

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: إدارة الموارد البشرية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

# دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري دراسة حالة ( سونلغاز غرداية )

تحت إشراف

د- عجيلة حنان

من إعداد الطالب:

فاروق حميم

رقم	الاسم و اللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
01	د/ شرقي مهدي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
02	د/ عجيلة حنان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ، مقرر
03	أ/ شلالى محمد البشير	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
04	د/ تامر محمد البشير	أستاذ مساعد "ب"	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الماستر أكاديمي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: إدارة الموارد البشرية

التخصص: ادارة الموارد البشرية

بعنوان

# دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري دراسة حالة ( سونلغاز غرداية)

تحت إشراف

د- عجيبة حنان

من إعداد الطالب:

فاروق حميم

السنة الجامعية: 2022/2021

# إهداء

قال الله تعالى: ( و بالوالدين إحسانا ) سورة الإسراء الآية 24

إلى أغلى ما في الوجود إلى من كانت أفراحي أعظم آمالها، وأحزاني أعمق آلامها،  
إلى التي فتحت عيني على نور وجهها و التي لولا دعائها ورحائها لما وصلت إلى  
هذا اليوم "امي الغالية "

والى سندي في هذه الحياة إلى الذي رباني و رعاني إلى مثلي الأعلى في الحياة "أبي  
العزیز" اطال الله في عمرهما .

وكيف لا أهدي هذا إلى التي أنجبت نبع حناني جدتي رحمها الله.

والى خطيبي وقرّة عيني ورفيقة دربي التي كان لها دور في اتمام الدراسة.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور (قاسم ، رضا،  
جيلالي، خالد ) وكل من قاسمني تعب الدراسة.

و إلى كل العائلة الكريمة أعمامي و أخوالي.

والى كل زملاء دفعة مع تمنياتي بالنجاح للجميع.

## فاروق

# تَشْكُرَات

من باب العمل بقوله صلى الله عليه وسلم: (من صنع لكم معروفا فكافئوه)  
الشكرُ أولاً وأخيراً ودائماً وأبداً لله سبحانه وتعالى المعين على كل خير والموفق  
لإنجاز هذا العمل، فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت.  
فإننا نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان النابعة من القلب  
إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ويخص بالذكر الدكتورة حنان عجيلة على  
رعايتها لي ولهذا العمل وتحملها إيّاي طيلة فترة البحث وجهدها المبذول معي،  
وتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة التي أفادتني بها في سبيل إنجاز هذه المذكرة.  
كما أتوجه بشكري الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم لقراءة  
ومناقشة هذه الرسالة العلمية.  
وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ومد لنا العون والمساعدة  
عمال مؤسسة سونلغاز بوهراوة.  
وإلى كل من أجادنا بفكره ووقته وإلى جميع أساتذة قسم العلوم التسيير.  
والشكر موصول لكل من تصفح مذكرتي من بعدي.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موردالبشري، وذلك من خلال إجراء مسح ميداني على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز فرع ادارة الموارد البشرية ببوهراوة و بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والمتمثلة في:

ما دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية؟

حيث تناول الإستبيان الموجه للعينة المدروسة نقاط تتعلق بجوانب تخص أنما القيادة الادارية ، و الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن القيادة الادارية لها دور كبير في تنمية الثقافة التنظيمية ، وقد خلصت الدراسة إلى توصيات مقترحة تفي بضرورة إلتزام بقواعد تطبيق القيادة الادارية و التي تنعكس بالايجاب على تكريس ثقافة تنظيمية داخل الادارة في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية :** قيادة، قيادة ادارية،ثقافة،ثقافة تنظيمية.قيادة ديمقراطية.قيادة حرة.

## Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle joué par le leadership administratif dans le développement de la culture organisationnelle de la ressource humaine, en menant une enquête de terrain auprès d'un échantillon des travailleurs de la Société Sonelgaz, la Branche de Gestion des Ressources Humaines à Bouhraoua, afin de répondre le principal problème posé par :

Quel est le rôle du leadership administratif dans le développement de la culture organisationnelle de la ressource humaine à la Fondation Sonelgaz, Unité de Ghardaïa ?

Là où le questionnaire adressé à l'échantillon étudié traitait de points liés aux aspects liés au leadership administratif et à la culture organisationnelle dans l'institution économique, l'étude a abouti à des résultats dont le plus important est que le leadership administratif a un rôle majeur dans le développement de la culture organisationnelle. Administratif, ce qui se reflète positivement sur l'établissement d'une culture organisationnelle au sein de l'administration de l'établissement.

**Mots clés :** Leadership, leadership administratif, culture, culture organisationnelle  
Leadership démocratique Leadership libre.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	الإهداء
.II	الشكر
.III	الملخص
.IV	قائمة المحتويات
.V	قائمة الجداول
.VI	قائمة الأشكال
.VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الادارية و الثقافة التنظيمية</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الاطار النظري للقيادة الادارية والثقافة التنظيمية
07	المطلب الأول: القيادة الإدارية (مفهوم وأنماط)
10	المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية
16	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية
17	المبحث الثاني: دراسات السابقة
17	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
20	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
22	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
23	خلاصة
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز بوهران غرداية</b>	
24	تمهيد
26	المبحث الاول: تقديم مؤسسة سونلغاز و أدوات ومنهج الدراسة
26	المطلب الأول : تقديم مديرية التوزيع غرداية
30	المطلب الثاني: المنهج المستخدم و عينة الدراسة
33	المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة
33	المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان
33	المطلب الأول: اختبار الاستبيان
34	المطلب الثاني: تحليل النتائج
42	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
48	خلاصة
51	الخاتمة

55	قائمة المراجع
58	الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
31	الجدول رقم (1-2): الإحصائية الخاصة باستثمارات الاستبيان
32	الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارث الخماسي
33	الجدول رقم (3-2): يبين معامل ألفا كرو نباخ للاستبيان كاملة
33	الجدول رقم (4-2): يبين معامل الفا كرونباخ لكل محور
34	الجدول رقم (5-2): يبين العلاقة بين كل محور و الاستبيان:
34	الجدول رقم (6-2): عدد أفراد العينة من ذكور و إناث
35	الجدول رقم (7-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
36	الجدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي
37	الجدول رقم (9-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
38	الجدول رقم (10-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهلات العلمية
39	الجدول رقم (11-2) يمثل معايير تحديد الاتجاه
40	الجدول رقم (12-2) : قياس محور القيادة الادارية
41	الجدول رقم (13-2) : قياس محور الثقافة التنظيمية
42	الجدول رقم ( 14-2 ) لإختبار ( Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon )
43	الجدول رقم (15-2) اختبار الفرضية الرئيسية
43	الجدول رقم (16-2) اختبار الفرضية أ
44	الجدول رقم (17-2) اختبار الفرضية ب
44	الجدول رقم (18-2) اختبار الفرضية ج

## قائمة الأشكال

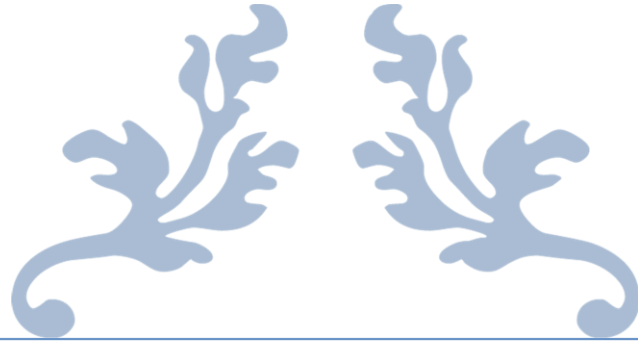
الصفحة	العنوان
12	الشكل رقم (1-1): أهمية الثقافة التنظيمية
15	الشكل رقم (2-1): محددات الثقافة التنظيمية
27	الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .
29	الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
35	الشكل رقم (1-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
36	الشكل رقم (2-2): توزيع العينة حسب متغير السن
37	الشكل رقم (4-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي
38	الشكل رقم (5-2): توزيع العينة حسب سنوات

### قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
58	الملحق رقم 1: استمارة الاستبيان
61	الملحق رقم 2: قائمة المحكمين
61	الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS

### قائمة المختصرات

المعنى	الاختصار
الجامعة الامريكية ابوا	IWA



---

# مقدمة

---



## 1- التوطئة:

يشهد العالم اليوم تحولات وتغيرات متسارعة في جميع المجالات، ونتيجة لتلك التحولات، نجد لامر الذي يشغل المؤسسات في وقتنا الحالي هو التركيز على كيفية التكيف مع ظروف البيئة التي تتميز بالديناميكية وسرعة التغيير، خاصة بعد الانفتاح على الاسواق العالمية والتطور في مختلف المجالات، وارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات، ولكي تضمن المؤسسة استمراريتها في بيئة تسودها حالة عدم التأكد، ينبغي عليها انتهاز إستراتيجية تغيير مخططة وهادفة، تمكنها من الوصول إلى أهدافها المرجوة بنجاح، وذلك أثناء إحداثها للتغييرات المناسبة.

وتعتبر القيادة الإدارية محورا هاما تركز عليه مختلف نشاطات وبرامج المنظمة وذلك بتوجيه جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة. ويعتمد هذا على مدى نجاح القائد الإداري في مهمة قيادته الجماعية وطريقته في التعامل معهم وحسن تسييره للأعمال الإدارية ومدى صحة قراراته وتوجيهاته، فالقيادة تقاس بنتائجها ولكن في ظل التحولات العالمية والتطورات الحاصلة في المجال الاقتصادي والتكنولوجي خاصة ظهرت هناك قوى منافسة هدفها الوحيد هو تحقيق كفاءة الأداء وتخفيض النفقات، وذلك ما استدعى البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير للمنظمات. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في إطار قيادة كفؤة و واعية، إذ بما ترتقي المؤسسات وتزيج كل المشاكل التي يمكن أن تعترضها في تحقيق أهدافها. كما إن الثقافة التنظيمية عنصرا هام في النظام العام للمؤسسة الذي ينبغي على رؤساء المؤسسات ومدراءها وحتى عمالها أن يفهموا أبعادها وأهدافها بكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات باعتبارها منظومة من الأفكار والقيم والاتجاهات والمعاني المشتركة والمهارات التي تحكم سلوك العاملين والمديرين داخل المؤسسة من أجل السير نحو بلوغ الأهداف مما تدفعهم إلى الالتزام والعمل الجاد في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 1. الإشكالية:

ما دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية ؟

### 2. الفرضيات :

#### - فرضية الرئيسية الاولى :

يوجد دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية .

تتفرع الى :

- أ- يوجد دور النمط القيادي الاوتوقراطي في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية .
- ب- يوجد دور النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية .
- ج- يوجد دور النمط القيادي الحر في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية .



## - الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تغزى لمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

### 3. أهمية الدراسة:

يكمن أهمية الدراسة في اهمية القيادة الاداري في المؤسسة و أثرها على الثقافة التنظيمية و تعزيز دور القيادة الادارية في المؤسسة بجميع ابعادها الاتوقراطي و الديمقراطي و النمط الحر، و التعرف على دور الذي تلعبه القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز. و عليه تتضح أهمية الموضوع الذي نحن بصدد معالجته، انطلاقا من أن القيادة الادارية من المسائل الجوهرية التي تنال اهتماما بالغا في ظل المرحلة الحاسمة التي تمر بها المؤسسة الجزائرية.

### 4. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بالتحديد هو:

- ابراز دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري؛
- التعرف على انماط القيادة الادارية؛
- تأثير انماط القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية؛
- تشخيص واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؛
- عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بالقيادة الادارية في مؤسسة سونلغاز ، و الثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تطبيقها.

### 5. أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب منها :

- الاهتمام بموضوع القيادة الادارية، والاقناع بأن الموضوع له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتطوير الثقافة التنظيمية في المنظمة.
- غياب نمط القيادة الادارية في معظم المؤسسات الجزائرية .
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- توضيح ماهية القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية و واقعها في المؤسسة الجزائرية.

### 6. حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة من 2022/02/17 ، إلى 2022/05/13 تخللها زيارات متكررة لهذه المؤسسة وعقد لقاءات .

- الحدود المكانية : قد كان اختيارنا للمؤسسة سونلغاز "SONALGAZ" ببوهاوة من أجل القيام بالدراسة الميدانية .

### 7. منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات استلزمت الدراسة الاعتماد على :

أولاً- المنهج الوصفي التحليلي : و الذي من أنسب المناهج لوصف مثل هذه الظاهرة و ذلك بتجميع المادة العلمية المتعلقة بالدراسة لتغطية الجانب النظري .

ثانياً- منهج البحث الميداني : من خلال تصميم أداة القياس و المتمثلة في استبيان موجه لعينة من عمال مؤسسة سونلغاز وذلك لقياس آرائهم حول موضوع الدراسة .

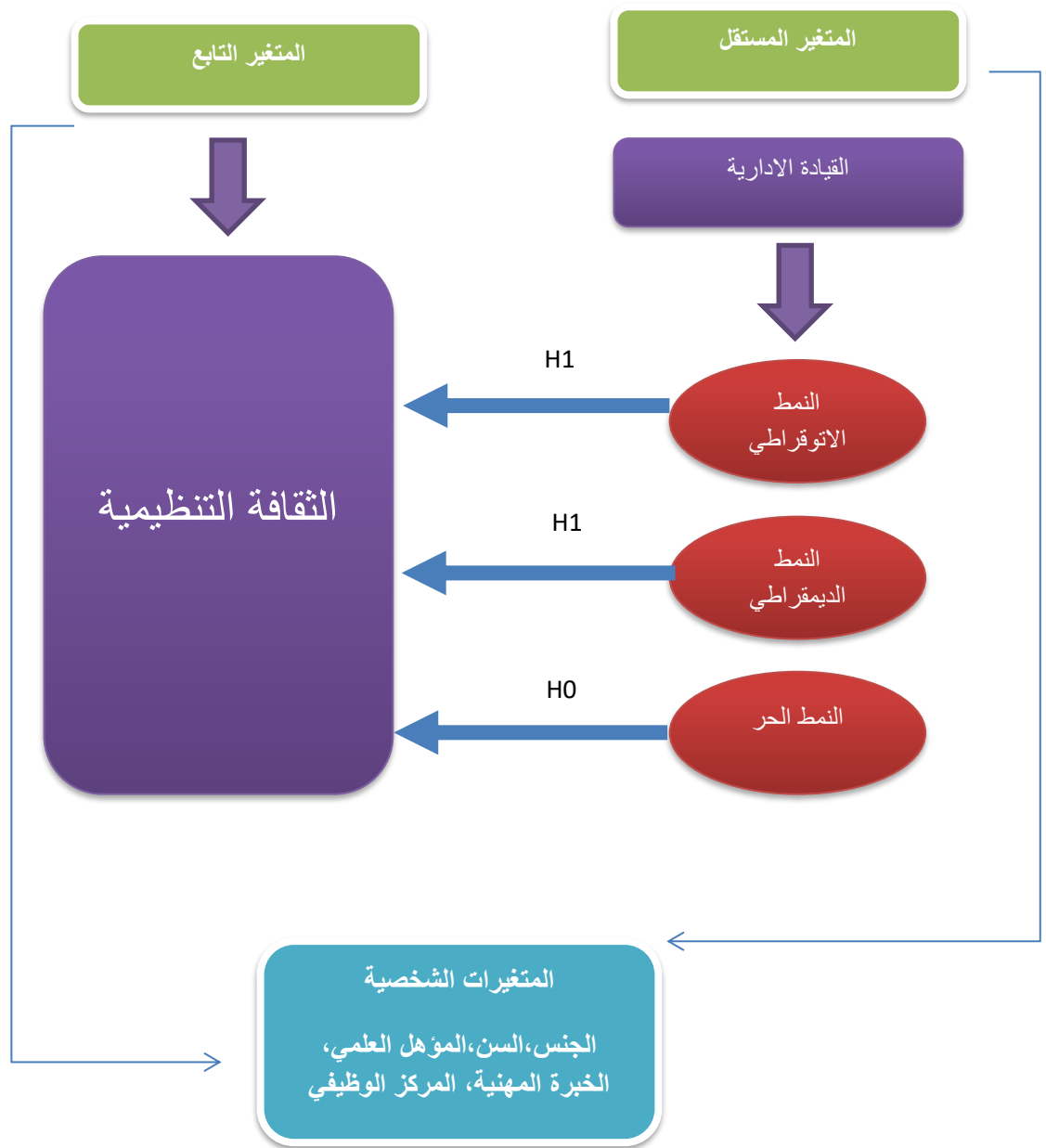
### 8. تقسيمات البحث :

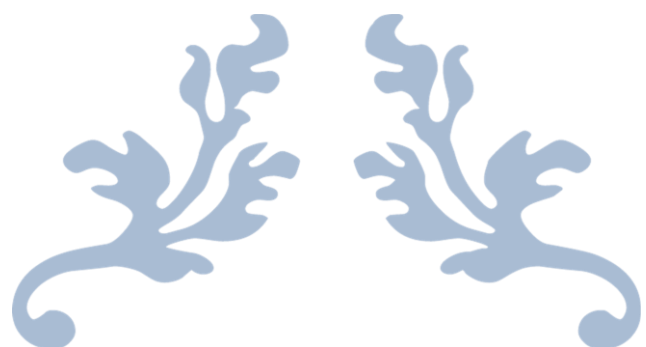
قسمت هذه المدكرة الى فصلين خصصنا الفصل الاول للجانب النظري و الادبيات و في الفصل الثاني دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز ببوهاوة غرداية حيث تناولنا في البحث الاول تقديم مؤسسة سونلغاز و أدوات ومنهج الدراسة و في المبحث الثاني تحليل و تفسير نتائج الاستبيان لتسهيل مفهوم الدراسة.

### 9. صعوبات البحث :

- صعوبة تطبيق برنامج الإحصائي Spss ، نظرا لعدم اطلاق عليه في الجامعة أو إدراجه في منهجية البحث أو وضعه كمقياس للطلبة المقبلين على تحضير مذكرات.
- التأخر في تحكيم الاستبيان.

الشكل يبين نموذج الدراسة





## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الادارية و الثقافة التنظيمية





## تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم الوظائف بالمنظمات لما لها قدرة على التأثير في المرؤوسين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة ، و أن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة المنظمة ، و تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة ، وربما تكون القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر .

حيث سنتطرق في هذا الفصل الى مفهوم القيادة الادارية و أنماطها و أهميتها و كذا خصائصها في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني سنتطرق الى الثقافة التنظيمية من حيث المفهوم و الخصائص و ابعاد.

## المبحث الأول: الاطار النظري للقيادة الادارية و الثقافة التنظيمية

## المطلب الأول: القيادة الإدارية (مفهوم وأنماط):

اهتم الكثير من الباحثين بموضوع القيادة الادارية وهذا دليل على الدور الذي يحضى به العنصر البشري في المؤسسة من خلال هذا نتطرق الى مفهوم و انماط القيادة الادارية.

## الفرع الأول: مفهوم القيادة الادارية

القيادة بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة.

يعرف هنت لرسون. (Hunt Larson) القيادة الإدارية بأنها الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير بث روح التآلف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة<sup>1</sup>.

ويرى جوست (goost): أن القيادة هي تقييم المجموعة لإيجاد بيئة تعليمية مناسبة لهم، للتأكد علم إدارتهم الفعالة لدوائهم، والالتزام بالسلوك الإيجابي في العمل<sup>2</sup>.

عرفها ليكرت(Lkert) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافه المشتركة.

عرفها باس (Bass): بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب به<sup>3</sup>. كما تعرف القيادة الإدارية بأنها ادلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين ويحقق التعاون فيما بينهم<sup>4</sup>.

و تعتبر القيادة موضوع من المواضيع المهمة التي تناولها الفكر الإداري والتنظيمي، إذ لا يمكن إنكار أهمية القيادة لنجاح أي مجموعة في تحقيق أهدافها، كما أنه ليس هناك خلاف على أهمية القائد الإداري سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية في تحقيق الأهداف، ولكن ما تم الاختلاف حوله هو المتغيرات التي تجعل القائد فعالاً. فالقيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فبدونها يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها، وتسود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام بين العاملين<sup>5</sup>.

ويتطابق مفهوم القيادة الإدارية مع مفهوم القيادة بشكل عام، فإن كانت الأولى محصورة في جانب محدد من عمل المؤسسة أو الموقع الرسمي، فإن الثانية تتخطى الموقع وتتجاوزه، ويتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات التالية:

<sup>1</sup> دريوش، شهيناز. اثر انماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية. مذكرة الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير. تسيير الموارد البشرية. جامعة منتوري. قسنطينة. 2011، ص33

<sup>2</sup> الرغبي، أحمد محمد. يوسف. رمزي خليل العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير لدى الطلبة المراهقين في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز. مجلة الطفولة العربية. العدد ستون (دون سنة)، ص44.

<sup>3</sup> العجمي، محمد حسين، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط1: دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008، ص57

<sup>4</sup> هدي رضا، هشام، تنمية مهارات الاتصال القيادة الإدارية، ط1: دار الراهية للنشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص51.

<sup>5</sup> محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1995، ص30

القيادة الإدارية هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، ليشرف على مجموعة من العاملين من أجل تحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.<sup>1</sup> كما خلص أحد الباحثين إلى أنها الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفراد وجماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.<sup>2</sup>

معجم المصطلحات الإدارية، تعرف القيادة الإدارية بأنها نسق التأثير الاجتماعي التي ينشئ من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول إلى أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أنماط القيادة الإدارية

هناك ثلاث أنماط للقيادة الادارية ( الاتوقراطي و الديمقراطي و الحر )

#### أولاً: النمط القيادي الأوتوقراطي

إن فهم النمط الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه حيث يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاث أشكال رئيسية لهذا النمط على النحو التالي:

1- القائد الأوتوقراطي المتشدد : وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها

المرؤوسون ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.<sup>4</sup>

1- القائد الديمقراطي الخير : في هذا الأسلوب يكون القائد اقل استبدادا وتسلسلا من الأوتوقراطي الجائر

فحتى وان كان لا يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة ويحتفظ لنفسه أن يكون لبقا ومتوازنا، حيث يقوم باستخدام المؤشرات الإيجابية كالثناء على المجددين منهم، مع تطبيق العقاب الخفيف لضمان ولائهم فيخلق بذلك المناخ الملائم لديهم لتقبل قراراته و آرائه.<sup>5</sup>

2- القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق : وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع

القرارات عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية تاحة فرصة للمناقشة ،ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.<sup>6</sup>

#### ثانياً: النمط القيادي الديمقراطي

يتميز هذا النمط بأسلوبه المتوازن ، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق ويحترم أحاسيس

<sup>1</sup> ابراهيم عبد الله المنيف، الإدارة : المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم، الرياض، السعودية، 1983، ص 151

<sup>2</sup> سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، العبيكان، السعودية، 2001، ص 8

<sup>3</sup> محمد البرعي ومحمد التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1993، ص 202

<sup>4</sup> صلاح عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإدارة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 52.

<sup>5</sup> احمد محمد احمد النيرب، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003، ص 41.

<sup>6</sup> صلاح عبد الملك الشريف، مرجع سابق ذكره، ص 52.

الأفراد في ظل هذا النمط لا يصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة وعادة ما تتم القيادة من خلال الترغيب وليس التخويف ، حيث أن ترك نوع من الحرية وعدم تقييد الأفراد في هذا النمط لها قيمة في التأثير على قدراتهم الشخصية خاصة العمال ذوي الكفاءات العالية ، وكذلك المشاركة من اجل بلوغ الأهداف<sup>1</sup>، حيث أن القائد الديمقراطي يشجع مرؤوسيه على المشاركة في صنع القرارات من خلال تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية، وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور ، حتى يكون الجميع على دراية بأمر العمل.<sup>2</sup>

### ثالثا: النمط القيادي الحر(الترسلي)

يرجع استخدام الأسلوب القيادة الحرة إلى انتشار استخدام "المنهج الحر" كأسلوب لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن ذلك لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثالثا ، ولم يطبق إلا بعد الثلاثينيات باستخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة "ايوا" IWA الأمريكية في بعض التنظيمات الإدارية المختلفة.<sup>3</sup>

إن القيادة الحرة تعطي الحرية المطلقة لأعضاء الجماعة في التصرف في العمل دون أن تدخل من قبل القائد مع استعداده لإعطاء المعلومات في حالة طلبها ، وتوجيه القائد لأعضاء جماعته يكون وليد الصدفة وهو مرهون بالموقف المعاش، هذا ما يجعل الجماعة تفتقر للتنظيم والانضباط و التنسيق بين الأعمال التي يقوم بها أفرادها، مما يعطي عمل وجهد كبير في مقابل نتائج قليلة ومردود ضعيف.<sup>4</sup>

### الفرع الثالث: أهمية القيادة الادارية:

تميز موضوع القيادة بأهمية كبيرة لدى العلماء والباحثين مند زمن بعيد ولاشك أن القيادة أهمية في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمؤسسات والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين وتدفعهم لأداء المهام وفق خطط المرسومة لتحقيق أهدافها.

كما تبرز أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات من خلال مايلي<sup>5</sup>:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية؛
- تدعيم القوى الايجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم؛

<sup>1</sup> عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 110.

<sup>2</sup> ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على اداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2008، ص44

<sup>3</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص252.

<sup>4</sup> منير لواج، دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء "سونلغاز"، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2007 ص 36.

<sup>5</sup> بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنش والتوزيع، عمان، 2009، ص 46

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة؛

- تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

### الفرع الرابع: خصائص القيادة الإدارية

إن أهم ما يجب أن يتوافر عليه القادة الإداريين ما يلي<sup>1</sup>:

- القدرة على التفاعل والتلاحم مع الجماعة وعلى مواجهة الظروف والمتغيرات التي تحدث،

- لا بد من توافر المقدرة على التفاعل ولا بد أن يتوفر لديهم حد أدنى من الصفات الذاتية اللازمة للإطلاع بهذه المهمة؛

- إمكانية تنمية القدرات واكتساب المهارات والخبرات الجديدة عن طريق التدريب؛

- الاختلاف عنصر هام نجده يتأرجح بين بيئة وأخرى، فكل قائد واختصاصه، فمن يصلح في موقع معين قد لا يصلح في موقع آخر؛

- وجود حد أدنى من الصفات الذاتية كالصحة والذكاء والقدرة على التحمل؛

- وجود قدر معين من الخصائص المكتسبة كالقدرة على الإقناع والاتصال، والإحاطة بجوانب

الأمر؛

- إثارة الآخرين مرتبط بالسمات الشخصية للقائد الناجح، ولكن صفات هذا الأخير لا يمكن التنظير

لها إلا بالاقتراب أو الموازنة بين صفات وسمات القائد الناجح و غير الناجح بحكم أن القائد يولد لا يصنع.

### المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية .

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم

و سنحاول من خلال هد المطلب التطرق الى مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها و خصائصها.

### الفرع الاول : مفهوم الثقافة التنظيمية .

اولا : تعريفات:

**التعريف الاول :** يعرفها "ويليام أوشي" بأنها: الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط

والإجراء والسلوك ، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال

اللاحقة من العاملين .<sup>2</sup>

**التعريف الثاني :** و يعرفها "إيليو جاك" بأنها: ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة

ومشتركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة .<sup>3</sup>

**التعريف الثالث :** يعرفها "نلسون و كويك" بأنها : الثقافة التي لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم و علاقتهم

برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها

نظام رقابة داخلي .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2008، ص 54.

<sup>2</sup> إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ، مذكرة الماجستير ، جامعة المسيلة ، 2006 ، ص 12

نفس المرجع، ص 12<sup>3</sup>

<sup>4</sup> غيلاني حورية ، أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير ، مذكرة ماستر كلية الاقتصاد ، جامعة ورقلة ، 2016/2017، ص 02

ومن خلال ما سبق نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي نظام مشترك المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات، وتتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات، والمعايير، التوقعات التنظيمية التي تبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

### الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية :

تعتبر ثقافة المنظمة عنصرا هاما في التأثير على السلوك التنظيمي للمنظمة حيث تعتبر عنصرا أساسيا موجود جنبا إلى جنب مع مكونات المنظمة من أفراد وأهداف وتكنولوجيا وهياكل تنظيمية وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات إلى ما يلي:

#### 1- دليل للإدارة والعاملين:

حيث تمثل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها كما أنها توجه تفكيرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها وتحديد أسلوب سرعة استجابة أفراد المنظمة التحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها كما يحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.

#### 2- الحفاظ على هوية المنظمة:

فالثقافة تلعب دورا هاما في الحفاظ على هوية المنظمة وبقائها فهي بمثابة أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية الموجودة والذي يوضح أفرادها كيفية التصرف في المواقف المختلفة.

#### 3- الثبات والاستقرار:

تساعد ثقافة المنظمة الأفراد العاملين على اكتساب القدرة على الاستمرار في العمل في ظل وجود مجموعة من التغيرات والتطورات المتلاحقة من خلال تغير القيم والمعايير السائدة في المنظمة والتي تتسم باللامبالاة والفردية وعدم القدرة على التواصل.

#### 4- عنصر مؤيد وفعال للإدارة:

فهي تعد عنصرا مساعدا للإدارة على تحقيق أهدافها فعندما تكون ثقافة المنظمة قوية يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم كما أنها تساعد فيخلق بيئة ملائمة داخل المنظمة مما ينعكس على أداء العاملين بالإيجاب وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل من خلال إمدادها للعاملين بالرؤية الواضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال.

#### 5- تساعد على قابلية المنظمة للتغيير:

فكلما كانت قيمة المنظمة مرنة ومنطلقة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير إن ثقافة المنظمة لها دور كبير وهام في تحقيق فعالية المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين كما تؤدي إلى إحداث تغيير في الشعور العام وتشجيع الأفراد على القيام بالأعمال التي يتم تكليفهم بها.<sup>1</sup>

#### 6- الثقافة التنظيمية مصدر قوة للمنظمة ونجاحها:

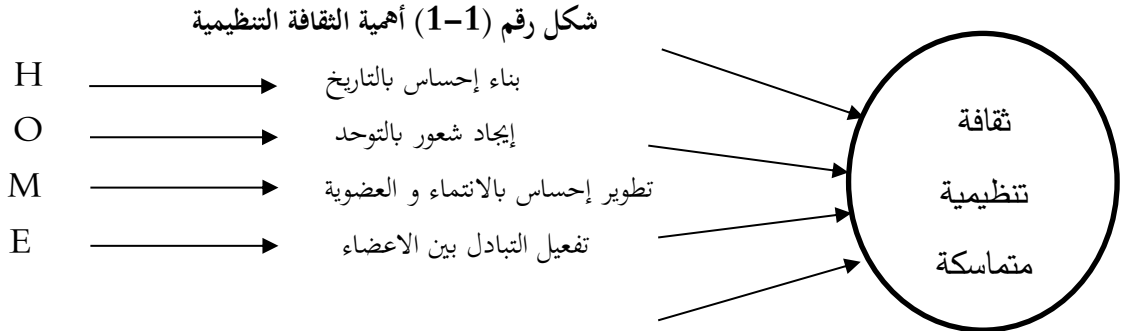
يعتبر ثقافة المنظمة من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح وفعالية المنظمة حيث أن هذه الثقافة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل تنعكس أيضا على الهيكل التنظيمي القائم ونظم الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات ولكل منظمة ثقافتها المميزة لها وقد تكون الثقافة مصدر القوة للمنظمة ونجاحها وفعاليتها كما قد تكون مصدرا لضعف المهمة وتشكل عقبة في سبيل التطور والتغيير ومن ثم يحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقتهم وبذلك

1 - علاء قنديل ، مبادئ و أخلاقيات الإدارة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة ، مصر ، 2013 ص351

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة.<sup>1</sup>

ويمكن أن نلخص أهمية الثقافة التنظيمية بالآتي :

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العرفية تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
  2. إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
  3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
  4. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange) : وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.<sup>2</sup>
- ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي :



المصدر : بلال خلف السكارنة ، ص 371

### الفرع الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية :

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات ، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات :عمر المنظمة، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات و عملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة ، والقيم والمعتقدات. تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

<sup>1</sup> - نفس المرجع؛ص352

<sup>2</sup> \_ بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009 ، ص370

أولاً : خصائص الثقافة التنظيمية هي <sup>1</sup> :

### 1-ثقافة المنظمة نظام مركب:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشتمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات و تقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وغيرها.

### 2-ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، لأن أي تغيير يطرأ على أحد جوانبها لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقها ، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية ، وإنما يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم و المحاكاة.

### 3-ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغيير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة و يمكن أن تفقد ملامح قديمة ، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هاته العناصر والخصائص.

ويمكن إبراز خصائص أخرى للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي :

- الثقافة خاصة إنسانية و اجتماعية: فهي من صنع الإنسان وإبداعه ، كما أنها تمارس من قبل جميع أعضاء المجتمع بأشكال مختلفة حسب اختلاف منابع ومصادر ومكونات ثقافتهم؛
- الثقافة تكنسب: حيث تنتقل من جيل إلى جيل من خلال التعلم والتلقين والتدريب والممارسة والمحاكاة؛

- الثقافة سريعة التكيف: بمعنى أنها تتصف بالمرونة والقدرة على الانسجام؛

- الثقافة تواجه الصراع: كثيرا ما يحدث صراع بين الثقافات المختلفة والمتعارضة فقد تتصارع الثقافة القديمة مع الجديدة ، وكذلك تتصارع ثقافات الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى<sup>2</sup>.

ثانيا : عناصر الثقافة التنظيمية<sup>3</sup>

## 1- القيم التنظيمية Organizational Values

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...

<sup>1</sup> - آيت إبراهيم خولة ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز ، مذكرة ماستر ، جامعة ام البواقي ، 2015/2014، ص11

<sup>2</sup> - آيت إبراهيم خولة ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز ، المرجع السابق، ص11،

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص.29



## 2- المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

## 3- الأعراف التنظيمية Organizational Norms

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، مثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، خاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

## 4- التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

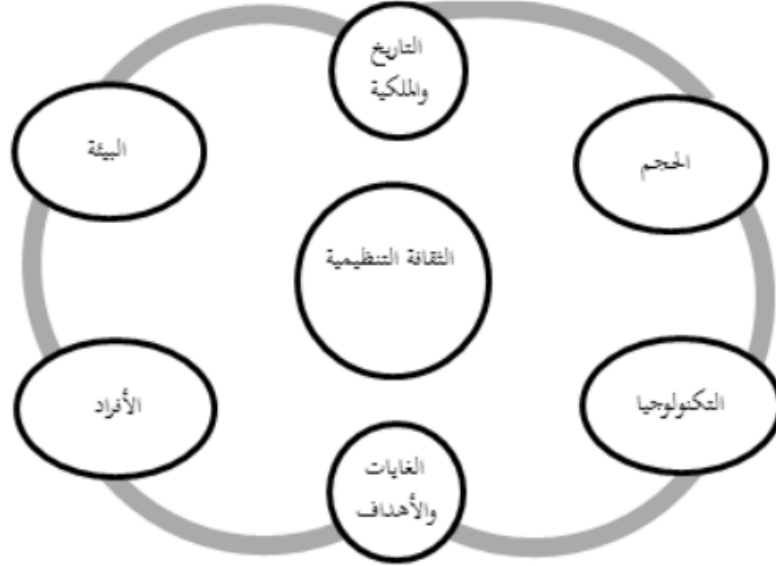
تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، والاقتصادية. وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المؤسسة من أفكار وفلسفة منشئها فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف التي تتفق معهم كما أن لكل منظمة ثقافة خاصة بماء فمن خلال البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال فقد وحدت عدة محددات للثقافة التنظيمية وهي موضحة حسب المرسى في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 358

الشكل رقم(1-2): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006 ، ص 28 من خلال الشكل رقم (02) يتضح لنا وجود ستة عوامل محددة للثقافة التنظيمية كل محدد له تميزاته الخاصة وتأثيراته على ثقافة المؤسسة سنبين محتوى كل محدد فيما يلي<sup>1</sup>:

-**التاريخ والملكية:** إذ يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادة التي مرت بما جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة.

-**الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.

-**التكنولوجيا:** على سبيل المثال « تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية» في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

-**الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة» فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

-**البيئة:** فالطريقة التي مختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين..... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيلها بثقافتها.

<sup>1</sup> مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015/2016، ص 83-84.

**-الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

#### **-تكوين ثقافة تنظيمية قوية للمنظمة**

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة، ضرورة التأكيد على اختيار حيث أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والحلقيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها لعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المؤسسة؛ وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد الى مقابلات، بحيث يتم اختيار العاملين الذين يلامون الثقافة السائدة، يكون لهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك هؤلاء الأعضاء الجدد الى عملية التطوع الاجتماعي، والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات، التي تكون الثقافة.<sup>1</sup>

#### **المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية.**

تعتبر الثقافة التنظيمية هي خلاصة لعدة مؤثرات من بينها التأثير القيادي، حيث إن قيادة الادارية للمنظمة تساهم في ابراز الثقافة التنظيمية و ذلك من خلال ترك قيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة. إضافة لذلك تعتبر الطريقة التي تتبعها في تقسيم العمل وتوزيع المهام، فالقيادة الادارية تساعد على توجيه السلوك وتحفيزه وتوفير الرغبة والحماس لدى المورد البشري، فعندما يلتزم هذا الأخير بالقواعد التنظيمية وقيم الاخلاقية، يؤدي إلى تفعيل التزامه نحو المؤسسة وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تتميز بالعمل الجاد و تفاعل مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية ومواجهة المشكلات وحلها، وما يمكن أن تلعبه القيادة الادارية في هذا المجال.

#### **المبحث الثاني: الدراسات السابقة.**

سنتطرق في هذا المبحث الى الدراسات السابقة المتعلقة ب القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية العربية منها و الاجنبية.

<sup>1</sup> مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق؛ ص 83-84.

**المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.**

ركز هذا المطلب على أهم الدراسات باللغة العربية والتي لها علاقة بعنوان الدراسة أو ترتبط به بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تلخص في الجداول التالية:

**الجدول رقم (1-1): دراسة كمال قورين (سنة 2015)**

الدراسة / السنة	دراسة كمال قورين (سنة 2015)
عنوان الدراسة	" دور القيادة الادارية في نمو و تطوير المؤسسة الاقتصادية "
إشكالية الدراسة	" مامدى فعالية القيادة الادارية في نمو و تطوير المؤسسة الاقتصادية؟ "
نوع/مكان الدراسة	مؤسسة صناعة الخزف بسوافلية ( SIRAMIS )
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: ✓ التعرف على أهمية القيادة الادارية في المؤسسة ✓ التعرف على واقع لقيادة الادارية في مؤسسة صناعة الخزف ( SIRAMIS ) ✓ الوقوف على أهم الاساليب التي يجب على القادة استخدامها لتحقيق الفعالية في أداء الكلي للمؤسسة
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وقد تم إستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
نتائج الدراسة	توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: ✓ قدرة القادة على تجسيد العلاقات بين المرؤوسين و بناء العمل التعاوني المشترك بينهم ✓ غياب عنصر التدريب الذي يلعب دور أساسي في تنمية مهارات المرؤوسين و تحقق التطوير و النمو المطلوب.

المصدر : من اعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

**الجدول رقم (2-1): دراسة مشنان بركة (سنة 2015-2016)**

الدراسة / السنة	دراسة مشنان بركة (سنة 2015-2016)
عنوان الدراسة	" دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "
إشكالية الدراسة	" ما مدى مساهمة لثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي؟ "
نوع/مكان الدراسة	جامعة الحاج لخضر باتنة 2016
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: ✓ عرض و مناقشة المفاهيم و الافكار المرتبطة بادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و الثقافة التنظيمية و الدور التي تلعبه في تطبيقها. ✓ معرفة مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة و المتمثلة في ( الادارة، الاستاذ، الطالب، المناهج التدريسية، الامكانات المادية) في الجامعة محل الدراسة

✓ محاولة التوصل الى نتائج و اقتراحات تساعد متخذي القرار على الشروع في عملية التغيير الثقافي لتبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة و تجاوز مختلف معوقات تطبيقها.	
اعتمدت الدراسة على منهجين رئيسيين هما المنهج الاستنباطي يتعلق بالجانب النظري و المنهج الاستقرائي، وقد تم استخدام الاستبيان و المقابلة كأداة لجمع البيانات.	منهج الدراسة
توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: ✓ تهتم الجامعة بالجوانب الشخصية للفرد و كأنها أسرة واحدة فقد جاءت بدرجة مرتفعة من ناحية ممارسة ثقافة المجموعة. ✓ سيطرت الاجراءات الروتينية العميقة في العمل و الادارة معا. ✓ ثقافة المجموعة هي الثقافة المرغوبة مستقبلا بدلا من الثقافة الهرمية المهيمنة . ✓ لا توجد فروقات في اراء افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة	نتائج الدراسة

المصدر : من اعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

الجدول رقم (1-3): دراسة بحثي امال (سنة 2015-2016)

الدراسة / السنة	دراسة بحثي امال (سنة 2015-2016)
عنوان الدراسة	" القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة "
إشكالية الدراسة	" إلى أي مدى يؤثر الإتصال في القيادة الإدارية؟ وما هو نمط القيادة الإدارية الأكثر ملائمة للإتصال في المؤسسة العمومية؟"
نوع/مكان الدراسة	مؤسسة بنطال مغنية تلمسان
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: ✓ تحديد المفهوم الدقيق للقيادة الإدارية وأهميتها . ✓ تحديد صفات القائد الإداري الناجح . ✓ تحديد مفهوم الإتصال . ✓ الوصول إلى العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية والإتصال في المؤسسة
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على منهجين رئيسيين هما المنهج الوصفي التحليلي والذي يمثل الجانب النظري، هذا المنهج يسمح لنا بربط القيادة الإدارية بالإتصال وفهم العلاقة بينهما. المنهج التطبيقي حيث حاولنا إسقاط الدراسة الميدانية على مؤسسة اقتصادية وكانت مؤسسة بنطال محطة دراستنا
نتائج الدراسة	توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: ✓ لا بد من إعطاء فرصة للاتصال بين أفراد المؤسسة وذلك من خلال تبادل الأفكار والآراء وتحديد الأهداف التنظيمية . ✓ جعل عملية الإتصال وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة وتطبيقها داخل المؤسسة إلى

<p>جانبا الوظائف الأخرى .</p> <p>✓ تكوين وتدريب القيايين في كيفية التعامل والإتصال مع الموظفين .</p> <p>✓ محاولة التطلع إلى أنظمة متطورة وجديدة في الإتصال والتعامل بها وذلك من أجل منافسة المؤسسات الأخرى</p>	
--	--

المصدر : من اعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

الجدول رقم (1-4): دراسة حنان عقابة (سنة 2016-2017)

الدراسة / السنة	دراسة حنان عقابة (سنة 2016-2017)
عنوان الدراسة	" دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية "
إشكالية الدراسة	" ما دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية "
نوع/مكان الدراسة	المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تيندال بولاية المسيلة
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى: ✓ التعرف الى اهم الابعاد المكونة لكل من القيادة الاستراتيجية و الثقافة التنظيمية ✓ التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ✓ السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم :القيادة الاستراتيجية . الثقافة التنظيمية وترسيخها ✓ دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و الثقافة التنظيمية في المنظمة
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
نتائج الدراسة	توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: ✓ مدى تأثير المسؤولين على مرؤوسيههم وتحفيزهم على تقديم اقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم. ✓ غياب ثقافة المساندة وثقافة الدور في مديرية الجامعة ✓ تبني عدة انماط في القيادة الاستراتيجية يؤدي الى التعدد في انواع الثقافة التنظيمية في المؤسسة

المصدر : من اعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الجدول رقم (1-5): (سنة 2002 ديسمبر)

James C. Sarros* , Judy Gray* and Iain L. Densten** دراسة	الدراسة / السنة
" القيادة وتأثيره على الثقافة التنظيمية ا	عنوان الدراسة
" كيفية الحصول على النتائج على الرغم من مجموعة كاملة من الصعوبات وكيف يمكنك الاستفادة من مجموعة كاملة من الإيجابيات للحصول على الخير".	إشكالية الدراسة
"جامعة نيو ساوث ويلز ، أستراليا"	نوع/مكان الدراسة
اقتراحات الدراسة إلى: ✓ على أساس النتائج الواردة في هذه الدراسة ، نقترح أن تكون عملية البناء ✓ يمكن تحقيق ثقافات تنظيمية تنافسية وتعاونية عندما يكون القادة ✓ رفع توقعات العمال ومعتقداتهم حول الأهداف العامة ، والمدرّب والموجه ✓ موظفيهم في تحقيق هذه الأهداف. هذه الثقافات المبتكرة وذات الإنجاز العالي ✓ الاعتماد على القادة الملتزمين والداعمين للنجاح	اقتراحات الدراسة
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: ✓ هذه الصيغة هي دائما واحدة ✓ انه مزيج بين القائد و متابعون ✓ يتعلق الأمر كثيراً بالظروف الطارئة لليوم وكل ذلك أنواع الأشياء ✓ يتعلق الأمر كثيراً بالظروف الطارئة لليوم وكل ذلك أنواع الأشياء ✓ لذا فيما يتعلق بما نفعله في أستراليا ، أعتقد أنه دراسة عن القيادة عبر اللوحة من مستوى إنتاج طابق المحل إلى	نتائج الدراسة

المصدر : من اعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

الجدول رقم (1-6): (ديسمبر 2017)

Muhammad Abbas دراسة	الدراسة / السنة
----------------------	-----------------

<b>Karakoram International University Skardu Campus Gilgit Baltistan Pakistan</b>	
عنوان الدراسة	" تأثير الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة نحو مشاركة الموظفين وتأثيرهم تجاه ولاء الموظف "
إشكالية الدراسة	ما إذا كانت ثقافة المنظمة تؤثر على مستوى مشاركة الموظفين؟ ما إذا كان أسلوب القيادة يؤثر على مستوى مشاركة الموظفين؟. "
نوع/مكان الدراسة	" جامعة كاراكورام الدولية .باكستان "
اهداف الدراسة	أهداف الدراسة 1. لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على مشاركة الموظف 2. لمعرفة تأثير أسلوب القيادة على مشاركة الموظف 3. لمعرفة تأثير مشاركة الموظف على ولاء الموظف 4. معرفة مشاركة الموظف كعامل وسيط بين الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة وولاء الموظف.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
نتائج الدراسة	توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: ✓ دعم الفرضية ووجد أنها تدعم العوامل بشكل كبير. الفرضيات المقترحة ✓ ثبت أنها صحيحة وتصل إلى العلامة. تم تنفيذ كل تدبير ممكن من أجل تحقيق ✓ نتائج غير متحيزة ودقيقة. كانت التضاريس الصعبة لجبلجيت بالتستان أيضاً عاملاً مقيداً للتأثير ✓ دقة النتائج ولكن تم إخضاعها أيضاً لفحص منتظم. من المأمول أن يساعد البحث في مزيد من الدراسات جبلجيت بالتستان.

المصدر : من اعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

الجدول رقم (1-7): (جوان 2019)

الدراسة / السنة	دراسة <b>Yasas L. Pathiranage</b> <b>,Doctoral Student, Faculty of Graduate Studies</b>
عنوان الدراسة	" الثقافة التنظيمية والأعمال الأداء: دراسة تجريبية "
إشكالية الدراسة	" كيف تكون الثقافة التنظيمية ضرورية في النجاح التنظيمي؟ "
نوع/مكان الدراسة	" جامعة كيلانيا ، سريلانكا "
اهداف الدراسة	أهداف الدراسة لهدف من هذه المقالة هو إثبات التصور والقياس ودراسة مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية على الأعمال أداء. تبدأ المراجعة بفحص



من الأدب في مجال الثقافة التنظيمية و أداء العمل.	
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: نتائج الدراسة الكمية في مجال ✓ أظهرت الثقافة التنظيمية وجود أ علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الأعمال. ✓ كما أظهرت نتائج الدراسة النوعية كيف يستخدم مديرو الأعمال تنظيمًا فعالاً ثقافة لتحفيز الموظفين وجذب العملاء ، لتحسين الفعالية التشغيلية ، ولزيادة الأداء المالي	نتائج الدراسة

المصدر : من اعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

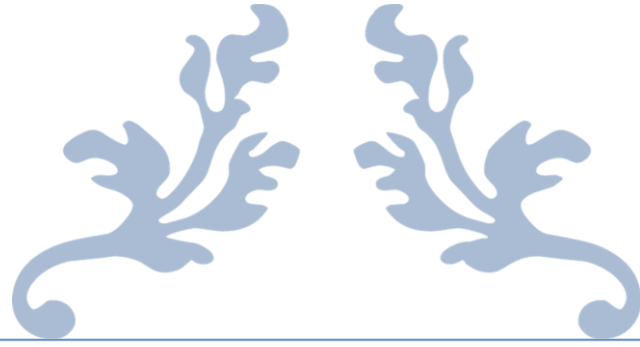
الجدول رقم (1-8): جدول يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<p>— سنة الدراسة.</p> <p>— مكان الدراسة.</p> <p>— عدد عينة الدراسة.</p> <p>— إختيار العينة العشوائية لبعض الدراسات.</p> <p>— استخدمنا في دراستنا الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.</p>	<p>— التعرف على دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري</p> <p>— إبراز مفهوم القيادة الادارية و ابعادها</p> <p>— توضيح دور الشركات الاقتصادية في التعامل مع الثقافة التنظيمية</p> <p>— مجتمع الدراسة مكون من عمال المؤسسات الاقتصادية.</p> <p>— الثقافة التنظيمية وأثرها تحقيق اهداف المؤسسة</p> <p>— استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS وكانت تحليلها (MANOVA).</p>

المصدر : من اعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

خلاصة:

نستخلص مما سبق ان الثقافة التنظيمية إحدى مقومات العمل المؤسسي و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن أسلوبها ، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و ذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة و خبرة العاملين بها كلاً في مجاله. ولا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق ثقافتها داخل المؤسسة و أن يتم تقنين مثل هذه الآليات لتعكس مردودها على مستوى أداء العاملين.



---

## الفصل الثاني

---

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

وحدة غرداية



تمهيد:

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات التي تقوم و بتوزيع الكهرباء والغاز في منطقة الوسط و الفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب بالغاز و الكهرباء. و بما ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة استثمارية فهي تسعى دائما إلى انجاز عدة مشاريع لتوسع نشاطها ولهذا نجدها تتعامل كثيرا مع الموردين و المؤسسات الأخرى لإنشاء تلك المشاريع.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز:

وستتناول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشاطها وعملها وكذا طبيعة تنظيمها وكيفية نشاطها و مختلف المنتجات التي تقوم بإنتاجها والهيكلة التنظيمي لها.

### المطلب الأول : تقديم مديرية التوزيع غرداية:

نظراً لكون دراستنا كما سيأتي فيما بعد ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسنقدم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً مختلف وظائفها، تتبع هذه المديرية الجهوية للتوزيع.

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديريات الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة . حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البلدية - SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البليدة، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) و يقدر رأس مال المديرية بـ : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ عدد عمالها:1

\* 2014: 99 ابطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛

\* 2013: 93 ابطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛

\* 2012: 92 ابطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛

\* 2012: رقم المتعاملين 162432؛

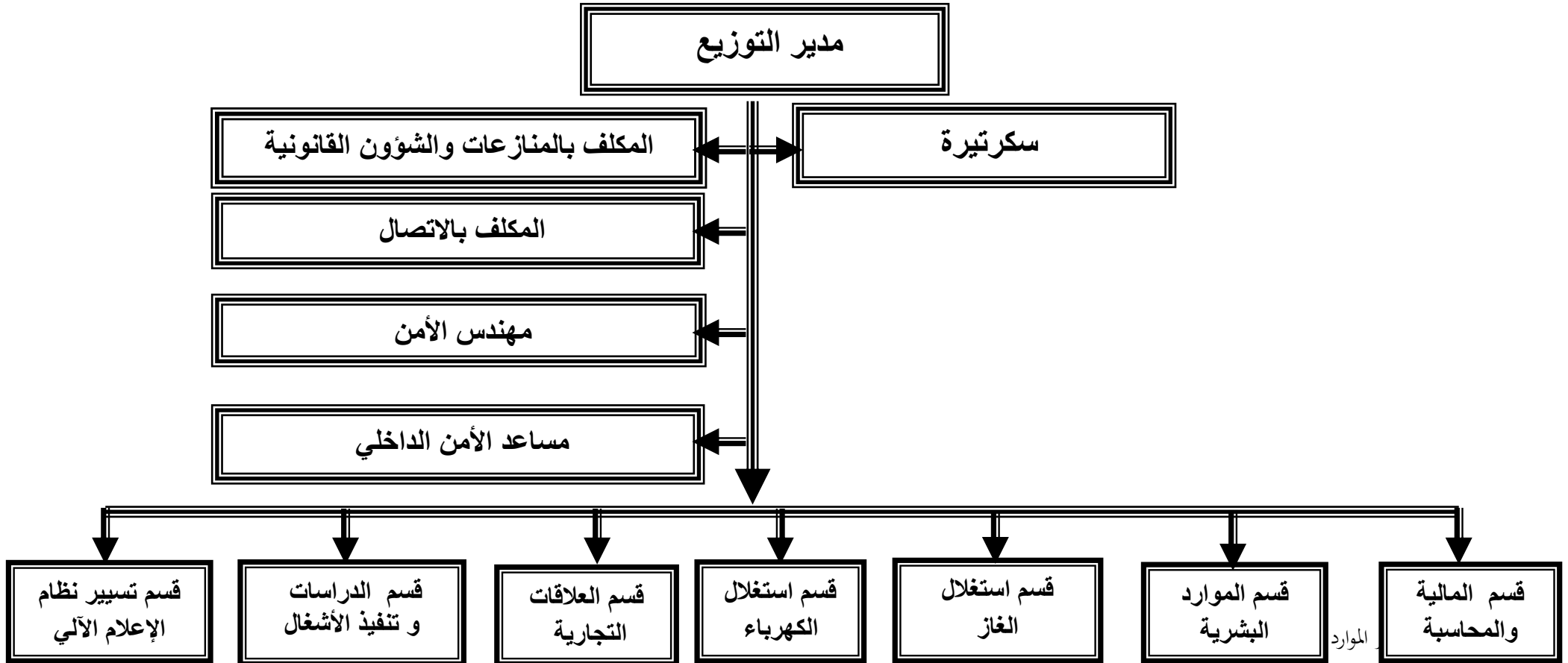
\* زبائن الكهرباء 105291؛

\* زبائن الغاز 57141

<sup>1</sup> - بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهران، 22 مارس 2015.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .



شرح الهيكل التنظيمي:

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 و يمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتظم المديرية مايلي 1:

- مكتب المدير: و المصالح و الأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

- سكرتير التنفيذي

- العون المكلف بالاتصال على المستوى المديرية.

- العون المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية.

- العون المكلف بالوقاية وامن الأشخاص على مستوى المديرية.

ونلخص مهام المديرية بمايلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتنوع وسط مجال:الخدمات المقدمة،تعظيم المبيعات،تحصيل الديون.

- تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه.

- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضا و إرشادهم و توعيتهم.

- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.

- وضع برنامج الأشغال و ضمان تنفيذها.

- تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.

- ضمان امن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

الفرع الثاني: تقديم بقسم تسيير الموارد البشرية :

وفي هذا المبحث سنتطرق الى تعريف مصلحة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي واهم المهام ونشاطات المصلحة.

أولاً: تعريف بقسم تسيير الموارد البشرية:

هي المصلحة المسؤولة عن تنفيذ القواعد والإجراءات في الميدان التحكم بالموارد البشرية وهي مسؤولة أيضا عن:تعزيز

المهارات الموجودة لتطوير أنشطة جديدة تؤكد من مدى كفاية هذه الموارد البشرية (المهارات والفرص)، وتطوير الأنشطة، تطوير

المعلومات، والاستماع والتشاور حول العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل،مراجعة نظام إدارة العمليات المعتمدة من قبل

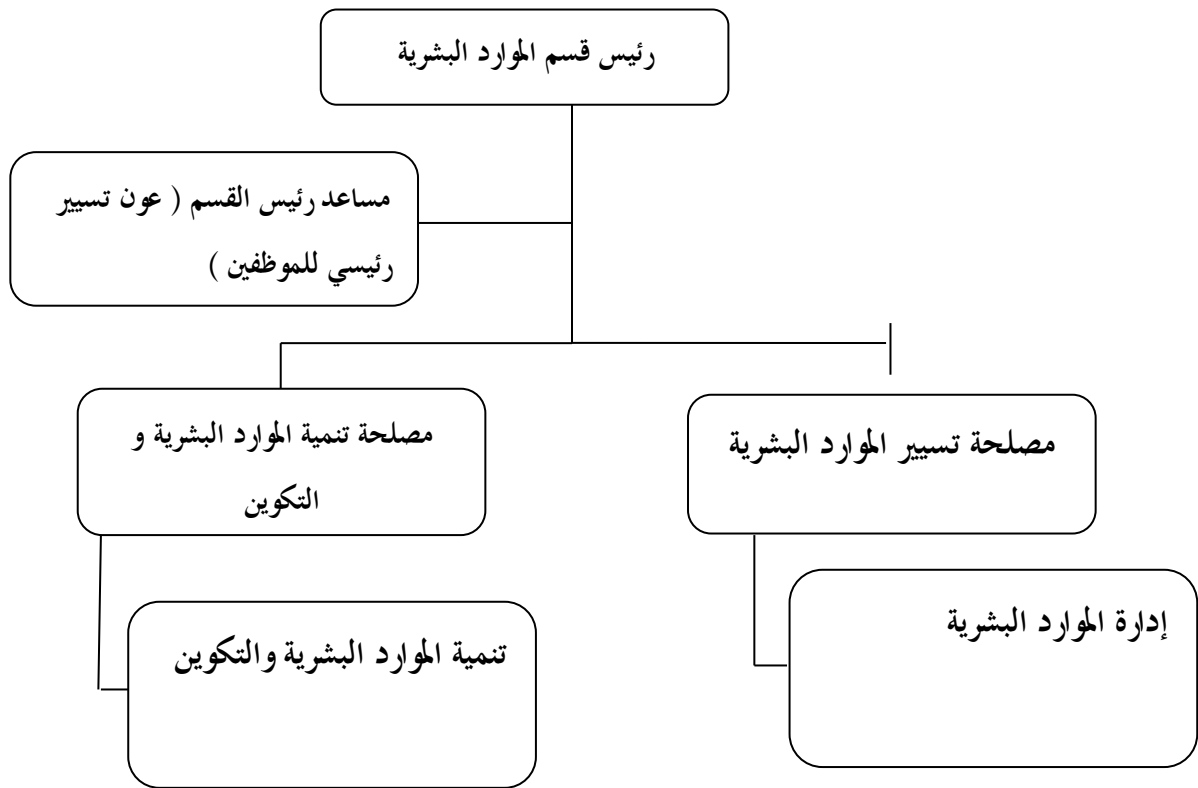
الشركة،التنسيق أنشطة مختلفة من الموظفين داخل فرع التوزيع، بما في ذلك التوظيف، والحث على التكامل، وتعيين والترقية ونقل ...،

وضع خطط سنوية للتجنيد والتدريب، تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأها الإدارة العليا.

ثانيا: المخطط الهيكلي للمصلحة ادارة الموارد البشرية:

1 - مبحث ياسين، المرجع سبق ذكره، ص 63،64.

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: رئيس إدارة الموارد البشرية، 2016.

ثالثا: شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية:

يتكون هذا القسم من مصلحة التسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية وتكوين ادارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية و التكوين، ويقوم هذا القسم بمايلي<sup>1</sup>:

- اعداد و توجيه و مراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين و الترقية.
- ضمان و تنسيق و ترقية النشاطات الادارية و تسيير المستخدمين.
- اعداد و متابعة الاجور.
- اعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

الفرع الثالث: مهام ونشاط المصلحة:

تتمثل مهامها في مايلي:

- ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجور من العناصر المتغيرة للعودة لسجلات الرواتب، ويدعي المعالجة؛

<sup>1</sup> -مخنت ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 70.



- ضمان إنشاء الرواتب،
- ضمان التنظيم الإداري للأفراد،
- التأكد من الأطر الإدارية والمديرين التنفيذيين توزيع كبار الاتجاه؛
- رصد وتحديث الملفات المحوسبة الموظفين؛
- ضمان الحفاظ على ملفات الموظفين الإدارية؛
- إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بأفعال المهن وفقا للأنظمة المعمول بها؛
- ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين؛
- ضمان التطبيق الموحد للقواعد ومراقبة تنفيذها،
- إرسال التشوهات التسلسل الهرمي و مواجهتها في تطبيق اللائحة؛
- التواصل مع العمل والخارجية وكالات المركز الطبي؛
- إنشاء الميزانية، عقد إدارة ولوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية؛
- ضمان إنشاء إحصاءات لموظفي فرع التوزيع ومراقبة موثوقيتها؛
- صيانة وتحديث السجلات القانونية والعرفية.

### المطلب الثاني: المنهج المستخدم وعينة الدراسة

#### الفرع الأول: المنهج المستخدم

ان اختيار منهج الدراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، كذلك الغاية منه و يعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة و لإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث"<sup>1</sup>

و بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه:

" مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة"<sup>2</sup>

و قد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف دور التدريب في تنمية الابداع لدى عينة من موظفي المؤسسة و تحليل المعلومات المتحصل عليها .

#### الفرع الثاني: عينة الدراسة و خصائصها

- مجتمع الدراسة الميدانية

محمد شقيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990، ص30. <sup>1</sup>  
بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59. <sup>2</sup>

تم اختيار الدراسة الميدانية من الأشخاص الذي يملكون مؤهلات و مقدرة في التحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان سواء الخاصة بمتغير القيادة الادارية او الثقافة التنظيمية.

● عينة الدراسة

لم يتم تحديد حجم عينة دراسة بشكل مسبق قبل توزيع الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 50 استبيان و قد اعتمدنا طريقة التسليم و الاستلام المباشر لمفردات العينة.

بعد عملية الفرز و التوبيو و التنظيم، تقرر الإبقاء على 40 استبيان من مجموع 50 استبيان تمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 10 استمارات لعدم الاجابة عليها من طرف بعض مفردات الدراسة و الجدول التالي يبين الاحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان.

الجدول رقم (1-2): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

الاستبيان		البيان
العدد	النسبة المئوية	
50	100%	عدد الاستمارات الموزعة
10	20%	عدد الاستمارات الغير محاب عليها
40	80%	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1-2) أن عدد الاستمارات الموزعة بلغت 50 استمارة، كما تم الغاء 10 استمارات بسبب نقص المعلومات فيها، و تم الابقاء على 40 استمارة صالحة للتحليل لتمثل عينة الدراسة أي ما يعادل 80%

### المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات و كذا الوسائل الاحصائية و تتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات و كذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا في:

#### الفرع الأول: أدوات جمع المعلومات

اعتمدنا في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء و جمع آراء و إجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة بدور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية، و تعرف الاستمارة على أنها " عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية"<sup>1</sup>.

عبد الله عبد الرحمان، علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص180. <sup>1</sup>

تضمن الاستبيان 27 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء حيث يشمل الجزء الأول على البيانات الشخصية و الذي يحتوي على 5 أسئلة، أما الجزء الثاني فيحتوي على 22 سؤال موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: القيادة الادارية

و ينقسم إلى ثلاث أبعاد أساسيين هم:

البعد الأول: النمط الاوتوقراطي

البعد الثاني: النمط الديمقراطي

البعد الثالث: النمط الحر

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.

المتوسط الحسابي: و ذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارات الاستمارة.

الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

معامل الارتباط بيرسون: و ذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين محاور، و قوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، و ضعيفا عند اقترابه من الصفر، و تكون قيمته موجب عندما يكون الارتباط طردي، و الارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارث الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات، و هذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارث الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS

### المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان

في هذا المبحث نتعرض إلى صدق و ثبات الاستبيان، عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و إجراء تحليل و تفسير لها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار الاستبيان

قبل عرض الاستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة المحكمين\*<sup>1</sup> من جامعة غرداية من أجل التأكد من صحة العبارات و طريقة صياغتها و كذلك منهجية و شكل الاستبيان، و بعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح و التوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.

أولا/ ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط و يكون ذلك من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

ثانيا/ معامل ألفا كرونباخ: إن معامل الارتباط ألفا من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة و الثبات في القياس و تتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

#### الجدول رقم (2-3): يبين معامل ألفا كرونباخ للاستبيان كاملة

عدد الأسئلة	22
معامل ألفا كرونباخ	0,911

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss25

من الجدول رقم (2-3) نلاحظ أن معامل ألفا يصل **0,911** حيث يعتبر ذو مستوى جيد جدا من الثقة و الثبات و هذا يعني هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير في حين لو تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على نفس العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

#### الجدول رقم (2-4): يبين معامل الفا كرونباخ لكل محور

المحور الأول	المحور الثاني	عدد الأسئلة
12	10	
معامل ألفا كرونباخ	معامل ألفا كرونباخ	
0,869	0,820	

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss25

نلاحظ من الجدول رقم (2-4) ان معامل الفا كرونباخ في محور الاول من الاستبيان و المتعلق بالقيادة الادارية دو مستوى عالي من الثقة و الثبات، بحيث تخطى حاجز **0,86** في حين نرى ان المحور الثاني حيث بلغ **0,820** المتعلق بالثقافة التنظيمية.

• (انظر الملحق رقم 2 قائمة المحكمين)

ثالثاً/ العلاقة بين محاور الاستبيان

الجدول رقم (2-5): يبين العلاقة بين كل محور و الاستبيان:

المحاور	معامل بيرسون	مستوى دلالة
المحور الاول: القيادة الادارية	0,946	0,000
المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	0,926	0,000

المصدر: من إعداد طالب باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-5) أنا العلاقة بين المحاور و الاستبيان دو علاقة طردية و قوية ذلك بالاعتماد على نتائج تحليل ارتباط معامل " بيرسون" ، حيث بلغ في المحور الاول 0,946 و مستوى دلالة 0,000 اي أنه كلما زادة القيادة الادارية انعكس ايجابيا على تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

و نلاحظ أيضا ان المحور الثاني بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,926 و مستوى دلالة 0,000 و هي علاقة طردية أيضا بحيث أن الثقافة التنظيمية تزداد اذا زادت القيادة الادارية في المؤسسة .

### المطلب الثاني: تحليل النتائج

#### الفرع الأول تحليل البيانات الشخصية

تتمثل البيانات الشخصية في الجنس، السن، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية ، المؤهل العلمي

أولاً: متغير الجنس

الجدول رقم(2-6): عدد أفراد العينة من ذكور و إناث

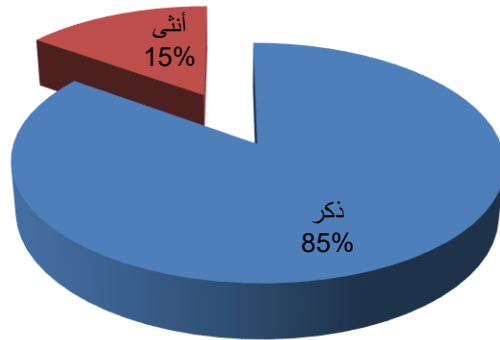
الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	34	85%
أنثى	06	15%
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (2-6) و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس نجد أن الغالبة من الذكور نسبة

85% أما نسبة الإناث فتمثل 15%.

### الشكل رقم (1-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من مخرجات برنامج Excel

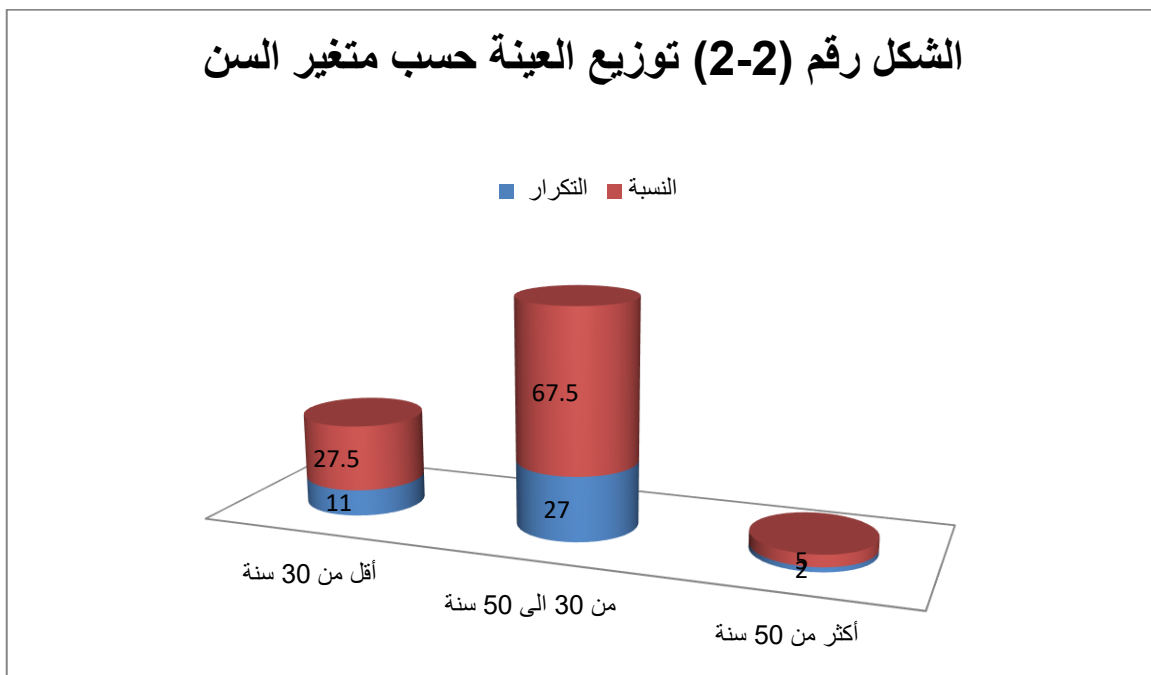
ثانياً: متغير العمر

### الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

التكرار النسبي	التكرار	العمر
27.5%	11	أقل من 30 سنة
67.5%	27	من 30 الى 50 سنة
5%	02	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (2-7) و الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذي عمرهم من 30 الى 50 سنة هم 27 فرداً أي بنسبة 67.5% من إجمالي العينة أي الفئة الأكثر دراسة في العينة بينما عدد أفراد العينة الذين تقل اعمارهم عن 30 سنة هم 11 فرداً، أي بنسبة 27.5% من إجمالي أفراد العينة و أخيراً أفراد العينة الذين تتجاوز اعمارهم 50 سنة فكان عددهم 02 ، أي ما يعادل 5% من إجمالي أفراد العينة.



المصدر : من مخرجات برنامج Excel

ثالثا: متغير المركز الوظيفي

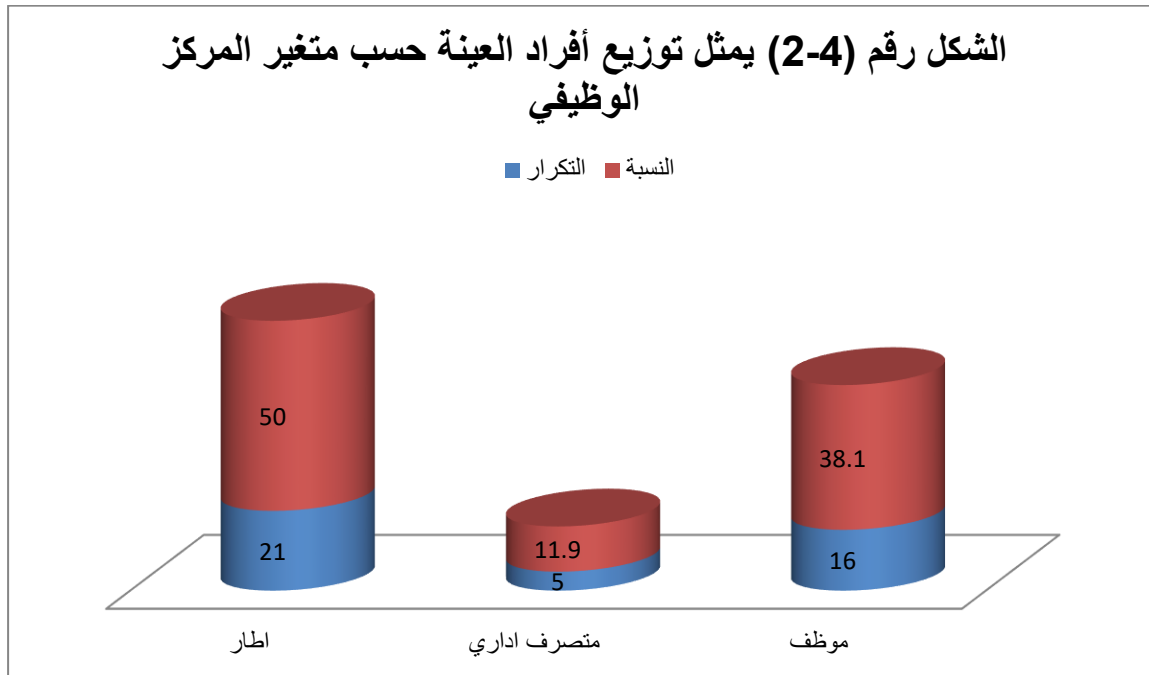
الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المهنة	التكرار	التكرار النسبي
اطار	21	52.5%
رئيس مصلحة	5	5%
موظف	17	42.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

يوضح لنا الجدول رقم (2-9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة المشغولة، فكانت مهنة الاطار المهنة الغالبة بنسبة

52.5% اي ما يعادل 21 فرداً، في حين بلغت نسبة الموظفين 42.5% اي ما يعادل 17 فرداً ، و بلغت نسبة رئيس مصلحة 5% اي ما يعادل 5 أفراد .



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

رابعا: متغير الخبرة المهنية

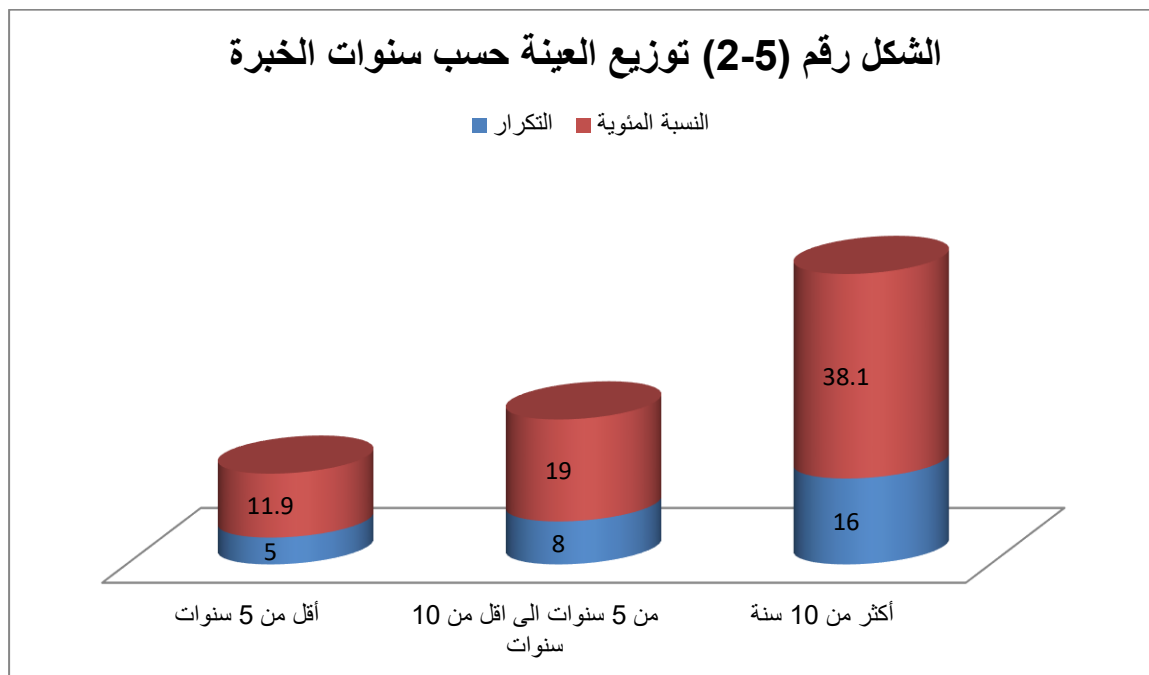
الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	
%27.5	11	أقل من 5 سنوات
%40	16	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات
%32.5	13	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (2-10) نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات الى 10 سنوات نسبة 40% اي ما يعادل 16 فرد، بينما عدد أفراد العينة الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 10 سنوات ب نسبة 32.5% أي ما يعادل 13 فردا و عدد الأفراد التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات ب 27.5% ما يعادل 11 فردا .





المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

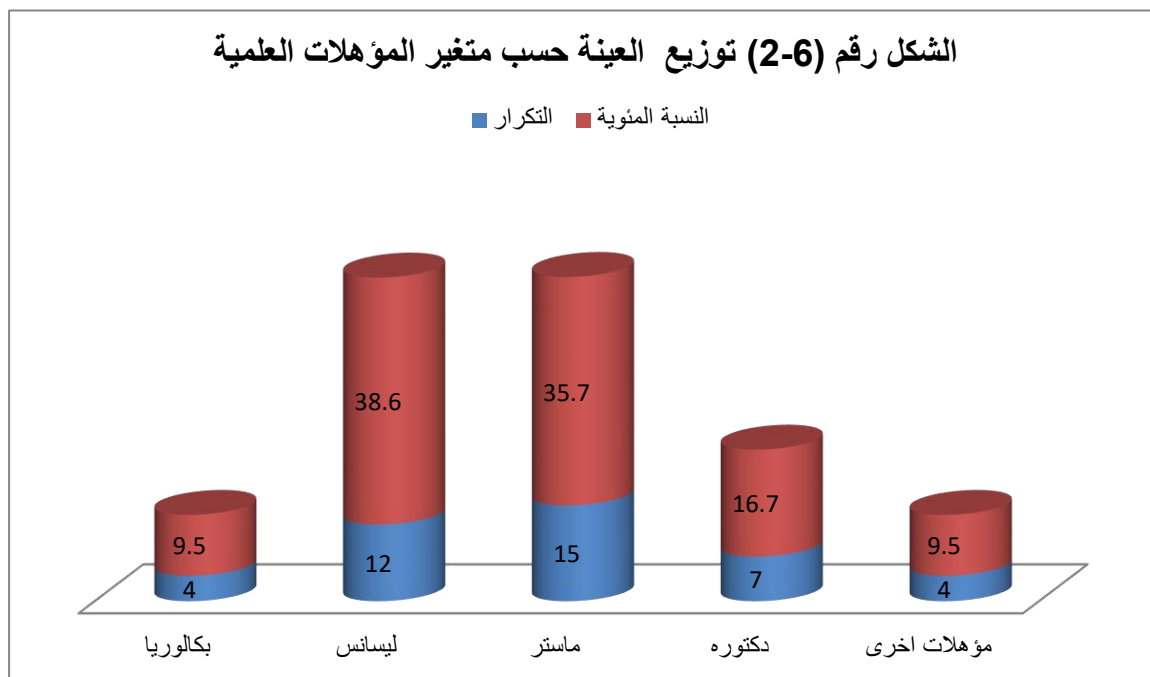
خامسا: متغير المؤهلات العلمية

الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهلات العلمية

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية (%)
بكالوريا	6	15%
ليسانس	12	30%
ماستر	20	50%
دكتوراه	-	-
مؤهلات أخرى	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-8) بأن المستوى التعليمي لجميع العينة مرتفع، بحيث أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي فما فوق، فقد بلغت نسبة المستجوبين الحاصلين على شهادة ماستر 50% أي ما يعادل 20 فرداً، في حين بلغت نسبة المستجوبين الحاصلين على مستوى ليسانس 30% أي ما يعادل 12 أفراد، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريا 15% أي ما يعادل 6 أفراد و أخيراً 2 أفراد من لهم مؤهلات أخرى في حين لاحظنا انه لا يوجد من هو في طور الدكتوراه في العينة المستجوبة.



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

الفرع الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي:

من خلال هذا العنصر سنحاول وصف و تحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، ثم استنتاج إتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة و هذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي، حيث قمنا بحساب طول الفئة و الذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات و التي هي 4 مسافات على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين و التي هي ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و عليه يساوي طول الفئة  $0.8=5/4$  و بهذا يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11) يمثل معايير تحديد الاتجاه

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط المرجح	من 1 الى 1.80	من 1.81 الى 2.60	من 2.61 الى 3.40	من 3.41 الى 4.20	من 4.21 الى 5

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (2-12) : قياس محور القيادة الادارية

العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
<b>البعد الأول: النمط الأوتوقراطي</b>			
موافق	1,165	3,98	1. القائد لا يفوض السلطة والصلاحيات ويشرف بنفسه على تفاصيل العمل.
موافق	1,248	3,68	2. القائد يوجه تعليمات صارمة غير قابلة للنقاش.
موافق	1,261	3,48	3. القائد يستخدم أسلوب الترهيب والتخويف لتنفيذ تعليماته.
محايد	1,442	3,15	4. يتدخل القائد في أعمال ليست من مهامه.
موافق	<b>1.1108</b>	<b>3.5688</b>	<b>متوسط البعد الاول: النمط الاوتوقراطي</b>
<b>البعد الثاني: النمط الديمقراطي</b>			
موافق	1,047	4,08	1. يتعاطف القائد مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية.
موافق تماما	,586	4,38	2. يشجع القائد على إبداء الآراء وطرح الأفكار والمقترحات الجديدة.
موافق	,853	4,13	3. يتشارك القائد مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
موافق	,783	4,05	4. يفوض القائد السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات يهتم بنتائج الأعمال
موافق تماما	<b>0.72210</b>	<b>4.1563</b>	<b>متوسط البعد الثاني: النمط الديمقراطي</b>
<b>البعد الثالث: النمط الحر</b>			
موافق	1,265	3,70	1. يعطي القائد الموظفين بالحرية التامة في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لإنجاز مهامهم
موافق	1,075	3,35	2. يفوض القائد سلطاته على نطاق واسع.
موافق	1,080	3,75	3. لا يتدخل القائد بمشكلات العمل إلا في حالات الأزمة الشديدة.
محايد	1,224	3,20	4. السلوك العام للقائد متنوع ومتقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر.
موافق	<b>0.91287</b>	<b>3.50</b>	<b>متوسط البعد الثالث: النمط الحر</b>
موافق	<b>0.71007</b>	<b>3.7417</b>	<b>محور القيادة الادارية</b>

من خلال الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن إجابات افراد العينة المدروسة لعبارات المحور الأول و المتعلقة ب محور القيادة الادارية بلغت متوسط حسابي قدر ب 3.7417 بانحراف معياري 0.71007 و حين نرى عبارات المحور لاحظت أن العبرة رقم 1 " القائد لا يفوض السلطة والصلاحيات ويشرف بنفسه على تفاصيل العمل." بمتوسط بلغ 3.98 اما العبرة الاقل متوسط هي رقم 4 "1. يفوض القائد السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات يهتم بنتائج الأعمال" حيث بلغت بلغت اعلى متوسط قدر ب 3.98 اي أن

افراد العينة على دراية بدور القيادة الادارية لدى المؤسسة، حيث لاحظنا أن العبارة البعد الثاني و المتضمن النمط الديمقراطي الأكثر موافقة حيث تجاوزت متوسط الحسابي ل عباراته 4 فما فوق . كما لاحظنا ان النمط الاتوقراطي يأتي بعده بمتوسط بلغ 3.56 و بانحراف معياري قدره 1.1108 اي ان افراد العينة موافقة على النمط الاتوقراطي . أما في ما يخص الانحراف المعياري نجد ان النمط الأوتوقراطي بلغ انحرافه 1.1108 أي انه له انحراف في اجابات افراد العينة. و في النمط الديمقراطي 0.72210 أي ان له انحراف قليل نوعا ما في الاجابات و اخيرا النمط الحر 0.91287 له انحراف اقل من 1 أي ان افراد العينة ليس لهم انحراف كبير في الاجابات.

الجدول رقم (2-13) : قياس محور الثقافة التنظيمية

العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق تماما	1,230	4,23	1. تعمل القيادة الإدارية على خلق بيئة عمل تسودها الثقة
موافق	,986	3,95	2. لدى الفرد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديه من معرفة ومعلومات مع الآخرين دون خوف من فقدان وظيفته.
موافق تماما	1,037	4,28	3. يضع الأفراد الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً بشكل جماعي لتحقيقها.
موافق	,883	3,80	4. يشعر الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر.
موافق	1,033	3,90	5. لدى العاملين رؤية واضحة مشتركة للمنظمة.
موافق	1,075	3,85	6. تحتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للعاملين.
موافق	,958	3,43	7. يتم تقييم العامل وترقيته ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته المعرفية، وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة.
محايد	,928	3,40	8. تشجع القيادة الإدارية العاملين على الإبداع والابتكار
محايد	1,121	2,98	9. يتم التسامح مع الأخطاء والفسل.
موافق	,389	4,05	10. تقوم أي وحدة بتقديم المساعدة والدعم لأي وحدة أخرى تطلبها.
موافق	0.61040	3.7850	محور الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن ان العبارات الأكثر موافقة هي العبارة رقم 1 " تعمل القيادة الإدارية على خلق بيئة عمل تسودها الثقة" بمتوسط قدره 4.23 و جاءت العبارة رقم 10 "تقوم أي وحدة بتقديم المساعدة والدعم لأي وحدة أخرى تطلبها." بمتوسط قدره 4.05 و تاتي العبارة رقم 3 " يضع الأفراد الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً بشكل جماعي لتحقيقها." بمتوسط قدره 4.28.

اما العبارات الاقل متوسط جاءت العبارة رقم 9 " يتم التسامح مع الأخطاء والفشل " بمتوسط قدر ب 2.98 و جاءت العبارة رقم 8 " تشجع القيادة الإدارية العاملين على الإبداع والابتكار " بمتوسط 3.40. أما فيما يخص الانحراف المعياري نجد ان اقل انحراف بلغ 0.389 في العبارة رقم 10 " تقوم أي وحدة بتقديم المساعدة والدعم لأي وحدة أخرى تطلبها " و العبارة رقم 4 " يشعر الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر " بانحراف قدره 0.883 أي انهما ليس لهما انحراف كبير في اجابات العينة. و العبارات التي لها انحراف كبير نجد انها العبارة رقم 1 " تعمل القيادة الإدارية على خلق بيئة عمل تسودها الثقة " و العبارة رقم 9 " يتم التسامح مع الأخطاء والفشل " بانحراف معياري 1.23 و 1.12 على التوالي نلاحظ أن إحصائية Z أقل من القيمة الجدولية والمعنوية أكبر من 0.05 إذن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية الصفرية بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف)

اختبار كولموجروف - سمرنوف نتعرف من خلاله على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. تم إجراء اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الإحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي Normal (Distribuition) حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء سنفترض مايلي:  
\_الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.  
\_الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم ( 2-14 ) لإختبار ( Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon )

المعنوية	إحصائية Z	المحور
0.556	0.766	القيادة الادارية
0.491	0.792	الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

ثانياً: اختبار الفرضية الأولى:

يوجد دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية

الجدول رقم (2-15) اختبار الفرضية الرئيسية

محموري الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	اتجاه العينة
المجموع	3,7633	0.61863	0,000	موافق

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-15) أن المتوسط الحسابي بلغ 3.76 و مستوى الدلالة أقل من 0,05

فإن الفرضية " وجد دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية" مقبولة

#### 1- اختبار الفرضية أ:

يوجد دور النمط القيادي الاوتوقراطي في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية .

الجدول رقم (2-16) اختبار الفرضية أ

الجدول رقم (2-5) يبين العلاقة بين كل محور و الاستبيان:

المحاور	معامل بيرسون	مستوى دلالة
محور الثقافة التنظيمية - النمط القيادي الاوتوقراطي	0.720	0,000

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-16) أنا العلاقة بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الاوتوقراطي دو علاقة قوية و طردية و ذلك بالاعتماد على نتائج تحليل ارتباط معامل " بيرسون" ، حيث بلغ في المحور الاول 0.720 و مستوى دلالة 0,000 أي أنما كلما زادت النمط القيادي الاوتوقراطي زادة فعاليته في التحكم بالثقافة التنظيمية ككل .

#### 2- اختبار الفرضية ب:

يوجد دور النمط القيادي الديمقراطي في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية .

الجدول رقم (2-17) اختبار الفرضية ب

الجدول رقم (2-5) يبين العلاقة بين كل محور و الاستبيان:

المحاور	معامل بيرسون	مستوى دلالة
محور الثقافة التنظيمية - النمط القيادي الديمقراطي	0.631	0,000

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-17) أن العلاقة بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الديمقراطي ذو علاقة موجبة و طردية و ذلك بالاعتماد على نتائج تحليل ارتباط معامل " بيرسون " ، حيث بلغ في المحور الاول 0.631 و مستوى دلالة 0,000

أي أنما كلما زادت النمط القيادي الديمقراطي زادة التحكم بالثقافة التنظيمية في المؤسسة ككل. مقبولة

### 3- اختبار الفرضية ج:

يوجد دور النمط القيادي الحر في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية.

#### الجدول رقم (2-18) اختبار الفرضية ج

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى دلالة
محور الثقافة التنظيمية - النمط القيادي الحر	0.385	0.14

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-18) أن العلاقة بين محور الثقافة التنظيمية و بعد النمط القيادي الحر ذو علاقة موجبة ضعيفة و ذلك بالاعتماد على نتائج تحليل ارتباط معامل " بيرسون " ، حيث بلغ في المحور الاول 0.385 و مستوى دلالة أكبر من 0.05 حيث بلغ 0.14

أي أنما كلما زادت النمط القيادي الحر زاد بصفة ضعيفة الثقافة التنظيمية في المؤسسة . غير مقبولة

ثالثا: اختبار الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات

الديمغرافية ( الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

أ:توجد فروق ذات دلالة احصائية حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات الديمغرافية 1-1 -الجنس.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

- نتائج اختبار - T " لعينتين مستقلتين " - الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى
-------	-------	-----------------	-------------------	---	-------

الدلالة					
0.844	0.198	0.67043	3.7716	34	ذكر
		0.12450	3.7167	06	أنثى

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نظام (SPSS25).

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للذكور البالغ (3.7716) بإنحراف معياري (0.67043) و هو أعلى من متوسط للإناث بلغ (3.7167) بإنحراف معياري (0.12450) ، كما جاءت قيمة المحسوبة (T) لمتغير "الجنس" (0.198) عند مستوى الدلالة (0.844)، وعند مقارنتها مع مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة ( $\alpha \leq 0.05$ )، يتضح بأنها أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تغزى لمتغيرات الديمغرافية الجنس.

- وعليه نرفض الفرضية البحثية التي تنص بأن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تغزى لمتغير الجنس". لتصبح " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تغزى لمتغير الجنس".

2- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تغزى لمتغيرات الديمغرافية العمر و عدد سنوات الخبرة و المؤهل العلمي.

اختبار تحليل التباين Anova :

و منه نقسم الفرضية إلى فرضيات فرعية التي تمس جانب المتغيرات المسمى الوظيفي و التخصص العلمي و الخبرة المهنية.

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تغزى لمتغير العمر.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تغزى لعدد سنوات الخبرة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تغزى لمتغير المؤهل العلمي.

أ- المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تغزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفترة
0.26968	4.2371	11	أقل من 30 سنة
0.63878	3.6052	27	من 30 الى 50 سنة
0.00000	3.2917	02	أكثر من 50 سنة



0.61863	3.7633	40	المجموع
---------	--------	----	---------

تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى العمر على القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	3.589	2	1.794	5.857	0.006
داخل المجموعات	11.336	37	0.306		
المجموع	14.925	39			

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير المسمى العمر على القيادة

الادارية و الثقافة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة f 5.857

و بما أن مستوى الدلالة =SIG 0.006 هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية 1H

، ونرفض الفرضية 0H ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة

حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و

الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و

الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

نقول نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري.

ب- المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات

الخبرة

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	11	4.2689	0.19889
من 5 الى 10 سنوات	16	3.9354	0.47330
أكثر من 10 سنوات	13	3.1237	0.46237
المجموع	40	3.7633	0.61863

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة المهنية على القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
--------	----------------	--------------	----------------	--------	-------------------

0.000	25.182	4.302	2	8.604	بين المجموعات
		0.171	37	6.321	داخل المجموعات
			39	14.925	المجموع

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير الخبرة المهنية على القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة f 25.182

و بما أن مستوى الدلالة =SIG= 0.000 هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية 1H ،ونرفض الفرضية 0H ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نقول نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري.

ج- المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة
0.25952	3.6194	06	بكالوريا
0.43719	4.1167	12	ليسانس
0.52966	3.7608	20	ماستر
0.00000	2.1000	02	مؤهلات اخرى
0.61863	3.7633	40	المجموع

تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى المؤهل العلمي على القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	7.156	3	2.385	11.052	0.000
داخل المجموعات	7.770	36	0.216		

			39	14.925	المجموع
--	--	--	----	--------	---------

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير المؤهل العلمي على القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة  $f = 11.052$  و بما أن مستوى الدلالة =SIG 0.000 هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية 1H ،ونرفض الفرضية 0H ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نقول نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري.

#### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى تعريف بالشركة و مما تتكون أهم فروعها و نلقي نظرة خاطفة على هيكلها التنظيمي، كما تطرقنا فيه لعملية إنجاز الدراسة و ذلك بإعداد استبيان، وقد تم معالجة الدراسة الإحصائية باستخدام اختبارات الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و النسب و التكرارات واختبار الفرضيات وتحليلها بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، و خصصنا هذا الفصل إلى

استعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها بواسطة الاستبيان من عينة الدراسة، و المكونة من عمال مؤسسة سونلغاز و من خلال دراستنا وجدنا أن هناك علاقة و دور بين القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية على مؤسسة سونلغاز غرداية.



---

# الخاتمة

---



الخاتمة:

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

إن نجاح كل مؤسسة من هذه المؤسسات، يتوقف على العمال الذين يتواجدون فيها وهذا من خلال الميكانيزمات والآليات التي تتمتع بها كل مؤسسة، والتي تسعى إلى تحقيق التميز والتفوق عن باقي المؤسسات الأخرى، فالميكانيزمات مرتبطة بالثقافة التنظيمية التي تبنيها كل مؤسسة ومدى تأثيرها وسرعة انتشارها. حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطوير وتنمية هذه الثقافة. ولا يتم هذا إلا من خلال قيادة

حكيمه تعمل جاهدة على تعظيم الجهود و ارساء ارضية ملائمة من خلال تناول القيم و العادات و المعتقدات المؤسسة و العمل على تطويرها و تنمية.

ولقد توصلنا من خلال دراستنا الموسومة ب " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة"، أن القيادة الإدارية تلعب دورا مهما في المؤسسة وتساهم في التطوير والتنمية و في نشر الثقافة الملائمة بين العمال، حيث تعد القيادة من أهم الإشكاليات المطروحة لدى العديد من الباحثين ولذلك حاولنا في دراستنا معالجة إشكالياتها من خلال التوفيق النظري والميداني، ومحاولة الكشف عن الجزئيات في التحولات والتغيرات داخل النسق العام للتنظيم في المؤسسة العمومية الاستشفائية. وما تحمله من القيم والعلاقات بين مختلف الوحدات النسقية لجماعة العمل

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

### مناقشة النتائج

- نستخلص من خلال ما سبق أهم نتائج الدراسة و المتمثلة في النقاط التالية :
- بالنسبة للفرضية الأولى و المتمثلة في " يوجد دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية " حيث وصلنا إلى نتيجة وجود دور القيادة في التنمية الثقافية التنظيمية عامة و المقسمة الى ثلاث أنماط:
- توجد علاقة طردية قوية بين نمط القيادة الاوتوقراطي والثقافة التنظيمية.
  - حيث يوجد دور للنمط القيادي الديمقراطي كبير في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة غرداية .
  - حيث لا توجد علاقة قوية بين النمط الحر والثقافة التنظيمية (علاقة موجبة وضعيفة).
- أما بالنسبة للفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- وصلنا إلى أن لا وجود لفروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير الجنس و وصلنا أيضا إلى وجود لفروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير العمر و عدد سنوات الخبرة و المؤهل العلمي.

### التوصيات و مقترحات:

- دعوة الباحثين إلى التعمق و البحث و التوجه في هذا المجال.
- ضرورة تشبيع المؤسسة باستراتيجيات فعالة للقادة من أجل تسيير العمل وتوفير اتصال فعال بين مختلف الموظفين.
- يجب أن تتسم القيادة الإدارية بالمؤسسة بصفات وقيم أخلاقية عالية حتى تجعلهم بمثابة قدوة لإلتباع.
- يجب على القادة الإداريين البحث والتعرف على أهم التطورات في مجال القيادة واختيار القيادة الحكيمة التي تتماشى مع المؤسسة وكذلك الاهتمام بالثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها من أجل تسهيل العمل.
- يجب على المؤسسات تشجيع عملية الاتصال الإداري الفعال والاهتمام أكثر به لأنه يعتبر الجوهر الأساسي في أي مؤسسة مهما كان مجالها.
- يجب على كل المؤسسات اختيار الثقافة الإدارية التي تتساير مع جميع الموظفين من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموسومة وتسيير العمل.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كانت من أهمها ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم تنظيمي من قبل القيادة الادارية باعتبارها مرتكزا عاما يعتمد عليه نجاح وفشل المنظمات.
- على القيادات الإستراتيجية أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات تنظيمية واضحة تنبع من واقع المنظمة، وتسهم في رسم الخريطة التنظيمية لها، وتوضع القيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية.
- على المسؤولين الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد وقيم الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات، والاجتماعات، الاحتفالات، وتقديم نماذج سلوكية من قبل المسؤولين حتى يحتذي بها الموظفين.

- على القيادات الإستراتيجية استيعاب التأثيرات الخارجية على سلوك الموظفين، والتخلص من التأثيرات السلبية وتقوية ودعم الجوانب الإيجابية.
- ضرورة استفادة القيادات الادارية التقليدية من القيادات الادارية الحديثة من تجاربهم في كيفية تطوير الثقافة التنظيمية بطرق علمية وعملية، وتدعيم الثقافة التنظيمية القوية والتخلص من الثقافة التنظيمية الضعيفة.

### افاق الدراسة :

نقترح مواضيع في المستقبل كالآتي:

- تأثير القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري؛
- مساهمة القيادة الادارية في تعزيز الثقافة التنظيمية؛
- اثر الثقافة التنظيمية على القيادة الادارية.



# قائمة المراجع

المصادر و المراجع:

أ- الكتب:

- (1) ابراهيم عبد الله المنيف، الإدارة : المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم، الرياض، السعودية، 1983.
- (2) بشير صالح الرشيد، **مناهج البحث التربوي** - رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث، 2000.
- (3) بلال خلف السكارنة ، **أخلاقيات العمل** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009.
- (4) بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (5) حمدي رضا، هشام، تنمية مهارات الاتصال القيادة الإدارية، ط1، الاردن: دار اليازة للنشر و التوزيع، 2010.
- (6) سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، العبيكان، السعودية، 2001.
- (7) عبد الله عبد الرحمان، علي بدون، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
- (8) العجمي، محمد حسين، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، 2008.
- (9) علاء قنديل ، **مبادئ و أخلاقيات الإدارة** ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة ، مصر ، 2013.
- (10) عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- (11) محمد البرعي و محمد التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1993.
- (12) محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1995.
- (13) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

ب- المذكرات:

- (1) احمد محمد احمد النيرب، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003.
- (2) إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ، مذكرة الماجستير ، جامعة المسيلة ، 2006.
- (3) آيت إبراهيم خولة ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز ، مذكرة ماستر ، جامعة ام البواقي ، 2015/2014.
- (4) بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2008.
- (5) دريوش، شهيناز. اثر انماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية. مذكرة الحصول عل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تسيير الموارد البشرية.ى. جامعك منتوري . قسنطينة. 2011.
- (6) صلاح عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإدارة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- (7) غيلاني حورية ، أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير ، مذكرة ماستر كلية الاقتصاد ، جامعة ورقلة ، 2017/2016.
- (8) ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على اداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2008.

- (9) محمد شقيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990.
- (10) مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015/2016.
- (11) منير لواج، دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء "سونلغاز"، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، 2007.

#### 9. المجالات:

- (1) الزغي، أحمد محمد. يوسف. رمزي خليل العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير لدى الطلبة المراهقين في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز. مجلة الطفولة العربية. العدد ستون ( دون سنة).
- (2) بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهاوة، 22 مارس 2015.
- (3) مجمع سونلغاز، مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز، غرداية، جويلية 2014.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



الموضوع: تعبئة استبيان في إطار بحث لنيل شهادة ماستر إدارة الموارد البشرية:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الكريم، أختي الكريمة تحية طيبة وبعد:

يشرفنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري"، دراسة حالة شركة سونلغاز بوهراوة ولاية غرداية، حيث قمنا بالعمل على تحضير هذا الاستقصاء الذي نضعه بين أيديكم راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة الأسئلة الواردة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط وسنتعامل معها بسرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالب: حميم فاروق

ملاحظة: نرجو منكم قراءتها بتمعن ثم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

### 1- الجزء الأول: البيانات الشخصية للمجيب

أ. الجنس:

ذكر  أنثى

ب. السن:

أقل من 30 سنة  من 31 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

ج. المركز الوظيفي:

موظف  إطار  رئيس مصلحة

د. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

هـ. المؤهل العلمي:

بكالوريا  ليسانس  ماستر  دكتوراه  مؤهلات أخرى

### 2- الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أ. المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية

العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>البعد الأول: النمط الأوتوقراطي</b>					
5. القائد لا يفوض السلطة والصلاحيات ويشرف بنفسه على تفاصيل العمل.					
6. القائد يوجه تعليمات صارمة غير قابلة للنقاش.					
7. القائد يستخدم أسلوب الترهيب والتخويف لتنفيذ تعليماته.					
8. يتدخل القائد في أعمال ليست من مهامه.					
<b>البعد الثاني: النمط الديمقراطي</b>					
5. يتعاطف القائد مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية.					
6. يشجع القائد على إبداء الآراء وطرح الأفكار والمقترحات الجديدة.					
7. يتشارك القائد مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.					
8. يفوض القائد السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات يهتم بنتائج الأعمال					

البعد الثالث: النمط الحر

					5. يعطي القائد الموظفين بالحرية التامة في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لإنجاز مهامهم
					6. يفوض القائد سلطاته على نطاق واسع.
					7. لا يتدخل القائد بمشكلات العمل إلا في حالات الأزمة الشديدة.
					8. السلوك العام للقائد متنوع ومتقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر.

ب. المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبرة
					1. تعمل القيادة الإدارية على خلق بيئة عمل تسودها الثقة
					2. لدى الفرد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديه من معرفة ومعلومات مع الآخرين دون خوف من فقدان وظيفته.
					3. يضع الأفراد الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً بشكل جماعي لتحقيقها.
					4. يشعر الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر.
					5. لدى العاملين رؤية واضحة مشتركة للمنظمة.
					6. تحتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للعاملين.
					7. يتم تقييم العامل وترقيته ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته المعرفية، وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة.
					8. تشجع القيادة الإدارية العاملين على الإبداع والابتكار
					9. يتم التسامح مع الأخطاء والفضائل.
					10. تقوم أي وحدة بتقديم المساعدة والدعم لأي وحدة أخرى تطلبها.

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المؤسسة	أسماء المحكمين
جامعة غرداية	عجيلة حنان
جامعة غرداية	عائشة بوقليمينة
جامعة غرداية	بن شاعة وليد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	22

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	10

Corrélations

		الادارية_القيادة_محور	التنظيمية_الثقافة_محور	الكلية_المحور
الادارية_القيادة_محور	Corrélacion de Pearson	1	,754**	,946**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	40	40	40
التنظيمية_الثقافة_محور	Corrélacion de Pearson	,754**	1	,926**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	40	40	40
الكلية_المحور	Corrélacion de Pearson	,946**	,926**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	



N	40	40	40
---	----	----	----

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

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	34	85,0	85,0	85,0
	أنثى	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	11	27,5	27,5	27,5
	سنة 50 الى 30 من	27	67,5	67,5	95,0
	سنة 50 من أكثر	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفي\_المركز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	17	42,5	42,5	42,5
	إطار	21	52,5	52,5	95,0
	مصلحة رئيس	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المهنيو\_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	11	27,5	27,5	27,5
	سنوات 10 الى 5 من	16	40,0	40,0	67,5
	سنوات 10 من أكثر	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العلمي\_المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	6	15,0	15,0	15,0
	ليسانس	12	30,0	30,0	45,0
	ماستر	20	50,0	50,0	95,0
	أخرى مؤهلات	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
1. السلطة يفوض لا القائد تفاصيل على بنفسه ويشرف والصلاحيات العمل.	40	0	3,98	1,165
صارمة تعليمات يوجه القائد للنقاش قابلة غير	40	0	3,68	1,248
س3_1	40	0	3,48	1,261
س4_1	40	0	3,15	1,442
س5_1	40	0	4,08	1,047
س6_1	40	0	4,38	,586
س7_1	40	0	4,13	,853
س8_1	40	0	4,05	,783
س9_1	40	0	3,70	1,265
س10_1	40	0	3,35	1,075
س11_1	40	0	3,75	1,080
س12_1	40	0	3,20	1,224

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
س1_2	40	0	4,23	1,230
س2_2	40	0	3,95	,986
س3_2	40	0	4,28	1,037
س4_2	40	0	3,80	,883
س5_2	40	0	3,90	1,033
س6_2	40	0	3,85	1,075
س7_2	40	0	3,43	,958
س8_2	40	0	3,40	,928
س9_2	40	0	2,98	1,121
س10_2	40	0	4,05	,389

Statistiques

الكلبي\_المحور

N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		3,7633

Ecart type ,61863

**Corrélations**

		التنظيمية_الثقافة_محور	الأول_بعد
التنظيمية_الثقافة_محور	Corrélation de Pearson	1	,720**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
الأول_بعد	Corrélation de Pearson	,720**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

**Corrélations**

		التنظيمية_الثقافة_محور	الثاني_بعد
التنظيمية_الثقافة_محور	Corrélation de Pearson	1	,631**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
الثاني_بعد	Corrélation de Pearson	,631**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

**Corrélations**

		التنظيمية_الثقافة_محور	الثالث_بعد
التنظيمية_الثقافة_محور	Corrélation de Pearson	1	,385*
	Sig. (bilatérale)		,014
	N	40	40
الثالث_بعد	Corrélation de Pearson	,385*	1
	Sig. (bilatérale)	,014	
	N	40	40

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Statistiques de groupe**

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne
					erreur standard
الكلي_المحور	ذكر	34	3,7716	,67043	,11498
	أنثى	6	3,7167	,12450	,05083

**Test des échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t po			Dif	mo
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)		
الكلي_المحور	Hypothèse de variances égales	18,283	,000	,198	38	,844		

Hypothèse de variances  
inégales

,437

37,665

,665

**ANOVA**

الكلبي\_المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	3,589	2	1,794	5,857	,006
Intragruppes	11,336	37	,306		
Total	14,925	39			

**Descriptives**

الكلبي\_المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	M
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 من أقل	11	4,2689	,19889	,05997	4,1353	4,4026	3,87	
سنوات 10 الى 5 من	16	3,9354	,47330	,11833	3,6832	4,1876	3,18	
سنوات 10 من أكثر	13	3,1237	,46237	,12824	2,8443	3,4031	2,10	
Total	40	3,7633	,61863	,09781	3,5655	3,9612	2,10	

**Descriptives**

الكلبي\_المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	M
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 من أقل	11	4,2689	,19889	,05997	4,1353	4,4026	3,87	
سنوات 10 الى 5 من	16	3,9354	,47330	,11833	3,6832	4,1876	3,18	
سنوات 10 من أكثر	13	3,1237	,46237	,12824	2,8443	3,4031	2,10	
Total	40	3,7633	,61863	,09781	3,5655	3,9612	2,10	

**ANOVA**

الكلبي\_المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	8,604	2	4,302	25,182	,000
Intragruppes	6,321	37	,171		
Total	14,925	39			

**Descriptives**

الكلبي\_المحور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
بكالوريا	6	3,6194	,25952	,10595	3,3471	3,8918	3,30	3,30
ليسانس	12	4,1167	,43719	,12621	3,8389	4,3944	3,39	4,39
ماستر	20	3,7608	,52966	,11844	3,5129	4,0087	3,14	4,0087
أخرى مؤهلات	2	2,1000	,00000	,00000	2,1000	2,1000	2,10	2,10
Total	40	3,7633	,61863	,09781	3,5655	3,9612	2,10	4,39

**ANOVA**

الكلية-المحور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	7,156	3	2,385	11,052	,000
Intragroupes	7,770	36	,216		
Total	14,925	39			

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة الاختصارات
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الادارية و الثقافة التنظيمية</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الاطار النظري للقيادة الادارية
07	المطلب الأول: القيادة الإدارية (مفهوم وأنماط)
07	الفرع الأول: مفهوم القيادة الادارية
08	الفرع الثاني: أنماط القيادة الإدارية
09	الفرع الثالث: أهمية القيادة الادارية
10	الفرع الرابع: خصائص القيادة الإدارية
10	المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية
10	الفرع الاول : مفهوم الثقافة التنظيمية .
11	الفرع الثاني :اهمية الثقافة التنظيمية.
12	الفرع الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية
14	الفرع الرابع: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
16	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية
17	المبحث الثاني: دراسات السابقة
17	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
20	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
22	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
23	خلاصة
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز بوهرانو غرداية</b>	
24	تمهيد
26	المبحث الاول: تقديم مؤسسة سونلغاز و ادوات و منهج الدراسة

26	المطلب الأول : تقديم مديرية التوزيع غرداية
27	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
28	الفرع الثاني: تقديم بقسم تسيير الموارد البشرية
29	الفرع الثالث: مهام ونشاط المصلحة
30	المطلب الثاني: المنهج المستخدم و عينة الدراسة
30	الفرع الأول: المنهج المستخدم
30	الفرع الثاني: عينة الدراسة و خصائصها
33	المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة
33	الفرع الأول: أدوات جمع المعلومات
33	الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة
33	المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان
33	المطلب الأول: اختبار الاستبيان
34	المطلب الثاني: تحليل النتائج
34	الفرع الأول تحليل البيانات الشخصية
39	الفرع الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي:
42	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
48	خلاصة
51	الخاتمة
55	قائمة المراجع
58	الملاحق