



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين

- دراسة حالة مستشفى الأذن و الحنجرة بولاية تيارت سنة 2022-

الأستاذ المشرف أستاذ الدكتور :

مداني بن شهرة

إعداد الطلبة :

- عوسي محمد عبد المجيب

- بوطويقة مختار

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	ميدون سيساني
مقررا	أستاذ التعليم العالي	مداني بن شهرة
مناقشا	أستاذ محاضرة - أ -	بالعجين خالدية
مناقشا	أستاذ محاضرة - أ -	حري المخطارية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/12

السنة الجامعية : 2022/2021





جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين

- دراسة حالة مستشفى الأذن و الحنجرة بولاية تيارت سنة 2022-

الأستاذ المشرف أستاذ الدكتور :

مداني بن شهرة

إعداد الطلبة :

- عوسي محمد عبد المجيب

- بوطويقة مختار

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	ميدون سيساني
مقررا	أستاذ التعليم العالي	مداني بن شهرة
مناقشا	أستاذ محاضرة - أ -	بالعجين خالدية
مناقشا	أستاذ محاضرة - أ -	حري المخطارية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/12

السنة الجامعية : 2022/2021



# شكر و عرفان

الشكر و الثناء لله عزّ و جلّ أولاً على نعمة صبر و القدرة

على إنجاز العمل

فله الحمد على هذه النعم.

و أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذ دكتور "مداني بن شهرة"

التي تفضلت بإشرافه على هذا البحث، و كل ما قدمه لنا

من دعم و توجيه وإرشاد لإتمام هذا العمل على ما هو عليه فلها أسمي

عبارات الثناء و التقدير.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{يرفع الله الذين امنو منكم والذين اوتو العلم درجات}

صدق الله العظيم

الى من كلله الله بالنسبة والوقار...

الى الوالدين

الى رفاق الخطوة الاولى والاخيرة انا ممتن جدا .

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى

: وأهله ومن وفي أما بعد

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات

على إتمام مذكرتنا

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك

في الوجود أمي وأبي حفظهما الله

وإلى كل قسم إدارة أعمال وإلى كل من كانوا لهم أثر على حياتي

# فهرس المحتويات



كلمة شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول البيانية

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الملاحق

مقدمة ..... 1-خ

## الفصل الاول : اطار المنهجي للقيادة الادارية

تمهيد ..... 9

المبحث الأول: ماهية القيادة الادارية ..... 10

المطلب الأول: القيادة في الفكر الاداري القديم ..... 10

المطلب الثاني: القيادة في الفكر الاداري الحديث ..... 12

المطلب الثالث: تعريف القيادة الادارية ..... 16

المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة الإدارية ..... 19

المطلب الأول: نظريات القيادة الادارية ..... 19

المطلب الثاني: انماط القيادة الادارية ..... 21

المطلب الثالث: وظائف القيادة الادارية ..... 24

المبحث الثالث: اهمية وخصائص القيادة الادارية ..... 27

المطلب الأول: اهمية القيادة الادارية ..... 27

المطلب الثاني: خصائص القيادة الادارية ..... 29

المطلب الثالث: مهام وصفات القيادة الادارية ..... 29

خلاصة ..... 35

## الفصل الثاني: مدخل للثقافة التنظيمية

تمهيد ..... 37

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية ..... 38

المطلب الأول: ماهية الثقافة ..... 38

40	المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
42	المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها
45	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية مكوناتها، أنواعها وخصائصها
45	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
48	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
50	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
52	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية: وظائفها، محدداتها، والعوامل المحافظة عليها
52	المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية
53	المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية
54	المطلب الثالث: العوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية
55	خلاصة

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

57	تمهيد
58	المبحث الأول: تعريف بمستشفى طب العيون والأنف والحنجرة-تيارت
58	المطلب الأول: مفهوم مستشفى طب العيون والأنف والحنجرة-تيارت وأهدافه
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمستشفى طب العيون والحنجرة والأنف-تيارت
61	المطلب الثالث: مهام مستشفى طب العيون والحنجرة والأنف-تيارت
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
64	المطلب الأول: منهجية الدراسة
64	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
65	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي وثبات الدراسة
68	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
68	المطلب الأول: ثبات و صدق أداة الدراسة
71	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية و المحاور
79	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة

## فهرس المحتويات

---

88-85.....	خاتمة.....
93-90.....	قائمة المراجع.....
115-94.....	قائمة الملاحق.....
-.....	ملخص.....

# قائمة الجداول والأشكال البيانية و الملاحق

### أولا : قائمة الجداول البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
67	بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي	(01-03)
67	تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية	(02-03)
68	معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ الفا	(03-03)
69	الصدق التقاربي لتقارير حول القيادة الإدارية	(04-03)
70	الصدق التقاربي لتقارير حول الثقافة التنظيمية	(05-03)
70	اختبار التوزيع الطبيعي:	(06-03)
71	تحليل البيانات مجتمع العينة	(07-03)
75	نتائج البعد الاول للنمط القيادي الديمقراطي	(08-03)
76	نتائج البعد الثاني للنمط القيادي الأوتوقراطي	(09-03)
77	نتائج البعد الثالث للنمط القيادي الفوضوي (الحر)	(10-03)
78	نتائج الثقافة التنظيمية	(11-03)
79	نتائج تحليل التباين للانحدار	(12-03)
79	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الأولى	(13-03)
80	نتائج تحليل التباين للانحدار	(14-03)
81	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الثانية	(15-03)
81	نتائج تحليل التباين للانحدار	(16-03)
82	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الثالثة	(17-03)
82	نتائج تحليل التباين للانحدار	(18-03)
83	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الرئيسية	(19-03)

## فهرس المحتويات

ثانيا : فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
60	الهيكل التنظيمي لمستشفى طب العيون والأنف والحنجرة-تيارت	(01-03)
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(02-03)
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	(03-03)
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:	(04-03)
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:	(05-03)
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(06-03)

## فهرس المحتويات

ثالثا : قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
95	معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الف	01
96	تحليل البيانات مجتمع العينة	02
98	متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحاور	03
107	معاملات الارتباط بين المحور الاول	04
107	معاملات الارتباط بين المحورين	05
108	اختبار توزيع الطبيعي Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon	06
108	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الاولى	07
109	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الثانية	08
110	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الثالثة	09
112	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الرئيسة	10
113	استمارة الاستبيان	11

مقدمة



لقد عرف الإنسان منذ قديم العصور، أن هناك فرق بين النجاح والفشل في مختلف ميادين الحياة الإنسانية يرجع في الفضل كبير منه إلى مدى كفاءة القيادة، حيث أن كل جماعة أو منظمة أو مؤسسة أو دولة تحتاج إلى قيادة، وتشكل القيادة محور مهم تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.

إن علم النفس الثقافي فرع من علم النفس، وهذا الأخير يشير إلى أن السلوك البشري يتأثر بشدة بالفروق الثقافية، ذلك يعني أنه لا يمكن مقارنة الظواهر النفسية ببعضها عبر الثقافات إلا بشكل محدود. في المقابل، ينطوي علم النفس بين الثقافات على البحث عن العناصر العالمية المشتركة المحتملة في السلوك والعمليات العقلية.

وتعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف المرجوة، فعند توفر الموارد المادية مع عجز قيادي وغير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها فإنه لن تستطيع المنظمة من بلوغ أهدافها المسطرة ولن يكتب النجاح لها. كما ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم للوصول إلى مستوى عالي من الالتزام التنظيمي .

تعتبر القيادة فن التعامل مع الناس، ويتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص معين "القائد" على الآخرين "العمال داخل المؤسسة"، بأساليب معينة لتحقيق أهداف محددة، فالقائد الناجح يسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم، وتوجيههم، تحفيزهم ومراقبتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة هي عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد والعاملين داخل المنظمة، بذلك يتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل

تتشترك هذه الدراسات في النظر إلى البناء الاجتماعي للمنظمة، يعكس تناقضات في سلوكه التنظيمي، أي في نسيج العلاقات الاجتماعية بين أعضائه، كون المنظمة أصبحت مخبر لتجسيد الخبرات الاقتصادية المتبناة من طرف النخبة السياسية، لأن البناء الاجتماعي القائم داخل النسق ليس وليد منتج ميكانيكي للإستراتيجية، أو النموذج التنموي المستورد، بل هو منتج لثقافته الخاصة التي يستمد منها القدرة على الفعل، والاندماج الداخلي لأعضائه، فكفاءته تحدد وفقا لقدرته على إنتاج ثقافة تؤهله على الانسجام، والتوازن، وتعبئة المورد البشري المؤهل والمندمج.

والقيادة الناجحة هي التي تساعد العاملين على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها وإشباعها ، فالعاملون هم الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة لتحقيق غاياتها وأهدافها، لأن هؤلاء العاملين هم أفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل والتشجيع والمكافأة بأنواعها المختلفة، كما يحتاجون إلى نمو مهني وشخصي، وإذا ما توفرت هذه القيادة تحقق النجاح.

إن ظاهرة القيادة الإدارية نالت إهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم حيث شهدوا الدور الفعال والقيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق. إن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في العديد من المجالات وتفيد كل منظمة وتنمي قدراتها، تكمن أهميتها في إفادة العاملين في المؤسسة على مستوى فعالية ونجاح قادتهم، كما تفيدهم أيضا في تبني أساليب قيادية فعالة وناجحة في تحسين أدائهم.

كما تعمل على توفير المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يدفع بالعاملين إلى تحسين أدائهم وتنمية الثقافة التنظيمية لديهم. وتساعد القادة والعاملين على تبني ثقافة تنظيمية مرنة تخدم كالأطراف. كما تزخر الدراسات والأبحاث التي أجريت في مجال القيادة، فقد أعطيت لها عناية كبيرة في البحث والدراسة في مختلف مجالات المعرفة، كعلم الاجتماع، علم النفس، الإدارة، التسيير والسياسة، والاقتصاد والتجارة، والسلوك التنظيمي

### 1- إشكالية الدراسة

تلعب القيادة الإدارية دورا كبيرا ومهما في تطوير وتنمية المؤسسة وذلك من خلال إحداث تغييرات وتحسينات في مختلف الجوانب وبهذا يكون لها تأثير على الثقافة والعادات والقيم السائدة بالمؤسسة.

مما سبق ذكره يمكننا دراسة هذا الموضوع من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

**كيف تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين؟**

**2- التساؤلات الفرعية للدراسة:** حيث يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم القيم والمعتقدات في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ؟
- كيف تساهم قيم الدعم والتشجيع في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ؟
- ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تنمية العاملين؟

### 3- فرضيات الدراسة: ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وضعنا الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين ( $\alpha=0.05$ ) بين القيادة الإدارية و تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين ( $\alpha=0.05$ ) بين القيادة الإدارية ولأبعاد ( النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الفوضوي (الحر).

### 4- أهمية الدراسة

● **الأهمية العلمية:** تستمد الدراسة أهميتها العلمية من خلال أهمية الموضوع الذي تناوله كون موضوع القيادة الإدارية احد أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المنظمات وتطورها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على ثقافتها التنظيمية ، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو محاولة الكشف عن مساهمة القيادة الإدارية في دعم تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين هذه الأخيرة التي تعد أحد العوامل التي تساعد المنظمة على التميز في بيئتها واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن .

● **الأهمية العملية:** تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من كونها تبرز مكونا مهما من مكونات منظمات الأعمال وهو ثقافة المنظمة حيث يحاول شرح عملية الانتقال من المفهوم التقليدي لثقافة المنظمة إلى مفهوم اشمل واهم وهو ثقافة تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ومدى تبني منظمات اليوم لهذا المفهوم حيث تكمن أهميته في :

- عرض مدخل من المداخل التي تزيد من قدرة المؤسسة في إيجاد وإدامة التميز .
- تعد تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين الشيء الأكثر أهمية للمؤسسة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

### 5-أهداف الدراسة

تهدف من وراء هذه الدراسة إلى إبراز بعض النقاط أهمها :

- الكشف عن أهمية العوامل الإجتماعية في التوجه نحو تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين .
- ابراز العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية و تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين .
- ابراز مدى نجاح تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين من خلال التوافق بين اهداف المنظمة وافكار الافراد العاملين بها .
- ابراز المزايا التي يمكن ان تحققها المؤسسة جراء استخدام نظام تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين .

### 6- منهج الدراسة

يخضع اختيار منهج الدراسة لطبيعة الموضوع المدروس، حيث اعتمدنا في موضوع بحثنا على المنهجين الوصفي و التحليلي والذي يعرف على أنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة" ، حيث استعملنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

### 7- دوافع اختيار الموضوع

الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هي :

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص.
- محاولة فهم بعض الجوانب المتعلقة بالقيادة الإدارية وإبراز دورها في دعم احد المفاهيم الجديدة
- نسيبا في بيئة الأعمال ألا وهي تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين.
- الموضوع يتميز بطابع الدراسات الحديثة.
- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع.

### 8- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة دور القيادة الإدارية في دعم تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- الحدود المكانية: تشمل هذه الدراسة على مستشفى الحنجرة و الأذن بتيارت
- الحدود البشرية: تشمل هذه الدراسة الإطارات والعاملين و أطباء

### 9- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية.

- دراسة سلام سليمة: وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في التحليل الاقتصادي، قدمت بمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر ، وعنوانها : ثقافة المؤسسة والتغيير . وكانت تهدف لإثارة إشكالية التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية من خلال جملة من التساؤلات المحورية:
- ماهي خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية ؟ - ماهي المتغيرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة لجعلها إيجابية ومتطورة ؟ - ماهي المميزات والشروط الواجب توفرها في القائد الناجح ؟ - ماهي الأوجه

والأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بدناميكية وفعالية ؟

أما الفرضيات التي انطلق منها فهي:

- إن ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد وللمؤسسة ككل.
- إن فعالية التغيير في المؤسسة تقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة والفرد معا.
- إن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.

- إن نجاح التغيير وبالتالي نجاح الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلاءم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري واندماج هذا الأخير فيها .

### -الدراسات التي تناولت تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين

-دراسة سمية عمراوي: وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المعرفة بعنوان : دور تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية للمحافظة على البيئة دراسة حالة مركب تكرير الملح - الوطاية- انطلقت من الإشكالية الرئيسية : كيف يمكن أن يساهم تطبيق تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية للمحافظة على البيئة وتفرعت عنها مجموعة من الأسئلة الثانوية كانت - ماذا نعني ب تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين - ماذا نعني بالبيئة ؟ وماهي المؤثرات التي يمكن أن تحدثها المؤسسات الاقتصادية بها ؟- كيف يمكن المحافظة على البيئة من خلال تطبيق تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية .

وكانت الفرضية الرئيسية التالية:يمكن أن يساهم تطبيق تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية في المحافظة على البيئة . وتوصلت في الأخير إلى النتائج التالية : ما يؤخذ على علم الاقتصاد اهتمامه على الإنتاج والاستهلاك دون النفايات فعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ينتج عنها نفايات ، وأيضا فان الاستهلاك لا يعني التخلص التام من السلعة

- رغم أن مشكلة البيئة في جوهرها مشكلة اقتصادية لان استنزاف الموارد البيئية والتلوث البيئي هما نتيجة مباشرة للنشاط الاقتصادي إلا أن الاقتصاديين لا يتناولون مشكلات البيئة بهدف منعها تماما رغم وجود إمكانية لذلك ، ولكن يتناولها بغرض التوصل إلى الحجم الأمثل الذي يمكن قبوله من استنزاف الموارد البيئية والتلوث البيئي

- أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فان تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ليس محفقة بأبعادها ومبادئها كما ينبغي .

### **10- صعوبات البحث:** أثناء معالجتنا لهذا الموضوع عارضتنا بعض الصعوبات نذكر منها ما يلي:

- قلة المراجع التي تتناول القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين بمكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تيارت.

- الصعوبة في البحث عن مؤسسة إجراء الدراسة، نظرًا لعدم قبول أغلبهم، ولا يقدمون المعلومات الكافية التي نحتاج إليها.

### **11- هيكل البحث :** لإجراء دراستنا، قسمنا موضوعنا إلى ثلاثة فصول ومقدمة وخاتمة.

يتناول الفصل الأول : "مدخل للقيادة الإدارية" ، وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول : " ماهية القيادة الإدارية:"، أما المبحث الثاني فيتناول " نظريات و أنماط القيادة الإدارية "، أما المبحث الثالث فيتناول " أهمية و خصائص القيادة الإدارية ".

أما الفصل الثاني فيتناول " مدخل للثقافة التنظيمية" ، وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول " ماهية الثقافة التنظيمية "، أما المبحث الثاني فيتناول " الثقافة التنظيمية مكوناتها، أنواعها وخصائصها "، أما المبحث الثالث فيتناول " الثقافة التنظيمية: وظائفها، محدداتها، والعوامل المحافظة عليها".

أما الفصل الثالث فيتناول : " الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة "، وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول " تعريف بمستشفى طب العيون والأنف والحنجرة-تيارت "، أما المبحث الثاني " الإطار المنهجي للدراسة "، أما المبحث الثالث فيتناول " عرض نتائج الدراسة ".

### تمهيد:

منذ الثمانينات من القرن العشري الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبير بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. فالمنظمة تستطيع قياس مدى مجاها وكفاء من خلال معاملة القيادة الإدارية لأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤ وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يشع الموظفين على المشاركة والإجماع في عملية وضع الأهداف وعملية اتخاذ القرار.

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الأهداف الذي يواجهها، وستتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

**المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية**

**المبحث الثاني : نظريات و أنماط القيادة الإدارية**

**المبحث الثالث : أهمية و خصائص القيادة الإدارية**

### المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

#### المطلب الأول: القيادة في الفكر الإداري القديم

يعد مفهوم القيادة مهما في الحضارات القديمة و يرجع دوره في العنصر البشري الذي يلعبه على المؤسسة من حيث المحافظة على نجاحها. وسوف نحاول عرض مفهوم القيادة في أهم الحضارات القديمة.

#### 1- القيادة في الحضارة المصرية:

يذهب ماكس فيبر ، ومثال روستوفتريف ، وجيمس بريستاد أن مفهوم القيادة في هذه الفترة، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بينهم الواسع، مما حدا بهم الإلتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما قدمت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين<sup>1</sup>.

كما شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900- 2475) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، و يليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التنويم، الزراعة والأشغال العامة<sup>2</sup>.

#### 2- القيادة في الحضارة الصينية:

شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين. وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق النظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية. كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشارا خاصا؛ كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس (Confucius) أثرا بارزا في تطوير ومفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة

<sup>1</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار الثقافة ، عمان ، 1999 . ص 27-28

<sup>2</sup> Luc Boyer Noël *équilibre organisation météorise et applications éditions*

d'organisation barised, 2003. Pp 23-24



وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، كالحكمة، القدوة الحسنة، والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بأرائهم، وتحذيره من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب<sup>1</sup>.

### 3- القيادة في الحضارة اليونانية:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط (399-496 ق. م) للقيادة، فالقيادة عنده تعني: مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الأمنية بالنسبة للقائد وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية. أما أفلاطون (347-467 ق. م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية - في كتابه الجمهورية - على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسية القادرين على التنفيذ، أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها في قوله في سمات السياسي: "إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم. وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، والمفاضلة بين وصف بيركليس (469-490 ق. م) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً: إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الأكثرية لا بيد القلة<sup>2</sup>.

### 4- القيادة في الحضارة الرومانية:

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280-78 ق. م). أي في عهد الجمهورية الرومانية، تركيزاً للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل، بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78-306 ق. م). أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية.

كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد تقلديانوس (Dogdyanose)، حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه القيادية الاقتناع بأن قدرات الفرد الواحد أياً كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة، كما قمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكماً. وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفاء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي

<sup>1</sup> نواف كنعان ، المرجع نفسه . ص31-33

<sup>2</sup> المرجع نفسه . ص40

طبقتها الكنيسة - في مجال القيادة الإدارية- مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة.

### 5- القيادة في الحضارة العربية الإسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعلم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله ﷺ، شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب، والنظام، وأوجد الرسول ﷺ نظاماً إدارياً خاصاً، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة<sup>1</sup>، ففي عهده ﷺ كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان ﷺ هو المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله ﷺ: "لا يحل الثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم" (رواه أبو داود في السنن).

### المطلب الثاني: القيادة في الفكر الإداري الحديث:

لقد شهد التراث السوسيوداداري اهتماماً كبيراً بالقيادة الإدارية سواء من طرف الباحثين أو النظريات المختلفة في التنظيم، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري. النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

#### 1. نظرية التنظيم العلمي للعمل:

استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور (Frederik Taylor)، إقامة الدليل على أن ما تعانیه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك إن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزاً للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن<sup>2</sup>.

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات مهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلاً من الطرق المرتجلة. وأن يختار مرؤوسيه ويديرهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في

<sup>1</sup> فاروق المجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن خطاب، ط3، دار روائع مجدلاوي، عمان، 2003. ص51

<sup>2</sup> Yves-Frédéric Livian **Organisation Théories et pratiques Dunod paris3ed**, 2005,p29

تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيههم، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيعا لمرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية<sup>1</sup>.

ورغم ما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كالات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية، العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها في الإنتاج.

### 2. نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن ابرز رواد هذه النظرية: فيول، حوليك وأرويك.

وتقوم أفكار هنري فيول (Henry Fayol)، على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر (le commandment) و الرقابة، وهي المهام الرئيسية للقائد أو المدير<sup>2</sup>.

ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وإنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر. ومن الإسهامات الرائدة لهنري فيول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في القائد المدير وهي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الاطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة<sup>3</sup>.

أما لوثر جوليك (joulke & lothere) ، فأسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (POSDCORB) ، والتي تعني الحروف الانجليزية الأولى العناوين المهام الرئيسية التي تندرج في اختصاص المدير وهي: التخطيط (blaning) التنظيم (Organise) ، شؤون الموظفين (staffing) ، التوجيه (Directing) ، التنسيق (Cordinating) النشاط المتعلق

<sup>1</sup> محمد قاسم القرواني ، مبادئ الادارة النظرية و العمليات و الوظائف ، ط3 ، دار وائل ، عمان ، 2006 . ص 52-56

<sup>2</sup> Carol Hamon et al m, **management de l'équipe commerciale dunod**, 2004, p14.

<sup>3</sup> Carol Hamon et al m, **opp**, p14.

بالبينات والوثائق (Reporting) والنشاط المالي (Budgeting) ، ومع اختلاف تسميات هذه المهام إلا أنها في الأصل مهام إدارية ، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها. أما إسهامات ليندول أرويك (Tyndall Unwick)، في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة ، حيث رأى إن من مقومات التفويض الناجح: شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لان عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلبا على روحه المعنوية<sup>1</sup>.

### 3. النظرية البيروقراطية:

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) ، في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد<sup>2</sup>.

ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثقة، في ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وأن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد نابعة من مركزه القيادي<sup>3</sup>.

أما نموذج السلطة التقليدية: فتقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون الشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

أما السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بان القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على

<sup>1</sup> محمد علي محمد ، مجتمع المصنع ، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 . ص119

<sup>2</sup> Carol Hamon et al m, opp, p24

<sup>3</sup> نواف كنعان ، المرجع نفسه . ص70

إنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتقويض السلطة فهذا السلطة يمارسها القائد بنضه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

### 4. نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها جورج إلتون عايو (George Elton Mayo) في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، نقطة الانطلاق للحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث القيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك (western Electric) بمصنع هاوثورن (Hawthorne) الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) وقد كشفت نتائج هذه التجارب على أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقاربة تايلور) بل بقدراته الاجتماعية إي انتمائه الاجتماعي.

ومن المبادئ الأساسية التي استفدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية؛ الدراسات التي قام بها كيرت ليوين (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد، كما أكد كارل روجرز (Carl Rogers) من خلال دراساته الأهمية تفهم القائد المشاعر ومشاكل مرؤوسية ومهارته في التعامل معهم وتقديره الأعمالهم<sup>1</sup>.

### 5. نظرية التنظيم الاجتماعي:

تنظر نظرية التنظيم الاجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي: دراسات كل من تباك ، ارجيرس" وليكرت.

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص71

فقد حدد باك (Bakke) أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه؛ الموارد البشرية والمادية والطبيعية؛ الأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه. والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم<sup>1</sup>.

كما أسهم ارجيرس (Argyris) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على عنصرين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي. ويرى أن هناك تعارضا بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي.

ان هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل، مما ينعكس سلبا على الكفاءة التنظيمية، كما أن استخدام القيادة الإدارية للأساليب الآمرة والشديدة قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذا للتخفيف من أسباب التوتر والإحباط والفشل، فوصل ارجيرس إلى أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم غير الرسمي، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد والتخفيف من حدة الرقابة وهو ما يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويتاح له المجال لتحقيق نموه وتطوره وزيادة قدراته الفنية في العمل.

### المطلب الثالث: تعريف القيادة الادارية:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم المراوغة صعبة المراس ، بحيث يصعب تعريفه على نحو يرضى الجميع ، بالرغم من أن جميع الأفراد يعتقدون بأنهم يدركون أبعاده و في الواقع أن موضوع القيادة من الموضوعات المتداخلة التي تتقاسمها تخصصات عد ، من أبرزها مجالات الدراسات الإدارية و السلوكية، و يمكن حيث كان بعض الباحثين ينظرون إلى القيادة أوائل القرن العشرين باعتبارها بؤرة الأنشطة و طبقا لهذه الرؤية كان القائد هو مركز عملية التغير ، الجماعية بالنسبة للجماعة ، و كان أيضا هو على تطلعا وأمالها و بحلول أواخر القرن العشرين اختلفت الرؤية السابقة و أصبح ينظر إلى القيادة باعتبارها علاقة القوة التي ترتبط بين القادة و التابعين و بعبارة أخرى ، يقع على عاتق القادة مهمة تدبير القوة اللازمة لتغيير الآخرين<sup>2</sup>. و من أهم تعريفات القيادة ما يلي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص82

<sup>2</sup> العبادلة ، عبد الرحمن ، الأنماط القيادية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، 2003م ، ص 5

يعرف ففنر و برستص (Pfiffner & Presthus) القيادة الإدارية بأنها "نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير، و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز مصالحهم الآنية"<sup>1</sup>

يعرفها (Allen) بأنها " النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"<sup>2</sup>  
يعرف ليكرت ( Likert ) القيادة الإدارية أنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة<sup>3</sup>.

كما يرى ماكريجر (Mc Gregor) ان القيادة الإدارية هي " تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ، و يوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس و المرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة"<sup>4</sup>.

يرى بعض الكتاب ان القيادة الادارية شأنها شأن الإدارة نفسها فهي ليست موهبة أو فن فقط ، بل تستند إلى قواعد و مبادئ أساسية يجب على المدير ان يتسلح بها ، حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين و تغيير سلوكهم الاداري بالشكل المرغوب فيه . و يمكن للقيادة ان تأتي من خلال إبداع الفرد و شهرته في مجال ما ، و بالتالي فهي تستند إلى الخبرات و القدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب و قدوة و تكسبه بالتالي قدرة على التأثير في الآخرين ، من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته و مخاطبته للناس<sup>5</sup>.

ينظر لمفهوم القيادة تماما كما ينظر لمفهوم السلطة و القوة باعتبارها عملية تأثير على نشاطات الجماعة ، و يتفق مفهوم القيادة مع مفهوم السلطة في ان التابع يرى في كلا المفهومين شرعية محاولات

<sup>1</sup> T , Pfiffner and R , Presthus , **Public administration** , The Rolnd Press , Co , New p 106 York , Fifth , ed ., 1976 .

<sup>2</sup> L , Allen **The Management Profession** , McGraw - Hill Book Co - New York , , 1964 . p 70

<sup>3</sup> Likert, Rensis , **New Patterns of Management** , Mc Graw- Hill Book , Inc- New York , 1961 . p 11

<sup>4</sup> Mc Gregor , Doglas , **The Human Side of Enterprise** , ( Mc Graw-hill , C - New York ) , 1960 . p 15

<sup>5</sup> القريوتي ، محمد قاسم ، مبادئ الإدارة . النظريات و العمليات و الوظائف ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004م .

التأثير عليه ، إلا ان مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم السلطة في ان القائد و التابع يسعيان دائما إلى هدف مشترك<sup>1</sup>.

مهما تعددت الاجتهادات حول مفهوم القيادة فهي محصلة تفاعلات بين فرد و جماعة ، و هذا يؤكد على اهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم و يجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في نمط سلوكهم و التي يتوخاها القائد<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> المطيري ، ثامر بن ملوح ، القيادة العليا و الأداء : دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية الأمريكية في إدارة الأداء و تقييمه و تطويره ، الرياض ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2003. ص 177

<sup>2</sup> القريوتي ، محمد قاسم ، مرجع سابق ، ص 287



### المبحث الثاني: نظريات و انماط القيادة الادارية

#### المطلب الأول: نظريات القيادة الادارية:

في ظل العلاقة التي ظهرت عبر العديد من المدارس الإدارية بين كل من الفكر الإداري والقيادة الإدارية نجد أن كافة المدارس قد تناولت القيادة الإدارية من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة، حيث أن نظرية البيروقراطية اعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستخدماً الرشد، أما في نظرية الإدارة العلمية فهي تركز على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجر العالية مستخدمة الحافز المادي المربوط بالأساليب العلمية لتحقيق الكفاءة أو الإنتاجية، وكان لانتقاد نظرية العلاقات الإنسانية مدخلاً رئيساً لدور القيادة إذ ركزت على القيمة الذاتية للفرد ومركزه الاجتماعي ورضاه النفسي لأنها ترى أن الإنسان يكافح في هذه الحياة ليحفظ ماء وجهه أكثر من كفاحه لإشباع معدته. وأخذت نظرية السلوك نفس المنحى في تركيزها على الدوافع كمحرك للسلوك وابتداءً من خلالها البحث العلمي في دور القيادة. هكذا نرى أن القيادة والإدارة متلازمتان لا غنا لأحدهما عن الأخرى إذ أن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة أصبحت وسيلة.

ومن أبرز نظريات القيادة الإدارية:

#### 1- نظرية السمات:

ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

- الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.
- الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.
- صفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.
- الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة. كما وجد ارتباطاً قوياً بين كفاءة القيادة وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأکید الذات والفردية في أسلوب الأداء. أيضاً وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية العريضة، وكذلك

الدافع القوى للانجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس، وبرغم ذلك فلم تنجح هذه النظرية في التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ومعتمد عليها من الصفات يمكن على أساسها تمييز القائد عن الفرد العادي .

من أهم الانتقادات على هذه النظرية :

- إن الصفات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحاً .
- أن تفسير القيادة بالموروثة فقط أمراً مرفوضاً لأنه يوجد من لديه سمات القيادة ولم يحصل عليها والعكس صحيح .
- يعاب على هذه النظرية أن السمات لا يمكن قياسها نسبياً فهي غير ملموسة .
- اختلافها مع التطبيق العملي السليم لعدم وجود سمات رئيسية مشتركة بين شخصيات جميع القادة .
- سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة لا تصلح لغيرها .

### 2- النظرية السلوكية:

تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف.

### 3- النظرية الموقفية:

بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه وبكيفية حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

وتركز سلوك القائد في عدة عوامل أهمها :

- أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها .

- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد نمط القيادة .
- التركيز على موقف فقط في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني ظهور قائد ناجح .
- إغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات وتأثيره على أنماط القيادة .
- لا يمكن التعميم في هذه النظرية لاختلاف المواقف والسلوكيات القيادية .

### 4- النظرية التفاعلية:

وتعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف. وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبدل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة .

وتتفاعل مع القيادة مجموعة عوامل أساسية لنجاحها أهمها :

- خصائص المدير الشخصية مثل الدوافع ، التجارب السابقة والتعليم .
- خصائص المرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتوقعات .
- طبيعة العمل والجماعة والتنظيم .
- الأنماط السلوكية للقائد والأساليب القيادية والنظام .
- نتائج الإنتاج ودوران العمل والدوافع .

### المطلب الثاني: انماط القيادة الادارية:

عنيت دراسات وبحوث المختصين في الإدارة للتوصل إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية ، وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيفات التالية :

#### 1. النمط الديمقراطي :

وهذا النمط يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات حيث يتوقع أن تتبنى الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة منها ، وأيضاً هذه النمط يوفر جواً من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون ، ويسمح بالمرونة والتعلم بالقدوة من القائد .

### 2. النمط الأوتوقراطي :

حيث تدار المؤسسة في أجواء الأمر والنهي تحت طائلة العقوبة لأية مخالفة للتعليمات الصادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي وتتعصب لوجهة نظرها ، وتبرمج العمل على صورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها ، حيث لا يوجد مجال لاجتهاد أو مقترحات من جانب القاعدة . ولربما كان أفلاطون قد أوحى في جمهوريته بهذا النمط عندما اعتبر الناس طبقات بعضها خلق لينفذ وبعضه خلق للقيادة ، وكان أفلاطون يعتقد أن القائد يولد بالفطرة قائداً مهيباً للحكمة في تصوراتهِ وقراراتهِ ، لذلك فمن العبث أن يأخذ بوجهة نظر التابعين الذين لا يتجاوزون ظلال الحقيقة إلى جوهرها بأي حال من الأحوال .

إن القائد الديكتاتوري لا يتمتع بولاء من جانب المرؤوسين ، ولذلك فهم ينصاعون للأوامر في حالة وجود فوق رؤوسهم بخنوع ويهملون العمل لدى غيابه . وغالباً ما نجد أن جماعة العمل تحت سيطرة هنا القائد موزعة إلى جماعات عدة : بعضها يقترب من القائد وبعضها يلوذ بالصمت ، والآخر يتمرد عليه ، لذلك لا نجد هنا أي نوع من أنواع التكامل لأنه يصعب تماسك هذه الجماعات .

### 3. النمط الترسلّي أو السائب أو غير الموجه :

يطلق على هذا النمط القيادي مصطلح النمط الفوضوي ، لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة ، فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً ، بمعنى تبني سياسة عدم التدخل . هنا كل شيء يخضع للصدفة حسب رأي صاحب نظرية المجال في علم النفس " كيرت ليفين " وتتردد بين ارتفاع مستوى الإنجاز وانخفاضه دونما ارتباط بحجم النشاط ، حيث لم يكن النشاط في مجمله موجهاً نحو الأهداف ، بل إن قسماً كبيراً منه كان يضيع في تجاوز التناقضات .

### 4. النمط القيادي التقليدي والجذاب والعقلاني :

- القيادة التقليدية : تقوم على كبر السن وفصاحة القول والحكمة ، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له ، ويهتم القائد بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغيير ويسود في المجتمعات الريفية القبلية .

- القيادة الجذابة : تقوم على تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة ومثالية على قوة التأثير الشخصي للقائد وعلى الولاء الشخصي له وأنسب ما تكون للزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الاجتماعية .

- القيادة العقلانية : تقوم على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات .

### أنماط القادة :

حسب تصنيف " إيرنست ديل " وهو ما يقوم على تحليل " فروم " لأنماط الشخصية :

■ النمط السلبي أو الدفاعي : هو ذلك النوع من القادة الذي لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه ، فينفض

يده من المسؤولية بتفويضها لغيره معتمداً بدرجة كبيرة على مقترحات استشارية أو تعليمات رؤسائه

■ النمط الاستغلالي أو العدواني : هو كالنوع السابق من القادة لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه فيستغل

آراء الآخرين التي يحصل عليها بالقوة أو بالتحايل عليهم لمصلحته الشخصية ، فيشعر الآخريين بالتنكر لجهودهم بإخضاعهم لرقابة صارمة وتقديم منجزاتهم على أنها استجابة لأوامره .

■ النمط التسوقي : وهو النمط الذي يستخدم سلطته كسلعة يستثمرها في الحصول على ما يرغب فيه ،

فيدعم هذه الوحدة ، أو تلك بمقدار ما يمكن أن تنفع بها ويعرض عنها حين يجد أن دعمه لفئة أخرى يعود عليه بنفع أكبر .

■ النمط الاستحوادي : ويقوم سلوكه على كل الاعتبارات التي يمكن أن تدعم موقفه وتعززه ، يعتمد في

قراءاته على نفسه ولا يعطي للعوامل الخارجية قيمة إلا بمقدار ما تدعم موقفه .

■ النمط المنتج : يستخدم إمكانياته ويستعين بغيره إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم ، ويعمل على تطوير

قدرات الآخرين بغية زيادة فعالية المؤسسة ، ويؤمن بأهمية اندماج جميع العاملين بأهداف المؤسسة وغايتها .

ويمكن تصنيف القادة إلى أربعة أنماط وذلك حسب علاقة القادة بمرؤوسيه وذلك استناداً إلى أداة وصف

فاعلية القائد وتكيفه ل " هيرسي وبلانشرد " وهذه الأنماط هي :

■ نمط الإبلاغ : إذ يهتم الإداري في هذا النمط بالعمل أكثر من عنايته بالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه

وهو هنا " عال في التوجيه ومنخفض في المساندة " وهو يناسب التوجيهات لحدِيثِي العهد وظيفياً .

■ نمط الإقناع : حيث يهتم الإداري بالعمل والعلاقات الإنسانية التي تربطه بمرؤوسيه وهو " عال في

التوجيه والمساندة " ويناسب هذا النمط الأشخاص الذين يتأرجح مستوى نضجهم الوظيفي دون رتبة

متوسط ، وهنا الثقة عالية متبادلة ، وتشجع على دعم العلاقات الإنسانية بين الطرفين .

■ نمط المشاركة : حيث يهتم الإداري في هذه المرحلة بالعلاقات الإنسانية بشكل يفوق اهتمامه بالعمل " عال في

المساندة ومنخفض في التوجيه " ويناسب هذا النمط الأشخاص الذين يتأرجح مستوى نضجهم

الوظيفي فوق رتبة متوسط ، ويكون المرؤوسين لديهم القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز العمل وتناقص حاجتهم للإرشاد أو التوجيه وهذا يرفع معنوياتهم ويزيد في قوة العلاقات الإنسانية التي تربط بينه وبينهم .

■ **نمط التفويض :** يتناسب هذا النمط الذي تنخفض فيه عمليات التوجيه والمساندة مع الأشخاص ذوي الاستعداد الوظيفي المرتفع ، أي الأشخاص الذين يزاولون عملهم بوعي كامل ، ودقة مدروسة ، مما يؤهلهم لمشاركة القائد في إدارة شؤون المؤسسة التي يعملون فيها كجيل مؤهل للقيادة .

وجميعها أنماط تعتمد أولاً وأخيراً على مدى قدرة القائد وشخصيته وتعاون البيئة المحيطة معه للوصول للأهداف المرجوة والمنتجات العالية الجودة ، واكساب الناس الثقة بما لديه .

### المطلب الثالث: وظائف القيادة الادارية:

بما أن مفهوم القيادة؛ القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي إنجاز العمليات بعقلانية تجعله قادراً على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإقناع واستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى قوة السلطة والقوانين الرسمية.

لذلك نجد أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين وظائف ومهام القادة الإداريين وتمثل هذه الوظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة، الشؤون العامة، واتخاذ القرارات ... الخ<sup>1</sup>.

إلا أن هناك بعض القادة الإداريين والمدراء الذين لا يؤدون كل هذه الوظائف بل البعض منها وسوف نتعرض لكل وظيفة على حدى:

#### 1. التخطيط:

هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

#### 2. التنظيم:

ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفر اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>.

#### 3. التوجيه:

<sup>1</sup> سعيد عبد الفتاح مجد ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1992. ص118

<sup>2</sup> هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ذات السلاسل للطباعة، ط2 ، 1979. ص112

ويتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لابد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين أعمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم، لذلك يجب على القائمة بالتوجيه تفهم طبيعة سلوك الإنسان.

### 4. التنسيق:

هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات الذي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة .

### 5. الرقابة:

وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعة وهي مقارنة النتائج المحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحققها أم لا، ومدى اتفاقها مع ما طلب من العمال تحقيقه وهي كذلك وسيلة تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

وتشمل وظيفة الرقابة ثلاث خطوات هي<sup>1</sup>:

- وضع معايير أو معدلات تمثل الأداء المرغوب فيه والنتائج المطلوبة.

- تقييم الأداء والنتائج المحصل عليها.

- تصحيح الأخطاء والانحرافات بين ما تم تحقيقه وما يجب أن يتم تحقيقه والرقابة وظيفة مشتركة بين جميع المستويات الإدارية، وإلا أنها تختلف من مستوى لآخر.

### 6. الشؤون العامة:

وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية ، وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركزا أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بولجة غيات، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر ، وهران ، ط2 ، 2004. ص64

<sup>2</sup> حسون توفيق ، فلسفة الإدارة ، منشورات جامعية، دمشق، ط2 ، 1996. ص103

### 7. اتخاذ القرارات:

تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة قرارات صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل المواقف وكل الظروف وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في كل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاقتراحات.



### المبحث الثالث: اهمية و خصائص القيادة الادارية

#### المطلب الأول: اهمية القيادة الادارية :

لقد حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين و الممارسين مندوبي التاريخ و حتى وقتنا هذا . برغم تعدد تعاريف القيادة إلى جميعا تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة وأهمية المفهوم القيادي ، و تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها وأستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات<sup>1</sup>.

وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية:

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- 2- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- 5- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 6- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد، بوهز و رفيق، مرزوقي ، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة بوضياف ، 2009 ، ص89

<sup>2</sup> علاقي، مدني عبدالقادر ، الإدارة-دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية ، 1985 ،

### المطلب الثاني: خصائص القيادة الادارية:

كما أن لكل أسرة راعيا مسؤولا عن رعيتهما ، يدير شؤون ويتولى قيادات و يعمل دائما من أجل رفاهيتها و إسعادها وبيذل قصارى جهده لتحقيق أمالها فان لكل جماعة قائدا يعمل لصالحا و يوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف و الصالح العام ، و القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري فحيثما تكون هناك الجماعة ، توجد القيادة فلا قيام لأحدهما دون الآخر.

و لا يمكن لفرد أن يصبح قائدا، دون أن يكون هناك جماعة .ففي كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدما كل ما يستطيع من معرفة و مهارة و جهد و إرادة و ذكاء و مشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعته أو لتوجيه مألديهم من قدرات و ميول و استعدادات أو لتدريبهم على مهارات أو لإقناعهم بآراء و أحكام بغرض تحقيق هدف معين فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة و لصالحها و مساعدا لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويتضح مما سبق أن القيادة أمر ضروري التفاعلات بين الأفراد و الجماعات فالقائد رقيب و منظم و موجه الأفراد في سلوكهم و مواقفهم نحو أهداف معينة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات أو التقاليد و هذا يعني إذا كانت القيادة نشاطا و تأثيرا و تعاونا فانه يمكن حصر خصائصها كالتالي :

✓ القيادة نشاط و حركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناء إلا توجيها تخريبيا.

✓ القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر و الفرض.

✓ القيادة تعاون وعلى القائد أن ييث روح التعاون بين أفراد جماعته و لا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

✓ القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

الخصائص الرئيسية للقيادة المطلوبة مستقبلا هي :

- الرؤية الابتكارية.
- صياغة الأهداف و إنجازها.
- القدرة على اتخاذ القرارات بثبات.
- القدرة على بناء الفريق.

و كذلك تعمل القيادة الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد و إشباع الحاجات التي تظهر في الجماع فأفضل القواعد من حيث عن مضايقة مرؤوسيه و أن يحملهم على عمل ما لا يرغبون فيه أو انجاز ما لم يمكنهم قدرا واستعدادا من انجازه.

### المطلب الثالث: مهام و صفات القيادة الإدارية

#### 1- مهام القائد الاداري:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الإعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

#### ➤ مهام رسمية تنظيمية :

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي<sup>1</sup>:

**01. التخطيط:** أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم .

**02. التنظيم:** أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح، ويبقى للمدير دور الإستشارة لأنه في

<sup>1</sup>ظاهر كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية . 1997 ، ص121

هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم وإحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن إلتزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والإنفلات .

**03. التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية :** وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققة أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها بإستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

**04. تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية:** وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

**05. المتابعة والإشراف:** فنجاح و إستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفو المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة ،فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

### ➤ مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ،ومن هذه المهام<sup>1</sup>:

**01. الإهتمام بالجماعات غير الرسمية:** وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي ،وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الإختصاص العلمي أو الإلتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم

<sup>1</sup> إبراهيم الغمري ، الافراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة 1979 . ص 229

والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

**02. الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:** بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والإضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

**03. المشاركة:** وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

**04. مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبمحت مشكلات العمل ومعالجتها و وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة:** فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

**05. درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل:** كقيمة الوفاء والستر على النواقص و العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

**06. مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة:** وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للإتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة وإتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للمصالح العام.

07. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتبعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلافي الأوقات المهدورة.

### 2- صفات القائد الاداري:

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي<sup>1</sup>:

01. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل ، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

02. النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجلييلة في حال إكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .

03. الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.

04. إمتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

05. العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

06. العمل الجاد بتفان وإلتزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم إلتزام تجاه تلك الأعمال.

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

<sup>1</sup> كوكس وهوفر ، القيادة في الازمات ، هاني خلجة وريم سرطاوي ، الطبعة الاولى ، بيت الافكار الدولية - نيويورك ، 1998 ، ص71-104.

08. استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات.

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

10. مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام<sup>1</sup>.

### - الصفات الشخصية

01. السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة .
  02. الهدوء و الإلتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند إتخاذ القرارات .
  03. القوة البدنية و السلامة الصحية .
  04. المرونة وسعة الأفق .
  05. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
  06. المظهر الحسن .
  07. إحترام نفسه و إحترام الغير .
  08. الإيجابية في العمل .
  09. القدرة على الإبتكار و حسن التصرف .
  10. أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه بالكمال والتعاون .
- الصفات القيادية: كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي :

01. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
02. الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل.
03. القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

<sup>1</sup> د. السيد عليوه ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الأولى ، دار السماح ، القاهرة . 2001 ، ص53

04. القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
05. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه وإكتساب ثقة الغير.
06. الحزم وسرعة البت وتجنب الإندفاع و التهور.
07. الديمقراطية في القيادة وتجنب الإستئثار بالرأي أو السلطة.
08. القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل.
09. المواظبة و الإنتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
10. سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة.
11. توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
12. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.



### خلاصة:

من خلال فصلنا هذا يمكن القول أن خلاصته تكمن في كون القيادة الإدارية هي أهم الوظائف الإستراتيجية في منظمات الأعمال الجديدة حيث نجد التركيز عليها أكثر في الدول المتقدمة والنامية وهذا لتحقيق تطورها، نموها ونجاحها.

لهذا يبقى الدور الأساسي للقيادة الإدارية هو المحيط المناسب والإهتمام بالعامل وتحفيزه وتدريبه لبيد أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة، وذلك يكون بفضل إستعمال سياسات وتقنيات في القيادة الإدارية ومختلف الموظفين وهذا كله بغرض الوصول إلى أحسن إنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

فالقيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف و أخيرا يمكننا القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في عالم متغير فنحن بحاجة ماسة إلى قيادة فعالة بكل معنى الكلمة قادرة على صنع القرار بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة.

تمهيد :

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبيراً من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وسنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية:

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية مكوناتها، أنواعها وخصائصها:

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية: وظائفها، محدداتها، والعوامل المحافظة عليها

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

#### المطلب الأول: ماهية الثقافة

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة"

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع.<sup>1</sup>

#### 1- مفهوم الثقافة:

يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف نتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها وفق في بحثنا هذا.

#### - المفهوم اللغوي للثقافة:

يرى ديمورغون (démorgon) أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان.<sup>2</sup> أما تعريف تايلور للثقافة (أنها ذاك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون...).

#### - المفهوم التنظيمي للثقافة:

يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات. ويعرفها هوفستيد بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006، ص 13.

<sup>2</sup> Med nouiga, la conduit par la qualité dans un context socioculturel, **Essai de modalisation systemique et application à l'entreprise marocain**, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003, p 53.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنش و التوزيع، عمان، 1997، ص 245.

<sup>3</sup> غيات بوثلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

### 2- بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة

إن مفهوم الثقافة كباقي المفاهيم والتعريف له ارتباط وعلاقة ببعض المفاهيم الأخرى قد تكون مكونة أي جزء منها أو متعلق بها من حيث تكون لها نفس الأهداف والاتجاهات. لهذا سوف نتطرق لمعنى الأخلاق والقيم ومدى ارتباطهم بالثقافة .

#### أولاً: القيم

هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام.<sup>1</sup>

#### ● مفهوم القيم:

لقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: " اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح.<sup>2</sup> أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها.<sup>3</sup>

#### ثانياً: الأخلاق

يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.

#### ● مفهوم الأخلاق

مفهوم الأخلاق يرتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير والشر. وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000، ص 44.

<sup>2</sup> عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، بحث لم ينشر، 2005، ص 02

<sup>3</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 46 .

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 88.

### 3- مستويات الثقافة:

ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الوطنية، وثقافة النشاط تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

### 1- ثقافة المجتمع

تشمل القيم والاتجاهات و العادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية و الاجتماعية، البيئة الدولية و العولمة.

حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة و أهدافها و معاييرها و مما رساتها و لكي تحظى المنظمة بالقبول و التشريعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

### 2- ثقافة النشاط

إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأفراد نوع لباسهم .

و يتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك و الفنادق مثلا.

### 3- ثقافة المنظمة ،

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكيري وثقافي متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات ها و ثرون التي أجراها إلتون بين عامي 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة

<sup>1</sup> Med nouigam op-cit p 69.

العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان *cultures standing on organisationnel* الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي. ويمكن القول عن الكتابات التي بدأت تظهر في الثمانينات استمرت حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي وللتطرق لمفهوم عام للثقافة التنظيمية لا بد من التعرض لتطورها مصطلح علمي ومدى الاهتمام والقبول العام لها.

### 1- تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *business week* وأدرجت مجلة *fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *corporate culture* إلى أن جاء الباحثان *T.E. Deal*، *A.A.Kenndery* بكتاب تحت عنوان *corporate culture* واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.<sup>1</sup> فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.<sup>2</sup>

### 2- تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (z) *théorie z culture*. حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة. وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها:

<sup>1</sup> زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 06.

<sup>2</sup> عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 01.

نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع. ونظرية التفاعل مع الحياة وتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها:

#### 1- مفهوم الثقافة التنظيمية

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي. إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة. إذ يعرفها Scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.<sup>2</sup> كما يعرفها Schein الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.<sup>3</sup>

1 علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002، ص 9.

2 مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

3 مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

ويعرفها Kurt Lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.<sup>1</sup>

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات.<sup>2</sup>

### - نحو تعريف شامل للثقافة التنظيمية

ومن التعاريف السابقة تتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف التي تتفق عليه الطالبين في تحديد الثقافة التنظيمية.

"هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

### 2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية. وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.<sup>3</sup>

### - أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 136.

<sup>2</sup> حسن حريم، مرجع سابق، ص 256.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثاره للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.



1. تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.<sup>1</sup>

### - أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
6. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها
7. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
9. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .
10. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 267.

<sup>2</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

### المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية مكوناتها، أنواعها وخصائصها:

تنوع مكونات الثقافة التنظيمية وتتعدد أنواعها وخصائصها وسوف نتعرض إلى مكوناتها وأنواعها وخصائصها من خلال المطالب الثلاثة التالية.

#### المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.<sup>1</sup> ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين: الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

#### 1- الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

##### - القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.<sup>2</sup>

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.<sup>3</sup>

##### - الأعراف والتوقعات

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.<sup>4</sup> أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك

<sup>1</sup> أحمد بوشنافة، أحمد بوسهين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 03.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.

<sup>4</sup> أحمد بوشنافة وأحمد بوسيهين، مرجع سابق، ص 03.

توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>1</sup>

### - المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

### - الرموز

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.<sup>3</sup>

### - الطابوهات

وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.<sup>4</sup>

### - الأساطير

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 312.

<sup>3</sup> Gilles bressy, et christion, kankayt, **économie d'entreprise 4 éme édition** , dallaz, paris, 1998. p 52.

<sup>4</sup> Philip schepebig, **les communication de l'entreprise**, mc GRAW-HILL, paris, 1991.

<sup>5</sup> كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

### - الطقوس الجماعية و الاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة<sup>1</sup>.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي<sup>2</sup>.

### - الإشاعات

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

### 2- الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

### - المؤسسون

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة

### - سلوك قادة المنظمة

<sup>1</sup> Pascal laurant, François bourad, **économie d'entreprise BTS- tome 2ème** édition d'organisation, Paris 1991, p 247.

<sup>2</sup> كمال قاسمي، المرجع السابق، ص 20.

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا<sup>1</sup>.

### - تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

### - الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة<sup>2</sup>.

### - مهنة المنظمة (النشاط)

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

<sup>1</sup> سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 /www.alkahraba.com

<sup>2</sup> سعود عبد العزيز الشمري، مرجع سبق ذكره، العدد 10.

<sup>3</sup> Pascal laurant, François bourad, **op-cit**, p 249.

### 1- الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.<sup>1</sup>

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

● **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

● **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على<sup>2</sup>:

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
  - عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ، والذي يعتمد-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.
- إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي<sup>3</sup>:

● تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

● أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

● إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003، ص 268.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 145.

### 2- الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>1</sup>

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.<sup>2</sup>

### 3- الثقافة المثالية

يرى كل من Drucker و Aichi و Waterman ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best wax) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.<sup>3</sup>

### 4- الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح الباحث أمثال كالوري (calorie) ودراكر Drucker مدخل موقفية للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها و أنماط اتصالاتها

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 146.

<sup>2</sup> أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.

<sup>3</sup> كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>4</sup> محمد طاهر بويابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

و نظم العمل و إجراءاتها و عملياتها في القيادة المثلى و اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة و في هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعايير المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها:

**1- الإنسانية:** الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور، و الثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصية، و من هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها تتركب من الحقائق و المعارف و المدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة و التي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

**2- الاكتساب و التعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، و الفرد خلال تنقله يكتسب ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود و من خلال الخبرة و التجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته و تفاعله مع الآخرين<sup>1</sup>.

**3- القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، و من ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، و هذا عن طريق الاحتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات و هذا الانتشار يكون سريعا و فعالا حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

**4- التكاملية:** تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد و الالتحام مشكلة نسقا متوازنا و متكاملا، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات<sup>2</sup>.

**5- القابلية للتغيير:** و من المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغيير و هذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات و يحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد و الجماعات و تقبلهم للتغيير في الأدوات و الأجهزة و مقاومتهم للتغيير في العادات و التقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية و يبسط في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988 ص 85.

<sup>2</sup> ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2003، ص 326.

<sup>3</sup> عبد الله جلي: المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 1996، ص 57.



### المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية: وظائفها، محدداتها، والعوامل المحافظة عليها المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:

1. الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
2. تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
3. تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.<sup>1</sup>
4. بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا و فعالا لنشاط المنظمة. و يعدها آخرون مصدر فخرا و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار و التميز و تغلب على المنافسين، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالأتي:

1. إحداث تغيير و دعم التطوير .
2. تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية و القيم و التوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها و استراتيجياتها و أهدافها .
3. تحقيق الدافعية و يتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل .
4. تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم و الأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنتهم جزء حيوي منها .
5. تنمية الشعور بالأمن و ذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر و حوادث العمل و ليتمكنوا متن أداء عملهم بأمان، و لا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام و الدعم المرئي لجهود الأمن و الصحة .

6. ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المركز الوظيفية .

7. تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة .<sup>2</sup>

8. تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث .

<sup>1</sup> الرتمه. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعة الملك عبد العزيز 1421، ص58.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان، إدريس : إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات ) . الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية 2005 ص63

9. تحدد السلوك المتوقع .
10. لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة، كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة.
11. تزود المنظمة و العاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأهم جزءا منها .
12. تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعرو بانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة و عند ذلك يشعرون بأن اهتماماتهم المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية و يعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
13. دعم و توضيح معايير السلوك و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين منما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة .

### المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية:

- تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:
- 1- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و الاهتمامات .
  - 2- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.
  - 3- المكافآت و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد .
  - 4- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة و التي تشمل على أساليب التفكير و طرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم و سلوك الأفراد المستندة من العائلة و المجتمع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص82-83.

### المطلب الثالث: العوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و البقاء على ثقافة المنظمة و هي:

#### 1- الإدارة العليا :

ان ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة، و كذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة اتجاه الجودة و كذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد و الانظمة و التعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة<sup>1</sup>

#### 2- اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة و الهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في منظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثرا لأداء و الفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد و الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

#### 3- المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة و بالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة و هذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق ، ص 11.

<sup>2</sup> صالح ذياب : دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993، ص 200.

### خلاصة:

تم التعرف في الفصل على مفهومي الثقافة و الثقافة التنظيمية ، مكوناتها وخصائصها و محدداتها ووظائفها ، و عوامل المحافظة و أنواعها وعوامل المحافظة عليها اذ تبين موقعه ضمن اطار الادارة داخل المنظمة و ذلك لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة و المشاكل و الابداع في حلها و هذا الذي سيتم التطرق اليه في الفصل الموالي من خلال عرض أساسيات الإبداع الإداري و المتمثلة في مفهومه ، و عناصره و أنواعه و خصائص الفرد و المنظمة المبدعة .

### تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى أحد تقديم المؤسسة الاستشفائية، حيث وقع اختيارنا على أحد المستشفيات بولاية تيارت ألا وهو مستشفى طب العيون والأنف والحنجرة-تيارت، حيث سنقوم بتقديم تعريف شامل حوله، وذكر هيكله التنظيمي، وكذا التعرف على مهامه وأهدافه.

ويتضمن هذا الفصل التطبيقي محاولة تهدف إلى تحديد اثر القيادة الادارية على تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة مستشفى تيارت ، وذلك باستخدام بعض الاختبارات الاحصائية التي تعتبر أداة مهمة في فهم واستخلاص النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للحزم الإحصائية SPSS وفي هذا السياق يتم في هذا الفصل أولا التطرق إلى:

**المبحث الاول: تعريف بمستشفى طب العيون والأنف والحنجرة-تيارت**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة**

### المبحث الاول: تعريف بمستشفى طب العيون والأنف والحنجرة-تيارت

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المؤسسة الاستشفائية، والهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية، وكذا تصنيف ومهام المؤسسة الاستشفائية.

### المطلب الأول: مفهوم مستشفى طب العيون والأنف والحنجرة-تيارت وأهدافه

#### أولاً: مفهوم مستشفى طب العيون والأنف والحنجرة-تيارت

هناك عدة تعريف بهذا الخصوص، سنذكر بعضها فيما يلي:

استخدمت بعض البحوث والدراسات والكتابات العلمية مدخل النظم *Appoches des systèmes* في تعريف المستشفى وذلك باعتباره نظاماً مركباً من مجموعة من نظم فرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة، كما تعتبر أيضاً بمثابة نظام مفتوح لأنه يعمل على حل مشكلات تعترض صحة الأفراد الذين يتفاعلون مع و يتأثرون و يؤثرون فيها.<sup>1</sup> هي عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية، المنظمة بصفة عقلانية لتحقيق هدف معين، وهي ذلك تمارس نشاطاً لبلوغ هذا الهدف.

#### الموقع: وسط تيارت.

ثانياً: أهداف مستشفى طب العيون والأنف والحنجرة-تيارت

مرت أهداف المستشفى بتطوير دائم وانتقال عبر مسلسل تطور المستشفى نفسه ويجتمع المهتمون على خمسة (05) اهداف للمستشفى الحديث. وحدد **فريدمان** مايلي:<sup>2</sup>

1. تقديم خدمات التشخيص والعلاج للمرضى الداخليين.
2. تقديم خدمات للتشخيص والعلاج للمرضى الخارجيين.
3. القيام بأنشطة التدريب والتعليم للمهنيين الصحيين والعاملين في القطاع الصحي.
4. **رفد** المعرفة الطبية والصحية من خلال ما يقوم به من أنشطة بحثية في هذا المجال.
5. الوقاية من الأمراض ويشمل ذلك وقاية المرضى في المستشفى ووقاية أفراد المجتمع.

<sup>1</sup> بحدادة نجاة، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص41.

<sup>2</sup> فريد توفيق نصيرات، ادارة المستشفيات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، طبعة أولى، 2014، ص67-68.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمستشفى طب العيون والحنجرة والأنف-تيارت

### 1- التنظيم الداخلي للمستشفى

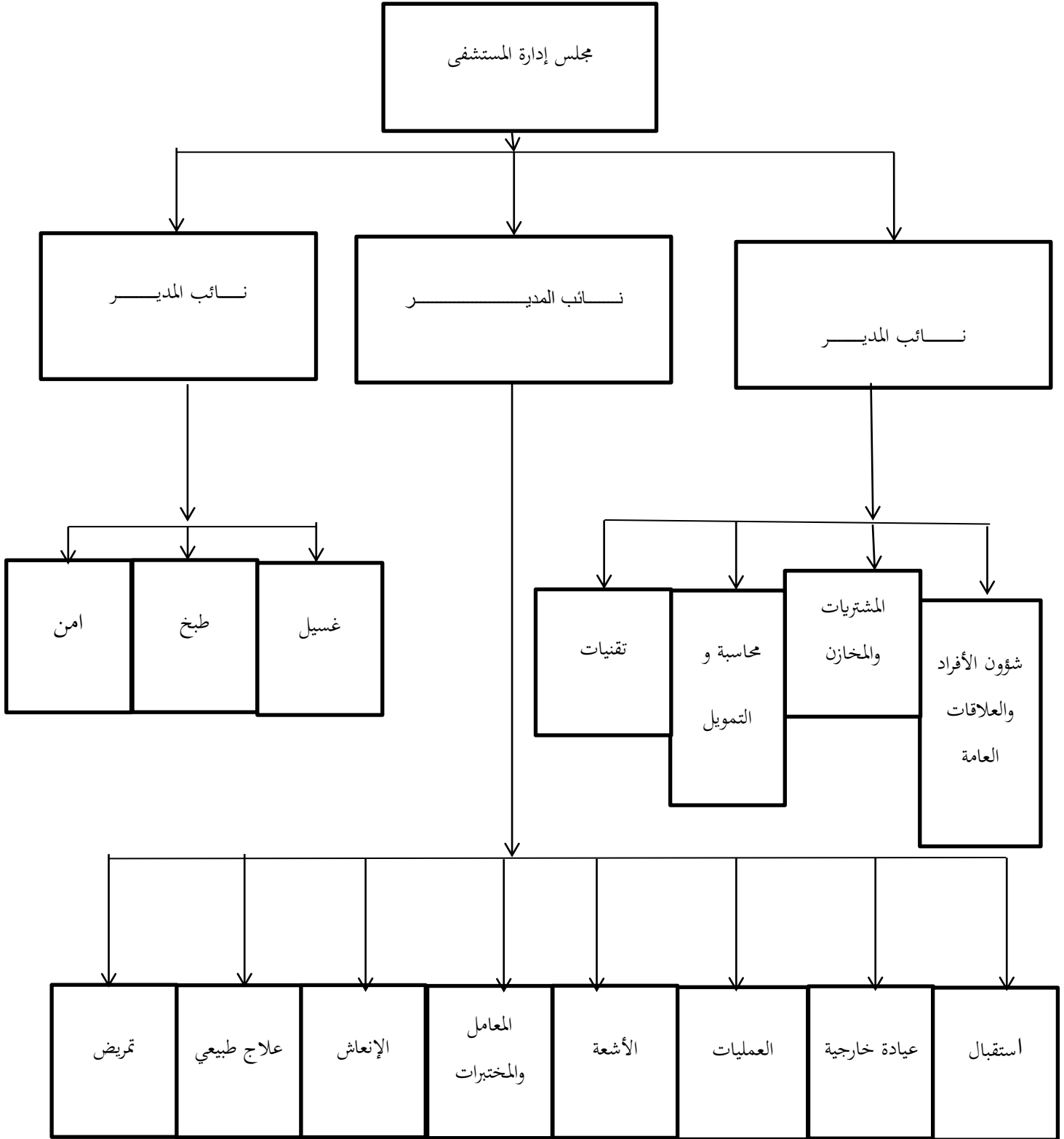
عملية التنظيم الداخلي في المستشفيات تختلف في بعض الجوانب عن غيرها من المنظمات، وذلك لان المشفى يعمل على تقديم خدمات تخصيصية، تتصف بطبيعتها المستعجلة والطارئة والغير قابلة للتأجيل في أكثر الأحيان، وبالتالي يجب ان يضمن التنظيم الداخلي في المستشفى انسيابية العملية الإدارية والسرعة في اتخاذ القرارات العاجلة وكذلك وضوح الأدوار وتنسيق وتكامل الجهود بين التخصصات المختلفة مع محافظة على جودة الخدمات الصحية المقدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر بن عياد بن مناحي العتيبي، إدارة المستشفيات والمرافق الصحية المبادئ الأساسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، طبعة أولى، 2006، ص113.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

2- الهيكل التنظيمي لمستشفى طب العيون والأنف والحنجر-تيارت

الشكل(01-03): الهيكل التنظيمي لمستشفى طب العيون والأنف والحنجرة-تيارت



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المقدمة



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

### المطلب الثالث: مهام مستشفى طب العيون والحنجرة والأنف-تيارت

سنبرز من خلال هذا مطلب مهام مستشفى طب العيون والحنجرة والأنف-تيارت، وكذا خصائص أنشطته.

#### 1- مهام المستشفى

تمثل مهام المؤسسة العمومية بالتكفل بصفة كاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم برمجة وتوزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الصحية الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة ومكافحة الاضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد ومفاهيم، كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانيا للتكوين الطبي والشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.<sup>1</sup>
- ويمكن ايجاز وظائف المستشفيات في ثلاثة وظائف:
  - الرعاية الطبية الصحية.
  - التعليم والتدريب.
  - البحوث الطبية والاجتماعية.<sup>2</sup>
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنباط المهام التالية:
  - الخدمات الوقائية: وتنقسم إلى ثلاثة(03) مستويات:
  - الخدمات الوقائية الأولية: وهي خدمات محددة ومباشرة ويجرى التخطيط لها وتقديمها لوقاية الأفراد من مرض معين.<sup>3</sup>
  - خدمات الوقاية الثانوية: وتشمل خدمات التشخيص والكشف المبكر للأمراض قبل استفحالها

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 9 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها المادة 04.

<sup>2</sup> عبد العزيز محييمر وآخرون، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 07.

<sup>3</sup> ثامر ياسر البكري، غدارة المستشفيات، دار اليازوري و العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 23.

## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

• خدمات الوقاية من الدرجة الثالثة: وهي خدمات متخصصة تهدف إلى إعادة تأهيل المرضى لتمكينهم من ممارسة حياة طبيعية نشطة إلى حد ما.

-الخدمات العلاجية: تنقسم هذه الخدمات إلى قسمين (02):

- خدمات الرعاية الطبية المقدمة للمرضى الخارجيين، من خلال العيادات الخارجية التي تديرها المستشفيات المراكز الطبية والمستشفيات المرتبطة بها.

-خدمات الرعاية الطبية المقدمة للمرضى الداخليين، وتصنف حيث درجاتها إلى مستويات،

- خدمات الرعاية الأولية: هي الخدمات التي يقدمها الأطباء العاملين والمراكز الطبية الملحقه بالمستشفى والعيادات الخارجية.

- خدمات الدرجة الثانية: يقدمها أطباء اختصاصيون ويجري تقديمها من خلال العيادات الداخلية والخارجية.

خدمات الدرجة الثالثة: هي خدمات أكثر تعقيدا ويجري تقديمها في مراكز طبية محددة.

\*خدمات التأهيل والرعاية طويلة الأجل: يجري تقديم هذه الخدمات في مراكز التأهيل المتخصصة ووحدات التأهيل والرعاية طويلة الأجل والملحقه بالمستشفى العام في الغالب.

\*خدمات الارتقاء بالصحة، تركز هذه الخدمات بالارتقاء بصحة الفرد من خلال العوامل غير الطبية.

### 2- خصائص أنشطة مستشفى طب العيون والحنجرة والأنف-تيارت

طالما كانت المنشأة بصفة عامة والمستشفيات بصفة خاصة تعمل في بيئة ديناميكية، وهادفة إلى البقاء والاستمرار لبلوغ ما خطط لها من أهداف، فإن ذلك يتطلب قيامها بالعديد من الأنشطة لكي تستطيع تحقيق ما تصبو إليه من أهداف، والأنشطة التي تقوم بها المستشفيات تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن أنشطة المنشآت الأخرى، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

-المستشفيات نشاط خدمي: يتميز نشاط المستشفيات بصفة عامة بكونه نشاطا خدميا من خلال تقديمه الخدمات الطبية المختلفة من رعاية طبية للمرضى، وتقديم الخدمات الفنية والخدمات العامة المكملة للخدمات الطبية.

-موسمية نشاط المستشفيات: يتسم نشاط المستشفيات بالموسمية لكونه نشاطا غير ثابت على مدى الفترة الزمنية، حيث يرتفع حجم النشاط في بعض فصول السنة وينخفض في فصول أخرى.

## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

- تأثير نشاط المستشفيات بالظروف الخارجية، تعمل المستشفيات في ظل بيئة معقدة، تحتوي على مجموعة كبيرة من المتغيرات التي يكون لها تأثيرا كبيرا في القرارات التي تتخذها<sup>1</sup>، إدارة المستشفى فعلى سبيل المثال القرارات والقوانين السياسية تكون ملزمة للمستشفى مثل الالتزام بالحملات الخاصة بالتطعيم، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمات الطبية وبالتالي تأثر الأنشطة التي تقوم به من عمليات الطهي وتركيب الادوية.

- اعتماد المستشفيات على كفاءة العنصر البشري: تعد المستشفيات كغيرها من المنشآت الخدمية، حيث يعتمد أداء انشطتها على كفاءة العنصر البشري بهدف إدارتها بأسلوب علمي يحقق نتائج طبية مرضية على اعتبار أن حسن المعاملات والاستقبال والامانة المتناهية و الكفاءة العلاجية والتمريضية وغيرها، كلها أمور إنسانية تميز مستشفى عن آخر ويؤثر بشكل مباشر في تفصيل المرضى لمستشفى عن آخر.

- عدم قابلية الإنتاج في المستشفى للتخزين: وذلك على عكس ماهاه متاح في المنشآت الصناعية، حيث يمكن تخزين وحدات المنتج النهائي لديها لفترات قادمة، ويتضح ذلك في بعض اقسام المستشفى، فمثلا في الأقسام الداخلية نجد أن وحدة المنتج(غرفة/ ليلة) لا يمكن تخزينها لفترة دائمة، لم تستطع المستشفى شغلها بالكامل خلال ليلة معينة فإنه لا يمكن تخزينها لفترات دائمة.

- تقسيم نشاط المستشفيات إلى مراكز: نظرا لتنوع الأنشطة في المستشفيات فإنه يمكن تقسيم نشاط المستشفيات إلى مراكز إنتاجية ومراكز خدمية.

- صعوبة تقويم نشاط المستشفيات بالمقاييس العادية التي تستخدم في الوحدات الإنتاجية: نظرا لأن أطراف الخدمة في المستشفى هم الأطباء ومعاونوهم، بالإضافة إلى مستهلك الخدمة وهو الفرد، هذا بجانب تقويم الصعوبات بصفة عامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل إبراهيم عبد الله شفقة، نموذج لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في مستشفى غزة الأوروبي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص102.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص26.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرف على المنهج المتبع في الدراسة، وعينة البحث بالإضافة إلى الأداة المستخدمة وطرق إعدادها وتحكيمها من قبل مختصين في موضوع الدراسة، ومدى صدقها وثباتها وأخيرا الوسائل الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات واقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة<sup>1</sup>.

كما اعتمدنا على تقنية دراسة الحالة وهي طريقة لجمع المعلومات والبيانات بهدف فهم الوضع القائم للحالة، وقد يكون الهدف الأساسي من الدراسة ليس الوصول لحل مشكل بقدر ما هو تدريب الأفراد على التحليل والتفكير في أسباب المشكلة، ويمكن جمع البيانات بواسطة الملاحظة أو المقابلة مع المعنيين من الأفراد في المؤسسة و الاستبيان والاختبارات النفسية والمقاييس والبيانات المدونة في السجلات، مما يشير إلى أن دراسة الحالة ليست مرتبطة فقط بالأفراد وإنما أيضا بالجماعات ودراسة الحالة تؤكد على التحليل المتعمق للحالة، وحتى تستخدم دراسة الحالة بصورة فعالة يجب على الباحث أن يكون على دراية نظرية بموضوع الدراسة وقادرا على التمييز وعزل المتغيرات غير ذات الصلة والاقتصار على الملاحظات المطلوبة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

أ. المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع البحث، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

ب. الاستبيان: تعد الأدوات التي يتوجب الاعتماد عليها لدراسة موضوع البحث إذ أن دقة البيانات تتوقف إلى حد كبير الاختيارات الجيدة للأدوات المستعملة، وعليه تم اختيار الاستبيان أداة لجمع المعلومات الضرورية لمحاولة التعرف على دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، والذي يعرف على أنه " أداة لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة البحثية وذلك للتعرف على جانب أو

<sup>1</sup> محمد عبد العال التعمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي. دار الوراق، عمان، الأردن، 2009، ص.238.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص.259.

## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

أكثر من سلوك الفرد بناء على الإجابات الكتائية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك<sup>1</sup>. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

( جنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، منصب الوظيفي.)

**القسم الثاني:** و هو القسم الخاص بمحاور الاستبيان،

**أ- المحور الأول :** القيادة الإدارية و يحتوي على 21 فقرات. موزعة على و ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: النمط القيادي الديمقراطي يحتوي على 06 فقرات.

- البعد الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي يحتوي على 08 فقرات.

- البعد الثالث: النمط القيادي الفوضوي (الحر) يحتوي على 07 فقرات.

**ب- المحور الثاني:** الثقافة التنظيمية و يحتوي على 09 فقرات.

**المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي وثبات الدراسة**

تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في تحليل البيانات التي جمعت، وفي ما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها والغاية من استخدامها:

### 1- أدوات الإحصائية

• **النسب المئوية والتكرارات:** و ذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات.

• **اختبار ألفا كرونباخ:** يستخدم مقياس كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها.

• **الانحراف المعياري:** يعرف بأنه الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجادها على الوسط الحسابي<sup>2</sup>. حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.

<sup>1</sup> عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. مكتبة الجامعة، إثراء، عمان، الأردن، 2009، ص.112.

<sup>2</sup> حسن ياسين طعمة، إيمان حسين خنوش، طرق الإحصاء الوصفي. دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009، ص.232.

## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

- **المتوسط الحسابي:** يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية<sup>1</sup>.
- **معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X.Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قوياً عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفاً عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طردياً، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة<sup>2</sup>.
- **معامل الالتواء:** وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحنى من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات<sup>3</sup>.
- **تحليل الانحدار:** أستخدم بهدف معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### 2- صدق أداة الدراسة

- و للتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولاً على الأساتذة المشرفة، وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان وفق النقاط التالية:
- مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية.
  - مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.
  - مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من أجله.
  - مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات مقياسه.
- و للإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد أنسب في مثل هذه الدراسة، وقد كانت الخيارات المتاحة أما كل عبارة ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم ربط كل خيار برقم محدد كما هو موضح في الجدول:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص.230.

<sup>2</sup> نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام Spss. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.448.

<sup>3</sup> محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحوي. دار الصفاء، عمان، 2008، ص.138.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

جدول رقم (03-01): بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة مقياس	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.6)	(4.19-3.4)	(5-4.20)
- المدى = أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس = 4=1-5 - طول الفئة = (أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس) // عدد الدرجات = 0.80=5/(1-5)					

وتم تقسيم درجات المستويات للمتوسطات الحسابية في ثلاثة مستويات وهي : منخفض، متوسط، مرتفع وفق الجدول التالي :

جدول رقم (03-02): تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى المتوسط الحسابي
(5-3.66)	(3.65-2.33)	(2.32-1)	المتوسط المرجح
معادلة طول الفئة والاتي تقضي بمقياس وممارسات المتغيرات الدراسة هي:			
1.33=	$\frac{1-5}{3}$	$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (منخفض، متوسط، مرتفع)}}$	الممارسة/ المست

## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، و عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها

### المطلب الأول: ثبات و صدق أداة الدراسة

#### 1-ثبات أداة البحث

سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ ( cronbach's alpha coefficient)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.50 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03-03): معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ الفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- الفا
المحور 01	21	.971
المحور 02	09	.901
المجموع	30	.976

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.976)، و هي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.5)، و هذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة اخرى 97% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في الإجاباتهم في حالة ما إذا تم إستجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن إستخلاصها.

و بالنسبة لمعامل الثبات الخاص بكل محور من المحاور الدراسة (القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية)، بلغ على التوالي (0.971 و 0.901)، و هي القيمة التي تدل على أن المحورين يتمتعان بالثبات الممتاز.

2- صدق البناء الداخلي: يعتبر صدق البناء أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة الارتباط كل فقرة من الفقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المبينة في الجدول التالي :



## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

أ- المحور الأول: القيادة الإدارية

الجدول رقم (03-04): الصدق التقاربي لتقارير حول القيادة الإدارية

الدلالة الإحصائية	تقارير حول : القيادة الإدارية	الإحصائيات	الفقرات
دالة إحصائية	.989**	معامل بيرسون	البعد الأول: النمط القيادي الديمقراطي
	.000	مستوى الدلالة	
	50	حجم العينة	
دالة إحصائية	50	معامل بيرسون	البعد الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي
	.963**	مستوى الدلالة	
	.000	حجم العينة	
دالة إحصائية	.949**	معامل بيرسون	البعد الثالث: النمط القيادي الفوضوي (الحر)
	.000	مستوى الدلالة	
	50	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 04

نلاحظ من خلال الجدول ان معاملات ارتباط بين المحور الثاني و الأبعاد الثلاثة علاقة طردية قوية، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وهذا يعني أن أبعاد المحور تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

ب- المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (03-05): الصدق التقاربي لتقارير حول الثقافة التنظيمية

الفقرات	الإحصائيات	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول : القيادة الإدارية	معامل بيرسون	.950**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	50	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 05

نلاحظ من خلال الجدول ان معاملات ارتباط بين المحور الأول و الثاني علاقة طردية قوية، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وهذا يعني أن المحورين يحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

**3- اختبار التوزيع الطبيعي:** من اجل القيام باختبار الفرضيات، تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف، الذي يعتبر اختبار ضروريا لمعرفة ما اذا كانت البيانات التي جمعها من خلال الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها، هل هي معلمية ام غير معلمية، حيث انه في معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعلمية ان يكون توزيع البيانات طبيعيا فيما يجب استخدام الاختبارات غير معلمية اذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (03-06): اختبار التوزيع الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon			
z	df	sig	
1.254	50	.086	المحور الاول: القيادة الإدارية
1.093	50	.183	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 06

أوضحت نتائج الاختبار مدى اتباع البيئات التوزيع الطبيعي، حيث كانت النتائج ذات دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على اتباع البيئات التوزيع الطبيعي.

## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

### المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية و المحاور

تم توزيع الاستبيان على موظفي المستشفى الأذن و الحنجرة محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة المبحوثين المتحصل عليها.

1- تحليل البيانات مجتمع العينة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف نوع المبحوثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (03-07): تحليل البيانات مجتمع العينة

التكرار	النسبة المئوية %	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
18	36.0	الذكر	الجنس
32	64.0	الأنتى	
9	18.0	من 20 إلى 25 سنة	السن
16	32.0	من 26 سنة إلى 30 سنة	
15	30.0	من 31 إلى 35 سنوات	
9	18.0	من 36 إلى 40 سنة	
1	2.0	أكثر من 40 سنة	
10	20.0	الثالثة ثانوي	المؤهل العلمي
6	12.0	ليسانس	
19	38.0	ماستر	
15	30.0	دكتوراه	
5	10.0	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
26	52.0	سنوات 5-10	
16	32.0	سنة 10 - 15	
3	6.0	فما فوق 15	
16	32.0	قيادة ادارية	المنصب الوظيفي
14	28.0	مسؤول تقني	
20	40.0	مسؤول تنفيذي	

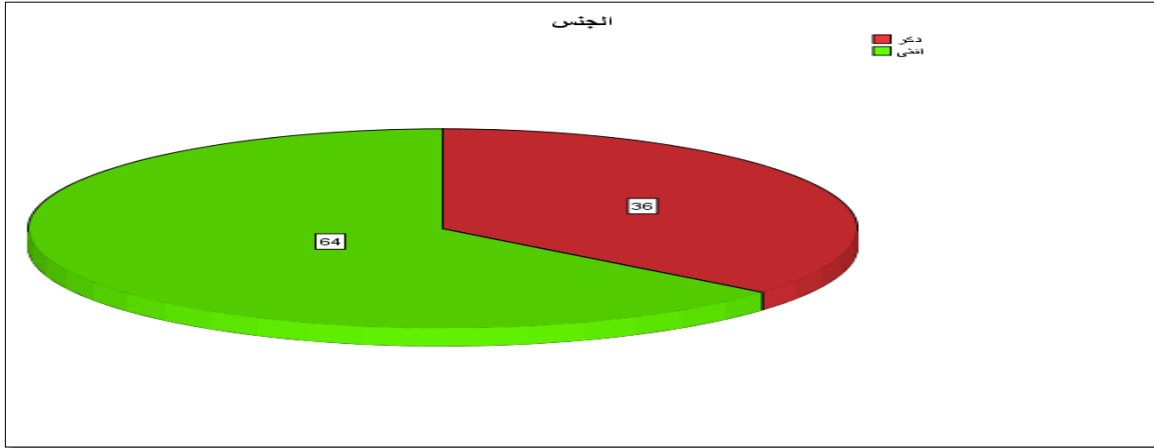
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 18 عاملا يمثلون 36 % من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 32 منهم يمثلون نسبة 64% هم إناث .

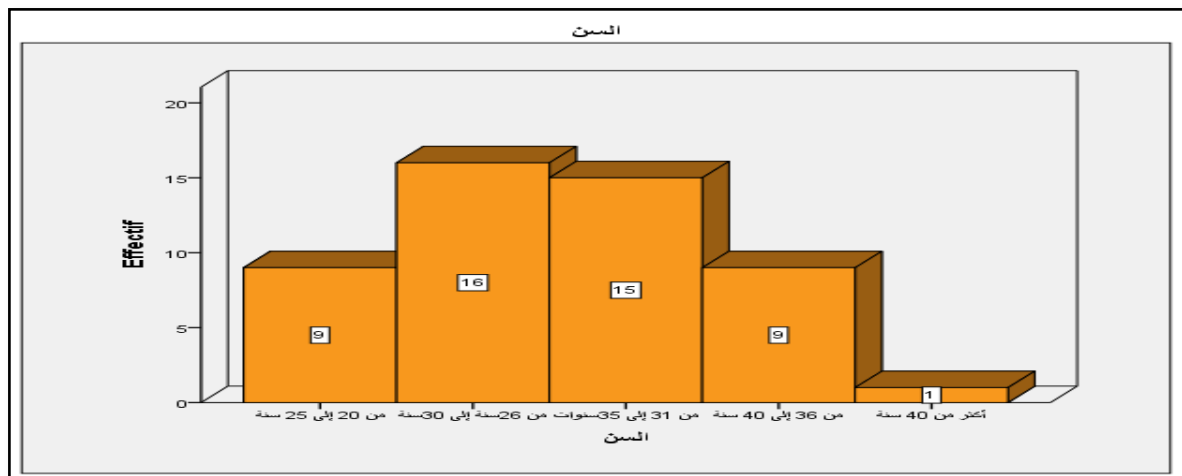
الشكل رقم: ( 03-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب السن: تدل النتائج على ان النسبة الكبيرة من الموظفين المركز يمثلون الفئة العمرية (من 26 إلى 30 سنة) بنسبة 32 %، ثم تأتي بعدها كل من الفئة (31 إلى 35 سنة) بنسبة 30 % و بعدها تأتي فئتين (من 20 إلى 25 سنة و من 36 إلى 40 سنة) بنسبة 18% و 18% و في الأخير تأتي فئة (أكثر من 40 سنة) بنسبة 1% على التوالي و الممثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم: ( 03-03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



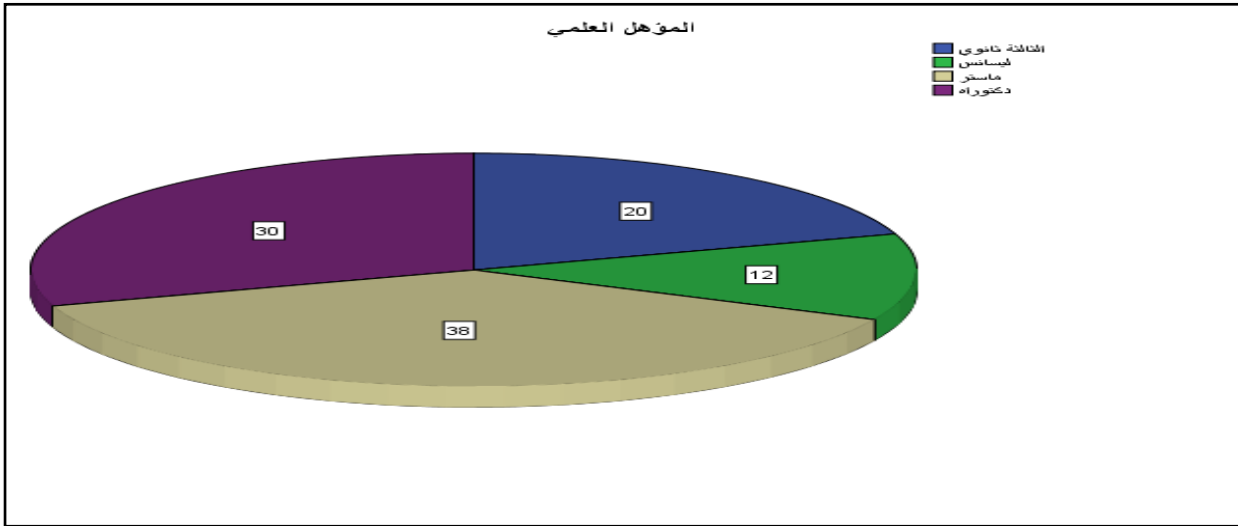
من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث:

### الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي : فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 38% بالنسبة للمؤهل ماستر و نسبة 30 % بالنسبة للمؤهل دكتوراه ثم تليهما فئة الثالثة ثانوي بنسبة 20% وفي الأخير تأتي فئة ليسانس بنسبة 12% ويبدو ان اغلبيه عمال المستشفى يجوزون على شهادات عليا حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

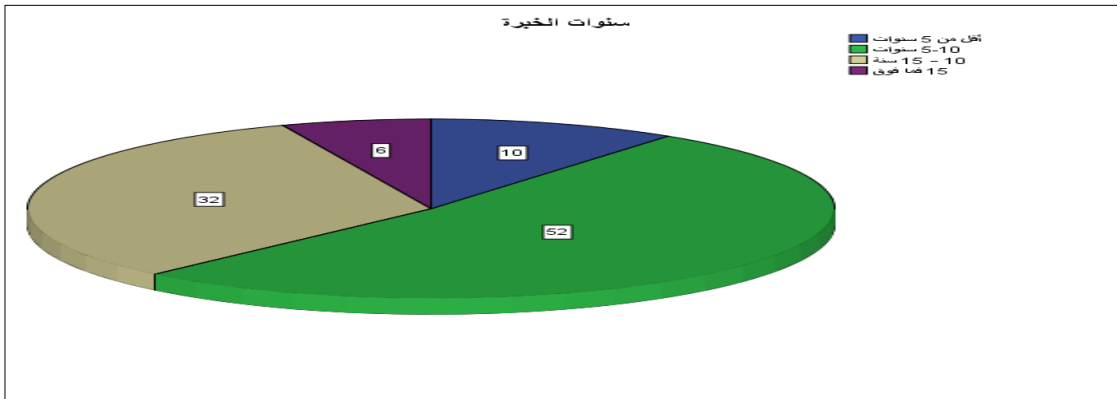
الشكل رقم: (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة: يتبين ان نسبة سنوات الخبرة (من 05 الى 10 سنوات ) هي مرتفعة بنسبة 52%، ثم تلتها فئة من 10 الى 15 سنوات بنسبة 32% وبعدها فئة أقل من 5 سنوات بسبة 10% و في الأخير تأتي فئة 15 فما فوق بنسبة 6% مما يفسر ان هناك تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة . حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

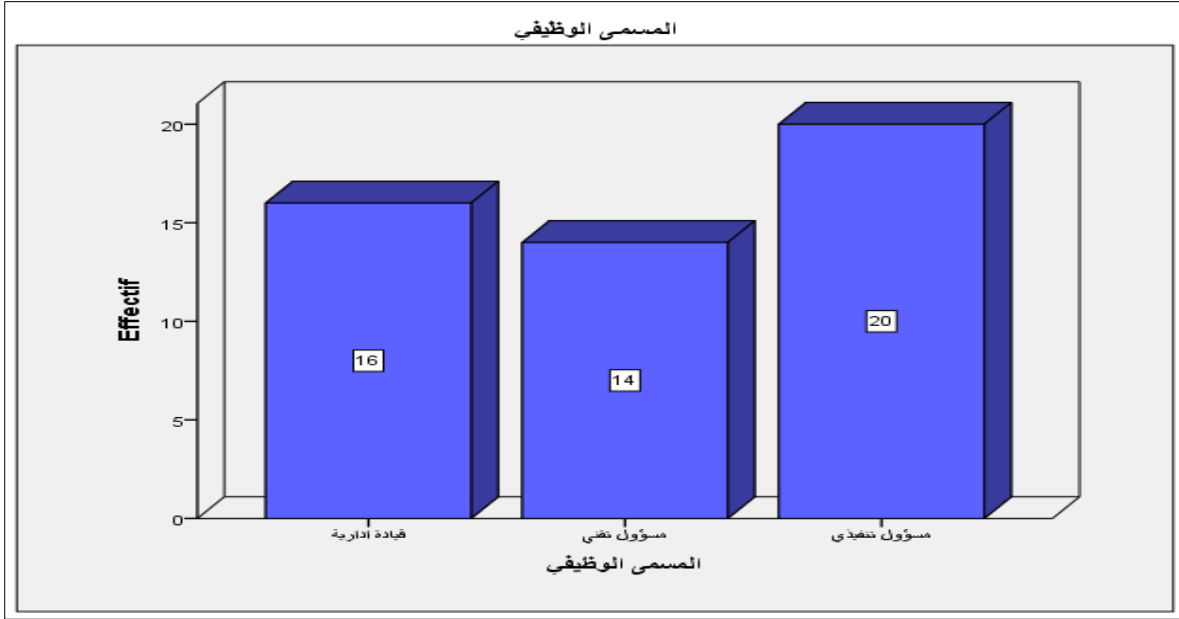


من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي : يتبين من خلال الجدول السابق أن 40 % من أفراد العينة المدروسة يشغلون في منصب مسؤول تنفيذي و بعدها فئة القيادة الادارية بنسبة 32 %، وتليها فئة مسؤول التقني بنسبة 28% حسب ما هو موضح في الشكل التالي:  
الشكل رقم: (03-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

2- تحليل البيانات مجتمع العينة: تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

1- المحور الأول: القيادة الإدارية

الجدول رقم (03-08): نتائج البعد الاول للنمط القيادي الديمقراطي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
01	يترك المدير المجال للعاملين للإدلاء بآرائهم في مجال العمل وطرح أفكار جديدة	4.0800	.96553	2	جيد
02	يقوم المدير بترك الحرية قدر الإمكان للعاملين لممارسة نشاطاتهم واتخاذ قرارات مناسبة لإنهاء العمل	4.2400	.62466	1	جيد
03	يتعاطف المدير مع كل عامل أثناء معاناته من صعوبات أو مشاكل	4.0800	.52838	3	جيد
04	يشجع المدير العاملين ويشركهم في مناقشة المشاكل الإدارية من أجل إيجاد الحلول الممكنة	3.7200	.78350	6	جيد
05	يقوم المدير بتفويض السلطة للمرؤوسين لمشاركته في اتخاذ القرار	3.7600	.79693	5	جيد
06	يشجع المدير العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل	4.0000	.57143	4	جيد
الدرجة كلية		3.98	0.71		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 03

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد نمط قيادي ديمقراطي أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.98) و انحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن بعد نمط قيادي ديمقراطي جاء بدرجة مرتفعة .

## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

الجدول رقم (03-09): نتائج البعد الثاني للنمط القيادي الأوتوقراطي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
07	يصدر المدير الأوامر والتعليمات في جميع تفاصيل العمل ويصرّ على تنفيذها	4.1400	.57179	4	جيد
08	يطلب المدير رأيي واقتراحاتي لحلّ مشكلة ما ويقوم هو لوحده باتخاذ القرار لحلها	4.3200	.65278	1	جيد
09	المدير دائم التركيز على العتاب واللوم وتصيّد الأخطاء من العاملين أثناء أداء مهامهم دون أن يهتم بالمشاكل والصعوبات التي تواجههم.	4.2200	.61578	3	جيد
10	يبدو المدير صارما في التعامل مع موظفيه	4.0400	.53299	7	جيد
11	لا يفوض المدير أيّا من العاملين بل يحتفظ بكل الصلاحيات لنفسه	4.0800	.52838	5	جيد
12	يرى المدير أن العاملين لا يملكون قدرا كافيا لتحمل المسؤولية	4.2400	.62466	2	جيد
13	لا يقبل المدير بمعارضته بل هو متمسك بتطبيق رأيه فقط	4.0800	.52838	6	جيد
14	يضع المدير الخطط لوحده دون أن يحتاج العاملين في ذلك	3.7200	.78350	7	جيد
الدرجة كلية		4.10	0.60		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 03

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد نمط قيادي أوتوقراطي أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.10) و انحراف معياري (0.60) وهذا يدل على أن مجال بعد نمط قيادي أوتوقراطي جاء بدرجة مرتفعة .



## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

الجدول رقم (03-10): نتائج البعد الثالث للنمط القيادي الفوضوي (حر)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
15	يفوض المدير سلطته للعاملين بشكل كبير	3.7600	.79693	7	جيد
16	لا يقوم المدير بمواجهة المشكلات في العمل بل يفضل التهرب منها	4.0000	.57143	6	جيد
17	لا يتدخل المدير في شؤون العاملين ولا يهتم بحل مشاكلهم	4.4200	.67279	3	جيد
18	يمنح المدير الحرية للعاملين في تنفيذ المهام المسندة إليهم دون انتظار أن يعودوا إليه في ذلك	4.4400	.50143	1	جيد
19	المدير متردد في اتخاذ القرار دائما	4.4000	.49487	2	جيد
20	يكمن دور المدير في أخذ مشورة العاملين حيث يعتمد عليهم في اتخاذ القرار دون توجيههم له	4.0600	.91272	5	جيد
21	يمنح المدير حرية تامة للعاملين في كيفية أداء المهام	4.0800	.96553	4	جيد
الدرجة كلية		4.16	0.70		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 03

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد نمط قيادي فوضوي (حر) أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.16) و انحراف معياري (0.70) وهذا يدل على أن مجال بعد نمط قيادي فوضوي (حر) جاء بدرجة مرتفعة .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

ب- المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (03-11): نتائج الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
22	يشعر الموظفون بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة	2.600	1.3093	9	متوسط
23	تعمل الإدارة على إشراك الموظفين في وضع مقترحات وأفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع.	3.980	.91451	8	جيد
24	يقدم الموظفون مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية	4.100	1.1471	5	جيد
25	يتوفر لدى الموظفين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3.960	.63760	7	جيد
26	يعتقد الموظفون بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجامعي لإنجاز العمل بكفاءة	4.180	.66055	1	جيد
27	توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية	4.140	.57179	3	جيد
28	يعتقد الموظفون أن العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم	3.960	.63760	6	جيد
29	.يتوفر لدى الموظفين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	4.180	.66055	2	جيد
30	.يلتزم الموظفون بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	4.120	.68928	4	جيد
الدرجة كلية		3.91	0.80		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 03

## الفصل الثالث:

### الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسائية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور الثقافة التنظيمية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.91) و انحراف معياري (0.80) وهذا يدل على أن مجال الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة .

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله إلى إختبار القيادة الإدارية وأثرها على تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة مستشفى تيارت ، سعيًا لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من فرضية سنسعى للتأكد من صحتها أو خطؤها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد اثر بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الديمقراطي عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

$H_1$ : لا يوجد اثر بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الديمقراطي عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

#### جدول رقم (03-12): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	16.407	1	16.407	452.764	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	1.739	48	.036		
المجموع الكلي	18.147	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 07

\*مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

#### جدول رقم (03-13): تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الأولى

معامل التحديد $R^2$	$0.90 \leq 0.904$
معامل الارتباط R	0.951
تقدير النموذج	$Y = 0.373 + 0.922X_1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 07

## الفصل الثالث:

### الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

نجد أن معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الديمقراطي ككل تبلغ قيمته (0.951) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.90) وهذا يعني أن 90% من التغيرات التي تحل على محور الثقافة التنظيمية يفسرها بعد النمط القيادي الديمقراطي و الباقي، يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائي .

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (452.764)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

**ملاحظة:** وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود اثر بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الديمقراطي من وجهة نظر موظفي المستشفى

#### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H<sub>0</sub>: لا يوجد اثر بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الأوتوقراطي عند مستوى الدلالة (0.05=α).

H<sub>1</sub>: يوجد اثر بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الأوتوقراطي عند مستوى الدلالة (α=0.05).

جدول رقم (03-14): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	12.013	1	12.013	293.120	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	1.967	48	.041		
المجموع الكلي	13.980	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 08

\*مستوى الدلالة (0.05=α)

## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

جدول رقم (03-15): تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الثانية

معامل التحديد $R^2$	$0.86 \approx 0.859$
معامل الارتباط R	0.927
تقدير النموذج	$Y = 1.019 + 0.789X2 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 08

نجد أن معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الأوتوقراطي ككل تبلغ قيمته (0.927) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.86) وهذا يعني أن 86% من التغيرات التي تحل على محور الثقافة التنظيمية يفسرها بعد النمط القيادي الأوتوقراطي و الباقي، يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائي .

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (293.120)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود اثر بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الأوتوقراطي من وجهة نظر موظفي المستشفى.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H<sub>0</sub>: لا يوجد اثر بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الفوضوي (الحر) عند مستوى الدلالة (α=0.05).

H<sub>1</sub>: يوجد اثر بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الفوضوي (الحر) عند مستوى الدلالة (α=0.05).

جدول رقم (03-16): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11.828	1	11.828	162.526	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	3.493	48	.073		
المجموع الكلي	15.321	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الملحق رقم 09

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

\*مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

جدول رقم (03-17): تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الثالثة

معامل التحديد $R^2$	$0.77 \leq 0.772$
معامل الارتباط R	0.879
تقدير النموذج	$Y = 1.103 + 0.783X3 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 09

نجد أن معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الفوضوي (الحر) ككل تبلغ قيمته (0.879) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.77) وهذا يعني أن 77% من التغيرات التي تحل على محور الثقافة التنظيمية يفسرها بعد النمط القيادي الفوضوي (الحر) و الباقي، يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية .  
ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (162.526)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود اثر بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الفوضوي (الحر) من وجهة نظر موظفي المستشفى

4- اختبار الفرضية الرئيسية:

H<sub>0</sub>: لا يوجد اثر بين محور الثقافة التنظيمية و محور القيادة الادارية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

H<sub>1</sub>: يوجد اثر بين محور الثقافة التنظيمية و محور القيادة الادارية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

جدول رقم (03-18): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	13.336	1	13.336	447.002	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	1.432	48	.030		
المجموع الكلي	14.768	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 10

## الفصل الثالث:

## الدراسة الميدانية بمستشفى الأذن و الحنجرة

\*مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

جدول رقم (03-19): تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الرئيسية

معامل التحديد $R^2$	$0.90 \leq 0.903$
معامل الارتباط R	0.950
تقدير النموذج	$Y = 0.832 + 0.831X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 10

نجد أن معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية و محور القيادة الإدارية ككل تبلغ قيمته (0.950) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.90) وهذا يعني أن 90% من التغيرات التي تحل على محور الثقافة التنظيمية يفسرها محور القيادة الإدارية و الباقي، يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية .

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (447.002)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود اثر بين محور الثقافة التنظيمية و محور القيادة الإدارية من وجهة نظر موظفي المستشفى

### خلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة تطبيقية لما في الفصل الأول والثاني، حيث أخذنا في دراستنا حالة مستشفى الأذن و الحنجرة بتيارت . أين قدمنا تعريف شامل للمستشفى، ودراسة هيكلها التنظيمي من حيث كل المصالح.

ودرسنا فيها القيادة الإدارية وأثرها على تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة مستشفى تيارت حيث قدمنا دراسة لعينة من أفراد المؤسسة والتي اعتمدنا فيها على الإستبانة التي تم توزيعها على العمال، كما حاولنا تحليل الإستبانة للحصول على النتائج المطلوبة.



خاتمة

إلى هنا نكون وصلنا إلى نهاية بحثنا الشيق، والذي تناولنا فيه دور القيادة الإدارية التي تعتبر العمود الفقري في توجيه معظم العمليات الإدارية في المؤسسة، ففضلها تستطيع المؤسسات تحقيق التميز والنجاح المستمر وذلك من خلال المحافظة على المورد البشري وتكوينه، إضافة إلى بث روح التعاون من أجل تحقيق الأهداف المسرة في المؤسسة.

تعتمد المؤسسة الناجحة لتحقيق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات على عدة الميكانيزمات عادة في الثقافة التنظيمية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، حيث 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 .  
أن سر نجاح كل مؤسسة يعود إلى نجاح القادة ومدى تأثيرهم على العمال وكيفية تحفيزهم ليقدموا كل جهودهم وطاقاتهم والإقبال الحر لأداء مهامهم عن رغبة وإقناع وعلى أكمل وجه.

#### 1- نتائج : يمكن تقسيمها إلى:

##### - نتائج نظرية: وتتمثل في ما يلي :

- الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة
- تساهم الثقافة التنظيمية وبشكل كبير في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة
- المنظمات التي تنجح لديها إدارة تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين تولي اهتماما بالغا بالمورد البشري ، باعتباره مصدرا للإبداع والابتكار
- إن أقصى مستويات الأداء كانت عند صغار السن من العاملين وبالتالي عند ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وقد يعود ذلك إلى حصولهم على منصب عمل في حد ذاته في حين كانت أقل عند الفئة الأكبر سنا والأكثر خبرة.
- إن ضغوط العمل تختلف باختلاف السن والجنس كما كشف البحث عن اختلاف ضغوط العمل باختلاف الخبرة المهنية منها.

##### - نتائج تطبيقية: وتتمثل فيما يلي :

- اتضح لنا في الجانب التطبيقي لهذا البحث أن مستشفى الأذن و الحنجرة بتيارت تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية التي من شأنها أن تدعم إدارة تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين بها .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين ( $\alpha=0.05$ ) بين القيادة الإدارية و تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين ( $\alpha=0.05$ ) بين القيادة الإدارية و وبعد النمط القيادي الديمقراطي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين ( $\alpha=0.05$ ) بين القيادة الإدارية و وبعد النمط القيادي الأوتوقراطي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين ( $\alpha=0.05$ ) بين القيادة الإدارية و وبعد النمط القيادي الفوضوي (الحر).

## 2- التوصيات:

- ضرورة اعتماد المؤسسة تقنية تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين كأسلوب داري متطور بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من اجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.
- إن التدريب على إدارة تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين أمر ضروري لكل فرق العمل المعنية بذلك ؛ حيث إن بناء الفريق عنصر محوري للعملية الإنتاجية ، ويعتبر الطريق الممهد لإدارة تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين .
- النظر لإدارة تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين كهدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا ، وينتهي عند آخر فرد في المؤسسة .
- الانفتاح على التجارب الدولية في مجال الجودة للاستفادة من تطبيقاتها .
- السعي والاجتهاد تجاه تحسين نوعية خدماتها باستمرار لتتوافق مع متطلبات العميل الآنية والمستقبلية.
- تبني إدارة المؤسسة سياسة نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين بمفاهيم ومبادئ إدارة تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ، وذلك عن طريق عقد اجتماعات تحسيسية وتوعوية ، وتوفير الوثائق والمنشورات الخاصة بالجودة وصولا إلى القناعة التامة بها والالتزام بتطبيقها .
- ينبغي حرص المؤسسة على عملية الرقابة الدورية والمستمرة على أداء العمال وأيضا على المنتجات طوال العملية الإنتاجية .
- الاهتمام أكثر بجانب تدريب الأفراد بغية تحسين مهاراتهم والرفع من قدراتهم .

- إعطاء الأفراد نوع من الحرية في الإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم بخصوص العملية الإنتاجية والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

- العمل على تعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها أكثر من خلال منح بعض الإجراءات والامتيازات الخاصة.

- 11 - التقييم والتصحيح المستمر لإجراءات تطبيق إدارة تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ، ذلك من خلال مراقبة مخرجات المؤسسة بما يحقق تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين .

- يجب أن تحرص المؤسسة على جودة وسائل الإنتاج المختلفة وصيانتها باستمرار حتى تضمن جودة المنتج وخلوه من العيوب.

**3- افاق البحث :** وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية جديدة في مجال التسيير والاقتصاد لذلك نود الإشارة إلى أفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها ، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردتها فيمايلي :

- تأثير القيم الثقافية الإسلامية على أداء الموارد البشرية.

- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأنماط القيادية .

- تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي .

- دور إدارة المعرفة في دعم إدارة تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين.

- دور إدارة تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في بناء الميزة التنافسية.

- تأثير الأنماط القيادية على إدارة تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1- كتب باللغة العربية

- نواف كنعان ، القيادة إدارية ، ط1 ، دار الثقافة ، عمان ، 1999
- فاروق المجدلاوي ، الادارة الاسلامية في عهد عمر بن خطاب ، ط3 ، دار روائع مجدلاوي ، عمان ، 2003
- مُجَّد قاسم القرواني ، مبادئ الادارة النظرية و العمليات و الوظائف ، ط3 ، دار وائل ، عمان ، 2006 .
- مُجَّد علي مُجَّد ، مجتمع المصنع ، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 .
- العبادلة ، عبد الرحمن ، الأنماط القيادية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، 2003م
- القريوتي ، مُجَّد قاسم ، مبادئ الإدارة . النظريات و العمليات و الوظائف ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004م .
- سعيد عبد الفتاح مُجَّد ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1992.
- هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ذات السلاسل للطباعة، ط2 ، 1979.
- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر ، وهران ، ط2 ، 2004.
- حسون توفيق ، فلسفة الإدارة ، منشورات جامعية، دمشق، ط2 ، 1996.
- ابراهيم الغمري ، الافراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة 1979 .
- كوكس وهوفر ، القيادة في الازمات ، هاني خلجة وريم سرطاوي ، الطبعة الاولى ، بيت الافكار الدولية - نيويورك ، 1998 ،
- د. السيد عليوه ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الاولى ، دار السماح ، القاهرة . 2001 ،
- مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006،
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنش و التوزيع، عمان، 1997،
- غبات بوثلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998،
- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000،
- عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، بحث لم ينشر، 2005،
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004،
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000،
- خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009،

- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003،
- حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003،
- عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988
- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003،
- عبد الله جلبي: المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996،
- ثابت عبد الرحمان، إدريس: إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات) . الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية 2005
- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية، الإسكندرية،
- صالح ذياب: دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993، ص200.
- ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية . 1997
- بحدادة نجاة، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012،.
- فريد توفيق نصيرات، ادارة المستشفيات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، طبعة أولى، 2014،
- خليل إبراهيم عبد الله شفقة، نموذج لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في مستشفى غزة الأوروبي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007،
- عبد العزيز محييم وآخرون، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014،
- . الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، Spss. نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام
- مُحمد عبد العال التميمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي. دار الوراق، عمان، الأردن، 2009،
- حسن ياسين طعمة، إيمان حسين خنوش، طرق الإحصاء الوصفي. دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009،
- مُحمد حسين مُحمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. دار الصفاء، عمان، 2008،.
- عامر بن عياد بن مناحي العتيبي، إدارة المستشفيات والمرافق الصحية المبادئ الأساسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، طبعة أولى، 2006،
- ثامر ياسر البكري، غدارة المستشفيات، دار اليازوري و العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005،
- 2- كتب اجنبية:**
- Luc Boyer Noël équilibre organisation météorise et applications éditions d'organisation barised, 2003.
- Yves-Frédéric Livian Organisation Théories et pratiques Dunod paris3ed, 2005,

- Carol Hamon et al m, management de l'équipe commerciale dunod, – 2004.
- T , Pfiffner and R , Presthus , Public administration , The Rolnd – Press , Co , New York , Fifth , ed ., 1976 .
- Management Profession , McGraw – Hill Book Co , The L , Allen – – New York , 1964
- Likert, Rensis , New Patterns of Management , Mc Graw– Hill Book , – Inc– New York , 1961
- Mc Gregor , Doglas , The Human Side of Enterprise , ( Mc Graw–hill , – C – New York ) , 1960
- Med nouiga, la conduit par la qualité dans un context socioculturelle, Essai – de modalisation systamique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003,
- Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , – dallaz, paris, 1998.
- Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW–HILL, – paris, 1991.
- Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS– tame 2éme – édition d'organisation, paris 1991,

### 3- مذكرات

- المطيري ، ثامر بن ملوح ، القيادة العليا و الأداء : دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية الأمريكية في إدارة الأداء و تقييمه و تطويره ، الرياض ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2003.
- مُجّد، بوهز و رفيق، مرزوقي ، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة بوضياف ، 2009 ،
- علاقي، مدني عبدالقادر ، الإدارة-دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية ، 1985،



- زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005،
- عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخله مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004،
- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002
- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر،
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالترام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005،
- أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة،
- كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، بروش، 2003،
- سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08/08  
www.alkahraba.com
- محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل ، جامعة الجزائر، 1995
- الرتيمه. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعة الملك عبد العزيز 1421.
- عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. مكتبة الجامعة، إثراء ، عمان، الأردن، 2009،
- 4- قوانين و المراسيم**
- المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 9مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها المادة 04 .

# قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الف

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.976	30

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.971	21

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.901	9

ملحق رقم (02): تحليل البيانات مجتمع العينة

**Statistiques**

		الجنس	المؤهل العلمي
N	Valide	50	50
	Manquante	0	0

**Tableau de fréquences**

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دكر	18	36.0	36.0	36.0
انثى	32	64.0	64.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الثالثة ثانوي	10	20.0	20.0	20.0
ليسانس	6	12.0	12.0	32.0
ماستر	19	38.0	38.0	70.0
دكتوراه	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	5	10.0	10.0	10.0
سنوات 5-10	26	52.0	52.0	62.0
Valide سنة 10 – 15	16	32.0	32.0	94.0
فما فوق 15	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Diagramme en secteurs

	السن	المسمى الوظيفي
N Valide	50	50
Manquante	0	0

Tableau de fréquences

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 25 سنة	9	18.0	18.0	18.0
من 26 سنة إلى 30 سنة	16	32.0	32.0	50.0
Valide من 31 إلى 35 سنوات	15	30.0	30.0	80.0
من 36 إلى 40 سنة	9	18.0	18.0	98.0
أكثر من 40 سنة	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قيادة ادارية	16	32.0	32.0	32.0
Valide مسؤول تقني	14	28.0	28.0	60.0
مسؤول تنفيذي	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ملحق رقم (03): متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques

		يترك المدير المجال للعاملين للإدلاء بأرائهم في مجال العمل وطرح أفكار جديدة	يرى المدير أن العاملين لا يملكون قدرا كافيا لتحمل المسؤولية	لا يقبل المدير بمعارضته بل هو متمسك بتطبيق رأيه فقط	يضع المدير الخطط لوحده دون أن يحتاج العاملين في ذلك
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.0800	4.2400	4.0800	3.7200
	Ecart-type	.96553	.62466	.52838	.78350

Statistiques

		يفوض المدير سلطته للعاملين بشكل كبير	لا يقوم المدير بمواجهة المشكلات في العمل بل يفضل التهرب منها	يصدر المدير الأوامر والتعليمات في جميع تفاصيل العمل ويصرّ على تنفيذها	يطلب المدير رأيي واقتراحاتي لحل مشكلة ما ويقوم هو لوحده باتخاذ القرار لحلها
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.7600	4.0000	4.1400	4.3200
	Ecart-type	.79693	.57143	.57179	.65278

Statistiques

		المدير دائم التركيز على العتاب واللوم وتصيد الأخطاء من العاملين أثناء أداء مهامهم دون أن يهتم بالمشاكل والصعوبات التي تواجههم	يبعد المدير صارما في التعامل مع موظفيه	لا يفوض المدير أيًا من العاملين بل يحتفظ بكل الصلاحيات لنفسه	يرى المدير أن العاملين لا يملكون قدرا كافيا لتحمل المسؤولية
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.2200	4.0400	4.0800	4.2400
	Ecart-type	.61578	.53299	.52838	.62466

Statistiques

		لا يقبل المدير بمعارضته بل هو متمسك بتطبيق رأيه فقط	يضع المدير الخطط لوحده دون أن يحتاج العاملين في ذلك	يفوض المدير سلطته للعاملين بشكل كبير	لا يقوم المدير بمواجهة المشكلات في العمل بل يفضل التهرب منها
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.0800	3.7200	3.7600	4.0000
	Ecart-type	.52838	.78350	.79693	.57143

Statistiques

		لا يتدخل المدير في شؤون العاملين ولا يهتم بحل مشاكلهم	يمنح المدير الحرية للعاملين في تنفيذ المهام المسندة إليهم دون انتظار أن يعودوا إليه في ذلك	المدير متردد في اتخاذ القرار دائما	يكمن دور المدير في أخذ مشورة العاملين حيث يعتمد عليهم في اتخاذ القرار دون توجيههم له
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.4200	4.4400	4.4000	4.0600
	Ecart-type	.67279	.50143	.49487	.91272

Statistiques

		يمنح المدير حرية تامة للعاملين في كيفية أداء المهام	يشعر الموظفون بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة	تعمل الإدارة على إشراك الموظفين في وضع مقترحات وأفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع	يقدم الموظفون مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.0800	2.6000	3.9800	4.1000
	Ecart-type	.96553	1.30931	.91451	1.14731

Statistiques

		يتوفر لدى الموظفين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	يعتقد الموظفون بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة	توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية	يعتقد الموظفون أن العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.9600	4.1800	4.1400	3.9600
	Ecart-type	.63760	.66055	.57179	.63760

Statistiques

		يتوفر لدى الموظفين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	يلتزم الموظفون بالأعراف التنظيمية . المتعارف عليها في بيئة العمل
N	Valide	50	50
	Manquante	0	0
	Moyenne	4.1800	4.1200
	Ecart-type	.66055	.68928

## Tableau de fréquences

يترك المدير المجال للعاملين للدلاء بأرائهم في مجال العمل وطرح أفكار جديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	14.0	14.0	14.0
موافق	25	50.0	50.0	64.0
موافق بشدة	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يرى المدير أن العاملين لا يملكون قدرا كافيا لتحمل المسؤولية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	10.0	10.0	10.0
موافق	28	56.0	56.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

لا يقبل المدير بمعارضته بل هو متمسك بتطبيق رأيه فقط

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	10.0	10.0	10.0
موافق	36	72.0	72.0	82.0
موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يضع المدير الخطط لوحده دون أن يحتاج العاملين في ذلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	16.0	16.0	16.0
موافق	40	80.0	80.0	96.0
موافق بشدة	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



يفوض المدير سلطته للعاملين بشكل كبير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	10.0	10.0	10.0
محايد	8	16.0	16.0	26.0
موافق	31	62.0	62.0	88.0
موافق بشدة	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

لا يقوم المدير بمواجهة المشكلات في العمل بل يفضل التهرب منها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	8	16.0	16.0	16.0
موافق	34	68.0	68.0	84.0
موافق بشدة	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يصدر المدير الأوامر والتعليمات في جميع تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	10.0	10.0	10.0
موافق	33	66.0	66.0	76.0
موافق بشدة	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يطلب المدير رأيي واقتراحاتي لحل مشكلة ما ويقوم هو لوحده باتخاذ القرار لحلها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	10.0	10.0	10.0
موافق	24	48.0	48.0	58.0
موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المدير دائم التركيز على العتاب واللوم وتصيد الأخطاء من العاملين أثناء أداء مهامهم دون أن يهتم بالمشاكل والصعوبات التي تواجههم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	10.0	10.0	10.0
موافق	29	58.0	58.0	68.0
موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يبدو المدير صارما في التعامل مع موظفيه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	6	12.0	12.0	12.0
موافق	36	72.0	72.0	84.0
موافق بشدة	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

لا يفوض المدير أيًا من العاملين بل يحتفظ بكل الصلاحيات لنفسه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	10.0	10.0	10.0
موافق	36	72.0	72.0	82.0
موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يرى المدير أن العاملين لا يملكون قدرا كافيا لتحمل المسؤولية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	10.0	10.0	10.0
موافق	28	56.0	56.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

لا يقبل المدير بمعارضته بل هو متمسك بتطبيق رأيه فقط

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	10.0	10.0	10.0
موافق	36	72.0	72.0	82.0
موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يضع المدير الخطط لوحده دون أن يحتاج العاملين في ذلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	16.0	16.0	16.0
موافق	40	80.0	80.0	96.0
موافق بشدة	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يفوض المدير سلطته للعاملين بشكل كبير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	10.0	10.0	10.0
محاييد	8	16.0	16.0	26.0
موافق	31	62.0	62.0	88.0
موافق بشدة	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

لا يقوم المدير بمواجهة المشكلات في العمل بل يفضل التهرب منها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	8	16.0	16.0	16.0
موافق	34	68.0	68.0	84.0
موافق بشدة	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

لا يتدخل المدير في شؤون العاملين ولا يهتم بحل مشاكلهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	10.0	10.0	10.0
موافق	19	38.0	38.0	48.0
موافق بشدة	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يمنح المدير الحرية للعاملين في تنفيذ المهام المسندة إليهم دون انتظار أن يعودوا إليه في ذلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	28	56.0	56.0	56.0
موافق بشدة	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المدير متردد في اتخاذ القرار دائما

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	30	60.0	60.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يكن دور المدير في أخذ مشورة العاملين حيث يعتمد عليهم في اتخاذ القرار دون توجيههم له

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
محاييد	7	14.0	14.0	18.0
موافق	25	50.0	50.0	68.0
موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يمنح المدير حرية تامة للعاملين في كيفية أداء المهام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	14.0	14.0	14.0
موافق	25	50.0	50.0	64.0
موافق بشدة	18	36.0	36.0	100.0

Total	50	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

يشعر الموظفون بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	28.0	28.0	28.0
غير موافق	14	28.0	28.0	56.0
موافق	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تعمل الإدارة على إشراك الموظفين في وضع مقترحات وأفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	14.0	14.0	14.0
موافق	30	60.0	60.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يقدم الموظفون مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	20.0	20.0	20.0
موافق	15	30.0	30.0	50.0
موافق بشدة	25	50.0	50.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يتوفر لدى الموظفين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	11	22.0	22.0	22.0
موافق	30	60.0	60.0	82.0
موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يعتقد الموظفون بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجامعي لإنجاز العمل بكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	7	14.0	14.0	14.0
موافق	27	54.0	54.0	68.0
موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	10.0	10.0	10.0
موافق	33	66.0	66.0	76.0
موافق بشدة	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يعتقد الموظفون أن العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	11	22.0	22.0	22.0
موافق	30	60.0	60.0	82.0
موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يتوفر لدى الموظفين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	7	14.0	14.0	14.0
موافق	27	54.0	54.0	68.0
موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يلتزم الموظفون بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق	3	6.0	6.0	6.0
موافق	35	70.0	70.0	76.0
موافق بشدة	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (04): معاملات الارتباط بين المحور الاول

Corrélations

	المحور 01	الأوتوقراطي	الديمقراطي	الفوضوي
المحور 01				
Corrélation de Pearson	1	.963**	.989**	.949**
Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
N		50	50	50
الديمقراطي				
Corrélation de Pearson	.989**	1	.956**	.840**
Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
N	50	50	50	50
الأوتوقراطي				
Corrélation de Pearson	50	.956**	1	.912**
Sig. (bilatérale)	.963**	.000		.000
N	.000	50	50	50
الفوضوي				
Corrélation de Pearson	.949**	.840**	.912**	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
N	50	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (05): معاملات الارتباط بين المحورين

Corrélations

	المحور 01	المحور 02
المحور 01		
Corrélation de Pearson	1	.950**
Sig. (bilatérale)		.000
N	50	50
المحور 02		
Corrélation de Pearson	.950**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**الملحق رقم (06): اختبار توزيع الطبيعي Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

		المحور 02	المحور 01
N		50	50
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.9133	4.0836
	Ecart-type	.62785	.54900
Différences les plus extrêmes	Absolue	.155	.177
	Positive	.076	.091
	Négative	-.155-	-.177-
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.093	1.254
Signification asymptotique (bilatérale)		.183	.086

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

**الملحق رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الاولى**

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور 02 <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الديمقراطي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.951 <sup>a</sup>	.904	.902	.19036

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور 02

b. Variable dépendante : الديمقراطي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16.407	1	16.407	452.764	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	1.739	48	.036		
	Total	18.147	49			



a. Variable dépendante : الديمقراطي

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور02

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.373	.172		2.175	.035
المحور02	.922	.043	.951	21.278	.000

a. Variable dépendante : الديمقراطي

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.6262	4.8791	3.9800	.57866	50
Résidu	-.33102-	.49029	.00000	.18841	50
Erreur Prévision	-2.340-	1.554	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-1.739-	2.576	.000	.990	50

a. Variable dépendante : الديمقراطي

الملحق رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الثانية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المحور02 <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الأوتوقراطي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.927 <sup>a</sup>	.859	.856	.20244

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور02

b. Variable dépendante : الأوتوقراطي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12.013	1	12.013	293.120	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	1.967	48	.041		
Total	13.980	49			

a. Variable dépendante : الأوتوقراطي

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور02

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.019	.183		5.582	.000
1 المحور02	.789	.046	.927	17.121	.000

a. Variable dépendante : الأوتوقراطي

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.9466	4.8743	4.1050	.49514	50
Résidu	-.34860-	.44002	.00000	.20037	50
Erreur Prévision	-2.340-	1.554	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-1.722-	2.174	.000	.990	50

a. Variable dépendante : الأوتوقراطي

الملحق رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الثالثة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور02 <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الفوضوي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.879 <sup>a</sup>	.772	.767	.26977

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور 02

b. Variable dépendante : الفوضوي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11.828	1	11.828	162.526	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	3.493	48	.073		
Total	15.321	49			

a. Variable dépendante : الفوضوي

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور 02

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.103	.243		4.537	.000
1 المحور 02	.783	.061	.879	12.749	.000

a. Variable dépendante : الفوضوي

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.0163	4.9291	4.1657	.49131	50
Résidu	-.72417-	.65465	.00000	.26700	50
Erreur Prévision	-2.340-	1.554	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-2.684-	2.427	.000	.990	50

a. Variable dépendante : الفوضوي

الملحق رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المحور <sup>b</sup> 02	.	Entrée

a. Variable dépendante : المحور 01

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.950 <sup>a</sup>	.903	.901	.17273

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور 02

b. Variable dépendante : المحور 01

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13.336	1	13.336	447.002	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	1.432	48	.030		
	Total	14.768	49			

a. Variable dépendante : المحور 01

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور 02

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.832	.156		5.342	.000
	المحور 02	.831	.039	.950	21.142	.000

a. Variable dépendante : المحور 01

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.8630	4.8942	4.0836	.52170	50
Résidu	-.39381-	.38752	.00000	.17096	50
Erreur Prévision	-2.340-	1.554	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-2.280-	2.243	.000	.990	50

a. Variable dépendante : المحرور01

الملحق رقم (11): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

موظف (ة) مستشفى تيارت (ة)

يهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع القيادة الادارية وأثرها على تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين دراسة مستشفى تيارت وذلك في إطار التحضير لشهادة ماستر، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

• الجنس:

- أنثى

- ذكر

• السن:

- من 26 سنة إلى 30 سنة

- من 20 إلى 25 سنة

- من 36 إلى 40 سنة

- من 31 إلى 35 سنوات

- أكثر من 40 سنة

• المؤهل العلمي:

## قائمة الملاحق

الثالثة ثانوي  ليسانس  ماستر  دكتوراه

• سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  10-15  15 فما فوق

• المنصب الوظيفي:

قيادة ادارية  مسؤول تقني  مسؤول تنفيذي

### الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

#### المحور الأول: القيادة الإدارية

درجة الموافقة					عبارات المحور الأول
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
<b>البعد الأول: النمط القيادي الديمقراطي</b>					
					يترك المدير المجال للعاملين للإدلاء بأرائهم في مجال العمل وطرح أفكار جديدة
					يقوم المدير بترك الحرية قدر الإمكان للعاملين لممارسة نشاطاتهم واتخاذ قرارات مناسبة لإنهاء العمل
					يتعاطف المدير مع كل عامل أثناء معاناته من صعوبات أو مشاكل
					يشجع المدير العاملين ويشاركهم في مناقشة المشاكل الإدارية من أجل إيجاد الحلول الممكنة
					يقوم المدير بتفويض السلطة للمرؤوسين لمشاركته في اتخاذ القرار
					يشجع المدير العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل
					<b>البعد الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي</b>
					يصدر المدير الأوامر والتعليمات في جميع تفاصيل العمل ويصرّ على تنفيذها
					يطلب المدير رأيي واقتراحاتي لحلّ مشكلة ما ويقوم هو لوحده باتخاذ القرار لحلها
					المدير دائم التركيز على العتاب واللوم وتصيّد الأخطاء من العاملين أثناء أداء مهامهم دون أن يهتم بالمشاكل والصعوبات التي تواجههم.
					يبدو المدير صارما في التعامل مع موظفيه
					لا يفوض المدير أيّا من العاملين بل يحتفظ بكل الصلاحيات لنفسه
					يرى المدير أن العاملين لا يملكون قدرا كافيا لتحمل المسؤولية
					لا يقبل المدير بمعارضته بل هو متمسك بتطبيق رأيه فقط
					يضع المدير الخطط لوحده دون أن يحتاج العاملين في ذلك

## قائمة الملاحق

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: النمط القيادي الفوضوي (الحر)
					يفوض المدير سلطته للعاملين بشكل كبير
					لا يقوم المدير بمواجهة المشكلات في العمل بل يفضل التهرب منها
					لا يتدخل المدير في شؤون العاملين ولا يهتم بحل مشاكلهم
					يمنح المدير الحرية للعاملين في تنفيذ المهام المسندة إليهم دون انتظار أن يعودوا إليه في ذلك
					المدير متردد في اتخاذ القرار دائما
					يكن دور المدير في أخذ مشورة العاملين حيث يعتمد عليهم في اتخاذ القرار دون توجيههم له
					يمنح المدير حرية تامة للعاملين في كيفية أداء المهام

### المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات المحور الثاني
					يشعر الموظفون بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة
					تعمل الإدارة على إشراك الموظفين في وضع مقترحات وأفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع.
					يقدم الموظفون مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية
					يتوفر لدى الموظفين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار
					يعتقد الموظفون بأهمية تطور علاقات العمل وتشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة
					توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية
					يعتقد الموظفون أن العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم
					يتوفر لدى الموظفين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
					يلتزم الموظفون بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

## ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة، والتي أجريت بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، مع العلم أن موضوع القيادة يعتبر من أهم المواضيع الخاصة بكل المؤسسات سواء كانت خدماتية أو غيرها من المؤسسات باعتبار أن الموظفين دور بارز من خلال تسير عملهم وهذا مرتبط بالثقافة التنظيمية التي يتميزون بها والملائمة لهم. ولذلك أستدعي معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي هل للقيادة الإدارية دور في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة.

### Résumé de l'étude:

Cette étude, intitulée Le rôle du leadership administratif dans le développement de la culture organisationnelle des employés de la Société, a été menée à l'établissement hospitalier public,. Gardant à l'esprit que le thème du leadership est l'une des questions les plus importantes pour toutes les institutions, qu'il s'agisse de services ou d'autres institutions, étant donné que les employés ont un rôle de premier plan dans la conduite de leur travail et que cela est lié à la culture organisationnelle dans laquelle ils se distinguent et leur conviennent. Pour vous, je voudrais connaître la relation entre le leadership administratif et la culture organisationnelle, car cette étude part de la question principale: le leadership administratif a-t-il un rôle dans le développement de la culture organisationnelle des employés de l'organisation.