

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية
من إعداد الطالبة: قندافة سارة
بعنوان:

أثر القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/16

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	الأستاذ/طالب احمد نور الدين
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	الأستاذ/بهاز الجيلالي
مناقشا	جامعة غرداية	الدكتور/خنيش يوسف

السنة الجامعية: 2016/2017م



السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية
من إعداد الطالبة: قندافة سارة
بعنوان:

أثر القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/16

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	الأستاذ/طالب احمد نور الدين
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	الأستاذ/بهاز الجيلالي
مناقشا	جامعة غرداية	الدكتور/خنيش يوسف

السنة الجامعية: 2017/2016م

الإهداء

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك

أنه لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نهدي ثمرة جهدنا

إلى

من قال فيهما الله عز وجل " ... وبالوالدين إحسانا..."

بحر الحنان ، ريحانة الدنيا و نور عيناى أُمى حبيبة قلبى حفظها الله لى .

إلى الذى لم يبخل على يومآ ، الشمعة التى تضىء دربى قرة عىنى أبى العزىز

الأزهار الفتية و المبتهجة أختاى: فرىال و اىمان

إلى أعلى اخ : حمزة حفظه الله

إلى الذىن أحاطونى بحبهم أهلى و أقاربى .

كل أساتذتى فى كل المراحل

إلى كل من ساندنى فى عملى من قرىب أو من بعىد .

قندافة سارة

الشكر و العرفان



اتوجه بأول شكر الى المولى تعالى بالشكر و الثناء على نعمه كلها

وعلى توفيقه لي في انهاء هذه الدراسة، لقوله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم).

بعد التوجه بالشكر و الثناء للمولى عز وجل

اتقدم بالشكر الجزيل الى استاذي المشرف "بهاز جيلالي"

على توجيهاته وجهده ووقته في انجاز هذه المذكرة فجزاه الله

عني خيرا ورعاه واطال الله في عمره، كذلك الشكر الجزيل

لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة مذكرتي

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى كل اساتذتي

بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير النمط القيادي على تنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) على تقديرات العاملين للنمط القيادي على الثقافة التنظيمية،

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي و لتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة فبلغت (50) مفردة، كما تم استخدام برنامج ال spss لتحليل بيانات الدراسة وقد توصلت إلى عدد من النتائج من أهمها:

أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المؤسسة محل الدراسة، يليه النمط الأوتوقراطي و أخيرا النمط الحر.

الكلمات المفتاحية: قيادة، أوتوقراطي، ديمقراطي، حر، ثقافة تنظيمية

Résumé :

la présente étude ayant pour but de connaitre l'impact du style directif sur le développement de la culture organisationnelle dans l'entreprise "l'Algérienne des eaux" Unité de Ghardaïa, cette étude, en outre, visait de dévoiler l'intensité de l'influence des variations de la personnalité de la fonction en terme de (l'âge, compétence, ancienneté, niveau d'instruction) et l'évaluation des employés de style directif sur la culture organisationnelle.

et afin d'atteindre ses objectifs, il a été adopté durant cette étude l'approche descriptive, ainsi qu'une questionnaire a été établi et distribué sur un échantillon d'étude de 50 personnes, en outre un programme d'analyses des données de l'étude a été mis en œuvre à l'effet de révéler les résultats qui sont :

le style démocratique est le plus adopté dans l'entreprise objet de notre étude, suivi par le style autocratique, et en dernier le style libre.

Mot clé : directif, autocratique, démocratique, libre, culture organisationnelle

الفهرس

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ- هـ	المقدمة العامة
الفصل الاول: الادبيات النظرية للدراسة و الدراسات السابقة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الاطار النظري للقيادة الادارية و الثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: ماهية القيادة الادارية
11	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات المحلية
25-24	المطلب الثاني: الدراسات العربية
26	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
27	المطلب الرابع: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
29	تمهيد الفصل

30	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية
30	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن وحدة غرداية
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة وحدة غرداية
35	المبحث الثاني: اجراءات المنهجية
35	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة
36	المطلب الثاني: أداة الدراسة ومصادر المعلومات
49-37	المبحث الثاني: وصف وتحليل محاور المعلومات الشخصية
60	خلاصة الفصل
62	خاتمة
63	نتائج
63	توصيات
63	افاق
65	مراجع
67	ملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
36	عدد الابار و الخزانات المستعملة من طرف المركز	01
41	عدد الاستثمارات الموزعة و المسترجعة	02
42	درجة اهمية بنود الاستبيان	03
43	المقياس المعتمد (جدول ليكارت)	04
44	التوزيع الطبيعي	05
45	قياس ثبات الاستبيان	06
45	توزيع افراد العينة حسب الجنس	07
46	توزيع افراد العينة حسب العمر	08
47	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
48	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	10
50	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	11
51	جدول المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنمط القيادة الديمقراطي	12
52	جدول المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنمط القيادة الحرة	13
53	جدول المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنمط القيادة الأتوقراطي	14
54	جدول المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للأنماط القيادية السائدة بالمؤسسة	15
55	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية	16
57	لمحور القيادة الادارية one-sample-test نتائج اختبار	17
58	لمور الثقافة التنظيمية one-sample-test نتائج اختبار	18
59	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الانماط القيادية و الثقافة التنظيمية	19
60	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين الانماط القيادية و الثقافة التنظيمية	20
61	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة	21

63	اختبار نتائج الفروق افراد عينة الدراسة بالنسبة للعمر	22
64	اختبار نتائج الفروق افراد عينة اختبار نتائج الفروق افراد عينة الدراسة بالنسبة للعمر الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي	23
66	اختبار نتائج الفروق افراد عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة	24
67	اختبار نتائج الفروق افراد عينة الدراسة بالنسبة للمستوى الوظيفي	25

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نظرية الشبكة الادارية	01
15	اهمية الثقافة التنظيمية	02
17	خصائص الثقافة التنظيمية	03
38	هيكل تنظيمي للمؤسسة وحدة غرداية	04
46	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	05
47	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	06
48	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
49	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	08
50	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	09

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
78	الاستبيان	01
81	قائمة المحكمين	02
82	القيم المستخرجة من برنامج spss	03

المقدمة

المقدمة

أولاً: توطئة:

لقد أصبح مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم شيوعاً في المؤسسات الحديثة، والتحدي الذي تواجهه المؤسسات تكمن في ضرورة بروز أجيال جديدة من القادة الذي يتبنون المفاهيم الإدارية الحديثة، ويمتلكون الكفايات القيادية التي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم بكفاءة واقتدار بدلاً من أجيال الإداريين التقليديين الذين يتبنون المفاهيم الإدارية التقليدية القائمة على الضبط والسيطرة وتتصف بممارستهم بالتصلب وسوء التصرف، ومقاومة التغيير والتجديد.

فكل منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وإكتساب ميزة تنافسية، حيث يعتبر هذا العامل مهم في تحقيق ذلك، فالمنظمة تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقتهم، حيث تقع المنظمة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم، حيث تلعب هذه الخصائص دوراً مهماً في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما تتفاعل المنظمة مع البيئة الاجتماعية والثقافية السائدة وتتأثر بها وتتجلى بالكثير من سماتها وخصائصها، حيث تحظى ثقافة المنظمة بالإهتمام الكبير على إعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها المرتبط بالتركيز والعمل الجاد والابتكار و المشاركة في اتخاذ القرار والمحافظة على الجودة.

ومن هنا فصيغة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة عامة والقيادة الفعالة والايجابية خاصة، لان النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتماً في التخطيط المستقبلي وصياغة الثقافة التنظيمية المرنة التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة.

ومن خلال ما سبق ذكره سنتناول في دراستنا الميدانية التي أجريت في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية، ومن أجل قياس اثر الأنماط القيادية في تنمية الثقافة التنظيمية، وتوصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات.

ثانياً: إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم تأتي الدراسة الحالية في معالجة كل من القيادة الإدارية وأنماطها وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية من خلال طرح الاشكالية الآتية:

ما أثر الأنماط القيادية على تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية؟

ومن الإشكالية الرئيسية تنفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماذا نقصد بالقيادة الإدارية وما الأنماط الممارسة على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

2- ماهي الثقافة التنظيمية وما مستوى الثقافة الموجودة في المؤسسة محل الدراسة؟

المقدمة

3- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أنماط القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية؟

ثالثا : فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الاشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية طرحنا مجموعة من الفرضيات وهي :

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك عدة أنماط قيادية ممارسة (نمط قيادة ديمقراطي، نمط قيادة حر، نمط قيادة أوتوقراطي) في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تبني للثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية من جهة نظر العاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الانماط القيادية الممارسة و الثقافة التنظيمية. وتتفرع منها:

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الثقافة التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر العاملين.

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين النمط القيادي الحر و الثقافة التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر العاملين .

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي و الثقافة التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

رابعا: أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من خلال فهم أهمية القيادة الإدارية وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية، وتمثل أهمية الدراسة في:

- تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة بالتحسيس بأهمية القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة اليهما في المؤسسات فهي القدرة على تحفيز و تشجيع الأفراد للدفع بطاقتهم نحو الابداع.

المقدمة

- وتنبع أهمية موضوع الدراسة في إستفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.

تنبثق من أهمية الدور القيادي و تأثيره على أداء المؤسسة و استمرارها ، حيث أنها تحتاج في ظل التحديات والتغيرات المتلاحقة إلى قادة مبادرون ومشجعون على تنمية الثقافة التنظيمية من أجل مواكبة التغيرات التي تطرا.

خامسا : أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة الى تحقيق عدة أهداف من بينها:

- معرفة العلاقة بين القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية.
- التعرف على مدى تأثير النمط القيادي على تنمية الثقافة التنظيمية.
- التركيز على المورد البشري و أهميته في تحقيق ثقافة تنظيمية بالمؤسسة.
- دعوة الباحثين الى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية.
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في التعرف على القيادة الادارية واثرها على الثقافة التنظيمية

سادسا: حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: تحددت هذه الدراسة بدراسة موضوع دور القيادة الإدارية على تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ".
2- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
3- الحدود المكانية: تتمثل حدود هذه الدراسة في " مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية".
4- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية في الفترة التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة ومدتها من (2017/02/01 الى 2017/04/30).

سادسا: متغيرات الدراسة:

اشتمل البحث على متغيرين على النحو التالي:

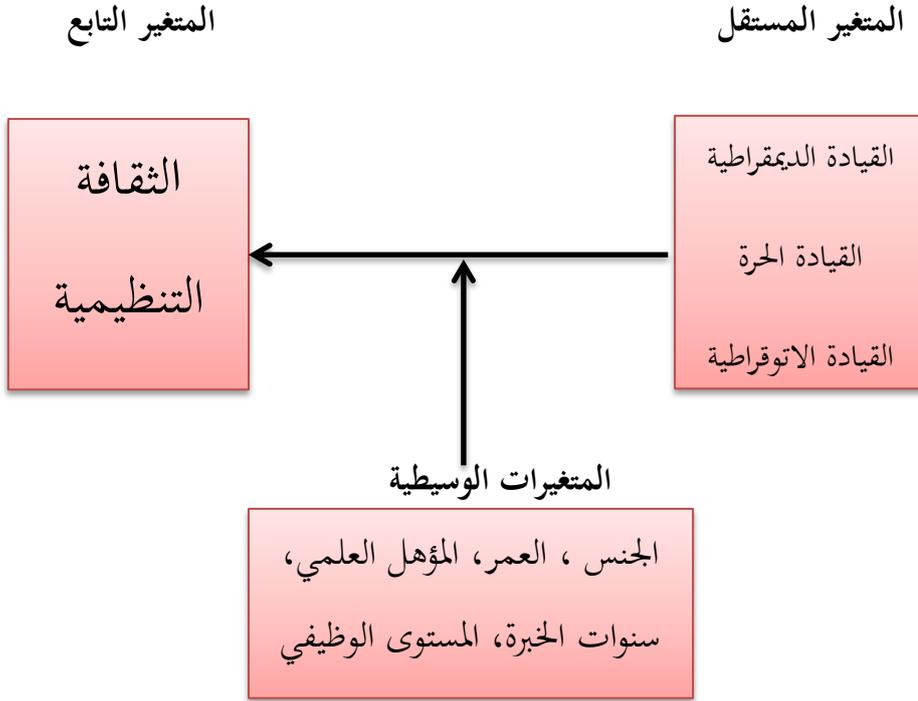
المتغير المستقل: القيادة الادارية ويتضمن مجالات فرعية وهي كالآتي:

قيادة أوتوقراطية، قيادة ديمقراطية، قيادة حرة

المتغير التابع: الثقافة التنظيمية.

المقدمة

سابعاً: هيكل البحث



ثامناً: منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة مشكلة الدراسة واهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية حول أثر القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، فقد تم استخدام المنهج التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميًا وتشخيصها وتحليلها، وقد تم الاعتماد على الأسلوبين:

- ✓ **الأسلوب النظري:** وتم استخدامه لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية لكل من القيادة و أنماطها، وتنمية الثقافة التنظيمية ، والذي يعتمد على المراجع المختلفة مثل: الكتب و المقالات.
- ✓ **الأسلوب التطبيقي:** وتم استخدامه لتشخيص مشكلة الدراسة ووصفها موضوعياً وتحليلها، ومقارنة النتائج، من خلال القياس الكمي، والإجابة على فروض الدراسة وهذا من خلال استبيان تم توزيعه على العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل بيانات الاستبيان بواسطة برنامج الـ (SPSS).

المقدمة

تاسعا : صعوبات الدراسة

واجهتنا اثناء إعداد الدراسة عدة صعوبات ، ويمكن حصرها في ما يلي:

صعوبة التفرقة بين المصطلحات و المراجع المعتمد وهذا لتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين.

قلة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية في المؤسسات.

صعوبة الموضوع في حد ذاته اذ يندرج ضمن المواضيع ذات الطابع الاجتماعي والثقافي، مما يجعل الدراسة فيه معقدة وتحتاج الى دراية كبيرة والملم بهذه العلوم.

صعوبة القيام بالدراسة وهذا لعدم تجاوب عمال المؤسسة وبالتالي ضياع في الجهد والوقت، حيث تطلب المتابعة مع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

عاشرا: هيكل الدراسة:

لأجل الإجابة على الاشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين، المبحث الأول الادبيات النظرية حول القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية ، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه الى الدراسات السابقة من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة بالدراسة الحالية واهدافها والنتائج المستخلصة منها.

الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع من خلال القيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية حيث قمنا بتوزيع استمارة استبيان وجهت الى الموظفين وذلك للتعرف على أثر النمط القيادي على تنمية الثقافة التنظيمية، ويشمل مبحثين هو الآخر، ففي المبحث الأول يشمل الطريقة و الإجراءات المتبعة ، أما المبحث الثاني يشمل على نتائج الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة و الدراسات

السابقة

تمهيد الفصل:

تعد القيادة الإدارية من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء.

وتعتبر ثقافة المؤسسة من المتغيرات التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية ذات الصلة بكفاءة ومستوى الأداء في المؤسسة فهي تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرف على القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية من خلال التطرق إلى

النقاط التالية:

المبحث الأول : عموميات حول القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية ويعالج النقاط التالية:

- مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها والمهارات والسمات الشخصية والدور ،نظريات، أنماط.
- مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها والخصائص، أنواع، مكونات، ووسائل انتقالها.
- القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وتعالج النقاط التالية:

- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الاجنبية
- أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة و الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

تشكل القيادة الإدارية محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

القيادة الإدارية مفهوم واسع وذو جوانب متعددة، حيث قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حولها، تتشابه في عدد من اجزائها وتختلف في اخرى.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الادارية وأهميتها

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة وسيتم ابراز بعضها:

- القيادة الإدارية عند "كونتر و ادونيل" تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.¹
- ويعرفها فنز وبروسوسوس : بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الأنية.²
- وهناك من يرى ان القيادة الإدارية على انها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين.³
- تعرف على انها : المهوبة الإجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين.⁴
- كما تعرف القيادة على انها تتمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثرا على الآخرين.⁵

¹نواف كنعان ، القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2009، ص97.

²نواف كنعان ، نفس المرجع ، ص98.

³ بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان ، الاردن، 2010، ص18 .

⁴ محمود حسن جمعة ، حيدر شاكر نورى ، تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الإداري، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العدد التسعون، 2011، ص57.

⁵ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، 2013، ص294.

➤ وتعرف على انها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.¹

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية، يتبين ان هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الادارية وهذه العناصر هي:²

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه؛
- توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم؛
- تحقيق الاهداف الإدارية.

ثانيا : أهمية القيادة الادارية

وتتبع أهمية القيادة الإدارية من النقاط التالية:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية؛
- تعتبر البوتقة الايجابية في المنشأة وتقلص الجوانب السلبية قدر الامكان؛
- السيطرة على المشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الأفراد؛
- تنمية و تدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمنشأة كما ان الافراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنشأة؛
- تسهل للمنشأة تحقيق الاهداف المرسومة لها.³

الفرع الثاني : المهارات القيادية و السمات الشخصية اللازمة للقائد

أولاً: المهارات القيادية

المهارات القيادية هي قدرة القائد على احداث الملائمة و الانسجام بين المرؤوسين و البيئة الخارجية للمنظمة، مما يجعل ه الأخيرة قوة دافعة لتحقيق الأهداف ،فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعد على التأثير في سلوك التابعين، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير الايجابي في السلوك، وهاته المهارات تكمن في:

¹ وفق حلمي الاغا، دور القيادات الادارية في التطوير و التنمية الادارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة الجمهورية العربية السورية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، 2003. ص 6.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص. 99.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

1. المهارات الشخصية و الذاتية:

وهي مرتبطة بشخصية القائد مثل:

- السمات الجسدية: تتمثل هذه السمات في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية، لأنها تمكن القائد من ان يشيع الحيوية و النشاط في مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- القدرات العقلية: المقصود بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الاساسية لدى الفرد من الأفراد، و يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة؛
- المبادرة و الابتكار: وهي تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل موظف وتمكنه أيضا من شحذ عزيمة الموظفين على أداء العمل والقائد الذي لا يتصف بالمبادرة يكون متسلطا وغير مخلص، والمبادرة تمكن القائد من إتخاذ قرارات صائبة دون تردد، وتوفر المبادرة تعني القدرة على التنفيذ؛
- ضبط النفس: هي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الإنفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، اي أنها تعني الإتران وأن يكون القائد قادرا على إدارة نفسه مثل ادارة الاخرين، وهذا يتطلب منه الهدوء ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب؛
- قوة الشخصية: وتعني تأزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها؛
- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الأخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في نقل أفكاره الى الأخرين؛
- القدوة الحسنة في القول و الفعل؛
- المرونة في تصرفاته و تعاملاته فيجمع بين اللين و الحزم؛
- التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والحلم.¹

2- المهارات الإنسانية: تعني المهارات الانسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق

روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم و اذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فان المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الافراد، ومن هنا يظهر أن إكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من إكتسابه للمهارات الفنية، وسبب ذلك ان ما يدخل في مجال العلاقات الانسانية هو بالضرورة أكثر تعقيدا وتغيرا وتنوعا من المجالات الفنية وان التعامل مع الافراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

ومن السمات التي ترتبط بالمهارات الإنسانية للقائد: الإستقامة وتكامل الشخصية ، وهذه السمة تعني توافر الإنسجام والإتران في سلوك القائد ،سواء في شؤونه العامة أو الخاصة.¹

¹رداح محمود الخطيب، احمد محمود الخطيب، القيادة، دراسة حديثة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 57.

- 3- **المهارات الفنية:** تتمثل في إتقان العامل لعمله، والممام القائد بعمل مرؤوسيه وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها ، وادراكه للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان ،لذا يجب على القائد المعرفة بمجال تخصصه، والتي تكتسب بالخبرة و التدريب ،ونجد من بين هذه المهارات الفنية ما يلي:
- القدرة على تحمل المسؤولية: وهي تحمل القائد مسؤولية القرارات التي يتخذها وعدم التهرب منها؛
 - الايمان بالهدف و بإمكانية تحقيقه: اي اقناع القائد نفسه ليتمكن من اقناع الاخرين بإمكانية تحقيق الهدف ، وبالفائدة التي سوف تتأني منه و ضرورة العمل من اجل تحقيقه؛
 - الفهم الجيد للأمور: بان تكون لدى القائد معرفة شاملة بالأمور ما يمكنه من منح ثقة الاخرين به؛
 - المهارة اللغوية: وهي اداة التواصل بين القائد و مرؤوسيه و يتم من خلالها نقل و تبادل و تشارك الافكار.²
- 4- **المهارات الادراكية:** وهي التي تتعلق لدى القائد بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل الى الآراء، والمهارات الإدراكية ضرورية لمساعدة القائد على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن ان تحدث في المستقبل، ويعتبر القائد الذي يتمتع بمهارات ادراكية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائما بالصورة الكلية، من اهم المهارات الضرورية اللازمة لقائد المؤسسة لكنها في نفس الوقت نفسه تعتبر من اصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها و اكتسابها.³
- 5- **المهارات الاجتماعية:** تشير الى تأثير القائد الايجابي والقوي على الاخرين ،وحسن ادارة العلاقات والصدقات مع الآخرين و التصرف معهم بكل مهارة ولباقة، اضافة الى القدرة على حل المشكلات و النزاعات و التفاوض بفعالية.⁴

ثانيا : السمات الشخصية للقائد

قبل التطرق الى سمات الشخصية للقيادة لابد أن نتطرق الى مفهوم القائد

تعريف القائد:

➤ يعرف القائد على انه ذلك الشخص القادر على توجيهه و صياغة سلوك الاخرين بغرض تحقيق هدف او اهداف محددة.⁵

¹نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 333.

²رزق حنان، القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، ص 11، 2015/2014 ص 11.

³دراج محمود الخطيب، احمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 58

⁴موضي بنت محمد الزومان، مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة، دراسة ميدانية على الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، جامعة الدول العربية، 2014. ص9.

⁵احمد محمد فتحي عجوة، اصول ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2010، ص78.

- ويعرف القائد على انه ذلك الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه.¹
- وكذلك يعرف على انه: ذلك الشخص الذي يملك من الصفات الشخصية والمواهب القوية ما يسمح له بإرشاد الآخرين وتوجيههم واعطائهم التعليمات لممارسة مسؤولياتهم.²

السمات الشخصية للقيادة الادارية:

توصل رالف ستوجديل من خلال تقييمه لأكثر من 15 دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس فيما بين الحربين العالميتين، لمعرفة السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا، الى ان أهم السمات ما يلي:

- المقدرة: و تتضمن الذكاء ،طلاقة اللسان ،اليقظة، والعدالة؛
- مهارة الانجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم ،والمعرفة الواسعة، والقدرة على انجاز الأعمال ببراعة ونشاط؛
- تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادرة ،الثقة بالنفس ،المثابرة، الإعتماد على النفس ،السيطرة، والرغبة في التفوق ،الطموح؛
- روح المشاركة: وتتطلب النشاط ،الروح الإجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون ،القدرة على التكيف، روح الفكاهة و لدعابة؛
- المكانة الإجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم او خارجه، كما تتطلب ان يكون للقائد مركز اجتماعي و مالي؛
- القدرة على تفهم الموقف: وهذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم ، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.³

وهناك من يرى ان الصفات التي يجب ان يتصف بها القائد كما يلي:

- الرغبة: وتتمثل في الدافع والحافز الداخلي الموجود لدى الشخص للقيادة وهذه الصفة تعتبر المفتاح الأساسي والرئيسي للقيام بالقيادة العليا؛
- الذكاء: ويتمثل هذا العنصر في قدرة القائد على تحديد وتحليل المشاكل والتعامل معها بالحكمة والعقلانية؛
- مهارة الإتصال: وتتمثل في قدرة القائد على فهم الناس والتعامل معهم سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها.¹

¹ رائد محمد عبد ربه، مبادئ ادارة الاعمال، الجنادرية للنشر و التوزيع، ط2013، 1، ص 76.

² عبد المولى طشطوش، اساسيات في القيادة والادارة، النموذج الاسلامي في القيادة و الادارة، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 27.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 313.

الفرع الثالث: دور ، نظريات ، انماط القيادة الادارية

أولاً: دور القائد الإداري

ويمكن إيجاز الوظائف أو الادوار التي يضطلع بها القائد الإداري:

- الدور التعليمي والتطويري: فالقائد الإداري في المؤسسات الحديثة يقوم بإعادة تشكيل العاملين في المؤسسة وتحفيزهم للعمل ،فضلا عن تبصيرهم بأهداف ورسالة المؤسسة، حيث ان من مسؤولياته تدريب العاملين وتطوير كفاياتهم التي تمكنهم من الاضطلاع بوظائفهم بكفاءة و فاعلية؛
- التركيز على التفكير الإستراتيجي: فالقائد الاداري الذي يعتمد التفكير الإستراتيجي يركز على تحقيق الاهداف البعيدة المدى ، ويحرص على تكوين الإجماع بين افراد الادارة العليا من خلال الإحساس بالامتلاك الجماعي للمؤسسة ، فضلا عن التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة، والحرص على ان تكون هذه الرسالة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين؛
- امتلاك المهارات البيئة الشخصية مع الالتزام بتحقيق المساواة و العدالة عند توزيع المكافاة على العاملين ، إضافة الى ذلك ان القائد الإداري الفعال يقيم علاقات ودية وتعاونية مع مرؤوسيه، كما ان القائد الإداري الذي يمتلك المهارات البيئة الشخصية يحفز العاملين معه على تحقيق التغيير بشكل طوعي؛
- الحرص على اخلاقيات وقيم الوظيفة العامة المتمثلة بالإخلاص في العمل والإلتزام للمهنة، وان يكون القائد قدوة في سلوكه لمؤوسيه؛
- امتلاك كفايات مهنية تتعلق بالقدرة على اعادة التنظيم والإلتزام الكامل بإجراء الاتصالات الفعالة مع المرؤوسين لتحديد واجباتهم و مسؤولياتهم في المؤسسة؛
- توفير الموارد المادية والبشرية و المالية المناسبة لتحقيق اهداف المؤسسة؛
- القدرة على حل الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ في المؤسسة.²

ثانيا: نظريات القيادة الإدارية

لقد تعددت النظريات القيادية ، وكان لكل منها وجهة نظرها من حيث تفسيرها للقيادة والقائد ، وبرزت تلك النظريات ما يلي:³

- 1- نظرية السمات: هي ان القائد يولد ولا يصنع ، ومن هذه السمات الذكاء والإستقلالية ومهارات فنية أخرى ومن عيوبها: أنها جعلت الفضل في نجاح المنشأة الى المدير واهملت تأثير المرؤوسين.

¹ سامي عبد الله الباحسين ، القيادة الادارية ومتطلبات التغيير، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الابداعية)،2006،ص34.

² رداح محمود الخطيب ، احمد محمود الخطيب ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 23.24.

³ حسين ناجي عارف ، السلوك التنظيمي .، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع،2010 ، ص 100.

2- نظرية سلوك القائد: وتنقسم الى اربعة اقسام:

✓ نظرية الخط المستمر: ليس هناك سلوك قياديا يمكن ان نستخدمه في كل الأوقات وانما السلوك الفعال هو

السلوك الذي يتكيف مع الظروف، وليكون سلوك القائد فعالا اذا أخذ بعين الإعتبار الأمور التالية:

قدرات مرؤوسيه؛

قدراته الذاتية؛

الهدف؛

المرونة في القيادة.

✓ نظرية ليكرت: بنيت على المقارنة في سلوك المشرفين الذين يشرفون على مجموعات عالية ومشرفين على

مجموعات ذوي انتاج منخفض وبدأوا بدراسة الإنتاج العالي في المجموعة الأولى واسباب الإنتاج المنخفضة في

المجموعة الثانية وتبين ان المجموعة الأولى تتمتع بقيادة ديمقراطية في حين أن الثانية قيادتها غير ديمقراطية.

✓ نظرية البعدين: تقوم هذه النظرية بتحديد بعدين رئيسيين للسلوك القيادي هما:

● المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه؛

● اعتبار مشاعر الآخرين.

واستنتجت هذه النظرية بان القائد الذي يميل للبعد الأول يتدخل بشكل كبير في اعمال مرؤوسيه من حيث تخطيط وتحديد نشاطاتهم وتحديد ادوارهم وتحديد دوره في الرقابة على اعمالهم، ويقوم ايضا بتحديد طرق اتصال واضحة بينه وبينهم ، اما القائد الذي يركز على البعد الثاني فانه يكون ميالا لإيجاد جو من الثقة والإحترام بينه وبين مرؤوسيه، ونجد انه ميال لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، هذا وقد وجدت النظرية ايضا بان القائد ممكن ان يجمع بين هذين الأسلوبين في وقت واحد وان القائد الأفضل هو الذي يستطيع الجمع بين هذين البعدين لأنه يحقق درجة عالية من رضا المرؤوسين تجاهه.¹

✓ نظرية الشبكة الادارية:

من اشهر النظريات المعروفة في مجال القيادة نظرية الشبكة الإدارية والتي لا يزال العديد من الباحثين يجرون دراستهم عليها.

¹ فايز الزغي ، محمد عبيدات ، اساسيات الادارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 150

الشكل رقم (1-1): نظرية الشبكة الادارية

1.9	القيادة الاجتماعية						قائد الفريق	9.9
			القيادة المعتدلة 5.5					
	القيادة الضعيفة						القيادة المتشددة	
1.1								9.1

الاهتمام بالعمل والانتاج

المصدر: من اعداد عبد الباري ابراهيم درة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة

ويوضح الشكل الشبكة الإدارية التي قام بتطويرها بلاك وماويون وتعتمد على بعدين أساسيين من سلوك القائد: الاهتمام بالأفراد ويقسم الى تسع درجات من الإهتمام القليل (1) الى الاهتمام العالي (9) ، والاهتمام بالانتاج وقسم الى تسع درجات ايضا.¹

وقد ابرزت هذه النظرية خمس انواع من القيادات:

- قيادة الفريق (9،9): اهتمت بالفرد و الإنتاج وهي افضل انواع القيادات؛
- القيادة الإنسانية او الاجتماعية (9،1): اهتمت بالفرد ولكن اهتمامها بالإنتاج ضعيف؛
- القيادة المعتدلة (5،5): كان اهتمامها بالفرد والإنتاج متوسط؛
- القيادة المتسلطة او المتشددة (1،9): اهتمامها بالفرد ضعيف والإنتاج عادي؛
- القيادة الضعيفة (1،1): هي التي لم تهتم لا بالفرد ولا بالإنتاج.²

¹ عبد الباري ابراهيم درة ، محفوظ جودة ،الاساسيات في الادارة المعاصرة ، منحى نظامي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2 ، 2012 ، ص 223.

² حسين ناجي عارف ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

3- النظرية الظرفية: هي التي تقول أن القائد يجب أن يكون مرناً بحيث يستطيع أن يكيف نفسه مع الظروف المختلفة.¹

النظرية الظرفية لفيدلر: وقد قامت على ثلاثة مرتكزات:

- ليس هناك أسلوب أحد في القيادة صالح لكل زمان ومكان؛
 - ليس هناك صفات معينة يجب أن تتوفر فيها؛
 - ليس هناك قائد ناجح على الدوام أو قائد فاشل على الدوام؛
- وحتى تكون القيادة فعالة لا بد من التفاعل مع مجموعة من المتغيرات هي:
- علاقة بين القائد ومرؤوسيه: فإذا كانت جيدة يؤدي الى اداء الاعمال بشكل فعال؛
 - مدى وضوح واجبات العمل والواجبات الملقاة على المرؤوسين ،فإذا حدد المدير واجبه وواجبات المرؤوسين فان ذلك يؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل فعال؛
 - درجة القوة في مركز القائد : اذا كان القائد يتمتع بالقوة فانه يؤدي الى ان يقوم المرؤوسين بالعمل بشكل فعال.

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية

تختلف أنماط وأساليب القادة الإداريين في تحقيق أهدافهم، وهناك أنماط قيادية متعددة ومختلفة حيث نجد ان بعض القادة لديهم أكثر من نمط قيادي واحد، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على ما تتطلبه ظروف وطبيعة العمل، ومن الأنماط القيادية ما يلي:

❖ أسلوب القيادة الديمقراطية (المشاركة / الإستشارية):

يستند هذا الأسلوب من القيادة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وابداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والسياسات، ويساعد هذا النمط على افساح المجال للإبداع والإبتكار، وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد اشرافاً عاماً لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم في العمل، واعتماد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، كما يساعد على الإهتمام بالعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي وتذليل مشكلات وصعوبات العمل.

❖ أسلوب القيادة الأتوقراطية (الديكتاتورية / الاستبدادية/ التسلطية):

وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل اتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته واهواءه، وعادة ما يستخدم اساليب التهديد والعقاب لتحقيق ذلك، ويؤدي هذا النوع من القيادة الى انتظام العمل وزيادة الإنتاج

¹ حسين ناجي عارف ، نفس المرجع ، ص102 .

خوفا من العقاب و لكن في المدى القصير فقط ،ويظل تماسك الجماعة مرهونا بوجود هذا القائد فقط، الا انه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا والتذمر ، وبالتالي تنخفض الروح المعنوية للمرؤوسين.

❖ أسلوب القيادة الحرة (غير الموجهة / قيادة عدم التدخل/الفوضوية):

لا يقوم القائد هنا بمجهود في توجيه و قيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف، ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، بسبب الثقة الزائدة للقائد في مرؤوسيه ،ولا يكون هناك ثواب او عقاب، ولأفراد لهم الحرية المطلقة في تحديد الأهداف ويختارون الاصدقاء ورفقاء العمل بحرية كاملة، اذا غاب القائد يكون الإنتاج في غيابه مساويا او اقل او أكثر مما كان موجودا حسب الظروف كما ان مثل هذا النمط غير محبوب و فعال.¹

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية دورا بارزا في تطور المنظمات ونموها في تنمية سلوكيات العاملين وتشكيل شخصياتهم قيمهم و اتجاهاتهم التي تؤثر على المنظمة ونتاجاتها وتميز المجتمعات بطابعها الثقافي الخاص بها وكذلك الامر بالنسبة للمنظمات فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وتميزها عن غيرها من المنظمات وهذا لما تحويه من قيم ومعتقدات وافتراسات تشكل في مجموعها العناصر والمكونات الأساسية لها.

قبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية لابد أن نتعرف على مفهوم الثقافة بصفة عامة، لذا يكون أول عنصر نتطرق له هو تعريف الثقافة و خصائصها

✓ تعريف الثقافة: لقد قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة عنها نذكر:

- عرفت الثقافة على أنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الانسان باعتباره عضوا في مجتمع.²
- كما تعرف على انها مجموعة مرتبطة من القيم والعادات والتقاليد التي يتقاسمها عدد من الأفراد ، وتوجه سلوكهم واتجاهاتهم ومشاعرهم.³
- وعرفها موريس ثيفيني على انها كل ما يوحد المؤسسة (سلوك وافعال) وكذلك كل ما يميزها عن الآخرين (الاهداف).¹

¹ مول الضاية سمية ، مدى فعالية القيادة الادارية في تحقيق التطوير التنظيمي ، دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، 2016 ص7.

² د. شوقي ناجي جواد سلوك التنظيمي في منظمات الاعمال الطبعة الاولى سنة 2010 ص 229.

³ . حسان المتنبى، اثر الثقافة المجتمعية على الانماط القيادية، دراسة ميدانية في الشركات متعددة الجنسيات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2009 ، ص 3.

- كما تعرف على انها مجموعة من القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل في المؤسسة وهي مجموعة من المزايا التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى وهذه المزايا مستمرة نسبيا ولها تأثير كبير على سلوك الفرد في المؤسسة.²

نستنتج مما سبق ان الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة نتيجة التفاعل و الإحتكاك بين الأفراد اي ان الثقافة هي اي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه اعضاء المجتمع بشكل عام.

✓ **خصائصها:** هناك مجموعة من السمات التي تتصف بها الثقافة، كما يلي:

1- **تعبير الثقافة عملية مكتسبة:** اي تكتسب من خلال التفاعل و الإحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع ان نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

2- **الثقافة عملية انسانية:** يعتبر العنصر الإنساني مصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

3- **الثقافة متغيرة:** الثقافة متغيرة بتأثيرات التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لان الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وانظمة معينة.

4- **للثقافة دور كبير في تحديد الحياة للفرد:** تختلف الثقافة من شخص لأخر ومن مكان لأخر فوجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

5- **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لأخر:** فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الأباء والأجداد.³

الفرع الاول: مفهوم الثقافة التنظيمية واهميتها

اولا : مفهوم الثقافة التنظيمية:

➤ هي مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين افراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.⁴

➤ **ويرى نلسون وكويك** ان الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وادائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم و المتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين اعضاء المنظمة⁵

¹ عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد الثاني ، 2002 ص 148.

² بودواو فاطمة الزهراء ، مكانة ثقافة المؤسسة في ادارة التغيير التنظيمي ، مجلة دراسات ، جامعة الاغواط، العدد الاقتصادي ، رقم 19-1 ، 2013 ، ص 190.

³ بلال خلف السكارنة ، اخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2008 ، ص ص 357.356.

⁴ مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 76.

⁵ أمينة صديقي ، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012/2013. ص 22.

➤ وعرفها Wheelen بأنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.¹

➤ وعرفها شين في كتابه **الثقافة التنظيمية و القيادة** بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها او طورتها ،اثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي ، والتي اثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وادراكها وفهمها.²

➤ وقدم KURT LEWIN مفهومًا أكثر شمولًا للثقافة التنظيمية: وهي مجموعة الافتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة ، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يحس ولا يشاهد و لكنه حاضر في كل مكان في المنظمة ويؤثر فيها.³

➤ ويرى **Robbins** أن الثقافة التنظيمية "عبارة عن النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي يميزها عن منظمات الأخرى.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الثقافة التنظيمية هي بأنها منظومة المعاني، والرموز ،والقيم والمعتقدات والأعراف والفلسفة ،والتوقعات التنظيمية،والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم ، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم.

ثانيا: اهمية الثقافة التنظيمية

وتكمن اهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي:⁵

✓ توحد الطاقات و الامكانيات نحو تحقيق الاهداف المشتركة ، وتوحيد الجهود نحو التغيير و التجديد و الابتكار؛

✓ تعزيز التكامل الداخلي بين افراد المؤسسة من خلال الاتصال و العمل معا بفاعلية؛

✓ تحقيق التكيف بين العاملين في المؤسسة و البيئة الخارجية ذات الصلة؛

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 357.

² عيسوي وهيبه ، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة ففة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان ، 2011/2012، ص 16.

³ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة تنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير ، جامعة إسلامية- بغزة - عمادة الدراسات العليا، سنة 2008 ص10.

⁴ Robbins, **Organisational Behaviour** 8th ed, New Jersey Prentice: Hill international P.595، 1998.

⁵ ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية غرداية، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ،جامعة قاصدي مراح،ورقلة،2013/2014، ص 11.

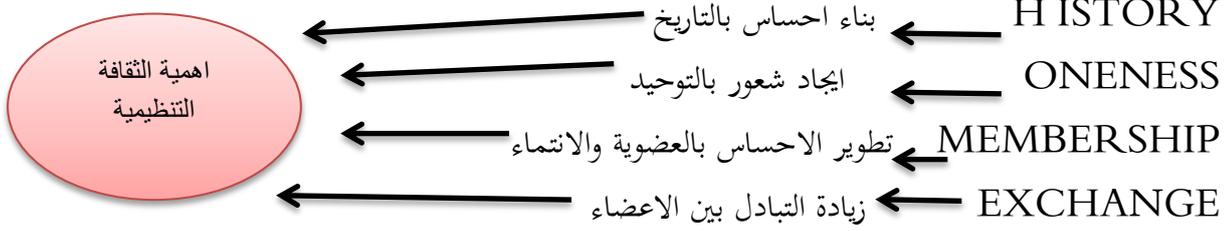
- ✓ القيام بدور المرشد للأفراد و الأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكرة و الجهود نحو تحقيق اهداف المؤسسة ورسالتها؛
- ✓ تحديد اسلوب و سرعة استجابة افراد المؤسسة لتحركات المنافسين و احتياجات العملاء ، بما يحقق استمرار المؤسسة ونموها؛
- ✓ تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الافراد ضمن خصائصها ، حيث ان اعتداء على احد القواعد؛ السلوكية المحددة يعد سلوكا مرفوضا ، الشيء الذي يساعد في مقاومة من يهدف الى تغيير اوضاع الاعضاء في المؤسسة؛
- ✓ تساعد الثقافة على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، فالفرد عندما يواجه مشكلة معينة يتصرف وفقا لقيمه وثقافته؛
- ✓ تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، وخاصة اذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار ، والتميز و الريادة ، والتغلب على المنافسين؛
- ✓ الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة ، وقادة الفرق، فلا يلجئون الى الاجراءات الرسمية، او الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

وهناك من يرى ان اهمية الثقافة التنظيمية تكمن في النقاط التالية:¹

- بناء احساس بالتاريخ: HISTORY فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأفراد والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- ايجاد شعور بالتوحيد: ONENESS فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة و معايير الاداء العالي.
- تطوير الاحساس بالعضوية و الانتماء: MEMBERSHIP وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم و تطويرهم.
- زيادة التبادل بين الاعضاء : EXCHANGE وهذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الادارات المختلفة والجماعات والافراد.
- ومن الملاحظ ان الأحرف الاولى تكون HOME على اعتبار ان ثقافة المنظمة القوية تعطي احساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط.

¹ عيساوي وهيبية ،مرجع سبق ذكره. ص 36.

الشكل رقم (1-2) : أهمية الثقافة التنظيمية



من اعداد الطالبة

الفرع الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية وانواعها

اولا : خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص نذكر منها:¹

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات او العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع او المنظمة او ثقافة المديرين؛

وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية : **الجانب المعنوي**: (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، **الجانب السلوكي**: (عادات و تقاليد افراد المجتمع ، والآداب و الفنون ، والممارسات العملية المختلفة) ، **والجانب المادي**: (كل ما ينتجه اعضاء المجتمع من اشياء ملموسة كالمباني والادوات والمعدات والاطعمة وما الى ذلك).

- الثقافة نظام متكامل : الثقافة التنظيمية هي بمثابة كيان تتجه باستمرار الى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغير يطرا على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث ان ينعكس اثره على باقى مكونات النمط الثقافى؛

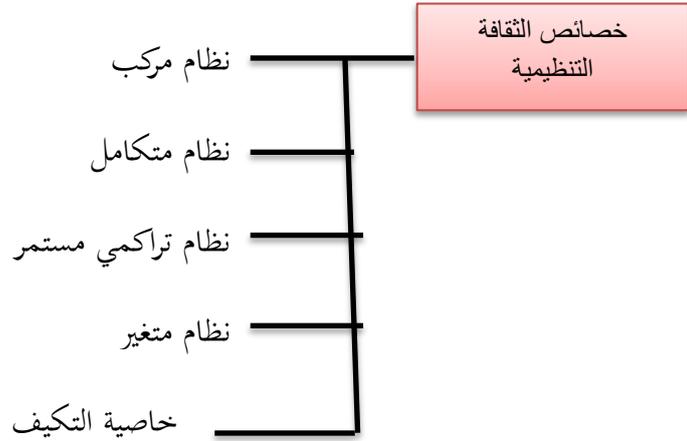
- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من اجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها من عناصر وخصائص ، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص ؛

- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل انها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة؛

¹ مصطفى محمود ابو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية ، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

الشكل رقم (1-3): خصائص الثقافة التنظيمية



من اعداد الطالبة

كما نجد خصائص اخرى للثقافة التنظيمية:

- ✓ الإنتظام في السلوك و التقيد به: نتيجة التفاعل بين افراد المنظمة فأنهم يستخدمون لغة و مصطلحات وعبارات و طقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و التصرف؛
- ✓ المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (الا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا)؛
- ✓ القيم المتحكمة : يوجد قيم اساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب ، والإنصياع للأنظمة والتعليمات؛
- ✓ الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء؛
- ✓ القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى اخرى ، والفرد في المنظمة للقواعد المرسومة له.¹

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 360.

ثانيا: انواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة انواع للثقافة التنظيمية ، الا ان الانواع الاكثر شيوعا وتداولها هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.

1- الثقافة التنظيمية القوية:

هي الثقافة التي تعتمد على عنصر القوة والشدة وتماسك افراد المنظمة بالقيم والمعتقدات ، كما تعتمد هذه الثقافة على عنصر الاجماع و المشاركة لنفس القيم والمعتقدات التي تسود المنظمة من قبل العاملين ، ويعتمد الإجماع على تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة وعلى العوائد والمكافآت والحوافز التي تمنح للعاملين الملتزمين.¹

للثقافة التنظيمية القوية مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

أ- الثقة: تشير الثقة الى وحدة الافكار ، باعتبارها عاملا مهما في تحقيق انتاجية مرتفعة؛

ب- الالفة و المودة: وهي حصيلة العلاقات المتينة والصدقة والتعاون بين الافراد في المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم؛

ج- عنصر الاجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الافراد: والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم؛

د- عنصر الشدة: ويعني مدى تمسك الأفراد داخل المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

2- الثقافة التنظيمية الضعيفة:

الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من اعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع اهدافها وقيمها.

وهناك انواع اخرى للثقافة التنظيمية حسب تصنيف (HANDY 1976):

✓ ثقافة القوة: اذ تمتلك الادارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات ، وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الاشياء وفق الطريقة التي ترغب بها الادارة العليا ، وغالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لا سيما ان هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة

¹ محجوب الزهرة ، تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ، دراسة حالة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة غرداية، 2013/2012. ص 44.

، والمشكلة الرئيسية في ثقافة القوة هي الحجم ، فما ان يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة ، والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها.

اي ان هذا النوع يوجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص حيث يعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية او الإدارية.

✓ ثقافة الدور: تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة اقل من النوع السابق على الرجل الواحد، البيروقراطية الكبيرة، الأدوار المحددة بشكل جيد، النظم والإجراءات ، وعدم تفضيل المخاطرة، ومن ابرز السمات المصاحبة لثقافة الدور امكانية التنبؤ ، ان المديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل جيد ثم يختارون الافراد المناسبين لهذا العمل ، اما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فإنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية ، والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور انها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو امر نادر جدا.

✓ ثقافة المهام: تركز ثقافة المهمة على اداء المهام ما مطلوب منها، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق ، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية ، ويشجع استخدام هذه في العمليات التي تستند الى اساس المشروع مثل فرق الإستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير.

✓ ثقافة الفرد: تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد، فالمنظمات المهيمنة الصغيرة تركز على تحقيق رغباتها ومصالحها الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية.¹

فرع الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية ووسائل انتقالها.

اولا: مكونات الثقافة التنظيمية

✓ القيم التنظيمية : القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب ، جيد او غير جيد، مهم او غير مهم... الخ.

اما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان او 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... الخ.

¹عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، 2014/2015، ص 84.

- ✓ المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية . ومن هذه المعتقدات اهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي و اثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة ويفترض ان تكون هذه العراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.
- ✓ التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد او المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الأخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل ،وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية.¹

ثانيا: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية

هناك عدة طرق ووسائل لنقل عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل في:

- ✓ المعتقدات: وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وطريقة انجاز الأعمال و المهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ الرموز: هي عبارة عن اشارات متميزة مثل الاشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة ، اضافة الى نمط اللباس و النمط المعماري "شكل المباني و تهيئتها" ، كيفية ادارة الوقت ، اللغة المستعملة داخل المنظمة.
- ✓ الأبطال: وهم اشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا اداء متميزا واشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءات وانسجام مع قواعد وانظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة افراد المنظمة.
- ✓ الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الاشاعات و التي تعتبر اخبارا لا اساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وازالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة ، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة²

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 358 .

² الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص 18.

- ✓ العادات وتقاليد واعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، وهي تعد من مصادر الثقافة التنظيمية، كما انها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئة التي يعيش فيها الفرد ، وتتواجد فيها المنظمة.
- ✓ القصص والحكايات : وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة، مثل ان تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز اداري، او منظمة معينة ، والصعوبات التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز ، او المنظمة، وكيفية تنظيمه ، وعدد الافراد العاملين به اثناء انشائه مقارنة بوضعه الحالي ، ويمكن عرض قصة حياة احد اكبر المسؤولين منذ ان كان صغيرا ، وطريقة كفاحه ، ومعاناته في الحياة ليصبح مديرا ناجحا يضرب به المثل.
- ✓ الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل في استقبال مدير جديد ، او توديع موظفين انتقلوا الى العمل في مكان اخر او أحيلوا على التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس ، والاحتفالات في : حفلات جوائز للموظفين المثاليين ، والمجدين ، وحفلات الرحلات، او النشاطات الجماعية.¹
- ✓ الأساطير: هي الحكايات و القصص التي نحكيها من اجل خلق المؤسسة، او نجاحها، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات و عظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونموضها خلال مسيرتها.
- ✓ اللغة: هي اداة الاتصال الاستراتيجية بين الافراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به.²

¹ نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الادارة ، جامعة الاقصى، 2016، ص 54.

² عيساوي وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص 20.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية

كما يثير ويلفت الانتظار انه كلما كانت ثقافة القيادة التنظيمية ناجحة قوية استطاعت خلق ثقافة تنظيمية قوية في كور من الثقافات التنظيمية المتعددة.

ولا يمكن للإثنان ان يختلفا على حقيقة بان مقدرة قادة التنظيم على تحقيق الإستثمار الامثل من تلون وتعدد الثقافات في الإسهام في توليد الفكر الذي يخلق الإبداع الذي هو نتاج تنوع وتعدد افكار وبالتالي ستحل كثير من المعضلات التي خلفتها البيروقراطية.

ولو اعدنا النظر قليلا لوجدنا ان فلسفة ونوع ثقافة القيادة في التنظيم سيمتد تأثيرها على ثقافة المنظمة وعلى سلوكيات وممارسات واساليب العمل التنظيمي ومن تم قدرة التنظيم على دفع انجازاته نحو التطوير والنجاح التنظيمي، حيث اجمعت الدراسات الحديثة في السلوك التنظيمي على ان الثقافة التنظيمية عنصرا اساسيا في نظام المنظمة الكلي بما تحمله من تأثير على العاملين والعمليات بما تتضمنه من قيم واخلاقيات وعادات وافكار وسياسات توجه سلوك الافراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها ومن ثم تؤثر من خلالها على كفاءة وفعالية المنظمة الادارية.

وعليه فان الثقافة التنظيمية ستؤثر وتتأثر بثقافة قادة التنظيم وعلى قادة المنظمات ان يفهموا ابعادها ومكوناتها باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها او مع عاملها، ويعتمد ذلك على حكمة القيادة التنظيمية بان تجعل همها خلق ثقافة داعمة و الأداء المطلوب لتحقيق الاهداف المشتركة للتنظيم والعاملين والجمهور والتي يتوقف عليها مقدرة الحكم على نجاح اداء المنظمة من فشلها.¹

¹نورا الرشيد، اثر القيادة على الثقافة التنظيمية 21:00 ، 2017/03/25 <http://hrdiscussion.com>

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسة المحلية

أولاً: دراسة متعلقة بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

دراسة نور الدين بوراس (2014) بعنوان: دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة.

- وكانت اشكالية الدراسة كالتالي:

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟
- وهدفت الدراسة الى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ومعرفة اهمية العلاقة بين العمال والقيادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية ومعرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية ولفت انتباه المؤسسات والقيادة الى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها.
- ومن نتائج هذه الدراسة:

- 1- القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين، وهذا لا يأتي الا بقرب القائد من العامل.
- 2- ان المورد البشري هو الأداة الحقيقية لتحقيق اهداف الادارة، فبهم توظف باقي الموارد المتاحة للمنظمة.
- 3- يجب على القيادة الإدارية ان تفهم ابعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.
- 4- يساهم تعزيز القيادة الإدارية للوضع الاستراتيجي في تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم.
- 5- أن العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة من خلال النظام الداخلي.
- 6- أن القيادة الذكية هي التي توفر التعاون وتخلق جو للعمل يسوده الاحترام والتفاهم ، مما يؤثر ايجابا على اداء العمل.¹

ثانياً: دراسة متعلقة بالقيادة الإدارية

دراسة بوعلاق نوال وسعيد يحي، بعنوان " دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية "، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 11، 2014.

وكانت اشكالية الدراسة كالتالي:

¹نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013/2014.

من منطلق إعتبار ان الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية تشكل عائقا يجول دون نجاح التغيير، فكيف يمكن لقيادتها الإدارية تفعيل قوتها لخلق ثقافة داعمة للتغيير؟

وهدفت الدراسة : الى ابراز حتمية التغيير وضرورتها بالنسبة المؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها بإحداث التغيير ومقاومته وطرق التغلب عليه، وابراز اهمية مدخل الثقافة التنظيمية اثناء القيام بالتغيير التنظيمي، واهم قضايا التغيير الثقافي والياتة، وكذا اخذ عينة من الواقع طبقت التغيير ومحاولة كشف الصعوبات والمشاكل والعراقيل التي واجهتها، والفوائد العائدة على الفرد والمؤسسة من خلاله.

ومن نتائج هذه الدراسة:

اصبح التغيير الثقافي داخل المؤسسة ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير فيها، وبهذا يحتل جانب القيادة في التغيير الثقافي في المؤسسة يتركز بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة القائد التغيير فيها، وبهذا يحتل جانب القيادة في التغيير الثقافي اهمية كبيرة مما يجعل هذا القائد ذو خصوصيات مميزة تؤهله لتسيير ونشر التغيير والتحكم فيه من خلال الالتزام في سلوكه وتحميد اقواله في افعاله، والتواضع والعدل مع افراده والصدق وحب الخير لهم وغيرها من القيم الاخرى.¹

المطلب الثاني: الدراسات العربية

اولا : دراسة متعلقة بالثقافة التنظيمية

دراسة سمير يوسف محمد عبد الاله، 2006 بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الاسلامية، غزة .

وكانت اشكالية الدراسة كالتالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر وجامعة الاقصى على التطوير التنظيمي للجامعات؟

وهدفت الدراسة الى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الازهر وجامعة الأقصى بالإضافة الى معرفة مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة بهدف تعزيز التطوير المستمر للجامعات ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المبحوثة ومستوى التطوير التنظيمي

مول الضاية سمية، مدى فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ولاية غرداية،¹ مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي، علوم التسيير، جامعة غرداية، 2016/2015.

ومن توصيات هذه الدراسة:

العمل على ترسيخ ثقافة الانجاز في الجامعات الثلاثة من خلال اداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق وتقبل اراء الاخرين والتفويض الواسع.

تخفيض مستوى المركزية وشخصنة اتخاذ القرارات في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين.¹

ثانيا :دراسة متعلقة بالقيادة الادارية

دراسة قاسم شاهين بريسم العمري، 2009 بعنوان: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة العراق.

تمثلت اشكالية الدراسة في الاتي:

هل تحقق منظماتنا الحكومية بقيادتها الادارية الحالية تقدما ملحوظا مع باقي المنظمات الحكومية؟

وكان هدف الدراسة: ايجاد دراسة تحليلية لواقع هذه القيادات الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وايجاد العلاقة مع المتغيرات الأخرى المعتمدة بفرضيات وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية مع عدد من المتغيرات الرئيسية لنجاح المنظمات.

تمثلت توصيات الدراسة في:

ضرورة تبني القادة العراقيين القيادة التحويلية بما تتضمنه من سلوكيات وممارسات ومهارات اتصالية وتحفيزية السعي لتشجيع القادة الاداريين العراقيين لتبني المفاهيم الحديثة للأنماط القيادية .
تبني صيغ جديدة في اختيار المدراء العاميين ومنها الإعلان في وسائل الاعلام عند الحاجة.²

¹ عمير يوسف محمد عبد الاله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الاسلامية، غزة، 2006.

² دراسة قاسم شاهين بريسم العمري، انماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الادارة العامة، جامعة البصرة العراق. 2009.

المطلب الثالث: دراسات اجنبية

اولا: دراسة متعلقة بالثقافة التنظيمية

Masood S.A "Transformational leadership and organizational": the situational strength perspective 2009

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان: "القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية , منظور القوة الموقفية" الى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ،من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية وتأثيراتها المتباينة على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تغير وتطوير الثقافة التنظيمية. إستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الإجتماعي الذي إعتد على الاستبانة كأداة للدراسة. ومن نتائج هذه الدراسة:

نمط القيادة التحويلية من اهم وسائل اعداد وتهيئة القيادة الأزمة لتطوير اداء المنظمات. يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مما ينعكس ايجابا على مستوى اداء العاملين. يوجد تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية ويتأثر بها. يسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية ، وجعلها اكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.¹

ثانيا: دراسة متعلقة بالقيادة الإدارية

دراسة Zhytnyk Olena et Euwema C.Martin et Wendt Hein 2014

كانت هذه الدراسة بعنوان "الأنماط القيادية وتماسك الفريق في ظل الثقافات المتنوعة". وكان الهدف من هذه الدراسة توضيح العلاقة بين أنماط القيادة (الموجهة/الداعمة) وبين تماسك فريق العمل، وأثر الثقافة القومية على القيادة وتماسك الفريق. وتم جمع بيانات من 20943 مدير و 96550 عضو فريق من 34 دولة حول العالم، كما وتم استبعاد الإعتماد على بعد الفردية في نموذج هوفستيد. وتوصلت الدراسة الى ان للفردية علاقة بالنمط القيادي المتبع (موجهة/داعم) ، بينما لم يكن هناك علاقة بين الفردية وتماسك الفريق، وبينت الدراسة ان نمط القيادة الموجهة له اثار سلبية اذا ما تم اتباعه في الثقافات التي تسجل درجة عالية من الفردية.²

¹ Masood S.A "Transformational leadership and organizational": the situational strength perspective.proceeding of the institution of mechanical engineers 2009 ،

² حسان المنني، اثر الثقافة المجتمعية على الأنماط القيادية ، دراسة ميدانية في الشركات متعددة الجنسيات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، ادارة اعمال، جامعة سورية، 2009.

المطلب الرابع: اوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث المتغيريين : متغير تابع ومتغير مستقل

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والمحلية والأجنبية بدراسة المتغير المستقل كدراسة نور الدين بوراس (2014) ودراسة قاسم شاهين بريسم العمري (2009) ودراسة Masood S.A (2006)، لكن دراسة سمير يوسف محمد عبد الاله (2006) تختلف من حيث المتغير التابع.

من حيث مكان الدراسة والهدف:

اختلف مكان اجراء الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: فأجريت الدراسة الحالية بمؤسسة الجزائرية للمياه، ودراسة نور الدين بوراس التي تمت في المؤسسة الصناعية مركب المنجمي للفوسفات بتبسة، في حين دراسة سمير يوسف محمد عبد الاله اجريت من خلال المقارنة بين قطاع غزة و الجامعات الاخرى ودراسة قاسم شاهين بريسم العمري اجريت من خلال دراسة تحليلية لأراء عينة من المدرء و العاملين في محافظة ذي قار ودراسة masood اجريت في مؤسسة انجين الميكانيكية.

اختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف الرئيسي مع الدراسات السابقة : فكان الهدف الرئيسي في الدراسة الحالية وهو حل الاشكالية المتمثلة في معرفة اثر الأنماط القيادية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية على خلاف دراسة نور الدين بوراس التي هدفت الى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ، واختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع كل من دراسة سمير يوسف محمد عبد الاله التي هدفت دراسته في معرفة نوع الثقافة التنظيمية واثرها على مستوى التطوير التنظيمي اما دراسة قاسم شاهين بريسم العمري فكانت دراسته تهدف الى معرف هل بإمكان ان تحقق منظماتهم الحكومية بقيادتها الإدارية الحالية تقدما ملحوظا مع باقي المنظمات الحكومية و بما يخص دراسة masood فكان الهدف من دراسته الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية

وبالإجمال تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اثناء الجانب النظري ، وما توصلت اليه من نتائج وتوصيات فكانت دراسة نور الدين بوراس هي الدراسة الأقرب للدراسة الحالية .

خلاصة الفصل الاول:

تطرقنا واشرنا في هذا الفصل الى الإطار النظري للدراسة من تعريف لمفهوم القيادة الإدارية كونه عبارة عن قدرة الشخص على جذب الآخرين الى شخصيته، من خلال تعديل سلوكهم نحو الافضل بحيث يؤدي الى تحقيق الأهداف، كما تعرفنا فيه على مفهوم الثقافة التنظيمية فهي عبارة عن مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم، كما تطرقنا في هذا الفصل للإشارة لبعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع ، فقمنا بإظهار اوجه التشابه والاختلاف بينهم.

اما في الفصل الثاني فسنتناول فيه الدراسة التطبيقية لموضوعنا من اجل حل الاشكالية الرئيسية والمتمثلة في معرفة ما مدى تأثير الأنماط القيادة الادارية على تنمية الثقافة التنظيمية؟ وهذا من خلال اختبار صحة الفرضيات ومعرفة النتائج.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل

بعد التطرق في الفصل الأول الى اهم المفاهيم حول القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية، فإننا من خلال دراستنا الميدانية في هذا الفصل سوف نحاول اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع وذلك من خلال ابراز اثر النمط القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية، مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية هي مكان إجراء الدراسة الميدانية.

ويعرض هذا الفصل توضيحا لمنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة ، من حيث اسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات و تحديد مجتمع الدراسة، وكذا تحديد اهم الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وعرض النتائج المتحصل عليها.

وستتناول في هذا الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة والطريقة والإجراءات

المبحث الثاني: وصف وتحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

سنتناول في هذا المبحث تقديم الجزائرية للمياه وبرنامج عملها وأهم ممتلكاتها وهيكلتها ثم نتطرق الى التعريف بوحدة غرداية وأهم مصالحها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الجزائرية للمياه وحدة غرداية

الفرع اولا: تعريف وحدة غرداية:

هي احدى الوحدات التابعة الى منطقة ورقلة وقد تم الإنضمام الى المؤسسة الأم في 21-04-2006 وهي تقوم بنفس أعمال هذه الأخيرة لضمان السير الحسن للمياه الصالحة للشرب على مستوى الولاية.

وقد مرت المؤسسة الإقتصادية الجزائرية للمياه بغرداية بعدة تسميات وهي بالترتيب:

- كان ظهورها ابان الإستعمار الفرنسي في الجزائر سنة 1938 الى 1970 (E E S S A A) الإدارة الجهوية لأشغال المياه الباطنية لجنوب الجزائر.
- من 1970 الى 1974 (S O N D) المؤسسة الوطنية لتوزيع المياه
- من 1974 الى 1984 (R C E A) الإدارة الجهوية للمياه التطهير.
- من 1984 الى 1987 (E P E L) المؤسسة العمومية لإنتاج وتسيير المياه بالأغواط.
- من 1987 الى 2006 (E P E G) المؤسسة العمومية لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه بغرداية.

ومنذ ابريل 2006 الى يومنا هذا اصبحت المؤسسة الجزائرية للمياه وقد ركزت هذه الأخيرة على ترسيم منشآتها القاعدية لإعطاء نفس جديد لتسييرها والتحويل المنظم لمصالحها بمركز الانتاج لتسيير وتوزيع المياه. وتتألف هذه المؤسسة من 08 مراكز.

الفرع الثاني: مهام وحدة غرداية

تكلف المؤسسة في اطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها للتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها، بهذه الصفة عن طريق التفويض بالمهام التالية:

- مراقبة نوعية المياه الموزعة؛
- المبادرة بكل عمل يهدف الى اقتصاد المياه، لاسيما عن طريق:
 - تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع؛
 - ادخال تقنيات للمحافظة على المياه.
- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام والتكوين والتربية والتحسيس باتجاه المستعملين؛

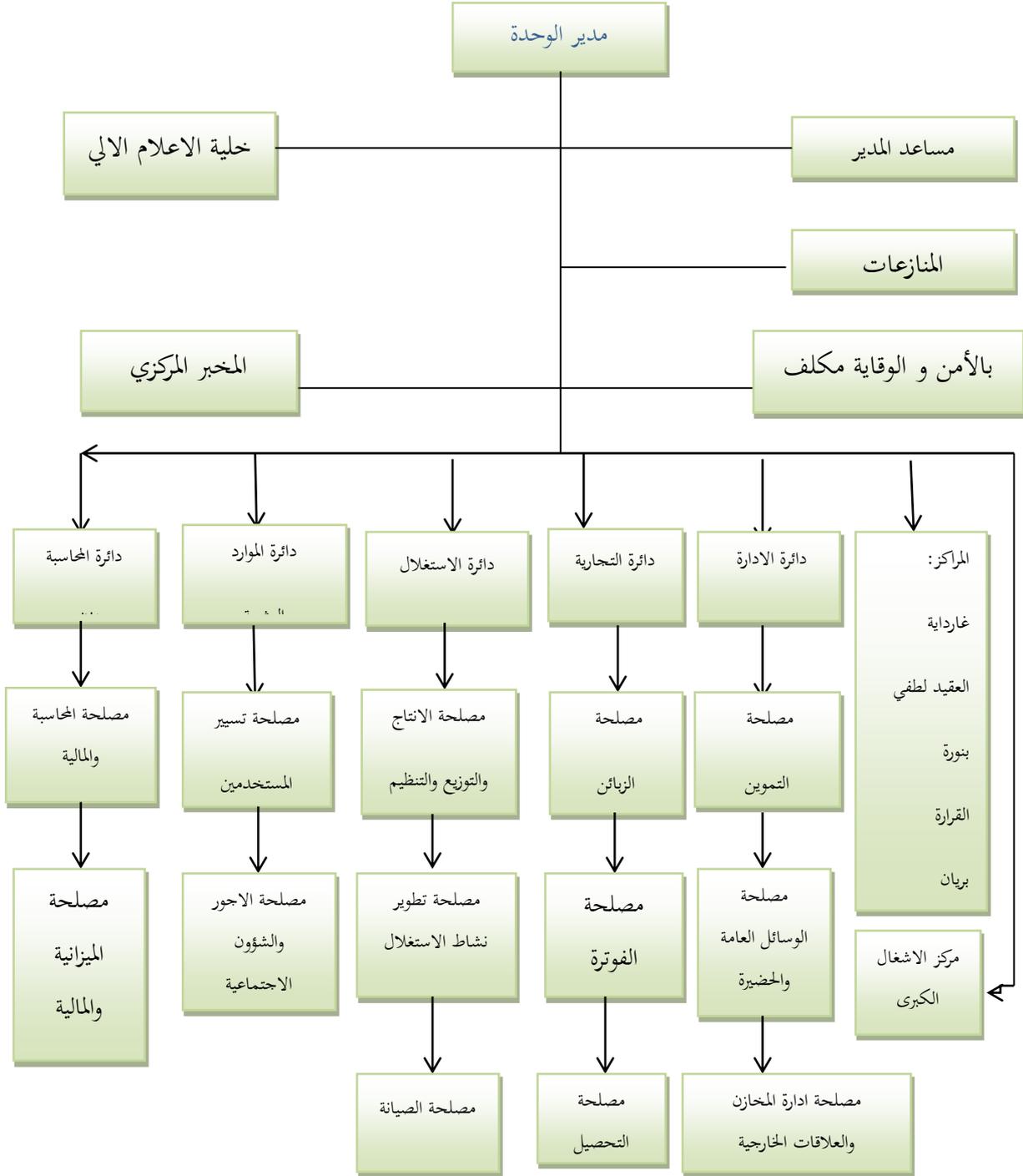
- تصوير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه؛
- التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية والمتعددة السنوات وتنفيذها؛
- توزيع وتوفير مياه الشرب على جميع أحياء الولاية؛
- العمل على ترشيد استهلاك المياه؛
- البحث عن مصادر بديلة واستراتيجية؛
- اعداد دراسات خاصة بالمياه الجوفية واماكن والأسلوب الامثل في الاستفادة منها.

الفرع الثالث: اهداف وحدة غرداية

- توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطن وكل القطاعات والفروع الاقتصادية؛
- انتاج، استغلال ومتابعة المياه؛
- التموين بالمياه الصالحة للشرب للدوائر والبلديات التابعة لها؛
- تسيير وصيانة شبكات التطهير والأشغال الأخرى؛
- تطبيق تسعيرة استهلاك المياه حسب المراسيم الوزارية؛
- تطبيق دفتر شروط التكاليف المصادق عليه من طرف وزارة المالية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي: يظهر الهيكل التنظيمي اهم الاقسام الموجود في وحدة غرداية

شكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية للمياه



المصدر: دائرة الموارد البشرية (مصلحة تسيير المستخدمين)، سنة 2009.

الفرع الأول: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة: ويمكن اختصار ابرز محتويات الهيكل التنظيمي لوحدة غرداية في العناصر التالية:

❖ **مدير الوحدة:** وظيفته تشريع وسن القوانين فهو يعمل دوما في اطار النظام الساري المعمول به وتبعل لقرارات مجلس الإدارة و التسيير.

لذا فهو المسؤول الأول والأخير في المؤسسة الذي يقوم على حسن سير العمل ومراقبته، توزيع الصلاحيات بين الموظفين، كما يساهم في مساعدة السلطة العليا على تطبيق القرارات الاقتصادية والإدارية... الخ.

❖ **الامانة العامة:** تشرف عليها سكرتيرة بمساعدة عون تقني تتكفل بالاتي:

✓ تسجيل البريد الصادر والوارد وتصنيفه؛

✓ استقبال المكالمات الهاتفية؛

✓ تنظيم المواعيد؛

✓ استقبال وتوجيه الزوار؛

✓ التنسيق بين مكتب المدير والمصالح الأخرى.

❖ **مصلحة المنازعات:** تتمثل مهامها في تصحيح وصيانة العتاد الإعلام الآلي وانجاز برامج خاصة للمؤسسة وتثبيت برامج التشغيل، حيث تعمل على المراقبة التقنية الخاصة بالشبكة المحلية ومتابعة برامج الفواتير.

❖ **خلية الإعلام الآلي:** تتمثل مهمتها في تصحيح وصيانة العتاد الإعلام الآلي وانجاز برامج خاصة للمؤسسة وتثبيت برامج التشغيل ، حيث تعمل على مراقبة التقنية الخاصة بالشبكة المحلية ومتابعة برامج الفواتير.

❖ **المكلف بالأمن:** يتمثل دوره في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وعلى أمن الأشخاص العاملين بها.

❖ **المخبر المركزي:** يعتبر من مصالح المهمة التابعة لمؤسسة الجزائرية للمياه ومن مهامه ضمان نوعية الماء الصالح للشرب (مراقبة وتحليل) وذلك:

✓ مراقبة الكلور في المياه؛

✓ تحليل البكتولوجية والكيميائية للمياه.

❖ **دائرة المالية والمحاسبة:** هي المسؤولة على تنمية الأشغال الإدارية من المحاسبة وميزانية

الضرائب ومن مهامها:

✓ تقديم ملخص عام للميزانية الشهرية؛

✓ الاعداد الشهري للتقرير العلمي والإحصائيات اللازمة؛

✓ مراقبة الحسابات البنكية وحسابات الخزينة والصندوق.

❖ دائرة الموارد البشرية: هي التي تدرج منها مصلحة المستخدمين يتواجد بها الملفات لكافة الموظفين، تعمل على متابعة التأشيرة اليومية للحضور وتتبعها مصلحة الأجور والشؤون الإجتماعية.

❖ دائرة الإستغلال: تعتبر حساسة التي يوجد فيها الإنتاج وتوزيع المياه وصيانة المعدات وتتكون من 03 مصالح:

✓ مصلحة الإنتاج؛

✓ مصلحة تنمية نشاطات الاستغلال؛

✓ مصلحة الصيانة.

❖ الدائرة التجارية: تقوم بمتابعة مختلف الأنشطة التجارية على مستوى المراكز التابعة لوحدة، والتي تشرف على الزبائن ومصلحة الفواتير وتحصيل الديون، وتتكون من 03 مصالح:

✓ مصلحة الزبائن؛

✓ مصلحة الفوترة؛

✓ مصلحة التحصيل.

❖ دائرة الإدارة والوسائل: تهتم بما يلي:

✓ تلقي الرسائل والرد عليها؛

✓ تنظيم المكاتب؛

✓ استقبال الزبائن وتوجيههم.

وتشرف على 03 مصالح:

✓ مصلحة التموين؛

✓ مصلحة الحضيرة والوسائل العامة؛

✓ مصلحة الإدارة العامة.

المبحث الثاني: إجراءات المنهجية

سيتم في هذا المبحث عرض منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة و العينة المختارة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وفحص أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة الى البحث عن اثر النمط القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية، وقد طبقت هذه الدراسة في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية، ولمعالجة الجانب الميداني من الدراسة اعتمدنا على الاستبيان، وقد تم توزيع استبيانات تتعلق بحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة.

الفرع الثاني: إختبار مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين بالمؤسسة، ونظرا لصعوبة الإتصال بمجتمع الدراسة ككل تم اختبار عينة عشوائية لتمثل المجتمع الاصلي وقد بلغت العينة 50 مفردة من المجتمع الأصلي تتمثل في مدير ورئيس مصلحة وموظفين، وقد تم توزيع الاستبيانات على افراد العينة المختارة وكان العائد من الاستبيانات هو 50 استمارة أي نفس العدد.

ومن خلال ما سبق نقوم بتقديم جدول توضيحي لعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة.

الجدول رقم (2-1) يوضح عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة
العدد	50	50
النسبة	%100	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات spss

المطلب الثاني: أداة الدراسة ومصادر المعلومات

لمعالجة جوانب الموضوع والحصول على المعلومات اللازمة تم اللجوء إلى المقابلة والاستبيان كأداة رئيسية للبحث وجمع البيانات وتصميمه خصيصا لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وزع على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية من أجل تقصي آراء المبحوثين حول أثر النمط القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية .

من خلال ما سبق ذكره نقوم بتفصيل أكثر حول الأداة المستعملة.

فرع أولا: الإستبيان

إن أول ما قمنا به لإعداد الإستبيان هو تحديد محاوره، فتم ذلك انطلاقا من الاسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الإستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة ، وقد تم وضع اسئلة الإستبيان كما يلي:

✓ تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية لموضوع الدراسة ، حث فيها الموظفين على التعاون وحسن التجاوب معنا، تليها معلومات شخصية تخص الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية ، إن كل ما سبق سمح لنا بتصميم إستبيان ضم 24 عبارة موزعة على قسمين وهما:

✓ القسم الأول: يضم عبارة جزء 3 محاور وهي

المحور الأول: يضم 5 أسئلة حول القيادة الديمقراطية.

المحور الثاني: يضم 4 أسئلة حول القيادة الحرة.

المحور الثالث: يضم 5 أسئلة حول القيادة الأوتوقراطية.

✓ القسم الثاني: يضم عبارة واحد ككتلة واحدة وقد كانت اجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرث الخماسي، كما هو موضح في الجدول رقم (2-2)

ولهذا تم الإعتماد على سلم ليكرث المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود

الإستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) : درجة أهمية بنود الإستبيان

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر من اعداد الطالبة

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الارقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-3) : تقسيم الدرجات حسب مقياس ليكارت الخماسي

العبارات	المتوسط المرجح	سلم ليكارت الخماسي
1	من 1 - 1.8	غير موافق بشدة
2	من 1.8 - 2.6	غير موافق
3	من 2.6 - 3.4	محايد
4	من 3.4 - 4.2	موافق بشدة
5	من 4.2 - 5	موافق

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس (ليكارت الخماسي)
وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أعلاه حيث تم
تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى (1-5=4) تم تقسّمه على أكبر قيمة في المقياس
للحصول على طول الخلية (0.8=5/4) تم اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي (01)
وذلك لتحديد الحد الادنى لهذه الخلية وهكذا اصبح طول الخلايا كالآتي : 0.8.

الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها على النحو التالي:
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات افراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة.
 - التكرار و النسب المئوية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
 - اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان
 - اختبار كولوموجروف سيمرنوف: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي
 - معامل الارتباط بيرسون
 - الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
 - معامل الانحدار حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
 - اختبار t-test لإختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة.
 - تم اعتماد النتائج عند مستوى المعنوية 0.05.

قياس ثبات الاستبيان عن طريق التوزيع الطبيعي ومعامل الثبات الفا كرونباخ

أولاً: التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (2-4) : يوضح التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة

يمثل الجدول الموالي التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة، والذي من خلاله سنعرف إن كان أفراد عينة الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

القسم	عنوان المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور القيادة الادارية	0.536	0.168
الثاني	عبارات محور الثقافة التنظيمية	1.544	0.075

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه بأن افراد عينة الدراسة تتوزع طبيعياً، حيث أن قيمة القيادة الادارية تقدر ب 0.168، وهي قيمة معنوية عند 0.05، في حين الثقافة التنظيمية بلغت قيمتها 0.075، وهي قيمة معنوية عند 0.05.

ثانياً: معامل الثبات الفا كرونباخ

تم استخدام معامل الفا كرونباخ وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم

الجدول رقم (2-5) : يوضح قياس ثبات الاستبيان

عدد العبارات N	الفا كرونباخ	محاور الدراسة
24	0.809	2

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (6) ان معامل الفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ 0.809، حيث تعتبر قيمة مرتفعة وموجبة من الناحية الاحصائية في مثل هذه الدراسات، وبذلك يتضح صدق وثبات استبانة الدراسة والمتعلقة باثر النمط القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية، مما يدل على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج و الاجابة على أسئلة الدراسة.

المبحث الثاني: وصف و تحليل ومناقشة النتائج
المطلب الاول: دراسة الخصائص الديمغرافية للموظفين في المؤسسة: تحليل محاور
المعلومات الشخصية:

تضمن الإستبيان الموزع 4 اسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وهي: الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وبعد جمع الإستبيان تم تحليل هذه المتغيرات باستخدام اسلوب التكرار و النسب المئوية حيث جاءت النتائج كما يلي:

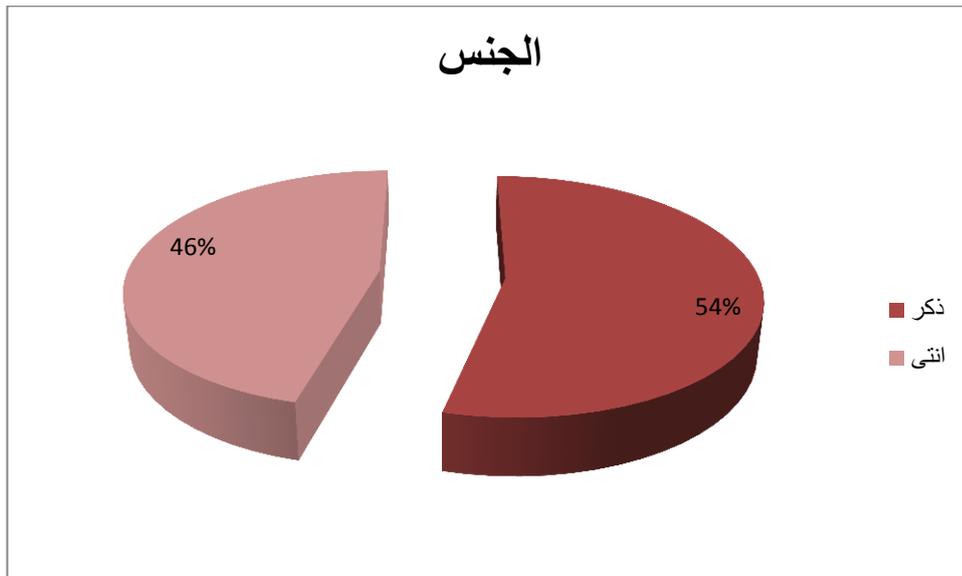
أولا الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس

جدول رقم(2-6): يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	27	54
انثى	23	46
المجموع	50	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر من اعداد الطالبة بناء على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (7) و الشكل رقم (5) يتضح لنا ان عدد الذكور هو 27 بنسبة 54 اما عدد الاناث هو 23 بنسبة 46

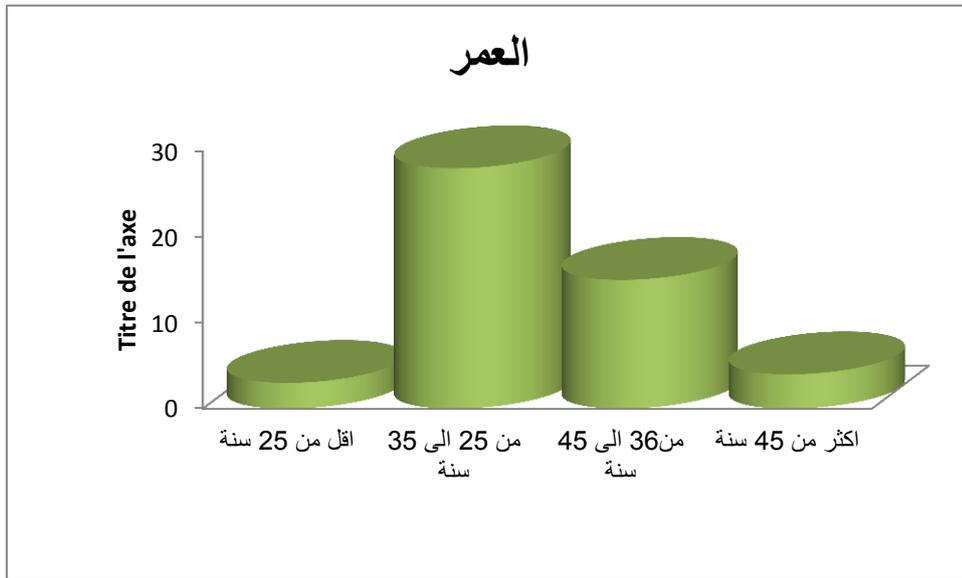
ثانيا العمر: الجدول التالي يوضح افراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	3	6
من 25 الى 35 سنة	28	56
من 36 الى 45 سنة	15	30
اكثر من 45 سنة	4	8
المجموع	50	100

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج spss

الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر



من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (8) و الشكل رقم (6) يتضح ان افراد العينة المدروسة تتراوح اعمارهم ما بين 25 الى 35 سنة بنسبة 56 من اجمالي افراد العينة المبحوث فيها وتليها الفئة العمرية التي حددت من 36 الى 45 سنة و التي

تعاود ما نسبته 30 من اجمالي العينة و تأتي بعدها الفئة العمرية التي تمثل اكثر من 45 سنة بنسبة 8 وفي الاخير الفئة العمرية اقل من 25 سنة بنسبة 6.

من خلال ما سبق يمكن القول بان مؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد بشكل كبير على عنصر الشباب في عملها.

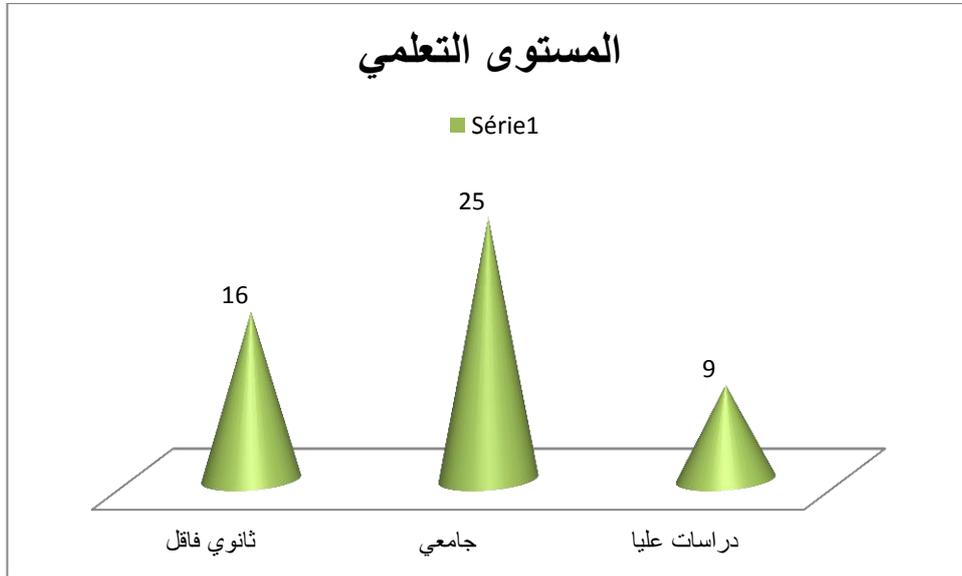
ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فاقل	16	32
جامعي	25	50
دراسات عليا	9	18
المجموع	50	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (2-4) يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (9) و الشكل رقم (7) يتضح لنا ان النسبة الأعلى بلغت 50، وتمثلت في المبحوثين الذين لديهم مؤهل جامعي ، يليها 32 وتمثلت في المبحوثين الذين لديهم ثانوي فاقل ، واما النسبة الاخيرة بلغت 18 وتمثل الدراسات العليا.

ومن خلال ما سبق نستنتج ان اغلب في مؤسسة الجزائرية للمياه حاصلين على مستوى جامعي ، مما يدل على ان المؤسسة توظف الكفاءات العلمية القادرة على اداء العمل الجيد.

رابعا : سنوات الخبرة

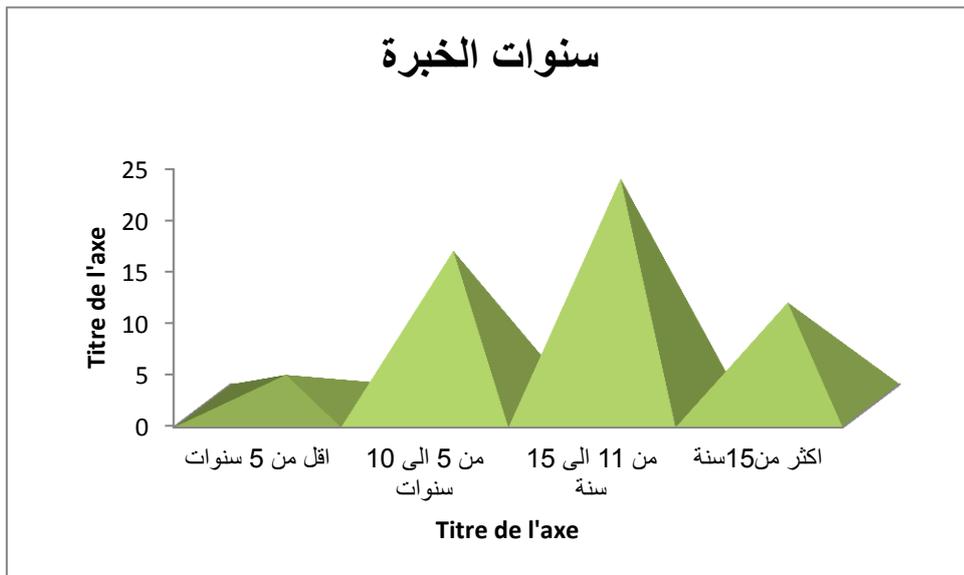
الجدول الموالي يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	3	6
من 5 الى 10 سنوات	15	30
من 11 الى 15 سنة	22	44
اكثر من 15 سنة	10	20
المجموع	50	100

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (2-5) يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



من اعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (8) يتضح لنا ان النسبة الأعلى بلغت 44 وكانت بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 11 الى 15 سنة، تليها نسبة 30 بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين من 5 الى 10 سنوات ،تليها نسبة 20 بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح خبرتهم اكثر من 15 سنة ، وفي الاخير نسبة 6 بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات .

ومما سبق نستنتج ان اغلب المبحوثين العاملين بالمؤسسة تتراوح سنوات خبرتهم من 11 الى 15 سنة.

خامسا: المستوى الوظيفي

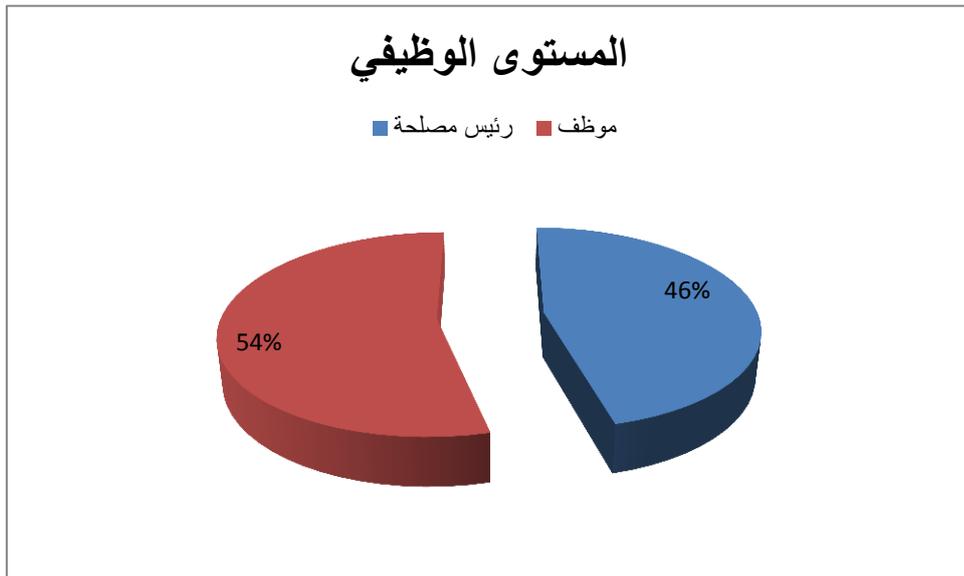
الجدول الموالي يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (2-10) : يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة
مدير	0	0
رئيس مصلحة	23	46
موظف	27	54
المجموع	50	100

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (2-6) : يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (9) يتضح لنا ان النسبة الأعلى بلغت 54 وهي تمثل الموظفين ، تليها نسبة 46 و التي تتمثل في رئيس مصلحة.

المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة

سيتم عرض وتحليل اجابات عينة الدراسة ، ولإختبار فرضيات الدراسة تم تفرغ الإجابات الواردة بقوائم الإستبيان في كشوف ووضع الدرجات المقابلة للرأي الذي اشر عليه المشاركون في الإستبيان حسب مقياس ليكرت ذو خمس درجات.

أولاً : تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الاول القيادة الإدارية

1. نتائج تحليل فقرات المتعلقة بالنمط القيادي الديمقراطي

يعرض الجدول رقم (2-11) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنمط القيادة الديمقراطي كما يلي:

الجدول رقم (2-11) : نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنمط القيادة الديمقراطية كما يلي:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق بشدة	1.19455	3.9600	1 يفسح القائد المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الافكار الجديدة.
5	موافق بشدة	1.16426	3.4600	2 يفوض القائد سلطة اتخاذ القرار.
3	موافق بشدة	1.06311	3.8200	3 يهتم القائد بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل.

4	موافق بشدة	1.13497	3.7600	4 يعمل القائد على تشجيع ومشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي تواجههم للوصول الى افضل الحلول الممكنة لهم.
1	موافق بشدة	0.68928	4.1200	5 يتعاطف القائد مع العاملين الذين يعانون صعوبات و مشاكل حقيقية.
		1.04	3.84	المعدل العام

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss يتضح من الجدول رقم (2-11) ان العبارة (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.68) اما العبارة (1) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.19) كما جاءت العبارة (3) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.06) ، اما العبارة (4) احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.13)، اما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة (2) بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.16). وعموما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.84) و انحراف معياري (1.04) مما يدل على ان افراد الدراسة يميلون للموافقة بشدة بشأن فقرات محور النمط القيادي الديمقراطي

2. نتائج تحليل فقرات المتعلقة بالنمط القيادي الحر

الجدول رقم (2-12): نتائج احتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنمط القيادة الحرة كما يلي:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	موافق بشدة	0.67763	3.7000	1 يتيح القائد أكبر قدر ممكن من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و اصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

2	موافق بشدة	0.87342	3.8200	2 يفوض القائد سلطة اتخاذ القرار على اوسع نطاق.
1	موافق بشدة	0.62890	4.1800	3 يتدخل القائد لحل المشاكل عند وصولها لحدتها.
4	غير موافق بشدة	0.47980	1.1200	4 لا يهتم القائد بأوقات دخول وانصراف عامله من المؤسسة.
		0.65	3.2	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول ان العبارة (3) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري(0.62) بينما العبارة (2) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري(0.87)، اما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة(1) بمتوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري(0.67)، اما المرتبة الاخيرة فكانت للعبارة (4) بمتوسط حسابي (1.12) وانحراف معياري (0.47). وعلى العموم بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.2) وانحراف معياري(0.65) مما يدل على ان أفراد الدراسة يميلون للموافقة على عبارات النمط القيادي الحر.

3. نتائج تحليل فقرات المتعلقة بالنمط الأوتوقراطي

الجدول رقم (2-13): نتائج احتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنمط القيادة الأوتوقراطية كما يلي:
الجدول رقم (2-13): نتائج احتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنمط القيادة الأوتوقراطي كما يلي:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	غير موافق	1.14571	2.5600	1 يركز القائد على اللوم و العتاب وتصيد الاخطاء.
1	محايد	0.99160	3.5800	2 يجعل القائد العاملين دائما طرفا في المشكلة.

2	غير موافق	1.23619	2.6800	3 يصدر القائد الاوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفها دون مناقشة.
3	محايد	0.85141	2.6400	4 يبدو القائد صارما في التعامل مع موظفيه.
5	غير موافق	1.14304	2.1400	5 يهتم القائد على ما يجب ان يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية.
		1.07	2.72	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول ان العبارة (2) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.99) اما العبارة (3) تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.23) ، اما العبارة (4) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.85) في حين ان العبارة (1) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.14) اما العبارة (5) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.14) و انحراف معياري (1.14). وعلى العموم بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (2.72) و انحراف معياري (1.07) مما يدل على ان افراد الدراسة يميلون للحياد على عبارات النمط القيادي الأوتوقراطي.

الجدول رقم (2-14): الانماط القيادية السائدة بالمؤسسة

الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
النمط الديمقراطي	3.84	1.04	1
النمط الأوتوقراطي	3.2	0.65	2
النمط الحر	2.72	1.07	3

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول رقم (2-14) ان النمط القيادي السائد في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية هو النمط الديمقراطي حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي (3.84) ثم يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ (3.2) ، يليه النمط الحر بمتوسط حسابي (2.72).

ثانيا: تحليل فقرات خاصة بالمحور الثاني المتعلق بالثقافة التنظيمية

يعرض الجدول رقم (2-15) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية كما يلي:
الجدول رقم (2-15) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق بشدة	0.59385	4.1200	1 تحتفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل موظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.
5	موافق بشدة	0.91785	3.8800	2 يتلقى الموظف مساندة معنوية او مادية من فريق العمل في مواجهة الأزمات.
7	موافق بشدة	1.10823	3.5800	3 تضع الادارة الاهداف بصورة جماعية مع موظفيها ويعملون معا لتحقيقها.
8	موافق بشدة	1.45630	3.400	4 يخضع الموظف اهدافه ومصالحته الخاصة لأهداف الجماعة ومصالحها.
6	موافق بشدة	1.15635	3.6400	5 يلتزم الموظف في موعد القدوم والمغادرة في الوقت المحدد.
2	موافق بشدة	1.01840	4.0600	6 يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين وبين زملائه في العمل
3	موافق بشدة	1.04978	4.0000	7 هناك توجه مشترك مع الموظفين بالقيم محدد رئيسي لسلوك الموظفين بالعمل.
1	موافق بشدة	0.59385	4.1200	8 يكون العامل مستعد لبذل جهود اضافية في العمل لو طلب منه ذلك.
4	موافق بشدة	0.73983	3.9400	9 يجب الموظف عمله و يعتبره واجبا مقدسا.

4	موافق بشدة	1.18511	3.9400	10 تشجع ادارة المؤسسة روح المبادرة وتخلق جوا من الإبداع.
		0.981	3.868	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (2-15) ان كل من العبارتين رقم (1) و العبارة رقم (8) احتلتا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.59) اما العبارة رقم (6) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.06) و انحراف معياري (1.01)، بينما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم (7) بمتوسط حسابي (4) وانحراف معياري (1.04)، اما العبارتين (9) و (10) احتلتا المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.17) و(1.18) على التوالي ، احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.91)، بينما العبارة (5) فكانت بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.15)، اما العبارة رقم (3) فكانت بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.588) وانحراف معياري (1.10) بينما المرتبة الاخيرة فكانت للعبارة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.4) وانحراف معياري (1.45).

وعموما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.86) و انحراف معياري (0.98) مما يدل على ان افراد الدراسة يميلون للموافقة بشدة على ثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

بعد إستعراض نتائج اجابات افراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن المحاور وأنماط القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

الفرضية الرئيسية الاولى: " هناك عدة انماط قيادية ممارسة (نمط قيادي ديمقراطي، نمط قيادي الحر ، نمط قيادي أوتوقراطي) في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية ".

تم اجراء اختبار one- sample T-Test لبيان وجود عدة انماط قيادية ممارسة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H0: يوجد عدة انماط قيادية ممارسة في المؤسسة.

الفرضية البديلة H1: لا يوجد عدة انماط قيادية ممارسة في المؤسسة.

يوضح الجدول رقم (2-16) نتائج اختبار ONE-SAMPLE-TEST لمحور القيادة الادارية

قيمة sig	قيمة t	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة الادارية
0.000	24.612	0.123	0.87627	3.0500	

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (2-16) الذي يلخص نتائج ONE-SAMPLE-T-Test على بيانات المحور الأول ان المتوسط الحسابي لعبارات القيادة الإدارية يبلغ (3.0500) مما يشير إلى ان توزيع افراد العينة تؤكد على ان المؤسسة لها عدة أنماط قيادية ممارسة ، كما يشير الجدول الى أن انحراف المعياري يبلغ (0.87627) وهو اصغر من المتوسط وهذا يبين انه لا يوجد تشتت في اراء افراد العينة، في الإجابة على فقرات المحور الأول، كما نلاحظ ان الخطأ المعياري يبلغ (0.123) و بلغت قيمة t (24.612) اما بالنسبة للقيمة (0.000) sig وهي اقل من مستوى معنوية 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 مما يعني وجود عدة أنماط قيادية ممارسة في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية .

الفرضية الرئيسية الثانية: " هناك تبني للثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية من جهة نظر عينة الدراسة"

تم اجراء اختبار ONE – SAMPLE T-TEST لبيان اذا كان تبني قوي للثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الصفرية H0: يوجد تبني قوي للثقافة التنظيمية في المؤسسة.

الفرضية البديلة H1: لا يوجد تبني قوي للثقافة التنظيمية في المؤسسة.

يوضح الجدول رقم (2-17) نتائج اختبار ONE- SAMPLE T-TEST لمحور الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t	قيمة sig
	4.0300	0.59	0.83	48.09	0.000

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (2-17) الذي يلخص نتائج ONE-SAMPLE T-TEST على بيانات للمحور الثاني ان متوسط الحسابي للعبارات محور القيادة Tدارية يبلغ (4.0300) مما يشير إلى أن توزيع افراد العينة تؤكد على وجود تبني قوي للثقافة التنظيمية في المؤسسة ، كما يشير الجدول إلى أن الانحراف المعياري بلغ (0.59) وهو اصغر من المتوسط وهذا يبين انه لا يوجد تشتت في اراء افراد العينة في الإجابة على فقرات المحور الثاني، كما نلاحظ ان الخطأ المعياري (0.83) وبلغت قيمة t (48.09) اما بالنسبة للقيمة sig (0.000) وهي اقل من مستوى معنوية 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية HO ونرفض الفرضية البديلة H1 مما يعني انه هناك تبني قوي للثقافة التنظيمية في المؤسسة.

إختبار علاقة الارتباط بين الانماط القيادية و الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (2-18) نتائج اختبار علاقة ارتباط بين الانماط القيادية و الثقافة التنظيمية

المتغير المستقل: القيادة الادارية			المتغير التابع: الثقافة التنظيمية
نمط القيادة الديمقراطية	نمط القيادة الحرة	نمط القيادة الديمقراطية	
0.233	0.300	0.410	مستوى الدلالة
0.104	0.034	0.003	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول رقم (2-18) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الانماط القيادية والثقافة التنظيمية حيث يوضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.410) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05

ويشير الجدول رقم (2-18) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الحر و الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل بيرسون (0.300) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05

كما يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي الاتوقراطي و الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل بيرسون (0.233) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05

وبالتالي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية و الثقافة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية بين الانماط القيادية الممارسة و الثقافة التنظيمية

في المؤسسة محل الدراسة، " ولغرض بيان اثر الانماط القيادية (الديمقراطي ، الحر، الأوتوقراطي) بالثقافة التنظيمية تم تقسيمها الى ثلاث فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بنمط من الانماط المذكورة وتم حساب معامل الانحدار الخطي المتعدد و الجدول رقم (2-19) يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (2-19) نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير للقيادة الادارية على الثقافة التنظيمية:

للتحقق من اثر القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية تم اجراء تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-19) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	BETA	B	الانحراف	R ²	R	
0.000	21.605	48-1	0.557	0.377	0.257	0.520	0.557	المتغير المستقل

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن محور القيادة الإدارية يؤثر معنويا على الثقافة التنظيمية حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) R² (0.520) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) أي أن محور القيادة الادارية يفسر ما نسبته 52% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور القيادة له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت

قيمة β (0.557)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة بدرجة (0.557) في الثقافة التنظيمية، أي أن هناك علاقة طردية، و نظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (21.605)، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. و بناءا على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة من خلال إستخدام الانحدار المتعدد.

- و بغرض بيان اثر أنماط القيادة (الديمقراطي، الحر، الأوتوقراطي في الثقافة التنظيمية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بالأنماط المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (20-2) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	R	R ²	الخطأ المعياري	BETA	B ₀ (الثابت)	B ₁	أنماط القيادة الادارية
0,000	3.117	0.410	0.168	0.54598	0.410	2.822	0.2990	نمط الديمقراطي
0,000	2.179	0.300	0.090	0.57111	0.300	2.839	0.494	نمط الحر
0,000	1.657	0.233	0.054	0.58227	0.233	3.679	0.150	نمط الاتوقراطي

المصدر من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (21) أثر القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة في الثقافة التنظيمية، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R (0.233, 0.300, 0.410) على التوالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.054, 0.090, 0.168) على التوالي أي أن النمط الاتوقراطي يفسر ما نسبته (23.3%) من التباينات في المتغير التابع، و النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته (41%)، و النمط الحر يفسر ما نسبته (30%)، وبالتالي فإن النمط الديمقراطي له الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا النمط يؤثر أكثر من الانماط الأخرى في الثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة β (0.233, 0.300, 0.410) على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي نمط من أنماط القيادة الادارية سيؤدي إلى زيادة في الثقافة التنظيمية، كما أن قيم T المحسوبة هي (1.657, 2.179, 3.117)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). و بالتالي فإن القيادة الادارية بأنماطها المختلفة تؤثر في الثقافة التنظيمية. في حين نجد أن معلمة انحدار النمط

الديمقراطي جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن النمط الديمقراطي يؤثر في الثقافة التنظيمية،

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين النمط الديمقراطي و الثقافة التنظيمية". و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 2.82 + 0.29X$$

حيث:

Y: تمثل الثقافة التنظيمية

X: تمثل النمط الديمقراطي

ونقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين النمط الديمقراطي و الثقافة التنظيمية". إذ أنّ معلمة انحدار النمط الديمقراطي جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن النمط القيادي يؤثر في الثقافة التنظيمية، و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 2.83 + 0.494X$$

حيث:

Y: تمثل الثقافة التنظيمية

X: تمثل النمط الحر

و يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين النمط الحر و الثقافة التنظيمية". إذ أنّ معلمة انحدار النمط الحر جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (21) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن النمط الحر يؤثر في الثقافة التنظيمية، و بالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 3.67 + 0.15X$$

حيث:

Y: تمثل الثقافة التنظيمية

X: تمثل النمط الاتوقراطي

وقبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين النمط الاتوقراطي و الثقافة التنظيمية". إذ أنّ معلمة انحدار النمط الاتوقراطي جاءت معنوية من

خلال نتائج الجدول رقم (21) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن النمط الاتقراطي يؤثر في الثقافة التنظيمية، و بالتالي نقبل الفرضية.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية بين اجابات افراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) ، والتي تتفرع الى اربع متغيرات سيتم اختبارها.

الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج موضحة في الجداول كما يلي:

1-العمر:

الفرضية الصفرية **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بالنسبة للعمر.
 الفرضية البديلة **H1**: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بالنسبة للعمر.
 يوضح الجدول رقم (2-21) تحليل التباين بين القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية بالنسبة للعمر كما يلي:

الجدول رقم (2-21) يوضح تحليل التباين بين القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية بالنسبة للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
القيادة الادارية	بين المجموعات	1.708	3	0.569	3.852	0.472
	داخل المجموعات	30.713	46	0.668		
	المجموع	32.420	49			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	7.991	3	2.644	3.297	0.132
	داخل المجموعات	9.214	46	0.2		

				المجموعات	
		49	17.206	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (2-21) ، مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F و النتيجة عدم وجود فروق لإجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية بالنسبة للعمر، حيث بلغت قيمة F على التوالي (3.852)، (3.297) اما قيمة sig فبلغت قيمها على التوالي (0.472)، (0.132)، وهي اكبر من مستوى 0.05.

- وبالتالي نرفض الفرضية توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى للمتغير بالنسبة للعمر، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى بالنسبة للعمر.

2- المؤهل العلمي:

الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة للمؤهل العلمي .
الفرضية البديلة H1 يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة للمؤهل العلمي .

يوضح الجدول رقم (2-22): تحليل التباين بين القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية للمؤهل العلمي كما يلي:

الجدول رقم (2-22) : يوضح تحليل التباين القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
القيادة الادارية	بين المجموعات	2.221	2	1.110	0.483	0.390
	داخل المجموعات	14.984	47	0.319		
	المجموع	17.205	49			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.483	2	0.741	1.126	0.333
	داخل المجموعات	30.938	47	0.658		

			49	32.420	المجموع	
--	--	--	----	--------	---------	--

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (2-22) ، مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F و النتيجة عدم وجود فروق لإجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F على التوالي (0.483)، (1.126) اما قيمة sig فبلغت قيمتها على التوالي (0.39)، (0.333)، وهي اكبر من مستوى (0.05) ، وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى للمتغير للمؤهل العملي ، ونقبل الفرضية الصفرية التي تنفي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى بالنسبة للمؤهل العملي.

3- سنوات الخبرة

الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة

الادارية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة لسنوات الخبرة

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة لسنوات الخبرة.

يوضح الجدول رقم (2-23) تحليل التباين بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية لسنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (2-23) : يوضح تحليل التباين بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية بالنسبة لسنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
القيادة الادارية	بين المجموعات	2.221	2	1.110	0.894	0.390
	داخل المجموعات	14.984	47	0.319		
	المجموع	17.205	49			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2.581	2	1.290	1.553	0.754
	داخل المجموعات	39.044	47	0.831		

			49	41.625	المجموع	
--	--	--	----	--------	---------	--

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-23) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F والنتيجة عدم وجود فروق لإجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و التطوير التنظيمي بالنسبة لسنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة F على التوالي (0.894)، (1.553) اما قيمة sig فبلغت قيمها على التوالي (0.390)، (0.754)، وهي اكبر من مستوى 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية والثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة، وتقبل الفرضية H0 التي تنفي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة.

4. المستوى الوظيفي

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بالنسبة للمستوى الوظيفي.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة للمستوى الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (2-24) تحليل التباين بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية بالنسبة للمستوى الوظيفي

الجدول رقم (2-24) : يوضح تحليل التباين بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية بالنسبة للمستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة SIG
القيادة الادارية	بين المجموعات	3.604	1	3.604	1.550	0.518
	داخل المجموعات	13.601	48	0.283		
	المجموع	17.205	49			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.297	1	0.297	0.444	0.509
	داخل المجموعات	32.123	48	0.669		

					المجموعات	
			49	32.420	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-24) ، مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F و النتيجة عدم وجود فروق لاجابات افراد العينة حول القيادة الادارية بالنسبة للمستوى الوظيفي ، حيث بلغت قيمة F على التوالي (0.444)،(1.550) اما قيمة SIG فبلغت قيمها على التوالي (0.518)،(0.509) ، وهي اكبر من مستوى 0.05.

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعزى للمتغير المستوى الوظيفي ، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعزى بالنسبة للمستوى الوظيفي.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على اشكالية الدراسة المتمثلة في ما أثر الانماط القيادية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الإ اعتماد على الدراسة الميدانية، اذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه الى تقديم لمحة عامة حول مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه الى طرق وادوات الدراسة، اذ تم اظهار مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة الى اثبات صدق و ثبات اداة الدراسة والمتمثلة في الإستبيان ، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق اغراض الدراسة ، وذلك باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ وعرض نتائج الدراسة و تحليلها ومناقشتها، بالإضافة الى معرفة اراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة ، كما انه توصلنا الى اثبات بعض الفرضيات ونفي الاخرى منها، وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية SPSS، ومن نتائج اختبار الإنحدار البسيط فقد تبين بان النمط الديمقراطي يؤثر ايجابا على الثقافة التنظيمية، ومن نتائج تحليل التباين الأحادي تبين لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وهذا من خلال تحليل استجابات افراد العينة.

الخاتمة

الخاتمة

خاتمة

القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات ، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات ان تحقق التميز و النجاح، وهذا يأتي من خلال الاهتمام بالموارد البشري، وهذا يتجلى من خلال الدور الذي تقوم به القيادة من بث روح التعاون وتوحيد الجهود من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، فسر نجاح اي مؤسسة يرجع الى قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيه و تحفيزهم على بذل الجهود وتقديم اقصى طاقة لديهم، واستمالتهم بحكمة حتى يقبون على اداء اعمالهم برغبة و اقتناع ورضا.

ان لنجاح المنظمة وحب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث يتمشى فعلا مع الواقع والتي يتمناها اعضاءها وتصل الى مستوى الهوية حيث تكون اكثر تأثيرا و ارتباطا على اداء العاملين.

ومن خلال دراستنا التي قمنا بها في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية لمعرفة اثر القيادة الإدارية في

تنمية الثقافة التنظيمية ، ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا الى النتائج التالية:

- 1- تبينت الدراسة ان هناك عدة انماط قيادية ممارسة في المؤسسة.
- 2- اثبتت الدراسة ان هناك فهم و ادراك لأهمية الثقافة التنظيمية.
- 3- وجود اثر ذو دلالة احصائية بين الانماط القيادية والثقافة التنظيمية في المؤسسة
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الخاتمة

التوصيات:

بالنسبة لتوصيات الدراسة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية فتقترح هذه الدراسة على ما يلي:

- 1- يجب على القائد أن يوفر المعلومات اللازمة عن ثقافة المنظمة.
- 2- الاعتماد على اساليب و سياسات لتنمية الثقافة التنظيمية، لتحقيق اهداف المنظمة.
- 3- تقترح عدم استعمال نمط قيادي واحد من قبل المديرين و العمل على تشجيع الابتكار.

افاق الدراسة:

من خلال دراستنا وجدنا ان هناك عدة مواضيع تحتاج الى الدراسة في المستقبل نذكر منها:

- دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية.
- دور الانماط القيادية في الثقافة التنظيمية.
- اثر القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية.
- القيام بدراسة مقارنة للتعرف على طبيعة النمط القيادي السائد بين عدة مؤسسات في القطاع الخاص او بين عدة مؤسسات في القطاع الحكومي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

اولا: المراجع بالعربية

الكتب:

- 1- احمد ماهر ،السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، 2013.
- 2- احمد محمد فتحي عجوة، اصول ادارة الاعمال،، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2010.
- 3- بلال خلف السكارنة ، اخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008.
- 4- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الاردن، 2010.
- 5- حسين ناجي عارف ، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، 2010 .
- 6- رائد محمد عبد ربه، مبادئ ادارة الاعمال، الجنادرية للنشر و التوزيع، ط1، 2013.
- 7- رداح محمود الخطيب، احمد محمود الخطيب، القيادة، دراسة حديثة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 8- شوقي ناجي جواد سلوك التنظيمي في منظمات الاعمال الطبعة الاولى سنة 2010.
- 9- عبد الباري ابراهيم درة ، محفوظ جودة ،الاساسيات في الادارة المعاصرة ، منحى نظامي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2 ، 2012 .
- 10- عبد المولى طشطوش، اساسيات في القيادة والادارة، النموذج الاسلامي في القيادة و الادارة، دار ومكتبة الكندي للنشر و التوزيع، ط1 ، 2014.
- 11- فايز الزعبي ، محمد عبيدات ، اساسيات الادارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان.
- 12- مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2007 .
- 13- نواف كنعان ، القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان الاردن، 2009.

قائمة المراجع

رسائل ومذكرات:

- 14- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة تنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير ، جامعة إسلامية- بغزة - عمادة الدراسات العليا، سنة 2008.
- 15- امينة صديقي ، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2013/2012.
- 16- حسان المنتبي، اثر الثقافة المجتمعية على الانماط القيادية، دراسة ميدانية في الشركات متعددة الجنسيات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2009.
- 17- دراسة قاسم شاهين بريس العمري، انماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الادارة العامة، جامعة البصرة العراق. 2009.
- 18- ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية غرداية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي ،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2014/2013.
- 19- رزيق حنان، القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، ص 11، 2015/2014.
- 20- سمير يوسف محمد عبد الاله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الاسلامية ،غزة،2006.
- 21- عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، 2015/2014.
- 22- عيساوي وهيبه ، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان ، 2012/2011.

قائمة المراجع

- 23- محجوب الزهرة ، تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ، دراسة حالة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة غرداية، 2013/2012.
- 24- مول الضاية سمية ، مدى فعالية القيادة الادارية في تحقيق التطوير التنظيمي ، دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، 2016.
- 25- نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الادارة ، جامعة الاقصى، 2016.
- 26- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.

المجلات:

- 27- بودواو فاطمة الزهراء ، مكانة ثقافة المؤسسة في ادارة التغيير التنظيمي ، مجلة دراسات ، جامعة الاغواط، العدد الاقتصادي ، رقم 19- 1 ، 2013
- 28- سامي عبد الله الباحثين ، القيادة الادارية ومتطلبات التغيير، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الابداعية) ، 2006
- 29- عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات و الافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، مجلة الباحث ، العدد الثاني ، 2002 .
- 30- محمود حسن جمعة ، حيدر شاكرنوري، تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري، مجلة الادارة والاقتصاد ، جامعة ديالي ، العدد التسعون، 2011.
- 31- موضي بنت محمد الزومان، مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة، دراسة ميدانية على الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، جامعة الدول العربية، 2014.

المؤتمر:

- 32- وفيق حلمي الاغا، دور القيادات الادارية في التطوير و التنمية الادارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة، دمشق الجمهورية العربية السورية، 2003-16 أكتوبر (تشرين اول) 2003.

قائمة المراجع

ثانيا: المراجع الاجنبية

40- Robbins, .**Organisational Behavoir** 8th ed, New Jersey

Prentice: Hill international P.595 ،1998.

Masood S.A "Transformational leadership and organizational" : the situational strength perspective, proceeding of the institution of mechanical engineers2009 ،

موقع الأنترنت:

41- <http://hrdiscussion.com> نورا الرشيد، اثر القيادة على الثقافة التنظيمي

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01:

جامعة غرداية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

قسم: علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص : ماستر ادارة الاعمال الاستراتيجية

استمارة استبيان :

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية تحت عنوان: اثر القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية... في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة غرداية".

يسعدني سيدي. سيدي.. اختياركم ضمن عينة الدراسة للمشاركة في اثناء هذا الموضوع ، فناعة منا بموضوعتكم وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الاسئلة.

مع شكرنا المسبق نتعهد لكم أن نحاط مساهمتكم بالسرية التامة، وأننا لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع فائق التقدير و الاحترام وشكرا على المساعدة

تحت اشراف الاستاذ: بهاز جيلالي

من اعداد الطالبة: قندافة سارة

ملاحظة: يرجو منكم ملء الاستمارة بوضع علامة (X) امام الاجابة المختارة

الجزء الاول: المعلومات الشخصية و الوظيفية

الجنس: ذكر انثى

العمر: اقل من 25 سنة من 25 الى 35 سنة من 36 الى 45 سنة اكثر من 45 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي فاقل شهادات جامعية دراسات عليا اخرى

سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة اكثر من 15 سنة

المستوى الوظيفي: مدير رئيس مصلحة موظف

قائمة الملاحق

الجزء الاول: أسئلة حول القيادة الادارية

تعريف بالمصطلح: هو عبارة عن قدرة الشخص على جذب الاخرين الى شخصيته، من خلال تعديل سلوكهم نحو الافضل بحيث يؤدي الى تحقيق الاهداف.

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	القيادة الديمقراطية					
01	يفسح القائد المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل و طرح الأفكار الجديدة.					
02	يفوض القائد سلطة اتخاذ القرار.					
03	يهتم القائد بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل.					
04	يعمل القائد على تشجيع و مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي تواجههم للوصول الى أفضل الحلول الممكنة لهم.					
05	يتعاطف القائد مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية.					
	القيادة الحرة					
06	يتيح القائد أكبر قدر ممكن من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و اصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.					
07	يفوض القائد سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.					
08	يتدخل القائد لحل المشاكل عند وصولها لحدتها.					
09	لا يهتم القائد بأوقات دخول و إنصراف عامليه من المؤسسة					
	القيادة الأوتوقراطية					
10	تركز القائد على اللوم و العتاب و تصيد الاخطاء.					

قائمة الملاحق

					11	يجعل القائد العاملين دائما طرفا في المشكلة.
					12	يصدر القائد الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها دون مناقشة.
					13	يبدو القائد صارما في التعامل مع موظفيه.
					14	يهتم القائد على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الإهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية.

ثانيا: حول الثقافة التنظيمية:

التعريف بالمصطلح: هي مجموعة القيم و المعاني المشتركة و المفاهيم السائدة داخل التنظيم والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك افرادها.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
15	تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل موظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.					
16	يتلقى الموظف مساندة معنوية او مادية من فريق العمل في مواجهة الازمات.					
17	تضع الادارة الاهداف بصورة جماعية مع موظفيها ويعملون معا لتحقيقها.					
18	يخضع الموظف اهدافه و مصلحته الخاصة لأهداف الجماعة و مصالحها.					
19	يلتزم الموظف في موعد القدوم و المغادرة في الوقت المحدد.					
20	يسود الاحترام المتبادل بين الموظف وبين زملائه في العمل.					
21	هناك توجه مشترك مع الموظفين بان القيم محدد رئيسي لسلوك الموظفين بالعمل.					
22	يكون العامل مستعد لبذل جهود اضافية في العمل لو طلب منه ذلك.					
23	يحب الموظف عمله و يعتبره واجبا مقدسا.					
24	تشجع ادارة المؤسسة روح المبادرة و تخلق جوا من الابداع.					

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الجامعة	اسم الاستاذ المحكم
جامعة غرداية	ا. علماوي احمد
جامعة غرداية	د. شرع مريم
جامعة غرداية	ا. طالب احمد نور الدين

قائمة الملاحق

الملحق رقم 03: القيم المستخرجة من برنامج SPSS

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	27	.045	50.0	50.0
Valid انتى	23	.046	50.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25 سنة	3	6.0	6.0	6.0
Valid من 25 الى 35 سنة	28	56.0	56.0	62.0
من 36 الى 45 سنة	15	30.0	30.0	92.0
Valid أكثر من 45 سنة	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	16	32.0	32.0	32.0
Valid جامعي	25	50.0	50.0	82.0
دراسات عليا	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	3	6.0	6.0	6.0
Valid من 5 الى 10 سنوات	15	30.0	30.0	36.0
من 11 الى 15 سنة	22	44.0	44.0	80.0
Valid أكثر من 15 سنة	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس مصلحة	23	46.0	46.0	46.0
Valid موظف	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviat
القيادة الادارية	50	1.50	5.00	3.0500	.87627
القيادة الديمقراطية	50	2.50	5.00	4.0400	.81341
يفسح القائد المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل و طرح الأفكار الجديدة.	50	1.00	5.00	3.9600	1.19455
يفوض القائد سلطة اتخاذ القرار.	50	1.00	5.00	3.4600	1.16426

قائمة الملاحق

يهتم القائد بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل.	50	1.00	5.00	3.8200	1.06311
يعمل القائد على تشجيع و مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي تواجههم للوصول الى أفضل الحلول الممكنة لهم.	50	2.00	5.00	3.7600	1.13497
يتعاطف القائد مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية.	50	3.00	5.00	4.1200	.68928
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
القيادة الحرة	50	1.50	3.00	2.4100	.35985
يتيح القائد أكبر قدر ممكن من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و اصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.	50	2.00	5.00	3.7000	.67763
يفوض القائد سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.	50	2.00	5.00	3.8200	.87342
يتدخل القائد لحل المشاكل عند وصولها لحدها.	50	3.00	5.00	4.1800	.62890
لا يهتم القائد بأوقات دخول و إنصراف عامليه من المؤسسة	50	1.00	3.00	1.1200	.47980
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الأوتوقراطية القيادة	50	1.00	4.50	2.3500	.92168
يركز القائد على اللوم و العتاب و تصيد الأخطاء.	50	1.00	5.00	2.5600	1.1457
يجعل القائد العاملين دائما طرفا في المشكلة.	50	1.00	5.00	3.5800	.99160
يصدر القائد الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها دون مناقشة.	50	1.00	5.00	2.6800	1.2361
يبدو القائد صارما في التعامل مع موظفيه.	50	1.00	4.00	2.6400	.85141
يهتم القائد على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الإهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية.	50	1.00	5.00	2.1400	1.1430
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

قائمة الملاحق

الأوتوقراطية القيادة	50	1.00	4.50	2.3500	.92166
يركز القائد على اللوم و العتاب و تصيد الايحاء.	50	1.00	5.00	2.5600	1.1457
يجعل القائد العاملين دائما طرفا في المشكلة.	50	1.00	5.00	3.5800	.99160
يصدر القائد الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها دون مناقشة.	50	1.00	5.00	2.6800	1.2361
يبدو القائد صارما في التعامل مع موظفيه.	50	1.00	4.00	2.6400	.85141
يهتم القائد على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الإهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية.	50	1.00	5.00	2.1400	1.1430
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. I
الثقافة التنظيمية	50	2.50	5.00	4.0300	.59256
تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل موظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	50	3.00	5.00	4.1200	.59386
يتلقى الموظف مساندة معنوية او مادية من فريق العمل في مواجهة الازمات	50	2.00	5.00	3.8800	.91786
تضع الادارة الاهداف بصورة جماعية مع موظفيها ويعملون معا لتحقيقها	50	1.00	5.00	3.5800	1.1082
يخضع الموظف اهدافه و مصالحته الخاصة لاهداف الجماعة و مصالحها	50	1.00	5.00	3.0400	1.4563
يلتزم الموظف في موعد التذوم و المغادرة في الوقت المحدد.	50	1.00	5.00	3.6400	1.1563
يسود الاحترام المتبادل بين الموظف وبين زملائه في العمل	50	1.00	5.00	4.0600	1.0184
هناك توجه مشترك مع الموظفين بان القيم محدد رئيسي لسلوك الموظفين بالعمل	50	1.00	5.00	4.0000	1.0497
يكون العامل مستعد لبذل جهود اضافية في العمل لو طلب منه ذلك.	50	3.00	5.00	4.1200	.59386
يحب الموظف عمله و يعتبره واجبا مقتضا.	50	2.00	5.00	3.9400	.73983
تشجع ادارة المؤسسة روح المبادرة و تخلق جوا من الابداع.	50	1.00	5.00	3.9400	1.1851
Valid N (listwise)	50				

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	24

قائمة الملاحق

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الإدارية القيادة	التنظيمية الثقافية
N		50	50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.0500	4.0300
	Std. Deviation	.87627	.59256
	Absolute	.217	.360
Most Extreme Differences	Positive	.163	.280
	Negative	-.217-	-.360-
Kolmogorov-Smirnov Z		0.536	1.544
Asymp. Sig. (2-tailed)		.168	.075

a. Test distribution is Normal.

قائمة الملاحق

b. Calculated from data.

المحور الاول

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الادارية القيادة	50	3.0500	.87627	.12392

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الادارية القيادة	24.612	49	.000	3.05000	2.8010	3.2990

المحور الثاني

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمية الثقافة	50	4.0300	.59256	.08380

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنظيمية الثقافة	48.091	49	.000	4.03000	3.8616	4.1984

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الادارية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

قائمة الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.557 ^a	.0520	.296	.49717

a. Predictors: (Constant), القيادة الادارية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.340	1	5.340	21.605	.000 ^b
	Residual	11.865	48	.247		
	Total	17.205	49			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), القيادة الادارية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.881	.257		11.209	.000
	القيادة الادارية	.377	.081	.557	4.648	.000

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الديمقراطية القيادة ^b		Enter

a. Dependent Variable: التنظيمية الثقافة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.410 ^a	.168	.151	.54598

a. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.896	1	2.896	9.716	.00

قائمة الملاحق

Residual	14.309	48	.298	
Total	17.205	49		

a. Dependent Variable: التنظيمية الثقافة

b. Predictors: (Constant), الديمقراطية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.822	.395		7.145	.00
	الديمقراطية القيادة	.299	.096	.410	3.117	.00

a. Dependent Variable: التنظيمية الثقافة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحرية القيادة ^b		Enter

a. Dependent Variable: التنظيمية الثقافة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.300 ^a	.090	.071	.57111

a. Predictors: (Constant), الحرية القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.549	1	1.549	4.749	.034 ^b
	Residual	15.656	48	.326		
	Total	17.205	49			

a. Dependent Variable: التنظيمية الثقافة

b. Predictors: (Constant), الحرية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.839	.552		5.140	.00
	الحرية القيادة	.494	.227	.300	2.179	.03

a. Dependent Variable: التنظيمية الثقافة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأوتوقراطية القيادة ^b		Enter

a. Dependent Variable: التنظيمية الثقافة

b. All requested variables entered.

قائمة الملاحق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.233 ^a	.054	.034	.58227

a. Predictors: (Constant), الأوتوقراطية القيادة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.931	1	.931	2.746	.104 ^b
1 Residual	16.274	48	.339		
Total	17.205	49			

a. Dependent Variable: التنظيمية الثقافة

b. Predictors: (Constant), الأوتوقراطية القيادة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.679	.228		16.169	.000
1 الأوتوقراطية القيادة	.150	.090	.233	1.657	.104

a. Dependent Variable: التنظيمية الثقافة

Correlations

	القيادة الادارية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة	القيادة
Pearson Correlation	1	.706**	.354*	.445*
Sig. (2-tailed)		.000	.012	.001
N	50	50	50	50
Pearson Correlation	.706**	1	.117	-.094
Sig. (2-tailed)	.000		.418	.517
N	50	50	50	50
Pearson Correlation	.354*	.117	1	-.088
Sig. (2-tailed)	.012	.418		.545
N	50	50	50	50
Pearson Correlation	.445**	-.094	-.088	1
Sig. (2-tailed)	.001	.517	.545	
N	50	50	50	50
Pearson Correlation	.557**	.410**	.300*	.233
Sig. (2-tailed)	.000	.003	.034	.104
N	50	50	50	50

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANOVA

قائمة الملاحق

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.708	3	.569	.852	.472
القيادة الديمقراطية Within Groups	30.713	46	.668		
Total	32.420	49			
Between Groups	7.991	3	2.664	13.297	.000
الثقافة التنظيمية Within Groups	9.214	46	.200		
Total	17.205	49			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.991	3	2.664	13.297	.000
الثقافة التنظيمية Within Groups	9.214	46	.200		
Total	17.205	49			
Between Groups	2.075	3	.692	7.453	.000
القيادة الحرة Within Groups	4.270	46	.093		
Total	6.345	49			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.991	3	2.664	13.297	.000
الثقافة التنظيمية Within Groups	9.214	46	.200		
Total	17.205	49			
Between Groups	22.918	3	7.639	18.785	.000
الأوتوقراطية القيادة Within Groups	18.707	46	.407		
Total	41.625	49			

اغرفا تعزى الى المؤهل

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.221	2	1.110	3.483	.039
الثقافة التنظيمية Within Groups	14.984	47	.319		
Total	17.205	49			
Between Groups	1.483	2	.741	1.126	.333
القيادة الديمقراطية Within Groups	30.938	47	.658		

قائمة الملاحق

Total	32.420	49			
-------	--------	----	--	--	--

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.991	3	2.664	13.297	.000
الثقافة التنظيمية Within Groups	9.214	46	.200		
Total	17.205	49			
Between Groups	2.075	3	.692	7.453	.000
القيادة الحرة Within Groups	4.270	46	.093		
Total	6.345	49			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.221	2	1.110	3.483	.039
الثقافة التنظيمية Within Groups	14.984	47	.319		
Total	17.205	49			
Between Groups	2.581	2	1.290	1.553	.222
الأوتوقراطية القيادة Within Groups	39.044	47	.831		
Total	41.625	49			

افاؤفا تعزى الى مستوى الوظيفي

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.604	1	3.604	12.717	.001
الثقافة التنظيمية Within Groups	13.601	48	.283		
Total	17.205	49			
Between Groups	.297	1	.297	.444	.509
القيادة الديمقراطية Within Groups	32.123	48	.669		
Total	32.420	49			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.604	1	3.604	12.717	.001
الثقافة التنظيمية Within Groups	13.601	48	.283		
Total	17.205	49			
القيادة الحرة Within Groups	.026	1	.026	.199	.658

قائمة الملاحق

Within Groups	6.319	48	.132		
Total	6.345	49			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.604	1	3.604	12.717	.001
الثقافة التنظيمية Within Groups	13.601	48	.283		
Total	17.205	49			
Between Groups	10.741	1	10.741	16.694	.000
الأوتوقراطية القيادة Within Groups	30.884	48	.643		
Total	41.625	49			

قائمة الملاحق

قائمة المحتويات	
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ- ج	المقدمة العامة
الفصل الاول: الادبيات النظرية للدراسة و الدراسات السابقة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الاطار النظري للقيادة الادارية و الثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: ماهية القيادة الادارية
2	الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها
2	أولاً: مفهوم القيادة الإدارية
2	ثانياً: اهمية القيادة الإدارية
3	الفرع الثاني: المهارات القيادية والسمات الشخصية اللازمة للقائد
5-3	اولاً: المهارات القيادية
6	ثانياً: السمات الشخصية اللازمة للقائد
6	الفرع الثالث: دور وأنماط ونظريات القيادة الإدارية
7	اولاً: دور القيادة الإدارية
9-8	ثانياً: نظريات القيادة الإدارية
10	ثالثاً: انماط القيادة الإدارية

قائمة الملاحق

11	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية
13	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها
13	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
14	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
16	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية وأنواعها
17-16	أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية
19-17	ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية
19	الفرع الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية ووسائل انتقالها
19	أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية
21-20	ثانياً: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات المحلية
25-24	المطلب الثاني: الدراسات العربية
26	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
27	المطلب الرابع: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
35	تمهيد الفصل
36	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية
36	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن وحدة غرداية
36	الفرع الأول: تعريف وحدة غرداية
36	الفرع الثاني: مهام وحدة غرداية
37	الفرع الثالث: أهداف وحدة غرداية
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة وحدة غرداية

قائمة الملاحق

38	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي
41	المبحث الثاني: اجراءات المنهجية
41	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة
41	الفرع الأول: منهجية الدراسة
42	الفرع الثاني: إختيار مجتمع و عينة الدراسة
42	المطلب الثاني: أداة الدراسة ومصادر المعلومات
42	الفرع الأول: أداة الدراسة
43	الفرع الثاني: معالجة احصائية المستخدمة
44	المبحث الثاني: وصف وتحليل محاور المعلومات الشخصية
44	المطلب الاول: تحليل محاور المعلومات الشخصية
44	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة
68	خلاصة الفصل
	خاتمة
	نتائج
	توصيات
	افاق