



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع عمل و تنظيم موسومة بـ

دور ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري - تيارت -

تحت إشراف

أ.د/مونيير عربات

إعداد الطلبة:

ط./ عقاد ليديا

ط./ يلس إبراهيم

لجنة المناقشة

| الصفة | الرتبة | الأساتذة |
|--------------|---------------|--------------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر أ | زهواني عمر |
| مشرفا ومقررا | أستاذ مساعد أ | منير عربات |
| مناقشا | أستاذ مساعد أ | أم الرتم نور الدين |

السنة الجامعية: 2022-2023



شكر وتقدير:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد
نشكر الله العليّ القدير على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل فهو الأحق

عز وجل بالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف

عربات منير على توجيهاته لنا في سبيل إتمام هذه المذكرة.

ومن الواجب أن نتقدم بالشكر إلى عمال البنك الخارجي الجزائري على

المعلومات المقدمة من طرفهم والتي كانت عماداً لإتمام موضوع

البحث.

إهداء:

أهدي ثمرة تعبي هذا إلى من اقتنن برهما بعبادة الله والداي الكريمين.
إلى أبي العزيز أطال الله عمره وشفاه من كل ما آذاه، وأمي الغالية رعاها الله
بعين لا تنام.

إلى جميع الأحبة اخواتي وأخواني الأحب إلى قلبي والأعز، إلى كل من كان
لي سندا وعمونا لإتمام ما أنا عليه اليوم، إلى استاذي المشرف خير معين وسند،
إلى رفيقات الخطوة الأولى و الخطوة ما قبل الأخير و بالأخص صديقتي العزيزة
صافا هبة ، إلى زميلي إبراهيم في هذا العمل، وكافة الطلبة وأهل العلم وإلى
كل من يقضي شبابه في نهل العلم، وإلى كل من قرأ هذه الأسطر

أهديهم جميعا ثمرة هذا العمل المتواضع.

عقاة ليريا

إهداء

أهدي ثمرة تعبتي هذا إلى من اقتنن برهما بعبادة الله والداي الكريمين.
إلى أبي العزيز أطال الله عمره وشفاه من كل ما آذاه، وأمي الغالية رعاها الله
بعين لا تنام.

إلى جميع الأحبة اخواتي وأخواني الأحب إلى قلبي والأعز، إلى كل من كان
لي سنداً وعموداً لإتمام ما أنا عليه اليوم، إلى استاذي المشرف خير معين وسند،
إلى صديقاتي وأصدقائي، إلى زميلي إبراهيم في هذا العمل، وكافة الطلبة
وأهل العلم وإلى كل من يقضي شبابه في نهل العلم، وإلى كل من قرأ هذه
الأسطر.

أهديهم جميعاً ثمرة هذا العمل المتواضع.

الملخص:

لقد تناولت الدراسة الراهنة تحت عنوان " دور ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة داخل المؤسسة الجزائرية" في مؤسسة البنك الخارجي الجزائري لولاية تيارت، وتمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: كيف تساهم ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة داخل المؤسسة الجزائرية؟ ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتطبيق عينة المسح الشامل حيث بلغت عينة الدراسة 19 مفردة، وتم الاستعانة بأداة الاستمارة والتي تكونت من أربعة محاور احتوت على 36 سؤال. وتوصلت الدراسة الى النتائج الامبريقية التالية والتي تبين ان دور ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة داخل المؤسسة الجزائرية محل الدراسة من خلال اثبات صدق الفرضية:

➤ كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ للثقافة القوية أدى ذلك إلى توجيه أساليب القيادة داخل المؤسسة الجزائرية

وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج وهي كالآتي:

➤ تلعب ثقافة الاتصال دورا هاما في المؤسسة وهذا ما يظهر جليا في فتح القائد لقنوات الاتصال في مختلف المستويات لأداء الوظائف.

➤ تتمتع المؤسسة بثقافة قوية مكنها من نشرها وترسيخها لدى العمال من خلال الاحترام المتبادل.

➤ تلعب ثقافة التحفيز دورا في خلق الابداع من خلال الثقة المتبادلة بين الموظفين وقائدهم داخل المؤسسة.

➤ أهمية ثقافة التحفيز في اشباع حاجات العمال يجعل الموظف يشعر بالمسؤولية اتجاه العمل.

➤ العمل من رفع معنويات العاملين من خلال دمجهم في خطط العمل واتخاذ القرارات وتوفير بنية ملائمة للعمل.

➤ تلعب ثقافة عمل الفريق دور في تعزيز التعاون بين العمال والقضاء على المصالح الشخصية.

➤ من خلال العلاقات التي تنشأ داخل فرق العمل وتعاونها مع الإدارة جعل اهداف المؤسسة تتفق مع اهداف العمال.

➤ تنتهج المؤسسة طرق ووسائل مرنة اثناء العمل لتقليل من المشاكل مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة وجودة خدماتها.

Abstract

The current study has dealt with the role of corporate culture in guiding leadership styles within the Algerian organization ,Institution of the Algerian Foreign Bank of the state of Tiaret The study focused on the following problem: How does the culture of the institution contribute

In guiding leadership styles within the Algerian institution?

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was relied upon and the comprehensive survey sample was applied

19 items were used, and the questionnaire was used, which consisted of four axes and contained 36 questions. The study reached To the following empirical results, which show the culture of the institution in guiding leadership styles within the Algerian institution

The study by proving the validity of the hypothesis

The more the organization relies on the organizational culture, the more it directs leadership methods within the entire organization

The study reached the most important results, which are as follow

The culture of communication plays an important role in the organization, and this is evident in the leader's opening of communication channels in various sectors

job performance levels. The enterprise complex has a strong culture that enables it to spread and consolidate it among the workers through mutual respect. The motivational culture plays a role in creating creativity through mutual trust between employees and their leader within the organization. The importance of a culture of motivation in satisfying the needs of workers makes the employee feel responsible towards the work. Work to raise the morale of workers by integrating them into action plans, decision-making, and providing an appropriate structure for work

Team work culture plays a role in promoting cooperation between workers and eliminating personal interests. Through the relationships that are established within the work teams and their cooperation with the management, making the organization's goals consistent with workers goals.

The institution adopts flexible ways and means during work to reduce problems, which reflects positively on the performance of the institution and the quality of its services.

الفهرس:

شكر و تقدير

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ..... مقدمة:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

4..... أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

4..... الأسباب الموضوعية:

4..... الأسباب الذاتية:

4..... ثانياً: أهمية الموضوع:

5..... ثالثاً: اهداف الدراسة

6..... رابعاً: إشكالية الدراسة

8..... خامساً: الفرضيات

8..... الفرضية العامة:

8..... الفرضيات الفرعية:

8..... سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

| | |
|----------------|------------------------------------|
| 8..... | مفهوم الدور: |
| 9..... | مفهوم ثقافة المؤسسة: |
| 11..... | مفهوم المؤسسة: |
| 11..... | مفهوم ثقافة المؤسسة: |
| 12..... | مفهوم القيادة: |
| 13..... | سابعاً: الدراسات السابقة |
| 13..... | الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة: |
| 13..... | الدراسات المحلية: |
| 17..... | الدراسة العربية: |
| 18..... | الدراسات المتعلقة بالقيادة: |
| 21..... | الفصل الثاني: |
| 21..... | ثقافة المؤسسة |
| 22..... | أولاً: نظريات ثقافة المؤسسة |
| 22..... | 1.1- نظرية القيم: |
| 22..... | 2.1- نظرية التفاعل مع الحياة: |
| 22..... | 3.1- نظرية سجية الثقافة: |
| 23..... | 4.1- نظرية المؤسس (الرمز): |
| 23..... | 5.1- نظرية المستويات: |

| | |
|----|--|
| 23 | 6.1- نظرية المجالات: |
| 23 | 7.1- نظرية التفاعل التنظيمي: |
| 24 | 8.1- نظرية زاد Z اليابانية: |
| 25 | 9.1- نظرية تايشي اونوا (TOYOTISME): |
| 26 | ثانيا: أهمية ثقافة المؤسسة: |
| 28 | ثالثا: دور ثقافة المؤسسة: |
| 29 | رابعا: وظائف ثقافة المؤسسة: |
| 30 | خامسا: مكونات ثقافة المؤسسة: |
| 30 | 1.5- "القيم والمعتقدات المشتركة: |
| 31 | 2.5- الأسطورة: |
| 31 | 3.5- الرموز واللغة: |
| 31 | 4.5- الطقوس والشعائر: |
| 31 | 5.5- الابطال والبطولات: |
| 31 | 5.6- الهيكل التنظيمي والترتيبات المادية: |
| 32 | 7.5- الممنوعات: |
| 32 | 8.5- التوقعات: |
| 33 | سادسا: اليات تشكيل ثقافة المؤسسة: |

- 1.6-اختيار الموظفين : 34
- 2.6-الممارسات الإدارية: 35
- 3.6-التنشئة والتطبيع : 35
- سابعاً: تصنيف **HENDY** لثقافة المؤسسة: 36
- 1.7-"ثقافة السلطة: ABSOLUTE IMPÉRIAL POWER CULTURE 36
- 2.7-ثقافة القانون (الحكم): LAW CULTURE 36
- 3.7-ثقافة المهمة (الواجب) TASK CULTURE 36
- 4.7-ثقافة الفرد: 36
- ثامناً: تأثيرالثقافة التنظيمية على المؤسسة: 37
- 1.8-ثقافة المنظمة والفعالية: 37
- 2.8-الثقافة والهيكـل التنظيمي: 37
- 3.8-الثقافة والانتماء (الولاء التنظيمي): 38
- تاسعاً: ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة الجزائرية: 38

الفصل الثالث: القيادة

- أولاً: نظريات القيادة 41
- 1.1-النظرية القيادة التبادلية "الاجرائية": 41
- 2.1-النظرية القيادة التحويلية: 41

| | |
|----|--|
| 43 | 3.1- النظرية القيادة الكاريزمية: |
| 44 | 4.1- النظرية القيادة الاستشارية: |
| 44 | ثانيا: اهمية القيادة: |
| 45 | ثالثا: أهداف ووظائف القيادة: |
| 45 | الأهداف: |
| 46 | الوظائف: |
| 47 | رابعا: نماذج القيادة: |
| 47 | 1.4- نموذج وايت وليبيت: |
| 47 | 2.4- نموذج تشيوم وشمث: |
| 48 | 4.4- نموذج مكريجور: |
| 48 | 5.4- نموذج اوشي نظرية (Z): |
| 48 | 6.4- نموذج فيدلر: |
| 49 | 7.4- نموذج هاوس ايفانس: |
| 49 | 8.4- نموذج فروم واياتون: |
| 49 | خامسا: مبادئ القيادة |
| 50 | 1.5 . معرفه الذات والعمل على تطويرها : |
| 50 | 2.5 . الكفاءة من الناحية التكتيكية : |

| | |
|----|--|
| 50 | 3.5. تحمل المسؤولية والبحث عليها : |
| 50 | 5.3. اتخاذ القرار المسموع في الوقت المناسب : |
| 50 | 5.5. مثلا اعلى : |
| 50 | 6.5. معرفه المرؤوسين والعمل لرفاهيتهم : |
| 51 | 7.5. التواصل بين القائد والمرؤوسين: |
| 51 | 8.5. رفع وزيادة الاحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين: |
| 51 | 9.5. المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزه: |
| 51 | 10.5. غرس الثقة بين المرؤوسين والتعاون فيما بينهم: |
| 51 | 11.5. استخدام مرؤوسك طبقا للإمكانيات: |
| 52 | سادسا: مصادر وخصائص القيادة: |
| 52 | 1-6-المصادر: |
| 53 | 2-6-الخصائص : |
| 54 | سابعا: اساليب القيادة: |
| 54 | 1-7-الاسلوب الاخباري: |
| 55 | 2-7-الاسلوب الاستشاري: |
| 55 | 3-7-اسلوب المشاركة: |
| 55 | 4-7-اسلوب التفويض: |
| 55 | 5-7-الاسلوب التبادلي: |

55 6-7 الاسلوب التحويلي: 55

55 8-7 الاسلوب الكاريزمي: 55

55 ثامنا: عناصر القيادة: 55

56 تاسعا: القائد وصنع القرار: 56

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

59 مجالات الدراسة: 59

59 اولا-المجال المكاني: 59

59 مؤسسة البنك الخارجي وكالة تيارت: 59

60 ثانيا: المجال البشري: 60

60 ثالثا: المجال الزمني: 60

60 رابعا: المنهج المستخدم في الدراسة: 60

61 خامسا: أدوات جمع البيانات: 61

62 سادسا: عينة الدراسة وخصائصها: 62

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة

67 أولا: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى: 67

79 ثانيا: عرض ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية: 79

88 ثالثا: عرض وتحليل ومناقشة بيانات بالفرضية الفرعية الثالثة: 88

- 1-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:.....96
- 2-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:.....98
- 3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:.....99
- 4-تقييم الفرضية العامة:.....101
- خاتمة:.....103
- قائمة المصادر والمراجع.....106

قائمة الجداول:

- الجدول رقم 01: يوضح مظاهر الاختلاف. 25
- الجدول رقم (2): يبين مشاركة صنع القرار. 56
- الجدول رقم(3): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين 61
- الجدول رقم (4): يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس 62
- الجدول رقم(5): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن 62
- الجدول(6): يمثل افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية 63
- الجدول(7): يمثل العينة حسب متغير المستوى التعليمي 63
- الجدول(8): يمثل العينة حسب متغير الاقدمية في العمل..... 64
- الجدول رقم(9): يوضح ما إذا كان الموظف يؤدي واجباته بالسرعة المطلوبة..... 66
- الجدول رقم (10): يوضح ما إذا كانت توجد علاقة بين الوظيفة التي يؤديها الموظف والوظائف الأخرى..... 67
- الجدول (11): يوضح ما إذا كان العامل يتحلى بالمهارات الاتصالية اللازمة لتأدية وظيفته 68
- الجدول (12): يوضح ما إذا كان الاحتكاك بالزملاء يكسب مهارات تساعد في العمل 69
- الجدول(13): يوضح ما إذا كانت المؤسسة توفر المعلومات الكافية للموظفين لإنجاز المهام الموكلة إليهم..... 70
- الجدول(14): يوضح ما إذا كان يوجد تبادل للأفكار بين القائد والموظفين بالمؤسسة..... 71
- الجدول(15): يوضح ما إذا كان القائد يتحلى بالمهارات الاتصالية المطلوبة 72

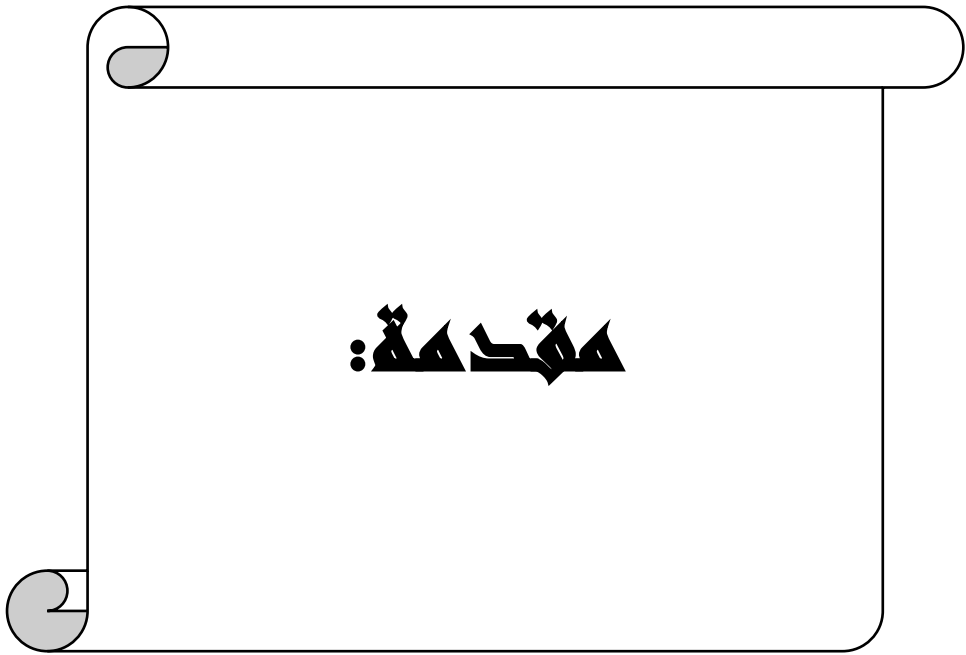
- الجدول (16): يوضح اهم الوسائل الاتصالية التي يعتمدها القائد في المؤسسة. 73
- الجدول (17): يوضح ما إذا كان يوجد تفاعل بين العمال وما يأتي به القائد من استراتيجيات جديدة. 74
- الجدول رقم (18): يوضح ما إذا كان يوجد تواصل مباشر من القائد لكسب ولاء موظفيه. 75
- الجدول رقم (20): يوضح تحكم القائد في العمل بخصوص انجاز عمله. 77
- الجدول رقم (21): يوضح ما إذا كانت هناك طرق محددة تعتمد عليها المؤسسة في حل مشاكلها. 78
- الجدول رقم (22): يوضح ما إذا كان يوجد تقدير للجهود المبذولة من طرف الموظفين. 79
- الجدول رقم (23): يوضح ما إذا كانت توجد برامج تدريبية تساعد العاملين على انجاز مهامهم. 80
- الجدول رقم (24): يوضح ما إذا كان هناك الدافع للإبداع بالمؤسسة. 81
- الجدول رقم (25): يوضح ما إذا كان العمل يتطلب جهداً إضافياً. 82
- الجدول رقم (26): يوضح ما إذا كان العمال يلتزمون بمواعيد العمل. 83
- الجدول رقم (27): يوضح ما إذا كان القائد يشارك في الموظفين مشاكلهم في العمل. 84
- الجدول رقم (28): يوضح أسلوب القائد في مواجهة مشاكل المؤسسة. 85
- الجدول رقم (29): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تلبي احتياجات موظفيها. 86
- الجدول رقم (30): يوضح ما إذا كانت تتغير الأنظمة واللوائح الداخلية للمؤسسة. 87
- الجدول رقم (31): يوضح ما إذا كانت اللوائح تتغير بصفة دائمة. 88
- الجدول رقم (32): يوضح كيفية قيام المهام في المؤسسة. 89

فهرس المحتويات

- الجدول رقم (33): يوضح ما إذا كان يوجد تضامن بين العمال في المؤسسة 90
- الجدول رقم (34): يوضح ما إذا كان العمال يفضلون العمل في جماعة 91
- الجدول رقم (35): يوضح ما إذا كان الموظف يستطيع التعبير عن رايه بحرية بالمؤسسة 92
- الجدول رقم (36): يوضح ما إذا كان الحافز المعنوي ينمي من قدرة العامل بالمؤسسة 93
- الجدول رقم (37): يوضح ما إذا كان الموظفون يشاركون في عملية صنع القرار بالمؤسسة 94
- الجدول رقم (38): يوضح ما إذا كانت توجد مساعدة من طرف القائد في التفاعل معا ظروف العمل 95
- الجدول رقم 39: يوضح الجدول المتقاطع للسؤالين: هل تتحلى بالمهارات الاتصالية اللازمة لأداء الوظيفة وهل يوجد تبادل للأفكار بين القائد والموظفين في المؤسسة 96
- الجدول رقم (40): يوضح الجدول المتقاطع لسؤالين: هل يوجد تقدير للجهود المبذولة من طرف الموظفين وهل تلتزم بمواعيد العمل 98
- الجدول رقم (41): يوضح الجدول المتقاطع للسؤالين هل تفضل العمل ضمن جماعة وهل ينمي التحفيز المعنوي من قدراتك داخل المؤسسة 99

قائمة الاشكال:

- الشكل رقم (1): تأثير ثقافة المؤسسة على التنظيم. 27
- الشكل رقم (2): يبين مكونات ثقافة المؤسسة". 33
- شكل رقم (3): تشكل ثقافة المؤسسة. 34
- الشكل رقم (4): آليات تشكيل ثقافة المؤسسة". 35



مقدمة:

أصبح العالم المعاصر اليوم يعيش في ظل هيمنة المنظمات وشموليتها على كافة نواحي الحياة، نتيجة للتغيرات والتطورات المتسارعة التي فرضت عليها تحديات النمو والبقاء والتكيف مع مستجدات العصر.

لذلك، أصبح موضوع ثقافة المؤسسة يمثل رهانا مفروضا على كل المنظمات لتبني السياسات الواجبة لتوجيهها والارتقاء بها، وذلك ما سيعكس قدرتها على تطبيق الاستراتيجيات وتحقيق أهدافها، فتجسيد هذه السياسات يبقى متوقفا على الجهود المبذولة للأفراد داخل الهيكل التنظيمي، فمعتقداتهم وافكارهم وكفاءاتهم هي القيمة المحركة لمساعي التطور والتقدم داخل كل تنظيم او مؤسسة.

وترى الكثير من الدراسات بان ثقافة المؤسسة في وقتنا الراهن لها التأثير الأكبر في توجيه القيادة وتوجهاتها واساليبها، فقد أصبحت القيادة الركيزة الأساسية لمختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، ففي ظل كل التغيرات والتطورات التي باتت تشهدها المؤسسات، والتي لا يمكن لها ان تتحقق الا بتسيير قيادي يوجه الطاقات و الجهود لمستوى اعلى من الإنجاز والجودة، فضرورة الإدارة وتخطيطها لكل المجالات اصبح لا يمكن تحقيقه الا بقيادة تخلق التحفيز والتميز والتوجيه لأفراد التنظيم والعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من خلالها، وهذا يخلق جو من التعاون وتوفير الطاقات لتحقيق النتائج بأعلى المستويات.

وانطلاقا من هذه الاعتبارات تحاول الدراسة التي بين أيدينا ان تلقي الضوء على الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في توجيهها لأساليب القيادة بالمؤسسة الجزائرية في احدى المؤسسات المالية {البنك الخارجي الجزائري} -تيارت- للوقوف على " دور ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة بالمؤسسة الجزائرية"

وعليه قسمت الدراسة الى خمسة فصول كالتالي:

الفصل الأول: تحت عنوان "الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة" ويعنى بتحديد أسباب الدراسة (دور

ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة)، الأهمية، واهداف، الإشكالية، الفرضيات، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: والمعنون "بثقافة المؤسسة" وتعرضنا فيه الى، نظريات ثقافة المؤسسة، الأهمية، الدور،

الوظائف، المكونات، الاليات، تصنيف hendy لثقافة المؤسسة، تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة، تأثير ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثالث: بعنوان "القيادة" تطرقنا فيه الى نظريات القيادة، الأهمية، الوظائف والاهداف، النموذج، المبادئ، المصادر والخصائص، أساليب، العناصر، القيادة وصنع القرار.

الفصل الرابع: الذي يحمل عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" والذي يتضمن مجالات الدراسة التالية، المجال المكاني، البشري، الزماني، المنهج المعتمد، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وكيفية اختيارها وخصائصها.

الفصل الخامس: والآخر بعنوان "عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة" وتضمن عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى، عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية، عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثالثة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، تقييم الفرضية العامة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وانتهى العمل بخاتمة الدراسة.



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والتصورى للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

تندرج أسباب اختيار موضوع "دور ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة في المؤسسة الجزائرية" ضمن أسباب ذاتية وموضوعية.

الأسباب الموضوعية:

- قلت الاهتمام بهذا الموضوع.
- اثرء المكتبة بمثل هذا النوع من الدراسات.
- قلة المراجع التي تعاني منها هذه المواضيع.

الأسباب الذاتية:

نأمل من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة الدور الذي تؤديه ثقافة المؤسسة وكيف تأثر بطبيعتها على القيادة في مؤسسة البنك الخارجي للجزائر -بتيارت-

ومن اهم الاعتبارات الذاتية للدراسة واختيار هذا البحث:

-يندرج هذا الموضوع ضمن مجال تخصصنا الأكاديمي "علم الاجتماع التنظيم والعمل"
-محاولة تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وما تعانيه هذه الأخيرة من مشاكل في الإدارات الوطنية.

-إرادة معرفة الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة الجزائرية وكيفية تطبيقه.

محاولة معرفة واقع ثقافة المؤسسة ومدى تأثيرها على الجانب القيادي داخل المؤسسة.

ثانياً: أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية هذا البحث في انه من الدراسات البحثية الحديثة وذلك راجع لحيوية مفهوم ثقافة المؤسسة الذي يعد من المجالات المعاصرة التي توصل الى فهم أنشطة المؤسسات، واستيعابها لظواهر المحيطة بها، ولأن القائد هو من يمارس أكبر قدر من التأثير على افراد الجماعة والذي يفوق تأثير أي شخص آخر ومن ثمة فان لثقافة المؤسسة دور فعال في توجيه أساليب القيادة داخل المؤسسة.

ثالثا: اهداف الدراسة

تتمثل اهداف دراستنا في:

- معرفة العلاقة التي تربط ثقافة المؤسسة بالقيادة في المؤسسة الجزائرية.
- معرفة الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة داخل التنظيم.
- التعرف على التوجه القيادي الذي تتخذه المؤسسة الجزائرية.
- معرفة الدور الذي تؤديه القيادة في المؤسسة الجزائرية.
- دعوة الباحثين الى مزيد من الدراسات التي تمس الجانب القيادي واهمية ثقافة المؤسسة في الإدارة الجزائرية.

رابعاً: إشكالية الدراسة

لقد كانت (المنظمة) محور اهتمام وبداية دراسات العديد من العلماء والمفكرين والمنظرين في علم الاجتماع التنظيم، ولاسيما نقطة اهتمامهم بالجانب الإداري الذي وضعوا له أسس ومبادئ ومرتكزات ووظائف من اجل تحقيق التطور والتغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المنظمة الى أهدافها المسطرة بأقل الجهود وأسرع التقنيات، ولا تزال المنظمة محطة للدراسات المتنوعة الاختصاصات، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التنظيمية، الإدارية، خاصة في ظل التغيير الذي بات يشهده العالم، فالعولمة والتغيير باتا من اهم الأسباب الدافعة للتجديد وبهذا لم تكن الجزائر خارج هذه الاحداث حيث اعنتت الدولة بالمؤسسات والجانب الإداري.

ان ثقافة أي مؤسسة تمثل المحرك الأساسي لنجاحها، فالثقافة لها دور رئيسي في أهمية تماسك الأعضاء والحفاظ على بقاء كيانها وهوية جماعتها. وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على انجاز أعمالهم، من خلال نظام القواعد واللوائح المتواجدة بالمؤسسة الذي يوضح لإفرادها كيفية التصرف في المواقف المختلفة، حيث تعتبر هذه الأخيرة من بين أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما في ميدان السلوك التنظيمي. ولمعرفة أسباب نجاح او فشل أي مؤسسة لا بد من الرجوع الى جانبها الثقافي.

وبالتالي أي مؤسسة قادرة على خلق ثقافتها الخاصة التي تضمن بها الوصول الى النظام المطلوب او الهدف المسطر، فثقافة الاتصال لا تكاد تقل أهمية في المؤسسة حيث تلعب على خلق القيم الإيجابية وبناء العلاقات الاجتماعية التي تساعد الافراد على اندماجهم وسط المؤسسة وما يقدمه هذا الاتصال من تبادل مشترك للمعلومات بين افرادها والتنسيق للأعمال وما تشكله ثقافة التحفيز من ثقة متبادلة بين أطراف المنظمة مما يخلق ذلك روح الابداع والمشاركة والمسؤولية الجماعية وما قد تقدمه ثقافة عمل الفريق من دعم للمؤسسة بما تحويه من تعاون ومشاركة جماعية. ولاكن لا مجال للوصول الى ذلك الا من خلال تبني قيادة ناجحة وفعالة تتماشى واهداف المؤسسة بحيث تستطيع ثقافة المؤسسة بدورها توجيه أسلوب القيادة المراد الاعتماد عليها في التنظيم فالقيادة تعتبر الركيزة الأولى والمعيار الأساسي الذي يتحدد به النجاح والكفاءة.

فالقيادة هي سبيل المؤسسة في بناء الخطط والاستراتيجيات الناجحة ويمكننا القول انه كلما كانت هناك ثقافة مؤسسية مرنة كانت هناك قيادة كاريزمية تهدف لمهارة الاتصال بين افراد المنظمة من خلال التأثير الإيجابي. وقيادة تحويلية تسعى الى الانتماء التنظيمي وقوة التأثير في الافراد ووجود قيادة استشارية متبعة لسياسة التحفيز ووحدة القرار بين أعضاء المنظمة. وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة عالية وذلك هو الوصول الى القيادة الديمقراطية التي يعرفها* خميس سيد إسماعيل*: "إن القيادة الديمقراطية تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة لاسيما عند بحث واتخاذ القرارات العامة"¹.

اذن تتضح أهمية الثقافة التنظيمية التي تسعى كافة المنظمات الى بناءها من خلال التغيير والتطوير الإيجابي ودعم الاندماج الذي يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها في حل مشاكلها وتحقيقها للهدف المشترك.

ان صياغة توجهات المنظمة مرتبط بالقيادة الفعالة فتمط القيادة الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك يؤثر بالطبع في التخطيط المستقبلي للمؤسسة وبالتالي فهو يؤثر بالضرورة في تنمية وتطوير هذه المنظمة من خلال مرونة ثقافتها التي توجه الأسلوب القيادي المناسب داخل المؤسسة ومن هنا جاءت دراستنا لتجيب على التساؤل التالي:

➤ كيف تساهم ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة داخل المؤسسة الجزائرية؟

وهو ما تفرعت عنه التساؤلات التالية:

➤ كيف تساهم منظومة ثقافة الاتصال في تأسيس القيادة الكاريزمية داخل المؤسسة الجزائرية؟

➤ كيف تساهم منظومة ثقافة التحفيز في تأسيس القيادة التحويلية داخل المؤسسة الجزائرية؟

➤ كيف تساهم منظومة ثقافة فريق العمل في تأسيس القيادة الاستشارية داخل المؤسسة الجزائرية؟

¹ -فاطمة دريد: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص19.

خامسا: الفرضيات

الفرضية العامة:

➤ كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ للثقافة القوية أدى ذلك إلى توجيه أساليب القيادة

داخل المؤسسة الجزائرية

الفرضيات الفرعية:

➤ كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة الاتصال أدى ذلك إلى التوجه نحو القيادة الكاريزمية داخل المؤسسة.

➤ كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة التحفيز أدى ذلك إلى التوجه نحو القيادة التحويلية داخل المؤسسة.

➤ كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة عمل الفريق أدى ذلك إلى التوجه نحو القيادة الاستشارية داخل المؤسسة

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

إن فهم (الباحث) لموضوعه، يتطلب منه توضيح وتحديد أهم المفاهيم المرتبطة به ليتجنب الوقوع في مطبات منهجية تؤدي لا محالة إلى أغلاط علمية وإبستمولوجية خطيرة تعصف بمستوى البحث والمعرفة العلمية عموما.

مفهوم الدور:

وهو ما يعرفه "احمد زكي بدوي" في معجم مصطلح العلوم الاجتماعية بأنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فيما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة.

ويعرفها كل من بولسكورد وكارل بلكمان، اللذان ميزا بوضوح بين توقعات الدور وسلوك الدور، إذ أن توقعات الدور تمثل الكيفية التي يفترض أن يتصرف بها الفاعلون، في حين أن سلوك الدور يشير لممارسة دور معين، أي السلوك الفعلي في ضوء التوقعات.

انه نموذج السلوك المتمثل في الأفعال والتصرفات التي تتوافق مع المتطلبات مركز معين في المجتمع.

ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة إلى " رالف لنتون " Ralph Linton إذ يذهب إلى القول بأن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين عليها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم، هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم.

ويعرف أيضا على انه "أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع او يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد.

ان الدور "هو توجيهه عضو في الجماعة بالجزء الذي ينبغي ان يلعبه في التنظيم وهذا الدور يتضمن فئتين:

أ- يتكون الدور من نسق من التوقعات ويسمى بالدور المتوقع.

ب- يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص الشاغل للمركز عندما يتعامل مع شاغل بمركز آخر ويسمى بالدور الممارس.¹

المفهوم الاجرائي للدور: هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، فحدود دوره تتلخص في معرفته لحقوقه وواجباته المرتبطة أساسا بمركزه الاجتماعي، بحيث يكون الفاعل جزءا يكمل الأجزاء الأخرى للمؤسسة في ضوء التوقعات الموجهة اليه.

مفهوم ثقافة المؤسسة:

مفهوم الثقافة: الثقافة مفهوم واسع ذو جوانب متعددة برزت في عدة تعاريف تتشابه في عدد من اجزائها وتختلف في أخرى ولا يمكن عرض كل التعاريف ولاكن يمكن التطرق الى أهمها:

-عرفت من قبل "Taylor"، انها ذلك الكل المعقد الذي يشمل على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل ما يكتسبه الانسان باعتباره عضو في المجتمع.

¹ - نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 20014، 2013، ص 13

-وتطرق Robert R. Redfield لتعريفها بأنها مجموعة من المفاهيم والمدرجات المتفق والمصطلح عليها في المجتمع وينعكس ذلك في الفن والفكر وأوجه النشاط وتنطلق عن طريق الوراثة عبر الاجيال لتكسب الجماعات صفات وخواص -متميزة.¹

-اما في العالم العربي تنوعت مفاهيم الثقافة وسنخص بالذكر المفهوم الأكثر استعمالا "للكنور حامد عامر" الذي مس في تعريفه الجانب المعرفي والوجداني للثقافة وعرفها على انها جملة الأفكار والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة في علاقات افراده مع بعضهم وغيرهم من المجتمعات.²

-Smircich: انطلقت من تساؤل رئيسي من اجل تحليل معنى الثقافة بهدف التحليل التنظيمي :

ويمكن ترجمة مقولتها كما يلي: الثقافة يمكن ان تكون فكرة آن اوانها: لكن ما هو بالضبط أثر "منظور الثقافة " على معنى المنظمة؟ وقد بنى تفكيره انطلاقا من نقطة تقاطع نظرية التنظيم مع الثقافة الأثنوبولوجية لتسليط الضوء على ضرورة وجود "النموذج الثقافي" للقيام بالتحليل التنظيمي وهذا التقاطع لنظريتين اظهر خمسة مواضيع مهمة للبحث بهدف تقديم دراسة موضوعية لتنظيم، وإدارة المؤسسات وهي:

التقاطع الثقافي crosse culture- وثقافة المؤسسة corporate culture: فيما يخص هذين الموضوعين حسب Smircich، يمكن للثقافة ان تظهر على شكل متغير تنظيمي مرتبط ومستقل، داخلي او خارجي ورغم ان المتغيرين مستقلين الا انهما مستمدان من نفس الافتراضات الأساسية، المتعلقة بطبيعة العالم الاجتماعي، عالم المنظمات، والطبيعة البشرية.

اما مواضيع الادراك التنظيمي organisational culture - الرمزية التنظيمية organisational symbolism- وعمليات اللاوعي والتنظيم unconxions process and organisation، فالثقافة فيها لا تعتبر كمتغير بل بالعكس تعتبر تشبيها من اجل تصور للمنظمة، والثقافة تعتبر كجهاز معرفي من اجل تحليل المنظمة كظاهرة اجتماعية، اذن ينظر للمؤسسة على انها شكل خاص لتعبير البشري.

¹ -فاطمة دريد: مرج سابق، ص17،16.

² -مداحي امال: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، شهادة ماستر، جامعة اكلي محمد، بورة، 2015، ص4.

ومن خلال ما سبق نرى ان التحليل المتقاطع يبين لنا ان مفهوم الثقافة يوجه التحليل التنظيمي نحو مختلف اتجاهات البحث.¹

المفهوم الاجرائي للثقافة: هي مجموعة الأفكار والقيم والرموز التي تحكم حياة المجتمع وهي متوارثة من جيل لآخر، وينعكس هذا في الفن والفكر، وهي تربط الافراد في العلاقات فيما بينهم وغيرهم من المجتمعات.

مفهوم المؤسسة:

تطرق Scott لمفهوم المؤسسة وعرفها: انها كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة ففي نظرة لتحقيق وجودها يجب ان تكون لديها اهداف واضحة ومحددة تبين ابعاد نشاطها وتنظم الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

اما بارسونز: يرى بانها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق اهداف محددة.

روبنس ستيفان وقد ذهب robbins في تعريفه: بانها كيان اجتماعي منسق واعى له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين او مجموعة اهداف.²

التعريف الاجرائي للمؤسسة: هي المكان الذي تنتج فيه الثروة، وتتمثل في المخرجات مثل (الأفكار. السلع. نشاطات... الخ) وهي بذلك تحقق الأهداف المحددة التي تسعى لتطويرها من خلال التغذية العكسية في الأسواق.

مفهوم ثقافة المؤسسة:

- kurt & lawin ذهبوا في تعريفهما انها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها افراد المؤسسة.

- اما (Allair & Firston): رأوا ان ثقافة المؤسسة هي عبارة عن نسيج من المعاني يمكن الافراد من فهم خبراتهم ويوجه سلوكهم.

- وعرفها كل من (koberg & chusmir): انها نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي قواعد واخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة.

¹ - خيابة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018، ص7.

² - شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013، ص28، 29.

اما Edgar Schein فقول: انها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة او مكتشفة او مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم مع العالم الداخلي، وتعد قيمة يجب تعليمها للأعضاء الجدد في المؤسسة باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك والتفكير والاحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.¹

ويرى Thévenet: ان ثقافة المؤسسة هي عبارة عن تراث مشترك من القيم والمعتقدات التي تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل، كما تؤدي الى استقرار النظام وهي تحمل مجموعة من النقاط تفيد في تعديل وتوجيه السلوكيات في اتخاذ قرارات التسيير الهامة.²

اما Naden Lemarte ترى: بانها نظام من التمثلات والقيم المشتركة من طرف كل أعضاء المؤسسة ما يعني ان كل عضو يتقاسم مع المؤسسة رؤية مشتركة حول دورهم الاقتصادي والاجتماعي والمكان الذي يحتلونه بالمقارنة مع منافسيهم، وكذلك المهمة التي وجدوا من أجلها.³

التعريف الاجرائي لثقافة المؤسسة: هي نسيج من القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المؤسسة، تعد قيمة مشتركة للأعضاء فهي تكسبهم التكيف والتلائم مع البيئة الداخلية والتأثيرات الخارجية ورؤية مشتركة في اتخاذ القرارات على حسب طبيعة النسق المفتوح او المغلق وتعديل السلوكيات على حسب الثقافة السائدة في المؤسسة.

مفهوم القيادة:

هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن وجهة نظر النتائج فان القيادة هي حث وتحفيز الافراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، فعندما يمارس شخص ما التأثير في الآخرين فانه يجعل شعورهم ومداركهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت أهدافه الشخصية.

فالقيادة هي عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين في انجاز وتحقيق الأهداف.

فقد رأى fiedler بان القيادة تعني أفعال معينة يؤديها القائد داخل الجماعة من اجل توجيه ما يقوم به أعضاء الجماعة من اعمال.

¹ - حمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص10،

² - بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العامة الجزائرية، ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 26

³ - حلفاوي حكيم: ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب، شهادة ماجستير، جامعة وهران 2، 2018، ص25

اما stogdill ذهب في تعريفها على انها عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه. ويقول كل من كونتز واوفال: هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.

اما يوكال: يرى انها عملية تغيير احداث العاملين والتأثير فيهم واختيار الأهداف لتنظيم أنشطة مجموعة اهداف العمل، من اجل تحقيق الهدف ودفع التابعين لتحقيقه والحفاظ على العلاقات التعاونية فيما بينهم.

ياسر: هي عملية تتم عن طريق اثاره القائد لاهتمامات الاخرين وإطلاق طاقات الاخرين وتوجيهها نحو الهدف المطلوب وبعد المحور الأساسي في المؤسسة.

وقد عرف برنز ان القيادة عبارة عن تعاون بين القائد والمرؤوسين لتحقيق اعلى مستويات الدافعية.¹

التعريف الاجرائي للقيادة: القيادة هي القدرة على التأثير والاقناع في المرؤوسين من خلال التوجيه والتنظيم، والتحفيز وخلق جو من المنافسة "الصراع الإيجابي" بهدف تحقيق اعلى مستويات الإنتاج. بحيث تتجلى هاته الصفات في القائد الكاريزمي، والقائد التحويلي، والقائد الاستشاري.

سابعاً: الدراسات السابقة

ان الغرض من عرض الدراسات السابقة هو ما يمكننا من الاستفادة منها في الدراسة الحالية من ناحية مناهج الدراسة، او إشكالية الدراسة او أدوات الدراسة او غيرها، ويجدر بنا الذكر بان النقص في الدراسات واضح خاصة حول أساليب القيادة على عكس الدراسات في ثقافة المؤسسة وسنحاول عرض اهم الدراسات التي تناولت متغيرات دراستنا:

الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة:

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

وهي دراسة عيساوي وهيبة عبارة عن شهادة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في حوكمة الشركات بجامعة ابوا بكر بالقائد -تلمسان- 2012، حاولت من خلالها دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة

¹ -أكساس نريمان: المناخ التنظيمي وتأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر2، 2012، ص47.

حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية " ترابي بوجمعة بشار " وقامت الباحثة بطرح تساؤلات الدراسة كالتالي:

- كيف تأثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟

وقد تفرعت منه الأسئلة التالية:

- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟

- كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي والمعنوي والمادي لثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد؟

هل تأثر المتغيرات الديموغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

الفرضيات:

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.

درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.

الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه اقوى معامل ارتباط.

اما المنهج الذي اعتمدته الدراسة هو المنهج الاحصائي الوصفي الذي يتناسب مع الدراسة اما أدوات جمع المعطيات هي كل من: الملاحظة - الاستبانة - مقياس لكارث الحماسي likert scale، وقد ضم مجتمع البحث 239 شبه طبي اخذت منه عينة قدرت ب 60 فرد.

وتحصلت من خلاله على النتائج العامة للدراسة كالتالي:

- الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح او فشل المنظمات.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية او الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
- يعتبر الرضا عن العمل من ضمان الاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء.

-لقد أفادت هذه الدراسة في تكوين الرصيد النظري وصياغة خطة البحث لدراستنا الحالية.

الدراسة الثانية:

وهي دراسة بوبكر منصور عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة منتوري - بقسنطينة-2007 حاول من خلالها دراسة "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة الجزائرية" "المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً" قام بطرح تساؤلات الدراسة كالتالي:

- ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

- ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الداخلية للدولة بولاية الوادي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

والفرضيات:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين افراد عينة الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة افراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية في ظل متغير الاقدمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية في ظل متغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمية بين افراد عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي لدى افراد عينة الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وضم مجتمع البحث 3154 موظفا ينتمون الى 28 مديرية ولائية ولاعتبارات الحدود الزمنية للدراسة اختير 10مديريات ولائية اخذت منها العينة والتي تم تحديد حجمها ب 220موظفا يمثلون 18,06% من مجموع العاملين بالمديريات العشر المختارة.

وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

■ -وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

- - بروز فرق واضح بين قيم العدل، القانون والنظام، المكافئة من جهة واشكال سوء السلوك، التمرد، تبديد الوقت، الاعتداء مما يعكس العلاقة بين المتغيرين.
 - - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة (الفئة المهنية - الاقدمية - الجنس)
 - وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.
- ساعدتنا هذه الدراسة في تحديد المفاهيم وتوظيف النظريات التي قمنا بتوظيفها في دراستنا.

الدراسة الثالثة:

دراسة سامية معاوي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع بجامعة باجي مختار عنابة 2009، حاولت من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، قامت بطرح تساؤلات الإشكالية كالتالي:

- كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

تفرعت عنه:

- هل يساهم الاتصال في رفع مستوى الانسجام بين العمال؟

- هل تساهم المشاركة في سيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح الانتماء لدى العمال؟

- هل تلعب معايير الجودة دورا في تحسين الأداء عند العمال؟

- هل ينمي نشر ثقافة احترام الوقت التحكم في منظومة العمل عند العمال؟

وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة فمن مقومات هذا المنهج جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وهو ما يناسب الدراسة. وتمثلت أدوات جمع المعطيات في الملاحظة -المقابلة -القياس السوسيومترى- الوثائق والسجلات.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة بالكثير من الخصوصية نظرا للأنماط التسييرية المنتهجة.

- ساهمت الثقافة التنظيمية المميزة لمؤسسة ميناء سكيكدة في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة أساسا على التفاعل الإيجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.
- ان الحديث عن قوة التماسك الاجتماعي بالمؤسسة لا يعني بالضرورة خلوها من مظاهر الصراع العمالي الا ان وعي القائمين على شؤون المؤسسة بأهمية هذه الظاهرة في معرفة نقاط قوتها وضعفها، جعل منها امرا صحيا او مسيرا للمؤسسة.

الدراسة العربية:

-دراسة حمد بن فرحات الشلوي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بكلية الملك خالد -الامارات العربية-2005 حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

طرحت تساؤلات الإشكالية كالتالي:

- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين والعسكريين؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية؟
- هل يختلف مستوى الثقافة لتنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين؟
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو ما يناسب الدراسة كما استعملت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وقد ضم مجتمع بحث هذه الدراسة 205 موظفا، مدنيا وعسكريا استخدم أسلوب المسح الشامل لخصر مجتمع الدراسة وبذلك تصبح عينة الدراسة 139 موظفا اي 85% هم المشاركين في الدراسة ومن اهم النتائج المتحصل عليها:

- -مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا.
- -مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفعة بمختلف ابعاده.
- -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف خصائص الشخصية والوظيفية.
- -توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة والانتماء التنظيمي بمختلف ابعاده بين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين والعسكريين.

ساعدت هذه الدراسة في الجانب النظري كما ساهمت في بناء خطة البحث وتحليل المفاهيم.

الدراسات المتعلقة بالقيادة:

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة نور الدين بوراس وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل بتبسة 2013،2014 حاول من خلالها معالجة دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بئر العاتر-تبسة-

طرح تساؤل الدراسة كالتالي:

- ما دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟

تفرعت عنه الأسئلة التالية:

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة؟

ومنه جاءت الفرضيات:

تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري.

- تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة.

- تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، اما أدوات جمع البيانات اعتمدت الاستمارة - المقابلة - الملاحظة.

شمل مجتمع الدراسة 1313 عامل اخذت منه عينة قدرت ب 100 عامل طبقت عليها العينة الطبقية.

النتائج العامة للدراسة:

- ان تفاعل السلطة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لهم الثقة والاطمئنان والمصداقية مما يساعدهم في على التكيف والتأقلم مع البنية الجديدة.
 - ان علاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تحقق وتنمي الثقافة لدى العاملين.
 - ان الاحترام الذي تحققة القيادة داخل المنشئة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري.
 - ان القيادة الناجحة تجعل العاملين حلقة مترابطة ومتسلسلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم.
 - ان قوة شخصية القائد تحقق التطوير والتميز وتحقق مبدا الابتكار ما سيسهل منهجيته.
- أفادت هذه الدراسة في الإطار النظري لدراستنا.

الدراسة الثانية:

دراسة شاين نوال وهي عبارة عن دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري - بقسنطينة - 2012 - 2013 حاولت من خلالها دراسة تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة - وقد قدمت تساؤلات الإشكالية كالتالي:

الى أي مدى يؤثر النمط القيادي الاشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية؟

وتفرعت عن هذا التساؤل مجموعة الأسئلة الفرعية:

هل يلعب النمط التسلطي دورا في المحافظة على الاستقرار في العمل؟

هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية؟

هل يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العاملين؟

ومنه جاءت الفرضيات على النحو التالي:

النمط السلطوي واضح في محافظته على الاستقرار في العمل.

النمط الديمقراطي عادل في زيادة الروح المعنوية.

القائد متساهل في تحقيق رضا العمال.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت في أدوات جمع البيانات الاستمارة - المقابلة الملاحظة-الوثائق والسجلات. ضم مجتمع بحث الدراسة 465 عامل اخذت منه عينة قدرت ب 96 عاملا مشارك في الدراسة وقد استعملت العينة العشوائية، الطبقية والمنتظمة.

وفي الأخير جاءت نتائج الدراسة العامة كما يلي:

- التعرف على أنماط القيادة المتبعة واهميتها لدى عمال مصنع الخزف الصحي بالميلة.
- التعرف على الأداء الوظيفي لعمال المصنع.
- التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه القائد لتحسين علاقته مع العمال.
- تقديم بعض المقترحات للقيادة والعمال من اجل تحسين الأداء الوظيفي لعمال المصنع.



الفصل الثاني:

ثقافة المؤسسة

أولاً: نظريات ثقافة المؤسسة

1.1- نظرية القيم:

يرى أصحاب النظرية ان ثقافة المؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة والتي يمكن استخلاصها من خلال تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة أي ان روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر اليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم.

2.1- نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة نظرها بأن لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل معا من حولهم، أي انه لأفراد التنظيم خارطة ادراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب التفكير فهو يمثل الصور التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصور قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة أي ان أسلوب النظر الى الحياة هي فكرة الانسان عن العالم.

3.1- نظرية سجية الثقافة:

تنطلق النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيما معينة مشتركة وهي تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية او يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم والتي تأثر في معظم سلوكيات افراد المنظمة وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج ذلك على شكل مهارة وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام والتوافق معا القيم والاتجاهات العامة في شخصية الافراد.¹

¹ -بويكر منصور: مرجع سابق، ص37، 38.

4.1- نظرية المؤسس (الرمز):

مفادها ان المؤسس الأول هو من يضع رسالة المنظمة واهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه. فلسفته. معتقداته) وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء. ونلاحظ ذلك في كبريات الشركات العالمية <فورد> وهو ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية (SYMBOLIOM) بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون لثقافة المؤسسة السائدة.

5.1- نظرية المستويات:

بما ان أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات في المستوى الأول من خلال (الدين، المعتقدات، الأعراف اللغة، الطقوس) انتقلت للمستوى الثاني وهو الجماعة من خلال مشاركة افراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة وينبثق عن هذا المستوى ثقافة فرعية تنحصر ضمن الفرد ذاته وهو المستوى الثالث من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس.

6.1- نظرية المجالات:

ترى ثقافة المؤسسة نتيجة تفاعل عوامل خارجية وداخلية تتمثل في البعد التطوري فكل منظمة تمر بمجالات تتمثل في التحدي، الابتكار، الاستقرار يكون البعد الداخلي متمثل في اتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية اما البعد الخارجي فيعني مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية.

7.1- نظرية التفاعل التنظيمي:

ترى ثقافة المؤسسة الناشئة نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط. التنظيم. القيادة. الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد. الإجراءات. القوانين. الهيكل التنظيمي. التقنية المستخدمة للعمليات) بحيث تنتقل السمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا الى طبيعة الأداء. ونوع الهيكل التنظيمي. والعمليات. وبعبارة أخرى فان الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المؤسسة.¹

¹ - عراب عبد القادر، الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط، شهادة ماستر، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2015، ص 33،34.

8.1- نظرية زاد Z اليابانية:

يمكننا ان نضع هذه النظرية ضمن النموذج الآسيوي بالرغم انها ارتبطت ب (ويليام اوشي) الذي انتمى الى المجتمع الغربي (و، م، ا) حيث انطلق في تحليلاته من خلال تطويره لنظرية (Y_X) الإنسانية الخاصة (بماغريغور)، من المسألة المتعلقة بالكيفية التي منها يتم تحدي النموذج الياباني في تنظيم المنظمة والعمل.

وهذا ما تم التعمق فيه في كتابه حول نظرية (Z) لفهم الفرق بين المجتمعين الياباني من جهة والأمريكي من جهة أخرى فيما يخص طرق التنظيم والتسيير المعتمدة في المنظمات الكبرى، والطريقة التي تنشأ العلاقة بين المجتمع والمؤسسات.

بالنسبة لأوشي العامل الأساسي في أي مؤسسة مهما كانت، يرتبط بالأبعاد الإنسانية للأفراد العاملين فيها، فمشكلة الإنتاجية في العمل هي بالأساس مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي في المؤسسة، بحيث استطاع من هذه النقطة ان يضبط الفرق بين الفلسفتين المختلفتين في التنظيم ويلخص لنا مبادئ النظرية كالآتي:

1- تحديد ثقافة معينة للمؤسسة من طرف المديرية العليا بالطريقة التي تسمح لها ان تتقوى بين الافراد ويتم الاستثمار فيها.

2- تنمية حس الاتصال بين الافراد لضبط الأخطاء وتوجيهها.

3- اشتراك كل أعضاء المؤسسة وتكليف نظام من الحوافز ملائم لبنيتها مع الثقافة السائدة فيها.

4- ادماج مستخدم في المؤسسة بتخفيض نظام التناوب.

5- العمل بنظام الترقية البطيئة ولتقييم.

6- تبني نظام السيرة المهنية (مدى الحياة).

7- القرارات تأخذ بشكل جماعي ومشاركة لكل المأجورين.

تشكل هذه المبادئ العناصر الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات اليابانية في تسييرها للعامل البشري. حيث استطاع "اوشي" ان يستنتج اهم الفروقات بينها وبين الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الأمريكية. الجدول التالي أحسن دليل لتوضيح مظاهر الاختلاف:

الجدول رقم 01: يوضح مظاهر الاختلاف.

| المنظمات اليابانية | المنظمات الامريكية |
|------------------------------|--|
| ضمان الوظيفة مدى الحياة | استخدام اليد العاملة على المدى المتوسط |
| القرارات الجماعية | النزعة الفردية في اتخاذ القرارات |
| المسؤولية الجماعية | المسؤولية الفردية |
| التقييم والترقية البطيئة | السرعة في التقييم وامكانيات كبيرة في التقييم |
| مسار مهني وظيفي غير متخصص | المراقبة الرسمية |
| نظام المراقبة غير رسمي وضمني | الاختلاف والتجزئة في الاهتمام |
| الاهتمامات الشمولية | التخصص في وظيفة العمل |

9.1- نظرية تايشي اونوا (toyotisme):

بعدها عرف المجتمع الياباني الانتكاسة السياسية نتيجة الحرب العالمية الثانية ، التي أدت بتأزم الوضعية الاقتصادية كان على عاتق السياسة الاقتصادية للتنمية اليابانية ، مسؤولية كبيرة للنهوض بالبلد من هذه الازمة ، و لهذا قامت شركة تويوتا للسيارات بتكوين نظرة استراتيجية للنهوض بالاقتصاد الياباني و استدراك التأخر مقارنة بمنافسيها التقليديين(الو.م.أ)، حيث جاء التصريح الشهير لمدير العام لهذه الشركة سنة 1945 ليثبت القاعدة الاساسية المنطلق منها ، و الذي قال بأنه يجب في غضون ثلاث سنوات اللحاق بالو.م.أ ، و الا فإن صناعة السيارات اليابانية ستحتضر.

. اعتمدت هذه المؤسسة على نمط معين من تنظيم العمل مستلهماً من المبادئ المبتكرة من المهندس الياباني تايشي أونوا، الذي طور نظام للإنتاج و اعتبر كتقسيم نيو تايلوري أو بالأساس كنمط مطور من مبادئ العمل في مصانع هانري فورد ، الا أن هذا النظام لا يمثل سابقه ، بل هو بالأساس لخلافاتهم ، ففي الواقع أن نجاح المؤسسات الصناعية اليابانية لم يكن من الصدفة ، أو نتيجةً لتطبيق نمط تسييري أجنبي ، لكنه من النتائج المتجدر Raciné من المجتمع التقليدي الياباني ، حيث " استطاع هذا البلد أن يحقق الفعالية من خلال خلق طريقة للعمل في المؤسسة ، تتميز بروح الخضوع المرتبطة بتقاليد محاربي الساموراي وبالثقافات القديمة لليابان.

كنظام من شأنه تنظيم المنظمة بوتيرة عمل مثالية ، قام المهندس تايشي أونوا بإدراج مبادئ بسيطة في العمل تبعاً للسياق المجتمعي لشركة تويوتا ، حيث كان هدفه الاول التكيف مع متطلبات السوق ، و هذا من خلال البدء في العملية الانتاجية انطلاقاً من الطلب ، و الذي يقول في هذا الشأن : " إن كل شيء قمنا به كان يدفعنا للتركيز

على الوقت بين لحظة طلب الزبون واستقبال الدفع **paiement** ، ثم القيام بخفض هذه المدة الزمنية عن طريق إقصاء أي شيء لا يقدم قيمة معينة " المنطق الجديد في العمل طريقة عمل جديدة ، حيث يتم تقليص التكاليف و الفترات اللازمة للإنتاج و تجنب زياداته من حيث الكم (فائض الإنتاج)، فمن خلال هذا الظرف قام تايشي أنوا بإدماج المبادئ العملية المتكاملة لنظريته في النقاط التالية :

يجب على الانتاج أن يتزامن ويضبط بدقة مع تدفق وعدد القطع في وتيرة التجميع (le juste à temps)

.مبدأ le kaizen الذي يهدف إلى التحسين المستمر من خلال استقلالية كل فرقة عمل بمهام التوزيع الخاصة بها في الإنتاج ، و ذلك بواسطة أفعال بسيطة يومية ، مع تكوين حلقات للجودة تتضمن مختلف الفئات المهنية من إطارات إلى عمال منفذين ؛ فهذا المبدأ هو أساسي لتحفيز العمال بحيث يدفعهم إلى المحاولة المستمرة لتحسين نظام و نوعية الإنتاج.

مبدأ le kanban. القيام بإعداد بطاقة ورقية تشير إلى عدد القطع بالضبط الواجب إنتاجها أو تسليمها، لتجنب فائض الإنتاج في وتيرة عمل تكرارية ونظامية.¹

ثانيا: أهمية ثقافة المؤسسة:

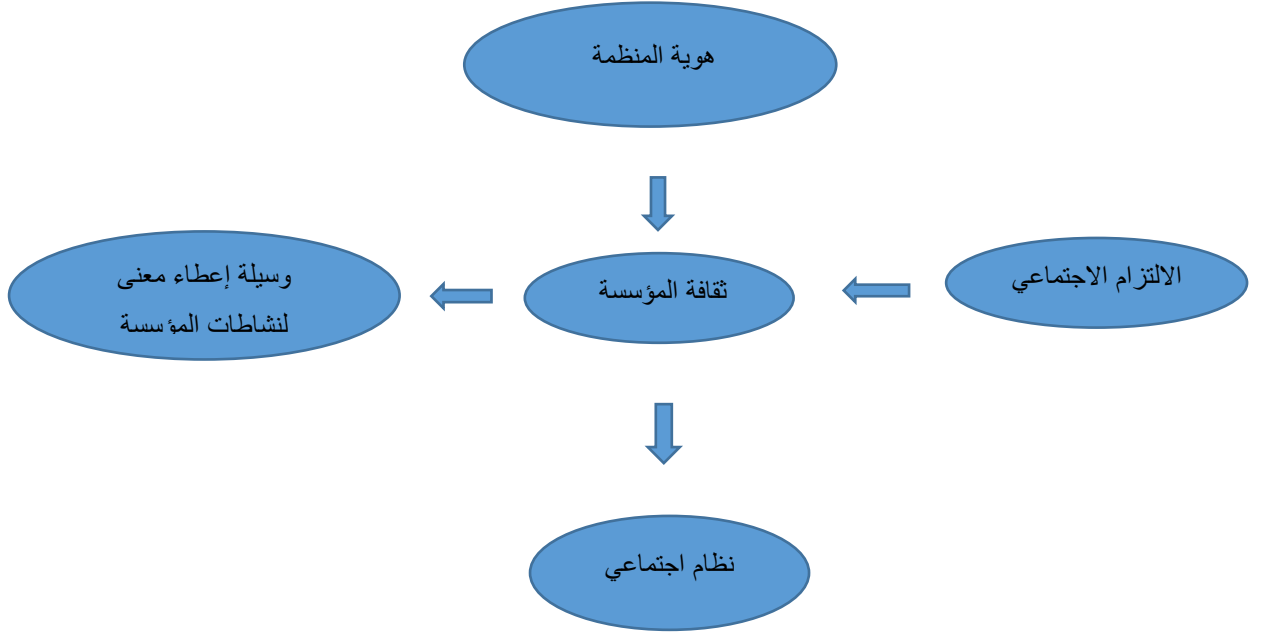
الكثير من المدراء وأصحاب المؤسسات يولون الاهتمام الكافي لثقافة المؤسسة في منظماتهم ويعتبرون الثقافة أصلها، فيما تمت الإشارة من قبل بعض الدراسات بأن المؤسسة التي لديها ثقافة متكيفة "Aduptive"، تعتمد تركيزها على اشباع حاجيات عاملها وعملاءها وارضاءهم، وبهذا الأداء يمكنها تجاوز المؤسسات التي تفتقد لتلك الثقافة فالمنظمة الناجحة هي التي ترى بأن ثقافة المؤسسة القوية تقدم الدعم للاستراتيجية الفعالة.

"ويرى (اوت 1989) أن الثقافة التنظيمية هي المنظمة بحد ذاتها وليس جزء منها، لذلك فإن على القياديين في المنظمات وضع التوجهات الثقافية التي تحيط بالمؤسسات في حسابهم، نظرا لما لهذه الأخيرة من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم في المؤسسة، مما ينعكس ذلك بالإيجاب او بالسلب في كل أنشطة وعمليات المؤسسة عامة وعمليات التدريب خاصة، وهذا وفقا لقوة ثقافة المؤسسة في التنظيم.

غير انها تعمل كإطار مرجعي لإعطاء معنى لنشاطات المؤسسة فهي تساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك وتقوم بتعزيز استقرار المنشأة كنظام اجتماعي.

¹ -ميلودي عادل: المؤسسة والعمال الصناعيين، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، 2016، ص48،47.

الشكل رقم (1): تأثير ثقافة المؤسسة على التنظيم.



يوضح الشكل (1) تأثير ثقافة المؤسسة على التنظيم ويعطي الكثير من المدراء الأولوية القصوى والاهتمام الكافي لثقافة المؤسسة في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها.

وتكمن أهمية الثقافة المؤسسة بالمنظمات في الأوجه التالية:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينضم أعمالهم وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.
- العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى. إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قواعد سلوكية تحدد للعاملين سلوك الوظيفي، وأنماط العلاقات بينهم وبين العملاء والجهات التي يتعاملون معها، حتى مظهرهم واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات الأداء، ومنهجية حل المشكلات، كل هذا تحددته ثقافات المؤسسة وتكافئهم على اتعابهم.
- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة، كالابتكار، التميز، الريادة، والتغلب على الآخرين.

- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجؤون الى الإجراءات الرسمية، الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات الى مجهودات واعية تغديها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في اذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم".¹

ثالثا: دور ثقافة المؤسسة:

قد يتحدد نجاح او فشل أي مؤسسة من خلال ثقافتها، فالثقافة هي من تساهم بالضرورة في خلق الجو المناسب لتطوير أداء العمال وتحسين فعاليتهم، إذا ما نتج عنها أي معوقات تحول دون تحقيق نظام المؤسسة.

"تؤثر الثقافة على عناصر عديدة أهمها العاملين بالمؤسسة وهذا ما سيتضح من خلال دورها:

أ- أثر الثقافة على المؤسسة:

- التأثير على عمليات الأداء باعتبار ان العمليات جزء لا ينفصل عن الاستراتيجية وتصف العمليات كيفية أداء المهام والواجبات وتحقيق الأهداف وتتأثر في مجملها بثقافة المؤسسة.
- التأثير على العلاقات ونظام المعلومات والاتصالات وقد تساعد ثقافة المؤسسة على تنمية العلاقات (الراسية الافقية) وتسهيل عمليات الاتصالات، طالما انه ينتج عنها توافق المعاني وتوحيد أنماط التصرف داخل المؤسسة.
- توفير ميكانيزمات الرقابة الاجتماعية فنثقافة المؤسسة القوية تلزم الافراد باتباع أنماط سلوك معينة لا يجيدون عنها.

ب- أثر ثقافة المؤسسة على العاملين:

تأثر الثقافة القوية على افراد منظماتها بالنحو التالي:

- -تحفيز العاملين وخلق الدافعية للعمل.
- -توحيد الجهود والخبرات نحو انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف.
- -تشكيل قيم العاملين بالمنظمة.
- -مساعدة الاقراء على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ج- الاختلال الوظيفي للثقافة:

¹ -حمد بن فرحان الشلوي: مرجع سابق، ص ص16،12.

بالرغم من الآثار المتعددة لثقافة المؤسسة سواء على مستوى المنظمة ككل او على مستوى العاملين بها، فان هذا التأثير قد يكون إيجابيا او سلبيا وفقا لطبيعة الثقافة السائدة الا ان هناك نوع اخر من هذا التأثير يتمثل في اختلاط دورها الذي يمكن ان تكون قد حددته إدارة المنظمة لها والاختلاط الوظيفي هو مخرج سلبي لثقافة المؤسسة القوية حيث تؤدي الى إيجاد معوقات لعملية التغيير ذلك لأن الثقافة القوية توفر لأعضاء المنظمة مجموعة من القواعد الحاكمة لأنماط السلوك وهذه الأخيرة تعد حائلا دون ادخال التعديلات التي تتطلبها الظروف الجديدة حيث تصبح المؤسسة أسيرة لثقافتها القوية، و بالطبع تعتبر هذه الثقافة عائقا للتغيير في البيئات التي تتسم بسرعة التغيير".¹

رابعاً: وظائف ثقافة المؤسسة:

تقوم ثقافة المؤسسة على مجموعة من الوظائف داخل التنظيم وهذا سعياً لإتمامها وتجسيدها على الواقع. وتعتبر هذه الوظائف مؤثراً فاعلاً في سلوك افراد المؤسسة من خلال ما تقدمه من مساعدة في تأقلم الافراد مع بيئتهم المحيطة.

- يرى كل من scrensen & Pederson ان وظائف الثقافة تتمثل في نقاط اهمها:

1. تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
2. تستخدم الثقافة على كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
3. تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحدها الإدارة.
4. تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

- ونجد wegmen تحدد وظائف الثقافة في أربع عناصر:

1. تحديد هوية المؤسسة وإعلانها لجميع الأعضاء، حيث تساهم في خلق العادات وقيم، وإدراك الافراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
2. نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
3. ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.

¹ - الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية وصراع الحضارات، ص 162، 161.

4. توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

وبالتالي يمكن تلخيص وظائف المؤسسة في أربع نقاط:

- تعطي افراد المؤسسة هوية تنظيمية: ان مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض المشاركة.
- تسهل الالتزام الجماعي: ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة
- تعزز استقرار النظام: تشجيع الثقافة على التنسيق وتعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تشكل السلوك الافراد: فتقافة المؤسسة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما
- وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة الرابط الذي يربط افراد المؤسسة، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت بالعمل".¹

خامسا: مكونات ثقافة المؤسسة:

تعتبر ثقافة المؤسسة نظاما يتكون من مجموعة عناصر تأثر بشدة في سلوك الافراد داخل المؤسسة وهي حوصلة لما يفكر به الافراد ويدركونه كأعضاء عاملين داخل المنظمة ومن اهم هذه المكونات نذكر:

1.5- "القيم والمعتقدات المشتركة :

مجمع الأفكار والمعتقدات التي يتشاركها أعضاء المنظمة، وهي من توجه تصرفاتهم وترسم استراتيجية المؤسسة، كما انها انعكاس للفلسفة التنظيمية ويمكن القول بان القيم المشتركة تتمثل في رسالة المنظمة - المبادئ التي تتبناها - أدوات تحقيق هذه المبادئ - استراتيجية المؤسسة.

¹ - عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، شهادة ماجستير، جامعة ابوا بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص35،34.

5. 2- الأسطورة:

هي ما يحكى من قصص لأجل خلق المؤسسة ونجاحها مثل الاساطير التي تؤدي دور في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها خلال مسيرتها.

5. 3- الرموز واللغة:

وهي عبارة عن احداث مرتبطة بمعنى معين لدى الناس مثلا: شعار منظمة عملها -اسمها التجاري - اما اللغة فهي منظمة من المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة تستخدم لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وهي جزء مندمج داخل عالمنا المركب، طريقة المخاطبة، التعرف بالتصرفات المختلفة، استعمال بعض المفردات والأسماء.

5. 4- الطقوس والشعائر:

عبارة عن تطبيقات منظمة وثابتة تتعلق بالأنشطة اليومية للمنظمة كاللغة المستعملة -طريقة استقبال موظف جديد - احتفالات العيد السنوية لإنشاء المؤسسة والتعرف على انها "التغير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم للعاملين وتقوية شعور الانتماء للمؤسسة.

5. 5- الابطال والبطولات:

سواء كانوا حقيقه ام من صنع الخيال فهم الرموز الذي لهم الفضل في نهضة المؤسسة ونجاحها، بسبب أعمالهم ومواقفهم وهؤلاء هم رموز القيادة التي تحرك قيم المؤسسة.

5. 6- الهيكل التنظيمي والترتيبات المادية:

تتمثل ابعادها فيما يلي:

- ✓ الرسمية: ترتبط بوجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة ادلة عمل او سجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد الاعمال التي يجب ان يؤديها.
- ✓ التخصص: المدى الذي يتم فيه تقسيم المهام التنظيمية الى فرعية متشابهة او متخصصة في حقل معين ومنفصل عن المهام الأخرى.
- ✓ المعيارية: هي مدى انجاز الأنشطة والمهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسميا من قبل الإدارة عبر الأقسام والمواقع المختلفة.
- ✓ تدرج السلطة: نطاق السيطرة لكل مدير أي عدد العاملين الذي يشرف عليهم.

- ✓ التعقيد: يشير الى عدد الوظائف المتخصصة، او عدد الأقسام في المؤسسة والأنشطة المهنية، كما يمكن قياس التعقيد بثلاثة أساليب افقيا -عموديا -جغرافيا.
- ✓ المركزية: تشير الى المستوى التنظيمي المالك لسلطة اتخاذ القرار.
- ✓ الاحترافية: الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية معينة كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي كما تشير الى مستوى التعليم والتدريب الرسمي للعمال.
- ✓ توزيع الافراد: يكون على الوظائف والأقسام الإدارية المختلفة في المؤسسة ويقاس بواسطة النسب كنسبة الإداريين والاستشاريين الى مجموع العاملين.
- ✓ شكل الهيكل التنظيمي: يشير الى مدى طول او قصر الهيكل التنظيمي، ويتوقف شكله على بعدين: الأول يمثل نطاق الاشراف الذي يعبر عن عدد المرؤوسين التابعين لمسؤول اداري واحد، والثاني يشير الى عدد المستويات الإدارية.

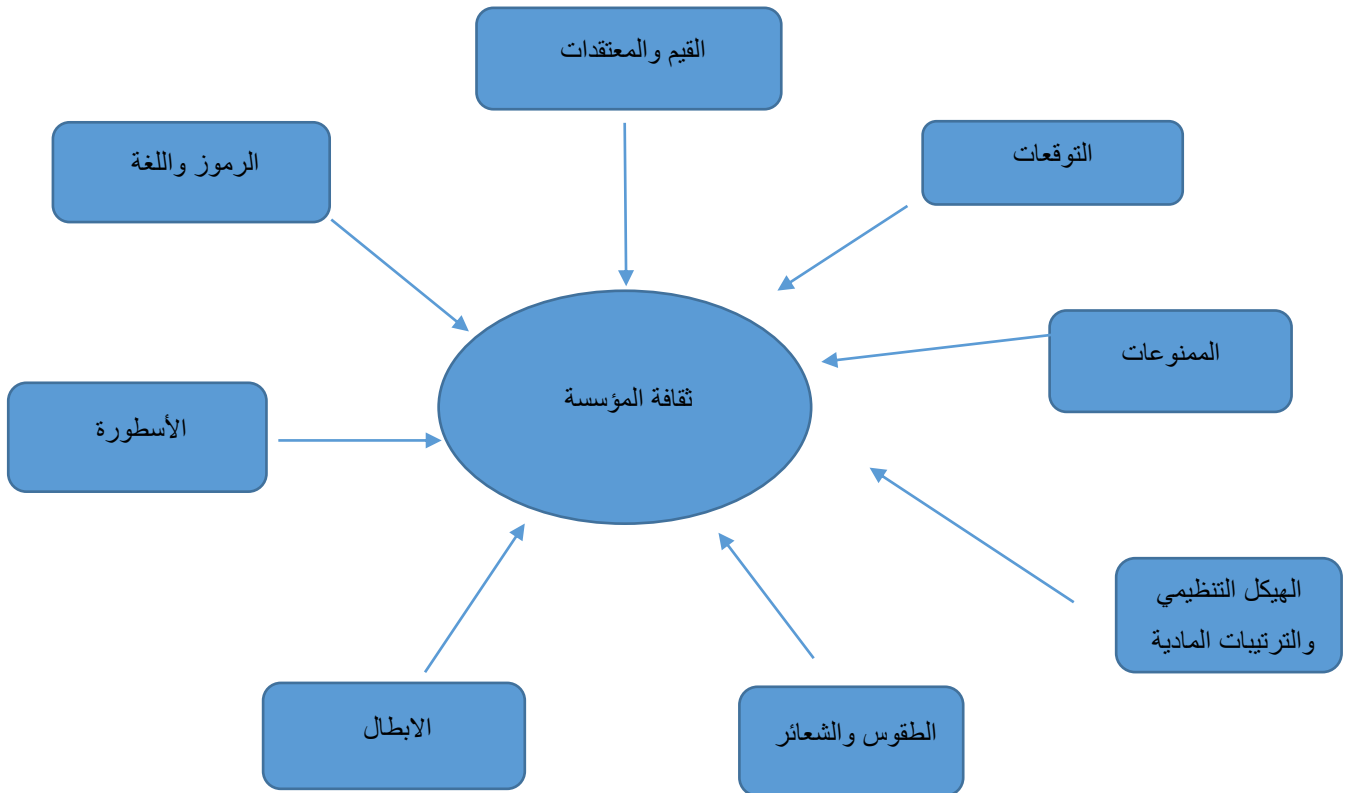
7.5- الممنوعات:

كل ما تود المؤسسة اخفائه تعني المواضيع التي لا يجب الخوض فيها او تداولها داخل المؤسسة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المؤسسة كإخفاقات تجارية والتي من شأنها احداث اضطراب لصورة المنظمة الخارجية.

8.5- التوقعات:

تتمثل في التعاقد السيكولوجي الغير المكتوبة والذي يعني مجموعة التوقعات التي يحددها او يتوقعها الفرد او المؤسسة خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة والمتمثلة في الاحترام وتوفير البيئة المساعدة والداعمة لاحتياج الفرد النفسية والاقتصادية.

والشكل التالي يبين مكونات الثقافة:



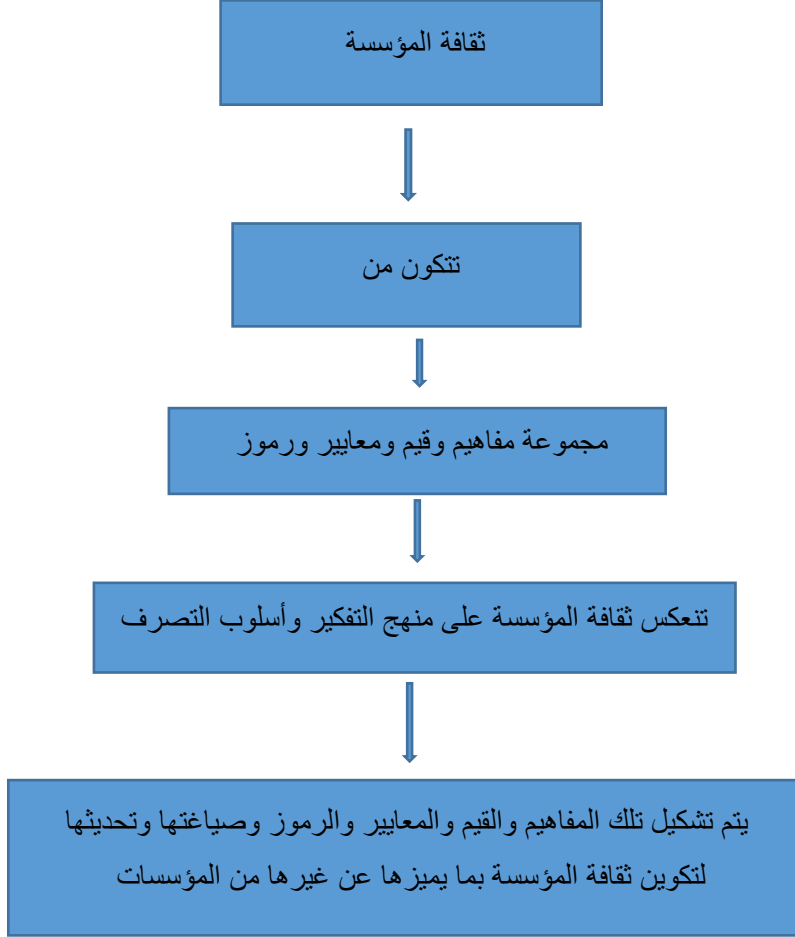
-الشكل رقم (2): يبين مكونات ثقافة المؤسسة".¹

سادسا: اليات تشكيل ثقافة المؤسسة:

ان عملية خلق ثقافة المؤسسة ترتبط أساسا بمؤسسي المنظمات فهم من يلعبون الدور الأول في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وبالأخص في فترات التشكيل الأولى للمؤسسة، بحيث تلعب الفلسفة التي يؤمنون بها الدور الأكبر في تنمية القيم الثقافية وهذا راجع لكونهم مؤسسين، فوضع بصمة المؤسسة كون التنظيم لا يزال في نشأته الأولى يسهل عملية التأثير ويفرض رؤيته، اذ ان الثقافة تنشأ بفعل الممارسات والخبرات التي يمر بها افراد المؤسسة و كذا التفاعلات الواقعة بينهم، وهي ما يروونه سلوك يكافؤون عليه، فتعزز باعتبارها الطريق لكسب المنافع و المزايا.

¹ -عرب عبد القادر: الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي لأساندة التعليم المتوسط، مرجع سابق، ص25...27.

- "الشكل التالي يمثل تشكل آليات ثقافة المؤسسة:



شكل رقم (3): تشكل ثقافة المؤسسة.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسة هي:

* إجراءات اختيار الموظفين.

* الممارسات الإدارية.

* طرق التنشئة المتبعة.

1.6- اختيار الموظفين :

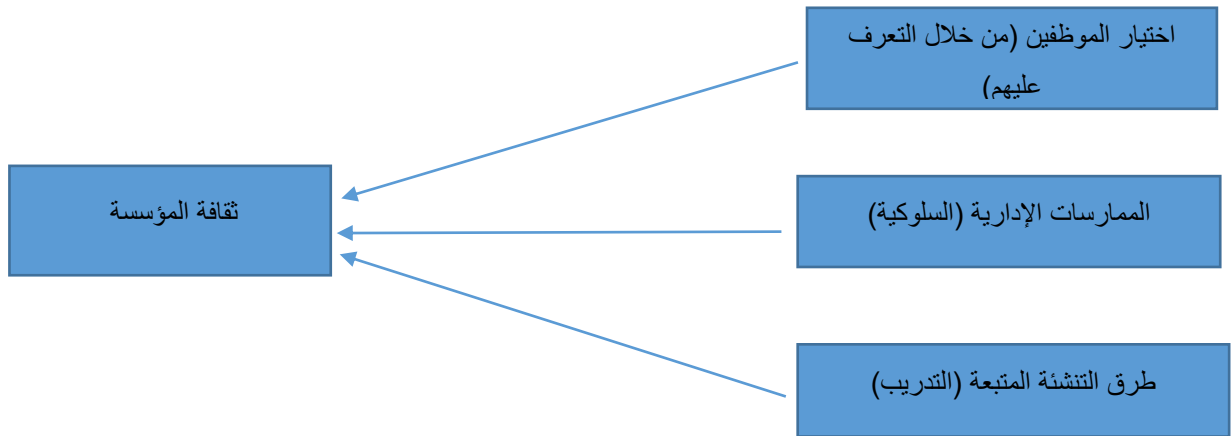
تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل ثقافة المؤسسة، فمن خلال الاختيار يتم التعرف على الافراد الذين ترى المؤسسة ان لهم صفات وسلوكيات وخلفيات ثقافية، واستعدادات مناسبة لها.

2.6- الممارسات الإدارية:

ان الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة ثقافة المؤسسة السائدة، اذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك، التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم المعاقبة عليها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد ترفع المنظمة شعاراتها تتبنى ثقافة مؤسسة تكافئ الأمانة والانجاز وقيم المساءلة والشفافية، لآكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يتضح للعاملين ان المؤسسة لا تطبق الا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات و الحوافز لمن لهم وساطات مع الرؤساء، وكثير من المخالفات القانونية لا يحاسب عليها من يقومون بها بل العكس، فيصبح من يلتزمون بالقانون و التعليمات مجرد تقليديين و معوقين لحركة المؤسسة وبالتالي تحسب نقطة قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك واضحا، مما يتم عن ذلك تزوير المعلومات لوسائل الاعلام، قصد رسم الصورة الجيدة مغاير لما هو موجود في الواقع.

3.6- التنشئة والتطبيع :

يلزم لتثبيت ثقافة المؤسسة المطلوبة لدى العاملين ان تهتم المنظمة بعد اختيارها للمرشحين لتلقينهم لعملية التدريب، فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي، يتعلم من خلاله الموظفون كثيرا عن المؤسسة وقيمها وأهدافها وما الذي يميزها عن المؤسسات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر هذه الدورات ساعات او أيام حسب نوعية وحجم المنظمات ومن الضروري من خلالها ان يتعلم الموظفون حل تعيينهم على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يتماشون مع القيم الثقافية السائدة. يمثل الشكل التالي الليات تشكل ثقافة المؤسسة:



- الشكل رقم (4): آليات تشكيل ثقافة المؤسسة".¹

¹ - عيساوي وهيبية: مرجع سابق، ص، 40...43.

سابعاً: تصنيف hendy لثقافة المؤسسة:

1.7- "ثقافة السلطة: Absolute impérial power culture

تعد ثقافة السلطة الاستبدادية سهلة التمييز، خاصة في الاعمال الصغيرة عادة ما تكون هناك بضعة إجراءات وقوانين قليلة، وعادة لا يكون هناك لجان، والقرارات اما ان يضعها الشخص الأكبر او الاقدم، او القليل من المدراء الذين يقدمون تعليمات يسهل اختراقها وقد تظهر التغييرات بشكل مستمر، ولكن ليس بالضرورة ان تكون تغييرات تنافسية.

2.7- ثقافة القانون (الحكم): Law culture

تتوافر الثقافة القانونية مع الإدارة البيروقراطية، حيث يوجد هناك قوانين رسمية وإجراءات صارمة وقواعد واضحة لتوزيع المهام وعادة ما تظهر في الممارسات الابعاد الأمنية والاستقرار، ولكن البناء يسهل اختراقه ويستجيب ببطء لتغيير.

3.7- ثقافة المهمة (الواجب) task culture

تعرف هذه الثقافة الوظائف والمشاريع، وقد تلاحظ هذا النوع في المنظمات الام، وهي تمارس العمل الجماعي، حيث لا يوجد هناك فرد مسيطر بل التركيز على المهام الجماعية، وتتسم المؤسسة بالمرونة وعليه تأتي عملية التغيير متناسبة مع الشعور بالرضا وتلبية حاجات المجموعة.

4.7- ثقافة الفرد:

يتم تطبيق هذه الثقافة في المنظمات التي تعتبر وجودها لخدمة العاملين بها، ومن الأمثلة الموضوعية والتقليدية على ذلك ما يمكن ملاحظته في المؤسسات المختصة بتقديم الخدمات والاستشارات.

وهكذا يكون قد قدم (Charles hendy) أسلوباً مختلفاً لتصنيف أنواع لثقافة المؤسسة اذ يوجد هناك أربع أنواع، ويمكن لنوع واحد ان يسيطر على المؤسسة بأكملها، او ان أنواع مختلفة يمكن ان تتواجد في اقسام مختلفة في مؤسسة واحدة. فهو يرى ان الثقافة تطراً او تتكون تحت أوضاع مختلفة مثل الظروف التاريخية والبيئية المحلية وتكنولوجيا البحث، وحاجات الانسان ورغباته داخل المؤسسة، وتبعاً لذلك فانه لا فرق بين ثقافة وأخرى¹.

¹ - سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، شهادة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008، ص68، 67.

ثامنا: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة:

تشير الكثير من الدراسات الى الجوانب والابعاد العديدة التي تؤثر عليها ثقافة المؤسسة، وفي مقدمتها علاقتها بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والتنسيق والابداع وغيرها، كما يمكن ان تكون لهذه الثقافة نتائج إيجابية وأخرى سلبية.

1.8-ثقافة المنظمة والفعالية:

لقد كشفت الدراسات التي اجراها (Peters wetermen) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، اذ ان هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد ان هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المؤسسات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالأفراد يعرفون ماذا يفترض ان يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى * Joy Barney * ان الثقافة القوية يمكن ان تؤدي الى إنتاجية اقتصادية عالية حينما تكون ثقافة المؤسسة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة ان تكون هذه الثقافة قيمة أي ان تساعد على الأداء والإنجاز الأفضل، وان تكون نادرة غير قابلة للتقليد. ان فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها فمن ناحية يجب ان تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، بمعنى ان تتضمن القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

اما فيما يتعلق بالثقافة والاستراتيجية فمن الضروري ان تكون مناسبة داعمة لاستراتيجية المؤسسة، واي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراءات تغييرية متزامنة في ثقافة المؤسسة، والا فمن المحتمل ان يكون مصير الاستراتيجية الفشل. اما على الصعيد الداخلي للمؤسسة، يجب ان تكون ملاءمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيم ومعايير وتقاليد مختلفة عن تلك التي تلائم التقنية الغير روتينية.

2.8-الثقافة والهيكل التنظيمي:

تناول الكثير من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من كل هذه الدراسات ان الثقافة تأثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة-اتخاذ القرارات-الاتصالات وغيرها) وان مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية للمنظمة.

وهنا نشير لان الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الافراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي الى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الافراد، ونتيجة ذلك تقل الحاجة للوسائل الهيكلية الرقابية في المؤسسات، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة ذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الافراد.

3.8- الثقافة والانتماء (الولاء التنظيمي):

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع واخلاص العاملين وولاءهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة، هذا كله يمثل ميزة هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها.¹

تاسعا: ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة الجزائرية:

ان ثقافة المؤسسة تحتوي بداخلها التقاليد ومعطيات البيئة المحيطة، وهيا ما تشكل الدعائم والركائز الرئيسية لثقافة المؤسسة، بحيث تنطوي هذه الثقافة على قيم ادارة المؤسسة وهي من يحدد بالأخير نمط النشاط والسلوكيات بداخلها.

"ومن النظريات التي اهتمت بثقافة المؤسسة وعلاقتها بالتسيير داخل التنظيم نجد نظرية (Z) التي تطرقنا اليها مسبقا، حيث تنطوي الثقافة التي تقوم عليها هذه النظرية على مجموعة مميزة من القيم كالعلاقات الإنسانية، الاهتمامات الشمولية، التوظيف طويل المدى، والثقة، اما بالنسبة للمؤسسة الجزائرية فيقول *مصطفى عشوي* ان المتفحص لتشريع التنظيمي فالجزائر " يلاحظ ان هذا الأخير اعتمد أساسا على وضع ميكانيزمات قانونية ضمن تصور هيكلي ثابت للأبعاد التنظيمية للمؤسسة أي غياب الثقافة التنظيمية تجعل من السلوك التنظيمي سلوكا ديناميكيا و يلخص فكرة هذا التصور الثابت في ستة نقاط هي:

1-التصور الهيكلي المفرط للمؤسسة.

2-وضع ميكانيزمات قانونية تحكم الهياكل التنظيمية عوض ان تساهم في وجود ديناميكية علاقات سلوكية.

3-ان عملية المركزية في اتخاذ القرارات لم تكن تتعدى في الواقع (التفويض بالإمضاء، في ميادين محدودة...).

4-عدم تفريق بين القيادة كهيكلي تنظيمي والقيادة كسلوك يسمح بإدخال التغيير.

¹ -سامية معاوي: مرجع سابق، ص65،64.

5- يظهر ان الاختلاف في الأنماط التسييرية لا يقوم على أساس تكييف المواقف التنظيمية وانما مبني على أساس المسافة الهيكلية التي تفصل كل مسير عن مركز القرار (المديرية مثلا).

6- غياب الديناميكية الاجتماعية في العلاقات التي تربط المسير بالإنتاج وبالتالي المسير بالاتباع.

ويمكن ارجاع هذه العينات البارزة في ثقافة المؤسسة في المنظمات الجزائرية الى عوامل ذات صلة وثيقة بما ورثته الثقافة في المجتمع الجزائري عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة عبر مراحلها التاريخية من مرحلة ما قبل الاستعمار مروراً بمرحلة الاستعمار ووصولاً الى مراحل الاستقلال و التي بدورها عرفت تحولات من ضمنها البدء بالتسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي ثم مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واقتصاد السوق في آخر المطاف كل هذه التحولات خلقت عدم الانسجام داخل المؤسسات حيث يرى " مصطفى عشوي" ان كل هذه التغيرات حدثت عن طريق قرارات مركزية دون اجراء دراسات وبحوث ميدانية ودون استشارة المعنيين بهذا التغيير ودون اخذ موافقتهم بعين الاعتبار، ورغم ان هذه القرارات المركزية حاولت وضع وادخال مفاهيم جديدة في كل مرحلة كقاعدة لثقافة التنظيمية في المؤسسة مثل التعاون، المشاركة العمالية في القرارات، توزيع الأرباح، التسيير الجماعي، الا ان الممارسات الميدانية كانت عكس ذلك ولم يتم عرض هذه المفاهيم بسبب مركزية السلطة في تسيير المؤسسة.

وانطلاقاً من الاعتبارات المشار اليها سابقاً فان تطور المنظمات وما نتج عنه من ثقافة المؤسسة في الجزائر لا يمكن فصله عن التطور الفكري والسلوكي للمجتمع الجزائري بكل فئاته، وان فهم الأطر الثقافية والاجتماعية داخل المؤسسة له علاقة مباشرة بالجذور التاريخية لهذا المجتمع وتفاعله وما نتج عنه من نسق قيمي له طبيعته وعناصره ومكوناته وتأثيراته المتميزة التي تتجسد في أنماط السلوك والتفكير واتجاهات الافراد ومدى تأثير هذه الأنماط السلوكية والاتجاهات على كفاءة وفاعلية المؤسسات. دور ثقافة المؤسسة في توجيه اساليب القيادة في المؤسسة الجزائرية".¹

¹ - محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، 2005، ص 66، 67.



الفصل الثالث:

القيادة

أولاً: نظريات القيادة

1.1- النظرية القيادية التبادلية "الاجرائية":

"ان القيادة التبادلية قيادة توجه بشكل ايجابي وتجسد جهود الاخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل، وبالتالي فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين، ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين ومن هذا المنطلق فان القيادة التبادلية تتمتع بإرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الانتاجية بمعنى انها تتوفق في الوظائف فهي مثابرة وذات عقلية عادلة.

- وتتمثل النقاط التالية في توضيح القائد التبادلي:

- القائد يتعرف على حاجات المرؤوسين
- القائد يدرك ويحدد كيف يمكن اشباع حاجات المرؤوسين عند الانجاز والتحقيق.
- المرؤوسين يدركون قيمة المخرجات "الحوافز مقابل الإنجازات"
- القائد يوضح ويعرف لمرؤوسين ما الذي يجب فعله داخل المؤسسة
- القائد يوضح دور المرؤوسين
- المرؤوسين يشعرون بالثقة في انجازاتهم في مهام العمل
- ازدياد رغبة وتحفيز المرؤوسين نحو انجازات مخرجات العمل¹

2.1- النظرية القيادة التحويلية:

"هي قيادة فعالة تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالعمل على أكمل وجه فهي قيادة لها قدرة فائقة في تحسين وضع المرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المؤسسة للارتقاء بالأداء واهم ما يميزها هو الاثر الاستثنائي على المرؤوسين وتميز بقدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الابداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل وتشجيعهم على منافسة الحالة الراهنة دائماً.

- النقاط التالية توضح خصائص القائد التحويلي:

1-محمد الصبري: القيادة الإدارية والابداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، 2006، ص، 149، 150

- تكريس الجهود واثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطرة
- يكافح لتغيير الوضع الراهن
- الرؤية الثاقبة المتطلعة الى تغيير الجوهرى للوضع الراهن
- تحويل اتجاهات التابعين الى الدعم وتنفيذ التغييرات
- قوه متخصصة معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بسمات ملهمة وبطولية
- توجيه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز
- خبرة الاستخدام للوسائل في اساليب العمل وتجاوز المألوف والتقليدي
- وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية
- تغيير الوضع الراهن".¹

"لقد قدمت النظرية التحويلية مجموعه من المبادئ الأساسية التي وضعها بيرنز وجاءت نتيجة البحوث وغيرت أكثر النظريات الشمولية في القيادة وكان هدفها التركيز على المؤسسات من اجل تحويلها ورفع ثقة المرؤوسين ويقوي لديهم الوعي ويحرك مشاعرهم للتطلع ما وراء مصالحهم الشخصية من اجل مصلحة المؤسسة.

تقوم نظرية "باس" Bass التحويلية على بنى أساسية تم تعريفها في كتاب منظور القيادة التحويلية ومكونة من ثلاث عناصر:

التأثير مثالي: يقصد به تأثير السلوك القائد الذي يقوم بأدوار نموذجيه لاتباعه الذين بدورهم يظهرون الرغبة في قيام مغامرات لتغيير ما هو مألوف.

الدافعية الإلهامية: القدرة على تحفيز التابعين بالأمور التالية:

يشكل عندهم روح الفريق

يخلق التحدي لديهم لمستويات اعلى من الانجاز

الاستشارة الفكرية: اثاره الوعي التابعين بالمشاكل المشتركة وتطوير الامكانيات الجديدة وذلك من خلال

توضيح الرؤية بطريقه تعمل بثقة وتفاؤل".²

¹ -كمال سليم الدواني: القيادة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص140.

² -شاين نوال: مرجع سابق، ص، 59، 60.

3.1- النظرية القيادة الكاريزمية:

"تؤكد هذه النظرية على ان القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية والجازبية وليس بسلطة المركز، ويتصف القادة الكاريزمي بمميزات عدة تتمثل في:

○ القائد الكاريزمي ذو الرؤية: حيث تعتبر الرؤية هي الركيزة الأساسية في تكوين القيادة الكاريزمية التي تتعلق بما يستطيع القائد تحقيقه في المستقبل وقدرته على اثارة الحماس للموظفين لهذه الرؤية، والعمل من اجل بلوغها.

○ القائد الكاريزمي المستند على الازمة: حيث يبرز القائد الكاريزمي عند وجود ازمة ذات تأثير عميق على المؤسسة فيتطلب من القائد مواجهتها وابتعاد أساليب جديدة وغير تقليدية لحلها، حتى في حالة عدم توفر الموارد والمعلومات اللازمة في المؤسسة".¹

"فالقائد الكاريزمي لا يمارس دوره في توجيه المرؤوسين من اجل اهداف المؤسسة فقط بل انه مصدر الهام وتأثير على الموظفين، وذلك لتحقيق الانجاز وتحفيزهم على ايجاد البدائل الجديدة الاكثر فعالية للمؤسسة.

ويتبين دور القائد الكاريزمي من خلال وظائفه داخل المؤسسة:

- صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الافراد ممتنين بالانتساب اليه.

- بناء نظام قيمى متكامل يعرف على كل عضو في المؤسسة.

- توضيح الرؤية القيادية.

كما يتميز أيضا القائد الكاريزمي بصفات تتمثل بثقة عالية بالنفس ورؤية مستقبلية بالإضافة للقناعات

الكبيرة بالرؤية التي يطرحها وهو يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من اجله".²

¹ -عالية بنت محمد إبراهيم طحطوح: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة، شهادة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2016، ص 23،24.

² -كمال سليم الدواني: مرجع سابق، ص 142،143.

4.1- النظرية القيادية الاستشارية:

"تتم هاته النظرية بأفكار القادة للحصول على المعلومات الخاصة بالمشكلة، ويحرص على توفيرها بالقدر الكافي له وللآخرين لذلك يلجأ الى اثاره التساؤلات مع رؤسائه او مرؤوسيه كما قد يتطوع بإعطاء المعلومات للآخرين واستخدام هاته النظرية يكون مفيدا في مواجهة المشكلات، وهي تركز على المبادئ التالية:

- عندما تتوفر الثقة بين المشرف والعاملين في نقل المعلومة بأمانة.

- عندما تكون هناك مصلحة مشتركة في تبادل المعلومات.

- عندما يشعر كلا الطرفين بحاجته الى تشخيص المشكلة من خلال الامثلة المتبادلة.

عندما يشعر أحد الطرفين بقصور المعلومات يصبح من ضروري استشارة الطرف الاخر.

ثانيا: اهمية القيادة:

ان اهمية القيادة تتبين من خلال حاجة المؤسسة الى شخص يستطيع قيادتها لتحقيق اهدافها وتحديد مرؤوسيتها، وخلق بيئة تعاونية وإيجابية لرفع مستويات الإنتاج وشعورهم بالانتماء والمسؤولية اتجاه المؤسسة من خلال تأثير القائد واقناعهم، ويعتبر حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

ويرى مجموعة من الباحثين في علم الاجتماع في موضوع اهمية القيادة من بينهم عبد الرحمن ابن خلدون من خلال قوله: " لا بد للبشر من حكم الوازع القيادة"، اي ان يكون متميزا عنهم حتى يتم الحكم فيهم وقيادتهم ويقول ايضا "ان وجود الملك خاصية طبيعية للإنسان لا يستقيم وجود اجتماعهم الا بها وعليه السلطان له رعية والرعية لهم سلطان". وايضا يمكن ذكر بعض النقاط المتمثلة في اهمية القيادة في تأثير والتوجيه المرؤوسين داخل المؤسسة من خلال:

1. غياب القيادة في المؤسسة يؤدي الى تبدد قوتها واعمالها.

2. لا تستطيع مؤسسة ما تحقيق مهمتها واهدافها دون قائد يرمز الى الوحدة وروح التعاون والانتماء.

3. ان القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل وتذهب فكرة القوية يأكل الضعيف « قانون الغاب» .

. اشار 'ستودخيل': على اهمية القيادة ويزر ذلك في التوفيق والموازنة بينما تم انجازه فعلا في العمل، وبينما يحققه من اعمال واهداف وظيفية وكذلك التوفيق بين اشباع الحاجات ومتطلبات المؤسسة بين المصادرة المالية والقوى البشرية المتاحة في المؤسسة.

. انها المحيط الذي يجمع داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

. تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان.

. السيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

. تسهل على المؤسسة الوصول الى الاهداف. - تغرس فيهم الروح والتعاون والعمل المشترك.¹

بالإضافة الى وجود:

- الجانب التنظيمي: يتمثل في تحفيز المرؤوسين وما يحافظ على روحهم المعنوية العالية والتعاون.
- الجانب الإنساني: يتمثل في مسؤوليات القائد الكثيرة في مجالات العلاقات الإنسانية وهي التفاهم تبادل الآراء اشراكهم في اتخاذ القرارات والجمعيات والنشاطات.
- الجانب الاجتماعي: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العاملة فيه خارج نطاق العمل وهي ما تتمثل في الخدمات الرياضية الصحية الثقافية...²

ثالثا: أهداف ووظائف القيادة:

الأهداف:

- تختلف الاهداف من مؤسسة لأخرى على حسب الرؤية والاهداف وايضا طبيعة المرؤوسين والقدرات العلمية واسلوب العمل من اجل تحقيق الاهداف .
- . مواجهه كافة المخاطر المستقبلية والنبأ بها.
- . العمل على النهوض بالقدرات البشرية.
- . توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد تحقيقه.
- . تحقيق الاهداف بكفاءة عالية.

1- عبد الرضا بدرابي: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاز المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس، العراق، 2009، ص17.

2- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، 2013، ص73...76.

- . يساعد في رفع معنويات العاملين.
- . تقدير وتدبير حاجيات المؤسسة.
- . غرس روح الانتماء الى المؤسسة.
- . جعل هدف المؤسسة هدف خاص والتحمل مسؤوليات.
- . الوصول الى التغذية العكسية الجودة وغزو الاسواق بالسلع.
- . زرع الثقة في العاملين ومعرفة رغباتهم واحتياجاتهم.

الوظائف:

يرتبط مفهوم القيادة بالقدرة على التأثير والتوجيه والتنظيم والرقابة فان المهام والوظائف التي يقوم بها القائد داخل المؤسسة هي انجاز العمليات بعقلانية تجعله قادرا على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة إذا فان القائد يجب ان يؤدي وظائف متنوعة:

التخطيط: وتشمل دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المؤسسة تشمل جميع الجوانب المؤسساتية والاهداف والقوانين.

التنظيم: هو كيان المنبثق بالوعي في إطار واضح المعالم اي توفير اليد العاملة المؤهلة للتوظيف وايضا توفير الوسائل التي يعتمد عليها على حسب الأهمية الهيكلية المؤسساتي.

التوجيه: يعني ارشاد المرؤوسين والاشراف عليهم فلا بد من شرح طريقة تنفيذ الاعمال وازالة اي غموض في الاهداف ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الافراد وتوجيههم وارشادهم.

التنسيق: هي تنمية العلاقات متنوعة بين الافراد والجماعات بالداخل وتقوم على التنسيق بينهم من خلال روح عمل الفريق وتنسيق الافعال والجهود لتحقيق الاهداف.

الرقابة: الحرص على ان يكون كل شيء انجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعة اي مرافقة كل من النتائج المحققة والاهداف المراد تحقيقها.

اتخاذ القرار: ان عمليه اتخاذ القرار هي من اهم وظائف القائدة وهي اسلوب يخدم المؤسسة خاصة في المواقف الصعبة لذلك يتطلب منه الحكمة والذكاء في كل المواقف واختيار البديل المناسب للاقتراحات¹

¹ - منصور بن ماجد بن سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، شهادة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، مكة المكرمة 45،46.

وفي الاخير يمكن للقيادة ان تلعب وظائف اخرى تتمثل في تحديد مهمة وادوار المؤسسة تزيد هدف المؤسسة بإقرار الوسائل المناسبة للنهايات المرغوبة.

الدفاع على سلامة المؤسسة من خلال وضوح الرؤية للمرؤوسين من خلال اقناعهم والتأثير من خلال قادتهم تنظيم الصراع داخل المؤسسة وجعل الصراع ايجابى في صالح المؤسسة ورفع المعنويات من اجل تحقيق الهدف.

رابعا: نماذج القيادة:

يعتبر مبدا توجيهي يجب على الفرد او المجموعة الالتزام به للحفاظ على البيئة الجيدة داخل المؤسسة، يلائم متطلبات واحتياجات المرؤوسين وتختلف نماذج القيادة من قائد لآخر على حسب طبيعة العمل وقدرات العاملين والمعدات في تسيير المؤسسة، بحيث لا يوجد نموذج موحد او متفق عليه بل تتعدد النماذج باختلاف أسلوب القائد وافكاره في التعامل مع المواقف.

ومن هنا يمكننا التطرق الى بعض النماذج البارزة في القيادة:

1.4. نموذج وايت ولييت:

ومن هذه الانماط السلطوية الأوتوقراطي حيث يحاول القائد ان يآثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والاستجابة. النمط المشارك وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشرك المرؤوسين بصنع القرار وايضا يقوم بجمع البيانات والمعلومات من العمال اثناء الجولات التي يقوم بها على اقسام المؤسسة ويتخذ في هذا النمط عدة اشكال هما :

- **القرار بالإجماع:** بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع بعد ذلك اتخاذ القرار الذي يحظى بموافقه الجميع.
- **النمط الديمقراطي:** هذا القرار لا يتطلب الاجماع وانما يلزم الموافقة الأغلبية وانما يلزم موافقة الأغلبية عليه.
- **النمط المتسيب:** وفيه يحول السلطة القرار لمجموعه ويكتفي بإعطاء الارشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يتطلب الامر منه فقط.

2.4- نموذج تشيوم وشمث:

وتسمى نظرية الخط المستمر في القيادة يشمل على سبعة انماط قيادية:

- يتخذ القرار بشكل اوامر على المرؤوسين تنفيذها.
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.

- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينقص من اقتراحاتهم.
- تتم مناقشة القرار بجمو ديمقراطي ويتخذ القرار على البناء الديمقراطي.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.

3.4- نموذج ليكارت: حيث قسم حيث قسم القيادة الى أربع فئات هي:

- المتسلط الاستغلالي: يتخذ القرار ويأمر المرؤوسين بتنفيذه.
- المتسلط النفعي: يجاور المرؤوسين بموضوع القرارات ثم يتخذه بنفسه.
- الاستشاري: يستشير مرؤوسه بأمر القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرارات.
- الجماعي المشارك: يتم مشاركته المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذه الأغلبية.

4.4- نموذج مكريجور:

نظرية (X) يفترض فيها القائد ان العامل في العمل يتهرب منه ولذلك يجب اخباره عليه ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته اذا خالف التعليمات .

نظرية (Y) يفترض القائد ان المرؤوسين لا يكرهون العمل الا بسبب العوامل الخارجية ويتمتع المرؤوسين بمراقبة ذاتية ويمكن تحفيزهم مثل التفويض وزيادة حريته، المشاركة في صنع القرار وانهم قادرين على الابداع.

5.4- نموذج اوشي نظرية (Z):

يفترض ان الفرد الامريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني وحتى يستفيد من الاساليب القيادية السياسية حاول اوشي تعديل هذه الاساليب لتناسب مع الثقافة الأمريكية فعلى سبيل المثال الممارسات السياسية التالية: القرار بالا جماع، اسلوب جمع المعلومات من الاسفل الى الاعلى، المسؤولية الجماعية، التنظيم الغير الرسمي يجب ان يمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية والانسحاب في المعلومات ويتغلب عليها من الاعلى الى الاسفل المسؤولية الجماعية والفردية مع تنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات الغير الرسمية ومحاوله ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل

6.4- نموذج فيدلر:

يرجع هذا النموذج الى فيدلر الذي يرى ان الفاعلية القيادية ما هي الا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف الإيجابي.

اما الموقف القيادي الملائم تحديده يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه من خلال تحديد ثلاث عناصر للموقف:

- (أ) العلاقة بين القائد وموظفيه وهذا يتطلب مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخصية القائد
- (ب) البناء التنظيمي للعمل وهو يوضح الى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددًا وواضحًا
- (ج) سلطة القائد: وهذا يعني انه كلما كانت ابعاده الوظيفية واختصاصها ومسؤوليتها كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين.

7.4- نموذج هاوس ايفانس:

تبين ان المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الاهداف للمرؤوسين ومساعدتهم بأفضل الطرق وايضا يتمثل في بيئة العمل وصفات العاملين، وفي الاساليب التي يستعملها في المؤسسة، ويهتم بحاجه المرؤوسين وخلق جو مريح.

- -المجال في المشاركة في صنع القرار
- -الاسلوب الاجرائي يزود المرؤوسين بالمعلومات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح.
- -الاسلوب الانجازي او التحدي يضع للمرؤوسين اهدافا تتحدى قدراتهم وتساعدهم على تطوير ادائهم ويشعرهم بحاجة قائدهم بهم.

8.4- نموذج فروم وايتون:

أطلق على هذا النموذج عملية صنع القرار ويتكون من خمسة اساليب للقيادة في صنع القرار ويتمثل في:

- يصنع القرار لوحده.
- يصنع قرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يصنع القرار لوحده بعد سماع وجهات النظر للعاملين الفرادى.
- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات النظر للعاملين مجموعة.
- يصنعوا القرار بشكل جماعي مشترك.¹

خامسا: مبادئ القيادة

لتكون القيادة فعالة ومثمرة يستوعب الموقف والمهمة المطلوبة وهناك احدى عشر مبدا متفق عليه:

¹ -شايين نوال: مرجع سبق، ص64،63.

1.5 . معرفه الذات والعمل على تطويرها :

ولمعرفة نفسك عليك ان تكون على دراية بما يجب ان تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله من اجل معرفه نقاط الضعف والقوه للقائد من خلال معرفه نفسه في المواهب وعلاقات الاجتماعية

2.5 . الكفاءة من الناحية التكتيكية :

فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الاخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الاهداف لا يأتي الا من خلال المعرفة الفنية والميدانية الواسعة فمثلا القائد الاداري عليه ان يكون ملما وبشكل تفصيلي على المعدات والآلات والتجهيزات التي تستخدمها المؤسسة ومن هنا يتبين المعرفة الفنية التي تتمثل في انجاز المهام و العمليات بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة

3.5 . تحمل المسؤولية والبحث عليها :

هي قيمه مهنيه حساسة والبحث عن المسؤولية يعني الانتماء والاخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمؤسسية التي يعمل فيها وصولا الى الوطن والامه وذلك من اجل تحقيق الاهداف السامية وتحمل المتاعب والصعاب.

5.3 . اتخاذ القرار المسموع في الوقت المناسب :

عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد لذلك هناك تعابير تستخدم مثل المرؤوسين وهم من يساعدون القادة في تحليل موقف من كاهه جوانبه لكنهم ليسوا اصحاب القرار واتخاذه يكون على مسمع الجميع وفي وقته المناسب و له اهمية كبيرة لا تقل في اهمية عن القرار نفسه لان القرار ان لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرصة التأثير والنجاح وانعكاساته السلبية او الإيجابية على القائد

5.5 . مثلا اعلى :

يتمثل في كيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الاخرين لتحقيق الاهداف وكذلك الاساليب العملية التي يتبعها القائد لتشجيع المرؤوسين في الحصول على المستوى انتاج مثالي ويدرك قدرات الاخرين على التطبيق.

6.5 . معرفه المرؤوسين والعمل لرفاهيتهم :

هي المعرفة الإنسانية بالدرجة الاولى ونعني معرفه الجماعة التي نقودها حاجتها وتماسكها وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات والسن والجنس ويقود هذا التحقيق الى معرفة شيء قد يتعارض في كثير من الاحيان :

-تحقيق المهمة.

-إرضاء حاجات الافراد.

7.5 . التواصل بين القائد والمرؤوسين:

نتحدث على عامل الاتصال القائد والتابعين حسب تدرجهم الرتبي والوظيفي فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة بتلقاء نفسه دون الاعتماد على الاخرين وهذا يتطلب ان يكون الاخرين مطلعين على ما يجب فعله وادراك مستوى المعرفة و الاطلاع، و يجب ان يتناسب امام الموقع القيادي وكذلك دور المطلوب على كل فرد ضمن اختصاصه.

8.5 . رفع وزيادة الاحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين:

لابد من تطوير المسؤولية لدى التابعين حتى تكتمل الحلقة وايضا يجب تضافر الجهود والأنشطة بشكل مخلص لتحقيق الاهداف وهذا يأتي من خلال احساس كل فرد انه اهل المسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس وانتفاع وایمان بالهدف.

9.5 . المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزه:

عامل اتصال وهو المفتاح لهذا المبدأ بواسطته تستطيع تحقيق اي مهمه قد اصبحت مفهومة من قبل الجميع وانه قد تم انجازها من خلال المتابعة المستمرة بكل مرحله من مراحل هذا الانجاز

10.5 . غرس الثقة بين المرؤوسين والتعاون فيما بينهم:

التدريب كفريق يعني في جماعة تتكيف مع بعضها البعض وتؤثر على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع وتتحد امام العقبات بالإضافة لاهميه هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص

11.5 . استخدام مرؤوسك طبقا للإمكانيات:

إذا كانت المهمة أكبر من قدرات الجماعة فهي مثبته للعزيمة والمعنويات لذلك لابد ان تكون مهام متناسبة طرديا مع الامكانيات هي القيادة الجيدة والتدريب المتواصل.

ومن خلال ما سبقت نبين مبادئ القيادة من خلال الفقرة التالية ان نجعل القائد الشخصي غير ملموس بالنسبة للعمل أكثر وضوحا ورؤية أكثر من ذي قبل وايضا ان نجعل مهام العمل وبيئته أكثر جاذبيه في اهداف العمل

وتحقيقه في الجودة العالية بين مهام العامل وانجاز الاهداف المحددة لها وفي الاخير ربط تحقيق الاهداف العمل بالعائد الشخصي.¹

سادسا: مصادر وخصائص القيادة:

1.6-المصادر:

فلا بد ان يتمتع بقدرات معينه قد تكون مستمدة الموقع او الوظيفة التي يشغلها او يتجلى بصفات شخصيه تجعل منه قائدا قادرا على التأثير في الاخرين ويكون الاكثر تأثيرا ونجاحا اذا يجمع بين المركز او الوظيفة الرسمية وبين صفات القيادة التي تجعل منه قائدا.

ولا بد من التطرق الى بعض المصادر الأساسية التي تتجلى بها القائد بالنسبة للعملية القيادية:

- **قوة او نفوذ المنصب:** ترتكز القيادة وفقا للمنصب ومراكز الوظيفة الذي يحتلها فرد معين اذ يتيح له ذلك المركز اصدار اوامر للأخرين وفق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحددها المؤسسة المعينة وان العديد من الافراد يصلون مراكزهم القيادية في المؤسسة وفق المؤهلات العلمية والعملية التي تراكمت عليهم اثناء العمل

- حيث يرتبط القائد بثلاث انواع من السلطة بمعنى مصادرها :

-**قوة المكافأة:** توقعات الفرد ان قيامه بالعمل المطلوب سيعود عليه بالمكافأة المالية والمعنوية.

- **قوة الاطراء:** مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد بان تقصيره في تأديته واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي والمعنوي.

-**السلطة القيادية:** مصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في مؤسسته.

- **القوة ونفوذ المستمدة من الشخص ذاته:** تشمل

قوى معتمدة على الخبرة: ان الفرد المزود بالمعرفة في مجال التخصص يكون متميزا فيها عن غيره من اقرانه وتتوفر لديه قوة تمكنه من القيادة على المستوى مهارة القائد اذ لديه من الخبرة ما يكفي لحل مشكل.

القوة المعتمدة على الاعجاب: ان الفرد المتمتع بأعجاب الافراد الاخرين نتيجة الصفات التي تمت بها فالجاذبية تجعل الفرد يؤثر في الاخرين.²

1- محمد الصبري: مرجع سبق ذكره، ص 149، 150.

2- منتدى شريف التعليمية: مصادر القوة القيادية، جوان، 2007، نقلا عن..www.alchref.com

2.6- الخصائص :

حتى يستطيع القائد ان يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة لابد من توفر مهارات وكفاءات قيادية وفيه تجعله قادر على التأثير في سلوك الاخرين العاملين وان تكون له فكره على الابداع والاختراع ومواجهه المشاكل بطريقه عالية ويمكن تصنيف هذه الخصائص الى نقاط التالية:

المهارة الشخصية: ان المهارات الذاتية التي يمتلكها القائد تعزز من قدراته التأثيرية في الاخرين وتمثل في القدرات النفسية الجسمية والابتكارات وغيرها من المهارات.

المهارة الإنسانية: human skills فهي تعكس قدره القائد على التعامل مع العاملين وهي أكثر صعوبة من المهارات الفنية كون مجالها أكثر تعقيدا لذلك امتلاك القائد للمهارات الإنسانية تجعله على علاقة طيبة مع المرؤوسين وأدراك ميولهم واتجاهاتهم وفهم المشاعر والثقة بهم وبقدراتهم واطاحه الفرصة لهم من الاقتراحات وتعرضهم للنقد بالإضافة لغرس روح الابتكار ومساعدتهم على الشعور واشباع حاجياتهم.

المهارة الفنية: وهي مقدار ما يتمتع به القادة في المؤسسات من الالهام وفهم جوانب العمل وكل ما يتعلق بالمؤسسة والقوانين والاجراءات واللوائح اضافته الى معرفته تفاصيل العمل الذين يقوموا به الموظفون ان امتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه ان يدعم ثقة الاخرين بتوجيهات وارشاداته نحو الانجاز الاداء المطلوب

المهارات السياسية: هي رؤية القائد وقدرته على تسيير المؤسسة وفهم اجزاء الترابط ونشاطهم وفهم علاقات العمل بالمؤسسة من جهة وعلاقه المؤسسة مع المجتمع الذي يعمل في اطاره من جهة اخرى .

لمهارات التصورية والإدراكية: هي مهارات فكرية تحليلية وقدره القائد على التصور العقلي وذهنه للأمور المحيطة به في المؤسسة والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما وما يؤثر على العمل وما يؤثر على العمل المؤسسي.

يرى " كارتز "المهارات التصورية تمثل القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة كما انها انعكاسات لمهارات القائد وطريقه استيعابه للاستجابات للاتجاه الذي يجب ان ينمو العقل فيه

المهارات المؤسسية: تحتوي هذه المهارة على معرفه التطوير المؤسسي والنظريات والاستيعاب لها لفهم وتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية وتنتج عنها تحقيق اهداف الموظفين للمؤسسة بصفه خاصه مما ينعكس ذلك على استمراره الاداء وتحقيق الفعالية الإنتاجية في النقدية العكسية وجودة العمل المنجز.¹

¹ -موسى اللوزي: التنمية الإدارية المفاهيم والاسس والتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر، 2000، ص36.

وايضا هناك العديد من الخصائص في القائد المبدع وكذلك تشجيعه للإثارة وتعزيز الاستعداد والروح الإبداعية لدى الافراد العاملين معهم من خلال النقاط التالية:

- المرونة والاستعداد والتعلم.
- احترام وتقدير الراي الاخر.
- وجود الروح واستعداد العالي للمنافسة والالتزام.
- التطلع الى الافضل وتغيير الوضع الراهن.
- القدرة على التمييز والمقارنة بين الاشياء.
- القدرة على طرح العديد من الحلول والاختيار منها.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة.
- القدرة على وضع الافكار الغير الواضحة.
- الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات والتعبير عن الذات.
- حب العمل والاستمتاع به.

ومن هنا تتبين خصائصها القيادية ومهاراتها في التعامل مع المواقف داخل المؤسسة بكل احترافيه ومرونة ذلك من خلال الخصائص التي يمتلكها لا نجاز العقبات وتأثير في المرؤوسين من اجل رفع مستويات العمل وتحقيق الجودة.¹

سابعا: اساليب القيادة

القيادة الناجحة هي القيادة التي يغير في اسلوبها القيادي حسب الاستعدادات الفكرية للعاملين والمواد الأولية للتعامل مع المواقف التي تواجهه وهناك عدة اساليب تتمثل فيما يلي:

7-1 الاسلوب الاخباري :

سلوك عالي في التوجيه المنخفض في المساندة بتركيزه على تحديد الاداء وكيفية تنفيذه والزمن اللازم لذلك مع الاهتمام القليل بالعلاقة الاجتماعية معهم ويمارس هذا الاسلوب عند انخفاض النضج الوظيفي لهم في المهارة والرغبة في الاداء.

¹ -سمير عطية المعراج: القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، ط1، دار زوالدة للنشر، الجزائر 2020، ص25،24.

7-2 اسلوب الاستشاري:

عالي في التوجيه والمساندة بالتركيز على شؤون العمل والانتاج والاهتمام ببناء علاقات انسانية معهم ولكن الاختلاف انه يعرض افكاره بقصد تقبلها والعمل بها ويمارسها عند مستوى النضج وانخفاض في المهارة ولكن هناك الرغبة في اداء العمل.

7-3 اسلوب المشاركة:

عالي في المساندة منخفض في التوجيه مهتم ببناء العلاقات والمشاركة في الآراء ويمارس عند النضج الوظيفي العالي في المهارة لكن ليس هناك رغبة في اداء العمل.

7-4 اسلوب التفويض :

السلوك المنخفض في المساندة والتوجيه ويترك القائد الامور المتعلقة بالعمل ويستشار عند الحاجة ويمارس عند مستوى النضج وظيفي عالي في المهارة والرغبة في الاداء.

7-5 الاسلوب التبادلي :

تحفيز القائد العاملين لإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات وذلك بمقابل لمبادلة جهودهم التي يبذلونها اتجاه هذا الإنجاز وتحقيق الاهداف المنظومة بمعنى هناك من يعطي وهناك من يأخذ ويحصل على مقابل له.

7-6 الاسلوب التحويلي :

الاسلوب التحويلي يقوم بفلسفة جديدة لدفع العاملين الذين يبذلون أكثر مما هو متوقع منهم لتحقيق اهداف متقدمة وبمستويات اداء عالية من خلال ايجاد رؤية مشتركة ومتجددة لمستقبل المؤسسة لإحداث التغيير وقيادته بشكل منتظم.

7-8 الاسلوب الكاريزمي:

هي مجموعة الخصال الزعامية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وتحقيق الاهداف بواسطتهم على رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع انها اهدافهم الخاصة وزرع الحماس والثقة داخلهم.¹

ثامنا: عناصر القيادة:

هناك خمسة عناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الاعضاء وتمثل فيما يلي:

¹ -رفيق نحلة: القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط1، عمان، 2015، ص64.62.

- الامساك بزمام الامور والتحكم في مسار الوقت ولا تدعوها تتحكم بك وأنفق كل ثانية في خدمه العمل الهادف.
- التركز على الانجازات الحقيقية الملموسة والاهتمام بالنتائج أكثر من الاهتمام بالعمل ذاته ومحاولة عدم فقدان الصورة الكلية باهتمام القائد في العمل بل التطلع نحو الخارج والاهداف الكبرى.
- رفع عوامل القوة وعدم نسيان عوامل الضعف سواء فيما يتعلق بالقائد شخصا او فيما يتعلق بغيره وتقبل أفضل ما عند الاخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزه.
- تمحور في العمل حول مجالات رئيسية محدودة وقليلة ولكن من شان العمل الجاد المنشق فيها بنتائج كبيرة وذلك بتحديد الاولويات والالتزام بها.
- وجود جماعة تعمل بطريقة متجددة ازاء البيئة التي تجمعهم اذ ان الجماعة شرط اساسي لوجود القيادة¹.
- التأثير في المرؤوسين من اجل شرح خطة ورؤية اهداف المؤسسة ورفع في مستويات الانجاز.
- الهدف الواضح المراد تحقيقه داخل المؤسسة من خلال المواد الأولية وكفاءة العمال وسرعة الانجاز من اجل مخرجات " تغذية عكسية" الجودة².

تاسعا: القائد وصنع القرار:

القرار يصنع لمواجهة او معالجه مشكلة معينة ويختلف القادة في معادلاتهم للمشكلات فهناك من يرصد الأحداث والمقدمات ويتنبه بالمشكلة فيحسب لها بقرار مناسب إذا جاءت وهناك من ينتظر حتى يرى المشكلة وهناك من يعتبر المشكلة ويتردد في صنع القرار.

كما يختلف القادة في درجه المشاركة التي تتاح للأطباع والمرؤوسين في صنع القرار فالنمط الأرسقراطي يكون متسلطا متماسكا برايه فقط ولا يميل الى اقناع مرؤوسيه في صنع القرار واشراكهم بشكل ظاهر.

اما النمط الديمقراطي قائده يعتمد على المشاركة من قبل المرؤوسين في صنع القرار وتشجيعهم على قول رأيهم.

ويبين الجدول التالي الدرجات في مشاركة صنع القرار وفقا لاتجاهات القادة:

¹ -سمير خليل: فن قيادة الاخرين، القاهرة، ص54.55.

² -نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط7، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007، ص80.

| م | اتجاهات القيادة | مستوى مشاركة جماعة المرؤوسين |
|---|---|------------------------------|
| 1 | . يصنع القرار بمفرده ويبلغه لمرؤوسيه. | صفر |
| 2 | . يعرض الموقف ويدعوا المرؤوسين للاستفسار والمناقشة وابداء آرائهم بصنع القرار. | محدود |
| 3 | . يعرض مشروع قراره ويطلب من مرؤوسيه مناقشة ابعاد الموقف وتحديد البدائل وتقييمها ثم يتخذ القرار. | عال جدا |
| 4 | . لا يعرض مشروع القرار ويطلب من مرؤوسيه تحليل وتحديد البدائل وتقييمها واتخاذ القرار على ان يناقشهم فيه اما القرار او التعديل فيه. | عال |
| 5 | . يعرض الموقف على مرؤوسيه مع رؤيته الخاصة ويطلب إليهم ممارسة مراحل عملية صنع القرار. | عال جدا |

الجدول رقم (2): يبين مشاركة صنع القرار.¹

¹ -محمد الصبري: مرجع سبق ذكره، ص140،141.



الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

أجريت هذه الدراسة على مؤسسة البنك الخارجي الجزائري بولاية تيارت من خلال التطرق الى تعريف المؤسسة وتركيبها البشرية والمراحل التي عرفها إنجاز الدراسة، بالإضافة الى المنهجية المتبعة في الدراسة، والتعرف على تقنيات الجانب التطبيقي للدراسة، والعينة المراد دراستها.

مجالات الدراسة

اولا-المجال المكاني:

-البنك الخارجي الجزائري:

بنك الجزائر الخارجي **Algérie Foreign Bank**: يعد البنك الخارجي الجزائري من أكثر البنوك الجزائرية رواجًا، حيث أن جودة خدماته اليوم فاقت التوقعات وذاع صيتها ضمن النطاق المصرفي الوطني وحتى الدولي، كمثل يحتذى به لخدمات بنكية ذات جودة وتتمتع بالحدائثة والتميز والتطور ومواكبة العصر الراهن. تأسس **Bea** سنة 1967 على هيئة شركة وطنية ليتحول لاحقًا إلى شركة مساهمة، محافظًا على أهم أغراضه وأهدافه الأولية.

تمكن البنك من لعب دور هام على الساحة المالية، الوطنية والدولية واحتلال عدة مراتب هامة ومتفوقة كأحد أكبر البنوك الإفريقية المنتمبة إلى المغرب العربي، الرائدة والناجحة والمتألقة في الميدان المصرفي عن جدارة. تمكن البنك الخارجي الجزائري من اكتساح مكانة مصرفية عالية وتحقيق التطور على عدة مستويات، بواسطة العمل الدائم على تبسيط الخدمات المقدمة للمواطن حيث تهدف هذه المؤسسة البنكية إلى مواكبة تحديات العالم والتطور والتكنولوجيا، طرح وتحسين الخدمات المباشرة والغير مباشرة ومحاوله تسهيل الحياة لزيائنه واحترام توجهاتهم المادية والفكرية وذلك عبر منح وتقديم تمويلات وقروض ملائمة وحتى الحصول على مبالغ كبيرة مع تسهيل عمليات الدفع.

مؤسسة البنك الخارجي وكالة تيارت:

البنك الجزائري الخارجي فرع تيارت هو كباقي التنظيمات له تنظيمه وكذا مهامه وطابعه الخاص، وتسييره وهو تابع في تسييره الى البنك الخارجي الجزائري بالجزائر العاصمة، يقع في شارع ابن باديس يحده من الشمال مؤسسة جازي "Djezzy" للاتصالات ومن الجنوب بنك الخليج "Gulf Bank Algeria" اما من الشرق يقابله فندق تاقدمت "tagdemt" ومن الغرب بنايات سكنية.

ثانيا: المجال البشري

يعتبر المجال البشري هو المجتمع الكلي او مجتمع البحث الأصلي للمؤسسة محل الدراسة وهو بمثابة الأرضية الخصبة لدراسة الظاهرة السوسولوجية.

تشمل مؤسسة البنك الخارجي الجزائري فرع تيارت على 19 عاملا وهو عدد العمال الإجمالي ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الراهنة تم اختيار فئة الإطارات والتي مثلت 19 إطار وهي الفئة التي تخدم موضوع بحثنا

ثالثا: المجال الزماني

لقد مرت الدراسة الميدانية بمراحل زمنية كانت على الشكل التالي:

المرحلة الأولى: بتاريخ (16 فيفري 2023) كانت لنا زيارة استطلاعية للمؤسسة من اجل التعرف عليها وكذلك قمنا بلقاء مع المدير لشرح كيفية تطبيق موضوع الدراسة بالمؤسسة.

المرحلة الثانية: بتاريخ (17أفريل -20 أفريل 2023) تم توزيع الاستمارات على العمال.

المرحلة الثالثة: بتاريخ (2ماي-4ماي 2023) تم استرجاع الاستمارات واخذ المعلومات المطلوبة او الكافية من مدير المؤسسة.

رابعا: المنهج المستخدم في الدراسة:

عند القيام باي دراسة علمية لا بد من اتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق لها، بحيث يسهل على الباحث مسار البحث من اجل الحصول على النتائج العلمية والموضوعية، ولقد ارتأينا ان المنهج الأنسب لدراستنا الراهنة الا وهي " دور ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة في المؤسسة الجزائرية " هو المنهج الوصفي، فهو يعرف انه من أكثر المناهج استخداما في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية. ويتعلق البحث الوصفي عادة، بوصف ظاهرة معينة دون التعمق في العلاقات السببية، ومن ثمة فهو يدرس الظاهرة كما تبدو في وضعها الراهن كتقدير الاتجاهات والآراء والمسح التاريخي لظاهرة معينة، والمسح الميداني، ووصف العلاقات بين المتغيرات كميا او كيفيا... الخ.

وتنعت البحوث الوصفية عادة بانها بحوث ميدانية، لأنها تصف الظواهر في حيز مكاني ايكولوجي سوسولوجي او سيكولوجي او زماني تعاقبي للأحداث المراد وصفها، حيث تسمى المسوح الميدانية للظواهر النفسية الاجتماعية

الإعلامية التاريخية او السياسية. وهي بحوث ميدانية وصفية على حد سواء مادامت توضع فيها الوقائع والاحداث موضع الدراسة.¹

خامسا: أدوات جمع البيانات:

وهي تتمثل في الاستبانات والاختبارات والمقاييس وغيرها وفي بعض الدراسات يتم تطبيق أكثر من أداة على العينة الواحدة وفي دراسات أخرى يتم تطبيق أداة واحدة على العينة، وكلما تعددت الأدوات فان ذلك يستدعي حجم عينة متلائمة مع الوقت المتوفر للباحث والإمكانات المتاحة له، وهنا يتدخل تقدير الباحث مع الاستفادة بآراء اهل الاختصاص، اما إذا كانت الدراسة تستخدم أداة واحدة او أدوات محدودة فيمكن زيادة حجم العينة، وفي كل الأحوال فان حجم العينة يجب ان يتفق ومتطلبات الحصول على بيانات كافية ونتائج موثوق فيها.²

وعليه اعتمدت دراستنا الراهنة على أداة أساسية في جمع البيانات وهي:

1-الاستمارة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها البعض الاخر بشكل يحقق الهدف الذي يسعى اليه الباحث.³

اعتمدنا في دراستنا بشكل كبير على الاستمارة حيث قمنا بتقسيمها الى أربعة محاور وكانت على أساس الفرضيات وتم بناءها على الشكل التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية: يحتوي على 6 أسئلة تتعلق بالمبحوث

المحور الثاني: ثقافة الاتصال والقيادة الكاريزمية: ويحتوي على بعد (ثقافة الاتصال) التابع لثقافة المؤسسة وبعد (القيادة الكاريزمية) التابع لأساليب القيادة والذي يتضمن 12 فقرة.

المحور الثالث: ثقافة التحفيز والقيادة التحويلية: ويحتوي على بعد (ثقافة التحفيز) التابع لثقافة المؤسسة وبعد (القيادة التحويلية) التابع لأساليب القيادة والذي يتضمن 9 فقرات.

المحور الرابع: ثقافة عمل الفريق والقيادة الاستشارية: ويحتوي على بعد (ثقافة عمل الفريق) التابع لثقافة المؤسسة وبعد (القيادة الاستشارية) التابع لأساليب القيادة والذي يتضمن 9 فقرات

1- العربي بلقاسم فرحاني: البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، عمان، 2012، ص127

2-بركات عبد العزيز: مناهج البحث الإعلامي الأصول النظرية ومهارات التطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2012، ص127

3- عامر فندليجي، إيمان السامرائي: البحث العلمي الكمي والنوعي، (دط)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 288.

-تحكيم الاستمارة: بعد بناء الاستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف ثم عرضها على استاذين في الاختصاص

الجدول رقم (3): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

| الدرجة العلمية | الأستاذ (ة) |
|-------------------|------------------------|
| أستاذة مساعدة "أ" | الأستاذة بوزيرة |
| أستاذ محاضر "ب" | الأستاذ الطاهر بوزجران |

ملاحظة: تم الاعتماد على الملاحظة العينية البسيطة أثناء النزول إلى الميدان، وهي تلك التي توظف فيها الحواس من أجل التعرف على الجو العام الذي يسود في المؤسسة، وسلوكات أفرادها وأيضا ما يتعلق بالهياكل والإجراءات.

سادسا: عينة الدراسة وخصائصها:

تمثل العينة الجزء المقصود والمهم من مجتمع الدراسة وهي مرحلة مهمة في كل بحث علمي.

تعريف العينة:

هي تلك المجموعة من العناصر او الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار او التحقق من الفرضيات كون الباحث غير قادر على اختبار كل وحدات البحث.¹

كيفية اختيار عينة الدراسة:

فيما يخص عينة الدراسة الراهنة فقد قمنا باختيار كل افراد مجتمع الدراسة (عينة المسح الشامل) المتمثلة في 19 مفردة كلهم إطارات.

-خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (4): يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر | 09 | %47 |
| انثى | 10 | %53 |
| المجموع | 19 | %100 |

¹ -سوسن بوزيرة، محاضرات منهجية اعداد مذكرة، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2023، 2023، ص40.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ ان 9 مفردات بنسبة 47% ذكور و 10 مفردات بنسبة 53% إناث، وهنا يتضح أن النسب متقاربة ولكن النسبة الأعلى للإناث في مؤسسة "البنك الخارج الجزائري" ومن هنا نستنتج ان فرص العمل بين الجنسين متكافئة نظرا لطبيعة العمل القائم على الطابع الإداري المتخصص، الذي يستدعي كفاءات نوعية في مجال الإدارة المالية أصبحت الجامعات والمعاهد توفرها ذكورا واناثا، ضف إلى ذلك ما يتطلبه العمل في مجال الإدارة البنكية والذي يستدعي الجهد الفكري المستمر، والانتباه للمعاملات والعملاء، والإقبال على المسؤوليات، والتكيف الإيجابي مع ضغوطات العمل، والقدرة على تقديم الجهد الإضافي، وهي خصائص تتفاوت في توفرها بين الذكور والإناث.

الجدول رقم(5): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| من [20 – 28] | 04 | 21% |
| من [28 – 36] | 08 | 42% |
| من [36 – 44] | 05 | 26% |
| من [44 – 52] | 02 | 11% |
| المجموع | 19 | 100% |

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بعامل السن نلاحظ ان نسبة 42% هي للعمال التي تتراوح أعمارهم من [28 – 36] و اقل نسبة هي 11% للعمال التي تتراوح أعمارهم ما بين [44 – 52] ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب التي شكلت نسبة 89% ، لأنها تعتمد على طرق سير حديثة ومتطورة قائمة على الرقمنة وهذا ما تتقنه أساسا فئة الشباب التي يعتمد تكوينها على المعاهد والجامعات أي ان معايير شهاداتهم تتوافق مع الوسائل المتاحة والاستراتيجيات واهداف المؤسسة.

الجدول(6): يمثل افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

| الحالة العائلية | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------|-----------|----------------|
| أعزب | 08 | 42% |
| متزوجة | 10 | 53% |
| مطلق | 1 | 5% |
| المجموع | 19 | 100% |

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه المتعلقة بالحالة العائلية للعمال نلاحظ ان 53% من افراد العينة متزوجون، و42% منهم من العزاب، اما نسبة 5% فهم مطلقون.

ومنه نستنتج ان اعلى نسبة لفئة المتزوجين وهذا نظرا للدخل الجيد الذي يتقاضاه العمال، علاوة على التحفيزات المادية التي تقدمها المؤسسة، والتي تساهم في جعل الفرد يضمن مستقبله ويسعى للاستقرار الاسري، اما نسبة العزاب فهي مرتفعة مقارنة بنسبة المتزوجين وهذا راجع الى فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم ما بين 20 و36 سنة وقد يرجع السبب أساسا الى توظيف الحديث للعمال او بسبب عنوسة العاملات في هاته المؤسسة مما يجعلهم يأجلون فكرة الاستقرار الاسري.

الجدول(7): يمثل العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 5% | 1 | الثانوي |
| 95% | 18 | الجامعي |
| 100% | 19 | المجموع |

تبين لنا من خلال بيانات الجدول ان معظم افراد العينة هم من فئة الجامعيين بنسبة 95% وهذا ما يؤكد ان المؤسسة تعتمد على الكفاءة العلمية نتيجة استخدامها للوسائل الحديثة والافكار الجديدة التي يتحلى بها الجيل الصاعد من الجامعيين، وهذا ما يساعد المؤسسة على تطوير وتحسين مستواها الاداري والوظيفي.

الجدول(8): يمثل العينة حسب متغير الاقدمية في العمل

| النسبة | التكرار | الاقدمية في العمل |
|--------|---------|-------------------|
| 74% | 14 | من 5 الى 10 سنوات |
| 10% | 2 | من 10 الى 15 سنة |
| 16% | 3 | من 15 الى 20 سنة |
| 100% | 19 | المجموع |

فيما يخص متغير الأقدمية نجد ان افراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 5 الى 10 سنوات بنسبه 74% هم الاغلبية وهذا راجع لفئة الشباب التي تملكها المؤسسة اما من 15 الى 20 سنه يمثلون نسبة 16%، ومن 10 الى 15 سنه نسبتهم 10%.

ومن خلال الاحصائيات لاحظنا ان طبيعة المؤسسة، تعتمد على العمال ذوي التكوين العالي والحديث وهذا راجع لتحكمهم في التكنولوجيا وتناسبهم مع الرقمنة والأليات الحديثة، كما نلاحظ ان المؤسسة لا تعتمد علا سنوات الخبرة وتولي أهمية للتكوين والكفاءة العالية للموظف وهذا لتفادي أعباء الخسائر التي قد تتحملها المؤسسة في تدريب الموظفين، والبحث عن أصحاب الجدارة ومرونتهم في التحكم مع البرمجيات المتطورة، فتكنولوجيا اليوم قد لا تكون صالحة للعمل في الغد.



الفصل الخامس:

معرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (9): يوضح ما إذا كان الموظف يؤدي واجباته بالسرعة المطلوبة

| النسبة % | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|----------|---------|----------|------------|---------------------------------------|------------|
| | | النسبة** | التكرارات* | البدائل | |
| %95 | 18 | %39 | 11 | توفير معلومات بالحجم المطلوب | نعم |
| | | %57 | 16 | الحصول على المعلومات في الوقت المناسب | |
| | | %4 | 1 | أخرى تذكر: بذل مجهودات أكثر | |
| %5 | 1 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه ان معظم افراد العينة والتي نسبتهم %95 يرون ان الحصول على المعلومة يضمن تأدية واجبات الوظيفة بالسرعة المطلوبة، ولقد توزعت إجابات المبحوثين على 3 بدائل تضمنتها استمارة البحث، بحيث ان نسبة %57 أرجعوا ذلك الى الحصول على المعلومة في الوقت المناسب، وما نسبته %39 من أرجعوا ذلك الى توفر المعلومات بالحجم المطلوب، اما نسبة %4 فاعتبروا أن تأدية الموظف لوظيفته بالسرعة التي تراها الإدارة أكثر فعالية للأداء يتطلب بذل مجهودات مضاعفة.

ومن خلال الجدول أعلاه نستنتج ان المؤسسة تحرص على توفير المعلومات لتأدية مهامها بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المحدد بالحجم المطلوب، مما يتبين ان المؤسسة تتيح المعلومات للعمال من اجل تأدية الوظائف في الآجال المحددة وضمان نتائج إيجابية وهذا ما يتفق مع نظرية "Z" التي تؤكد ان توفر المعلومة بالحجم المطلوب والكافي للموظفين، وبذلك توفر سرعة الإنجاز.

الجدول رقم (10): يوضح ما إذا كانت توجد علاقة بين الوظيفة التي يؤديها الموظف والوظائف الأخرى.

| النسبة % | التكرارات | العينة | | | الاحتمالات |
|----------|-----------|----------|----------|-------------------------------|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدائل | |
| %100 | %19 | %17,5 | 7 | انسيابية سير العمل | نعم |
| | | %22,5 | 9 | قلة المشاكل اثناء تنفيذ العمل | |
| | | %27,5 | 11 | سهولة التعاون | |
| | | %32,5 | 13 | التكامل الوظيفي | |
| 00 | 0 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تمثل الاحصائيات الواردة في الجدول اعلاه ان كل افراد العينة يرون انه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين وظائفهم التي يؤديونها والوظائف الاخرى بحيث ان نسبة 32.5% من مفردات العينة يؤكدون أن ذلك من شأنه أن يؤدي الى تحقيق التكامل الوظيفي، وأن وما نسبته 27.5% من إجمالي مفردات العينة يعتقدون أن ذلك يضمن سهوله التعاون، اما نسبة 22.5% فيرون أذ ذلك سيؤدي إلى التقليل من المشاكل، وآخر نسبة 17.5% فيصرحون بأن ذلك يحقق انسيابية سير العمل.

ومن خلال الجدول اعلاه نستنتج ان العمال يرجعون اغلب اجاباتهم الى التكامل الوظيفي في انجاز المهام الذي يؤديونها، وهذا يعود الى سهولة التعاون لتخفيف اعباء العمل وقلة المشاكل الراجع الى التفاهم بين الموظفين والانسيابية في سير العمل الذي يؤديه ومن هنا يمكن القول ان قوة التواصل داخل المؤسسة بين القائد ومرؤوسيه تجعل المهام منجزة في الوقت المحدد.

الجدول (11): يوضح ما إذا كان العامل يتحلى بالمهارات الاتصالية اللازمة لتأدية وظيفته

| النسبة % | التكرارات | العينة | | | الاحتمالات |
|----------|-----------|----------|----------|--------------------------|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدائل | |
| %100 | 19 | %41 | 14 | مهارات في التواصل الشفهي | نعم |
| | | %9 | 3 | مهارات في التواصل مكتوب | |
| | | %24 | 8 | مهارات في الاقناع اقناع | |
| | | %26 | 9 | مهارات في التفاعل | |
| 00 | 00 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تكشف المعطيات الرقمية في الجدول اعلاه ان كل الافراد العينة التي نسبتهم %100 يرون انهم يتحلون بالمهارات الاتصالية اللازمة لأداء وظائفهم حيث ان نسبة %41 تمثل مهاراتهم في التواصل الشفهي و%26 فهي مهاراتهم في التفاعل اما نسبة 24 تمثل مهاراتهم في الاقناع ونسبة %9 هي ما تمثل مهاراتهم في التواصل المكتوب.

نستنتج من خلال البيانات الاحصائية ان اعلى نسبة من إجابات العمال تتجه نحو قدرتهم على التواصل الشفهي وهذا ما يرون انه يتناسب مع ظروف العمل وقدرتهم على التعبير. وقد يعود هذا ايضا الى سماح القائد لفتح قنوات الاتصال الرسمية والغير الرسمية لتعزيز الرابط الوظيفي بين العمال، كما يوجد لمهارات الاقناع والتفاعل دور في فهم المهام والوظائف ودوران العمل.

الجدول (12): يوضح ما إذا كان الاحتكاك بالزملاء يكسب مهارات تساعد في العمل

| النسبة % | التكرارات | العينة | | | الاحتمالات |
|----------|-----------|----------|--------|-----------|------------|
| | | النسبة** | تكرار* | البدائل | |
| %81 | 16 | %34 | 10 | 1 زيادة | نعم |
| | | %28 | 8 | 2 التطوير | |
| | | %38 | 11 | 3 الرغبة | |
| %16 | 3 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك نوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال شواهد الكمية المتماثلة في الجدول اعلاه نرى ان كل الافراد العينة والتي تمثل نسبتهم %81 كانت اجابتهم ان الاحتكاك بالزملاء يكسبهم مهارات في العمل، بحيث ان نسبة %38 تمثل رغبتهم في اكتساب مهارات الجديدة اما نسبة %34 يرون انه يزيد من ثقتهم بأنفسهم ونسبة %28 يرون انه يطور من قدرتهم الفكرية.

اما %16 تمثل نسبة الذين راو بان الاحتكاك بالزملاء لا يكسبهم مهارة في عملهم.

من خلال الشواهد الإحصائية نستنتج ان معظم إجابات المبحوثين قد أكدت الرغبة في اكتساب مهارات جديدة وهذا ما يؤكد انه يوجد تفاعل وتعاون قوي بين العمال، كما يبين انه توجد علاقات عمل متبادلة بينهم فيما يخص تسيير مصالح العمل. وباعتبار ان معظم العمال بالمؤسسة هم من فئة الشباب، فهذا راجع الى تبني المؤسسة لأفكار واستراتيجيات حديثة تتماشى ومتطلبات الرقمنة، وذلك ما تتقنه فئة الشباب المتحصلة على شهادات وكفاءات عالية، بينما يكسبهم هذا التواصل بين زملائهم خبرة ومزيد من التمرس بهدف الوصول الى مستويات اعلى للعمل، ويرفع من ثقتهم بأنفسهم ويمكنهم من تفادي الوقوع في الأخطاء المتكررة، والخضوع للمراقبة المستمرة للقائد.

الجدول (13): يوضح ما إذا كانت المؤسسة توفر المعلومات الكافية للموظفين لإنجاز المهام الموكلة إليهم

| النسبة % | التكرارات | العينة | | | الاحتمالات |
|----------|-----------|---------|--------|--------------------------|------------|
| | | نسبة** | تكرار* | البدائل | |
| %89 | 17 | %39 | 9 | أفكار واضحة للعمل | نعم |
| | | %43 | 10 | سهولة الاستخدام والتطبيق | |
| | | %17 | 4 | لا يتطلب جهد إضافيا | |
| %11 | 2 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة

تمثل الاحصائيات الواردة في جدول اعلاه ان اغلب افراد العينة والتي نسبتهم %89 يرون ان المؤسسة توفر لهم المعلومات الكافية لإنجاز المهام الموكلة، إليهم فنسبة %43 والتي هي اعلى نسبة تمثل اجابتهم بأنه يوجد سهولة في الاستخدام والتطبيق، اما نسبة %39 ترجع لإجاباتهم بانه توجد افكار واضحة للعمل، ونسبة %17 يرون ان العمل لا يتطلب جهدا إضافيا.

اما نسبة %11 تمثل العمال الذين ينفون توفر المعلومات في المؤسسة.

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نستنتج ان المؤسسة تعمل على توفير المعلومات الضرورية واللازمة لإنجاز الاعمال الموكلة لجميع موظفيها، وهذا راجع الى ان هذه المعلومات سهلة الاستخدام والتطبيق وذلك ما يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها المرجوة، ونتيجة لطبيعة عمل المؤسسة يتطلب منها تقديم معلومات لجميع العمال بداخلها وهذا ما يجعلهم يحاولون تقديم أساليب جديدة تضمن للمؤسسة التميز والابداع فتحافظ على استقرارها الداخلي.

الجدول (14): يوضح ما إذا كان يوجد تبادل للأفكار بين القائد والموظفين بالمؤسسة

| النسبة % | التكرارات | العينة | | | الاحتمالات |
|----------|-----------|---------|--------|--------------------------|------------|
| | | نسبة** | تكرار* | البدائل | |
| %100 | 19 | %27 | 9 | حرية الرأي | نعم |
| | | 34% | 11 | حضور الاجتماعي | |
| | | 34% | 11 | اتخاذ القرارات ومشاركتها | |
| | | %5 | 1 | التشاور بين الموظفين | |
| 00 | 00 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

يتبين لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول اعلاه ان كل الافراد العينة بالنسبة 100% يرون انه يوجد تبادل للأفكار بينهم وبين قائدهم في العمل، ونسبة 34% مثلت اجاباتهم بحضور الاجتماعات واتخاذ القرارات ومشاركتهم بعد مناقشة كل الافكار اما نسبة 27% مثلت اجاباتهم بأنهم يتمتعون بحرية التعبير اما نسبة 5% فكانت للذين راو أنه يوجد تشاور بين الموظفين

من خلال الجدول أعلاه نستنتج ان القائد يتبادل الافكار مع الموظفين من خلال سماحه بحضور الاجتماعات ومشاركة القرارات واتاحة الفرصة وفتح مجالات للحوار والتعبير عن آرائهم، من خلال تبادل الافكار فيما بينهم وهذا ما ينشأ التفاعل الوظيفي والتطور المهني الذي يخلق جوا من التكيف الداخلي وهو ما يصب في صالح المؤسسة.

الجدول (15): يوضح ما إذا كان القائد يتحلى بالمهارات الاتصالية المطلوبة

| النسبة % | التكرارات | العينة | | | الاحتمالات |
|----------|-----------|---------|--------|--------------|------------|
| | | نسبة** | تكرار* | البدائل | |
| %100 | 19 | %27 | 7 | الامات | نعم |
| | | %42 | 11 | الإشارات | |
| | | %31 | 8 | تعايير الوجه | |
| 00 | 00 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*)(**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

توضح لنا الاحصائيات الواردة في الجدول اعلاه ان كل المبحوثين بنسبة %100 اجابوا بان القائد يتحلى بالمهارات اتصالية المطلوبة، فنسبة %42 مثلت اجابتهم ان القائد يتحلى بمهارات الاشارة اما نسبة %31 اجابوا انه يتحلى بمهارة التعبير، اما نسبة %27 صرحوا انه يمتلك مهارات الإماءات.

نستنتج من خلال الاحصائيات الواردة ان كل المبحوثين يرون ان القائد يتميز بمهارات اتصالية تتمثل في الاشارات التي يقوم بها داخل المؤسسة وذلك من خلال التعبير عن اندفاعه وحماسه للعمل وضرورة الوصول الى قرارات تخص المؤسسة، اذ ان القائد المتمرس وأيضا التشجيع والابتسامة التي تدل على التفاعل لرفع قوة روح الجماعة، وايضا استعمال إشارة الابهام تدل على وجود العمل من خلال التحكم في التطبيقات و انتهاء المهمة قبل وقتها المعتاد، اما تعابير الوجه فهي تدل على عدم رضا القائد بالعمل المقدم له والتي تتمثل في (رفع الحاجبان، التنهد) بحيث تدل ايماءات القائد لمؤوسيه من خلال زيارته لمكاتبهم وعقد الاجتماعات، اما اذا ظهر عليهم نوع من التعب والارهاق فيقوم القائد بتنبههم وهذا ما يعطيهم دافع لبذل جهد أكثر.

الجدول (16): يوضح اهم الوسائل الاتصالية التي يعتمدها القائد في المؤسسة.

| الاحتمالات | التكرارات* | النسبة** |
|------------|------------|----------|
| Email -1 | 3 | 10% |
| 2- تقارير | 15 | 48% |
| 3- تواصل | 4 | 13% |
| 4- هاتف | 9 | 29% |
| المجموع | 31 | 100% |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تمثل البيانات الواردة في الجدول اعلاه اجابات أفراد العينة فنسبة 48% مثلت اجاباتهم بأنهم يملكون الاستعمال التقارير أكثر من الوسائل الاخرى اما 29% تمثل اجاباتهم بأنهم يستخدمون الهاتف في التواصل ونسبه 13% هي اجابتهم عن استعمال وسائل التواصل الاجتماعي (الفايسبوك، التويتير، Swift) ونسبة 10% هي استعمالهم للابمايل

فمن خلال نتائج الجدول اعلاه نستنتج ان القائد يعتمد في التواصل مع رؤوسيه حسب اجابات اغلب المبحوثين انهم يستخدمون التقارير، أكثر من اي وسيلة اخرى بسبب سرعة ودقة الملاحظات التي يقدمها القائد في حين رأى بعض المرؤوسين ان استعمال الهاتف هو الانسب وهذا ما يوفر عليهم تكلفة تنقلهم من مكاتبهم الى مكتب القائد وبذلك فهو يوفر الوقت ويسهل عمليه التواصل فالهاتف يسمح بالتواصل معا جميع المستويات لتنسيق في العمل، اما وسائل التواصل الاجتماعي والابمايل فهي اقل استعمالا وهذا نظرا لتجنب التواصل خارج اوقات العمل، وذلك ما ادلا به معظم المرؤوسين، ومن خلال ملاحظتنا للنسب والاجابات نرى بان المؤسسة تفرض ثقافتها فرغم كثرة فئة الشباب والتي هي اكثر فئة مستعملة لوسائل التواصل الاجتماعي الى اننا نلاحظ انهم يستخدمون في تواصلهم مع قائدهم تقارير فاكثر وسيلة و الهاتف كوسيلة ثانوية وهذا ما يؤكد لنا انهم يخضعون لثقافة مؤسستهم التي ترفض استعمال التقارير كوسيلة اساسيه في التواصل.

الجدول (17): يوضح ما إذا كان يوجد تفاعل بين العمال وما يأتي به القائد من استراتيجيات جديدة

| النسبة | التكرارات | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|-----------|----------|--------|-----------------------|------------|
| | | نسبة** | تكرار* | البدائل | |
| %100 | 19 | %31 | 12 | سهولة فهم المهام | نعم |
| | | %20 | 8 | سرعة التنفيذ | |
| | | %26 | 10 | قلة الخلافات في العمل | |
| | | %23 | 9 | الانخراط في خطة العمل | |
| 00 | 00 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموعة | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

يفيد التحليل الاحصائي في الجدول اعلاه ان كل الافراد العينة والتي نسبتهم %100 يجيبون بانه يوجد تفاعل بينهم وبين القائد وما يأتي به من خطط واستراتيجيات، فنسبة %31 والتي هي اعلى نسبة تمثل اجاباتهم في سهولة فهم مهام العمل اما نسبة %26 هي اجابتهم عن قلة الخلافات في العمل، ونسبة %23 هي افادتهم بالانخراط في خطة العمل واخر نسبة %20 هي سرعتهم في التنفيذ. ومن خلال التحليل الاحصائي نستنتج ان القائد يأتي بخطط واستراتيجيات جديدة للمؤسسة، مما تزيد من تفاعل المرؤوسين في العمل وهي ما يتلاءم مع قدراتهم والامكانية المتاحة بالمؤسسة، وهذا نتيجة لمعرفة القائد لخصائص وقدرات استيعاب موظفيه للمهام مما يسهل عليهم فهم دوران العمل ونقص الخلافات من خلال القيام بالأدوار موكلة إليهم والتفاهم والتعاون المتبادل بينهم وهذا ما يترتب عنه الانخراط في خطة العمل وسرعة تنفيذهم للمهام.

الجدول رقم (18): يوضح ما إذا كان يوجد تواصل مباشر من القائد لكسب ولاء موظفيه

| النسبة % | التكرارات | العينة | | | الاحتمالات |
|----------|-----------|----------|--------|--|------------|
| | | نسبة** | تكرار* | البدائل | |
| %95 | 18 | %34 | 10 | يفتح القنوات الاتصالية في كل الاتجاهات | نعم |
| | | %32 | 9 | هو من يبادر بالاتصال مع موظفيه | |
| | | %34 | 10 | حاضر دائما في وقت العمل | |
| %5 | 1 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموعة | | | |

(**)(*) ان المجموع اخصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل اجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تفيد المعطيات الكمية في الجدول اعلاه ان اغلب افراد العينة التي مثلت نسبتهم 25% اجابوا بانه يوجد تواصل مباشر من طرف القائد لكسب ولاء الموظفين، فالنسبة 34% اجابوا بان القائد يفتح القنوات الاتصالية في كل الاتجاهات وعادلتها نسبة 34% الذين اجابوا بان القائد حاضر دائما في الوقت العمل، اما نسبة 32% اجابوا بانه هو من يبادر بالاتصال مع الموظفين.

من خلال المعطيات الكمية نستنتج ان القائد يفتح القنوات الاتصالات الرسمية والغير الرسمي (صاعدة، نازلة...) وهذا ما يجعل المرؤوسين يتجاوبون أكثر مع الاهداف وربط العلاقات من خلال التواصل والمبادرة مع الموظفين لشعورهم بالقيمة داخل المؤسسة وذلك ب (زيارة المكاتب، الاجتماعات المسخرة لتوضيح الآراء) وحضوره الدائم قبل بداية الدوام وخلالها وهذا لمناقشة الانشغالات وحلها في الوقت المناسب، فهو من يبادر دائما في حل لمشكلة مما يشعر المرؤوسين بمسؤوليتهم اتجاه الموقف.

الجدول رقم(19): يوضح كيفية التعامل القائد مع الأخطاء التي يقع فيها موظفيه

| النسبة** | التكرارات* | الاحتمالات |
|----------|------------|-------------------------------------|
| 75% | 18 | 1 التعامل بكل شفافية |
| 8% | 2 | 2 يتجاوز عن خطاك |
| 12% | 3 | 3 يفرض العقوبة |
| 5% | 1 | 4 معالجة الخطأ بإحدى الحلول الممكنة |
| 100% | 24 | المجموع |

(*)(**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تمثل البيانات الواردة في الجدول اعلاه اجابات افراد العينة فنسبة 75% تمثل اجاباتهم عن التعامل بكل شفافية اما نسبة 12% فهي اجاباتهم عن فرض العقوبات ونسبة 8% مثلت اجاباتهم انه يتجاوز عن اخطائهم ونسبه 5% هي اجابتهم انه يعالج اخطاء بإحدى الحلول الممكنة.

فمن خلال نتائج الجدول اعلاه نستنتج ان القائد يمتلك طريقة في التعامل مع اخطاء مرؤوسيه بحيث يعاملهم بكل شفافية عند الخطأ وهذا ما يجعل منه قائد مؤثر، كما تثبت نظرية "الكاريزمية" والتي ترى ان القائد يبرز عند وجود الازمات فيتطلب منه ذلك مواجهتها وايجاد اساليب جديدة وغير تقليدية لحلها حتى في حالة عدم وجود او توفر الموارد والمعلومات اللازمة في المؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح تحكم القائد في العمل بخصوص انجاز عمله

| الاحتمالات | التكرارات* | النسبة** |
|---|----------------|-------------------|
| متمرس في مجال عمله لديه خبرة واسعة يمتلك مهارة التصرف في المواقف | 10 11 12 | 31% 33% 36% |
| المجموع | 33 | 100% |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تمثل البيانات الواردة في الجدول اعلاه اجابات افراد العينة، فنسبه 36% من اجاباتهم يرون انه يمتلك مهارات التصرف مع كل مواقف اما نسبة 33% فهي اجابتهم انه يمتلك خبره واسعة ونسبه 31% ذهبت لإجاباتهم بان قائدهم متمرس في مجال عمله

ومن خلال نتائج الجدول اعلاه يتبين لنا ان القائد متحكم في مجال عمله بخصوص انجاز الاعمال وهذا ما أكدته نسب اجابات العمال بحيث نرى انه قائد مؤثر يعطي الحلول المناسبة وذلك لما صادفه من نماذج مماثلة ويكتسب خبرة واسعة تمكنه من مهارة التصرف مع المواقف المختلفة التي يوجهها مع العمال وهذا ما قد يكسبه شعبية محلية عالية في أوساط عمله او بين مرؤوسيه.

ثانياً: عرض ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (21): يوضح ما إذا كانت هناك طرق محددة تعتمدها المؤسسة في حل مشاكلها

| النسبة | التكرارات | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|-----------|----------|------------|----------------------|------------|
| | | النسبة** | التكرارات* | البدائل | |
| %95 | 18 | %17 | 4 | معاقبتك | نعم |
| | | %66 | 16 | تحذيرك | |
| | | %12 | 3 | تفتح لك المجال للخطأ | |
| | | %5 | 1 | لا تولي أهمية للأمر | |
| %5 | 1 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال الشواهد الرقمية في الجدول اعلاه نرى ان اغلب افراد العينة والتي مثلت نسبتهم %90 اجابوا بانه توجد طرق محدد تعتمدها المؤسسة في حل مشاكلها التي يقع فيها المرؤوسين فقد مثلت نسبة %6 اجابتهم بانه يجذروهم عند الخطأ ونسبة %17 مثلت اجابتهم بانه يفرض العقوبات، ونسبة %12 هي اجابهم بانه يفتح المجال للخطأ

من خلال الشواهد في الجدول اعلاه يتبين لنا ان القائد يتبع طرقا محددة لحل المشاكل التي يقع فيها المرؤوسين وهذا بتحذيرهم عند الخطأ، وذلك من خلال تقبله لأعذار العمال بغية الابتعاد قدر الامكان عن معاقبتهم نتيجة القيام بسلوك يعيق سير خطة العمل ولكنه يفرض عقوبات في حين تكرار الخطأ من اجل الضبط في العمل وتجنب وقوع اي مشكلات او تهاون، وبذلك فهو يحافظ على سيرورة وتوازن العمل، في انه يفتح مجال الخطأ للموظفين الذين يفتقرون الخبرة والتصرف وذلك لتشجيعهم على المحاولة أكثر ودفعهم للإبداع.

الجدول رقم (22): يوضح ما إذا كان يوجد تقدير للجهود المبذولة من طرف الموظفين

| النسبة | التكرارات | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|-----------|----------|------------|---------------|------------|
| | | النسبة** | التكرارات* | البدايل | |
| %74 | 14 | %19 | 3 | 1-تحفيز مادي | نعم |
| | | %50 | 8 | 2-تحفيز معنوي | |
| | | %31 | 5 | 3-كلاهما | |
| %76 | 5 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول اعلاه ان اغلب افراد العينة والتي نسبتهم %74 يجيبون بانه يوجد تقدير لجهودهم المبذولة فنسبة %50 يرون انه يوجد تحفيز معنوي ونسبة %31 يرون انه يوجد تحفيز مادي ومعنوي اما نسبة %19 يرون ان جهودهم تقدر بالحافز المادي.

من خلال الاحصائيات المسبقة نستنتج ان المؤسسة تعتمد على نظام التحفيز الجيد حيث انها تركز على الجانب المادي والمعنوي فالجانب المعنوي هو ما يقدمه القائد من تشجيعات وتحفيزات بسبب العمل الروتيني وذلك بالتلفظ بكلمات تزيد من قيمة الموظف وشعوره بالانتماء والاعتزاز اما الجانب المادي يتمثل في الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها علاوة على الاجر المرتفع الذي يتقاضونه مقارنة بالمؤسسات الاخرى، ومن خلاله نستنتج ان القائد يعمل بثقة مطلقه وتحفيز تابعيه لأداء ذلك باعتبار التمكين اسلوب الاداء الافضل. وهذا ما يسمح بتبني افكار ابداعيه وابتكاريه ذات المستوى المتميز.

الجدول رقم (23): يوضح ما إذا كانت توجد برامج تدريبية تساعد العاملين على انجاز مهامهم

| النسبة | التكرارات | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|-----------|----------|------------|------------------|------------|
| | | النسبة** | التكرارات* | البدائل | |
| %100 | 19 | %35 | 8 | تكوين داخلي | نعم |
| | | %65 | 15 | تكوين خارجي | |
| | | 00 | 0 | تكوين خارج الوطن | |
| 00 | 00 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(**)(*) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تؤكد البيانات الواردة في الجدول اعلاه ان كل افراد العينة والتي نسبتهم %100 يجيبون انه توجد برامج تدريبية تساعدهم على انجاز مهامهم بالكفاءة المطلوبة فنسبة %65 يجيبون بان تكوينهم كان خارج المؤسسة اما %35 يجيبون بان تكوينهم كان داخل المؤسسة .

من خلال البيانات المسبقة نستنتج ان المؤسسة توفر برامج تدريبية خارجية وداخلية وهذا ما قد يوضح لنا ان التكوين الخارجي يساهم في رفع قدرات المرؤوسين ويكسبهم التحكم في البرامج الحديثة وطرق التسيير (ملء النقص) اما التكوين الداخلي يزيد من المعارف وتطوير قدرات الموظفين وتعريفهم أكثر على الاهداف المرجوة منهم

وفي الاخير يرى القائد الفائدة من هذا التكوين الداخلي والخارجي لمحاولة تغيير الوضع الراهن من خلال تطوير نقائص مرؤوسيه وهذا ما يخدم مصالح المؤسسة وخططها المستقبلية.

الجدول رقم (24): يوضح ما إذا كان هناك الدافع للإبداع بالمؤسسة

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|--|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدائل | |
| %68 | 13 | %50 | 3 | عدم القدرة على طرح الأفكار القائد لا يستمع للمرؤوسين | نعم |
| | | %0 | 0 | لا يوجد تواصل مباشر بين العاملين والإدارة | |
| | | %50 | 3 | | |
| %32 | 6 | لا | | | |
| %100 | 9 | المجموع | | | |

(**)(*) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تؤكد البيانات الإحصائية الواردة بالجدول اعلاه ان معظم افراد العين والتي نسبتهم %68 يرون انه يوجد دافع للإبداع داخل المؤسسة في حين كانت نسبة %32 للذين اجابوا بانهم بانه لا يوجد دافع للأبداع من خلال النسب. %50 يرون انهم يعجزون على طرح أفكارهم في حين تقابلها نسبة %50 للذين يرون انه لا يوجد تواصل مباشر بين العاملين والإدارة.

من خلال البيانات الإحصائية نستنتج ان القائد في المؤسسة يوفر كل الامكانيات المتاحة للرفع من مستوى العمل من خلال فتح المجال للأبداع والوصول الى الطريقة الانسب للعمل وترك العامل يقرر في مواقف الشك لتجنب الخسائر بدل الانتظار لأوامر القائد فقد يحدث مشكل أكبر من الموقف نفسه في حين الانتظار لقرار القائد، فالقائد ايضا يعمل على شعور العاملين وضرورة تغيير الوضع الراهن، يبذل مجهودات مضاعفه وذلك من خلال طرح افكارهم، التشاور فيما بينهم، فتح المجال للخطأ، ثقة القائد بمؤوسه. ولكن من خلال ملاحظة بعض التصريحات رأينا ان هناك معوقات للأبداع تمثلت في عدم القدرة على طرح الأفكار وذلك قد يكون نتيجة لعدم تلاءم الوظيفة مع المهام المسندة بينما قد تكون الأجهزة المتاحة متعكسة مع مستوى العامل.

الجدول رقم (25): يوضح ما إذا كان العمل يتطلب جهدا إضافيا

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|-------------------------------|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدائل | |
| %79 | 15 | %48 | 15 | عدم وجود تعاون من طرف الزملاء | نعم |
| | | %35 | 11 | تداخل في المهام | |
| | | %17 | 5 | ضغط عمل مرتفع | |
| %21 | 4 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تكشف المعطيات الرقمية في الجدول اعلاه ان اغلب افراد العينة والتي مثلت %79 انه يوجد جهد في العمل فنسبة %48 مثلت اجابتهم بانه لا يوجد تعاون من طرف الزملاء ونسبة %35 اجابوا بانه يوجد تداخل في المهام ونسبة %17 اجابوا بانه يوجد ضغط عمل مرتفع.

من خلال المعطيات الرقمية نستنتج ان انجاز الاعمال في البنك الخارجي الجزائري، يتطلب جهد اضافي وهذا ما ادلى به العمال، فعدم وجود تعاون من طرف الزملاء يرجع الى ضغط العمل والطلبات المتواصلة من طرف القائد والزبائن، وبالتالي يتضاءل التعاون نتيجة لتداخل المهام ويصعب انهاء العمل في الوقت المناسب بسبب عمل قد لا يكون ضمن تخصص العامل او قد يكون بسبب غياب عامل يتطلب تعويضه بعامل من فرع اخر، وكل هذا يولد ضغط عمل مرتفع مما يتطلب عدم الراحة اثناء الدوام وهذا ينعكس سلبا على نفسيه وصحة العامل، وبالتالي يسعى القائد التحويلي الى البحث و ايجاد الحلول من خلال دراسة هذه العوائق ووضع تقرير مفصل حول سبب هذه المشاكل.

الجدول رقم (26): يوضح ما إذا كان العمال يلتزمون بمواعيد العمل

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|-------------------------|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدائل | |
| %100 | 19 | %37 | 12 | صرامة في قوانين المؤسسة | نعم |
| | | %47 | 15 | الضمير المهني | |
| | | %15 | 5 | تجنب تراكم الاعمال | |
| 00 | 00 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك نوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تمثل الاحصائيات الواردة في الجدول اعلاه ان كل افراد العينة بنسبة %100 ادلوا بأنهم ملتزمون بمواعيد العمل فنسبة %47 اجابوا بأنهم يمتلكون الضمير المهني ونسبة %38 اجابوا بانه توجد صرامة في قوانين المؤسسة اما نسبة %15 اجابوا بأنهم يتجنبون تراكم الاعمال.

من خلال الاحصائيات نستنتج ان العمال يلتزمون بمواعيد العمل وذلك راجع الى صرامة قوانين المؤسسة فأني تهاون يسهم في الخلل توازنها وقد يصعب على القائد مواجهة المشاكل المترتبة عنها من تعطيل في انجاز والغيابات المتكررة مما يخلق ذلك فوضى في سيرورة العمل ويجعل القائد يطبق الصرامة من اجل تحسيسهم بالمسؤولية والابتعاد عن امكانية فصلهم عن العمل وفي المقابل يأتي الضمير الاخلاقي والمهني الذي يلزمهم على الحضور في الوقت المحدد لمواعيد العمل وهم بذلك يحققون الرضا وهذا ما يشعروهم بالإتقان وكن الاحترام للمؤسسة والزبون على حد سواء وذلك ما يجعلهم يتجنبون تراكم اعمالهم وبالتالي سهوله الوصول الى الهدف.

ومن خلال ذلك يسعى القائد التحويلي الى احترام اهم مبداء للنجاح وهو الوقت وهنا نجد نقطة مشتركة بين المؤسسات الناجحة وهو عامل الوقت يابانية كانت ام أمريكية وهذا ما أكدته نظرية "toyotisme" لتايشي اونوا في قوله " ان كل شيء قمنا به كان يدفعنا للتركيز على الوقت بين لحظة طلب الزبون واستقبال الدفع paiement ثم القيام بخفض هذه المدة الزمنية عن طريق اقصاء أي شيء لا يقدم قيمة معينة

الجدول رقم (27): يوضح ما إذا كان القائد يشارك في الموظفين مشاكلهم في العمل

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|------------------------|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدائل | |
| %100 | 19 | %43 | 10 | يفكر في إيجاد حلول | نعم |
| | | %26 | 6 | يستشيركم في كيفية حلها | |
| | | %31 | 7 | ينسق مع الإدارة لحلها | |
| 00 | 00 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(**)(*) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك نوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تشير الاحصائيات الرقمية من خلال الجدول اعلاه ان كل افراد العينة بنسبة %100 يجيبون ان القائد يشاركهم مشاكلهم في العمل فنسبة %43 يجيبون انه يفكر في إيجاد الحلول لها اما نسبة %31 اجابوا انه يستشيرهم في كيفية حلها ونسبة %26 اجابوا بانه ينسق مع الإدارة لحلها . من خلال الاحصائيات الرقمية نستنتج ان القائد في المؤسسة يسعى لحل المشاكل من خلال تركيز الجهود واثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطرة، وبهذا فهو يؤثر بتابعيه ويستشيرهم في حل المواقف التي يوجهونها من اجل المام بها واعطائهم الفرصة للمشاركة، وبالتالي يكون القائد حلقة وصل بين المرؤوسين والإدارة فهو يناقش الامر مع هذه الأخيرة ويشخصونها وهو بذلك يفصل في الامر بكل شفافية

الجدول رقم(28): يوضح أسلوب القائد في مواجهة مشاكل المؤسسة

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|---|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدائل | |
| %95 | 18 | %30 | 7 | لأن القائد يملك المهارة المطلوبة لحل المشاكل لان القائد يملك صلاحية التصرف في المواقف | نعم |
| | | %26 | 6 | يتصرف بما تلميه قوانين المؤسسة | |
| | | %44 | 10 | | |
| %5 | 1 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*)(**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك نوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

توضع البيانات في الجدول اعلاه ان اغلب افراد العينة بنسبة %95 يرون ان القائد يمتلك اسلوب معين لمواجهة المشاكل بالمؤسسة فبنسبة %44 يجيبون بانه يتصرف بما تلميه قوانين المؤسسة، ونسبة %30 يرون انه يملك المهارة المطلوبة لحل المشاكل، ونسبة %26 يجيبون انه يملك صلاحية التصرف في المواقف . من خلال البيانات الواردة نستنتج ان القائد يملك المهارة المطلوبة لحل المشاكل وهذا ما يعني انه يكتسب الخبرة نتيجة تكوينه وتدريبه المسبق وتمتعه بالكفاءة العلمية العالية التي تخول له التحكم في الافكار والمشاكل التي قد تكون نتيجة خلافات وصراعات بين العمال او بين المؤسسة والمؤسسات الاخرى في اختلاف الراي، مما يجعله يتصرف وفقا لما تلميه عليه قوانين المؤسسة، وقد يجعله ذلك يلجا الى تعديل الهيكله فمرونة القائد تسمح له بالتصرف في هذه المواقف فكل هذه الصفات في القائد تجعله قائد تحويلي.

الجدول رقم (29): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تلي احتياجات موظفيها

| التكرارات | التكرار | النسبة |
|-------------------------|---------|--------|
| احتياجاتك المادية | 17 | %81 |
| احتياجاتك السوسيو مهنية | 4 | %19 |
| المجموع | 21 | %100 |

(*)(**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

من خلال شواهد الرقمية في الجدول اعلاه تبين بان نسبة %81 اجابوا بان المؤسسة تلي احتياجاتهم المادية اما نسبة %19 فاجابوا بان المؤسسة تلي حاجاتهم السوسيو مهنية

نستنتج من خلال الشواهد بان المؤسسة تولي اهتمام لموظفيها وهذا ما بينته اجاباتهم، فالزيادات التي تقدمها المؤسسة (الاجور العلاوة والترقية) ترفع من الحافز المعنوي للعمال وتحسن من حالة والمكانة الاجتماعية وهذا كله يرفع من القدرة الشرائية للعامل مما يجعله يتفرع لمهام عمله. فنفوذه قد يسمح له بتكوين في علاقات في عمله الداخلي مع زملاءه والمحيط الخارجي (الأقارب) ولاكن يتوجب على المؤسسة تقديم توصيات لتفادي المخالفات القانونية "اخذ الرشوة" وتغيير مفهوم الوساطة الى مفهوم "الزبائن"

ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات بالفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (30): يوضح ما إذا كانت تتغير الأنظمة واللوائح الداخلية للمؤسسة

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|----------------------|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدايل | |
| %84 | 16 | %47 | 8 | بتغير القائد | نعم |
| | | %53 | 9 | بتغير النظام الداخلي | |
| %16 | 3 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

تشير الاحصائيات في الجدول اعلاه ان اغلب افراد العينة بنسبة %84 ادلو في اجاباتهم بان هناك تغير للوائح والأنظمة في المؤسسة، ونسبة %53 اجابوا بان هناك تغير للنظام الداخلي للمؤسسة ونسبة %47 اجابوا بانه تتغير بتغير القائد

من خلال الاحصائيات نستنتج ان المؤسسة تغير اللوائح والقوانين من خلال اعادة الهيكلة التنظيمي للمؤسسة والمهام وكذا رزنامة العمل وذلك بما يطابق خصائص العمال ومراعاة للكفاءة والخبرة والعامل الاجتماعي وقد تتغير هذه اللوائح بتغيير القائد مما يعطي للمؤسسة انطباع جديد من خلال ما يأتي به من افكار جديدة و خطط واستراتيجيات تتلاءم مع الامكانيات المتاحة-تغيير للسلوكيات الغير المقبولة في المؤسسة-والسماح بمرور ثقافة تخدم مصالح المؤسسة.

الجدول رقم (31): يوضح ما إذا كانت اللوائح تتغير بصفة دائمة

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|----------------|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدايل | |
| %58 | 11 | %18 | 2 | بصفة الأسبوعية | نعم |
| | | %55 | 6 | بصفة شهرية | |
| | | %27 | 3 | بصفة سنوية | |
| %42 | 8 | | | | لا |
| %100 | 19 | | | | المجموع |

توضح الاحصائيات الواردة في الجدول اعلاه ان معظم افراد العينة التي تمثل نسبتهم %58 اجابوا بان اللوائح تتغير بصفة دائمة، فنسبة %55 اجابوا بانها تتغير بصفه شهرية، ونسبة %27 اجابوا بان اللوائح تتغير بصفة سنوية اما نسبة %18 اجابوا بانها تتغير بصفه اسبوعيه وقابلتها نسبة %42 الذين اجابوا بان اللوائح لا تتغير بصفة دائمة

من خلال الاحصائيات الواردة نستنتج ان اللوائح تتغير بصفة شهرية داخل المؤسسة، نظرا للارتباطات الداخلية فقد يكون نتيجة اهداف او عمل ما يتطلب تعديلات بصفة مستمرة، تبقى تحت تصرف القائد من خلال ملاحظاته في اوقات العمل للوصول الى خطة على مدى القصير، كما يوجد تغيير سنوي للوائح وذلك يكون على المدى البعيد لتحقيق اهداف معلنه في بداية كل خطة عمل من خلال تدوينه للقرارات التي يعمل عليها لمعرفة النقائص، ضرورة اشتراك العمال في تقويم العمل ووضع الخطط المستقبلية وحل المشكلات التي تواجه العمل وصنع القرارات لتطوير العمل، تفصيل تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وذلك لما لها من اثر ايجابي على روح المعنوية للعمال، وثقتهم بالمسؤول والمؤسسة ككل.

الجدول رقم (32): يوضح كيفية قيام المهام في المؤسسة

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|---|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدائل | |
| %100 | 19 | %74 | 14 | -تعاون على تغليب المصلحة العامة على الخاصة | نعم |
| | | %26 | 5 | -التنافس على تغليب المصلحة الخاصة على العامة | |
| 00 | 00 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

تكشف المعطيات الرقمية في الجدول اعلاه ان كل الافراد العينة والتي تمثل نسبتهم %100 اجابوا بانه يوجد انجاز للمهام في المؤسسة من خلال النسب %74 اجابوا بأنهم يغلبون المصلحة العامة على الخاصة في حين ان نسبة %26 اجابوا بانه هناك تغليب للمصلحة الخاصة على العامة

من خلال معطيات الرقمية نستنتج ان القائد يولي اهمية كبيرة للتعاون بين العمال في اداء المهام وتغليب المصلحة العامة على الخاصة وذلك يجعلهم يشعرون بالمسؤولية ورفع الجهود لان القائد يتوقع المطلوب منهم وهذا ما يعزز ثقتهم بأنفسهم وربط العلاقات بين العمال وتفشي الاحترام وعدم وجود صراعات اثناء العمل في الجماعة، وكل هذا يزيد من مهارة التعلم واكتساب اساليب جديدة تتمثل في (البرمجيات - طرق حديثه للتعامل مع الزبائن) تنمية التشاور بين العمال في مشكلة ما او استخدام طريقة جديدة لتسيير العمل وسرعة تقبل الافكار نتيجة عدم اخفاء المعلومات عن بعضهم البعض، اما هناك من يرى ان انجاز المهام يتطلب تغليب المصلحة الخاصة على العامة وذلك قد يكون نتيجة لذهنيات وفكر يصعب تغييره وهم كثيرون في المؤسسات بسبب خوفهم على مناصبهم، سيطرتهم و نفوذهم في المجتمع وبين زملائهم، ومن هنا ترى نظرية القيادة الاستشارية ان غرس ثقافة التعاون بين العمال اهم مميّزة لنجاح المؤسسة والقضاء على المصلحة الخاصة وتغليب المصلحة العامة

الجدول رقم (33): يوضح ما إذا كان يوجد تضامن بين العمال في المؤسسة

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|-------------------------|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدائل | |
| %100 | 19 | %31 | 8 | -تضامن في أداء المهام | نعم |
| | | %42 | 11 | -تضامن في تقديم الأفكار | |
| | | %27 | 7 | -تضامن في المواقف | |
| 00 | 00 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

توضح البيانات الواردة في الجدول اعلاه ان كل افراد العينة والتي نسبتهم %100 اجابوا بانه يوجد تضامن للعمل فيما بينهم داخل المؤسسة، فنسبة %42 اجابوا بانه يوجد تضامن في تقديم الافكار اما نسبة %31 فاجابوا بأنهم يتضامنون في أداء مهامهم ونسبة %27 اجابوا بأنهم يتضامنون في المواقف

من خلال البيانات الرقمية نستنتج ان هناك تضامن للعمال داخل المؤسسة في تقديم الأفكار حول خطة العمل وتفويض السلطة لهم بسبب وجودهم في الميدان ومعرفة العراقيل والصعوبات والايجابيات في العمل، اعطاء افكار تخدم المؤسسة واستراتيجياتها لتفادي النقائص، فالقائد يستمع ويكون افكار جماعية، اما التضامن في اداء المهام يتجلى في التحفيزات المقدمة لهم وبالتالي واجب الرفع من ادائهم في المؤسسة وحرية اتخاذ قرارات تجعل الفرد يتأقلم مع طبيعة العمل ويكون متضامن في المواقف التي تواجه المؤسسة وتخل بنظامها الداخلي.

الجدول رقم (34): يوضح ما إذا كان العمال يفضلون العمل في جماعة

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|--|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدائل | |
| %95 | 18 | %65 | 15 | -العمل في جماعة اعرف أعضائها | نعم |
| | | %35 | 8 | -العمل في جماعة لا تربطني بها معرفة مباشرة | |
| %5 | 1 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع الحاصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل إجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

توضح شواهد الرقمية في الجدول اعلاه ان اغلب الافراد العينة بنسبة %95 اجابوا بانهم يفضلون العمل ضمن جماعة فنسبة %65 اجابوا بانهم يفضلون العمل في جماعة يعرفون اعضائها ونسبة %35 اجابوا بانهم يستطيعون العمل في جماعة حتى وان لم تكن تربطهم معرفة مباشرة من قبل.

من خلال الشواهد الرقمية نستنتج ان اغلبية العمال يفضلون العمل في جماعة يعرفون اعضاءها من اجل التشاور بأريحية في العمل والابتعاد عن الملل وتعديل المزاج من خلال المزاج مثلاً، وتعلم مهارات وتقنيات جديدة في العمل من خلال الاختلاف في اساليب الأداء، وذلك نتيجة للاحتكاك المباشر، واخذ تصورات عن العمل قد تكون نتيجة فوارق الخبرة فيما بينها ولا سيما اكتساب الخبرة من القائد. اما العمل في مجموعة اخرى حتى وان لم يكن يعرف اعضاءها يكسبه مهارة جديدة، ومعرفة طريقة تفكيرهم التي قد تكون تختلف عن ثقافته، وذلك بمحاولة التأقلم مع هذه الجماعة والأخذ قدر الامكان من الخبرة والمعرفة التي يكتسبها أفرادها.

الجدول رقم (35): يوضح ما إذا كان الموظف يستطيع التعبير عن رايه بحرية بالمؤسسة

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|--|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدائل | |
| %63 | 12 | %32 | 9 | -لا تأخذ اراء العمال بعين الاعتبار | نعم |
| | | %22 | 6 | -لا تملك المؤسسة ثقافة التعبير | |
| | | %46 | 13 | -لا يقدم العامل رايه | |
| %37 | 7 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل اجابة واحدة فقط لذلك ننوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

توضح الاحصائيات الواردة في الجدول اعلاه ان اغلب افراد العينة التي نسبتهم %58 اجابوا بأنهم يستطيعون التعبير عن رأيهم بكل حرية في المؤسسة، في حين قابلتها نسبة %42 للذين اجابوا بانه لا يمكنهم التعبير عن رأيهم، فنسبة %55 مثلت اجاباتهم بان المؤسسة لا تمتلك ثقافة التعبير اما نسبة %27 اجابوا بأنهم لا يقدمون آرائهم ونسبة %18 اجابوا بان المؤسسة لا تأخذ اراء العمال بعين الاعتبار

من خلال الاحصائيات المسبقة نستنتج ان اعلى نسبة من عمال المؤسسة يستطيعون تعبير عن آرائهم بكل حرية وهذا ما يجعلهم أكثر طلاقة وتفاعل فيما بينهم فقط يوفر لهم شفافية في التعامل والعمل على انجاز مهامهم بالسرعة التي يطلبها وهذا ما يجعلهم يشعرون بارتياحيه أكثر في العمل ويحسبهم بالمسؤولية الجماعية.

الجدول رقم (36): يوضح ما إذا كان الحافز المعنوي ينمي من قدرة العامل بالمؤسسة

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|-------------------------|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدائل | |
| %95 | 18 | %32 | 9 | - ينمي من قدرتك الفكرية | نعم |
| | | %21 | 6 | - ينمي من قدرة التفاعل | |
| | | %47 | 13 | - ينمي من قدرة الانجاز | |
| %5 | 1 | لا | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

(*) (**) ان المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يتحمل اجابة واحدة فقط لذلك نوه ان النسب المذكورة في البدائل هي نسب متضخمة.

تكتشف المعطيات الرقمية في الجدول اعلى ان معظم الافراد العينة بالنسبة %95 يؤكدون بان التحفيز المعنوي ينمي من قدراتهم داخل المؤسسة، فنسبة %47 اجابوا بانه ينمي من قدراتهم للانجاز، ونسبة %32 اجابوا بانه ينمي من قدرة أفكارهم، اما نسبة %21 اجابوا بانه ينمي من قدرة التفاعل لديهم.

من خلال المعطيات الرقمية نستنتج ان المؤسسة تقدم الدعم والتحفيز المعنوي لموظفيها وهذا ما قد تفتقد اليه الكثير من المؤسسات والإدارات في تنظيمها، فقد يكسبها ذلك ود عاملها وانتماءهم اليها فالفائد له الدور الاكبر في تحفيز عامله وتطوير قدراتهم الفكرية.

الجدول رقم (37): يوضح ما إذا كان الموظفون يشاركون في عملية صنع القرار بالمؤسسة

| النسبة | التكرار | العينة | | | الاحتمالات |
|--------|---------|----------|----------|--------------------------------|------------|
| | | النسبة** | التكرار* | البدايل | |
| %32 | 6 | %14 | 1 | - لا يسمح للموظف بإبداء رايه | لا |
| | | %72 | 5 | الخوف من طرح رأيك الخاص | |
| | | %14 | 1 | - تنفيذ القائد لرايه في كل مرة | |
| %68 | 13 | نعم | | | |
| %100 | 19 | المجموع | | | |

توضح البيانات الواردة في الجدول اعلاه ان اغلب افراد العينة بنسبه %68 اجابوا بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، اما نسبة %32 مثلت اجاباتهم بأنهم لا يستطيعون المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما اكدته نسب، %72 للذين اجابوا بأنهم يخافون من طرح آرائهم اما نسبة %14 اجابوا بانه لا يسمح لهم بإبداء آرائهم، وقابلتها %14 للذين اجابوا بان القائد ينفذ رايه في كل مرة.

من خلال البيانات الجدولية نستنتج ان المؤسسات تشارك موظفيها في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما اكدته أكبر نسبة من الموظفين في اجاباتهم من خلال تنمية روح الثقة والتعاون بين القائد ومرؤوسيه وهذا بفتح المجال لهم لطرح الرؤى حول مشكلة ما في العمل، وهذا ما يزيد من الرغبة في التشاور وأيضا القرارات التي توجه لهم تكون من صياغتهم وبالتالي الالتزام بها لأنها لم تفرض عليهم، ولكن هناك فئة أخرى ترى انه لا يسمح للموظفين في التشارك بأخذ القرارات وذلك قد يكون راجع الى القرارات التي " تناقش ومع من تناقش "(اهل الاختصاص) ، بالإضافة الى وجود مشكلات لا بد على القائد ان يتم تنفيذ قراراته بنفسه ويفصل فيها، وهذا راجع الى شك العامل بنفسه وعدم الوثوق بالقرارات التي يأخذها مما يجعله لا يعبر عن رايه الخاص وبالتالي يفتح القائد التشاور بينه وبين الأعضاء من اجل تنمية وغرس ثقافة التشاور.

الجدول رقم (38): يوضح ما إذا كانت توجد مساعدة من طرف القائد في التفاعل مع ظروف العمل.

| النسبة | تكرار | البدائل |
|--------|-------|---------|
| 90% | 17 | نعم |
| 10% | 02 | لا |
| 100% | 19 | المجموع |

تشير الاحصائيات الرقمية في الجدول الاعلى ان اغلب الافراد العينة بنسبة 90% اجاب بانها توجد مساعدة من طرف القائد في التعامل مع ظروف العمل في مؤسسة وقابلتها نسبة 10% الذين اجابوا بانه لا توجد مساعده من طرق القائد.

من خلال الاحصائيات الرقمية نستنتج ان القائد يقدم مساعدة ويتعامل مع ظروف العمل في المؤسسة. وهذا ما أكدته معظم الإجابات، فالقائد يتميز في تفاعله وتعامله مع المواقف وهذا قد يكون راجع الى الخبرة والتمرس وسهولة قلب المشاكل السلبية الى ضغط إيجابي وتوفير النقائص والتعرف على مشاعر العمال من خلال الصعوبات التي يواجهونها من خلال العمليات التي تحدث في المؤسسة وانعكاساتها السلبية سواء كانت بقصد (والتي تتمثل في التلاعبات بالأرقام والارباح) او بدون قصد (والتي تتمثل في الأخطاء التي تحدث في البرامج او من خلال الخلل التقني الذي قد يواجهه العامل اثناء إنجازه للمهمة).

1-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

التأكد من الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة الاتصال أدى ذلك الى توجيه القيادة الكاريزمية داخل المؤسسة" اتضح ان:

- 95%: من افراد العينة يؤكدون انهم يؤدون واجباتهم بالسرعة المطلوبة وذلك بتوفرها والحصول عليها في الوقت المناسب
- 100%: من افراد العينة يؤكدون انه توجد علاقة بين الوظائف التي يؤدونها والوظائف الأخرى بانسيابية العمل التكامل الوظيفي
- 100%: من افراد العينة يؤكدون انهم يتحلون بالمهارات الاتصالية اللازمة لتأدية وظائفهم كمهارة التواصل الشفهي والمكتوب

- **81%**: من افراد العينة يؤكدون ان الاحتكاك بزملائهم يكسبهم مهارات تساعدهم في العمل كزيادة الثقة في النفس وتطوير القدرات
 - **89%**: من افراد العينة يؤكدون ان المؤسسة توفر لهم المعلومات الكافية لإنجاز المهام مثل الأفكار الواضحة في العمل
 - **100%**: من افراد العينة يؤكدون انه يوجد تبادل للأفكار بين القائد والموظفين كحرية الراي والتعبير في المؤسسة
 - **100%**: من افراد العينة يؤكدون ان القائد يتحلى بالمهارات الاتصالية اللازمة كالاماءات والاشارات
 - **100%**: من افراد العينة يؤكدون انه يوجد تفاعل بين العمال وما يأتي به القائد من استراتيجيات داخل المؤسسة ويتمثل ذلك في سهولة فهم المهام
 - **95%**: من افراد العينة يؤكدون انه يوجد تواصل مباشر من القائد لكسب ولاء موظفيه
- ويدعم هذه النتائج الجدول التالي:

الجدول رقم 39: يوضح الجدول المتقاطع للسؤالين: هل تتحلى بالمهارات الاتصالية اللازمة لأداء الوظيفة وهل يوجد تبادل للأفكار بين القائد والموظفين في المؤسسة

| المجموع | | لا | | نعم | | هل تتحلى بالمهارات الاتصالية اللازمة هل يوجد تبادل للأفكار في المؤسسة |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %94,74 | 18 | %22,2 | 4 | %77,8 | 14 | نعم |
| %5,26 | 1 | %00 | 0 | %100 | 1 | لا |
| %100 | 19 | %21,1 | 4 | %78,9 | 15 | المجموع |

تبين معطيات الجدول أعلاه ان نسبة 77,9% من افراد عينة البحث يؤكدون ان التحلي بالمهارات الاتصالية اللازمة، ويوجد تبادل للأفكار بين القائد والموظفين في المؤسسة، وترى نسبة 100% التي مثلت المحوثين الذين لا يتحلون بالمهارات الاتصالية اللازمة لأداء الوظيفة ويوجد تبادل للأفكار بين القائد وموظفيه، اما نسبة

22,2% مثلت افراد العينة الذين يؤكدون أنهم يتحلون بالمهارات الاتصالية اللازمة لأداء الوظيفة ولا يوجد تبادل للأفكار بين القائد وموظفيه.

من خلال الجدول يتضح لنا ان التحلي بالمهارات الاتصالية اللازمة لأداء الوظيفة والمتمثلة في مهارات التواصل الشفهي والتواصل المكتوب ومهارات الاقناع والتفاعل تزيد من تبادل الأفكار بين القائد والموظفين بالمؤسسة، كما تخلق حرية الراي والتعبير في تبادل الأفكار والرؤى حول تنوع البدائل والحلول والتشارك في اتخاذ القرارات والمشاركة في الاجتماعات، وبالتالي القائد هنا يسمح بفتح القنوات الاتصالية بين الأعضاء والجميع يشارك في إعطاء الحلول ويساعد على تنمية الصفات الثقافية للمؤسسة والحفاظ عليها.

➤ كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة الاتصال أدى ذلك الى التوجه نحو القيادة الكاريزمية داخل المؤسسة.

2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

للتأكد من الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها "كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة التحفيز أدى ذلك الى توجيه القيادة التحويلية داخل المؤسسة" اتضح ان:

- 95%: من افراد العينة يؤكدون انه هناك طرق محددة تعتمد عليها المؤسسة في حل مشاكلها تتراوح بين التحذير والعقاب
- 74%: من افراد العينة يؤكدون انه يوجد تقدير للجهود المبذولة من طرف الموظفين بتحفيز المادي والمعنوي
- 100%: من افراد العينة يؤكدون انه توجد برامج تدريبية تساعد العاملين على انجاز مهامهم
- 68%: من افراد العينة يؤكدون انه يوجد دافع للإبداع بالمؤسسة
- 79%: من افراد العينة يؤكدون ان العمل يتطلب جهدا إضافيا وذلك لعدم وجود التعاون
- 100%: من افراد العينة يؤكدون انهم يلتزمون بمواعيد العمل لصرامة القوانين
- 100%: من افراد العينة يؤكدون ان القائد يشارك موظفيه في العمل في إيجاد الحلول واستشارتهم بها
- 95%: من افراد العينة يؤكدون انه يوجد أسلوب معين في مواجهة القائد لمشاكل المؤسسة لأنه يملك صلاحية التصرف
- 81%: من افراد العينة يؤكدون ان المؤسسة تلبى احتياجات الموظفين المادية والسوسيو مهنية

ويدعم هذه النتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (40): يوضح الجدول المتقاطع لسؤالين: هل يوجد تقدير للجهود المبذولة من طرف الموظفين وهل تلتزم بمواعيد العمل

| المجموع | | لا | | نعم | | هل يوجد تقدير للجهود المبذولة هل تلتزم بمواعيد العمل |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %42,11 | 8 | %0 | 0 | %100 | 8 | نعم |
| %57,89 | 11 | %45,5 | 5 | %54,5 | 6 | لا |
| %100 | 19 | %26,3 | 5 | %73,7 | 14 | المجموع |

من خلال الشواهد الكمية أعلاه يتضح لنا نسبة 100% المبحوثين الذين صرحوا بأنه يتم تقدير للجهود المبذولة من طرف الموظفين والالتزام بمواعيد العمل، مقابل نسبة 54,5% للذين أكدوا بأنه لا يوجد تقدير للجهود المبذولة ويلتزمون بمواعيد العمل، تليها نسبة 54,5% الذين أكدوا أنه لا يوجد تقدير للجهود المبذولة ولا يوجد التزام بمواعيد العمل

نلاحظ من خلال بيانات الجدول ان المؤسسة تقوم بتقدير الجهود المبذولة من طرف الموظفين من خلال التحفيز المادي (كالزيادة في الرواتب، العلاوات، والهدايا في المناسبات)، بالإضافة الى الحافز المعنوي الذي يتمثل في طرح الأفكار التي تؤدي الى الالتزام بمواعيد العمل، والإحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة بالإضافة الى الإحساس بالانتماء نتيجة اشباع الحاجات، وذلك يجعل الموظفين أكثر التزاما، والحضور في الوقت المحدد الذي تفرضه المؤسسة.

➤ كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة التحفيز أدى ذلك الى التوجه نحو القيادة التحويلية داخل المؤسسة.

3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:

للتأكد من الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها " كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة عمل الفريق أدى ذلك الى توجيه القيادة الاستشارية داخل المؤسسة" اتضح ان:

- **84%**: من افراد العينة يؤكدون انه يوجد تغير للأنظمة واللوائح داخل المؤسسة وذلك بتغير النظام الداخلي
- **58%**: من افراد العينة يؤكدون ان اللوائح تتغير بصفة دائمة (شهريا)
- **100%**: من افراد العينة يؤكدون انه يوجد تضامن بين العمال في المؤسسة مثل التضامن في أداء العمال وتقديم الافكار
- **95%**: من افراد العينة يؤكدون انهم يفضلون العمل في جماعة يعرفون اعضاءها
- **63%**: من افراد العينة يؤكدون انهم يستطيعون التعبير عن اراءهم بحرية في المؤسسة
- **95%**: من افراد العينة يؤكدون ان الحافز المعنوي ينمي من قدراتهم الفكرية وسرعة الانجاز بالمؤسسة
- **68%**: من افراد العينة يؤكدون انهم يشاركون في عملية صنع القرار داخل المؤسسة
- **90%**: من افراد العينة يؤكدون انه توجد مساعدة من طرف القائد في التفاعل مع ظروف العمل في المؤسسة

ويدعم هذه النتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (41): يوضح الجدول المتقاطع للسؤالين هل تفضل العمل ضمن جماعة وهل ينمي التحفيز من قدراتك

| المجموع | | لا | | نعم | | هل تفضل العمل ضمن جماعة هل ينمي التحفيز من قدراتك |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 57,98% | 11 | 36,4% | 4 | 63,6% | 7 | نعم |
| 48,11% | 8 | 50% | 4 | 50% | 4 | لا |
| 100% | 19 | 42,1% | 8 | 57,9% | 11 | المجموع |

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول ان نسبة 63,6% مثلت لنا المبحوثين الذين أكدوا انهم يفضلون العمل ضمن جماعة وينمي التحفيز المعنوي من قدرات الموظفين داخل المؤسسة تليها نسبة 50% الذين صرحوا انهم لا يفضلون العمل ضمن جماعة وتحفيز المعنوي ينمي في قدراتهم داخل المؤسسة ومقابل 50% الذين أكدوا انهم لا

يفضلون العمل ضمن جماعة ولا تنمي التحفيز المعنوية من قدراتهم في المؤسسة مقابل نسبة 36,4% للذين صرحوا أنهم لا يفضلون العمل ضمن جماعة ولا ينمي التحفيز المعنوي من قدراتهم داخل المؤسسة.

يتضح لنا من خلال المعطيات الكمية في الجدول ان العمل ضمن الجماعة يزيد من التحفيز المعنوي وينمي من القدرات الفكرية وحس التفاعل بين الموظفين داخل المؤسسة وأيضا يوسع من دائرة التعاون ويكسر حواجز العلاقات الرسمية مما يساعد على تقديم الأفكار ويفتح الحوار فيما بينهم، ويولد الثقة مما يؤدي ذلك الى رفع الروح المعنوية لديهم والإحساس بتقدير الذات والأهمية.

➤ كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ للثقافة القوية أدى ذلك إلى توجيه أساليب القيادة

داخل المؤسسة الجزائرية

4-تقييم الفرضية العامة:

لقد تأكدنا من تحقق الفرضيات الفرعية وعليه فإن الفرضية العامة لدراسة والتي مفادها " كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ للثقافة القوية أدى ذلك إلى توجيه أساليب القيادة داخل المؤسسة الجزائرية " قد تحققت حيث شوهده الكمية ونتائج الدراسة ان المؤسسة تعمل على نشر ثقافتها وترسيخها للقائد في توجيه أساليب العمل حسب طبيعة الافراد والوسائل المتاحة، والثقافة الموجودة تؤثر في اسلوب القيادة المناسبة داخل المؤسسة وهذا ما لقي قبولا عند القائد، اذاكل ما كانت ثقافة المؤسسة قوية زاد تأثيرها على أسلوب إدارة تسيير العاملين نتيجة تأثيرها القوي على الافراد و بتالي فهي تسهل للقائد استخدام الخطط و الاستراتيجيات داخل المؤسسة، مع تقليل من المشاكل و المواقف التي قد تخالف اهداف المؤسسة و بالتالي فالثقافة التي تتبناها المؤسسة لها دور في توجيه طريقة تعامل القائد بالأسلوب المناسب مع العاملين و هذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى: التي مفادها "كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة الاتصال أدى ذلك الى توجيه القيادة الكاريزمية داخل المؤسسة الجزائرية"، حيث ان منظومة ثقافة الاتصال تعزز التواصل بين الموظفين والقائد وتوفير جميع المتطلبات وفتح قنوات الاتصال يسهل من توفر المعلومات لأداء العمل وأيضا اكتساب مهارة من خلال فتح مجال التعاون وهذا نتيجة لثقافة المؤسسة القوية فيما يجعل القائد وموظفيه يعملون باندفاع وحماس وطاقة إيجابية والتشجيع على التفاعل المتبادل وتوفير المؤسسة لجو يسمح بتطبيق الأفكار مما يساهم في بناء خطة عمل القائد، اما الفرضية الفرعية الثانية اكدت على ان " كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة التحفيز أدى ذلك الى توجيه القيادة التحويلية داخل المؤسسة الجزائرية"، فان المؤسسة كلما كانت تملك ثقافة التحفيز وتشجيع أدى

ذلك الى الاسلوب القيادي التحويلي يبحث على تغيير الوضع الراهن نتيجة توفر الابداع وتقبل الأفكار من القائد ومرونة العاملين والشعور بأهمية التحفيز، وأيضا تقديرهم الداخلي وشيوعها تخلق جو صراعي إيجابي بالإضافة الى بذل جهودات أكثر للوصول الى التميز، وبالتالي يتبين تأثير ثقافة التحفيز من خلال زرع فكرة الجميع يريد التغيير بأفكار جديدة، وبالتالي يسهل على القائد شرح خطته التي تتناسب مع الموظفين ومدى جودة هاته الأفكار وتحويلها على ارض الواقع، دون تناقصها او وتصادمها فهاته الثقافة تعبر عن عقلية العامل وحب الصعوبات والتحديات نتيجة وجود القائد ضمن العمل، وأيضا تقديم العلاوات و التشجيعات المترتبة على كل انجاز واشباع مادي ومعنوي، لنفسية العامل وجعلها تنافسية والوصول الى بذل جهودات أكثر من المتوقع من خلال انتشار هاته الثقافة.

اما الفرضية الثالثة " كلما اعتمدت المؤسسة على ترسيخ منظومة عمل الفريق أدى ذلك الى قيادة استشارية داخل المؤسسة، لتقرير التعاون والتفاهم والتعامل مع المشاكل والصراعات الشخصية والاحساس بالمسؤولية والانتماء للمكان وكسر الحواجز الرسمية، ومحاولة غرس الثقة بين الأعضاء من خلال تبادل الحوار والرؤى، فالقائد الاستشاري يجد سهولة في طرح الأفكار، لما تخلقه هذه الثقافة من تشاور كالتناقص والتغلب على الصعوبات بوجود ثقافة عمل جماعي، هذا العمل يعزز من قدرة العاملين وتجسيد أفكارهم والتعود على المسؤولية مما يجعل القائد يوفر الإمكانيات القصوى للوصول الى الأهداف المسطرة.



خاتمة:

خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي والموسوم بعنوان "دور ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة في المؤسسة الجزائرية" ان ثقافة المؤسسة تؤثر على ذهنيات القادة في توجيه سلوكيات الموظفين، فهي من محددات نجاح المؤسسات والتي من شأنها ان تبرز أهمية ثقافة المؤسسة في توجيه الفكر القيادي، والمرونة في أداء العمل وتقبل الأفكار من الموظفين، فالمؤسسات الناجحة تولي أهمية للقيادة باعتبارها مصدر نجاحها وتكيفها مع الأوضاع الداخلية والخارجية.

وعليه جاءت الدراسة الراهنة امتدادا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع "دور ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة داخل المؤسسة الجزائرية" من خلال ما تحويه هذه المؤسسة من ثقافة الاتصال في تبادل للأفكار واتخاذ القرارات لما يلعبه التحفيز المادي والمعنوي من دور في رفع معنويات الموظفين والمتمثلة في الأجور، الابداع، بالإضافة لما يحققه فريق العمل من انتماء للمؤسسة، كل هذا يصب في صالح القائد مما يضمن له سير ونجاح خطته واستراتيجياته في العمل.

وبالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم ثقافة المؤسسة والقيادة، الا انه يبقى من المواضيع الحديثة التي لازالت قيد البحث، نتيجة لتجدد وتعدد مداخله ومجالاته واستراتيجياته، وهو ما يترك المجال امام الباحثين للبحث في عوامل نجاح ثقافة المؤسسة.

بحيث اعتمدت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة داخل المؤسسة الجزائرية؟

وقد تفرعت عنه التساؤلات التالية:

كيف تساهم منظومة ثقافة الاتصال في تأسيس القيادة الكاريزمية داخل المؤسسة الجزائرية؟

كيف تساهم منظومة ثقافة التحفيز في تأسيس القيادة التحويلية داخل المؤسسة الجزائرية؟

كيف تساهم منظومة ثقافة عمل الفريق في تأسيس القيادة الاستشارية داخل المؤسسة الجزائرية؟

وقد اعتمدنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

➤ كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ للثقافة القوية أدى ذلك إلى توجيه أساليب القيادة

داخل المؤسسة الجزائرية

الفرضيات الفرعية:

➤ كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة الاتصال أدى ذلك إلى التوجه نحو القيادة

الكاريزمية داخل المؤسسة.

➤ كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة التحفيز أدى ذلك إلى التوجه نحو القيادة

التحويلية داخل المؤسسة.

➤ كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة عمل الفريق أدى ذلك إلى التوجه نحو القيادة

الاستشارية داخل المؤسسة

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة في القيادة هي بالضرورة ثقافة المؤسسة بمعنى أنه كلما كانت ثقافة المؤسسة قوية أدى ذلك إلى استيعاب الموظفين إلى أفكار قائدهم وتوجهاتهم، ويحدث العكس عند ضعف ثقافة المؤسسة في صعوبة تقبل الأفكار والمهام، وهذا ما يتطلب اليوم من الإدارات والمؤسسات البحث عن أصحاب الكفاءات والقيادة والطرق الحديثة لضمان سيرورتها ونمائها.



**قائمة المصادر
والمراجع**

قائمة المصادر و المراجع

الكتب:

- 1- الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية وصراع الحضارات.
 - 2- موسي اللوزي: التنمية الإدارية المفاهيم والاسس والتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر، 2000.
 - 3- سمير عطية المعراج: القيادة الابداعية وقدرتها على التحديد والابتكار، ط1، دار زوالدة للنشر وتوزيع، الجزائر، 2020
 - 4- رفيق النحلة: القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط4، عمان 2015.
 - 5- سمير خليل: فن القيادة الاخرين، القاهرة.
 - 6- كواف كنعان: القيادة الإدارية، ط7، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
 - 7- العربي بلقاسم فرحاني: البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، عمان، 2012.
 - 8- بركات عبد العزيز: مناهج البحث الإعلامي الأصول النظرية ومهارات التطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2012.
- ثانيا: الرسائل والاطروحات
- 1- عراب عبد القادر: الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، لأساتذة التعليم المتوسط، شهادة ماستر، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2016.
 - 2- ميلودي عادل: المؤسسة والعمال الصناعيين، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، 2016.
 - 3- عيساوي وهيبة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، شهادة ماجستير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2012.
 - 4- سامية معاوي: الثقافة الثقافية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، شهادة ماجستير، جامعة باجي مختار، 2008.
 - 5- محمد قمانة: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، 2005.
 - 6- محمد الصيرفي: القيادة الإدارية والإبداع، دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، 2006.

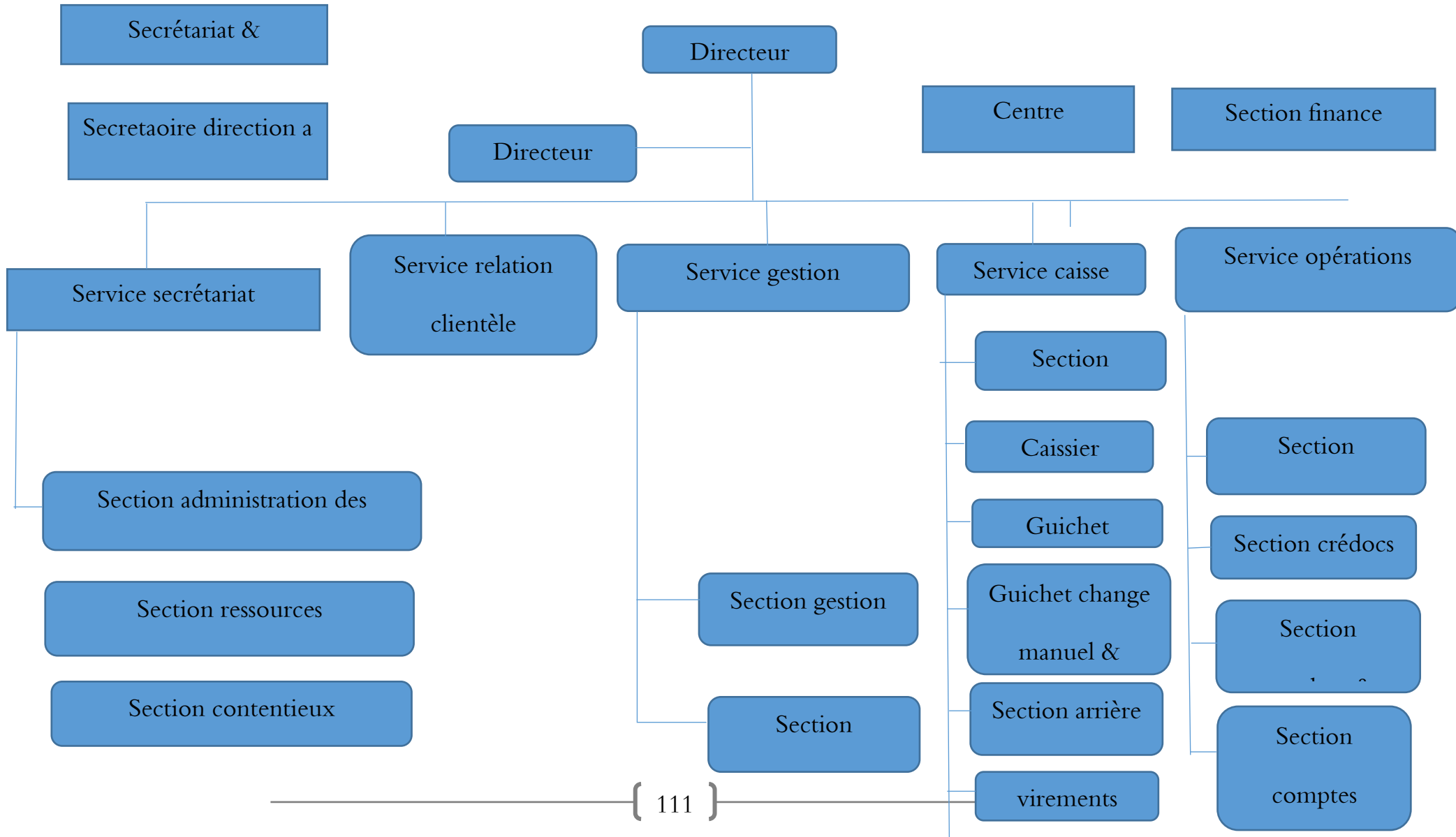
- 7- كمال سليم الدواقي: القيادة التربوية، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 8- عالية بن محمد إبراهيم طحطوح: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة، شهادة ماجستير، جامعة الملك، عبد العزيز، جدة، السعودية، 2016.
- 9- عبد الرضا بدرأوي: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على انجاز المنظمات الحكومية، اطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليماش، العراق، 2009.
- 10- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014.
- 11- منصور بن ماجد بن سعود: الثقافة المنظمة وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، شهادة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، مكة المكرمة.
- 12- منتدى شريف التعليمية: مصادر القوى القيادية، جوان، 2007: نقلا عن: [www. Alchref com.](http://www.Alchref.com)
- 13- سوسن بوزيرة، محاضرات منهجية اعداد مذكرة، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2023.
- 14- فاطيمة دريد: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
- 15- مداحي امال: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، شهادة ماستر، جامعة آكلي محمد البويرة، 2015.
- 16- خيابة علاء الدين: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018.
- 17- شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013.
- 18- حمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

- 19- بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العامة الجزائرية، شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 20- حلفاوي حكيم: ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والسبب، شهادة ماجستير، جامعة وهران2، 2018.
- 21- اكساس نيمان: المناخ التنظيمي وتأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، هادة ماجستير، جامعة الجزائر2، 2012.



الملاحق

Organigramme agence : Tiaret



وزارة التعليم العالي والبحث

جامعة ابن خلدون - تيارت -

قسم علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة لمذكرة نيل شهادة الماستر لموضوع

دور ثقافة المؤسسة في توجيه أساليب القيادة في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في البنك الخارجي - تيارت -

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة أسئلة، الرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة ويمكن للأجيال القادمة الاستفادة منها كمصدر علمي موثوق، وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب واعلموا ان هاته الاستمارة لا تستعمل الا لغرض البحث العلمي، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا لتعاونكم معنا.

إشراف الأستاذ

✓ عربات منير

إعداد الطلبة

✓ عقاد ليدية

✓ يلس إبراهيم

السنة الجامعية: 2022-2023

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر انثى
- 2-العمر: [28-20] [36-28] [44-36] [52-44] 52 سنة فأكثر
- 3-الحالة العائلية: اعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) ارمل (ة)
- 4-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5-المستوى الوظيفي: اطار
- 6-الاقدمية في العمل: سنة [10-5] من [15-10] سنة من [20-16] سنة من [25-21] 25 سنة فأكثر

• المحور الثاني: كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة الاتصال أدى ذلك الى توجيه القيادة الكاريزمية داخل المؤسسة.

- 7-هل تؤدي واجبات وظيفتك بالسرعة المطلوبة: نعم لا
- توفر المعلومات بالحجم المطلوب
- الحصول على المعلومات في الوقت المناسب
- أخرى تذكر.....
- 8-في رأيك توجد علاقة بين وظيفتك والوظائف الأخرى. نعم لا
- انسيابية سير العمل
- تقليل المشاكل اثناء تنفيذ العمل
- سهولة التعاون
- التكامل الوظيفي
- 9-هل تتحلى بالمهارات الاتصالية اللازمة لأداء وظيفتك؟ نعم لا
- مهارات في التواصل الشفهي

مهارات في التواصل المكتوب

مهارات في الاقناع

مهارات في التفاعل

10- هل ترى ان الاحتكاك بزملائك يكسبك مهارات تساعدك في العمل؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم فذلك يظهر في:

زيادة ثقته بنفسك

تطوير قدراته الفكرية

الرغبة في اكتساب مهارات جديدة

أخرى تذكر.....

11- هل توفر المؤسسة المعلومات الكافية للموظفين من اجل انجاز المهام الموكلة اليه؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم تتميز تلك المعلومات بأنها:

أفكار واضحة للعمل

سهولة الاستخدام والتطبيق

لا يتطلب جهد إضافي

أخرى تذكر.....

12- هل يوجد تبادل للأفكار بين القائد والموظفين بالمؤسسة؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم فذلك يتجلى من خلال:

حرية الرأي والتعبير

حضور الموظفين للاجتماع

اتخاذ القرارات والمشاركة بعد مناقشة كل الأفكار

أخرى تذكر.....

13- هل يتحلى قائد المؤسسة بالمهارات الاتصالية المطلوبة؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم فهو يوظف:

الاماءات

الإشارات

تعايير الوجه

أخرى تذكر.....

14- ما هي اهم الوسائل الاتصالية التي يعتمدها القائد في المؤسسة

Gmail التقارير وسائل التواصل الاجتماعي الهاتف

- 15- هل يوجد تفاعل بين العمال وما يأتي به القائد من مخططات واستراتيجيات جديدة للمؤسسة؟
نعم لا في حالة الإجابة بنعم فهي تتمثل في:
-سهولة فهم مهام العمل
-سرعة التنفيذ
-قلة الخلافات في العمل
-الانخراط في خطة العمل
- 16- هل هناك اتصال مباشر من طرف القائد لكسب ولاء الموظفين؟
نعم لا في حالة الإجابة بنعم فلانه:
-يفتح قنوات الاتصال في كل الاتجاهات
-هو من يبادر بالاتصال مع الموظفين
-حاضر دائما في وقت العمل
-أخرى تذكر.....
- 17- كيف يتعامل القائد مع الأخطاء التي تقع فيها؟
-التعامل بكل شفافية
-التجاوز عن خطاك
-يفرض العقوبات
أخرى تذكر.....
- 18- كيف تحكم على قائدك في العمل بخصوص انجاز مهامه؟
-متمرس في مجال عمله
-لديه خبرة واسعة
-يمتلك مهارة التصرف مع كل المواقف
- المحور الثالث: كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة التحفيز أدى ذلك الى توجيه القيادة التحويلية داخل المؤسسة.

- 19- هل هناك طرق محددة تعتمد عليها المؤسسة في حالة المشاكل التي تقع فيها
نعم لا في حالة الإجابة بنعم تتوظف في:
-معاقتك
-تحذيرك
-تفتح لك المجال للخطأ

- لا تولي أهمية للأمر أخرى تذكر.....
- 20- هل يوجد تقدير للجهود المبذولة من طرف الموظفين؟
نعم لا في حالة الإجابة بنعم فهي تقدم:
- تحفيز مادي
-تحفيز معنوي
-كلاهما
- 21- هل توجد برامج تدريبية تساعد العاملين على انجاز مهامهم بالكفاءة المطلوبة؟
نعم لا في حالة الإجابة بنعم يكون:
- تكوين داخل المؤسسة
-تكوين خارج المؤسسة
-تكوين خارج الوطن
- 22- هل تتوفر دافع الابداع بالمؤسسة؟
نعم لا في حالة الإجابة بلا فذلك بسبب:
- عدم القدرة على طرح الأفكار
-القائد لا يستمع للمرؤوسين
-لا يوجد تواصل مباشر بين العاملين والادارة
-أخرى تذكر.....
- 23- هل يتطلب انجاز عملك جهدا إضافيا؟
نعم لا في حالة الإجابة بنعم فذلك راجع الى:
- عدم وجود تعاون من طرف الزملاء
-تداخل في المهام
-ضغط العمل مرتفع
-أخرى تذكر.....
- 24- هل تلتزم بمواعيد عملك
نعم لا في حالة الإجابة بنعم توجد:
- صرامة في قوانين المؤسسة
-الضمير المهني
-تجنب تراكم العمل

أخرى تذكر.....

25- هل يشارككم المدير مشاكلكم في العمل؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم فانه:

- يفكر في إيجاد حلول لها

- يستشيركم في كيفية حلها

- ينسق مع الإدارة في حلها

26- هل يوجد أسلوب معين في مواجهة القائد لمشاكل المؤسسة؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم فان:

- القائد يملك المهارة المطلوبة لحل المشاكل

- لان القائد يملك صلاحية التصرف في هذه المواقف

- يتصرف بما تمليه قوانين المؤسسة

أخرى تذكر.....

27- هل تلي المؤسسة احتياجاتك؟

- احتياجات مادية (الاجر - العلاوات)

- الاحتياجات السوسيو مهنية

أخرى تذكر.....

• المحور الرابع: كلما اعتمدت المؤسسة على منظومة إدارية ترسخ ثقافة عمل الفريق أدى ذلك الى توجيه القيادة الاستشارية داخل المؤسسة.

28- هل تتغير الأنظمة واللوائح داخلية للمؤسسة؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم فهي تتغير:

- بتغير القائد

- بتغير النظام الداخلي

أخرى تذكر.....

29- هل تتغير اللوائح بصفة دائمة؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم تتغير:

- بصفة أسبوعية

- بصفة شهرية

- بصفة سنوية

30- على ماذا يقوم انجاز المهام في مؤسستكم؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم تتم من خلال:

-التعاون على تغليب المصلحة العامة على الخاصة

-التنافس على تغليب المصلحة الخاصة على العامة

31- هل يوجد تضامن للعمال فيما بينهم داخل المؤسسة؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم فهو يتمثل في:

-تضامن في أداء المهام

-تضامن في تقديم الأفكار

-تضامن في المواقف

32- هل تفضل العمل في جماعة؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم فانت تحب:

-العمل في جماعة تعرف أعضائها

-العمل في جماعة حتى ان لم تكن على معرفة مباشرة بأعضائها

33- هل تستطيع التعبير عن رأيك بكل حرية في المؤسسة؟

نعم لا في حالة الإجابة بلا فذلك يتبين:

-لا يأخذ رأي العمال بعين الاعتبار

-لا تملك المؤسسة ثقافة التعبير

-لا يقدم العامل رايه

34- هل ينمي التحفيز المعنوي من قدراتك داخل المؤسسة؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم فانه:

-ينمي من قدرتك الفكرية

-ينمي من قدرة التفاعل

-ينمي من قدرة الإنجاز

أخرى تذكر.....

35- هل يشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

نعم لا في حالة الإجابة بلا ان تكون حياديا لان

-لا يسمح للموظف بإبداء رايه

-الخوف من طرح رأيك الخاص

-تنفيذ القائد لرايه في كل مرة

-أخرى تذكر.....

36- هل توجد مساعدة من طرف القائد في التعامل مع ظروف العمل في المؤسسة؟

نعم لا

كيف ذلك.....

جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرفي
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،
السيد(ة) عقاد لبيح
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20.15.200000 و الصادرة بتاريخ: 2018/02/13
المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والإحصائية رقم: 1159 6057
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكورة التخرج ماسطر عنوانها:
دور نقابة أطباء بيسبست في النهوض بالخدمات الصحية
في اللواء بيسبست الجبل بولاية
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:

إمضاء المعني
.....

عبد الرحمن المجلس الشعبي البلدي تيارت
رئيس المجلس البلدي
السيد: بلال زوق المصادقة
ملحق رئيس الإدارة الإقليمية

جامعة ابن خلدون -- تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرفي
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،
السيد(ة) **ياسين إبراهيم**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **100668385** والصادرة بتاريخ: **2016/04/19**
المسجل(ة) بكلية: **العلوم الإنسانية والاجتماعية** قسم: **علوم الاجتماع**
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:
دور ثقافة المؤسسات في تنمية المسائل الفعالة داخل المؤسسات الجزائرية
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: **18 جوان 2023**

إمضاء المعني

نظير للتصديق على الإمضاء
السيد(ة):
سيدتي سليمان في: **18 جوان 2023**
رئيس المجلس الشعبي البلدي

المصادقة
رئيس المجلس الشعبي البلدي وبتفويض منه
رئيس لجنة الحالة المدنية والتنظيم
السيد: **عبد القادر قاسمي**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إستمارة الإذن بطبع المذكرة

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): صين كبريا فنا

أرخص للطلبة الآتية أسماؤهم بطبع المذكرة

الإسم و اللقب : حقا د لبيد بنت

الإسم و اللقب : يلما ابن اراهيم

الإسم و اللقب :

التخصص : علم الاجتماع العمل و التنفيذ

عنوان المذكرة :

..... دور نقاشية المؤسسة في توحيد أساليب القيادة

..... في المؤسسة الجزائرية

تيارت : 18 جوان 2023

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف :