
- غياب القدرة
- ضغوط العمل

## الملاحق

- ضعف الثقافة التنظيمية

- أخرى : .....

15. ما اقتراحك لتحسين دور القيادة في دعم القيم التنظيمية ؟

.....  
.....  
.....

## المحور الثالث : القيادة الإدارية الناجحة ودورها في تنمية المناخ التنظيمي الملائم داخل مؤسسة مديرية التجارة وترقية الصادرات - الطارف-

16. كيف تقيم أداء القيادة الإدارية في مؤسستك بشكل عام ؟

- ضعيف جدا  
 - ضعيف  
 - متوسط  
 - جيد  
 - ممتاز

17. هل تساهم القيادة الإدارية في توفير بيئة عمل مريحة ومستقرة ؟

- نعم  
 - لا  
 - إلى حد ما

18. برأيك ما مدى تأثير القيادة الناجحة على تحسين العلاقات بين الموظفين ؟

- لا تأثير  
 - تأثير ضعيف  
 - تأثير متوسط  
 - تأثير قوي

## الملاحق

- تأثير قوي جدا

19. ما أهم عنصر من عناصر المناخ التنظيمي الذي تعمل عليه القيادة ؟

- التحفيز

- العدالة التنظيمية

- التواصل الفعال

- الثقة المتبادلة

20. هل تشعر بالرضا عن المناخ التنظيمي الحالي في مؤسستك ؟

- نعم

- لا

21. هل تشجع القيادة الإدارية على الحوار المفتوح وتقبل الآراء ؟

- نعم

- لا

- أخرى تذكر : .....

22. هل تتخذ القيادة إجراءات واضحة لحل النزاعات بين المواطنين ؟

- نعم

- لا

- أحياناً

23. ما هو أكثر ما يميز القيادة الناجحة في مؤسستك ؟

- وضوح الرؤية

- الحزم مع العدل

- دعم الفريق

- القدرة على التواصل

24. ما أبرز التحديات التي تواجه القيادة في تنمية المناخ التنظيمي ؟

## الملاحق

- ضعف الموارد
- مقارنة التغيير
- ضعف التكوين القيادي
- ضعف الثقة من طرف الموظفين
- أخرى : .....

25. ما اقتراحك لتحسين المناخ التنظيمي من خلال تطوير القيادة الإدارية ؟

- .....
- .....
- .....

## المحور الرابع : القيادة الإدارية لها دور في تشجيع الابتكار والإبداع في المؤسسة مديرية التجارة وترقية الصادرات - الطارف -

26. هل تشجع القيادة الإدارية داخل مؤسستك على التفكير الإبداعي ؟

- نعم بدرجة كبيرة
- لا تشجع إطلاقاً

27. هل توفر القيادة فرصاً كافية لغرض الأفكار الجديدة ؟

- نعم
- لا

أحياناً .....

28. ما هي الوسائل التي تعتمدها القيادة لتشجيع الابتكار؟ يمكنك اختيار أكثر من خيار ؟

- ورشات عمل وتدريب
- تحفيز مادي أو معنوي

## الملاحق

- اشترك الموظفون في اتخاذ القرار -
- تخصيص وقت لتطوير الأفكار -
- لا توجد وسائل واضحة -
29. هل تعتبر سياسة القيادة في التعامل مع الفشل محفزة على التجريب والابداع؟

  

- نعم يتم تقبل الفشل كجزء من عملية التطوير -
- أحيانا ، حسب نوع الفشل -
- لا يتم تحصيل الموظف المسؤولية الكاملة -
30. إلى أي مدى تشعر بالحماس لتقديم أفكار جديدة في ظل القيادة الحالية؟

  
  
  

- دائما -
- غالبا -
- نادراً -
- لا أشعر بالحماس إطلاقاً -
31. هل سبق لك أن اقترحت فكرة مبتكرة داخل المؤسسة؟ إذا كانت الإجابة نعم كيف

  
  
  

- كان رد فعل القيادة؟
- نعم ، تم تبين الفكرة -
- نعم ، تم الاستماع لكن لم تُنقذ -
- نعم ، لم يتم التفاعل معها -
- لا ، لم أقدم أي فكرة -
32. ما هي المعوقات التي تراها تمنع القيادة من دعم الابتكار؟

  
  
  

- قلة الموارد -
- الخوف من التغيير -
- ضعف التواصل -
- غياب رؤية إستراتيجية واضحة -
- أخرى .....

## الملاحق

33. هل تقوم القيادة بتكريم أو مكافأة الموظفين الذين يبدعون أو يقدمون ابتكارات

مفيدة؟

- نعم

- لا

34. هل تعتقد أن القادة في المؤسسة يمتلكون مهارات قيادية ملهمة تحفز الابتكار؟

- نعم

- لا

35. في رأيك ما الذي يمكن أن تفعله القيادة الإدارية لتشجيع ثقافة الابداع بشكل أكبر

؟

.....

.....

.....