وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الإجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهـــــادة ماستر الطور الثاني ل.م.د
في علم الإجتماع العمل والتنظيم الموسومة بـ:

# القيادة التنظيمية ودورها في تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة

## دراسة ميدانية بمؤسسة "نفطال" مقاطعة الوقود –تيارت–

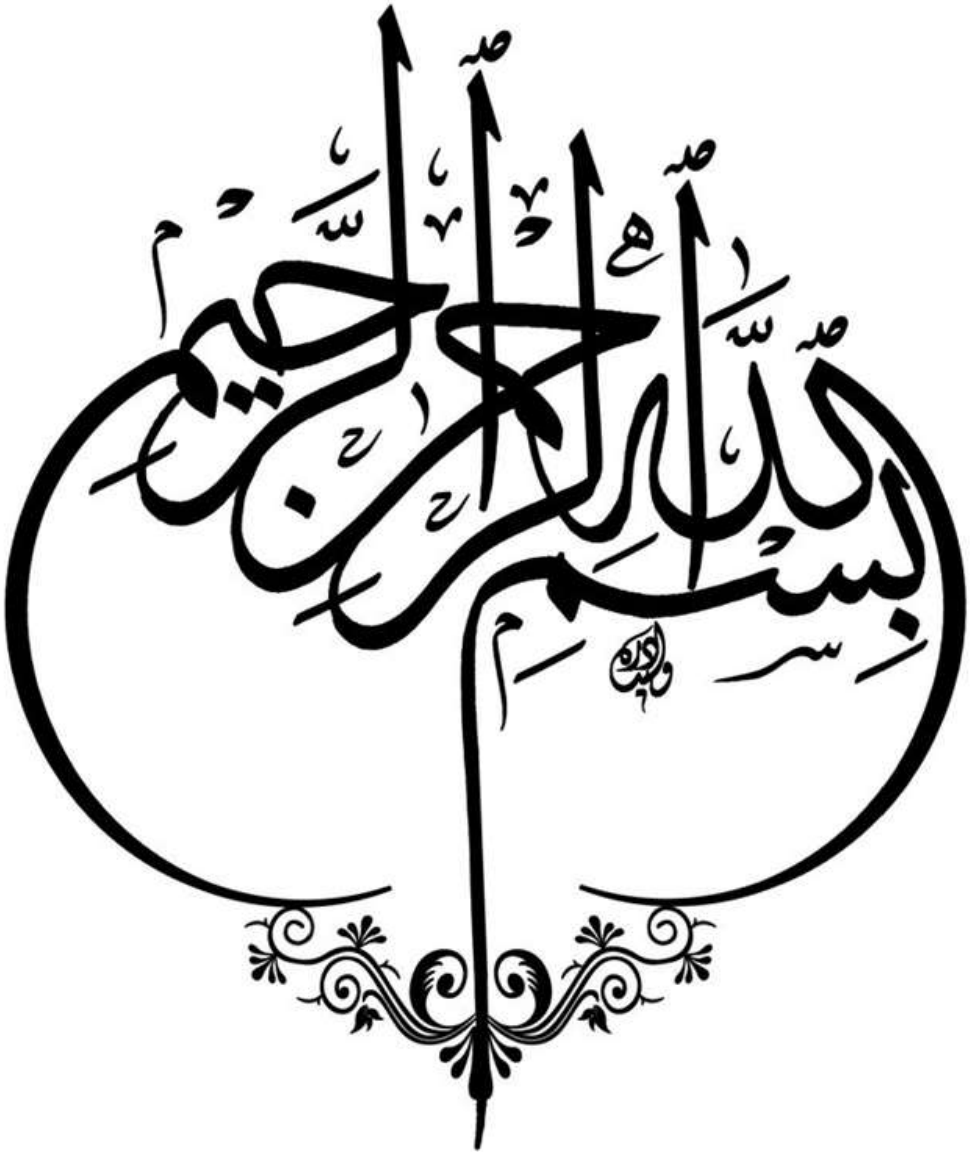
من إعداد الطالبتين:
– بوسعيد فاطمة
– براهمي نجـاة

تحت إشراف:
أ. عربات منير

لجنـــــــة المناقشـــــــــة

| الأستاذ | الرتبة | الصفة |
|---|---|---|
| د. زهواني عمر | أستاذ محاضر –أ– | رئيس |
| د. عربات منير | أستاذ مساعد –أ– | مشرفا ومقررا |
| د. أم الرتم نور الدين | أستاذ مساعد –أ– | مناقش |

السـنة الجـامعية : 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وتقدير

«يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ»

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا تطيب به النفوس، الحمد لله الذي منحنا التوفيق لاتمام هذا العمل فالحمد لله دائما وأبدا لانه يسر علينا كل عسير وفتح علينا فتوح العارفين لبلوغ المعرفة ولو بشيء يسير

اما بعد من لم يشكر الناس لم يشكر الله لذا نتوجه بالشكر الجزيل للدكتور عربات منير لتفضله بالاشراف على هذه المذكرة ولصبره الجميل ونشكره على كل ماقدمه لنا من نصائح وتوجيهات لانجاز هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر لكل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لمن كان سببا في وجودي أمي

وأبي حفظهما الرحمان

والى اخوتي خالدية و أماني و سماح و خالد

كما لا أنسى زميلاتي نجاة وخديجة وخالدية

ولكل من أعطاني يد العون وساعدني من قريب أو بعيد

**"فاطمة"**

# الإهداء

الى من كانوا النور في طريقي وسندي وسبب نجاحي عائلتي

الى أصدقائي نبض الفرح في حياتي

والى كل من أحبني ودعمني أهديكم هذا الانجاز فأنتم الجزء الأجمل فيه

"نجاة"

**فهرس المحتويات**


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| كلمة شكر وتقدير | |
| الإهداء | |
| ملخص الدراسة | |
| ملخص الدراسة باللغة الانجليزية | |
| قائمة المحتويات | |
| قائمة الجداول | |
| قائمة الأشكال | |
| قائمة الملاحق | |
| مقدمة | أ |
| **الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة** | |
| أولا: أسباب إختيار الموضوع | 04 |
| ثانيا: أهمية الدراسة | 04 |
| ثالثا: اهداف الدراسة | 04 |
| رابعا: إشكالية الدراسة | 05 |
| خامسا: فرضيات الدراسة | 06 |
| سادسا: مفاهيم الدراسة | 08 |
| سابعا: الدراسات السابقة | 15 |
| ثامنا: صعوبات الدراسة | 25 |
| **الفصل الثاني: القيادة التنظيمية** | |
| أولا: نظريات المفسرة للقيادة التنظيمية | 27 |
| ثانيا: أنواع القيادة التنظيمية | 34 |
| ثالثا: أهمية القيادة التنظيمية | 37 |
| رابعا: عناصر القيادة التنظيمية | 38 |
| خامسا: وظائف القيادة التنظيمية | 38 |
| سادسا: مهارات القيادة التنظيمية | 40 |
| سابعاً: مصادر قوة القيادة التنظيمية | 40 |

| | |
|---|---|
| ثامنا: صفات القائد | 41 |
| تاسعا: معوقات القيادة التنظيمية | 42 |
| **الفصل الثالث: الثقافة التنظيـــمية** | |
| أولا: نظريات المفسرة للثقافة التنظيمية | 44 |
| ثانيا: نماذج الثقافة التنظيمية | 45 |
| ثالثا: مصادر الثقافة التنظيمية | 49 |
| رابعا: مكونات الثقافة التنظيمية | 50 |
| خامسا: وظائف الثقافة التنظيمية | 51 |
| سادسا: أهمية الثقافة التنظيمية | 52 |
| سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية | 54 |
| ثامنا: خصائص الثقافة التنظيمية | 55 |
| تاسعا: مظاهر الثقافة التنظيمية | 57 |
| عاشراً: أنواع الثقافة التنظيمية | 58 |
| **الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية** | |
| أولا: مجالات الدراسة | 60 |
| ثانياً: منهج المستخدم | 63 |
| ثالثاً: أدوات جمع البيانات | 64 |
| رابعاً: عينة وخصائصها وكيفية إختيارها | 66 |
| **الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج** | |
| أولاً: عرض وتحليل بيانات ونتائج الفرضية الاولى. | 71 |
| ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية. | 83 |
| ثالثاً: عرض وتحليل بيانات ونتائج الفرضية الثالثة. | 96 |
| رابعاً: مناقشة نتائج العامة للدراسة في ضوء الفرضيات | 105 |
| خامساً: تقييم نتائج الدراسة | 114 |
| خاتمة | |
| قائمة المراجع | |
| الملاحق | |

**قائمة الجداول:**


| رقم الجدول | عناوين الجداول | الصفحة |
|---|---|---|
| الجدول رقم (01) | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 67 |
| الجدول رقم (02) | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن | 67 |
| الجدول رقم (04) | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 68 |
| الجدول رقم (03) | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية | 68 |
| الجدول رقم (05) | يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل | 69 |
| الجدول رقم (06) | يمثل ما إذا كنت على علم بأهداف المؤسسة | 71 |
| الجدول رقم (07): | يمثل ما إذا كانت أهداف المؤسسة واضحة | 72 |
| الجدول رقم (08) | يمثل ما إذا كان القائد يقوم بشرح أهداف المؤسسة بشكل واضح ومفهوم لجميع أفرادها | 72 |
| الجدول رقم (09) | يمثل ما إذا كان الاتصال داخل المؤسسة يعد عاملا مهما في تحقيق الأهداف | 73 |
| الجدول رقم (10) | يمثل ما إذا كانت المؤسسة تولي أهمية لتعزيز عملية الاتصال | 74 |
| الجدول رقم (11) | يمثل ما إذ اكانت المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات بشكل مستمر | 75 |
| الجدول رقم (12) | يمثل ما إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحسين جودة العمل | 76 |
| الجدول رقم (13) | يمثل ما إذا كانت مشاركة العاملين في الاجتماعات لها أهمية | 76 |
| الجدول رقم (14) | مثل ما إذا كنت تشارك في الاجتماعات التي تعقدها الادارة | 77 |
| الجدول رقم (15) | يمثل ما إذا كان المدير يقوم باشراك العاملين في صناعة القرار داخل المؤسسة | 78 |
| الجدول رقم (16) | يمثل ما إذا كان لك دور في عملية صناعة القرار | 78 |
| الجدول رقم (17) | يمثل ما إذا كانت المؤسسة تمنح للعمال صلاحيات لانجاز أعمال تفوق سلطتهم الوظيفية | 79 |
| الجدول رقم (18) | يمثل ما إذا كان يتم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق عند تفويض السلطة | 80 |
| الجدول رقم (19) | يمثل ما إذا كان فهم الاهداف له دور في صناعة القرار داخل المؤسسة | 81 |
| الجدول رقم (20) | يمثل ما إذا كان تعزيز التواصل بين الادارة والعاملين يساعد على تفويض السلطة داخل المؤسسة | 82 |
| الجدول رقم (21) | يمثل ما إذا كانت المهام الموكلة للعاملين تتناسب مع قدراتهم العقلية والجسدية | 83 |
| الجدول رقم (22) | يمثل ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على معايير محددة في توزيع المهام | 84 |
| جدول رقم (23) | يمثل ما إذا كان يتم توفير وسائل العمل الازمة للموظفين لأداء المهام | 85 |

| | | |
|---|---|---|
| الجدول رقم (24) | يمثل في حالة وجود مشكلة في العمل ماذا تفعل | 86 |
| جدول رقم (25) | يمثل ما إذا كان المدير يأخذ شكاوي العمال بعين الاعتبار | 87 |
| جدول رقم (26) | يمثل ما إذا كنت تمتلك مهارات فنية لأداء عملك | 88 |
| الجدول رقم (27) | يمثل ما إذا كنت تحصل من مديرك على الخبرات التي تحتاجها لأداء عملك | 88 |
| الجدول رقم (28) | يمثل ما إذا كان التدريب الذي تحصل عليه يزيد من مهاراتك الفنية | 89 |
| الجدول رقم (29) | يمثل ما إذا كانت المؤسسة توفر فرص للتدريب | 90 |
| الجدول رقم (30) | يمثل ما إذا كانت المؤسسة تسعى الى تطوير مهارات العاملين لتحقيق أهدافها | 91 |
| الجدول رقم (31) | يمثل ما إذا كان هناك مهارات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية التطوير | 92 |
| الجدول رقم (32) | يمثل ما إذا كنت تبذل كل ما تملك من مهارات وقدرات عند قيامك بعملك | 93 |
| الجدول رقم (33) | يمثل ما إذا كان العمال يشعرون بالدافعية للإنجاز في أداء مهامهم | 94 |
| الجدول رقم (34) | يمثل ما إذا كانت العدالة في توزيع المهام تزيد من حماسك في العمل | 95 |
| الجدول رقم (35) | يمثل ما إذا كانت المؤسسة تستخدم أسلوب رقابي | 96 |
| الجدول رقم (36) | يمثل ما إذا كانت المؤسسة تستخدم أدوات للرقابة | 96 |
| الجدول رقم( 37) | يمثل ما إذا كانت الرقابة الذاتية داخل المؤسسة أمر إيجابي | 97 |
| الجدول رقم (38) | يمثل الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الإدارة لتقليل الغيابات | 98 |
| الجدول رقم( 39) | يمثل ما إذا كان القائد يعتمد أسلوب رقابي يوازن بين التوجيه والرقابية | 98 |
| الجدول رقم (40) | يمثل ما إذا كان القائد يشجع العاملين على تحمل المسؤلية ومراقبة أدائهم بأنفسهم | 99 |
| الجدول رقم (41) | يمثل ما إذا كان العمال يتغيبون عن العمل | 100 |
| الجدول رقم (42) | يمثل ما إذ كنت تشعر بالولاء للمؤسسة | 101 |
| الجدول رقم (43) | يمثل ما إذا كان النظام المتبع ضمن التنظيم يشجع على الولاء والاخلاص للمؤسسة | 101 |
| الجدول رقم (44) | يمثل ما إذا كان هناك تعاون بين الزملاء في العمل | 102 |
| الجدول رقم (45) | يمثل ما إذا كان الولاء للمؤسسة يزيد من الرقابة الذاتية | 103 |
| الجدول رقم (46) | يمثل ما إذا كان التعاون بين الزملاء يشعرهم بالولاء للمؤسسة | 104 |
| الجدول رقم (47) | يوضح تقاطع بين السؤال رقم (09) الذي مفاده "هل الاتصال داخل مؤسستكم يعد عاملا مهما في تحقيق الأهداف" والسؤال رقم (15) الذي مفادة "هل يقوم المدير باشراككا في صناعة القرار داخل المؤسسة" | 106 |

| | | |
|---|---|---|
| الجدول رقم (48) | يوضح تقاطع بين السؤال رقم (12) الذي مفاده "هل تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة العمل " والسؤال رقم (17) الذي مفاده "هل تمنح لك صلاحية انجاز أعمال تفوق سلطتك الوظيفية" | 107 |
| الجدول رقم (49) | يوضح تقاطع بين السؤال رقم (22) الذي مفاده "هل مؤسستك تعتمد على معاير محددة في توزيع المهام" والسؤال رقم (33) الذي مفاده "هل تشعر بالدافعية للانجاز مهامك" | 109 |
| الجدول رقم (50) | يوضح تقاطع بين السؤال رقم (29) الذي مفاده " يتم توفير فرص للتدريب في المؤسسة " والسؤال رقم (31) الذي مفاده "أن هناك المهارات التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار في عملية التدريب " | 110 |
| الجدول رقم (51) | يوضح تقاطع بين السؤال رقم (37) الذي مفاده "هل تعتقد أن الرقابة الذاتية داخل المؤسسة أمر ايجابي" والسؤال رقم (42) الذي مفاده "هل تشعر بالولاء للمؤسسة" | 112 |
| الجدول رقم (52) | يوضح تقاطع بين السؤال رقم (40) الذي مفاده "يمثل ما إذ كان القائد يشجع العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة أدائهم بأنفسهم" والسؤال رقم (41) الذي مفاده "ما إذ كان العمال يتغيبون عن العمل" | 113 |

## قائمة الأشكال:


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | يوضح أبعاد ومؤشرات الدراسة | 07 |
| 02 | يمثل نموذج الشبكة الإدارية. | 29 |
| 03 | يمثل مفهوم الأبعاد الثلاثة للقياس. | 31 |
| 04 | يمثل أنماط القيادة الأساسية حسب نموذج ردن | 31 |
| 05 | يمثل خط سلوك القيادة | 33 |
| 06 | يمثل أنواع القيادة | 33 |
| 07 | يبين نوع القيادة الديمقراطية | 34 |
| 08 | يبين نوع قائد أوتقراطي | 35 |
| 09 | يبين نوع القيادة الفوضوية | 36 |
| 10 | يمثل الوظائف القيادة التنظيمية | 38 |
| 11 | يوضح مستويات الثقافة التنظيمية عند "شاين" | 48 |
| 12 | يمثل مصادر الثقافة التنظيمية | 50 |
| 13 | يمثل الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود نفطال | 60 |
| 14 | يبين الهيكل التنظيمي للإدارة والوسائل العامة | 61 |

**ملخص الدراسة:**

لقد تناولت الدراسة موضوع القيادة التنظيمية ودورها في تشكيل الثقافة الساندة في المؤسسية وأجريت الدراسة الميدانية لمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود – تيارت – حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التنظيمية في تشكيل الثقافة الساندة في المؤسسة، تمحور هذا البحث حول التساؤل الرئيسي التالي :

– ما دور القيادة التنظيمية في تشكيل الثقافة الساندة في المؤسسة ومنه تندرج التساؤولات الفرعية التالية:

– ما دور التنسيق كوظيفة من وظائف القيادة التنظيمية في تشكيل ثقافة الثقة ؟

– ما دور الإِشراف كوظيفة من وظائف القيادة التنظيمية في تشكيل ثقافة الإِبداع في المؤسسة ؟

– ما دور الرقابة كوظيفة من وظائف القيادة التنظيمية في تشكيل ثقافة الإِلتزام في المؤسسة ؟

ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق المسح الشامل على إِطارات المؤسسة حيث بلغت (41 مفردة) كما تم الإستعانة بمجموعة من الادوات لتحقيق هدف الدراسة من بينها الإستمارة التي تكونت من أربع محاور واحتوت على (46 سؤال) فقد تم توزيعها على جميع لمبحوثين.

Study Summary:

The study addressed the topic of organizational leadership and its role in shaping a supportive culture within institutional settings. The field study was conducted at Naftal Fuel Distribution Company - Tiaret, aiming to explore the role of organizational leadership in fostering a supportive culture in the organization.

This research revolved around the following main question:

What is the role of organizational leadership in shaping a supportive culture within the institution?

From this central question, the following subsidiary questions emerged:

How does coordination, as a function of organizational leadership, contribute to building a culture of trust?

How does supervision, as a function of organizational leadership, foster a culture of innovation in the organization?

How does control, as a function of organizational leadership, establish a culture of commitment in the organization?

To achieve the study's objectives, a descriptive research method was employed, applying a comprehensive survey targeting the company’s managerial staff, totaling 41 respondents. Data collection relied on multiple tools, including a questionnaire structured into four axes and comprising 46 questions, distributed to all participants.

The study sought to provide insights into how leadership functions—coordination, supervision, and control—collectively shape key cultural aspects (trust, innovation, and commitment) within the organizational framework.

# مقدمة

**مقدمة:**

تعتبر القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في الحقل السوسيولوجي، فالقيادة التنظيمية هي عملية تأثير يمارسها القائد على مجموعة من الأفراد، ومن خلالها بتشكل سلوكهم وثقافتهم فالقائد عنصر أساسي في العملية التنظيمية بأدوراه التي يقوم بها، فالقائد الناجح والكفو يجعل المؤسسة تتطور والعكس صحيح، فنجاح التنظيم يعتمد على أسلوب القائد داخل المؤسسة.

وبإعتبار الثقافة التنظيمية شكلا من أشكال التوحيد في المؤسسات لما لها من أهمية في تحقيق التكامل والتجانس بين أعضاء التنظيم كونها تدعم الأفراد وتشجعهم على تبني القيم والمبادئ التي تميز كل مؤسسة، وتزايد الاهتمام بها كون هذه الأخيرة تتأثر بالقيادة التنظيمية وتؤثر فيها فهما بذلك يشكلان عنصران أساسيان في التنظيم.

ونظرا للأهمية البالغة التي حظي بها كل من القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية إرتأينا البحث في هذين المفهومين ودراسة العلاقة بينهما على عينة من موظفي مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود تيارت حيث كان الهدف الرئيسي معرفة الدور الذي تلعبه القيادة التنظيمية في تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة، ولذلك قمنا برسم خطة منهجية تشمل خمسة فصول قسمت كالتالي:

**– الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة:**

وذلك بتحديد الإشكالية مع تحديد الفرضيات المراد التحقق من صحتها وتوضيح أهمية الموضوع وأهدافه والأسباب الدافعة لإختياره، ثم قمنا بإستعراض بعض الدراسات التي تطرقت بشكل أو أخر لموضوع الدراسة إلى جانب المفاهيم الإجرائية.

**الفصل الثاني: القيادة التنظيمية:**

تطرقنا فيه لنظريات المفسرة للقيادة التنظيمية مع أنواعها وأهميتها، كما قمنا بعرض عناصرها ووظائفها وأهم مهارات القيادة ومصادرها مع معرفة صفات القائد، إضافة إلى المعوقات القيادة التنظيمية.

**الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية:**

تطرقنا في بداية الأمر إلى النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية، إضافة إلى نماذجها ومصادرها ومكوناتها مع وظائفها وأيضا أهميتها،كما تطرقنا إلى أبعادها وخصائصها ومظاهرها وأنواعها.

**الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة**

بتوضيح المجال المكاني الذي يتطرق إلى التعريف بمؤسسة الدراسة ثم المجال الزمني بعدها الإشارة إلى المنهج المتبع لإجراء الدراسة وكذا الأدوات المستخدمة وإختيار العينة وخصائصها.

**الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة**

قد قمنا بعرض البيانات ومعالجتها إحصائيا ثم إستخلاص النتائج والتعليق عنها ومناقشتها وتحليلها في ضوء صدق الفرضيات الدراسة والتوصل إلى نتائج العام لنضع في الأخير خاتمة إستنتاجية.

# الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

**أولا: أسباب إختيار الموضوع**

**ثانيا: أهمية الدراسة**

**ثالثا: أهداف الدراسة**

**رابعا: إشكالية الدراسة**

**خامسا: فرضيات الدراسة**

**سادسا: مفاهيم الدراسة**

**سابعا: الدراسات السابقة**

**ثامناً: صعوبات الدراسة**

**أولاً: أسباب اختيار الموضوع**

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعت بنا لإختيار هذا الموضوع من بينها ما يلي:

- تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص (علم الاجتماع تنظيم وعمل).
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث.
- الرغبة والميول الشخصي لمعرفة دور القيادة التنظيمية في تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة.
- محاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسة تعطي إهتمام للقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية.
- دافع الحصول على شهادة الماستر.
- توفر المؤهلات العلمية والنظرية المتمثلة في المراجع.
- الرغبة في الإطلاع على مؤشرات الموضوع في المؤسسة.

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

1. تكمن أهمية الدراسة كونها ستتطرق إلى معرفة دور القيادة التنظيمية في تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة.
2. تجسيد الأهمية العلمية من خلال الدور الذي تلعبه القيادة التنظيمية في تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة.
3. إيضاح مفهوم القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية والعلاقة بينهم.

**ثالثاً: أهداف الدراسة:**

ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

1. إلقاء نظرة سوسيولوجية على موضوع الدراسة.
2. محاولة معرفة دور التنسيق كوظيفة من وظائف القيادة التنظيمية في تشكيل ثقافة الثقة.
3. محاولة معرفة دور الإشراف كوظيفة من وظائف القيادة التنظيمية في تشكيل ثقافة الإبداع.
4. محاولة معرفة دور الرقابة كوظيفة من وظائف القيادة التنظيمية في تشكيل ثقافة الإلتزام.

**رابعاً: إشكالية الدراسة:**

شهد العالم موجةً من التحولات والتطورات التي مست كافة القطاعات الأساسية في المجتمع، وفي ظل تلك التغييرات، شكلت المؤسسة نقطة اهتمام الكثير من الباحثين، باعتبارها الركيزة الأولى في الاقتصاد والدولة، ويتطلب العمل على نجاحها وجود قيادة مرنة تساعد على تنظيمها وتحقيق أهدافها.

وتعد القيادة التنظيمية من أهم العناصر في أي مؤسسة، فهي تعمل على تحقيق التوازن وتحفيز العاملين، وتُعرّف على أنها "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء لتحقيق عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين".[1] لذلك اِحتلت القيادة التنظيمية مكانة أساسية لدى الباحثين والمفكرين من ذلك دراسات جامعات "أيوا" و"ميشيغان" و"أوهايو"، عندما ركزت على سلوك القائد ومدى تأثير الأنماط القيادية على العاملين، فضلاً عن ذلك النظريات التي حاولت تفسير القيادة التنظيمية، داخل المؤسسة كـ"نظرية الرجل العظيم"، و"نظرية المسار والهدف"، و"النظرية التفاعلية"، و"نظرية الشبكة الإدارية". فالقائد هو العنصر الرئيسي في القيادية فهو يعمل على توجيه العاملين والتنسيق بينهم من خلال الإشراف والرقابة لتحقيق الإلتزام وتحسين المناخ التنظيمي لضمان جودة الأداء في العمل، وكل هذه العناصر تُخلق في الفرد ثقافة تنظيمية تُحدّد سلوكه في المؤسسة كون أن القيادة الناجحة تُبني ثقافة ناجحة وقوية لدى الأفراد.

وتُعد الثقافة التنظيمية جوهر كل مؤسسة كونها تزرع في الأفراد مجموعة القيم والمعتقدات التي يتميز بها كل تنظيم، وتُعرّف على أنها "ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة، والقيم، وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها".[2] فالأفراد يكتسبون هذه الثقافة من البيئة المحيطة بهم، وهي تتأثر بأسلوب القائد داخل التنظيمات. وبإعتبار الثقافة التنظيمية مفهوماً جديدًا نسبيًا، برزت بعض النظريات والدراسات التي فسرتها مثل "نظرية القيم"، و"نظرية روح الثقافة"، و"نظرية التفاعل مع الحياة"، والتي ركزت على أهم القيم والسمات المشكلة لها. ويتمثل دورها الرئيسي في تحقيق التكامل بين أعضاء المؤسسة، وتعزيز الثقة، وتشجيع الإبداع والابتكار، والإلتزام داخل المؤسسات.

وعليه فإن القيادة التنظيمية والثقافة والتنظيمية لها علاقة قوية جدًا، فالقيادة التنظيمية تلعب دورًا في تشكيل الثقافة التنظيمية، وهذا ما يجعل الأفراد يمتلكون ثقافة موحدة تشجع على الإلتزام والرقابة والتنسيق.

وعليه نطرح التساؤل الرئيسي:

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص74.

[2] جمال عبد الرحيم درير، الإدارة الإلكترونية "منظومة تقنية وبشرية متكاملة، دار آسامة للنشر والتوزيع، ط 1، ص171.

❖ **ما دور القيادة التنظيمية في تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة ؟ .**

**التساؤلات الفرعية:**

ما دور التنسيق كوظيفة من وظائف القيادة التنظيمية في تشكيل ثقافة الثقة في المؤسسة ؟

ما دور الإشراف كوظيفية من وظائف القيادة التنظيمية في تشكيل ثقافة الإبداع في المؤسسة ؟

ما دور الرقابة كوظيفة من وظائف القيادة التنظيمية في تشكيل ثقافة الإلتزام في المؤسسة ؟ .

**خامساً: فرضيات الدراسة:**

- **الفرضية الرئيسية:**

يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في أداء وظائفها إلى تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة.

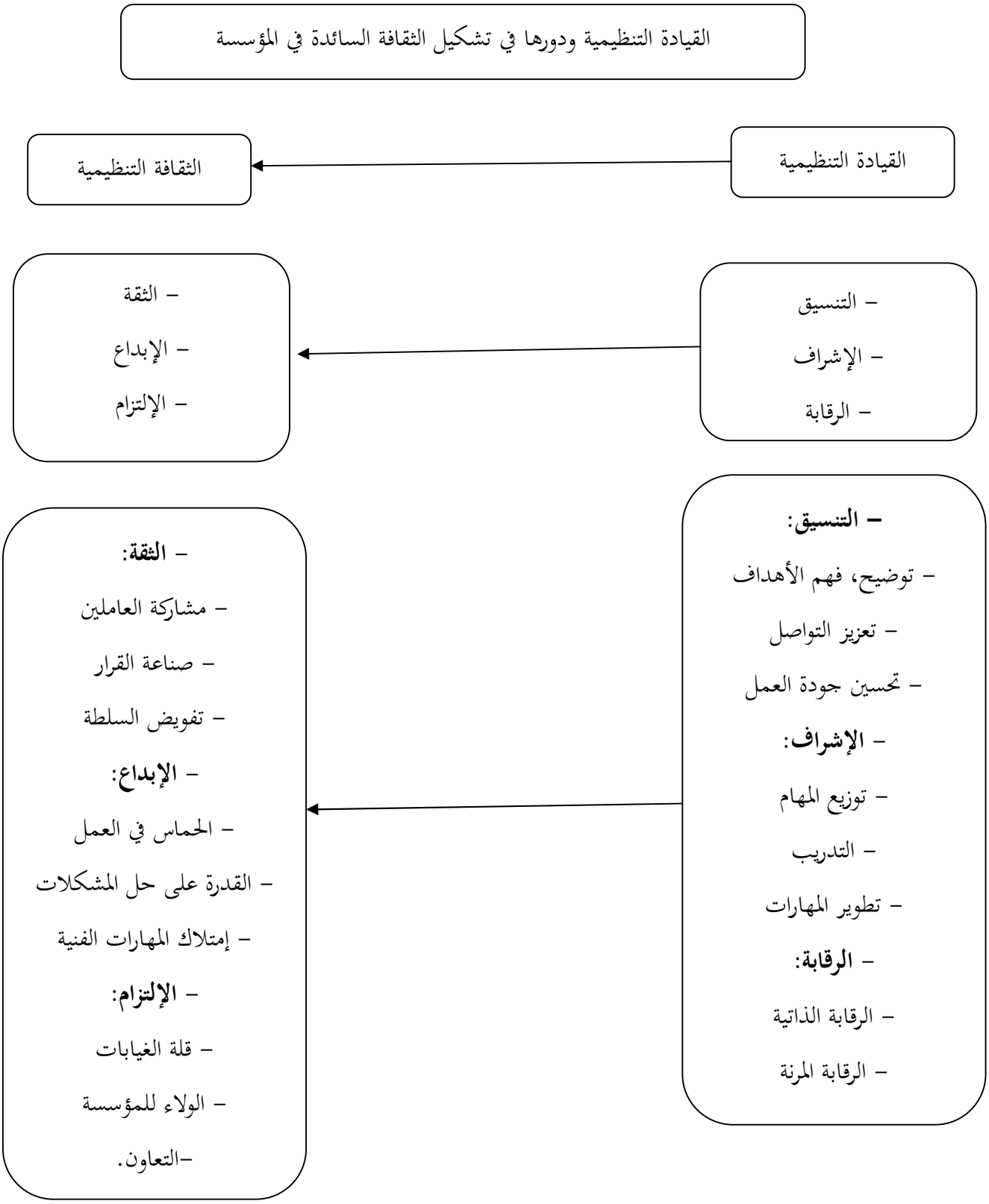
- **الفرضيات الفرعية:**

يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق أساليب التنسيق إلى تشكيل ثقافة الثقة في المؤسسة.

يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق الإشراف الدوري إلى تشكيل ثقافة الإبداع في المؤسسة.

يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق الرقاية المرنة إلى تشكيل ثقافة الإلتزام في المؤسسة.

**الشكل (01)**: يوضح أبعاد ومؤشرات الدراسة




**سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة:**

تعتبر عملية تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المهمة في البحوث، والتي يقصد بها "تلك الوسيلة التي يستعين بها الباحث للتعبير عن الأفكار والمعاني المختلفة، بُغية توصيلها إلى الناس".[1]

- **مفهوم القيادة التنظيمية:**

لغةً: هي "القَوْد" في اللغة، نقيض "السَّوْق"، أي يُقال: "يَقود الدابة من أمامها، ويَسوقها من خلفها". وعليه، فمكان القائد في المقدمة، كالدليل والقدوة والمرشد.[2]

قبل التطرق إلى التعاريف الاصطلاحية للقيادة سوف نحدد بعض المفاهيم ذات الإرتباط الوثيق بالقيادة:

- **القيادة والرئاسة:** يفرق "كيم يونغ" (K. Young) بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية، وتقبّل الجماعة، أو على معرفة خاصة في موقف معين، وهي بطبيعتها غير رسمية، وترتبط بحاجات الجماعة في وقت أو مكان معين

أما **الرئاسة،** فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية الناتجة عن المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج.[3]

- **الزعامة:** هي مجموعة الخصال الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر منهم، واقتناع بأنها تُلبي حاجاتهم.[4]
- **الإدارة:** هي نشاط يزاوله فرد أو مجموعة من الأفراد في التنظيم، يتمثل في توجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين، تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرسومة.[5]
- **القيادة:** تعرف القيادة في قاموس علم الاجتماع بأنها: "ممارسة النفوذ والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة، عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتنصب الوظيفة القيادية أساساً على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة. ومن المألوف أن ترتبط السيطرة والهيبة بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الأنشطة والمعلومات والقرارات".[6]

أما من حيث الممارسة العملية، فهي تعني:

---

[1] رجاء وحيد دويدري، **البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارساته العملية**، ط 1، دار الفكر للنشر، سوريا، 2000، ص103.

[2] ابن منظور، **لسان العرب**، الجزء الرابع، ط 1، المطبعة الميرية، مصر، ص 372.

[3] طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، د ط، دار غريب للنشر، مصر، 2007، ص74.

[4] سمية سعال، **الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية**، مجلة العلوم الإسلامية والحضارية، العدد 3، 2016، ص 364.

[5] طاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، د ط، دار زهران للنشر، 1997، ص26.

[6] محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص246.

ممارسة التأثير والنفوذ ضمن علاقة معينة أو مجموعة أفراد يندرجون في هذه العلاقة وتهدف هاته الوظيفة القيادية من خلال عملية التوجيه لتحقيق أهداف المجموعة.

ترتبط بمسؤولية القائد الذي يمثل حلقة وصل للتنسيق بين الأنشطة وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات.

وقد عرفها عدد من الباحثين كما يلي:

- يعرفها **ماري فوليت** (**Mary Follett**): "القيادة هي أن تقنع الناس بمتابعتك وتدريبهم للعمل معك". أي قدرة المدير على إقناع العمال باتباعه وتقبل توجيهاته وإرشاداته لأداء الوظيفة.[1]

- يعرفها **أردواي تيد** (**Cradway tead**): "هي النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين".[2]

ويعني بها قدرة القائد في التأثير على الجماعة وخلق التعاون بين العمال من أجل إنجاز وتحقيق الأهداف.

- يعرفها **هيرك** (**Herk**): "عملية التأثير في نشاطات أفراد أو مجموعات تساهم في تحقيق أهداف في موقف محدد".[3] أي أن القيادة تحدث داخل جماعة من الأفراد بوجود رئيس من أجل تحقيق أفضل النتائج.

**–** يعرفها **جون إيفانس** (**John Evans**): "هي تلك العملية التي تؤدي إلى إبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل".[4]

ويعني بها تفاعل العمال مع القائد وطرح وتبادل الأفكار إبداعية والعمل على تحقيقها.

**–** يعرفها **رينسيس ليكرت** (**Rensis Likert**): "قدرة الفرد على التأثير على الشخص أو الجماعة وتوجيههم من أجل تحقيق تعاونهم ويحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة".[5] أي القدرة على إقناع الأفراد والجماعات في التأثير للقيام بالعمل الموكل لهم.

**–** يعرفها **هاكمان و لوفرت** (**Hayman et llgort**): هي القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين و اتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد." [1]

---

[1] فتحي أحمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، 2013، ص168.

[2] جاسم مجيد، **دراسات في الإدارة العامة**، د ط، مؤسسة شباب الجامعة، للنشر، الإسكندرية، 2011، ص 121.

[3] منذر هشام الخطيب، **المناهج التربوية ومناهج تربوية رياضية**، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص 14

[4] سيد حمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، د.ط، دار الهندسية للنشر، مصر، 2012، ص4.

[5] محمد حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات – العمليات الإدارية – وظائف المنظمة)**، د ط، دار الحامد، عمّان، الأردن، ص25.

– ويعني قدرة الفرد في التأثير على الجماعة من ناحية أفكارهم ووجهات نظرهم وسلوكياتهم قصد تحقيق هدف مشترك فأي شخص يتمتع بهذه القدرات هو قائد.

**– أنور ارسلان:** "القدرة على التوجيه والتنسيق والإتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك بإستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة".[2]

– ويعني الاعتماد على مختلف الوظائف والعمليات من أجل إنجاز وتحقيق الأهداف عن طريق التأثير أو اللجوء إلى النفوذ الرسمي عند الاقتضاء.

**– هيرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard**: "عملية تأثير في نشاط الفرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف."[3]

– ويعنى التأثير في سلوك الفرد أو المجموعة من أجل تحقيق الأهداف في ظروف معينة، تكون نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل للقائد والتابعين والموقف.

**– فيدلر أداء عمل Fiedler**: " القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض شخصية، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره."[4]

– أي الإمتثال لرغبات القائد عن طريق استخدامه للسلطة والقوة واتباع أسلوب صارم في العمل أو اتباع أسلوب مرن وإقناع الأفراد لأداء عملهم بإحترام.

- **التعريف الاجرائي للقيادة التنظيمية:** هي عملية تأثير يقوم بها الفرد الذي يمتلك صفات ومميزات فريدة تؤهله لممارسة الدور القيادي، وتمكنه من إحداث تغييرات في سلوكيات وآراء المرؤوسين من خلال مجموعة من الوظائف التي يؤديها؛ بهدف بناء الثقة، وتعزيز روح التعاون والمشاركة لتحقيق أهداف المنظمة.

- **تعريف الدور:**

**لغة:** الطبقة من الشيئ المدار بعضه فوق بعض، وفي المنطق توقف كل من شيئين على الآخر.[1]

---

[1] أحمد قوراية، **فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والإجتماعي والثقافي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ص26.

[2] عبد الكريم درويش، ليلى نكلا، **أصول الإدارة العامة**، مكتبة أنجلو المصرية للنشر، مصر، 1997، ص75.

[3] بن عبد الرحمان الطاهر، **القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، 2017، ص57.

[4] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 74.

**اصطلاحا:** الدور نموذج تتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقع جماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة من التوقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه.[2]

– بمعنى أن الدور هو وظيفة يقوم بها كل شخص بناءً على توقعات الآخرين والمتمثلة في سلوكيات مختلفة بإختلاف الأشخاص.

– يعرفه **أحمد عزت راجع:** "هو نمط السلوك الذي تنتظره الجماعة من فرد له مركز معين فيها وهو سلوك يميز الفرد عن غيره ممن يشغلون مراكز أخرى".[3]

– المعنى هو نموذج سلوكي متوقع من شخص يشغل مركزاً معيناً ويعتبر هذا السلوك ما يميز الفرد عن الآخرين الذين يتبؤون مراكز مختلفة.

–يعرفه **رالف لينتون Ralph Linton:** أنه كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور محمد بجملة من الواجبات التى يصطلح بتنفيذها لكل فرد في التنظيم."[4]

– بمعنى أنه كل تنظيم يحتوي على مجموعة من الأفعال التي يتعين على الأفراد الإلتزام بها، حيث يحدد كل فعل مجموعة من الواجبات والتي هي في الحقيقة أدوار واجبة على كل شخص القيام بها ضمن التنظيم.

**الدور:** يشير إلى النشاط الذي يُقيّم سلوك الأفراد ضمن الجماعة، حيث يُراقب تصرفاتهم ويحدد أقوالهم، كما يمثل وسيلةً لتلبية الاحتياجات المتنوعة في إطار التعامل مع الآخرين.

**التعريف الاجرائي للدور:** يشير الى النشاط الدي يقيم سلوك الأفراد ضمن الجماعة حيث يعبر عن تصرفاتهم ويحدد أقوالهم كما يمثل وسيلة لتلبية الاحتياجات المتنوعة مع الاخرين

- **الثقافة التنظيمية:**

---

[1] إبراهيم مدكور، **المعجم الوجيز مجمع اللغة**، العربية، مصر، 1994، ص238.

[2] حواوسة جمال، دور العلاقات العامة في تحسين

[3] مجدي الرفاعي علي سيف، **دور العمل الجماعي في تطوير أداء العاملين في المنظمات الإدارية**، د ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د س، ص67.

[4] نور الدين بوراس، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين**، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، جبل العنق بئر العاتر، رسالة ماجيستر على الإجتماع تنظيم وعمل الكلية العلوم الإجتماعية، جامعة محمد بسكرة، 2014/2013، ص13.

- **لغة:** من الفعل ثقف أي حذف وفهم وضبط ما يحتويه وقام به وكذلك. يعني فلان ذكي ثابت المعرفة بما يحتاج إليه وتعني تهذيب وتأديب وتسوية من اعوجاج.[1]

- **اصطلاحا:** الثقافة مجموعة القيم والمعتقدات والمعاييم والتفسيرات العقلية والرموز والايديولوجيات وما شابهها من المنتجات العقلية.[2]

بمعنى أنها مجموعة من المبادئ والعادات والتقاليد وأيضا سلوكات الناتجة من تفكير الأفراد.

يعرفها kossem: هي مجموعة من القيم التي يجلها أعضاء المؤسسة رؤساء ومرؤسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة.[3]

بمعنى هي مختلف الأفكار والمبادئ التي يحضرها أفراد المنظمز من المحيط الخارجي إلى المحيط الداخلي للمؤسسة.

يعرفها Gary Dessler الثقافة التنظيمية هي القيم السائدة للمؤسسة وهي اكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ومعايير الترقيات والحوافز والعقوبات.[4]

بمعنى أن الثقافة التنظيمية هي مبادئ تلتزم بها المؤسسة وتشمل مجموعة من العادات والتقاليد وسلوكات العاملين وكيفية تصرفهم مع بعضهم البعض في مختلف المواقف والاعتماد على اجراءات الادارية.

يعرفها الباحثان ricky:griffin et gregor:moorhed مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعال غير الصحيحة، فالثقافة التنظيمية إذا تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معاير السلوك لتحدد ما السلوك المقبول وما السلوك المرفوض؟.[5]

---

1 عدنان أبو مصلح، **معجم علم الاجتماع**، ط1، دار أسامة المشرق الثقافي للنشر، عمان، 2006، ص59.

2 سمير سعيد حجازي، **معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس والاجتماع ونضرية المعرفة**، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 2005، ص184.

**3** الطاهر غراز، ليندة منصور، **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابداع الاداري**، مجلة معالم الدراسات الاسلامية، مج4، ع1، جوان 2022، ص74.

**4** سارة طالب، نور الدين عيساني، **الثقافة التنظيمية آليات التكوين وأبعاد الممارسة**، مجلة العلوم الاجتماعية، مج7، ع32، جامعة الأغواط، 2019، ص82.

**5** هيشور محمد لمين، بن هدية مفتاح، **الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة نظرية تحليلة مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع**، العدد (04)، ديسمبر 2017، ص120.

– بمعنى هي مجمل القيم والمعتقدات التي تتبناها المنظمة أي تكون داخل التظيم وهي مشتركة بين العاملين والتي تؤثر فيهم وفي سلوكاتهم التي تميز من خلالها الأعمال الصحيحة والخاطئة.

يعرفها EDGAR SEHEIN بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المبتدعة أو المكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلائم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التالاءم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والاحساس في ما يتعلق بتلك المشكلات.[1]

بمعنى هي شكل محدد من التصورات والاعتقادات التي يتم صنعها أو اكتشافها من قبل أعضاء التنظيم وتنبثق من خلال ما هو داخل التنظيم والمتمثل في القوانين والتشريعات وخارجه من خلال توريث القيم الأجيال من أجل الاستهلاك فالثقافة هي أحد أهم نتائج التنشئة الاجتماعية.

**التعريف الاجرائي للثقافة التظيمية؛** هي مجموعة من السلوكيات والأفكار والقيم والقوانين التي تتبناها المنظمة وتطبقها، وتؤثر هذه الثقافة على كيفية أداء الأفراد لعملهم وطرق إتخاذ القرار وتفاعل الموظفين مع بعضهم مما يساعد في تنظيم العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

**المفاهيم الثانوية:**

- **المؤسسة:** هي الوحدة التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية للانتاج.[2]

_ بمعني هي النسق الذي تجتمع فيه مجموعة من الأفراد و الموارد المادية اللازمة لتحقيق الانتاج.

- **التنسيق:** عرفهاالباحثان GOHNNY وRiLEY بأنه تحقيق العمل الجماعي ووحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه.[3]

بمعنى تنظيم وتعزيز العمل الجماعي وتوحيد الجهود من أجل التوجه إلى تحقيق هدف معين.

---

[1] حسين علي الزغبي، **أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع**، دراسة تطبيقية في شركة الأدوية الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، **مجلة البصائر**، المجلد (13)، العدد (01)، 2009، ص171.

[2] محمد علي محمد، **علم مالاجتماع النظم، مدخل للتراث المشكلات والموضع والمنهج**، د.ط، دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص408.

[3] القاضي نادية، **التنسيق التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية**، عيادة سليمانة بولاية تيزي وزو –انموذجا–، مجلة الانسانية والاجتماعية، مج10، ع02، ص100.

- **الاشراف:** تعرفه Margaret الاشراف في بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل في جو من التعاون وروح المسوولية والهدف.هو نجاح العمل المراد إنجازه بمعنى الاهتمام بالعلاقات التي تكون بين المشرف والموظفين والتي يسودها التلاحم وذلك بغرض تحقيق الأهداف المسطرة المراد إنجازها.[1]
- **الرقابة:** هي عملية إدارية تهدف الى حماية مبدأ المشروعية والسير الحسن مستخدمة في ذلك الوسائل الإدارية والقانونية معا بمعنى تهدف عملية الرقابة إلى تعزيز مبدأ السماح لضمان سير الأعمال بشكل سليم من خلال توظيف وسائل ادارية وقانونية بشكل متكامل.[2]
- **الثقة:** هي التوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها والمرتبطة بسلوكيات والممارسات الإدارية المطبقة والتي يراعي فيها التزام بالقيم الاخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.[3]

-بمعنى الأفكار والافتراضات التي يشعر بها الأفراد اتجاه مؤسستهم والعمل بحسن النية والتعاون والدعم من أجل تحقيق الأهداف المشركة.

- **الإبداع:** يعرفه GALTON: بأنها عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة أو تقبله على أنه مفيد بمعنى هي إنتاج شيء أو عمل غير معتاد يرضي الجماعة لانه يعود عليهم بالنفع.
- **تعريف الالتزام التنظيمي:** يعرفه SHELDON بأنه: التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على تحقيق أهدافها. بمعنى أن الفرد يتبنى رؤية إيجابية اتجاه منظمته مما يعزز شعوره بالولاء والانتماء، ويحفزه على المساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها ونجاحها.

**سابعاً: الدراسات السابقة:**

تم الإعتماد بدراستنا على ستة (06) دراسات سابقة كلها محلية وإنقسمت إلى دراسات مقاربة ودراسات مشابهة.

- **الدراسات المتعلقة بالقيادة التنظيمية:**

➢ **الدراسة الأولى:**

[1] محمد الجوهري، **ميادين علم الاجتماع**، ط2، دار المعرفة المصريةن مصر، ص222.

[2] حورية ساري، **الرقابة الادارية كآلية مكملة لتفعيل جودة خدمات المرفق العمومي**، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونيو والسياسية، مج07، ع01، 2022، ص1449.

[3] حجاج نسيمة، ديتري لطفي، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية لدى موضيفي الجامعة الجزائرية**، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، مجلة المعيار، مج28، ع02، 2024، ص363.

دراسة لموشي عبد العزيز، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالإتصالات، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه – بخنشلة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية جامعة الحاج لخضر – باتنة، السنة الجامعية 2009 / 2010، حيث كان السؤال الإنطلاقي كالتالي:

إلى أي مدى توجد علاقة بين أنماط القيادة التنظيمية (قادة الخط الأول تمحور أساسي للدراسة الحالية، وكفاية الإتصال ؟

ومنه تفرعت التساؤلات التالية:

– إلى آي مدى تؤثر طبيعة وظيفة القائد على مدى تفويض السلطة ؟

– إلى أي مدى تؤثر طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤسين على مدى معرفة العمال لمضمون الاتصالات الهابطة ؟

– إلى أي مدى تؤثر أسس اختيار القائد على إمكانيات الإتصالات الصاعد ؟

– إلى أي مدى تؤثر السمات الاجتماعية والاقتصادية للقائد على الإتصالات غير الرسمية ؟

- **المنهج وأدوات الدراسية:**

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي وأيضا على أداة الملاحظة المباشرة المنظمة بالإضافة إلى المقابلة والإستمارة.

- **عينة الدراسة:** إعتمد الباحث على العينة العشرانية البسيطة الطبيقية النسبية ومجتمع البحث مكون من العاملين في القطاعات الفرعية وعددهم 184.

- **نتائج الدراسية:**

كشفت الملاحظات والتحليلات أن هناك تشابه نسبي بين سمات بناء القيادة الرسمية في التنظيم المدروس بناء القيادة الرسمية في التنظيم المدروس وبناء قيادة البيروقراطية كما عرضها ماكس فايبر، وقد تلخصت أبرز الخصائص التي جعلت بناء القيادة الرسمية في التنظيم الجزائرية للمياه يتنافى ويتعارض مع البناء البيروقراطي فيما يلي:

– التوظيف اللاعقلاني للمترشحين في بعض مناصب العمل والذي لا يستند إلى مقاييس إختيار موضوعية وفنية يتم التأكد منها عبر عدة آليات كالمسابقات والتدريبات، وإنما يخضع إلى مقايس اختيار موضوعية كالعلاقات وصلات الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة مع أعضاء والمستويات العليا للإدارة.

– تضمن بناء القيادة الرسمية في التنظيم أصناف أخرى من السلطة أغلقتها النماذج الكلاسيكية في التراث السوسيولوجي عموما والنموذج الفيبيري خصوصا.

➢ **الدراسة الثانية:**

دراسة هبال عبد المالك "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، "دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د " في جامعات من الشرق الجزائري " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 السنة الجامعية 2016/2015 .

- **إشكالية الدراسة:**

تمثلت في تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلاً في تحقيق أهداق نظام (ل م د).

**ومنه تفرعت التساؤلات التالية:**

– ما هي درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتعبير التنظيمي ؟

– هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري السن الأقدمية في المنهيا الدرجة العلمية).

– ما مدى تحقيق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

– هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقيق أهداف النظام (ل م د)

– هل هناك علاقة تأثير دالة إحصائيا بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ونجاح تحقيق أهداف نظام (ل م د).

- **الفرضيات العامة:**

– ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي دون المتوسط.

– هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة الدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري – السن الأقدمية في المنصب الإداري – الدرجة العلمية).

نسبة تحقق اهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل م د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون المتوسط .

– هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقيق أهداق نظام (ل م د) في الجامعات محل الدراسة تعزى لبياناتهم. الشخصية ( المنصب الإداري، السنا، الأقدمية في النصب الإداري، الدرجة العلمية)

– توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كفارة للتغيير التنظيمي ونجاح ( تحقيق ) نظام الإسم)

- **المنهج وأدوات الدراسة :**

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن و أيضا على الاستمارة كأداة رئيسية بالاضافة الى المقابلة والملاحظة .

- **عينة الدراسة:**

اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على سبعة مؤسسات التعليم العالي، وتمثل المؤسسات محل الدراسة نسبة 31% من عدد الجامعات والمراكز الجامعية في الشرق الجزائري. وحوالي 24% من عدد كل مؤسسات التعليم العالي في الشرق الجزائري (7) من أصل 30 مؤسسة. موزعة على النحو التالي: 21 جامعة ومركز جامعي واحد، 3 مدارس وطنية، 2 مدارس عليا، 3 مدارس تحضيرية.

– جامعة محمد البشير الإبراهيمي، جامعة برج بوعريريج، عباس لعزوز جامعة خنشلة، العربي بن مهيدي، جامعة أم البواقي، فرحات عباس (سطيف 1)، جامعة سطيف، جامعة الحاج لخضر باتنة، محمد بوضياف جامعة المسيلة، عبد الحفيظ بوالصوف مركز جامعي ميلة. بالاعتماد أيضا على العينة الحصصية والعينة الهادفة.

- **نتائج الدراسة:**

– تم التأكد من صحة الفرضية الأولى، واختيار ممارسة القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي هي دون المتوسط.

– تم التأكد من صحة الفرضية الثانية، بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات القيادة الإدارية فيما يتعلق بممارستهم لأدوار قيادة التغيير التنظيمي تعزى ببياناتهم الشخصية التالية: الجامعة، المنصب والسن، وعدم تأكد صحتها.

– تم التأكد من صحة الفرضية الثالثة، واعتبار نسبة تحقق نظام (ل.م.د)، من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل دراسة هي دون المتوسط.

– تم التأكد من صحة الفرضية الرابعة، بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات القيادة الإدارية فيما يتعلق بنسبة تحقق أهداف نظام (ل.م.د)، في جامعات محل الدراسة تعزى لبيانات الشخصية التالية الجامعة المنصب الأقدمية في المنصب الدرجة العلمية وعدم تأكد صحتها فيما يتعلق بالسن.

– تم التاكد من صحة الفرضية الخامسة، باعتبار أنه توجد علاقة تأثير إجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي وتحقق أهداف نظام (ل.م.د).

- **دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية:**

➢ **الدراسة الأولى:**

دراسة طالب سارة "الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة" دراسة ميدانية بمديرية الصيانة DML سوناطراك الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الخرائر (2) السنة الجامعية 2020 /2021.

- **إشكالية الدراسة:** حيث كان السؤال الإنطلاقي كالتالي:

– ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تيسير الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

– بعبارة أخرى ما هو حال المرجعيات المكونة لنسق الثقافة داخل المؤسسة ؟

– وكيف يمكن أن تؤثر في إدارة وتسيير شؤون الموارد يداخلها ؟

- **ومنه تفرعت التساؤلات التالية:**

– هل يتم اِلتزام بالقيم والمعايير الموضوعية في استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري ؟

– هل يتم تطبيق إستراتيجية تكوينية واضحة وفاعلة للتكيف المورد البشري مهنيًا وثقافيًا مع الثقافة التنظيمية المعلنة؟

– هل يتم تطبيق إستراتيجية تحفيزية عادلة وواضحة في توزيع الحوافز والاِمتيازات بما يعزز إنتماء المورد البشري للثقافة التنظيمية المعلنة ؟

- **الفرضيات الفرعية:**

– كلما كان هناك التزام بالقيم الثقافية العقلانية والمعايير الموضوعية في اِستقطاب واِختيار وتعيين المورد البشري آدى إلى تعزيز الثقافة التنظيمية المعلنة.

–كلما كان هناك إستراتيجية تكوينية واضحة وفاعلة للتكيف المورد البشري تقنياً ومهنياً وثقافياً كلما آدى ذلك إلى تعزيز الثقافة التنظيمية المعلنة.

– كلما كانت هناك إستراتيجية تحفيزية عادلة وواضحة في توزيع الحوافز والإمتيازات كلما زاد إنتماء المورد البشري للثقافة التنظيمية.

- **المنهج وأدوات الدراسة:**

اِعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأيضاً على الإستمارة المقسمة إلى أربع محاور المحور الأول خاصه بالبيانات الشخصية والمحاور الأخرى متعلقة بالفرضيات بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة الحرة.

- **العينة:** بالنسبة لهذه الدراسة اعتمدت الباحثة على العينة الطبقية التناسبية ومجتمع البحث تمثل في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط مكون من 334 عامل – العينة 135 مفردة.

- **نتائج الدراسة:**

– ليس هناك اِلتزام بالقيم العقلانية والمعايير الموضوعية في اِستقطاب واختيار وتعيين المورد البشري.

– تبني إستراتيجية تكوينية واضحة وفاعلة يؤدي إلى تكيف المورد البشري مهنيًا وتقنياً وثقافيًا بما يعزز الثقافة التنظيمية المعلنة.

– اِفتقار المؤسسة لنموذج القدوة الذي يحتذى به، والذي يعد اللبنية الأولى للتنشئة التنظيمية وهو ما يعني صعوبة تصور وجود عمال على درجة عالية من الإلتزام يقيم المؤسسة في ظل غياب اِلتزام سلوكي وقيمي من قبل من يقومون على الإشراف عليهم.

➢ **الدراسة الثانية:**

دراسة أحمد سويسي "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة "

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة الجامعية 2017 / 2018.

- **إشكالية الدراسة:** حيث كان السؤال الإنطلاقي كالتالي:

– إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة بالاغواط ؟

- **ومنه تفرعت التساؤلات التالية:**

– هل الثقافة الإبداع تأثير على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الأغواط ؟

– هل يمكن للثقافة التحفيزية أن تساهم في تحقيق ولاء العاملين داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية الأغواط ؟

– هل مشاركة الأفراد في صناعة القرارات من شأنها أن تزيد من ولائهم بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الأغواط ؟

- **الفرضيات الفرعية:**

– لثقافة الإبداع السائدة تأثير على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الأغواط.

– للثقافة التحفيزية تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأغواط.

– مشاركة الأفراد في صناعة القرارات تزيد من ولائهم وتحقيق أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية الأغواط.

- **المنهج وأدوات الدراسة :**

اِعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأيضا استمارة الإستبيان المقسم على ثلاث محاور المحور الأول اشتمل على البيانات الشخصية والمحور الثاني يتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسة والمحور الثلاث تعلق بالولاء التنظيمي وأبعاده.

- **عينة الدراسة:** بالنسبة لهذه الدراسة اِعتمد الباحث على العينة الطبقية ومجتمع البحث الكلي قدر بـ 757 عامل.

- **نتائج الدراسة:**

– بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.61 والتي كانت تهدف إلى معرفة تأثير ثقافة الإبداع على الولاء التنظيمي للعاملين فنجد أن هذه الفرضية قد تحققت.

– بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.62 والتي كانت تهدف الى معرفة ثقافة التحفيز على الولاء التنظيمي للعاملين فنجد أن هذه الفرضية قد تحققت.

– بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,38 والتي كانت تهدف إلى معرفة إذا كان الثقافة المشاركة في صناعة القرار تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين فنجد أن هذه الفرضية قد تحققت.

- **الدراسات المشابهة:**

  - **الدراسة الأولى:**

– دراسة بوالعيش عبد الرزاق: دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة "دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء – جيجل، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، السنة الجامعية 2021/2020.

- **إشكالية الدراسة:** حيث كان السؤال الإنطلاقي كالتالي:

كيف يمكن للنمط القيادي أن يساهم في بناء ثقافة المؤسسة ؟

- **ومنه تفرعت التساؤلات التالية:**

– إلى أي مدى تساهم صفات القائد في تكوين قيم ثقافية لدى المرؤوسين ؟

– ما علاقة النمط القيادي المتبع من طرف القائد بالقيم الثقافية لدى المرؤوسين ؟

– ما علاقة أسلوب الإتصال المتبع من طرف القائد في بناء ثقافة المؤسسة ؟

- **الفرضية العامة:**

يساهم النمط القيادي للمشرفين في المؤسسة في إرساء قيم تنظيمية مؤسساتية.

- **الفرضيات الفرعية:**

- تسهم مواصفات القادة في تكوين قيم ثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة يؤثر النمط القيادي المتبع من طرف القائد في القيم الثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة الأسلوب الاتصال المتبع من طرف القائد دور فاعل في بناء ثقافة المؤسسة.

- **المنهج وأدوات الدراسة:**

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأيضا على الاستمارة المقسمة إلى أربع محاور المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية والمحور الثاني بيانات حول صفات القائد وقيم المرؤوسين والمحور الثالث حول نمط القيادة وقيم المرؤوسين والمحور الرابع بيانات حول الاتصال وبناء ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق.

- **العينة:** بالنسبة لهذه الدراسة اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية ومجتمع البحث تمثل في العمال محطة توليد الكهرباء جيجل وعددهم قدر بـ 300 عامل، بحيث قام الباحث بإستخراج رؤساء المصالح كعينة للدراسة وقدر عددهم بـ 286 عامل.

- **نتائج الدراسة:**

– يهتم الرؤساء المباشرين عند إشرافهم عمل مرؤوسيهم بالعمل من خلال الاهتمام بالعملية الإنتاجية ويشدد على الإنتاج والأمور الفنية المتعلقة بالعمل، وهو يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل (العمل أولاً وأخيرًا )، ويركز إهتمامه أساسًا حول مشكلات العمل والإنتاج، لأن دور المؤسسة حسبه هو الإنتاج، ويعطي أدنى اهتمام

للعلاقات الإنسانية، مما يوحى بوجود نوع من النمط القيادي المتشدد الإستبدادي في طريقة التعامل داخل المؤسسة.

– حسب رأي المرؤوسين أن الصفة التي يتصف بها رئيسهم المباشر هي صفة الإنضباط في العمل وهذا بغرس كل أنواع القيم السامية الخاصة بالانضباط والنظام.

– بغض النظر عن وجود الرقابة ولكي يتحقق ذلك يجب وضع حد للتصرفات والسلوكات المخالفة للقانون الداخلي للمؤسسة أو يكون الرئيس المباشر قدوة حسنة لمرؤوسين من خلال احترام أوقات الدخول والخروج والجدية في العمل واحترام المواعيد والمداومة على العمل، كما أن الرئيس المباشر القادر على إتخاذ قرارات ردعية وعقابية صارمة تساعد على القضاء على تفشي التهاون ورفض تنفيذ الأوامر، والانضباط في متابعة سلوك المرؤوسين ومواجهة أي مظاهر سلبية في تعاملهم.

– أكد غالبية العمال بجميع الفئات السوسيومهنية على أن القرارات في المؤسسة تتخذ من طرف المدير، فعملية إتخاذ القرار هي أداة المدير في عمله التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة حيث يقرر ما يجب أن يعمله، ومتى يقوم به، ومن يقوم به حيث إنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

– جل العمال في المؤسسة يرون بأنهم لا يشاركون في عملية صنع القرارات وأنهم ليس سوى أدوات في المؤسسة لتنفيذ هذه القرارات والقيادة هنا تعتمد أسلوب الإقصاء والتهميش للمرؤوسين في صنع القرارات واعتقادها بأنهم ليس لديهم المعرفة والقدرة على صنع القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة.

– يعتمد الرؤساء المباشرين في إتصالهم بالعمال بإتباع أسلوب الإتصال المباشر وجه لوجه مع المرؤوسين من خلال تعزيزها لسلوك التشاور والاستماع وإبداء الرأي، وفعالية هذا الأسلوب في فهم العمال للرسالة الإتصالية بإعتمادها لغة مفهومة وواضحة تنمي التواصل والتكامل بين أعضاء التنظيم كما أنها تجعل قنوات الاتصال مرنة في المعاملة بين الرئيس المباشر والعمال تحت إمرته وهذا ما يؤدي إلى درجة عالية من التفاهم.

➢ **الدراسة الثانية:**

دراسة يوسف جغلولي القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية "دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، رسالة لنبيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2011/2010

- **إشكالية الدراسة:** حيث كان السؤال الإنطلاقي كالتالي:

كيف تعمل القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

- **ومنه تفرعت التساؤلات التالية:**

– ماهي العلاقة بين الثقافة الإتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى – المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك إدارة المعرفة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية ؟

– ما هي العلاقة بين ثقافة اتخاذ القرار المدعمة عن القيادة الإدارية الوسطى – المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك التعلم التنظيمي وسلوك التمكين العمالي، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية ؟

– ما هي العلاقة بين ثقافة الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى – المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك الإلتزام التنظيمى والتعزيز السلبي لسلوك التسيس التنظيمي وتطوير الثقافة التنظيمية.

– ما هي العلاقة بين ثقافة التحفيز القيادة الإدارية الوسطى – المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العدالة التنظيمية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

- **الفرضية العامة للدراسة:**

تعمل القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية، بتنشئة مرؤوسيها على مجموعة من السلوكات التنظيمية داخل العملية الإتصالية تشمل سلوك: (إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية)، وعملية إتخاذ القرار التنظيمي التسيس.

- **المنهج وأدوات الدراسة:**

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأيضا على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة بالإضافة الى المقابلة والملاحظة.

- **العينة** : تمثلت العينية في مديريات ولاية المسيلية وعددهم 15 من مجتمع البحث الكلي الذي يضم 30 مديرية تنفيذية بولاية المسلة.

- **نتائج الدراسة:**

– يطبع النسق الثقافي للمنظمة الإدارية البعد التدرجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركزة السلطة وظاهرة السيطرة على العمال مما انتج كائن اجتماعي إثر قبول لظاهرة السيطرة والخضوع، كما يطبع هذا النسق بعد ثقافي متجنب للمخاطرة، تظهر من خلال اهتمام القيادة الإدارية على التركيز في تطبيق اجراءات وقوانين العملية التنظيمية وكذلك تعزيز سلوكات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكات

محددة، ويطبع هذا النسق بعد متوجه إلى الفردية يظهر عدم اهتمام القيادة الإدارية في تعزيز سلوكات التعاون ودمج الذهنيات الفردية المشكلة للبناء الاجتماعي في ذهنية جماعية للعمل.

– ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية، وذلك بالاعتماد على الجانب الرسمي في العمل واتباع هرمي للقوانين المعمول بها في مقابل عدم وجود معايير قيادية فنية أو مهاراتية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.

– أصاب بعض هذه القيادة الإدارية في تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الإدارية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجودة ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة، لكن أخفقت في حلها من خلال تعزيز نسق قانونيا يحكم العلاقات الاجتماعية فإختلط لديها الوسيلة بالهدف.

**مدى الإستفادة من الدراسات السابقة:**

وعليه قد أفدتنا هذه الدراسات في بناء الخلفية النظرية للموضوع من خلال التراث النظري والأدبيات وكذلك المراجع المتخصصة التي لها علاقة بالدراسة كما زودتنا ببعض المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني من حيث المناهج والعينة بالإضافة إلى أنها أفدتنا في إختيار أدوات الدراسة بالتالي زودتنا بكم نظري ومعرفي حول الموضوع.

**ثامناً: صعوبات الدراسة:**

– عرفت الدراسة مجموعة من الصعوبات التي وجهتنا خلال مراحلها مختلفة فمن الناحية الميدانية، واجهنا بعض الصعوبات في جمع المعلومات:

– صعوبات التعامل مع بعض المبحوثين.

– عدم إسترجاع إستمارات كلها وتم فقدان (07) إستمارات.

– تحديات تنظيمية مرتبطة بتنسيق المواعيد مع الإطارات والمسؤولين في المؤسسة بسبب إنشغالاتهم اليومية وضق الوقت.

– رفض بعض المبحوثين الإجابة على أسئلة الإستمارة.

# الفصل الثاني : القيادة التنظيمية

**أولا: نظريات المفسرة للقيادة التنظيمية**

**ثانيا: أنواع القيادة التنظيمية**

**ثالثا: أهمية القيادة التنظيمية**

**رابعا: عناصر القيادة التنظيمية**

**خامسا: وظائف القيادة التنظيمية**

**سادسا: مهارات القيادة التنظيمية**

**سابعاً: مصادر قوة القيادة التنظيمية**

**ثامنا: صفات القائد**

**تاسعا: معوقات القيادة التنظيمية**

تعد القيادة التنظيمية من القضايا الأساسية التي حظيت باهتمام واسع من قبل العلماء والباحثين في مجالات الإدارة نظرا لأهميتها الكبيرة في توجيه جودة العمل داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة لذا أولت العديد من المنظمات اهتماما خاصا لتطوير أساليب اختيار القادة الإداريين من خلال التعرف على الكفاءات والقدرات القيادية المتميزة نظراً لتأثيرها المباشر على الأفراد، وكذلك على مستوى الأداء العام للمنظمة.

**أولاً: نظريات المفسرة القيادة التنظيمية**

نستعرض فيما يلي أهم نظريات القيادة حسب تطورها التاريخي والتنظيمي:

- **نظرية الرجل العظيم:**

وتنطلق هذه النظرية من افتراض مفاده أن القادة يتمتعون بمواصفات خارقة مقارنة بأقرانهم، هذه المواصفات تمكنهم من قيادة أنفسهم وغيرهم، وتفترض هذه النظرية أن هاته الصفات لا تذكر في أشخاص كثير على مر التاريخ، وأن الأحداث التي يقوم بها الرجال العظماء لديهم خصائص ومميزات قيادية.[1]

- **نظرية السمات:**

يقوم مفهوم هذه النظرية على أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيرها وكلما توفرت هذه السمات في شخص ما أصبح قائدا[2] ومن أهم السمات الواردة تتمثل في:

- **السمات المعرفية:** الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل والقدرة على التصور.
- **السمات الاجتماعية:** وفرة النضوج الاجتماعي، الشعور بالآخرين، الإحساس بالمسؤولية، حسن الاتصال، في التعامل مع الآخرين
- **السمات الانفعالية:** النضج الانفعالي، الثقة بالنفس، ضبط النفس، الحزم، الاستقامة والتوازن، المبادأة والكرم والشجاعة.
- **السمات الجسمية:**الطول والرشاقة، سلامة الأعضاء، جمال المظهر.[3]

---

[1] نقار مبروك، **أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي**، دراسة ميدانية على أساتذة ولاية المغير، أطروحة دكتوراه، قسم النفس وعلوم التربية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023، ص202.

[2] أحمد جميل عايش، **إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية**، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان 2002، ص17.

[3] وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، **الأنماط المادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي**، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في غزة، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، 2015-2016، ص23.

▪ **النظرية السلوكية:** بدلا من التركيز على السمات الشخصية الفطرية للقائد، ركزت على سلوكيات وأفعال القادة حيث اهتمت بطريقة اتصاله وتأثيره بالآخرين وكيفية القيام بمهامه، من أهم الدراسات والنماذج السلوكية هي:

- **دراسة جامعة "ايوا"**: تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات السلوكية في القيادة وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنواع للسلوك القيادي المؤثر في الأفراد والجماعات.
- **السلوك الأوتوقراطي**: ويتميز فيه القائد بالأمر والتوجيه مع أدنى مشاركة للموظفين
- **السلوك الديمقراطي**: وهنا يشجع القائد المناقشات الجماعية، ويشرك الموظفين في صنع القرار وتحديد طريقة إنجاز العمل، ويكون موضوعيا في منح المكافآت والعقوبات.
- **السلوك الحر والمتساهل**: وفيه يمنح القائد الحرية التامة للجامعة في اتخاذ القرار وطرق العمل[1]
- **دراسة جامعة "اوهايو"**: وتعتبر هذه الدراسة أكثر دقة وشمولا ، وكانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقييمه بشكل مفيد إلى:

- **إنشاء هيكل تنظيمي**: حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه و تحديد المهام فيه
- **الاعتبارات الإنسانية**: حيث الاهتمام بحفظ وصيانة هذه العلاقات.[2]
- **دراسة جامعة "ميتشيغان"**: قامت هذه الدراسة بشكل مباشر بالمقارنة بين سلوك المشرف الفعال وغير الفعال و حددت بعدين لسلوك القائد هما :
- **الاهتمام بالعاملين**: ويتمثل باهتمام القائد بالمرؤوسين ورعايتهم لمصالحهم وبناء علاقات طيبة معهم
- **الاهتمام بالإنتاج**: ويتمثل باهتمام القائد بصورة أكبر بجوانب العمل النفسية وتحديد الواجبات للمهام المتعلقة بالأداء وزيادة الإنتاج.[3]

▪ **نموذج النظم الأربعة في القيادة:**

أوضح likert وزملاؤه في معهد البحث الاجتماعي أن هناك أربعة نظم للقيادة الإدارية.

- **النظام التسلطي الاستغلالي**: يتميز القائد بدرجة عالية من المركزية، لا يثق بالأفراد ويحفز العاملين بالخوف والإكراه والعقاب، ويتخذ كل القرارات بنفسه.

---

[1] نجم عبود، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، د، ط، دار صفاء للنشر، عمان 2011، ص100.

[2] محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط5، دارر وائل للنشر، عمان، 2010، ص269.

[3] المرجع نفسه، ص271.

- **النظام التسلطي العادل**: ويشبه النموذج السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرار تحت رقابته، ويستخدم الحوافز الإيجابية وبعض التخويف والتهديد لدفع الأفراد للعمل.
- **النظام الديمقراطي الاستشاري**: يثق القائد في المرؤوسين ويستفيد من آرائهم في عملية اتخاذ القرارات، ويفوض قدرا كبيرا من سلطته.
- **النظام الديمقراطي بالمشاركة**: يثق بمرؤوسيه ويسمح بالمشاركة في صناعة القرار داخل المنظمة ويتخذ قراراته بالإجماع او الأغلبية.[1]
- **نموذج الشبكة الإدارية**: قام كل من NOUTON وBLAKE : بدراسة القيادة على أساس أنها تركز على جانبين هما:

الإهتمام بالأفراد العاملين والاهتمام بالإنتاجية والعمل[2]

– ولقد قاما باقتراح نموذج للشبكة الإدارية في القيادة حيث قسما أنماط القيادة الأساسية إلى خمسة أقسام هي:

- **القائد الضعيف/المتسيب (1.1)**: يتجنب القائد التدخل في الأمور ويظهر عدم الاكتراث بالإنتاج وإحتياجات الأفراد ويتراجع عن العملية القيادية.
- **القائد المهتم بالإنتاج/المتشدد (1.9)**: وهو الذي يركز جل اهتماماته على الإنتاج والعمل مقدما إياهما كأولوية قصوى، بينما يخصص الحد الأدنى من الالتفات للعلاقات الإنسانية.
- **القائد الاجتماعي/رئيس نادي (9.1)**: وهنا يستخدم السلطة لتحفيز المرؤوسين للقيام بأعمالهم، حيث يركز بشكل كبير على الاهتمام بالأفراد ومشاعرهم واحتياجاتهم بالإضافة إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية بينما يغفل بعض الشيء عن جوانب الإنتاج والعمل.
- **القائد الوسط** (5.5): وهو الذي يولي اهتماما متوازنا على العمل والأفراد، إلا أنه يواجه تحديات في الحفاظ على التوازن بين هذين الجانبين
- **القائد المثالي/قائد الفريق** (9/9): ويتميز بالتركيز العالي على الأفراد والإنتاج في آن واحد حيث يسعى القائد إلى تعزيز العمل بروح الفريق وضمان تماسك المجموعة، وبناء الثقة والاحترام المتبادلين ويعتبر هذا النمط الأنسب لتحقيق نتائج أفضل[3].

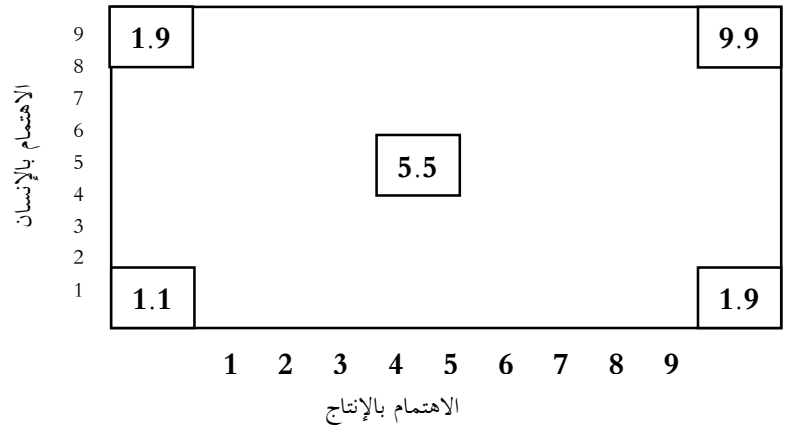
---

1 **مبادء ادارة الاعمال**، ادارة مكتبية، دار 161 للنشر المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص69.

2 أحمد قوارية، **فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي**، ديوان المطبوعات الجامعية، ص150.

3 حسين حريم، مرجع سابق، ص، ص223 – 224.

**الشكل (02)**: يمثل نموذج الشبكة الإدارية.




- **النظرية الموقفية:** تعني أن كل شيء يتوقف على الموقف، فهي نظرية شرطية حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف[1]، أي أن هذه النظرية تركز على تكيف الاستراتيجيات أو الأساليب المختلفة بما يتناسب مع الظروف أو المواقف المختلفة والمتغيرة في بيئة العمل، وسوف نشير إلى بعض نماذج هذه النظرية.

- **نموذج فيدلر:** تعد المحاولة التي قام بها FIDLER من جامعة النوي الأمريكية من أوائل المحاولات لتطوير نظرية حديثة للقيادة أطلق عليها النظرية الموقفية لفعالية القيادة فأدخل في هذه النظرية متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات والخصائص التي يتميز بها القائد متبينا بعدين للقيادة:

- **البعد الأول:** يهتم بالأفراد والعلاقات الإنسانية.
- **البعد الثاني:** يهتم بالعمل والإنتاج[2].

أي أن القادة يتفاوتون في أساليبهم سواء في أدائهم لمهامهم أو علاقاتهم مع المرؤوسين، ويؤكد على أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يصلح لجميع الأوقات والأماكن، فالقائد يجب أن يتكيف مع الموقف لاتخاذ القرار، وحسب فيدلر فإن أسلوب القيادة المناسب يعتمد على ثلاثة متغيرات هي:

- **العلاقة بين القائد والمرؤوسين:** أي مدى التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، الذي قد يؤدي إلى نجاح أو فشل أسلوب القيادة.
- **هيكل المنظمة:** وتهتم بهيكلة وتحديد إجراءات واضحة وتوجيهات بشكل يتيح الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين لأداء المهمة وتنفيذها.

[1] عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، د ط، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2001، ص102.

[2] بن عبد الرحمان الطاهر، مرجع سابق، ص62.

- **قوة موقع القائد:** وتتمثل بالسلطة التي يمنحها المركز الوظيفي للقائد بحيث تمكن من توظيفها في خدمة الأهداف المطلوب تحقيقها[1].
- **نموذج المسار والهدف:** يعتبر هذا النموذج الذي قدمه HOUSE سنة 1970 تم تطوره بالاشتراك مع MITCHELL سنة 1974محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين[2] وأن النمط القيادي يجب ان يتغير بتغير الموقف، وأن مهمة القائد هي تسهيل المسار نحو تحقيق الهدف[3].

– ونتج عن هذا النموذج أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي:

- **القيادة الموجهة:** وفيها يحيط القائد الأعضاء علما بخطوات العمل وعما يتوقعه منهم
- **القيادة المهمة بالإنجاز:** حيث يحدد القائد أهدافا كثيرة ويتوقع إنجازا من الأفراد النابغين.
- **القيادة الإنسانية:** يهتم القائد بدوافع وحاجات الأفراد ويعمل على إشباعها، وكذلك مشاعرهم وأن يعاملهم معاملة تتسم بالود و المساواة
- **القيادة المشاركة:** يعطي القائد الفرصة للأفراد التابعين له في إبداء الرأي والمشاركة في المناقشات والأخذ بأفكارهم[4].
- **نموذج الأبعاد الثلاثة:** تشمل هذه النظرية التي طورها REDDIN على إضافة بعد جديد إلى البعدين السابقين، وهما الإنتاج والعناية بالأفراد، حيث أضاف ردن بعد الفاعلية، فقد حلل الأسلوب القيادي إلى ثلاثة أبعاد أطلق عليها:[5]

– **بعد المهمة أو التوجه نحو المهمة:** أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه هوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

– **بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقات:** أي المدى الذي يمكن أن يأخذه الإداري لتوفير علاقات عل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام الآخرين.

---

[1] صلاح عبد القادر النكيمي، **الإدارة**، دط، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008، ص152.

[2] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، د ط، الدار الجامعية للنشر،1786، ص174.

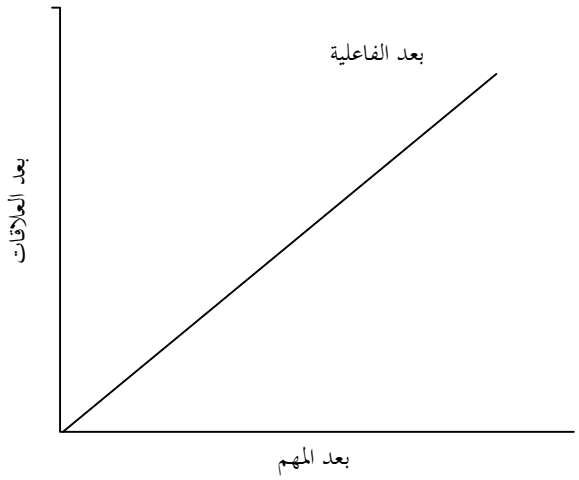
[3] أحمد بطاح حسن الطعاني، **الإدارة التربوية رؤية معاصرة**، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، 2016، ص78.

[4] نبيل سعد خليل، **الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2009، ص135.

[5] هاني عبد الرحمان صالح الطويل، **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، ط4 دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص257.

- **بعد الفاعلية:** والتي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره ولا يتم التعامل مع بعد العلاقة ن خلال مبدأ أن هناك فاعلية أو .. على أساس مقياس متصل[1]

**الشكل (03)**: يمثل مفهوم الأبعاد الثلاثة للقياس.




وقد ميز ريدن أربعة أنماط للقيادة وهي

1. القائد المتفاني في العمل
2. القائد ذو الاهتمام الكبير بالأفراد
3. القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل والأفراد
4. القائد الذي لا يهتم كثيرا لا بالعمل ولا بالأفراد[2].

**الشكل (04)**: يمثل أنماط القيادة الأساسية حسب نموذج ردن.[3]

| | |
|---|---|
| **متكامل** | **متصل** |
| **متفان** | **منفصل** |

بعد العلاقات

بعد المهمة

[1] فتحي محمد أبو ناصر، **مدخل إلى الإدارة التربوية والنظريات والمهارات**، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008، ص13.

[2] محمد علي جعلوك، **العادة هل يولدون أم يصمعون** أ، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان،1899، ص96.

[3] ناريمان يوسف لهلوب، **مهارات القيادة التربوية الحديثة**، دار الخليج للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2012 ص177.

- **نموذج دورة الحياة:** لقد قاما HERSEY AND BLANCHARD بتطوير نموذج لتحديد الأسلوب القيادي الفعال، وذلك بالتركيز على عامل النضج الوظيفي للمرؤوسين، فالنمط القيادي حسب هذه النظرية يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة، كما ان القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه، واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف وكذلك احتياجاتهم المعنوية[1].

وتوصل هذا النموذج إلى أربعة أساليب قيادية هي:

1. **أسلوب القيادة التفويضي:** ويلائم العاملين ذوي النضج المرتفع و.. بالكفاية ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة.
2. **أسلوب القيادة التوجيهي:** يلائم العاملين الجدد ذوي الحماس والرغبة في التعلم.
3. **أسلوب القيادة التدريبي:** للأمم العاملين ذوي الاستعداد المنخفض لتحمل المسؤولية.
4. **أسلوب القيادة التعليمي:** ويلائم أعضاء الفريق الذين بلغوا درجة مرتفعة من الكفاءة والثقة في أداء المهام، ويتقاسم القائد مع الفريق اتخاذ القرار ويشجع الاتصالات المفتوحة ومبادرات المرؤوسين لاستشارة جهودهم وتفجير طاقاتهم[2].

- **نموذج الخط المستمر:** أصحاب هذا النموذج هما TAMENBAUM and SCHMIDT يظهر هذا النموذج العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أساس الخط المستمر، فسلوك القائد يتذبذب على خط يصل بين سلوكيين هما السلوك الديمقراطي والسلوك الاوتقراطي، وهذا النمو ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية، في أحد أطرافها يعتمد المدير على القائد على استخدام سلطته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتمام كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار[3].

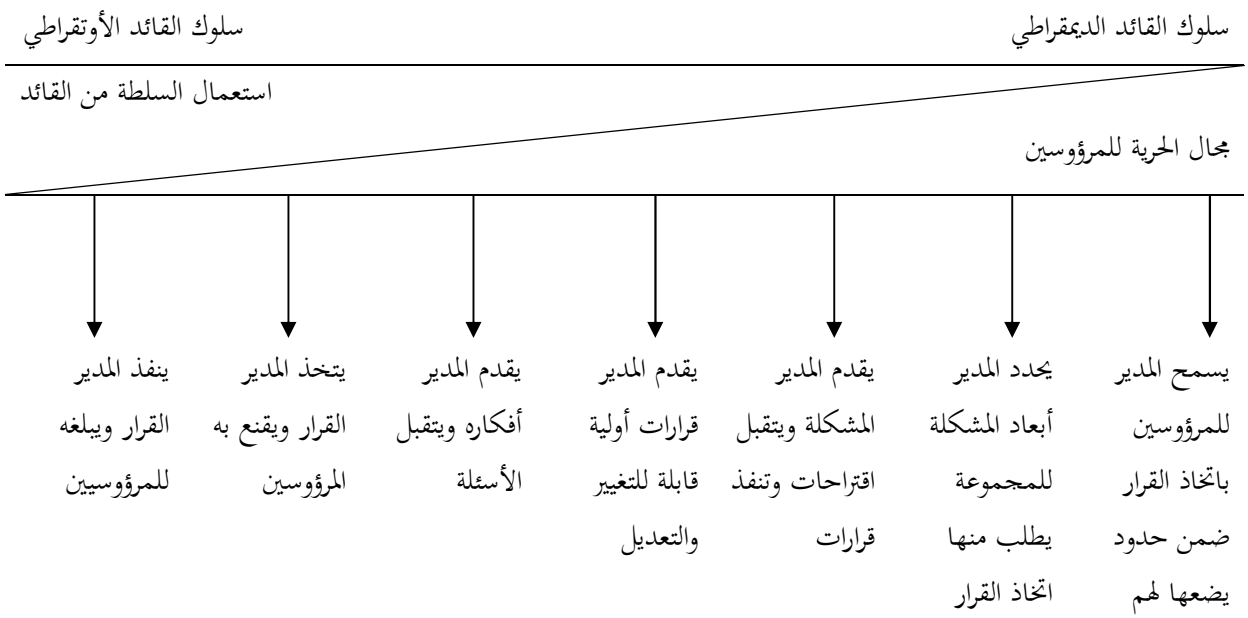
---

[1] بن سليم حسين، زرقط بولرباح، **أنماط القيادة الإدارية واتخاذ القرار، دراسة تحليلية**، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، مج2، ع15، جامعة عمار ثليجي الأغواط، ص16.

[2] محمد الساسي الشايين شافية بن حفيظ، **فعالية القيادة الإدارية وفق نظرية هارسي وبلانشارد من وجهة نظر الموظفين**، دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع23، 2016، ص 123.

[3] واصل جميل حسين المومني، **الإدارة المدرسة الفعالة**، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2008.

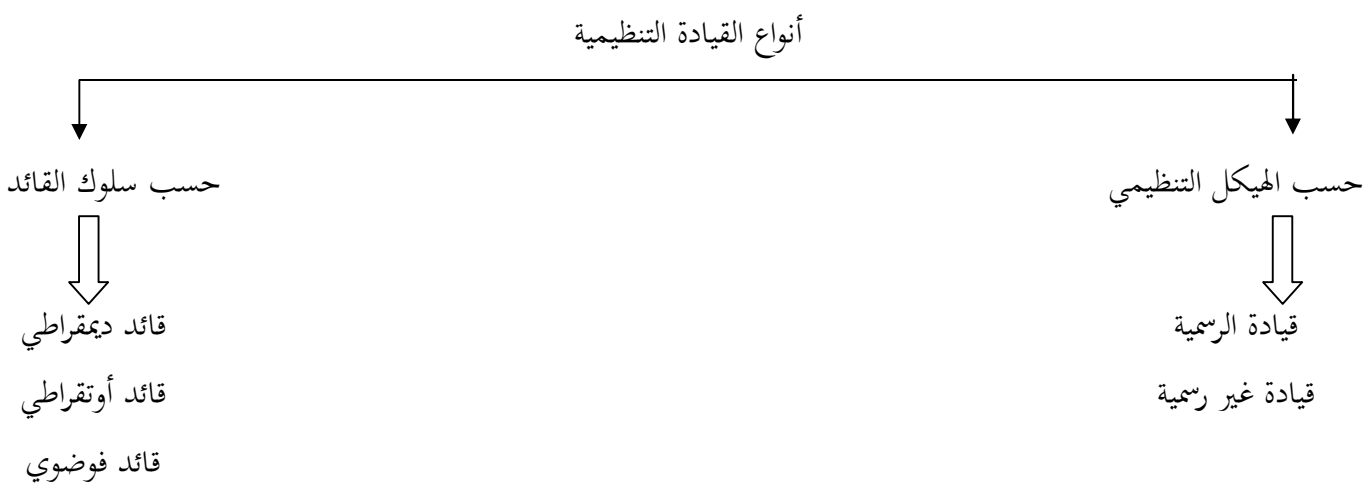
**الشكل رقم (05)**: يمثل خط سلوك القيادة.




**ثانياً: أنواع القيادة التنظيمية:**

للقيادة أنواع متعددة ومختلفة، يمكن تصنيفها إلى نوعين وذلك حسب طبيعة سلوك القائد وحسب الهيكل التنظيمي.

**الشكل رقم (06)**: يمثل أنواع القيادة

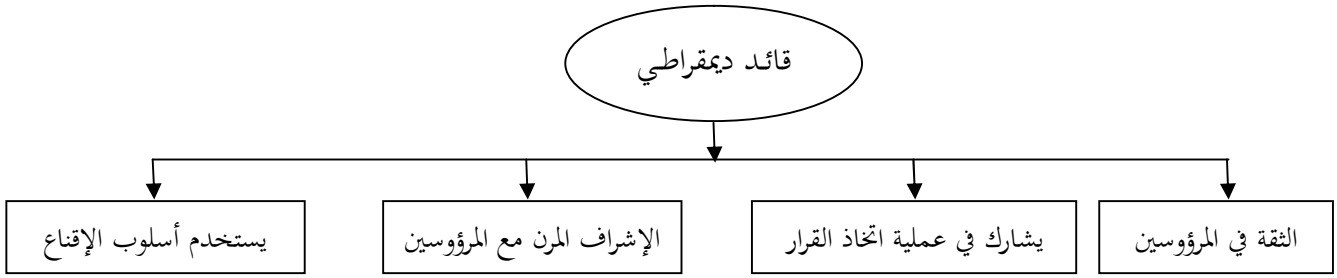


- **القيادة حسب الهيكل التنظيمي:**

حسب الهيكل التنظيمي يمكن تقييم القادة إلى نوعين رئيسيين وهما: قادة رسميين وقادة غير رسميين.[1]

- **القيادة الرسمية:** يستند القائد في هذه الحالة على السلطة المستجدة من مركزه الوظيفي، فهو يمارس مهامه وفق تنظيم رسمي قانوني في توجيه المرؤوسين وإصدار الأوامر، الاتصال واتخاذ القرارت، ففي هذه الحالة القائد لا يتشكل من بين أفراد المجموعة بل اختياره يكون مقبل أصحاب المنظمة المسؤولين.
- **القيادة غير الرسمية:** تنجلي القيادة الغير الرسمية داخل المجموعة دون الحاجة إلى منصب رسمي، حيث تتشكل طبيعيا بين أفراد المجموعة من خلال تكاثف الأعضاء حول شخص يحبونه، لديه الكفاءة والقوة للتأثير فيهم من خلال مهارات وقدرات خاصة وسمات تتميز بها كالاحترام والثقة والخبرة وقوة الشخصية ويتم اختياره من طرف الأعضاء فيهم لمصالحهم ويساعدهم في تحقيق أهدافهم.
- **القيادة حسب سلوك القائد:** يمكن تصنيف أنواع القيادة إلى عدة تصنيفات فهناك من يصنفها إلى ثلاثة أنواع هي: القيادة الديمقراطية، القيادة أوتوقراطية، القيادة الفوضوية[2]
- **القيادة الديمقراطية:** في هذا النوع من القيادة سيقوم القائد بعدم إصدار أي قرارات أو أوامر أو تحديد أي أنشطة إلا بعد مناقشة أفراد المجموعة بحيث يتزايد الاتصال الفعال بينهم وخلق روح التعاون، وفي بعض الأحيان يقوم بتفويض بعض سلطته إلى المرؤوسين فلا تتم القيادة بالتخويف والسيطرة بل من خلال الترغيب والشورى فالقيادة التنظيمية تهتم بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد.

**الشكل رقم (07)**: يبين نوع القيادة الديمقراطية



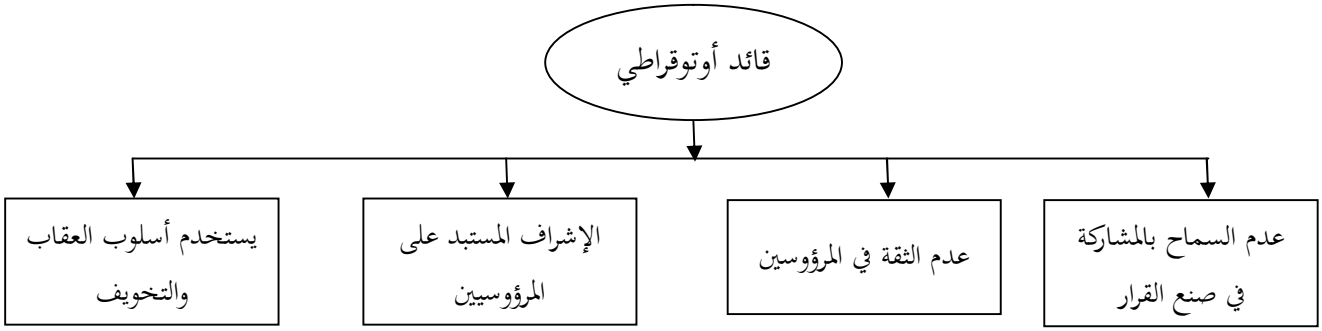

[1] كامل محمد المغربي، **الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21 دار الفكر للنشر**، ط2، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص249.

[2] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص85.

لا أن هذا هو النمط الأخير وليد مجموعة من الأنماط المختلفة من بينها:

- **القيادة الكاريزمية:** فالقائد الكاريزمي له صفات استثنائية، ذات شخصية جذابة يتمتع بقدرة استحواذ انتباه عقول ومشاعر الآخرين والتأثير عليهم وتحفيظهم نحو أهدافهم بكل سلاسة وسهولة.[1]
- **القيادة التبادلية:** يرتكز هذا النموذج على العلاقة المصلحة بين القائد والتابعية، حيث يتم تبادل المنافع بين الطرفين، يتم..السلوكيات المؤدية إلى أداء ونتائج إيجابية ومعاقبة السلوك الذي يؤدي إلى نتائج سلبية[2].
- **القيادة التحويلية:** وهي تأثير القائد على موظفيه بتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار لرفع مستوى الأداء للمنظمة، وفهم التغيرات المختلفة التي قد تواجهها ويساهم في بناء ثقافة تنظيمية تتكيف مع هذه المتغيرات[3].
- **القيادة الأوتوقراطية:** ويطلق عليها أيضا القيادة الإرغامية فالقائد هنا يعتمد استخدام سلطته الرسمية كوسيلة ليسيطر ويضغط على مرؤوسيه لكي يجبرهم على الالتزام بتنفيذ مهام معينة كما انه يتسم بالاستبداد والتحكم في جميع القرارات ويفتقر إلى الثقة في مهارات وقدرات فريقه، مما يساهم في تنامي الشك والريبة بين العاملين معه مما يخلق أجواء يسودها القلق والتوتر داخل المنظمة.

**الشكل رقم (08):** يبين نوع قائد أوتقراطي




[1] محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر، ط1، عمان، 2016 ص142.

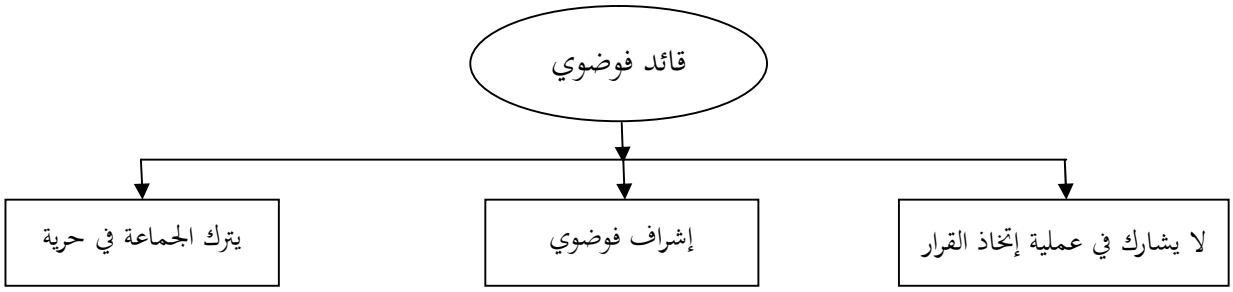
[2] بن سي علي محمد أمين، رتيبة بوهالي، **نجاعة القيادة التبادلية والتحويلية للحد من مقاومة التغيير**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 12، العدد1، 2024 ص516.

[3] مكيد علي، تومي حسنة قديرة، **القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات**، مجلات الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 27، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص89.

- **القيادة الفوضوية:**

ويطلق على هذا النوع كذلك قيادة عدم التدخل ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن القائد يترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في كيفية إنجاز أعمالهم داخل المؤسسة ويبقى فقط يلعب دور الموجه والمرشد[1] ويعد هذا النوع من القيادة مهمل، فهو لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات المراد تحقيقها.

**الشكل رقم (09)**: يبين نوع القيادة الفوضوية




**ثالـثاً: أهمية القيادة التنظيمية:**

للقيادة دور هام وحاسم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وتكمن هاته الأهمية فيما يلي:

– العمل على تنمية وتدريب ورعاية الموارد البشرية التي هي من الأوليات الأساسية للمؤسسة، كما يعتبر القائد قدوة يقتدي بها

–إدارة تحديات العمل بفعالية وحلها بشكل شامل وتحقيق توازن في العلاقات واتخاذ القرارات المشتركة بين الأفراد.

– تعتبر حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة ورؤاها المستقبلية

– إنها الأداة التي تساهم في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها المحددة

– إنها الحيز الذي يندمج فيه كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات

– تعزيز الجوانب الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية لأقصى حد

–ا لعمل على التكيف مع المتغيرات المحيطة واستغلالها يخدم مصلحة المؤسسة وتحقيق الأهداف[2].

[1] نضير حمودي، **كاظم فريحات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، ط1، دار إثراء للنشر، عمان، 2009، ص242.

[2] أسامة خيري، **القيادة الاستراتيجية**، د.ط، دار الراية للنشر، الأردن–عمان، 2014، ص19.

**رابعاً: عناصر القيادة:**

-إن عملية القيادة تتضمن مجموعة من العناصر الأساسية ويمكن توصيفها كما يلي:

- **القائد:** وهو عنصر هام وهو الذي يقود الجماعة أو ..مجموعة من الناس، ويتحدد فشله أو نجاحه لمدى تأثيره على قيادة سلوك الجماعة في تحقيق الأهداف.
- **الجماعة:** ضرورة وجود مجموعة من العناصر الزمنية لتلبية حاجاتهم من طرف قائد قادر على تلبيتها
- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة، والتي توجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها
- **ظروف الموقف:** فالموقف الذي يظهر القائد، وذلك من خلال اتخاذ قرارات معينة
- **التأثير:** والذي ينتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.

**خامساً: وظائف القيادة:**

تتضمن وظائف القيادة مجموعة من المهام والمسؤوليات التي يؤديها القائد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتمثل في الوظائف في ما يلي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، الشؤون العامة، اتخاذ القرارات).[1]

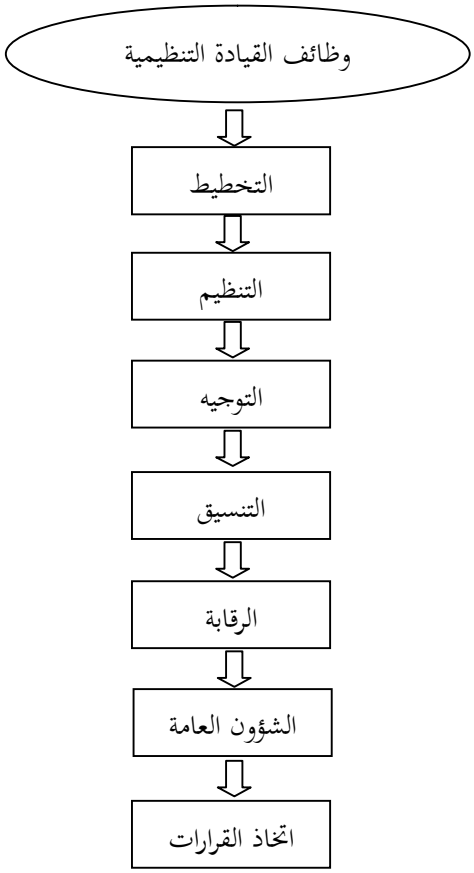
وسوف تتطرق إليها كالتالي:

- **التخطيط:** وهو عملية هامة وحاسمة للقائد في التعامل مع الأحداث والمتغيرات المستقبلية، مما يجعله ضرورة للمنظمات بمختلف أنواعها.
- **التنظيم:** ويتعلق بالعمل والجهد الجماعي وتوفر المورد البشري أي اليد العاملة والمؤهلة للقيام لوظائف والموارد المادية والمتمثلة في مجموعة الوظائف والوسائل المعتمد عليها.
- **التوجيه:** وهو توجيه المرؤوسين ومراقبتهم وضرورة توضيح كيفية إنجاز الأعمال وإزالة إلتباسات تتعلق بالأهداف التنظيمية، ويشير التوجيه إلى التأثير في سلوكيات الأفراد وضمان الإنسجام بينهم.
- **التنسيق:** ويقوم على تطوير العلاقات بين الأفراد والجماعات من خلال التعاون والتنسيق بينهم من خلال بذل جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

[1] تبني عبد العزيز، **استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع وكفائة وفعالية المورد البشري**، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلعاز معسكر، أطروحة دكتةراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2014-2015، ص ص 93-94.

- **الرقابة:** تعمل على توجيه وتعزيز حماس الموظفين لعملهم بشكل فعال، وتنفيذ الأنشطة والأعمال وفقا للخطة المحددة وتصحيح مساراتهم المهنية كما تساهم في تقييم أداء الأفراد في مختلف الأنشطة التي يقومون بها.
- **الشؤون العامة:** وهي المهارات الإستراتيجية والعملياتية المتعددة والمختلفة التي يقوم بها المدير، حيث يشغل القائد موقفا أعلى في المستويات الإدارية للمنظمة، فيتركز دوره بشكل كبير في معالجة (الشؤون العامة بعيدا عن التفاصيل والمشكلات التي تحدث في أدنى مستويات الهيكل التنظيمي).
- **اتخاذ القرارت:** يعتبر هذا الأسلوب أداة فعالة تدعم المؤسسة في الظروف الصعبة فالقائد الإداري الناجح يمتلك مهارات وقدرات استثنائية ومستوى عال من الذكاء والتحلي بالحكمة يمنحه القدرة على اتخاذ القرارات والبدائل الصائبة مهم كانت الظروف.

**الشكل (10)**: يمثل الوظائف القيادة التنظيمية



**سادساً: مهارات القيادة التنظيمية:**

لكل قائد صفات ومهارات تمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهي كالتالي:

- **مهارات إنسانية:** وتتمحور حول تركيز القائد في التعامل مع الآخرين وتحفيزهم على التعاون والالتزام وتعزيز قدرتهم على الإنتاج وإدراك القائد لفهم احتياجات العمل على مرؤوسيه ودفعهم للعمل بحماس دون ضغوط، مما يعزز بناء روح معنوية للفريق ويؤسس لثقة واحترام متبادلين مما ينشئ بيئة أسرية محبة[1] والتي تسعى إلى تعزيز وتقوية الروابط الإنسانية.
- **مهارات فنية:** يجب على القائد أن يكون بارعا ومتمكنا في عمله، كما ينبغي أن يكون على دراية بمهام مرؤوسيه بجميع مراحلها ومتطلباتها، وان يكون قادرا على استخدام المعلومات وتحليلها وأن يكون مدركا للظروف والوسائل المتاحة التي تساهم في إنجاز العمل بكفاءة[2]
- **مهارات القيادة تنظيمية:**
- يتعين على القائد النظر غلى المنظمة باعتبارها نظاما متكاملا ويفهم أهدافها وتنظيماتها وخططها، وأن يكون له خبرة في استخدام السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل والواجبات وتنسيق الجهود مع إدراك شامل لجميع اللوائح والأنظمة.[3]
- **مهارات فكرية:**

امتلاك القائد لمهارات الدراسة والتحليل والاستنتاج بالإضافة إلى التكيف والجاهزية الذهنية لتقبل آراء الآخرين واستيعاب أفكار التغيير والتطوير للمنظمة وذلك بما يتماشى مع متطلبات العصر والظروف.[4]

**سابعاً: مصادر قوة القيادة التنظيمية:**

– تستمد القيادة قوتها وفعاليتها من عدة جوانب، ومن الضروري أن نتطرق إلى بعض المصادر التي يتحلى بها القائد على النحو التالي:

---

[1] بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 220، ص88.

[2] أمال بوسفط، **القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري**، دراسة ميدانية ببلدية المدلية، جيجل، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2023، ص116.

[3] برهان الدين السامرائي، **دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على مصنع السيراميك رأس الخيمة**، رسالة ماجستير، 2012.

[4] **الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي**، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011 . 2012 ص105.

- **قوة شرعية:** تستند السلطة على القواعد والقيم والمعتقدات التي يتبعها الأفراد داخل المؤسسة، حيث يعتمد القائد على السلطة الممنوحة له وفقا لمنصبه، مما يجعل هؤلاء الأفراد ملزمين بالامتثال لتوجيهاته[1]
- **قوة الخبرة:** عندما يلاحظ الأفراد أن قائدهم يمتلك معارف وخبرات ومهارات متنوعة تساعده على دعمهم وتحقيق الأهداف فبطبيعة الحال هذا يمنحه قوة أكبر في السيطرة على مجريات الأمور.[2]
- **قوة إذعان المنفعة:** تتمثل هذه العملية في استخدام القائد وسائل التحفيز التي تعزز من تأثير توجيهاته على أتباعه، ودفعهم إلى الامتثال له آملين في تحقيق مكافآت وعوائد إيجابية (سواء كانت مادية أو معنوية)[3]
- **قوة إذعان القهر:** وتعني لجوء القائد إلى توظيف أساليب التهديد والعقاب وإثارة الخوف لدى الموظفين لاستجابة مطالبه وتنفيذ أوامره.[4]
- **قوة الارتباط والجذب:** تعتمد على الخصائص الشخصية للقائد وقدرته على جذب وإعجاب الآخرين به، مما يعزز روابط الاحترام بينه وبين الآخرين وتنبع هذه الروابط من القائد الكاريزمي.[5]

**ثامناً:صفات القائد:**

يمتاز القائد بمجموعة من الصفات المتنوعة التي تجعله ناجحا في القيادة وهاته بعض الصفات التي يكتسبها:

- **صقل المقاييس العليا الأخلاقيات الشخصية:** لا يمكن للقائد الناجح أن يتبنى أخلاقيات مختلفة في حياته العامة، وفي العمل فلابد أن تكون قيمه الشخصية متطابقة مع قيمه المهنية
- **النشاط العالي:** فالقائد الفعال ينبغي عليه أن يتجاوز الانشغال بالتفاصيل التافهة ويكرس جهوده للقضايا الهامة التي تستحق الاهتمام والعناية[6]
- **الإنجاز:** القائد الفعال يمتلك القدرة على تحديد الأولويات الهامة والعمل على تنفيذها بفاعلية[7]

---

[1] نبيل بوركاب، رابح كشاد، **مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية**، دراسة حالة مؤسسة التصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين الكبيرة سطيف، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد48، جامعة حمة لخضر. الوادي 2017، ص200.

[2] رافدة الحريري، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، د، ط، دار المناهج للنشر، عمان، 2008، ص21.

[3] معن محمد عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، د، ط، دار حامد للنشر، عمان، 2007، ص149.

[4] مرجع نفسه، ص150.

[5] نبيل بوركاب، رابح كشاد، مرجع سابق، ص200.

[6] زيد منير عبودي، **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2010 ص38.

[7] عناية حسن القبلي، **القيادة الفاعلة في الميدان التربوي**، طه، شركة أمان للنشر، القاهرة، مصر، دس، ص37

- **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئا ولديه قدرة التغلب على الخوف من مواجهة أي صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة[1]
- **الحكمة:** القدرة على تقييم الأمور بدقة وموضوعية بهدف الوصول إلى قرارات فعالة وواقعية
- **العمل الجاد بتفاني والتزام:** القادة الفاعلون يعملون بالإخلاص ويكرسون جهودهم لإنجاز مهامهم والتزامهم بأعمالهم
- **تحديد الأهداف:** القادة الفاعلين يمتازون بقدرتهم على تحديد أهدافهم وهو أمر بالغ الأهمية في اتخاذ القرارات الصعبة.
- **استمرار الحماس:** يجب أن يتحلى القائد بصفة الحماس والإلهام فهو يشبه الشعلة التي لا تنطفئ أبدا متقدمة على الدوام حيث يتطلب نموه وتطوره حماس حقيقي يدفعه إلى الاستمرار في تحقيق أهدافه وتحفيز فريقه نحو النجاح
- **مساعدة الآخرين على النمو:** فالقائد لا يسعى إلى تطوير ذاته ونموها فقط ولكل في وجود بيئة عمل ملائمة يتم تبادل الأفكار وتعزيز التعاون مما يؤدي إلى إنشاء منظمة متماسكة وفرق عمل فعالة قادرة على إنجاز المهام بكفاءة.[2]

**تاسعاً: معوقات القيادة التنظيمية**

تواجه القيادة التنظيمية التحديات تعيق قدرتها على العمل لتحقيق الأهداف ونذكر منها:

- وجود مصادر متعددة للتعيين وتوزيع غير واضح المسؤوليات.
- تدخل أطراف مختلفة في مهام القائد تشل عمله.
- تعدد مصادر المسؤولية يؤدي إلى تضارب في التوجيهات والتعليمات.
- جهل الأفراد بطبيعة المهام المتاحة للقائد.
- تحميل القائد مسئوليات تفوق قدرته.
- وجود شبكات متوترة داخل الدوائر تعمل لصالح من يريد أن يصل وتعيق من يحاول المحافظة على الوضع القائم.
- وجود بيئة مشحونة ومتوترة تعيق القائد على انجاز أعماله.[3]

[1] نور الدين بوراس، مرجع سابق، ص69.

[2] بشير العلاق، القيادة الادارية، د.ط، دار الياجوري للنشر، الأردن، 2010، ص10.

[3] جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص ص 116-117.

# الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

**أولا: نظريات المفسرة للثقافة التنظيمية**

**ثانيا: نماذج الثقافة التنظيمية**

**ثالثا: مصادر الثقافة التنظيمية**

**رابعا: مكونات الثقافة التنظيمية**

**خامسا: وظائف الثقافة التنظيمية**

**سادسا: أهمية الثقافة التنظيمية**

**سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية**

**ثامنا: خصائص الثقافة التنظيمية**

**تاسعا: مظاهر الثقافة التنظيمية**

**عاشراً: أنواع الثقافة التنظيمية**

إن الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية في التنظيم فهي تحقق التلاحم والإنسجام بين عناصر المنظمة وتتمثل في القيم والمعتقدات التي تحكم المؤسسة وتؤثر في أفرادها، فضلاً عن ذلك لها دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية العنصر البشري داخل التنظيمات.

**أولاً: نظريات المفسرة الثقافة التنظيمية:**

أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وأدت هذه الدراسات إلى بلورة العديد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم هي:[1]

- **نظرية القيم:** يرى رواد هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة بمعنى لا يوجد مبدأ واحد يجميع بين جميع العناصر والسمات الثقافية بل توجد عدة مبادئ فرعية للثقافة تتأثر مع بعض وتشكل الواقع لحاملي تلك الثقافة.
- ويرى Obler: أن كل ثقافة تحتوى على عناصر وقوى تعمل وتؤكد على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد العديد من الأنماط الثقافية الخاصة بهم
- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة أو هوية فريدة تميزها عن غيرها وتتجسد في مجموعة من الخصائص المجردة يمكن استخلاصها من فهم وتفسير المعطيات الثقافية وتؤثر هذه الروح بشكل كبير على سلوك وتشكل جزءا من هويتهم، وينظر لها على أنها مجموع القيم التي تمثل إطار مرجعي لمعظم أفراد التنظيم، وتحدد النمو الثقافي وتمثل الاستمرار والتطور
- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تشير هذه النظرية إلى الطريقة التي يعتمدها التنظيم ويتعامل بها مع من حوله (البيئة الداخلية والخارجية)، ويعرف القائد دوره في التنظيم من خلال هذه الطريقة ويتوجب عليه التعامل باحترام وفعالية لتجنب التصادم مع غيره وهذا يحقق التنسيق بين أفراد الجماعة في المؤسسة.

وتتميز هذه النظرية بخاصيتين أساسيتين هما:[2]

1. عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة بمعنى الثقافة والمؤسسة مرتبطان بدرجة كبيرة، بحيث أن الثقافة تشكل جزءا من المؤسسة وتؤثر عليها والعكس صحيح.
2. يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية في المؤسسة دون محاولة تغيرها بمعني أن الفرد يلتزم بالقيم والثقافة الموجودة في المؤسسة ويحافظ عليها دون محاولة المساس بها أو تغيرها.

---

[1] حسين بن سليم، أحمد سويسي، **الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة**، مجلة تاريخ العلوم، ع8، ج1، 2017، ص ص 161-163.

[2] المرجع نفسه، ص ص 161-163.

- **نظرية سجية طبيعة الثقافة:**

تعتمد هذه النظرية على فكرة أن الخبرة المكتسبة من قبل أفراد التنظيم تعطي قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخيرة عن الطريقة العاطفية لسلوك الذي يتمحور حول الحالة الاجتماعية ويعبر عن معظم المشاعر والعواطف التي تؤثر على سلوكيات أعضاء التنظيم.

وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة التي تؤدي إلى تراكم الخبرات لدى الأفراد وينتج عنه مهارات تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه.

**ثانياً: نماذج الثقافة التنظيمية:**

تعددت النماذج التي تناولت الثقافة التنظيمية وحاولت تفسيرها، ولكل نموذج وجهة نظر خاصة به. لذا سنستعرض أهم نماذج الثقافة التنظيمية وهي كالتالي:[1]

- **نموذج ديل وكندي للثقافة (Deal, Kennedy, 1982):**

يؤكد هذا النموذج على الاتجاهات التي تنميها الثقافة التنظيمية لاستجابتها للبيئة الخارجية ومن ثم فهي محكومة بدرجة من المخاطرة وسرعة المعلومات المرتدة إذ قسم كل منهما هذه الثقافة إلى أربعة أنواع فرعية تمثلت في:[2]

- **الثقافة العنيفة:** تركز هذه الثقافة على النتائج والشدة والمنافسة بين الأفراد والتحكم فيهم بمعنى القيادة في المؤسسة تكون صارمة
- **ثقافة العمل المسلي:** تميزت هذه الثقافة بالمرونة والجدية فهي تشجع على التعاون والتسلية في العمل كما أنها تشجع على العمل الجاد. والعاملون فيها يتميزون بالمثابرة والقوة والسعي لتحقيق النجاح.
- **ثقافة المجازفة:** تتميز هذه الثقافة بالمركزية في اتخاذ القرارات وتركز على الاستثمار للمدى الطويل ويمكن أن نقول أيضاً أن ثقافة المجازفة تتميز باتخاذ القرارات الخطيرة التي قد تبوء بالفشل.
- **ثقافة العمليات:** وتتميز هذه الثقافة بالزامية إتباع القواعد والإجراءات القانونية المرسومة والمعلومات فيها جد قليلة ويصعب تقييم النتائج في هذا النوع من الثقافة كما يمكن القول أيضا أنها تركز على الكفاءة.

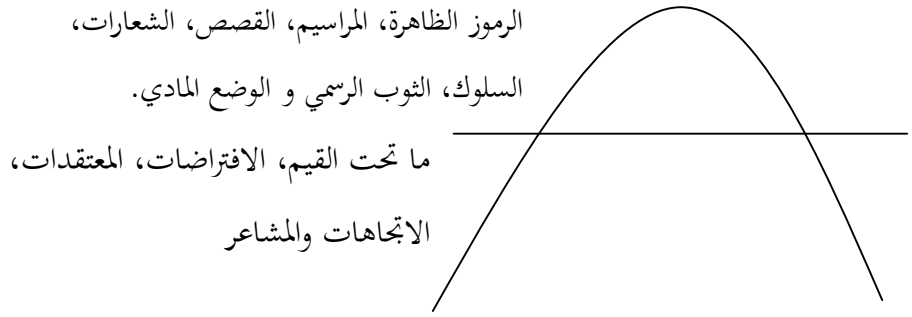
[1] سامي فياض العزاوي، **ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات**، د.ط، مركز البحوث للنشر، الرياض، 2009، ص 100.

[2] المرجع نفسه، ص115.

- **نموذج دونلي (Donnelly, 1984)**: صنف دونيلي الثقافة في الإدارة التنفيذية إلى ثلاث أنواع تعتمد على التفكير الإستراتيجي لهؤلاء المديرين في رسم رسالة المنظمة التي تشكلها الثقافة وهي:[1]
- **الثقافة النجاح –الريادة– (Excellent)**: تتميز هذه الثقافة بأنها تمكن من إنجاز أهدف المؤسسة بفعالية، وتصل رسالتها إلى جميع المستويات الإدارية مما يعزز التواصل والتعاون داخل المؤسسة.
- **الثقافة محيزة غير واضحة:** هذه الثقافة تتميز بالجمود وعدم النشاط حيث يميل فريق الإدارة التكاسل والتمسك بالطرق القديمة.
- **ثقافة غامضة مبهمة:** الثقافة الغامضة غالباً ما تكون مصحوبة بفوضى وأزمات مستمرة، ويصعب حلها. يمكن تغيير هذه الثقافة من خلال أساليب محددة، مثل تغير القيادة أو إعادة تشكيل التفكير الاستراتيجي.
- **أنموذج إريك (Eric, 1989)**: الثقافة التنظيمية تتألف من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي تعتبر أساسية في المنظمة، بينما تعكس العناصر غير الرسمية لثقافة الجوانب الذاتية والإيجابية وتتشكل الثقافات الفرعية بناءا على القيم التي توجه السلوك، وتتعدد الثقافات بسبب عوامل متعددة مثل المهام المتنوعة والتنوع الجغرافي. والتعامل مع البيئات المختلفة.[2]
- **نموذج بومن (Bowmon.1995)**: يمكن تمثيل مستويات الثقافة التنظيمية حسب بومن على شكل جبل جليد حيث تمثل القمة الظاهرة الرموز والعناصر الواضحة مثل المراسيم، القصص والشعارات، السلوك، والثوب، والوضع المادي أما الجزء المغمور في الماء فيمثل القيم والافتراضات والمعتقدات والاتجاهات والمشاعر التي تشكل الأساس الخفي للثقافة التنظيمية.[3]

[1] سامي فياض العزاوي، المرجع السابق، ص115.
[2] سامي فياض العزاوي، المرجع السابق، ص119.
[3] سامي فياض العزاوي، المرجع السابق، ص121.

**الشكل رقم (11)**: يمثل نموذج الثقافة عند بومن




- **نموذج كوك و روسو (Cook and Rousseau, 1988)**: هذا النموذج يعتمد على فهم حاجات الأفراد والجماعة، ويستخدم قائمة خاصة لقياس الثقافة وتحديد سماتها، وتقسم هذه الثقافة إلى الأنواع التالية: [1]
- **ثقافة الأمان**: تعني الالتزام بالمعايير والتوقعات التي تركز على تجنب المخاطر والمحافظة على السلامة.
- **ثقافة الرضا**: تركز على تحقيق الذات والإنجاز والمساعدة والانتماء وتلبية الإحتياجات الإنسانية.
- **ثقافة المهمة –العمل–**: تركز على القوة والمنافسة والإنجاز والقدرة على التحدي.
- **أنموذج إلمس وديفد (MICHAEL ELMES, DAVID WILEMO, 1988)**: قام إلمس وديفد بتقسيم الثقافة وفق الأفراد وطبيعة الوظائف وحضارة الأماكن التي تكون فيها إذ تتصف بخصائص معينة هي:[2]

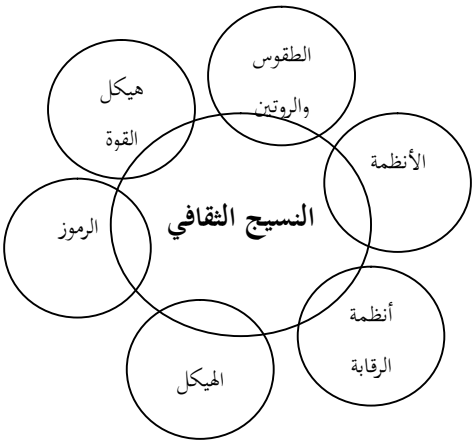
- **ثقافة الزمرة**: هي ثقافة النخبة المكونة من قادة ورموز المنظمة.
- **ثقافة السوق**: تركز على النزعة الاستهلاكية وتفضيل منتجات الشركات.
- **الثقافة الهرمية**: تعتمد على تصنيف الأشخاص حسب مستوياتهم العمرية والثقافية.
- **ثقافة الحدس والتحسب**: تركز على التوقع والرؤية المستقبلية لدى المخططين.

[1] سامي فياض العزاوي، المرجع السابق، ص ص117-118.

[2] المرجع نفسه، ص 118.

• **نموذج جوسون وسكولز (Johnson and Scholes , 2002)**: طرح جونسون وسكولز أنموذجا لتحليل الإستراتيجية، مشددين على أهمية تحليل العوامل الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وأبرزوا دور الثقافة في ذلك من خلال دراسة تاريخ المنظمة، أساليب إدارتها، وهيكلها ونظم الرقابة.[1]

**الشكل (11)**: يمثل تصنيف النسيج الثقافي عند جونسون وسكولز




• **نموذج شاين (Schein, 1985)**:

يرى شاين أن هناك ثلاث مستويات من الثقافة :[2]

- مستوى ثقافة الحقائق المصنعة
- مستوى القيم المعتنقة
- مستوى ثقافة الافتراضات الأساسية

كما يرى أن المستوى الأول: يمثل الهياكل التنظيمية والعمليات المادية التي تمثل الحقائق المصنعة.

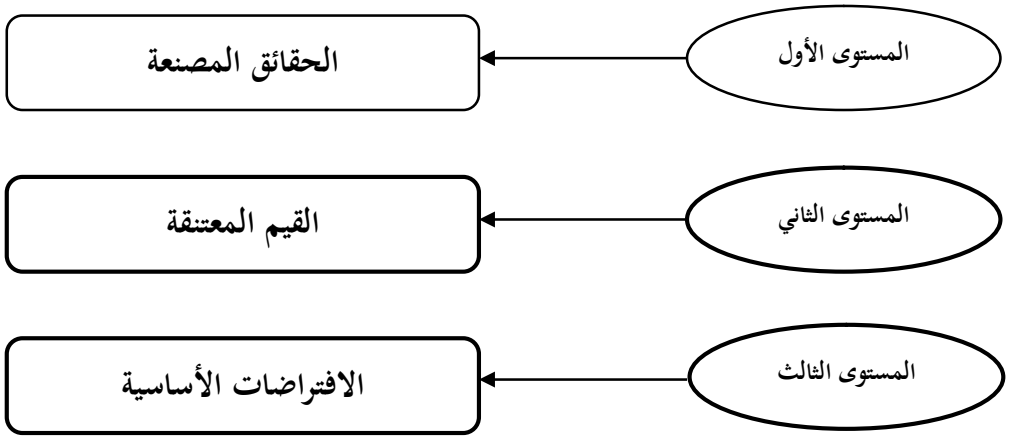
والمستوى الثاني: الاستراتيجيات والأهداف والفلسفات التعريفية التي تعبر عن رسالة المنظمة.

والمستوى الثالث: القيم والممارسات التي تشكل المعتقدات والمدركات الأساسية للمنظمة.

[1] سامي فياض العزاوي، المرجع السابق، ص ص 120-121.

[2] المرجع نفسه، ص116.

**الشكل رقم (11)**: يوضح مستويات الثقافة التنظيمية عند "شاين"




– وتتبلور فكرة نشأة الثقافة التنظيمية حسب نظرية المراحل لشاين في مفهوم الجماعة وحجم التغير في أهدافها ومفاهيمها، وما ترتكز عليه تحديد وظائفها بوضوح وقوة، وعليه يرى شاين أن المؤسسات تتخذ من الجماعات التي تعمل فيها سبيلا متتبعا من المراحل في تقدمها وتطويرها، وتحاول الاستمرار والثبات من خلال المحافظة على القيم والمعاير المشتركة التي تمثل الغراء الاجتماعي لتجانسها.

تمر المجموعة بعدة مراحل تسهم في ولائها هي:

– مرحلة مواجهة السلطة والاعتمادية.

– مواجهة الألفة وتمايز الأدوار والعلاقة بالزملاء.

– مرحلة الابتكار والإستقرارية.

– مرحلة البقاء والنمو.

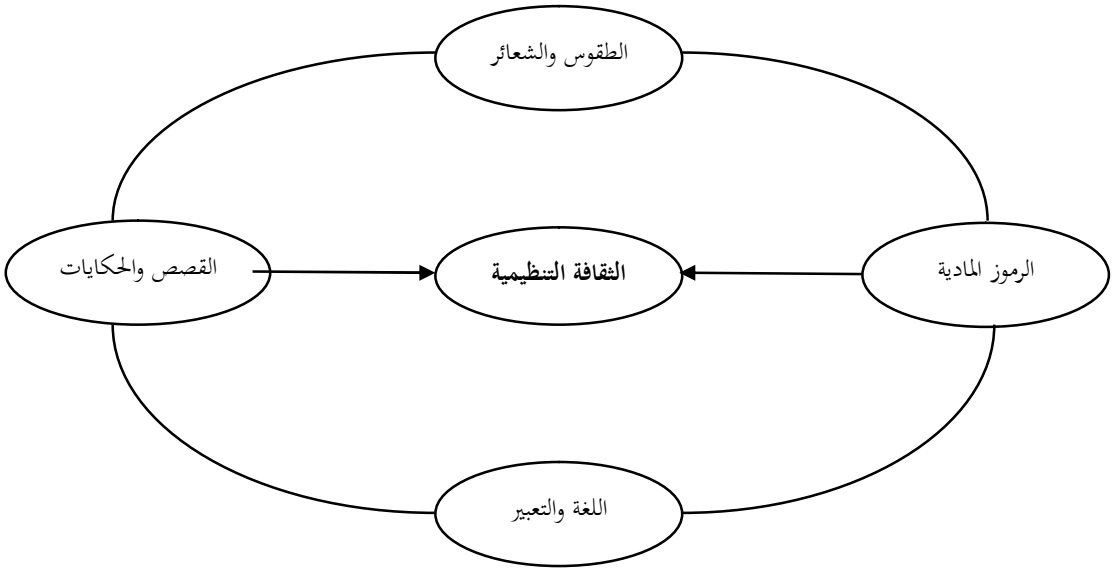
**ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية:**

لكل ثقافة تنظيمية مصادر تعمل على تفسير الأحداث والسلوكيات والوقائع اليومية التي تحدث في المؤسسة والتي يتم توصيلها من شخص إلى آخر ومن جيل إلى آخر وتتمثل هذه المصادر في القصص والحكايات الطقوس والشعائر، الرموز المادية، اللغة والتعبير اللغوي[1].

[1] بوزقزة ياسين، **البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية المؤسسة**، دفاتر البحوث العلمية، ع10، ص ص 116-118.

- **القصص والحكايات:** تعتبر القصص والحكايات عنوان لتعلم الحكم والصبر فوجودها بالمؤسسة ضروري لخلق جو من العلاقات الودية غير الرسمية التي تعمل على تخفيف الضغط والملل داخل المؤسسة وتستخدم هذه القصص غالبا لتوصيل رسالة معينة.
- **الطقوس والشعائر:** هي نشاط تنظيمي منتظم يحمل معنى أكبر من الغرض الفعلي الذي يحمله ويستفاد منها في التعرف على تجار وخبرات الشعوب لاستخلاص العبر والحكم فهي تؤدي دورا في تعزيز الهوية التنظيمية للأفراد داخل المؤسسة.
- **الرموز المادية:** يمكن فهم الرموز المادية على أنها الأشياء المادية التي تمثل القيم والثقافة التنظيمية، كارتداء لباس معين داخل المؤسسة كنوع من الانتماء للتنظيم. والتي يعبر من خلالها الأفراد على انتمائهم إلى تنظيم معين.
- **اللغة والتعبير اللغوي:** تعتبر اللغة أمرا أساسيا للتواصل وهي عبارة عن منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء الجماعة وتمثل أداة لتعرف على الطريقة التي يستعملها الأفراد للتواصل في التنظيم، فاللغة تعكس ثقافة تلك المؤسسة.

**الشكل (12):** يمثل مصادر الثقافة التنظيمية




**رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية:**

إن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر أجمع عليها العديد من الباحثين وهي تتمثل في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية ويمكن شرحها كالتالي:[1]

[1] محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 196-197.

- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ماهو مرغوب وماهو غير مرغوب أو غير جيد أو غير مهم. فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بأداء الآخرين، الالتزام بالقوانين.
- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخ في أذهان العاملين في المنظمة وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، وهذه المعتقدات تمثل أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معاير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجب إتباعها مثال عن ذلك عدم تعين الأب والابن في نفس المنظمة.
- **التوقعات التنظيمية:** وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد خلال فترة عمل الفرد من المنظمة، مثال عن ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ومن الزملاء فيما بينهم كالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

ومن خلال ما سبق ذكره يتضح أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية تشترك في:

- كلها مترابطة مع بعضها البعض
- كلها تؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة.
- كلها عبارة عن اتفاقيات وأفكار مشتركة بين أعضاء المؤسسة.
- كلها تشكل الهوية التنظيمية للأفراد داخل المؤسسة.

**خامسا: وظائف الثقافة التنظيمية:**

يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية هي:[1]

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:**

بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على نظرة الأفراد لأنفسهم داخل التنظيم، فهي تجعلهم يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات، مما يمنحهم الشعور بالثقة والراحة داخل المؤسسة.

[1] سعد فؤاد علي حبابة، **السلوك التنظيمي**، ب.ط،دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2021، ص223.

- **تسهل الالتزام الجماعي**: من خلال عملية التأثير التي تشكلها الثقافة التنظيمية على أفراد المؤسسة، والتي تنص على التعاون، تسهل على الأفراد الالتزام بالمعايير السائدة وتشجع الشعور بالوحدة اتجاه الأهداف داخل التنظيم، وبهذا تنمي الولاء والانتماء للمؤسسة.
- **تعزز استقرار النظام**: تشجع المؤسسة على التعاون والتنسيق المنظم بين أعضائها، مما يسهل عملية إدارة الأزمات والتصدي لها وبالتالي يكون استقرار النظام مرهوناً بمدى وجود ثقافة تنظيمية مشجعة وقوية.

- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على نهم ما يدور حولهم**:

بمعنى أن الثقافة التنظيمية توفر مصدرا للمعاني المشتركة، يمكن تفسير ما يحدث داخل المؤسسة من خلالها. فهي تؤثر على كيفية تصور الأفراد للعلاقات والبيئة المحيطة. وفهمهم و تشكيل سلوكهم.

بالإضافة إلى ذلك فهي تحقق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

- تحقق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

- تحدد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نطو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

- إضافة إلى أن ثقافة المنظمة أهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.[1]

**سادسا: أهمية الثقافة التنظيمية:**

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمات لمالها من تأثير على أداء الأفراد والأداء الكمي للمنظمة فأصبح الكثير من قادة المؤسسات يعطون الأولوية والاهتمام الكافي لثقافة التنظيمية لكونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطا على الأفراد للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها.[2]

[1] بوكردن فروجة، **الإدارة مابين الثقافات، آليات تكيف نموذج تسير والتنظيم الأجنبي في الجزائر**، رسالة ماجيستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، ص92.

[2] سارة طالب، **الثقافة التنظيمية آليات التكوي وأبعاد الممارسة**، مجلة العلوم الإجتماعية، مج 7، ع 32، جامعة الأغواط، 2019، ص83.

- **دليل للإدارة والعاملين:** فهي تمثل لهم مجموعة القواعد والإرشادات التي يتبعونها، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها الموجه الأول للعاملين والإدارة في المؤسسة، فهي تقوم بتحديد قدرة المؤسسة على المنافسة الخارجية وتحقيق الالتزام للعاملين، مع المساعدة على التكيف مع الظروف المحيطة.
- **إطار فكري:** بحيث تقوم بتوجيه ثقافة الأفراد في المؤسسة، وتنظيم عملهم، وتحقيق أهدافهم، وتقوية العلاقات بينهم في إطار العمل.
- **إطار تنظيمي:** من خلال ما تحمله الثقافة من قيم ومعايير تحدد وتشكل سلوك العاملين المتوقع منهم داخل المؤسسة، فيمكن القول أن الثقافة التنظيمية تنظم أغليا سلوكات الأفراد وأعضاء المؤسسة.
- **ملمح مميز للمنظمة:** فالثقافة هي منبع للفخر والاعتزاز للعامين، خاصة إذا كانت تشجع وتؤكد على بعض القيم المعينة مثل الالتزام والإبداع والثقة.
- **عنصر فعال ومؤيد الإدارة:** فهي تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها. فمتى كانت الثقافة التنظيمية لتلك المؤسسة قوية وسليمة، تقبلها أغلبية الأفراد في المؤسسة، ويقبلون قيمها وقواعدها ، ويصبح ذلك واضحا على سلوكياتهم.
- **تسهل مهمة الإدارة والمديرين:** فلا يصبح تطبيق القواعد الرسمية والعقوبات لتحديد سلوك الأفراد أمراً ضروريا لأن الثقافة التنظيمية الواضحة في كل المؤسسات تمد وتزود الأفراد برؤية واضحة وفهم أدق لطريقة عملهم.
- **ميزة تنافسية للمنظمة:** إذا كانت تشجع على العمل وتحسين جودة الأداء في العمل، وتستطيع الابتكار والإبداع ، لكنها تصبح غير نافعة وضارة إذا كانت تشجع على الروتين.
- **عامل مهم في جذب العامين الملائمين:**

المؤسسات القوية تجذب العاملين الطموحين والمؤسسات التي تسود فيها قيم العدل والثقة والابتكار تستهوي العامين المبدعين والمؤسسات التي تقدم حوافز ودعم ينظم لها العاملون المثابرين لإثبات ذاتهم.

- **تعد الثقافة التنظيمية عنصرًا جذريا يساعد على قابلية المنظمة للتغير:**

قدرتها على مواكبة التغييرات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة، فكلما كانت قيم المؤسسة قوية ومتناسقة، زادت قدرة المؤسسة على تقبل التغير والحرص على الاستفادة منه.

- **أداة رقابية ذاتية:** تحكم السلوك والأفعال المرغوب فيها داخل المؤسسة.

**سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:**

إن للثقافة التنظيمية أدوار عدة في المنظمة باعتبار أن تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين جميع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة وبين الإدارة والعاملين ومن جهة أخرى، وتتلخص أبعاد الثقافة التنظيمية في البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية والبعد التسيري والبعد الإستراتيجي والبعد التنافسي والبعد التغيري للثقافة التنظيمية.[1]

- **البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:**

الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم، الذي يميز كل تنظيم عن غيره، حيث يوجه السلوك اليومي في بيئة العمل ويحفز الأفراد على الرقي والتحرك داخل التنظيم، وللثقافة التنظيمية تأثير مباشر على المعايير والقيم المشتركة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف. كما يمكن من خلال الثقافة التنظيمية تبني نظام حوافز خاص، خصوصا الحوافز المعنوية منها، التي تحسن الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء التنظيمي، وهي تعمل على الضبط السلوكي، تحفز المرغوب وتقصي غير المرغوب، حتى يندمج الأفراد في المؤسسة.

- **البعد التسيري للثقافة التنظيمية:**

يعتبر التسيير في المؤسسة جانبا مهما في إدارة المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. فهو يشمل جميع جوانب التنظيم المادية والبشرية ويرتبط بالإمكانيات النفسية والمعرفية للعامل التي تظهر في تصرفاته، وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات، كما يمكن القول أن البعد التسيري للثقافة التنظيمية يركز على كيفية تطبيق الثقافة في الممارسات اليومية من الناحية التقنية والمعنوية على حد السواء.

- **البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية:**

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة ضرورية عملية وعي تنظيمي تمنح المؤسسة القدرة على الإنتاج والتطور والإبداع التكنولوجي، والوعي بالثقافة التنظيمية وإدارتها يساعد على تصميم خطة إستراتيجية وتطبيقها، فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بشكل كبير.

- **البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:**

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمؤسسة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوكيات الأعضاء وتحدد طريقة التعامل مع بعضهم البعض، يركز هذا البعد على كيفية استخدام الثقافة التنظيمية لتحقيق التنافس والابتكار.

[1] عباس سمير، **الثقافة التنظيمية استراتيجيات التغير في المنضمات**، ب.ط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص ص 156-159.

- **البعد التغيري للثقافة التنظيمية:**

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا من عناصر تحرك التنظيم بفعالية، وتحتل الثقافة التنظيمية مكانة مميزة في التطوير وتقدم، وذلك لأن التنظيم يواجه بيئة متغيرة تحتم عليه التكيف معها، فالثقافة التنظيمية تستجيب للتغيرات الداخلية والخارجية، ويركز هذا البعد على مدى قدرتها على التكيف والتغيير لبقاء عملها وتحقيق أهدافها.

**ثامناً: خصائص الثقافة التنظيمية:**

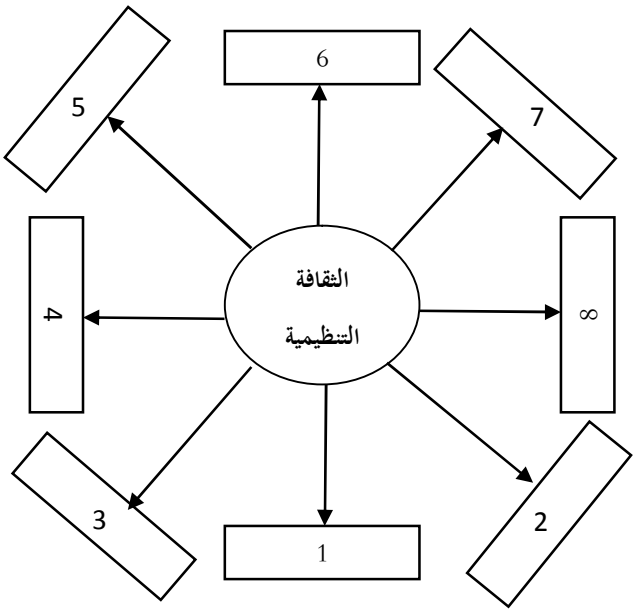
تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي: اكتساب والتعلم، الاستمرارية، التراكمية، الانتقائية، القابلية للانتشار، الإنسانية، التغير والتكاملية.[1]

- **الاكتساب والتعلم**: الثقافة لا تولد مع الأفراد ولكن هي مكتسبة من المحيط الذي يعيش فيه الأفراد ، بحيث يمكن للإنسان تعلمها من خلال الممارسات والخبرات داخل المؤسسة.
- **الاستمرارية**: نقصد بالاستمرارية في الثقافة التنظيمية أن السمات الثقافية للمؤسسة تستمر على مر الزمن، رغم التغيرات والأحداث التي قد تعرفها أو تحدث في المجتمع فالاستمرارية تعنى أن الثقافة التنظيمية تضل مستقرة في كل الأجيال، ويساهم في ذلك قدرتها على إشباع الأفراد بالتوازن.
- **التراكمية**: استمرار الثقافة التنظيمية يترتب عليه تراكم السمات والأنماط الثقافية خلال فترات طويلة من الزمن، مما يؤدي إلى تعقد وتشابك العناصر المكونة لها، وتختلف الطرق التي تتراكم بها من خاصية إلى أخرى. مثال: تختلف الطريقة التي تتراكم بها اللغة عن القيم التنظيمية.
- **الانتقائية**: تراكم الثقافة التنظيمية والمعرفة الإنسانية يؤدي إلى تزايد السمات والعناصر المكونة للثقافة بشكل كبير ومتعدد مما يؤدي إلى تنوع الثقافة، يجعل الأجيال لا تستطيع الاحتفاظ بها في شكلها الكلي. مما يفرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة للعناصر الثقافية التي تتكون لديه حتى يستطيع إشباع حاجاته والتكيف مع البيئة التنظيمية المحيطة به.

[1] سعيد مبروك إبراهيم، **الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات**، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2014، ص ص 109-114.

- **القابلية للانتشار:** يمكن للثقافة التنظيمية أن تنتقل من جزء إلى أجزاء أخرى ويتم هذا الانتشار عن طريق التواصل والاحتكاك بين الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد، وهذا الانتقال يكون سريعا وفعالاً عندما تجتمع وتتحقق العناصر الثقافية
- **الإنسانية:** يقصد بخاصية الإنسانية أن الثقافة مرتبطة بالإنسان، فهو لا ينفرد عن المجتمع بالفطرة، فالفرد يقوم بابتكار رموز و اختراع أفكار من شأنها إشباع حاجاته وتكيف بها مع المجتمع، فهو ينتقي القيم التي تشكل سلوكه وتحدده.
- **التغير:** تتميز الثقافة بالتغيير استجابة للأحداث التي تواجه المجتمعات وتجعل من القيم الثقافية والأشكال السائدة غير مناسبة لإشباع الحاجات التي تشكلها التغيرات الجديدة وهذا التغير يحدث في كل العناصر الثقافية المادية والمعنوية، وهذا يكون في العناصر المادية أسرع من المعنوية لصعوبة تقبل الأفراد وتأقلمهم مع التغيرات.
- **التكاملية:** بمعنى كل عناصر ومكونات الثقافة متحدة وملتحمة لتشكل نسقا متكاملاً مع السمات الثقافية، يحقق التكيف مع التغيرات التي يشهدها المجتمع، وهذا التكامل يستغرق وقتا طويلاً.

**شكل رقم (13)**: يمثل خصائص الثقافة التنظيمية




1. **الانتقائية** 2.**القابلية للانتشار** 3.**التراكمية** 4. **الاستمرارية** 5.**الاكتساب والتعليم** 6. **التكاملية** 7.**التغير** 8. **الإنسانية**

**تاسعاً: مظاهر الثقافة التنظيمية**

ومن أهم نتائج الثقافة التنظيمية الجديدة للقرن الحالي (الحادي والعشرين) هي:[1]

- **التجديد والابتكارية:** بمعنى اختراع وإنشاء أفكار وأدوات مبتكرة الغرض منها تطوير المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعبر من وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- **دور جديد لرواد ورائدات الأعمال البناء المشروعات الجديدة:** بمعنى بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتحفيز، فإن أصحاب المشاريع يشكلون ثقافة تنظيمية قوية للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.
- **المستويات التنظيمية تحقيق التعاون وروح الفريق:** بمعنى أن المستويات التنظيمية تعكس صورة الثقافة الموجودة فيها من خلال التعاون والعمل على تنمية روح الفريق.
- **البيروقراطية سوف تقل دورا وحجما:** بمعنى أن مظاهر الثقافة التنظيمية تتجلى في أن لها دورا في تقليل البيروقراطية "سلطة المكتب" وتعزيز الانفتاح بين العمال.
- **الانفتاحية على العالم والبيئة المحيطة:** بمعنى أن ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية جيدة هو الانفتاح والقدرة على التواصل مع البيئة المحيطة والخارجية.
- **التحفظية في التعامل مع المخاطر وعدم التأكد:** وهي مظهر من مظاهر الثقافة التنظيمية التي تقوم على كيفية التعامل مع المخاطر والحد منها وذلك نتيجة للشك وعدم التأكد والبحث عنها، فهذا يعكس أيضا وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- **الطموح:** طموح الأفراد في العمل يعكس وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار وتقدم الدعم للأفراد.
- **التماسك التنظيمي ليعمل المريدين كفريق:** بمعنى تماسك العمال فيما بينهم وعملهم كفريق واحد يعود إلى وجود ثقة قوية بينهم وقيم مشتركة مما يعكس وجود ثقافة قوية مبنية على الاحترام والتقدير.
- **النتائج والإدارة الإستراتيجية:** بمعنى أن الثقافة التنظيمية تركز على تحقيق النتائج من خلال وضع خطط إستراتيجية وإدارية لأنها مرتبطة بها وذلك يجعلها تمثل مظهر من مظاهر الثقافة التنظيمية.
- . **الاستعداد للمستقبل بالتخطيط الاستراتجي:** بمعنى أن الثقافة التنظيمية تعمل على وضع خطط إستراتيجية طويلة المدى للاستعداد إلى المستقبل.

[1] سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص203.

**عاشراً: أنواع الثقافة التنظيمية:**

تمتاز ثقافة المنظمة بالشمولية والتجذر والعمق والرسوخ لدى أفراد المنظمة وعلى جميع مستوياتهم الإدارية، ويتقاسمها الجميع ويؤمنون بها، لذلك لا يقتصر دورها على ناحية معينة في المنظمة بالإجماع والتغير والإستراتيجية بل يتعداه أيضا إلى اتجاه هام وهو ما يعرف بثقافة الجودة والعمل على تحسين وتطوير النوعية، وتنقسم ثقافة المنظمة إلى نوعين:[1]

- **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** نعني بالثقافة التنظيمية الضعيفة هي تلك الثقافة التي لا يتمسك بها الأفراد بقوة في المؤسسة ، وذلك لأن المؤسسة تفتقر إلى تلك القيم والمعاير السائدة فيها أو أنها تكون غير واضحة أو غائبة تماما.
- **الثقافة التنظيمية القوية:** نعني بالثقافة التنظيمية القوية هي تلك الثقافة التي تكون منتشرة بين أفراد المنظمة بشكل واسع وتحظى بالقبول من طرفهم، حيث أنهم يشتركون في نفس القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكياتهم داخل المؤسسة. بالإضافة إلى الدراسة التي أجرها هاريسون HARisson في عام 1972 والتي أكدت بأن هناك أربع أنواع من الثقافة التنظيمية وهي كالتالي:[2]
- **ثقافة القوة:** تتواجد هذه الثقافة في المنظمات التي حققت نموها في نظام شخص قوي ومتسلط، حيث يتحكم هذا الشخص في اتجاهات المنظمة، وهذا النوع من الثقافة أكثر قابلية للتغيير غير أنه يصعب من عملية الابتكار والإبداع نظرا لعدم تمتع الأفراد بحرية أكثر في التنظيم.
- **ثقافة الدور:** يشبه هذا النوع من الثقافة البيروقراطية فهي تقوم على التفاعل بين تخصصاتها الوظيفية من خلال القواعد والنظم والإجراءات، كما يمكن القول أنها ثقافة تقوم على الأدوار.
- **ثقافة المهمة:** تقوم هذه الثقافة على توزيع المهام على الأفراد، حيث يتحمل كل فرد مسؤولية انجاز مهمته باستخدام الوسائل المتاحة بهدف تحقيق نتائج فعالة ومتميزة.
- **ثقافة الناس:** يقوم هذا النوع من الثقافة على المصالح المشتركة الجماعية بدلاً من المصلاح الفردية، وتكون عادة في هياكل غير رسمية، والتي تكون غير مركزية فالأفراد يقررون لأنفسهم قواعد وسياسات خاصة بهم ويتمتعون باستقلالية كبيرة في العلاقات بينهم.

---

[1] كرومي سعيد، **محاضرات في مقياس السلوك والتطوير التنظيمي**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، 2020-2021، ص71.

[2] بن عودة مصطفى، **الثقافة التنظيمية**، مطبوعة علمية بيداغوجية، موجهة لطلبة السنة الثانية إدارة الموارد البشرية، السنة الجامعية 2020-2021، ص ص 74-76.

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

أولا: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة وخصائصها وكيفية اختيارها

يعد الجانب الميداني مكملا للجانب النظري لأنه يمثل المجال الذي يتم فيه اِختيار فرضيات الدراسة من خلال النزول إلى الميدان وجمع المعلومات والمعطيات وتحليلها والذي من خلاله يتم التأكد من مدى صدق ونفي فرضيات الدراسة.

**أولاً: مجالات الدراسة:**

يعد تحديد مجالات الدراسة كخطوة أساسية من خطوات البحث السوسيولوجي، والتي يعتمد عليها كل باحث لتحديد معالم دراسته الميدانية ومراحلها، تم في دراستنا اعتماد ثلاثة مجالات رئيسية هي: المجال المكاني، المجال الزماني، والمجال البشري.

- **المجال المكاني:**

تمت الدراسة بمؤسسة "نفطال" مقاطعة الوقود بتيارت.

**التعريف بالمؤسسة:**

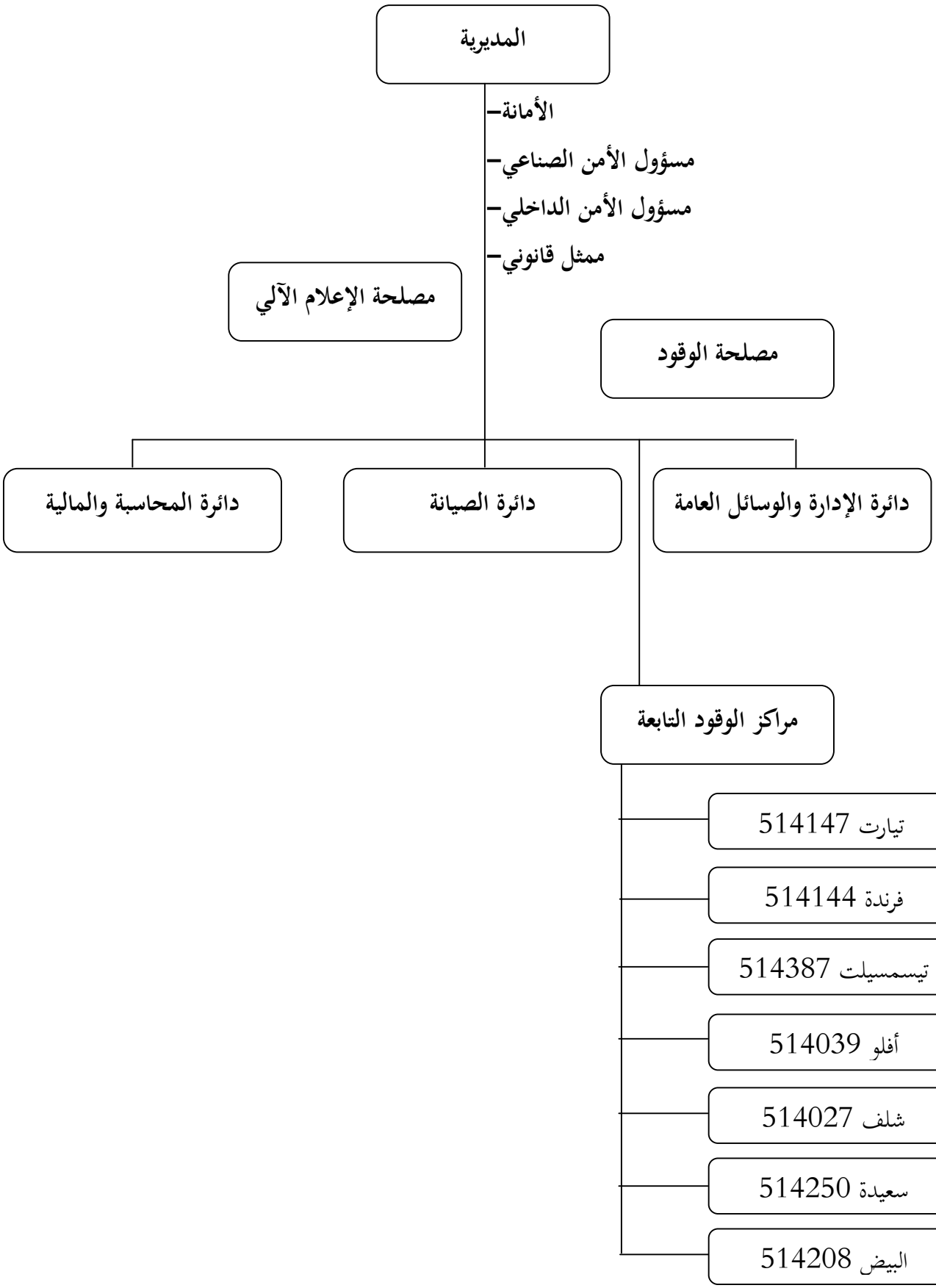
**الموقع الجغرافي:** تقع مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود في الشمال الغربي لمدينة تيارت، بمحاذاة شارع FARIG وبجوار مكتب الضمان الاجتماعي (CNAS) والمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بأمراض النساء تبلغ مساحتها حوالي 10 كلم$^2$، بينما يقع المقر الرئيسي للمؤسسة الأم في الجزائر العاصمة.

**الوضع القانوني:** نفطال هي شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سوناطراك، مسجلة حسب القانون التجاري الجزائري كشركة مساهمة. تتميز هذه المؤسسة بموقع احتكاري في مجالها حيث لا يوجد منافس مباشر لها، ويقدر رأسمالها بـ 15,650,000,000.00 دج.

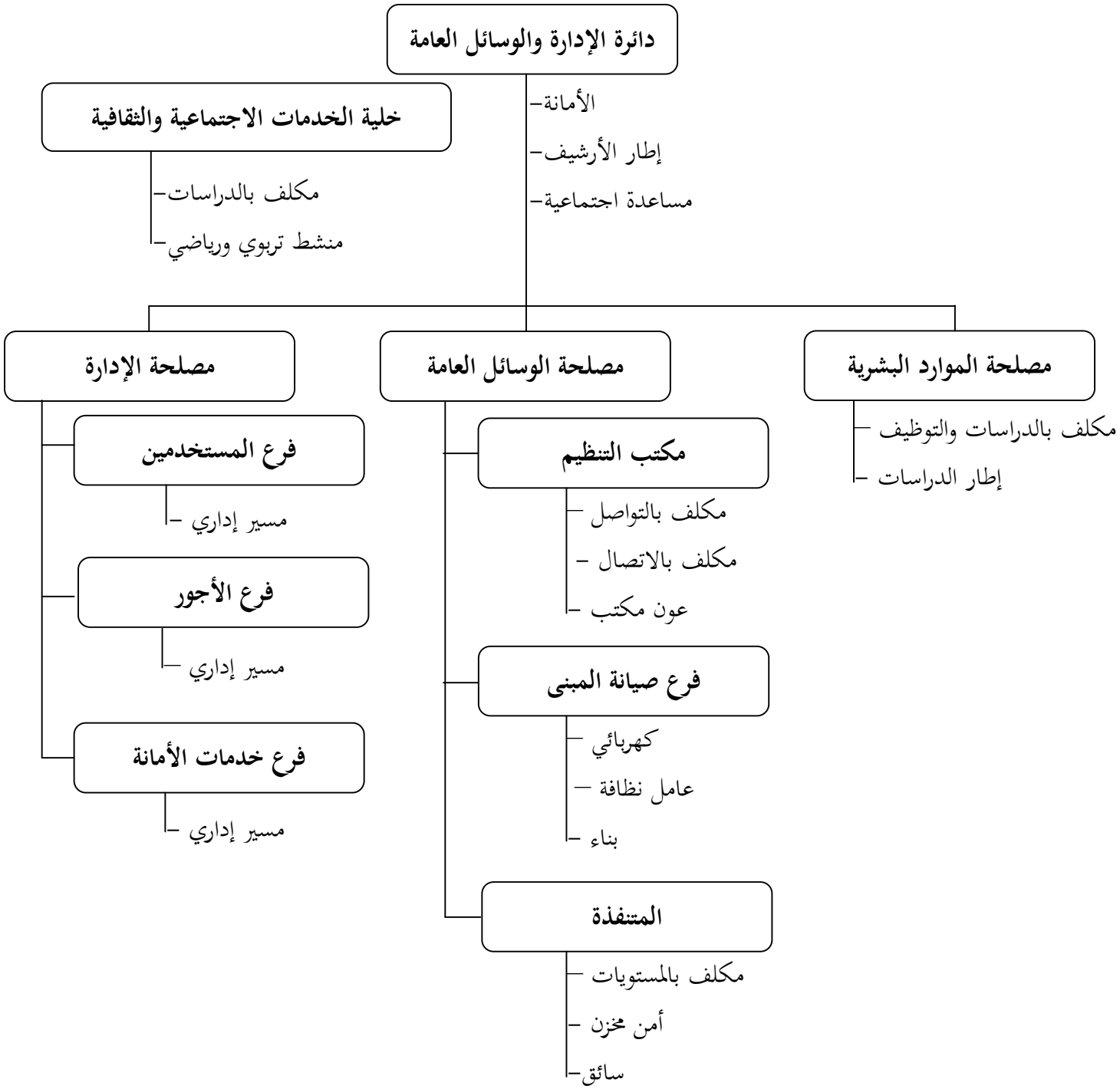
**المهام الرئيسية:** تتمثل المهام الرئيسية للمؤسسة في:

1. تنظيم وتطوير عملية التسويق والتوزيع للمواد البترولية.
2. تخزين وجمع المواد البترولية المسوقة على مستوى الوطني.
3. تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع من اجل ضمان حاجية السوق.

**شكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود نفطال**



**الشكل رقم (14)**: يبين الهيكل التنظيمي للإدارة والوسائل العامة



- **المجال الزماني:**

مرت الدراسة بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: بتاريخ 25 فيفري 2025: كانت لنا زيارة إستطلاعية للمؤسسة من أجل التعرف عليها وكذلك قمنا بالقاء مع رئيس المصلحة لشرح كيفية تثبيط موضوع الدراسة للمؤسسة.

المرحلة الثانية: بتاريخ 27 أفريل حتى لـ 30 أفريل 2025 تم توزيع الإستمارات على العمال.

المرحلة الثالثة: بتاريخ 05 ماي حتى لـ 08 ماي تم استرجاع الإستمارات وأخذ المعلومات المطلوبة وكافية من مدير المؤسسة.

- **المجال البشري:** هو المجتمع الذي تم فيه إجراء الدراسة والذي يشمل المجتمع المدروس الأفراد العاملين بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود بتيارت، والمتمثل في:

48 إطاراً

18 عون تحكم

6 عون تنفيذ

وقد اقتصرت الدراسة على فئة الإطارات فقط.

**ثانياً: المنهج المتبع في الدراسة**

للقيام بأي دراسة علمية، لابد من الإعتماد على منهج علمي محدد للوصول إلى أفضل النتائج العلمية الدقيقة والواضحة.

فالمنهج العلمي: "هو عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث بغيته تحقيق بحثه".[1]

وفي دراستنا تم الإعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للقيام بدراستنا، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه:

"أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد أو فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".[2]

[1] رشيد زرواتي، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبات**. دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص104.

[2] مريد يوسف الكلاب، **أسس البحث العلمي: "أهميته، مناهجه، كيف تكتب بحثك"**، ط 1، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر، القاهرة، 2018، ص56.

ويعرف أيضًا بأنه: "وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع ظاهرات المختلفة الأخرى".[1]

**ثالثاً: أدوات جمع البينانات:**

تعد هذه الأدوات المنهجية من أهم عناصر جمع المعلومات والبيانات في البحث العلمي، كما أنها تسهل على الباحثين من القيام بدراساتهم وجمع أكبر قدر من المعلومات حولها. وقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات التالية:

- **الملاحظة البسيطة:**

تم الإعتماد على تقنية الملاحظة البسيطة في دراستنا للتعرف على ميدان الدراسة وطريقة سير العمل في المؤسسة وملاحظة سلوك العاملين فيها.

وتعرف الملاحظة على أنها توجيه الحواس والانتباه نحو ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر.[2]

ويمكن تعريف الملاحظة على أنها "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الإستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة".[3]

وبعرفها محمد طلعت عيسى بأنها "الأداة الأولية لجميع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، والملاحظة في أبسط صورتها في النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها."[4]

وعليه اعتمادنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة.

- **الاستمارة:** تعد الإستمارة آداة من الأدوات البحثية الأكثر استعمالاً في البحوث الاجتماعية نظراً لتوفيرها للوقت وسهولتها وتعرف على أنها "مجموعة من الأسئلة تعد إعداداً محدداً وترسل بواسطة، أو تسلم إلى الأشخاص

---

[1] نادية سعيد عاشور، عبد الرحمان بوقوق وآخرون، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية دليل الطالب في إنجاز بحث سوسيولوجي**، مؤسسة حسين راس الجبل، للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص216.

[2] عمار بوحوش، عباس عائشة وآخرون ، **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية**، المركز الديمقراطي العربي، 2019، ص68.

[3] سعد سلمان المشهداني، **منهجية البحث العلمي**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص151.

[4] محمد عبد السلام، **مناهج البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية**، مكتبة نور، 2020، ص34.

المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الأسئلة الواردة تم إعادتها ثانياً، يطلق عليها البعض الاستخبار ويتم ذلك بدون معاونة من الباحث للأفراد سواء فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها".[1]

كما تعرف بأنهما "تقنية مباشرة للنقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة وهي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحداً واحداً وبنفس الطريقة، بهدف إستخلاص إتجاهات وسلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوية المتحصل عليها".[2]

وقد تم تقسيم استمارة بحثنا إلى أربع محاور رئيسية:

المحور الأول: محور البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الأقدمية في العمل) وتضمنت 5 أسئلة:

المحور الثاني: محور خاص بأسئلة الفرضية الأولى ويضم 15 سؤال

المحور الثالثا: محور خاص بأسئلة الفرضية الثانية ويضم 14 سؤال

المحور الرابع: محور خاص بأسئلة الفرضية الثالثة ويضم 12 سؤال

- **مقابلة:** وتعرف على أنها "معلومات شفوية يقدمها المبحوث من خلل لقاء يتم بينه وبين الباحث أو ما ينوب عنه والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة حول المبحوثين"[3]، حيث تم استخدام المقابلة الغير مقننة مع رئيس مصلحة نفطال مقاطعة الوقود من اجل طلب الإذن بالترخيص بالإجراء الدراسة الميدانية وتم الحصول على الوثائق التي تخص المؤسسة، كما قمنا بمقابلة أيضا مع رئيس قسم المالية.
- **الوثائق والسجلات:** تم الحصول على المعلومات المتعلقة بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود وتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

[1] محمد شفيق، **الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**، 2002، ص24.

[2] موريس أنجلوس، ت بوزيد صحرواي، كمال بوشرق، سعيد سبعون، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص204.

[3] سامية إيكان، **أدوات البحث العلمي**، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، ص2.

**رابعاً: العينة وخصائصها وكيفية اختيارها:**

تعتبر العينة عنصراً أساسياً في أي بحث علمي، حيث يتم الاعتماد عليها في جمع المعلومات والبيانات. وتعرف العينة بأنها "جزء من الكل" أو "بعض من المجتمع"، والهدف من استخدام العينات هو الوصول إلى تعليمات حول ظاهرة معينة.[1]

وفي بحثنا تم الإعتماد على العينة القصدية وتُعرف بأنها طريقة يتم استخدامها عندما يريد الباحث دراسة مجتمع محدد مسبقاً، حيث يقوم الباحث باختيار عينة يرى أنها تحقق أهداف الدراسة بناءً على معايير محددة ومعلومات مسبقة دقيقة تمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها.[2]

وفي دراستنا يتكون مجتمع البحث الكلي من 72 عاملاً، نظراً لخصوصية أسئلة الاستمارة التي كانت تستهدف فئة الإطار تحديداً (وعددهم 48 إطاراً)، تم تطبيق المسح الشامل على هذه الفئة بتوزيع 48 استمارة بسبب عدم جدية بعض المبحوثين في الإجابة خروج بعضهم في أعمال ميدانية خارج الولاية تم استرجاع 41 استمارة صالحة لتمثل بذلك عينة بحثنا.

[1] سماح سالم سالم، "**البحث الاجتماعي: الأساليب – المناهج – الإحصاء**"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2018، ص 249.

[2] وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد، "**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص44.

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

**الجدول (01)**: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 32 | %78.04 |
| أنثى | 9 | %21.96 |
| **المجموع** | **41** | **%100** |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثل المبحوثين الذكور والبالغ عددهم 32 مفردة وقدرت بـ (78.04%) مقابل 9 مفردات للمبحوثات الإناث وقدرت نسبتهم بـ (21.96%).

وبالتالي فإن نسبة العاملين الذكور المرتفعة راجحة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج عادة إلى قوة بدنية عالية، وهي صفة لا تتوفر بنفس المستوى لدى الإناث في مثل هذه الأعمال التي تعتمد على الجهد البدني. هذا ما لاحظناه خلال زيارتنا الاستطلاعية إلى مقاطعة الوقود نفطال بتيارت حيث وجدنا أن عدد العاملين الرجال أكبر مقارنة بالإناث.

**الجدول (02)**: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

| السن | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | - | - |
| من 31 إلى 39 سنة | 17 | %41.47 |
| من 40 إلى 49 سنة | 10 | %24.39 |
| أكثر من 50 سنة | 14 | %34.14 |
| **المجموع** | **41** | **%100** |

نلاحظ من خلال المعطيات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة البحث ينحصر سنهم في الفئة العمرية (من 31 إلى 39 سنة) بعدد 17 فردا أي نسبةً (41.47%)، تليها فئة 50 سنة فأكثر بعدد 14 فرداً وقدرت نسبتهم بـ (34.14%)، ثم تليها أقل فئة عمرية وهي (من 40 إلى 49 سنة) بعدد 10 أفراد بنسبة (24.39%).

وما لاحظناه خلال تواجدنا بالمؤسسة أنها توظف عمالاً شباباً يتمتعون بالقوة البدنية والعملية وبسرعة الحركة في أداء المهام، بالإضافة إلى قدرات فكرية تتناسب مع أساليب العمل الحديثة المعتمدة على التقنية الرقمية. في المقابل، يوجد عمال كبار في السن يتمتعون بأقدمية وخبرة عالية لتوجيه سير العمل نحو الأفضل.

**الجدول (03)**: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ثانوي | 4 | %9.76 |
| جامعي | 32 | %78.04 |
| دراسات عليا | 5 | %12.20 |
| **المجموع** | **41** | **%100** |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين من الحاصلين على المستوى الجامعي بعدد 32 فرداً بنسبة (78.04%)، ثم يليها الحاصلون على الدراسات العليا بعدد 5 أفراد بنسبة (12.20%)، ثم الحاصلون على المستوى الثانوي بعدد 4 أفراد بنسبة (9.76%).

هذا يدل على أن المؤسسة تستقطب أفراداً ذوي مؤهلات علمية عالية. أما العاملون من ذوي المستوى الثانوي فقد تمت ترقيتهم إلى إطارات نظراً للأقدمية والخبرة التي اكتسبوها. وتقتضي طبيعة العمل في المؤسسة بالضرورة تواجد كفاءات علمية عالية لما لها من دور مهم في تحسين المهنية وتطوير أداء وإنتاجية المؤسسة.

**الجدول (04)**: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية

| الحالة الإجتماعية | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أعزب | 4 | %9.76 |
| متزوج | 37 | %90.24 |
| مطلق | - | - |
| أرمل | - | - |
| **المجموع** | **41** | **%100** |

يظهر الجدول أن أغلب أفراد العينة متزوجون حيث بلغ عددهم 37 فرداً بنسبة (90.24%) مقارنة بالعزاب الذين بلغ عددهم 4 أفراد فقط بنسبة (9.76%). وبالتالي العمال المتزوجون يتمتعون باستقرار في حياتهم الشخصية مما يجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية المهنية وأكثر التزاماً بأداء عملهم بشكل جيد، كما أنهم أكثر تمسكاً بالوظيفة حرصاً على تحقيق الاستقرار الأسري في حياتهم، أما العزاب فيعملون من أجل تحسين ظروفهم وتلبية احتياجاتهم الخاصة والاستقرار.

**الجدول (05)**: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

| الأقدمية في العمل | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 2 | %4.88 |
| من 5 إلى 9 سنوات | 8 | %19.51 |
| أكثر من 10 سنوات | 31 | %75.61 |
| **المجموع** | **41** | **%100** |

تبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة في أقدمية العمل سجلت في فئة "أكثر من 10 سنوات" والتي بلغ عدد أفرادها 31 فرداً بنسبة (75.61%)، تليها فئة " من 5 إلى 9 سنوات " بعدد 8 أفراد بنسبة (19.51%)، أما الفئة "أقل من 5 سنوات" فكان عدد أفرادها قليلاً حيث بلغ فردين بنسبة (4.88%).

يتضح من هذه النتائج أن أغلبية المبحوثين لديهم مدة طويلة في العمل، وهذا الأمر يعود إلى اكتسابهم الخبرة اللازمة وتحقيقهم الاستقرار في الوظيفة. كما أن هذه الخبرة الطويلة تساعدهم في إنجاز أعمالهم بشكل متميز، وهو ما يشجع المؤسسة على الاهتمام بالحفاظ على موظفيها لفترات زمنية أطول.

# الفصل الخامس:

# عرض وتحليل النتائج

**أولاً: عرض وتحليل بيانات ونتائج الفرضية الاولى.**

**ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.**

**ثالثاً: عرض وتحليل بيانات ونتائج الفرضية الثالثة.**

**رابعاً: مناقشة نتائج العامة للدراسة في ضوء الفرضيات**

**خامساً: تقييم نتائج الدراسة**

إن الجانب النظري في الدراسات السوسيولوجية غير كافي لِاكتشاف المعلومات حول موضوع الدراسة، لذلك وجب على الباحث إغناء المعارف النظرية بجانب ميداني يقوم على أسس علمية وخطوات منهجية ونظراً لأن لهدف الدراسة هو معرفة دور القيادة التنظيمية في تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة، تطلب منا الأمر القيام بدراسة ميدانية، باستخدام أدوات منهجية تتوافق مع الدراسة وبعدها جمع البيانات من أفراد العينة ومرجعتها، وتعريفها وعرضها في جداول إحصانية لتبسيط عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج في صور الفرضيات واستخلاص النتائج العامة.

**أولا: عرض وتحليل بيانات فرضية الفرعية الأولى**

**المحور الثاني: يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق أساليب التنسق إلى تشكيل ثقافة الثقة في المؤسسة.**

**الجدول (06)**: يمثل ما إذا كنت على علم بأهداف المؤسسة

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | تسويق المنتوج | 35 | 26 | %85.37 | %74.29 |
| | تطوير المؤسسة | | 9 | | %25.75 |
| لا | | 6 | | %14.63 | |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه المتمثل في ما إذا كان الموظف على دراية بأهداف المؤسسة أن نسبة 85.37% أي ما يعادل 35 فردًا من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم على دراية بأهداف المؤسسة في حين أن نسبة % 14.63 ما يعادل 6 أفراد صرحوا بأنهم لا يعلمون بأهداف المؤسسة، فالبنسة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم على علم بأهداف المؤسسة، فنسبة 74.29% ما يعادل 26 إجابة تمثلت هذه الأهداف في تسويق المنتوج، وبنسبة 25.75% ما يعادل 19 إجابات تمثلت في العمل على تطوير صورة المؤسسة.

أكدت لنا هذه الدلائل الكمية أن العمال يتمتعون بفهم ووعي عميق بأهداف المؤسسة وما تسعى لتحقيقه، تمثلت هذه الأهداف في تسويق المنتج مما يدل على أنا الجانب التجاري يعتبر الأكثر بروزاً في ثقافة المؤسسة، فهي تسعى بشكل مستمر إلى تعزيز وجودها في السوق، كما تولي اهتماما خاصا لتحسين العمليات الداخلية وتطوير قدراتها ويأتي ذلك في إطار جهودها لضمان الإستدامة والنمو على المدى الطويل.

**الجدول (07): يمثل ما إذا كانت أهداف المؤسسة واضحة**

| البدائل | العينة | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | | 34 | | %82.92 | |
| لا | لا يتم الكشف عنها | 7 | 1 | %17.08 | %16.67 |
| | لا تدرك كيفية تحقيقها | | 3 | | %50 |
| | لم تشارك في صياغتها | | 2 | | %33.33 |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه المتمثل في ما إذا كانت أهداف المؤسسة واضحة حيث صرح المبحوثين بنسبة 82.92% ما يعادل 34 فرداً قد أكدوا وضوح أهداف المؤسسة، في حين أن نسبة 17.08% ما يعادل 7 أفراد صرحوا بعدم وضوح هذه الأهداف. أرجعوا ذلك إلى عدم إدراكهم لكيفية تحقيق هذه الأهداف، بينما ذكر 33.33% ما يعادل إجابتان صرحوا بأنهم لم يشاركوا في صياغتها. وبالنسبة للذين أجابوا بأن أهداف المؤسسة غير واضحة أن نسبة 16.67% ما يعادل 3 أفراد،

ومن خلال البيانات الموضحة أعلاه يتضح أن معظم العمال يؤكدون وجود أهداف مؤسسية واضحة ومعلنة مما يدل على أن المؤسسة تسعى بجد لتوفير تواصل فعال لما في ذلك تقديم الوثائق وعقد اجتماعات التوضيح هذه الأهداف. من ناحية أخرى فإن الذين لا يرون الأهداف واضحة قد يعانون من عدم فهم كيفية تحقيقها وقد يعود ذلك إلى نقص التوجيه الكافي بشأن ترجمة هذه الأهداف إلى واقع ملموس أو غياب المشاركة في وضع الأهداف مما يجعلها تبدو مفروضة، وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف الإلتزام والإنماء لتحقيقها. كما أن عدم الكشف عن الأهداف يصعب وضوحها.

**الجدول (08): يمثل ما إذا كان القائد يقوم بشرح أهداف المؤسسة بشكل واضح ومفهوم لجميع أفرادها**

| الإحتمالات | العينة | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | يتم توضيح الأهداف بشكل دقيق ومفصل | 36 | *19 | %87.80 | %40.43 |
| | يتم توصيل الأهداف كتابيا وشفاهيا لضمان الفهم | | *17 | | %36.17 |
| | يتأكد من فهم كل فرد لدوره | | *11 | | %23.40 |
| لا | | 5 | | %12.20 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه التمثل في ما إذا كان القائد مقوم شرح أهداف المؤسسة أن نسبة 87.80% ما يعادل 36 فردا صرحوا بأن القائد يقوم بشرح أهداف بينما 12.29%، ما يعادل 5 أفراد صرحوا بأن القائد لا يقوم بشرح أهداف المؤسسة، و بنسبة للذين أجابوا بأن القائد يقوم بشرح الأهداف بنسبة 40.43 % ما يعادل 19 إجابة قالوا بأنه يتم توضيح الأهداف بشكل دقيق ومفصل، وبنسبة 36.17 % ما يعادل 17إجابة قالوا بأنه يتم توصيل الأهداف كتابيا وشفهيا لضمان الفهم وبنسبة 23.40% ما يعادل 11 إجابة بأنه يتم التأكد من فهم العمل فرد لدوره.

أوضحت لنا الدلائل الكمية أن القائد يعمل على توضيح أهداف المؤسسة بشكل دقيق ومفصل، فهو يعمل على نقلها بشكل واضح للأفراد مما يمكنهم من فهم التوقعات الملقاة على عاتقهم، فيقوم القائد بإيصال الأهداف كتابيًا وشفهياً لضمان فهمها بشكل جيد من قبل الجميع، كما يحرص على التأكد من استيعاب الأفراد لدورهم مما يعزز اِلتزامهم اتجاه العمل.

**الجدول (09): يمثل ما إذا كان الاتصال داخل المؤسسة يعد عاملا مهما في تحقيق الأهداف**

| الإحتمالات | العينة | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | يسهل فهم الأهدف | 41 | *19 | %100 | %26.02 |
| | يسهل برامج العمل المحققة للأهداف | | *15 | | %20.54 |
| | يسهل تصور النتائج المرغوبة | | *10 | | %13.70 |
| | يخلق التعاون بين العمال | | *21 | | %28.78 |
| | يساهم في فهم ما يفكر فيه رؤساء العمل | | *8 | | %10.96 |
| لا | | - | | - | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال المعطيات الجدول أعلاه المتمثلة في ما إذا كان الإتصال داخل المؤسسة يعد عاملا في تحقيق الأهداف بنسبة 100% ما يعادل 41 فرد صرحوا بأن الاتصال يعد عاملا مهما في تحقيق الأهداف، بينما لم

نسجلأي إجابة بـ "لا"، وبالنسبة للذين صرحوا بأن الإتصال يسهل برامج العمل المحققة للأهداف، وبنسبة 13.70% ما يعادل 10 أفراد قالو أن الإتصال يسهل تصور النتائج المرغوبة، وبنسبة 28.78% ما يعادل 21 فرد قالوا بأن الإتصال يخلق التعاون بين العمال، وبنسبة 10.96% ما يعادل 8 أفراد قالو أن الإتصال يساهم في فهم ما يفكر فيه رؤساء العمل.

أكدت لنا الدلائل الكمية أن الإتصال يعتبر أحد العوامل الأساسية لتحقيق الأهداف حيث يساهم في خلق بيئة تعاونية وتشاركية تعزز الثقة والتفاهم بين الزملاء، كما يسهل فهم الأهداف ويساعد في توضيح الرؤية للموظفين مما يمكنهم من التعرف على المتطلبات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بالإضافة يساهم الاتصال في تنظيم وتنسيق العمليات من خلال تبادل المعلومات حول الإجراءات والبرامج المراد تنفيذها، كما تلعب أهمية الاتصال دوراً محورياً في نقل توجيهات الإدارة وأفكارها إلى الموظفين، مما يسهل عليهم فهم التصورات المتعلقة بالمخرجات النهائية والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

**الجدول (10): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تولي أهمية لتعزيز عملية الاتصال**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | فتح قنوات الإتصال | 41 | *23 | %100 | %46.93 |
| | عقد اجتماعات رسمية | | *24 | | %48.98 |
| | تشجيع الإتصال غير الرسمي | | *2 | | %4.09 |
| لا | | - | | - | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه المتمثل في ما إذا كانت المؤسسة تولي أهمية لتعزيز عملية الاتصال فنسبة 100% أي 41 فردا أكدوا على أن المؤسسة تولى أهمية التعزيز عملية الاتصال بحيث تصريحات المبحوثين والتي كانت نسبتهم 48.98% ما يعادل 24 إجابة تفيد أن المؤسسة تقوم يعقد اجتماعات دورية في حين أن نسبة 46.93% ما يعادل 23 إجابة قالو أن المؤسسة تقوم بفتح قنوات الاتصال في حين أن أقل نسبة بلغت 4.09% أي ما يعادل إجابتين قالو أن المؤسسة تشجع على الاتصال غير الرسمي.

من خلال معطيات الكمية يتضح لنا أن المؤسسة تولي اهتماما بالغا لعملية الاتصال، حيث تقوم بتنظيم اجتماعات رسمية تتيح للعاملين تبادل الأفكار والمعلومات بطريقة منظمة، مما يساهم في اتخاذ قرارات واضحة، ويعكس ذلك الطابع الرسمي لعملية الاتصال باالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على وسائل متعددة للتواصل كالبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية، مما يسهل تدفق المعلومات بين العمال وعلى الرغم من ذلك تبرز المؤسسة اهتماماً ضئيلاً بالإتصال غير الرسمي.

**الجدول (11): يمثل ما إذ اكانت المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات بشكل مستمر**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | أغلب العاملين لديهم شهادات عليا | 38 | *21 | %92.69 | %44.69 |
| | أغلب العاملين لديهم مهارات | | *17 | | %36.18 |
| | أغلب العاملين لديهم خبرات | | *9 | | %19.14 |
| لا | | 3 | | %7.31 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه المتمثل في ما إذا كانت المؤسسة تسعى لإستقطاب الكفاءات بشكل مستمر بحيث أغلب الكمي والتي بلغت نسبتهم 92.69% والبالغ عددهم البالغ عددهم 38 فرد أكدوا على أن المؤسسة تقوم باستقطاب الكفاءات بشكل مستمر في حين أن الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تستقطب الكفاءات كانت نسبتهم 7.31% بعدد 3 أفراد، فالذين أجابوا أن المؤسسة تسعى لإستقطاب الكفاءات وبلغت نسبتهم 44.69% و21 إجابة صرحوا أن أغلب 36,18 العاملين لديهم شهادات عليا في حين أن نسبة 36.18% أي ما يعادل 17 إجابة أن أغلب العاملين لديهم مهارات، في حين أن نسبة 19.14% .

وبالتالي فإن المؤسسة تركز جذب الكفاءات وذوي المهارات بشكل مستمر، حيث حيث تعطي أهمية كبيرة للمؤهلات العلمية خلال عمليات التوظيف وهذا ما يكون له تأثير إيجابي في جودة العمل، بالإضافة إلى تفضيل المرشحين الذين يمتلكون مهارات عملية قوية وخبرة فعالة تعزز من قدرتهم على التعامل مع التحديات اليومية.

**الجدول (12): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحسين جودة العمل**

| الإحتمالات | العينة | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | تحسين القدرات المعرفية | 39 | *21 | %95.12 | %38.18 |
| | اكتساب المهارات اللازمة للعمل | | *22 | | %40 |
| | إنجاز المهام بكفاءة | | *12 | | %21.82 |
| لا | | 2 | | %4.87 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه المتعلق بما إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحسين جودة العمل فأغلب المبحوثين أكدوا على ذلك بنسبة 95.12% البالغ عددهم 39 فرداً في حين ما أجابوا عكس ذلك بلغت نسبتهم 4.88% والبالغ عددهم مفردين، فكانت إجابات المبحوثين أن المؤسسة تسعى إلى تحسين جودة العمل من خلال اكتساب المهارات اللازمة للعمل بنسبة 40% أي ما يعادل 21 إجابة تحسين القدرات المعرفية أما إنجاز المهام بكفاءة فبلغت نسبة بـ 21.82% أي ما يعادل 12 إجابة.

وبالتالي فالمؤسسة تؤكد على ضرورة تحسين جودة العمل من خلال اكتساب مهارات أساسية وضرورية لضمان تجهيز الموظفين بالمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية كما يسهم ذلك في تعزيز قدراتهم المعرفية، مما يمكنهم من التعامل بشكل أفضل مع المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة، بالإضافة إلى تحسين كفاءة الأداء والإنتاج.

**الجدول (13): يمثل ما إذا كانت مشاركة العاملين في الاجتماعات لها أهمية**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | حل مشكلات العمل | 40 | *28 | %97.57 | %50.90 |
| | التقليل من الأخطاء | | *27 | | %49.09 |
| لا | | 1 | | %2.43 | |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال شواهد الإحصائية أعلاه المتمثل في ما إذا كانت مشاركة العاملين في الاجتماعات له أهمية بحيث أن نسبة 85.37% أي ما يعادل 40 فرداً أكدوا على أن مشاركة العاملين في الاجتماعات له أهمية، في حين أن نسبة قليلة من نفوا أهمية مشاركة العاملين في الإجتماعات حيث بلغت نسبتهم 2.43% أما بالنسبة الذين أكدوا على أهمية مشاركة العاملين في الإجتماعات راجع إلى حل مشكلات العمل بنسبة 50.90% بعدد 28 إجابة أما التقليل من الأخطاء بنسبة 49.09% بـ 27 إجابة.

أكدت لنا هذه الدلائل أن مشاركة العاملين في الاجتماعات تعد أمراً بالغ الأهمية في معالجة التحديات والمشكلات التي قد تواجههم فهذه الإجتماعات توفر فرصة فعالة لطرح المسائل ومناقشتها بشكل جماعي، مما يعزز ثقافة العمل التشاركي والتفكير الجماعي في الوصول إلى الحلول كما تسهم هذه الاجتماعات في تقليل الأخطاء من خلال تقليل حالات سوء الفهم بين أفراد الفريق، وتعزيز التنسيق فيما بينهم مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل.

**الجدول (14): يمثل ما إذا كنت تشارك في الاجتماعات التي تعقدها الادارة**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | دعوة رسمية | 30 | 28 | %73.18 | %100 |
| لا | | 11 | | %26.82 | |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه والمتمثل في مشاركة العاملين في الإجتماعات التي تعقدها الإدارة وما الطرق التي يتم بها دعوة العمال لحضورها فبلغت نسبة المبحوثين الذين أكدوا على مشاركتهم في الاجتماعات بـ

73.18% والذي بلغ عددهم 30 فرداً في حين أن الذين لم يشاركوا في حضور الإجتماعات بلغت نسبتهم 26.82% بـ 11 فرداً، فتمثلت إجابات المبحوثين أن الإدارة تعمد على إرسال دعوة رسمية لحضور الإجتماعات وذلك بنسبة 100% أي ما يعادل 28 إجابة .

وبالتالي فإن العمال يحرصون على حضور الإجتماعات مما يدل على وجود تفاعل جيد بين الإدارة والعمال، فالإدارة تظهر اِلتزاماً جاداً حيث تقوم بإرسال دعوات رسمية للعمال التأمين حضورهم في الإجتماعات، إلا أن هناك بعض العمال الذين لا يحضرون هذه الاجتماعات وقد يرجع ذلك إلى أن مدة الإجتماعات طويلة ما يجعلهم يشعرون بعدم أهميتها وفائدتها، أو قد تكون هناك مشاكل في قنوات التواصل بينهم وبين الإدارة.

**الجدول (15): يمثل ما إذا كان المدير يقوم باشراك العاملين في صناعة القرار داخل المؤسسة**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | أنني أمتلك خبرة | 26 | 12 | %63.41 | %48 |
| | لأنه يثق في قراراتي | | 6 | | %24 |
| | لأنه يبحث عن بدائل أخرى | | 7 | | %28 |
| لا | | 16 | | %39.02 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتمثل في ما إذا كان المدير يقوم بإشراك مشاركة العاملين في عملية صنع القرار بحيث أن بلغت نسبة المبحوثين الذين أكدوا على ذلك بـ 63.41% ما يعادل 26 فرداً، مقابل نسبة 39.02% أي ما يعادل 16 فرداً الذين لا تتم مشاركتهم في عملية صناعة القرار داخل المؤسسة، فالبنسبة للمبحوثين الذين يتم إشراكهم في عملية صنع القرار وذلك راجع إلى إمتلاكهم للخبرة بلغت نسبتهم بـ 48% بما يعادل 12 إجابة، في حين الذين أرجعوا ذلك إلى البحث عن البدائل الأخرى بلغت نسبتهم 28% بما يعادل 7 إجابات، في حين الذين يثق في قراراتهم بلغت نسبتهم 24% أي ما يعادل 6 إجابات.

وبالتالي فإشراك أصحاب الخبرة في عملية صنع القرار يعد عاملا ضرورية، حيث يجب الإستعانة بأرائهم وتوجيهاتهم فهؤلاء الموظفين يمتلكون رؤية مسبقة ومعرفة في مختلف المجالات، وتنوع أفكارهم يساهم في توفير مجموعة من البدائل مما يتيح القدرة إلى إتخاذ أكثر الخيارات فعالية، مما يعزز ثقة المدير بقدرتهم في صنع القرار فإحسساس العمال بالمسؤولية وأهمية دورهم يساهم في رفع معنوياتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة.

**الجدول (16): يمثل ما إذا كان لك دور في عملية صناعة القرار**

| الاحتمالات / العينة | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| تقديم الإقتراحات والحلول | 16 | %39.02 |
| تقديم البيانات | 25 | %60.98 |
| **المجموع** | **41** | **%100** |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتعلق بـ: فيما يتمثل دور العامل في صناعة القرار، حيث تمحورت إجابات المبحوثين على أنهم يقدمون البيانات بحيث بلغت نسبتهم 60.98% ما يعادل 25 إجابة، في حين من يقدمون الاقتراحات والحلول بلغت نسبتهم 39.02% ما يعادل 16 إجابة.

وبالتالي تتطلب طبيعة المؤسسة تقديم بيانات دقيقة تتعلق بمعدل الإنتاج والجدول والعمل على تصنيفها وتحليلها فالموظفين على دراية بكل المشاكل والتحديات الموجودة في بيئة العمل مما يمكنهم من اقتراح أفكار جديدة وإيجاد حلول مبكرة.

**الجدول (17): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تمنح للعمال صلاحيات لانجاز أعمال تفوق سلطتهم الوظيفية**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | رسمي | 22 | 13 | %53.66 | %59.16 |
| | غير رسمي | | 9 | | %40.90 |
| لا | | 19 | | %46.34 | |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يتعلق بمنح العمال صلاحية إنجاز الأعمال التي تفوق سلطتهم الوظيفية، حيث بلغت نسبة 53.66% من المبحوثين والبالغ عددهم (22 فرداً) أكدوا منحهم هذه الصلاحيات، بينما صرح 46.34% أي (19 فرداً) بعدم منحهم صلاحيات تفوق سلطتهم الوظيفية. وبالنسبة لمن يتم منحهم هذه الصلاحيات، فقد أكد 59.10% أي ما يعادل (13 إجابة) القيام بها بشكل رسمي، مقابل 40.90% أي ما يعادل (9 إجابات) ذكرت أنها تتم بشكل غير رسمي.

وعليه فإن عملية تفويض السلطة تتم ضمن إطار منظم وواضح يضمن الشفافية من خلال إجراءات رسمية تهدف إلى تسهيل سير العمل وتقليل أعباء العمل، عن طريق تحديد الصلاحيات والمهام المسموح بها. وهذا ما تم

تأكيده من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض الموظفين، حيث يتبين أن رئيس قسم المالية يتمتع بصلاحيات واسعة تمكنه من إنجاز المهام المتعلقة بتوقيع العقود والميزانيات والصفقات، وذلك نظراً لخبرته وأقدميته في العمل وثقة المدير التامة فيه. أما في الحالات الطارئة والمستعجلة، فيتم منح الصلاحيات بشكل غير رسمي دون الحاجة إلى وثائق، حيث يتم ذلك من خلال تواصل شفهي يعتمد على العلاقات الشخصية واختيار الأشخاص المؤهلين الذين يتمتعون بالكفاءات والمهارات اللازمة مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والإنتماء.

وبالنسبة للعمال الذين لا يسمح لهم بتنفيذ مهام تتجاوز نطاق سلطتهم الوظيفية، فقد يعود ذلك إما إلى عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية أو تجنبها، أو أنهم يفتقرون إلى الكفاءة والمهارة والخبرة اللازمة، مما قد يؤدي بالمدير إلى عدم الثقة فيهم وتجنب تفويضهم السلطة. وبالتالي فإن قيادة مؤسسة نفطال تعتمد في تفويض السلطة على ضمان عدم إساءة استخدام هذه الصلاحيات مع الحفاظ على مبدأ الثقة في الموظفين.

**الجدول (18): يمثل ما إذا كان يتم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق عند تفويض السلطة**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | وضع وثيقة رسمية | 33 | 30 | %80.49 | %93.75 |
| | تحدد بشكل غير رسمي | | 2 | | %6.25 |
| لا | | 8 | | %19.51 | |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتعلقة بتحديد المسؤوليات بشكل دقيق عند تفويض السلطة أن نسبة 80.49% (33 فرداً) من المبحوثين أكدوا تحديد المسؤوليات بدقة عند تفويض السلطة، في حين أن نسبة 19.51% البالغ عددهم (8 أفراد) ذكروا أن المسؤوليات لا تحدد بشكل دقيق. وبالنسبة للذين أكدوا تحديد المسؤوليات بدقة، فقد أشار 93.75% ما يعادل (30 إجابة) في حين من قالوا أنها تحدد بشكل غير رسمي بلغت نسبتهم 6.25% ما يعادل (إجابتان).

وبالتالي لتحديد المسؤوليات عند تفويض السلطة يتم وضعية وثيقة رسمية مضمونها المفوض والشخص المفوض إليه والمدة الزمنية وتاريخ التفويض، حيثيتم تحديد المهام والمسؤوليات وتوضيح حدود الصلاحيات الممنوحة، أما عند تحديدها بشكل غير رسمي فيمكن التطرق إلى الحوار المناقشة وفهم المهام بشكل مباشر، مما يدل على وجود تواصل فعال. في حين أن عدم تحديد المسؤوليات بدقة قد يؤدي إلى غموض في توضيح المهام والأدوار وغياب

التوجيه الواضح وصعوبة في اتخاذ القرارات وضعف في الأداء. وبالتالي فإن قيادة مؤسسة نفطال تعمل على تحديد المسؤوليات بدقة لتجنب التداخل وسوء الفهم وإهمال المهام، وذلك لضمان عملية تفويض السلطة بشكل منظم وفعال لتحقيق الأهداف المرجوة.

**الجدول (19): يمثل ما إذا كان فهم الاهداف له دور في صناعة القرار داخل المؤسسة**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | زيادة جودة القرارات المتخذة | 41 | *22 | %100 | %51.17 |
| | تحسين الأداء | | *21 | | %48.83 |
| لا | | - | | - | |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتعلق بفهم الأهداف ودورها في صناعة القرار داخل المؤسسة بحيث أن كل مبحوثين أكدوا على ذلك أي بنسبة 100% والبالغ عددهم 41 فرداً، وتمثلت إجاباتهم بزيادة جودة القرارات المتخذة بنسبة 51.17% ما يعادل 22 إجابة، إضافة إلى تحسين الأداء بنسبة 48.83% ما يعادل 21 إجابة.

وبالتالي فإن وضوح الأهداف له أهمية فى عملية صناعة القرار الأفضل من حيث الدقة والملائمة، فالقرارات المتخذة تبني على فهم واضح كما نريد إختياره لتحقيق نتائج فعالة وهذا بدوره يعزز من تحسين الأداء من خلال معنويات العمال وزيادة مستويات الانتاج وتموتها. اشكال رفع

– فالقيادة بمؤسسة نفطال تبرز أهمية فهم الأهداف، حيث يعكس ذلك وعليا تنظيميا إيجابيا، فيدون أهداف واضحة كما يمكن أن تكون القرارات فعالة.

**الجدول رقم (20): يمثل ما إذا كان تعزيز التواصل بين الادارة والعاملين يساعد على تفويض السلطة داخل المؤسسة**

| الإحتمالات | العينة | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | تحسين العلاقات فيما بينهم | 39 | *22 | %95.12 | %37.29 |
| | تعزيز الثقة فيما بينهم | | *24 | | %40.86 |
| | زيادة المشاركة فيما بينهم | | *13 | | %22.03 |
| لا | | 2 | | %4.88 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتعلقة بتعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين بينما أن 95.12% من المبحوثين (39 فرداً) أكدوا أن ذلك يساعد على تفويض السلطة داخل المؤسسة، بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بالنفي 4.88%. وقد أرجع ذلك أن المبحوثون الذين صرحوا أن تعزيز التواصل بين الإدراة والعاملين يساعد على تفويض فعال للسلطة من خلال بناء ثقة متبادلة فيما بينهم بنسبة 40.68% ما يعادل (24 فرداً)، في حين نسبة 37.29% ما يعادل (22 إجابة) أرجعوا ذلك إلى تحسين العلاقات فيما بينهم، وبنسبة 22.3% ما يعادل (13 إجابة) أرجعوا ذلك إلى زيادة فعالية مشاركة فيما بينهم.

وبالتالي فإن تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين يساعد على تفويض السلطة فإن وجود قنوات إتصال فعالة يعزز من منح الصلاحيات، مما يساهم من بناء الثقة متابدلة بين الإدارة والعمال، فالإدارة تفوض المهام للعمال دون خوف لأنها تعلم مدى قدرتهم ونزاهتهم، بالمقابل أن يتحمل العمال مسؤوليتهم اتجاه هاته المهام، تعمل العلاقات الجيدة في خلق بيئة عمل مربحة، مما يعزز من فعالية مشاركة السلطة ويقلل من إحتمال حدوث صراعات وسوء الفهم. وعليه، فإن شعور العمال بالإنتماء والمشاركة يعزز من دافعيتهم في عملية اتخاذ القرار مما يشجع على تفويض السلطة بطريقة إيجابية فالقيادة بمؤسسة نفطال تعتمد على التواصل الفعال كأساس لعملية تفويض السلطة، مما يسهم في تعزيز الثقة المتبادلة وزيادة كفاءة الأداء، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

**ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية**

**المحور الثالث:يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق الإشراف الدوري إلى تشكيل ثقافة الإبداع في المؤسسة.**

**الجدول (21): يمثل ما إذا كانت المهام الموكلة للعاملين تتناسب مع قدراتهم العقلية والجسدية**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | أنجزها بكل سهولة | 38 | *22 | %92.69 | %50 |
| | لا أشعر بالضغط في أدائها | | *22 | | %50 |
| لا | | 3 | | %7.31 | |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتعلق بما إذا كانت المهام الموكلة إلى العمال تتناسب مع قدرتهم العقلية والجسدية، فأغلبية المبحوثين أكدوا على أن مهامهم تتناسب مع قدراتهم العقلية والجسدية وبلغت نسبتهم 92.69% ما يعادل (38 فرداً)، في حين من قالوا عكس ذلك بلغت نسبتهم 7.31% ما يعادل (3 أفراد)، فتصريحات المبحوثين الذين قالوا أن المهام الموكلة إليهم تتناسب مع قدرتهم العقلية والجسدية هم قادرون على إنجازها بكل سهولة وأيضا قالوا أنهم لا يشعرون بالضغط في إنجازها حيث تساوت النسب بـ 50% والإجابات بـ (22 إجابة).

-وبالتالي فإن العمال يؤكدون ملائمة المهام الموكلة لهم لقدراتهم، مما يدل على وجود توافق بين متطلبات العمل وإمكانيات الأفراد، وهو ما يمكنهم من أداء أعمالهم بسهولة. وهذا راجع إلى كفاءة العمال وبيئة العمل المناسبة ما يدفعهم لإكتساب ثقافة عمل تجنبهم الإرهاق، والضغوط في أداء المهام فتسعى القيادة في مؤسسة نفطال الى خلق بيئة عمل مثالية تهدف إلى تقليل الضغوط وتعزيز سهولة إنجاز المهام مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين.

**الجدول (22): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على معاير محددة في توزيع المهام**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | التخصص | 37 | *25 | %90.24 | %28.09 |
| | الخبرة | | *21 | | %23.60 |
| | الكفاءة | | *22 | | %24.71 |
| | الأقدمية | | *15 | | %16.86 |
| | الجهوية | | - | | - |
| | المعريفة | | *4 | | %4.50 |
| | الزبونة | | *2 | | %2.24 |
| لا | | 4 | | %9.76 | |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتعلق بما إذا كانت المؤسسة تعتمد على معايير محددة في توزيع المهام فأغلب المبحوثين أجابوا بنعم وبلغت نسبتهم 90.24% والبالغ عددهم (37 فرداً) أكدوا أن المؤسسة تعتمد على معايير محددة في توزيع المهام، بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بالنفي 9.76% ما يعادل (4 أفراد). وتوزعت معايير توزيع المهام في المؤسسة فنجد أنها تعتمد على التخصص بأعلى بنسبة 28.09% ما يعادل (25 إجابة)، في حين أن الكفاءة بنسبة 24.71% أي ما يعادل (22 إجابة)، الخبرة بنسبة 23.60% ما يعادل (21 إجابة)، أما الأقدمية بنسبة 16.86% أي ما يعادل (15 إجابة)، أما المعريفة بنسبة 4.50% (4 إجابات)، الزبونية بنسبة 2.24% ما يعادل (2 إجابتين).

وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد على معايير محددة في توزيع المهام، وهذا ما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية، مما يعكس بيئة عمل منظمة، فيعتبر التخصص أحد المعايير الأساسية في توزيع المهام حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية أو المهنية باللإضافة إلى الخبرة فيلعب الأفراد ذوي الخبرة في مجالاتهم دوراً مهما إذ يعتبرون أكثر قدرة في إنجاز المهام كذلك تعتبر الكفاءة من العوامل الحاسمة في توزيع المهام لضمان الفعالية في الأداء، بالإضافة إلى أن الأقدمية في الخدمة تؤثر بشكل ملحوظ على عملية التوزيع.

ومن جانبها، تعمل إدارة مؤسسة نفطال على تطبيق معايير توزيع المهام بشفافية بهدف ضمان العدالة والحفاظ على مصداقية النظام.

**الجدول (23): يمثل ما إذا كان يتم توفير وسائل العمل الازمة للموظفين لأداء المهام**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | كافي | 39 | *26 | %90.24 | %28.09 |
| | غير كافي | | *2 | | %23.60 |
| | جديدة | | *10 | | %24.71 |
| | قديمة | | *3 | | %16.86 |
| | فعالة | | *10 | | - |
| | غير فعالة | | - | | %4.50 |
| لا | | 2 | | %9.76 | |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتمثل في ما إذا كانت المؤسسة توفر وسائل العمل اللازمة للعمال لأداء مهامهم بحيث غالبية المبحوثين أكدوا ذلك وبلغت نسبتهم 95.12% والبالغ عددهم (39 فرداً)، في حين الذي قالوا أن المؤسسة لا توفر وسائل العمل بلغت نسبتهم 4.88% أي مفردتين.

فحسب تصريحات المبحوثين فإن وسائل العمل المتوفرة لأداء المهام هي كافية بنسبة 50.99% أي ما يعادل (26 إجابة)، في حين من قالو أنها جديدة بلغت نسبتهم 19.60% ما يعادل (10 إجابات)، والتى تساوت مع من قالوا أنها فعالة، أما الذين قالوا أنها فعالة، أما الذين قالوا أنها فعالة، أما الذين قالوا أنها قديمة بلغت نسبتهم 5.86% ما يعادل إجابتين.

وبالتالي فإن توفير المؤسسة لوسائل العمل هو ضروري لإنجاح العمل وتحقيق الانتاجية، فيجب أن تتوفرها في الوسائل تشكل كما في التلبية احتياجاتهم، بشكل جيد واقتناء وسائل جديدة ما يدل على أن المؤسسة تستثمر في تحديث بعض المعدات لتكون أكثر فعالية.

فالقيادة بمؤسسة نفطال تعمل على توفير بيئة عمل مجهزة لضمان رضا العاملين في أداء مهامهم.

**الجدول (24): يمثل في حالة وجود مشكلة في العمل ماذا تفعل**

| الإحتمالات / العينة | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| تحاول حلها | *23 | %57.14 |
| تطلب المساعدة من زملائك | *16 | %28.57 |
| تتجاهلها | *2 | %3.57 |
| تتصل بالمدير | *6 | %10.72 |
| **المجموع** | ***56** | **%100** |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتعلق بوجود مشاكل في العمل والإجراء الذي يقوم به العامل في هاته الحالة، بحيث أن غالبية الإجابات تمحورت حول أنهم يحاولون حلها بأنفسهم بنسبة 57.14% أي ما يعادل (32 إجابة)، في حين أن الذين يطلبون المساعدة من زملائهم بلغت نسبتهم 28.57% أي ما يعادل (16 إجابة). أما الذين يتصلون بالمدير فبلغت نسبتهم 10.72% ما يعادل (6 إجابات)، بينما الذين يتجاهلون المشكلة بلغت نسبتهم 3.57% أي ما يعادل (إجابتين).

وبالتالي فإن المشكلات تعتبر جزءاً طبيعياً من بيئة العمل، حيث يفضل الموظفون في الغالب رغبة في تحمل المسؤولية والتعامل مع المشكلات بأنفسهم، مما يعكس مستوى عالٍ من الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية. وفي بعض الأحيان يتم التعاون مع الزملاء لحل هذه المشكلات نظراً للارتباط الوثيق بينهم في العمل، مما يعزز روح التعاون والمشاركة بين العمال. ومن جهة أخرى، يعتمد بعض العمال على المدير في حل المشكلات، خاصة عندما تستدعي المواقف تدخلاً إدارياً لضمان اتخاذ القرارات المناسبة. ومع ذلك، هناك من يتجنب التعامل مع حل المشكلات، مما قد يؤثر سلباً على بيئة العمل.

**الجدول (25): يمثل ما إذا كان المدير يأخذ شكاوي العمال بعين الاعتبار**

| الإحتمالات | العينة | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | حلها | 36 | 31 | %87.80 | %75.60 |
| | يهملها | | 2 | | %4.88 |
| | يتجاهلها | | 2 | | %4.88 |
| | يوكل بها غيره | | 3 | | %7.32 |
| | يتبنى طريقة انتقائية | | 3 | | %7.32 |
| لا | | 5 | | %12.20 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتمثل في ما إذا كان المدير يأخذ بعين الإعتبار شكاوى العمال، فأغلب المبحوثين أكدوا ذلك بنسبة 87.86% أي ما يعادل (36 فرداً)، في حين من أقروا عكس ذلك بلغت نسبتهم 12.20% أي ما يعادل (5 أفراد)، فالمبحوثين الذين أقروا أن المدير يأخذ شكاوي العمال بعين الإعتبار فهو يقوم بحلها وبلغت نسبتهم 75.60% ما يعادل (31 إجابة)، في حين تساوت النسب مع من قالوا أنه يوكل بها غيره أو يتبنى طريقة انتقالية في أخذ الشكاوي بعين اعتبار بنسبة 7.32% أي ما يعادل (3 إجابات)، في حين من أقروا بأنه يهملها أو يتجاهلها فكلاهما بلغت نسبهم 4.88% أي ما يعادل (إجابتين).

وبالتالي إن المدير يولي اهتماما كبير للشكاوي نظراً لضميره المهني والأخلاقي ورعايته للعاملين واحتياجاتهم فهو لا يكتفي بالاستماع إلى الشكاوي بل يسعى إلى حلها ومعالجتها بشكل فعال، ومع ذلك هناك بعض الآراء التي تشير إلى أنه قد يتجاهل بعض القضايا أولا يتعامل مع جميع الشكاوي بنفس المستوى من الأهمية، وقد يقتصر تفويض المهام المتعلقة بالشكاوي مما يؤدي إلى عدم معالجة بعض المشكلات أو التأخر في حلها.

فالقيادة بمؤسسة نفطال تولي أهمية كبيرة لشكاوي العمال وذلك من أجل تعزيز أداء فعال وتحقيق تأثير إيجابي في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

**الجدول (26): يمثل ما إذا كنت تمتلك مهارات فنية لأداء عملك**

| الإحتمالات / العينة | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| نعم | 41 | %100 |
| لا | - | - |
| **المجموع** | **41** | **%100** |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتمثل في ما إذا كان العمال يملكون مهارات فنية لأداء عملهم، حيث كل العمال أكدوا على وجود مهارات لأداء العمل بنسبة 100% أي ما يعادل (41 فرداً).

هذه النتيجة توضح أن العاملين في المؤسسة يتمتعون بمستوى عالٍ من الثقة في قدراتهم، حيث يمتلكون المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. وهذا يشير بوضوح إلى وجود توافق وتطابق بين مهاراتهم وبين المتطلبات التي تفرضها وظائفهم.

**الجدول (27): يمثل ما إذا كنت تحصل من مديرك على الخبرات التي تحتاجها لأداء عملك**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | الدقة في الإنجاز | 33 | 14 | %80.49 | %35 |
| | كيفية التعامل مع مشكلات العمل | | 16 | | %40 |
| | تصحيح الأخطاء في العمل | | 10 | | %25 |
| لا | | 8 | | %19.51 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتمثل في ما إذا كان العامل يحص على خبرات من مديره لأداء عمله، فبلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم 80.49% أي يعادل (33 فرداً)، أكدوا حصولهم على خبرات من مديرهم المباشر، بينما بلغت نسبة الذين لم يحصلوا على هذه الخبرات 19.51% أي ما يعادل (8 أفراد). فالمبحوثين الذين أكدوا على اكتسابهم خيرات من المدير لأداء عملهم تمثلت في كيفية التعامل مع مشكلات العمل بنسبة 40% في حين من يكتسبون الدقة في الإنجاز بلغت نسبتهم 35% أي ما يعادل (14 إجابة)، في حين من قالوا تصحيح الأخطاء في العمل بلغت نسبتهم 25% أي ما يعادل (10 إجابات).

وبالتالي فإن المدير يعتبر مصدر أساسياً في تزويد الموظيفين بالمعارف والمهارات الضرورية لأداء مهامهم فهي التي تساعدهم على مواجهة التحديات والمشكلات التي قد تعترضهم في بيئة العمل، من خلال تولي هذا الدور يساهم المدير بشكل كبير في تعزيز ثقة العمال بأنفسهم بالإضافة إلى تقديم الدعم والتشجيع لهم ، كما أنه يشجع على تبني ثقافة التعلم من الأخطاء مما يحفز العمال على تحسين المستمر والتطوير أدائهم.

من جانبها، تسعى قيادة مؤسسة نفطال إلى تعزيز التواصل مع الموظفين، ما يضمن استفادة الجميع من الفرص المتاحة والتعلم منها.

**الجدول (28): يمثل ما إذا كان التدريب الذي تحصل عليه يزيد من مهاراتك الفنية**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | تعزيز الثقة بالنفس | 41 | *12 | %100 | %25 |
| | تحسين المعرفة العلمية والمهنية | | *36 | | %75 |
| لا | | – | | – | |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لن أن نسبة 100% والمقدر عددهم بـ 41 فرداً، وحسب تصريحات المبحوثين فهذا راجع إلى تحسين المعرفة العلمية والمهنية وبلغت نسبتهم بـ 75% ما يعادل (36 إجابة)، في حين من قالوا أما ذلك راجع إلى تعزيز الثقة بالنفس بلغت نسبتهم 25% أي ما يعادل (12إجابة).

وبالتالي فإن التدريب المتحصل عليه يساهم في تعزيز المهارات الفنية للعمال، هذا يدل على فعالية في تحسين المعرفة العلمية والمهنية للحصول على معلومات جديدة والاطلاع على أحدث التطورات التقنية المرتبطة بطبيعة عملهم. كما أن للتدريب تأثيراً إيجابياً على الجانب النفسي للعاملين، حيث يزيد من ثقتهم بأنفسهم من خلال اكتسابهم للمعارف والمهارات الجديدة.

من جانبها، تسعى قيادة مؤسسة نفطال إلتأكيد أهمية برامج التدريب للموظفين على المستويين المعرفي والنفسي.

**الجدول (29): يمثل ما إذا كانت المؤسسة توفر فرص للتدريب**

| الإحتمالات | العينة | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | الآلات الجديدة | 40 | *18 | %97.57 | %29.03 |
| | التكنولوجيا والحاسوب | | *26 | | %41.94 |
| | مهارات الإتصال | | *18 | | %29.03 |
| لا | | 1 | | %2.43 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 17.57% (التي تمثل 40 فرداً) نفوا ذلك، في حين أن نسبة 2.43% (التي تمثل فرداً واحداً) قدّروا ذلك.

وتشير تصريحات المشاركين إلى أن فرص التدريب على التكنولوجيا والحاسوب تبلغ نسبة 78.96% ما يعادل (26إجابة)، في حين أن الذين أقروا أن التدريب يكون على الآلات الجديدة ومهارات الإتصال قد تساوت النسب بينهما بنسبة 29.03% ما يعادل (18 إجابة).

وبالتالي، فإن المؤسسة توفر فرصاً للتدريب في مختلف التخصصات، حيث تسعى إلى تطوير مهارات العاملين في استخدام التكنولوجيا والحاسوب، باعتبارها من أبرز المجالات الضرورية لمواكبة العصر الرقمي. كما تشمل برامج التدريب أيضاً التعامل مع الآلات الحديثة، مما يشير إلى اعتماد المؤسسة على تقنيات ومعدات متطورة في بيئة عملها، مما يتطلب من العاملين اكتساب مهارات جديدة للتعامل بكفاءة مع هذه الأجهزة. بالإضافة إلى ذلك، يتم تطوير مهارات الاتصال لتحسين التفاعل والتواصل والتعاون بين الموظفين.

فالقيادة في مؤسسة "نفطال" تؤكد على أهمية وجود ثقافة داعمة للتدريب، وهذا ما أشار إليه رئيس مصلحة الموارد البشرية خلال حديثه حول تدريب الموظفين سواء داخل المؤسسة أو خارجها، حيث تم تخصيص ميزانية كبيرة لهذه العملية بهدف تحسين أداء العمال.

**الجدول (30): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تسعى الى تطوير مهارات العاملين لتحقيق أهدافها**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة المئوية | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | تطوير المهارات الإدارية | 40 | *24 | %97.57 | %30 |
| | تطوير مهارات التواصل | | *16 | | %20 |
| | تطوير المهارات الفنية | | *16 | | %20 |
| | تطوير المعارف والخبرات | | *24 | | %30 |
| لا | | 1 | | %2.43 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 97.57% ما يعادل (40 مفردة) من عينة البحث أكدت ذلك، في حين أن نسبة 2.43% ما يعادل (مفردة واحدة) أقرت بعدم سعي المؤسسة في هذا الجانب. وبالنسبة للعاملين الذين أجابوا بأن المؤسسة تسعى لتطوير المهارات، فقد أشار 30% ما يعادل (24 مفردة) إلى تطوير المهارات الإدارية، و30% ما يعادل (24 مفردة) إلى تطوير المعارف والخبرات، و20% ما يعادل (16 مفردة) إلى تحسين مهارات التواصل، و20% ما يعادل (16 مفردة) إلى تطوير المهارات الفنية.

ومن خلال هذه البيانات يتضح أن مؤسسة نفطال للوقود تولي أهمية كبيرة لتطوير مهارات العاملين، وخاصة المهارات الإدارية التي تشكل حاجة أساسية في العمل المؤسسي، إلى جانب تعزيز المعارف والخبرات بما يتناسب مع متطلبات العمل الداخلية التي تحتاج إلى الكفاءة والخبرة. كما تهتم المؤسسة بتنمية مهارات التواصل والمهارات الفنية التي يحتاجها الموظفون في أداء مهامهم.

**الجدول (31): يمثل ما إذا كان هناك مهارات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية التطوير**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة المئوية | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | المهارات الإنسانية | 29 | 8 | %70.73 | %36.36 |
| | المهارات الإبداعية | | 10 | | %45.45 |
| | المهارات التقنية | | 4 | | %18.18 |
| لا | | 12 | | %29.27 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بما إذا كانت هناك مهارات تؤخذ بعين الاعتبار أن نسبة 70.73% ما يعادل (29 مفردة) أكدت ذلك، في حين أن نسبة 29.27% ما يعادل (12 مفردة) أقرت بعدم وجود مهارات تؤخذ بعين الاعتبار في عملية التطوير. وبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأن هناك مهارات تؤخذ بعين الاعتبار، فقد ذكر 45.45% أي ما يعادل (10 مفردات) المهارات الإبداعية، و36.36% ما يعادل (8 مفردات) المهارات الإنسانية، و18.18% (4 مفردات) المهارات التقنية.

لقد تلقينا إجابات متعددة من طرف المبحوثين وقد تم تصنيف الإجابات إلى ثلاث فئات رئيسية: المهارات الإنساينة وتمثلت في تحصيل التواصل وبناء ثقة بين المدير والموظفين، ومهارات إبداعية تمثلت في السرعة والدقة والإبتكار، ومهارات التقنية تمثلت في تكنولوجيا، تعلم استخدام الآلات الجديدة والتدريب عليها.

ومنه يتبين أن أغلب المهارات التي قد يأخذها العمال بعين الإعتبار لعملية التطوير أو يسعونا إلى تطويرها هي مهارات إبداعية ما يعني أن العمل في المؤسسة يتطلب سرعة ودقة إضافة إلى المهارات الإبداعية إضافة إلى المهارات الإنسانية فتواصل الفعال كسعي إلى بناء الثقة بين الموظف والمدير والإدارة والعمل الجماعي الذي ينمي الشعور بالراحة والإنتماء يخلق روح المنافسة للموظفين وهذا ما يظهر أن العمال في مؤسسة "نفطال" مهتمين جداً بتطوير مهاراتهم.

**الجدول (32): يمثل ما إذا كنت تبذل كل ما تملك من مهارات وقدرات عند قيامك بعملك**

| الإحتمالات | العينة | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | الإخلاص في العمل | 39 | *31 | %95.12 | %68.89 |
| | حب العمل | | *14 | | %31.11 |
| لا | | 2 | | %4.88 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبية 95.12% ما يعادل (39 مفردة) من عينة البحث اكدوا ذلك في حين أن نسبة 4.88% ما يعادل (2 مفردة)، أقرت بعدم بذلها لكل ما تملك من مهارات وقدرات عند قيامهم بعملهم، وبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأنهم يبذلون كل مهاراتهم وقدراتهم بنسبة 68.89% ما يعادل (31 مفردة) أرجعوا ذلك إلى الإخلاص في العمل، وبنسبة 31.11 ما يعادل (14 مفردة) أرجعوا ذلك إلى حب العمل.

خلال البيانات الموضحة أعلاه يتضح أن أغلب عمال مؤسسة "نفطال" مقاطعة الوقود يبذلون جهودًا في أداء مهامهم، مما يعكس إخلاصهم في العمل فهم يعملون بضمير. ومن خلال الحديث مع بعض المبحوثين تبين أنهم يسعون للكسب الحلال ما يعني أن الوازع الديني قد يكون سبباً في بذل الجهد والمهارات والعمل بإتقان بالإضافة إلى حب العمل والاهتمام بتحقيق النجاح.

**الجدول (33): يمثل ما إذا كان العمال يشعرون بالدافعية للإنجاز في أداء مهامهم**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة المئوية | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | التقدير والإعتراف | 37 | *26 | %90.24 | %61.90 |
| | الدعم من الزملاء | | *15 | | %35.71 |
| | الثناء من المدير | | *1 | | %2.39 |
| لا | | 4 | | %9.75 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أعلى نسبة قدرت بـ 90.24% من المبحوثين (37 فرداً) أكدوا شعورهم بالدافعية للإنجاز في أداء مهامهم، بينما أقر 9.76% ما يعادل (4 أفراد) بعدم شعورهم بهذه الدافعية، وقد أرجعوا ذلك إلى التقدير والإعتراف بنسبة 35.71% ما يعادل (15 مفردة)، أرجعوا ذلك إلى الدعم من الزملاء، وبنسبة 2.39% ما يعادل (مفردة) أرجع ذلك إلى الثناء من المدير.

ومنه يتضح لنا أن عمال مؤسسة "نفطال" يشعرون بالدافعية للإنجاز في أداء المهام ما يعني أن لمؤسسة توفر بئة عمل محفزة تقوم على التقدير والإعتراف من طرف القائد، فالقائد الذي يولي إهتمام بالعمال يعزز روح العمل والتعاون فيما بينهم مما يشجع الدعم المتبادل لتحقيق الأهداف.

**الجدول (34): يمثل ما إذا كانت العدالة في توزيع المهام تزيد من حماسك في العمل**

| الإحتمالات | العينة | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة | 41 | *26 | %100 | %56.52 |
| | الشعور بالولاء للمؤسسة والإلتزام إتجاه أهداف المؤسسة | | *20 | | %43.48 |
| لا | | - | | - | |
| **المجموع** | | **41** | | **%100** | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بما إذا كنت تعتقد أن العدالة في توزيع المهام تزيد من حماسك في العمل أن نسبة 100 % ما يعادل (41 مفردة)، أكدوا ذلك في حين لم تسجل أي إجابة للأفراد الذين نفوا ذلك. وبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأن العدالة في توزيع المهام تزيد من الحماس في العمل بنسبة 56,52% ما يعادل (26 مفردة) ارجعوا ذلك الى الشعور بالانتماء الى المؤسسة وبنسبة 43.48% ما يعادل (20 مفردة) أرجعوا ذلك إلى الشعور بالولاء للمؤسسة والإلتزام إتجاه أهداف المؤسسة .

ومن خلال الشواهد الإحصائية الموضحة أعلاه يتضح بأن كل الإطارات في مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود، يعتقدون بأن العدالة في توزيع المهام تزيد من الحماس في العمل، ويتجلى ذلك في الشعور بالائتماء والشعور بالولاء للمؤسسة والالتزام إتجاه الأهداف، ما يعنى أن المؤسسة تستطيع زيادة أداء العمال بتطبيق العدالة في العمل.

**عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة**

**المحور الرابع: يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق الرقابة المرنة إلى تشكيل ثقافة الإلتزام في المؤسسة**

**الجدول (35): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تستخدم أسلوب رقابي**

| الإحتمالات / العينة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| الزيارات المفاجئة من طرف المدير | *15 | %31.91 |
| التقارير الشهرية | *32 | %68.09 |
| **المجموع** | ***47** | **%100** |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بالأسلوب الرقابي المستخدم في المؤسسة أن نسبة 68,09% ما يعادل (32 مفردة) قالوا التقارير الشهرية، بينما نسبة 31,91 % ما يعادل (15 مفردة) قالوا الزيارات المفاجئة من طرف المدير.

وهذا يبين أن مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود تستخدم أسلوبين للرقابة. وهي التقارير الشهرية والسنوية التي يقوم بها المشرفون والتي تمكن من توفير المعلومات حول أداء العمال أو الزيارات المفاجئة من طرف المدير لمراقبة سير العمل وتقييم الأداء بإستمرار وهذا ما يعزز الإنضباط والشفافية داخل المؤسسة.

**الجدول (36): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تستخدم أدوات للرقابة**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة المئوية | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | كاميرات المراقبة | 37 | *26 | %90.24 | %61.90 |
| | المشرفون | | *15 | | %35.71 |
| | رقابة الذاتية | | *1 | | %2.39 |
| لا | | 4 | | %9.75 | |
| **المجموع** | | **41** | | **%100** | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بما إذا كانت المؤسسة تستخدم أدوات للرقابة أن نسبة 100 % ما يعادل (42 مفردة) أكدوا ذلك في حين لم تسجل أي إجابة للذين نفوا ذلك. وبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تستخدم أدوات للرقابة بنسبة 52.08% ما يعادل (25 مفردة) قالو المشرفون، وبنسبة 4.17% ما يعادل (مفردتين) قالوا كاميرات المراقبة.

يأتي هذا الجدول تأكيدًا لما ورد في الجدول رقم (35)، حيث يتضح أن مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود تعتمد على أدوات رقابية متنوعة فهي تطبق نظام التقارير الشهرية التي يُعدها المشرفون لتقييم سير العمل. كما تشجع على تبني الرقابة الذاتية ضمن إطار رسمي، وهو ما أكده رئيس المصلحة خلال الحديث معه.

**الجدول (37): يمثل ما إذا كانت الرقابة الذاتية داخل المؤسسة أمر إيجابي**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | تنمي روح المسؤولية | 41 | *22 | %100 | %44.90 |
| | تجعل العامل يعمل بضمير | | *27 | | %55.10 |
| لا | | – | | – | |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بما إذا كنت تعتقد أن الرماية الذاتية داخل المؤسسة أمر إيجابي، أن نسبة 100% ما يعادل (41 مفردة) أكدوا ذلك في حين لم تسجل أي إجابة للذين نفوا ذلك، وبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأن الرقابة الذاتية داخل المؤسسة أمر إيجابي بنسبة 55.10% ما يعادل (27 مفردة) قالوا بأنها تجعل العامل يعمل بضمير، وبنسبة 44.90% ما يعادل 22 مفردة قالوا بأنها تنمي روح المسؤولية.

ومن خلال البيانات الموضحة أعلاه يتضح أن كل الإطارات بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود أجمعوا على أن الرقابة الذاتية آمر ايجابي، فمنح القائد الحرية للعاملين في العمل وإتخاذ القرارات، يشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة مما يعزز شعورهم بالانتماء، كما يشعرهم ذلك أنهم مهيمنين وهذا ما يجعلهم يعملون بضمير، مما يزيد من تحملهم للمسؤولية وحرصهم على أداء المهام .

**الجدول (38): يمثل الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الإدارة لتقليل الغيابات**

| الإحتمالات / العينة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| توفير الحوافز | *15 | %34.89 |
| نظام رقابة صارمة | *28 | %65.11 |
| المجموع | ***43** | **%100** |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلا خط من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بالإجراءات التي يمكن أن تتخذها الإدارة لتقليل الغيابات أن تسية 65.11% ما يعادل (28 مفردة) قالوا نظام رقابة صارم، بينما نسبة 34.89%، ما يعادل (15 مفردة) قالوا توفير الحوافز.

ومن خلال البيانات الموضحة أعلام يتضح أن العمال يعتقدون أن اتباع المؤسسة لنظام رقابي صارم قد يقلل من الغيابات دليل على أن الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تشجع على البيروقراطية فحسب بيار بورديو أن العامل في المؤسسة يشجع على السلطة المهيمنة من الأعلى لتحقيق الانضباط والالتزام بالعمل وهذا ما تبين لنا من خلال طرحنا لهذا السؤال فالعمال يرون أن تقليل من الغيابات يجب الاعتماد على نظام صارم للرقابة بالإضافة إلى توفير الحوافر.

**الجدول (39): يمثل ما إذا كان القائد يعتمد أسلوب رقابي يوازن بين التوجيه والرقابية**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة المئوية | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | تمنح القائد الحرية في إنجاز المهام | 23 | *16 | %87.80 | %35.56 |
| | يوفر التوجيه عند الحاجة | | *13 | | %28.88 |
| | يتابع الأداء دون تدخل مفرط | | *16 | | %35.56 |
| لا | | 5 | | %2.20 | |
| المجموع | | **41** | | **%100** | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بما إذا كان القائد يعتمد على أسلويا رقابي يوازن بين التوجيه والاستقلالية أن نسبة 87.80% ما يعادل (36 مفردة) أكدوا ذلك في حين أن نسبة 2.20% ما يعادل (5 مفردات) أقرت بعدم اعتماد القائد على أسلوب رقابي يوازن بين التوجيه والإستقلالية. وبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأن القائد يستخدم أسلوبا رقابي يوازن بين التوجيه والإستغلالية، بنسبة 35.56% ما يعادل (16 مفردة) قالوا بأنه يمنح الحرية في إنجاز المهام، وبنسبة 28.88% ما يعادل (16 مفردة) قالوا بأنه يوفر التوجيه عند الحاجة.

ومن خلال البيانات يتضح أن القائد في مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود يعتمد على أسلوب رقابي يوازن بين التوجيه والإستقلالية. فهو بذلك يمنح الحرية للأفراد في إنجاز المهام مما يساعد على تحسين الإنتاجية والتحفيز وبذلك بمتابعة الأداء دون تدخل مفرط ما يعطي العامل شعور أكثر بالاستقلالية وملكية العمل وتحمل المسؤولية كما أنه يوفر التوجيه عند الحاجة مما يقلل الضغط على العامل.

**الجدول (40): يمثل ما إذا كان القائد يشجع العاملين على تحمل المسؤلية ومراقبة أدائهم بأنفسهم**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة المئوية | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | يشجع على اتخاذ القرارات الذاتية | 39 | *25 | %95.12 | %53.20 |
| | يعزز الإعتماد على النفس | | *19 | | %40.42 |
| | يكافئ المبادرات الفردية | | *3 | | %6.38 |
| لا | | 2 | | %4.88 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بما اذا كان القائد يشجع العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة أدائهم بأنفسهم أن نسبة 95.12% ما يعادل 39 مفردة أكدوا ذلك في حين أن نسبة 95.12% ما يعادل 2 مفردة نفوا ذلك، وبالنسية للعمال الذين أجابوا بأن القائد بشجع العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة أدائهم بأنفسهم بنسبة 53.20% ما يعادل 25 مفردة قالوا بأنه يشجع على اتخاذ القرارات الذاتية، وبنسبة

40.42% ما يعادل 19 مفردة قالوا بأنه يعزز الاعتماد على النفس، وبنسبة 6.38% ما يعادل 3 مفردات قالوا يكافئ المبادرات الفردية.

ومن خلال البيانات يتضح أن القائد في مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود يشجع العاملين على تحمل المسؤولية وذلك من خلال تشجيعهم على إتخاذ القرارات الذاتية فهو بهذا وبشكل يساهم في إستقلالية العامل ومنحه الثقة مما يعزز الاعتماد على النفس داخل المؤسسة وهذا ما قد جاءت به المدرسة السلوكية التي أكدت على ضرورة إشراك العاملين في إتخاذ القرارات وتوفير حرية إبداء الرأي

إن الرقابة الذاتية التي يفرضها الموظف على نفسه أفضل من كل أنواع الرقابة الأخرى.

**الجدول (41): يمثل ما إذا كان العمال يتغيبون عن العمل**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة المئوية | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | ظروف شخصية | 25 | 17 | %60.98 | %53.12 |
| | عند غياب المدير | | 2 | | %6.26 |
| | المرض | | 13 | | %40.62 |
| لا | | 16 | | %39.02 | |
| **المجموع** | | **41** | | **%100** | |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول اعلاه المتعلق بـ ما إذا كان العمال يتغيبوا عن العمل أنا نسبة 60.98% ما يعادل 25 مفردة أكدوا ذلك، في حين أن نسبة 39.02% ما يعادل 16 مفردة نفوا ذلك، وبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل ينسية 53.12% ما يعادل 17 مفردة أرجعوا ذلك إلى ظروف شخصية، وبنسبة 40.62% ما يعادل 13 مفردة أرجعوا ذلك إلى المرض، وبنسبة 6,26% ما يعادل 12 مفردة أرجعوا ذلك إلى غياب المدير.

ومن خلال البيانات الموضحة أعلاه يتضح لنا أن أغلب العمال يتغيبوا عن العمل لظروف شخصية كمرض أحد الأقارب والمشاكل العائلية التي قد تكون بسبب رئيسي في غياب العمال بالإضافة إلى المرض، كما صرح بعض العمال أنهم لا يتغيبون عن العمل وربما ذلك راجع إلى صحتهم الجسمية السليمة وظروفهم الجيدة.

**الجدول (42): يمثل ما إذ كنت تشعر بالولاء للمؤسسة**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | توفير المؤسسة لظروف عمل مناسبة | 39 | 10 | %95.12 | %25 |
| | الشعور بالرضا عن العمل | | 30 | | %75 |
| لا | | 2 | | %4.88 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بما إذا كان العمال يشعرون بالولاء للمؤسسة أن نسبة 95.12% ما يعادل (39 مفردة) أكدت ذلك في حين أن نسبة 4.88% ما يعادل (2 مفردة) أقرت بأنها لا تشعر بالولاء للمؤسسة، وبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأنهم يشعرون بالولاء للمؤسسة بنسبة 75% ما يعادل 30 مفردة أرجعوا ذلك إلى الشعور بالرضا عن العمل، وبسبة 25 ما يعادل (10 مفردات) أرجعوا ذلك إلى توفير المؤسسة لظروف عمل مناسبة.

ومن خلال البيانات الموضحة أعلام يتضح أن أغلب العمال في مؤسسة نفطال يشعرون بالولاء للمؤسسة وذلك ناتج عن شعورهم بالرضا عن العمل ما يعنى أن المؤسسة توفر كل ما يمكن من إمكانيات لتوفير بيئة يسودها الرضا والراحة، فالقائد بدوره هنا أيضا يشكل حيزا كبيرًا في شعور العامل بالرضا من خلال منح الحرية وتشجع على تحمل المسؤولية مما يعنى أن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة.

**الجدول (43): يمثل ما إذا كان النظام المتبع ضمن التنظيم يشجع على الولاء والاخلاص للمؤسسة**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة المئوية | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | الإمتيازات | 34 | *17 | %82.92 | %41.46 |
| | الترقيات | | *19 | | %46.34 |
| | الشهادات | | *5 | | %12.20 |
| لا | | 7 | | %17.08 | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بـ ما إذا كان النظام المنوع يشجع على الولاء والإخلاص للمؤسسة أن نسبة 82.92% ما يعادل 34 مفردة أكدوا على ذلك في حين أن نسبة 17.08% ما يعادل 7 مفردات أقرت بعدم وجود نظام يشجع على الولاء والإخلاص المؤسسة وبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأن النظام المتبع بتشريع على الولاء والاخلاص للمؤسسة بنسبة 46.34% ما يعادل 19 مفردة أرجعوا ذلك إلى الترقيات، وبنسبة 41.46% ما يعادل 17 مفردة أرجعوا ذلك إلى الامتيازات، وبنسبة 12.20% ما يعادل 5 مفردات أرجعوا ذلك إلى الشهادات.

ومن خلال البيانات الموضحة أعلاه يتضح أن النظام المتبع في مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود نظام يشجع على الولاء والإخلاص للمؤسسة، ما يعني أن القائد في المؤسسة يقوم بدوره بالاضافة إلى الإدارة أيضاً كونها تقدم للموظفين فرص الترقية التي تكون كل ثلاثة سنوات حسب ما صرح به رئيس المصلحة أثناء الحديث معه بالإضافة إلى الامتيازات ما يزيد الروح المعنوية للعامل وإخلاصه للمؤسسة.

**الجدول (44): يمثل ما إذا كان هناك تعاون بين الزملاء في العمل**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة المئوية | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | على أساس الشخصي | 41 | *16 | %100 | %31.38 |
| | تعاون حتمي | | *10 | | %19.60 |
| | يفرضه العمل | | *25 | | %49.02 |
| لا | | - | | - | |
| المجموع | | 41 | | %100 | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بما إذا كان هناك تعاون بينك و بين زملائك في العمال أن نسبة 100% ما يعادل 41 مفردة أكدوا ذلك في حين لم نسجل أي إجابة بـ "لا". وبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأن هناك تعاون بينهم وبين زملائهم في العمل بنسبة 49.02% ما يعادل 25 مفردة قالوا يفرضه العمل، وبنسبة 31.38% ما يعادل 16 مفردة قالوا على أساس شخصي، وبنسبة 19.60% ما يعادل 10 مفردات قالوا تعاون حتمي.

ومن خلال البيانات الموضحة أعلاه يتضح أن العمال في مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود يتعاونوا أثناء أداء وظائفهم ويقدمون الدعم لبعضهم البعض، فقد لمسنا نوعان من التعاون الرسمي وغير الرسمي فهناك تعاون يفرضه العمل مما يعني أنا التعاون حتمي فالعمال ملزمون بالتعاون مع بعضهم البعض، وتعاون على أساس شخصي ما يدل على أن العلاقات الإنسانية كالصداقة والزمالة قد تكون دافع لتقديم التعاون والدعم بين العمال.

**الجدول (45): يمثل ما إذا كان الولاء للمؤسسة يزيد من الرقابة الذاتية**

| الإحتمالات | العينة | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | الثقة الكبيرة بين المؤسسة وأفرادها | 36 | *20 | %87.80 | %47.61 |
| | إستيعاب الأفراد لأهداف المؤسسة | | *22 | | %52.39 |
| لا | | 5 | | %12.20 | |
| **المجموع** | | **41** | | **%100** | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بما إذا كان الولاء للمؤسسة يزيد من الرقابة الذاتية أن نسبة 87.80% ما يعادل (36 مفردة) أكدوا على ذلك، في حين أن نسبة 12.20% ما يعادل (5 مفردات) نفوا ذلك، وبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأن الولاء يزيد من الرقابة الذاتية، بنسبة 52.39% ما يعادل 22 مفردة أرجعوا ذلك إلى استيعاب الأفراد الأهداف المؤسسة، وبنسبة 47.61% ما يعادل (20 مفردة) ارجعوا ذلك الى الثقة الكبيرة بين المؤسسة وأفردها.

ومنه يتضح أن فهم الأفراد لأهداف المؤسسة يؤدي إلى تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية وبناء الثقة الكبيرة بين المؤسسة والأفراد مما ينتج عنه رقابة ذاتية تحقق الإلتزام بين أعضاء التنظيم.

**الجدول (46): يمثل ما إذا كان التعاون بين الزملاء يشعرهم بالولاء للمؤسسة**

| الإحتمالات / العينة | | التكرار | | النسبة | |
|---|---|---|---|---|---|
| نعم | الشعور بالإنتماء | 40 | *20 | %97.57 | %43.48 |
| | العمل الجماعي | | *26 | | %56.52 |
| لا | | 1 | | %2.43 | |
| **المجموع** | | **41** | | **%100** | |

* إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط، وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه المتعلق بما إذا كان التعاون بين الزملائك في العمل يشعرهم بالولاء للمؤسسة أن نسبة 97.57% ما يعادل 40 مفردة أكدوا على ذلك، في حين أن نسبة 2.43% ما يعادل (1 مفردة) أقرت ذلك بأن التعاون بين الزملاء لا يشعرهم بالولاء للمؤسسة، وبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأن الولاء يزيد من الرقابة الذاتية، بنسبة التعاون يشعرهم بالولاء للمؤسسة بنسبة 56.52 ما يعادل 26 مفردة أرجعوا ذلك إلى العمل الجماعي، وبنسبة 43.48% ما يعادل 20 مفردة أرجعوا ذلك إلى الشعور بالانتماء.

وعليه تتضح أهمية البعد الاجتماعي في تكوين الولاء التنظيمي فالتعاون بين الزملاء والعمل الجماعي يجعل العامل مرتبط ومحب لعمله مما يعزز شعور الإنتماء للمؤسسة.

**رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.**

**مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.**

للتأكد من الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق أساليب التسبيق إلى تشكيل ثقافة الثقة، فقد يبين نتائج الجدول رقم (8) آن غالبية مفردات العينة، وبنسبة 87.80% أكدوا على أن القائد يقوم بشرح أهداف المؤسسة وذلك لأنه يتم توضيح الأهداف بشكل دقيق ومفصل كما يتم توصيل الأهداف كتابياَ وشفهيَا لضمان الفهم، كما أن القائد يتأكد من فهم كل فرد لدوره كما أوضحت نتائج الجدول رقم (9) وبنسبة 100% أن كل مفردات العينة يؤكدون على أن الإتصال داخل المؤسسة يعد عاملاً مهماً في تحقيق الأهداف وذلك لأنه يسهل فهم الأهداف ويسهل برامج العمل المحققة للأهداف كما أنه يخلق التعاون بين العمال.

– ولقد بينت أيضا نتائج الجدول رقم (10) وبنسبة 100% أن كل مفردات العينة أكدوا على أن المؤسسة تولي أهمية لتعزيز عملية الاتصال وذلك بعقد اجتماعات رسمية كما أن المؤسسة تفتح قنوات إتصال وتشجع على الإتصال غير الرسمي.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (18) وبنسبة 80% أن غالبية مفردات العينة يؤكدون على أنه يتم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق عند تقويض السلطة من خلال وضع وثيقة رسمية تحدد مهام كل عامل.

– كما تبين نتائج الجدول رقم (19) وبنسبة 100% أن كل مفردات العينة يؤكدون على فهم الأهداف ودورها في صناعة القرار داخل المؤسسة وهذا من شأنه زيادة جودة القرار المتخذة وتحسين الأداء يؤكدون.

– كما بينت نتائج الجدول رقم (20) وبنسبة 95.12% على تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين يساعد على تفويض السلطة وذلك يساهم تعزيز الثقة بينهم وتحسين العلاقات فيما بينهم بالإضافة زيادة المشاركة فيما بينهم.

كل هاته المؤشرات تؤكد على أنه يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق أساليب التنسيق إلى تشكيل ثقافة الثقة وعلى هذا الإساس: يثبت صدق الفرضية الجزئية الأولى.

ويدعم هاته النتائج الجدولان التاليان:

**جدول رقم (47)**: يوضح تقاطع بين السؤال رقم (09) الذي مفاده "هل الاتصال داخل مؤسستكم يعد عاملا مهما في تحقيق الأهداف" والسؤال رقم (15) الذي مفادة "هل يقوم المدير باشراككا في صناعة القرار داخل المؤسسة"

| البدائل | | إشراك المدير العاملين في صناعة القرار داخل المؤسسة | | | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | | |
| الاختيارات | | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة |
| إتصال داخل المؤسسة يعد عاملا مهما في تحقيق الأهداف | نعم | 21 | %51.21 | 20 | %48.79 | 41 | %100 |
| | لا | - | | - | - | - | - |
| المجموع | | 21 | %51.21 | 20 | %48.79 | 41 | %100 |

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 51.21% ما يعادل 21 مفردة يؤكدون على أن الإتصال داخل المؤسسة يعد عاملاً مهماً في تحقيق الأهداف وأن المدير يشاركهم في صناعة القرار في حين أن نسبة 48.79% ما يعادل 20 مفردة أقروا أن الإتصال داخل المؤسسة يعد عاملاً مهم في تحقيق الأهداف وأن المدير لا يشرك العاملين في صناعة القرار.

ومن خلال المعطيات أعلاه يتضح أن كل عمال مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود لديهم وعي بأهمية الإتصال داخل المؤسسة، حيث يرونه عاملاً مهما في تحقيق الأهداف وهذا الوعي لا يرتبط دوما بالمشاركة في صناعة القرار، فبعض من العاملين رغم إدراكهم لدور الاتصال في تحقيق الأهداف، لا يشعرون أنهم لديهم دور في عملية صناعة القرار وهذا راجع الى طبيعية الهيكل التنظيمي والتنسيق الذي تقوم به الإدارة فليس كل العاملين ذوي كفاءة للمشاركة في القرار وبالتالي فالقائد قد يشارك العاملين ذوي الخبرة في صناعة القرار والذين يثق في قرارتهم.

**جدول رقم (48)**: يوضح تقاطع بين السؤال رقم (12) الذي مفاده "هل تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة العمل " والسؤال رقم (17) الذي مفاده "هل تمنح لك صلاحية انجاز أعمال تفوق سلطتك الوظيفية"

| البدائل | | منح صلاحيات إنجاز أعمال تفوق سلطتهم الوظيفية | | | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | | |
| الإختيارات | | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة |
| هل تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة العمل | نعم | 19 | %46.34 | 22 | %53.66 | 41 | %100 |
| | لا | - | - | - | - | - | - |
| المجموع | | 19 | %46.34 | 22 | %53.66 | 41 | %100 |

تبين لنا المعطيات في الجدول رقم أعلاه والمتعلقة يسعى المؤسسة إلى تحسين جودة العمل وتمتح لك صلاحيات انجاز أعمال تفوق سلطتهم الوظيفية، أن نسبة 53.66% ما يعادل (22 مفردة) يؤكدون أن المؤسسة تسعى إلى تحسين جودة العمل ولا تمنح صلاحيات انجاز أعمال تفوق سلطتهم الوظيفية في حين أن نسبة 46.34% ما يعادل (19 مفردة) يؤكدون أن المؤسسة تسعى إلى تحسين جودة العمل وتمنحهم صلاحيات تفوق سلطتهم الوظيفية.

ومن خلال المعطيات يتضح أن المؤسسة تسعى إلى تحسين جودة وأنها لا تمنح صلاحيات إنجاز أعمال تفوق السلطة الوظيفية للموظفين وهذا دليل على حرص المؤسسة على تحقيق سير الأعمال مع الانضباط في العمل واحترام المراكز في الوظيفة ما يعني وجود ثقافة تنظيمية واعية تسعى إلى تطوير جودة العمل من خلال أنها لا تمنح الصلاحيات للموطنين بإنجاز أعمال خارج الإطار الرسمي لوظيفة كل عامل في حين الذين أجابوا بأنها فعلا تسعى إلى جودة وتمنح لهم صلاحيات إنجاز أعمال تفوق سلطتهم الوظيفية فهذا يعني تمنحى هذه الصلاحيات بشكل غير رسمي في إطار التعاون أو ثقة بين الموظفين وهذا دليل على أنا المؤسسة تقوم بالتنسيق بين جميع الموظفين فهي تعلم من يستحق بناءاً على التفوق مع التجربة والخبرة المكتسبة في ميدان العمل هي التي منحت له هذه صلاحيات.

**مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:**

للتأكد من الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها يؤدي نجاح القيادة التنظيمية الإشراف الدوري إلى تشكيل ثقافة الإبداع، فقد بينت نتائج الجدول رقم (22) أنا غالبية مفردات العينة وبنسبة 90.24% يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على معايير محددة في توزيع المهام كالتخصص والخبرة والكفاءة.

– كما أظهرت نتائج الجدول رقم (25) أن غالبية مفردات العنية ونسبة 87.80% يؤكدون على أن المدير يأخذ شكاوي العمال بعين الإعتبار ويقوم بحلها كما أوضحت نتائج الجدول رقم (28) أن كل مفردات العينة وبنسبة 100%.

– يؤكدون على أن التدريب الذي يحصلون عليه يزيد من مهاراتهم الفنية وبذلك هو يساهم في تعزيز الثقة بالنفس وتحسين المعرفة العلمية والمهنية.

– كما أظهرت نتائج الجدول رقم (29) وبنسبة 97.57% من مفردات العينة يؤكدون على أن المؤسسة تقدم فرص للتدريب في التكنولوجيا والحاسوب ومهارات الاتصال والآلات الجديدة ما يعني أن عملية الإشراف على الموظفين تتم بصورة جيدة.

–كما بينت نتائج الجدول رقم (34) وبنسبة 100% من مفردات العينة أكدوا أن الولاء للمؤسسة بالإلتزام إتجاه أهداف المؤسسة

من كل هاته المؤشرات تؤكد على أن يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق الإشراف الدوري إلى تشكيل ثقافة الإبداع وعلى هذا الأساس يثبت صدق الفرضية الجزئية الثانية"

**جدول رقم (49)**: يوضح تقاطع بين السؤال رقم (22) الذي مفاده "هل مؤسستك تعتمد على معاير محددة في توزيع المهام" والسؤال رقم (33) الذي مفاده "هل تشعر بالدافعية للانجاز مهامك"

| البدائل | | الشعور بالدافعية لإنجاز أداء المهام | | | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | | |
| الاختيارات | | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة |
| إعتماد المؤسسة على معايير محددة في توزيع المهام | نعم | 36 | %87.82 | 1 | %2.42 | 37 | %90.24 |
| | لا | 2 | %4.87 | 2 | %4.89 | 4 | %9.76 |
| المجموع | | 38 | %92.69 | 3 | %7.31 | 41 | %100 |

تظهر البيانات في الجدول أعلاه المتعلقة يتعتمد المؤسسة على معايير محددة في توزيع المهام والشعور بالدافعية للإنجاز في أداء المهام أن نسبة 87.80% ما يعادل 36 مفردة يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على معايير محددة في توزيع المهام وأنهم يشعرون بالدافعية لإنجاز المهام، في حين نسبة 4.87% ما يعادل 4 مفردات أقروا أن المؤسسة لا تعتمد على معايير محددة في توزيع المهام وأنهم لا يشعرون بالدافعية للإنجاز في أداء المهام.

ومن خلال البيانات الموضحة في الجدول يتضح أن المؤسسة تعتمد على معايير محددة في توزيع المهام وهذا من شأنه يعزز الشعور بالدافعية لإنجاز المهام، فعندما تعتمد المؤسسة على معايير محددة مثل الخبرة والكفاءة يزيد من الثقة بين الإدارة والموظف وينمي الشعور بالعدالة لديه.

**جدول رقم (50)**: يوضح تقاطع بين السؤال رقم (29) الذي مفاده " يتم توفير فرص للتدريب في المؤسسة " والسؤال رقم (31) الذي مفاده "أن هناك المهارات التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار في عملية التدريب "

| البدائل | | المهارات التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار في عملية التدريب | | | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | | |
| الاختيارات | | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة |
| يتم توفير فرص للتدريب في المؤسسة | نعم | 31 | %75.60 | 9 | %21.96 | 40 | %97.56 |
| | لا | - | - | 1 | %2.44 | 1 | %2.44 |
| المجموع | | 31 | %75.60 | 10 | %24.40 | 41 | %100 |

تظهر الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 75.60% ما يعادل (31 مفردة) يؤكدون أن المؤسسة توفر فرص للتدريب، وأن هناك مهارات يجب أن تأخذ بعين الإعتبار في عملية التطوير، في حين أن نسبة 2.44% أي ما يعادل (مفردة) أقرت أن المؤسسة لا توفر فرص للتدريب وأن ليس هناك مهارات يجب أن تأخذ بعين الإعتبار في عملية التطوير.

ومن خلال البيانات الموضحة في الجدول يتضح أن المؤسسة توفر فرص للتدريب العاملين لتزويدهم بالمعارف والخبرات الكافية لأداء مهامهم بلكفاءة اللازمة وبهذا نرى أن أغلب العاملين بمؤسسة نفطال يرون أنه يجب أت تأخذ بعض المهارات في عملية التطوير بحيث نجد نجد أن هذه المهارات تمثلت في المهارات الإبداعية والإنسانية والتقنية.

**مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:**

للتأكد من الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق الرقابة المرنة إلى تشكيل ثقافة الإلتزام، فقد بينت نتائج الجدول رقم (37) وبنسبة 100% من مفردات العينة أكدوا على أن الرقابة الذاتية داخل المؤسسة أمر إيجابي فهي تنمي روح المسؤولية وتجعل العامل يعمل بضمير.

- كما أظهرت نتائج الجدول رقم (39) وبنسبة 87.80% من مفردات العينية يؤكدون على أن القائد يعتمد أسلوبا رقابي يوازت بين التوجيه والإستقلالية، فالقائد في المؤسسة يسطع على اتخاذ القرارات الذاتية وتعزيز الاعتماد على النفس.

- كما أوضحت نتائج الجدول رقم (42) وبنسبة 95.12% آن غالبية العمال يشعرون بالولاء للمؤسسة وذلك ناتج عن الشعور بالرضا وتوفير المؤسسة لظروف العمل المناسبة.

- كما بينت نتائج الجدول رقم (46) وبنسبة 97.57% أكدوا أن التعاون يشعرهم بالولاء للمؤسسة وهذا من شأنه تعزير العمل الجماعي وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

- كل هاته المؤشرات تؤكد على أنه يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق الرقابة المرنة إلى تشكيل ثقافة الالتزام وعلى هذا الأساس: "ثبت صدق الفرضية الجزئية الثالثة"

ويدعم هاته النتائج الجدولان التاليان:

**جدول رقم (51)**: يوضح تقاطع بين السؤال رقم (37) الذي مفاده "هل تعتقد أن الرقابة الذاتية داخل المؤسسة أمر ايجابي" والسؤال رقم (42) الذي مفاده "هل تشعر بالولاء للمؤسسة"

| البدائل | | الشعور بالولاء للمؤسسة | | | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | | |
| الاختيارات | | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة |
| الرقابة الذاتية داخل المؤسسة إيجابية | نعم | 37 | %90.25 | 3 | %7.31 | 40 | %97.56 |
| | لا | 1 | %2.43 | - | - | 1 | %2.44 |
| المجموع | | 38 | %92.69 | 3 | %7.31 | 41 | %100 |

تبين لنا المعطيات في الجدول أعلاه المتعلقة بالرقابة الذاتية داخل المؤسسة إيجابية والشعور بالولاء للمؤسسة، أن نسبة 90.25% ما يعادل 37 مفردة أكدوا أن الرقابة الذاتية داخل المؤسسة آمر ايجابي وأنهم يشعرون بالولاء للمؤسسة، في حين نسبة 7.31% ما يعادل 3 مفردات أكدوا على أن الرقابة الذاتية أمر إيجابي وأنهم لا يشعرون بالولاء للمؤسسة.

ومن خلال البيانات الموضحة أعلاه يتضح أن الرقابة الذاتية داخل المؤسسة فعلاً أمر إيجابي لما لها من آثار إيجابية على العامل مثل تقليل الضغوط وجعل العامل يعمل بحرية ويتحمل المسؤولية فهي تجعله يلتزم بالقيم والمبادئ دون الحاجة إلى تطبيق الرقابة الصارمة، مما يجعل العمال يشعرون بالولاء للمؤسسة ويرتبطون بها.

**جدول رقم (52):** يوضح تقاطع بين السؤال رقم (40) الذي مفاده "يمثل ما إذ كان القائد يشجع العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة أدائهم بأنفسهم" والسؤال رقم (41) الذي مفاده "ما إذ كان العمال يتغيبون عن العمل"

| الاختيارات / البدائل | | غياب العمال عن العمل | | | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نعم | | لا | | | |
| | | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة |
| دور القائد في تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة أدائهم بأنفسهم | نعم | 27 | %65.86 | 14 | %34.14 | 41 | %100 |
| | لا | – | – | – | – | – | – |
| المجموع | | 27 | %65.86 | 14 | %34.14 | 41 | %100 |

ومن خلال البيانات الموضحة أعلاه المتعلقة يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة أدائهم بأنفسهم والغياب عن العمل، أن نسبة 65.86% ما يعادل (27 مفردة) أكدوا أن القائد يشجع العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة أدائهم بأنفسهم وأنهم يتغيبون عن العمل، في حين نسبة 34.14% ما يعادل (1 مفردة) أكدوا على أن القائد يشجيع العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة أدائهم بأنفسهم.

ومن خلال البيانات الموضحة أعلاه يتضح أن القائد في مؤسسة نفطال قائد ديمقراطي يشجع العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة أدائهم بأنفسهم فهو يشجع على المشاركة في إتخاذ القرارات، وبذلك يتغيب العمال عن العمل وهذا يكون راجع إلى الظروف شخصية للعامل أو تكون دليل على أن سلوك العامل في المؤسسة قد لا يرتبط بسلوك القائد والقيم السائد في المؤسسة لذلك لابد من وجود ثقافة تنظيمية قوية تنمي الإلتزام والرقابة الذاتية في العامل وبالنسبة للذين صرحوا أن القائد يشجع على تحمل المسؤولية ومراقبة أدائهم وأنهم لا يتغيبون عن العمل قد يكون راجع لظروفهم الجيدة سواء النفسية أو الحياتية مما يجعل العامل يلتزم بالوقت ويشعر بالولاء للمؤسسة.

**خامساً: تقييم نتائج الفرضية العامة للدراسة:**

بما أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها "يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق أساليب التنسيق إلى تشكيل ثقافة الثقة في المؤسسة" والفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق الاشراف الدوري إلى تشكيل ثقافة الإبداع في المؤسسة" والفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها "يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تطبيق الرقابة المرنة إلى تشكيل ثقافة الإلتزام في المؤسسة" ثبت صدقهما الميداني، وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة التي مفادها "يؤدي نجاح القيادة التنظيمية في تأدية وظائفها إلى تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة". ثبت صدقها الميداني.

# خاتمة

تناولنا من خلال هذه الدراسة التي تحاول معرفة الدور الذي تلعبه القيادة التنظيمية في تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة، اعتمدنا على منهجية مكنتنا من تحديد الأبعاد والمؤشرات النظرية والتطبيقية للدراسة وبعد إنجاز الجانب النظري المتعلق بالقيادة التنظيمية ودورها في تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة على مستوى المداخل النظرية ذات الصلة بالموضوع، انتقلنا إلى الجانب الميداني بحيث تم صياغة ثلاث فرضيات جزئية مكنتنا من تجسيد العلاقة بين الجانب النظري والميداني لتحقيق الترابط المنهجي، واعتمدنا ايضا على جملة من الإجراءات المنهجية وتم تحديد مجالات الدراسة المكاني والزماني واعتماد المنهج الوصفي والمسح الشامل بالإضافة إلى أداة الاستمارة لجمع المعلومات تم تكميم وتحليل أجوبة الاستمارة ومناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات. وبالتالي تعد القيادة التنظيمية أداة إستراتيجية وحيوية في بناء الثقافة التنظيمية المتماسكة التي تسهم في تحقيق الطموحات المستقبلية وتعزيز قدرتها على المنافسة والإستدامة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولا: الكتب

1. إبراهيم مدكور، المعجم الوجيز مجمع اللغة، العربية، مصر، 1994.

2. ابن منظور، لسان العرب، الجزء الرابع، ط 1، المطبعة الميرية، مصر.

3. أبو حفص عبد الكريم، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

4. أحمد بطاح حسن الطعاني، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، 2016.

5. أحمد جميل عايش، إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان 2002.

6. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، د ط، الدار الجامعية للنشر، 1786.

7. أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية.

8. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والإجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر.

9. أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، د.ط، دار الراية للنشر، الأردن-عمان، 2014.

10. بشير العلاق، القيادة الإدارية، د.ط، دار الياجوري للنشر، الأردن، 2010.

11. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

12. بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية، موجهة لطلبة السنة الثانية إدارة الموارد البشرية، السنة الجامعية 2020-2021.

13. جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، د ط، مؤسسة شباب الجامعة، للنشر، الإسكندرية، 2011.

14. جمال عبد الرحيم درير، الإدارة الإلكترونية "منظومة تقنية وبشرية متكاملة، ط 1، دار آسامة للنشر والتوزيع.

15. حجاج نسيمة، دينري لطفي، الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية لدى موضيفي الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، مجلة المعيار، مج28، ع02، 2024.

16. حورية ساري، الرقابة الادارية كآلية مكملة لتفعيل جودة خدمات المرفق العمومي، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونيو والسياسية، مج07، ع01، 2022.

17. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، د، ط، دار المناهج للنشر، عمان، 2008.

18. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارساته العملية، ط 1، دار الفكر للنشر، سوريا، 2000.

19. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبات. دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.

20. زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ط1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2010.

21. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

22. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، د.ط، مركز البحوث للنشر، الرياض، 2009.

23. سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.

24. سعد فؤاد علي حبابة، السلوك التنظيمي، ب.ط، دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2021.

25. سعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2014.

26. سماح سالم سالم، "البحث الاجتماعي: الأساليب – المناهج – الإحصاء"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2018.

27. سمير سعيد حجازي، معجم المصطلحات الحديثة في علم النفس والاجتماع ونظرية المعرفة، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 2005.

28. سيد حمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، د.ط، دار الهندسية للنشر، مصر، 2012.

29. صلاح عبد القادر النكيمي، الإدارة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008.

30. طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، د ط، دار زهران للنشر، 1997.

31. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، د ط، دار غريب للنشر، مصر، 2007.

32. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

33. عباس سمير، الثقافة التنظيمية استراتيجيات التغير في المنظمات، ب.ط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

34. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، د ط، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2001.

35. عبد الكريم درويش، ليلى نكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية للنشر، مصر، 1997.

36. عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، ط1، دار أسامة المشرق الثقافي للنشر، عمان، 2006.

37. علي محمد أحمد المصاروة وعباس الخفاجي، "إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي"، دار الأيام للنشر، عمان، 2015.

38. عمار بوحوش، عباس عائشة وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، 2019.

39. عناية حسن القبلي، القيادة الفاعلة في الميدان التربوي، طه، شركة أمان للنشر، القاهرة، مصر.

40. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، 2013.

41. فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية والنظريات والمهارات، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008.

42. قاضي نادية، التنسيق التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، عيادة سليمانة بولاية تيزي وزو – انموذجا–، مجلة الانسانية والاجتماعية، مج10، ع02.

43. كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21 دار الفكر للنشر، ط2، جامعة الشرق الأوسط، 2015.

44. مبادئ إدارة الأعمال، إدارة مكتبية، دار 161 للنشر المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية.

45. مجدي الرفاعي علي سيف، دور العمل الجماعي في تطوير أداء العاملين في المنظمات الإدارية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، مصر.

46. محمد الجوهري، ميادين علم الاجتماع، ط2، دار المعرفة المصريةن مصر.

47. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر، ط1، عمان، 2016.

48. محمد حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات – العمليات الإدارية – وظائف المنظمة)، د ط، دار الحامد، عمّان، الأردن.

49. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.

50. محمد علي جعلوك، العادة هل يولدون أم يصنعون، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1899.

51. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

52. محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2010.

53. مريد يوسف الكلاب، أسس البحث العلمي: "أهميته، مناهجه، كيف تكتب بحثك"، ط 1، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر، القاهرة، 2018.

54. معن محمد عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، د، ط، دار حامد للنشر، عمان، 2007.

55. منذر هشام الخطيب، المناهج التربوية ومناهج تربوية رياضية، جامعة بغداد، العراق، 2007.

56. موريس أنجلوس، ت بوزيد صحرواي، كمال بوشرق، سعيد سبعون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.

57. نادية سعيد عاشور، عبد الرحمان بوقوق وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في إنجاز بحث سوسيولوجي، مؤسسة حسين راس الجبل، للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.

58. ناريمان يوسف لهلوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2012.

59. نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2009.

60. نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، د، ط، دار صفاء للنشر، عمان 2011.

61. نضير حمودي، كاظم فريحات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء للنشر، عمان، 2009.

62. هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط4 دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

63. واصل جميل حسين المومني، الإدارة المدرسة الفعالة ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2008.

64. وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

**ثانياً: المجلات:**

65. الطاهر غراز، ليندة منصور، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابداع الاداري، مجلة معالم الدراسات الاسلامية، مج4، ع1، جوان 2022.

66. بن عبد الرحمان الطاهر، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، 2017.

67. بوزقزة ياسين، البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فعالية المؤسسة، دفاتر البحوث العلمية، ع10.

68. حسين بن سليم، أحمد سويسي، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، ع8، ج1، 2017.

69. سارة طالب، الثقافة التنظيمية آليات التكوي وأبعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية، مج 7، ع 32، جامعة الأغواط، 2019.

70. سارة طالب، نور الدين عيساني، الثقافة التنظيمية آليات التكوين وأبعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية، مج7، ع32، جامعة الأغواط، 2019.

71. سمية سعال، الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارية، العدد 3، 2016.

72. بن سي علي محمد أمين، رتيبة بوهالي، نجاعة القيادة التبادلية والتحويلية للحد من مقاومة التغيير، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 12، العدد1، 2024.

73. حسين علي الزغبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركة الأدوية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مجلة البصائر، المجلد (13)، العدد (01)، 2009.

74. محمد الساسي الشايبن شافية بن حفيظ، فعالية القيادة الإدارية وفق نظرية هارسي وبلانشارد من وجهة نظر الموظفين، دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع23، 2016.

75. مكيد علي، تومي حسنة قديرة، القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات، مجلات الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 27، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

76. نبيل بوركاب، رابح كشاد، مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة التصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين الكبيرة سطيف، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد48، جامعة حمة لخضر . الوادي 2017.

77. هيشور محمد لمين، بن هدية مفتاح، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة نظرية تحليلية مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد (04)، ديسمبر 2017.

**ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية**

1. بوكردن فروجة، الإدارة ما بين الثقافات، آليات تكيف نموذج تسير والتنظيم الأجنبي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2.

2. أما بوسفط، القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، دراسة ميدانية ببلدية المدلية، جيجل، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2023.

3. تبني عبد العزيز استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع وكفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2014-2015.

4. نقار مبروك، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي، دراسة ميدانية على أساتذة ولاية المغير، أطروحة دكتوراه، قسم النفس وعلوم التربية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023.

5. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، جبل العنق بئر العاتر، رسالة ماجستير في الاجتماع تنظيم وعمل، الكلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بسكرة، 2014/2013.

6. الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011 . 2012.

7. برهان الدين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على مصنع السيراميك رأس الخيمة، رسالة ماجستير، 2012.

8. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط المادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في غزة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، 2015-2016.

**رابعاً: المحاضرات**

1. كرومي سعيد، محاضرات في مقياس السلوك والتطوير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، 2020-2021.

2. محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، 2002.

3. محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، 2020.

4. سامية إيكان، أدوات البحث العلمي، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف.

# الملاحق

**الملحق رقم (01):**

الجمهـريـة الجـزائـريـة الديمقـراطيـة الشـعبيـة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جـامعة ابن خـلـدون * تيـارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الإجتماع

رقم القيد: 28/ق ع إ/ ك ع إإ /2025

إلى السيد(ة) المحترم (ة) : مدير مقاطعة الوقود نفطال –تيارت –

**الموضوع: طلب الترخيص بإجراء تربص**

تحية طيبة وبعد:

في إطار تثمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الإجتماع يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- بوسعيد فاطمة
- براهمي نجاة

بغرض إجراء دراسة ميدانية لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان :

**القيادة التنظيمية ودورها في تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة .**

تيارت في: 25 /02/ 2025

رئيس قسم علم الإجتماع

كرطالي نور الدين

**الملحق رقم (02):**

جامعة ابن خلدون – تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الإجتماع

# تصريـح شـرفي

## خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

نحن الماضون أسفله الطلبة الآتية أسماؤهم

السيد(ة) ....بوعمامة نجاة....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم :210304433 والصادرة بتاريخ :2024.04.01....

المسجّل(ة) بكلية :العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم : ....علم الاجتماع....

و المكلفون بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

....القيادة التشاركية ودورها في تشكيل....

....الثقافة السائدة في المؤسسة....

نصرح بشرفنا أننا إلتزمنا بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ ......................

إمضاء المعني

المصادقة

BEKADDOUR A...

شوهد للمصادقة على الإمضاء

السيد(ة)

رقم 210304433

الصادرة بتاريخ 2024.04.01

من طرف

المجلس الشعبي البلدي

04 JUIN 2025

**الملحق رقم (03):**

جامعة ابن خلدون – تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الإجتماع

## تصريح شـرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

نحن الماضون أسفله الطلبة الآتية أسماؤهم

السيد(ة) ...يوسف فاطمة...

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 206598668 والصادرة بتاريخ :...2021/03/28...

المسجّل(ة) بكلية :...العلوم الإنسانية والاجتماعية... قسم : ...علم الاجتماع...

و المكلفون بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

...القيادة التنظيمية ودورها في تشكيل...
...الثقافة السائدة في المؤسسة...

نصرح بشرفنا أننا إلتزمنا بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ .....

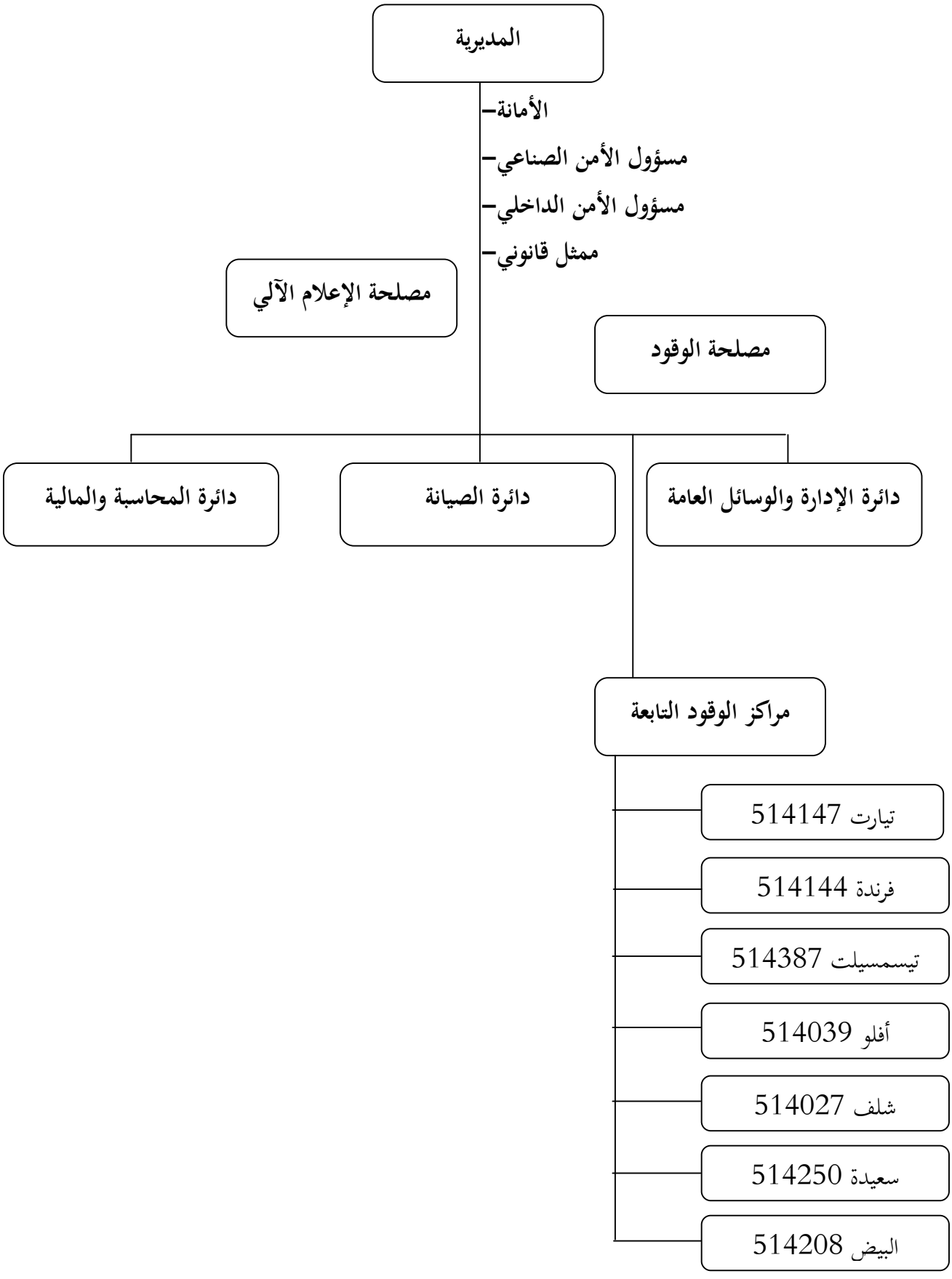
إمضاء المعني

المصادقة

شهد للمصادقة على الإمضاء
04 JUIN 2025

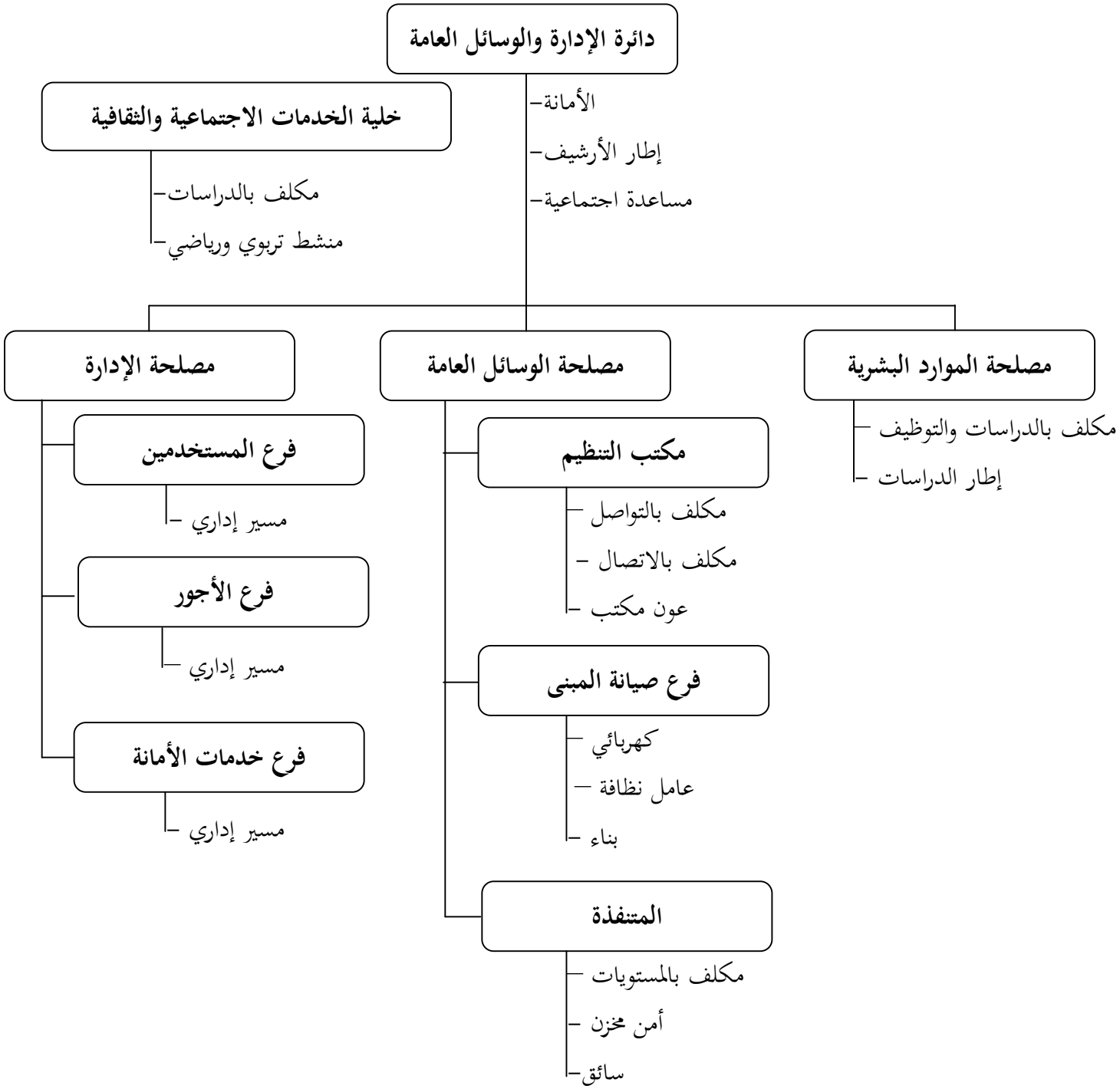
**الملحق رقم (04):**

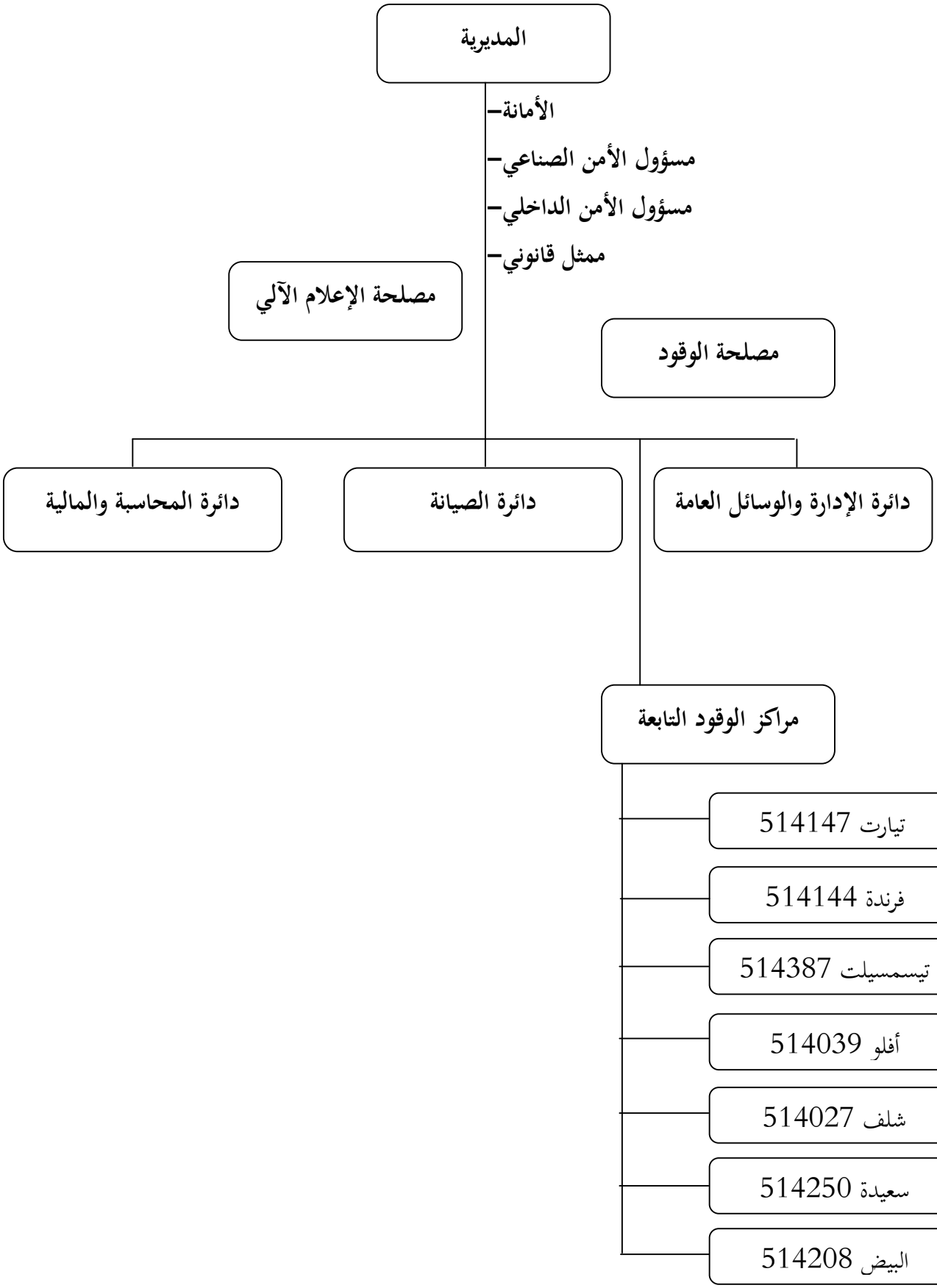
**الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود نفطال**



**الملحق رقم (05):**

**الهيكل التنظيمي للإدارة والوسائل العام**




المديرية
الأمانة–
مسؤول الأمن الصناعي–
مسؤول الأمن الداخلي–
ممثل قانوني–
مصلحة الإعلام الآلي
مصلحة الوقود
دائرة الإدارة والوسائل العامة
دائرة الصيانة
دائرة المحاسبة والمالية
مراكز الوقود التابعة
تيارت 514147
فرندة 514144
تيسمسيلت 514387
أفلو 514039
شلف 514027
سعيدة 514250
البيض 514208

**الملحق رقم (06):**

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة إبن خلدون –تيارت–
قسم العلوم الإجتماعية
تخصص علم الإجتماع عمل وتنظيم

إستمارة بحث بعنوان:

**القيادة التنظيمية ودورها في تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة**

**دراسة ميدانية بمؤسسة تسيير الوقود بتيارت**

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

أما بعد .....

الاخ الفاضل الاخت الفاضلة

هذا الإستمارة هي جزء مكمل للحصول على شهادة الماستر في تخصص علم الإجتماع عمل وتنظيم حيث تقوم الباحثتان بدراسة بعنوان "القيادة التنظيمية ودورها في تشكيل الثقافة السائدة في المؤسسة"، ولتحقيق هذا الهدف نتمنى ونرجو منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بوضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيكم ونطمئنكم إلى أن كل ما تفيدونا به من معلومات لن يستخدم إلا في إطار البحث العلمي شاكرين لكم تعاونكم العلمي المأمول .

من إعداد الطالبتين:

- فاطمة بوسعيد
- نجاة براهمي

إشراف الأستاذ:

د. منير عربات

السنة الجامعية: 2025/2024

**المحور الأول** : البيانات الشخصية

1. **الجنس** : ذكر ☐ أنثى ☐
2. **السن**: أقل من 30 سنة ☐
   من 31 إلى 39 سنة ☐
   من 40 إلى 49 سنة ☐
   أكثر من 50 السنة ☐
3. **المستوى التعليمي** : ثانوي ☐ جامعة ☐ دراسات عليا ☐
4. **الحالة الاجتماعية** : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

7. **الأقدمية في العمل**: أقل من 05 سنوات ☐
   من 05 إلى 09 سنوات ☐
   أكثر من 10 سنوات ☐

**المحور الثاني**: خاص بالفرضية الجزئية الأولى

8. هل أنت على علم بأهداف المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐
   - في حالة الإجابة بـ "نعم"، فيما تتمثل هذه الأهداف ؟.....

9. هل تعتقد أن أهداف المؤسسة واضحة؟ نعم ☐ لا ☐
   - في حالة الإجابة بـ "لا":
   - لا يتم الكشف عنها ☐
   - لا تدرك كيفية تحقيقها ☐
   - لم تشارك في صياغتها ☐

أخرى تذكر .....

10. هل يقوم القائد بشرح أهداف المؤسسة بشكل واضح ومفهوم لجميع أفراده؟ نعم ☐ لا ☐
    - في حالة الإجابة بـ "نعم":
    - يتم توضيح الأهداف بشكل دقيق ومفصل ☐
    - يتم توصيل الأهداف كتابيا وشفاهيا لضمان الفهم ☐
    - يتأكد من فهم كل فرد لدوره ☐

أخرى تذكر .....

11. هل الإتصال داخل مؤسستك يعد عاملاً مهمًا في تحقيق الأهداف ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ "نعم":

- يسهل فهم الأهداف ☐
- يسهل برامج العمل المحققة للأهداف ☐
- يسهل تصور النتائج المرغوبة ☐
- يخلق التعاون بين العمال ☐
- يساهم في فهم ما يفكر فيه رؤساء العمل ☐

أخرى تذكر .....

12. حسب رأيك، إذا كانت المؤسسة تولي أهمية لتعزيز عملية الاتصال ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، فإنها تعزز من خلال ؟

- فتح قنوات الإتصـــال ☐
- عقد إجتماعات دورية ☐
- تشجيع الإتصال غير الرسمي ☐

أخرى تذكر .....

13. هل تسعى مؤسستكم لإستقطاب الكفاءات بشكل مستمر ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ "نعم":

- أغلب العاملين لديهم شهادات عليا ☐
- أغلب العاملين لديهم مهارات ☐

أغلب العاملين لديهم خبرات ☐

أخرى تذكر .....

14. هل تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة العمل؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب"نعم" ، فذلك من خلال:

- تحسين القدرات المعرفية ☐
- اكتساب المهارات اللازمة للعمل ☐
- إنجاز المهام بكفاءة ☐

وأخرى تذكر .....

15. هل مشاركة العاملين في الإجتماعات في المؤسسة لها أهمية برأيك؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب"نعم"، فهي تساعد على:

- حل المشكلات العمل ☐
- التقليل من الأخطاء في العمل ☐

أخرى تذكر .....

16. هل تشارك في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب"نعم":

- ماهي الطرق التي يتم دعوتك بها لحضور الإجتماعات ☐

أخرى تذكر .....

17. هل يقوم المدير بإشراكك في صناعة القرار داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ"لا"، فذلك راجع إلى:

- أنني أملك خبرة ☐
- لأنه يثق في قراراتي ☐
- لأنه يبحث عن بدائل أخرى ☐

أخرى تذكر .....

18. ما هو دورك في عملية صناعة القرار ؟

- تقديم الاقتراحات والحلول ☐
- تقديم البيانات ☐

أخرى تذكر .....

19. هل تمنح لك صلاحية إنجاز أعمال تفوق سلطتك الوظيفية ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ "نعم" ، فذلك بشكل:

- رسمي ☐
- غير رسمي ☐

أخرى تذكر .....

20. هل يتم تحديد المسئوليات بشكل دقيق عند تفويض السلطة ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، يتم ذلك من خلال:

- وضع وثيقة رسمية ☐
- حدد بشكل غير رسمي ☐

أخرى تذكر .....

21. هل تعتقد أن فهم الأهداف له دور في صناعة القرار داخل المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب"نعم"، فذلك من خلال:

- زيادة جودة القرارات المتخذة ☐
- تحسين الأداء ☐

أخرى تذكر .....

22. هل تعتقد أن تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين يساعد على تفويض السلطة داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب"نعم"، فذلك من خلال:

- تحسين العلاقات فيما بينهم ☐
- تعزيز الثقة فيما بينهم ☐
- زيادة المشاركة فيما بينهم ☐

أخرى تذكر .....

**المحور الثالث:** خاص بالفرضية الجزئية الثانية.

23. هل تعتقد أن المهام الموكلة إليك تتناسب مع قدراتك العقلية والجسدية ؟ نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة بـ "نعم"، فلأني:

- انجزها بكل سهولة ☐ لا أشعر بالضغط في إنجازها ☐

أخرى تذكر .....

24. هل مؤسستك تعتمد على معايير محددة في توزيع المهام ؟ نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة بـ"نعم"، فهي تعتمد على:

- التخصص ☐ الأقدمية ☐ الزبونية ☐
- الخبرة ☐ الجهوية ☐
- الكفاءة ☐ المعريفة ☐

أخرى تذكر .....

25. هل يتم توفير وسائل العمل اللازمة للموظفين لأداء مهامهم ؟ نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة بـ"نعم"، فهي تتوفر بشكل:

- كـافـي ☐ جديدة ☐ فعالة ☐
- غير كافي ☐ قديمة ☐ غير فعالة ☐

أخرى تذكر .....

26. في حالة وجود مشكلة في العمل. ماذا تفعل؟

- تحاول حلها ☐ تتجاهلها ☐
- تطلب المساعدة من زملائك ☐ تتصل بالمدير ☐

أخرى تذكر .....

27. هل يأخذ مديرك شكاوي العمال بعين الإعتبار؟ نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة بـ"نعم"، فهو يقوم بـ:

- حلها ☐ يوكل بها غيره ☐
- يهملها ☐ يتبنى طريقة إنتقائية في أخذ الشكاوي بعين الإعتبار ☐
- يتجهلها ☐

أخرى تذكر .....

28. هل تعتقد بأنك تملك مهارات فنية لأداء عملك؟ نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة بـ"نعم":

- ما هي هذه المهارات .....

29. هل تحصل من مديرك في العمل على خبرات تحتاجها لأداء عملك؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ"نعم"، أكتسب منه:

- الدقة في الإنجاز ☐
- كيفية التعامل مع مشكلات العمل ☐
- تصحيح الأخطاء في العمل ☐

- أخرى تذكر .....

30. هل تعتقد أن التدريب الذي تحصل عليه يزيد من مهاراتك الفنية ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب"نعم"، ذلك راجع إلى:

- تعزيز الثقة بالنفس ☐
- تحسين المعرفة العلمية والمهنية ☐

أخرى تذكر .....

31. هل يتم توفير فرص للتدريب في مؤسستك ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ"نعم"، توفر فرص التدريب على:

- الآلات الجديدة ☐
- التكنولوجيا والحاسوب ☐
- مهارات الاتصال ☐

أخرى تذكر .....

32. هل تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين لتحقيق أهدافها ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف يتم ذلك ؟

- تطوير المهارات الإدارية ☐ تطوير المهارات الفنية ☐
- تطوير مهارات التواصل ☐ تطوير المعارف والخبرات ☐

أخرى تذكر .....

33. هل ترى أن هناك مهارات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية التطوير ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ"نعم":

- ماهي هذه المهارات .....

34. هل تبذل كل ما تملك من مهارات وقدرات عند قيامك بعملك ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ"نعم"، ذلك راجع إلى إيمانك بأهمية:

- الإخلاص في العمل ☐
- حب العمل ☐

أخرى تذكر .....

35. هل تشعر بالدافعية الانجاز في أداء مهامك ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ"نعم"، ذلك راجع إلى:

- التقدير والإعتراف ☐
- الدعم من الزملاء ☐
- الثناء من المدير ☐

أخرى تذكر .....

36. هل تعتقد أن العدالة في توزيع المهام يزيد من حماسك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ"نعم"، ذلك راجع إلى:

- الشعور بالانتماء إلى المؤسسة ☐
- الشعور بالولاء للمؤسسة بالالتزام إتجاه أهداف المؤسسة ☐

أخرى تذكر .....

**المحور الرابع**: خاص بالفرضية الجزئية الثالثة.

37. ما هو الأسلوب الرقابي المستخدم في المؤسسة ؟

- الزيارات المفاجئة من طرف المدير ☐
- التقارير الشهرية ☐

أخرى تذكر .....

38. هل تستخدم المؤسسة أدوات للرقابة ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ"نعم"، ماهي هذه الأدوات ؟

- كاميرات المراقبة ☐ المشرفون ☐ رقابة ذاتية ☐

أخرى تذكر .....

39. هل تعتقد أن الرقابة الذاتية داخل المؤسسة أمر ايجابي ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ"نعم"، لأنها:

- تنمي روح المسؤولية ☐
- تجعل العامل يعمل بضمير ☐

أخرى تذكر .....

40. ما هي الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الإدارة لتقليل الغيابات ؟ نعم ☐ لا ☐

- توفير الحوافز ☐
- نظام رقابة صارم ☐

أخرى تذكر .....

41. هل يعتمد القائد أسلوبا رقابي يوازن بين التوجية والاستقلالية؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ"نعم":

- يمنح القائد الحرية في إنجاز المهام ☐

- يوفر التوجيه عند الحاجة ☐
- يتابع الأداء دون تدخل مفرط ☐

أخرى تذكر .....

42. هل يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية ومراقبة أدائهم بأنفسهم ؟ نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة بـ "نعم":

- يشجع على اتخاذ القرارات الذاتية ☐
- يعزز الاعتماد على النفس ☐
- كافئ المبادرات الفردية ☐

أخرى تذكر .....

43. هل تتغيب عن عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة بـ"نعم"، ذلك راجع إلى:

- ظروف شخصية ☐
- عند غياب المدير ☐
- المرض ☐

أخرى تذكر .....

44. هل تشعر بالولاء للمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة بـ"نعم"، ذلك راجع إلى:

- توفير المؤسسة الفرص ☐
- الشعور بالرضا عن العمل ☐

أخرى تذكر .....

45. هل النظام المتبع ضمن التنظيم يشجع على الولاء والإخلاص للمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة بـ"نعم"، فلأن النظام يقوم على تقديم:

- الامتيازات ☐
- الترقيات ☐
- الشهادات ☐

أخرى تذكر .....

46. هل يوجد تعاون بينك وبين زملائك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

– في حالة الإجابة بـ"نعم"، ما نوع هذا التعاون:

- على أساس شخصي ☐ تعاون حتمي ☐
- يفرضه العمل ☐

أخرى تذكر .....

47. هل تعتقد أن الولاء للمؤسسة يزيد من الرقابة الذاتية ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ"نعم"، فذلك راجع إلى:

- الثقة الكبير بين المؤسسة وأفرادها ☐
- استيعاب الأفراد لأهداف المؤسسة ☐

أخرى تذكر .....

48. هل التعاون بينك وبين زملائك يشعرك بالولاء للمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ"نعم"، فذلك يعزز:

- الشعور بالانتماء ☐
- العمل الجماعي ☐

أخرى تذكر .....

قائمة المحكمين:

- أستاذ شامي بن سادة: أستاذ تعليم عالي

- أستاذ بلجوهر خالد: أستاذ محاضر ب

- أستاذ زهواني عمر: أستاذ محاضر أ