



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص : إدارة أعمال  
بعنوان :

دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية  
للعاملين - دراسة حالة الصندوق الوطني للبطالة وكالة تيارت-

الأستاذ المشرف  
قوادري رشيد

من إعداد الطالبين :  
عوابد مراد  
موسى خالد أمين

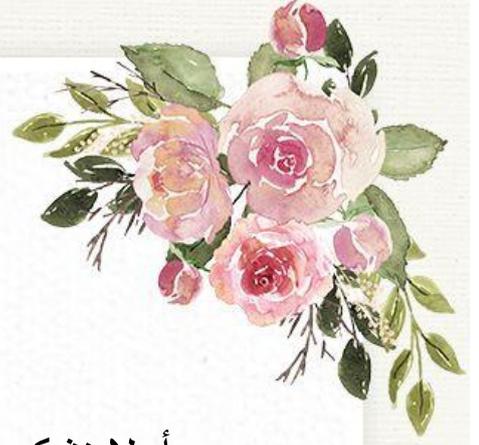
لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب المشرف
رئيسا	أستاذ محاضر أ	عثماني أمينة
مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر ب	قوادري رشيد
مناقشا	أستاذ محاضر ب	صحراوي جمال الدين
مناقشا	أستاذ محاضر أ	بلخضر ناصيرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : .....

السنة الجامعية: 2022/2021

# الشكر



أولاً نشكر الله تعالى على توفيقه لنا وإتمام هذه المذكرة .  
و بعد الشكر العام يتنازع في نفوسنا تقديراً و شكراً خاص لمن  
جعلهم الله أعوانا لنا فغمرونا بكل معاني العون و على رأسهم  
أستاذنا المشرف

الفاضل **قوادري رشيد** "بإشرافه على هذه المذكرة و على  
مجهوداته و سعة صدره طيلة فترة بحثنا هذا.

كما لا يفوتنا أن نشكر السادة الأساتذة و اللذين لم يبخلوا علينا  
بتوجيهاتهم القيمة و مساعداتهم المختلفة.

كما نشكر لجنة أعضاء المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة  
وإلى كل من ساعدنا لإنهاء هذه المذكرة



# إهداء



"اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ خَيْرَ الْمَسْأَلَةِ، وَخَيْرَ الدُّعَاءِ،  
وَخَيْرَ النَّجَاحِ، وَخَيْرَ الْعَمَلِ"

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين  
حفظهما الله ورعاهما وإلى كل عائلتي بدون  
إستثناء  
بدون أن ننسى زملائنا في العمل وفي الدراسة  
وفقهم الله جميعا .

عوابد مراد



# إهداء



إلى والدي العزيزين حفظهما الله وأطال لنا الله  
في عمرهما و إلى جميع إخوتي وأخواتي، وكذا  
جميع الأهل و الأقارب

وإلى زوجتي وأطفالي (سندس ، فردوس  
ومحمد عبد الصمد)

وإلى أختي حنان وأطفالها  
و إلى كل من يكونون لي المحبة والتقدير.  
إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل ولو  
قدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام

موسى خالد أمين



## فهرس المحتويات

كلمة الشكر

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة : ..... أ.

### الفصل الأول : الإطار العام للقيادة الادارية

تمهيد ..... 07

المبحث الأول : ماهية القيادة الادارية..... 08

المطلب الأول : تعريف القيادة الادارية و أهميتها..... 08

المطلب الثاني أنماط القيادة الادارية ، عناصرها ومهاراتها..... 12

المطلب الثالث : القيادة الادارية الفعالة..... 18

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للقيادة الادارية..... 23

المطلب الأول : نظرية السمات..... 23

المطلب الثاني : : النظرية الموقفية..... 26

المطلب الثالث : النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي)..... 27

خلاصة الفصل..... 30

### الفصل الثاني : الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الثقافة

التنظيمية..... 33

المطلب الأول : مفهوم و أهمية وعناصر الثقافة التنظيمية.....33

المطلب الثاني : خصائص ومصادر ومكونات الثقافة التنظيمية.....37

المطلب الثالث : نظريات الثقافة التنظيمية.....44

### المبحث الثاني : علاقة القيادة الادارية بالثقافة

التنظيمية.....48

المطلب الأول : تأثير القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية.....49

المطلب الثاني : مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية.....50

المطلب الثالث : دور الثقافة التنظيمية واسهاماتها في المؤسسة.....54

خلاصة الفصل.....56

### الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

تمهيد.....58

#### المبحث الأول : تقديم الصندوق الوطني للتأمين عن

البطالة.....59

المطلب الأول : النشأة والتعريف.....59

المطلب الثاني : تقديم الصندوق الوطني للتأمين البطالة وكالة تيارت.....60

المطلب الثالث: مهام مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة تيارت.....63

#### المبحث الثاني : تحليل وتفسير محاور

الاستبيانة.....64

المطلب الأول : طريقة الدراسة.....64

المطلب الثاني : اختبار صدق وثبات الاستبانة.....66

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة.....69

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات.....76

82..... خلاصة الفصل

84..... الخاتمة

89..... قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

الملخص

## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
68	معامل الثبات ألفا كرونباخ	01-03
68	التكرارات و النسب المئوية لعامل الجنس	02-03
69	التكرارات و النسب المئوية لعامل السن	03-03
69	التكرارات و النسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة	04-03
70	التكرارات و النسب المئوية لمتغير صفة العامل	05-03
70	دراسة فقرات ممارسات القيادة الادارية	06-03
74	دراسة فقرات مستوى الثقافة التنظيمية	07-03
76	دراسة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور	08-03
77	اختبار بيرسون (Pearson)	09-03
79	تحليل التباين الأحادي القيادة الادارية على تنمية الثقافة	10-03
80	اختبار Kolmogorov-Smirnov	11-03
80	تحليل التباين الاحادي محور الثقافة التنظيمية	

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	القيادة الاستبدالية (الأوتوقراطية)	01-01
14	القيادة الديمقراطية (المشاركة)	02-01
14	القيادة التسيبية (الحرّة)	03-01
15	القيادة المنطقية أو الواقعية	04-01
19	التمييز بين القيادة الناجحة والفعالة	05-01
43	مكونات الثقافة التنظيمية	01-02
	الهيكّل التنظيمي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - وكالة تيارت-	01-03

مقدمة

تواجه المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها ومجالاتها في العصر الحديث ضغوطا وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة والمتصاعدة للقوى الداخلية والخارجية التي تهدد بقائها واستمراريتها وهذا يعتبر عائقا للمنظمة، ولذا وجب على المنظمة أن تعتمد على إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة تلك التحديات، وثقافة المنظمة تشكل أحد عناصر الإدارة الذي يؤثر على نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، فالثقافة التنظيمية هي التي توجه سلوكيات الأفراد وتفكيرهم، حيث هي عبارة عن نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وقيم وعادات ومهارات قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها.

فالقيادة تعتبر من أهم الوظائف في الإدارة ولها دور فعال في تسير العمل. ولها أهمية كبيرة وملهمة الكثير من الباحثين في دورها ووظيفتها في نجاح أو إخفاق المؤسسة التي تعمل فيها القيادة وهذا يتوقف على المنظمة في إتباع قيادة إدارية بارزة في توطيد العلاقة ما بين القائد وفريق العمل (أي العمال)، فالقيادة تتعلق بمختلف مجالات الحياة، وعملية الاستقصاء التاريخي عنها في التراث الفكري والنظري وذلك مرتبط بمختلف محاولات أولية متنوعة، حاولت تكوين وتنمية نسق معرفي حولها، ودورها يرجع إلى العنصر البشري ودوره في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها. وقد تمثلت هذه المحاولات لإرساء أهمية العلمية للقيادة الإدارية مستقبلا في شتى العلوم الإنسانية والاجتماعية وأهمها في علم الإدارة الذي لعبت فيه القيادة دورا مهما في كيفية التسيير والتوجيه الأعمال .

ومن أجل بناء ثقافة صحيحة في المنظمة يجب أن تتوفر قيادة إدارية سليمة، حيث تحتوي القيادة على مجموعة من السمات التي تت وفر في القادة سواء كانت سلوكية أو ذهنية أي شخصية، حيث أن القيادة الإدارية تعمل على بناء وتنمية الثقافة التنظيمية حتى يسود الاحترام المتبادل بين العمال وكذا الاتصال غير الرسمي والتعاون فيما بينهم و ترسيخ قيم وعلاقات طيبة، و كل هذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتطورها.

## 1- إشكالية البحث :

سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ؟

لمعالجة هذه المشكلة البحثية قمنا بصياغة الأسئلة التالية :

- ما مفهوم القيادة الادارية ، الثقافة التنظيمية؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية ؟
- ما هو واقع القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC ؟

#### 1- فرضيات الدراسة :

إن محاولة الإجابة على التساؤلات السابقة تدفعنا لطرح الفرضيات التالية :

**الفرضية الأولى :** يوجد علاقة إرتباطية قوية عند مستوى الثقة 05% بين القيادة الادارية والثقافة

التنظيمية في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (تيارت) CNAC

- **الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 05% بين القيادة الادارية والثقافة

التنظيمية في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (تيارت) CNAC

**الفرضية الثالثة:** يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 05% حول أثر القيادة الادارية

على تنمية الثقافة التنظيمية تعزي العوامل الشخصية (السن ،الجنس ،المنصب ،المؤهل العلمي) في

الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (تيارت) CNAC.

#### 2- أسباب اختيار الموضوع :

لقد تعددت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ، ويمكن تقسيمها إلى أسباب موضوعية و أخرى ذاتية .

##### - الأسباب الذاتية :

-الميل الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية التي من شأنها أن تؤثر على سلوكيات الأفراد.

- أهمية الموضوع بالنسبة لتخصصنا خاصة أنه يتناول موضوعين مهمين هما القيادة الادارية والثقافة التنظيمية .

##### - الأسباب الموضوعية :

- أهمية كل من القيادة الإدارية بالمؤسسة وكذا الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في المؤسسة.

- السعي لإبراز العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

### 3- أهمية البحث :

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- إدراج المفاهيم المتعلقة بكل من القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

- أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة ودورها الفعال في استمراريتها وبقائها.

- أهمية الثقافة التنظيمية في إعطاء المنظمة هوية تميزها عن غيرها من المنظمات.

### 4- أهداف البحث :

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة فيما يلي :

تسليط الضوء على القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

-إظهار العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

-بيان أن للقيادة الإدارية دور في صناعة الثقافة التنظيمية وترسيخها.

-دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية وكذا الثقافة التنظيمية

### 5- حدود الدراسة :

تنقسم حدود الدراسة إلى :

#### - الحدود المكانية :

تتناول هذه الدراسة كحيز مكاني الجزائر وتحديدًا مدينة تيارت ، من خلال دراسة حالة

للصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC .

#### - الحدود الزمانية :

تم إنجاز هذه الدراسة خلال شهر ماي من سنة 2022 بحيث قمنا بزيارة للصندوق الوطني

للتأمين على البطالة CNAC . جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### 6- المنهج المستخدم :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري من خلال تعريف كل من القيادة الادارية والثقافة التنظيمية وكذا العلاقة بينهما ،أما الدراسة التطبيقية فقد قمنا بدراسة تحليلية من خلال التحضير لإستبيان يتضمن المحاور الأساسية لموضوع دراستنا والالتقاء المباشر بعينة الدراسة من خلال توزيع استمارة الاستبيان عليهم ثم إعادة جمعها وتحليلها عن طريق البرنامج الاحصائي spss.24.0.

#### 7- الدراسات السابقة :

تعتبر هذه المذكرة تكملة لبعض الدراسات التي سبقتها والتي من بينها :

-معروف عبد الرحمان ،قلال بن عومر ،أثر أنماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين (دراسة ميدانية بكلية علوم المادة بجامعة ابن خلدون) ،مذكرة ماستر ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة ابن خلدون تيارت ،2020/2019.

عاجلة هذه الدراسة الاشكالية التالية : كيف تؤثر أنماط القيادة الإدارية على مستويات تحفيز العاملين؟ ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي :

-الحد قدر الإمكان من استخدام نمط القيادة الحر، لأن الإفراط في ممارسة أساليب نمط القيادة الحرة يؤدي إلى افتقار فرق العمل إلى الضبط والتنظيم وزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يجعل من الصعب على قيادتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، مما يؤثر سلبا على مستوى الأداء.

-ضرورة تجنب القادة ممارسة النمط الأوتوقراطي(الاستبدادي) ، لأن المنظمات الأهلية تعتبر جزءا من المجتمع المدني والذي يعتبر الديمقراطية وحقوق الإنسان سواء في المجتمع او داخل المؤسسات من أبرز القيم والمبادئ التي ينادي بها ويعمل على تعزيزها.

#### 8- صعوبات البحث :

تكمن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال انجاز هذا البحث فيما يلي :

- الاجابة العشوائية على الاستبيان مع قبل عينة الدراسة وأحيانا تردد بعض الأشخاص على الاجابة عليها رغم أنها تستعمل لأغراض البحث العلمي لا غير.

## 9- هيكل البحث :

- تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وتتعقبهم خاتمة وذلك على النحو التالي :
- تم التطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية من خلال تقسيمه إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول تقديم عام للقيادة الادارية، أما المبحث الثاني فقد خصصناه إلى دراسة النظريات المفسرة للقيادة الادارية.
  - أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى الاطار النظري للثقافة التنظيمية، وتم تقسيمه إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني العلاقية بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية.
  - فيما يخص الفصل الثالث فلقد خصصناه للدراسة الميدانية وقد اخترنا الصندوق الوطني للتأمين على البطالة بتيارت CNAC، من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث : المبحث الأول : تقديم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، المبحث الثاني : الصدق والثبات ووصق متغيرات الدراسة ، المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
  - أما الخاتمة فقد تضمنت خلاصة الدراسة واختبار الفرضيات بالإضافة إلى بعض النتائج المتوصل إليها في بحثنا مع تقديم بعض الاقتراحات والأفاق الخاصة بالبحث .

## الفصل الأول :

# الإطار العام للقيادة الإدارية

## تمهيد

تفيض المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة الإنسانية أين يلتقي الأفراد للعيش معا أو للقيام بعمل ما، ببرز شخص من الجماعة يؤثر في مشاعر وسلوك الآخرين، حيث يتمكن من توجيههم، وتعرف هذه الظاهرة بالقيادة، وهي تعتبر ظاهرة اجتماعية تحدث في كل زمان ومكان، ولذلك احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعهما المختلفة، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، حيث تشعبت البحوث والدراسات في مجال القيادة وذلك من أجل مساعدة المديرين كي ي لعبوا دورا قياديا مؤثرا في منظماتهم، لذلك احتلت القيادة مكانة هامة لدى الباحثين والممارسين في الإدارة، وسنقوم من خلال هذا الفصل بالتعرف أكثر على ماهية القيادة الادارية من خلال تقسيم الفصل إلى :

المبحث الأول : ماهية القيادة الادارية

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للقيادة الادارية

### المبحث الأول : ماهية القيادة الادارية

لقد شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ القديم ، ويتناول المؤرخون والكتاب الفلاسفة هذه الظاهرة منذ قديم الزمان ، ولكن أهمية القيادة في المؤسسات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث ، وذلك بسبب ماشهدته هذه المؤسسات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتزايدة ، ومنافسة حادة وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف كثيرا على القيادة الناجحة.

#### المطلب الأول : تعريف القيادة الادارية و أهميتها

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب الفلاسفة بدراسة موضوع القيادة ، فلا تزال القيادة لغزا مميذا وموضعا غامضا.

#### أولا : تعريف القيادة و القيادة الادارية ومصادرها

##### 1-تعريف القيادة :

من خلال ما يلي سوف نتطرق على أهم التعريفات الخاصة بالقيادة من خلال ما يلي :

كلمة "قيادة" كانت تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين ينجزه، وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر هذا الحق مقصور عليه ، ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم ، وأن قوة ومقدرة من يبدأ بالفعل وهو القائد تتجسد في روح المبادرة بالفعل والمخاطر التي يتحملها في سبيله ، أكثر من تجسيدها في إنجاز هذه المهمة<sup>1</sup>.

لذلك فإن القيادة تقوم أساسا على التأثير على الآخرين بمعنى أن القائد يغير إتجاه سلوك تابعيه، وذلك إتباعا لعدد من الأساليب التي تستخدم لذلك الغرض، وبصفة عامة القيادة تعني عدم الإعتماد على أساليب القهر، وهذا ما يميز بين القائد والمدير حيث يعتمد المدير على استخدام

<sup>1</sup> نواف كنعان ، القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 96.

القوة أو التهديد باستخدامها، أما القادة فإنهم لا يفعلون ذلك، فعلى الأقل فإن القيادة تقوم على الشعور الإيجابي بين القادة وتابعيهم، وبكلمة أخرى فإن التابعين يقبلون توجيهات القادة نظراً لأنهم يحبونهم ويحترمونهم ويعجبون بهم لاسبب الوظيفة الرسمية التي يتقلدونها.<sup>1</sup>

## 2- تعريف القيادة الادارية :

"القيادة الادارية هي : القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحن همومهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة"

ويعرفها "أنور أرسلان" بأنها: "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة.<sup>2</sup>

يعرفها "فنزرو برستوس": " بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير ، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.<sup>3</sup>

ومن جميع هذه التعاريف نستنتج أن القيادة الإدارية هي الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير، والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع، والتنفيذ للخطط الموضوعة واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة، وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة.

## ثانيا : أهمية القيادة الادارية<sup>4</sup>

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج

<sup>1</sup> عبير الدجربنرج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، دارالمريخ للنشر،السعودية ،2004، ص568.

<sup>2</sup> عبد الكريم درويش ويلي تكلا، " أصول الإدارة العامة"، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة1997، ص75.

<sup>3</sup> نواف كنعان، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص96.

<sup>4</sup> بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع . عمان، 2010، ص13.

ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم "رواه أبوا داود، وقال الخطابي " :إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا و لا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بهم الاختلاف"، ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون " :جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب . "وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:

- 1-أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3-تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6-مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

7- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>1</sup>

### ثالثا : مصادر قوة تأثير القيادة الادارية

إن عملية القيادة تتضمن قدرة التأثير على العاملين من أجل أهداف المؤسسة يمارسها شخص في موقع قيادي، وحتى يستطيع القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بسلطة معينة ولديه مصادر قوة، ووسائل وأدوات التأثير.

وقد استطاع يوكل (Yukl) تجميع ما تناوله الباحثون وحدد عددا من الوسائل للتأثير القيادي، بعضها شخصي يتعلق بالقائد نفسه وبعضها رسمي، وقد ميز أحد عشر وسيلة تشكل مصدرا لقوة تأثير القيادة:

- 1-المطلب المشروع: وهي حق الطلب من القائد لمرؤوسيه للإذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته وتنفيذ المهمات، ويستند القائد في ذلك إلى أحد السلطات التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بشير العلاق، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص13.

أ - **السلطة الرسمية** : حيث يستمد القائد سلطته من السلطة العليا الرسمية التي أعطته حق التوجيه، ومن التابعين الإذعان والطاقة.

ب - **السلطة الاجتماعية** : مثل تلك التي تمنح للأكبر سناً أو لمن هو أقدم في العمل.

ج - **السلطة التي تتبع من اتفاق الجماعة وتفويض شخص من بينهم لهذا المنصب**.

2- **قوة المنفعة** : وهي ما يقوم به القائد من استخدام وسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته قوة تأثير على تابعيه وتجعلهم يذعنون له، أملين بعوائد المكافآت.

3- **قوة القهر** : وتعني قيام القائد باستخدام وسائل التهديد والعقاب واستشارة الخوف لدى المرؤوسين للاستجابة.

4- **الاستمالة القائمة على الرشد أو الإقناع** : ويقصد به أن ممارسة القائد لعملية التأثير في سلوك التابعين من خلال استمالتهم بأن السلوك المطلوب أدائه أو ما يقومون به هو أفضل وسيلة لإشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم.

5- **قوة التأثير القائمة على خبرة المدير** : ومصدرها الخبرة والمهارة والتميز في ميدان أو مجال معرفي، تجعل التابعين يقبلون قيادته وطاعته والإذعان لأوامره وطلباته<sup>2</sup>.

6- **الإلهام والتهاب الحماس** : حيث يكون تأثير القائد من خلال التركيز على قيم التابعين ومعتقداتهم واتجاهاتهم، فيحصل على امتثال التابعين لأوامره وتنفيذ ما يطلب منهم.

7- **تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات** : كالإخلاص والتراهمة والطاعة والشرف، حيث يلجأ القائد إلى تطوير أو تكوين قيم ومعتقدات التابعين خاصة إذا لم تكن هذه القيم والمعتقدات راسخة لديهم، فيستخدمها للحصول على امتثالهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> معين محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، " القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد، ط1، عمان 2007 ، ص149.

<sup>2</sup> كمال قورين، دور القيادة الادارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية (SERAMIS) ،مرجع سبق ذكره ،ص13.

<sup>3</sup> معين محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، " القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري"، نفس المرجع ،ص150.

**8-تطويع القائد للمعلومات :** حيث يستطيع التأثير على التابعين من خلال السيطرة والتحكم بنوع وكمية المعلومات، فيفسرها ويحللها بهدف بناء استنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم.

**9-تطويع ظروف البيئة :** وهي من الوسائل غير المباشرة للتأثير في مشاعر وسلوك المرؤوسين، يهيئها القائد لتطويع الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بهم، مما يساعدهم بأنشطة معينة من خلال توفير الأدوات والوسائل، والاجراءات والتقنيات، وتصميم العمل، وتخطيط وتنظيم مكان العمل<sup>1</sup>.

**10-الإعجاب والانتماء الشخصي :** ويحصل عليه القائد من إعجاب التابعين به والانتماء له واعتباره القدوة لهم، حيث يستثمر القائد هذا الإعجاب والانتماء لتنمية السلوك الذي يريد لديهم.

**1- المشاركة في القرار :** يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين وينمي لديهم شعور الانتماء والالتزام، ويرفع من معنوياتهم، ويزيد دافعيتهم للإنجاز والتحسين والتطوير، وذلك من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : أنماط القيادة الادارية ، عناصرها ومهاراتها

من خلال هذا المطلب سوف نتعرف على أنماط القيادة الادارية وأهم عناصرها من خلال ما يلي :

#### أولا : أنماط القيادة

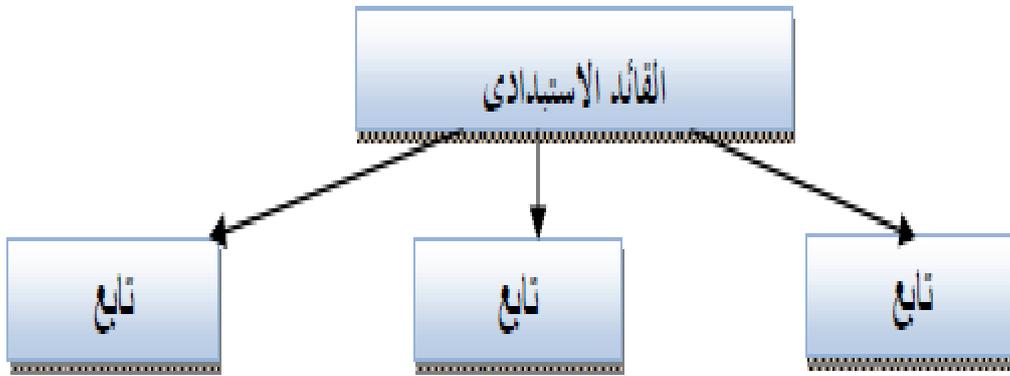
من الطرق المعروفة لدراسة اقيادة هي التركيز على الأساليب المستخدمة من قبل الاستبدادية،الديموقراطية،الحرية :

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، " القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري"،مرجع سبق ذكره،ص150.

<sup>2</sup> كمال قورين، دور القيادة الادارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية (SERAMIS) ،مرجع سبق ذكره،ص13.

1- القيادة الاستبدالية (الأوتوقراطية) : يقوم بصنع معظم القرارات بأنفسهم بدلا من السماع لمروسيهم بصنعها ويسمى هذا النوع من القادة الدافعون الذين لهم القدرة على مكافأة ومعاقبة لأتباع.<sup>1</sup>

الشكل (01-01) : القيادة الاستبدالية (الأوتوقراطية)



المصدر : عبد الله ثاني محمد النذير ، القيادة الادارية بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة نافتال الجزائر نموذجاً) ، مرجع سبق ذكره ، ص36.

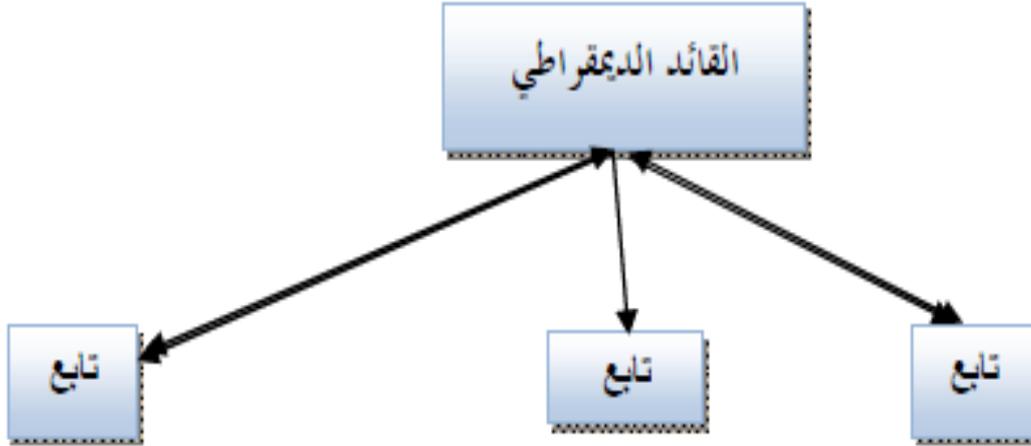
2- القيادة الديمقراطية (المشاركة) :

يشترك القادة الديمقراطيون مرووسهم في عملية صنع القرار بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجامعات ويضعون الاستراتيجية ويحددون توزيع الوظائف في المنظمة وينظر إلى

<sup>1</sup> أحمد زكي ، مبادئ علم النفس ، دار الجديد للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 1988 ، ص52.

هذا النوع من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون عمل موافقة أتباعه إلى قائد يصنع قراراته بنفسه لكن استشارة مرؤوسيه.<sup>1</sup>

الشكل (01-02) : القيادة الديمقراطية (المشاركة)



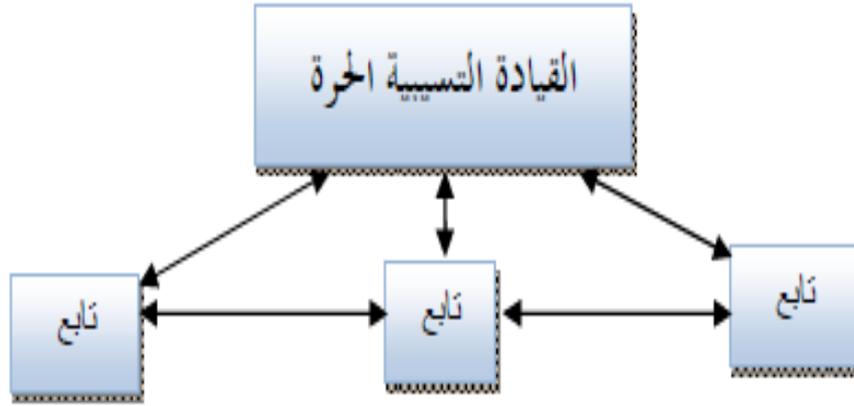
المصدر : عبد الله ثاني محمد النذير ، القيادة الادارية بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة نافطال الجزائر نموذجاً) ، مرجع سبق ذكره ، ص36.

3- القيادة التسييبية (الحرية) : هي قيادة متسامحة ولينة وتمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم ، وتعتمد هذه القيادة على المرؤوسين وضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وتنظر إلى دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة.<sup>2</sup>

الشكل (01-03) : القيادة التسييبية (الحرية)

<sup>1</sup> عبد الله ثاني محمد النذير ، القيادة الادارية بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة نافطال الجزائر نموذجاً) ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم الاعلام والاتصال ، جامعة أحمد بن بلة ، وهران ، 2010 ، ص37.

<sup>2</sup> أبو سعد خالد الحسن ، لكي لا تكون القيادة استبداد ، دار المدينة للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1995 ، ص48.

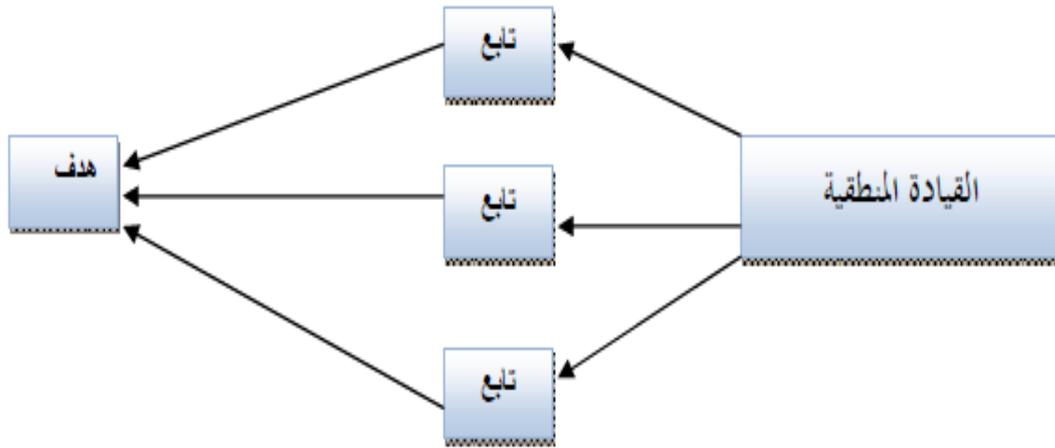


المصدر : عبد الله ثاني محمد النذير ، القيادة الادارية بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة نافطال الجزائر نموذجاً) ، مرجع سبق ذكره ، ص36.

4- القيادة المنطقية أو الواقعية : هي القيادة تتبع المنطق ويتم ذلك برسم الأهداف والعمل على تحقيقها أي التعامل مع أتباع كل ما هو كائن في الواقع العملي حتى لا يكون هناك اختلال في العلاقات مع الاتباع لابد من تباين مهمة القائد أي أسلوب ينتهجه التعامل مع الاتباع حتى يتجسد القرارات في الواقع.<sup>1</sup>

الشكل (04-01) : القيادة المنطقية أو الواقعية

<sup>1</sup> عبد الله ثاني محمد النذير ، القيادة الادارية بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة نافطال الجزائر نموذجاً) ، مرجع سبق ذكره ، ص36.



المصدر : عبد الله ثاني محمد النذير ، القيادة الادارية بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة نافتال الجزائر نموذجاً) ، مرجع سبق ذكره ، ص36.

#### ثانيا : عناصر القيادة الادارية

يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العنصر الأخرى أسر معللا قد يكتنفه البس والغوص في محاولة الفهم الجيد للقيادة، وفيما يلي تنحصر القيادة المكونة لها:

- 1- **القائد** : يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد وفشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتخيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وبالتالي فهو المسؤول عن القرار الأول والأخير في المنظمة<sup>1</sup>.
- 2- **المرؤوسين** : لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من قانون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند وجود تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معروف عبد الرحمان و فلال بن عومر ، أثر أنماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين (دراسة ميدانية بكلية علوم المادةى جامعة ابن خلدون تيارت) ، مذكرة ماستر ، تخصص ادارة أعمال ، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2020 ، ص16.

**3-الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجد القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.

**4-ظروف الموقف أو بيئة القرار:** فالموقف هو الذي يوحد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير.

**5-التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.<sup>2</sup>

### ثانيا : مهارات القيادة الادارية

لابد من أن لكل قائد صفات ومهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد من ناحية أخرى، حيث تتمثل هذه المهارات فيما يلي:

**1-المهارات الفنية:** هي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا إياه، وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها مدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة، والكفيلة بإنجاز العمل بأكثر كفاءة.<sup>3</sup>

**2-المهارات الإنسانية:** نعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص16.

<sup>2</sup> عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة نافتال الجزائر نموذجاً)، مرجع سبق ذكره، ص36.

<sup>3</sup> بشير العلاق، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص14.

ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، وهذا ما يساعد على إشباع حاجيات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة<sup>1</sup>.

**3-المهارات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.

**4-المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : القيادة الادارية الفعالة

إن نجاح أو فشل المؤسسة في تلبية حاجات و متطلبات الأفراد و المجتمعات المتنوعة يتوقف إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات بل إن تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط إدارته والقيادة التي يتبعها ، فالإدارة الناجحة الفعالة هي نجاح أي منظمة وأساس بناء أي مجتمع ومفتاح تقدمه و تطوره ،و يرتكز دور الإدارة في تحقيق الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة ، ولاسيما الموارد البشرية .

### أولا : مفهوم القيادة الفعالة

ان القيادة هي عملية التأثير على أنشطة المرؤوسين، مما ينتج عنه استجابة معينة من قبلهم تقاس بمدى انجازهم للأهداف المطلوب تحقيقها. هنا يمكننا أن نقول أن محاولة التأثير قد نجحت إذا ما تحقق الهدف وأنها لم تنجح إذا لم يتحقق الهدف المطلوب، إلا أن نجاح القائد ليس بالضرورة أن سلوكه هذا يعتبر فعالا.

هذا ما سنوضحه في المثال الآتي:<sup>1</sup>

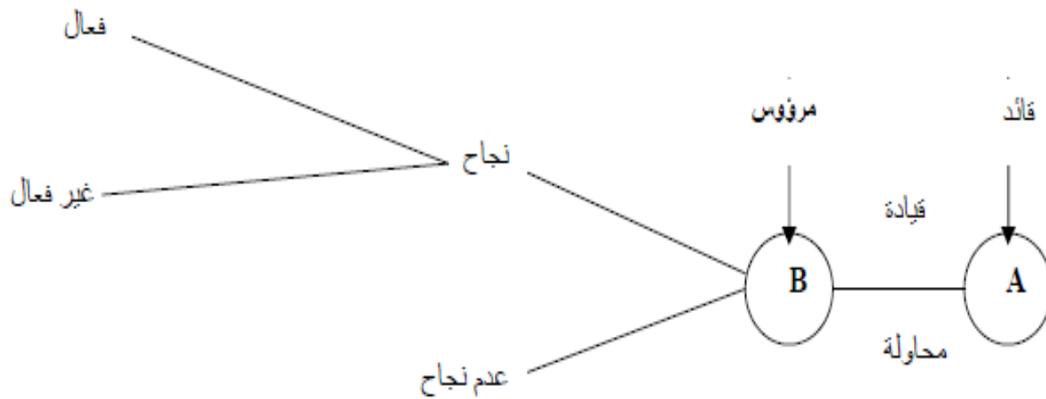
<sup>1</sup> كمال قورين ،دور القيادة الادارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية (SERAMIS) ،مرجع سبق ذكره ،ص11.

<sup>2</sup> بشير العلاق ،القيادة الادارية ،مرجع سبق ذكره ،ص14.

لنفرض أن القائد A يحاول التأثير على المرؤوسين لعمل معين والمحاولة قد تنجح أو لا تنجح معتمدا على انجاز B والنجاح يتدرج من نجاح إلى فاشل جدا.  
لنفرض أن A نجح واستجاب له المرؤوس إلا أن هذا لا يعني أن A فعال.  
لذا هناك حالتين :

1- قد لا يكون نمط A لا يتفق مع توقعات B وقاوم B ولكنه فعل ما طلب منه فقط لأن A لديه وسائل التأثير المستمدة من مركزه الوظيفي، فهنا نقول أن A قائد ناجح لكنه غير فعال، لأنه يفتقد قوة الشخصية المؤثرة في الآخرين واعتمد فقط على قوة مركزه الرسمي.<sup>2</sup>  
2- يمكن أن يستجيب B لمطالب A ليس فقط لأن A يملك قوة المركز، بل لأن B يريد أن يعمل ما هو مطلوب احتراما وتأثيرا بشخصية A لذا فالقائد A ليس لديه قوة المركز، فقط بل قوة وتأثير الشخصية، ومنه فان محاولة تأثير A على B كانت فعالة كما هو موضح في الشكل:

الشكل (01-05) : التمييز بين القيادة الناجحة والفعالة



المصدر : شعبان علي حسين السيسي، مرجع سبق ذكره، ص315.

<sup>1</sup> شعبان علي حسين السيسي: أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص300.

<sup>2</sup> هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في النجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري)، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016، ص231.

وعليه يمكننا القول إن القائد الفعال: هو الذي يدفع المرؤوسين إلى تحقيق الهدف المطلوب عندما يوازن بين مصادر القوة المرتبطة بمنصبه الرسمي ومصادر القوة المرتبطة بشخصيته، بحيث يكون قادرا على إقناع مرؤوسيه بأن أهدافهم الشخصية هي جزء متكامل من الهدف الجماعي، وفي نفس الوقت يكون تأثير أسلوبه القيادي على روحهم المعنوية إيجابيا.<sup>1</sup>

### ثانيا : معوقات القيادة الفعالة

هناك العديد من سلوكيات القائد والمرؤوسين التي تحد من فعالية العملية القيادية نذكر منها:

#### 1- تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى أعلى إنجاز

وفقا لـ " ميلر " قد يقوم القائد ببعض التصرفات الخاطئة تقلل من نتائج الفعالية منها:

- أ- قيام القائد بكل العمل بمفرده بسبب له ضغطا وانخفاض الإنتاج.
- ب- عدم طلب القائد المساعدة من الزملاء يقلل من الكفاءات وعدم الرضا عن تصرفاته.
- ت- صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي إلى نقص التقدم.
- ث- الاستخدام الزائد للقواعد أو إتباع الروتين يؤدي إلى صعوبة إنجاز العمل، وعدم التجاوب بمرونة مع المواقف المختلفة.
- ج- الخوف من الخطأ يؤدي إلى عدم المبادرة وعدم استغلال الفرص.
- ح- عدم تفويض المهام والسلطات يؤدي إلى نقص فرص التدريب والتنمية للمرؤوسين.
- خ- عدم احترام آراء الآخرين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والدافعية للمرؤوسين.
- د- عدم الارتياح في بعض الظروف وبعض الوظائف من طرف القائد يؤدي إلى ضياع الوقت وضياع الفرص.

<sup>1</sup> هبال عبد المالك ، دور القيادة الادارية في النجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري) ، مرجع سبق ذكره ، ص231.

و- مقاومة النقد البناء يؤدي إلى نقص التغذية العكسية التي تؤدي إلى تنمية المهارات القيادية لدى القائد<sup>1</sup>

## 2- تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع

أ- إن تجنب القائد التعامل مع المشكلات عادة يؤدي إلى تعقدها، فلو كانت المشكلة تتعلق بأداء مرؤوس معين فعدم تعامل القائد مع هذه المشكلة يؤدي إلى تمرد باقي المرؤوسين وشعورهم بالاستياء اتجاه القائد.

ب- يفضل بعض القادة التلميحات ووسائل أخرى غير مباشرة للاتصال بالمرؤوسين وهذا لتجنب مواجهة المشاكل، وهذا قد يسبب سوء التفاهم أحيانا أو توجيهات خاطئة من قبل القادة. ولتفادي هذه التصرفات المعوقة لفعالية العملية القيادية، على القائد الكفاء أن يتعلم مجموعة من المهارات نذكر منها:

- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات تحديد المشكلة، البحث عن أسبابها .

- البحث عن الحلول البديلة

- اختيار العمل الأنسب

- مهارة إدارة الاجتماعات

- مهارة إدارة المعلومات، مهارة التعامل مع المتغيرات

- مهارة القيادة.<sup>2</sup>

## 3- شروط نجاح القيادة الفعال

بالنسبة لأي منظمة فإن القيادة تعتبر من المحددات الهامة لنجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لكن هذا يقودنا إلى البحث عن الخصائص التي تجعل العملية القيادية والقائد يحقق

<sup>1</sup> تصنيفا جبير مدين، تحديات القيادة للارادة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص50.

<sup>2</sup> علمي السلمي: المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص93.

النجاح في بيئات تنظيمية مختلفة وأوضاع أيضا مختلفة، ولهذا أورد الكثير من الباحثين و الكتاب مقومات وخصائص ومواصفات كثيرة لنجاح القيادة الفعالة نستطيع أن نلخص أهمها فيما يلي:  
أ-القدوة الحسنة للآخرين؛ من حيث الأمانة والأخلاق والالتزام وغيرها من الصفات الحميدة الواجب توفرها في القائد.

ب-العلاقات الإنسانية عند التعامل مع الآخرين من حيث التشجيع والحفز وإثارة الدافعية وإتباع سياسة الباب المفتوح وخلق العلاقات الاجتماعية المتبادلة؛<sup>1</sup>

ت-القدرة والمهارة على تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في الاتجاهين من الأعلى إلى الأسفل والعكس.

ث-التكيف مع الظروف المحيطة والمواقف ما يحقق أهداف المنظمة؛

ج-تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتجنب وقوع أي نوع من التضارب بينهما؛

ح-تحقيق الرضا الداخلي للعاملين عن الوظيفة؛

خ-توفير المناخ الصحيح للابتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة؛

د-تحقيق المشاركة الفعالة للعاملين في تحليل المشكلات والتخطيط واتخاذ القرارات؛

ر-الموضوعية والبعد عن الذاتية والأهواء الشخصية في القيادة؛<sup>2</sup>

ز-توفير العدالة والمساواة بين العاملين فيما يتعلق بالتعيين، الترقيّة، الأجور، الحوافز؛

س-الرؤية المستقبلية والقدرة على التخطيط الاستراتيجي الواعي لتحقيق رسالة المنظمة؛

ي- تجسيد القيم والمعتقدات الخاصة بممارسة العمل وتعزيز الطموح لدى العاملين في هذا الميدان؛

و-معالجة النزاع والصراع التنظيمي والعمل على تجنبه مستقبلا؛

<sup>1</sup> هبال عبد المالك ، دور القيادة الادارية في النجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري) ،مرجع سبق ذكره ، ،ص245.

<sup>2</sup> علمي السلمي :المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ،مرجع سبق ذكره ،ص102.

ك- المحافظة على وحدة الجماعة وتماسكها ومعاونتها على تحقيق أهدافها الشخصية طالما لا تتعارض مع أهداف المنظمة؛<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> هبال عبد المالك ، دور القيادة الادارية في النجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري) ،مرجع سبق ذكره ، ،ص245.

### المبحث الثاني : النظريات المفسرة للقيادة الادارية

ان الفكر الإداري المعاصر بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية السابق الإشارة إليها، لم يستطع أن يهتدي الموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل المشاهد أن هذا الفكر، قد أفرز لنا عددا من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسيراً لنشأة وظهور القيادة ويختلف بتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات.

ونستطيع في هذا الصدد أن نجمل هذه النظريات بالرغم من تباينها في ثلاثة مداخل رئيسية :

#### المطلب الأول: نظرية السمات

تعتبر هذه النظرية من أول النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، وقد كان الاهتمام فيها يرتكز حول محاولة البحث عن الصفات الجسمانية والعقلية والنفسية التي يتمتع بها القائد الناجح عن غيره من أعضاء المجموعة التي ينتمي إليها ليكون عنصر تأثير واقناع فيها.<sup>1</sup>

#### أولاً : تعريف النظرية

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً، وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد، من أهمها القدرة القيادية ومهارة الانجاز، وتحمل المسؤولية وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية والقدرة على تفهم الموقف.<sup>2</sup>

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوارثة" مع توسيع نطاقها وهي أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبني هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة

<sup>1</sup> بطرس حلاق، القيادة الادارية، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، 2020، ص34.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص34.

، يجب أن يتحلى بها القادة ،وتحاول تطبيقها على الأفراد لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة ،وتلك الصفات يمكن أن تكون موروثه أو مكتسبة من وجوده في المجتمع.<sup>1</sup>

وطبقا لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية.

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة.

### ثانيا : تقسيم النظرية

لقد توصلت الدراسات التي أجريت في هذا المجال ،إلى أن القادة عادة يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم في عوامل هامة مثل الثقة بالنفس والتكيف الثقافي.<sup>2</sup>

وقد قسمت السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائدا اداريا إلى ثلاث مجموعات هي :

- 1- سمات شخصية
- 2- سمات سياسية
- 3- سمات نظامية

وهناك دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توافرها في القائد منها الذكاء والمعرفة والثقة بالنفس والنشاط وتحمل المسؤولية.<sup>3</sup>

وإلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي :

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميرة، ط1 ، عمان، 2000 ،ص220.

<sup>2</sup> بطرس حلاق، القيادة الادارية ، مرجع سبق ذكره ،ص35.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة ، مرجع سبق ذكره ،ص221.

- 1- المهارة الفنية
- 2- المهارة الانسانية
- 3- المهارة الذهنية.<sup>1</sup>

### ثالثا : انتقادات النظرية

1- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات بأنها غير موجودة إلا في القادة قد تتوفر في غير القادة مثل السمات ، الذكاء ، الجوانب الجسمية ، الحماسة ، العزم ، الطموح ، الاستقانة ، العدل ... إلخ ، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا . كما أن التجربة أثبتت أن هناك الكثير من القادة الناجحين لا تتوفر فيهم كل السمات القيادية ، كما أن هناك الكثير من القادة تتوفر بينهم قدر كبير من السمات القيادية ، ولكنهم بالرغم من ذلم فهم قادة غير ناجحين.<sup>2</sup>

2- صعوبة الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد.

3- قد يفقد القائد سمة أو أكثر من سمة متفق عليها ، ومع ذلك فإنه ينجح في قيادته ، فقوة الجسم وسلامة الأعصاب مثلا تعتبر في رأي البعض من الصفات التي يلزم توافرها في القائد ، ومه ذلك فهناك من القادة الناجحين من لا يتمتعون بهذه السمات بل إن منهم من يفقد بعضها فقداما تماما .

4- عدم واقعية نظرية السمات ، وذلك لأنها تؤكد على ضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية ، وذلك أمر لا يمكن تطبيقه ، إما لعدم توفر هؤلاء الأشخاص بهذه السمات ، أو إن وجد أشخاص بهذه السمات فهم ليسوا قادة ، لان المجتمعات لا تعيش واقعا مثاليا يقوم على اساس الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بطرس حلاق ، نفس المرجع ، ص35.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود ، نظرية المنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص221.

<sup>3</sup> بطرس حلاق ، القيادة الادارية ، مرجع سبق ذكره ، ص35.

5- تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية ،بمعة أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل المواقف القيادية ، كما أنها تجاهلت أن الظروف الاجتماعية والسياسية لها دورها المحدد أحيانا في صناعة القائد ، خاصة إذا ما عرفنا أن المجتمعات هي التي تصنع قادتها ، وذلك لأن القيادة تمثل دورا اجتماعيا وئيسيا يقوم به الفرد تفاعله مع غيره مع أفراد الجماعة ، كما أن القيادة هي عملية سلوكية تخضع لزمان ومكان غير معينين ونجاح القائد في وظيفة معينة لا يعني نجاحه لزمان ومكان غير معينين ، ونجاح القائد في وظيفة معينة لا يعني نجاحه في وظيفة قيادية أخرى عدا أن لكل وظيفة قيادية استحقاقاتها وخصائصها وسماتها ، ولها ما تتطلبه من قدرات ومهارات مغايرة لو وظيفة قيادية أخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: النظرية الموقفية

نظرا إلى أن نظرية السمات لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية والشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئة التي تؤثر في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف في ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة.<sup>2</sup>

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تبين أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الوقفية سما الفائدة الجماعة. الموقف، فمتخير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من شو القائد الذي يمكنه انجاز أهدافه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بطرس حلاق، القيادة الادارية ، مرجع سبق ذكره ،ص35.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة ، مرجع سبق ذكره ،ص221.

<sup>3</sup> معروف عبد الرحمان و قلال بن عומר ، أثر أنماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين (دراسة ميدانية بكلية علوم المادى جامعة ابن خلدون تيارت) ، مرجع سبق ذكره ،ص32.

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله فاختلفت المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.

ولأجل ذلك اقترح الأستاذ Fiedler كنموذج لدارسة متغيرات الموقف الأساسية للقيادة جدولاً مكون من ثمان خانات والتي تمثل جميعاً مركباً مما يمثل بالمتغيرات الثلاث وهي " جو الجماعة، بنية الإرسالية أو الخدمة، مركز السلطة القائد " وكان تركيزه منصباً على تشخيص الحالة التي يعمل فيها القائد وتبعاً له ركز على طبيعة الموقف وفهمها ومطابقة الأسلوب القيادي الصحيح لذلك الموقف وهذا الأخير يعتمد على العناصر الثلاثة التالية:

**1- جو الجماعة:** يمثل مدى شعور القادة لقبولهم من طرف الجماعة أو العلاقة بين القائد والأتباع.

**2- بنية الإرسالية أو الخدمة:** أي بنية المهمة المنجزة روتينية أم غير روتينية.

**3- مركز سلطة القائد:** مدى امتلاكه سلطات المكافأة والإكراه والشرعية.

فالأستاذ ( فدلر ) يفترض أن القائد يتمتع بسلطة أقوى حيث علاقته بمروؤسيه جيدة وسلطة أقوى والمهام محددة وسيطرته أقوى ويفترض أن السيطرة تقل حيث تكون العلاقة بمروؤسيه جيدة والمهام محددة ولكن المركز السلطوي له ضعيف ومن هنا يتحدد له من هم الأتباع الذين يتم وضعهم في كل خانة<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: النظرية التفاعلية ( المدخل التوفيقي)**

<sup>1</sup> معروف عبد الرحمان و قلال بن عومر ، أثر أنماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين (دراسة ميدانية بكلية علوم المادى جامعة ابن خلدون تيارت) ، مرجع سبق ذكره ، ص32.

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار والابداع وبين معارات انسانية قدرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى ،وحسد الجهود لكل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالانتاج أو بنمك العمل أو المناخ التنظيمي ،وعلى هذا فإنه يتوجب على الادارى تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الادارية وتصميم مواهب واكسابها قدرة للتأثير في الآخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس ايجابيا على التنظيم.<sup>1</sup>

والقيادة وفق لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي تركز على أبعاد ثلاثة هي :

(السمات ،عناصر الموقف ،خصائص المنظمة) المراد قيادتها وتطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية وتدور متغيرات هذه النظرية حول ثلاثة محاور رئيسية هي :

**أولا :** المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه ،وتشمل خصائصه ومهارته الشخصية وقدرته على الاحساس بالأمان في الظروف القلقة وميله للتعامل بالأسلوب الفردي أو الجمعي وثقته بالمرؤوسين.

**ثانيا :** المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين وتشمل على :

- 1- مدى احساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال
- 2- الاستعداد لتحمل المسؤولية
- 3- المشاركة في اتخاذ القرارات
- 4- القدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل معلومات غير واضحة تماما.
- 5- الاهتمام بالعمل ومشاكله

<sup>1</sup> بطرس حلاق، القيادة الادارية ، مرجع سبق ذكره ،ص41.

6- المعرفة والخبرة<sup>1</sup>

ثالثا : المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد وأهمها :

- 1- نوع المنظمة والتنظيم
- 2- مدى استقرار المنظمة والاحساس بالأمن داخلها
- 3- مدى فعالية الجماعات واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل
- 4- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
- 5- طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف معين.
- 6- الامكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة.
- 7- ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها.<sup>2</sup>

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص الإدارة ويظهر هذا الإسهام على النحو التالي:

- 1- تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه واشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه واشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.
- 2- لم تنكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة الإدارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبود نجم، باسم المبيضين، أخلاقيات الإدارة (دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية)، مجلة دراسات العلوم الادارية، مجلد 37، العدد 01، 2010، ص15.

<sup>2</sup> بطرس حلاق، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>3</sup> معروف عبد الرحمان و قلال بن عומר، أثر أنماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين (دراسة ميدانية بكلية علوم المادةى جامعة ابن خلدون تيارت)، مرجع سبق ذكره، ص34.

## الفصل الأول :

### خلاصة

تعتبر القيادة جزءا من التوجيه، أي من الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة، حيث يقوم التوجيه على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز، ولذلك كلما كانت القيادة ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن والأداء أكثر فاعلية، فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

فالقائد يستمد سلطته بالإضافة إلى التنظيم يستمدها مما حوله من الأفراد الذين يكون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية. كما أن القيادة التي تملك الرؤية الواضحة يمكن أن تخلق المناخ المناسب وتهيئ الظروف المساعدة على تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال اتخاذ القرارات الداعمة وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح التطبيق.

● الفصل الثاني :

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية

### تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية هي حصيلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي، حيث إن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك قيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة، وكذلك الطريقة التي تعتمد عليها في تقسيم العمل وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد على توجيه السلوك وتحفيزه وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين، فعندما يلتزم هذا الأخير بالقواعد السلوكية وقيم المشاركة، يؤدي إلى تفعيل التزامهم نحو المنظمة وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تتسم بالعمل الجاد وتكيف مع متغيرات البيئة ومواجهة المشكلات وحلها، وما يمكن أن تلعبه القيادة الإستراتيجية في هذا المجال.

ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة، وانطلاقا من هنا ضرورة التعرف على الأثر الفعلي الذي يمكن أن تضطلع به القيادة الإستراتيجية في سبيل بناء ثقافة تنظيمية مرنة تواكب العمليات التطويرية. وسنتعرف من خلال هذا الفصل على الثقافة التنظيمية من خلال تقسيم الفصل إلى ما يلي :

#### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

#### المبحث الثاني : علاقة القيادة الادارية بالثقافة التنظيمية.

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

لقد لقيت الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من الباحثين، وهذا نظرا لما لها من تأثير على سيرورة العمل والمؤسسة، فسعي العديد من علماء الإدارة وعلم الاجتماع التنظيم إلى التأكيد على أهميتها داخل المؤسسة.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية وعناصر الثقافة التنظيمية

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، حيث اعتمد كل باحث على زاوية معينة لي طرح بها موضوع ثقافة المنظمة وهذا ما أدى إلى تعدد اتجاهات الباحثين.

#### أولا : مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والاقتراحات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.<sup>1</sup>

وتعرف بأنها البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها، وهي مجموعة المعاني والقيم التي يشترك فيها أفراد المنظمة المعينة، وإن هذه المعاني والقيم تستمد إلى افتراضات يتم تجسيدها في لمنظمة عن طريق السلوكيات والرموز والبنى التنظيمية.<sup>2</sup>

كما يعرفها Hebene Denis في كتابه إستراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط بأنها " تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة) متعارف عليها حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة خاصة ومتميزة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 1.

<sup>2</sup> حجاج ليلي، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد لحضر بوضياف بأم البراقي)، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي أم البراقي، 2020، ص 49.

<sup>3</sup> موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009 ص 2

وعرفت أيضا الثقافة التنظيمية لتشمل السياسة التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم على سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في حولها أعضاء التنظيم<sup>1</sup>.

ومن هنا نرى أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن جميع المداخلات العملية الادارية الحديثة التي تعمل على تخرج بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المداخلات تشمل (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السياسات والاجراءات، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات والاعراف).

### ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية

- ترجع أهمية الثقافة المنظمة إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة وتمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- دليل للإدارة والعاملين مما يشكل نماذج للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
  - إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
  - تحدد للعاملين بالمنظمة السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
  - تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين معها.
  - تساعد الادارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها<sup>2</sup>.
  - تسير مهمة الادارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
  - تمنح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالثقافي في العمل وخدمة العميل.
  - تسهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمنظمات التي تبين قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.

- تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ويزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

<sup>1</sup> حجاج ليلي، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد لخضر بوضياف بأم البراقي)، مرجع سبق ذكره، ص49

<sup>2</sup> شهيد هدى، بوسهمين أحمد أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 06، 2014، ص233.

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم، إن الثقافة يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها<sup>1</sup>.

### ثالثا : عناصر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية والطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر (المكونات) حسب شاين :

- 1- **المكتسبات** : هي أوضح مستويات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة، بحيث تمثل الابتكارات، واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها وانتماء الأفراد وسلوكهم جزاء من ثقافة المنظمة.
  - 2- **الافتراضات** : هي النظريات التي تستخدمها المنظمة لتوجيه سلوك الأعضاء وقياداتهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فغالبا ما تؤدي إلى مواقف ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.
  - 3- **القيم** : يرى شاين أن التعلم يعكس قيم الفرد والجماعة العاملة في المنظمة وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.
- القيم هي أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويتقيد بها، حيث تعد في العامل المحدد للسلوك سواء كان صواب أو خطأ، صالح أو طالح، جيد أو سيء، مقبول أو مرفوض.
- كما أن هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر أخرى مختلفة وهي :

<sup>1</sup> دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة دراسة مبدئية لولاية سطيف مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 11، 2011، ص240.

<sup>2</sup> سوسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2012، ص65.

-القيم التنظيمية : هي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ،ومن هذه القيم على سبيل المثال : المساواة بين العاملين ،الاهتمام بإدارة الوقت ،الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية ،عدم قبول الرشوة ،احترام العملاء ،تقليل التكلفة ،العلاقة التعاونية بين العاملين .<sup>1</sup>

ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة ومصادر القيم التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية ،والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

المعتقدات التنظيمية : المعتقدات بشكل عام عبارة عن الأفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ،ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال : أهمية المشاركة في صنع القرارات ،المساهمة في العمل الجماعي.<sup>2</sup>

التوقعات التنظيمية : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ،مثال على ذلك : توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الآخرين في التنظيم ،والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل ،هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية و الاقتصادية.<sup>3</sup>

الأعراف التنظيمية : وهي المعايير التي يلتزم بها الأفراد في العمل والتي تنظم بيئة العمل بالشكل السليم . وهناك عناصر أخرى تتميز بها المنظمة وتتمثل في ما يلي :

-اللغة : هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يخمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به .

<sup>1</sup> عقابة حنان ، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ،مذكره ماجستير ،تخصص تنظيم وعمل ،جامعة باتنة ،الجزائر ،2016، ص63.

<sup>2</sup> سوسي أحمد ،الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة ،مرجع سبق ذكره ،ص65.

<sup>3</sup> عقابة حنان ، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ،مرجع سبق ذكره ،ص63.

-**الطقوس والشعائر** : وتتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.

**الأساطير** : وهي وسيلة وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.

**الأبطال** : وهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها، وهؤلاء الأبطال هم العناصر القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.<sup>1</sup>

والأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافة، ويقدمون دوراً أو نموذجاً في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة.

**الانتظام في سلوك والتقييد به** : نتيجة التفاعل بين الأفراد فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك، من حيث الاحترام والتصرف.

**القواعد** : هي عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف من شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

**الفلسفة** : لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني : خصائص ومصادر ومكونات الثقافة التنظيمية**

سنتطرق من خلال هذا المبحث على أهم الخصائص والمصادر التي جاءت بها الثقافة التنظيمية من خلال ما يلي :

**أولاً : خصائص الثقافة التنظيمية**

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها :

<sup>1</sup> خيرى أسامة، القيادة الادارية، بدون طبعة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص73.

<sup>2</sup> خيرى أسامة، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص73.

- 1-ثقافة المنظمة نظام مركب:** تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.<sup>1</sup>
- 2-ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:** هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير يطرأ على جوانبه لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقها، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى آخر بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.
- 3- ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:** لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة. تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.<sup>2</sup>
- 4- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:** تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث ي وجد عموميات ثقافة بين المنظمات.

وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفرادها

<sup>1</sup> نعيمة مباركي، عائشة يونس دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة باتيميتال)، مذكرة ماستر، تخصص ادارة موارد بشرية، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، 2019، ص18.

<sup>2</sup> خيري أسامة، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص73

المنظمات بل تخصص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة، وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالمهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطار بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والإستراتيجيات، وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما ازدت فيها البدائل لدى المديرين، وبناءا عليه يمكن القبول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقا لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهن أو غيرها.<sup>1</sup>

ومن المهم التأكيد على أن الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء، أي أن الحديث عن الثقافة التنظيمية يقصد به الحديث عن الثقافة العامة، وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة، فمثلا قسم المشتريات يمكن أن تكون له ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم وبالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافا إليها قيما خاصة بأعضاء قسم المشتريات، وإذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على أنها متغير مستقل وسوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك غير المقبول.<sup>2</sup>

## ثانيا : مصادر الثقافة التنظيمية

### 1-العادات والتقاليد والأعراف :

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ,وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية ,حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله ,عاملا بسيطا ,أو إطارا فنيا ,أو مديرا أو مشرفا ,

<sup>1</sup> نعيمة مباركي ،عائشة يونسى دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة باتيميتال)،مرجع سبق ذكره ،ص18.

<sup>2</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص330.

كما أنها تأثر في شخصية الفرد , وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي , والبيئة التي يعيش فيها الفرد , وتتواجد فيها المنظمة<sup>1</sup>.

### 2- الطقوس والشعائر والاحتفالات:

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات (كالاحتفال بزفاف) قد يعني أن الشركة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المنظمة مقبل على الزواج, واحتفال اسمه (وصل حديثا) قد يعني احتفال تعارف مع الزميل الذي تم تعيينه مؤخرا, واحتفال اسمه (خطاب رئيس الشركة) قد يعني إعلان النتائج الحتمية للشركة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت.<sup>2</sup>

### 3- الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها على أنها: المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محدودين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة<sup>3</sup>.

### 4- الطرائف والنكت والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة , والألفة و تخفيف بعض الصراعات بين العاملين , وتنقية القلوب من المشاحنات , أو سوء الضن، أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل

<sup>1</sup> نور الدين بوراس ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل النق بئر العاتر تبسة) ،مذكرة ماجستير ، تخصص تنظيم وعمل ، 2014 ، ص100.

<sup>2</sup> زيد صالح حسن سميع ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، تخصص ادارة الأعمال ، جامعة حلوان ، مصر ، 2010 ، ص78.

<sup>3</sup> نور الدين بوراس ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل النق بئر العاتر تبسة) ،مرجع سبق ذكره ، ص100.

إنسانية تستخدم في الاحتفالات, والاجتماعات, لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة, وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية, أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة, وتساعد على الإبداع والابتكار, كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة, والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل<sup>1</sup>.

### 5- الرموز:

هي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين, وتتضمن معانٍ أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها, وتتمثل في تجليات المنظمة المادية الظاهرة ومؤشرات الحياة التنظيمية التي تعكس القيم التنظيمية السائدة, فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية, فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء وغيرهم بأنها شركة مستقرة ذات مكانة في السوق, وقد تستخدم بعض المنظمات الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها, الشعارات تنقل معاني كاملة في جملة قصيرة, ويسهل التقاطها من قبل العاملين وكذا من قبل العملاء, ومن أمثلة هذه الشعارات شعار شركة فورد الذي يقول: الجودة هي وظيفتها الأولى.

كما تعمل الرموز كضوابط سلوكية ترشد الفعل في مواقف محددة, فعلى سبيل المثال يتقبل الناس أوامر رجل الشرطة خارج منظمة الشرطة دونما نقاش طالما أنه يرتدي الزي الرسمي<sup>2</sup>.

### 6- القصص والحكايات:

وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة, مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري, أو منظمة معينة, والصعوبات التي واجهت تطور, ونمو هذا الجهاز أو المنظمة, وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

### ثالثاً : مكونات الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل النق بئر العاتر تبسة)، مرجع سبق ذكره، ص100.

<sup>2</sup> زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مرجع سبق ذكره، ص78.

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات حيث تمثل الأفكار والمعايير جانب الثقافة اللامادية، بينما تمثل الوسائل المادية جانب الثقافة المادية وإيكم توضيحا وشرحا لكل نوع يساعد على توضيح مكونات الثقافة التنظيمية على :

**1- الأفكار :** يصعب علينا تعداد الأفكار الموجودة عند الأفراد في مجتمع معين إذ أن بعض الأفراد يعتقدون أفكارا دون فهمها، أو لا يعتقدونها أبدا، إن المختص بعلم الاجتماع لا يعني بدراسة صحة أو كذب هذه الأفكار والظنون السائدة في المجتمعات، بل يعني دراسة حقيقة أن بعض الأفكار والظنون تسود فعلا في المجتمع، وتساعد على تقرير الخاصية التي ينفرد بها أعضاؤه في حياتهم، إن صحة الأفكار وعدمها مقياس نسبي يختلف باختلاف المجتمعات فما هو صحيح في مجتمع معين قد لا يكون كذلك في مجتمع معين قد لا يكون كذلك في مجتمع آخر فالأفكار الاقتصادية والاجتماعية نسبية، كما هي الأفكار التكنولوجية والدينية، والعلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الاقتصادية والاجتماعية نسبية، كما هي الأفكار التكنولوجية والدينية، والعلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة ودون الصحيحة التي تسري في المجتمع الواحد لأن كليهما يؤثران في السلوك الانساني.<sup>1</sup>

**2- المعايير :** يعتبر هذا المفهوم أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية إلى جانب أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق العمل، فإن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في المجتمع الذي هو ثقافي في خواصه ومكوناته.

والعلوم السلوكية تعني بدراسة السلوك المقبول اجتماعيا ومنظمتها وذاتيا وبدراسة السلوك غير المقبول، وبالتالي نجد أن علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإنسان كلها تدرس السلوك الصادر عن الفرد وهذا هو حقل العلوم السلوكية.

**3- الوسائل المادية:** عندما نتحدث عن الوسائل المادية، فإننا نتحدث عن المكون الثالث

<sup>1</sup> البدري فوزي سعد نجم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، ليبيا، 2013، ص28.

للثقافة وهذه الثقافة المادية بعينها، وهي أكثر المكونات وضوحاً وأسهلها فهماً، فضلاً عن أنها ملموسة، إلا أنه من الصعوبة بمكان تعداد ما تملكه من وسائل مادية في قائمة واحدة مهما كانت درجة بسطة المجتمع وصغر حجمه.

وتزداد هذد الصعوبة كلما ارتقى المجتمع سلم التقدم التكنولوجي المعقد، وكلما أمتلك المجتمع مجموعة أغنى من الوسائل المادية أصبحتنا قادرين على أن ندعوه بالمجتمع المتقدم. أما المجتمع الذي لا يستطيع امتلاك تلك الوسائل فإننا ندعوه بالمجتمع البدائي لإجراء المقارنة السليمة بين هذه المجتمعات البدائي لإجراء المقارنة السليمة والدقيقة بين هذه المجتمعات وتميز بعضها عن البعض.

**4-الايديولوجيات :** عندما نحاول معرفة إذا كانت أفكار معينة صحيحة أو خاطئة جيدة أو رديئة فإن ذلك الأمر يجب أن يكون من خلال أفكار أخرى سائدة، وإن مثل هذه الأفكار تدعى الايديولوجيات، وقد يفضل بعضهم تسميتها القيم الايديولوجية، وهي فكرة يدعنها معيار يشجع على الاعتقاد بها، ليس لأنها صحيحة بل لأنها تعتبر صحيحة ومفيدة في مجتمعنا، فالايديولوجية هي الأفكار التي نجبر اجتماعياً على الاعتقاد بها و نؤمر بالاعتقاد بها إذا أردنا البقاء في مكان حسن جماعاتنا الاجتماعية . كما أن المجتمعات تمارس ضغوطاً على أفرادها وتجبرهم على اعتناق بعض العقائد دون غيرها.<sup>1</sup>

**5-التكنولوجيا :** وهي الوسائل والمعدات والأجهزة والطرق المعتمدة لتوفير حالة الرفاهية والراحة للأفراد في سعيهم لتحقيق معيشتهم والتكنولوجيا تعني أحياناً المعايير التقنية أو الطرق التقنية، وإن الامتلاك وحده لا يفيد، فأنت قد تمتلك الجهاز والادارة والوسيلة، إلا أنك لا تمتلك ولا تعرف براعة التشغيل والاستعمال، فما هي قيمة وجود تكنولوجيا بدون ذلك.

الشكل (01-02) : مكونات الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> البدرى فوزي سعد نجم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص28.



المصدر : البدري فوزي سعد نجم ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير ،جامعة بنغازي، ليبيا ، 2013 ، ص28.

### المطلب الثالث :نظريات الثقافة التنظيمية

لقد نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقات بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وستتعرف من خلال هذا المطلب على ما جاءت به هذه النظريات.

#### أولا : نظرية سجية الثقافة

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة .و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة . وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام،

و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.<sup>1</sup>

أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطالع ويرى بعض العلماء أمثال لينتون linton معين أن دور

الفرد المهني ،ومكائنه الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق ب :

1-البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة .

2-البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات ،التقاليد ،الخبرات المعرفة ،القيم)

وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توحد فيها هذه المنظمات فعن طريق

المورث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول :

-حقيقة بعض الأشياء مثل ( الوقت ،الأمن ،المنافسة ،الجودة)

-الأشياء ذات القيمة أو المهنية .

-معايير السلوك الوصفي.<sup>2</sup>

ثانيا : نظرية القيم وروح الثقافة

1-نظرية القيم :

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد

محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، و أن كل ثقافة توجد بها مجموعة

من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، و تحدد الكثير من أنماطهم

الثقافية.<sup>3</sup>

2-نظرية روح الثقافة :

<sup>1</sup> بويكرن منصور ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية ،مذكرة ماجستير ،تخصص علم النفس والتنظيم ،جامعة سطيف ،الجزائر ،2006، ص38.

<sup>2</sup> بن سعيد صبري ،دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ،مذكرة ماجستير ،تخصص ادارة الأعمال والتنمية المستدامة ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2013، ص31.

<sup>3</sup> حجاج ليلي ،دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد لخضر بوضياف بأم البراقي) ،مرجع سبق ذكره ،ص80.

تطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة و عليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع . وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور<sup>1</sup>.

ثالثا : نظرية التفاعل مع الحياة والتوافق والتكيف والثقافة القوية

### 1-نظرية التفاعل مع الحياة

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره . و يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، و إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.<sup>2</sup>

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية تجملها في الآتي :

- 1-عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- 2-يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- 3-العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستمد إلى القيم الاجتماعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل النق بئر العائر تبسة)، مرجع سبق ذكره، ص100.

<sup>2</sup> حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء (دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية)، مرجع سبق ذكره، ص40.

<sup>3</sup> بن سعيد صبري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص31.

كما تحدث كذلك إيفا نسفيجن وآخرون سنة 1997 بحيث أكدت نظريته أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الادارية (تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة) مع مكونات التنظيمية (قواعد وإجراءات وقوانين، الهيكل التنظيمي والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات) وبعبارة أخرى إن الإدارة العليا هي الموحدة لثقافات المنظمة.<sup>1</sup>

إن مصدر الثقافة الرئيسي هو ما يربط المجتمع من نسيج ثقافي يتشابه مع كثير من المتغيرات وخصوصا ما يتعلق بفلسفة وثقافة العامل وكم يحمل في عقله منها كحالة اكتساب أو حالة متوازنة، وبالتالي تنتقل هذه المكونات مع العامل عندما يدخل المنظمة أو المؤسسة المعينة ويضيف لها أبعاد ثقافية مؤسسية أخرى تتعدى لتصبح ثقافة تنظيمية، وعندما يتنبؤ هذا مرتبة في سلم الإدارة العليا تصبح الثقافة التي يحملها متفاعلة مع ثقافة المنظمة لتمثل فيما بعد في الثقافة السائدة أو ثقافة القائد أو ثقافة الرموز وفي كيف يتعامل ويتصرف المدير القائد المؤسس مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

## 2- نظرية الثقافة القوية :

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة . و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة . وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حجام ليلي، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد لخضر بوضياف بأم البراقي)، مرجع سبق ذكره، ص80.

<sup>2</sup> بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء (دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية)، مرجع سبق ذكره، ص40.

تشير هذه النظرية إلى قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن اجماع في موافقة كل العاملين على قيمها مفاهيمها ،وعاداتها وقواعدها السلوكية الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء ،كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي ويترتب على هذه القوة أداء وانجاز من خلال :

-الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

-الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

**3-نظرية التوافق :** وهي تفيد بأنه لا بد من التوافق والتناغم بين الخدمات التي تقدمها المنظمة استراتيجيتها

وهناك ثلاث عوامل يمكن أن تؤثر على الثقافة وهي :

أ-البيئة التي توجد فيها المنظمة.

ب-مطالب العملاء (الزبائن)

ج-التوقعات الاجتماعية (توقعات المجتمع من المنظمة).<sup>1</sup>

**4-نظرية التكيف :** وهي تفيد بأن المنظمات المرتبطة بالأداء المتميز هي المنظمات التي توجد فيها ثقافة

تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات.

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على

التكيف مع المتغيرات المحيطة ،فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من

المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية ،وتخلق هذه الثقافة لدى

العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواحي منها : زيادة التزام العاملين بالعمل ،وزيادة انتمائهم وشعوردهم

بالارتباط و الولاء و الابداع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حجاج ليلي ،دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد لخضر بوضياف بأم البراقي) ،مرجع سبق ذكره ،ص80.

<sup>2</sup> حجاج ليلي ،دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد لخضر بوضياف بأم البراقي) ،مرجع سبق ذكره ،ص80.

### المبحث الثاني علاقة القيادة الادارية بالثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية هي حصيلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي، حيث إن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك قيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة، وكذلك الطريقة التي تعتمد عليها في تقسيم العمل وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد على توجيه السلوك وتحفيزه وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين .

#### المطلب الأول : تأثير القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية

إن ضرورة وجود قيادة إستراتيجية تعمل على جلب ثقافة تنظيمية متميزة لترسيخ الممارسات الإدارية في جو من التعاون والألفة، من خلال تنمية القيم الايجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات ايجابية تتضمن غرس حب العمل والولاء والانتماء في نفوس العاملين، في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على الابداع والابتكار، مما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل، مما يعكس إيجاباً حالة العمل ككل ويترتب عليه زيادة الإنتاجية وتوفير بيئة العمل أما إذا كانت القيم التي يحملها العاملون سلبية أو متعارضة مع بعضها البعض، فإنها تسهم في تكوين اتجاهات سلبية متناقضة، مما يترتب عليه انعدام وضعف التفاهم بين العاملين، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية.

فهناك تأثير غير مباشر للقيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية من خلال دور القيادة الإستراتيجية في غرس القيم، وتعديل الاتجاهات<sup>1</sup>، ويمكن توضيحه فيما يلي:

- 1- القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك الإداري بصفة خاصة، حيث تسهم في تكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء انجاز الأعمال الإدارية.
- 2- تساعد معرفة الاختلافات في قيم واتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي بينهم داخل المنظمات الإدارية والذي غالبا ما يعوق عملية الاتصال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص38.

<sup>2</sup> بن سعيد صيري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص31.

- 3-يزداد التعاون بين العاملين في المنظمات الإدارية كلما زادت درجة التماثل في قيم واتجاهات هذه الجماعات؛ حيث يترتب على ذلك سهولة وفعالية الاتصالات نتيجة فهم كل منهما رسالة الآخر ورغبته في فهمها وتحقيق أهداف الاتصال، بينما يقل التعاون كلما زادت درجة التنافر بين قيم واتجاهات هذه الجماعات، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة الفهم المتبادل، وبالتالي تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية.
- 4-تزداد فاعلية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه واتجاهاته مع قيم واتجاهات مرؤوسيه؛ لأن ذلك ييسر الفهم المتبادل خلال عمليات الاتصال ويزيد من فاعلية الاتصال ونقل الأوامر والتعليمات وتنفيذها، بينما تقل الفاعلية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمه واتجاهاته عن قيم واتجاهات مرؤوسيه.
- 5-كما تتأثر الاتجاهات بالثقافة التنظيمية المحيطة بالفرد من خلال تأثره بالقيم والأعراف والمعايير الاجتماعية السارية في بيئة العمل الداخلية والخارجية، حيث تتضافر هذه العوامل وتتداخل مع بعضها البعض لتكوين اتجاهات الفرد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء (دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية )، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص38.

### المطلب الثاني :مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية

يوجد عدة مراحل لصناعة الثقافة التنظيمية منها:

أولا : تحديد وتطبيع مصطلحات الثقافة التنظيمية

#### 1-التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية

و هذا التعريف يكون عاما و يتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة ، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وإيضاح الرسالة التي من أجلها وجدت، كما يجب أن يشمل التعريف على شرح وافٍ للهيكل التنظيمي، وقيم وإجراءات العمل، ونحو ذلك ... ، ويجب التأكيد هنا على بعض النقاط الهامة:

- أن تعرف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية عملية مستمرة تراكمية.

- أن فهم الأفراد للثقافة التنظيمية لا يقتصر على الجوانب الرسمية في التنظيم بل يشمل الجوانب غير الرسمية و التصرفات الرمزية خصوصا القادة.<sup>1</sup>

#### 2- تطبيع الثقافة التنظيمية

وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب، عبر الوسائل الرسمية كالتدريب و ورش العمل والاجتماعات، وغير الرسمية كالرحلات وممارسة أفراد المنظمة للرياضة والسباحة داخل المنظمة وخارجها، مع التأكيد على أهمية مشاركة أفراد الطبقة القيادية في تلك الأنشطة .

ثانيا : تأثير السلوك القيادي في ترسيخ و تعزيز الثقافة التنظيمية

#### 1- ترسيخ و تعزيز الثقافة التنظيمية

إن بلورة و تبني شعارات ورموز مميزة تتميز بالإبحار والإقناع، مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجيدة، و

---

عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم لاقتصادية والتجارية، العدد 17، المجلد 02، 2008،

ص، 98.1

صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجيدة<sup>1</sup>.  
ويكون ترسيخ و تعزيز الثقافة التنظيمية عبر عدة وسائل نذكر منها:

### أ- الإدارة العليا:

فتبدأ تمسك الإدارة العليا بقيم وسياسات التي وضعتها المؤسسة وفقا لثقافتها الجديدة وترسخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك في خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة؟ وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل، وفلسفة الإدارة في كيفية اختيار العاملين وسياستها حول الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات<sup>2</sup>.

### ب- الاختبار:

تمثل عملية اختيار الموظفين الجدد دورا في ترسيخ ثقافة الشركة أو المؤسسة، تعتمد عملية الاختيار على دعامين أساسيين:

**الدعامة الأولى:** اختيار الموظفين ذوي المهارات و الكفاءة المطلوبة لأداء عمل معين.

**الدعامة الثانية:** اختيار الموظفين ذوي القيم والمبادئ التي تتلاءم مع قيم الشركة وثقافتها، أو على الأقل تتناسب جزء كبير من قيم الموظفين مع قيم الموظفين مع قيم الشركة.

### ت- التنشئة والمخالطة الاجتماعية:

الدور الأخير الذي يقع على عاتق أصحاب الشركات أو المؤسسات هو عملية دمج الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى ثقافة المنظمة، ويعتبر هذا الأمر أمرا هاما حيث تلك العناصر الجديدة لا تعرف ثقافة المنظمة.

يقول محمد بن غالب في بحثه عن الثقافة التنظيمية<sup>3</sup>: "ويمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، والمواجهة والتحول.

<sup>1</sup> عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص98.

<sup>2</sup> عبد الله البريدي، أفانق السلوك التنظيمية، صفات الثقافة التنظيمية الايجابية، بدون دار النشر، الرياض، السعودية، 2014، ص65.

وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد المنظمة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد والواقع، يواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع، بينما المرحلة الثالثة والأخيرة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبياً، حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، يؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما تتلاءم مع قيم ومعايير جمال العمل.<sup>1</sup>

### ث-اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها.<sup>2</sup>

### ج-الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة و الشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترفيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، إن مثل هذه

<sup>1</sup> عبد الله البريدي، أفاق السلوك التنظيمية، صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 291.

الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الإدارة عليها ليست إلا دلالة على حقيقة الابتعاد عنها، ودفاعا غير مباشر عن واقع موجود.<sup>1</sup>

#### د-التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة.<sup>2</sup>

#### 2- تصرفات القادة الرمزية

يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية، كطريقتهم في اتخاذ القرارات، و هذا اعتقاد خاطئ جدا، حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير، ومن تلك التصرفات طريقة إدارتهم للاجتماعات.<sup>3</sup>

#### المطلب الثالث : دور الثقافة التنظيمية وإسهاماتها في المؤسسة

إن لدور الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في المؤسسة وستطرق على دورها وإسهاماتها في المؤسسة كما يلي :

##### أولا : دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية المؤسسة

تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاما ورؤية وبطاقة تعريف للمواقع المحيطة بها داخليا وخارجيا، حيث أن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا يقل أهمية عن باقي أصولها، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص291.

<sup>2</sup> عبد الله البريدي، أفاق السلوك التنظيمية، صفات الثقافة التنظيمية الايجابية، مرجع سبق ذكره، ص65.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص291.

المتغيرة والمستمرة للعملاء والعاملين، وتمكنها من أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة؛ فالمؤسسة التي تملك ثقافة قوية ومتزنة وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات وتحقيق الحصة والنمو السوقي عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمؤسسات الناجحة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات، وهذا يعني أنه إذا كانت الإستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فالثقافة لا بد أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

### ثانيا : إسهامات الثقافة التنظيمية في المؤسسة

يكمن إسهام الثقافة التنظيمية في المؤسسة في الأوجه التالية :

1- تعتبر بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، و تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

2- لا تؤدي أعمال وسلوكيات الأفراد بشكل فردي، وإنما في إطار تنظيمي جماعي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى مظهرهم وملبسهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات<sup>2</sup>.

3 تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة، والتغلب على المنافسين.

3- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملا هاما في استجلاب العاملين الملائمين والطموحين، لأن المؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ العاملين المبدعين وتكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نعيمة مباركي، عائشة يونس دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة باتيميتال)، مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>2</sup> عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية عن طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، العدد17، المجلد 02، 2008، ص98.

<sup>3</sup> عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية عن طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص98.

4- تعتبر الثقافة عنصرا هاما يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعداداتها للتطوير.

5- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء، وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرار وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح وتدريبهم وتطويرهم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص109.

### خلاصة

إن الثقافة التنظيمية هي حصيلة عدة عوامل من أهمها القيادة الإستراتيجية حيث تسهم في تكوين الاتجاهات، والاتجاهات يستخدمها الفرد في التعبير عن سلوكياته التي تكون إيجابية أو سلبية فإن كانت هذه الأخيرة فهي حتما تنعكس سلبا على مستوى الأداء، وإذا كانت الاتجاهات إيجابية، فإن ذلك ينعكس إيجابا على مستوى الأداء، وبالتالي فالقيادة الإستراتيجيون هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح وفشل المنظمة بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والعمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مختلف الأنشطة التسييرية.

والثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت، وتتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة. وهي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها هذه المؤسسة.

## الفصل الثالث :

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين  
على البطالة

تمهيد :

نستكمل في هذا الفصل الأخير من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ،محاولة إسقاط دراستنا النظرية على المؤسسة من خلال معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ،من خلال اعداد استمارة الاستبيان في المؤسسة على كافة العمال الذين لديهم علاقة مباشرة مع موضوع الدراسة ،ومن ثم جمع الاستمارات جمع البيانات و إدراجها أو تخزينها ضمن البرنامج المعالج "SPSS 25" ، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach Alpha) من خلال نفس البرمجة ،واختبار صحة الفرضيات ،وقد قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

المبحث الثاني : تحليل وتفسير محاور الاستبيانة

### المبحث الأول : تقديم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

إن أول احتياج بالنسبة لكل من يقع في البطالة لسبب اقتصادي تتمثل في الحصول على وضعية اجتماعية و ضمان مدخول و تعتبر الاستجابة لهذه الحاجة الفورية و الأساسية المهنة الأولى للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة و بتعبير آخر سبب تواجده. و عندما تتم الاستجابة لهذه الحاجة يجب على المستفيدين من نظام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة البحث للعودة إلى سوق العمل. و هم بالتالي في حاجة إلى عوامل نجاح جديدة لمضاعفة فرص تشغيلهم و يوفر الصندوق لهؤلاء المستفيدين أدوات و أجهزة لمرافقتهم.

### المطلب الأول : النشأة والتعريف

#### أولا : نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

بتاريخ 26 من شهر ماي 1994، و بموجب مرسومين تشريعيين منشورين بالجريدة الرسمية رقم 34 ، أنشأ نظام التأمين عن البطالة لفائدة أجراء القطاع الاقتصادي الذين فقدوا مناصب عملهم بصفة لا إرادية و لأسباب اقتصادية إما بالتسريح الإجباري أم بتوقف نشاط المستخدم تعد البطالة المفتشية لأسباب اقتصادية مع مطلع سنة 1994 بمثابة خطر من مخاطر الضمان الاجتماعي كالمريض و حوادث العمل الخ.

#### ثانيا : الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

منذ تاريخ إنشائه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي تعمل على "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي ، عرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المخولة من طرف السلطات العمومية.

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة هو عبارة عن إحدى هيئات الضمان الاجتماعي، و احدث صندوق لمنظومة الضمان الاجتماعي الجزائري مقارنة مع الصناديق الأخرى. أوكلت إليه تسيير

خطر التأمين البطالة المنصوص عليها في مختلف مواد قانون الضمان الاجتماعي. كما أن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية.

### المطلب الثاني : تقديم الصندوق الوطني للتأمين البطالة وكالة تيارت

لقد بدأ نظام التأمين عن البطالة في ولاية تيارت في شكل دفع تعويض للأجير الذي فقد بصفة لا إرادية منصب عمله فقط وإنما أيضا في بعث إجراءات احتياطية لتكثيف فرص رجوعه إلى العمل بفضل إنشاء مراكز.

### أولا : مراكز الصندوق الوطني للتأمين البطالة

**1-مركز دعم العمل الحر CATI:** يعد مركز دعم العمل الحر بمثابة فضاء مخصص للمرشح صاحب المشروع الراغب في مرافقته في مسعى إحداث مؤسسته برعاية فريق من المستشارين المنشطين المكلفين بإعلام المترشح صاحب المشروع حول مختلف مراحل و إنشاء مؤسسته توجيه المترشح صاحب المشروع لتمكينه من اتخاذ قرارات مستنيرة من خيارات مشروعه الأساسية و تكوين المترشح صاحب المشروع لإكتساب المعارف اللازمة لتنفيذ مشروعه متابعة المترشح صاحب المشروع لمحاشاة الإختلالات المعترضة في مسار إحداث مؤسسته .

**2- مركز البحث عن الشغل CRE:** مركز البحث عن الشغل برنامج جماعي يلتقى فيه يوميا ما بين اثني عشر (12) وخمسة عشر (15) مشاركا لمدة ثلاثة (03) أسابيع تحت إشراف منشط مختص يعمل على توفير المساعدة و المعلومة و الأجهزة اللازمة للفريق حيث يتمحور المنهج أساساً حول :

- التدريب العملي
- السعي الإيجابي و الإسهام النشط

• دعم و تحضير دائم للمشاركين من طرف المنشط و طاقم الفريق

• الإلمام بمعطيات ملموسة لسوق العمل

3-التكوين بإعادة التأهيل: التكوين بإعادة التأهيل إجراء احتياطي يرمي إلى استرجاع منصب

الشغل لم ينحصر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على دوره كمسير لأداءات تعويض

المستفيدين و إنما أيضا على تنمية فرص تشغيلهم و إعادة إدماجهم في سوق العمل ذلك :

• بتحسين تأهيلاتهم المهنية.

• بإنعاش دورات تكوينية واعدة بمحتويات بيداغوجية تتماشى و خبراتهم المهنية.

• بإرساء آليات تكوينية عن طريق إعادة التأهيل للتحكم و إكتساب تقنيات الإنتقاءات و

التوجيهات الناجعة.

كما يعتبر الصندوق الوطني للتأمين البطالة لولاية تيارت مقرا جهويا يضم كل من الوكالة الولائية

لتيارت الوكالة الولائية لمعسكر و الوكالة الولائية لتيسمسيلت ، أما المقر الحالي للوكالة فهو

بعاصمة الولاية الكائن في شارع رحو محمد طريق الفريقو كما تتمتع الولاية أيضا على مقر المتواجد

بطريق عين قاسمة و كذا مشتلة المؤسسات. نظرا للتعليمات و التوصيات بغية التقرب من البطالين

على مستوى الولاية ، قام الصندوق بتأسيس ملحقتين على مستوى الدوائر التابعة لها إقليميا و

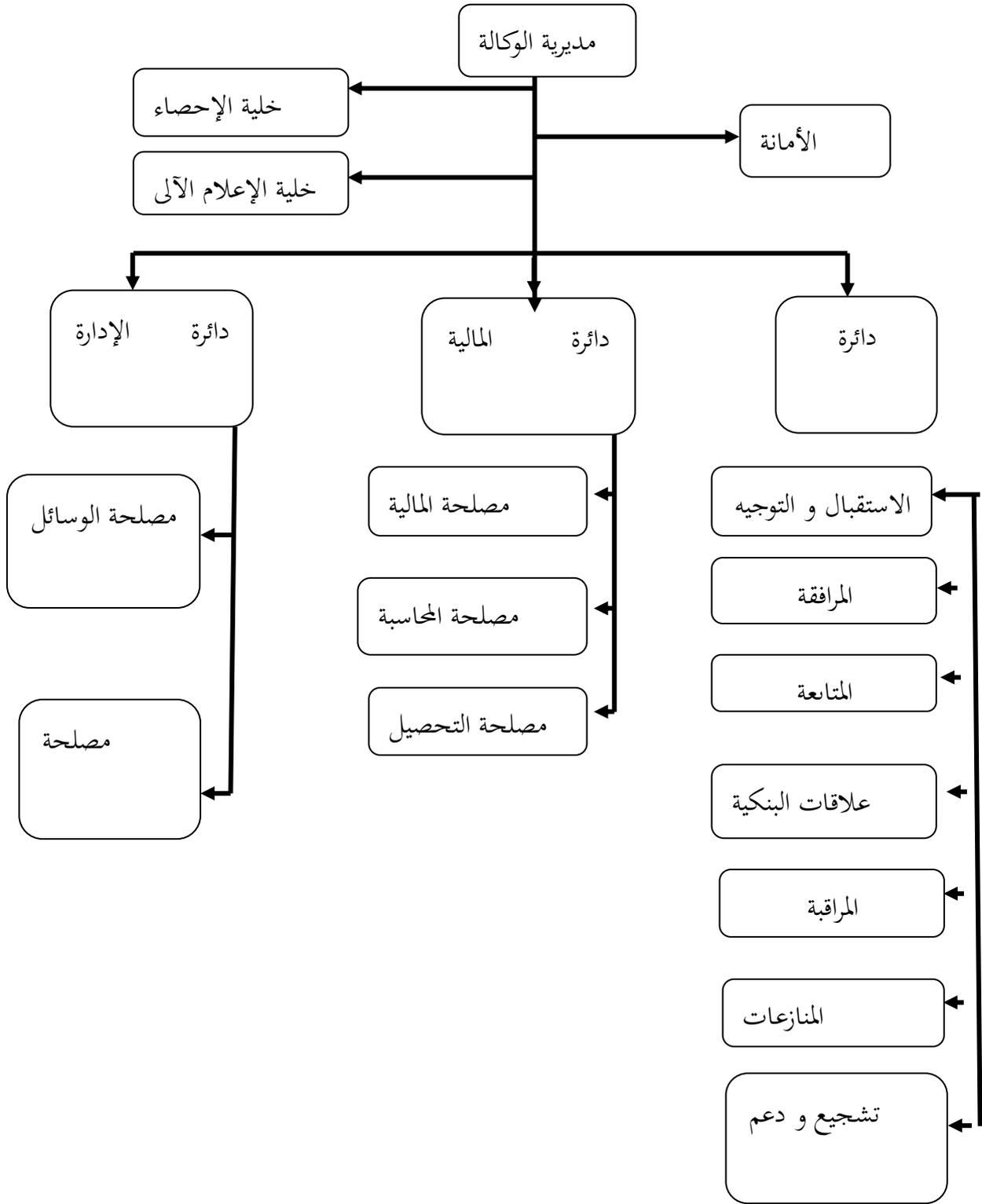
هي :

- ملحقة سوقر ؛

- ملحقة قصر الشلالة .

ثالثا : الهيكل التنظيمي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - وكالة تيارت

الشكل رقم (03-01) الهيكل التنظيمي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - وكالة تيارت-



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات من الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

المطلب الثالث : مهام مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة تيارات

1-خلية الإحصاء: تتولى ما يلي:

- جمع وتبويب البيانات.
- توفير قاعدة بيانات لنشاطات الصندوق.
- ضمان السير الحسن للمهام الإحصائية للصندوق.
- تحضير الدليل الإحصائي للصندوق بصفة دورية حسب متطلبات الوضع.
- الرد على المراسلات المتعلقة بنشاطات للصندوق مع مختلف القطاعات والمديرية العامة.
- تطوير الوسائل الإحصائية الخاصة بالصندوق.

2-خلية الإعلام الآلي: تتولى ما يلي:

- تنشيط و مراقبة كل الأشغال المتعلقة بالدراسات و التصميم و وضع أنظمة إعلام الصندوق.
- القيام بدراسات تطوير حلول الإعلام الآلي المدججة و شبكات الصندوق.
- إدارة شبكة الإعلام الآلي و كذا المصالح الالكترونية الموضوعة تحت تصرف المستعملين الداخليين و مرتفقي الصندوق .
- ضمان امن الإعلام الآلي للصندوق .
- انجاز الدراسات و التحاليل النوعية و الكمية المرتبطة بنشاطات الصندوق .
- إعداد التقارير الدورية لتقييم نشاطات الصندوق .

المبحث الثاني : تحليل وتفسير محاور الاستبيانية

سنقوم في هذا المبحث بتحليل و تفسير مختلف النتائج المحصل عليها بإستعمال SPSS جداول الإحصاء القياسي.

المطلب الأول:طريقة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

بناء على طبيعة المعلومات التي يراد جمعها، وتبعاً لأسلوب البحث المتبع، ووفقاً للوقت المسموح به، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إعتدنا أسلوب "الإستبيانية" في جمع المعلومات، ونظراً لعدم توفر المعلومات المتعلقة بالموضوع في شكل بيانات منشورة، وقبل التعرض إلى نتائج الإستبيان سنقوم أولاً بشرح لطريقة الدراسة والأسلوب المستعمل في الإستبيان من أجل وصف وتقييم واقع القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة بتياتر على النحو التالي:

1- عناصر الإستبيان:

تم إعداد الإستبيانية التي تتكون من جزئين (الملحق رقم 1) :

- الجزء الأول يتكون من المتغيرات المستقلة عن الدراسة وهي التي تتعلق بالجنس،المؤهل العلمي،الفئة العمرية، المنصب،،عدد سنوات الخبرة.
  - الجزء الثاني:يتكون من المتغيرات التابعة للدراسة يتضمن 24 عبارة مقسمة على محورين:
    - محور القيادة الادارية يتكون من 14 عبارة.
    - محور الثقافة التنظيمية يتكون من 02 عبارة.
- يقابل كل عبارة من عبارات المحور الأول والثاني عبارة من العبارات التالية:( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة)وقد تم إعطاء لكل عبارة درجة لييم معالجتها إحصائياًعلى التوالي (1،2،3،4،5).

تم الإعتماد في إعداد الإستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المغلقة لكل سؤال وتم استخدام مقياس ليكارت ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات الـ 24. كما تم حساب الحدود الدنيا والقصى للفئات عن طريق حساب المدى  $(5-1=4)$ ، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل على  $(4/5=0,8)$ ، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي:

❖ من 1 إلى 1,8 تمثل موافق بشدة

❖ من 1,81 إلى 2,6 تمثل موافق

❖ من 2,61 إلى 3,4 تمثل محايد.

❖ من 3,41 إلى 4,2 تمثل معارض بشدة

❖ من 4,21 إلى 5 تمثل معارض.

### 2- نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل هو القيادة الادارية ومتغير تابع الثقافة التنظيمية ، وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن: ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

متغير تابع  $(y)$ : الثقافة التنظيمية

متغير مستقل  $(x)$ : القيادة الادارية

### 3- عينة الدراسة :

تم توزيع الإستبيان على العاملين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة بطريقة عشوائية على 45 عاملا، وتم إرجاع 40 إستبيان إي ما يعادل 88.88 % من إجمالي ما قسمناه.

الأدوات المستخدمة في التحليل: بعد أن تم بناء الإستبيان، كما تقدم، تم جمع الإستمارات دون الإشارة إلى إسم الشخص الذي ملاءها، وذلك تأكيداً لموضوع السرية والموضوعية في المعلومات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها ، تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية للعلوم الإجتماعية التي يرمز لها بإختصار (SPSS) وذلك من أجل حساب:

- التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لعينات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .
- المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- معامل الارتباط لتحديد نوعية العلاقة بين متغيرات النموذج البسيط.
- معامل الإنحدار البسيط وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

#### المطلب الثاني : اختبار صدق وثبات الاستبانة

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لوصف و تحليل البيانات النهائية بعد تفرغ الاستبيان، و قد استعنا في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical [SPSS V.25.0) package for Social Sciences] ..

#### أولاً : صدق أداة الدراسة

تم عرض إستمارة الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاثة مختصين في مجال علوم التسيير ، و قد إستجبنا لأراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، و بالتالي تحصلنا على الإستبيان في صورته النهائية.

#### ثانياً : ثبات أداة الدراسة

نقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان و قد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل الفبا كرونباخ (*alpha cronbach's*) كما هو مبين في الجدول الموالي :

الجدول رقم(03-01) : معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité		
Alpha	de	Nombre
Cronbach		d'éléments
0.663		28

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.25.0)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ كانت نسبته 6630 و هي نسبة مرتفعة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة ، تتميز بالصدق و الثبات و هي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية . أما عدد الأسئلة أو المتغيرات التي دخلت في حساب معامل ألفا فكان عددها 28

ثالثا: تحليل خصائص العينة

### 1- الجنس

حددنا أربع متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، سنوات الخبرة ، و صفة العامل وسنقوم بتوضيحها في الجداول اللاحقة.

الجدول رقم (03-02): التكرارات و النسب المئوية لعامل الجنس

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	22	55%
		أنثى	18	45%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.25.0)

و يعبر الشكل الموالي عن تقسيم العينة الخاصة وفقا لعامل الجنس .

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان نسبة الذكور بين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة كانت الشريحة الفاعلة للتجاوب مع الاستبيان حيث حققت نسبة 55% من مجموع المستجيبين في حين حققت نسبة الإناث 45%.

## 2- متغير السن

الجدول رقم (03-03): التكرارات و النسب المئوية لعامل السن

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
02	السن	من 20 إلى 30 سنة	14	35%
		من 31 إلى 40 سنة	17	42.5%
		أكثر من 41 سنة	09	22.5%
		المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.25.0)

و يعبر الشكل الموالي عن تقسيم العينة الخاصة وفقا لعامل الجنس .

يتبين من خلال الجدول ادناه ان نسبة الفئة العمرية كانت أعلى نسبة تحتوي عليها المؤسسة وفي نفس الوقت هي أكثر من أجابت على الاستمارة بحيث تقدر بـ 42.5% سنوات من 31 إلى 40 سنة ،وتليها الفئة الشابة من 20-30 سنة بنسبة 35% .

## 3- سنوات الخبرة

الجدول رقم (04-03): التكرارات و النسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
02	سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	13	32.5%
		من 05 إلى 10 سنة	12	30%
		أكثر من 10 سنوات	15	37.5%

100%	40	المجموع	
------	----	---------	--

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.25.0)

و يعبر الشكل الموالي عن تقسيم العينة الخاصة وفقا لمتغير سنوات الخبرة يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة سنوات الخبرة الأكثر في المؤسسة هي أكثر من 10 سنوات بحيث بلغت النسبة 37.5% ولاحظنا أن عمال المؤسسة وفقا لهذه الشريحة لديهم خبرة كبيرة في مجال العمل وهذا ما ينعكس إيجابا على المؤسسة.

#### 4- صفة العامل

الجدول رقم (03-05): التكرارات و النسب المئوية لمتغير صفة العامل

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
02	صفة العامل	التحكم	15	37.5%
		إطار	13	32.5%
		إطار سامي	12	30%
		المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.25.0)

و يعبر الشكل الموالي عن تقسيم العينة الخاصة وفقا لمتغير صفة العامل يتبين من خلال الجدول أعلاه أن التحكم هي الوظيفة التي يتمتع بها أغلبية عمال المؤسسة بحيث بلغت نسبة التحكم 37.5% يليها إطار بنسبة 32.5%.

#### المطلب الثالث : التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

لغرض الوصول إلى إثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها سنقوم بمناقشة متغيرات الدراسة المتعلقة "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين"، والتي سيتم عرضها كالتالي:

الجدول رقم (03-06) : دراسة فقرات ممارسات القيادة الادارية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
01	تراعي القيادة الإدارية معاملة الأفراد بالحسنى وتنمي انضباطك بأوقات العمل	1.55	0.815	14	موافق بشدة
02	القيادة الإدارية الكفاءة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف في المؤسسة	1.75	0.707	11	موافق
03	القيادة الإدارية الحسنة لها أثر كبير في تقبلك للنظام الداخلي في المؤسسة.	1.63	0.667	12	موافق
04	شخصية القائد لها أثر كبير على تشجيع العامل على الابتكار.	1.63	0.838	13	موافق
05	القيادة الناجحة التي توفر التعاون داخل المؤسسة تجعل ظروف العمل أحسن وأسرع .	1.88	0.883	7	موافق بشدة
06	المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل على الابتكار والإبداع في حدود النظام الداخلي لها.	1.78	0.920	10	موافق
07	عندما تكون القيادة الادارية مهمشة يصبح احترام النظام الداخلي في المؤسسة أمر لا يهتم به العامل.	1.83	0.747	8	موافق
08	القيادة الإدارية الجيدة تحفزك على تبادل الأفكار بين مختلف المستويات في المؤسسة.	1.85	0.846	6	موافق بشدة
09	شخصية القائد هي من تحكم العملية الاتصالية في المؤسسة.	1.90	0.900	5	موافق بشدة
10	القيادة الإدارية التي لها ثقة في الأفراد تحفزهم على الاتصال في ما بينهم	1.83	0.958	9	موافق بشدة

11	قربك من مراكز القيادة يؤثر على عملية اتخاذك للقرار التي تقوم بها في المؤسسة.	2.13	0.900	2	موافق
12	القيادة الإدارية التي تمنح فرصة التكوين والتدريب تشجعك على الاتصال داخل المؤسسة	2.33	0.92	1	موافق بشدة
13	هل القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع بذلك الظاهرة الاتصالية في المؤسسة	2.10	0.961	3	موافق
14	القيادة الادارية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحرية والثقو والاستقلالية في أداء العامل يؤدي إلى زيادة أداء العمال وارتفاع الروح المعنوية لديهم	1.95	0.97	4	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.25.0)

نلاحظ أيضا أن الفقرة الثانية عشر جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة 2.33 وبانحراف معياري قدره 0.92، مما يدل على القيادة الإدارية التي تمنح فرصة التكوين والتدريب تشجعك على الاتصال داخل المؤسسة ، ثم تليها الفقرة الحادية عشر من حيث الأهمية النسبية قربك من مراكز القيادة يؤثر على عملية اتخاذك للقرار التي تقوم بها في المؤسسة. بمتوسط حسابي قدره 2.13 وانحراف معياري 0.90

ثم تليها الفقرات التالية على التوالي:

الفقرة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 1.63 وانحراف معياري 0.667 جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافق وهذا ما لاحضناه في المؤسسة بحيث هناك تعاون كبير بين عمالها وبين مختلف مستوياتها.

الفقرة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 1.95 وانحراف معياري 0.97 جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافق ، كل ما كان العامل يملك الثقة والاستقلالية في اتخاذ القرارات كلما انعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة.

الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي 1.90 وانحراف معياري 0.90 جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافق بشدة بحيث تعود سلطة الاتصال إلى أعلى منصب وهي سلطة القائد.

الفترة الثامنة بمتوسط حسابي 1.85 وانحراف معياري 0.846 جاءت في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافق بشدة بحيث القيادة الادارية الجيدة تحفز على تبادل الأفكار .

الفقرة الخامسة ، السابعة ، العاشرة بمتوسطات حسابية 1.88 ، 1.83 ، 1.83 وانحراف معياري 0.883 ، 0.747 ، 0.958 بدرجة موافق بشدة . كون أن التعاون في المؤسسة يعزز من إنتاجية العامل وتحفزهم على الاتصال فيما بينهم وتبادل الأفكار .

الفقرة السادسة ، الفقرة الثانية ، الفقرة الثالثة ، الفقرة الرابعة والفقرة الأولى بمتوسطات حسابية 1.78 ، 1.75 ، 1.63 ، 1.63 ، 1.55 وانحراف معياري 0.920 ، 0.707 ، 0.667 ، 0.838 ، 0.815 بحيث نستنتج من هذه الفقرات وما لاحضناه بشكل مباشر خلال دراستنا للمؤسسة أن القيادة الإدارية الكفأة تنعكس بشكل إيجابي على كافة العاملين في المؤسسة من خلال مثلا تقبل النظام الداخلي في المؤسسة ومدى تطبيق من قبل العاملين بها وتنمي إنضباط العامل بأوقات العمل والحرص على إكماله على أكمل وجه .

الجدول رقم (03-07) : دراسة فقرات مستوى الثقافة التنظيمية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
01	تكون القيادة الإدارية ثقافة تنظيمية لدى الفرد.	1.38	0.586	10	موافق بشدة
02	إن المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مرتبط بمدى قربك بالقائد	2.35	0.998	1	موافق
03	القائد الإداري يمثل لك القدوة الحسنة في تسيير عملك داخل المؤسسة	1.98	0.891	6	موافق
04	تتميز المؤسسة بمجموعة من العادات والتقاليد الخاصة بها	1.95	0.783	7	موافق
05	تقوم المؤسسة بتنظيم مناسبات ومسابقات دورية هدفها تشجيع وتحفيز العاملين.	1.95	0.959	8	موافق بشدة
06	تتميز المؤسسة بثقافتها الخاصة التي تميزها عن الباقي المؤسسات العاملة في نفس القطاع	2.08	0.971	4	موافق
07	القادة يؤثرون بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية	2.15	0.86	2	موافق
08	تساهم التحفيزات بشكل كبير على الزيادة من إنتاجية العامل	1.83	0.96	9	موافق بشدة
09	الثقافة التنظيمية لدى العامل في المؤسسة تزيد وتتحسن من خلال المعاملات الحسنة التي يتمتع بها القائد في التعامل ونشر أساليب الحوار والنقاش وثقة العمال	2.10	0.921	3	موافق بشدة
10	تؤثر فضاءات العمل والجو المناسب من نفسية العامل وتأدية عمله على أحسن وجه.	2	0.96	5	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.25.0)

نلاحظ أيضا أن الفقرة السابعة جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة 2.35 وبانحراف معياري قدره 0.86، مما يدل على أن القادة يؤثرون بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية ، ثم تليها الفقرة الثانية من حيث الأهمية النسبية وتتعلق بمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مرتبط بمدى قرب العامل بالقائد بمتوسط حسابي قدره 2.25 وانحراف معياري 0.998 ثم تليها الفقرات التالية على التوالي:

-الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي 2.10 وانحراف معياري 0.921 المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافق بشدة الثقافة التنظيمية لدى العامل في المؤسسة تزيد وتحسن من خلال المعاملات الحسنة التي يتمتع بها القائد في التعامل ونشر أساليب الحوار والنقاش وثقة العمال وهذا ما اتفق عليه أغلبية العاملين

-الفقرة السادسة بمتوسط حسابي 2.08 وانحراف معياري 0.971 و أخذت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافق .

-الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي 2 وانحراف معياري 0.96، و أخذت المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافق كون فضاءات العمل تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الثقافة التنظيمية للعامل وتحفزه على الإبداع أكثر .

-الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 1.98 وانحراف معياري 0.891، وأخذت المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافق وهو ما يعكس شخصية القائد في المؤسسة بإعتباره قدوة للجميع.

-الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 1.95 وانحراف معياري 0.783، وأخذت المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافق، وهذا طبيعي كون كل مؤسسة لديها عادات وتقاليدها تتميز بها عن باقي المؤسسات الأخرى وهذا ما لاحظناه في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.

-وتليها الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي 1.95 وانحراف معياري 0.959 أخذت المرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافق بشدة بحيث تساهم إقامة المسابقات الدورية بشكل مباشر على زيادة إنتاجية العامل، وهذا ما أكده القائد لنا.

-الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري 0.96 تساهم التحفيزات بشكل كبير على زيادة إنتاجية العامل أيضا مثلها مثل المسابقات فكلها ترفع من معنوية العامل.

-الأولى بمتوسط حسابي 1.38 وانحراف معياري 0.586، كانت في آخر الفقرات من حيث الأهمية النسبية بدرجة موافق بشدة وهذا أمر جلي كون القيادة الادارية تكون ثقافة تنظيمية لدى الفرد.

الجدول رقم (03-08) : دراسة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
01	المحور الأول : القيادة الادارية	0.9074	0.5738	01	موافق بشدة
02	المحور الثاني : الثقافة التنظيمية	0.7659	0.4843	02	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.25.0)

بلغ المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول الخاص بممارسة القيادة الإدارية 0.9074 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى والتي تمثل درجة موافق بشدة على مقياس ليكارت الخماسي و ذلك راجع إلى ....، أما المحور الثاني الخاص بمستوى الثقافة التنظيمية فقد بلغ متوسط الاجمالي للفقرات 0.7659 و بانحراف معياري 0.4843، وهو يقع ضمن الفئة الأولى والتي تمثل دراجة موافق جدا.

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

أولاً : اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى : يوجد علاقة إرتباطية قوية بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في الصندوق

الوطني للتأمين على البطالة (تيارت) CNAC

$H_0 =$  لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية

في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (تيارت) CNAC

$H_1 =$  يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في

الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (تيارت) CNAC

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعتمد على اختبار بيرسون (Pearson) وتتضح النتائج من

خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-09) : اختبار بيرسون (Pearson)

	Axe1
Axe2 Corrélation de Pearson	0.260
Sig. (bilatérale)	0.106
N	40

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.25.0)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المحور الأول و المحور الثاني سجل علاقة

ارتباط قوية بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية ، وسجل قيمة معنوية عند مستوى التغير

(95%) حيث  $0.05 > 0.106$  وهذا يلزمنا قبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد ارتباط ذو

دلالة إحصائية بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية.

ثانياً: إختبار الفرضية الثانية

## الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

- الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (تيارت) CNAC و للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

$H_0 =$  لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (تيارت) CNAC.

$H_1 =$  يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (تيارت) CNAC.

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5% تم الحصول على ما يلي:

Axe2=2.746	-0.067	axe1
	Sig= 0.106	Sig=0.106
N=40	R <sup>2</sup> =0.067	Sigf= 2.746

- Axe<sub>1</sub>: القيادة الادارية

Axe<sub>2</sub>: الثقافة التنظيمية

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات spss 25.0 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ  $R^2=0.667$  أي أن للمتغير المفسر اثر جوهري في تفسير الظاهرة ، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية  $Sig f=2.746$ ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (10-03) : تحليل التباين الأحادي القيادة الادارية على تنمية الثقافة

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,320	,402		3,284	,002
	M2	,351	,212	,260	1,657	,106

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.25.0)

وعليه يمكن القبول بالفرضية  $H_1$  والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (95%).

ثالثا : اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الادارية على تنمية الثقافة التنظيمية تعزي العوامل الشخصية (السن، الجنس، المنصب، المؤهل العلمي) في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (تيارت) CNAC.

- اختبار التوزيع الطبيعي **Test Kolmogorov-Smirnov**: والذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : متوسط العوامل الشخصية لا يتبع التوزيع الطبيعي.

$H_1$ : متوسط العوامل الشخصية يتبع التوزيع الطبيعي.

ولتحديد طبيعة التوزيع الذي يخضع له متوسط العوامل الشخصية وبالاعتماد على **ibm spss**

25.0 تحصلنا على المخرجات التالية:

الجدول رقم (03-11) : اختبار Kolmogorov-Smirnov

البيان	الجنس	السن	سنوات الخبرة	صفة العامل
N	40	40	40	40
المتوسط	1.45	1.88	2.05	1.93
الانحراف المعياري	0.504	0.757	0.846	0.829
المعنوية	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.25.0)

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان  $\text{sig}=0.000 < 0.05$  وعليه يمكن الجزم بقبول الفرضية

$H_0$  والتي مفادها ان متوسط محور العوامل الشخصية يتبع التوزيع الطبيعي.

لاختبار الفروقات يلزم استعمال تحليل التباين الأحادي **one way anova** الذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

$H_0$  : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور الثقافة التنظيمية تعزي العوامل الشخصية.

$H_1$  : توجد فروقات فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور الثقافة التنظيمية تعزي العوامل الشخصية.

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول رقم (03-12) : تحليل التباين الاحادي لمحور الثقافة التنظيمية

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergruppes	3,993	15	,266	1,081	,420
	Intragruppes	5,907	24	,246		
	Total	9,900	39			
السن	Intergruppes	9,127	15	,608	1,102	,404
	Intragruppes	13,248	24	,552		

	Total	22,375	39			
الخبرة سنوات	Intergruppes	9,736	15	,649	,858	,613
	Intragruppes	18,164	24	,757		
	Total	27,900	39			
العامل صفة	Intergruppes	12,511	15	,834	1,403	,223
	Intragruppes	14,264	24	,594		
	Total	26,775	39			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.25.0)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة فيشر كانت معنوية حيث بلغت  $\text{sig} = 0.00 < 0.05$  وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور الحد من التهرب الضريبي تعزي العوامل الشخصية.

### خلاصة :

يعتبر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة همزة وصل بين الشباب المستثمر والبنوك أو المؤسسات المالية وكذا يلعب دور المساعد للشباب من الناحية المالية والفنية والإدارية فهو منح امتيازات منها تخفيض نسبة الضرائب وكذا نسبة الفوائد بالنسبة للإعانات، كما أنه يعتبر من أهم المؤسسات التي تولي أهمية بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في المؤسسة . بحيث تمنح المؤسسة (الصندوق الوطني للتأمين على البطالة) فرصة التكوين والتدريب وذلك مما يشجع على الاتصال داخل المؤسسة بحيث بلغ متوسط الاجابات 2.13 وبانحراف معياري 0.90 ، كما أن قرب الموظف من مراكز القيادة يؤثر على عملية اتخاذ القرار التي تقوم بها في المؤسسة فبلغ متوسط الاجابات 2.13 وانحراف معياري 0.90.

خاتمة

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

وان نجاح كل مؤسسة من هذه المؤسسات، يتوقف على العمال الذين يتواجدون فيها وهذا من خلال الميكانيزمات والآليات التي تتمتع بها كل مؤسسة، والتي تسعى إلى تحقيق التميز والتفوق عن باقي المؤسسات الأخرى، فالميكانيزمات مرتبطة بالثقافة التنظيمية التي تتبناها كل مؤسسة ومدى تأثيرها وسرعة انتشارها. حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطوير وتنمية هذه الثقافة. ولا يتم هذا إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل جاهدة على تعظيم الجهود وارساء أرضية ملائمة من خلالها تناول القيم والعادات والمعتقدات المؤسسة والعمل على تطويرها وتنميتها.

إن القيادة الإدارية تلعب دورا مهما في المؤسسة وتساهم في التطوير والتنمية وفي نشر الثقافة الملائمة بين العمال، حيث تعد القيادة من أهم الإشكاليات المطروحة لدى العديد من الباحثين ولذلك حاولنا في دراستنا معالجة إشكالياتها من خلال التوفيق النظري والميداني، ومحاولة الكشف عن الجزئيات في التحولات والتغيرات داخل النسق العام للتنظيم في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة. وما تحمله من القيم والعلاقات بين مختلف الوحدات النسقية لجماعة العمل.

### 1- اختبار فرضيات الدراسة :

**الفرضية الأول :** تم اثبات صحة الفرضية الأولى بحيث يوجد علاقة إرتباطية قوية عند مستوى الثقة % 05 بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

(تيارت) CNAC

**الفرضية الثانية :** تم اثبات صحة الفرضية الثانية عند مستوى الثقة % 05 بحيث يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (تيارت) CNAC

**الفرضية الثالثة :** تم اثبات صحة الفرضية الثالثة بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة الادارية على تنمية الثقافة التنظيمية تعزي العوامل الشخصية (السن ،الجنس ،سنوات الخبرة ،صفة العامل)

## 2- نتائج الدراسة :

لقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية نوردها فيما يلي :

**-النتائج النظرية :**

- إن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العمال في المؤسسة من خلال مجموعة من العوامل والاستراتيجيات والميكانيزمات التي تعمل جاهدة من أجل تطوير الثقافة التنظيمية داخل محيط العمل وتحقيق التميز والنجاح في تحقيق الأهداف المرجوة داخل التنظيم.
- إن القيادة الادارية الناجحة المبنية على خطة استراتيجية ناجحة تساهم في تنمية وتفعيل النظام الداخلي وهذا يساعد الموظفين على الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة والتحلي بالانضباط ،وهذا راجع إلى شخصية القائد التي ساهمت في بناء هطة استراتيجية محكمة تؤدي في الأخير إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
- إن العلاقة القائمة بين القادة والعمال تؤثر على ثقافتهم التنظيمية ،وهذا من خلال العلاقات الحسنة المبنية على قيم التعاون والانسجام بين القائد والعامل الذي يؤدي إلى تنمية الثقافة لديه.
- إن الثقافة التنظيمية لدى العمال في المؤسسة تزيد وتحسن من خلال المعاملات الحسنة التي يتمتع بها القائد في التعامل ونشر أساليب الحوار والنقاش والثقة بين العمال.
- تسعى المؤسسة في إطار بلوغها إلى أهدافها نشر الثقافة التنظيمية الحسنة والابتعاد عن المشاكل التي تعيق أداء العمال.

- إن القيادة الحكيمة التي يبتعها القائد في محيط عمله لها تأثير بالغ الأهمية على العمال وهذا راجع إلى الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة .
- لتقدم العمل ونجاحه راجع بدرجة كبيرة على القائد ونوع أسلوبه الذي يتبعه في كيفية توجيه العمال والالتفاف حوله وتحقيق الأهداف المرجوة.
- تعمل القيادة في المؤسسة على تطويرها وتنميتها وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها.
- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العمال يولد لديهم الثقة والاطمئنان.

### -النتائج التطبيقية :

- أثبتت الدراسة أن القادة يؤثرون بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية بحيث بلغت متوسطها الحسابي 0.86 وبانحراف معياري 2.35 .
  - توجد علاقة طردية إيجابية ضعيفة نسبيا بين بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية لأن إشارة معمل الارتاط موجبة (0,106).
  - تمنح المؤسسة (الصندوق الوطني للتأمين على البطالة) فرصة التكوين والتدريب وذلك مما يشجع على الاتصال داخل المؤسسة بحيث بلغ متوسط الاجابات 2.13 وبانحراف معياري 0.90.
- ### 3-الاقترحات والتوصيات :

- من خلال ما أشارت إليه نتائج الدراسة وبغية تامين هذه النتائج نقترح مجموعة من التوصيات والاقترحات فيما يلي:
- ضرورة تشجيع المؤسسة باستراتيجيات فعالة للقادة من أجل تسيير العمل وتوفير اتصال فعال بين مختلف الموظفين.
- يجب أن تتسم القيادة الإدارية بالمؤسسة بصفات وقيم أخلاقية عالية حتى تجعلهم بمثابة قدوة للإتباع.

- يجب على القادة الإداريين البحث والتعرف على أهم التطورات في مجال القيادة واختيار القيادة الحكيمة التي تتماشى مع المؤسسة وكذلك الاهتمام بالثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها من أجل تسهيل العمل .
- يجب على المؤسسات تشجيع عملية الاتصال الإداري الفعال والاهتمام أكثر به لأنه يعتبر الجوهر الأساسي في أي مؤسسة مهما كان مجالها.
- يجب على كل المؤسسات اختيار الثقافة الإدارية التي تتساير مع جميع الموظفين من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموسومة وتسير العمل.
- العمل على زيادة انتماء وولاء العمال من خلال تقديم التحفيز المادي والمعنوي، لكي يصل العامل لمرحلة الاهتمام بمصالح المؤسسة أكثر من مصالحه الشخصية.
- اتصال القيادات العليا بشكل مستمر مع العمال من أجل توضيح أهداف المؤسسة وإظهار أهمية وجودهم في المؤسسة ودورهم في استمرارها وتقدير الجهود التي يبذلونها.
- الاهتمام أكثر من طرف القيادة الإدارية ببناء وتنمية الثقافة التنظيمية.
- تعزيز المهارات من خلال منح فرص التدريب والتكوين.

#### 1- أفاق البحث :

في الأخير يعتبر هذا البحث محاولة لإبراز أهمية القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية وسوف نطرح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكون محل بحوث ودراسات مستقبلية كما يلي :

- القيادة الإدارية ودورها في تمكين العاملين.
- دور الثقافة التنظيمية في إدارة الكفاءات .
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين بالمؤسسة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : الكتب :

- 1- أبو سعد خالد الحسن ،لكي لا تكون القيادة استبداد ،دار المدينة للنشر ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،1995.
- 2- أحمد زكي ،مبادئ علم النفس ،دار الجديد للطباعة والنشر ،الطبعة الأولى ،القاهرة ،مصر ،1988.
- 3- بشير العلاق ،القيادة الادارية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع . عمان ،2010.
- 4- بطرس حلاق ،القيادة الادارية ،الجامعة الافتراضية السورية للنشر ،سوريا ،2020.
- 5- تصيفا جبير مدين ،تحديات القيادة للارادة الفعالة ،ترجمة سلامة عبد العظيم حسين ،دار الفكر للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2005.
- 6- جمال الدين محمد مرسي ،إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2006 .
- 7- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار الميرة، ط1 ، عمان،2000 .
- 8- خيرى أسامة ،القيادة الادارية ،بدون طبعة ، دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2014.
- 9- شعبان علي حسين السيبي :أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،2002.
- 10- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، " أصول الإدارة العامة"، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة1997 .
- 11- عبد الله البريدي ،أفائق السلوك التنظيمية ،صفات الثقافة التنظيمية الايجابية ، بدون دار النشر ،الرياض ،السعودية ،2014.
- 12- عبير الدجربنبرج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، دارالمريخ للنشر،السعودية ،2004.
- 13- علمي السلمي :المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
- 14- ماجدة العطية، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2003 .
- 15- محمد قاسم القريوتي ،نظرية المنظمة والتنظيم ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2000.

16- معين محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، " القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد، ط1، عمان 2007 .

17- موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، 2009.

18- نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا : الأطروحات والرسائل الجامعية :

-رسائل وأطروحات الدكتوراة :

1- هبال عبد المالك ،دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري) ،أطروحة دكتوراه ،جامعة فرحات عباس سطيف ،2016.

-مذكرات الماجستير :

1- البدري فوزي سعد نجم ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير ،جامعة بنغازي،ليبيا ،2013.

2- بن سعيد صبري ،دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ،مذكرة ماجستير ،تخصص ادارة الأعمال والتنمية المستدامة ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2013.

3- بوبكرن منصور ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية ،مذكرة ماجستير ،تخصص علم النفس والتنظيم ،جامعة سطيف ،الجزائر ،2006.

4- حمد بن فرحان الشلوي ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء (دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ) ،مذكرة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ،2005.

5- الدين بوراس ،دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل النق بئر العاتر تبسة) ،مذكرة ماجستير ،تخصص تنظيم وعمل ،2014.

6- زيد صالح حسن سميع ،أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ،مذكرة ماجستير ،تخصص ادارة الأعمال ،جامعة حلوان ،مصر ،2010.

7- سوسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2012.

8- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة نافطال الجزائر نموذجاً)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم الاعلام والاتصال، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2010.

9- عقابة حنان، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.

10- نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

### مذكرات الماستر

1- حجام ليلي، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد لخضر بوضياف بأم البراقي)، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي أم البراقي، 2020.

2- معروف عبد الرحمان و قلال بن عومر، أثر أنماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين (دراسة ميدانية بكلية علوم المادةى جامعة ابن خلدون تيارت)، مذكرة ماستر، تخصص ادارة أعمال، جامعة ابن خلدون تيارت، 2020.

3- نعيمة مباركي، عائشة يونسى دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة باتيميتال)، مذكرة ماستر، تخصص ادارة موارد بشرية، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2019.

### ثالثا: المجلات و الدوريات العلمية

1- دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة دراسة ميدانية لولاية سطيف مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 11، 2011.

2- شهيد هدى، بوسهمين أحمد أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 06، 2014.

**3-** عبد القادر قرش ،الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية ،مجلة العلوم لاقصادية والتجارية ،العدد 17 ،المجلد 02 ،2008.

**4-** عبود نجم ،باسم المبيضين ،أخلاقيات الادارة (دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية) ،مجلة دراسات العلوم الادارية ،مجلد 37 ،العدد 01 ،2010.

الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



تخصص: ادارة أعمال

استبيان

موجه إلى الصندوق الوطني للتأمين على البطالة - تيارت CNAC

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص ادارة أعمال :الموسومة بـ " دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين "نتوجه إلى السادة الأفاضل بهذه الاستبانة لافادتنا في بعض المعلومات حول الموضوع ،مع العلم أن المعلومات المقدمة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.ونشكر لكم تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

الأستاذ المشرفة:

قوادري رشيد

إعداد الطالبين:

-عوابد مراد

-موسى خالد أمين

السنة الجامعية 2022/2021

الرجاء وضع علامة x في الخانة التي تعبر عن رأيكم بخصوص العبارات التالية :

أولا : محور البيانات الشخصية

الجنس : ذكر  أنثى

السن :  من 20 إلى 30  من 31 إلى 40  أكثر من 41 سنة

سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي

صفة العامل : التحكم  إطار  إطار سامي

ثانيا : بيانات موضوع الدراسة

المحور الأول : القيادة الادارية

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
					تراعي القيادة الإدارية معاملة الأفراد بالحسنى وتنمي انضباطك بأوقات العمل
					القيادة الإدارية الكفاءة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف في المؤسسة
					القيادة الإدارية الحسنة لها أثر كبير في تقبلك للنظام الداخلي في المؤسسة.
					شخصية القائد لها أثر كبير على تشجيع العامل على الابتكار.
					القيادة الناجحة التي توفر التعاون داخل المؤسسة تجعل ظروف العمل أحسن وأسرع .
					المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل على الابتكار والإبداع في حدود النظام الداخلي لها.
					عندما تكون القيادة الادارية مهمشة يصبح احترام النظام الداخلي في المؤسسة أمر لا يهتم به العامل.
					القيادة الإدارية الجيدة تحفزك على تبادل الأفكار بين مختلف المستويات في المؤسسة.
					شخصية القائد هي من تحكم العملية الاتصالية في المؤسسة.
					القيادة الإدارية التي لها ثقة في الأفراد تحفزهم على الاتصال في ما بينهم
					قربك من مراكز القيادة يؤثر على عملية اتخاذك للقرار التي تقوم بها في المؤسسة.
					القيادة الإدارية التي تمنح فرصة التكوين والتدريب تشجعك على الاتصال داخل المؤسسة

				هل القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع بذلك الظاهرة الاتصالية في المؤسسة
				القيادة الادارية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحرية والثقو والاستقلالية في أداء العامل يؤدي إلى زيادة أداء العمال وارتفاع الروح المعنوية لديهم

### المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
					تكون القيادة الإدارية ثقافة تنظيمية لدى الفرد.
					إن المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مرتبط بمدى قربك بالقائد.
					القائد الاداري يمثل لك القدوة الحسنة في تسيير عملك داخل المؤسسة
					تتميز المؤسسة بمجموعة من العادات والتقاليد الخاصة بها
					تقوم المؤسسة بتنظيم مناسبات ومسابقات دورية هدفها تشجيع وتحفيز العاملين.
					تتميز المؤسسة بثقافتها الخاصة التي تميزها عن الباقي المؤسسات العاملة في نفس القطاع
					القادة يؤثرون بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية
					تساهم التحفيزات بشكل كبير على الزيادة من انتاجية العامل
					الثقافة التنظيمية لدى العامل في المؤسسة تزيد وتتحسن من خلال المعاملات الحسنة التي يتمتع بها القائد في التعامل ونشر أساليب الحوار والنقاش وثقة العمال
					تؤثر فضاءات العمل والجو المناسب من نفسية العامل وتأدية عمله على أحسن وجه.



## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,663	28

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	55,0	55,0	55,0
	أنثى	18	45,0	45,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 إلى 20 من	14	35,0	35,0	35,0
	40 إلى 31 من	17	42,5	42,5	77,5
	41 من أكثر	9	22,5	22,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

### الخبرة سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	13	32,5	32,5	32,5
	سنوات 10 إلى 05 من	12	30,0	30,0	62,5
	سنوات 10 من أكثر	15	37,5	37,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

## Corrélations

		المحور_1	المحور_2
المحور_1	Corrélacion de Pearson	1	,260
	Sig. (bilatérale)		,106
	N	40	40
المحور_2	Corrélacion de Pearson	,260	1
	Sig. (bilatérale)	,106	
	N	40	40

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,260 <sup>a</sup>	,067	,043	,47388

a. Prédicteurs : (Constante), المحور\_1

ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,617	1	,617	2,746	,106 <sup>b</sup>
	de Student	8,534	38	,225		

Total	9,150	39			
-------	-------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : المحور\_2

b. Prédicteurs : (Constante), المحور\_1

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,320	,402		3,284	,002
المحور_1	,351	,212	,260	1,657	,106

a. Variable dépendante : المحور\_2

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الجنس	السن	الخبرة سنوات	العامل صفة
	N	40	40	40	40
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	1,45	1,88	2,05	1,93
	Ecart type	,504	,757	,846	,829
Différences les plus extrêmes	Absolue	,364	,226	,244	,243
	Positif	,364	,226	,218	,243
	Négatif	-,313	-,216	-,244	-,203
Statistiques de test		,364	,226	,244	,243
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergruppes	3,993	15	,266	1,081	,420
	Intragruppes	5,907	24	,246		
	Total	9,900	39			
السن	Intergruppes	9,127	15	,608	1,102	,404
	Intragruppes	13,248	24	,552		
	Total	22,375	39			
الخبرة سنوات	Intergruppes	9,736	15	,649	,858	,613
	Intragruppes	18,164	24	,757		
	Total	27,900	39			
العامل صفة	Intergruppes	12,511	15	,834	1,403	,223
	Intragruppes	14,264	24	,594		
	Total	26,775	39			

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح إهتمام الصندوق الوطني للبطالة CNAC بالقيادة الادارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية ، إستخدمنا أسلوب الإستبئانة لجمع المعلومات وإقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ تعداد عينة الدراسة 40 عامل و تم تحليل البيانات الواردة في الإستبئانات عن طريق إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الإنحدار.

و كنتيجة يمكننا القول أن الصندوق الوطني للبطالة يساهم بشكل كبير في الثقافة التنظيمية لدى العمال من خلال مجموعة من العوامل والاستراتيجيات والميكانيزمات التي تعمل جاهدة من أجل تطوير الثقافة التنظيمية داخل محيط العمل وتحقيق التميز والنجاح في تحقيق الأهداف المرجوة داخل التنظيم.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية ، القيادة الادارية ،القائد.

## Abstract :

This study aims to clarify the interest of the National Unemployment Fund CNAC in the administrative leadership and its role in the development of organizational culture. We used the questionnaire method to collect information and the distribution process was limited to the simple random sampling method. Statistical for Social Sciences (SPSS) based on arithmetic averages and standard deviations, correlation coefficients, regression analysis.

As a result, we can say that the National Unemployment Fund contributes significantly to the organizational culture of workers through a set of factors, strategies and mechanisms that work hard to develop organizational culture within the work environment and achieve excellence and success in achieving the desired goals within the organization.

**Keywords:** organizational culture, administrative leadership, leader.