

الموضوع :

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين
- دراسة ميدانية بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق GME - ولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة :

** عثمان مريم

إعداد الطلبة :

- العيادي شيماء

- بوناصري شيماء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
سفيان ساسي	بروفيسور	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	رئيسا
عثمان مريم	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	مشرفا
العمرى وفاء	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	عضو

السنة الجامعية: 2022/2021



نُشْكُرُكَ رَبِّ

لله الفضل من قبل ومن بعد وله نسجد شكرا وحمدا ، إذ أنزل علينا نعمة
ويسر لنا إتمام هذا البحث فيا ربي لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال
وحمك ولعظيم سلطانك من باب رد الفضل لأهله إعطاء كل ذي حق حقه .
ويقتضي الوفاء أن نتوجه بالشكر والعرفان إلى الأستاذة المحترمة الدكتورة :

**** عثمان مريم ****

التي لم تبخل علينا بوقتها الثمين وأكرمتنا بالإشراف على رسالتنا .
نقف كذلك لنقدم شكر خاص إلى أساتدتنا الكرام ونقول لهم جزاكم الله عنا
كل خير ولكم منا فائق الاحترام والشكر والتقدير .
كما نشكر لجنة المناقشة المتمنية التوفيق لنا ولهم



إهداء

الصلاة والسلام على أشرف خلق الله ، نبينا محمد عليه الصلاة
والسلام ، الحمد لله الذي أتممت بعونه هذا العمل المتواضع
الذي أجوا أن يلقي أمتنان بتساقط الحبر ، حرفاً حرفاً لينسج
عبارات من حشود الكلمات ومفردات أهديتها :

إلى من أحمل إسمه بكلّ إفتخار ومن علمني العطاء ، بدون مقابل

**** أبي العزيز ****

إلى من دعاءها سر نجاحي وتوفيقي في حياتي وحنانها بلسم
جراحي إلى أحلى كلمة نطقها لساني

**** أمي العزيزة ****

إلى من شاركتني في حزن أمين وبها أستمد قوتي وإصراري

**** أختي العزيزة ****

العيادي شيماء



إهداء

الصلاة والسلام على أشرف خلق الله ، نبينا محمد عليه الصلاة
والسلام ، الحمد لله الذي أتممت بعونه هذا العمل المتواضع الذي
أجوا أن يلقي أمتنان بتساقط الحبر ، حرفاً حرفاً لينسج عبارات من
حشود الكلمات ومفردات أهديتها :

إلى من أحمل إسمه بكلّ افتخار ومن علمني العطاء ، بدون مقابل
** أبي العزيز **

إلى من دعاءها سر نجاحي وتوفيقي في حياتي وحنانها بلسم جراحي
إلى أحلى كلمة نطقها لساني
** أمي العزيزة **

إلى من شاركتني في حضن أمين وبها أستمد قوتي وإصراري

** إخواني وأخواتي **

وإلى زوجي

بوناصري شيماء

فهرس المحتويات

البسملة

شكر وعرفان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

ملخص الدراسة

أ. ب مقدمة

الفصل الأول : الإطار التمهيدي

20	الإشكالية
22	أسباب اختيار موضوع الدراسة
23	أهداف الدراسة
24	أهمية الدراسة
24	تحديد مفاهيم الدراسة
26	الدراسات السابقة
29	التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني : القيادة الإدارية

32	تمهيد
33	1. مفهوم القيادة الإدارية
33	1.1 تعريف القيادة الإدارية
34	2.1 خصائص القيادة الإدارية
35	3.1 أهمية القيادة الإدارية
36	4.1 عناصر القيادة الإدارية
40	5.1 الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

42	6.1 معضلات القيادة الإدارية
43	2. القائد الإداري
43	1.2 صفات القائد الإداري
45	2.2 أدوار القائد الإداري
47	3.2 منهجية إعداد وصناعة القادة
48	3. نظريات القيادة الإدارية
48	1.3 نظرية الرجل العظيم
51	2.3 نظرية السمات
52	3.3 النظرية الموقفية
54	4.3 نظرية اتخاذ القرار
56	خلاصة

الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

58	تمهيد
59	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
59	1.1 تعريف الثقافة التنظيمية
60	2.1 خصائص الثقافة التنظيمية
62	3.1 أهمية الثقافة التنظيمية
62	4.1 أنواع الثقافة التنظيمية
63	5.1 وظائف الثقافة التنظيمية
64	6.1 مستويات الثقافة التنظيمية
65	2. نظريات الثقافة التنظيمية
65	1.2 نظريات القيم
65	2.2 نظرية روح الثقافة
66	3.2 نظرية التفاعل مع الحياة
66	4.3 النظرية السجّية للثقافة
68	خلاصة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

70	تمهيد :
71	أولا : الإجراءات المنهجية
71	1. المنهج المستخدم
72	2. مجالات الدراسة
72	1.2 المجال المكاني
73	2.2 المجال البشري
73	3.2 المجال الزمني
74	3. مجتمع وعينة الدراسة
74	1.3 مجتمع الدراسة
74	2.3 عينة الدراسة
75	4. أدوات جمع البيانات
75	1.4 الملاحظة
76	2.4 المقابلة
76	3.4 الاستمارة
77	ثانيا : المعالجة الميدانية للدراسة
77	1. تحليل وتفريغ البيانات الميدانية
102	2. مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
106	ثالثا : النتائج العامة للدراسة
108	خلاصة
110	خاتمة
113	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
77	توزيع العينة حسب الجنس	01
78	توزيع العينة حسب السن	02
79	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03
80	توزيع العينة حسب الأقدمية بالعمل في المؤسسة	04
81	استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية الذي يتبعها المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة لهم	05
82	استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت المؤسسة تقوم باشتراك العمال في عملية اتخاذ القرارات	06
83	استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كان هناك تفهم للظروف الاجتماعية للعاملين من طرف القائد	07
85	استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية تقدر المجهودات المبذولة في اطار العمل	08
86	استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية تحفز للعمل في إطار فريق	09
87	استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الإدارية تشجع على الابداع والابتكار	10
88	استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت الجو التنظيمي الذي يوفره القيادة الادارية للعمال تجعلهم يتقبلون النظام الداخلي للمؤسسة .	11
89	استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية تمتثل شروط التوظيف	12
90	استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت شخصية القائد لها دور في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة	13
91	استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية المطبقة بالمؤسسة تشجع على الانضباط بأوقات العمل	14
92	استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كان تتمط القيادة الذي تتبعه المؤسسة يحتم اتباع القوانين المطبقة حرفيا	15
93	استجابة أفراد عينة الدراسة حول تصرف القائد الاداري في حالة مخالفتك للنظام الداخلي للمؤسسة	16
94	استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية المكثقة بالمؤسسة تحفز على الإبداع والابتكار في حدود النظام الداخلي لها	17
95	استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية تعمل على تفعيل الاتصال داخل المؤسسة	18

- 19 استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت شخصية القائد لها دور في تسيير والتحكم في العملية الاتصالية في المؤسسة 96
- 20 استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كان انجاح القائد الاداري في أداء مهامه بتوقف على توعية الاتصال المطبقة بالمؤسسة . 97
- 21 استجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة الاتصال الفعال في عملية اتخاذ القرارات داخل الإدارة 98
- 22 استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت احترام كفاءات العمال من طرف القياد الإدارية لها أثرعلى ظاهرة الاتصال في المؤسسة 99
- 23 استجابات أفراد عينة الدراسة حول تعامل القائد الإداريفي حالة غياب المظاهر والسمات الإتصالية داخل المرسسة 100
- 24 استجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة 101

الملخص باللغة العربية :

ملخص :

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة التجارة الكبرى للشرق - الطارف - .

من خلال طرح التساؤل المركزي التالي :

✓ ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة التجارة

الكبرى للشرق - الطارف - ؟

وانبثق على هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية :

• التساؤل الفرعي الأول : ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير بيئة العمل الداخلية بمؤسسة

النجارة الكبرى للشرق - الطارف ؟

• التساؤل الفرعي الثاني : ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل النظام الداخلي لمؤسسة

النجارة الكبرى للشرق - الطارف ؟

• التساؤل الفرعي الثالث : ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل الإتصال داخل التنظيم

بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف ؟

طبقت الدراسة على عينة مكونة من 30 عامل بالمؤسسة اتبعنا في دراستنا على المنهج

الوصفي .

ولجمع البيانات قمنا باستخدام أدوات جمع البيانات، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة

رئيسية لجمع البيانات مقسمة إلى أربع محاور رئيسية :

- المحور الأول : خاصة بالبيانات الشخصية .

- المحور الثاني : خاص بمساهمة القيادة الإدارية في تنمية وتطوير بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة

- المحور الثالث : خاص بمساهمة القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة .

الملخص باللغة العربية :

المحور الرابع : خاص بمساهمة القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم .

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية :

- أن معظم عينة الدراسة في فئة الذكور .
- تشير إلى أغلب أعمارهم من 30 إلى 40 سنة .
- توصلت إلى أن أغلب المبحوثين مستواهم التعليم المتوسط
- كما توصلت الدراسة إلى أن أغلب عمال المؤسسة لديهم أقدمية في العمل من 10 سنوات فما فوق .
- القيادة الإدارية لها دور تنمية وتطوير بيئة العمل الداخلية للمؤسسة هذا من خلال خلق جو ملائم للعمل وتوفير ظروف عمل جيدة سواء المادية منها أو المعنوية والتي تشجع على زيادة الإنتاج وتساعد العامل على أداء عمله على أكمل وجه .
- القيادة الإدارية لها دور في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة التجارة الكبرى للشرق، وهذا راجع إلى شخصية القائد التي ساهمت في بناء خطة استراتيجية محكمة التي تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى الإبداع والابتكار .
- القيادة الإدارية لها دور في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم هذا من خلال مساعدة العمال في كيفية التواصل مع القائد الإداري من خلال محادثات والتعليمات والمعلومات التي يتبادلون ها عن طريق الاتصال ومشاركتهم في تحقيق المنفعة العامة لكلا الطرفين في المؤسسة .

Summary :

The current study aims to identify the role of administrative leadership in the development of organizational culture among workers in the Greater Trade Corporation of the East - El Tarf.-

By asking the following central question:

- What is the role of the administrative leadership in developing the organizational culture among the employees of the Greater Trade Corporation for the East - El Tarf?-
- Three sub-questions emerged from this question:
- The first sub-question: What is the role of the administrative leadership in developing the internal work environment of the institution?
- The second sub-question: What is the role of the administrative leadership in developing and activating the internal system of the institution?
- The third sub-question: What is the role of administrative leadership in developing and activating communication within the organization?

The study was applied to a sample of 30 employees of the company. We followed the descriptive approach in our study.

To collect data, we used data collection tools, where the questionnaire was relied on as the main tool for data collection, divided into four main axes:

The first axis: personal data.

The second axis: concerning the contribution of the administrative leadership to the development and development of the internal work environment in the institution

The third axis: concerns the administrative leadership's contribution to the development and activation of the institution's internal system.

The fourth axis: is concerned with the contribution of the administrative leadership to the development and activation of communication within the organization.

The current study reached the following results:

Most of the study sample is in the male category.

Indicates most of their ages from 30 to 40 years.

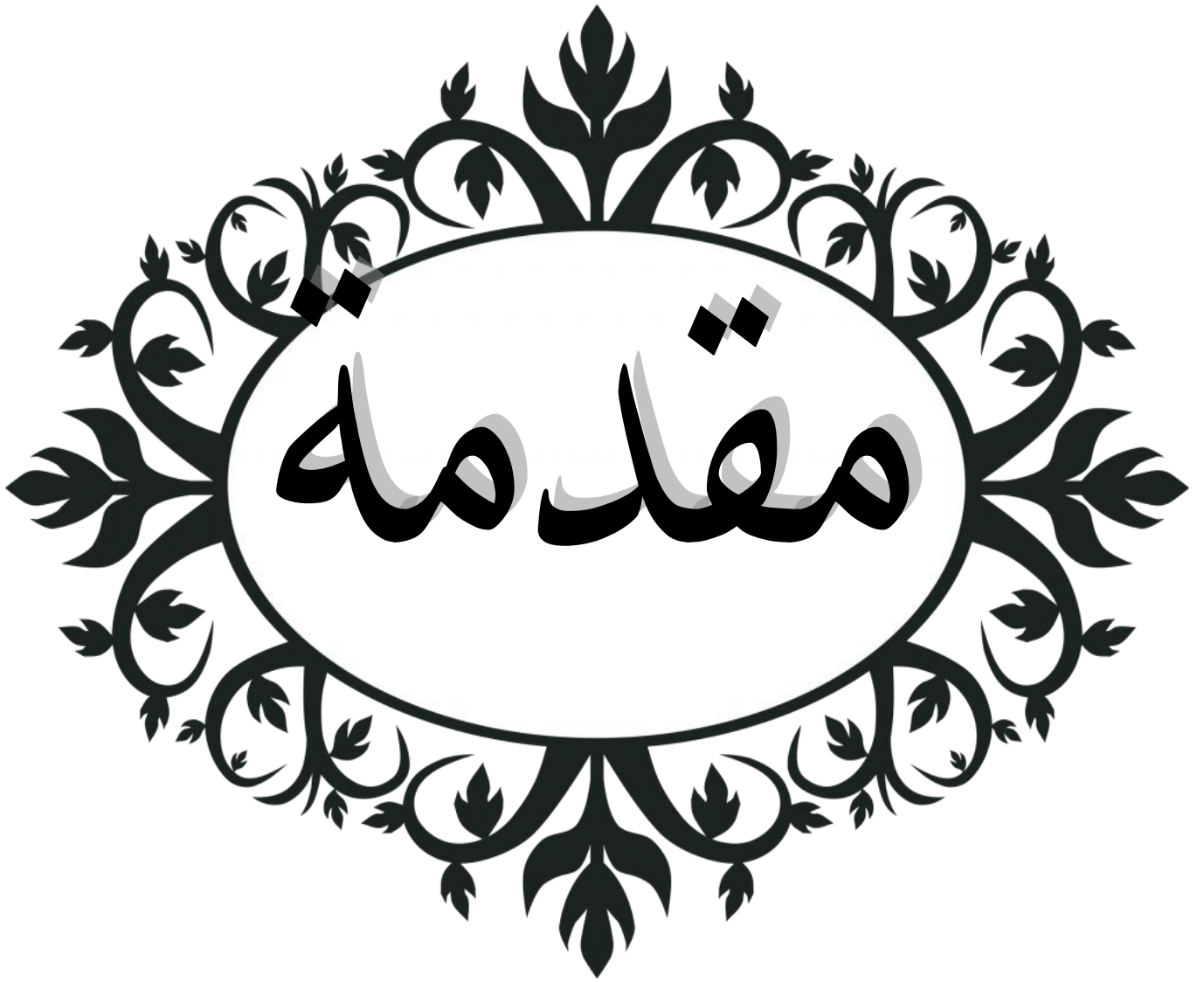
It was concluded that most of the respondents have an intermediate level of education

The study also found that most of the employees of the establishment have seniority in work from 10 years and above.

The administrative leadership has the role of developing and developing the internal work environment of the institution by creating a suitable atmosphere for work and providing good working conditions, whether material or moral, which encourage increased production and help the worker to perform his work to the fullest.

The administrative leadership has a role in developing and activating the internal system of the Greater Trade Corporation of the East, and this is due to the personality of the leader who contributed to building a tight strategic plan that achieves the desired goals and access to creativity and innovation.

The administrative leadership has a role in developing and activating communication within this organization by assisting workers in how to communicate with the administrative leader through conversations, instructions and information they exchange through communication and their participation in achieving the general benefit of both parties in the institution.



إنَّ ما تشهده المنظمات بمختلف التنظيمات سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، ثقافية ... في الوقت الحالي والتطور السريع الحاصل في تنمية بيئة منظمات الأعمال الذي يحتاج إلى التغيير والتطور والوصول للتقدم وتحقيق التنمية ، مرتبط أشد الارتباط بالقيادة الإدارية، فكل تخطيط وإستراتيجية متبعة من طرف أي منظمة تحتاج إلى أداة توجيه الأسلوب العملي في القيادة وكيفية تحريك الموارد البشرية في المؤسسة، والوصول إلى انجاح عملية الاتصال وتبادل المعلومات ما بين أفراد الجماعة الواحدة في المؤسسة، وكلّ هذا يتوقف على اختيار القيادة الإدارية المساهمة في نشر الثقافة بصفة عامة .

فالقيادة تعتبر من أهم الوظائف في الإدارة ولها دور فعال في تسيير العمل ولها أهمية كبيرة وملهمة لكثير من الباحثين في دورها ووظيفتها في نجاح أو انخفاق المؤسسة التي تعمل فيها القيادة وهذا يتوقف على المنظمة في اتباع قيادة إدارية بارزة في توطيد العلاقة ما بين القائد والعمال فالقيادة تتعلق بمختلف مجالات الحياة ، وعملية الاستقصاء التاريخي عنها في التراث الفكري والنظري مرتبطة بمختلف المحاولات الأولية المتنوعة التي حاولت تكوين وتنمية وتنسيق معرفي حولها ، وقد مثلت هذه المحاولات لإرساء الأهمية العلمية للقيادة الإدارية في شتى العلوم الإنسانية والاجتماعية وأهمها في علم الإدارة الذي لعبت فيه القيادة دوراً مهماً في كيفية التسيير وتوجيه الأعمال ، فمثلاً أفلاطون في كتابه الشهير الجمهورية ركز على المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهم طرفين في العمل ، كذلك هنري فايول الذي تبنى مبدأ تقسيم العمل ووضح أهم الوظائف الإدارية ومنه فإن القيادة لها دور بارز فهي تساهم في تحقيق التقدم والتطور في المؤسسة .

فالقيادة الإدارية لها دور في تنمية الثقافة التنظيمية المتبعة في كل مؤسسة والتي لها تأثير بالغ الأهمية فهي مرتبطة بالقيم وعادات وتقاليد العمال في المؤسسة، تعمل على خلق الولاء بين العاملين باعتبارها المحرك الأساسي لقدراتهم في تحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة الإدارية لها أهمية كبيرة في العديد من المجالات وتقيد كل مؤسسة وتنمية قدراتها، فأهميتها تكمن في افادة العاملين بمؤسسة التجارة الكبرى للشرق على مستوى فعالية ونجاح قاداتهم، كما تفيدهم في تبني أساليب قيادية فعالة وناجحة في تحسين أدائهم وزرع ثقافة تنظيمية مرنة داخل المؤسسة .

إنَّ البحث عن موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة التجارة الكبرى للشرق يتميز بتعدد الجزئيات المتناولة ، فهو يهدف إلى تبيان دور القيادة الإدارية في نجاح أي مؤسسة، ومعرفة مدى أهمية القادة في تسيير المرؤوسين داخل المؤسسة وكيفية تفعيل واختيار الاتصال الفعال بين أفراد المجموعات وتبيان الدور والعلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .

ولتغطية هذا الموضوع نظريا وميدانيا تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول حيث نتطرق إلى :
الفصل الأول : يحتوي على الإطار النظري للدراسة والذي من خلاله تم تحديد اشكالية الدراسة تم أسئلة الدراسة، تليها أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم،الدراسات السابقة والتعقيب عليها .

الفصل الثاني : يحتوي على مفهوم القيادة الإدارية ، القائد الإداري ، نظريات القيادة الإدارية .

الفصل الثالث : يحتوي على مفهوم الثقافة التنظيمية ونظرياتها .

الفصل الرابع: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة المتمثلة في المنهج ، البيانات وأهم النتائج المتوصل إليها .

وفي الأخير خاتمة الدراسة وقائمة المراجع والملاحق.

الإشكالية

أسباب اختيار موضوع الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

تحديد مفاهيم الدراسة

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الإشكالية :

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات كثير من العلماء والمفكرين لاسيما منظر وعلم الاجتماع التنظيمي، ولا زالت إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة الاختصاصات خاصة في ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في فترات مختلفة. إلا أنَّ محور اهتمامها وارتكازها هو المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي القائمة عليه كل المنظمات. حيث نسعى للوصول به إلى التقدم والتطور وتنمية السلوك التنظيمي لديه ، كل هذا يتوقف على تنمية أفكاره ورفع كفاءته وتدعيمه داخل المنظمة .

إلا أنَّ جميع التنظيمات تحتاج إلى قيادة إدارية فعالة وناجحة تسعى إلى تحقيق التكامل والتوافق بين جميع أفرادها للوصول إلى النجاح والازدهار ولا يتحقق هذا إلا من خلال الاعتماد على قيادة إدارية محكمة وناجحة من خلال تبني خطط وإستراتيجية محددة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

ومن هنا أصبحت القيادة الإدارية ركيزة أساسية لكل منظمة فهي تتمثل في مجموعة السلوكيات التي تتجلى لنا في المهارات والأساليب القيادة والتصرفات الممارسة من طرف القائد التي من خلالها يدير المنظمة وخصائصها القيادية في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف ومنه غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان أفراد المجموعات داخل التنظيم .

لأن القيادة الإدارية هي التي تتحدد بها عملية النجاح والكفاءة وسبيل تبني واختيار المؤسسة لخطة ناجحة ، فهي بمثابة النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة تنظيمية مبنية على القيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وأنماط سلوكية وبرمجة ذهنية تميز كل منظمة على غيرها

واختلافها في السياسة سواءها يتعلق بالموظفين أو العملاء في كيفية إنجاز المهام . فالثقافة التنظيمية التي تتبناها كل منظمة في إنجاز العملية الإدارية هي بمثابة بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة ، فهي تساهم في تنمية سلوك العاملين ، بحيث يعرفها ميشال كروزيه على أنها قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية .

إن تنضح أهمية الثقافة التنظيمية التي تسعى كافة المنظمات إلى بناءها من أهمية التغيير والتطوير الإيجابي من خلال دعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدفها المشترك ومنها فصياعة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة عامة والقيادة الفعالة والإيجابية خاصة ، لأن النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في التخطيط المستقبلي وصياغة الثقافة التنظيمية المرنة التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة انطلاقا من مكانة القيادة ضمن الوظائف الإدارية ومن هنا جاءت دراستنا لتجنب على التساؤل التالي :

✓ ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف - ؟.

الأسئلة الفرعية :

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير بيئة العمل الداخلية بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق -
الطارف - ؟
- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل النظام الداخلي لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق الطارف؟
- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق
الطارف - ؟

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- إنّ اختيارنا لموضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين لموضوع لمذكرة
تخرج ماستر بهذف البحث أو دراسة الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا على ذلك :

1. الأسباب الذاتية :

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع كونه جدير بالبحث والدراسة ؛
- الحرص على زيادة الخبرة الذاتية من خلال اكتساب المزيد من المعارف والاستفادة منها ؛
- الرغبة في معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة
النجارة الكبرى للشرق - الطارف .

2. الأسباب الموضوعية :

- يندرج موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ضمن تخصصي
الأكاديمي علم الاجتماع التنظيم وعمل ؛
- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة ؛

- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة ؛
- تقديم صورة عن المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد الإداري وكيفية مساهمتها في تحقيق الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة النجاة الكبرى للشرق - الطارف ؛
- حداثة وجدة الموضوع في بعده السوسيو تنظيمي .

أهداف الدراسة :

- من المعروف أنّ كلّ بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال ما توصل إليه من كمّ نظري وميداني ، وبما أنّ تحديد أهداف الدراسة هي خطوة أساسية فإنها تعتبر بمثابة تحديد نقطة الوصول التي نرغب في بلوغها ، ومنه تتمثل أهداف دراستنا في ما يلي :
- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ؛
- محاولة الكشف عن واقع القيادة الإدارية في مؤسسة النجاة الكبرى للشرق - الطارف ؛
- أهمية العلاقة بين القادة والعمال عن طريق عملية الثقافة التنظيمية ؛
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية ؛
- لفت إنتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها ؛
- التعرف على دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة النجاة الكبرى للشرق - الطارف ؛
- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم ؛
- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية .

أهمية الدراسة :

إنَّ أهمية الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع نفسه ، كونه يتناول جانبا حساسا وهو القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال تبيان الأهمية الكبيرة للعملية القيادية بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف . ومدى مساهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين وإنطلاقا من ذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة في ما يلي :

- تسليط الضوء على القيادة الإدارية وكيفية مساهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ؛
- إبراز دور القيادة الإدارية الرشيدة بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف .؛
- معرفة الأثر الذي يحدثه القائد في تحقيق الثقافة التنظيمية ؛
- معرفة أوجه التأثير المتبادل بين القادة والعاملين أو التنظيم ؛
- الكشف على التأثير المتبادل بين كلّ من القيادة الإدارية الناجحة ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف ؛
- معرفة الطرق والسياسات التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في مواجهة المشاكل المختلفة .

- تحديد المفاهيم:

- **الدور:** هو نموذج السلوك المتمثل في الأفعال والتصرفات التي تتوافق مع المتطلبات، ويرتكز حوّل بعض الحقوق والواجبات المعنية في المجتمع.
- **القيادة الإدارية:** هي مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط وإثارة السلوك واتجاهات الآخرين.

- **التنمية:** هي عبارة عن ارتقاء المجتمع والانتقال من وضع ثابت إلى وضع أعلى وأفضل أو من مكانة إلى مكانة أفضل ، وتحقيق زيادة سريعة وتراكمية دائمة ، حيث تهدف إلى الرقي بالوضع الإنساني إلى الاستقرار والتطور بما يتوافق مع احتياجاته .
- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمعايير والسلوك والمرافق واتجاهات الأفراد وجماعات العمل والعلاقات وجماعات العمل والعلاقات بين الأفراد وبين جماعات العمل والتفاعل الإنساني بين أفراد المنظمة.
- **بيئة العمل الداخلية :** هي المحيط والحيز الذي يشمل المشروع أو المنظمة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به وتشمل المنافسون ، المستهلكون ، الموارد المادية والبشرية وجماعات العمل وغيرها .
- وتعرف أيضا بأنها الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية .
- **النظام الداخلي للمؤسسة :** هو تعبير عن سلطة المستخدم وله طبيعة لائحة داخلية تفرض على العمال دون حاجة لقبولهم أو رفضهم حيث أصبح ضروري للسير العادي للمؤسسة .
- **الاتصال الداخلي للمؤسسة :** هي عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والإداريين أعضاء وذلك يساعد في الارتباط والتماسك.

الدراسات السابقة :

تمهيد :

تشكل الدراسات السابقة تراثا مهما ومصدرا غنيا لجميع الباحثين والدراسيين فهي أحد المصادر المهمة التي يرجع الباحث إليها من أجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء مشكلة بحثه وتحديد أبعادها ومجالاتها وتوجيهه نحو المراجع والمصادر الأكثر أهمية وعليه فإن الإطلاع على الدراسات السابقة يجنبه التكرار وأيضا المشكلات والمعوقات التي تواجهه ، وفي ما يلي عرض لبعض هذه الدراسات :

1. الدراسات الجزائرية :

• الدراسة الأولى :

حجام ليلي : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، 2019-2020 ، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد لخضر بوضياف بأم البواقي ، تهدف الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية فيتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين من خلال طرح التساؤل التالي :

✓ هل أجريت الدراسة على عينة تتكون من 78 موظف في الإدارة ، وقد أستخدم المنهج الوصفي من أجل وصف دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية في ولاية أم البواقي . وقياسها كمياً من خلال البيانات التي يتم جمعها بغية تفسير العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن القيادة الإدارية الناجحة مبنية على خطة إستراتيجية ناجحة تساهم في تنمية وتفعيل النظام الداخلي وهذا يساعد الموظفين على الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة والتحلي بالإنضباط وهذا راجع إلى شخصية القائد التي ساهمت في بناء خطة استراتيجية محكمة أدت إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

- أن طبيعة العلاقة القائمة بين القادة والعمال تؤثر على ثقافتهم التنظيمية من خلال العلاقات الحسنة المبنية على قيم التعاون والانسجام بينهم يؤدي إلى تنمية الثقافة لديهم.
- إنَّ القيادة الإدارية التي تتسم بالمشاركة في إتخاذ القرارات والحرية والثقة يؤدي إلى زيادة أداء العمال وارتفاع الروح المعنوية لديهم ؛
- إنَّ الإتصال الإداري يساعد في إبراز الدور الإيجابي للقيادة داخل المؤسسة من خلال مساعدة العمال في كيفية التواصل مع المدير من خلال المحادثات التي يتبادلونها ؛
- إنَّ الصفات والاستراتيجيات القائد الناجح في نشر الثقافة الإدارية لدى العمال أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لسير الحسن اعمل المؤسسة وهذا ما يزيد من قيامها والوصول إلى تحقيق الهدف.

الدراسة الثانية :

- عقابة حنان :** دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، 2016-2017 ، رئاسة جامعة باتنة -1- كنموذج ، تهدف الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من خلال طرح التساؤل التالي :
- ✓ ما دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية ؟

- أجريت الدراسة على عينة تتكون من 37 موظف ، وقد استخدم المنهج الوصفي وفق التحليل لمحاولة إبراز مختلف الأساليب الحديثة التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية داخل التنظيم وصف وتحليل ظاهرة الثقافة التنظيمية ، وقد توصلت الدراسة النتائج التالية :
- تبني عدّة أنماط في القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى التعدد في أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسة ؛
 - غياب ثقافة المساندة وثقافة الدور في مديرية الجامعة ؛

- إنَّ مديرية الجامعة تحاول أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات المشابهة لها فهي تعمل على تطويرها وتنميتها من خلال التنوع في الثقافة التنظيمية ؛
- مدى تأثير المسؤولين على مرؤوسيهـم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم ؛
- انجاز المهام في الوقت المحدد وفي توجيه الموظفين في العمل وفي متابعة إنجاز المهام بدرجة عالية ؛
- يمكن بدور القيادة الاستراتيجية من حيث تحديد بالهدف الذي من خلاله تجعل المنظمة تتكيف مع عمليات التطوير الداخلية من أجل الإندماج والخارجية من أجل التكيف .

2.الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

تقوى الجيلي : دور القيادة الإدارية في تطوير بيئة العمل ، 2020-2021 دراسة ميدانية ببنك المزارع التجارية - السودان - ، تهدف الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير بيئة العمل من خلال طرح التساؤل التالي :

✓ ما دور القيادة الإدارية في تطوير بيئة العمل ؟

- أجريت الدراسة على عينة تتكون من 60 عامل بالبنك ، وقد استخدم المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، بحيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- تعتبر القيادة الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات ومن أهم الوظائف في الإدارة.
 - القيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتحضير الأفراد وتشجيعهم من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات لبلوغ الأهداف بنجاح.

- القائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقوة تميزه عن الآخرين، حيث تمكنه من التأثير في سلوك تابعية وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وذلك باستخدامه للنمط القيادي المناسب.

- القيادة هي العملية التي يقوم من خلالها القائد على التأثير على العاملين لتحقيق أهداف البنك .

- هناك العديد من المهارات القيادية التي يمكن من خلالها تحقيق تطوير بيئة العمل ومن بين هذه المهارات هناك مهارة المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، مهارة التمكن ومهارة الاتصال.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة وما طرحته في حقل القيادة الإدارية والثقافية التنظيمية، وما توصلت إليه من نتائج واستنتاجات، حيث ساهمت هذه الدراسات في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة أفادتنا في بناء منهجية الدراسة، تحديد المشكلة وتحديد أداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبيان ، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة من أجل مقارنة نتائجها مع توصلت إليه دراستنا الحالية من نتائج .

نلاحظ من خلال هذه الدراسات أنها طابقت نوعا دراستنا الحالية ببعض المتغيرات الخاصة بدور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

فالدراسة الأولى فقد ركزت على دور القيادة الإدارية المتبعة من طرف القائد وأسلوبه المرن في التعامل مع العمال وفسح لهم مجال المشاركة هذا ساعد على تنمية السلم الإداري في المؤسسة، كذلك تنمية النظام الداخلي وتفعيل الإتصال داخل التنظيم، أما الدراسة الثانية فقد ركزت على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في ضوء التأثير في قيم وسلوكيات العاملين في المؤسسة بما يدعم في تطوير مستويات الأداء ، حيث يسهم في تحديد وتطوير الثقافة التنظيمية .

أمّا الدراسة العربية فقد ركزت على دور القيادة الإدارية المتبعة من طرف القائد التشاركي التطويري ، القائد المتكامل في تطوير بيئة العمل داخل المؤسسة .

اختلفت دراستنا السابقة من حيث حجم عينة الدراسة، المجال المكاني للدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة .

تمهيد

1. مفهوم القيادة الإدارية

- 1.1 تعريف القيادة الإدارية
- 2.1 خصائص القيادة الإدارية
- 3.1 أهمية القيادة الإدارية
- 4.1 عناصر القيادة الإدارية
- 5.1 الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
- 6.1 معضلات القيادة الإدارية

2. القائد الإداري

- 1.2 صفات القائد الإداري
- 2.2 أدوار القائد الإداري
- 3.2 منهجية إعداد وصناعة القادة

3. نظريات القيادة الإدارية

- 1.3 نظرية الرجل العظيم
- 2.3 نظرية السمات
- 3.3 النظرية الموقفية
- 4.3 نظرية اتخاذ القرار

خلاصة

تمهيد :

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة ، حيث تقوم الإدارة على الإتصال والقيادة وإتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز ، ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن ، والأداء أكثر فعالية . فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتختلف بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة ، وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت إهتمام الباحثين ، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة ، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهدافها الفرد والمنظمة .

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كلاًللمؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية وأهم عناصرها والقائد الإداري وكيفية اختياره .

1. مفهوم القيادة الإدارية:

1.1 تعريف القيادة الإدارية:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعارف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

1. عرفها الكاتب رنسيس ليكرت : بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .
2. ويقترح الكاتب أنفاسفش : وزملاءه تعريفاً أكثر تفصيلاً وهو : المقدرة على التأثير من خلال الإتصال على الآخرين أفراداً أو جماعات لتحقيق أهداف ذات معنى وقيمة .

- كما عرفها الكاتب جيمس جرين : بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ، ووقت معين وظروف معينة لاستشارتهم ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة ، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة ، والرضا على نوع القيادة الممارسة .

- كما وتعرف القيادة الإدارية : بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري فيمجا لإتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف¹.

¹ محمد عمر الزغبى ، محمد تركي البطانية ، القيادة الإدارية ، دار وائل للنشر، ط1، الأردن ، 2014، ص ص 14-15.

2.1 خصائص القيادة الإدارية :

يعتمد نجاح المنظمات على مجموعة من الصفات يجب أن يتحلى بها القائد الجيد وهذه الصفات :

1. التفاعل الاجتماعي : ويكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم والشعور بهم وبمشكلاتهم .

2. اليقظة والشجاعة : ويكون من خلال الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بتقّة ونشاط وجرأة لتحقيق الأهداف .

3. الحماس والمبادأة : ويكون من خلال ابتكار طرق مختلفة لحل المشاكل والطموح في تحسين الإدارة وأداء التابعين .

4. قوة الشخصية : ويكون من خلال التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق والمظهر مما يعطيه القوة في التأثير على التابعين وحفزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف .

5. القدرة على التنظيم والتخطيط : ويكون من خلال المعرفة والخبرة في رفع خطط محددة بفترة زمنية وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية .

6. قوة التحمل والحكمة والذكاء : ويكون من خلال سلامة البدن والقدرة على تقدير الأمور وسرعة التفكير مما ينتج له قدرة عالية لمواجهة المشكلات وحسن التصرف .

7. القدرة على تكوين علاقات عامة سليمة مع كافة أعضاء المنظمة .

8. الروح المرحّة : ويكون من خلال إشاعة جو من المرح بين العاملين مما ينعكس إيجاباً على العمل¹ .

¹ محمد عمر الزغبى ، محمد تركطي البطانة ، مرجع سابق ، ص 24.

3.1 أهمية القيادة الإدارية :

إنَّ الموارد المادية والمالية والبشرية موجودة في كلِّ المنظمات بدون استثناء ومع ذلك بعض المنظمات تنجح ومنظمات أخرى تفشل ، ويغزو أندروود ذلك إلى ذكاء المنظمة التي يبقيا لفترة طويلة في منطقة الربح والتأكد أن ذكاء المنظمة هو من ذكاء القيادة التي تستطيع أن توجد من الموارد توليفة ذكية عالية الفعالية وتتميز بالاستخدام الكفاء والأفضل مقارنة بالمنافسين ، فالمنافس بالنسبة للمنظمة هو العامل الأكثر حيوية وخطورة في إتلاف القيمة فيها ، فالميزة التنافسية هي مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها وهي أيضا قدرة المنظمة على تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسين مجاراتها ، وهذا هو دور القيادة في لصق الميزة التنافسية بالقدرات الجماعية والمعرفة الضمنية للمنظمة .

ويمكن أيضا تلخيص أهمية القيادة فيما يلي :

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية ؛
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم لاولاستراتيجيات والسياسات ؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان ؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة¹ .

¹ بنوناس صباح ، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة دكتورا علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير - بسكرة ، 2015-2016 ، ص 70.

- التقصير بالعمل ، وبذلك يحصل على تجاوبهم وتقبلهم للتعاون وتحقيق أهداف التنظيم ،ويمكن للمدير القائد من تحقيق ذلك تهيئة جو ملائم للعمل وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي ، وتمكين الموظف من القيام بعمله من خلال توفير وسائل السلامة ومتطلبات إنجاز الأعمال ، ومن خلال دعمهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية ؛

4.1 عناصر القيادة الإدارية :

من خلال تعريفات القيادة الإدارية العديدة ، تبين أن هناك عناصر لا بد من وجودها للقيادة وهي:

أولاً : عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه :

تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه وإستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وبقدرا تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادية ناجحة وفعالة .
ومن أهم الوسائل التي قد يستخدمها المدير في التأثير على مرؤوسيه :

أ/ قوة التأثير القائمة على الإثابة : حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط ... فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر فيهمولهم وإتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده .
ب/ قوة التأثير القائمة على الإكراه : وهذه الوسيلة تقوم على إستخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه على العمل عن طريق إستشارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء ... وهذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين إستجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة .

فالجاء كوسيلة للتأثير يعمل على تنشيط وكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين ، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم وشكهم في سلوكه ، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الروح العدوانية لديهم ضد قائدهم .

ج/ قوة التأثير القائمة على أساس مرجعية : وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصائيتهم وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم فإذا أدرك المدير أن جماعة الموظفين في التنظيم تتكون من أفراد يختلفون¹ .

في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم، أمكنه أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .

د. قوة التأثير القائمة على خبرة المدير : فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه .

هـ/ قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد : وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم ويكون لفهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين ، وإدراكه لأبعادها ومعرفته لإتجاهات أفرادها أثر في قوة وفاعلية التأثير التي يمكن أن يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات .

ثانيا : توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم :

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه ، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع الموافق ، فالمدير يشرف على مجموعة من

¹ بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، 2014 ، ص 104.

الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية ، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فرقاً متعاوناً من موظفيه ، رغم أوجه الاختلاف بينهم ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة وتكوين فريق متعاون من أفرادها .

ثالثاً : تحقيق الهدف الوظيفي :

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوجيهه لجهودهم ، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم ، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف¹ ، وهذا التداخل يجعل تحقيق أيمنها يساعد على تحقيق الأخرى .

ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن تتفهم كل مجموعة منها :

أ/ أهداف التنظيم : ويكون من خلال الرجوع إلى خطط المنظمة والأهداف المرسومة عند التأسيس وبشكل عام تتشارك معظم التنظيمات بالأهداف التالية :

• **الهدف القانوني** : يتعلق في إتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه ، وهو أكثر وضوحاً في الأجهزة الحكومية عن قطاع الأعمال .

• **الهدف الوظيفي** : يتعلق بتفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانة المناسب في النمط الشامل للتنظيم .

• **الهدف الفني** : يتعلق بالإمتياز أو تحقيق ما يسمى بإمتياز المهارة في أداء العمل .

• **الهدف الربحي** : يتعلق بكيفية قيام المشروع بتسديد إلتزاماته وتحقيق أرباح للمساهمين .

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 105.

• **الهدف الشخصي :** يتعلق بإتاحة الفرصة أمام الفرد العامل في التقدم بالشكل الذي يتوافق مع أهداف التنظيم .

• **الهدف العام :** يتعلق بالمسؤولية الواقعة على عاتق الشركة والتي تساهم في تقديم خدمة للمجتمع وتقديم سلع أو خدمات يوافق عليها الجمهور .

ب/ **أهداف مجموعة أعضاء التنظيم :** وتكون في حال وجود تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم ، حيث تعكس هذه التجمعات أهداف وموافق غير معلن عنها وتعك اتجاهات وميول هذه التجمعات ، فعلى القائد العمل على فهم أهداف هذه المجموعات والعمل على تحقيقها بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الأساسية .

ج/ **الأهداف الشخصية للموظف :** لكل موظف لا بد من وجود أهداف شخصية، وهذه الأهداف تعتبر من أهم الصعوبات التي يواجهها المدير القائد هو كيف يمكن دفع الموظف إلى تحقيق أهداف التنظيم على أهدافه الشخصية، فيأتي دور المدير القائد في كيفية قيامه بتكييف الموقف بحيث يجعل الموظفين يدمجون مصالحهم الشخصية مع عدم¹ التقصير بالعمل، وبذلك يحصل على تجاوبهم وتقبلهم للتعاون وتحقيق أهداف التنظيم، ويمكن للمدير القائد من تحقيق ذلك من خلال تهيئة جو ملائم للعمل وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي، وتمكين الموظف من القيام بعمله من خلال توفير وسائل السلامة ومتطلبات إنجاز الأعمال، ومن خلال دعمهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية .

¹ بلال خلف السكارنه ، مرجع سابق ، ص 106.

د/ الأهداف الشخصية للمدير: كما أنه لكل موظف أهدافه الشخصية ، كذلك للمدير أهداف شخصية وتكون في غالب الأحيان غير ظاهرة ، فيحاول المدير توجيه جهود الأفراد وطاقاتهم في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية وإن كان ذلك من خلال حرصه على تحقيق أهداف الأفراد أو أهداف التنظيم¹ .

5.1 الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية :

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها :

1. توفير المعلومات : حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة .
2. توفير الخبرة : فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة .
3. رسم استراتيجيات المنظمة : حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها .
4. التخطيط التنفيذي : حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني .

¹ بلال خلف السكارنه ، مرجع سابق ، ص 107.

5. الحفاظ على الأخلاقيات المهنية : عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقدرة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد .
6. التمثيل الخارجي للمنظمة : فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره .
7. التنظيم : عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة .
8. الرقابة والتقييم : عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة¹.
9. القدرة على الإنتاج : ويكون من خلال تشجيع التابعين وتوزيع المهام بعدالة ومتابعة قدرات العاملين .
10. الثقافة : وتكون من خلال القيم والأفكار والمعتقدات التي يحملها القائد وتتماشى مع أهداف وثقافة المنظمة مما يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء ومشاركتهم في مشاعرهم سواء في أفراحهم وأحزانهم .
11. القيم الدينية : ويكون من خلال الإيمان بالله والتقيد بتعاليم الدين ومراعاة الضمير .
12. إنكار الذات : ويكون من خلال البعد عن الأنانية وتجنب المصالح الشخصية .
13. الأخلاق الحميدة : ويكون من خلال الصدر والالتزان العاطفي والنضج العقلي والخصال النبيلة كالتواضع واحترام الغير² .

¹ بطرس حلاق ، القيادة الإدارية ، الجامعة الافتراضية السورية ، ط1، سوريا ، 2020 ، ص 22.

² محمد عمر الزغبى ، محمد تركي البطانية ، مرجع سابق ، ص25.

6.1 معضلات القيادة الإدارية :

وضح " ريكارد " تسعة معضلات للقيادة :

أولاً : معضلة البحث أو التطوير (القادة بولدون أم يصنعون) :

هل هناك قادة بالفطرة أم أن القادة يصنعون ؟ في النازي كان السائد شعبياً أن القادة هم نمط آخر من الأفراد يولدون ، أما الآن فإن صناعة التدريب والتطوير مزدهرة وعلى نطاق واسع بما يعني أنهم يصنعون ، إن معضلة القيادة في هذا المجال هو إن الاهتمام انصب على البحث في حين أن المطلوب هو أن يوجه الاهتمام للتطوير لأن القادة يصنعون ويطورون .

ثانياً : معضلة التنسيق والحدود في قيادة فريق المشروع :

إنّ هذه المعضلة تظهر بقوة في قيادة المشروع حيث أن طبيعة المشروع تتطلب أن ينجز الهدف بالكامل بمشاركة كلّ أفراد الفريق وأقسام المشروع لذا يكون التنسيق معضلة حقيقية أمام القيادة .

ثالثاً : معضلة سحر القيادة (الكاريزما و أو صافها)

إنّ القيادة خلال القرون الماضية ترافقت مع قادة عظام الذين صيغت حولهم إلا خرافات وأساطير ولا زالت الكتب تصدر على نمط من هؤلاء القادة التي تختلط فيها القدرات الخارقة بقدرات الناس.

رابعاً : الدلالات الرمزية

إنّ الخرافات تهم في القيادة وإن القائد لا بد من أن يحافظ على قدر من القوة الرمزية من خلال انجازاته الكبيرة التي تلهم العاملين قوة الانجاز وتزيد ثقتهم بالقيادة¹ .

¹ خميسي حسام ، نمط القيادة الإدارية ودوره على دافعية الانجاز لدى الموظف ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2018-2019، ص 84.

2- القائد الإداري :

1.2 صفات القائد الإداري :

قام كلا من داني كوكس (Dany cex) وجون هوف (John Hooven) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى 10 صفات هي:

1. **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية :** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

2. **النشاط العالي :** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة .

3. **الإنجاز :** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقا ما بين اعداد الاولويات وانجازها .

4. **إملاك الشجاعة :** فهناك فرق في الطريقة التي نتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام¹.

¹ بختي أمال ، **القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - ، 2015-2016 ، ص 12.

خامسا : الثقة ومعضلة الرشد

إنها معضلة الرشد التي يحكم على الأفراد والعلاقات بقواعد محددة ووفق تنظيم رسمي صلب والثقة التي تكسب بالرؤية والاستقامة والمقدرة وفق علاقات إنسانية تتسم بالمرونة .

سادسا : معضلة النوع (الجنس والتنوع)

مع استخدام المرأة بشكل متزايد والتنوع العرقي في مواقع العمل ، هناك معضلة القائد الذي يفضل فئات معينة ، وفئات تفضل القائد من صنفها ونوعها وجماعتها .

سابعا : المعضلة الأخلاقية

إنَّ الأخلاقيات في العمل من الضروريات للقيادة كما أنها ضرورية للعاملين ، ولكي نستطيع أن تؤثر في الآخرين لا بد من أن تصغي إلى صوت القيادة الأخلاقية داخلها وإن تقدم مثالها الأخلاقي للمرؤوسين ، وضمن هذه المعضلة الأخلاقية مشكلة الرواتب المفرطة التي يحصل عليها القادة ومع الوقت تتزايد هذه الأجور لتصبح مفرطة وعالية .

ثامنا : القضايا المتبقية الجديدة

إن قيادة القرن الواحد والعشرين تواجه قضايا وتحديات جديدة صعبة ومتغيرة ، وتتطلب مقدرة عالية للتعامل معها ، فهناك الذكاء العاطفي والتحيز الاجتماعي الذي يؤثر في القائد ويفرض عليه تقديم معالجة تعزز قيادته¹.

¹ خميسي حسام ، مرجع سابق ، ص 85.

2.2 أدوار القائد الإداري :

يعرف البعض القيادة على أنها دور مفيد يقوم به فرد في وقت محدد وفي جماعة معينة لهذا فقد

قدم لناين وشيتس 27 دور للقائد وقد تم تجميع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات أساسية هي :

أولاً : أدوار خاصة بعمل الجماعة التعريف بها وحل المشاكل وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي :

- المتدئ : المساهم

- الباحث عن المعلومات

- مستطلع الرأي

- القائم بمد المعلومات

- المدلي بالرأي

- المتقن للعمل

- المنسق .

- المنظم الموجه

- المقيم الناقد

- المنشط

- أخصائي الاجراءات

- المسجل¹ .

5. العمل يدافع الإبداع : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية لإبداع والشعور بالضجر من الأشياء

التي لا نجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون .

¹ محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 153.

6. **العمل الجاد بتفان والتزام :** فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .

7. **تحديد الأهداف :** فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

8. **استمرار الحماس :** أن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما ، فهم تماما كالشعلة التي تنطفئ أبدا تبقى متعددة على الدوام ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة

9. **حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس** فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات

10. **امتلاك الحنكة :** فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم الموافق الفوضوية ، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

11. **مساعدة الآخرين على النمو :** فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط ، وعندما يكون جو العمل سليما حاليا من التافهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى الأقوى الفرق والمهام¹ .

ثانيا : الأدوار الخاصة ببناء الجماعة والحفاظ على تماسكها

- المشجع .

- الموفق والمنسق .

- المستوى بين وجهات النظر المختلفة .

¹ بختي آمال ، مرجع سابق ، ص 13.

- الحارس والمسهل
- واضع الأنماط
- عين الجماعة ومعلقها
- التابع .

ثالثا : الأدوار الفردية

- المعتدي
- المعوق
- الباحث عن الاعتراف بالذات
- المواجه لذاته
- اللعوب
- المتسلط
- الباحث عن المعرفة
- المدافع عن الاهتمامات الخاصة¹ .

3.2 منهجية إعداد وصناعة القادة :

- أن يكون هذا الأمر من استراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية ؛
- اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة ح
- توفير المناهج القيادية اللازمة ؛
- تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصا لهذا الأمر ؛

¹ محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 154.

- إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عمليا ؛
- تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة ؛
- الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة ؛
- الزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل¹ .

3. نظريات القيادة الإدارية:

يعرف التراث السويسري تنظيمي اختلافا في وجهات النظر ، وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلفت آراؤها وتفسيرها لمفهوم القيادة ، وقد قدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى ، وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة .

1.3 نظرية الرجل العظيم :

تعد نظرية الرجل العظيم أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علما له أصوله وقواعده ، أم فنا مرتبطا بالإبداع والخبرة أم مريح منهما ، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة . تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغيرات وتأثيرات في حياة أبنائهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم الفرصة بنوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم وترى هذه النظرية أن التفوق المطل للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف التي تحدث فيه القيادة وهي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم

¹ محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 155.

الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها الفرد العظيم أن يساس جماعته ويؤثر فيهم¹ .

رواد نظرية الرجل العظيم : تعتبر نظرية الرجل العظيم الأساس الأول ونقطة الانطلاق الأولى للنظريات القيادة التي ظهرت بعدها ، فقد حظيت باهتمام الكثير من العلماء الذين آمنوا بها ولعل من أبرزهم : " فرانسيس جالتون " العالم الانجليزي الذي قدم العديد من البيانات الاحصائية والوراثية لنثبت بها صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة .

ومن روادها أيضا العالم " فردريك آدمز " قام بدراسة الظروف القيادية لأربع عشرة أمة عبر فترات طويلة على مر التاريخ ، خلص منها أن شخصية القائد الموروثة هي التي تصنع وتشكل الأمم طبقا للقدرات القيادية التي يتسم بها . وللعالم " جو منين " اهتمام مشابه لذلك فقد قام بدراسات عديدة أكد فيها دور العامل الوراثي في بروز القائد في أي مجتمع .

مبادئ نظرية الرجل العظيم :

تستند نظرية الرجل العظيم على عدد من المبادئ :

- مبدأ القادة بولدون ولا يصنعون وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم المبادئ وأولها .
- مبدأ أن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس ، وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره² .

¹ عبير حسين آل قماش ، نظريات القيادة واتخاذ القرارات ، مجلة كلية التربية ، العدد 12 ، ادارة البحوث والنشر العلمي ، السعودية ، 2020 ، ص 424.

² عبير حسين آل قماش ، مرجع سابق ، ص 425.

نقد نظرية الرجل العظيم :

كانت نظرية الرجل العظيم سائدة لسنوات عديدة ومسيطرة على المجتمعات على الرغم من أنها لم تقابل بمميزات ، وأن نظرية الميزة الوحيدة لهذه النظرية كانت في 'عادتها للتفكير في بناء نظريات قيادية تتسم بالعملية ، وتتسم فيها القائد بخصائص شخصية تمكنه من القيام بأعباء إدارية .

واجهت نظرية الرجل العظيم انتقادات من عدت جوانب :

• **العنصرية** : تمادى العلماء في استغلال هذه النظرية لتبرير القهر والاضطهاد الذي كان يمارسه الرجل العظيم على تابعة ، وبعد أن قام بعض الرجال العظماء بتصرفات جرت جماعتهم إلى الهلاك إلى جانب أنها كانت نظرية تقوم على عبادة الذات وانتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة وكل هذه أدى إلى ظهور حزب من المعارضين لها .

• **تجاهل قيمة التدريب** : هذه النظرية أهملت جانبا مهما وهو جانب التدريب للقائد وإمكانية تأهيله واكتسابه للقدرات والمهارات واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب إضافة إلى أن توافر هذه الصفات الموروثة ليس كافيا للقيادة الفعالة .

• **تجاهل العوامل البيئية** : لا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر سمات قيادية موروثة فحسب ، فهذه السمات على فرض وجودها ، فإنها لا تكفي فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع وبطبيعة التنظيم يؤكد المخلافي بأن هذه النظرية قد اصطدمت بحالات قللت من صدقها كوجود الرجال الذين نجحوا في تحقيق قيادة ناجحة لجماعتهم وعجزوا عن تحقيق ذلك مع جماعات أخرى غير جماعتهم وفي ضوء اهتمام النظرية بالصفات الوراثية فقط ¹.

¹ عبير حسين آل قماش ، مرجع سابق ، ص 426.

2.3 نظرية السمات :

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس ،والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة .

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف نظرية السمات حسب ما ذكر الصباب وآخرون بأنها النظرية التي تقوم على افتراض امكانية اكتساب السمات والخصائص عن طريق التعليم والتجربة والتدريب مما يجعل الفرد قائدا فعالا ، بشرط تحصيل نسبة محددة لا بد من توافرها في كل سمة .

رواد نظرية السمات :

يعتبر جوردن ألبورت من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس لهذه النظرية وبدراسة السمات وتحديدها ، والذي يطلق عليه عميد سيكولوجية سمات الشخصية ، فقد كان ينظر إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة طبيعية لوصف الشخصية ، ويرى بأن السمة الحقيقية هي السمة الفردية التي توجد في الأفراد بدلاً من المجموعة بشكل عام¹.

¹ عبير حسين آل قماش ، مرجع سابق ، ص 427.

وللعالم 1948م Stogbill انجازات ملموسة لهذه النظرية ، فقد قام بدراسات مسحية لتحليل 124 دراسة سابقة في الإدارة لمعرفة ماهية السمات التي جعلت من الأفراد قادة ناجحين مؤثرين في أبنائهم ، ومن بعض السمات التي توصل لها : الاحساس بالحاجة لممارسة السلطة ، درجة الذكاء العالية التحصيل العلمي المرتفع والتفكير المتعمق وغيرها .

النقد الموجه لنظرية السمات :

- فشلت في طرح قائمة شاملة متفق عليها للسمات القيادية ؛
- لم تربط النظرية بين عناصر القيادة وهم القادة والإتباع والموافق حيث تجاهلت احتياج الأتباع ومدى قدرة القائد على تلبيةها ؛
- فشلت في أن تأخذ تأثير المواقف في عملية القيادة ، فأى شخص لديه سمات القيادة ، وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر لذا من الصعب تحديد مجموعة من السمات القيادية لها صفة الشمول بمعزل عن السياق الذي تحدث فيه القيادة .

3.3 النظرية الموقفية :

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف ، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف ، تعتبر النظرية الموقفية نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعا وانتشارا ، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعا معينة من القيادة .

ويتضح مما سبق ، أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف¹ .

والظروف المحيطة به ، وذكر كل من أبو النور ومحمد (2015) بأن هذه النظرية تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة ، حيث تصبح بيئة العمل في موقف وتحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة ويوجهها .

رواد النظرية الموقفية :

- تعد رواد هذه النظرية وتعددت مبادئهم حولها ذكرها القحطاني (2008) ، حيث يعد فيدلر أبرز رواد هذه النظرية والمؤسس الحقيقي ، أكد فيدلر بأن عناصر الموقف تتلخص في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين وطبيعة العلاقة المتبادلة والتحديد الواضح للأهداف ومهام التنظيم ، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف .

- كما حدّد كافي (2015) أهم النماذج التابعة للنظرية الموقفية كنموذج الخط المستمر في القيادة لتاننبروم وشميدت ، ونموذج المسار والهدف لهاوس ومتشيل ونموذج الاحتمالات (الظرية) لفيدلر ، ونموذج الحالات القيادية لهرسي وبلا نشادر ، ونموذج فروم ويتن الموقف في القيادة .

مبادئ النظرية الموقفية :

أنصار هذه النظرية يرون أن المواقف تتطلب صفات يجب توافرها في الشخص ليصبح قائداً ناجحاً كما يرون أن القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد ، فتظهر مواهبه وقدراته القيادية وبالتالي فهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له .

¹ عبير حسين آل قماش ، مرجع سابق ، ص 428.

وعليه يؤكد العبيد (2019) لا بد أن يتصف القائد الموقفي بمجموعة¹ من الخصائص التي تميزه عن غيره.

- تركز هذه النظرية أيضا على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تناسب معها ، كما أن نظرية الموقف تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية : نوع القائد ، ونوع الجماعة وطبيعة الموقف.

النقد الموجه لنظرية السمات :

- تتطلب توفر قادة حارمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة ؛
- ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف ، ومدى ملاءمتها لنمط القيادة المتبع ؛
- وليس هناك اتفاق تام بين منظري هذه النظرية حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة ، أي لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف والأزمات وإنما المواقف هي التي تقرر أفضل الطرق .

4.2 نظرية اتخاذ القرار

ظهرت نظرية اتخاذ القرار كما أشارت بوساق (2015) داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الانساني داخل المنظمة ويعتبر هيربرت سيمون من أبرز روادها .

¹ عبيد حسين آل قماش ، مرجع سابق ، ص 429.

لكلّ فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات كما أشار فتيحة فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي ، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين.

وبالعوض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة وفي ضوء ما سبق ، تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفته الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية .

يرى سيمون أن نظرية اتخاذ القرار لي العمل الإداري ، حيث اعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية والمعيّار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي توعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضعها تلك القرارات موضع التنفيذ وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسيه¹.

¹ عبير حسين آل قماش ، مرجع سابق ، ص ص 430 - 431.

خلاصة :

إنَّ القيادة من أهم الوظائف الأساسية القائمة عليها الإدارة فهي تساهم في عملية تسهيل الاتصال ، وتقوم على قوة القائد في كيفية التسيير والوصول إلى تحقيق التطور والنجاح ، فهي ترتبط بالتخطيط والتنظيم وكيفية التوجيه والرقابة ولها أهمية كبيرة في تضامن في حل مشاكل المؤسسة ووسيلة لتحقيق الأهداف . وكل هذا مرتبط بالمهارات القيادية لدى القائد التي يتمتع بها وكيفية ممارستها عن بيئة العمل وكلّ قائد يشمل على مجموعة من الموصفات التي قد تساعد في التأثير على العمال والالتفاف حوله ، ومنه فإن القيادة الإدارية لها أهمية بارزة في كلّ منظمة من منظمات الأعمال .

تمهيد

1. مفهوم الثقافة التنظيمية

1.1 تعريف الثقافة التنظيمية

2.1 خصائص الثقافة التنظيمية

3.1 أهمية الثقافة التنظيمية

4.1 أنواع الثقافة التنظيمية

5.1 وظائف الثقافة التنظيمية

6.1 مستويات الثقافة التنظيمية

2. نظريات الثقافة التنظيمية

1.2 نظريات القيم

2.2 نظرية روح الثقافة

3.2 نظرية التفاعل مع الحياة

4.3 النظرية السجّية للثقافة

خلاصة

تمهيد :

إنَّ ثقافة التنظيمية لفت اهتماما كبيرا في الإدارة ، وذلك باعتبارها أحد العوامل الأساسية المجددة في توجيه الموارد البشرية وسبب في نجاح وتفوق منظمات الأعمال ، لما لها أهمية في كيفية التعامل أفراد الجماعة الواحدة مع بعضهم البعض ، وخاصتا في الوقت الحالي الذي تتميز به بيئة العمل بتغيرات سريعة في نشأتها أن تأثر أو المنظمات وتحقيق أهدافها المرجوة التي تسعى جاهدة على تحقيقها، ولذلك فإن نجاح كل منظمة من منظمات العمل يرتبط أشد الارتباط بالمنظمة التي تملك ثقافة قوية تمكن الأعضاء التابعة لها بالالتزام والانضباط والسعي لتحقيق الابداع والابتكار وتحقيق الأهداف المرسومة .

- لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها ووظائفها .

1. مفهوم الثقافة التنظيمية :

1.1 تعريف الثقافة التنظيمية :

يعرف Whelem الثقافة التنظيمية : بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة .

يعرفها Shernerborn : بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذه النظام ضمن المنظمة الواحدة .

يعرفها Kossen : بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومروّسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة .

ويعرفها أيضا نور الدين حاروث : بأنها تلك القيم والمعتقدات وأهداف المشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة ويتركز بناء الثقافة التنظيمية على العناصر التالية :

- أحداث تغيرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية ومنه فالثقافة التنظيمية هي تلك العادات والتقاليد والمعايير التي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمات بغية تحقيق أهدافها¹ .

¹ يونس مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، 2014-2015، ص 17.

تعرف الثقافة التنظيمية : على أنها إطار معرفي مكوّن من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة¹.

تعرف الثقافة التنظيمية : بأنها تلك القيم والمعتقدات والأهداف المشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة ، ويتركز بناء الثقافة التنظيمية على العناصر التالية :

- إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة والأساليب الإدارية المستخدمة مع أخذ التغيرات في البيئة المحيطة بعين الاعتبار .

- احداث تغيرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية².

2.1 خصائص الثقافة التنظيمية :

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة المنظمة والتي نوردتها فيما يلي :

1. تعتبر الثقافة عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل ، وقد تكتسب

الثقافة في المدرسة والعمل ، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال

الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم .

2. ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث تعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لما أي أنها من صنعه

ويدوية لا تكون هناك ثقافة .

¹ جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ ، دط ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص 627.

² نور الدين حاورنس ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، 2016 ، ص 177.

3. الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كلّ جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعمل وتورث جيلاً بعد جيل .

4. ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية :

- الجانب السلوكي : ويتمثل في عادات وتقاليده أفراد المجتمع ، الآداب والفنون والممارسات المختلفة .

- الجانب المعنوي : ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

- الجانب المادي : وهو كلّ ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة .

- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف ، فهي نظام مرّن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنطقة .

- تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ، التعامل مع العملاء ، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة .

- أن ثقافة المنظمة تساهم ، وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة وهي دالة في ثقافتها.

- الثقافة نظام متكامل فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى لخلق انسجام بين مجموعة أجزائها ، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع .

- للثقافة التنظيمية خاصية التغيير نظر التأثيرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية وإن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين¹.

3.1 أهمية الثقافة التنظيمية :

إنّ تنامي الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة يرجع لها لما من دور إيجابي بالنسبة للمؤسسة سواء على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي، أما دورها المتعلق بالمحيط الخارجي في تمثل في إثبات الهوية والتميز من باقي الهيئات والمؤسسات الأخرى.

أما الدور المتعلق بالمحيط الداخلي فهو لا يقل أهمية من سابقه ، حيث من خلالها يتم توحيد العاملين على اختلاف خصائصهم الديمغرافية (السن ، الجنس ، الأقدمية ... الخ) على تحقيق أهداف مشتركة ، وهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل اندماج وتكيف العاملين .

- كما أن الثقافة التنظيمية لا يمكن إدارتها بهذا الصدد من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، ويتفق معظم المهتمين بدراسة هذا الموضوع على أن الثقافة التنظيمية تهدف إلى إعطاء هوية تنظيمية للمؤسسة وتقوي إحساس الأفراد بالانتماء للمؤسسة كما تخلق الالتزام برسالة المؤسسة ... الخ.²

4.1 أنواع الثقافة التنظيمية :

يوجد نوعان من الثقافة ثقافة قوية وضعيفة وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي :

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات؛

¹ سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د.ط، المسيلة ، 2015 ، ص ص 148-149.

² براهيمية صونية ، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية ، مطبوعة دعم موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف ، 2017-2018 ، ص 08.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الاعضاء ، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافئات تصح للأفراد الملتزمين ؛

- إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها ، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد ، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به ، بينما في الثقافات الضعيفة ، فإن الأفراد يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة ملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين .

هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتقا الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ، ولم تتعاون فإن ذلك سيعود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد سنؤثر على الفاعلية ولأداء للمنظمة وقد أكد كل من مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً¹.

5.1 وظائف الثقافة التنظيمية :

من خلال تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل هو توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة لتكون مرجعية لنشاطاتها تحدد به سلوك العاملين كدليل ومرشد من أهمها أن تحقيق المنظمة أهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين مما يخلق روح الالتزام والولاء والتشجيع على العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي وضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية والمكاشفة عن كافة الاتصالات التي تجري أي لا تكون المعلومات شحيحة أو محتكرة وهذا

¹ يونسي مختار ، مرجع سابق ، ص 39.

لتسهيل العمل الجيد وتفادي الأخطاء ، والهدف الحقيقي هو التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية الأمر الذي يتضمن بقاء المنظمة واستمرارها فالنجاح للجميع¹.

6.1 مستويات الثقافة التنظيمية :

إنّ المتتبع للكّم الهائل من عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية يدرك درجة شموليتها واتساعها وانسجامها على كلّ المستويات المادية والمعنويّة للمؤسسة، مما يجعلنا نميز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية :

• **المستوى الأول :** الماديات أو ما يصنعه الأفراد وهو أكثر مستويات الثقافة ظهورا ووضوحا ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة، وذلك من خلال البيئة المادية والاجتماعية في المنظمة، وكذلك اللغة المستعملة بين أفراد المنظمة والتي تستخدمها المنظمة والتي تستخدمها المنظمة في كتاباتها وأيضا السلوك العلمي للأفراد المنظمة والابتكارات ... الخ ، وبالرغم أن هذا المستوى من أكثر المستويات الثقافية التنظيمية وضوحًا ويمكن ملاحظته بواسطة الأفراد من خارج المنظمة، حيث أن الأفراد المنظمة لا يكونون بالضرورة على وعي تام به فهو بالنسبة لهم شيء مألوف اعتيادي وجزء من حياتهم اليومية .

• **المستوى الثاني :** وهو القيم ، حيث تمثل القيم قلب الثقافة وجوهرها ، ويعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي إدراك أفراد المنظمة له، حيث تحدد القيم ما هو مقبول غير مقبول، وما مفصل وهو ما غير مفصل بالنسبة لأعضاء المنظمة، كما تساعد القيم على حل المشكلات التي تواجه المنظمة .

¹ صبري نجيب ، دور الثقافة في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة المسيلة ، 2012-2013 ، ص 27.

• **المستوى الثالث :** ويمثل الافتراضات الأساسية، وهي مجموعة الاعتقادات الراسخة والتي توجد كمسلمات ولا تقبل التشكيك فيها ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة، وتتمثل في هذه الافتراضات فيما يلي : العلاقات مع البيئة ، طبيعة الأنشطة البشرية ، طبيعة العلاقات الانسانية¹ .

2. نظريات الثقافة التنظيمية :

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستقيمة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي ، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدّة من نظريات ، والنماذج إلى تفسير العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم ، حيث ظهرت مجموعة من نظريات على النحو التالي :

1.2 نظرية القيم : يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم ، والاتجاهات تشكل الواقع لدى لحاملين لتلك الثقافة ، ويورد وصفي إلى " أوبر" يرى أن كلّ ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد ، ويحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

2.2 نظرية روح الثقافة : تنطلق هذه النظرية من أكل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل في تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة .

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعته التنظيم ، ويحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور .

¹ براهمية صونية ، مرجع سابق ، ص ص 16-17.

3.2 نظرية التفاعل مع الحياة : تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع

من حولهم التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دور

في التنظيم دون التصادم مع غيره.¹

ويتمثل جوهر هذه في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، ومن أسلوب

التفكير وعن الطابع القومي ، وإنما يمثل صورة التي كونها أعضاء التنظيم من الأشياء والأشخاص

الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة التي كونها أعضاء التنظيم على

الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة

ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة وباختصار يعد أسلوب النظر إلى

الحياة عن فكرة الإنسان في العالم وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة ثلاث خصائص جوهرية نجملها

في الآتي :

- عدد وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة ؛
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها ؛
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تسند إلى القيم الاجتماعية .

4.2 نظرية سجية الثقافة : تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء

التنظيم قيمة معينة مشتركة ، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك التي يدور نمطه حول

الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم

سلوكيات أفراد المنظمة .

¹ فاطمة دريدي ، أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع التنظيم ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، 2017-2018، ص 175.

وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين ، يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ويتيح عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد ، ويؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافية في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة.

تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد ، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد المجتمع ، في حين أوضحت دراسات باسون وجود ثنائية في سحية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة أحدهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث ، وإن هناك تكامل بين سحية الذكور وسحية الإناث، أما دراسات لبتنون فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي ويقصد بالمركز المكانية الاجتماعية لفرد بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم ، ويرى لبتنون أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين ، ويرى لبيتون أن شخصيات المراكز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه¹ .

¹ فاطمة دريدي ، مرجع سابق ، ص ص 177 - 176.

خلاصة:

تعتبر الثقافة التنظيمية هي جوهر منظمات الأعمال ولها أهمية ودور غير في الإدارات ، وذلك مرتبط بالقيم والمفاهيم والمعتقدات التي تقوم عليها كلّ منظمة، فهي تساهم في نمو الأفراد داخل المنظمة وتشجيعهم على كيفية التكيف مع الأوضاع الراهنة، ولها أهمية كبيرة في كيفية تصميم الهيكل التنظيمي وتحسين كفاءة العمل ، وتشمل مجموعة من العناصر المترابطة التي تساهم في نشر الثقافة بين العمال وتقوم على خصائص بالغة الأهمية .

تمهيد

أولا : الإجراءات المنهجية

1. المنهج المستخدم

2. مجالات الدراسة

1.2 المجال المكاني

2.2 المجال البشري

3.2 المجال الزمني

3. مجتمع وعينة الدراسة

1.3 مجتمع الدراسة

2.3 عينة الدراسة

4. أدوات جمع البيانات

1.4 الملاحظة

2.4 المقابلة

3.4 الاستمارة

ثانيا : المعالجة الميدانية للدراسة

1. تحليل وتفريغ البيانات الميدانية

2. مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

ثالثا : النتائج العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد :

يعد التطرق إلى الجانب النظري المتعلق بالدراسة والمفاهيم المرتبطة بكل من المتغيرين القيادة الإدارية والثقافية التنظيمية، ومدى أهميتها في الإدارة ، سيتم في هذا الفصل من الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة التجارة الكبرى للشرق الوصول إلى أهم النتائج العلمية التي تخدم الدراسة وهذا من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع ، بالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث المتعلق بالموضوع بدور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وذلك من خلال التعرف على منهج الدراسة ومجالات الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة المختارة وأهم الأدوات المستعملة في البحث والنتائج المتوصل إليها .

أولا : الإجراءات المنهجية

1. المنهج المستخدم :

تعريف المنهج :

إنَّ كلَّ بحث علمي يعتمد بالضرورة على منهج يتم وفقه دراسة المشكلة وتحديد أبعادها ومحاولة دراسة أسبابها ، ومعرفة كلِّ جوانبها وذلك وفق أدوات معينة قصد الوصول إلى نتائج على ضوءها يمكن تفسير أو معالجة هذه المشكلة ، وعليه لكي تكون دراستنا علمية وموضوعية يجب أن يحتوي هو أيضا على منهج علمي تسير وقفة .

يعرف المنهج على أنه : الطريقة أو الأسلوب أو الكيفية التي يصل بها الباحث أو العالم على نتائجه ، فهو وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة¹ .

يعرفه محمد بدوي على أنه : مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة تهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.²

وفي دراستنا تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراستنا وبالتالي الوصول إلى معرفة دقيقة عن موضوع " القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات ، حيث يسمح لنا المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة المدروسة بوصفها وصفا موضوعيا ومن تم تشخيصها والكشف عن مختلف عناصرها وتحليل تلك البيانات .

¹ محمد عبد السلام ، مناهج البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، مكتبة نور ، دط ، 2020 ، ص 08.

² بوحوش عمار ، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمغرافي العربي للدراسات الاستراتيجية والساسية الاقتصادية ، دط، ألمانيا ، 2019 ، ص 14.

الفصل الرابع :

الاجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

ويعرف المنهج الوصفي بأنه : طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها¹ .
وهناك من يعرفه بأنه : محاولة الوصول إلى معرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والاجراءات المستقبلية الخاصة بها .

من خلال التعريفات يتضح لنا الآتي :

- تهدف البحوث الوصفية إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء والظواهر التي يتناولها البحث وذلك في ضوء قيم أو معايير معينة ، واقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى صورة التي ينبغي أن تكون عليه في ضوء هذه المعايير أو القيم.

- يقوم المنهج الوصفي بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعلق بلا يتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج ، ثم الوصول تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة² .

2. مجالات الدراسة :

1.2 المجال المكاني :

تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق GME بالطارف ، أنشأت بموجب الأمر 43/72 بتاريخ 3 أكتوبر 1972 وتكونت عن طريق إعادة تجميع مؤسستين وطنينين وهما الشركة

¹ محمد سرحان على المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، الجمهورية اليمنية ، طبعة الثالثة ، صنعاء ، 2019 ، ص 46.

² محمد سرحان على المحمودي ، مرجع سابق ، ص ص 26-27.

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

الوطنية لتصنيع الفلين والخشب والشركة الوطنية للفلين ، تغير إسمها إلى مؤسسة النجارة الكبرى للشرق سنة 1999م ، بعد صدور قانون استقلالية المؤسسات .

تقع بولاية الطارف قرب الطريق الوطني رقم 44 اتلذي يربط بين القالة وعنابة على بعد حوالي 2 كلم من الموقع الرئيسي لولاية الطارف ، ويحتوي على 55 عاملا.

2.2 المجال البشري :

والمتمثل في مجتمع وعينة الدراسة وهو عدد العاملين بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق بولاية الطارف حيث تضم موارد بشرية تساهم في نجاح واستمرار وتحقيق أهداف المؤسسة وقد اشتمل المجال البشري في بحثنا على مجموعة من العمال قدروا بـ 55 عامل .

3.2 المجال الزمني:

يمثل هذا المجال ، المجال الزمني للجانب الميداني من الدراسة والذي بدأ التحضير له بعد الانتهاء من إعداد وصياغة الجانب النظري ، وضبط الاجراءات المنهجية لنزول إلى الميدان ، فالفترة التي استغرقتها في الدراسة الميدانية كانت بدايتها من شهر أفريل إلى غاية شهر ماي . إذ قسمت الفترة التي تمت فيها الدراسة إلى المراحل التالية :

- المرحلة الأولى : من 11 أفريل 2022 إلى 12 أفريل 2022 القيام بدراسة استطلاعية وقد تم أخذ معلومات خاصة بالمؤسسة والعمال من خلال مقابلة رئيس قسم مؤسسة التجارة الكبرى للشرق.
- المرحلة الثانية : من 13 أفريل 2022 إلى 22 أفريل تم إعداد وصياغة الاستثمار الخاصة بالدراسة وفق أسئلة الدراسة .
- المرحلة الثالثة : من 24 أفريل 2022 إلى 8 ماي تم توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة ومن ثم جمعها .

- المرحلة الرابعة : من 10 ماي 2022 إلى 25 ماي 2022 تم تفريغ البيانات في جداول تكرارية ونسبية ، وكذلك تم تحليل ومناقشة النتائج بالإضافة إلى استخلاص النتائج النهائية .

3. مجتمع وعينة الدراسة :

1.3 مجتمع الدراسة :

باعتبار أن مجتمع البحث هو مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدت خصائص مشتركة تميزها من العناصر التي يجري عليها البحث والتقصي ، وعليه مجتمع الدراسة المتبع فيدراستنا يتمثل في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف - والبالغ عددهم 55 عامل ، وقد تم أخذ عينة تتكون من 30 عامل لأنهم من مصدر لجمع المعلومات من الميدان وقد إتبعنا في ذلك العينة القصدية .

2.3 عينة الدراسة :

تعرف العينة على أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا¹. وقد اخترنا في دراستنا الحالية العينة القصدية التي تعتمد على نوع من الاختيار المقصود ، حيث يعتمد الباحث أن تكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا ، وهي عينة يتم اختيارها على أساس من الخبرة السابقة فيلاحظ الباحث أن مجموعة من المفردات يتمثل فيها من الخصائص ما يجعل نتائجها قريبة من نتائج المجتمع ككل².

¹ محمد در ، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، العدد 9 ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2017، ص 313 .

² راوية بنت أحمد القحطاني ، سعود بن ضحيان الضحيان ، النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد 20، جامعة الفيوم ، مصر ، ص 446.

حيث وقع الاختيار وبطريقة مقصودة على عمال الانتاج والذي بلغ عددهم 30 عامل بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف - ويرجع سبب اختيارنا لهذه العينة هي سهولة الوصول إلى مفردجات الدراسة ، كذلك هي الأقدر على تزويدنا بالبيانات التي نحتاجها في الدراسة.

4. أدوات جمع البيانات :

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ومتغيراتها ، إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث انتقاء الأداة والتقنية الملائمة لذلك والتي تساعد في الحصول على المعلومات بطريقة سهلة .

1.4 الملاحظة : إن الملاحظة تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات والمعلومات وهذا من خلال مدى مساعدتها في كيفية ملاحظة سلوك العاملين لأنها تعد أول خطوة في البحث الميداني ، وقد تم استخدام الملاحظة البسيطة في حثنا بحيث ساعدت في التعرف على محيط الدراسة (المجال البشري) ، وكذلك التعرف أكثر على عينة البحث ، ومن بين الملاحظات التي تسجياها .

- معاملتنا معاملة طيبة عند زيارتنا الأولى .
- لاحظنا تعاون وتفاهم كبير بين العمال .
- لاحظنا صعوبة الاتصال بالإدارة .

- لاحظنا ردود أفعال العمال ومدى تجاوبهم مع أسئلة الاستمارة حيث أثارت فيهم مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

2.4 المقابلة : إلى جانب الملاحظة استخدمت المقابلة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم بحثنا ، فقد قمنا بمقابلة حرة مع العاملين في قسم الإدارة بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق – الطرف ، حيث أفادنا في الحصول على معلومات مبدئية من حيث عدد العمال وتوزيعهم حسب المصالح ، التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها ، وهذا ما سهل علينا تطبيق الاستمارة .

3.4 الاستمارة : قد تم اختيار هذه الأداة باعتبارها أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي قد تكون منطلقا أساسيا للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي تم طرحها في بداية البحث ، ولقد تم توزيع الاستمارة الخاصة بهذه الدراسة على جميع مفردات المجتمع .

لقد تم تقسيم استمارة البحث إلى أربعة محاور :

- المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية ويضم 4 أسئلة (1-4)
- المحور الثاني : مساهمة القيادة الإدارية في تنمية وتطوير بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة ويضم 6 أسئلة (5-10)
- المحور الثالث : مساهمة القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ويضم 7 أسئلة (11-17)
- المحور الرابع : مساهمة القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم ويضم 7 أسئلة (18-24)

ثانيا : المعالجة الميدانية

1. تحليل وتفريغ البيانات الميدانية :

المحور الأول : البيانات الشخصية

يمثل هذا المحور البيانات الشخصية ، ويتكون من 04 أسئلة السؤال الأول يتعلق بالجنس أما الثاني فهو متعلق بالسن ، الثالث متعلق بالمستوى التعليمي والرابع متعلق بالأقدمية بالعمل في المؤسسة ، حيث تم تحليل البيانات الميدانية على النحو التالي :

الجدول رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	90%
أنثى	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال رقم 01 من المحور الأول من استمارة البحث

يوضح الجدول رقم 01 أن مفردات مجتمع الدراسة من حيث متغير الجنس فاقت فيها نسبة العاملين الذكور التي تمثلت في 90% عن نسبة الإناث التي تمثلت في 10% ، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة لأن هذه الأخيرة تحتاج للعاملين الذكور لأن العمل فيها يتطلب قوة عضلية أما الإناث فوزعت أغلب مهامهن في الإدارة نظرا لطبيعة المرأة وما يناسب فطرتها .

الجدول رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
30%	9	من 20 إلى أقل من 30 سنة
33.33%	10	من 30 إلى أقل من 40 سنة
20%	6	من 40 إلى 50 سنة
16.66%	5	من 50 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال رقم 02 من المحور الأول من استمارة البحث

يوضح الجدول رقم 02 النسبة العمرية للعاملين بالمؤسسة حيث نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 33.33% ، تليها الفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 30% ، ثم نجد الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة والتي قدرت بنسبة 20% أما في الأخير نجد نسبة 16.66% وهي تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق ، وفي قراءتنا لهذه النتائج نلاحظ ارتفاع نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة ، و ذلك يعود إلى القوة البدنية التي تتمتع بها هذه الفئة بالإضافة إلى الخبرات والمعارف التي يملكونها حيث تساعد المؤسسة في نجاحها وتحقيق أهدافها ، كذلك يعود إلى أن المؤسسة تفتح بشكل دوري بأن التوظيف للعناصر الشابة وهذا ما سيكون له أثر إيجابي على مستقبلها ، كما يلاحظ أن أقل نسبة تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق وهذا يعود إلى إحالة هؤلاء العمال على التقاعد.

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
60%	18	متوسط
30%	9	ثانوي
10%	3	جامعي
0%	0	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال رقم 03 من المحور الأول من استمارة البحث

توضح معطيات الجدول أن أغلب العمال مستواهم التعليم المتوسط حيث تقدر نسبتهم بـ 60% تليها الفئة ذات المستوى الثانوي المقدرة نسبة 30% بينما الذين بلغوا مرحلة التعليم الجامعي يمثلون نسبة 10% كما نجد نسبة العمال ذوي مستوى دراسات عليا منعدمة قدرت بـ 0% ، كما تبين النتائج بأنه لا يوجد أي فرد منهم أُمي ، ومن هنا يمكن القول أن نسبة التعليم المتوسط والثانوي هي النسبة الأكبر في مجتمع عينة البحث وهذا راجع لطبيعة العمل ، حيث أن المؤسسة تتطلب عمال ذوي تخصص وخبرة في طريقة العمل ، وهذا لا يحتاج لمعرفة علمية بقدر ما يحتاج لخبرة مهنية طويلة .

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية بالعمل في المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	20%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	36.66%
من 10 سنوات فأكثر	13	43.33%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال رقم 04 من المحور الأول من استمارة البحث

استنادا إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة لديهم أقدمية في العمل فأكثر نسبة تمثل الفئة من 10 سنوات فأكثر والتي قدرت بـ 43.33% تم تليها فئة العمال الذين لديهم أقدمية من 5 إلى أقل من 10 سنوات والتي قدرت بـ 36.66% تم تأتي بعدها فئة العمال الأقل من 5 سنوات بنسبة 20% وفي قرأتنا لهذه النتائج نلاحظ ارتفاع نسبة العمال الذين لديهم أقدمية في العمل من 10 سنوات فأكثر وهذا ما سيكون له تأثير واضح على المهارات والمعارف التي امتلكوها من خلال سنوات العمل الطويلة ، إضافة إلى درايتهم الكاملة بكل مجريات العمل في المؤسسة مما يمنحهم الأفضلية على بقية العمال فيما يخص تنمية الثقافة المنظمة لهم ، كذلك من المعروف أن العمال الذين تكون مدة عملهم كبيرة تكون لهم خبرة ومهارات عالية وينجزون العمل بدقة واتقان وهذا ما سيعود بالفائدة على المؤسسة أما بالنسبة لفئة العمال الأول من 05 سنوات يدل على أن المؤسسة لا تحرص على التوظيف الدائم والمستمر .

المحور الثاني : تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتطوير بيئة العمل الداخلية

بالمؤسسة

الجدول رقم 05 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية الذي

يتبعها المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة لهم

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
76.66%	23	نعم
23.33%	7	لا
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال رقم 05 من المحور الثاني من استمارة البحث

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية اجابات المبحوثين أكدوا على أن القيادة الادارية التي تتبعها للمؤسسة توفر لهم بيئة عمل مناسبة وذلك بنسبة 76.66% بالمقابل نجد أن أقلية من العمال أجابوا ب لا بنسبة 23.33% .

ونستنتج من خلال اجابات أغلبية العمال ب نعم أن القيادة الادارية بالمؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة لهم وتجسد ذلك في توفير مكان عمل جيد ، مدى نظافة مكان العمل ، توفير الاضاءة المناسبة واستخدام الألوان الملاحظة والجمالية ، كفاية المساحات التي تشغلها الآلات والمعدات ، توفر غرف لاستبدال الملابس والأماكن الخاصة بالاغتسال ، كذلك القيام بالصيانة العامة بانتظام وهذا ما نمت ملاحظته عند النزول للميدان . أما فيما يتعلق بالعمال الذين كانت اجابتهم ب لا يرون أن القيادة الادارية التي تتبعها المؤسسة لا توفر لهم بيئة عمل مناسبة ، وهذا راجع إلى الظروف البيئية التي تؤدي الي وقوع حوادث العمل متمثلة في بتر الآلة لأيدي العمال ، سقوط أشياء عليّة ، لمس مواد ضارة ، اصابات خفيفة نتيجة استعمال المناشير الكهربائية .

وعليه فإن القيادة الادارية التي تتبعها المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة وظروف عمل ملائمة

للعمال مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والطاقة الايجابية ، وبالتالي زيادة في انتاجية المؤسسة .

الجدول رقم 06 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت المؤسسة تقوم باشتراك

العمال في عملية اتخاذ القرارات

الاجابة	التكرار			النسبة المئوية
	الاحتمالات	التكرار	نسبة المئوية	
نعم	-متعلقة بشؤون العمال	16	%100	53.33%
	- متعلقة سياسات واستراتيجيات المؤسسة	0	0	
لا		14		46.66%
المجموع		30		100%

المصدر : سؤال رقم 06 من المحور الثاني من استمارة البحث

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.33% من العمال اكدوا على أن المؤسسة تقوم بإشراكهم

في عملية اتخاذ القرارات وبالمقابل نجد نسبة 46.66% من العمال أجابوا ب لا .

ونستنتج من خلال إجابات أغلبية العمال ونعم أن القائد الاداري يشرك العمال في عملية اتخاذ

القرارات ويرجع ذلك إلى طبيعة النظام الديمقراطي السائد في المؤسسة والذي يهتم بمشاركة العمال

خاصة في الشؤون المتعلقة بهم وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل

برغبة ونشاط ، وإحساسهم بالانتماء للجماعة وتحقيق الاستقرار النفسي لهم ، حيث أثبتت المقالات

التي تم إجرائها مع المشرفين أن القائد يستشير العمال الذين يتمتعون بالخبرة والتجربة ويشركهم عن

اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة شؤون العمال والذين يتوقع منهم المساهمة في حل

بعض المشكلات والاستفادة من مقترحاتهم لتغيير طريقة العمل ، في حين نجد أن القائد لا يشرك العمال في الشؤون المتعلقة بسياسات واستراتيجيات المؤسسة .

أما فيما يتعلق بالعمال الذين كانت إجاباتهم ب لا يرون بأن المؤسسة لا يشترك العمال في عملية اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى وجود مناصب عمال تنفيذ لا مطلب المشاركة في اتخاذ القرارات .

وعليه يمكن القول أن مؤسسة النجارة الكبرى للشرق تسعى للبحث عن أفضل الطرق للحصول على نتائج ايجابية والقائد يبني سياسة على التشاور المتبادل والمشاركة في اتخا القراراتن الانسانية الخاصة بأداء العمال وبالتالي فكلما كان القائد أكثر استشارة واشتراك لمرووسية كلما ارتفعت روحهم المعنوية والعكس صحيح.

الجدول رقم 07 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كان هناك تفهم للظروف

الاجتماعية للعاملين من طرف القائد

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	2	6.66%
أحيانا	27	90%
أبدا	1	3.33%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال رقم 07 من المحور الثاني من استمارة البحث

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 90% من اجابات العمال يقرون بأن القائد أحيانا ما يتفهم الظروف الاجتماعية لهم في حين أن نسبة 6.66% من العمال أجابوا بأن القائد دائما ما يتفهم الظروف الاجتماعية ، وبالمقابل نجد أن نسبة 3.33% من العمال يرون بأن القائد لا يتفهم أبدا ظروفهم الاجتماعية .

ونستج من خلال اجابات العمال الذين يقرون بأن القائد أحيانا ما يتفهم الظروف الاجتماعية لهم أي أن القائد الاداري يرجع ذلك إلى المصلحة العامة وفق ما يخدم العمال والعمل في آن واحد فغالبا ما تكون هناك أعذار من العمل والقائد لا يسمح بذلك .

أما فيما يتعلق بالعمال الذين يصرحون بتفهم الظروف الاجتماعية من طرف القائد كونه يأخذ بعين الاعتبار الأمور التي تعرقل سير العملية الانتاجية ومحاولة ايجاد حلول لها لكي يكون العامل في أحسن حال وبالتالي يزيد من فعاليته ويحسن من أدائه في العمل ، في حين هناك أقلية من العمال يرون أن القائد لا يتفهم أبدا ظروفهم الاجتماعية ويرجع ذلك إلى وجود ضغط في العمل مما يدفع بالقائد إلى عدم تفهم الظروف الاجتماعية للعمال ، وعليه فإن سلوك العامل حيال الآخرين لا نحدده شخصية فقط وإنما ظروفه الاجتماعية التي يكون لها الأثر الكبير على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة ، وإن هذا السلوك يعتبر أحد العناصر الأساسية المحددة للتفاعل والكفاية الانتاجية فإذا لم يكن لديه مشاكل في حياته الاجتماعية أو حياته المهنية وكلما كان مرتاحا ومتفائلا كلما كانت نتائج ايجابية تعود على المؤسسة والعامل ومعا وبالتالي لا بد للقائد أن يراعي الظروف الاجتماعية ومحاولة حلها وجعلها في خدمة العامل والتنظيم .

الجدول رقم 08 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية تقدر

المجهودات المبذولة في اطار العمل

النسبة المئوية	التكرار				الاجابة
		نسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
%90	27	%100	0	-مكافآت وعلاوات	نعم
		0	27	- شكر وامنتان	
			0	- الترقية امنصب أعلى	
%10	3				لا
%100			30		المجموع

المصدر : سؤال رقم 08 من المحور الثاني من استمارة البحث

نلاحظ من خلال معطيات الجدول بأن القيادة الادارية تقدر المجهودات المبذولة للعاملين وهو ما صرحت به نسبة 90% من المبحوثين ، كما يوضح الجدول الطريقة أو الأسلوب الذي يقدر فيه القائد جهد العمال وذلك من خلال الشكر والامنتان حسب ما صرحت به نسبة 100% أما مكافآت وعلاوات كذلك الترقية بمنصب أعلى فلم يصرح بها المبحوثين . فالقائد الاداري يقدر المجهودات المبذولة في اطار العمل ويرجع ذلك الي منافسة وتبادل الآراء التي والأفكار التي يقترحها العامل وهذا التقدير والاحترام يخلق نوع من الثقة المتبادلة بين القائد والعمال وهذا ما يزيد من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة . في المقابل نجد نسبة 10% من المبحوثين صرحوا بأن القيادة الادارية لا تقدر المجهودات أن المبذولة للعمال ، وهذا يعود إلى تطبيق الاجراءات الصارمة في العمل لأن بعض المواقف تتطلب ذلك أحيانا وبذلك من شأنها أن يؤدي إلى نتائج ايجابية للمؤسسة خصوصا إذا كان العمال لا يقومون بعملهم بكل جدية ونشاط.

وعليه يمكن القول بأن القيادة الادارية تقدر المجهودات المبذولة للعاملين عن طريق الشكر

والامتنان ، وهذا يؤدي إلى تحسين العمل والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة .

الجدول رقم 09 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية تحفز

للعمل في اطار فريق

الاجابة	التكرار			النسبة المئوية
	الاحتمالات	التكرار	نسبة المئوية	
نعم	- لاتقان العمل	12	%44.44	%90
	- سرعة الانجاز	5	%18.51	
	- تقليل التكاليف	4	%14.81	
	- التقليل من الأخطاء المهنية	6	%22.22	
لا	3			%10
المجموع	30			%100

المصدر : سؤال رقم 09 من المحور الثاني من استمارة البحث

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب العمال صرحوا بأن القيادة الادارية تحفز للعمل في

اطار فريق وذلك نسبة %90 وهذا راجع إلى ظروف العمل في مؤسسة النجارة الكبرى للشرق والتي

يسودها مناخ ايجابي بين العاملين وحرص القائد على تشجيع العمال للعمل في اطار فريق واحد

لتكوين علاقات طيبة في العمل وهذا ما أكدته مقابلتنا للعمال ، فالعمل في اطار فريق يؤدي إلى اتقان

العمل وذلك بنسبة %44.44 والتقليل من الأخطاء المهنية وهو ما عبر عنه بنسبة %22.22 من

المبحوثين كذلك سرعة الانجاز بنسبة %18.51 وتقليل التكاليف قدرت بنسبة %14.81 من

المبحوثين في حين نجد أن %10 من العمال صرحوا بأن القيادة الادارية لا تحفز

للعمل في إطار فريق وهذا يرجع على عدم اللجوء إلى الزملاء والانطواء عن جماعات العمل وتنفيذ المهام الموكلة إليهم بطريقة آلية .

وعليه فإن العمل في إطار فريق وتبادل الخبرات يساعد على الانخراط في جماعات وبناء علاقات غير رسمية تؤدي بهم إلى تحسين الأداء وتبادل المعارف وتطوير بيئة العمل وبالتالي ينعكس على انتاجية المؤسسة وتعود عليها بالمنفعة .

الجدول رقم 10 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الإدارية تشجع

على الابداع والابتكار

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال رقم 10 من المحور الثاني من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 70% من المبحوثين أكدوا على أن القيادة الإدارية تشجع على الابداع والابتكار ويرجع ذلك إلى تشجيع القائد لعماله على التميز في الأداء والمبادرة والإبداع في العمل وكذلك ترك بعض الوقت للعمال دون مراقبتهم في أداء عملهم من أجل الاستفادة من خبراتهم وتقديم وجهات نظرهم حول المسائل المتعلقة بالعمل ، بمعرف أن يشجع القائد الإداري على الابداع وابتكار أساليب عمل جديدة وأفكار تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ، في حين نجد أن نسبة 30% من العاملين يرون بأن القيادة الادارية لا تشجع على الابداع والابتكار ويعود ذلك إلى نقص الأدوات المتطورة التي تسهل سير العمل ووجود الروتين والملل الدائم في العمل وهذا ما يعتبر حاجز أمام العمال في مجال الابداع والابتكار .

وعليه يجب تدريب العمال من أجل تطوير قدراتهم الفكرية والعلمية والاستفادة منهم في مجال تطوير العمل ، فالأسلوب الجيد لرفع الأداء هو اكتشاف العمال ذوي الخبرات والمهارات من خلال منحهم فرصة في مجال الابداع والابتكار ويكون ذلك عن طريق ابداء آرائهم وأفكارهم في مجال سير العمل.

المحور الثالث : تساهم القيادة الادارية في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة

الجدول رقم 11: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت الجو التنظيمي الذي توفره

القيادة الادارية للعمال تجعلهم يتقبلون النظام الداخلي للمؤسسة .

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93.33%
لا	02	6.66%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال رقم 10 من المحور الثالث من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 93.33% من العاملين أكدوا على أن الجو التنظيمي الذي توفره القيادة الادارية للعمال تجعلهم يتقبلون النظام الداخلي للمؤسسة . ونسبة 6.66% من العاملين أجابوا بلا وإن الجو التنظيمي لا توفره القيادة الادارية .

من خلال القرارات السابقة نستخلص أن القيادة الإدارية هي التي تحسن التعامل من العاملين ، فعلى القادة يجب أن يفهموا أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تحسن فيه المؤسسة ، حيث أنما تؤثر وتتأثر تنوع السلوك الذي يتفاعل به مع غيرها .

يبين لنا أن القيادة الحسية مع العاملين لها أثر في تقبل النظام الداخلي للمؤسسة ، حيث تركز على العمل الجاد لتحقيق الأهداف المشتركة .

الجدول رقم 12: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية تمتثل

شروط التوظيف

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال رقم 12 من المحور الثالث من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة المئوية 90% من العاملين أكدوا على أن القيادة الإدارية بالمؤسسة هي التي تجعل شروط التوظيف مقبولة حيث يكون أكبر نسبة تكون راضية على تقبل شروط التوظيف في المؤسسة ونسبة 10% لا تكون قابلة بشروط التوظيف .

يتضح من خلال تحليلنا للجدول أن القائد الناجح هو الذي يبني علاقات جيدة مع العاملين ، وذلك من خلال تحقيق استثمار معلومات العاملين والتي تساهم في توليد الفكر الاداري الذي يخلق التميز والإبداع الثقافة الملائمة .

فالقيادة الادارية تبني عى القيم التنظيمية وضوابط سلوكية داخل التنظيم ويكون قدوة للعاملين ، فالعاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الادارة والقادرين على التطور .

الجدول رقم 13: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت شخصية القائد لها دور

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال رقم 13 من المحور الثالث من استمارة البحث

يبين لنا الجدول أن نسبة 100% من العاملين أكدوا على أن القائد له دور في تطبيق النظام

داخل المؤسسة ، حيث يتضح لنا أن للقائد دور كبير وأهمية في القيادة الادارية .

يتضح لنا من خلال القراءات السابقة أن لشخصية القائد تتصف بالثقة والإخلاص وأداء مهامه

بكل مصداقية يعامل العاملين بالعدل والاحترام ولا يميز بين العمال وتوفير التعاون داخل المؤسسة

تحفيز العمال على الابداع والابتكار .

من خلال تحليلنا للجدول والنسبة المئوية الكبيرة يتضح لنا أن القائد يتصف بالدقة والتنظيم

وتطبيق النظام الداخلي للمؤسسة بطريقة جيدة ومحكمة وتعامل بالمساواة والانضباط في العمل هذا ما

جعل كل أعماله منظمة في المؤسسة .

الجدول رقم 14: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية المطبقة

بالمؤسسة تشجع على الانضباط بأوقات العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
93.33%	28	نعم
6.66%	2	لا
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال رقم 14 من المحور الثالث من استمارة البحث

يوضح لنا الجدول أن نسبة 93.33% من العاملين أكدوا على أن القيادة الادارية المطبقة في المؤسسة تعمل على الانضباط بأوقات العمل ، وتكد على أن القيادة الادارية تشجع العاملين على الانضباط واحترام أوقات العمل ونسبة 6.66% أجابوا ب لا .

حيث يتضح لنا من خلال تحليلنا أن القيادة الادارية هي التي تحسن معاملة العاملين وتتقرب منهم ومن احتياجاتهم وتعمل على تحفيزهم وإبداعهم هذا ما يجعل العاملين يعملون بانضباط واحترام وهذا ما يخلق قيمة الوقت والعمل .

فإن نجاح أو فشل المؤسسات يعود ذلك الي الثقافة التنظيمية التي تتصف بها المؤسسة ، فالثقافة التنظيمية هي أهم الآليات والأدوات التي تساعد على زيادة تلك القدرة والتفاني في العمل .

الجدول رقم 15: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كان تنمط القيادة الذي تتبعه

المؤسسة يحتم اتباع القوانين المطبقة حرفيا

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
76.66%	23	نعم
23.33%	07	لا
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال رقم 15 من المحور الثالث من استمارة البحث

يبين الجدول لنا من خلال النسبة 76.66% من العاملين أن نمط القيادة الذي تتبعه المؤسسة

يحتم علينا اتباع القوانين المنظمة حرفيا ونسبة 23.33% أجابوا بلا .

يتضح لنا من خلال النسبة المئوية ن نمط القيادة الذي تتبعه المؤسسة يحب علينا اتباع القوانين

من أجل رفع مستوى الارادات وتحسين اتجاهات العاملين وولاءهم التنظيمي ، ونجاح العمل لا يتم

بالعمال وهي التي تعمل على تلميع صورة المؤسسة ورسم صورة حسنة فالقوانين المتبعة تعمل على

تحقيق في زيادة الانتاجية وزيادة في قدرة الابداع للمؤسسة .

الجدول رقم 16: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول تصرف القائد الاداري في حالة مخالفتك

للنظام الداخلي للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
86.66%	26	التوعية والارشاد
80%	24	التخدير والانداز [الشفوي الكتابي]
6.66%	2	العقاب
00%	0	التعاصي في الأمر
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال رقم 16 من المحور الثالث من استمارة البحث

يتضح من خلال النسبة المئوية أن التوعية والإرشاد أكبر نسبة 86.66% يتضح من خلال الجدول أن القائد الاداري في حالة مخالفته في النظام الداخل للمؤسسة يقوم على توعية العاملين وارشادتهم حيث أكدوا العاملين على أن القائد الاداري يتعامل معاملة حسنة مع العمال وهذا ونسبة ما يجعل العمال الابداع والابتكار 80% أكدوا أن القائد الاداري يقوم بتحذير والإنذار سواء كان كتابي أو شفاهي ، وهذا راجع إلى تكرار المخالفة وليسرورة المؤسسة .

ونسبة 6.66% أجابوا بالعقاب أي القائد الاداري يقوم بمعاقبة العمال عند ارتكابهم الخطأ وتعرضهم إلى العقاب.

وعليه يمكن القول بأن القيادة الادارية تقدر المجهودات المبذولة للعاملين عن طريق الشكر

والامتنان ، وهذا يؤدي إلى تحسين العمل والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة .

الجدول رقم 17 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية تحفز

للعمل في اطار فريق

الاجابة	التكرار			النسبة المئوية
نعم	20%	الاحتمالات	التكرار	نسبة المئوية
		- بدون تبرير	06	30%
		- تشجيع وتقدير في العمل الذي يقوم به	05	25%
		- ترك حرية في تنفيذ العمل	03	15%
		- الثقة في العمل الذي أقوم به	02	10%
		- التشاور في العمل	02	10%
		- التعاون في العمل	01	05%
		- المنافسة في العمل	01	05%
لا	10			
المجموع	30			
				66.66%
				33.33%
				100%

المصدر : سؤال رقم 17 من المحور الثالث من استمارة البحث

يوضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 66.66% من العاملين أكدوا على أن القيادة الإدارية

المطبقة في المؤسسة تحفزهم على الإبداع والابتكار في حدود النظام الداخلي لها ، ولم نجد إلا القليل

من العاملين بنسبة 33.33% لم يوافقوا على القيادة الادارية هي التي من تخلق الابداع داخل

المؤسسة .

فالمؤسسة النجارة الكبرى للشرف تحفز العاملين على الابداع والابتكار وهذا ما أكدته مقابلتنا للعمال ، فالعمل الذي يقوم به من خلاله القائد الاداري على تشجيعه وتقديره في العمل الذي يقوم به وهذا ما عنه نسبة 25% ، واعطاءه ثقة في العمل والذي حصل على نسبة 10% والتشاور في العمل بنسبة 10% والتعاون في العمل بنسبة 05% والمنافسة في العمل بنسبة 05% بحيث أغلبية العاملين لم يكن لهم تبرير على الاجابات وقدرت ب 30% .

فالمورد البشري من أهم الموارد بالمنظمة فهو يحقق زيادة وقدرة المؤسسة على التغيير والتطوير أفراد العمل ، حيث يزيد اهتمامهم وولاءهم ويزيد دافعهم للعمل ، فلا يتحقق ذلك إلا من خلال تنمية أسس المعاملة عند اتقان العمل والشكر والتقدير للعامل .

من خلال النسب المئوية ظاهرة في الجدول نستنتج أن القيادة الادارية تستهدف أساليب لتحفيز العمال وتتماشى مع ثقافتهم وتساهم في تنمية معاييرهم وقيمهم داخل المؤسسة .

المحور الرابع : تساهم القيادة الادارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم

الجدول رقم 18: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت القيادة الادارية تعمل على

تفعيل الاتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال رقم 18 من المحور الرابع من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول أن القيادة الادارية تعمل على تفعيل الاتصال داخل المؤسسة . من

خلال القراءات السابقة فنسبة 100% كبيرة جدا على أن القيادة الادارية تقوم على تفعيل الاتصال

داخل المؤسسة ، حيث كلما عملت القيادة على زيادة مكانة الأفراد داخل التنظيم كلما زادت جاذبية الأفراد وبالتالي زادت قيمتهم وحبهم في المحافظة على المؤسسة وكيانها وعلى استمراريته وزيادة في الجودة ونوعية ، فالقيادة الادارية تعمل على شهرتها وخاصيتها المميزة وثقافتها الخاصة لتفوق على المؤسسات الأخرى وولت تحسين من صورتها .

الجدول رقم 19: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت شخصية القائد لها دور في

تسيير والتحكم في العملية الاتصالية في المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	0	0%
المجموع	30	100%

المصدر : سؤال رقم 19 من المحور الرابع من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 100% من العاملين أكد على أن شخصية القائد لها دور في تسيير والتحكم في عملية الاتصال داخل المؤسسة .

من خلال تحليلنا للجدول فأكبر نسبة مئوية يرون أن شخصية القائد في المؤسسة تحكم في العملية الاتصالية بها ، حيث أن المسؤولين أثناء اتصالاتهم مع العمال يصرف النظر عن الوسيلة التي يستخدمونها ويفترض التفكير بطريقة شمولية توافقية تستوعب مصالح وأهداف كل الأطراف ، فالقادة هنا يفضلون التفكير بطريقة جزئية أحادية تقتصر على أهداف ومصالح الإدارة التي يمثلونها ، وهذا ينعكس على العملية الاتصالية داخل المؤسسة .

وعليه يمكن القول بأن القيادة الادارية تقدر المجهودات المبذولة للعاملين عن طريق الشكر

والامتنان ، وهذا يؤدي إلى تحسين العمل والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة .

الجدول رقم 20 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كان انجاح القائد الاداري فيأداء

مهامه بتوقف على توعية الاتصال المطبقة بالمؤسسة .

الاجابة	التكرار				النسبة المئوية
نعم	30	الاحتمالات	التكرار	نسبة المئوية	100%
		الاتصال الفعال	19	63.33%	
		تجسيد القرارات في الواقع	03	10%	
		توعية التنفيذ	01	3.33%	
		سهولة التعامل مع العمال .	07	23.33%	
لا	00				00%
المجموع	30				100%

المصدر : سؤال رقم 20 من المحور الرابع من استمارة البحث

يوضح النسبة المئوية من خلال الجدول أن القائد الاداري ناجح في أداء مهامه ،حيث أكدوا

العاملين بنسبة 100% أن القائد الناجح ينجح في مهامه بتوقف على نوعية الاتصال المطبقة

بالمؤسسة . يتضح من النسب أن القائد الاداري له دور كبير أثبتو أن العاملين نجاح القائد

الاداري له صفاته لنجاح المؤسسة وذلك بالاتصال الفعال بنسبة 63.33% ، حيث تحصل على أعلى

نسبة لدى العاملين وتجسيد القرارات في الواقع بنسبة 10% وسهولة التعامل مع العمال بنسبة

23.33% .

الجدول رقم 21: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول مساهمة الاتصال الفعال في عملية اتخاذ

القرارات داخل الادارة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال رقم 21 من المحور الرابع من استمارة البحث

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن كل المبحوثين أكدوا على أن الاتصال الفعال يساهم في عملية اتخاذ القرارات داخل الادارة ، حيث قدرت نسبتهم بـ100% وهذا يعني أن التصلال الفعال بالمؤسسة يؤدي إلى تفعيل وترشيد القرارات الادارية حيث أنه يعتمد على إتصالب المعلومات بشكل سلس وبسيط وسريع ومفهوم بالنسبة بالنسبة للقائد الاداري والعاملين من أجل الخروج بقرار فعال ورشيد وهذا ما تهدف المؤسسة للوصول إليه .

الجدول رقم 22: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت احترام كفاءات العمال من

طرف القيادة الادارية لها أثر على ظاهرة الاتصال في المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	0	%0
المجموع	30	%100

المصدر : سؤال رقم 22 من المحور الرابع من استمارة البحث

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من المبحوثين يرون أن إحترام كفاءات العمال من طرف القيادة الادارية لها أثر على ظاهرة الاتصال في المؤسسة ، وهذا يعني أن القائد الناجح يعمل على تمكين العاملين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة ، والمحافظة عليها دون مجابة أو تميز على أساس المنصب أو القرابة مما يؤثر على عملية الاتصال ايجابا مما سوف تتمنى ثقافة العاملين ، فهذه الأخيرة هي من تحدد السلوك الملائم وتحقيق الترابط والتناسق واحترام كفاءات العمال كما تساعد على ايجاد الحلول الملائمة للمشاكل التي تواجهها المؤسسة .

الجدول رقم 23: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول تعامل القائد الاداري في حالة غياب

المظاهر والسمات الاتصالية داخل المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
23.33%	7	يواصل عمله
6.66%	2	يغادر أو يستقيل
70%	21	يحاول عدت مرات لتجسيدها
100%	30	المجموع

المصدر : سؤال رقم 23 من المحور الرابع من استمارة البحث

لاحظ من خلال معطيات الجدول كيفية تعامل القائد الاداري في حالة غياب المظاهر والسمات الاتصالية داخل المؤسسة ، فنجد أن نسبة 70% صرحوا بأنه يحاول عدت مرات لتجسيدها ، من خلال التشجيع على العمل في فريق واحد الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الانسجام والتفاهم والتعاون بين العمال وفتح باب الاتصال لايصال الأفكار والآراء والمقترحات إلى الإدارة بكل وضوح ، ثم جاءت أنه يواصل عمله بنسبة 23.33% أي أن القائد الاداري يتعافى عن الأمر ويواصل عمله للحفاظ على منصبه القيادي وأخيرا جاءت يغادر أو يستقيل بنسبة 6.66% وهذا بعد فشل العمل القيادي والفشل في تجسيد المظاهر والسمات الاتصالية داخل المؤسسة .

الجدول رقم 24 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة القيادة الادارية في تنمية

وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار				النسبة المئوية
نعم	25	الاحتمالات	التكرار	نسبة المئوية	%83.33
		التشجيع على العمل الجماعي	11	%44	
		أخذ آراء وأفكار العمال	3	%12	
		تشجيع العمال على الاتصال والتواصل	1	%4	
		تشجيع العمال على التصريح بمختلف الانشغالات التي تشغلهم	2	%8	
		خلق جو من التعاون والتكافل	4	%16	
		التشاور واشتراك العمال في عملية اتخاذ القرارات	4	%16	
لا	05				%16.66
المجموع	30				%100

المصدر : سؤال رقم 24 من المحور الرابع من استمارة البحث

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة %83.33 من المبحوثين أكدوا على مساهمة القيادة الادارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة وذلك من خلال التشجيع على العمل الجماعي والتي قدرت نسبة %44 أي العمل في اطار فريق واحد لتبادل الخبرات وتكوين علاقات انسانية طيبة ، كذلك خلق جو من التعاون والتكافل ، والتشاور واشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات قدر بنسبة %16 ، اخذ آراء وأفكار العمال قدرت بنسبة %12 أي أن القائد الاداري يشجع العمال على التصريح بمختلف الانشغالات التي تشغلهم نسبة %8 أخيرا تشجيع العمال على الاتصال والتواصل بنسبة %4 أي تكوين علاقات طيبة بين العمال والقائد الاداري .

أما فيما يتعلق بالعمال الذين يرون أن القيادة الادارية لا تساهم في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة وقدرت بنسبة 16% راجع إلى أن القائد الاداري يفضل التفكير بطريقة جزئية أحادية النظرية تقتصر على أهداف ومصالح الادارة التي يمثلونها وهذا ما ينعكس على العملية الاتصالية داخل المؤسسة

2. مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

- الاجابة على التساؤل الفرعي الأول القائل : ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير بيئة العمل الداخلية بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق الطارف ؟

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة المحور الثاني المتعلق بالسؤال الفرعي الأول توصلنا إلى أن أغلب النتائج المتوصل إليها كانت إيجابية وهذا من خلال ما يلي :

- أغلب أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم بنسبة 76.66% أكدوا أن القيادة الإدارية التي تتبعها المؤسسة اوفر لهم بيئة عمل مناسبة.
- كما أقرت نسبة 53.33% من المبحوثين أن المؤسسة تقوم باشتراك العمال في عملية اتخاذ القرارات
- في حين أن نسبة 90% من استجابات أفراد عينة الدراسة أن القيادة الإدارية تقدر المجهودات المبذولة في إطار العمل .
- كما أن نسبة 90% من المبحوثين أقرروا أن القيادة الإدارية تحفز للعمل في إطار فريق .
- في حين أن نسبة 70% من استجابات المبحوثين أكدوا على أن القيادة الإدارية تشجع على الإبداع والابتكار .

ومنه تمكن القول من خلال النتائج الموضحة سابقا أن أغلب النتائج كانت إيجابية وبالتالي نستنتج أن القيادة الإدارية لها دور في تنمية وتطوير بيئة العمل الداخلية بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق من خلال توفير ظروف عمل جيدة ومناسبة يساعد العامل على أداء مهامه على أكمال وجه وبالتالي تشجيعه على زيادة انتاجية المؤسسة .

- **الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني القائل :** ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل النظام الداخلي لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق بالطارف ؟

من خلال دراستنا للمحور الثالث توصلنا إلى ما يلي :

• أغلب أفراد عينة الدراسة والمقددهم بنسبة 93.33% أكدوا على أن الجو التنظيمي الذي توفره القيادة الإدارية تجعلهم يتقبلون النظام الداخلي للمؤسسة .

• كما أقرت ما نسبة 90.33% من العاملين على أن القيادة الإدارية بالمؤسسة تجعلهم يتقبلون شروط التوظيف .

• في حين نسبة 100% من العاملين يرون أن شخصية القائد له دور في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة .

• أغلب أفراد عينة الدراسة والمقدرة عددهم بـ 93.33% يؤكدون على أن القيادة الإدارية المطبقة بالمؤسسة تشجع على الانضباط بأوقات العمل .

• في حين نسبة 76.66% ترى بأن القيادة الذي تتبعه المؤسسة يحتم اتباع القوانين المطبقة حرفيا .

• أغلب أفراد عينة الدراسة والمقدرة عددهم بـ 86.66% يرون ان تصرف القائد الإداري في حالة مخالفة لنظام الداخلي للمؤسسة وأغلبية الأفراد كان توجههم إلى التوعية والإرشاد .

• في حين نسبة 66.66% أكدوا على أن القيادة الإدارية المطبقة بالمؤسسة تحفز على الإبداع والابتكار في حدود النظام الداخلي لها .

من خلال النتائج الموضحة سابقا تبين لنا أن أغلب النتائج كانت إيجابية ، ومنه نستنتج أن القيادة الإدارية لها دور في تنمية وتفعيل النظام الداخلي لمؤسسة النجارة الكبرى لشرق GME بالطارف .

حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية والتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ، حيث عرفت القيادة المطبقة على الانضباط وتحفيز على الإبداع والابتكار في حدود النظام الداخلي لها وتعمل على التوعية وإرشاد وتحذير العمال من إرتكاب أخطاء ولنجاح المؤسسة ، وهذا راجع إلى دور القائد في تطبيق النظام والقوانين الإدارية ، فالقيادة توفر جو تنظيمي للعمال ، وهذا ما يجعلهم يتقبلون النظام ، فنجاح المؤسسة يرجع إلى القيادة الإدارية الجيدة .

- الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث القائد : ما هو دور القيادة الإدارية في تفعيل الإتصال داخل التنظيم بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف ؟

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة المحور الرابع المتعلق بالسؤال الفرعي الثالث توصلنا إلى أن أغلب النتائج المتوصل إليها كانت إيجابية وهذا من خلال ما يلي :

• كما أقرت نسبة 100% من استجابات المبحوثين أن القائد لها دور في تسيير والتحكم في العملية في العملية التواصلية في المؤسسة .

• في حين أن نسبة 100% من استجابات المبحوثين أكدوا أن نجاح القائد الإداري في أداء مهامه بتوقف على نوعية الإتصال المطبقة بالمؤسسة .

• كما أكدت نسبة 100% من استجابات المبحوثين أن احترام كفاءات العمال من طرف القيادة الإدارية لها أثر على ظاهرة الاتصال في المؤسسة .

• كما أن نسبة 70% من استجابات المبحوثين يرون أن القائد الإداري يحاول عدت مرات لتجسيد المظاهر والسمات الاتصالية داخل المؤسسة في حالة غيابها .

• في حين أن نسبة 83.33% من استجابات المبحوثين أقرروا بأن القيادة الإدارية تساهم في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة .

ومنه يمكن القول من خلال النتائج الموضحة سابقا أن أغلب النتائج كانت إيجابية وبالتالي نستنتج أن القيادة الإدارية لها دور في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف من خلال مساعدة العمال على كيفية الإتصال والتواصل مع القائد الإداري عن طريق المحادثات والتعليمات التي يتلقونها عن طريق الإتصال .

- **الإجابة على التساؤل الرئيسي القائل :** ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق - الطارف ؟

نستنتج من خلال النتائج الموضحة سابقا أن القيادة الإدارية لها دور في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق من خلال الأسلوب القيادي المرن الذي تتبعه القائد في المؤسسة والذي يخلق نوع من الانسجام والتعاون بين العمال ويفسح مجال لديهم .

كما أن هذه الأخيرة تزيد وتحسن من خلال من خلال المعاملات الحسنة من طرف القائد من التعامل ونشر أساليب الحوار والنقاش والثقة بين العمال ، وهذا من خلال الإلتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة ، وتنفيذ المهام الموكلة لهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى التوسع في نشر الثقافة التنظيمية والابتعاد عن المشاكل الي تعيق أداء العمال .

ثالثا : النتائج العامة للدراسة :

توصلت الدراسة الراهنة إلى جملة من النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية التي تم طرحها لمعالجة موضوع الدراسة واستنادا أيضا لنتائج الدراسة السابقة المعتمدة والتي نبينها في النقاط التالية:

- توصلت الدراسة الميدانية إلى أن أغلب المبحوثين من فئة الذكور وهذا راجع لطبيعة العمل بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق .

- تشير الدراسة إلى أن أغلب أعمارهم تتراوح بين 30 إلى 40 سنة .

- توصلت إلى أن أغلب المبحوثين مستواهم التعليم المتوسط .

- كما توصلت الدراسة إلى أن أغلب عمال المؤسسة لديهم أقدمية في العمل من 10 سنوات فما فوق.

- كما أكدت الدراسة الراهنة أن القيادة الإدارية لها دور في تنمية وتطوير بيئة العمل الداخلية للمؤسسة هذا من خلال خلق جو ملائم للعمل وتوفير ظروف عمل جيدة سواء المادية منها أو المعنوية والتي تشجع على زيادة الإنتاج ، وتساعد العامل على أداء عمله على أكمل وجه .

وهذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة تقوى الجيلي ، 2020 ، أن القيادة سعت إلى المحافظة وتطوير بيئة العمل من خلال تحسين ظروف العمل المهنية والاجتماعية للعامل ، للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة .

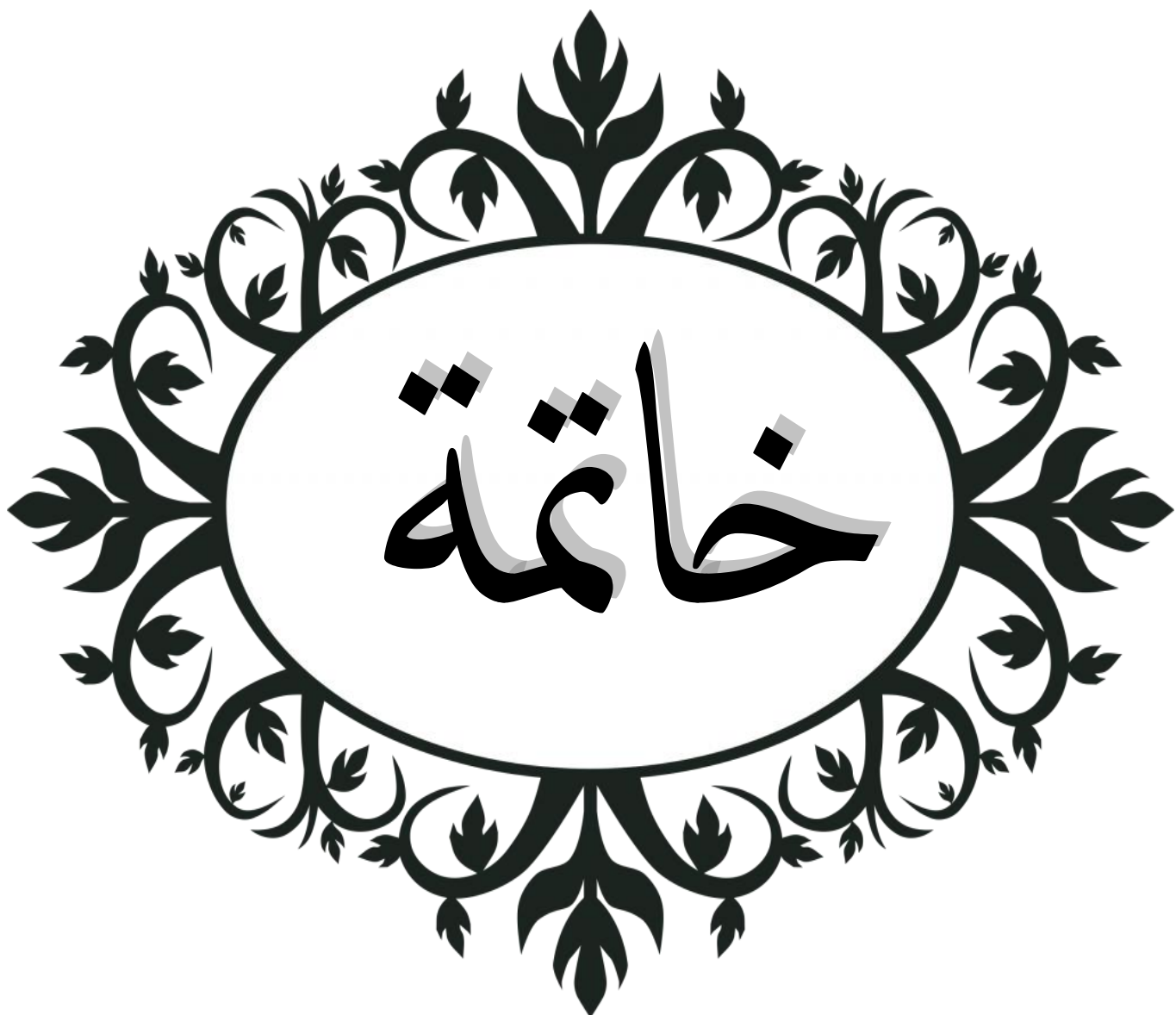
كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية لها دور في تنمية وتفعيل النظام الداخلي لمؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، وهذا راجع إلى شخصية القائد التي ساهمت في بناء خطة استراتيجية محكمة التي أدت إلى تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى الإبداع الإداري ، وهذا ما يتوقف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة " حجام ليلي " ، 2019 أن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بإنضباط .

- إن القائد الإداري بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق يشرك العمال في إتخاذ القرارات لسير الحسن لعمل المؤسسة وهذا ما يزيد من انتاجيتها والوصول إلى تحقيق أهدافها وهذا ما يتوافق مع دراسة عقابة حنان 2016 ، أن الأدوار التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية هي المشاركة التي تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية من خلال مشاركة العمال في القرارات وتشكيل فريق عمل لإنجاز المهام ومنه فإن المسؤوليات تؤدي إلى تنمية ضمير العمل لدى العمال والتساند الفعال يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية لها دور في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق ، وهذا من خلال أن القيادة الإدارية المتبعة من طرف القائد وأسلوبه في المرونة من خلال التعاون والانسجام بين القائد والعمال في الإدارة وفسخ لهم المجال للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات هذا يساعدهم في تنمية الثقافة التنظيمية لديهم ، كما أن الثقافة التنظيمية لدى العمال في المؤسسة تزيد وتحسن من خلال المعاملات الحسنة التي يتمتع بها القائد في التعامل ونشر أساليب الحوار والنقاش والثقة بين العمال وهذا من خلال النظام الداخلي المرتبط باللوائح والالتزام بتنفيذ المهام الموكلة لهم والوصول بالمؤسسة إلى التقدم والازدهار.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قد تم تفريغ بيانات الإستمارة وتبويبها على شكل جداول من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية ثم عرضها وتحليلها ثم الإجابة على التساؤلات الدراسة . وأخيرا التوصل إلى النتائج المتعلقة بالدراسة وطرحها استندًا لنتائج الدراسات السابقة.



خاتمة:

إنَّ القيادة الإدارية هي الجوهر الأساسي في توجيه العمليات داخل المؤسسة ، فالقيادة تساهم في تحقيق التميز والنجاح في كثير من المؤسسات ، وهذا مرتبط بقوة وقدرة المورد البشري في تسيير عمله وهذا لا يتم إلا من خلال المحافظة عليه وتكوينه وتدريبه على ثقافة المؤسسة، ونشر روح التعاون والاحترام بين فريق جماعة العمل وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنجاح كل مؤسسة من هذه المؤسسات يوقف على نجاح وقوة قادتها ومدى تأثيرها على مرؤوسيهـم وتشجيعهم على تقديم أقصى ما لديهم من طاقات وجهود ، ونشر الثقة واقتناع ورضا في أداء عملهم بجدية .

وإنَّ نجاح كل مؤسسة من هذه المؤسسات يتوقف على الذين يتواجدون فيها من خلال الميكانيزمات والآليات التي تتمتع بها كل مؤسسة ، والتي تسعى إلى تحقيق التميز والتقوى على باقي المؤسسات الأخرى، فالميكانيزمات مرتبطة بالثقافة التنظيمية التي تتبناها كل مؤسسة ومدى تأثيرها وسرعة انتشارها .

حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطوير وتنمية هذه الثقافة ولا يتم هذا من خلال قيادة حكيمة تعمل جاهدة على تعظيم الجهود وإرساء أرضية ملائمة من خلالها تناول القيم والعادات والمعتقدات المؤسسة والعمل على تطويرها وتنميتها .

ولقد توصلنا من خلال دراستنا لموضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة أن القيادة الإدارية تلعب دوراً مهماً في المؤسسة وتساهم في التطوير والتنمية وفي نشر الثقافة الملائمة بين العمال ، حيث تعد القيادة من أهم الإشكاليات المطروحة لدى العديد من الباحثين ، ولذلك حاولنا في دراستنا معالجة الإشكالية من خلال التوفيق النظري والميدان ، ومحاولة الكشف عن

جزئيات في التحولات والتغيرات داخل التنسيق العام للتنظيم في مؤسسة النجاة الكبرى للشرق وما تحمله من القيم والعلاقات بين مختلف الوحدات التنسيقية لجماعة العمل.

فإن تنظيم يحصل في المؤسسة يتوقف على أسلوب القيادة الإدارية الحكيمة وطبيعتة البناء الذي تتميز به سواء كان ذلك مرتبط بالوظائف أو العلاقات من خلال القيم والعادات والمعايير والثقافة التنظيمية ومدى أهميتها داخل التنظيم في المؤسسة، وسرعة تأثير القادة على الرؤوسين وتأثيرهم بالثقافة المنتشرة في محيط العمل .

ومن خلال ما سبق استخلصنا أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العمال في المؤسسة من خلال مجموعة من العوامل والاستراتيجيات والميكانيزمات التي تعمل جاهدة من أجل تطوير الثقافة التنظيمية داخل محيط العمل وتحقيق التميز والنجاح في تحقيق الأهداف المرجودة داخل التنظيم .



الكتب :

1. بلال خلف السكارنه ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، 2014.
2. بطرس حلاق ، القيادة الإدارية ، الجامعة الافتراضية السورية ، ط1، سوريا ، 2020 .
3. بوحوش عمار ، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمغرافي العربي للدراسات الاستراتيجية والساسية الاقتصادية ، دط، ألمانيا ، 2019.
4. خير الدين برج ، وريث بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ ، دط ، المملكة العربية السعودية ، 2004 .
5. سعيد بن يمينه ، تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د.ط، المسيلة ، 2015.
6. محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2006.
7. محمد سرحان على المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، الجمهورية اليمنية ، طبعة الثالثة ، صنعاء ، 2019 .
8. محمد عمر الزغبى ، محمد تركي البطانية ، القيادة الإدارية ، دار وائل للنشر، ط1، الأردن ، 2014
9. محمد عبد السلام ، مناهج البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، مكتبة نور ، دط ، 2020.
10. نور الدين حاورنس ، ادارة الموارد البشرية ، دار الأمة ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، 2016 .

الرسائل والمذكرات الجامعية :

1. بختي أمل ، القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - ، 2015-2016 .

2. بنوناس صباح ، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة دكتورا علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير - بسكرة ، 2015-2016 .

3. خميسي حسام ، نمط القيادة الإدارية ودوره على دافعية الانجاز لدى الموظف ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2018-2019.

4. صبري نجيبة ، دور الثقافة في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة المسيلة ، 2012-2013 .

فاطمة دريدي ، أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع التنظيم ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، 2017-2018.

5. يونس مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، 2014-2015.

المحاضرات الجامعية :

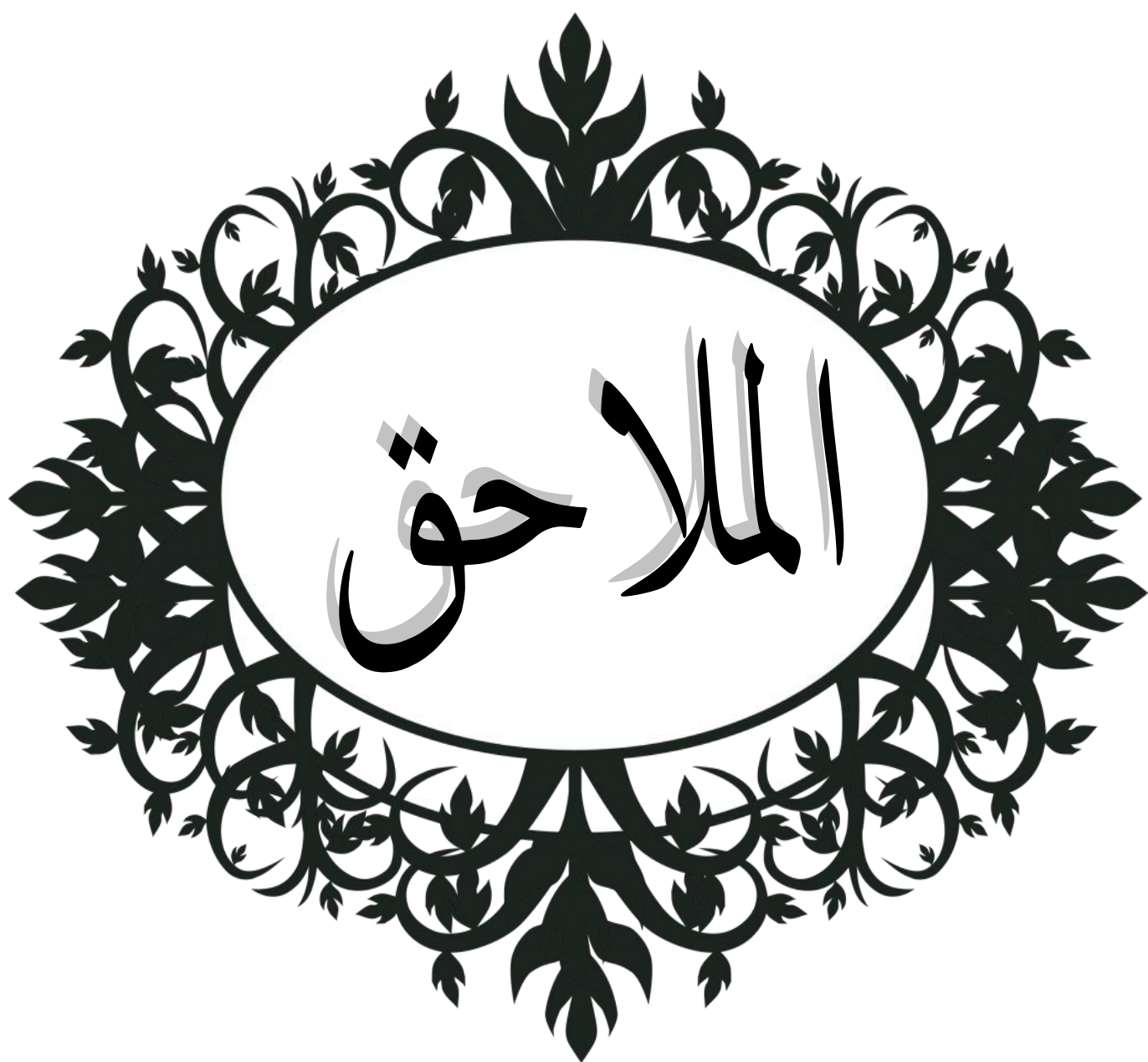
1. براهيمية صونية ، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية ، مطبوعة دعم موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف ، 2017-2018 .

المجلات :

1. راوية بنت أحمد القحطاني ، سعود بن ضحيان الضحيان ، النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، العدد 20، جامعة الفيوم ، مصر .

2. عبير حسين آل قماش ، نظريات القيادة واتخاذ القرارات ، مجلة كلية التربية ، العدد 12 ، ادارة البحوث والنشر العلمي ، السعودية ، 2020 .

3. محمد در ، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، العدد 9 ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2017.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم : علم الاجتماع

استمارة بحث حول :

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين

- دراسة ميدانية بمؤسسة النجارة الكبرى للشرق GME - الطارف -

بغرض اتمام مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

عثمان مريم

من إعداد الطلبة :

- العيادي شيماء

- وناصر شيماء

ملاحظة :

- تدرج هذه الاستمارة في إطار العمل الأكاديمي الذي يقوم به طلبة الماستر والبيانات الموجودة سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي ، فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة ، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا على تعاونكم معنا .

السنة الجامعية : 2022/2021

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس :

☐

أنثى

☐

ذكر

2. السن :

☐

- 20 إلى 30 سنة

☐

- 31 إلى 40 سنة

☐

- 41 إلى 50 سنة

☐

- 51 سنة فما فوق

☐

3. المستوى التعليمي :

☐

- متوسط

☐

- ثانوي

☐

- جامعي

☐

- دراسات عليا

4. الأقدمية بالعمل في المؤسسة :

☐

- أقل من 5 سنوات

☐

- من 5 إلى 10 سنوات

☐

- من 10 فما فوق

المحور الثاني : تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتطوير بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة

5. هل القيادة الإدارية التي تتبعها المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة لك ؟

نعم ☐ لا ☐

6. هل يتم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات بمؤسستك ؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت إجابتك بنعم ، هل تشاركك في اتخاذ قرارات

- متعلقة بشؤون العمال ☐

- متعلقة بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ☐

7. هل هناك تفهم للظروف الاجتماعية للعاملين من طرف القائد

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

8. هل يتم تقدير المجهودات المبذولة في إطار عملك من طرف القيادة الإدارية ؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت إجابتك بنعم ، كيف يكون التقدير .

- مكافآت وعلاوات ☐

- شكر وامتنان ☐

- الترقية لمنصب أعلى ☐

9. هل تحفزك القيادة الإدارية للعمل في إطار فريق ؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت إجابتك بنعم ، يؤدي ذلك إلى :

- اتقان العمل

- سرعة الإنجاز

- تقليل التكاليف

- التقليل من الأخطاء المهنية

10. هل القيادة الإدارية تشجعك على الإبداع والابتكار ؟

لا

نعم

المحور الثالث : تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة

11. هل الجو التنظيمي الذي توفره القيادة الإدارية للعمال تجعلك تتقبل النظام

الداخلي للمؤسسة ؟

لا

نعم

12. هل القيادة الإدارية بمؤسستك تجعلك تتقبل شروط التوظيف ؟

لا

نعم

13. هل لشخصية القائد دور في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة ؟

لا

نعم

14. هل تعتقد أن القيادة الإدارية المطبقة بالمؤسسة تشجعك على الانضباط

بأوقات العمل ؟ .

نعم ☐ لا ☐

15. هل نمط القيادة الذي تتبعه مؤسستك يحتم عليك اتباع القوانين المطبقة

حرفيا ؟

نعم ☐ لا ☐

16. كيف يتصرف معك القائد الإداري في حالة مخالفتك للنظام الداخلي

للمؤسسة ؟

- التوعية والإرشاد ☐
- التحذير والإنذار [الشفوي و الكتابي] ☐
- العقاب ☐
- التعاضي عن الأمر ☐

17. في رأيك هل القيادة الإدارية المطبقة بمؤسستك تحفزك على الإبداع

والإبتكار في حدود النظام الداخلي لها ؟

نعم ☐ لا ☐

• في حالة الإجابة بنعم برر ذلك :

.....

المحور الرابع : تساهم القيادة الادارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم

18. هل القيادة الإدارية تعمل على تفعيل الإتصال داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

19. هل شخصية القائد لها دور في تسيير والتحكم في العملية الاتصالية في

المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

20. هل نجاح القائد الإداري في أداء مهامه بتوقف على نوعية الاتصال المطبقة

بالمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة بنعم ما هي مظاهر نجاح القائد الإداري في مهمته الاتصالية ؟

- الاتصال الفعال ☐

- تجسيد القرارات في الواقع ☐

- سرعة التنفيذ ☐

- سهولة التعامل مع العمال ☐

21. هل يساهم الاتصال الفعال في عملية اتخاذ القرارات داخل الإدارة ؟

نعم ☐ لا ☐

22. هل احترام كفاءات العمال من طرف القيادة الادارية لها أثر على ظاهرة الاتصال في

المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

23. كيف يتعامل القائد الإداري في حالة غياب المظاهر والسمات الاتصالية داخل

المؤسسة ؟

- يواصل عمله

- يغادر أو يستقيل من منصبه

- يحاول عدت مرات لتجسيدها .

24. في رأيك هل تساهم فعلا القيادة الادارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل

المؤسسة ؟

لا

نعم

• في حالة الاجابة بنعم برر ذلك :

الهيكل التنظيمي لمؤسسة التجارة الكبرى للشرق - الطارف -

