



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



مخبر الجنوب الجزائري للبحث
في التاريخ والحضارة الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

القيادة التشاركية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:
د/ دليلة مهيري

إعداد الطالب:
سالم عيسى

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
آمال حواطي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيساً
دليلة مهيري	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفاً ومقرراً
علي بونوة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشاً
أحمد لعربي	أستاذ محاضر أ	جامعة ادرار	مناقشاً
إبراهيم حاج عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشاً
إبراهيم الذهبي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشاً

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



مخبر الجنوب الجزائري للبحث
في التاريخ والحضارة الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

القيادة التشاركية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:
د/ دليلة مهيري

إعداد الطالب:
سالم عيسى

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
آمال حواطي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيساً
دليلة مهيري	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفاً ومقرراً
علي بونوة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشاً
أحمد لعربي	أستاذ محاضر أ	جامعة ادرار	مناقشاً
إبراهيم حاج عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشاً
إبراهيم الذهبي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشاً

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة

القيادة التشاركية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار-

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، ومجتمع البحث والذي يتكون من 210 عامل وعاملة بشركة اتصالات الجزائر بكل من أدرار وتميمون وبرج باجي مختار، وتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في تحديد عينة الدراسة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة بشكل أساسي في قياس متغيرات البحث، وخلصت الدراسة إلى أن للقيادة التشاركية دور في تفعيل الثقافة التنظيمية في مجال تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومة، المشاركة في اتخاذ القرار ومجال العلاقات الإنسانية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات الافتتاحية: القيادة ، القيادة التشاركية، الثقافة التنظيمية، المؤسسة الاقتصادية.

Participative leadership and its role in the implementation of organizational culture in an economic institution - a field study at Algérie Télécom Company in adrar - Algeria

Abstract

The present aims primarily to highlight the role and importance of participative leadership in the implementation of organizational culture in an economic institution. In order to achieve the assigned objectives, it was deemed important to adopt the descriptive approach first, with the aim of describing the variables of the study, and with a view to analyzing the research community which consists of 210 workers, males and females, at Algérie Télécom Company in Adrar. In addition, the overall survey methodology was used in order to determine the size of the sample used in this study. It is worth noting that the researcher essentially used the questionnaire as an investigative tool for collecting information and measuring the

research variables. The results obtained allowed concluding that participative leadership plays a fundamental role in activating organizational culture first in the domain of delegation of authority, construction of communication and information, participation in decision-making, and then in the field of human relations within the institution under study.

Keywords: Leadership; Participative leadership; Organizational culture; Economic institution.

Le leadership participatif et son rôle dans la mise en œuvre de la culture organisationnelle dans une institution économique - une étude de terrain au niveau de la société Algérie télécom à adrar – Algérie

Résumé

Cette étude a pour principal objectif de mettre en évidence le rôle et l'importance du leadership participatif dans l'activation de la culture organisationnelle dans une institution économique. Afin de réaliser les objectifs assignés, il a été décidé d'adopter d'abord l'approche descriptive, dans le but de décrire les variables de l'étude, et en vue d'analyser la communauté de recherche qui se compose de 210 travailleurs, hommes et femmes, au niveau de la Société Algérie Télécom d'Adrar. Par ailleurs, la méthode d'enquête globale a été utilisée afin de déterminer la taille de l'échantillon de l'étude. Il faut noter que le chercheur a essentiellement utilisé le questionnaire comme outil d'investigation pour la collecte des informations et mesurer les variables de recherche. Les résultats obtenus ont permis de conclure que le leadership participatif joue un rôle fondamental dans l'activation de la culture organisationnelle d'abord dans le domaine de la délégation d'autorité, la construction de la communication et de l'information, la participation à la prise de décision, et ensuite dans le domaine des relations humaines dans l'institution étudiée.

Mots clés: Leadership; Leadership participatif; Culture organisationnelle; Institution économique

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

الزوجة الكريمة والأبناء الأعزاء

الإخوة والأخوات والأصدقاء

إلى كل من يؤمن بأننا نعمل لغايتين

لننجح ولنؤدي الواجب

إلى كل من نعرف من قريب أو بعيد

إليهم جميعاً اهدي هذا العمل المتواضع

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا وحبينا ومولانا وقرّة عيننا محمد النبي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

يقول الحبيب المرتضى والنبي المصطفى "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فلك الحمد والشكر يا رب على جزيل عطائك ونعمك الواسعة علينا ولك الحمد على توفيقك وعونك لإعداد هذه الأطروحة والإعانة على إتمامها وانجازها.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الكريمة والخطيفة النبيلة الأستاذة **دليّة مهيري** على دعمها الغير محدود لانجاز هذا العمل وتفضلها بالإشراف على هذه الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر الوافر إلى الأستاذ الكريم **كمال عويسي** الذي قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب ومن بعيد وعلى جهده وصبره معنا، كما لا يفوتوني أن أقدم أسمى عبارات الشكر والعرّفان للأستاذ **أحمد لعربي** على تحفيزه وتشجيعه وتوجيه لنا والأستاذ المحترم **علي بونوة** على دعمه ومن خلاهما إلى كل أساتذة جامعة غرداية وخص بالذكر منهم أعضاء فريق التكوين وكل من ساهم من قريب او بعيد في دعم هذا الجهد العلمي المتواضع.

فهرس الدراسة

ملخص الدراسة

إهداء

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

6	1/ إشكالية الدراسة
9	2/ فرضيات الدراسة
9	3/ أهمية الدراسة
10	4/ اهداف لدراسة
11	5/ أسباب اختيار الموضوع
12	6/ مفاهيم الدراسة
31	7/ المقاربة السوسولوجية للدراسة
34	8/ الدراسات السابقة
65	9/ أنموذج الدراسة
66	10/ صعوبات الدراسة

الفصل الثاني: القيادة

69	تمهيد
70	1/ مفهوم القيادة
74	2/ القيادة والإدارة من منظور سوسيو-تنظيمي
76	3/ أهمية القيادة

78	4/ مبادئ وأسس القيادة التنظيمي من المنظور السوسيولوجي
83	5/ متطلبات القيادة الفعالة
87	6/ القيادة الحديثة من وجهة نظر معاصرة
89	7/ نظريات القيادة الإدارية ذات البعد التشاركي
98	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: القيادة التشاركية

101	تمهيد
102	1/ مفهوم القيادة التشاركية
103	2/ أهمية القيادة التشاركية في المؤسسة الاقتصادية
103	3/ مبادئ وأسس القيادة التشاركية
104	4/ خصائص القيادة التشاركية
106	5/ المدير ودوره القيادي كقائد تشاركي في المؤسسة الاقتصادية
108	6/ تفويض السلطة والثقافة التنظيمية
115	7/ اتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية
126	8/ العلاقات الإنسانية والثقافة التنظيمية
131	9/ الاتصال والثقافة التنظيمية
143	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية

146	تمهيد
147	1/ مفهوم الثقافة التنظيمية
152	2/ أهمية الثقافة في المؤسسة الاقتصادية
149	3/ خصائص الثقافة التنظيمية
154	4/ أسس الثقافة التنظيمية
162	5/ نظريات الثقافة التنظيمية
164	6/ أنواع الثقافة التنظيمية
167	7/ الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
169	8/ مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

194	9/ قضايا معاصرة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية
196	10/ العلاقة بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة
198	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

201	تمهيد
202	1/ تقديم عام للمؤسسة قيد الدراسة
210	2/ مجالات الدراسة
212	3/ منهج الدراسة
214	4/ مجتمع البحث وعينة الدراسة
215	5/ إجراءات الدراسة الميدانية
233	خلاصة الفصل

الفصل السادس: عرض البيانات الميدانية للدراسة وتحليلها ومناقشة النتائج

236	تمهيد
237	1/ عرض وتحليل بيانات الدراسة
252	2/ نتائج اختبار فرضيات الدراسة
297	3/ مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
309	4/ النتائج العامة للدراسة
311	خلاصة الفصل
313	خاتمة
315	قائمة المراجع

فهرس الجداول

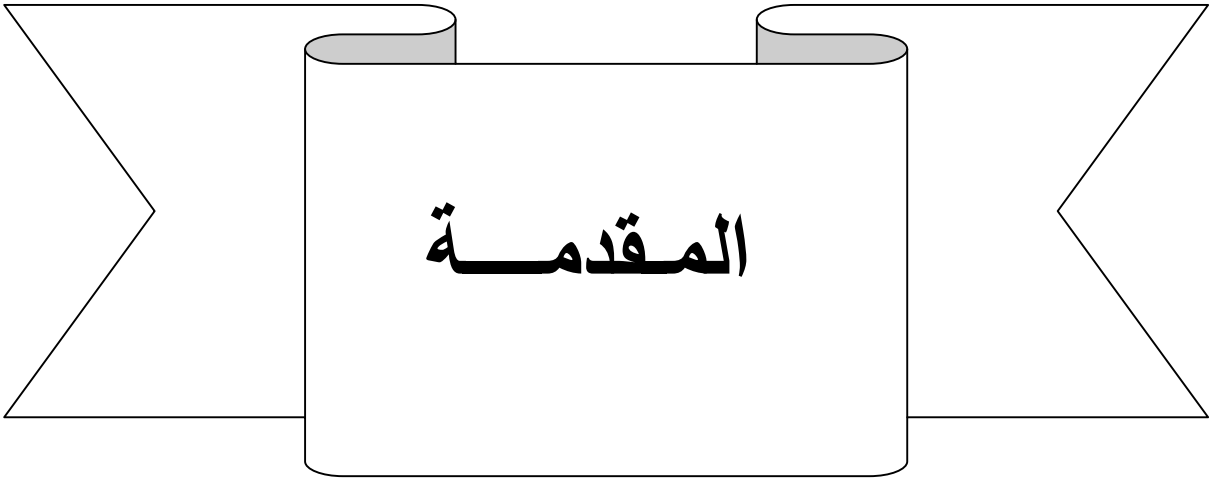
الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	50
02	يوضح الفرق بين القائد والمدير من وجهة نظر سوسيو-تنظيمية	78
03	يوضح النظرية الموقفية وفق افتراضات فيدلر	96
04	يوضح أسس الثقافة التنظيمية	160
05	يوضح إيجابيات وسلبيات القرار الجماعي	178
06	يوضح مقارنة بين القرار الفردي والقرار الجماعي	179
07	يوضح عدد أفراد العينة الذين تم مقابلتهم	216
08	يوضح درجة أهمية بنود الاستبيان	218
09	يوضح توزيع عدد فقرات الاستبيان حسب المحاور في الصورة الأولى	218
10	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والقابلة للدراسة والتحليل	219
11	يوضح مقياس الإجابات وفق سلم ليكرت	220
12	يوضح نتائج التحكيم لمقاييس الدراسة	222
13	يوضح توزيع عدد فقرات الاستبيان حسب المحاور في الصورة النهائية	222
14	يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول (تفويض السلطة)	223
15	يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني (العلاقات الإنسانية)	224
16	يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث (المشاركة في اتخاذ القرارات)	224
17	يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع (الإتصال وبناء المعلومة)	225
18	يوضح الصدق الداخلي لكل بعد مع المحور الأول للإستبانة	226
19	يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول (القيم التنظيمية) للمحور الثاني	226
20	يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني (المعتقدات التنظيمية) للمحور الثاني	227
21	يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث (التوقعات التنظيمية) للمحور الثاني	227
22	يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع (الأعراف التنظيمية) للمحور الثاني	228
23	يوضح الصدق الداخلي لكل بعد مع المحور الثاني للإستبانة	229
24	يوضح معامل ألفا كرونوباخ لقياس ثبات أبعاد ومحاور الدراسة	229

231	يوضح خصائص عينة الدراسة	25
242	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة المبحوثين حول بعد تفويض السلطة	26
243	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة المبحوثين حول بعد العلاقات الإنسانية	27
244	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة المبحوثين حول بعد اتخاذ القرارات	28
246	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة المبحوثين حول بعد الاتصال وبناء المعلومة	29
247	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة المبحوثين حول بعد تفعيل القيم التنظيمية	30
248	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة المبحوثين حول بعد تفعيل المعتقدات التنظيمية	31
250	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة المبحوثين حول بعد تفعيل التوقعات التنظيمية	32
251	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة المبحوثين حول بعد تفعيل الأعراف التنظيمية	33
253	يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين تفويض السلطة وتفعيل الثقافة التنظيمية	34
253	يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تفويض السلطة وتفعيل الثقافة التنظيمية	35
254	يوضح تفويض السلطة وتفعيل ثقافة العدل والمساواة	36
255	يوضح تفويض السلطة وتفعيل المعتقدات التنظيمية	37
257	يوضح تفويض السلطة وتفعيل التوقعات التنظيمية	38
258	يوضح تفويض السلطة وتفعيل القيم التنظيمية	39
260	يوضح تفويض السلطة وتفعيل الأعراف التنظيمية	40
262	يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية وتفعيل الثقافة التنظيمية	41
262	يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين العلاقات الإنسانية وتفعيل الثقافة التنظيمية	42

263	يوضح العلاقات الإنسانية وتفعيل المعتقدات التنظيمية	43
265	يوضح العلاقات الإنسانية وتفعيل التوقعات التنظيمية	44
267	يوضح العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي	45
269	يوضح العلاقات الإنسانية وتفعيل الأعراف التنظيمية	46
271	يوضح العلاقات الإنسانية وتفعيل القيم التنظيمية	47
273	يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات وتفعيل الثقافة التنظيمية	48
273	يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين اتخاذ القرارات وتفعيل الثقافة التنظيمية	49
274	يوضح المشاركة في القرار وتفعيل القيم التنظيمية	50
276	يوضح المشاركة في القرار وتفعيل التوقعات التنظيمية	51
278	يوضح المشاركة في القرار وتفعيل المعتقدات التنظيمية	52
280	يوضح المشاركة في القرار وتفعيل الالتزام التنظيمي	53
282	يوضح المشاركة في القرار وتفعيل الأعراف التنظيمية	54
284	يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين الاتصال المفتوح وتفعيل الثقافة التنظيمية	55
285	يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الاتصال المفتوح وتفعيل الثقافة التنظيمية	56
286	يوضح الاتصال وتفعيل القيم التنظيمية	57
288	يوضح الاتصال وثقافة العمل الجماعي	58
290	يوضح الاتصال وتفعيل المعتقدات التنظيمية	59
292	يوضح الاتصال وتفعيل التوقعات التنظيمية	60
294	يوضح الاتصال وتفعيل الأعراف التنظيمية	61
296	يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين مجال القيادة التشاركية ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية	62
297	يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين القيادة التشاركية وتفعيل الثقافة التنظيمية	63

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	يوضح التحليل المفهومي للقيادة التشاركية وتفعيل الثقافة التنظيمية	01
66	يوضح أنموذج الدراسة المعتمد	02
73	يوضح العناصر المحددة لمفهوم القيادة	03
87	يوضح مهارات القيادة الفاعلة	04
90	يوضح أنماط نظرية المشاركة	05
94	يوضح مبادئ نظرية هاوس في المسار والهدف	06
115	يوضح دور تفويض السلطة في تفعيل الثقافة التنظيمية	07
125	يوضح دور اتخاذ القرارات في تفعيل الثقافة التنظيمية	08
131	يوضح ارتباط العلاقات الإنسانية بالثقافة التنظيمية	09
137	يوضح الأنواع الأربعة للاتصال الرسمي في المؤسسة	10
142	يوضح الاتصال وعلاقته بالثقافة التنظيمية	11
149	يوضح الثقافة التنظيمية للمؤسسة	12
153	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية	13
160	يوضح العناصر المكونة لرموز ثقافة المؤسسة	14
173	يوضح أنواع العدالة التنظيمية في المؤسسة	15
181	يوضح العوامل المؤثرة في فعالية العمل الجماعي	16
197	يوضح العلاقة بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة	17
204	يوضح الوحدات العملية المعنية بالدراسة	18
205	يوضح الهيكل التنظيمي المختصر للوحدة العملية لاتصالات الجزائر	19
206	يوضح الهيكل التنظيمي المختصر للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بتميمون	20
206	يوضح الهيكل التنظيمي المختصر للوحدة العملية بـ برج باجي مختار	21
237	يوضح توزيع العينة حسب نوع الجنس	22
238	يوضح توزيع عينة البحث وفق متغير السن	23
239	يوضح توزيع عينة البحث وفق المستوى التعليمي	24
240	يوضح توزيع عينة البحث وفق المنطقة المهنية	25
241	يوضح توزيع عينة البحث وفق المنطقة المهنية	25



لقد شهدت المنظمات تطوراً منقطع النضير في القرن الواحد والعشرين شمل مجالات متعددة إدارية وتنظيمية، سلوكية اجتماعية وثقافية مرتكزة في ذلك على دور العنصر البشري كمورد له أهمية ودور في تحقيق نجاح المنظمة وبقائها، وتلعب القيادة دوراً أساسياً في بناء وتعزيز ثقافة المنظمة من خلال تحفيز الأفراد العاملين بها نحو تحقيق أهدافها ضمن إطار تنظيمي مهني مبني على مجموعة من العوامل المادية واللامادية، كون الاهتمام بالجانب الاجتماعي للتنظيم والبحث عن نماذج قيادية التي تتوافق مع ثقافة الأفراد والمجتمعات أضحى أولوية من أولويات القادة والمدراء.

من هنا يبرز نموذج القيادة التشاركية كنموذج عصري ونمط قيادي حديث يساهم في تحقيق التوازن والتوافق بين العناصر البشرية والتنظيمية والإنتاجية للمؤسسة من خلال آلية تفويض السلطة والمشاركة في تقاسم المسؤولية واتخاذ القرار والمشاركة في صنعها، تعزيز العلاقات الإنسانية والمساهمة في بناء المعلومة، فهي تكتسي قيمة وتمثل تطوراً في فهم المعنى الحقيقي للقيادة الناجحة، حيث تتسم بتشجيع المشاركة والمساهمة الفعالة لأفراد وأعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المشتركة، كما انها تهدف إلى تفعيل ثقافة المؤسسة من خلال التحفيز على الإبداع والابتكار وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية بين الأفراد مما يساهم في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المنتظرة بشكل فعال.

وفي سياق إدارة التنظيمات تعد الثقافة التنظيمية من المواضيع الأساسية التي تشكل الأسس والقواعد الرئيسية للهوية والسلوك داخل المنظمات، فمفهوم الثقافة التنظيمية يساهم في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي فهي تعتبر محوراً رئيسياً في عديد العلوم والتخصصات والتي من جملتها الاقتصاد، الإدارة، علم النفس والاجتماع، ولثقافة دور هام وفعال في تحفيز الأفراد وتحقيق ولاءهم والتزامهم التنظيمي وتحقيق اهدافهم واهداف المنظمة، كما انها تساهم في اندماج العاملين وزيادة تفاعلهم وتوجيه سلوكهم وحل المشاكل والعقبات التي تقف دون تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة.

وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة مقسمة على ستة فصول، فصل متعلق بالبناء المنهجي للدراسة وثلاثة فصول متعلقة بالجانب النظري للدراسة وفصلان متعلقان بالدراسة الميدانية للدراسة، حيث تناولنا في الفصل الأول إشكالية الدراسة متضمنة للسؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية وتليها فرضيات الدراسة والمتوقعة بأن تكون إجابات لهذه الأسئلة ثم إبراز الأهمية العلمية والعملية لدور القيادة في تفعيل الثقافة التنظيمية والأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الأسباب الذاتية والموضوعية للباحث في اختياره لهذا الموضوع، ولتحقيق اهداف البحث تم الكشف عن

مفاهيم الدراسة والمفهوم المقصود من المصطلحات المستعملة في البحث وما يراد أن يفهم منها، ولئن البحث هو عملية تراكمية وتتابعيه انطلق الباحث في بناء موضوعه من الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية والجزائرية محتتماً هذا الفصل بنموذج الدراسة المتضمن المتغيرات والأبعاد والمؤشرات.

وبما أن موضوع الدراسة متعلقة بالقيادة التشاركية والتي تعتبر نمط وأسلوب ونوع من أنواع القيادة كان لزاماً على الباحث أن يقيم فصل يتطرق إلى القيادة كمدخل نظري لموضوع الدراسة مشيراً فيه لأهمية القيادة التشاركية كنمط قيادي ونموذج عصري يقدم حلول ذات قيمة وإضافة لمجال التنظيم في إدارة الأفراد داخل المؤسسة وفهم أفعالهم وترشيد سلوكياتهم التي تنتج عن علاقاتهم الاجتماعية وجعلها في خدمة التنظيم، حيث اشتمل هذا الفصل على مفهوم القيادة وأهميتها في التنظيم والتعرف على مبادئ القيادة من منظور سوسيولوجي مبرزاً الفرق بين القيادة والإدارة في المؤسسة من وجهة نظر سوسيو تنظيمية، كما أن القيادة الفعالة والمؤثرة لها متطلبات وظروف يجب أن توفر حتى تؤدي دورها وتحقق أهدافها، وعلى هذا الأساس تم التطرق لأهم العناصر الواجب توفرها مقدماً في ذلك وجهة نظر عصرية للقيادة الحديثة، ولئن الموضوع مهتم بالمشاركة والتشارك تم التطرق إلى نظريات القيادة ذات البعد التشاركي منتهياً بخلاصة لأهم القضايا التي تم الطرق إليها في هذا الفصل .

أما الفصل الثالث تناول فيه الباحث موضوع القيادة التشاركية ودوره في الثقافة التنظيمية على أساس أن العلاقة بينهما موجودة وان هناك ارتباط بين المتغيرين مفتتحاً الفصل بمدخل تمهيدي، ثم تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة التشاركية وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية مشيراً لأسسها ومبادئها وخصائصها التنظيمية وإبراز دور المدير الإداري كقائد تشاركي في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى تناول الباحث في هذا الفصل أبعاد القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والمتمثلة في تفويض السلطة، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية والاتصال مختتم الفصل بخلاصة متضمنة حوصلة لأهم ما جاء فيه.

كما شمل الجانب النظري للدراسة على الفصل الرابع الذي تم التطرق فيه لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التشاركية مستفتحاً إياه بتقديم، ثم تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية من مختلف المداخل والاتجاهات النظرية مبرزاً لأهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية وخصائصها وأسسها ونظريات واهم أنواعها والوظائف الأساسية لها والأدوار المتعلقة بها، بالإضافة إلى مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية منوهاً في ذلك لقضايا ومجال اهتمام من وجهة نظر عصرية لثقافة المؤسسة

الاقتصادية مبيناً في ذلك العلاقة بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة منتهياً بخلاصة لأهم ما تناوله الباحث في مضمون هذا الفصل.

أما الفصل الخامس فكان ضمن المجال التطبيقي للبحث وتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تضمن الجانب الأول من الدراسة الميدانية، افتتحه الباحث بمدخل تمهيدي للفصل ثم تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وبعد ذلك التعريف بمجالات الدراسة الزماني والجغرافي والبشري، ثم التعريف بالمنهج المتبع من قبل الباحث في إعداد هذه الدراسة والتعريف بمجتمع البحث وعينة الدراسة وطريقة تنفيذها والإجراءات المنهجية للدراسة والمتضمنة مصادر جمع المعلومات والتحقق من خلال صدق وثبات مقياس الأداة مختتماً بخلاصة لأهم العناصر التي تم التطرق إليها.

وفيما يخص الجانب الثاني من الدراسة الميدانية فقد شمل على الفصل السادس والمتعلق بعرض البيانات التي تم جمعها ومعالجتها وتحليلها بهدف مناقشتها واستخلاص النتائج منها، حيث افتتح هذا الفصل بتمهيد وبعده قام الباحث بعرض وتحليل البيانات الوصفية للدراسة ثم عرض نتائج الدراسة على ضوء اختبار فرضياتها بتحليل بيانات المحور الأول وأبعاده والمتعلق بالقيادة التشاركية والمحور الثاني وأبعاده والمتعلق بالثقافة التنظيمية ثم مناقشة النتائج وتفسيرها وانتهت الدراسة بخاتمة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها ميدانياً.

البناء المنهجي للدراسة

الفصل الأول:

البناء المنهجي للدراسة

- إشكالية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- اهداف الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- مفاهيم الدراسة
- المقاربة السوسولوجية للدراسة
- الدراسات السابقة
- أنموذج الدراسة
- صعوبات الدراسة

1. إشكالية الدراسة:

إن التطور السريع الذي نشهده اليوم في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجيا والإدارية، جعل من المنظمات على اختلاف أنواعها وإحجامها وبغض النظر عن طبيعة أنشطتها ومهامها، تسعى إلى البحث عن الأساليب والطرق الحديثة التي تحقق لها أهدافها وتجعلها رائدة ومتفوقة في مجال نشاطها.

ويعتبر العنصر البشري مورد من أهم الموارد الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها، ولا يزال التحدي المفروض اليوم على قادة ومديري المؤسسات في كيفية تنظيم وجعل هذا العنصر البشري يسهم بكل ما يملك من طاقة في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة، من خلال البحث عن الطريقة والأسلوب الأنجع الذي يجعل من هذا العنصر الإنساني والاجتماعي بطبعه والذي يحمل قيم وثقافة مساهم وبنفالية في نمو وتطور المؤسسة.

فكل مؤسسة تهدف إلى النجاح والتفوق وجعل هذا التفوق والنجاح والتميز شعار وثقافة تتميز بها، وهذا التميز لا يتحقق إلا بوجود قيادة عصرية فعالة قادرة على تحقيق الثقة والدعم بين العاملين وتحافظ على بقاء المؤسسة واستمرارها، والقيادة ظاهرة اجتماعية نلمسها في جميع جوانب الحياة وفي مختلف الميادين والمجتمعات والمؤسسات، فهي تخص الجماعة لأنها تمثل وحدتها وقوتها، ولكي يكتب للقائد النجاح في مهامه القيادية يجب عليه أن يدرك المفاهيم الجماعية للتابعين، ولذلك فالجوانب الاجتماعية في القائد تسبق الجوانب الشخصية، وهذا مما يدل على أن القائد ليس بالضرورة أن يكون أكثر الناس ذكاءً، ولكن ينبغي أن تكون له قوة التأثير في التابعين وتقبل نقدهم مما يشعرهم بقوته، وعلى هذا الأساس تعتبر القيادة عبارة عن بناء قيمي¹.

والقيادة الفعالة هي العامل الأهم والأساسي في نجاح أو فشل أي منظمة (مؤسسة)، وهذا ما يستوجب على القائد أن يكون مشارك وملمهم ومبدع في توضيح الاستراتيجيات المستقبلية وتحقيق الأهداف المرجوة، حيث تعتبر القيادة الركيزة الأساسية في نجاح وتطور المؤسسات عبر الأزمنة والعصور، ومن هذا المنطلق أولت المجتمعات والمؤسسات المعاصرة دور وأهمية كبرى للقيادة في العملية الإدارية، ويعد

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص6.

نجاح أية دولة ومؤسساتها مرهون بمدى فعالية هذه المؤسسات في انجاز المهام التي تؤديها والمخرجات التي تخرجها من المنتجات او الخدمات بكفاءة عالية.

ولقد اثبتت الدراسات الحديثة، بان النموذج القيادي الفعال هو الذي يكون فيه الأتباع والقادة شركاء في العمل القيادي عن طريق علاقة التأثير المتبادلة، والتي تهدف إلى التغير الحقيقي الذي يحقق لهم أهدافهم المشتركة، فهي علاقة تكاملية أكثر منها علاقة سلطة بين الرئيس والمرؤوس، لذلك قد يكون في المؤسسات الاقتصادية أنواعاً من القيادات التنظيمية فتكون قيادة دكتاتورية سلطوية او قيادة فوضوية تسيبوية او قيادة ديمقراطية تشاركية.

ويعتبر نمط القيادة التشاركية من الأنماط القيادية الحديثة الذي تنتهج أسلوب الحوار والإقناع والاستشهاد بالحقائق ومشاركة القائد لمرؤوسيه في مناقشة المشكلات التي تعترض الأداء الوظيفي وتحليلها من اجل الوصول إلى أفضل وأبجع الحلول، والقائد التشاركي هو الذي يفوض سلطة القرار من خلال إشراك التابعين في صنع القرار، من اجل حفزهم على التعاون والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم وكرامتهم وإبراز دورهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المنتظرة، لذلك فالقائد المشارك يستأنس بآراء أتباعه ويهتم بأفكارهم ويقدم لهم النصح والإرشاد ويلعب دوراً فعالاً في تنمية قدرات مرؤوسيه على الإبداع والابتكار، وهذا ما أكدته اغلب الأبحاث والدراسات في هذا المجال ولعل دراسة العلمان لبيت و وايت (lippitt & vhiert) في محاولة التعرف على فعالية أكثر أنواع القيادة لخير دليل على ذلك .

إننا في عصر تلقى فيه القيادة أهمية كبيرة كعنصر من عناصر نجاح المنظمة، باعتبارها متغيراً حاسماً يحدد نجاح المنظمة من فشلها، فتزداد أهمية النظر إلى الوجه الآخر من العملة التي تعتبر القيادة احد وجهيها، والوجه الآخر يتمثل في كيفية تكوين وتعزيز وتفعيل القادة لثقافة المنظمة، حيث تحتاج هذه الثقافة باعتبارها نسق ثقافي فرعي في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغديها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم الاجتماعية والمهنية، ويرى الباحث بان إدارة السلوك الإنساني في التنظيم يعد من أصعب المهام التنظيمية وأكثرها تعقيداً والتي شغلت علماء الإدارة في التنظيم، وهذا راجع لصعوبة التحكم و التنبؤ بهذا السلوك ولتشابك وتداخل علاقاته وتعددتها وزيادة هذه المتغيرات وعدم استقرارها وثباتها، ولعل من أهم وابرز هذه المتغيرات التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم نجد ثقافة المنظمة.

فثقافة المنظمة تتطور وتتغير من وقت لآخر ومن بيئة لأخرى وتختلف من منظمة إلى أخرى، من خلال ما تملكه من قيم ورموز ولغة ومعتقدات عن المنظمات الأخرى، على أساس أن ثقافة المنظمة ما هي إلا

امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع الكلي (الأصلي)، لذلك أصبحت الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية في نجاح أو فشل المنظمات، على افتراض انه توجد علاقة ارتباط بين نجاح المنظمة وثقافتها التنظيمية المرتكزة على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة.¹

لقد باتت الثقافة التنظيمية في الوقت الحالي من المواضيع التي لقيت اهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين وعلماء الاجتماع و الإدارة و المهتمين بمجال السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، وهذا راجع للدور الفعال الذي تسهم به في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين، ولعل نجاح المنظمات اليابانية في هذا المجال لخير دليل على ذلك، فمن خلال بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية متكونة من المزج بين ثقافة المجتمع وثقافة المؤسسة، تقوم على أساس بناء قيم ومفاهيم ومعتقدات وأعراف تنظيمية تكون سائدة بين أفراد المنظمة ومتفق عليها مما يساعد في تكوين هوية ثقافية للمنظمة تصنع له التميز والريادة.

وللثقافة التنظيمية علاقة مباشرة بالقيادة التشاركية عن طريق إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات وترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية والعمل المشترك بين العاملين، وتنمية الروح المعنوية لهم مما يساعد على زيادة التكامل الداخلي للمجموعة وتوفير جو العمل المشجع على الابتكار والإبداع والتحفيز ودعم وتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة.

وبما أن الدولة الجزائرية سعت في انتهاج نهج جديد تحت مسمى **الدولة الجزائرية الجديدة** والتي من شعارها التجديد والتغيير والتميز، من خلال تبني أساليب وطرق جديدة وعصرية في تسيير المؤسسات والمنظمات والقطاعات الإستراتيجية، ولعل من أهم هذه القطاعات الإستراتيجية، قطاع المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الذي يعول عليه وينتظر منه تحدي كبير في ظل التطور والتنافس الشديد على المستوى الإقليمي والعالمي، الشيء الذي يفرض على قادة هذه المؤسسات الاقتصادية زيادة التحدي عن طريق استعمال النماذج العصرية الأكثر ملائمة للوضع الحالي، ولعل نموذج القيادة التشاركية يمكن أن يكون من النماذج الأكثر تطابقاً للرؤية والوضعية الحالية للقطاع العمومي ذو الطابع الاقتصادي من خلال تفويض السلطة للمرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بينهم عن طريق منحهم الثقة وتفعيل روح المشاركة الجماعية في العمل وحرية الاتصال وبناء نظام اتصال فعال. ومن هذه الرؤية جاءت هذه الدراسة لمعالجة هذا الموضوع من اجل الغوص أكثر

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص241.

والكشف عن دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية بشركة اتصالات الجزائر الاقتصادية بولاية ادرار وتيمون وبرج باجي مختار من وجهة نظر العاملين، ويمكن تحديد معالم إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل للقيادة التشاركية دور في تفعيل الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لتفويض السلطة دور في تفعيل الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار؟
- هل لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية دور في تفعيل الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار؟
- هل للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تفعيل الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار؟
- هل للاتصال وبناء المعلومة دور في تفعيل الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار؟

2. فرضيات الدراسة

أ/ الفرضية العامة للدراسة

يوجد دور للقيادة التشاركية في تفعيل للثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار.

ب/ الفرضيات الجزئية للدراسة:

- لتفويض السلطة دور في تفعيل الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار.
- يوجد دور لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تفعيل الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار .
- للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تفعيل الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار .
- للاتصال المفتوح وبناء المعلومة دور في تفعيل الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار.

3. أهمية الدراسة

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار، فهي تكتسي أهمية علمية وعملية وتتجلى في:

أ/ الأهمية العلمية

- إثراء المعرفة العلمية وزيادة الرصيد العلمي في اختصاص علم الاجتماع التنظيم والعمل من خلال إبراز دور القيادة التشاركية في مجالاتها اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تنمية العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومة لتفعيل الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بادرار،
- يعتبر موضوع القيادة التشاركية ذو أهمية كبيرة جدية بالبحث والدراسة خصوصاً عندما يتم ربطه بمتغير آخر يتمثل في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، لإبراز دوره وأهميته في تفعيل ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال التطرق إلى مختلف الجوانب العلمية والفكرية لهذا الموضوع.

ب/ الأهمية العملية

- يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة في محاولة منه إلى إبراز الأهمية العملية لدور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار باعتبارها مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحقيق الربح وتحقيق الريادة من خلال تبني هذا النمط أو الرفع من مستواه، والوقوف على أهم العوائق والصعاب التي تحول دون تطبيقه أو تفعيله في شركة اتصالات الجزائر.
- يتوقع من هذه الدراسة الوصول إلى نتائج ميدانية يمكن أن تساهم في تفعيل الثقافة التنظيمية لشركة اتصالات الجزائر، من خلال الوقوف على أهمية القيادة التشاركية وأهم عوامل نجاحها والكشف عن الصعاب والمعوقات والتي تحول دون نجاح هذا النمط من القيادة،
- إبراز الدور الاجتماعي والثقافي للقائد التشاركي وما يحدثه من أثر في تفعيل ثقافة الشركة من أجل تحقيق أهدافها وأهداف عامليها.

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- معرفة دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية من خلال الآليات التالية: المشاركة في تفويض السلطة، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومة،
- معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية،
- تهدف الدراسة إلى الوصول إلى نتائج تساعد قادة شركة اتصالات الجزائر خصوصاً والمؤسسات الاقتصادية عموماً في تحقيق أهداف الشركة وأهداف العاملين بها، من خلال إرساء ثقافة تنظيمية تساهم في تطوير وتنمية الشركة،
- دعوة للباحثين والمهتمين والأكاديميين في إثراء المعرفة العلمية بمزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال.

5. أسباب اختيار الموضوع

يرجع الباحث دافع اختيار موضوع دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

أ/ أسباب ذاتية

- الرغبة والميل الذاتي للبحث في مثل هذه الميادين خصوصاً وان هذه الموضوعات حظيت باهتمام كبير من قبل باحثين ومهتمين بعلم الإدارة والتربية والاقتصاد وتسيير الموارد البشرية، في محاولة منا لإعطائه صبغة ذات طابع سوسولوجي ضمن تخصص علم الاجتماع التنظيم وعمل .

- مسار الدراسة السابقة والتي كانت ضمن تخصص إدارة الأعمال، والتي أثرت بشكل كبير على اختياري لمثل هذه الموضوعات، حيث انها تشترك بنسبة كبيرة مع مقررات ومقاييس ومتطلبات تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، فقط يختلفان في طريقة التحليل السوسولوجي المبني على التفاعل الاجتماعي ضمن العلاقات الاجتماعية والسلوك التنظيمي داخل التنظيم.

ب/ أسباب موضوعية

- دخول الدولة الجزائرية في عهد جديد شعاره الديمقراطية التشاركية، وبما أن البحوث العلمية والأكاديمية تتبع من وقائع وأحداث اجتماعية واقتصادية تتضمن مشاكل بحثية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية،

- محاولة منا لدعم البحث العلمي بدراسة معمقة وأكثر تشخيص لظاهرة القيادة ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية بالدولة الجزائرية.

- عدم وجود دراسات وأبحاث عديدة تناولت القيادة التشاركية في مؤسسات الاتصالات السلوكية من وجهة نظر الباحث،

- وجود دراسات شحيحة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العمومي وهذا حسب درجة اطلاع الباحث.

- حسب اطلاع الباحث، وجود دراسات وأبحاث تناولت القيادة والثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، غير أنها مازالت تعاني من نقص في بناء وتشكيل وتفعيل ثقافة التنظيمية للمؤسسة نتيجة التفاعل بين العمال والتأثير بين القادة والتابعين في ظل وجود قيادة تشاركية،

- رغم الإصلاحات التي مست المؤسسة الجزائرية عبر الأزمنة والأوقات، إلا أنها لم تحقق ما هو متوقع منها على المستوى الاقتصادي، نتيجة نقص أداء الأدوار للنسق الثقافي والوظيفي للمؤسسة،

- قلة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وعدم وضوح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة التشاركية، فكثير من الباحثين يعتبرون القيادة التشاركية نتيجة محصلة الثقافة التنظيمية وانه ليس للقيادة دور في تفعيل الثقافة التنظيمية حسب اطلاع الباحث،
- يعتبر نجاح أية مؤسسة مرهون بنجاحة قيادتها، والثقافة التنظيمية الفعالة هي نتيجة بناء متكامل مع البناء الاجتماعي والبناء التنظيمي والوظيفي، والتي تعمل القيادة التشاركية على تحقيق التكامل بين هذه الأبنية عن طريق ترشيد سلوك العاملين داخل هذا البناء،
- محاولة منا في الوصول إلى إعداد نموذج قيادي تشاركي يسهم في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية،
- حداثة الموضوع وأهميته في الجانب السوسيو تنظيمي.

6. مفاهيم الدراسة

إن تحديد مفاهيم ومصطلحاتها الدراسة يعتبر أمر ضروري لأي باحث فهو يقوم بالتعاريف بالمفاهيم والمصطلحات المراد استخدامها في البحث، وهذا حتى لا يفهم بالمصطلح غير الفهم المراد له، وان يستخدم وفق الدلالة المقصودة له من قبل الباحث، ولأن المصطلحات تتعدد وتختلف معانيها وفق التخصصات وميادين العلوم وحسب طريقة استخدامها، لهذا كان لزاماً على الباحث ضبط مصطلحات ومفاهيم بحثه حتى تكون متوافقة ومتطابقة مع إجراءات واهداف دراسته. وتعريف المصطلحات يمكن الباحث من التحكم في توجيه دراسته وفق تحقيق إطار مرجعي يتم استخدامه في تحقيق اهداف البحث، وعلى هذا الأساس عمل الباحث على ضبط التصور النظري لموضوع الدراسة والمتعلق بالقيادة التشاركية والثقافة التنظيمية ويمكن حصر مفاهيمها فيما يلي:

مفهوم القيادة التشاركية

يعرف "أبو الكشك" القيادة التشاركية بأنها نمط قيادي يسمح بإعطاء حرية الاختيار، وتقوم على أساس احترام شخصية وأراء التابعين وضرورة إشراكهم في الحوار من اجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.¹ ويعرفها "قاسم الحربي" بأنها اندماج عقلي وانفعالي في مواقف الجماعة تجعله الفرد يساهم في تحقيق أهدافها ويشاركها في تحمل المسؤولية.² كما يعرفها الباحث "محمد معمري" على أنها اسلوب

¹ - محمد نايف أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص89.

² - قاسم بن علاء الحربي، القيادة التربوية الحديثة، الجنادرة للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص132.

حديث من الاساليب القيادية التي يقوم على أساس مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات العمل ومشاورتهم واحترام آرائهم وشخصياتهم، وتفويضهم بعض الصلاحيات من أجل تحقيق أهداف مشتركة.¹ كما تُعرف بأنها المشاركة الملموسة للمرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، عن طريق تفويض القائد لبعض سلطته للعاملين مع ما يتناسب والمسؤوليات الممنوحة لهم، وتكريس مبدأ اللامركزية في القيادة وإرساء نظام اتصالي فعال، واستشارة التابعين وتنمية واستثمار ما لديهم من قدرات فكرية وإبداعية وإبتكارية وأنها مقرونة بالنمط القيادي الديمقراطي.² وهناك من عرفها على أنها قدرة القائد على جعل الأتباع يشاركون بحرية في تحقيق الأهداف المسطرة من قبله، من خلال مشاركتهم في المعلومات وفي عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة المنظمة، والاستفادة من مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم.³ وتعرف إجرائياً بأنها نمط من أنماط القيادة الإدارية مبني على التفاعل الاجتماعي والتعامل مع الآخرين، فهو يعتمد على أداة المشاركة كمبدأ أساسي لقيادة الأتباع وإحداث التأثير فيهم، حيث تقوم على التشاور وإشراك الأفراد في صنع واتخاذ القرارات وإشراكهم في تحمل المسؤولية عن طريق تفويض بعض الصلاحيات التي تتوافق وقدراتهم ومهاراتهم، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية لمجموعة العمل والنظر إليهم كمورد إنساني مهم وأساسي وعنصر من عناصر الإنتاج يحتاج إلى الاهتمام والتقدير وتحقيق حاجاته الذاتية والى علاقات طيبة وتقدير واحترام لمشاعره وأفكاره وبسط الثقة بين الأتباع فيما بينهم وبين القائد من خلال اعتماد نظام اتصال فعال ومرن تكون فيه سهولة حصول وانتشار ووصول المعلومة بالدقة والوضوح اللازمين.

¹ - محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص26.

² - عبد الرفيق برزوق ، نبيل دريس ، فعالية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة:دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة،مجلة دفاتر بوادكس،الجزائر، المجلد(10)،العدد(02)، 2021،ص44.

³ - سعيده حبي ، رضا قجة ، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية "رؤية سوسيو اقتصادية"،مجلة المعيار، المجلد(25)، العدد(58)، 2021، ص 963 .

مفهوم تفويض السلطة

عرف "شلتوت" في كتابه "التنظيم والإدارة" تفويض السلطة، بأنه منح وإعطاء حق التصرف في جزء من السلطة للمرؤوسين والمساعدين، مع عدم التدخل في الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال والوظائف، وهذا ما يجعل من عملية التفويض إعطاء حرية اتخاذ القرارات ضمن الصلاحيات المخولة للمفوض له في تنفيذ وتابعة المهام.¹ بينما عرف "السويسي" تفويض السلطة هو عامل وآلية مساعدة في تحقيق الفعالية التنظيمية في البناء التنظيمي من منطلق أن الفرد المسؤول كيف ما كان قائداً او مديراً او رئيساً، لا يستطيع القيام بجميع الأعمال الإدارية والمهام الوظيفية ولا يملك الوقت الكافي لمعالجة كل المعلومات، فهو بحاجة إلى التنازل عن جزء من سلطته المخولة له قانونياً وتنظيماً إلى من يليه ومن يكون تحت رئاسته مع البقاء على عملية المراقبة والمتابعة له.² في حين عرفها "الشرقاوي" بأنها عملية تنظيمية يتم بموجبها تحويل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس على أن تتضمن عملية التفويض عنصر المساءلة وتحمل المسؤولية وعنصر إسناد المهام وتفويض وإعطاء السلطة.³

وتعرفها "الحريري" في كتابها "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات" بأنها حالة استثنائية يستطيع القائد من خلالها، السماح لبعض مرؤوسيه بممارسة بعض من سلطته عن طريق التحويل بغرض الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم واستثمار للوقت وتخفيف للأعباء الكثيرة التي يقوم به الرئيس او صاحب السلطة، وفي هذا التفويض اعتراف بقدرات المرؤوسين وتدريبهم على ممارسة المهام القيادية.⁴

نستخلص من هذه التعاريف بان القائد المفوض هو الذي يرخص لمن هم تحت قيادته بحق القيام ببعض الواجبات والمهام المعينة في حدود الإمكانيات والقدرات لإتاحة لهم الفرصة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتعويدهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية معتمداً في هذا التفويض على تحديد هذه الواجبات والنتائج المراد تحقيقها مع ضرورة إعطاء الوقت اللازم لتحقيقها، وبذلك يتم إعطاء الشرعية بتحمل جزء من المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للمرؤوسين لتنمية قدراتهم واستثمار إمكانياتهم لفائدة التنظيم، والقائد المشارك هو الذي يجعل من أعضاء فريقه القيام بمهامهم ووظائفهم المنوطة بهم بفعالية

¹ - معوض شلتوت حسن، التنظيم والإدارة، دار المعارف للطباعة والنشر، ط3، القاهرة، 1999، ص183.

² - عبد الوهاب السويسي، المتغيرات-الأبعاد-التصميم، دار النجاح، ط1، الجزائر، 2009، ص107.

³ - نقلاً عن فاطمة دريدي، محمد الأمين قرواني، تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد(40)، (جوان 2015)، ص306.

⁴ - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008، ص63.

من خلال السماح لهم بمشاركتهم في تولي بعض المهام القيادية عن طريق التفويض لجزء من المسؤوليات من منطلق الثقة بقدرات أعضاء الفريق، وان يكون قريباً منهم حتى يجدونه إذا احتاجوا له في وقت ما.

مفهوم تفويض السلطة إجرائياً: يعرف الباحث تفويض السلطة بان يعهد المدير القائد او الرئيس بمقتضى قرار رسمي شفهي او كتابي بعض اختصاصاته التي يستمدّها من موقعه في التنظيم إلى مرؤوسيه للقيام ببعض المهام وفق الصلاحيات المفوضة خدمة للمنظمة قصد تفعيل ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في تحمل المسؤولية والتدريب على القيام بها ونشر ثقافة التفويض من خلال العمل الجماعي والمشاركة في صنع واتخاذ القرار وترسيخه **كمعتقد تنظيمي** مكون لثقافة المؤسسة.

مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات

مفهوم القرار

لغة: القرار من فعل قر، بمعنى سكن وتثبت، ويقال قرر الشيء في المكان بمعنى جعله ساكناً به، ويقال اقره أي وضع الشيء في محله، وفي الحديث "قاروا الصلاة" اسكنوا فيها ولا تتحركوا ولا تعثوا، وتقرر الأمر استقر وثبت، وقررت عنده الخبر حتى استقر أي ثبت بعد أن حققته له، وقرر المسألة او الرأي بمعنى وضحه وحققه.¹

اصطلاحاً

عرف "الندبرج" القرار بأنه العملية التي بواسطتها يستطيع الشخص أن يقوم بالاختيار الذي يوثر في سلوك الآخرين لتفعيل مساهمتهم في تحقيق اهداف المنظمة، وبأنه سلوك ومسار فعل يختاره صاحب القرار على أساس انه الحل الأنسب والوسيلة المتاحة أمامه للتحقيق هدف معين او مجموعة من الأهداف تكون محددة والتي يريد لها حل مشكلة ما تشغله.²

ويعرف كذلك بأنه عمل من الأعمال تجعل للمدير إمكانية التفضيل والاختيار ليتوصل بموجبها إلى معرفة ما يجب فعله إزاء موقف معين من مواقف العمل التي تواجهه ويشرف عليها.³

¹ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة، 2008، ص725.

² - حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص191-192.

³ - بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعملية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد(7)، 2016، ص270.

ويجب على القادة والمديرين وأصحاب القرار أن يعملوا على صنع القرار وان يكون طرف مساهم في بناء القرار، لأن عملية صنع القرار تمكنهم من المساهمة الفعلية في التوصل إلى توفير أكبر عدد من البدائل المتاحة وتقييمها واختيار الأفضل من بينها ليكون الحل الأمثل للمشكلة.¹

ويعرف الباحث القرار إجرائياً بأنه الاختيار الأمثل الذي يتم عن طريق مشاركة الجماعة أو أعضاء التنظيم من بين مجموعة من البدائل الممكنة والحلول المتاحة وعدد من المقترحات لمشكلة تعترى صاحب القرار.

مفهوم اتخاذ القرار

عرف "هيريت سايمون" أن اتخاذ القرارات هي الإدارة وان الإدارة هي اتخاذ القرارات واعتبرها مصطلح مرادف للإدارة،² في حين يعتبر "وايت" عملية اتخاذ القرار هو قلب الإدارة ومحركها الأساسي، وتعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من العمليات الصعبة التي يواجهها القادة والمديرين وأصحاب القرار، لاسيما في العصر الحديث الذي يمتاز بوفرة المعلومات وتعقيدها وتشعبها وكثرة المؤثرات وفي بعض المواقف قلة صحتها نظراً لما يتخللها من إشاعة وتضليل وترويج للمعلومات الكاذبة في ضل بيئة غير مستقرة وغير ثابتة، الشيء الذي فرض على القادة والرؤساء والمديرين ضرورة العمل أكثر في ضوء رؤية مستقبلية واضحة المعالم واستخدام آليات وأساليب حديثة واستراتيجيات ملائمة لاتخاذ قرارات فعالة تتوافق واهداف المنظمة، وفي السياق ذاته نجد "نيجرو" "Nigro" يعرفه بأنه "الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين".³

ويعرف اتخاذ القرار كذلك بأنه عبارة عن عملية تقوم على أساس المفاضلة والاختيار لسلوك معين ضمن موقف معين من بين بدائل للسلوكيات المتاحة مما يستوجب ضرورة توافر المعرفة اللازمة لمتخذ القرار والإدراك الكافي والواعي لهذه السلوكيات البديلة وتحديدتها بدقة وتقييمها كأساس لعملية الاختيار.⁴

¹-Assari Mohammed, razli che, **Stratigic Decision Making Practices and Organization Performance à Conceptual Prespective of Organizations**,business et economics conférence ,june(24-26),2007,oxford university,2007,p2.

²- ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص4.

³- كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، ط7، الأردن، 2007، ص83.

⁴- مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد13، 2018، ص235.

ويعرفها الباحث إجرائياً بان المشاركة في اتخاذ القرار هي حصيلة تفاعل وتعاون وتساهم مشترك بين القادة والعاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين في توفير البدائل المتاحة عن طريق المساهمة الجماعية في صنع واتخاذ قرارات فعالة لمشكلات تخص الأفراد والمؤسسة على حد سواء، وتحد من الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال وجود علاقات إنسانية ايجابية ومحفزة بين القادة والتابعين تتسم بالثقة المتبادلة وبالعامل كفريق.

مفهوم العلاقات الإنسانية

إن كلمة **علاقات** هي جمع لكلمة علاقة وتعني الربط بين طرفين أو أكثر، بحيث يكون هناك تأثير بينهما فيكون مباشر أو غير مباشر وتكون هذه العلاقة إما علاقة توافق او علاقة تتابع او علاقة تشابه.¹

أما مصطلح "إنسانية" بدون "ال" المعرفة، فيقصد بها تلك الصفات والخصال المشتركة التي تميز الأفراد والجماعات والمجتمع الإنساني عن باقي المجتمعات الأخرى كالمجتمع الحيواني، كما يقصد بهذا المصطلح روح العطف والشفقة والرحمة اتجاه الآخرين، ويدل كذلك على مجموع الأفراد الذين يكونون مجتمع واحد.² وفي الموسوعة الفلسفية نجد أن العلاقات الإنسانية تعرف بأنها تلك العلاقات التي تقام بين الناس من خلال ممارسة نشاطهم العملي والروحي المشترك بينهم.³

ومن الناحية السلوكية تعرف العلاقات الإنسانية على أنها السلوك الإداري الذي يقوم على الاحترام المتبادل بين أفراد التنظيم فيما بينهم وبين القائد وتقدير مواهبهم واحترامهم، وعلى حسن النوايا اتجاه الآخرين والثقة في التعامل معهم، وعلى الإيمان العميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل ضمنها.⁴ ويعرف "سكوت" العلاقات الإنسانية بأنها عملية من عمليات التحفيز وآلية لتشجيع الأفراد في مواقف معينة، بحيث يؤدي هذا التحفيز إلى تحقيق التوازن في الأهداف من خلال زيادة الرضا الإنساني، مما يساعد على بلوغ اهداف ومطالب المشروع.⁵

¹ - احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الاسكندرية، 1982، ص352.

² - المرجع نفسه، ص203.

³ - م. روزنتال، ب. يودين، الموسوعة الفلسفية: ترجمة سمير كرم، دار الطليعة، ط4، بيروت، 1981، ص298.

⁴ - رجي مصطفى عليان، إدارة مراكز مصادر التعلم، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص102.

⁵ - محمد بن عابد المشارية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص26 .

كما تعرف أيضاً بأنه حسن التعامل الإنساني المبني على الطيبة والمعاملة الحسنة في جو يسوده الود والوثام والقيم الحميدة ومكارم الأخلاق والفضائل الكريمة، والتي تقوي الترابط والتلاحم بين الجماعة وتزيد من المحبة وتبعث الراحة والطمأنينة في نفوس الأفراد وتشجع على الأداء الجيد وتسهم في تحقيق اهداف المؤسسة.¹ وتعرف كذلك بأنها السلوك الأمثل للمدير مع مرؤوسيه المبني على التعامل الحسن والعمل بالحسنى والقائم على التقدير والاحترام المتبادل والتعاون والألفة بين مجموع العاملين ورؤسائهم، من اجل تحقيق الأهداف المشتركة للأفراد والإدارة على حدٍ سواء.²

ويعرف الباحث العلاقات الإنسانية إجرائياً بأنها ذلك التعامل المشترك بين القادة والعاملين المبني على التقدير والاحترام المتبادل والتسامح وعلى الثقة والتعاون بغية رفع الروح المعنوية وزيادة الفعالية التنظيمية لتحقيق الأهداف المشتركة للعاملين والمؤسسة.

مفهوم الاتصال وبناء المعلومة:

لقد ساهم اهتمام علماء الاجتماع والنفوس والإدارة والانتروبولوجيا وغيرهم في زيادة وإضافة معاني أخرى لمصطلح الاتصال كلاً حسب تخصصه ومجال بحثه ومركز اهتمامه، غير أن هذه الإضافات رغم اختلافها تستند وترتكز بالأساس على معنى مشترك وهو "تحويل ونقل المعلومة"، وسنتناول نماذج تعريفية لبعض المهتمين بعلم الاتصال من الناحية السوسولوجية كعملية اجتماعية بالأساس، وفي قاموس "لسان العرب" لابن منظور كلمة اتصال مشتقة من فعل "وصل" وتعني الصلة وبلوغ الغاية، وفي قاموس "اوكسفورد" فالاتصال يعرف على انه "نقل وتوصيل او تبادل الأفكار والمعلومات".³ كما عرفه "كونتر" وزملاءه الاتصال بأنه العملية التي يتم بموجبها بعث و إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من المستقبل، في حين نجد "ماكفارلاند" بأنه عبارة عن عملية تفاعل ذات مغزى ومعنى بين الأفراد.⁴

¹ - نقلاً عن محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، مرجع سبق ذكره، ص29.

² - بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص17.

³ - فضيل دليو، إتصال المؤسسة: إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص22.

⁴ - عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص185.

وقد عرف الاتصال بأنه العملية التفاعلية المشتركة التي تكون بين المرسل والمرسل إليه ضمن بيئة اجتماعية معينة، ويختلف مفهوم الاتصال عن الإعلام حيث أن الاتصال هو أوسع من الإعلام ، فهو يدل على حالة التفاعل المتبادلة بين أطراف العملية الاتصالية وفق مضمونها، بينما الإعلام يدل حالة التفاعل الوحيدة والتي تتشكل عند المستقبل بناء على مضمون الرسالة،¹ ويكون الاتصال فعال عندما يفهم المستقبل محتوى الرسالة وتجعله يفكر بطريقة جيدة.² ونجد تعريف للباحث ناصر قاسمي في كتابه "دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل" بأنه العملية التي يتم بموجبها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل سواء كانت هذه الرسالة بين فردين او بين فرد وجماعة او بين جماعتين او بين تنظيمين بواسطة رموز معروفة بين الطرفين لتحقيق هدف معين.³ ومن الناحية السلوكية يعرف هوكنز "Hawkins" وبرستون "Preston" الاتصال بأنه تلك العملية التي يتم بموجبها تعديل سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيمات، من خلال تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف المنتظرة.⁴ كما يعرفه ليثانس "Luthans" بان الاتصالات التبادلية هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن بها تحقيق التأثير في الآخرين، حيث يتضمن هذا التأثير التعديل او التغيير في السلوك.⁵

ويعرف الباحث الاتصال وبناء المعلومة إجرائياً بأنه ذلك التفاعل المشترك والمتبادل بين القادة والعاملين الذي يتم من خلاله نقل واستقبال المعلومات والرسائل بكل الوسائل والإمكانيات المتاحة، من اجل تحقيق مضمون الرسالة بأكثر فاعلية بناءً على المشاركة الجماعية في توفير معطيات عن العملية الاتصالية لتكون فعالة بهدف تحقيق مطالب التنظيم.

مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية اصطلاحاً بأنها مجموعة الاعتقادات والقيم والمعاني والافتراضات والتوقعات التي يتشارك فيها أفراد جماعة معينة او وحدة معينة او أعضاء منظمة ويستعملونها في حل مشاكلهم وتوجيه سلوكهم.⁶

¹ - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011، ص7-8.

² -Thill, John V, Courtland Bovee, **Excellence In Business Communication**, Pearson Prentice Hall, Ed6, Usa, 2005, P4.

³ - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سبق ذكره، ص7.

⁴ - فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص246.

⁵ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص251.

⁶ - المرجع نفسه، ص310.

كما أنها مجموعة المعاملات والمبادئ وقواعد السلوك التي تكونت لدى أفراد التنظيم من خلال تفاعلهم مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وتكون مشكلة لأفكارهم ومشاعرهم وموجهاً لسلوكهم طوال حياة المنظمة، وهي حصيلة مجموعة من الثقافات هي الثقافة الاجتماعية والثقافة المحلية للمجتمع والثقافة التنظيمية الرسمية والثقافة التنظيمية العالمية.¹

يعرفها "السيسي شعبان" بأنها تمثل ذلك الإدراك والإحساس المشترك لمعاني تنظيمية بين أفراد التنظيم.² بينما يعرفها كوسن "Kossen" بأنها تمثل القيم التي ينقلها ويحملها أفراد المنظمة من قادة وتابعين ورؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية للمنظمة إلى بيئتها الداخلية.³

يعرف هوفستد "Hofstede" الثقافة التنظيمية بأنها الممارسات والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة والتي تم اكتسابها في بيئة العمل وتكون صالحة ضمن مجال محدد،⁴ ومفهوم الثقافة يرتبط ارتباطاً قوياً بنمط القيم والتصورات والافتراضات والمسلمات المشتركة بين أفراد المنظمة والتي يعتقدون بأنها الأسلوب الملائم للتفكير وتوجيه سلوكهم داخل المنظمة وأنها تساعدهم في حل المشاكل التي يواجهونها وتعترضهم أثناء القيام بأدوارهم، وفهم الأشياء التي تعيق دون تحقيق أهداف المنظمة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي.⁵

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها تلك القيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والأعراف التي يشترك فيها جميع أفراد التنظيم وتحكم علاقاتهم المهنية وتوجه سلوكهم داخل المنظمة.

القيم التنظيمية (Organisational Values):

القيم ككلمة منفصلة هي جمع لكلمة "قيمة" وتدل على مجموع الاتفاقات المشتركة بين أفراد المنظمة حول الأشياء المرغوبة وغير المرغوبة والمهمة وغير المهمة، ويرى بارسونز "parsons" إن

¹ - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سبق ذكره، ص 52

² - نقلاً عن ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2017، ص 36.

³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن، 2005، ص 311.

⁴ - نويري مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 69.

⁵ - معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية (الجزء الأول)، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2014، ص 46.

القيمة هي اعمق مستويات الثقافة حسب ما يراه العديد من الباحثين، ويعرفها على انها عنصر من نظام رمزي مشترك يستعمل كمعيار للاختيار بين بدائل متاحة للفرد في موقف معين،¹ في حين يعرفها دوبيكيفيكس "Dubkevics" على انها أفكار وغايات ذات معنى خاص على المستوى الفردي (الشخص) وكذلك على المستوى التنظيمي (المنظمة).²

أما القيم التنظيمية كمصطلح مركب فهي مجموع القيم السائدة في بيئة ومكان العمل او داخل المنظمة، بحيث تكون هذه القيم الموجه لسلوك أعضاء التنظيم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة من اجل تحقيق اهداف محددة³، ومن هذه القيم توجيه الجهود نحو الزبائن، الالتزام باحترام القوانين، الاهتمام بالأداء، واحترام الآخر.⁴

يعرف "ناصر قسيمي" القيم التنظيمية في كتابه "دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل" بأنها مجموعة الخصائص الإنسانية والاجتماعية والفكرية والبيئية الثابتة نسبياً والتي يعيها ويدركها أفراد التنظيم و يتفاعلون بموجبها أثناء العمل.⁵

كما عرف لامونت "Lammont" القيم التنظيمية بأنها عبارة نشاط عقلي يحدث في ذهن الفرد يسمح بتشكيل بدائل واختيارات عادة ما تسمى بنظرية التقييم لا بنظرية القيمة⁶، وان القيم التنظيمية التي هي احد أساسيات الثقافة التنظيمية تنمو وتشكل من قيم الأفراد وتتطور مع السلوك والاتصال وأساليب صنع واتخاذ القرار داخل المنظمة.⁷

¹ - Arturs Barbars, **Interaction Between Organizational Culture And Work Engagement In The Information And Communication Technology Sector In Latvia**, Journal of Business Management, Vol(4), No(2), 2018, p85.

² - Ibid, p85.

³ - جاسم بن فيحان الدوسري، **الثقافة في المنظمة الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص36.

⁴ - محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص244.

⁵ - ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، مرجع سبق ذكره، ص107.

⁶ - خيضم كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهباني، **السلوك التنظيمي**، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص165.

⁷ - Mitja Gorenak, Suzana Košir, **The Importance Of Organizational Values For Organization**, Management Knowledge and Learning International ,international conference, 2012, p564.

ويعرف الباحث القيم التنظيمية إجرائياً بأنها مجموعة الاتفاقات المشتركة وذلك التفاهم المشترك بين الأفراد العاملين داخل بيئة العمل، والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن مختلف الظروف التنظيمية والتي تدعم من قبل النمط القيادي السائد في المؤسسة، كقيمة العدالة التنظيمية وقيمة إدارة الوقت.

المعتقدات التنظيمية (Organizational Beliefs):

يعرفها "السكرانه" في كتابه "التطور التنظيمي والإداري" بان المعتقدات التنظيمية تدل على مجموعة الأفكار التي يشترك فيها العاملين حول طريقة وكيفية إنجاز العمل، وعن الحياة الاجتماعية داخل المنظمة وطبيعة العمل وما هو ايجابي وما هو سلبي، ومن هنا يأتي دور ومسؤولية الإدارة في تعزيز المعتقدات الايجابية كـمعتقد الولاء التنظيمي والتخلص من المعتقدات السلبية كـمعتقد الأنا.¹

ويري "محمود صديق" انها عبارة عن أفكار مشتركة بين أعضاء التنظيم حول كيفية أداء المهام التنظيمية وإنجاز العمل وطبيعة الحياة الاجتماعية في مكان العمل، ومن بينها العمل كفريق والمساهمة في العمل الجماعي و المشاركة الجماعية في صنع القرارات وما لهذه المعتقدات من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التنظيمية.²

ويعرفها كل من "الفريجات" و"اللوزي" و"الشهابي" في كتابهم "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، بان المعتقدات التنظيمية هي تلك الأفكار المشتركة بين العاملين حول طبيعة الحياة الاجتماعية وطبيعة العمل داخل المنظمة وكيفية إنجاز وأداء المهام التنظيمية.³

يرى الباحث التركي مصطفى أصلان "Mustafa Aslan" بان مفهوم المعتقدات التنظيمية هو ذلك الاعتقاد المشترك بين جميع أعضاء المنظمة في بيئة العمل المتأصل في جميع أنشطة وثقافة المنظمة.⁴

ويعرف الباحث إجرائياً المعتقدات التنظيمية بأنها ما تم اعتقاده من قناعات وأفكار مشتركة حول طريقة وكيفية أداء وإنجاز المهام التنظيمية وطبيعة العمل والحياة الاجتماعية ضمن بيئة العمل كالمشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي، وتدعم وتفعيل هذه المعتقدات من قبل قادة الشركة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ - بلال خلف السكرانه، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2013، ص374.

² - عبد الواحد محمود صديق ، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، السعودية، 2016، ص36.

³ - خيضم كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص165.

⁴ -Aslan, mustafa, Conceptual Framework Of The Organizational Belief Climate, Journal Of Social Humanities and Administrative Sciences, 2021, vol(7), issue(42), p1285.

الأعراف التنظيمية (Organizational Norms)

تعرف الأعراف التنظيمية بأنها المعايير التي يلتزم بها العاملون داخل التنظيم وتكون غير مكتوبة.¹ كما يعرفها "الفاعوري" بأنها عبارة عن مجموعة من المعايير الغير مكتوبة يلتزم بها العاملين على أساس انها تفيد المنظمة وتكون واجبة الإلتباع من قبل أعضاء التنظيم، ومن بين هذه الأعراف عدم تعيين الابن والأب في نفس المنظمة.²

وفي ذات السياق يشير مفهوم الأعراف التنظيمية إلى القواعد غير المكتوبة والمعايير والتي لم تصدرها السلطة التنظيمية للمنظمة، ولكن تستند على الإلتزام المشترك للعاملين المتعارف عليه والمفروض من خلال إتباع هذه القواعد والمعايير،³ باعتبار أن هذه القواعد هي في صالح المنظمة وتفيدها. ويتفق مع هذا التعريف ما جاء به زانا وآخرون في انها هي مجموعة معايير غير مكتوبة وقواعد وإجراءات يلتزم بها العاملون داخل التنظيم وتكون محترمة وواجبة الإلتباع.⁴

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة المعايير الغير مكتوبة والمتعارف عليها في المؤسسة والتي يلتزم بها العاملون، على اعتبار أن هذه المعايير تساعد على توفير بيئة عمل لائقة وأنها مفيدة للمؤسسة كالإلتزام بالإجراءات التنظيمية ولغة الاتصال والتواصل والتي تعزز وتفعل من قبل القادة.

التوقعات التنظيمية (Organizational Expectations)

تعرف بأنه ذلك التعاقد الضمني بين العاملين والمنظمة والمبني على التوقعات المتبادلة كتوقع المرؤوسين من الرؤساء وتوقع الرؤساء من المرؤوسين، كالإحترام المتبادل وتوقع العاملين من المنظمة بتوفير مناخ تنظيمي محفز يوفر لهم حاجاتهم الاقتصادية والنفسية.⁵

يعرفها "المدهون" في كتاب "تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور" بأنها تتمثل في ذلك التعاقد السيكولوجي او النفسي المتبادل غير المكتوب والذي يقع بين العاملين والمنظمة وما

¹ - خيضم كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهباني، مرجع سبق ذكره، ص165.

² - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2005، ص154.

³ -Gregor.Petric,Kai.Roer,**The impact of formal and informal organizational norms on susceptibility to phishing: Combining survey and field experiment data**, Telematics and Informatics, vol(67), February (2022) 101766,p3.

⁴ - صادق زانا مجيد ، نجم فاروق حكيم ، سردار عبد الحميد احمد، دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (8)، عدد(16)، 2016، ص148.

⁵ - خيضم كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهباني، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص165.

يتوقعه العامل من التنظيم كتوقعه لتبني إبداعاته وابتكاراته ومنحه مركز اجتماعي خاص او الزيادة في دخله الشهري لتحسين مستواه الاجتماعي، وفي المقابل يتوقع التنظيم من الأعضاء أن يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة، وان يحترم الأنظمة والقوانين وان يطيعها وان يبدع في أدائه الوظيفي، ويشمل هذا التعاقد كذلك توقعات بين الرؤساء والمرؤوسين، كالولاء، وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء كالتقدير والاحترام المتبادل ويشمل كذلك توقعات العاملين من زملائهم الآخرين داخل التنظيم.¹ كما تعبر عن مجموعة الأشياء التي يتوقعها الفرد من المنظمة وتتوقعها المنظمة من الأفراد العاملين بها، وتشمل التوقعات المتبادلة بين العاملين فيما بينهم وبين الرؤساء والمرؤوسين، ومثال ذلك التوقع بالاحترام والتقدير المتبادل، وتوفير بيئة وظروف تنظيمية تدعم وتساعد الأفراد على تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية.²

ويشير مفهوم التوقعات التنظيمية من الجانب السلوكي إلى ذلك التصور والفهم الفردي لمعايير العمل المنطقي الذي يتشكل لدى الأفراد اتجاه المؤسسة العاملين بها ويؤثر على تفكيرهم الذاتي في سلوكهم الإبتكاري.³

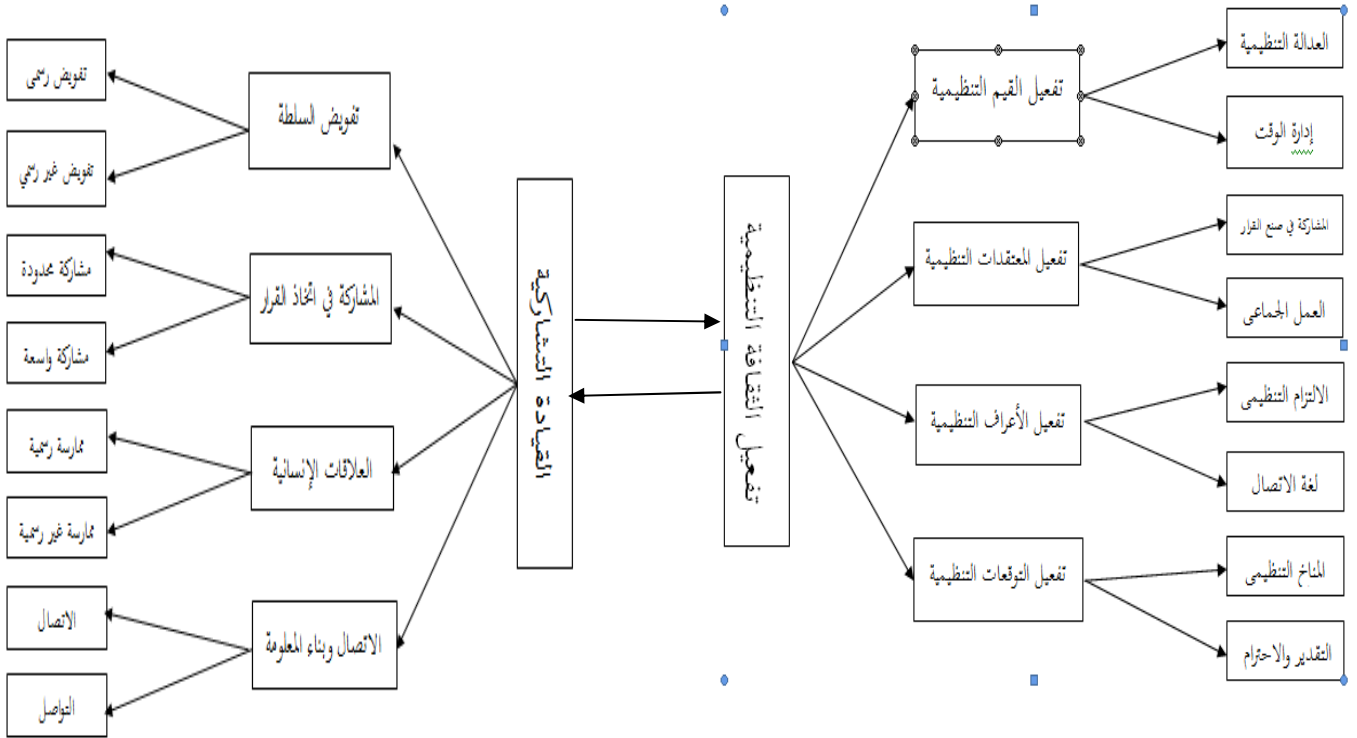
يعرف الباحث التوقعات التنظيمية إجرائياً بأنها عبارة عن ذاك التعاقد غير المكتوب والذي يقع بين الفرد والمؤسسة في بيئة العمل وطيلة فترة بقاء الفرد بالمؤسسة، فهو ما يتوقعه الفرد من المؤسسة وما تتوقعه المؤسسة من الفرد، وتشتمل هذه التوقعات المتبادلة على مجموعة من الأشياء يشترك في إمكانية حدوثها أعضاء التنظيم، فتكون بين العاملين والمؤسسة وبين القادة والتابعين (الرؤساء والمرؤوسين) وبين العاملين فيما بينهم، كتوقع المشاركة في توفير مناخ تنظيمي محفز، وعلى المشاركة في إقامة علاقات إنسانية يسودها التقدير والاحترام المتبادل.

¹ - موسى توفيق المدهون ، إبراهيم محمد علي الجازولي ، تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1995، ص47.

² - جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة في المنظمة الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص37.

³ - Yi-Hwa Liou, Esther Tamara Canninus, Alan J. Daly, **Activating the implementers: The role of organizational expectations, teacher beliefs, and motivation in bringing about reform**, Teaching and Teacher Education, vol(79), 2019, p 67.

الشكل رقم (01): يوضح التحليل المفهومي للقيادة التشاركية وتفعيل الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على متغيرات الدراسة

المفاهيم ذات العلاقة

مفهوم الدور

لغة: إن كلمة الدور هي من فعل دار، دوراً ودوراناً، وجمعها ادوار، بمعنى تحرك وطاف حول الشيء، فمفهوم الدور ومعناه مرتبط بالحركة ضمن محيط معين، وجاء على لسان العرب بأنه يقال دار حوله، ودار به، ودار عليه ورجع إلى الموضع والمكان الذي بدأ منه.¹

ويعرف كذلك لغوياً في قاموس "websters" بأنه المقدار أو النصيب الذي يؤديه ويقوم به الفرد في موقف محدد.²

اصطلاحاً: للدور عدة تعاريف حسب التخصص وميادين العلوم نذكر منها:

إن مفهوم الدور في البحوث الاجتماعية والدراسات السوسولوجية ينسب في العادة إلى العالم الاجتماعي والباحث الأنثربولوجي "رالف لنتون" "Ralph Linton" (1953-1983)، والذي

¹ - مصطفى إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، ط1، مصر، 1972، ص302.

² - The New Webster's Dictionary, Lexicon Publications, Usa, 1993, Page 862.

يرى بان كل تنظيم هو في الأصل عبارة عن مجموعة من الأدوار، تفترض على الأفراد القائمين بها الخضوع لها، وان الدور يحدد بمجموعة من الالتزامات والواجبات التي يضطلع إلى تنفيذها كل عنصر في التنظيم.¹ ويتكون الدور من مجموعة متطلبات تكون في شكل توقعات للآخرين بأداء دوراً ما لشخص ما في موقع ما، مع الإشارة إلى انه يمكن للفاعل أن يكون على علم ودراية بمتطلبات هذا الدور، كما انه من الممكن أن لا يكون على دراية وعلم بهذه المتطلبات (متطلبات الدور او المركز).²

كما يعرف الدور بأنه مجموعة من الممارسات والأنماط السلوكية التي تتضمن معنى وتكون مناسبة لشخص يحتل مكانة معينة في مؤسسة او مجتمع او منظمة ما، ويملك إمكانية التأثير الشخصي ضمن علاقات اجتماعية متبادلة وحسب المركز الذي يشغله.³ وفي موسوعة علم الاجتماع يعرف الدور من خلال مجموع الالتزامات والواجبات والحقوق المفروضة على الفرد بحكم الموقع والمركز الذي يحتله ضمن المجموعة.⁴

ويعرف الباحث الدور إجرائياً على أنه كل فعل او سلوك يقوم به القائد من اجل التأثير في التابعين لتحقيق اهداف محددة وغايات منتظرة متعلقة بالعاملين والمؤسسة.

مفهوم القيادة

سوف تعرف بالقيادة لغة وفق ما تداول على لسان العرب واصطلاحاً وفق ما قدمه الباحثون والعلماء في مختلف الميادين البحثية.

لغة: جاء على لسان العرب في تعريف القيادة بأنها مشتقة من فعل قاد، يقود، قوداً وجمع قائد قادة، ويقال يقود الدابة من أمامها، ويسوق الدابة من خلفها، فالقود يكون من الأمام والسوق من الخلف⁵، ويقال قاد الجيش بمعنى ترأسه وتولى أمره.⁶

إصطلاحاً: للقيادة تعاريف عديدة نجمل منها:

¹ - بودون ريمون ، بوريكو فرانسوا ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1986، ص288.

² - غيث محمد عاطف وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، القاهرة، 1995، ص392.

³ - نبيل صادق، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، ط1، مصر، 1983، ص367.

⁴ - إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، لبنان، 1999، ص289.

⁵ - ابن منظور، لسان العرب، المجلد12، دار صادر، ط1، بيروت، 2001، ص315.

⁶ - خليل الجر ، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس، ط1، باريس، 1987، ص96.

القيادة نقيض السوق وفي هذا معنى بان القائد يكون في الأمام او المقدمة لكون ذليل ومرشداً لأتباعه.¹ حسب "هايمان" و"هيلجرت" بان القائد هو كل إنسان يستطيع التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم نحو تحقيق هدف مشترك²، كما تعرف بأنها ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة من العاملين ويحفزهم على تحقيق أهدافهم وأهداف التنظيم.³

عرفها "نيومان" بأنها القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وتوجيههم بشكل يجعلهم يتعاونون ويندفعون عن قناعة ورضا نحو تحقيق اهداف المنظمة.⁴

ويعرفها "ليكرت" بان القيادة هي القدرة التي يملكها الفرد لإحداث التأثير في الآخرين بغية إرشادهم وتوجيههم لكسب تعاونهم وجعلهم أكثر اندفاعاً وتحفيزهم بأعلى قدر من الكفاية لأجل بلوغ الأهداف المسطرة.⁵

وحسب "ادونيل" و"كونتز" هي القدرة التي يملكها الفرد للتأثير في الآخرين عن طريق الاتصال لتحقيق هدف معين.⁶

ويعرف الباحث القيادة إجرائياً بأنها عملية تنظيمية وظاهرة إنسانية واجتماعية بالأساس، تقوم على عامل التأثير بين القائد والأتباع، وهي نوع من أنواع التفاعل الاجتماعي والثقافي والإنساني الذي ينشأ نتيجة علاقات اجتماعية معينة بهدف تحقيق اهداف تنظيمية متفق عليها.

مفهوم المشاركة

لغة : هي مشتقة من فعل شرك، يشرك فهو شريك، وهي تدل على النصيب، يقال شرك فلان في أمره أي ادخله فيه وجعل له نصيب.⁷

اصطلاحاً:

- ¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص130.
- ² - علاء الدين عبد الغاني محمود ، إدارة المنظمات ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص370.
- ³ - Harold koonts, **Managemant**, mc graw-hile International book co, London ,1980,p662.
- ⁴ - بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، ط1، القاهرة، 2005، ص227.
- ⁵ - حسين حرتم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد ، ط2، الأردن، 2009، ص195.
- ⁶ - سيد الهواري ، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، دار الجيل، ط1، القاهرة، 1976، ص329.
- ⁷ - سليمان الرواشدة خلف ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، ط1، الأردن، 2007، ص18.

تعرفها "هناء القيسي" بأنها التنسيق المستمر بين المدير والمرؤوسين لمناقشة المشاكل المهنية الإدارية منها والفنية، والتي تعترض العاملين والادارين والرؤساء بهدف الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لهذه المشاكل، مما ينتج عنه تعزيز الثقة بينهم.¹

كما عرفها "احمد رشوان" بأنها اعتماد القادة على مبدأ المشورة مع المرؤوسين، ومنح حرية إبداء الرأي في معالجة مشاكل العمل والاستفادة من أخطأهم ومقترحاتهم، من أجل الوصول إلى قرارات جماعية تتصل بالعمل وبمصالحهم مما ينمي لهم الروح المعنوية ويعزز لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.²

من منظور التفويض تعرف المشاركة بأنها تلك العملية التي من خلالها يستطيع الأفراد أن يحصلوا على أكبر قدر من الحرية في صنع القرارات ضمن مجال عملهم وتخصصهم.³

أما من المنظور السلوكي فتعرف على انه ذلك الاندماج العاطفي والعقلي للأفراد في جماعة معينة وضمن ظروف معينة تجعلهم مندفعين نحو تحقيق أهدافها ومشاركين في تقاسم المسؤولية بينهم.⁴

ومن المنظور السوسولوجي تعرف بأنها ذاك التوافق والاندماج الشخصي والنفسي والاجتماعي للأفراد في نشاط وشؤون الجماعة لخدمة أهدافها قولاً وفعلاً.⁵

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها إشراك كافة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وإشراكهم في تولي بعض المسؤوليات والمهام القيادية من خلال تفويض السلطة لهم وفق قدراتهم ومهاراتهم، وإقامة علاقات إنسانية طيبة من خلال المساهمة الجماعية في توفير مناخ تنظيمي عملي إنساني واجتماعي محفز على الأداء التنظيمي الجيد، يسوده الاحترام والتقدير المتبادل والثقة بين العاملين، والمشاركة في تبادل المعلومات بكل حرية والمساهمة في إرساء نظام اتصالي فعال مبني على المعلومة الصحيحة والفعالة،

¹ - هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية: مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 129.

² - حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

³ - الصباغ شوقي محمد ، مرزوق عبد العزيز علي ، تروت صبري العزب عبد الجواد، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مصر، العدد 2017، 17، ص 143.

⁴ - المرجع نفسه، ص 143.

⁵ - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ط 1، ص 7، ص 115.

وذلك بالتعاون وتنسيق الجهود بين مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين لتحقيق اهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة.

مفهوم الفعالية: عرفت "الصيد" الفعالية بأنها تلك العلاقة بين كمية المدخلات او الأشياء المستخدمة وبين المخرجات المحققة.¹

أما "كاتز" و"كاهن" فيرون انها ذلك المستوى المحقق من المخرجات المحددة بأقل قدر ممكن من المدخلات،² في حين ركز كل من "ميرتون"، "سلزنيك" و"ارجريس" في تعريفهم للفعالية على الجانب المادي للتنظيم والممثل تشديد الرقابة على سلطة الجماعة وسلوك الأفراد داخل التنظيم.³

ومن المنظور السلوكي يرى أصحاب هذا الاتجاه بان الفعالية هي ذلك الاندماج المتكامل للعوامل الادارية والانفعالية والعقلية لعناصر التنظيم داخل التنظيم، بينما يتجه رواد مدرسة العلاقات الإنسانية في تعريفهم للفعالية بأن تحقيقها يكمن من خلال تناغم وانسجام العلاقات الإنسانية بين مجموعة العناصر الثلاثة الفرد، الجماعة والرؤساء وتحقيق مختلف الاشباع.⁴

ويعرفها الباحث إجرائياً هو ذلك الانسجام والتوافق بين الأهداف التنظيمية المحققة والمحددة ضمن المخطط العملي للمؤسسة ودرجة الرضا عن هذه المخرجات، ضمن إطار احترام توجيهات وتعليمات القادة وتوفير مختلف الشروط والظروف التنظيمية المناسبة من علاقات إنسانية جيدة ووسائل اتصال فعالة.

مفهوم الثقافة:

المعنى اللغوي للثقافة:

الثقافة من الثقف، وجاء على لسان العرب أن كلمة الثقافة لم تكن متداولة بالمعنى الحقيقي الذي نعرفه اليوم في مجتمعاتنا العربية والإسلامية، متخذة في ذلك مجموعة من المعاني تدل وتعبّر عن الواقع المعاش انذاك ونمط الحياة السائد للمجتمع العربي قبل الإسلام وبعده، ومن المعاني التي اتخذها العرب

¹ - حامى فتحى الصياد، فعالية التدخل المهني باستخدام النموذج التنموي من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتنمية مهارات التعامل مع مشكلات أطفالهن ذوي الهمم، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، بورسعيد، العدد (20)، 2020، ص1043.

² - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سبق ذكره، ص99.

³ - المرجع نفسه، ص99.

⁴ - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سبق ذكره، ص99.

مصدر للثقافة أنها تعني وجود الشيء ومصادفته فيقال ثقفت الشيء أثقفته أي وجدته حين صادفته، كما تعني الاستعمال الحسن للسيف يقال فلان من أهل المثاقفة أي حسن الثقافة بالسيف والعمل به، ومن المعاني التي جاءت بها الثقافة عند العرب أنها تعني تقويم اعوجاج الشيء وتسويته والاستقامة فيقال ثقفت الرمح أو القوس بمعنى سويته وقومته فيصبح مثقفاً مقوماً مستقيماً.¹

المعنى الاصطلاحي للثقافة: إن كلمة "ثقافة" كمصطلح تجريدي بدون "ال" المعرفة، هي من المصطلحات التي وجد علماء الاجتماع والانتروبولوجيا صعوبة في تحديد معناها حيث تم استيراده إلى النظرية التنظيمية من الانتروبولوجيا ويرى أغلب المنظرين والباحثين بان مفهوم الثقافة يتعلق بنظام أكثر عمقاً من القيم والافتراضات والمعنى،² وفي الغالب تعرف بأنها مجموعة القيم والرموز والمعتقدات والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها مجموعة من الناس، ويتم نقلها عن طريق التعلم وتتم ممارستها من قبل أعضاء هذه المجموعة، وتتصف بالديناميكية وتعتبر اسلوب حياة لمجموعة معينة من الناس.³

ويعتبر ادوارد ساپير "Edward Sapir" من الشخصيات الأوائل ومن اللغويين الذين اهتموا بدراسة علم اللسانيات وكان أول من عرف الثقافة كنسق اتصال بين الأفراد نابعة من التفاعلات الفردية، معتبراً الثقافة الحقيقية مجموعة دلالات يتداولها أفراد مجموعة معينة ناتجة عن تلك التفاعلات.⁴

المفهوم الإجرائي للثقافة:

هي ذلك النسق المكون من القيم والمعتقدات والرموز والأفكار التي يشترك فيها أفراد التنظيم، وذلك الإدراك الواعي والفهم الصحيح لمتطلبات التنظيم من خلال التعلم أو الممارسة أو الاكتساب.

مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يعرف "ناصر قسيمي" المؤسسة بأنها هي مجموعة من الأشخاص يسعون إلى تحقيق هدف مشترك عن طريق تجميع الموارد البشرية والمالية الضرورية لذلك واستغلالها استغلال عقلاني، ويكونوا مندمجين

¹ - عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2012، ص97.

² - Robert B. Kaiser, Robert Hogan, S. Bartholomew Craig, **Leadership and the fate of organizations**, American Psychologist, 2008, vol(63), no(2), p105.

³ - هاوس بيتج نورث، القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق - ترجمة: صلاح بن معاد العريفي ومازن بن فارس رشيد، مركز البحوث والدراسات، ط1، السعودية، 2018، ص446.

⁴ - كوش دنيس، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ترجمة: منير السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2007، ص 86-87.

ضمن وحدة اقتصادية او اجتماعية قانونية.¹ ويرى "هريت سينسر" من خلال النظرة الوظيفية للمؤسسة بأنها كالجهاز تنجز وتقدم للمجتمع وظائف ذات أهمية، في حين يعرفها "البرتون" بأنها كل شكل تكون في إطار تنظيم اقتصادي له استقلالية مالية ويعرض نفسه لإنتاج مخرجات للسوق من سلع او خدمات.² كما عرف "عبود" المؤسسة الاقتصادية بأنها شكل اجتماعي واقتصادي وتقني وقانوني يهدف لإنتاج سلع او خدمات مختلفة من خلال تنظيم العمل المشترك وبتشغيل عوامل الإنتاج ضمن اسلوب محدد لقيم العمل.³ وتعرف كذلك بأنها اندماج واجتماع مجموعة عوامل في إطار قانوني واجتماعي ومالي بهدف إنتاج سلع وخدمات او تبادلها مع أعوان آخرين او شركاء اقتصاديين ضمن شروط تختلف حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط.⁴

كما نجد لها تعريف بأنها مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتي تشتغل وتعمل فيما بينها ضمن تركيبة معينة وتوليفة محددة بهدف إنجاز وأداء المهام المرجوة منها من قبل المجتمع.⁵ يعرف الباحث المؤسسة الاقتصادية إجرائياً هي كل تنظيم اقتصادي في إطار قانوني واجتماعي يتمتع باستقلال مالي، يهدف إلى تحقيق الربح من خلال دمج عوامل الإنتاج المادية والبشرية والمالية لإنتاج سلع او خدمات موجهة لتلبية حاجات واغراض معينة.

7. المقاربة السوسولوجية للدراسة:

كل باحث يعتمد في بحثه على مدخل نظري في دراسته، والذي يعد بمثابة الدليل الموجه لكل باحث في إعداد دراسته وبحثه، وتعد المقاربة النظرية الأداة او الوسيلة التي تجعل الباحث يتحكم بها في مصطلحات بحثه ومعامله ومجرباته وكيفية معالجته، حيث كان اعتمادنا في معالجة مشكلة بحثنا على المقاربة السوسولوجية في تبنى النظرية التفاعلية الرمزية والنظرية الوظيفية.

أ/ النظرية التفاعلية الرمزية

¹ - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سبق ذكره، ص120.

² - لمياء درامشية، فاطمة بلقاسم، المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر دراسة تأصيلية، مجلة الحوار الثقافي، الجزائر، المجلد(5)، العدد(2)، 2016، ص219.

³ - عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1982، ص58.

⁴ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998، ص10.

⁵ - احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1999، ص15.

النظرية التفاعلية (the interaction theory) تعتبر من نظريات القيادة التي ركزت على عملية التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسة في القيادة، فالاتجاه التفاعلي يربط بين الاتجاه السلوكي المبني على سمات القائد والصفات الشخصية له وبين الاتجاه الموقفي المبني على الظروف الاجتماعية وطبيعة الموقف، حيث يرى بعض أنصار هذا الاتجاه بأنه المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة¹.

القائد في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادر على إحداث التكامل بين جميع الأنساق والوحدات والأفراد داخل المؤسسة، من خلال تفاعله مع المجموعة في ظل احترام آمال وقيم أفراد المجموعة، وترجع جذور هذه النظرية إلى العالم الألماني **ماكس فيبر** والذي خلص في أبحاثه ودراساته بان الفهم الحقيقي للعالم الاجتماعي لا يكون إلا من خلال فهم اتجاهات وسلوكيات الأفراد الذين تتفاعل معهم، وان العنصر الأساسي في فهم الظواهر الاجتماعية يكمن في تحليل الفعل الاجتماعي للأفراد والجماعات داخل المجتمعات والتنظيمات، وتطورت هذه النظرية من قبل عالم الاجتماع الأمريكي **جورج هريت ميد** وادخل عليها مصطلح الرموز وأصبحت النظرية التفاعلية الرمزية (Symbolic Interactionism)، والذي يعبر عنه بالمعنى الذي يعطيه صاحب الفعل لفعله وقد يكون في صورة علاقات إنسانية، إشارات وقوانين مشتركة، لغة متعارف عليها، وينطلق مؤسس هذه النظرية من مسلمة أن الأفراد يتصرفون اتجاه الأشياء التي يقومون بها من منطلق المعاني التي تعنيها لهم والتي تكون نتيجة تفاعلهم الاجتماعي، وان عملية فهم وحدات المجتمع الكبرى لا تكون إلا من خلال فهم الوحدات الصغرى للمجتمع، والتي تبدأ بالأفراد وأفعالهم وسلوكياتهم التي تشكل بنية لأدوار في فهم النسق الاجتماعي، وازدادة هذه النظرية ضرورة توظيف التوقعات بمعنى انه ليس أداء الفرد لدور معين مبني على قناعاته فقط بهذا الدور، بل قناعات الآخرين وتوقعاتهم اتجاه أفعالنا .

وفي دراستنا لموضوع القيادة التشاركية كظاهرة تم الاعتماد على التفاعل والفعل المبني على الدور الذي يقوم به كل فرد بحكم موقعة داخل التنظيم، وهذه الدراسة تبحث عن دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية من خلال التركيز على التفاعل والوظيفة والاتصال والعلاقات الإنسانية والدور المنوط بكل فرد في أداء مهمته داخل التنظيم وتكامله مع الأدوار الأخرى في تحقيق النسق العام للمؤسسة.

ب/ النظرية البنائية الوظيفية

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

جاءت هذه النظرية كخلاصة للنظريات التي سبقتها وركزت على مفهوم البناء الاجتماعي لدوركايم وماركس، ومفهوم الفعل الاجتماعي لفيبر المبني على الطوعية ومالينوفسكي وتمثيله للمجتمع بالكائن البيولوجي وان الحاجة البيولوجية للمجتمع أصل البناء الثقافي او ما اسمها بالوظيفية المطلقة، في حين يرى روبرت ميرتون الذي جاء بفكرة الخلل الوظيفي بان هناك وظائف ظاهرة ووظائف غير ظاهرة أو ما اسمها بالوظيفية النسبية، وركزت هذه النظرية على الدور أو المكانة وما ينتج عنها من أعباء والتزامات من خلال الموقع الذي يحتله الفرد داخل التنظيم.¹

وتنطلق هذه النظرية من مسلمة بان المجتمع هو كل مركب من أجزاء تجتمع وتتكامل لتشكّل نظام (بناء) أو ما يعرف بالنسق، وهذه الأجزاء تلتقي فيما بينها وتتساند لتؤدي وظيفتين الأولى للجزء والثانية للكل، وان كل جزء من هذا البناء عن طريق أدائه لوظيفته يحاول أن يحقق استقرار على مستواه الجزئي وكذلك على مستوى الكل، وبهذا ينتج عن ذلك حالة من الاستقرار والتوازن داخل المجتمع. وفي علم الاجتماع تعد النظم الاجتماعية في ضوء الاتجاه الوظيفي مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة كما أن لكل أجزائها نمط من الاتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات.²

كما أن المنظمات كمجموعة انساق تقوم على افتراضات منها:

- انها عبارة عن عناصر او أجزاء تربطهم علاقة أساسها الاعتماد والتكامل عن طريق التفاعل،
- وجود حاجات للنسق يعمل على إشباعها،
- سلوك النسق المبني على الفعل والمعنى.

والتنظيم بناء وظيفي يتكون من مجموعة عناصر تتداخل فيما بينها وتتكامل وتعمل في شكل انساق فرعية لتحقيق أهداف النسق الأكبر للتنظيم، حيث تقوم هذه النظرية على تحديد مختلف عناصر التنظيم وتفاعلها وتكاملها فيما بينها من اجل بقاء وثبات واستمرار التنظيم عن طريق تحقيق التوازن والاستقرار للبناء الكلي.

¹ - محمد عبد النور، البنائية الوظيفية، محاضرة عبر موقع اليوتوب، عنوان الرابط:

<https://www.youtube.com/watch?v=nBL6CGoG7i0> ، تاريخ الاطلاع : 2022/10/05.

² -Parsons.T, **suggestion for a sociological approach to theory of organization**, Administrative Science Quarterly,vo (1),no(1),1956,p63-64.

ويرى بنيس (Bennis)¹ أن درجة التفاعل بين القائد والجماعة التي يقودها بمثابة الركيزة الأساسية التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة. ويرى أنصار هذه النظرية أن القيادة وما تقوم به من أدوار ووظائف تسهم وتساعد في تحقيق أهداف الجماعة الخاصة وأهداف التنظيم العامة على حدٍ سواء، وتعمل على تحسين التفاعل بين مختلف أعضاء المجموعة قصد المحافظة على تماسك وترابط الجماعة وتوفير المصادر اللازمة لها، ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المقاربة النظرية للبنائية الوظيفية كمدخل نظري لهذه الدراسة، على أساس أن المؤسسة بناء تنظيمي مكونة من النسق الاجتماعي والنسق الوظيفي والنسق الثقافي المتمثل في الثقافة التنظيمية، حيث تجتمع هذه الأنساق فيما بينها وتتعاون وتتكامل عن طريق النمط القيادي التشاركي الذي يفعل الدور الوظيفي لهذه الأنساق للحفاظ على بقاء وثبات النسق الأكبر للتنظيم (المؤسسة)، وذلك من خلال إبراز دور القيادة التشاركية لتفعيل النسق الثقافي للتنظيم عن طريق الأداء الوظيفي للقائد المشارك واعتماده على مبدأ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والتكامل بين مختلف الأدوار الوظيفية لأعضاء التنظيم وممارسة العلاقات الإنسانية الطيبة وبناء نظام اتصال فعال قصد تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية.

8. الدراسات السابقة وتقييمها

أ/ الدراسات الأجنبية

دراسة (Ana.Komariah,Zuraidah.Abdullah,2020) بعنوان القيادة التشاركية لمدير المدرسة الابتدائية الإندونيسية الماليزية.²

هدفت هذه الدراسة إلى وصف القيادة التشاركية لمدير المدرسة الابتدائية في إندونيسيا وماليزيا في عملية التعليم قصد تقديم نموذج قيادة تشاركي جديد مكون من أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في: مهارات (التنسيق، التحفيز، الاتصال، التواصل، حل النزاعات، اتخاذ القرار) قصد تفعيل العملية التعليمية في اندونيسيا من قبل مديري المدارس في قيادة مدارسهم. وانطلقت هذه الدراسة من أن هناك عدد من الأبحاث التي تمت دراستها في إندونيسيا فيما يتعلق بالقيادة التشاركية ولكن لا توجد أي دراسة أكثر

¹ - حسين حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² - Aan Komariah , Zuraidah Abdullah , **Indonesian-Malaysia Elementary School Principals Participative Leadership**, journal of Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 526, Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM ,2020), Indonesia,2021, p-p 459 -462.

شمولاً حول القيادة التشاركية التي تشمل ماليزيا القيادة لم يتم تنفيذها على النحو الأمثل. حيث لم يُظهر أسلوب القيادة المستمر الذي يتخذه القادة والمرؤوسون أي تبادل لوجهات النظر والأفكار في عمليات حل المشكلات واتخاذ القرار، على الرغم من أن الاتصال ذو اتجاهين، غير أن مسؤولية حل المشكلات واتخاذ القرار لا تزال تقع إلى حد كبير على عاتق القائد نفسه. فقد يكون نجاح القيادة التشاركية في تعظيم المبادرة الفردية أو تحسين الدافع الذاتي أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة من أي أساليب قيادة لأن بعض القادة المفوضين أو الأشخاص لا يفهمون كيفية تنفيذ القيادة التشاركية، فإنهم بذلك يستفيدون من نهج أكثر استبدادية.

وافترض الباحثين بان القيادة التشاركية ستحقق أهداف المؤسسة التعليمية في ماليزيا واندونيسيا بشكل أكبر، من خلال اعتماد نظام اتصال ثنائي الاتجاه لتفعيل عملية الاقتراح المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى أنه يمكنهم تقديم تقييم متبادل اتجاه الآخرين.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مهارة تنسيق المعلم ليس لها تأثير كبير على مهارة حل النزاع داخل المدرسة،
- مهارة تنسيق المعلم ليس لها تأثير كبير على مهارة اتخاذ القرار داخل المؤسسة،
- مهارة التواصل مع المعلم لها تأثير كبير على مهارة حل النزاعات داخل المؤسسة،
- لمهارة اتصال المعلم تأثيرات معنوية على مهارة اتخاذ القرار داخل المؤسسة،
- لمهارة تحفيز المعلم تأثير كبير على مهارة حل النزاعات داخل المؤسسة،
- لمهارة تحفيز المعلم تأثيرات معنوية على مهارة اتخاذ القرار داخل المؤسسة،
- مهارة حل النزاعات لدى المعلم لها تأثير كبير على مهارة اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

وأكدت الدراسة أن القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية في إندونيسيا وماليزيا تظهر وصفاً مختلفاً لكل بُعد من حيث المهارات: مهارة التنسيق، مهارة التحفيز، مهارة الاتصال، مهارة حل النزاعات، مهارة اتخاذ القرار وان لكل منهم نتائج مختلفة، فبعد مهارة الاتصال حصل على أعلى الدرجات، بينما تحصل مهارة اتخاذ القرار على أقل درجة من بين الأبعاد الأخرى. بالإضافة إلى ذلك يوفر كل بُعد تأثيرات مختلفة بين الأبعاد، فبعد مهارة التنسيق له تأثيرات غير مهمة على مهارة حل النزاعات ومهارات اتخاذ القرار. ويرى الباحثين بان هذه الدراسة من شأنها أن تخلص إلى إنشاء نموذج جديد للقيادة التشاركية يمكن استخدامه كدليل من قبل المدراء في قيادة مدارسهم.

دراسة (Funda Sinani، 2016) بعنوان اثر ممارسة القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي للفرق الافتراضية عالية المهارة¹

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي للفرق الافتراضية عالية المهارة في مؤسسة البرمجيات العالمية، وحاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة، البحث عن أسباب انخفاض الرضا الوظيفي ونقص التفاعل الاجتماعي بين العاملين وسبب زيادة التوتر وسوء الاتصال والتواصل والارتباك بين مختلف الأدوار الوظيفية للمؤسسة، وعلى هذا الأساس هدفت الدراسة إلى التطرق للفجوة الموجودة بين القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي لوصف ظاهرة القيادة التشاركية وتحليل مختلف ابعادها وأجرت الباحثة هذه الدراسة على 170 مشارك وعامل لدى المؤسسة الدولية لهندسة البرمجيات، وللإجابة عن المشكلة البحثية للدراسة قامت الباحثة بطرح اسئلة منها:

- هل هناك علاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي؟

- هل تتنبأ القيادة التشاركية والوظيفة بالرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة؟

- هل تتنبأ القيادة التشاركية والوظيفة بالرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي وان (45%) من الرضا الوظيفي كانت القيادة التشاركية وحدها مسؤولة عن تحقيقه، وأكدت الدراسة أن القيادة التشاركية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي وجهاً لوجه، وهذا ناتج عن التأثير الذي يحدثه النمط القيادي المشارك في التابعين (المشاركين) نتيجة التفاعل بين أعضاء التنظيم وما ينتج عنه من تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين،

- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ايجابيات العينة لعلاقة القيادة التشاركية بالرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والخبرة بين أعضاء الفريق الافتراضي ذوي المهارات العالية، وان المهنيين ذوي المهارات العالية والخبرة يتمتعون بالعمل ضمن فريق واحد وكانت القيادة التشاركية حاضرة من خلال تفويض السلطة وممارسة العلاقات الإنسانية الطيبة واستخدام أنظمة الاتصالات المفتوحة والمشاركة في

¹ - Funda Sinani ,The Effects of Participative Leadership Practices on Job Satisfaction for Highly Skilled Virtual Teams: thesis doctor in Philosophy,Walden University,USA,2016

اتخاذ القرارات توفر بيئة ديمقراطية محفزة على العمل والإبداع والابتكار مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمشاركين.

دراسة (Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari, 2012) بعنوان الثقافة التنظيمية والقيادة¹

كان هدف هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية في المنظمات الطلابية في إيران، على أساس أن هذه الأخيرة تسعى إلى شرح ما يحدث في المنظمة، وان كل منظمة لديها ثقافة تنظيمية خاصة بها وان هذه المنظمات هي في الأصل هياكل تنظيمية توفر فرصاً للتطوير الوظيفي، وانطلق الباحثان من أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها تميزها عن غيرها وان الثقافة بمكوناتها الأساسية المتمثلة في العادات والطقوس والقيم والأعراف والرموز والتوقعات هي وسيلة تستعملها المنظمات لتعلم العوامل البيئية ولتحقيق أهدافها، ففي البلدان النامية على وجه الخصوص وبلدان المشرق كانوا يعتقدون بعدم وجود اختلاف بين الإدارة والقيادة وان المديرين والقادة متشابهون وليس لديهم أي اختلاف، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتعالج وتسلط الضوء على مسألة الاختلاف والتشابه بين القيادة والإدارة في تكوين وتطوير وتفعيل الثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث يعتبر معظم الخبراء والباحثين بان القيادة شيء مختلف عن الإدارة، واعتمدا الباحثان على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل ظاهرة القيادة والثقافة التنظيمية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- إن الإدارة التشاركية يمكن أن تكون شكل فعال للغاية من أشكال القيادة،
- القيادة بشكلها التشاركي يمكن أن تكون أكثر فعالية لتطوير وترسيخ القيم التنظيمية من اجل تحقيق أهداف المنظمة،
- القائد يفعل ويطور ويلهم الثقة الوظيفية لدى أعضاء التنظيم، على عكس المدير يخطط، ينظم وينسق،
- إن نقص العمل الجماعي في المنظمات ناتج عن إخفاقات في الاتصال وان خيار ثقافة الاتصال،

¹- Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari, Organizational culture and leadership, Procedia Social and Behavioral Sciences, Islamic Azad University, Tehran vo(31), 2012.

- لتحقيق التكامل الوظيفي بين الوظائف التنظيمية يتطلب على المدراء والقادة فهم الثقافات الفرعية لكل من هذه الوظائف وتصميم العمليات بين المجموعات التي تسمح بالاتصال والتعاون عبر حدود ثقافية فرعية في بعض الأحيان،

- ليس من السهل بمكان الفصل بين الإدارة والقيادة،

- لتغير ثقافة المنظمة يتطلب إشراك جميع أعضاء التنظيم في عملية التغيير،

- القيادة والإدارة غير متداخلين فكل مدير يمكن أن يكون قائد وليس كل قائد هو بالضرورة مدير،

- الإدارة تدور حول التوجيه والتحكم وفق المبادئ المعمول بها بينما القيادة تحقق الرمزية لاتجاه تحده المجموعة لنفسها،

دراسة (Muhammad Ismail Ramay,2010) بعنوان تأثير سلوك القيادة واتخاذ القرار التشاركي على الالتزام التنظيمي للموظفين.¹

سعت هذه الدراسة إلى البحث عن تأثير السلوك القيادي ومشاركة الموظفين في صنع القرار التنظيمي وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من مختلف الجامعات الخاصة منها والعامه في باكستان، وهدفت الدراسة إلى دراسة السلوك القيادي (النمط القيادي التشاركي) وأثره في تحقيق الالتزام التنظيمي، ولتحقيق أهدافها قام الباحث بمجموعة من الأسئلة وهي:

- هل يتأثر التزام أعضاء هيئة التدريس بسلوك القيادة الجامعية، وهل يختلف تأثيره على أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث؟

- إذا تمت استشارة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار بالجامعة، فهل سيكون لذلك تأثير إيجابي على ولائهم للجامعة وما هو تأثير ذلك على رضاهم عن وظيفتهم وتنظيمهم ومهنتهم؟

- ما نوع العلاقة الموجودة بين الالتزامات التنظيمية والرضا الوظيفي والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في إعداد دراسته، حيث قام بإجراء مسح كلي لمجتمع البحث واعتمد في جمع بياناته على الاستمارة وبعض المقابلات شبه المنظمة، وتم توزيع (300) إستبيان على أعضاء هيئة التدريس في ثماني عشرة (18) جامعة من القطاعين العام والخاص، حيث تم استعادة (237)

¹ - Muhammad Ismail Ramay, **Influence of Leadership Behavior and Participatory Decision Making on the Employees Organizational Commitment**, thesis in Philosophy, university of engineering and technology taxila, bakistan 2010.

استبياناً مكتملاً صالحاً للاستخدام (بمعدل استجابة 79٪)، واستعمل الباحث مجموعة من الاساليب الإحصائية لمقاييس الدراسة، حيث أجرى معامل الارتباط والانحدار للتحقق من العلاقة بين التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعاتهم والمتغيرات الأخرى، واستخدم تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن الارتباط بين دور السلوك القيادي ومشاركة الموظفين في صنع القرار والالتزام التنظيمي.

وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- أن القيادة التنظيمية واتخاذ القرار التشاركي لهما تأثير كبير على الالتزام التنظيمي،
- يؤثر أسلوب الإدارة التشاركية بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي،
- كان لأسلوب عدم التدخل تأثير سلبي على الالتزام،
- أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وأن معنويات أعضاء هيئة التدريس تتأثر بسلوك القيادة الجامعية.

ب/ الدراسات العربية

دراسة (صوفيا سعيد ريموي، 2021) بعنوان فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية القيادة التشاركية من خلال فرق التطوير المدرسي في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى مجموعة متنوعة من أدوات القياس كمية ونوعية للحصول على بيانات موسعة ومعقدة، وتكون مجتمع الدراسة من مجموع مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية الملتحقين ببرنامج القيادة المدرسية، والبالغ عددهم (304) مدير ومديرة موزعين على (14) مديرية تربية وتعليم في الضفة الغربية في فلسطين، وكانت عينة الدراسة مكونة من جميع أفراد مجتمع البحث، وقامت بتوزيع استبانتين الأولى متعلقة "بممارسات فريق التطوير المدرسي وإنجازاته" على جميع المديرين الملتحقين ببرنامج تطوير القيادة والمعلمين، والثانية متعلقة "بفرق التطوير المدرسية: المساهمات والتحديات، ومقترحات التطوير" على جميع المديرين الملتحقين في الفوج الأول (عام 2013/2012) والذي مضى على تشكيله قرابة (03)

¹ صوفيا سعيد ريموي، فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 29، العدد 1، 2021.

سنوات، كما اعتمدت الباحثة على أداة المقابلة والتقارير السنوية لبرنامج " تطوير القادة والمعلمين " و بنت إشكالية دراستها على سؤال الانطلاقة الرئيسي التالي:

ما فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة؟

وتفرعت عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما ممارسات فرق التطوير المدرسية في قيادة المدارس؟

- ما مساهمة فرق التطوير المدرسية في تحسين أداء المدارس في مجالات: التخطيط، والعلاقات، والتعليم

والتعلم، والتقييم والبيئة المدرسية والموارد المدرسية وتوظيف التكنولوجيا فيها؟

- ما أبرز الانجازات التي حققتها فرق التطوير المدرسية في المدارس؟

- ما التحديات التي واجهت فرق التطوير المدرسية في تحسين الأداء المدرسي؟

- ما مقترحات مديري المدارس والمسؤولين في مديريات التربية لزيادة فاعلية فرق التطوير المدرسية

ومساهمتها في التحسين الشمولي للمدرسة؟

وانبثق عن السؤال الفرعي الأول أربع فرضيات صفرية متمثلة في:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لممارسات فريق التطوير المدرسي تعزى لجنس المدير.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لممارسات فريق التطوير المدرسي تعزى لجنس المدرسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في ممارسات في المتوسطات الحسابية لممارسات فريق التطوير تعزى لعدد الصفوف في المدرسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لممارسات فريق التطوير تعزى لعمر الفريق في المدرسة.

وخلصت ممارسات فرق التطوير المدرسية التشاركية إلى النتائج التالية:

- اعداد رؤية المدرسة ورسالتها والتقييم الذاتي والتحليل البيني للمدرسة وتقدير احتياجاتها وترتيب أولوياتها وإعداد الخطط الإجرائية،

- رضا المديرين عن فاعلية الفرق واتفاق عام على مساهمتها في جعل التخطيط مستنداً إلى أسس علمية وبيانات واقعية،

- نشوء حراك جماعي وزيادة روح التعاون في المدارس،

- إشراك المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة وصناعة القرار،
 - زيادة الالتزام والمسؤولية المشتركة للعاملين في المدارس مما انعكس على الأداء العام للمدرسة.
 دراسة (جولتان حسن حجازي، شادي خالد قشوع، 2021) بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.¹

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية) والثقافة التنظيمية بأبعادها (الميكال التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين، وحاول الباحثان دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مدير المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة التشاركية، الثقافة التنظيمية) وكان مجتمع البحث مكون من (621) معلم ومعلمة من المدارس الحكومية الأساسية للمحافظة، واختار الباحثان عينة ممثلة لمجتمع البحث مكونة من (140) مفردة من مجموع المعلمين تم اختيارها بطريقة عشوائية، واستعمل الباحثان مجموعة من المقاييس الإحصائية في معالجة بياناتهما منها مقياس الصدق البنائي (معامل الارتباط) ومقياس الثبات (الفاكرونباخ) وكانت الأسئلة الفرعية للدراسة متكونة من:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟،
- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية بالمحافظة من وجهة نظر المعلمين؟،
- هل توجد علاقة ارتباط بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة للمدراء من وجهة نظر المعلمين.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى عالي للمدراء في ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء ترتيب الدرجات على الترتيب تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن مدراء المدارس الحكومية بالمحافظة يتمتعون بمستوى عالي من الثقافة التنظيمية في كافة المجالات من وجهة نظر

¹- جولتان حسن حجازي، شادي خالد قشوع، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (9)، العدد (2)، 2021.

المعلمين بمتوسطات حسابية مرتفعة لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية على الترتيب: مجال العمليات (4.00)، مجال أنظمة الحوافز (3.93)، مجال الهيكل التنظيمي (3.86)،

- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتبط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين ممارسة مدراء المدارس الحكومية للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، فكلما زاد إشراك المدراء للمعلمين في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة وبناء علاقات إنسانية كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بناء هيكل تنظيمي وإدارة العمليات، واستخدام نظام حوافز بشكل ناجح.

دراسة (عبد الكريم سالم أبو مدغيم، 2021) تحت عنوان درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، حيث اعتمد الباحث على المنهج المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وكان مجتمع البحث مكون من مجموع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية في شمال النقب، والبالغ عددهم (673) معلم ومعلمة في العام الدراسي (2020م/2021م)، وكانت عينة الدراسة متكونة من (30) معلماً و(40) معلمة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة، وتم توزيع استمارة الاستبيان على أفراد العينة حيث وزعت جميع الاستمارات واسترجعت بالكامل، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم الاستبانة حيث شملت على مقياس القيادة التشاركية (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية) ومقياس الدافعية.

وانطلق الباحث في معالجة إشكالية بحثه من سؤال الانطلاقة الرئيسي والمتمثل في هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية ومستوى الدافعية لدى المعلمين؟

وتفرع عن هذا السؤال أسئلة فرعية:

¹ - عبد الكريم سالم أبو مدغيم، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 22، جويلية 2021 .

ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية في منطقة رهط في شمال النقب للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مدراء مدارس منطقة رهط في شمال النقب للقيادة التشاركية تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية، التخصص)؟

- ما مستوى الدافعية لدى المعلمين في مدارس منطقة رهط في شمالي النقب من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الدافعية لدى معلمي مدارس منطقة رهط في شمال النقب تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية، التخصص)؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين ممارسة مدراء مدارس منطقة رهط شمالي النقب للقيادة التشاركية ومستوى الدافعية لدى المعلمين؟
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة لجميع المجالات،
- مستوى الدافعية يعد متوسط لدى المعلمين في المدارس الابتدائية،
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل مدراء المدارس الابتدائية في رهط ودافعية المعلمين.

دراسة (بسام سمير الرميدي، 2018) بعنوان دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية¹.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية (أ)، وتبيان أثرها على الرضا الوظيفي، الأداء، الروح المعنوية، الالتزام الوظيفي، حيث شمل مجتمع الدراسة مجموع العاملين في شركات السياحة الكبرى (أ) وبالبالغ عدد الشركات (1240) شركة، أخذ الباحث عينة من مجتمع البحث بطريقة عشوائية وعدد أفرادها (290) عامل، حيث قام الباحث بتوزيع (290)

¹ - بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد (10)، العدد (2)، جامعة شلف، 2018.

استمارة، استرجع منها (266) استمارة كانت صالحة للتحليل، وانطلق الباحث في معالجة الدراسة من سؤال الانطلاقة الرئيسي والمتمثل في: هل حقق تطبيق نمط القيادة التشاركية آثار إيجابية في شركات السياحة المصرية في وقت الأزمات؟

ومن هذا السؤال قام الباحث بطرح أسئلة فرعية متمثلة في :

- ما هو تأثير تطبيق نمط القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات السياحة المصرية؟
- ما هو هناك تأثير نمط القيادة التشاركية على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية؟
- هل هناك علاقة بين تطبيق نمط القيادة التشاركية والروح المعنوية للعاملين في شركة السياحة المصرية؟
- هل هناك علاقة بين تطبيق نمط القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي للعاملين داخل شركة السياحة المصرية؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تطبق شركات السياحة نمط القيادة التشاركية بدرجة كبيرة نسبياً،
- يتميز العاملون في شركات السياحة المصرية بالأداء المتميز والالتزام اتجاه الشركة نتيجة الرضا الوظيفي، وارتفاع روحهم المعنوية،
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ومستوى الرضا الوظيفي، أداء العاملين، الروح المعنوية للعاملين، التزامهم الوظيفي اتجاه عملهم بالشركة،
- يؤثر تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية بنسب متفاوتة على كل من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الروح المعنوية للعاملين، وأداء العاملين بالشركة.

ج/ الدراسات الجزئية:

دراسة (محمد معمري، 2019) بعنوان دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.¹

هذه الدراسة سعت إلى معرفة دور القيادة التشاركية في أبعادها (تفويض السلطة، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية) في تحسين الأداء بمستشفى الصداقة لطب العيون، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة في التشاركية، وتحديد

¹ - محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة ، مرجع سبق ذكره.

دور القيادة التشاركية بأبعادها في تحسين الأداء، وتكون مجتمع البحث من مجموع العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة والبالغ عددهم (220) عامل وعاملة، واعتمد الباحث على طريق الحصر الشامل لمجتمع الدراسة في تحديد عينة دراسته، واستخدم أداة الاستبانة في جمع البيانات، حيث وزع الباحث (220) استبانة، وتم استرجاع (200) استبانة، وبعد الفحص اتضح للباحث أن كل الاستبانات المسترجعة صالحة للدراسة، وجاءت هذه الدراسة لإجابة على الإشكال الرئيسي والمتمثل في: كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء بمستشفى الصداقة؟

وكانت الأسئلة الفرعية للدراسة متمثلة في:

- كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة؟
 - كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة؟
 - ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة وعلاقتها بأداء العاملين؟
 - هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟
- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة ايجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين،
 - وجود علاقة ايجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين،
 - وجود علاقة ايجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين،
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير(السن، المستوى التعليمي، الخبرة) في تحسين أداء العاملين.

دراسة(ايدير عبد الرزاق وبن مومن اسماء،2018):القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية- دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس- بالبليدة.¹

هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية في مؤسسة (MFG Cevital) بالبليدة، من خلال الكشف عن مدى تطبيق نمط القيادة التشاركية ودوره في الرفع من الثقة التنظيمية للعمال في المؤسسة محل الدراسة، واعتمدا الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسبابها وتحليل البيانات وقياسها ومحاولة الوصول إلى وصف دقيق للظاهرة، وكان مجتمع البحث مكون من مجموع (215) عامل وعاملة المتمين إلى (وحدة إدارة الموارد البشرية، عمال وحدة الإنتاج ، عمال وحدة التحويل)، حيث سحبت منهم عينة عشوائية عن طريق الصدفة قدر عددها ب(60) عامل وعاملة، واستخدم الباحثان أداة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة كما اعتمدا على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS كأداة لتحليل البيانات، وكانت إشكالية الدراسة متمثلة في السؤال الرئيسي: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس بالبليدة؟ وتمثلت الأسئلة الفرعية في:

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ميديتريان فلوت كلاس بالبليدة؟
 - هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة التحويل لمؤسسة ميديتريان فلوت كلاس بالبليدة؟
 - هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الإنتاج لمؤسسة ميديتريان فلوت كلاس بالبليدة؟
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس بالبليدة، فكلما زاد تطبيق أسلوب القيادة التشاركية ارتفع معه مستوى الثقة التنظيمية ومن أهم العوامل التي تزيد وتعزز الثقة التنظيمية :

¹ - عبد الرزاق ايدير ، أسماء بن مومن ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية ، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر ،الوادي،المجلد1،العدد2، 2018.

- تفويض السلطة للعامل يجعله يشعر بالأهمية والمسؤولية مما ينمي الروح المعنوية له،
- إشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات مما يزيد في مستوى حماسهم وأدائهم الوظيفي،
- العلاقات الطيبة والسليمة بين الرئيس والمرؤوسين تزيد في فعالية الثقة بين الزملاء والمشاركة الجماعية.

- القيادة التشاركية تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي من خلال بناء ثقة تنظيمية.

دراسة(حواس رشيد،2017): دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) العلمة ولاية سطيف.¹

قام الباحث بهذه الدراسة لإبراز دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة لتنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وأجريت هذه الدراسة في جانبها الميداني بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بمدينة العلمة بولاية سطيف، وانطلق الباحث في معالجة إشكالية دراسته من تساؤله الرئيسي للدراسة والمتمثل في: ما دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لطبيعة نمط الإشراف ونظام الاتصال علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الصناعية؟

- ما أثر الحوافز وتنمية الموارد البشرية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية ؟

- ما أثر الاهتمام بالعلاقات المهنية والخدمات الإجتماعية على تطوير الثقافة التنظيمية؟

- ما مميزات وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً، وتكون مجتمع دراسة الباحث من مجموع عمال المؤسسة الصناعية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (45) مفردة اختارها بطريقة قصدية لتحقيق اهداف

¹ - رشيد حواس ، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)، أطروحة الدكتوراه (غير منشورة)، علم الاجتماع التنظيم والعمل ،جامعة الحاج لخضر،باتنة،2017.

دراسته، وفي جمع البيانات والمعطيات اعتمد الباحث على أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعمل القيادة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية من خلال نمط الإشراف ونظام الاتصال السائد في المؤسسة وذلك بإشراك العمال في بعض القرارات المتخذة بطرق التسيير واحترام آراء العمال فيما يخص الظروف العامة للعمل، وهذا ما أسهم في تطوير القيم الثقافية في المؤسسة كقيمة الالتزام وزيادة الرضا الوظيفي وقيمة تقدير الذات والشعور بالأهمية داخل المؤسسة،

- للقيادة وحوافز المادية وغير المادية دور في تنمية الموارد البشرية وتطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية من خلال تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي والتشاركي والتعاون والاهتمام بالتكوين والتدريب وتثمين الكفاءات،

- للإهتمام بالعلاقات المهنية والخدمات الاجتماعية اثر على تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ويتجلى هذا الأثر بعمل القيادة الإدارية للمؤسسة على جعل العلاقات المهنية بين العاملين ومرؤوسيهم يحكمها الطاعة والاحترام المتبادل مما يعزز ثقافة الرقابة الذاتية للعاملين، والعمل على توفير الخدمات الاجتماعية كالنقل والصحة عامل مساهم في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة في العلاقة بين العاملين والمؤسسة،

- للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية خصائص ومميزات تتجلى في:

● ثقافة الجودة والتعاون،

● ثقافة المناخ الستاتيكي المبنية على الإنتاج والتطوير،

● ثقافة التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة (يوسف جغولي، 2011): القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية الوسطى داخل المنظمة الإدارية في دفعها وتعزيزها لتطوير الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الاتصالية، ثقافة اتخاذ القرار، ثقافة التحفيز، ثقافة الرقابة) والناجحة عن العمل القيادي في مجموع السلوكيات التنظيمية المعززة داخل كل بعد من هذه الأبعاد

¹ - يوسف جغولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر3، 2011.

المحددة، والناجحة عن سلوك القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة في تنشئتها التنظيمية لمؤسسيها والمتمثلة في العملية الاتصالية بمؤشراتها (إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية) وعملية اتخاذ القرار بمؤشراته (التعلم التنظيمي، التمكين العمالي) وعملية التحفيز بمؤشراته (العدالة التنظيمية، المواطنة التنظيمية) وعملية الرقابة في مؤشراتها (الالتزام التنظيمي، التسييس التنظيمي) واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وفي جمع البيانات على أداة الاستمارة والمقابلة والملاحظة، وكان مجتمع بحثه مكون من (30) مديرية تنفيذية بمجموع (571) عامل وعاملة بهذه المديريات، حيث اختار الباحث عينة من مجتمع البحث شملت نسبة (50%) من المديريات التنفيذية أي (15) مديرية بمجموع أفراد العينة المقدر ب(286) عامل وعاملة، وانطلق الباحث في معالجة مشكلته البحثية من السؤال الرئيسي والمتمثل في: كيف تعمل القيادة الإدارية الوسطى بأبعادها (العملية الاتصالية، اتخاذ القرار، التحفيز، الرقابة) في تطوير الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الاتصالية، ثقافة اتخاذ القرار، ثقافة التحفيز، ثقافة الرقابة) داخل المنظمة؟ وتفرع عن هذا السؤال أسئلة فرعية تمثلت في:

- ما هي العلاقة بين الثقافة الاتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى والمحددة بتنشئة المؤسسين على سلوك إدارة المعرفة و سلوك الثقة التنظيمية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟
 - ما هي العلاقة بين ثقافة اتخاذ القرار المدعومة عن القيادة الإدارية الوسطى والمحددة بتنشئة المؤسسين على سلوك التعلم التنظيمي و سلوك التمكين العمالي، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟
 - ما هي العلاقة بين ثقافة الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى والمحددة بتنشئة المؤسسين على سلوك الالتزام التنظيمي والتعزيز السلبي لسلوك التسييس التنظيمي ، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟
 - ما هي العلاقة بين ثقافة التحفيز المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى والمحددة بتنشئة المؤسسين على سلوك المواطنة التنظيمية و سلوك العدالة التنظيمية ، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- ضعف المؤهل القيادة الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية،
 - تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسية تمر من خلالها التعليمات والأوامر بشكل مركزي،
 - الثقة التنظيمية لدى أعضاء المنظمة مبنية على مواجهة ضغط الرئيس على المؤسسين،
 - الثقافة الاتصالية في التنظيم مبنية على القنوات الرسمية،

- عدم وجود توقعات للقيادة الإدارية من العاملين وانحصار التوقعات التنظيمية على التعليمات الكتابية والشروح الشفوية لطريقة أداء العمل،
- عدم وجود ثقافة تنظيمية مبنية على أساس الحوار بين المفاوضات في التفاعل والعلاقات الاجتماعية،
- القيادة الإدارية الوسطى لا تعزز ثقافة المبادرة والمبادأة والمشاركة في بناء القرارات الإستراتيجية في المنظمة.

د/ تقييم الدراسات السابقة

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سوف نحاول أن نقوم بمقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية والجزائرية مبرزاً أوجه التشابه والاختلاف بينهما كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1): يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

معايير المقارنة: المتغيرات، الإشكالية، الفرضيات، هدف الدراسة، المفاهيم، المنهج، العينة ومجتمع البحث، أدوات جمع البيانات، زمان ومكان إجراء الدراسة، ميدان وقطاع الدراسة.		الدراسات السابقة
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	
<p>اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - دراسة المتغير التابع وهو العملية التعليمية، - اعتمادها على مؤشر المهارات القيادية لدراسة تأثير القيادة التشاركية في تفعيل العملية التعليمية، - تمحورت إشكالية هذه الدراسة بان اغلب القادة لا يعرفون كيف ينفذون القيادة التشاركية - رغم عديد الدراسات في هذا المجال، وانه لا توجد دراسة أكثر شمولية لموضوع القيادة التشاركية في دولة ماليزيا واندونيسيا، بينما دراستنا انطلقت من إشكالية تتجلى في كيفية تفعيل الثقافة التنظيمية بالاعتماد على اسلوب القيادة التشاركية، - جاءت الدراسة الحالية من حيث المصطلحات 	<p>توافقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اهتمامها بدراسة المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التشاركية، - تناولها بعض إبعاد القيادة التشاركية وهما بعد الاتصال واتخاذ القرار، - من حيث المفاهيم المشتركة تم تحديد مفهوم القيادة والقيادة التشاركية، - الاعتماد على المنهج الوصفي في إعداد الدراسة. 	الأجنبية الأولى

<p>مختلفة عن هذه الدراسة وذلك بتحديددها، للمفاهيم التالية، المشاركة، اتخاذ القرارات، الاتصال وبناء المعلومة، ممارسة العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة،</p> <p>- افترضت هذه الدراسة بان لمهارة التنسيق، الاتصال والتواصل، التحفيز تأثير على مهارة اتخاذ القرار وحل النزاعات داخل المؤسسة التعليمية، بينما افترضت دراستنا بوجود دور للقيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية،</p> <p>- هدفت هذه الدراسة إلى وصف القيادة التشاركية من خلال بعد التنسيق والتحفيز وبعد حل النزاعات لتفعيل العملية التعليمية، بينما هدفت دراستنا إلى دراسة دور القيادة التشاركية من خلال بعد تفويض السلطة والعلاقات الإنسانية في تفعيل ثقافة المؤسسة،</p> <p>- سعت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج قيادي تشاركي جديد بينما دراستنا سعت إلى تبين ودراسة الدور القيادي التشاركي في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية،</p> <p>- مكان وزمان هذه الدراسة مختلف مع دراستنا فقد تمت في سنة 2020 وفي دولتي ماليزيا واندونيسيا واستهدفت القطاع التعليمي.</p>			
<p>اختلفت مع دراستنا في:</p> <p>- دراسة المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي،</p> <p>- فرضيات الدراسة كانت متعلقة بدراسة العلاقة بين المتغيرين وإمكانية التنبؤ بتحقيق الرضا الوظيفي لمتغير الجنس والخبرة، بينما دراستنا افترضت بوجود دور لأبعاد القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية على أساس أن العلاقة</p>	<p>كانت هذه الدراسة متشابهة مع دراستنا في:</p> <p>- تناولها لموضوع القيادة التشاركية كمتغير مستقل،</p> <p>- اعتمادها في دراسة القيادة التشاركية من خلال الأبعاد التالية: الاتصال، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات،</p>	<p>الثانية</p>	<p>الأجنبية</p>

<p>ثابتة بينهما،</p> <p>- جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن هذه الدراسة</p> <p>- في تحديدها للمفاهيم حيث تناولت دراستنا المفاهيم التالية: القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية،</p> <p>- اختلفت عن دراستنا في استخدام التقارير كتقنية لجمع المعلومات، بينما دراستنا استخدمت أداة الملاحظة، المقابلة والاستبانة بشكل أساسي،</p> <p>- من حيث العينة: كان عدد أفراد العينة لهذه الدراسة (170) مفردة اقل من عدد مفردات عينة دراستنا حيث بلغت (210) مفردة،</p> <p>- المشكلة البحثية لهذه الدراسة مختلفة عن مشكلة دراستنا، فلقد تمثلت في البحث عن أسباب انخفاض الرضا الوظيفي للفرق الافتراضية،</p> <p>- من حيث الهدف، سعت هذه الدراسة إلى دراسة الفجوة الموجودة بين القيادة التشاركية وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال تحليل أبعاد القيادة التشاركية، بينما دراستنا هدفت لتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تحليل أبعاد القيادة التشاركية،</p> <p>- مكان وزمان هذه الدراسة مختلف مع دراستنا فقد تمت في سنة 2016 وفي دولة إمرىكيا .</p>	<p>- استخدام المنهج الوصفي لوصف ظاهرة القيادة التشاركية،</p> <p>- من حيث الاهتمام كان مبني على دراسة الأثر على أساس أن العلاقة بين المتغيرين موجودة،</p> <p>- دراسة المشاركة بالاعتماد على مؤشر التفاعل الاجتماعي بين العاملين داخل المؤسسة،</p> <p>- المفاهيم المشتركة للدراستين: الثقافة التنظيمية، القيادة التشاركية،</p> <p>- في تحديد العينة تم استخدام طريقة المسح الكلي لمجتمع البحث،</p> <p>- جاءت متشابهة من حيث قطاع وميدان الدراسة فكان في القطاع التكنولوجي المتضمن الاتصالات والرقمنة.</p>		
<p>اختلفت مع دراستنا في:</p> <p>- من خلال إشكالية الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أوجه الاختلاف بين الإدارة والقيادة وعلاقة الأخيرة بتطوير وتفعيل الثقافة التنظيمية للمنظمة الطلابية في الوسط التعليمي، بينما الدراسة الحالية انطلقت من</p>	<p>تكمن أوجه التشابه لهذه مع دراستنا الحالية في:</p> <p>- دراستها للمتغيرين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية بأبعادها: القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية والمعتقدات،</p>	<p>الثالثة</p>	<p>الأجنبية</p>

<p>إشكالية تفعيل الثقافة التنظيمية بوجود القيادة التشاركية في المؤسسة الاقتصادية،</p> <p>- اهتمت بدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة والثقافة التنظيمية، بينما درستنا اهتمت بدراسة الدور لنمط القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية على أساس أن العلاقة موجودة،</p> <p>- اختلفت عن دراستنا في تعريفها لمفهوم الإدارة، القائد والمدير،</p> <p>- افترضت هذه الدراسة بإمكانية وجود شكل فعال من أشكال القيادة، وتمثل في الإدارة بالمشاركة بينما دراستنا افترضت بوجود تفعيل للثقافة التنظيمية من خلال دعم القيادة للمشاركة بأبعادها المحددة،</p> <p>- ركزت هذه الدراسة بشكل كبير على العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين القائد والمدير، ولم تركز بالقدر الكافي على دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية،</p> <p>- زمان ومكان هذه الدراسة مختلف مع دراستنا فقد أجريت في دولة إيران وفي سنة 2012 وفي قطاع التعليم العالي.</p>	<p>- كان التشابه بين الدراستين في تحديد المفاهيم التالية: القيادة، الثقافة</p> <p>- المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي لوصف ظاهرة القيادة والثقافة التنظيمية، والتحليلي لتحليل مختلف أبعادهما،</p> <p>- اهتمت بدراسة إمكانية التطوير والتفعيل للثقافة التنظيمية من خلال وجود علاقة بالقيادة الإدارية.</p> <p>- تشابهت مع دراستنا بافتراض إمكانية وجود تفعيل وتطوير وترسيخ لبعد القيم التنظيمية من قبل القيادة التشاركية لتحقيق اهداف المنظمة، وان للقائد دور فعال وبارز في تفعيل وتحقيق الثقة التنظيمية ضمن ثقافة المنظمة، وان العمل التشاركي يسهم بشكل كبير في تحقيق المتطلبات التنظيمية للمنظمة.</p>	
<p>- اختلفت مع دراستنا في تناولها لمتغير وسيط وهو اتخاذ القرار التشاركي، بينما درستنا تناولت المشاركة في اتخاذ القرار كبعد لمتغير القيادة التشاركية،</p> <p>- كما كان الاختلاف في دراسة المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، والذي يعتبر كمؤشر لبعد الأعراف التنظيمية لمتغير الثقافة التنظيمية في</p>	<p>- من حيث المتغيرات المدروسة توافقت مع دراستنا في المتغير المستقل الأول وهو القيادة،</p> <p>- اتفقت مع الدراسة الحالية في تحديد مفهوم القيادة،</p> <p>- تشابهت مع دراستنا في دراسة الدور المبني عن التأثير الناتج عن اتخاذ القرار التشاركي</p>	<p>الأجنبية الرابعة</p>

<p>دراستنا الحالية، - اختلفت مع دراستنا في بعض المؤشرات كمؤشر الروح المعنوية ومؤشر الرضا الوظيفي وعلاقتها بالالتزامات التنظيمية، - جاءت مختلفة مع دراستنا في تحديدها للمفاهيم التالية: الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، - لقد افترضت هذه الدراسة بوجود تأثير للسلوك القيادي على الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير الذكور والإناث، كما افترضت بوجود اثر لمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار على زيادة ولاءهم التنظيمي، بينما دراستنا افترضت بوجود دور للتفويض وللمشاركة في اتخاذ القرارات وللعلاقة الإنسانية الحميدة والاتصالات المفتوحة في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، - لم تتوافق مع دراستنا من حيث مجتمع البحث وكان مكون من أعضاء هيئة التدريس المتكون من (18) جامعة، كما كان الاختلاف في عدد أفراد العينة وكان يفوق عدد مفردات عينة دراستنا ب(28) مفردة، - من حيث زمان ومكان هذه الدراسة: جاءت هذه الدراسة مختلفة مع الدراسة الحالية من حيث المكان والذي كان بدولة باكستان، وكذلك من حيث زمان إعدادها وكان في سنة 2010، أما فيما يتعلق بميدان الدراسة فكان مختلف كذلك عن دراستنا، فكان مقتصر على القطاع التعليمي لمجموعة من الجامعات الباكستانية.</p>	<p>من خلال النمط القيادي المشارك في تحقيق الالتزام التنظيمي، - هناك تشابه من حيث المنهج المستخدم، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي للدراستين، - كان تشابه من حيث طريقة اختيار عينة الدراسة، حيث تم اعتماد طريقة المسح الكلبي او الشامل لمجتمع البحث في اختيار عينة الدراسة.</p>	
<p>اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في: - هدف الدراسة وكان يسعى إلى التعرف على</p>	<p>توافقت هذه الدراسة مع دراستنا في: - تناولها للقيادة التشاركية كمتغير مستقل،</p>	<p>العربية الأولى</p>

<p>تحسين الأداء المدرسي بتأثير القيادة التشاركية من خلال تفعيل دور فرق التطوير المدرسي للمؤسسة التعليمية، بينما كان هدف دراستنا إبراز دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية،</p> <p>استهدفت هذه الدراسة فئة المدرء للمدارس الحكومية، بينما دراستنا استهدفت الفئة العمالية للمؤسسة الاقتصادية،</p> <p>جاءت فرضيات هذه الدراسة مختلفة عن دراستنا في تركيزها على الإسهامات والمقترحات والممارسات القيادة التشاركية المتمثلة في فرق التطوير لتحسين الأداء المدرسي، أكثر منها على الآليات الأخرى للقيادة التشاركية،</p> <p>اختلفت الدراسة الحالية في تطورها لمفهوم المشاركة، تفويض السلطة، اتخاذ القرار، الاتصال وبناء المعلومة،</p> <p>حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة وكانت أكبر من عينة الدراسة الحالية بفارق (95) مفردة،</p> <p>اختلفت مع الدراسة الحالية في زمان إعدادها وكان في سنة (2021)، ومكان إجرائها فكانت في فلسطين بالمشرق العربي، ضمن قطاع التربية والتعليم.</p>	<p>اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة،</p> <p>اهتمامها بدراسة القيادة التشاركية كمتغير له دور ومؤثر في المتغير التابع،</p> <p>اهتمامها بدراسة الدور للقيادة التشاركية في عملية التفعيل للمتغير التابع،</p> <p>كانت دراسة ميدانية تضمنت جانب تطبيقي،</p> <p>من حيث مفاهيم الدراسة: اشتركت مع الدراسة الحالية في مفهوم القيادة التشاركية، الفاعلية،</p> <p>استخدامها للمقابلة والاستبيان كأداتين في مجمع المعلومات،</p> <p>توافق مجتمع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الانتماء إلى العروبية (المجتمع العربي) بتشارك انتماءاته وأعرافه وقيمه وديانته،</p> <p>طريقة اختيار العينة وكانت باعتماد اسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث،</p>	
<p>اختلفت مع الدراسة الحالية فيما يلي:</p> <p>من حيث الأبعاد جاءت دراستنا مختلفة عن هذه الدراسة بإضافة بعد آخر تمثل في الاتصال وبناء المعلومة لمقياس القيادة التشاركية، واختلاف هذه الدراسة في تحديد أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز والعمليات، في حين كانت أبعاد الثقافة</p>	<p>تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:</p> <p>تناولها متغيرات الدراسة، المستقل(القيادة التشاركية) والتابع(الثقافة التنظيمية)،</p> <p>أبعاد المتغير المستقل وتمثلت في: تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات،</p>	<p>العربية الثانية</p>

<p>التنظيمية للدراسة الحالية متمثلة في القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية،</p> <p>- اهتمت هذه الدراسة بالكشف عن العلاقة بين المتغيرين فقط، بينما الدراسة الحالية سعت لإبراز الدور والأثر للمتغير المستقل على المتغير التابع على أساس أن العلاقة موجودة بينهما،</p> <p>- افترضت هذه الدراسة بوجود علاقة ارتباط بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية وواقع كل منهما في المؤسسة، بينما افترضت دراستنا بوجود دور للقيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية، فكان الاختلاف في الأولى بافتراض العلاقة وبين دراستنا بافتراض الدور للمتغير المستقل في تفعيل المتغير التابع،</p> <p>- العينة وطريقة اختيارها جاءت مختلفة عن دراستنا، حيث كانت عينة هذه الدراسة اقل من عينة دراستنا ب(69) مفردة واختيرت بطريقة عشوائية،</p> <p>- اختلفت مع الدراسة الحالية في زمان إعدادها وكان في سنة 2021، ومكان إجراءها فكان في محافظة قلقيلية بفلسطين بالمشرق العربي، ضمن قطاع التربية والتعليم.</p>	<p>- اهتمامها بدراسة القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية من خلال وجهات نظر المرؤوسين (العاملين، المعلمين)،</p> <p>- توافقت هذه الدراسة من حيث المفاهيم مع دراستنا في تحديدها لمفهوم القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية،</p> <p>- اعتماد المنهج الوصفي لتحقيق اهداف البحث،</p> <p>- استخدام مجموعة المقاييس الإحصائية في معالجة البيانات لبرنامج الحزم الإحصائية (SPSS)،</p> <p>- المجتمع المدروس للدراستين يدخل ضمن المجتمعات العربية،</p> <p>- هما دراستين ميدانيتين لاشتمالهما على الجانب التطبيقي.</p>	
<p>اختلفت مع دراستنا في النقاط التالية:</p> <p>- وجود اختلاف من حيث دراسة المتغير التابع وتمثل في مستوى الدافعية لدى المعلمين،</p> <p>- كما اختلفت في هدف دراستها فكان اهتمامها بدراسة العلاقة بين القيادة التشاركية ومستوى الدافعية من وجهة نظر المعلمين، بينما دراستنا الحالية هدفت لدراسة الأثر الذي يحدث</p>	<p>تمثلت نقاط التشابه مع الدراسة الحالية في:</p> <p>- توافقت مع الدراسة في القيادة التشاركية كمتغير مستقل له علاقة بمتغير آخر، كما تشابهت معها في تحديد أبعاد مقياس القيادة التشاركية وهي التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة العلاقات الإنسانية،</p> <p>- اشتركت مع دراستنا في تحديد مفهوم</p>	<p>العربية الثالثة</p>

<p>بوجود العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية بإبراز دور ابعادها في تفعيل الأعراف والمعتقدات والتوقعات والقيم التنظيمية من وجهة نظر العاملين،</p> <p>- كانت دراستنا أكثر شمولية لمقياس القيادة التشاركية بزيادة بعد آخر تمثل في الاتصال وبناء المعلومة في عملية التفعيل،</p> <p>- من حيث الفرضيات: كانت مختلفة عن دراستنا في أنها افترضت بوجود علاقة ارتباطيه بين القيادة التشاركية لقيادة المدارس الابتدائية ومستوى الدافعية لهم من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروقات في متوسطات تقديرات عينة المبحوثين لمستوى ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الدافعية لهم تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص، بينما الدراسة الحالية افترضت بوجود دور لأبعاد القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية،</p> <p>- لم تتطرق هذه الدراسة إلى مفاهيم القيادة التشاركية والمحددة في تعريفها وآلياتها،</p> <p>- فيما يتعلق بمجتمع البحث فكان مختلف عن دراستنا وتضمن معلمي المدارس الابتدائية لمجموعة من المؤسسات التعليمية هذا من جهة، ومن جهة أخرى مجتمع بحث هذه الدراسة يكبر عن مجتمع بحث دراستنا ب (460) مفردة واقتصاره على فئة محددة في مستوى معين، كذلك فيما يخص طريقة تحديد العينة فكان اختيارها بطريقة عشوائية وبسيطة فكان عدد أفرادها (70) مفردة، بينما طريقة اختيار عينة دراستنا تمت باعتماد اسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث،</p>	<p>القيادة التشاركية فقط،</p> <p>- استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة،</p> <p>- من حيث الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، تم استعمال الاستبيان في الدراستين،</p> <p>- يشتركان في أنهما دراستين ميدانيتين وليس دراسة نظرية محضة او استكشافية،</p>
---	---

<p>-اختلفت مع دراستنا في استعمال تقنية الملاحظة والمقابلة لجمع معلومات الدراسة الحالية، - كان زمان ومكان وميدان هذه الدراسة مختلف مع دراستنا، فكان على الترتيب: في سنة 2021، فلسطين بالمشرق العربي، التعليم والتربية.</p>		
<p>- هدفت هذه الدراسة في اهتمامها بتطبيق نمط القيادة التشاركية في الشركات السياحية المصرية بإبراز تأثير هذا الأخير في زيادة الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية وتحسين الأداء للعاملين، بينما هدفت دراستنا في تفعيل دور القيادة التشاركية في الثقافة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية : العدالة التنظيمية، إدارة الوقت، المشاركة في صنع القرار، العمل الجماعي، اللغة المستعملة، المناخ التنظيمي والتقدير والاحترام المتبادل، - كانت إشكالية هذه الدراسة محاولة التعرف على الآثار الايجابية لتطبيق نمط القيادة التشاركية على الشركات السياحية المصرية الكبرى كدراسة استكشافية، بينما تمثلت المشكلة البحثية لدراستنا الحالية في الكشف عن الدور لأبعاد القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية كدراسة ميدانية من خلال دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بأردار، - أهملت مفهوم مكونات القيادة التشاركية(مصطلحات الدراسة) والتي جاءت بها الدراسة الحالية والمتمثلة في أبعادها، - هناك اختلاف في عدد أفراد العينة وطريقة اختيارها، حيث كانت عينة هذه الدراسة أكبر من عينة دراستنا ب(81) مفردة هذا من جهة،</p>	<p>- تشابهت مع الدراسة الحالية في دراسة القيادة التشاركية كمتغير مستقل مؤثر في التابع، واشترآكها في دراسة الالتزام التنظيمي كمؤشر للأعراف التنظيمية ضمن الثقافة التنظيمية للشركة، - توافقت مع الدراسة الحالية في البحث عن التأثير الناتج عن تطبيق القيادة التشاركية بحكم وجود العلاقة بينها وبين المتغير التابع، - جاءت متوافقة مع الدراسة الحالية في تعريفها لمفهوم القيادة التشاركية، - استعمال أداة الاستبيان كتقنية لجمع المعلومات، - المجال البشري لتطبيق الدراستين يشترك في انتمائه العربي وما يحويه من معايير وقيم مشتركة.</p>	<p>العربية الرابعة</p>

<p>وطريقة اختيارها والتي كانت بطريقة عشوائية هذا من جهة أخرى،</p> <p>- جاءت دراستنا متميزة عن هذه الدراسة باستخدام المقابلة والملاحظة كأداتين مدعمتين في جمع المعلومات،</p> <p>- زمان ومكان وميدان هذه الدراسة جاء مختلف مع الدراسة الحالية حيث كان زمان الدراسة في سنة 2018، ومكان إجرائها بدولة مصر العربية، أما فيما يتعلق بقطاع وميدان الدراسة فكان ضمن قطاع السياحة لشركات مصرية.</p>		
<p>اختلفت مع دراستنا في:</p> <p>- دراسة المتغير التابع والمتمثل في الأداء،</p> <p>- اهتمت هذه الدراسة بعملية التحسين للأداء من خلال أبعاد القيادة التشاركية، بينما اهتمت دراستنا بالكشف عن الدور القيادي التشاركي المدعم لعملية التفعيل لثقافة المؤسسة،</p> <p>- هناك فارق من حيث عدد أبعاد القيادة التشاركية، ويتجلى ذلك في أن دراستنا إضافة بعد رابع يدعم دور القيادة التشاركية في عملية التفعيل وهو الاتصال وبناء المعلومة،</p> <p>- هدفت هذه الدراسة إلى القياس (قياس اثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء)، بينما هدفت دراستنا بالأساس على الوصف والتحليل للدور والأثر للقيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى قياس نسبة هذا الأثر،</p> <p>- يوجد اختلاف من حيث المصطلحات المتعلقة بالقيادة التشاركية حيث نجد أن الدراسة الحالية اختلفت بتحديد مفهوم الاتصال وبناء المعلومة، كما اختلفت من حيث المفاهيم المتعلقة</p>	<p>تشابهت مع دراستنا في:</p> <p>- دراسة القيادة التشاركية كمتغير مستقل بأبعادها الثلاثة (تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرارات)،</p> <p>- اهتمامها بدراسة الدور للقيادة التشاركية ولم تهتم بدراسة العلاقة كونها ثابتة ، ولا يكون هنالك دور واثر إلا بوجود علاقة في الأساس،</p> <p>- يوجد توافق من حيث مفاهيم ومصطلحات الدراسة، ومن المفاهيم المشتركة نجد: الدور، القيادة، المشاركة، القيادة التشاركية، تفويض السلطة، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية،</p> <p>- اعتمدت كل من الدراستين على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث في تحديد حجم العينة، واستعمال الاستبانة والمقابلة كأداتين في جمع المعلومات،</p> <p>-تضمنت كلا الدراستين جانب ميداني تطبيقي لمؤسسة جزائرية تعمل ضمن مجال</p>	<p>الجزائرية الأولى</p>

<p>بالمتغير التابع وفق موضوع الدراسة،</p> <p>- اختلفت مع دراستنا من حيث استعمال الملاحظة بالمشاركة كأداة لجمع المعلومات هذا من جهة، وفي التحليل كون الباحث مهتم بالعمل ضمن هذا المجال هذا من جهة أخرى،</p> <p>- من حيث حجم العينة، كانت هذه الدراسة تفوق حجم عينة دراستنا الحالية ب(11) مفردة،</p> <p>- هناك اختلاف من حيث هوية العاملين بهذه المؤسسة والتي تعمل بصفة التعاقد ضمن اتفاقيات مع عاملين من دولة كوبا، بينما دراستنا يعتبر كل عاملينها من هوية جزائرية،</p> <p>- اختلفت مع الدراسة الحالية في زمان إعدادها وكان في سنة 2019، ومكان إجرائها وكان ولاية الجلفة، بمؤسسة صحية عمومية تعمل في إطار تقديم الخدمات الصحية تنطوي تحت قطاع الصحة والسكان.</p>	<p>معين.</p>	
<p>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:</p> <p>- اختلفت مع دراستنا في كونها اهتمت بدراسة الثقة التنظيمية كمتغير تابع، بينما في الدراسة الحالية اهتمت بدراسة تفعيل الثقافة التنظيمية،</p> <p>- اهتمت هذه الدراسة بالكشف عن العلاقة من خلال البحث عن مدى ممارسة القادة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، بينما اهتمت دراستنا بإبراز دور ابعاد القيادة التشاركية في تفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية،</p> <p>- اختلفت مع دراستنا في كون الدراسة الحالية تضمنت تحديد تعريف لمفهوم المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وبناء المعلومة، ممارسة العلاقات الإنسانية، عملية التفويض للسلطة،</p>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية:</p> <p>- توافقت مع دراستنا في اهتمامها بدراسة القيادة التشاركية كمتغير مستقل،</p> <p>- من حيث منهج الدراسة، الدراستان اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافهما،</p> <p>- تتوافق مع دراستنا في اهتمامها وتركيزها بدراسة المتغير التابع من وجهة نظر العاملين كون ثقافة المؤسسة تتبين من فئة العمال باعتبارهم الحاملين لها،</p> <p>- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بتعريفها لمفهوم القيادة التشاركية،</p> <p>- اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي</p>	<p>الجزائرية الثانية</p>

<p>- اختلفت مع دراستنا في طريقة اختيار العينة والتي كانت بطريقة عشوائية، بينما في الدراسة الحالية اعتمد الباحث على طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث، والذي كان اصغر من حجم مجتمع بحث هذه الدراسة ب(06) مفردات بحثية، -اختلفت مع الدراسة الحالية في زمان إعدادها وكان في سنة 2018،</p> <p>- لم تتوافق مع مكان إجرائها وكان بمؤسسة خاصة تنشط ضمن المجال الاقتصادي تابعة لمجمع سوفيتال بولاية البليدة.</p>	<p>التحليلي في وصف ظاهرة القيادة التشاركية وتحليل علاقتها ودورها في الثقة التنظيمية والثقافة التنظيمية،</p> <p>- اعتماد الدراستين على الاستبيان لجمع المعلومات وعلى برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، لقياس العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرات ومعرفة مقدار الدلالة الإحصائية لتحليل المعطيات ومناقشة الفرضيات،</p> <p>- توافقت مع دراستنا في ميدان اهتمامها وكان في المؤسسات الاقتصادية والتي تقدم للمجتمع مخرجات تتمثل في منتجاتها.</p>	
<p>يمكن تحديد أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في العناصر التالية:</p> <p>- هدفت هذه الدراسة في البحث عن دور القيادة الإدارية في الثقافة التنظيمية من خلال عملية التطوير، بينما ركزت دراستنا في البحث عن دور القيادة التشاركية في الثقافة التنظيمية من خلال عملية التفعيل،</p> <p>- كانت إشكالية هذه الدراسة مختلفة عن المشكلة البحثية لدراستنا في أنها اهتمت بالبحث عن تحديد دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية، بينما الدراسة الحالية بنت مشكلتها البحثية عن معرفة دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية،</p> <p>- من حيث فرضيات الدراسة كان هناك اختلاف وتجلي ذلك فيما يلي:</p> <p>- افترضت هذه الدراسة بوجود علاقة بين القيادة</p>	<p>يمكن تحديد أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في العناصر التالية:</p> <p>- تشابحت مع الدراسة الحالية في اهتمامها بدراسة القيادة الإدارية بشكل عام كمتغير مستقل له دور في الثقافة التنظيمية، ويكمن هذا التشابه في أن القيادة الإدارية تتضمن وتحتوي على القيادة التشاركية كنمط قيادي حديث،</p> <p>- كما تشابحت هذه الدراسة في اهتمامها بالبحث عن الثقافة التنظيمية كمتغير تابع يتلقى التأثير من القيادة الإدارية،</p> <p>- توافقت اهتمامها مع اهتمام دراستنا الحالية في دراسة الدور وليس العلاقة بينهما، الذي يستلزم تحديد صاحب الدور وأثره في المتلقي لهذا الدور وهو دور القيادة التنظيمية في تفعيل الثقافة التنظيمية،</p> <p>- لم تهتم بدراسة العلاقة بين المقياسين لان</p>	<p>الجزائرية الثالثة</p>

<p>الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية من خلال نظام الاتصال ونمط الإشراف، في حين أن دراستنا لم تفترض بوجود علاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية،</p> <p>- كما افترضت بوجود دور للقيادة الإدارية من خلال الأثر الذي يحدثه تنمية المورد البشري والحوافز المقدمة والاهتمام بالعلاقات المهنية والخدمات الاجتماعية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية، أما دراستنا فافتترضت بوجود دور للقيادة التشاركية من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتفويض بعض الصلاحيات لاتخاذ مجموعة من القرارات والمشاركة في اتخاذها وحرية الاتصال المبني على المعلومة المؤكدة في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية،</p> <p>- اختلفت مفاهيم دراستها مع الدراسة الحالية في أنها تضمنت مفاهيم خاصة بالثقافة التنظيمية كالتطوير التنظيمي والتطوير والمؤسسة الصناعية وهذا بحسب متطلبات الدراسة،</p> <p>- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في حجم العينة وطريقة اختيارها، فكان حجمها (45) مفردة تم اختيارها بطريقة قصدية، في حين كان حجم عينة دراستنا يفوق حجم هذه العينة ب(164) مفردة تم تحديدها بطريقة المسح الشامل لمجتمع البحث،</p> <p>- وجود اختلاف من حيث زمان الدراسة وكان في سنة 2017، بينما دراستنا هاته فكانت في الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى 2023.</p>	<p>دراسة الدور تستوجب إثبات العلاقة وبالتالي ضمناً هي موجودة لتحقيق وظيفة الدور،</p> <p>- مفاهيم هذه الدراسة كانت متوافقة مع مفاهيم دراستنا في: الدور، القيادة، الثقافة التنظيمية، المؤسسة،</p> <p>- توافقت مع دراستنا في أنها كانت ميدانية وفي مؤسسة اقتصادية جزائرية وأنها دراستين جزائرتين،</p> <p>- الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي لوصف ظاهرة القيادة وتحليلها وتبيان دورها وأثرها في الثقافة التنظيمية،</p> <p>- من حيث التقنية المستخدمة في جمع المعلومات لمعالجة المشكلة البحثية، تم اعتماد كل من الملاحظة، المقابلة والاستبيان في كلا الدراستين.</p>		
<p>- كانت هذه الدراسة مختلفة مع دراستنا في طريقة تناولها لمقياس الثقافة التنظيمية، حيث انطلقت</p>	<p>- تشابهت مع الدراسة الحالية في اهتمامها بدراسة القيادة الإدارية كمتغير يورث في</p>	<p>الرابعة</p>	<p>الجزائرية</p>

<p>من وجود ثقافة تنظيمية محددة ببعده الاتصال وبعد الرقابة وبعد التحفيز واتخاذ القرار المدعومة من قبل العمل القيادي الناتج عن السلوكيات التنظيمية لتطويرها، بينما في دراستنا الحالية تناولنا مقياس تفعيل الثقافة التنظيمية والمحددة بالقيم والأعراف والتوقعات المعتمدات التنظيمية بدعم آليات القيادة التشاركية والمحددة باتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية والاتصال المفتوح وتفويض السلطة،</p> <p>- اهتمت هذه الدراسة بمعالجة إشكالية تطوير الثقافة التنظيمية من خلال علاقتها بالقيادة الإدارية من خلال والكشف عن العلاقة بينهما، بينما الدراسة الحالية سعت إلى الكشف عن التأثير الناتج عن الدور القيادي التشاركي في تفعيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية،</p> <p>- افترضت هذه الدراسة بوجود علاقة بين أبعاد القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية، بينما افترضت دراستنا الحالية بوجود دور لأبعاد القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية،</p> <p>- تناولت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية بأبعاد مختلفة عن أبعاد الدراسة الحالية،</p> <p>- اختلفت من حيث تحديد مفاهيمها مع دراستنا في كون تحديد المصطلحات جاء بناءً على أبعاد ومؤشرات كل دراسة ومتطلباتها وإجراءاتها البحثية مما فرض وجود بعض الفوارق في مجال التعريف بمفاهيم كل دراسة،</p> <p>- اختلفت مع الدراسة الحالية في حجم العينة والذي يفوق حجم عينة دراستنا ب(77) مفردة وطريقة اختيارها والتي كانت بنسبة اختيار(50%)</p>	<p>الثقافة التنظيمية وهو المتغير المستقل للدراسة،</p> <p>- كما توافقت مع دراستنا في دراسة الثقافة التنظيمية كمتغير تابع يتلقى التأثير من العمل القيادي والممارسات السلوكية للقيادة الإدارية بهدف ثقافة اتخاذ القرار، وثقافة الاتصال</p> <p>- توافقت مع الدراسة الحالية في اعتماد الاتصال واتخاذ القرار كأبعاد تقيس وتحدد القيادة التنظيمية،</p> <p>- تشابهت من حيث المفاهيم مع الدراسة الحالية في: القيادة، الثقافة التنظيمية،</p> <p>- توافقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل أبعادها، واستعمال المقابلة والملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات والمعلومات.</p>	
--	--	--

<p>من مجتمع الدراسة، بينما الدراسة الحالية اختيرت العينة بطريقة الحصر الشامل لمجتمع البحث، - زمان إعداد هذه الدراسة جاء مختلف مع دراستنا، فقد تمت في سنة 2011 واستهدفت القطاع الحكومي.</p>		
--	--	--

المصدر: من اعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

فائدة الدراسات السابقة لموضوع الدراسة الحالية

بناء على تلخيص الدراسات السابقة يمكن عرض أهميتها وفائدتها إلى الدراسة الحالية والمتمثلة في العناصر التالية:

- ساعدت هذه الدراسات في إعطاء تصور ونضرة علمية عن موضوع الدراسة،
- ساعدت الباحث على إفتكك الموضوع وتكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث،
- ساهمت هذه الدراسات وبالخصوص الجزائرية منها في بلورة رؤية إستباقية للباحث في الجانب التطبيقي للدراسة حول النقائص والمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،
- ضبط وتحديد مفاهيم الدراسة لمتغيرات الدراسة (القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية)،
- أفادت بأهمية النمط القيادي التشاركي كمدخل جديد في تسيير المؤسسات وعلاقته بالثقافة التنظيمية،
- بينت أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة وضرورة تفعيلها وما تحققه من تمايز،
- ساهمت هذه الدراسات في الكشف عن بعض المؤشرات للثقافة التنظيمية(الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، العمل الجماعي، المناخ التنظيمي، الولاء التنظيمي) وفي بناء الاستمارة،
- ساهمت في بناء إشكالية الموضوع وتساؤلاته، وصياغة اهدافه وبيان أهميته العلمية والعملية في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال ثقافة تنظيمية مفعلة ومدعمة من قبل القيادة التشاركية،
- عدم التركيز على القيادة الإدارية بصفة عامة والتركيز أكثر على القيادة التشاركية كنمط قيادي حديث،
- التركيز أكثر على مصطلح المشاركة في العلاقات الاجتماعية المبنية على التفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم وعدم التركيز على مصطلح الديمقراطية،

- افادت هذه الدراسات الباحث في اعداد الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني، في اعتماد المنهج المتبع وطرق اختيار العينة، حيث أن الثقافة التنظيمية تتبين في المؤسسة من العاملين(التابعين) او أفراد التنظيم، وتعزز وتدعم من قبل القادة(الرؤساء)، والدراسة تهدف إلى وصف القيادة التشاركية كعمل قيادي يفعل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية،
- ساعدت الباحث على الربط بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية ربطاً منهجياً من خلال التأثير الذي يحدثه القائد نتيجة الفعل الاجتماعي والدور الوظيفي داخل التنظيم وممارسة السلوك القيادي للقائد المبني على المشاركة والعلاقات الإنسانية المفعلة للثقافة التنظيمية.

موقع البحث من الدراسات السابقة

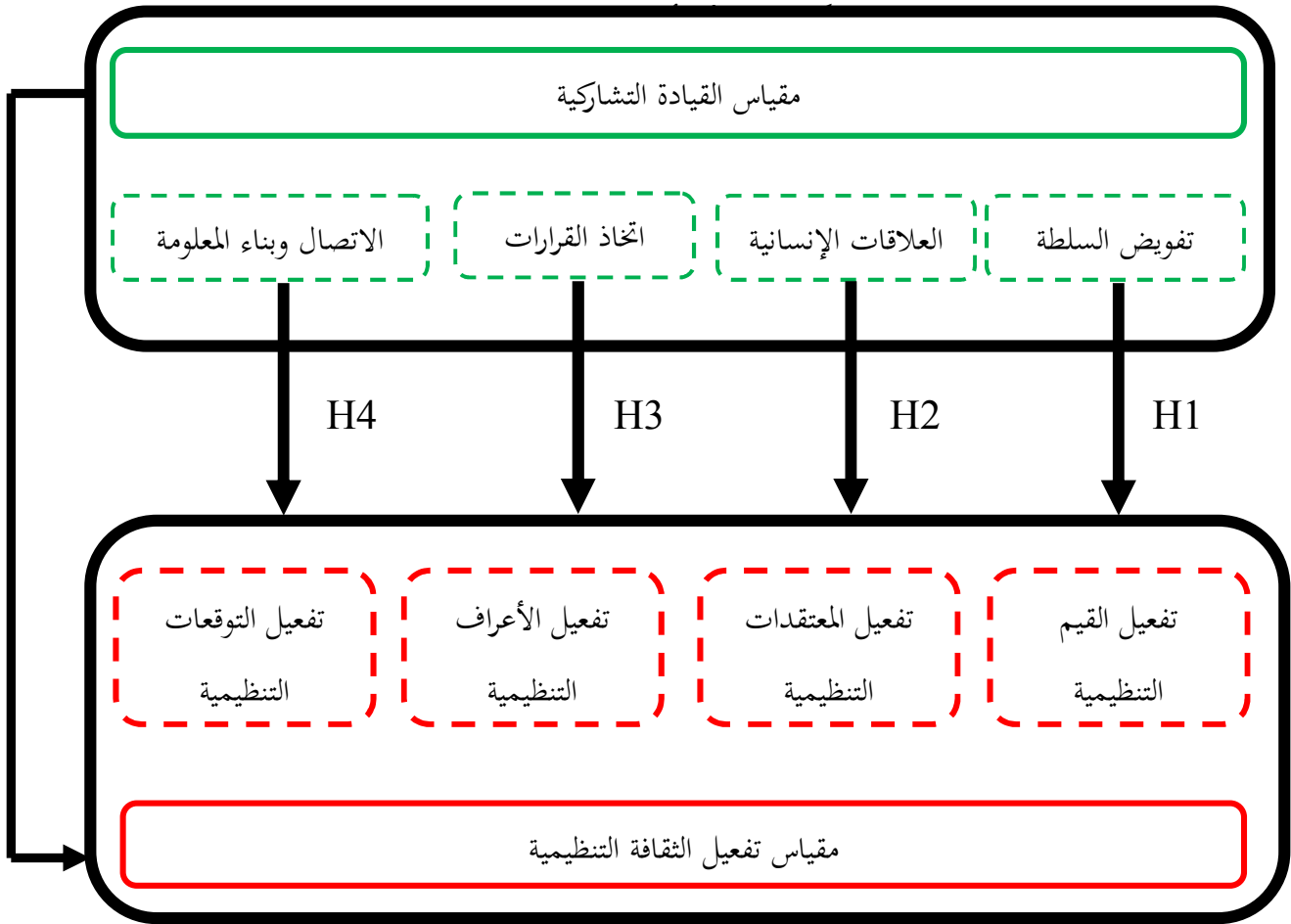
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها اهتمت بإبراز دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية ولم تكنفي بدراسة العلاقة فقط،
- جاءت هذه الدراسة متميزة عن الدراسات السابقة في تحديدها لأبعاد القيادة التشاركية(تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) بإضافة بعد آخر وهو الاتصال وبناء المعلومة،
- هذه الدراسة لم تهتم ببناء وتطوير الثقافة التنظيمية، بل اهتمت بتفعيلها وتعزيزها،
- فيما يتعلق بالمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض مؤشرات وأبعاد هذا المتغير،
- افادت هذه الدراسة بدور تفويض القادة للسلطة في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة،
- ركزت على تبين دور ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة على اعتبار أن العامل البشري هو مورد أساسي في التنظيم يجب الاهتمام به فهو حامل لثقافة المؤسسة،
- ركزت على إبراز دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات داخل التنظيم، ومشاركتهم في العمليات الاتصالية عن طريق فتح قنوات الاتصال وإرساء نظام اتصالي فعال مبني على المعلومة الصحيحة والفعالة.

9. أنموذج الدراسة

إن من بين الإجراءات المنهجية لمعالجة المشكلة البحثية هو قيام الباحث بوضع تصميم افتراضي لمطلوبات المعالجة البحثية لدراسته، والشكل رقم(1) يبين ويعرض متغيرات الدراسة (المستقل والتابع) وأبعاد كلا منهما وطبيعة العلاقة واتجاهات الأبعاد، ويتكون المتغير المستقل (القيادة التشاركية) من الأبعاد التالية: تفويض السلطة، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومة، بينما يشمل

المتغير التابع (تفعيل الثقافة التنظيمية) الأبعاد التالية: تفعيل القيم التنظيمية، تفعيل المعتقدات التنظيمية، تفعيل الأعراف التنظيمية، تفعيل التوقعات التنظيمية.

الشكل رقم (2): يوضح أنموذج الدراسة المعتمد



المصدر: من إعداد الباحث وفق متغيرات الدراسة

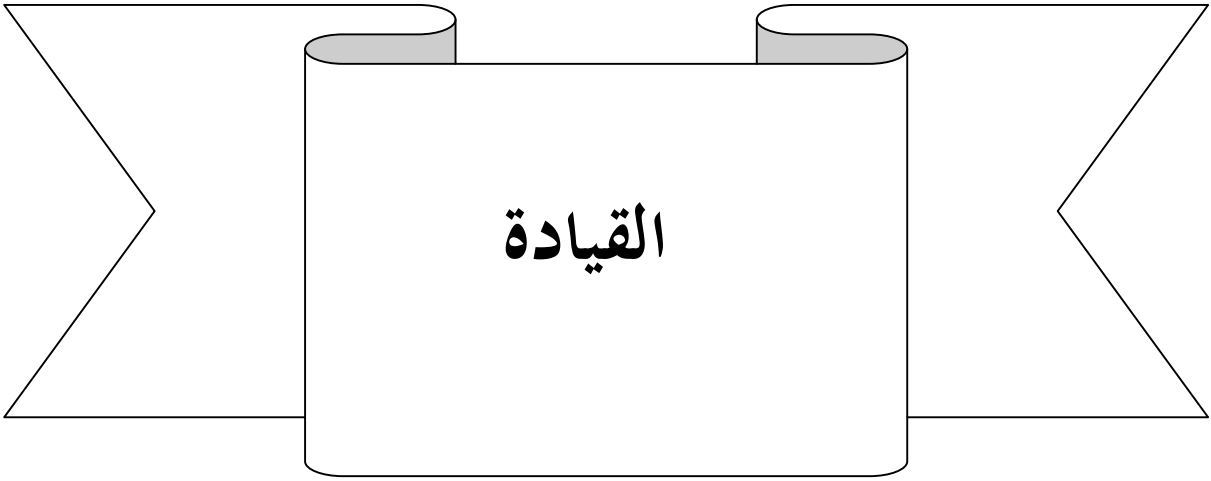
الدور

10. صعوبات الدراسة

كل باحث أثناء قيامه وإعداده لدراسة ما، لا بد أن تعثره بعض الصعوبات والمعوقات ولعل من بين أهم المعوقات وأكثرها صعوبة والتي صادفتنا أثناء قيامنا بهذه الدراسة ما يلي:

- جائحة كورونا وما خلفته من آثار على المستوى العلمي والثقافي، وفرض إجراءات الحجر الصحي والتي أدت إلى غلق المؤسسات التعليمية والمكتبات والمراكز الثقافية والنوادي والتظاهرات العلمية، مما أثر على نقص المادية العلمية في الفترة الأولية للبحث، خصوصاً وان فترة بقاء الجائحة تزامن مع فترة اعداد هذه الدراسة بالتقريب،

- حسب علم الباحث تعد الدراسات في موضوع القيادة التشاركية من المواضيع التي تعاني قلة ونقص وشرح في الإنتاج العلمي خصوصاً في الأبحاث التي تتناول القيادة التشاركية كمنط قيادي متفرع عن القيادة الإدارية بصفة عامة، ولعلى قلة الدراسات والكتب في مختلف المكتبات الجامعية والعمومية والخاصة لخير دليل على ذلك.
- صعوبة منهجية في تبني المدخل النظري للدراسة او المقاربة السوسيولوجية خصوصاً في مثل هذه المواضيع والتي هي ضمن التخصصات المشتركة لميادين إدارة الأعمال والتسيير وميدان العلوم الاقتصادية والتجارية والتربية، فهي ذات اهتمام أجنبي أكثر منه عربي، مما زاد في صعوبة إسقاطها على المؤسسة الجزائرية وإعطائها بعدها السوسيو تنظيمي،
- صعوبة ميدانية متعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة خصوصاً في إجراء المقابلات الميدانية لجمع المعلومات، وفي عملية توزيع واسترجاع الاستبانة، كون الدراسة شملت على ثلاث ولايات تتميز بشاسعة المساحة وصعوبة البلوغ، ولعل منطقة برج باجي مختار في أقصى الجنوب الجزائري والتي هي ضمن المناطق الحدودية مع دولة مالي والنيجر لأكثرها صعوبة،
- وجدنا صعوبة في اختزال العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية كون المتغيرين يمتازان باتساع وتشارك في الأدوار، وفي تحديد أبعاد ومؤشرات المتغيرين،
- من الصعوبات الميدانية التي إعترضتنا كذلك في هذه الدراسة، صعوبة قياس الثقافة التنظيمية كونها تخضع لعوامل يصعب التحكم فيها في شيء ضمني يحويه الفرد في فكره وسلوكه وتفاعلاته، وان هذه الدراسة لها علاقة وطيدة واهتمام كبير بعلوم إدارة الأعمال والتسيير ودراسة السلوك التنظيمي ضمن العلوم السلوكية والنفسية مما زاد في صعوبة الباحث لإطفاء الصبغة السوسيولوجية على الموضوع،
- صعوبة ملء الاستبانة من قبل المبحوثين، كونها تتضمن ثمانية محاور، مما جعل بعض المبحوثين يعزفون عن ملئها، مما فرض على الباحث الوقوف الشخصي على توزيع واسترجاع الاستمارات.



- تمهيد
- مفهوم القيادة
- القيادة والإدارة من منظور سوسيو_تنظيمي
- أهمية القيادة
- مبادئ وأسس القيادة التنظيمية من المنظور السوسولوجي
- متطلبات القيادة الفعالة
- القيادة الحديثة من وجهة نظر معاصرة
- نظريات القيادة الإدارية ذات البعد التشاركي
- خلاصة الفصل

تمهيد:

إن نجاح أي منظمة يتوقف على مجموعة من العوامل المادية والفنية والبشرية والمالية، ولعل من بين أهم العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات وبقائها وضمها استمراريتها أن تكون لها قيادة قوية قادرة على تحقيق أهدافها ضمن متخلف الظروف والتعامل مع كل المتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية بوعي عالي وإدراك شديد، وتعد القيادة المحرك الأساسي والحقيقي والعنصر الفعال من بين العناصر الأخرى في نجاح المنظمة، والقيادة الحديثة والمعاصرة تعتمد على النظرة الاستشرافية والإستراتيجية للمستقبل وإمكانية التنبؤ بأحداثه ووقائعه وكيف يمكن أن يكون مركز ووضع المؤسسة ضمن هذا المستقبل المجهول. وبما المنظمة عبارة عن كيان بشري يشتمل على مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات اجتماعية وروابط ثقافية ضمن إطار تنظيمي مهني، فهم مشكلون لثقافة المنظمة وحاملون لها وهذه الثقافة هي التي تصنع الفارق والتميز للمنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، من خلال وجود قيادة فاعلة تهتم ببناء الثقافة التنظيمية للمنظمة وتطويرها وتفعيلها وتعزيزها وإدارتها وإحداث التأثير الإيجابي على سلوك العاملين بتحفيزهم نحو تحقيق ثقافة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وثقافة احترام الوقت وثقافة الانتماء التنظيمي إلى المنظمة والاعتزاز بها مما يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

أولاً/ مفهوم القيادة:

انه لمن الصعوبة بمكان تحديد تعريف شامل ومفهوم دقيق لموضوع القيادة وهذا لأنها تعتبر ظاهرة إنسانية وإدارية ظهرت بظهور الجماعات والمجتمعات والمنظمات، ولعل تطورها ارتبط بتطور الإنسان والعلوم والدراسات وبنظام الحياة بشكل عام، ولأنها ظاهرة مرتبطة بالأشخاص فهي تختلف باختلافهم وحسب المواقف كما انها تتفاوت وتتباين بتباين ثقافات الشعوب وباختلاف الأزمنة والأمكنة، وسنقوم بإلقاء الضوء على مختلف التعاريف التي تناولت موضوع القيادة كظاهرة في محاولة منا للوصول إلى تعريف شامل يمس جميع جوانب اهتمامات دراستنا. وإذا رجعنا إلى أصل كلمة قيادة لوجدنا بان جذورها راجعة إلى الفكر اليوناني كبداية لتحديد مفهوم القيادة فهي كلمة مشتقة من "قاد" على وزن "فعل" بمعنى يبدأ او يقود، ويتفق هذا المعنى مع الفعل اللاتيني "agere" ومعناه يقود ويحرك، ويرى "arnedt" إن القيادة علاقة بين المرؤوسين والقائد تتضمن وظيفتين أساسيتين تتمثل الأولى في إصدار الأوامر من قبل القائد وهذه وظيفة إصدار الأمر، والثانية متعلقة بتنفيذ هذا الأوامر من قبل المرؤوسين وهذه وظيفة التنفيذ.¹

يعرفها بعض الباحثين القيادة بأنها تلك الأنماط المتناسقة من خلال تفاعل الجماعة عن طريق ممارسة أنشطة وفعاليات تهدف لحل مشاكل متعددة والناجحة عن عملية التأثير على سلوك الجماعة من اجل تحقيق الأهداف المرجوة،² كما تعرف بأنها حركة ونشاط ينطوي على إحداث التأثير المباشر وغير المباشر على سلوك التابعين من أفراد وجماعات قصد تحقيق الأهداف المرغوبة، ومن خلال هذين التعريفين نستخلص بان موضوع القيادة يتكون من عنصرين أساسيين:³

- وجود تأثير على التابعين من خلال قوة يملكها القائد،
- وجود غاية من هذا التأثير وهو تحقيق الأهداف المحددة للجماعة.

1/ مفهوم القيادة من المنظور الإداري

يرى فيدلر "بأنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك"، وان القيادة تتأثر بمجموعة من العوامل تتداخل فيما بينها منها فلسفة الجماعة ومعاييرها ودرجة تنظيمها ونوع وطبيعة الحياة الاجتماعية

¹-فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص10.

²-بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص12-13.

³- المرجع نفسه، ص13.

للمجتمعات والجماعات، فالقيادة لا تحدث من فراغ وإنما تنبع من شخصية متميزة تحمل موصفات ومؤهلات خاصة ومتفاعلة مع ظروف الجماعة وهذا ما يؤكد بوجاروس¹ في حين نجد " warren bennis" يعرفها على أنها فن من فنون الإدارة يعن بتوجيه الأفراد والتنسيق بين مختلف جهودهم واستعمال الاساليب التي تحفزهم وتشجعهم من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، في حين يرى "توم بيترز" بان القيادة هي تلك المسؤولية النهائية للقائد في مساءلة ومحاسبة المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة.² وتعرفها الحريري بان القيادة عملية اجتماعية تهدف إلى تحقيق اهداف مرغوبة ومشتركة للجماعة من خلال التأثير على سلوكياتهم وأفعالهم واتجاهاتهم.³

2/ مفهوم القيادة من المنظور السوسولوجي

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية من وجهة نظر علم الاجتماع، ذلك لأنها توجد في كل المواقف الاجتماعية وتؤثر في نشاط الجماعة التي تسعى إلى تحقيق هدف معين، فالقيادة موجودة بوجود الأفراد والجماعات فمن غير المعقول أن تكون جماعة تهدف لتحقيق هدف محدد دون قيادة، لان عمل الجماعة يحتاج إلى توجيه وتنظيم العلاقات بين الأعضاء وعلى هذا الأساس يتطلع هؤلاء الأفراد إلى شخص تكون له القدرة على التأثير فيهم والتفاعل معهم لتحقيق اهدافهم، وبما أن هذا الشخص قادر على التأثير في الجماعة فهو بذلك سوف يسعى إلى أن يسهم في تقدم الجماعة مما يجعله يسخر ويبدل كل طاقاته في خدمة الجماعة وأهدافها، مما يزيد في كفاءته كقائد وينمي لديه قوة التأثير والتوجيه والتنسيق لجهود الأعضاء نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ومن هنا نجد رواد وعلماء الاجتماع ساهموا ببحوثهم ودراساتهم لوضع أفكار كثيرة ترتبط وتتصل بموضوع القيادة كان لها الأثر الكبير في تسليط الضوء على القيادة وتعدد معناها ومفهومها.⁴

ويرى هالين " Halpin" القيادة من المنظور الاجتماعي بأنها ظاهرة اجتماعية معقدة يصعب التعامل معها كونها تتضمن متغيرات كثيرة من الصعب التحكم فيها لارتباطها بالجماعة أكثر من الأفراد،⁵ فأينما كانت جماعة إلا وكانت قيادة، وعلى هذا الأساس تعرف القيادة من المنظور السوسولوجي بأنها نشاط

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص16-17.

² - فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص12.

³ - رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص118.

⁴ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص89.

⁵ - المرجع نفسه، ص23.

يقوم على أساس التفاعل الاجتماعي بين الرئيس (القائد) والمرؤوسين (الأتباع) من خلال التأثير على أعضاء الجماعة وعلى أنشطتهم وأعمالهم لخلق روح العمل والتكافل بين جميع أفراد الجماعة.

3/ مفهوم القيادة من المنظور النفسي

إن الأفراد من خلال ممارستهم لمجموعة من نشاطات حياتهم يشتركون فيما بينهم بإقامة علاقات كثيرة ومتعددة نتيجة التفاعل بينهم، فمثلاً على مستوى العائلة توجد علاقة بين الفرد وعائلته وفي المنظمة أو توجد علاقة مهنية بينه وبين زملاءه في مكان العمل، وفي المجتمع المحلي أو العام توجد علاقة بينه وبين أفراد مجتمعه الذين يتعامل معهم، مما ينتج عن هذه العلاقات القائمة بين الأفراد حالة من التأثير، ومن هذا المنطلق حاول علماء النفس أن ينصب اهتمامهم بتحليل محتوى هذه العلاقات التي تقوم على عملية التأثير والتأثر بين الأفراد، من أجل معرفة طبيعة قوة التأثير والتي تكون لشخص معين على آخر أو مجموعة أشخاص آخرين نظراً لتأثرهم به واحتياجهم له (التوجيه، التنسيق)، مما جعل علماء النفس يبحثوا ويقومون بدراسات ميدانية معمقة للكشف عن طبيعة هذه القوة.¹

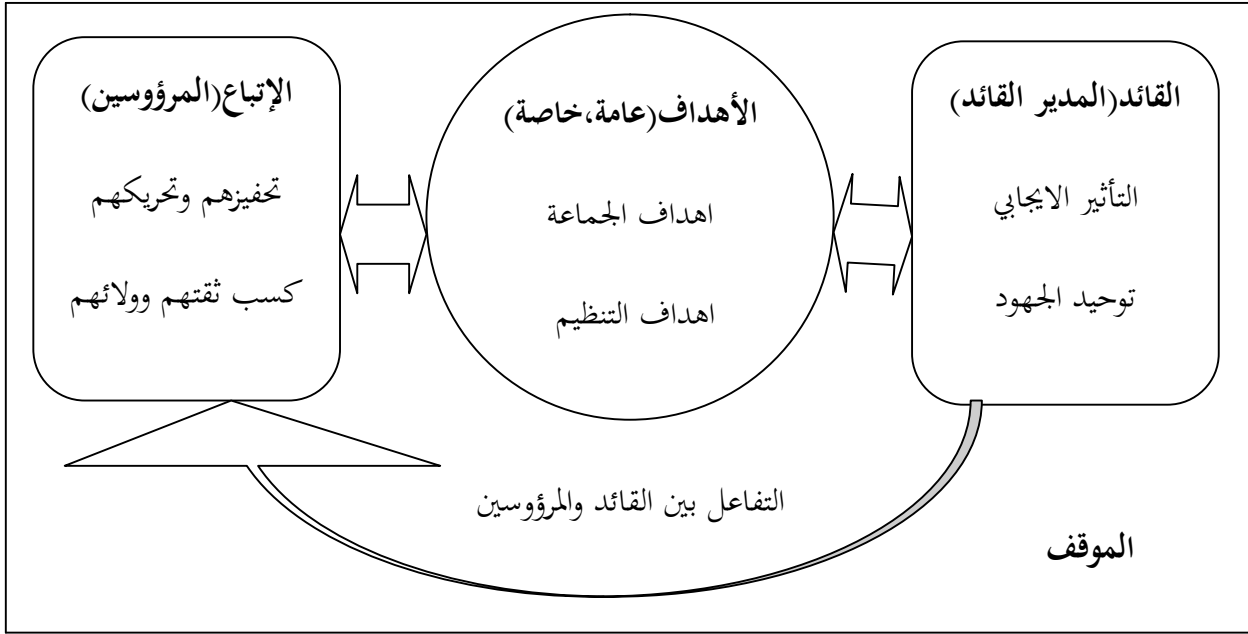
لقد تطور مفهوم القيادة ولم يعد يقتصر على المعنى القديم متجاوزة بذلك المعنى الذي كان يقتصر على قدرة الشخص أو الفرد على حسن التعامل مع الأشياء والإمكانات المادية فقط، بل أصبح الاهتمام بالجانب الإنساني من أكثر المعاني الغالبة على صفات القائد أو النظرة الإنسانية، ذاك أن التعامل مع الجوانب الإنسانية أكثر صعوبة من العوامل المادية الميتافيزيقية، وهذا لصعوبة التحكم فيها وتخضع لمتغيرات أخرى، ففي التنظيمات المعاصرة القائد له مهمة ذات جانب تنظيمي وجانب إنساني واجتماعي كتوجيه الأفراد والتنسيق بين مختلف النشاطات البشرية، وتحقيق رغبات وحاجات العاملين، بالإضافة إلى إقامة مبدأ العدل والمساواة بين العاملين، وتمكين المرؤوسين من تنمية مواهبهم وتطوير قدراتهم الإبداعية بإتاحة الفرصة لهم، وأن يكون المثال والقُدوة الحسنة والعمل على تحقيق رضا العاملين واندماجهم.²

ومن خلال التعاريف السابقة للقيادة يرى الباحث بان مفهوم القيادة يندرج ضمن ثلاث عناصر أساسية التأثير في الآخرين وتوحيد جهود الجماعة والعمل على تحقيق الأهداف، فهي فن التأثير في الأتباع وتحريكهم نحو الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم والحفاظ على تماسكهم وحسن توجيههم وتحفيزهم لبلوغ الأهداف المنشودة، ويمكن عرض مفهوم القيادة في الشكل التالي:

¹ - عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2014، ص8.

² - فيفر ايزابيل، دنلاب جين، الإشراف التربوي على المعلمين: ترجمة محمد ديراني، روائع مجد لاوي، ط1، عمان، 2001، ص194.

الشكل رقم (03): يوضح العناصر المحددة لمفهوم القيادة



المصدر: من إعداد الباحث

4 / مفهوم القيادة الإدارية

عند كونتز وأدونيل "donnell'O & Koontz" تعني تلك العملية التي يقوم بها المدير للتأثير على المرؤوسين من اجل إقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بمجوداتهم وقدراتهم في أداء النشاط التعاوني.¹ ولقد عرفها فغنر وبرستوس "pfiffner & presthus" بأنها نوع من المسؤولية والروح المعنوية تتجسد في المدير والتي تعمل على تنسيق وتوحيد جهود الجماعة او المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة قبل تحقيق مصالحهم الآنية،² كما يعرفها سكلر هيدسون "cekler-hudson" القيادة الإدارية في المنظمات الكبيرة والواسعة، بأنها تلك المساهمة المشتركة للأفراد لتحقيق اهداف التنظيم الإداري من خلال التأثير فيهم والعمل معهم وتنشيطهم وزيادة مجوداتهم.³ وفي ذات السياق تعرف بأنها مجموعة من الصفات والمؤهلات والقدرات والاستعدادات والخبرات التي يمتلكها المدير او الرئيس داخل المؤسسة ضمن أي مستوى تنظيمي يكون بموجبها قادر على الإشراف والتوجيه الفعلين لمساعدة من هم تحت

¹ - كنعان نواف، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص97.

² - المرجع نفسه، ص98.

³ - المرجع نفسه، ص98.

سلطته في حل مشاكلهم وتخطي العقبات وإزالة العراقيل التي تصادفهم في أعمالهم وتحد من علاقاتهم مع الآخرين قصد تنميتهم وتطوير أدائهم وزيادة قدراتهم على العمل بفاعلية.¹

ثانياً/ القيادة والإدارة من منظور سوسيو-تنظيمي

يشير مفهوم الإدارة بدرجاة عالية إلى الإجراءات التنظيمية والسياسات والبناء التنظيمي، بينما يشير مفهوم القيادة في مجال الإدارة إلى العلاقات الشخصية وخاصية التفاعل وعملية التأثير بين القائد والمرؤوسين، وعلى هذا الأساس يمكن القول بان الإدارة لها معنى اعم واشمل من القيادة التي تعتبر وظيفة من وظائف ومهام الإدارة²، كما أن القيادة قد تكون آلية وأسلوب لتحقيق متطلبات الإدارة التي تعنى وتهتم بالجوانب التقنية والفنية والتنظيمية والإدارية، بينما تختص القيادة في الجوانب الإنسانية والاجتماعية والسلوكية للتابعين.³

- الفرق بين القائد والمدير من منظور تنظيمي

يعد مفهوم القائد الإداري أكثر شمولاً من مفهوم المدير على أساس أن القائد يقوم بمهامه ويمارس وظائفه في إطار سلطة تنظيمية تكون رسمية وغير رسمية، فالقائد يعتمد على المرؤوسين او الإبتاع في تحقيق الأهداف المنتظرة، فالقيادة والعمل القيادي لا يتحقق إلا بوجود أعوان يكونون تحت إمرة وسلطة القائد الذي يقتنعون بأفكاره ويثقون في قدراته ومهاراته ويشاركونه بأعمالهم ومهامه في تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة، فقد يكون الرئيس الإداري قائداً يتمتع بالمهارات والمواصفات والمتطلبات القيادية وقد لا يكون قائداً، ولئن المنظمة متكون من مجموعة من الأفراد يعملون ضمن جماعات بحسب الهيكل التنظيمي والتقسيم الوظيفي يقومون بادوار معينة (جزئية) تتكامل فيما بينها وتتعاون ضمن ادوار جماعية (كلية) لتحقيق اهداف خاصة بالأفراد واهداف خاصة بالمنظمة، ومن طبيعة العمل الإداري أن تكون هذه الأفراد ضمن تقسيمات تنظيمية تحت وصاية رئيس يشرف على مهامها وأداءها وأدوارها وسير عملها، فإذا فشل هذا الرئيس في أن يكون قائد مؤثراً في مرؤوسيه اضطر هؤلاء المرؤوسين إلى البحث وإيجاد قادة من غير رؤسائهم المباشرين (غير رسميين) ينصتون لهم ويتأثرون بهم ويحققون لهم اهدافهم الخاصة، وفي غالب الأحيان ما يكون هذا النمط من القيادة فاشل ومتعارض مع اهداف المنظمة.⁴ ومن

¹ - سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2020، ص43.

² - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992، ص50.

³ - الهواري سيد، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الى القرن 21، دار الجيل القاهرة، ط2، 1999، ص34.

⁴ - الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، دار الجيل، مرجع سبق ذكره، ص334.

هذا المنطلق يمكن القول بان كل قائد يمكن أن يكون مدير، وليس كل مدير هو بالضرورة قائد، فالمدير يعتمد بصفة أساسية على السلطة المخولة له قانونياً وتنظيماً التي يكفلها له القانون والتنظيمات الرسمية في انضباط مرؤوسيه والتأثير عليهم وانقيادهم له، بينما القائد الإداري يعتمد على السلطة الرسمية بالاضافة إلى السلطة غير الرسمية والمتمثلة في عملية التأثير على الأتباع بممارسة العلاقات الحميدة والطيبة مع المرؤوسين لكسب ودهم واحترامهم وتعاونهم ومشاركتهم بفعالية في أداء المهام الوظيفية، كما يعتمد على مهاراته الذاتية وقدراته الشخصية في عملية إقناع تابعيه بأدوارهم والأهداف المراد تحقيقها من قبلهم وتوجيههم وحفزهم وبناء الأفكار من خلال مشاركة التابعين فيها والتي تجدد صداها ووقعها في نفوسهم، كما أن الإدارة تتركز بصفة أساسية على عملية التخطيط والتوجيه والإشراف والتنظيم والرقابة بينما القيادة تركز على عملية الرؤية والاتجاه ولم القوى والوسائل لهذه الرؤية والتحفيز والتشجيع ورفع الهمم لتحقيق هذه الرؤية.¹

الجدول رقم (2): يوضح الفرق بين القائد والمدير من وجهة نظر سوسيو_تنظيمية

المدير/الرئيس	القائد الإداري
يعتمد في عملية التأثير على السلطة الرسمية فقط	يعتمد على عملية التأثير في الأتباع باستعمال السلطة الرسمية وغير الرسمية
قليل الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للتابعين	له اهتمام كبير بالجانب الاجتماعي والإنساني للمرؤوسين
يميل إلى العقاب بدرجة كبيرة	لا يعاقب كثيراً
المدير يحدد الهدف وفق رؤيته	تحديد الأهداف يكون وفق رؤية الجماعة ومصالحها
يضع الخطة والموازنة ويعمل على تنظيم العاملين، يحل المشاكل، القيام بالأعمال، وضع الخطط والموازنات.	يضع توجيهات مواتية للجماعة عن طريق التحفيز، الابتكار، التطوير، زرع الثقة المتبادلة، ترسيخ ودعم ثقافة المنظمة.
يدرك كيفية أداء العمل ويوزعه	يعمل على توضيح كيفية أداء العمل وتنظيمه
يهتم بالحاضر وما هو موجود	يهتم بالتطوير والتغيير باستمرار
يدير المنظمة	يبدع في العمل وطريقة أداءه
تركيزه واهتمامه على المهام والانجاز	تركيزه واهتمامه على الأفراد والمهام
يعتمد على السيطرة	يؤحي بالثقة

¹ - بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

يهتمون بدعم الآخرين لتحقيق الانجاز	يعتمدون على الأوامر والمتابعة وتطبيق التعليمات لتحقيق الانجاز
يفعل الأشياء الصحيحة (الكليات)	يقوم بالأشياء بصورة صحيحة (الجزئيات)
يركز على التأثير	يركز على المنطق
من حيث الاختيار: يتم اختيار القائد من داخل الجماعة لاعترافهم به	يتم اختياره نتيجة نظام وليس نتيجة اعتراف تلقائي للجماعة
من حيث الهدف: يعمل القائد لتحقيق هدف الجماعة الذي ترسمه	يعمل لتحقيق هدفه الخاص الذي يحدده في حدود مصالحه
من حيث الأفراد: هم من يختارون قائدهم ويصبحون له أتباع	يعتبرون مرؤوسين وليسوا أتباعاً لأنهم لا يقبلون سلطته بمحض إرادتهم واختيارهم
من حيث السلطة: له سلطة إدارية وتنظيمية (رسمية) وسلطة غير رسمية يخولها له أفراد الجماعة من خلال الاعتراف والاقتناع به	يملك السلطة الرسمية فقط والتي يخولها له التنظيم الرسمي والتي تعتبر خارجة عن إرادة الجماعة المرؤوسة
من حيث العلاقة: القائد يعمل على توطيد العلاقة بالأتباع والاندماج معهم	توجد فجوة وتباعد اجتماعي مقصود وعلاقة محدودة بين الرئيس والمرؤوسين

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً/ أهمية القيادة

بمقتضى الطبيعة البشرية التي تحتاج أن تعيش وتحيا ضمن جماعات ومجموعات كي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهدافها ومصالحها المشتركة، ومن هذا المنطلق كان لابد من وجود قيادة تعمل على تنظيم شؤونها وتنسيق جهودها وتقويم سلوكها وتعمل على إرساء قيم العدل والمساواة بينها للمحافظة على الجماعة من الاختلاف والشقاق، والعمل القيادي يبنى على مجموعة من القواعد والأسس والتي تحظى بأهمية بالغة في حياة الجماعة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة، وقد تكون هذه القيادة في المنظمة والمؤسسة وفي الجماعة وفي الجمعية، وتكمن أهمية القيادة في أنها:¹

- تعمل على بث وترسيخ معاني المودة والإخاء وتقوية روح الانسجام والتماسك بين أعضاء المنظمة،
- تقوية وتوطيد العلاقة بين أفراد الجماعة وتوحيد الجهود من اجل تحقيق المصالح المشتركة للجماعة،

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

- التعرف على حاجات ورغبات أفراد التنظيم وتحديد مشاكلها المشتركة والعمل على تحقيق هذه الحاجات وفق درجة أهميتها،
- وضع الخطط والآليات المناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة للجماعة، من خلال توفير الموارد والوسائل والإمكانات الضرورية واللازمة لذلك،
- أن العمل والفعل القيادي لا يكون إلا بوجود جماعة، وبالتالي هي تقوم بتوجيه التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لتوفير جو من العلاقات الطيبة والحميدة يكون سائد بين أفراد هذه الجماعة وبينها وبين الجماعات الأخرى المكونة للمجتمع،
- تبرز أهميتها في تحقيق استقرار وثبات الجماعة لضمان استمرارها وبقائها، وذلك بحمايتها وشعور أعضائها بالأمن والرضا، وهذا ما يحفزهم أكثر على تحمل المسؤولية وتحقيق النجاح.
- كما تكمن أهميتها في مساعدة أعضاء المنظمة في تحقيق دواتهم عن طريق عملية تطوير قدراتهم ومهاراتهم كأعضاء فاعلين في التنظيم.
- للقيادة أهمية داخل المؤسسات الاقتصادية متعلقة بجوانب عديدة، فمن الجانب التنظيمي الذي يعنى بتحديد العلاقات التنظيمية وطبيعتها ومعرفة الوحدات التنظيمية وتنظيمها داخل المؤسسة، وجانب إنساني يهتم بتنمية وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين وتشجيع الاتصال الدائم والمستمر بينهم وبين قادتهم، وجانب اجتماعي يهدف إلى تلطيف العلاقات الاجتماعية وتحسين التفاعل الاجتماعي وجعله يخدم مصالح الأفراد والمؤسسة، وجانب وظيفي متعلق بتحقيق الأهداف من خلال التنسيق بين الوظائف في كل المستويات التنظيمية عن طريق دعم روح المشاركة الجماعية واعتماد أسلوب العمل الجماعي وضمن فريق عمل وتشجيع المبادرة والمبادأة والتعاون والتشارك بين أعضاء التنظيم.¹
- تتجلى هذه الأهمية في كونها همزة الوصل بين العاملين وأهداف المنظمة المتمثلة في التصورات المستقبلية للمؤسسة، كما أنها البوتقة التي تنصهر فيها كل المفاهيم والسياسات والرؤى والاستراتيجيات، وهي الآلية التي بموجبها يتم تدعيم وتعزيز ما هو إيجابي في المؤسسة وتقليص ما هو سلبي وإصلاحه قدر الإمكان، من خلال السيطرة على الخلافات والمشاكل التي تحد وتعتري أداء الأعمال والمهام والترجيح بين الآراء، وتعتبر القيادة أداة للمؤسسة يمكن من خلالها تحقيق أهدافها المحددة والمرسومة.²

¹ - السلطان محمد سعيد انور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2003، ص115.

² - النخلة وفيق، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار مجد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص51.

والمؤسسة تتضمن مجموعة من العناصر الإنتاجية التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف المنشودة لها، حيث يعتبر العنصر البشري احد أهم هذه العناصر لما له من مكانة مهمة في هذه العملية، غير أن السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة تعثره بعض العوائق والصعوبات الناتجة عن بعض التغيرات التي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، من هذه التغيرات ما هو متعلق بمشاعر وأحاسيس وعواطف وعلاقات الأفراد، وما هو متعلق بالظروف البيئية والمحيطية بالمؤسسة مما يستلزم ضرورة التغيير المستمر في سياسات واستراتيجيات المؤسسة قصد ضمان الأداء الوظيفي الجيد للعاملين وبالتالي ضمان بقائها ودوام نشاطها، وهذا لا يتأتى إلا بوجود وتوفير قيادة حكيمة وسليمة تستطيع أن تحقق التعاون بين العمال وبذل جهودهم لانجاز المهام المنوطة بهم وتحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة استناداً للمقولة: "المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة"¹.

كما تجسد أهمية القيادة في مقولة نابليون المشهورة "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب"² مونوه ومبيناً بذلك إلى مكانة القيادة في الجماعات والمجتمعات والمنظمات، فهي همزة الوصل بين تصورات واستراتيجيات المنظمة في المستقبل الميينة على التخطيط والاستشراف وبين المنفذين والمحققين لها(العاملين)، وأنها تهتم بالعنصر البشري وتنظر إليه كمورد أساسي في المنظمة تتطور بتطوره وتتقلص بتراجع أداءه وكفاءته، كما انها تعمل على الوقوف على ما هو ايجابي في المنظمة وتعزيزه وما هو سلبي وتحسينه، وانها آلية لتحقيق اهداف العاملين والمنظمة على حدٍ سواء وحل لمشاكل العمل والسيطرة عليها، فبالقيادة يمكن تسريع وتيرة التكيف مع المتغيرات الخارجية وجعلها في صالح المنظمة، كما إن القيادة بالمفهوم الحديث أضحت تهتم بعدد المهام والخدمات القائمة على المشاركة بين القائد والتابعين في تحقيق الأهداف متجاوزة بذلك النظرة القديمة للقيادة والقائمة على الانفرادية ومتبينة النظرية الجديدة ذات البعد التشاركي.³

رابعاً/ مبادئ وأسس القيادة التنظيمية من المنظور السوسولوجي

يرى الباحث علاء قنديل في كتابه القيادة الإدارية وإدارة الابتكار بأنه توجد مجموعة من الأسس والمبادئ يجب أن تكون متوفرة في القائد الإداري، حتى يتمكن من قيادة أتباعه ومرؤوسيه، وتكون قيادته

¹ - فتحى الويشي السيد، الاساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية-استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013، ص102.

² - بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص53.

³ - نورة بن وهيب، لمن هماش، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد 3، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار تليجي، الاغواط، ص353.

قيادة سليمة وناجحة لفريق عمله تدفع الأتباع إلى الإنتاج أكثر وتجعل منهم جماعة متعاونة و متماسكة ومتكاملة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:¹

1/ القدرة على الالتزام والتطور وزيادة روح الفريق ورفع الروح المعنوية: تتحقق هذه القيم عن طريق الاندماج العاطفي والذهني للأفراد والعمل كفريق واحد متناسق ومتكامل ويتم ذلك بواسطة:

- **دراسة ديناميات الجماعة (جماعة العمل):** الجماعة عبارة عن كل دينامي متكون من إجراء ديناميات فردية تتميز بالتفاعل والتغير، مما يفرض على القائد ضرورة دراسة خصائص الجماعة وطريقة بنائها والمحافظة على تماسكها وتكامل عناصرها، ودراسة كذلك معاييرها وقيمها وأهم الأدوار التي تقوم بها وكذا عمليات التفاعل الاجتماعي بين أفرادها.

- **إقامة وبناء علاقات إنسانية:** يقصد بها بان يقوم القائد بدراسة سيكولوجية طبيعة العلاقات الإنسانية وان تحظى باهتمامه ورعايته، وان تكون مبنية على الأمانة والموضوعية والصدق والحس الإنساني والاحترام والتقدير المتبادل والتشجيع المستمر.

- **إدراك وفهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي:** من خلال مشاركة القائد في التفاعل الاجتماعي ويكون ذلك بالتأثير المتبادل بين الأعضاء نتيجة الاتصال المستمر والمتواصل بين القائد والمرؤوسين وما له من أهمية في ذلك فمن الضرورة بمكان أن يجيد القائد ويحسن التعامل من مختلف أنماط هذا التفاعل، بان يعمل على إبرازه وبناء علاقات إنسانية واجتماعية ويعرف بان التفاعل الاجتماعي يحتاج إلى استعدادات وله دوافع ومحددات مختلفة، قد تكون نتيجة عامل نفسي او اجتماعي او ثقافي، بالاطافة إلى المواصفات الذاتية المحددة لشخصية الأفراد والمتمثلة في المهارات الفردية والمعتقدات، العادات والتقاليد، الانتماءات والاتجاهات، وان يحرص القائد على أن يكون هذا التفاعل في ضل المعايير الاجتماعية التي هي بمثابة تنظيم اجتماعي له.²

- **التصرف بذكاء اجتماعي:** يجب على القائد أن يتميز سلوكه باستعمال الفطنة والذكاء الاجتماعي في إدارة العلاقات الاجتماعية بإدراكه لها وفهمه للمرؤوسين والتعامل السليم معهم، الشيء الذي من شأنه أن يعزز التوافق الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل، وبهذا يكون باستطاعة القائد أن يقيم

¹ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص23-24.

² - المرجع نفسه، ص24.

علاقات قوامها التعاون والاحترام والتشارك الجماعي في تحقيق الأهداف الخاصة والعامّة للمنظمة عوض اهتمامه بإقامة علاقات مبنية على التنافس بين الأتباع.¹

2/ القدرة على مساعدة المرؤوسين: تتجلى هذه القدرة في تشجيع القائد للمرؤوسين من اجل العمل بفعالية والمساهمة المشتركة في تغيير أوضاع المؤسسة وظروف العمل والدفع بنشاط المنظمة قدماً نحو التميز والريادة من خلال إحراز تقدم ونجاح، وهذا ما تفرضه الظروف المحيطة بالمؤسسة كون الواقع العملي وبيئة الأعمال تتميز بالتغير المستمر والغير ثابت في مختلف المجالات مما يستوجب على أعضاء التنظيم، العمل بشكل جماعي ومشارك لمواكبة حركات هذا التطور والتغير المستمرين، ولتحقيق هذا المبدأ لابد من توافر مجموعة من المتطلبات وهي:²

- قدرة القائد على مكافأة الأفكار الجديدة كون الفرد العامل والنشط دائماً يهدف إلى تحقيق حاجة تحقيق الذات (الأننا)،

- التشجيع المستمر المبني على تبادل الأفكار والرؤى والمناقشة الموضوعية وتقبل النقد الذاتي،

- توسيع دائرة المشاركة الجماعية في عملية التغيير،

- تشجيع الأفكار الجديدة وتهيئة الظروف المناسبة لتجريبها وتقبل نتائجها واجتناب الحكم المسبق عليها،

- تنمية الاتجاهات الإبداعية والابتكارات الفردية والجماعية وجعلها لصالح المنظمة.

3/ إشراك المرؤوسين (التابعين) في عملية اتخاذ القرارات: تعد مشاركة التابعين في عملية اتخاذ القرار وتحديد اهداف المؤسسة عامل من شأنه أن يولد لديهم الشعور بالأهمية والمكانة في المنظمة، ويجعلهم يدركون بان عملية نجاح هذا القرار تعنيهم كما تعني القيادة ويعد التزام ضمني من قبلهم، مما يجعلهم يساهمون في تحقيقه بفاعلية، كما أن المشاركة من شأنها أن تحسن العلاقة بين القائد والأتباع وتشجعهم على التعاون وان تقلل من التوتر النفسي والقلق الذي قد يصيب أفراد الجماعة نتيجة عدم المشاركة وقلة الاندماج المهني، كما تقلص دائرة العداوة بين المرؤوسين والقائد وتزيد من ولاء العاملين وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.³ ومن المبادئ كذلك مبدأ القدرة على التأثير

¹ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص24.

² - المرجع نفسه، ص24.

³ - Petkovska. M, Bojadziev. M and Mucunski. Z, Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the Automotive Industry, Serbian Journal of Management, 10(1),2015, p 76.

وذلك بالاستفادة من طاقاته الشخصية ومهاراته الذاتية،¹ على أساس أن جوهر العمل القيادي يكمن في التأثير والتعامل مع الآخرين، ومبدأ القدرة على تحقيق الأهداف الشخصية للمرؤوسين وذلك ما أثبتته دراسات علمية وأبحاث تجريبية متعددة بان الأفراد يتوقعون من قادتهم المساعدة في الوصول إلى أهدافهم سواء كانت هذه الأهداف خاصة متعلقة بالفرد نفسه او أهداف مشتركة بين الجماعة.²

كما أضاف مارك اندرسن في كتابه **مدخل إلى فن القيادة** بان القيادة ترتكز على مجموعة من المبادئ والتي توفر لها الإطار العملي المبني على حزمة من القيم التي تدفع التابعين جنب إلى جنب إلى تحقيق الأهداف المشتركة والتطلع أكثر بفاعلية نحو الأمام ومنها:³

- **الهدف:** على القائد أن يعمل على وضع بوصلة أخلاقية في المؤسسة يتم من خلالها رسم المسار الوظيفي لفريق العمل من خلال مجموعة من الأخلاقيات التي بواسطتها يتم ربط القائد بأتباعه وشركائه وحتى العملاء، ومعرفة كل شيء عن المؤسسة بدأ من تحديد الاستراتيجيات إلى طبيعة التفاعلات اليومية مع العاملين والزملاء، والهدف هنا يعني تبني قيم عمل لدى المؤسسة والتي تقوم على الفلسفة المؤثرة في العلاقات مع الأفراد وحتى المستهلكين إذا ما نظرنا إلى القيم بأنها بمثابة الآلية او المفتاح الذي يفعل العلاقات مع الزبائن ويضمن بقاء المؤسسة واستمرارها في بيئة العمل.

- **السياق:** يقصد بالسياق أن يكون القائد نموذج يتقدي به في المؤسسة من خلال الدور الذي يقوم به، بحيث يكون دوره متوافق مع وضع المؤسسة، فالعمل القيادي يحتاج إلى الاستمرار والتواصل وفي بعض الأحيان تدريب الأتباع على العمل القيادي مما يحقق الاندماج والتوافق داخل التنظيم، ويجب مراعاة التأثير الثقافي للقادة على السلوك القيادي لان القادة هم من يضع مقاييس السلوك المقبول داخل المؤسسة.

- **التحدي:** إن العمل القيادي تعتره مجموعة من المعوقات داخلية كانت (داخل التنظيم) او خارجية قد تحد من فعاليته، لدى كان لزاماً على القائد أن يدرك قيمة التحدي، من خلال التحلي بالاستقامة والنزاهة للحفاظ على ثقة الأتباع وسلطة التنظيم.

¹ - علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره ،ص 26.

² - Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, transformational leadership, 2nd ed, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey, 2006, p4.

³ - مارك أندرسن، مدخل إلى فن القيادة، ترجمة: عايدة الباجوري، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ط1، القاهرة، 2016، ص 29-

- **النجاح:** إن قيمة نجاح العمل القيادي لا يكون إلا من خلال أداء المهام القيادية بكل أمانة وإخلاص وان يكون اطلاع الآخرين (المرؤوسين) وتبليغهم عن أمور العمل بكل صراحة وإطلاعهم بكل ما هو ايجابي وسلي وبكل موضوعية عن ظروف العمل، الشيء الذي يعزز ثقة التابعين بالقائد وتقديرهم وتشجيعهم له بحكم الصراحة والموضوعية، عكس الثقافة التي تسعى إلى أن يقول القائد ما يجب الآخرين (الأتباع) سماعه منه، هذا من شأنه أن يعزز ويغرس فيهم بدور الفشل.

- **الاحترام:** يعد احترام القائد للآخرين سواء كانوا إبتاع ومرؤوسين او زملاء أمر ضروري وحتمي ويجب أن يكون في كل الأوقات وفي مختلف الظروف، فإدراك القائد لهذه القيمة تجعله يفترض بمساهمة الجميع وبإيجابية في تحقيق الأهداف المرجوة بغض النظر عن دورهم المنوط بهم، كما تجعل الآخر يشعر بالأهمية والمكانة وهذا ما ينعكس على أدائه وسلوكه، فيقدم ويخرج أفضل ما لديه لصالح المؤسسة.¹

- **العدل:** ويقصد به أن يعرف عن القائد بأنه يتخذ قرارات مبنية على الواقع وليست مفترضة او محتملة وان تقييم التحديات يجب أن يتم بشكل عادل، بمعنى تناول المشكلات بموضوعية عند ظهورها والتحلي بنوع من المرونة والتكيف مع الأوضاع بما يتطلبه الموقف، وان القائد قادر على اتخاذ قرارات وتغييرها إذا ما دعت الضرورة لذلك، هذا ما يجعل الأتباع منفتحين إزاء أي مشكلة عمل تعترضهم وتتولد لديهم الثقة بان هذه المشاكل سوف تناقش بكل موضوعية.²

- **الوضوح:** هو مبدأ يرمي إلى أن يعمل القائد على إيضاح وتبين رؤية المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها وكذلك المواضيع التي تشغل القائد وأفعاله إلى كل فرد من الجماعة وان يعمل باستمرار على جعل الأهداف واضحة واشتغاله بما هو غير واضح لتجنب اتخاذ قرارات واختيارات صعبة.³

يرى العالم **اوردواي تيد "Ordway Tead"** في تناوله لموضوع القيادة بضرورة توفر مجموعة من الصفات في القائد وهذه الصفات تعد بمثابة مبادئ وأسس استنبطت من عديد الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع القيادة، بحيث تجعل من القائد قائداً مثالي إذا ما استغلها وأحسن استعمالها وعمل على تعزيزها وتطويرها، وان هذه المبادئ ليست محكمة بضرورة توفرها في موقف معين وهي:⁴

¹ - مارك أندرسن، مدخل إلى فن القيادة، مرجع سبق ذكره، ص31.

² - المرجع نفسه، ص31.

³ - المرجع نفسه، ص31.

⁴ - علاء الدين عبد الغاني حمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 373.

الود والمحبة، المعرفة والدراية بالهدف المنتظر والطرق نحو تحقيقه، الاستقامة، التحلي بالإدراك الفني، الحزم، الذكاء، المهارات التعليمية، الإيمان.

ولقد وضع **وليام كوهين** مجموعة من القواعد والأسس القيادية وسماها بقوانين القيادة الثمانية وهي:¹

- الالتزام والأمانة وهذا لكسب ثقة التابعين،
- البراعة وتمثيل في انجاز المهام والأعمال بفعالية،
- الإعلان عن الهدف وذلك بتحديد الأهداف المنتظر تحقيقها وتوضيحها للمرؤوسين،
- توقع النتائج الايجابية من خلال الإيمان بالقدرات والنجاح وهذا ما يجعل سلوك القائد يتحلى بنوع من الايجابية،
- الاعتناء بالمرؤوسين وبظروف عملهم والعلاقة معهم فإذا كانت العلاقة قوية بين القائد والإتباع فسوف تنعكس لا محالة على حسن الأداء الوظيفي للأفراد، والعكس صحيح فكلما كانت العلاقة ضعيفة كلما اثر ذلك على ضعف الأداء المهني للجماعة،
- تقديم الواجب المهني على ذات القائد وهذا من السمات القيادية التي يتحلى بها القائد، فالقيادة الفاعلة تقدم المهنة والأفراد على ذاتية القائد،
- أن يكون قدوة للتابعين ودائماً في القمة، و يتجلى هذا المبدأ في معنى القيادة بأن يكون دائماً في الأمام وان يتولى الأمر بدءاً بنفسه.

خامساً/ متطلبات القيادة الفعالة

تتطلب القيادة الناجحة ضرورة توفر مجموعة من الخصائص والصفات والمهارات القيادية التي يجب أن تتوفر في القائد وان يتحلى بها لممارسة المهام القيادية، من اجل تحقيق الفعالية وزيادة التأثير الايجابي في التابعين، والقيادة ليست مكانة او مركز او مصدر قوة فحسب وإنما هي تفاعل نشط وحيوي مؤثر بين القائد والأتباع، من خلال ممارسة سلوك يترجم به القائد مهنته، كما تعد آلية مساعدة في تحريك الجماعة نحو بلوغ أهدافها وهي أداة لتحقيق التفاعل والانسجام والترابط بين الأفراد وبالقيادة الفاعلة يمكن الحفاظ على تماسك الجماعة وقوتها من خلال نقل القرار إلى حيز التنفيذ بدقة والتغلب على العوائق والمشكلات التي تعترض عملية التنفيذ.²

¹ -علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

² - جمال ماضي، القيادة المؤثرة، المدائن للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 1995، ص12.

1/ صفات القائد الفعال: لعل من مجمل هذه الصفات والمتعلقة بذات القائد نفسه (الصفات الشخصية) والتي تدخل في صميم نشأة وتكوين القائد كشخص، منها ما هو فطري ومنها ما هو مكتسب بالتدريب او الممارسة او التعلم، ويرى الباحث بان الصفات القيادية الناجحة هي مزيج بين الفطري والمكتسب من خلال تعزيز الأول وتنمية الثاني، وتمثل هذه الصفات في:¹

- التمتع بالصحة الجسمية والنفسية والسيرة الطيبة والخلق الحسن،
- الصدق والأمانة والعدل والمساواة في المعاملة والقدرة على التأثير في الآخرين،
- القدرة على التفاعل مع الآخرين والتمتع بالذكاء وسرعة الاستجابة،
- قوة العزيمة والإصرار على النجاح والتحلي بالشجاعة وامتلاك الثقة بالنفس،
- القدرة على تحمل المسؤولية والتشبع بثقافة المؤسسة،
- ضبط النفس والالتزان وعدم الانفعال،
- المعرفة العلمية والعملية بمقتضيات الوظيفة القيادية،
- الرغبة الدائمة في المعرفة وسعة الاطلاع ومسايرة التطورات،
- التحلي بالكفاءة المهنية والتنظيمية لممارسة القيادة على الأتباع،
- امتلاك القدرات الإدارية والمتمثلة في القدرة على التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة وتشكيل فرق العمل وتقييم الأداء،²
- حب الابتكار والإبداع والتطور.

وهذه المواصفات ما هي إلا تصورات عامة للأفراد المؤهلين للقيادة فقد تتوفر كلية في فرد وقد تكون جزئية في آخر وتختلف درجة التحلي بها من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر.

2/ خصائص القيادة الفعالة

إن الحديث عن القيادة بمنظور شامل يجعلنا نركز عن المواصفات والخصائص القيادية والتي تجعل من القائد يؤدي مهمته ودوره القيادي بأكثر نجاعة وتأثير في التابعين، حتى تكون قيادته قيادة فعالة تحقق الأهداف المرجوة للجماعة وللمنظمة، فهذه الخصائص القيادية قد تختلف من نمط إلى آخر، حيث يرى الباحث بان نمط القيادة الديمقراطية التشاركية هي أحسن الأنماط التي ينظر إليها في تحقيق الفعالية

¹ - شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1994، صص 76-80.

² - عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مرجع سبق ذكره، ص208.

التنظيمية للمنظمات، ولكن هناك اتجاه آخر يرى بان القادة قد لا يتقيدون بنمط قيادي واحد في إدارة المنظمة فيكون ديمقراطياً في الغالب ولكنه في بعض الحالات يصبح تيقراطياً بحسب الحالة وظروف الموقف وفي مواقف معينة تبرز سمات قيادية تختلف عن النمط القيادي السائد، ومن هذا المنطلق فان الخصائص القيادية الناجحة هي نتاج مختلف العناصر الايجابية لكل الأنماط والمداخل النظرية التي تناولت القيادة الإدارية كظاهرة، ومن هذه الخصائص الفعالة ما يلي:¹

- التخطيط الجيد للعمل والتنظيم المحكم للمهام والمسؤوليات مع التوجيه الجيد للتابعين،
- التأثير الفعال والايجابي في المرؤوسين،
- إشراك المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرار من خلال المناقشة والاستشارة،
- التعاون بين القائد والإتباع لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة،
- التكوين المتواصل والتدريب المستمر للمرؤوسين،
- امتلاك القادة لفلسفة في الحياة بحيث لا تتناقض وقيم المجتمع وأعرافه السائدة مع امتلاك القدرة على المساهمة من خلال المشاركة في التغيير الاجتماعي المرغوب،²
- إرساء وتعزيز ثقافة المنظمة ونشر رسالتها وتحقيق أهدافها،
- تكثيف الاتصال وانفتاحه وتشجيعه داخل المنظمة،
- العمل الجماعي كفريق عمل والتنسيق المستمر والمتابعة الدائمة للأعمال والمهام،
- الاستفادة من الأخطاء وتقييمها والتقييم المستمر للأعمال والسياسات والاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3/ مهارات القيادة الفعالة

تعد المهارات القيادية من المتطلبات الضرورية للقيادة الفاعلة والتي يجب أن يتحلى بها وأن يكتسبها عن طريق التدريب او الممارسة حتى يؤدي دوره القيادي من خلال أداء المهام القيادية وأدوارها ووظائفها بكفاءة وفعالية، ولقد أجمعت عديد الدراسات في موضوع القيادة على وجوب اكتساب القائد للمهارات التالية:³

¹ - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط9، الأردن، 2015، ص67.

² - عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مرجع سبق ذكره، ص210.

³ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 93-94.

– **المهارة الفنية:** تتعلق بالعمل نفسه، بان تكون للقائد القدرة بإحلال واستخدام الطرق العلمية المتاحة وتوفير الوسائل الضرورية لانجاز العمل والقدرة على تحمل المسؤولية (الحس او الشعور بالمسؤولية) والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه مع الإلمام الكامل بالمعارف والخبرات والثقافات بمن حوله،¹ كما تعني ضرورة توفر الفهم الواسع والمعرفة التامة للقائد بمجال العمل وخصائصه التقنية، والإحاطة بالجوانب التنظيمية والقانونية المرتبطة بالعمل وبالمنظمة، بالإضافة إلى الدراية الدقيقة بمتطلبات العمل وخصائص الأنشطة والمهام التي تقع تحت وصايته،²

– **المهارة الفكرية:** تدل على امتلاك واكتساب القائد لمهارة التعامل مع المعارف الجديدة والأفكار الأخرى المختلفة والمغايرة، والقدرة على المسايرة والتكيف مع متطلبات التطورات العلمية والمعرفية، وكذلك التمتع بالرؤية الواضحة والقدرة على الإبداع واستشراف المستقبل،³ وقدرته على دراسة وتحليل وتقييم المواقف والمشكلات واستيعاب ابعادها والتي تقف دون تحقيق الأهداف المرجوة للأفراد والمنظمة على حدٍ سواء.

– **المهارة الإنسانية:** تتمثل في القدرة على التعامل مع العاملين في المؤسسة والآخرين بشكل فعال،⁴ ومعرفة القائد وخبرته في فهم سوكن أفراد الجماعة داخل التنظيم وتحليل الفعل الاجتماعي وإدراك المعاني والرموز التي يطلقها الأفراد على أفعالهم وسلوكهم والمواقف الإنسانية الفردية والجماعية للمرؤوسين وعلاقتهم المهنية والاجتماعية، وفهم الجانب النفسي والوجداني للتابعين والعوامل المؤثرة في أفعالهم وتصرفاتهم من اجل تحقيق التأثير الإيجابي فيهم وتوجيههم للغايات والأهداف التنظيمية.

– **المهارة التنظيمية:** تعني قدرة القائد على النظر إلى المنظمة على انها نظام متكامل من مجموعة من الأدوار الفرعية والتي تتعاون وتتكامل وتتفاعل فيما بينها كأنساق فرعية تعمل داخل النسق الكلي (المنظمة) من خلال تنظيم العمل وتنسيق الجهود وفهم أهداف وأنظمة وخطط وسياسة المنظمة وعلاقتها مع البيئة والمجتمع والاستعمال الصحيح للسلطة والصلاحيات.⁵

¹ – فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص105 – 106.

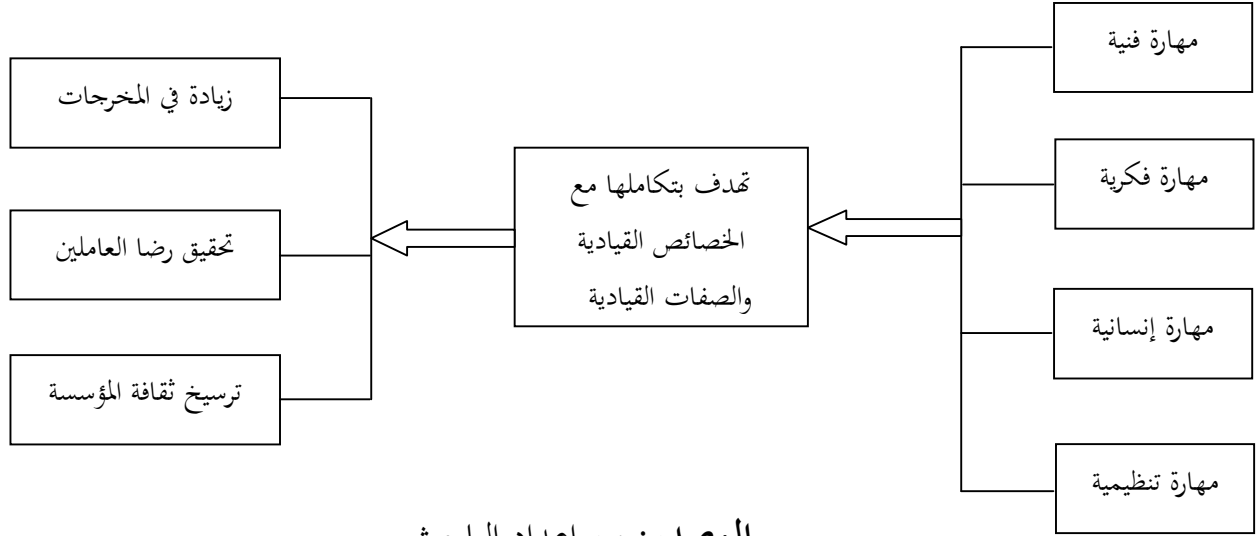
² – عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مرجع سبق ذكره، ص138.

³ – خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص36.

⁴ – عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مرجع سبق ذكره، ص138.

⁵ – بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص15.

الشكل رقم(04): يوضح مهارات القيادة الفاعلة



المصدر: من إعداد الباحث

سادساً/ القيادة الحديثة من وجهة نظر معاصرة:

إن تناول موضوع القيادة الحديثة كظاهرة متعددة الأبعاد في المنظمات والمجتمعات المعاصرة أصبحت تعاني من شح ونقص بعض العناصر والمقومات التي تكتسي أهمية كبيرة في ضمان فعالية الأداء القيادي وتحقيق نجاعته خصوصاً في القرن الواحد والعشرين والذي شاهد تطور كبير على المستوى الثقافي والاجتماعي للأفراد والجماعات والمنظمات والتي صارت التكنولوجية والرقمنة والمعلوماتية تسيطر على تعاملات المنظمات وعلاقات الأفراد وثقافتهم، الشيء الذي فرض على المنظمات كإنساق مفتوحة على البيئة الخارجية والمجتمع أن تتطور وتتكيف مع التغيير الحاصل بتعزيز وتطوير ثقافتها التنظيمية، من خلال دعم قيادتها التنظيمية والتي تفتقد لبعض المتطلبات والتي يرى الباحث بأنها ذات أهمية بمكان ويمكن تناولها في ثلاث أبعاد:¹

- **بعد علائقي:** يتمثل في بناء الثقة بين القائد ومرؤوسيه والتي تعتبر من أكثر العوامل إثارة في التابعين وأساس تحقيق الولاء لديهم وسر نجاح العلاقة بين القائد والتابعين وبين العاملين فيما بينهم، وهذا ما أكدته نظرية السمات القيادية لصاحبها عالم النفس الأمريكي **جوردون ويلارد البورت**، فبالثقة تكون المصادقية والنزاهة والاستقامة فتتوطد وتقوى وتعزز العلاقات سواء كانت اجتماعية او مهنية او تنظيمية،

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص221.

ويرى العالم والمفكر السوسيولوجي **بير بورديو** بان الجانب العلاقي ضروري في القيادة الناجحة واسماه برأس المال العلاقي او اللامادي.

- **بعد قيمي**: يهدف هذا البعد إلى ضرورة توفر **قيادة معنوية** متعلقة بالجانب الأخلاقي، فالقيادة الحديثة بمنظور سوسيولوجي معاصر أضحت في أمس الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالجانب القيمي للقائد في ممارسة مهامه القيادة، ويتمثل هذا الاهتمام في تحليه بالأخلاق الحميدة والصفات النبيلة كالصدق وتقبل الآخر والتعامل معه واحترام توجهات وسلوكات الأفراد واعتقاداتهم والتي قد تحكم علاقاتهم الاجتماعية وتفاعلاتهم المهنية،¹ وعلى القائد أن يأخذ بعين الاعتبار الجانب المعنوي والأخلاقي في اتخاذ قراراته وتحديد اهداف ووسائل تحقيقها وان يدرك أن العاملين لا يتصرفون من تلقائية وإنما يعطون معاني ورموز لهذه التصرفات نتيجة التفاعل المبني على الفعل الاجتماعي وان العلاقة بطبيعة الحال دائما تتضمن مجموعة من الحاجات قد تكون مادية او غير مادية (معنوية) بين الطرفين، وأنهم يتوقعون حيال قيامهم بهذه الأفعال حدوث أشياء او تحقيق غايات واهداف، وهذا ما وصل إليه السوسيولوجي **جور هريت ميد** في نظريته التفاعلية الرمزية.

ومن هذا المنطلق نرى انه من الضرورة بمكان لإحداث التأثير الايجابي في المرؤوسين يجب تحقيق التعاون الذي يكون مشترك بين جميع أعضاء المجموعة او الفريق من قادة ومرؤوسين ولا يتحقق هذا إلا بوجود تفاهم مشترك بين القائد والأتباع يتم من خلاله إدراك وفهم واستيعاب حاجاتهم وفهم الخلفية الثقافية والاجتماعية والقيمية لهذه الأفعال من اجل التعامل معها بالشكل الصحيح، مما ينعكس على نوعية القرارات المتخذة ودرجة تقبلها وإمكانية المشاركة الجماعية في تنفيذها.

- **بعد وظيفي**: يقصد بهذا البعد ضرورة **تمكين العاملين** في أداء مهامهم المهنية بكفاءة عالية ويتضمن هذا البعد معنى يتبين في "التجانس بين حاجات الفرد المتعلقة بدوره في العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكه"²، وذلك بمنحهم مجال أوسع وحيز أكبر في حرية الاجتهاد والتصرف في طريقة أداء العمل والاهتمام بتحسين وتطوير مهاراتهم الذاتية والفنية والفكرية والإنسانية على مستوى الفرد والجماعة،³ والسماح لهم بتولي بعض المهام القيادة بحسب قدراتهم وإمكانياتهم ومهارتهم وإشراكهم في صنع واتخاذ

¹ - المرجع السابق، ص222.

² - منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1 المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015، ص140.

³ - خيضم كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص35.

القرارات الخاصة بهم وبالمنظمة، مما يشعرهم ويولد لديهم الثقة بالقدرات والاعتزاز بالعمل والانتماء إلى المنظمة وبأهميتهم فيها وان لهم اثر ودور في المنظمة، ولقد أثبتت عديد الدراسات العلمية بان زيادة مشاركة العاملين في المهام القيادية يساعد وبشكل كبير في تحقيق نتائج ايجابية للفرد وللمنظمة.¹ وإذا ما قمنا بوضع مقارنة لنظرية إبراهيم ماسلو لسلم الحاجيات لوجدنا بان الفرد يسعى إلى إثبات ذاته كحاجة يطمح إلى تحقيقها سواء داخل المنظمة او خارجها (المجتمع) إذا ما شعر بالانتماء إليها، ولا يكون هناك تحقيق لهذه الذات إلا بتوفر عامل التمكين المبني على عملية التحسين المستمر والتطوير الدائم للقدرات والمهارات.

سابعاً/ نظريات القيادة الإدارية ذات البعد التشاركي

لقد حاول الكتاب والمفكرون وعلماء الإدارة وعلم الاجتماع والسلوك والاقتصاد باجتهادات خاصة منهم في الوصول إلى وضع نظريات مختلفة للقيادة يتم من خلالها تحديد أهدافها ومهامها، والأعمال والخصائص والسمات والصفات الواجب توفرها في الأفراد لكي يصبحوا قادة هذا من جهة، ومن جهة أخرى في اكتشاف نماذج يمكن من خلالها قياس فعالية القيادة كآلية ووسيلة إدارية يتم من خلالها إحداث التأثير الإيجابي على المرؤوسين للحصول على نتائج تكون مترتبة عن هذا التأثير كإشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية، وزيادة الإنتاج وإنتاج مخرجات ذات جودة للمؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي لهم ورفع الروح المعنوية، ولقد تطورت نظريات القيادة بتطور العلوم في شتى المجالات ولعل ميداني علوم الإدارة والسلوك البشري يعدان من أكثر الميادين الخصبة والتي كان لها باعاً في هذا الموضوع، وستتناول مجموعة من النظريات القيادية والنماذج التنظيمية والتي لها صلة وثيقة بموضوع دراستنا:

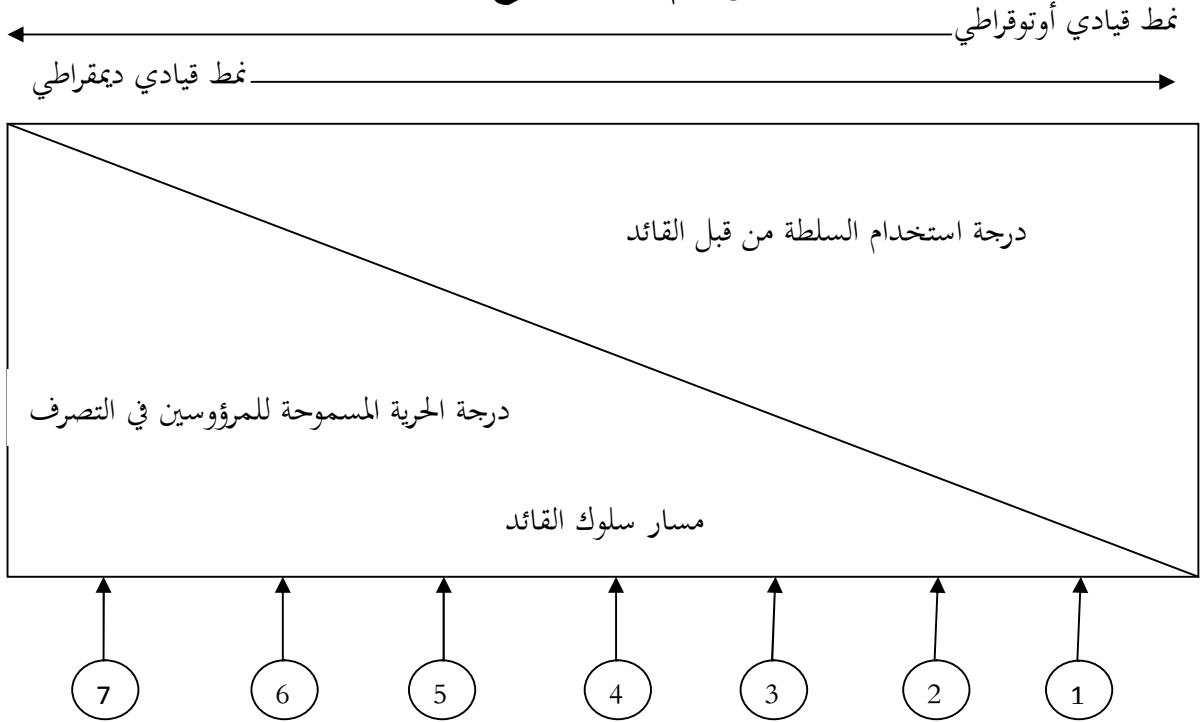
1/ نظرية المشاركة Theory Of Participatif: تعد نظرية المشاركة والتي يطلق عليها كذلك نظرية الأنماط القيادية ونظرية الخط المستمر في القيادة لروبرت تنباوم ووارين شميدت من النظريات السلوكية في القيادة الإدارية التي اهتمت بطريقة تحديد النمط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري وذلك بالاعتماد على السلطة المستعملة من قبل القائد(المدير القائد) ودرجة الحرية المسموحة للمرؤوسين للمشاركة في عملية صنع القرار كعاملين رئيسيين يتم عن طريقهما اختيار النمط القيادي المناسب لقيادة التابعين، وتظهر هذه النظرية بان هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك من خلالها القائد في اختيار نمطه القيادي غير أن هذه الأنماط السبعة تخضع لمجموعة من العوامل وهي:²

¹ - حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،مرجع سبق ذكره ،ص222.

² - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج عالمي، مكتبة المتنبى ، ط 4، 2016ص107.

- عوامل متعلقة بذاتية القائد (الجانب الشخصي) وتمثل في القيم والمعتقدات والخبرات والمعرفة،
 - عوامل متعلقة بالتابعين (المرؤوسين) وتمثل في الخبرة والمعرفة والاستقلالية وتحمل المسؤولية،
 - عوامل متعلقة بالظروف التنظيمية كالمناخ التنظيمي والبيئة الداخلية وما تتضمنه من انساق ثقافية واجتماعية واقتصادية سائدة داخل المنظمة.
- والشكل التالي يوضح هذه الأنماط:

الشكل رقم (05): يوضح أنماط نظرية المشاركة



Robbins, steph,p Essential of organizational behavior, englewood cliffs, new jersey, 1988, p124: المصدر

- من خلال الشكل رقم (4) يتضح لنا بان أنماط نظرية المشاركة تشمل على (7) أنماط وهي:¹
- الأسلوب رقم 1:** المدير يتخذ القرار ويعلنه ولا يمنح أي فرصة لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار،
- الأسلوب رقم 2:** يقوم المدير باتخاذ القرار مع محاولة إقناع المرؤوسين به،
- الأسلوب رقم 3:** المدير يفتح مجال للمناقشة بخصوص القرار، يقوم بشرح أفكاره وتوضيحها ويدعوهم لطرح أسئلة،

¹ - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج عالمي، المرجع السابق، ص108.

الأسلوب رقم 4: تبدأ عملية التأثير بإعطاء فرصة للمرؤوسين بالتأثير على القرار بإمكانية تغييره، مع احتفاظ المدير بعملية اتخاذ القرار مبدئياً مع احتمال تغييره بعد مناقشة المرؤوسين للقرار،

الأسلوب رقم 5: يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار من خلال إبداء آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم ومساعدتهم في اتخاذ القرار بعد تقييم هذه الحلول المقترحة من قبلهم،

الأسلوب رقم 6: يقوم القائد بتفويض عملية اتخاذ القرار إلى المرؤوسين ومشاركتهم في دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب ولكن ضمن إطار محدد للقرار من قبل القائد الذي يقوم برسم مجال اتخاذه،

الأسلوب رقم 7: في هذا الأسلوب تتم عملية تفويض سلطة اتخاذ القرارات للأفراد بصفة عامة وليس لقضية خاصة (واحدة)، ولكن ضمن الأنظمة والسياسة العامة للمنظمة.

ونستخلص من الأساليب السابقة أن الأساليب من (1) إلى (3) هي أساليب تمثل النمط الأوتوقراطي المستبد والذي لا يعطي فرصة لاتخاذ القرارات او المشاركة في صنعها، وإنما كلما اتجهنا في مسار السلوك القيادي نحو الأسلوب رقم (1) كلما تعززت القيادة الأوتوقراطية وانعدمت المشاركة في اتخاذ القرارات وعملية التفويض، وذلك بانعدام حرية التصرف المسموحة، وكلما اتجهنا نحو الأسلوب السابع (7) كلما بدأت تظهر القيادة الديمقراطية، وتبدأ تبرز معالمها ابتداءً من الأسلوب الرابع (4) نتيجة ظهور التأثير وتعزز مبادئها كلما اتجهنا الأسلوب (7) أين تحقق القيادة الديمقراطية التشاركية.

2/ نظرية ليكرت Likert Theory Of Leadership: لقد قام ليكرت وزملاءه بأبحاث وتجارب عديدة ومكثفة حول موضوع القيادة كظاهرة تنظيمية وإدارية يمكن التعامل معها وفق نمط معين بحسب الأوضاع والحالات وقد قام بنشر نتائج هذه الأبحاث في كتاب "new patterns of management" وقد ميز بين أربعة (4) أنماط للقيادة وهي:¹

- **نظام تسطي استغلالي (القيادة التحكومية المستغلة):** هو نظام أوتوقراطي دكتاتوري، رسمي يمتاز بمركزية القيادة وقلة الثقة بالمرؤوسين، قراراته فردية او أحادية، اتصالاته من الأعلى إلى الأسفل متخذة في شكلها قناة واحد (نازل)، ينعلم تحت هذا النمط الشعور بالحرية ولو نسبية في مناقشة ومشاركة الجماعة في حل مشاكل العمل، يحفز المرؤوسين عن طريق التهديد والعقوبة.

- **نظام مركزي نفعي (القيادة التحكومية المعتدلة):** يعتبر اقل مركزية ولا يثق كثيراً في مرؤوسيه ولا يشعرون بحرية كبيرة في مناقشة أمور العمل، يسمح بإبداء الرأي ويفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين

¹ - فائدة إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسة التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص59.

ويسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ولكن بمراقبة كثيفة ودقيقة ويعتمد على أسلوب الترغيب والترهيب في تحفيز مرؤوسيه.

- **نظام استشاري(القيادة الديمقراطية):** في هذا الأسلوب توجد ثقة كبيرة بالمرؤوسين ولكن ليست مطلقة(حدرة)، يحاول الاستفادة من آراء وأفكار مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات، ويشاركهم في مناقشة أمور العمل ولكن بحرية نسبية، كما يمنح حرية في الاتصال وينفرد بالقرارات المهمة ويخول جزء من سلطته للمرؤوسين في اتخاذ القرارات الأخرى مع المتابعة والمراقبة.

- **نظام جماعي تشاركي(القيادة الديمقراطية التشاركية):** هو أفضل وأنجع الأنظمة من بين الأنظمة الأخرى عند ليكرت، حيث يتوافر في هذا النظام الثقة المطلقة للقائد بمرؤوسيه وفي جميع الأمور، كما يعطي حرية كاملة للتابعين في الحوار ومناقشة أمور العمل ويشعرهم بالاهتمام والعلاقات الطيبة، ويتبع آراء مرؤوسيه وأفكارهم ويحفرهم كثيراً ويمنح المكافآت لمرؤوسيه، وقراراته تأخذ بصورة مشتركة لإيمانه بعمل الفريق الواحد ويعتمد على نظام الاتصالات المفتوحة.

ومن اجل معرفة أفضل هذه الأنماط وأكثرها فعالية ونجاحاً، ومن خلال دراسات أخرى قام بها ليكرت وزملاؤه للوقوف على رأي مدراء ورؤساء الأقسام الإنتاجية حول تأثير هذه الأنماط وأكثرها فعالية، حيث توصل إلى نتائج مفادها أن الأقسام التي استعملت النظام التسلسلي والأوتوقراطي كانت إنتاجية أقسامها اقل من إنتاجية الأقسام التي استعملت النظام الاستشاري والجماعي التشاركي، وبهذا يكون النمط القيادي الديمقراطي التشاركي أفضل الأنماط القيادة وأكثرها فعالية ونجاحاً وفق منظور ليكرت وزملاءه، وهذا للأسباب التالية:¹

- أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها،
- الأثر الواضح للثقة الممنوحة للمرؤوسين في زيادة الدافعية والانعكاسات الايجابية لمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات في زيادة إنتاجية المنظمة،
- المساهمة الكبيرة في زيادة كفاءة المؤسسة وفعاليتها،
- يحقق أقصى حالات النجاح للقادة الإداريين.

وكمحصلة لهذه العوامل اعتمد ليكرت على الأسلوب الديمقراطي المشارك في القيادة التنظيمية بأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الرسمية، وذلك بالاعتماد على التعاون والمشاركة وان يعمل المرؤوسين

¹ - حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،مرجع سبق ذكره، ص208.

مع المدير او الرئيس في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة، وبهذا تكون السلطة موزعة والمسؤولية مشتركة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والحس المشترك اتجاه المنظمة.

3/ نظرية المسار والهدف Path Goal Theory Of Leadership

تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة في القيادة والتي تفترض بوجود قيادة فعالة من خلال اعتماد نمط قيادي يساهم بفعالية في تحقيق اهداف العاملين واهداف المنظمة واختيار المسار الصحيح للوصول إلى هذه الأهداف، ومن رواد هذه النظرية روبرت هاوس "Robert House" سنة 1971 والذي انطلق من مسلمة مفادها أن القائد الفعال هو الذي يعمل ويحرص على مساعدة من هم تحت إمرته في تحديد اهدافهم ورسم المسارات الصحيحة التي من خلالها يتم تحقيق هذه الأهداف سواء كانت اهداف خاصة بالأفراد او التنظيم مع إزالة العوائق والعقبات التي تعترض طريقهم وتحول دون تحقيقها من خلال تدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم على انجازها.¹ ويعتمد هاوس في هذا النموذج على نظرية التوقع في الحفز مركزا على أن عملية اختيار نمط قيادي معين يتطلب دراسة الموقف والخصائص الشخصية للعاملين والعوامل المتعلقة ببيئة العمل كالثقافة التنظيمية، ولقد حدد هاوس أربع (4) أنماط قيادية تستخدم هذه النظرية حسب الهدف وهي :

- **قيادة إنسانية(النمط الإنساني):** يهتم بالعاملين وزيادة دافعيتهم في المجموعة على أساس أنهم أعضاء في التنظيم يؤثرون ويتأثرون بالمناخ التنظيمي وظروف العمل والنمط القيادي الممارس عليهم والذي قد لا يكون في صالح المنظمة نتيجة الضغوط والتوتر والصراع، ولزيادة دافعيتهم وتحفيزهم يركز القائد في هذا الأسلوب على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الحميدة والعمل على تشجيعهم وتنمية علاقاتهم الشخصية والمهنية والاهتمام أكثر بالجانب الاجتماعي والعلائقي وتقدير المشاعر والأحاسيس للعاملين في رسم الأهداف وأداء المهام.²

- **قيادة موجهة(النمط الموجه):** يهدف إلى الإرشاد والتوجيه ورسم حدود المهام والحرية الممنوحة للأفراد في أداء المهام والأعمال، والقائد في هذا الأسلوب يهتم بعملية التوجيه وإرشاد جماعة العمل أكثر من الاستفادة من مشاركتها في مناقشة أمور ومشاكل العمل من خلال الإسهامات والأفكار والآراء المقترحة من قبلهم، ويصلح هذا النمط في الحالات التي تمتاز فيها المهام والأعمال بالصعوبة والغموض

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 273- 274.

² - حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

والتعقيد ونقص الدافعية لدى المرؤوسين كإنداء روح المبادرة والمبادرة في إنجاز العمل مما يتطلب من القائد توجيه لتوضيح العمل وإرشاد المرؤوسين للأداء الجيد بهدف زيادة دافعيتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي.¹

- **قيادة الانجاز والعمل (النمط المهم بالانجاز):** يهدف القائد في هذا النمط إلى تحقيق العمل وزيادة الإنتاج من خلال الاهتمام بشكل كبير بحاجات واهداف العاملين جراء ثقته بقدراتهم ومهاراتهم، ويصلح هذا الأسلوب عندما يتصف العمل بالغموض وعدم الوضوح او يتصف بالمرونة والحدائة فلزيادة دافعية المرؤوسين ولتحقيق رضاهم الوظيفي يسعى القائد إلى اعتماد هذا النمط لتحقيق الانجاز جراء فقدان العمل او الوظيفة لمقومات الإبداع والابتكار والتحدي.²

- **قيادة تشاركية (النمط المشارك):** يهتم هذا النمط بالأفراد كأعضاء مهمين في الجماعة او جماعة العمل لهم حاجات يسعون إلى تحقيقها واثبات دواتهم في العمل، وتقوم هذه القيادة على مبدأ المشاركة في أداء المهام والأعمال وتحمل المسؤولية وتقديم الاقتراحات والآراء والاستفادة منها والاهتمام بمشاعر المرؤوسين لزيادة دافعيتهم ورضاهم الوظيفي نتيجة عملية المشاركة، ويصلح هذا النمط عندما يطغى على المهام التعقيد والغموض، وتبرز في هذه الحالة مهارات وقدرات الأفراد وإخراج نزعتهم الذاتية بغية تمكينهم وإشباعهم لحاجة إثبات الذات (الأنبا) مما يزيد في إثارة دافعيتهم نحو تمكينهم وتحقيق الأهداف المنشودة. ويمكن تلخيص واختصار لمبادئ نظرية هاوس في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يوضح مبادئ نظرية هاوس في المسار والهدف

المخرجات	العوامل الموقفية	العوامل المؤثرة
<ul style="list-style-type: none"> - انجاز وظيفي - ثقافة تنظيمية قوية - رضا وظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> - عوامل متعلقة بالمرؤوسين كالشخصية - عوامل متعلقة ببيئة العمل كالثقافة التنظيمية 	<ul style="list-style-type: none"> - قيادة إنسانية - قيادة موجهة - قيادة موجه نحو الانجاز - قيادة تشاركية

المصدر: من إعداد الباحث

4/ **النظرية الموقفية:** جاءت هاته النظرية كردة فعل على نظريات السمات او الرجل الأعظم والتي ركزت على الصفات والسمات الشخصية للقائد كي يكون قائد ناجح، في حين أغفلت وأهملت

¹ - المرجع السابق، ص82.

² - فتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص91.

الجوانب الأخرى والمتعلقة بالموقف والتابعين كمتغيرات لها تأثير على القيادة، وعلى أنقاض هذه النظرية ظهرت النظريات الشرطية ويعتبر فريديريك فيدلر "Ferdick Fidler" من المؤسسين الأوائل للنظرية الموقفية والذي جاء بمحاولة تفترض بإدخال ظروف الموقف ضمن المتغيرات المحددة للقيادة الفعالة واختيار النمط القيادي، والذي تبني مبادئ دراسات **ميتشغيان واوهايو** واللذان ركزا في تحديدهما للنمط القيادي المناسب للقائد على عاملين وهما:¹

- الأول يهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية والموصوف **بالنمط المشارك (التشاركي)**،

- الثاني يهتم بالعمل والإنتاج (المخرجات) و الموصوف **بالنمط الموجه**.

وتنسب أول نظرية موقفية حديثة إلى **فريديريك فيدلر** والذي اقر بوجود تفاعل بين متغيرات الموقف وخصائص القائد، وان القيادة الحقيقية الفعالة هي التي تكون نتاج تفاعل القائد مع الموقف القيادي.² فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع الذي يشغله والقادة بالنسبة لهذه النظرية تصنعهم المواقف، لذلك لا ترتبط هذه النظرية القيادية بالسمات الشخصية للقائد فقط وإنما تتعداها للموقف الذي يبرز تلك السمات القيادية في ظرفها الخاص.

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فيدلر فهي ثلاثة:³

- العلاقة الموقفية بين القائد ومرؤوسيه ومدى تقبلهم لقيادته ودرجة الولاء والصدقة المتبادلة بينهم وبينه، ويعد هذا المتغير من أقوى المتغيرات عند فيدلر،

- درجة قوة ومركز القائد وسلطته والصلاحيات التي يتمتع بها وتمنحه القدرة على المكافأة والعقاب،

- درجة تصميم العمل وضوحه وتنظيمه وضوح الأهداف والأدوار والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين.

وقام فيدلر برسم ثمانية حالات افتراضية لإختيار النمط القيادي المناسب والذي يتوافق ودرجة الموقف وظروف لهذه الحالات والذي يكون فعالاً وأكثر إنتاجية، وخلصت دراسته بتبني نمطين قياديين فعالين بحسب تفاعل المتغيرات الثلاثة التي اعتمد عليها وظروف الموقف كما يلي:

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص212.

² - ماجدة الجارودي ، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، (د.ط)، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2011، ص63.

³ - فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص88.

جدول رقم (03): يوضح النظرية الموقفية وفق افتراضات فيدلر

الموقف	نوعية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه	درجة طبيعة المهام والعمل	قوة القائد وسلطته	النمط القيادي المناسب للموقف قصد تحقيق الفعالية (زيادة المخرجات)
1	سيئة	غير واضحة	ضعيف	النمط الموجه المهتم بالعمل
2	سيئة	غير واضحة	قوية	النمط المشارك المهتم بالعلاقات الإنسانية
3	سيئة	واضحة	ضعيفة	
4	سيئة	واضحة	قوية	
5	جيدة	غير واضحة	ضعيفة	
6	جيدة	غير واضحة	قوية	النمط الموجه المشارك المهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية
7	جيدة	واضحة	ضعيفة	
8	جيدة	واضحة	قوية	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على افتراضات النظرية

ويرى فيدلر بان للقائد ثلاث أنماط قيادية يمكن له أن يعتمدها في ظل ظروف العمل المتغيرة والمواقف الغير ثابتة والسلطة الممنوحة له وفق المركز القيادي وهي :¹

1- في الموقف رقم (1) تكون سلطته ضعيفة وقوة تثيره من مركزه القيادي قليلة، ففي هذا الموقف يلزم القائد أن يركز على النمط الموجه والذي يهتم بالعمل والمهام،

2- أما في المواقف رقم (2)،(3)،(4)،(5) على التوالي تكون سلطة القائد معتدلة مما يفرض عليه أن يهتم بالعلاقات الإنسانية والذي يمنح للمرؤوسين إمكانية المشاركة في تحمل المسؤولية عن طريق عملية تفويض السلطة للتابعين والمشاركة في اتخاذ القرارات،² قصد إحداث التأثير الايجابي في المرؤوسين لزيادة دافعيتهم نحو القيام بالمهام وانجاز العمل بفاعلية،

3- المواقف رقم (6)،(7)،(8) تكون سلطة القائد قوية مما ستلزم عليه الاهتمام والتركيز على أداء المهام وانجاز العمل بالإضافة إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

لقد اهتمت كل نظرية من النظريات السالفة الذكر بموضوع القيادة والنمط القيادي من زاوية قد تختلف عن الأخرى من حيث الاهتمام والدراسة، فمنها من اهتمت بالجانب النفسي وركزت على دراسة سلوك القائد وأثره على نفوس وشخصية التابعين، ومنها من اهتمت بالجانب الاجتماعي للمرؤوسين

¹ - بشير العلق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص44-45.

² - Gary dessler, organization theory, 2nd ed, prentice hall, 1989. p453.

وأثر تفاعل الجماعة والقائد على شخصية الأعضاء، ومنها من ركزت على العمل وذلك بدراسة الدور التنظيمي وزيادة الأداء الوظيفي، وكل هذا الاهتمام يصبوا نحو تحقيق هدف مشترك وهو زيادة المخرجات وتحقيق الفعالية في الأداء من خلال تبني نمط وأسلوب قيادي فعال، ولقد ظهرت نظريات جديدة وأكثر حداثة من النظريات السابقة في القيادة تتعلق باهتمامات وجوانب أخرى من منظور مختلف كالقيادة الكاريزمية والقيادة التبادلية والتحويلية والقيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة.

ويرى الباحث بان هذا الهدف المنشود يتطلب قيادة تكون على معرفة ودراية كافية بالمرؤوسين وتهتم بحاجياتهم النفسية والاجتماعية والوظيفية والتنظيمية، والقيادة من المنظور السوسيو-تنظيمي هي بناء اجتماعي وقيمي هادف وقائم على أداء الأدوار وتكامل الوظائف، ومن وجهة نظر الباحث يمكن أن يكون النموذج التشاركي من النماذج القيادية التي تسهم في تحقيق فعالية ونجاح القيادة كآلية يتم من خلالها تحقيق اهداف الأفراد والمنظمة في العصر الحديث، بمقاربة نظرية لما يشهده هذا العصر من زيادة في انتشار الوعي الاجتماعي وتحسن في المستوى التعليمي، وتطور في ثقافة وسلوك الأفراد والجماعات وزيادة حاجة الأفراد إلى التقدير والاهتمام والانتماء واثبات الذات كحاجات تسير الأفراد ضمن إي جماعة كانت او تنظيم جماعي، والذي نراه بأنه الأسلوب المناسب للقيادة في قيادة مرؤوسيهما لما يوفره من مبادئ كالاتمام بالعلاقات الإنسانية للأفراد وتغليب روح المشاركة والعمل الجماعي والعمل ضمن المجموعة كفريق واحد وتقاسم المسؤولية والمساهمة الجماعية في تحقيق الأهداف العامة والتي من ضمنها تحقيق الأهداف الخاصة والمتعلقة بأفراد الجماعة،¹ مع الأخذ بعين الاعتبار أن لا يكون النمط التشاركي نمط قيادي مطلق، ولكن يمكن تبني أنماط أخرى بحسب الظروف والموقف كالنمط الدكتاتوري او الموجه وفق خصائص التابعين وطبيعة مهامهم وتنشئتهم الاجتماعية وظروف الموقف.

¹ -Angell, Alan & Lowden, Pamela & Thorp, Rosemary, "**Decentralizing Development**, Oxford University Press, 2001, p139.

خلاصة الفصل

إن تحقيق الأهداف المرسومة والمتوقعة لجماعات العمل وللمنظمات لا يكون إلا بتحقيق التعاون والتكامل بين أعضاء هذه الجماعة كلاً من موقعه وبحسب دوره ومساهمته في بلوغ الأهداف المنتظرة، والقيادة الحديثة تتخذ من اهتمامها بالمرؤوسين والتابعين وبحاجياتهم ورضاهم عنواناً وشعاراً لها يتم من خلاله تحقيق الريادة والتميز وتعزيز ثقافة تنظيمية أساسها الالتزام التنظيمي والاحترام المتبادل والاهتمام بالمرؤوسين وحاجاتهم، والقيادة الإدارية هي وسيلة وآلية لتكامل وتفاعل مجموعة العوامل المادية والبشرية والتنظيمية فمنها ما هو متعلق بشخصية القائد وخصائصه وصفاته القيادية ومهاراته الذاتية ومنها ما هو متعلق بظروف الجماعة والعمل ومنها ما هو متعلق بتوقعات وحاجات الأعضاء بالاضافة إلى الموقف وظروفه.

القيادة التشاركية

الفصل الثالث:

القيادة التشاركية

- تمهيد
- مفهوم القيادة التشاركية
- أهمية القيادة التشاركية في المؤسسة الاقتصادية
- مبادئ وأسس القيادة التشاركية
- خصائص القيادة التشاركية
- المدير ودوره القيادي كقائد تشاركي في المؤسسة الاقتصادية
- تفويض السلطة والثقافة التنظيمية
- اتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية
- العلاقات الإنسانية والثقافة التنظيمية
- الاتصال والثقافة التنظيمية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد شهدت المنظمات في هذا القرن الواحد والعشرين تطور وتقدم مشهود في جميع المجالات التنظيمية والإدارية والثقافية والسلوكية والاجتماعية، حيث أضحت المنظمات اليوم تنظر إلى العنصر البشري كمورد هام ورئيسي يقوم عليه نجاحها أو فشلها، وأصبح الاهتمام بهذا العنصر الإنساني من الجانب الاجتماعي في التنظيم الحديث يكتسي أهمية كبيرة ويعد من من أولويات واهتمامات القادة والمدراء والرؤساء في تحقيق أهداف المؤسسة. وفي ظل عصر المعلومات (مجتمع الحداثة أو ما بعد الحداثة) المبني على المعلومة كأساس للتعامل والتفاعل الاجتماعي والقائم على العقلنة والرشد في التسيير والتعامل الصحيح والمهادف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة الحديثة، ازداد البحث عن النماذج والأنماط القيادية الفعالة والتي تتوافق وتتماشى مع الوعي الثقافي والاجتماعي للمجتمعات الحديثة، ويعد نمط القيادة التشاركية من النماذج القيادية الفعالة والحديثة والتي لها دور كبير في تحقيق التناسق والتكامل عن طريق الاهتمام بالعامل من الجانب الإنساني والتنظيمي والإنتاجي، وستنظر في هذا الفصل النظري إلى العناصر التالية: القيادة التشاركية مبادئها وأسسها وعناصرها وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من خلال آليات القيادة التشاركية والمتمثلة في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة القائد التشاركي للعلاقات الإنسانية والاتصال المفتوح والمشاركة في بناء المعلومة.

أولاً/ مفهوم القيادة التشاركية

لقد عرف الباحثين زينسو دانيال نكو "Zinsou Daniel Nakou" و " سيرج فرانسيس سيمين نانا " Serge Francis Simen Nana" القيادة التشاركية بأنها عملية إدارية وتنظيمية يتم من خلالها إشراك القادة مرؤوسيههم في عملية صنع واتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها للحصول على آراء وتعليقات مرؤوسيههم بشأن القرارات المهمة للمنظمة فهم يقدرون آراء بعضهم البعض مما يسمح للعاملين من خلال الأنظمة التشاركية استخدام أصواتهم وآرائهم للتأثير على الإستراتيجية الداخلية والخارجية للمنظمة وحماية الاستجابة التنظيمية ومحاسبة المديرين.¹ وفي ذات السياق نجد تعريف للباحثة هناء القيسي في كتابها الإدارة التربوية بأنها نمط وأسلوب إداري وتنظيمي يقوم على أساس مشاركة المدير القائد مرؤوسيه في مناقشة المشاكل والمعوقات الإدارية والفنية للعمل والصعوبات التي تواجهه ويواجهونها، من اجل اقتراح حلول ممكنة لهذه المشاكل مما يعزز الثقة بين الجماعة.²

كما يعرفها خيضر و وروان بأنها ذلك النمط القيادي الذي يتخذ من المشاركة أساس للتأثير في المرؤوسين وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وأداء المهام الوظيفية، واعتماد مبدأ اللامركزية في قيادة الأتباع وتفويض السلطة للتابعين بما يتوافق وقدراتهم والمسؤولية الممنوحة لهم، ويقوم هذا النمط على اسلوب المشورة واستثمار طاقات وقدرات العاملين واعتماد نظام اتصالي فعال مبني على المشاركة في توافر المعلومة وانتشارها.³ ويرى طارق عبد الرؤوف عامر بأنها اسلوب من الاساليب القيادية يعتقد فيها القائد بأن له دور اجتماعي يفرض عليه إرساء مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والأعراف والتي توصف بأنها تشاركية، حيث تقوم على اعتقاد مشترك بين جميع أفراد الجماعة بأهميتهم المتساوية في المنظمة بالاضافة إلى الاعتراف ببعض القيم الأساسية مثل: الثقة، الالتزام، الاحترام، التعاون، المناقشة الجماعية، الاتفاق، العدالة والمساواة.⁴

¹ - Zinsou Daniel Nakou, Serge Francis Simen Nana, **Leadership participatif et identification organisationnelle : rôle médiateur de la responsabilité sociale des entreprises perçue par les employés et la fierté d'être membre dans les petites et moyennes entreprises béninoises**,

International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, volum3 issi(3),may-2021,p208.

² - هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية: مبادئ_ نظريات_ اتجاهات حديثة، مرجع سبق ذكره، ص98.

³ - خضير كاظم حمود ، وروان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص147.

⁴ - نقلا عن: حبي سعيدة، فحة رضا، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة المعيار، المجلد(25)، العدد(58)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021، ص963.

ثانياً/ أهمية القيادة التشاركية في المؤسسة الاقتصادية

تكمن أهمية القيادة التشاركية في اهتمامها الكبير بالقيمة الإنسانية والاجتماعية للعاملين وإيمانها الراسخ بالنظر إلى العامل ككل مركب من أجزاء إنسانية واجتماعية وثقافية ويتأثر بهذه الأجزاء، فهي تحرص على تقديره وإعطاءه الدور والمكانة المستحقة داخل الشركة وإشراكه في تحديد الأهداف التنظيمية وتقديم الدعم الجماعي والمساهمة في إيجاد الحلول الممكنة والمناسبة للمشاكل والصعوبات الإدارية والتنظيمية والتي تحد من أداء المهام وإتمام العمل، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية وذلك عن طريق فتح المجال للتعبير عن آرائه واقتراحاته واعتماد مبدأ الالتزام الذاتي والرقابة الشخصية للعاملين، فهي قيادة تؤمن بالمشورة والحوار المبني على أسس علمية وعملية هادفة تسهم بشكل كبير في إرساء وتعزيز ثقافة تنظيمية قوية للمؤسسة تسمح لها بترسيخ أركان المؤسسة الفاعلة وتحقيق أهدافها المسطرة.

ولهذا الأسلوب من القيادة أثر وانعكاس ايجابي على قيادة المؤسسة الاقتصادية فهو يساهم في توفير ظروف ومناخ تنظيمي محفز للعاملين على الأداء داخل المؤسسة فيجعلهم يتعاونون ويدعون ويطلقون طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أعلى مستوى من المخرجات (منتجات وخدمات) مما يعود بشكل مباشر على تحقيق اهدافهم الذاتية، كما تعتبر هذه القيادة وسيلة لتحقيق الموازنة بين الأهداف الخاصة بالعاملين والأهداف العامة للمؤسسة، كما تعتبر آلية لبناء وتعزيز الثقة المتبادلة بين الأعوان والقادة داخل المؤسسة الاقتصادية.¹

ويرى الباحث من وجهة نظر سوسيو تنظيمية بان القيادة التشاركية لها أهمية ناتجة عن الإحساس بالعاملين وحاجاتهم ومشاعرهم ودورهم الفعال في الحفاظ على كيان المؤسسة بتطويرها وتوسيعها وترسيخ ثقافتها من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بهم وبالمؤسسة واعتماد نمط المشاركة في تطوير العمل من خلال الاستماع إلى اقتراحاتهم وأرائهم لزيادة التعاون والاستفادة من أفكارهم وتحقيق الانتماء لمؤسستهم واكتسابهم لثقافة تنظيمية شعارها الثقة في جماعة العمل والانتماء للمؤسسة والالتزام بتحقيق الأهداف وزيادة الأداء.

ثالثاً/ مبادئ وأسس القيادة التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس والمرتكزات من أبرزها ما يلي:

- بناء وإقامة علاقات إنسانية واجتماعية قوية بين القادة والعاملين وبين العاملين أنفسهم داخل الشركة، تكون سبيل لتحقيق الاندماج وزيادة التعاون بين العاملين في مناخ تنظيمي تسوده المحبة والألفة والتعاون

¹ - الحربي قاسم بن عائل، القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية، ط1، عمان، 2008، ص133.

والاحترام المتبادل من اجل بلوغ الأهداف المرغوبة وتحقيق الحاجات الإنسانية والاجتماعية المادية والمعنوية للعاملين، مما يساعد القائد على معرفة أوسع وتفهم أكبر لمشاكل الأفراد قصد تقديم حلول ناجعة وفعالة.¹

- المشاركة في صناعة واتخاذ القرار وتولي بعض المهام القيادية من خلال عملية تفويض السلطة وفق القدرات والمسؤوليات وما يسمح به التنظيم.

- تحسين الأداء المهني لكافة العمال عن طريق التطوير المستمر والمتواصل لقدراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم المهنية.

- التقييم والمتابعة المستمرة لأداء العاملين داخل الشركة وتحليل النتائج المحققة.

- اعتماد اسلوب الإقناع والترغيب كحافز معنوي، وتشجيع الحوافز المادية لتحسين الأداء وتطوير الشركة، وإقامة عدالة تنظيمية ومساواة بين الأفراد في توزيع وإسناد المهام لهم من خلال اعتماد القدرة والرغبة في القيام بالعمل كمعيار أساسي لعملية الاختيار.²

- المشاركة في الحصول على المعلومات والمساهمة في بنائها واعتماد نظام اتصالي مفتوح في كل الاتجاهات مما يساهم في تحقيق الفعالية الاتصالية ويسهل حركة انسياب المعلومات ودورانها وأهميتها في صناعة واتخاذ القرار الفعال في الوقت والمكان المناسبين.

- اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار كآلية لتحقيق الالتزام بتنفيذه واحترامه،

- تنمية الروح المعنوية للمرؤوسين من خلال اعتماد مبدأ حرية إبداء الرأي والمشاركة في تقديم الحلول والمقترحات.³

رابعاً/ خصائص القيادة التشاركية

إن القيادة التشاركية تقوم على أساس المشاركة الجماعية المبنية على التفاعل بين أعضاء التنظيم في إدارة شؤون العمل واحترام الإجراءات الإدارية والتنظيمية والمساهمة الجماعية في القيام بالمهام الوظيفية وتنفيذ القرارات المتخذة في جو عمل يسوده الاحترام والتعاون والتقدير بين العاملين، فهذه القيادة تركز على التأثير في الجماعة بتبني القائد لسلوك المشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد في نسبة الوصول إلى قرار

¹ - بزروق عبد الرفيق، دريس نبيل، فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة دراسة - تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة (الجزائر)، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد / 10 العدد/ 02، الجزائر، 2021، ص45.

² - بسام سمير الرميدي ، دراسة أهمية تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، جامعة شلف، الجزائر جوان 2018، ص 47.

³ - هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية: مبادئ_ نظريات_ اتجاهات حديثة، مرجع سبق ذكره، ص131.

فعال وناجح وعملي يحقق الالتزام بتنفيذه من قبل المرؤوسين ويقلل الصراع الناتج عن إخفاقه ويزيد في الروح المعنوية للعاملين كحافز معنوي يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة فهي قيادة تتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها:

- القرارات المتخذة تكون نتاج مشاركة الأفراد في صنعها حسب التخصص، وتكون قرارات جماعية غير مرتكزة في سلطة واحدة مما يعزز روح العمل الجماعي والمناقشة وإبداء الآراء والاقتراحات،
- اعتماد أسلوب المشاركة بين العاملين من شأنه أن يسهم وبشكل فعال في تحقيق الالتزام التنظيمي وزيادة مخرجات الشركة،
- يساعد هذا النموذج في الحفاظ على تماسك أفراد الجماعة وتكاملها وتناسقها أكثر من القيادة التسلطية والدكتاتورية،¹
- القيادة التشاركية كنمط قيادي يسهم بشكل كبير في تحقيق العدالة التنظيمية والمساواة بين العاملين وتنمية الروح المعنوية لهم مما يحفزهم أكثر على بلوغ الأهداف المرجوة للشركة،
- تتميز القيادة التشاركية بزيادة اندماج أعضاء التنظيم داخل مجموعة عمل واحدة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة،
- نموذج يهتم بتلبية حاجات المرؤوسين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية كفاعلين أساسيين في التنظيم وجعل تحقيق أهدافهم من تحقيق أهداف المنظمة،
- هذا النمط يعزز الانتماء للمؤسسة وزيادة الثقة التنظيمية بين القائد والأتباع وبين المرؤوسين فيما بينهم من خلال إقامة علاقات إنسانية مبنية على الاحترام والتعاون والتقدير المتبادل بين أعضاء الجماعة،
- يعد من الأنماط القيادية التي تساهم في تقليل الصراع والعداوة بين العاملين نتيجة التفاعل الايجابي والعمل الجماعي،
- يركز على ضبط سلوك الفرد ضمن الجماعة وتشجيعه على الإبداع والابتكار وتحقيق أهدافه،
- قيادة تعزز ثقة المرؤوسين بأنفسهم والشعور بالمكانة والأهمية والانتماء للمؤسسة نتيجة المشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات،
- يساعد القائد التشاركي العاملين على تحسين أدائهم وتمكينهم من التعلم واكتساب وتبادل ودمج المعرفة وكيفية تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.¹

¹ - حبي سعيدة، فجة رضا، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سوسيو اقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 964.

- حسن إدارة الوقت واحترامه، ودعم المعارف والبحوث والتشجيع على الابتكار والانجاز وتحقيق الذات في العمل،²
- تمكين المرؤوسين من المشاركة بجهودهم التعاونية في تطوير العمل بطرق يواجهون فيها تحديات لتلبية التوقعات المتبادلة بين المؤسسة والعاملين عن طريق الدعم وتقديم الرعاية وإعطائهم الفرصة للمشاركة في الأنشطة ذات القيمة المضافة،³
- القائد التشاركي يتميز بتمكين المرؤوسين من خلال دعمهم من خلال التعلم ومنحهم فرص لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الذاتية وكذلك تشجيعهم وإشراكهم في اكتساب المعرفة لتأكيد قدرة الآخرين على المشاركة في العمل القيادي،
- الانفتاح والسهولة في الاتصال والتواصل بين أفراد المجموعة، فالقائد التشاركي يسمح بتدفق المعلومات وتوفيرها واستيعابها والمشاركة في بنائها مما سهل عملية صناعة واتخاذ القرارات،
- العلاقة بين العاملين في ظل القيادة التشاركية تتسم بالتفاعل الايجابي المبني على وحدة الجماعة وترابطها وتماسكها وتعاونها وتنمية الروح المعنوية مما ينعكس بصفة ايجابية على زيادة المخرجات وتحسين الأداء،
- ظهور ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام والثقة والمحبة والعمل في جو يسوده الثقة والتعاون، وتفعيل السلوك الايجابي نحو تحقيق الأهداف ونجاح المنظمة.⁴

خامساً/ المدير ودوره القيادي كقائد تشاركي في المؤسسة الاقتصادية

في ظل التطور السريع والتقدم الحديث في مجال الإدارة وتنمية العامل البشري، ظهر اتجاه حديث في القيادة التنظيمية يستند على المشاركة وإشراك الأفراد في إدارة وتنفيذ مهام المؤسسة وتحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها مراعيًا بذلك وجهات نظر العاملين وأفكارهم وآراءهم وثقافتهم كفاعلين أساسيين في التنظيم، يؤدون ادواراً مختلفة ويساهمون مساهمة جماعية وعملية في تقديم الحلول والطرق المناسبة للعمل ويعملون

¹ - Humuntal Banjarnahor, Wesly Hutabarat, Abdul Muin Sibuea, Manihar Situmorang, **Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment**, International Journal of Instruction, October 2018 , Vol.11, No.4,p872.

² - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008، ص.28.

³ - Rolla E. Lewis and Rose Borunda, **Lived Stories: Participatory Leadership in School Counseling**, Journal of Counseling & Development, 2006, Vol.84, No.4,p408.

⁴ - حيدر كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2010، ص 110-111.

على تنفيذ ومتابعة الأعمال من خلال عمل المجموعة بإحداث التكامل والتعاون والتناسق بين مختلف الوظائف وعمل المجموعات، وهذا ما تقوم عليه فلسفة القيادة التشاركية كنموذج عصري ناجح، فالقائد التشاركي في المؤسسة الاقتصادية التي تقوم على مبدأ المنفعة المادية والمالية من خلال الإنتاج ومزاولة النشاط الاقتصادي وزيادة المخرجات من سلع وخدمات، يسعى إلى اعتماد مبدأ المشاركة كآلية مدعمة ومحفزة لزيادة أداء العامل في المؤسسة وتعزيز ثقافتها في المجتمع، فالقيادة التشاركية في منظمة الأعمال تقوم على ثقافة تعاونية تتخلى عن الأنا وتعتمد وتحل محلها نحن، ففي ظل هذا الاتجاه يتم اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين في صنعها وإشراكهم في تولي بعض المهام القيادية بحسب القدرات والمهارات ومتطلبات الموقف من خلال عملية تفويض الصلاحيات والسلطة وما له من أثر وأهمية في تدريب وإعداد المرؤوسين على قيادة الآخرين وتحمل المسؤولية وتشجيعهم على امتلاك الحس المسؤولي، ويبنى الدور القيادي للمدير العملي في المؤسسة الاقتصادية على أساس أن الكل مهم ومساهم ومشارك ومحقق لمصلحة عامة تتضمن مصلحة خاصة أو ذاتية لكل من القائد والتنظيم وأفراد الجماعة،¹ فهو اجتماعي وإنساني مقيم لعلاقات حميدة معهم، منفتح ومتسامح مع مرؤوسيه ومرغب لهم ويمكن لهم الاحترام والتقدير ويقدر دورهم ومكانتهم في المؤسسة، ويرى بان نجاح المؤسسة وتطورها مرهون بكسب ولاء وانتماء والتزام عامليها فهم الحاملين لثقافتها وهويتها التنظيمية.

ويمكن القول بان الدور القيادي التشاركي للمدير العملي في المؤسسة الاقتصادية له قيمة مضافة في تفعيل ثقافة المؤسسة من خلال:

- مشاركة القائد لمرؤوسيه في صنع القرار يسمح بتوفير معلومات أكبر وجمع اقتراحات أكثر للتعرف على طبيعة المشكلات والعوائق التي تعترض أداء المؤسسة، كآلية تسمح للقائد التشاركي بتفعيل بعض القيم العادلة بين العاملين جراء مشاركة الجميع، وحسن إدارة واستعمال الوقت كقيم تنظيمية تعبر عن ثقافة المؤسسة،

- إشراك العاملين في تحمل المسؤولية وتفويض السلطة لهم وفق القدرات، يساعد المدير القائد على إعداد المرؤوسين كقادة مستقبليين على مستوى عالي وتكوينهم للقيام بالمهام القيادية،² هذا ما يشعرهم بدورهم ومكانتهم في المؤسسة كفاعلين مهمين فيها، فمشاركة القائد لمرؤوسيه في وضع الأهداف والخطط والمساهمة في تحديد رؤية المؤسسة والقيام بالوظائف وكيفية تنفيذها كفريق عمل متعاون ومتكامل

¹ - Bernard bass, Leadership psychology and organization behavior, harpers and pow publishers-new York 1960, p 91.

² - بسام سمير الرميدي ، دراسة أهمية تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مرجع سبق ذكره، ص46.

الأدوار، مما ينتج عن هذه المشاركة اعتقاد بضرورة المشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي **كمعتقدات تنظيمية** مكونة ومعززة لثقافة المؤسسة.

- ممارسة المدير القائد للعلاقات الإنسانية الحميدة داخل المؤسسة المبنية على الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين يساعد على العاملين على إشباع حاجة الاحترام وتحقيق الذات¹، ويساهم في خلق مناخ عمل محفز على زيادة الأداء الجيد والمشاركة بفعالية في تقديم الأفضل لزيادة رضا العاملين وتحقيق اهداف المؤسسة مما يقرب **توقعات وافتراضات** كل من المؤسسة والعاملين إلى الواقعية.

- تؤدي المشاركة في المعلومة والاتصال المفتوح بين القائد والأتباع إلى تسهيل دور المدير العملي في التواصل مع أفراد المؤسسة، من خلال استعمال **اللغة** التي يفهمونها مما يولد لديهم الشعور بالأهمية والانتماء إلى المؤسسة، وهذا ما يساعد المدير على تحقيق **الالتزام التنظيمي** من قبل العاملين، واختزال عامل الوقت في وصول ووضوح رسالة المؤسسة للأعوان والعملاء على حدٍ سواء مما يزيد في إمكانية بلوغ الأهداف المسطرة في الآجال المحددة.

سادساً/ تفويض السلطة والثقافة التنظيمية:

يعد تفويض السلطة من الإجراءات التنظيمية التي تساعد في تنمية وتطوير المورد البشري في التنظيم الحديث، ولقد اهتمت الإدارة الحديثة في ظل التوجهات العصرية بتدريب وتنمية العاملين وإشراكهم في مختلف أمور التنظيم، ولعل تجارب مصانع الهاوثورن ودراسة **التون مايو** والتي سعت إلى إلقاء الضوء على موضوع السلطة وعلاقته بتكوين وتطوير العمال داخل المصنع من خلال إشراكهم وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية ومنحهم فرص أوسع للمشاركة في اتخاذ القرار لخير دليل على ذلك، حيث يرى العالم السوسيولوجي **ماكس فيبر** بان الثقافة التنظيمية للمؤسسة يتم التعرف عليها من العمال فهم المعبرون الحقيقيون عن ثقافة المؤسسة وهم شعارها الحقيقي، كما يعد تقسيم العمل وتحديد مستوياته ومسؤولياته الإدارية والتنظيمية من اهتمامات العالم الاجتماعي **هنري فايول** الذي أكد وتعمق في دراسة السلطة داخل التنظيم ومجال تقسيمها وطريقة تدرجها وتسلسلها، في حين يرى **ليكرت** بان التفويض سبيل وإجراء للمشاركة والذي دعا إلى مبدأ ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات كنمط من الأنماط التي تبناها في نظريته الموقفية الذي يقوم على أساس احترام الرأي الآخر ومشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات وإدارة المنظمة، وفي ضوء التفاعل الاجتماعي المبني على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم يرى **ميشال**

¹ - منير عبوي زيد ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص284.

كروزيه من خلال تحليله الاستراتيجي للسلطة داخل التنظيم بان لها علاقة بدافعية العامل كحاجة مرتبطة بذات العامل يسعى من خلالها إلى إثبات ذاته ومكانته ودوره كفاعل أساسي في التنظيم سواء بطريقة وأسلوب رسمي يستند إلى الهيكل التنظيمي المحدد بوظائف وقواعد رسمية أو أسلوب غير رسمي لا يستند إلى وظيفة محددة بنصوص تنظيمية والذي أشار إليها بمنطقة الظل أو الارتباب أو منطقة الشك والتي اتفق معه السوسيولوجي روبرت ميرتون بوجود وظائف غير ظاهرة في التنظيم ولكنها موجودة وتساعد على فاعليته وتقويته وهي مصدر للسلطة للقائم بها إذا ما تم التحكم فيها وحسن استعمالها، ومن هذا المنطلق يعد موضوع تفويض السلطة من المبادئ الأساسية في الفعالية التنظيمية لأي مؤسسة كانت لضمان بقائها واستمرارها.¹

1/ مفهوم تفويض السلطة:

يعرفها الشوقاوي بأنها عملية تنظيمية يتم بموجبها نقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لتخفيف الأعباء على الرئيس متضمنة بذلك عملية نقل المسؤولية والسلطة إلى المفوض له.² كما يعرفها اللوزي بأنها نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوس قصد القيام ببعض المهام المخولة له رسمياً وإسناده المسؤولية له للاستفادة من قدراته وإمكاناته ومهاراته وطاقاته وجعلها في خدمة المؤسسة.³ ومن وجهة نظر إدارية يعرفها بشير العلاق في كتابه "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم" بأنها عملية دفع السلطة إلى أسفل الهرم التنظيمي من الرئيس إلى المرؤوس بغية نقل المسؤولية وضمان انجاز الوظيفة.⁴

2/ أهمية تفويض السلطة

يعتبر التفويض من العمليات ذات الأهمية في حياة المؤسسات والإدارة العامة، فهو مهارة وفن يمكن تعلمها واكتسابها وهو من الممارسات السليمة للتنظيم ليس فقط لحل مشكلات العمل، وإنما هو وسيلة

¹ - دريدي فاطمة، قرواني محمد الأمين، تفويض السلطة واثرها على الفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 40، جوان، 2015، ص 304.

² - علي الشوقاوي، العملية الإدارية: ميدان الأعمال مدخل الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، القاهرة، 1992، ص 38.

³ - موسى اللوزي، مهدي حسن زويلف، التنظيم والاساليب والاستثمارات الإدارية، دار وائل، ط1، عمان، 1999، ص 335.

⁴ - بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 239.

لحسن إدارة الوقت واستغلاله وجزء من برنامج منظم يهدف إلى تأهيل وتنمية قدرات العاملين للقيام بمهام وتحمل أعباء مستقبلية،¹

يعرف في علم الإدارة بان للسلطة مركزية وهي تتركز في يد قائد المنظمة لكن في النمط القيادي التشاركي هناك ضرورة لتوزيع السلطة وتقاسمها بين أعضاء التنظيم وذلك لتوسيع دائرة اتخاذ القرار والصلاحيات للمرؤوسين وهو إجراء تنظيمي يسمح بتوسيع دائرة المشاركة في العمل فقد يكون مكتوب او شفوي وقد يكون ضمني او صريح وقد يكون جزئياً او عملياً ومن أعلى إلى أسفل او العكس، وقد يكون في نفس المستوى مشتملا على مسؤولية انجاز المهام المسندة من المفوض والواجبات التي يعهد بها القائد إلى المفوض إليه والسلطة التي تمكنه من القيام بالواجبات المعهودة إليه والتي تمده بالقوة وتعتبر مصدر للتأثير.² وليكون التفويض فعالاً اشترط **كونتر واودونيل** ضرورة توفر مجموعة من الشروط وهي:³

- يجب أن تكون عملية التفويض في ظل الأهداف والنتائج المرجوة،

- مجال التفويض يكون في ضوء العمل المراد انجازه،

- فاعلية وسائل الاتصال بين القائد والمرؤوسين وذلك بتدفق سليم للمعلومات بين المفوض والمفوض إليه، مما يسهل الحصول على المعلومة التي يتم من خلالها تفسير السلطة المسندة إليهم وفهمها فهماً صحيحاً،⁴

- توفر رقابة صحيحة عن طريق اعتماد أساليب فعالة،

- إقامة أنظمة للمكافآت عن التفويض الفعال.

3/ مزايا تفويض السلطة

في ظل القيادة التشاركية يعتبر تفويض السلطة بعد تنظيمي يعبر على المشاركة وإتاحة الفرصة للمرؤوس في اتخاذ القرارات والقيام بمهام المفوض، وفي علم الإدارة وتسيير الموارد البشرية يعد هذا بعد من أبعاد القيادة الفعالة في ترسيخ وتطوير الثقافة التنظيمية والقائد الفعال هو الذي يملك مهارة التفويض، وفيما يلي أهم المزايا الناتجة عن استخدام مبدأ تفويض السلطة في المنظمة:

¹ - علي محمد الجسار، الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى المدارس كما يراها المعلمون، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص48.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص103.

³ - عبد الفتاح حسن، في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، ط1 القاهرة، 1971، ص194.

⁴ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص236.

- إشباع حاجات ذاتية للعاملين كالثقة والعدالة داخل المنظمة،¹
- تخفيف الأعباء على المدير(الرئيس) القائد وإسناد بعض الالتزامات إلى المرؤوس نتيجة زيادة وتراكم المهام واستحالة القيام بها شخصياً من قبله،
- اختزال عامل الزمان والمكان في وضع الحلول العاجلة للمشكلات ذات البعد الجغرافي،
- عامل يساعد على كشف العاملين ذو المهارة والكفاءة والإبداع،
- زيادة دافعية العاملين وينمي الشعور بالقيمة والاحترام ويوفر لهم مستوى عالي من الرضا الوظيفي للعاملين،
- تعزيز مبدأ مشاركة العاملين في تولي الوظائف والمناصب ذات المسؤولية في المؤسسة،
- التخلص من فكرة وعيوب تركز السلطة واتخاذ القرار في يد شخص واحد مديراً كان أو رئيساً،
- يشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية والاستفادة من أفكارهم وطاقتهم وتنميتهم وإعدادهم كقادة مستقبليين،²
- تنظيم الوقت من خلال إسناد المهام الروتينية إلى المستويات الدنيا والتكفل بالمهام الكبرى ذات البعد الاستراتيجي،
- سرعة اتخاذ القرار وتحقيق الفعالية في الأداء، وآلية لحسن إدارة الوقت وتشجيع روح التعاون والمبادرة بتحمل المسؤولية لدى المرؤوسين مما ينمي لديهم الثقة وتقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس،
- تسمح عملية تفويض السلطة بخلق مناخ تنظيمي محفز على أداء العمل بطريقة فعالة، ويقوي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس،
- يشجع التفويض على تحسين توقعات التابعين بقادتهم في تولي المسؤولية وتوقع القادة بالتابعين في إسناد المسؤولية لهم وفق القدرات والمهارات وكفاءتهم وإمكانية القيام بالمهام المفوضة وزيادة الاهتمام بمشاركة المرؤوس بمهام الرئيس.³

4/ تفويض السلطة والاتصال:

يرى بير بورديو بان العلاقات في المنظمة هي سمة من سمات الأفراد ولا يمكن تصور جماعة أفراد في منظمة ما دون وجود علاقات تربطهم سواء كانت هذه العلاقات مهنية او اجتماعية او علاقات مبنية

¹ - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط2، الاردن، 2007، ص 145.

³ - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

على الثقافة والانتماء، فمنبع **الفعل الاجتماعي** عند بورديو هو العلاقات واسماها برأس المال الاجتماعي او العلائقي، فهذه العلاقات هي التي تسيّر هذا الفعل وتنظمه في المنظمة كتحقيق الانسجام والترابط وتقوية وصال التماسك بين العاملين، وزيادة الثقة بينهم والالتزام وهذا ما يساهم في زيادة كفاءة البناء الاجتماعي داخل التنظيم،¹ والاتصال الفعال وسيلة لتقوية العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين داخل التنظيم وأداة لتحقيق اهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق يمكن القول بان تفويض السلطة يتأثر بنمط الاتصالات داخل المؤسسة، وتحدد علاقته بأسلوب الاتصال المعتمد، فإذا ما تم اعتماد مبدأ اللامركزية في السلطة واتخاذ القرارات، فإن هذا سوف يؤثر بشكل ايجابي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة من خلال سرعة اتخاذ القرار في الوقت والمكان المناسبين، ففي ظل وجود نظام اتصال واضح وانسيابي تتم فيه حركة المعلومات بسهولة وبساطة وفي جميع الاتجاهات الصاعدة والنازلة والأفقية فان هذا يشجع على تفويض السلطة وتعزيز الثقة واعتماد اللامركزية في القرارات ومنح مجال أوسع للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق التفويض، وهذا ما يحفز ويشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقبول بها وزيادة توقع الرؤساء بتقلدها من المرؤوسين وزيادة توقع المرؤوسين من الرؤساء بالقيام بها والاندفاع نحو أدائها وإعدادهم كقادة مستقبليين،² مما ينعكس على تعزيز ثقافة المؤسسة من خلال اتساع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق عملية التفويض ويساهم في تحقيق المساواة بين العاملين ونشر ثقافة إدارة الوقت وثقافة العدالة التنظيمية بين الأفراد في المؤسسة مما يساعد على بناء مناخ تنظيمي محفز على الأداء.

5/ دور تفويض السلطة في تفعيل الثقافة التنظيمية

تسعى المؤسسات كيف ما كان حجمها وطبيعتها نشاطها إلى زيادة النمو والرقى بانتهاج إستراتيجية التوسع والانتشار، ومن المنظور السوسيولوجي-تنظيمي للسلطة يجب على القادة والمدراء والرؤساء كمركز للسلطة والعاملين في المنظمة التعلم وإدراك كيف يمكن التخلي عن السيطرة والبعد عن مركزية القرارات بهدف زيادة نشر المعرفة وتكوين الأفراد وتدريبهم على تحمل المسؤولية، فالمعرفة جزء من الثقافة والمعرفة سيطرة ونفوذ، فالمؤسسات لا تكبر بزيادة المركزية والتحكم في الأمور الإدارية في جهة واحدة، فهذا الأسلوب يؤدي إلى إحداث التعقيد في إدارة المؤسسة والأفراد ويخلق صعوبة في اتخاذ القرارات وقد يؤدي هذا النمط إلى أضاعت فرص لنمو المؤسسة وازدهارها، وكمقاربة تنظيمية يمكن القول انه كلما كبرت

¹- BryanS, turner: The Cambridge Dictionary of Sociology, Cambridge University press, 2006, p558.

²- بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص96-97.

المؤسسة وزاد انتشارها وتوسعتها وتعددت وظائفها كلما زادت الحاجة إلى التفويض بغية تحقيق رؤية المؤسسة وترسيخ مبدأ اللامركزية لتحقيق الفعالية التنظيمية بزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، ففي المنظمات الحديثة توجد سرعة وفعالية في صنع واتخاذ القرارات من خلال اعتماد أسلوب التفويض والمشاركة في المهام القيادية من قبل الأعوان التنفيذيين.

وتوصل **التون مايو** في أبحاثه التي أجراها على مدى ثمن (8) سنوات (من 1924م إلى 1932م) في مصانع الهاوتورن بمدينة شيكاكو الأمريكية إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود للعاملين توقعات واهداف تختلف عن اهداف المنظمة ويمكن أن تتعارض معها وعلى هذا الأساس أصبح من الضروري بمكان على الإدارة أن تشرك العاملين في القرارات التي تهمهم وان تنافس سلطة القرار إلى المرؤوسين عن طريق التفويض حتى يشعروا بكرامتهم وإنسانيتهم في المنظمة،¹ ولتفويض السلطة اثر في تدعيم وتحسين **العلاقات الإنسانية** بين القادة والتابعين في المؤسسة ويتجلى ذلك من خلال الاشتراك في المصلحة العامة للمنظمة وتطوير العمل والاعتراف بمشاعر وأحاسيس العاملين وتقديرها وزرع الثقة في قدراتهم ومهاراتهم وأنهم ايجابيين وأنهم يساهمون بطاقتهم في البناء التنظيمي وهذا من شأنه أن يسهم بشكل مباشر في خلق جو عمل لائق مدعم بالعلاقات الإنسانية الجيدة ورفع الروح المعنوية وخلق **مناخ تنظيمي** تكون ظروف العمل فيه محفزة وتساعد على الأداء الجيد، مما يزيد في مستوى الرضا للعاملين ودفع عجلة الإنتاج.² وعملية تفويض السلطة تستوجب أن تسند السلطة إلى من هو أحق وأجدر بها والذي تتوفر فيه المواصفات والمتطلبات من بين المرؤوسين من إدراك للمسؤولية ولطبيعة العمل والمؤهل العلمي (التعليمي) والعملية (الخبرة) وهذا ما يفعل ويعزز المساواة في تولي المسؤولية ويحقق **العدالة** بين المرؤوسين كقيمة تنظيمية، كما أن عملية تفويض السلطة للمرؤوسين لها اثر في إدارة الوقت من قبل المدير القائد فهي عملية لازمة له وضرورية للتنظيم الجيد لأنها "توفر وقت إضافي للمدير ليفكر في مستقبل التنظيم بدل الانغماس في الأمور البسيطة"،³ كما انه يقلل من الوقت الضائع وان كانت تزيد في وقت غيره من المرؤوسين حتى يتسنى للمدير القائد القيام بالمهام والإشراف على أداء الأعمال في الوقت المحدد وتجاوز التراكمات للأعباء والتزامات الوظيفة او الدور الشاغر مما يؤثر على أداء الجماعة كفريق نظراً لعدم

¹ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005، ص45.

² - محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص27.

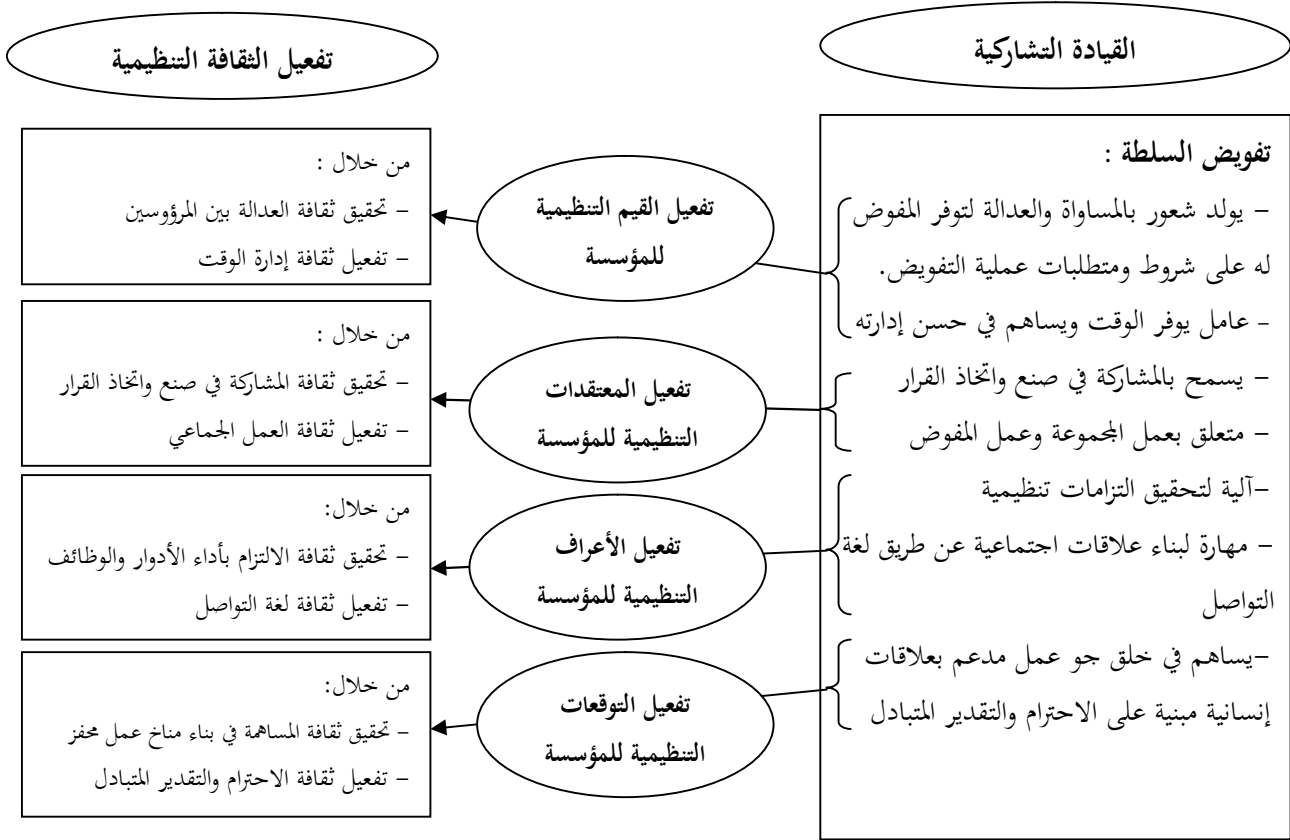
³ - قاسم نايف علوان، بنجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت: مفاهيم-عمليات-تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص75.

تكامل الوظائف والأدوار كأنساق تنظيمية داخل التنظيم والتي تهدف إلى التكامل والتعاون لأداء الأدوار والوظائف الفرعية خدمة للتنظيم ككل، وهذا ما يفعل ثقافة إدارة الوقت والعمل الجماعي في المؤسسة.

فالقائد التشاركي الفعال هو الذي يؤثر في الأتباع ويعرف كيف يحدد طريقة القيام بالعمل فهو يفوض للعاملين سلطة القرار بثقته بقدرات أفراد الجماعة وأعضاء فريق عمله، وهو يسعى دائماً إلى أن يكون قريباً من أتباعه ويحرص على قوة علاقته بهم وهو معترف بقدراتهم ومهاراتهم، كما انه يسمح بمشاركة العاملين في بناء رؤية جديدة للعمل وهو مبادر ومهتم بقيادة فريقه وهذا ما يفرضه عليه دوره في المؤسسة كقائد فهو مشجع ومحفز ومشارك، كما انه ممثل عن المؤسسة في المجتمع الداخلي (المحلي) والخارجي فهو بذلك ناطق، وهو يساعد مرؤوسيه على تطوير دواتهم وقدراتهم العقلية والعملية فهو له دور المدرب، وهو مدعم للعمل الجماعي كفريق عمل منسجم متعاون ومتكامل الأهداف فهو بذلك مشارك يتيح لأعوانه جزء من سلطته عن طريق التفويض للسلطة حسب القدرة والخبرة لتولي المسؤولية والقيام ببعض المهام فهو بذلك يعتبر مفوض.¹

¹ - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، مرجع سبق ذكره، ص63.

الشكل رقم 07: يوضح دور تفويض السلطة في تفعيل الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

سابعاً/ اتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية

الأفراد داخل التنظيم يتخذون يومياً مجموعة من القرارات منها ما هو ذاتي متعلق بالفرد نفسه ضمن مجال عمله وأداء مهامه كطريقة أداء عمله وتحديد أولوياته المهنية، ومنها ما هو جماعي كفاعل اجتماعي مشارك داخل منظومة عمل لتحقيق مصلحة عامة أو أهداف مشتركة مثل أهداف المنظمة،¹ والمدير القائد هو كذلك فاعل ضمن التنظيم يفرض عليه مركزه القيادي أن يتخذ قرارات تخص المنظمة وفريق عمله، منها ما هو يومي (روتيني) ومنها ما هو استعجالي (أولوي) ومنها ما هو استراتيجي (مستقبلي) ضمن رؤية وخطة مدروسة، لكن ما يحير أصحاب القرار والفاعلين في التنظيم هو البحث عن الآليات والأساليب والطرق التي تحقق الفعالية لهذه القرارات المتخذة حتى تكون مقبولة لدى العاملين وتحظى بالاحترام والالتزام وتحقق الغاية والهدف الذي أصدرت من اجله، وتكون ثقافة سائدة في المنظمة وشعار

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مرجع سبق ذكره، ص 192.

تعرف به وسمة تحدد هويتها ورمزيتها، ففي التنظيم الحديث وكما جاء في نظرية اتخاذ القرار لهريت سيمون "Simon Herbert" بان التنظيم يتطلب دائماً صنعاً للقرارات وان نجاح أداء الفرد في التنظيم واستمراريته مرتبط بمدى مشاركته في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل والإشباع المحقق عن أداء هذا العمل ومقدار الرضا الناتج عن القيام به.¹

1/ مفاهيم متعلقة باتخاذ القرارات

من بين المهام الأساسية للمدير او الرئيس المسؤول في الإدارة مهمة عملية صنع واتخاذ القرارات، والتي تعد من الأدوار والوظائف المهمة في المنظمة، ففي كل المنظمات والمؤسسات والشركات وجماعات العمل التي تعمل في شتى المجالات الاقتصادية والخدمية والتجارية يتم اتخاذ كل يوم قرارات إدارية ضمن مجال نشاطها واهتمامها فقد تكون صائبة وقد تكون خاطئة وأحياناً تافهة وتارة مهمة، ومن هذا المنطلق وجب علينا التطرف بمجموعة من المفاهيم المتعلقة بالقرارات ك مفهوم القرار وصنع القرار واتخاذ القرار.

أ/ القرار

يعرف "القرار" لغة بأنه مشتق من كلمة "القر" وتعني "التمكن"، فيقال قر واستقر في المكان اي قر به وتمكن فيه.² في حين يعرفه العالم النفسي والاجتماعي هريت سيمون "القرار بأنه اختيار معين لبدل من مجموعة بدائل متاحة قصد إيجاد الحل المناسب لمشكلة ناتجة عن عالم متغير وغير مستقر وهذا القرار هو جوهر النشاط التنفيذي في العملية الإدارية"³، وفي المجال الأمني وإدارة الأزمات عرفه توفيق بأنه انصب اختيار من البدائل القابلة للتنفيذ في وقت محدد اتجاه مشكلة معينة ويتوقف حسم القرار على خبرة متخذ القرار.⁴ وفي ذات السياق عرفه هاريسون Harrison بان القرار هو مرحلة مستمرة ضمن مجموعة

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مرجع سبق ذكره، ص 193.

² - عبد العظيم صبري عبد العظيم، حمدي أحمد محمود، فن صناعة القرار عند القائد الصغير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015، ص 58.

³ - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 49.

⁴ - تاقى الدين نشوان، علي ناصر تاحيتان، صنع القرارات ودعم اتخاذ القرار المناسب في إدارة الأزمات، مقال على موقع recherche gate، رابط المقال: <https://www.researchgate.net/publication/348991786>، أطلع عليه: 2023/03/27 على الساعة 00:42.

مراحل لتقييم البدائل من اجل تحقيق هدف معين،¹ فهو اختيار واعى لبديل من بين بديلين او أكثر تم تحليلها يتبعه فعل لتنفيذ هذا الاختيار.²

ويجب التفريق بين القرار واللاقرار، فالأول تتم فيه المفاضلة بين بديلين او أكثر، واللاقرار هو حل واحد ووحيد لمشكلة معينة لانعدام المفاضلة بين عدة بدائل، ويجب الإشارة إلى وجود قرار فردي متعلق بأفعال واهداف وغايات الفرد بذاته فهو يتميز بالفردانية وقرار جماعي يشترك في اتخاذه أكثر من شخص او يتخذه فرد واحد وله تأثير على جماعة معينة وتترتب على عملية اتخاذه مصالح مشتركة واهداف عامة.³

ويرى الباحث من خلال جملة التعاريف السابقة، بأن القرار هو مسار فعل مبني على اختيار عقلاي لبديل من بين بدائل متاحة بعد تفكير وتدبر وتحليل وتقييم لهذه البدائل تجعل المقرر يتوقع الوصول إلى غاية وهدف معين وبذلك يتم توجيه قدراته وطاقاته لهذا الاختيار.

ب/ صنع القرار

يعرفه الباحث الدكتور كمال الأغا في أطروحته الموسومة ب"العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيط الإقليمي للتنمية الريفية" بأنه عملية عقلية تنتهي باختيار مجموعة من البدائل المختلفة استجابة لموقف معين،⁴ في حين يرى حمدي عملية صنع القرار بأنها سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى اتخاذ قرار وتنفيذه ومتابعته.⁵ وتشير كثير من الكتابات بان مفهوم صنع القرار يختلف عن اتخاذ القرار رغم أن الثاني يعد خطوة من خطوات الأول، فصنع القرار هو علم وفن ومهارة في آن واحد وهو عملية معقدة متكونة من عدة عوامل متداخلة فيما بينها سياسية واجتماعية، نفسية واقتصادية وتتضمن القيمة الحقيقية للقرار والظروف غير المحدودة، وعليه يعد صنع القرار عملية عقلية تنتهي في الأخير إلى اختيار مجموعة من البدائل المتاحة والمناسبة لموقف معين.⁶

¹ -E.Frank harrison,the managerial décision making process, mass :houghton mofflin, boston 1987 ,p25.

² - حسين حريم ،السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،مرجع سبق ذكره،ص229.

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان،القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)،مرجع سبق ذكره،ص192.

⁴ - كمال أغا ،العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيط الإقليمي للتنمية الريفية بمحتفظة الشرقية،أطروحة دكتوراه(غير منشورة)،كلية الخدمة الاجتماعية،القاهرة،1979،ص13.

⁵ - عبد العظيم صبري عبد العظيم ،حمدي أحمد محمود،فن صناعة القرار عند القائد الصغير،مرجع سبق ذكره،ص66.

⁶ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان،القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)،مرجع سبق ذكره،ص193.

من التعاريف السابقة نستخلص بان عملية صنع القرار هي تفاعل وجهد مشترك بين أعضاء التنظيم وأفراد الجماعة لأكثر من فرد وهو محور التنظيم يعتمد على معطيات واقعية مرتبطة بالوسائل تخضع للاختبار الامبيرقي ومعطيات قيمية مرتبطة بالأهداف والغايات المتوقعة عن اتخاذ هذا القرار.

ج/ اتخاذ القرار

عرفه ناصر قسيمي في دليله "مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل" مستنداً على الفعل العقلاني بأنه عبارة عن خلاصة مستمرة من اجل اختيار البديل الأكثر عقلانية بالاستناد على معلومات ميدانية وهو فعل تنظيمي رسمي يتجلى عن طريق الاختيار بين مجموعة من البدائل المتوفرة،¹ فاتخاذ القرار هو عمل إداري وجانب من عملية صنع القرار وهو آخر خطوة من خطوات عملية صنع القرار، وعلى هذا الأساس عرفه رشوان بأنها عملية وأسلوب رشيد للاختيار بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين مع الأخذ في الحسبان عند عملية الاختيار الحس البشري للمفاضلة بين البدائل وفق النتائج المترتبة عن كل بديل،² كما يعتبر عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين عدة بدائل واختيار البديل الأنسب لحل مشكلة ما او مواجهة موقف معين او الوصول إلى هدف وغاية محددة.³ ويعرفه السلمي بأنه "عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية متمثلة في البحث، المقارنة، الاختيار".⁴

من خلال التعاريف السابقة يعد اتخاذ القرار من الأفعال التنظيمية المبنية على التفاعل بين أفراد الجماعة او اعطاء التنظيم للمشاركة في تقديم البدائل والحلول لمشكلة معينة والتي تحقق معيار المفاضلة للاختيار بين أفضلها.

د/المشاركة في اتخاذ القرارات

من منظور التفويض تعرف بأنها منح حرية اكبر للعامل في صنع القرارات ضمن مجال عمله وتخصه، ومن المنظور السلوكي اندماج عاطفي وعقلي للأفراد في ظروف الجماعة لزيادة مساهمتهم في الاشتراك في المسؤولية وتحقيق اهداف الجماعة والمنظمة، ومن المنظور الإداري هي إسهام العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق إشراكهم بأرائهم واقتراحاتهم عن كل ما يتعلق بالعمل وظروفه في

¹ - ناصر قسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سبق ذكره، ص101.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مرجع سبق ذكره، ص195.

³ - فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص199.

⁴ - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، ط1، القاهرة، 2004، ص554.

جو من الموضوعية والمناقشة المبني على الثقة والاحترام وتبادل المعلومات بين العاملين والإدارة بشكل مستمر بهدف رفع الإنتاج وزيادة المخرجات،¹

2/ أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

يعد اتخاذ القرارات في المؤسسة بمثابة الخطوة الأولى في تحقيق أهدافها وإشباع حاجات عاملها وزبائنها، وهو جوهر العمل القيادي في المؤسسة الاقتصادية فلا يمكن تصور عمل قيادي دون وجود لقرارات إدارية وتنظيمية، فالمدير القائد من موقعه في التنظيم وأثناء أدائه لمهامه وإشرافه على وظائفه الإدارية من تخطيط وتنسيق وتنظيم ورقابة وتوجيه يجد نفسه في مواقف وحالات وأوضاع تستدعي منه اتخاذ جملة من القرارات لحل مشكلة ما أو تحقيق هدف محدد أو تنظيم عمل معين، وفي التنظيم الحديث للمنظمات العصرية تتم عملية اتخاذ القرارات بإشراك القائد الذي يملك سلطة اتخاذ القرار الأكبر عدد من أعوانه ومرؤوسيه ومستشاريه وذوي الاختصاص في مختلف المستويات ومراحل اتخاذ القرار، وهذا ما يجعل القرار قرار جماعي وفعال ويحقق أعلى قدر من النجاح، ومن هنا تتبين أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي في اعتماد ثقافة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وفي ترسيخ ثقافة العمل الجماعي، وهذا ما يتطلب من القائد الإداري مهارة التعامل الصحيح مع المواقف المختلفة والفهم العميق والسليم لسلوك الأفراد في التنظيم، حيث يرى المختصين في مجال التنظيم والإدارة بان عملية اتخاذ القرارات هي جوهر وركيزة العمل الإداري في المؤسسة وله علاقة قوية وارتباط وثيق بمختلف وظائفها ومكوناتها والقرارات المدروسة والمصنوعة بالمشاركة الجماعية للآخرين والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وترسخ ثقافة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التنظيمية.²

3/ خصائص القرار الإداري الفعال في المؤسسة الاقتصادية

لقد افادت دراسات وإسهامات الرواد والمختصين في علم الإدارة والسلوك التنظيمي بوجود خصائص وسمات تميز القرار الفعال والجيد وهي:

- اعتماد المنهج العلمي في مراحل اتخاذ القرار،³

¹ - نقلاً عن: شوقي محمد الصباغ، عبد العزيز علي مرزوق، ثروت صبري العزب عبد الجواد، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (16)، السداسي الثاني، 2017، ص 143.

² - مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، مج (1)، ع (2)، ليبيا، 2022، ص 49.

³ - المرجع نفسه، ص 49.

- ضرورة توفر البيانات والمعطيات الكافية والدقيقة حول متغيرات المشكلة،
- استعمال الاساليب الحديثة للإدارة والاستفادة من خدمات التكنولوجيا وحلها في مجال عملية اتخاذ القرار،

- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار خصوصاً المعنيين به،
- دراسة وقت القرار بتحديد الوقت المناسب لاتخاذها ومنح الوقت الكافي لتنفيذه،
- الاستخدام الأمثل لتكنولوجيات المعلومات الحديثة أثناء مراحل عملية اتخاذ القرار،¹
- أن يكون القرار متوافق مع الخطة العامة والرؤية المستقبلية للمؤسسة وقابل للتنفيذ،
- مراعاة العوامل المؤثرة في القرار كبيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد،
- أن يكون متوافق مع القانون الداخلي واللوائح والنصوص التنظيمية المعمول بها في المؤسسة،
- الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة للمؤسسة من موارد بشرية ومادية والسرعة في التنفيذ،

4/ مراحل اتخاذ القرارات

تتضمن عملية اتخاذ القرارات مجموعة من الخطوات نذكرها باختصار وهي:

- أ/ **تعريف وتشخيص المشكلة:** هو ذلك الاقتناع بوجود مشكلة وادراكها والتفهم الواسع والعميق للمشكلة وتحديد ابعادها ومؤثراتها وأسباب حدوثها،
- ب/ **جمع المعلومات عن المشكلة وتحليلها:** بعد تشخيص المشكلة تأتي مرحلة التحليل والتي تتضمن الفهم لطبيعة المشكلة وأبعادها وحجمها والبيانات والمعلومات الواجب توافرها للحل،
- ج/ **تحديد البدائل ومعايير الاختيار:** تعني البحث عن البدائل التي هي حلول متوقعة للمشكلة من اجل المفاضلة بينها وفق معايير يتم تحديدها من قبل صاحب القرار وفي الغالب يشترط في الحل البديل شرطان، الأول متعلق بنوعية النتائج المتوقع الحصول عليها والتي يطمح صاحب القرار الوصول إليها، والثاني أن يكون قابل للتنفيذ من خلال توافر الإمكانيات الضرورية لتنفيذه،²
- د/ **مقارنة وتقييم الحلول البديلة:** في هذه المرحلة تتم عملية المفاضلة بين البدائل وذلك بتحديد ايجابيات وسلبيات كل بديل ومقارنة نتائجه المحتملة بالبدائل الأخرى،

¹ - فريدة بوزمارن، محمد خيثر، فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، مج(13)، ع(1)، الجزائر، 2022، ص 210.

² - نجاة سامي هادف، المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على العمال، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، مج(1)، ع(2) ديسمبر 2018، ص 12.

ه/ اختيار البديل الملائم (اتخاذ القرار): بعد تحديد البدائل يقوم المقرر باتخاذ القرار عن طريق اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المقترحة لحل المشكلة، حيث تتم عملية الاختيار وفق المعايير التي وضعها صاحب القرار والتي بموجبها يتم اختيار الحل الأنسب للمشكلة والذي يحقق أفضل النتائج المرجوة، وقد يسترشد المدير القائد في عملية المفاضلة ببعض الاعتبارات من أهمها¹:

- قياس النتائج المتوقعة من خلال مقارنة العوائد بالتكاليف والايجابيات بالسلبيات،
- مدى ملائمة الظروف وتوافر الإمكانيات لتنفيذ القرار،
- مدى الإشباع الذي يحققه البديل وفق معيار الجودة والسرعة.

و/ تنفيذ ومتابعة القرار: بعد اختيار البديل المناسب الذي هو بمثابة الحل الملائم للمشكلة التي يواجهها متخذ القرار، تأتي مرحلة التجسيد الفعلي للحل المقترح عن طريق تنفيذ القرار من قبل الآخرين (الأعوان)، حيث يتوقف نجاح عملية تنفيذ القرار على فعالية أسلوب الاتصال المعتمد وحسن التوجيه والإرشاد لمتخذ القرار وما مدى فهم القرار واستيعابه ودرجة تقبله من قبل الآخرين لضمان تنفيذه، ومتابعة عملية التنفيذ من قبل المدير القائد للوقوف على العوائق والعقبات والتي تحول دون تنفيذ القرار للحد من تأثيرها والتغلب عليها وتجنبها مستقبلاً.²

5/ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة

يعد موضوع مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل خبراء التنظيم والمختصين في علم الإدارة والتنظيم، فمنهم من تمسك بجدوى وأهمية المشاركة ومنهم من اعترض على أسلوب المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات، فالداعون إلى المشاركة أكدوا على أهمية وفعالية هذه المشاركة في اتخاذ القرار وأنها لها فوائد وآثار ايجابية على المؤسسة والعاملين على حد سواء ومن بين هذه المزايا³:

- إنضاج فكرة القرار،
- رفع الروح المعنوية للعاملين جراء الحس بالمساهمة في المؤسسة،
- زيادة الالتزام من قبل المنفذين لضمان نجاح تنفيذ القرار نتيجة الاقتناع به والمساهمة في صنعه،
- زيادة مخرجات المؤسسة بزيادة إنتاجية عمالها من خلال تشجيعهم على بذل مجهود أكبر في العمل،

¹ - نقلاً عن: مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص51.

² - محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص173.

³ - باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص73.

- تنمية وتطوير المهارات في مجال القيادة والإشراف وتكوين المورد البشري.

ويترتب عن المشاركة تعزيز ثقافة المؤسسة بتحسين نوعية وجودة الإنتاج وكمية المخرجات ورفع الكفاءة المهنية للموظفين وشعورهم بالرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي للأفراد وتحقيق الولاء والانتماء إلى المؤسسة ويؤكد **حسين إبراهيم** بان المشاركة للعمال في اتخاذ القرارات تتضمن اختيار العمال الذين تتوفر فيهم صفة القدرة على أداء المهام وتحقيق اهداف المؤسسة والفعالية التي ترتبط بالتطوير والتحفيز والكفاءة وأداء الأعمال بنجاح ومثابرة،¹ ولقد أثبتت البحوث والدراسات العديدة في علم اجتماع وتسيير الموارد البشرية بان المشاركة في عملية اتخاذ القرارات لها اثر في تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين من خلال تطلعهم إلى أن تكون علاقاتهم مبنية على التقدير والاحترام والأخذ بأرائهم في الأمور التي تهمهم، وهذا ما يعزز الثقة لديهم ويزيد من اندماجهم في المؤسسة وعدم الشعور بالاغتراب في مكان عملهم.² كما انها تساهم بشكل كبير في ضمان حياة عمل ايجابية وخلق جو من الراحة النفسية والاتزان العقلي والتكيف الاجتماعي في بيئة العمل وتحسين الإنتاجية وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بتحقيق اهداف المؤسسة وتحسين الاتصالات الفعالة وزيادة القدرة على إيجاد الحلول للمشاكل والعوائق التي تعترض نشاط وعمل المؤسسة هذا من جهة، ومن ناحية أخرى زيادة توقع العاملين الذين يلتحقون بالمنظمات في فترات مختلفة السماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم ومتعلقة بأعمالهم، ومن منظور أخلاقي أصبح ينظر إلى عدم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية إمكانية إلحاق الضرر الجسدي والنفسي للعاملين على المدى البعيد.³

ولنجاح فعالية مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات يجب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات منها:⁴

- امتلاك المرؤوسين للقدرات والمؤهلات اللازمة لمعالجة موضوع القرار،
- ضرورة توافر الوقت اللازم الذي يسمح بتحقيق المشاركة،
- أن يكون القرار يمس بمصالح الأفراد المشاركين فيه،
- أن تكون النتائج المتوقعة الحصول عليها بالمشاركة في القرار أكبر من تكلفته،

¹ - حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 2002، ص 21.

² - نقلاً عن: نجاة سامي هادف، المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على العمال، مرجع سبق ذكره، ص14.

³ - نقلاً عن حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص241.

⁴ - نقلاً عن: مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص60.

- يجب أن يكون القرار المشارك فيه ضمن سلطة ومسؤولية الجماعة.

6/ المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تفعيل ثقافة المؤسسة

يعتبر موضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية من المواضيع التي لازالت محل اهتمام خبراء الإدارة والمختصين في علم اجتماع المنظمات، كون العامل البشري مورد هام وعنصر فاعل في التنظيم وكما يقول العالم بيتر دواكر المختص في علم الإدارة منوهاً إلى مكانة العامل في المؤسسة والمنزلة والاهتمام الذي يجب أن يحظى به من قبل رئيسه، يقول "أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تلقى الاهتمام الأول للمدير المتميز، كون العمال هم اليد العاملة والعنصر الحاسم والفعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"¹، وثقافة المؤسسة القوية تعتبر آلية لتحقيق هذا التميز، ومن هذا المنطلق يسعى الأفراد داخل التنظيم إلى إشباع حاجات اجتماعية ونفسية لهم وتحقيق ذواتهم في العمل عن طريق التعاون والتضامن والتكامل والعمل الجماعي المبني على أهداف متعلقة بالجماعة، وعلى القائد أن يفهم ويحسن التصرف والتعامل مع هذا الكائن المعقد لأنه هو الأهم والأصل في المؤسسة، فأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات تعني انغماس وانخراط الأفراد ذهنياً وعاطفياً في التنظيم ويرى الكاتبان David & Nestrom بان المشاركة لها ثلاث نتائج هي: الانغماس، المساهمة والمسؤولية، فالنتيجة الأولى تعني أن الفرد الذي يغمس ذاتياً (Ego Involvement) في العمل فهو الذي يقوم بالعمل على أحسن وجه ويجسد المعنى الحقيقي للمشاركة ومنها الالتزام بتنفيذ القرار كعرف تنظيمي في المؤسسة، والثانية تدفع إلى الإسهام بالتعاون والعمل الجماعي كاعتقاد تنظيمي، ودفع العاملين إلى إطلاق روح المبادرة والابتكار والإبداع وتفجير طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والثالثة تتعلق بزيادة دافعية العاملين وذلك بتشجيع وتحفيز الأفراد نحو تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة وهذا ما يساعد في بناء فرق العمل في المؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد الشيء الذي من شأنه أن يجعل الأفراد مساعدين على التعاون والعمل بفاعلية مع المدير القائد عوض عدم العمل والوقوف ضده.²

فمشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات تساهم بشكل كبير في تفعيل القيم التنظيمية للمؤسسة، فهي تجعل الأفراد يشعرون بقيمة العدالة بين أعضاء المجموعة كونهم عنصر كبقية العناصر الأخرى التي تساهم في إيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض نشاط المؤسسة، وان هذه الأخيرة تمنحهم

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص14.

² - نقلاً عن: حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص241-242.

فرصة إبداء آرائهم والأخذ باقتراحاتهم في أمور العمل خصوصاً في القرارات التي تتعلق بهم ولها تأثير مباشر عليهم كحق تنظيمي يجسد قيمة العدالة التنظيمية في المؤسسة، كما ينتج عن المشاركة تقليص وقت اتخاذ وتنفيذ القرار كون المعنيون به هم مشاركون في صنعه وان القرار بالنسبة لهم مفهوم ويدركون اهدافه وهذا ما يحتزل عامل الوقت وإدراك قيمته وحسن إدارته كقيمة تنظيمية تصنع التميز والريادة للمؤسسة، فالقيادة المشاركين في المؤسسة يسعون إلى تعزيز ثقافة المؤسسة من خلال تفعيل معتقداتها التنظيمية وذلك بفتح المجال وتوسيع دائرة مشاركة التابعين في صنع القرار كون عملية بناء القرار تتضمن مساهمة الجميع في إنضاج فكرة القرار عن طريق زيادة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة، وان ينظر إلى أمور العمل ومشاكله وعقباته والعوائق التي تعترض الأداء الفعلي للمهام بنظرة شمولية وان الكل معني بها وبإمكانه المساهمة بقدراته ومهاراته وأفكاره في إيجاد طرق وحلول مناسبة لها من خلال العمل الجماعي والمساهمة المشتركة بين العاملين مما ينتج عنه زيادة ترسيخ ثقافة المشاركة في صنع القرار وثقافة العمل الجماعي كفريق عمل متكامل.¹

كما يتطلع العاملون في التنظيم إلى أن يعاملوا بالاحترام والتقدير وان تكون هذه القيمة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم وسائدة في مكان العمل، فالمدير المشارك يفعل هذه الثقافة بمشاركة الآخرين في صنع القرارات مما يجعله يتوقع منهم قبول القرار بالاحترام وتقدير المقرر كما يتوقع التابعون من قائدهم إمكانية المشاركة في صنع القرار الإداري والقرارات التي تهمهم على أساس أنهم جزء من كل وأنهم مجموعة فاعلة في التنظيم وان القرارات ليست حكراً على المسؤولين فقط، وهذا ما يجعلهم يتوقعون من صاحب القرار احترام آرائهم ووجهات نظرهم واقتراحاتهم، مما يزيد في تقديرهم له واحترامه وتعزيز ثقتهم به وبأنفسهم وتنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة جراء المشاركة وفتح المجال لتقديم إبداعاتهم وابتكاراتهم وتشجيع روح المبادرة لديهم وهذا ما يساهم بشكل كبير في تحسين ظروف العمل ضمن مناخ تنظيمي محفز ومساهم في نشر ثقافة الاحترام والتقدير المتبادل بين أعضاء التنظيم.

¹ - بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (20)، جوان 2018، ص 47.

الشكل رقم 08: يوضح دور اتخاذ القرارات في تفعيل الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

ثامناً/ العلاقات الإنسانية والثقافة التنظيمية

إن تطور المؤسسات كيف ما كانت يخضع لمجموعة من العوامل والمؤثرات، ولعل من بين أهم هذه الأبعاد العلاقات الإنسانية القائمة بين أعضاء التنظيم والتي تبنى على التفاعل الاجتماعي بين العاملين ومساهمتها الفعلية في تحقيق أهدافها الخاصة واهداف المؤسسة، والقائد التشاركي هو الذي يملك مهارة التعامل الإنساني من خلال التحكم في العلاقات الاجتماعية وجعلها تساهم في بلوغ الغاية المنشودة للمنظمة وكما يقول العلم السوسولوجي **بير بورديو** في وصفه لطبيعة العلاقات على اختلاف نوعها إنسانية او اجتماعية برأس المال العلائقي او الرمزي والذي يساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف المنظمة، واعتبره من الرموز المساهمة في تعزيز ثقافة المؤسسة وزيادة تنافسيتها، فالمدير القائد الفعال هو الذي يهتم ويسعى دوماً إلى ترسيخ وتفعيل ثقافة المؤسسة، من خلال إشراك مرؤوسيه في إقامة علاقات إنسانية قوية بين العاملين مبنية على الثقة والاحترام والتقدير، التعاون ، التكامل والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات والالتزام بتنفيذها والاعتقاد بقوة الجماعة وتماسكها وتوقعها بتحقيق أهدافها المشتركة.

1/ مفهوم العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية جملة مركبة من كلمتين "العلاقات" و "الإنسانية"، فكلمة **العلاقات** جمع لكلمة "علاقة" والتي تعني وصل او رابطة بين ظاهرتين او شيئين، بحيث يستلزم تغيير احدهما ضرورة تغيير الثاني، وقد تكون علاقة اتفاق او شبه او تبعية،¹ أما كلمة **الإنسانية** فيقصد بها "مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني بوصفهم مجتمع واحد وتميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى كالمجتمع الحيواني، وتعني كذلك روح العطف والشفقة التي يكنها ويحملها الإنسان اتجاه الآخرين.²

وتعرف في **الموسوعة الفلسفية** بأنها مجموع العلاقات التي تنشأ بين الناس من خلال القيام بنشاطهم العملي والروحي المشترك،³ أما من **المنظور السوسيو-تنظيمي** وفي دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل تدل على ذلك الفعل الذي يعبر عن جوهر العلاقات الاجتماعية وعن الثقافة الاجتماعية والتنظيمية كخلفية للسلوك الإنساني وتكامله، وإعطاء الاعتبار لإنسانية العامل وذلك

¹ - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، 1982، ص352.

² - نقلاً عن: علي بنونة، العلاقات الانسانية واثرها على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص55.

³ - ب. م. روزنتال و يودين، الموسوعة الفلسفية ترجمة سمير كرم، دار الطليعة، ط4، بيروت، 1981، ص298.

بالاستماع له والاهتمام بمعاناته وإشراكه في تحسين بيئة العمل الاجتماعية والمادية مع احترام خصائصه العقلية والنفسية والجسمية.¹

ويقصد بالعلاقات الإنسانية من الجانب السلوكي بأنها عملية تقوم على تفعيل وتنشيط واقع الأفراد في موقف معين من خلال استثارة دافعيتهم وحفزهم على بدل المزيد من الجهد في العمل بهدف تحقيق التوازن بين رضا العاملين النفسي واهداف المنظمة، مع مراعاة الفوارق في الانفعال والثبات والاختلاف في المزاج والقدرة على تقبل النقد والرأي المخالف.² وفي ميدان الإدارة تعرف بأنها ذلك الجانب الذي يختص بإدارة الأفراد من خلال تحقيق التكامل والتعاون بين العاملين بالشكل الذي يدفعهم للعمل بأكثر إنتاجية وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية والطبيعية.³

نستخلص من التعاريف السابقة بان العلاقات الإنسانية هي ذلك الفعل المحدد للسلوك الإنساني والمؤسس للعلاقات الاجتماعية والمعبر عن الثقافة التنظيمية للمنظمة، والذي يهدف إلى تنشيط العاملين والتأثير عليهم لإثارة دافعيتهم وتحفيزهم للدفاع نحو تحقيق اهداف مشتركة، من خلال تقديرهم واحترامهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحسين ظروف ومحيط عملهم.

2/ أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية

لقد اهتم علماء الإدارة والاقتصاد لاسيما منهم الغربيين في دراسة التعامل مع العنصر البشري في المصنع او المؤسسة بنظرة اقتصادية مادية (طبيعية) محضة أكثر منها إنسانية، معتمدين في ذلك على دراسة النواحي العلمية لزيادة الإنتاج وتحقيق المخرجات مشبهين الإنسان بآلة منتجة خالية من المشاعر والأحاسيس والعواطف، ولقد جاءت الكثير من الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير علم الإدارة ودراسة السلوك البشري للبحث عن العلاقة بين ظروف العمل المادية وبين إنتاجية العاملين، حيث خلصت هذه الأبحاث والدراسات إلى وجود علاقة بين إنتاجية العامل والمتغيرات الاجتماعية وان لهذه الأخيرة تأثير كبير يفوق تأثير المتغيرات الطبيعية على زيادة الإنتاج، وعلى هذا الأساس ظهرت دراسات وأبحاث ونشأة مدارس لتبحث عن دور وأهمية العنصر البشري في الإنتاج بدراسة سلوكه وحاجاته وأهدافه، ولعل مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية تقسيم الحاجات والدوافع لماسلو لخير دليل على أهمية العلاقات

¹ - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سبق ذكره، ص91.

² - منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015، ص20.

³ - علي بونوة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص56.

الإنسانية في التنظيم،¹ والقيادة الفعالة في الإدارة الحديثة تركز على البعد الإنساني في إدارة وتسيير الأفراد داخل المؤسسة وتنظر إلى العنصر البشري وإدارته كفن ومهارة يجب أن يتمتع بها المدير القائد في مهمة إدارة أفراد مؤسسته، قصد توجيه جهودهم وتنسيقها عن طريق تبني نظام اتصال فعال وتحفيزهم وتكوينهم لبلوغ غاية إنتاجية أو خدمية وتحقيق أهداف مشتركة،² ويرى "إلتون مايو" احد أنصار الاتجاه السلوكي بضرورة الاهتمام بسلوك الفرد داخل التنظيم وتفسيره قصد إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، والاهتمام بمشاعره وأفكاره من خلال تقديره واحترامه، والتعاطي الصحيح مع العاملين بمناقشة مشاكلهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة واعتبارهم شركاء فاعلين داخل التنظيم، وان العاملين لهم اهداف وتوقعات قد تختلف عن اهداف وتوقعات المؤسسة مما يستوجب على الرؤساء أن يهتموا بتطلعات مرؤوسيههم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.³

3/ العلاقات الإنسانية في ظل القيادة التشاركية بنظرة سوسيو-تنظيمية

لقد سادت بعض المفاهيم الغير صحيحة عن ممارسة العلاقات الإنسانية المسؤولين(للمدراء/الرؤساء) في المنظمات والمؤسسات او جماعات العمل، حيث نتجت عن هذه المفاهيم تطبيقات ساهمت في ضعف ثقافة المؤسسة وأدت إلى تراجع أدائها، وفي ظل القيادة التشاركية التي تعتمد على اسلوب المشاركة كأدلة لتحقيقها ينظر إلى العلاقات الإنسانية على انها:

- ليست شعور مبني فقط على الحس المشترك والذوق ومجرد إحساس عام فحسب، بل ممارستها الحقيقية مرهونة بتنمية المهارات الاجتماعية وإدارة السلوك الإنساني، واكتساب معارف عن فن التعامل مع الفلسفة البشرية وتطوير والأبحاث الخاصة بدراسة المواقف التنظيمية المختلفة للعامل البشري،⁴
- تقام على الموضوعية في الممارسة الناتجة عن العلاقات الاجتماعية والمهنية بين العاملين في مكان العمل، وتتخلى عن الذاتية في التعامل وذلك بالتخلي عن الصفات المتعلقة بشخصية الفرد واعتماد الصفات التي تتعلق بإنسانيته في العمل،⁵

¹ - منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، مرجع سبق ذكره، ص18.

² - الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دراسة نظرية، دار بن مرابط للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2009، ص 140.

³ - علي بونوة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص65.

⁴ - علي بونوة، المرجع السابق، ص59.

⁵ - زين الدين هامل، حمدكعوان م، أبعاد ومؤشرات العلاقات الإنسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، مح(08)، ع(03)، ديسمبر 2022، ص 65.

- آلية لتحقيق التكامل الوظيفي وزيادة كفاءة العمل ووسيلة لتحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة، من خلال التعاون والتشارك بين الرؤساء والمرؤوسين في توفير جو عمل لائق ومحفز على الأداء مبني على الاحترام والتقدير المتبادل بين أعضاء التنظيم قصد بلوغ اهداف مشتركة،

- الإدارة بالمشاركة والقيادة الديمقراطية التي تراعي قيمة الفرد والجماعة داخل التنظيم وتقيم له وزناً، بتدعيم قدراته ومهاراته وإبداعاته وتنمية الروابط الاجتماعية والمهنية بين العاملين داخل التنظيم من خلال تبني نمط اتصال مفتوح يسمح بمشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، فالقائد التشاركي يهدف من خلال ممارسته للعلاقات الإنسانية إلى مشاركة كل عضو من الجماعة في نشاط المؤسسة وفي رسم خططها وتحديد أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيقها،¹

4/ العلاقات الإنسانية وأثرها على ثقافة المؤسسة

تسعى المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي إلى تعزيز ثقافتها التنظيمية عن طريق تبني نمط قيادي فعال يهتم في بعده الإنساني بالعنصر البشري كفاعل اجتماعي داخل التنظيم، فالعلاقات الإنسانية تبني وتقوم على مجموعة من القيم والاعتقادات والأعراف والتوقعات والتي تكون سائدة في بيئة العمل، فالمدير او الرئيس (القائد) الفعال الممارس للعلاقات الإنسانية هو الذي يسمح بمشاركة مرؤوسيه في خلق جو عمل يساهم في تفعيل هذه القيم في المؤسسة، وذلك بدعمهم وتحفيزهم وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر في العمل والتفاني لتحقيق اهداف المنظمة، مما يجعل الأفراد يندفعون نحو تحقيق ذواتهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية في مكان العمل، والقائد الماهر في تعامله الإنساني هو الذي يلهم ويشعر الفرد بمكانته وقيمه الإنسانية في علاقاته الاجتماعية والمهنية ويجعله ينغمس في العمل ويسعى من خلاله إلى تحقيق الانتماء والاحتواء ضمن الجماعة وانه جزء من كل مركب، فبتعاونه وتكامله وتشاركه وإيمانه بان عمله مرهون بعمل المجموعة، وان تحقيق الأهداف المشتركة يتطلب العمل الجماعي كفريق واحد عامل من شأنه أن يجعله يشعر بقيمة المشاركة في البناء التنظيمي للمؤسسة، فالفرد يسعى دائماً إلى الشعور بالأهمية وإبراز دوره ومكانته ضمن المجموعة، والقائد المهتم بالعلاقات الإنسانية هو الذي يؤمن بقيمة الفرد كعضو فعال في المؤسسة مندمج ضمن نسيج من العلاقات المتفردة وان مشاركته في اتخاذ القرارات تشعره بأهميته وتزيد من دافعيته نحو بلوغ الأهداف المسطرة، وان هذا الفرد الفاعل في المؤسسة يطمح ويأمل إلى أن يعامل بعدالة وان يعمل في بيئة تسودها المساواة بين العاملين، فالمدير القائد يؤمن

¹ - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2012،

بقيمة مرؤوسيه وان كل عضو من المجموعة يعتبر فريد عن الآخر وان له قدرات وإمكانات يجب احترامها وتقديرها وبإمكانه المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة إذا ما تم الاعتراف به ومنحت له الفرصة في إثبات ذاته، والتعاون والمشاركة في أداء المهام بشكل جماعي يسهم في تفعيل ثقافة العمل الجماعي لدى الفرد داخل المؤسسة ويكسبه ثقافة تنظيمية مفادها أن العمل التشاركي والجماعي يعطي قيمة مضافة أفضل من العمل الفردي من خلال المناقشة وحرية إبداء الرأي والنظر إلى المشكلة أو محل النقاش بنظرة شمولية متعددة الأبعاد والزوايا مما يساعد على استيعاب المشكلة و توفير بدائل اكبر وأفضل من الاجتهاد الفردي فالقرار الجماعي يؤسس في الغالب على دوافع عقلانية لتحقيق مصالح واهداف مشتركة.¹

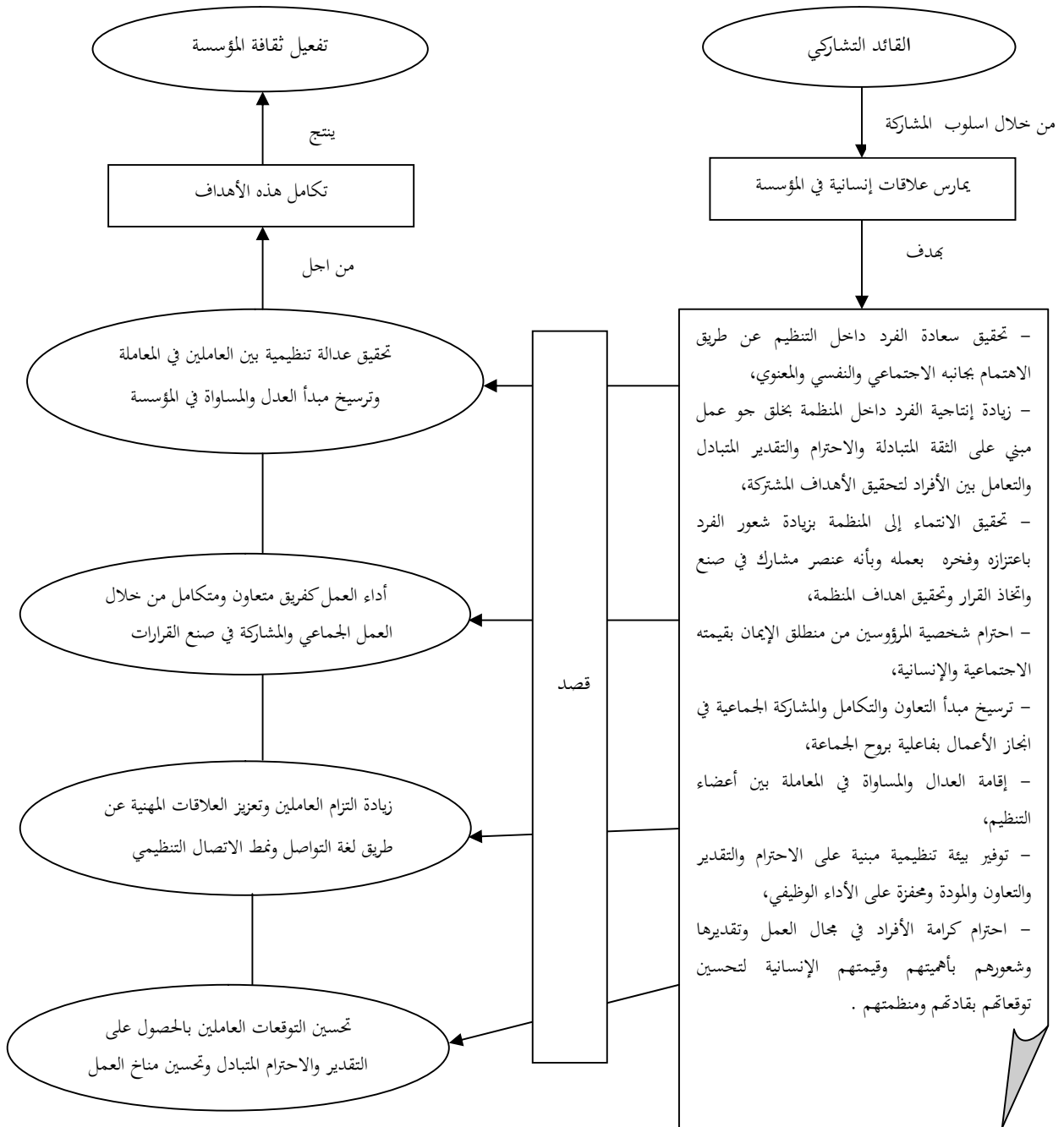
فمن المهام القيادية إرساء سلوكي إنساني يقوي ثقافة العدل في المؤسسة بممارسة علاقات اجتماعية وتنظيمية يسودها العدل والمساواة بين الأفراد دون محاباة او دوافع ذاتية او اعتبارات شخصية، وعلى القائد التشاركي أن يرسخ ثقافة العدل وثقافة المشاركة في صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، بإقامة مبدأ العلاقات الإنسانية الحميدة التي تستند على المعاملة الحسنة والمبنية على الطيبة والاحترام والتقدير دون تحيز رغم الاعتراف بوجود فروق فردية بين المرؤوسين بحسب القدرات والمهارات والمواهب،² واحترام إنسانية العامل داخل المؤسسة كلها عوامل يجب أن تلقى الدعم من قبل القائد بمشاركة الأفراد في اكتساب عادات سلوكية تساهم في تطوير ونمو وتحديث التنظيم كون المنظمة نظام مفتوح يحتاج إلى النمو والتطوير والتحديث المستمر وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية،³

¹ - حمدوش رشيد، مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة امتدادية أم قطيعة، دار هومة، ط1، الجزائر، 2009، ص75.

² - علي بونوة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، 62.

³ - أحمد إبراهيم احمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2002، ص66-67.

الشكل رقم 09: يوضح ارتباط العلاقات الإنسانية بالثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

تاسعاً/ الاتصال والثقافة التنظيمية: انطلاقاً من الواقع الذي يشير إلى انه من يملك المعلومة ويتحكم في أنظمة ووسائل الاتصال يمتلك القوة والسيطرة والتميز، وعلى هذا الأساس اهتم الباحثين في تخصص التنظيم والعمل بدراسة سوسيولوجية العمل والاتصال وأهميته في تكوين وتطوير وترسيخ ثقافة المؤسسة،

من منطلق أن الاتصال هو المحرك الرئيسي لكل العمليات الاجتماعية والتنظيمية داخل التنظيم وخارجه وبدونه لا يمكن تصور أي حركة أو فعل اجتماعي للأفراد والجماعة في المجتمع أو في المنظمة،¹ ولعل التحول الذي شهده المجتمع من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي (ما بعد الصناعي أو ما بعد الحداثة) والذي يعتمد في حركته وتعاملاته ونسبيته الاجتماعية على المعلومة كأساس حياته ونشاطه، وهذا ما فرض اليوم على المجتمعات والمؤسسات الحديثة الاهتمام أكثر بالاتصال الذي يعتبر شريان حياتها والمغذي الحقيقي للمنظمات بالمعلومات، فهو مورد ضروري وأساسي للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المنظمة وعامل مساهم في تكوين وتفعيل وتطوير ثقافة المؤسسة وآلية لتحقيق أهدافها التنظيمية وبلوغ الغايات المنشودة من خلال استثمار طاقات كبيرة في مجال المعلومات والاتصال لتعزيز المركز التنافسي وتوسيع الانتشار وتحقيق الريادة.

1/ مفهوم الاتصال

من المنظور السلوكي يعرف كل من Prestion & Hawkins الاتصال بأنه تلك العملية التي بواسطتها يتم تبادل المعلومات وتعديل السلوك الذي تقوم به الأفراد والجماعات داخل المنظمات من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية،² وفي ذات السياق يرى lunthans بان الاتصال هو الوسيلة التي يتم من خلالها إحداث التأثير على سلوك الأفراد وتغييره وتعديله عن طريق نقل المعلومات بصفة تبادلية.³ ومن الجانب التنظيمي يعرفه ناصر قاسيمي بأنه يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين أطراف التنظيم أفراد وجماعات سواء كانوا داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي وانه عملية تتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي.⁴ أما من المنظور الإداري فيعرف بأنه العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والأفكار والمعاني من شخص إلى آخر أو إلى مجموعة بغرض تحقيق اهداف منشودة.⁵ ويعرفه الباحث على انه عملية تفاعل بين المدير القائد (الرئيس المسؤول) وبين الأتباع والعاملين فيما بينهم، يتم بموجبها نقل أو تبادل المعلومات والأفكار والمعاني وإحداث التأثير على الآخرين داخل التنظيم من اجل تحقيق اهداف تنظيمية تتضمن مصالح مشتركة.

¹ - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص3.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مكتبة دار الشروق، عمان، 1993، ص157.

³ - نقلاً عن حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص251.

⁴ - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سبق ذكره، ص6.

⁵ - فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص245.

2/ أهمية الاتصال وبناء المعلومة في المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي بناء اجتماعي مكون من مجموعة أفراد يشتركون فيما بينهم في أداء أعمال ووظائف محددة وفق هيكل تنظيمي رسمي يتعاونون ويتكاملون كأنساق فرعية للتنظيم من خلال القيام بأدوارهم ومهامهم بهدف تحقيق اهدافهم الخاصة واهداف المؤسسة العامة، حيث تقوم هذه الأهداف بالدرجة الأولى على العائد المادي وهو تحقيق الربح بتقديم منتجات او خدمات او نشاطات هادفة، والقيادة الفعالة والناجحة للمؤسسة الاقتصادية تتطلب إرساء نظام اتصال قوي وفعال مبني على المعلومة الصحيحة والدقيقة والمركز على الانفتاح والسهولة والانسابية في حركة المعلومات ودورها وسرعة انتشارها بين أفراد المجموعة، فالاتصال وظيفه أساسية في العمل الإداري ولا يمكن إقامة تنظيم وانجاز الأعمال والوظائف دون وجود نظام اتصال فعال يمارس من خلاله جميع الوظائف الإدارية، فهو شريان كيانها وعصبها الحيوي كونه عملية تربط بين مختلف وحدات المؤسسة ومستوياتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويرى الاتجاه السلوكي للإدارة الحديثة بان القيادة الفعالة والناجحة للمنظمات هي التي تولي أهمية كبرى لأداة المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية لان العملية الإدارية الناجحة تبنى على أساس علاقات واتصالات تنشأ داخل محيط العمل¹، ومن المهارات الواجب على أي مسؤول أن تتوفر فيه صفة القائد أن يتحلى بها، هي مهارة الاتصال وبناء علاقات اجتماعية ومهنية بين العاملين لضرورة أداء الأعمال وتكامل الأدوار ولأن الفرد العامل داخل التنظيم هو بحاجة دائماً إلى معلومات يوظفها، يتبادلها، يتداولها وأحياناً يطورها ويشارك في بنائها، فالتنظيم الفعال يعتمد المعلومات كأساس لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وتشير مقارنة دروكر في إشارة منه إلى ثقافة المؤسسة وتبيان أهمية وفائدة الاتصال في المؤسسة بأنه آلية لتحقيق الانسجام والتنسيق بين مختلف وحدات التنظيم والذان يسمحان باندماج المعارف المختلفة والحاجات والقيم المدعمة للاندماج بغية تحقيق الأهداف التنظيمية والالتفاف حول مهمة المؤسسة وصورتها العمومية،² وكما يقول ناصر قسيمي في أهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بأنه الأداة الرئيسية والأساسية لكل عمليات التفاعل التي تنتج داخل المؤسسة بنقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير بين أقسام ووحدات المؤسسة و إلى الأطراف المعنية داخل التنظيم.³

¹ - فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص247.

² - فضيل دليو، إتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة، مرجع سبق ذكره، ص20.

³ - ناصر قسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص10.

3/ اهداف الاتصال في المؤسسة الاقتصادية:

- تهدف عملية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية مهما كان نشاطها وحجمها إلى تحقيق مجموعة اهداف ووظائف خاصة بالمرؤوسين وأخرى خاصة بالرؤساء نجلها فيما يلي:¹
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات في كل المستويات التنظيمية عن طريق توفير المعلومات لأفراد والجماعات،
 - نقل المعلومات والتعليمات والإرشادات والتوجيهات والأوامر من القادة إلى الأتباع (المرؤوسين) وتوضيحها من اجل تنفيذها واستعمالها في أداء المهام،
 - التعريف بالأهداف المراد تحقيقها والبرامج والخطط التي تم إعدادها والسياسات المتخذة والسلطات التي تم تحديدها وكل الإجراءات التنظيمية التي تم تبنيها،²
 - ضبط السلوك التنظيمي للعاملين من خلال الالتزام بالتعليمات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأعمال وتوضيح الواجبات المطلوب أداؤها والصلاحيات المخولة لهم،
 - تمكين الأفراد العاملين من الحصول على المعلومات المهنية والاجتماعية بغية دعم العلاقات الإنسانية بينهم،³
 - زيادة التفاعل الاجتماعي بين العاملين وما يحققه من مساهمة في تطور العمل وأداء الأفراد في المؤسسة،
 - مشاركة الأفراد في المعلومة وأثرها على عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة،
 - توفير المناخ المحفز للعمل وذلك بالمشاركة في إقامة علاقات تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي،
 - تحقيق التكامل في انجاز العمل عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية،
 - تحقيق التوازن في سلوك الفرد داخل التنظيم بإتاحة الفرصة للتعبير عن المشاعر والحاجات النفسية والاجتماعية والنجاحات المحققة والإخفاقات المسجلة،

¹ - فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 252 - 253.

² - دليلة مهيري، الاتصال الإقناعي للقائد ودوره في بناء ثقافة الاتصال التنظيمي لدى العمال، مقال متوفر على موقع recherche gate، رابط الموقع: <https://www.researchgate.net/publication/339298725> ، اطلع عليه يوم:

2023/04/16 على الساعة 01:30 .

³ - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

- تبادل التوقعات ووجهات النظر واخذ المشورة من المرؤوسين حول مختلف المواقف التنظيمية وتطوير اتجاهات وقيم الأفراد داخل المؤسسة،¹
- التعريف بمشاكل العمل وتقديم الاقتراحات اللازمة لمعالجتها،
- نقل ثقافة المؤسسة إلى العاملين الجدد و تعزيز قيم العمل لدى الأفراد،
- تحقيق تماسك الجماعة داخل التنظيم عن طريق زيادة وعيهم،
- زيادة شعور العاملين بالانتماء والولاء إلى المؤسسة،
- آلية لضمان لتفاعل الأفراد والتبادل المشترك لمختلف أنشطة المؤسسة.²

4/ خصائص الاتصال الإداري

للاتصال الإداري خصائص ومميزات يتميز بها عن غيره من الأنماط الاتصالية الأخرى وهي:³

أ/ عملية ديناميكية: كونه أساس التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل التنظيم فالفرد العامل داخل المؤسسة هو فاعل اجتماعي يؤثر في الآخر ويتأثر به، وهذا ما يجعل إمكانية تغيير سلوكنا، قيمنا، اعتقاداتنا، توقعاتنا وأعرافنا التنظيمية وفق والأوضاع الاجتماعية المختلفة وما يقتضيه الموقف والمتطلبات الإدارية داخل المؤسسة،

ب/ عملية دائمة ومستمرة:

يعد حلقة الوصل بين كل العمليات الإدارية الأخرى ولا يمكن الاستغناء عنه فهو لا يتحدد ببداية ولا تحده نهاية، وهذا ما جعله يوصف بقلب العملية الإدارية وأساس نجاحها وتفوقها وضمان استقرارها وبقائها،

ج/ عملية متعددة الأشكال:

الاتصال الإداري لا يتخذ في تجسيده وتطبيقه على اتجاه واحد، فقد يكون دائري يعتمد على مشاركة الأفراد في إقامته وقد يكون أفقي وقد يكون عمودي وقد يكون شبكي متعدد الأطراف، فهو لا يسير في خط مستقيم ويتحدد بالنمط القيادي السائد في المؤسسة،

¹ - بلقاسم تومي، أنسة الشيكرك، أهمية الثقافة التنظيمية والعملية الاتصالية في المؤسسة الجامعية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد(2)، العدد(4)، 2019، ص374.

² - محمد عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، ط1، عمان، 2000، ص204.

³ - سامي عواد الشمري، محمد فهاد اللوقان، واقع القيادة التشاركية الثانوية بمدينة حائل وسبل تطورها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد(3)، 2018، ص78.

د/ عملية صعبة الإلغاء: الاتصال مبني على عامل التأثير فوصول معنى الرسالة الاتصالية وقراءة مضمونها يجعل من الصعوبة بمكان أن يتم حذف وإلغاء تأثير هذا المضمون من الذي قد يكون إشارة، معلومة، رمز أو فعل يتضمن معنى من المعنى بالعملية الاتصالية،

هـ/ عملية معقدة: يكمن هذا التعقيد في صعوبة التحكم في فيها، حيث أن العملية الاتصالية تقام على مجموعة من الشروط والعناصر والعوامل المختلفة والتي يجب أن تختار بدقة وعناية لازمة لبلوغ الهدف المتوخى منها وإلا فشلت العملية الاتصالية في تحقيق الغاية المتوقعة من حدوثها وإنشاءها هذا من جهة،¹ ومن ناحية أخرى انها مبنية على التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وان كان هذا يدل على سهولتها إلا انه قد يجد من فعاليتها كون الفرد والذي هو طرف حقيقي في العملية يعتبر عنصر مركب ومعقد في حد ذاته فهو يخضع لعامل نفسي واجتماعي وإنساني وثقافي وله توقعات اتجاه المؤسسة والآخرين، كلها عوامل تمتاز بالدينامكية وعدم الثبات وبالتالي يصعب التحكم فيها وهذا ما يزيد العملية تعقيداً.

5/ أنواع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية

يوجد في المؤسسة عدة أنواع من الاتصالات فمن الناحية الإدارية يوجد:

أ/ اتصالات رسمية (Formal Communication):

يستند هذا النوع من الاتصالات إلى الرسمية في تحديد مساراتها وقنواتها وفق الهيكل التنظيمي وقواعد العمل الرسمي وتأخذ أشكالاً واتجاهات وهي:²

- شكل صاعد (Upward comm): وهو الذي تتم فيه الاتصالات من المرؤوسين إلى الرؤساء أي من المستويات الدنيا للتنظيم إلى المستويات العليا وتتضمن التقارير المختلفة حول أداء العمل وتنفيذ التعليمات والقرارات، والاقتراحات والشكاوى والتظلمات والإحصائيات والبيانات،

- شكل نازل (Downward Comm): يتم فيه تدفق المعلومة من المستوى الأعلى للتنظيم إلى المستوى الإداري السفلي ويتضمن التعليمات والأوامر والتوجيهات والمعلومات المتعلقة بالقوانين وإجراءات العمل،

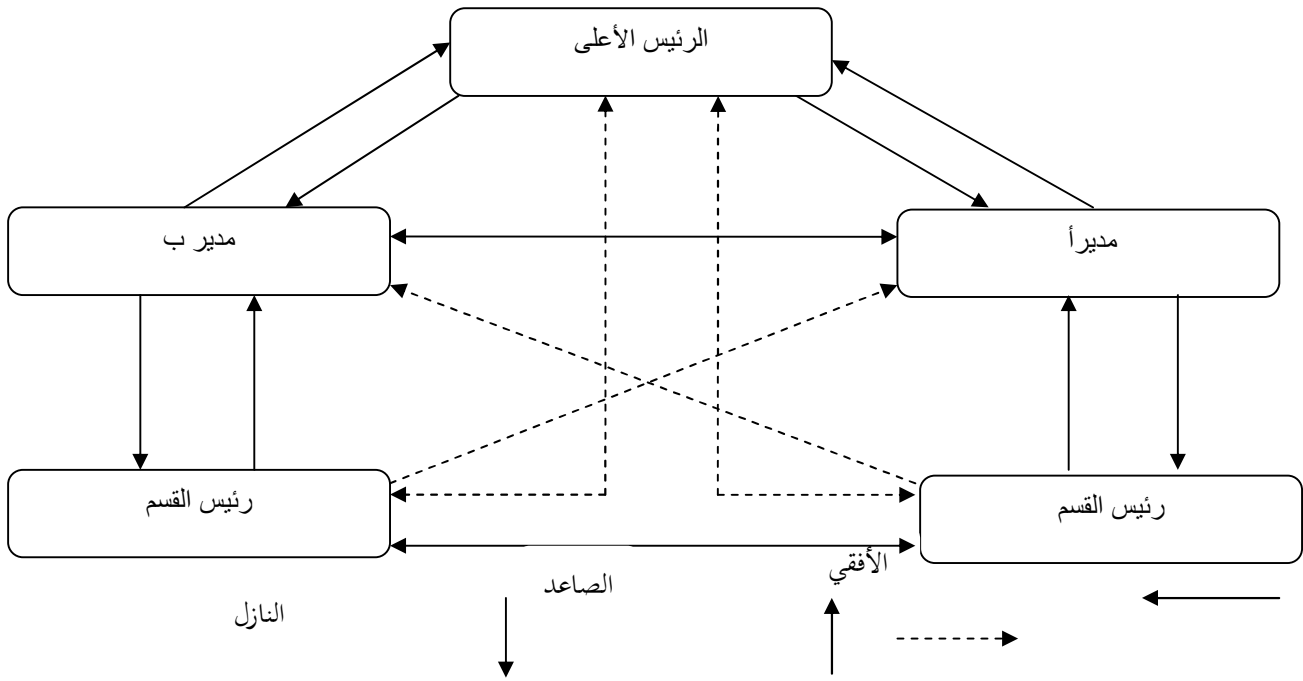
- شكل أفقي (Horional/Lateral Comm): يتم الاتصال في هذا النوع بين مختلف الأعوان والموظفين المتماثلين والذين هم في نفس المستوى الإداري بهدف التنسيق والتشاور والتطوير، حيث يساعد هذا الشكل في تحقيق المشاركة والتعاون والتكامل بين أعضاء التنظيم في نفس المستوى الوظيفي،

¹ - أحمد جودة محفوظ، العلاقات العامة مفاهيم ودراسات، دار زهران، ط1، عمان، 2009، ص121.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص255-261.

- شكل محوري او اتصالات قطرية (**Diagonal Comm**): وتسمى أيضاً بالاتصالات المتقاطعة، وهذا النوع من الاتصال لا يستند على الهيكل التنظيمي الإداري في العملية الاتصالية، فهو يأخذ مسار محوري تتم فيه تبادل المعلومات والآراء بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية دون الالتزام بتدرج السلطة في المستويات الرسمية للتنظيم مما يساهم في توفير الوقت والمال والجهد.

الشكل رقم 10: يوضح الأنواع الأربعة للاتصال الرسمي في المؤسسة



المصدر: ناصر قسيبي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

ب/ اتصالات غير رسمية (**Informal Communication**)

تنشأ هذه الاتصالات في المؤسسة نتيجة التفاعل الاجتماعي بين أفراد التنظيم من خلال العلاقات الشخصية والمهنية للعاملين داخل المؤسسة والتي تكون خارج المسار الرسمي للاتصال والمحدد بالسلطة الرسمية والمركز الوظيفي، فهي تتم بأسلوب غير رسمي ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى تحقيق أهداف خاصة بالأفراد أكثر من أهداف المؤسسة، مما يستوجب على القائد الإداري الفعال أن يجعل أهداف المرؤوسين ضمن أهداف المؤسسة بان تتوافق معها عن طريق التماسك والتناغم بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وجعلها في صالح التنظيم بان تسعى من خلالها الجماعة إلى تحقيق أهدافها المشتركة.

لقد قسم الباحثون والمهتمون في مجال الاتصال الإنساني من حيث عدد المشاركين في عملية الاتصال إلى:¹

- اتصال ذاتي داخل الفرد بينه وبين ذاته حيث يتضمن أفكاره ومدركاته وتجاربه وخبراته،
- اتصال شخصي يكون بين شخصين وجهاً لوجه او بين شخص ومجموعة من الأشخاص بطريقة مباشرة ويعتبر هذا النوع أساس تحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة كونه يمتاز بالمرونة أثناء القيام بالاتصال كاستعمال اللغة المناسبة للمخاطب حسب مستواه الثقافي والاجتماعي والفكري وآلية للاقتصاد الوقت في بلوغ الرسالة وفهمها الفهم الصحيح وتحقيق الهدف المرجو والمتوقع من حدوث العملية،

- اتصال جمعي مبني على المشاركة لمجموعة كبيرة من الأفراد داخل التنظيم ويهدف لتحقيق اهداف معينة، ومن صوره المؤتمرات والاجتماعات والندوات والذي يكون الغرض من تبادل الأفكار ووجهات النظر حول دراسة موضوع او تقديم اقتراحات وحلول لمشكلة تنظيمية او التعريف بمنتجات وخدمات وعروض جديدة.

ومن حيث اللغة المستعملة في العملية الاتصالية توجد اتصالات شفوية(الاتصال اللفظي أو الشخصي) تعبر عن مضمون الرسالة ومحتواها باستخدام اللغة المنطوقة(الكلام) من قبل المرسل إلى المستقبل لها، ويتأثر هذا النوع من الاتصال الإنساني بصفة التلفظ وحركة الكلام وطريقة ولغة التعبير، بالاضافة إلى الاتصال الغير لفظي والذي لا يعتمد على استخدام الكلمات لنقل الأفكار والمعلومات كأداة في عملية الاتصال، بل يتم استعمال وسائل ولغات أخرى تؤدي دور الكتابة والكلام في توصي ونقل معنى ومحتوى الرسالة ومنها لغة الإشارة(Sign Langage)، لغة الفعل(Action Langage)، لغة الموضوع(Langage Objectif).²

6/ الاتصال ودوره في تفعيل ثقافة المؤسسة

لقد زاد اهتمام الباحثين في سوسيولوجيا التنظيمات حول دراسة موضوع القيادة والبحث عن آليات ووسائل قيادية أكثر نجاعة في عقلنه التسيير الإداري للمؤسسات عن طريق إدارة وتفعيل العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم والمبنية على مختلف الأدوار والمراكز الوظيفية التي يقوم الأفراد بأدائها كفاعلين اجتماعيين من اجل تحقيق اهداف مشتركة والتركيز على الجانب الاجتماعي نتيجة تعقد العمل الإداري

¹ - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص83-84.

² - فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص262-263.

وظهور مشكلات تنظيمية واجتماعية داخل التنظيم، مما فرض اليوم على قادة ورؤساء المؤسسات الاقتصادية ممارسة الدور القيادي لبناء قيم تنظيمية ومعتقدات وأعراف وتوقعات لدى المرؤوسين تسهم في تعزيز وتفعيل ثقافة المؤسسة من خلال تبني ثقافة اتصالية مبنية على المشاركة في بناء المعلومة الصحيحة والفعالة في إدارة وتفعيل العملية الاتصالية قصد ترسيخ قيم ومبادئ الاتصال التنظيمي وإقامة علاقات اجتماعية مبنية على التواصل والاتصال الفعال، حيث يعد الاتصال العصب الرئيسي والمحرك الأساسي لبناء وتفعيل النسق الاجتماعي للتنظيم الإداري الحديث وما له من دور وأهمية في المحافظة على بقاء واستمرار التنظيمات الحديثة.¹ ويرى **بارسونز** في دراسته للتنظيمات أن المؤسسة تضم مجموعة من الأنساق الفرعية تعمل وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف النسق الكلي للتنظيم (المؤسسة) مركزاً في ذلك على القيم ككون للثقافة التنظيمية وكنسق فرعي للتنظيم يتأثر بثقافة العاملين فهم الحاملين لثقافة المجتمع إلى المؤسسة، والاتصال بمنظور نسقي حسب **بارسونز** هو آلية لتفعيل ثقافة المؤسسة نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد من خلال الإشارات والرموز كوسائط اتصال متضمنة معاني تساهم في ترسيخ وتفعيل ثقافتها.²

وللاتصال المفتوح والفعال دور في إقامة علاقات إنسانية في مكان العمل قوامها التقدير والاحترام المتبادل وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي والأهمية في المؤسسة وإشباع الحاجة النفسية والاجتماعية للأفراد بإشراكهم في المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الإدارية مما يزيد في تنمية شعورهم بإنسانيتهم وأهميتهم كفاعلين اجتماعيين داخل التنظيم، ففي ظل القيادة التشاركية تعزز وتفعيل ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات وثقافة إدارة الوقت وقيمه بفتح المجال للعاملين في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب وباللغة التي يفهمونها مما يزيد في انتماءهم للمؤسسة وتحقيق هويتهم المهنية، وهذا ما وصلت إليه دراسات وتجارب **إلتون مايو** في كتابه "الإدارة والعمل" المتعلقة بإبراز أهمية الفرد في تسيير المؤسسة واثار العلاقات الإنسانية على أداء وإنتاجية العامل، حيث خلص **مايو** إلى أن الاتصال المفتوح وسيلة للقيادة الناجحة وتحقيق مبدأ المشاركة وتنمية الروح المعنوية وزيادة التعاون والتكامل في العمل وأداة لاتخاذ قرارات فعالة، وان الاتصالات الغير رسمية المبنية على العفوية لها دور في تحقيق ذات الفرد في العمل ورفع كفاءته

¹ - دليلة مهيري، الاتصال الإقناعي للقائد ودوره في بناء ثقافة الاتصال التنظيمي لدى العمال، مرجع سبق ذكره، ص2.

² - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 2003، ص 111.

وتعتبر وسيلة لإقناعهم بأدوارهم في التنظيم والتعرف على بيئة العمل الداخلية للمؤسسة وانه يساهم في تفعيل وتوطيد العلاقات الاجتماعية وتحقيق رضاهم الوظيفي.¹

كما جاءت أبحاث ودراسات وتجارب **دوقلاس ماغريغور** عالم النفس الاجتماعي والذي يعتبر من بين مؤسسي المدرسة السلوكية بتقديم نموذج معدل للتعامل الإنساني الصحيح في المنشأة والمتمثل في نظريته المعدلة للسلوك الإنساني في التنظيم واسماها بنظرية (Y) التي تتوافق مع بعض مبادئ النمط القيادي التشاركي في عملية الاتصال والتي أسسها على أنقاض نظرية (X) التي كان الاتصال فيها يخضع لسلطة المدير القائد بشكل تقليدي معتمد على أسس النظرية الكلاسيكية التي كانت تمتاز بقلّة التفاعل بين العاملين وانعدام الثقة واعتماد أسلوب الاتصال النازل والرسمي وقلّة المشاركة في عملية صنع القرارات وعدم توفر المعلومات الكافية والوفية في اتخاذ القرارات وارتكاز السلطة في يد القائد ومحدودية التفويض،² وتوصل **ماغريغور** إلى أن مشاركة المرؤوسين في المعلومة وصناعة القرارات له دور في بناء الثقة بين العاملين نتيجة التغذية العكسية، وان التفاعل والتواصل في ظل الاتصال المفتوح بشكل مستمر بين أعضاء المجموعة يخلق جو من التفاهم والتعاون والاحترام والصداقة والألفة وعدم التشبث بالاتصالات غير الرسمية وان الاتصال الجيد بين القائد والأتباع يقوي العلاقة بينهم ويجعلهم يندفعون نحو تحقيق أهدافهم المشتركة وان مصدر السلوك العقلاني للقائد التشاركي هو الحصول على تكامل الأهداف في مختلف المستويات الإدارية ودعم جهود الأفراد داخل التنظيم لتحقيق الأهداف المتفق عليها.³

وللاتصال دور في تفعيل وتحسين إدارة الوقت في المؤسسة، كون الوقت كقيمة تنظيمية ومورد هام له ارتباط كبير بعملية الاتصال فالقائد التشاركي يهدف من خلال قيادته لفريق عمله إلى التحكم في الوقت وتوجيهه وجعله لصالح المنظمة وذلك باستخدام وسائل اتصال فعالة يتم بموجبها اختزال عامل الوقت وتوفيره واستغلاله بشكل عقلاني على أساس أن الوقت لا يخزن ولا يعوض،⁴ فمشاركة القائد لأعوانه في المعلومة وبنائها من خلال وسائل اتصال فعالة يتم بموجبها إرسال واستلام الرسالة في الوقت المناسب وللشخص المناسب وبالوسيلة المناسبة عن طريق إقامة نظام متكامل من الاتصالات يربط بين بين الوظائف الإدارية والأفراد ومحيط العمل لتحقيق التوازن داخل النظام الاجتماعي للمؤسسة يساهم في

¹ - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار ميسرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص 47.

² - نقلاً عن: دليلة مهيري، الاتصال الاتقاعي للقائد ودوره في بناء ثقافة الاتصال التنظيمي لدى العمال، مرجع سبق ذكره، ص6.

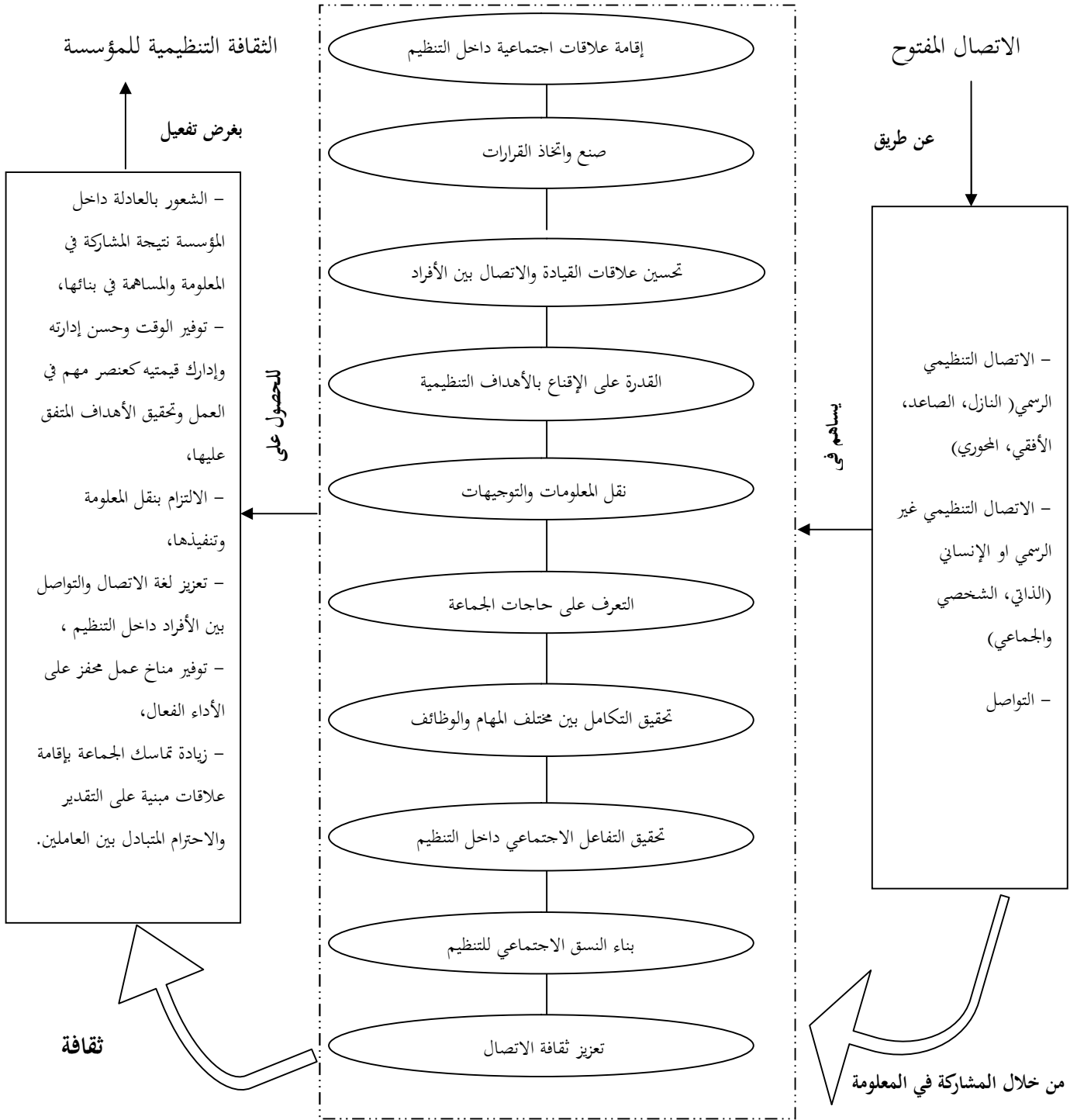
³ - محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة بالعربية، 2009، ص49.

⁴ - فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، مرجع سبق ذكره، ص274.

نشر واكتساب العاملين لثقافة إدارة واحترام الوقت في المنظمة وزيادة الإنتاجية من خلال تحسين علاقات القيادة والاتصال بين الأفراد وأهميتها في زيادة رضا العاملين مما يحفزهم ويدفعهم لتحقيق اهدافهم المشتركة، والقائد التشاركي له دور في تعزيز ثقافة الاتصال بانتهاج اسلوب الاتصال المفتوح في كل الاتجاهات وان يكون ماهراً في الاتصال وله القدرة على الإقناع بأهداف المؤسسة والتشجيع والتحفيز ونقل المعلومات باستعمال اللغة التي يفهمها المرؤوسين ويدركون معناها والتعرف على حاجات الجماعة كونه عضو فيها وان يساهم في تحسين أداء الأفراد وتطوير قدراتهم وتدريبهم على ممارسة عملية الاتصال لتوضيح أهميتها وأسبابها ومقوماتها ودورها في دعم الثقافة التنظيمية للمؤسسة.¹

¹ - المرجع السابق، ص 275-276.

الشكل رقم 11: يوضح الاتصال وعلاقته بالثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا لموضوع القيادة التشاركية اتضح للباحث بان هذه الأخيرة لها دور في تفعيل ثقافة المؤسسة ناتج على وجود علاقة متبادلة بينها وبين الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، ويتجلى هذا الأثر من خلال اعتماد القائد التشاركي لبعض الآليات القيادية المدعمة لهذه الثقافة من خلالها تفعيل ثقافة العدل داخل التنظيم ونشر ثقافة حسن إدارة الوقت، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات واعتماد ثقافة العمل الجماعي كفريق عمل متكامل، وان ممارسة القائد التشاركي للعلاقات الإنسانية تساهم في تحقيق ثقافة الالتزام داخل المؤسسة وثقافة المشاركة في توفير جو عمل محفز قائم على التقدير والاحترام المتبادل بين العاملين ورؤسائهم وان هذه المؤشرات للثقافة تدعم وتفعّل من قبل أبعاد القيادة التشاركية والمتمثلة في عملية تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة علاقات إنسانية حميدة وإقامة نظام اتصالي مفتوح مبني على المساهمة في بناء المعلومة الصحيحة والفعالة.

الثقافة التنظيمية

- تمهيد
- مفهوم الثقافة التنظيمية
- أهمية الثقافة في المؤسسة الاقتصادية
- خصائص الثقافة التنظيمية
- أسس الثقافة التنظيمية
- نظريات الثقافة التنظيمية
- أنواع الثقافة التنظيمية
- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
- مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
- قضايا معاصرة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية
- العلاقة بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة
- خلاصة

تمهيد

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي لاقى اهتمام مجموعة كبيرة من الكتاب الباحثين والمختصين في علم الاقتصاد والإدارة وعلم النفس والاجتماع بالأخص في المنظمات والمؤسسات وهذا راجع لما لها من تأثير كبير على المنظمة وفي تكوين وتشكيل هوية المؤسسة ونموها وتطورها والمحافظة على كيانها التنظيمي من خلال التفاعل الذي يسمح بالاندماج الاجتماعي بين العاملين، فالثقافة التنظيمية للمنظمات يتم دعمها من خلال القواعد والمعايير التنظيمية التي تتبناها المؤسسة والأفكار والمعتقدات والتوقعات والقيم المتعارف عليها والمشاركة بين العاملين والتي يتم بموجبها رسم صورة ذهنية في عقول العاملين أساسها الشعور والإحساس بالانتماء إلى المؤسسة والالتفاف حول الأهداف والمعاني المشتركة بين العاملين مما يساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة. فبالثقافة التنظيمية التي تعتبر من الأدوات والآليات التي تساعد على اندماج وتفاعل العاملين الجدد وحديثي العهد بالمؤسسة، ودورها في تحقيق الالتزام بقيمتها وأهدافها المراد تحقيقها بالنسبة للعاملين الجدد والمنتمين إليها، فمن خلالها يمكن للقادة أن يضبطوا السلوك التنظيمي للمرؤوسين وتعديله وزيادة إمكانية التحكم فيه وبواسطتها يتم التغلب على المعوقات المهنية والمشاكل التنظيمية في المؤسسة.

أولاً/ مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة كما يعرفها تايلور في كتابه "Primitive Culture" بأنها ذلك الكل المركب والذي يشتمل على الفن والأخلاق والمعرفة والقانون والمعتقدات والعادات أو أي قدرات أخرى وعادات يمكن للإنسان أن يكتسبها كونه عضواً في المجتمع،¹ ونجد الباحث الجزائري ناصر قاسيمي يعرفها في كتابه "دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل" بأنها مجموع المعتقدات والقيم والسلوكيات والمعاملات المتراكمة لدى أعضاء جماعة التنظيم خلال تاريخ المؤسسة من خلال تفاعلهم مع محيط بيئة العمل الداخلية والخارجية والتي يشترك فيها أعضاء التنظيم ويقبلونها كموجه لعلاقاتهم ومعاملاتهم وسلوكهم والتي تطبع نمط تفكيرهم وانجازهم وهي حصيلة مجموعة من الثقافات وهي الثقافة الاجتماعية وثقافة المجتمع المحلي والثقافة التنظيمية العالمية والثقافة التنظيمية الرسمية.² كما تعرف بأنها المجموع المتجانس للمواقف المشتركة لكل العاملين في المؤسسة، وبهذا المعنى فالثقافة التنظيمية هي "مجموع القيم والمعايير والتصورات التي يشترك فيها مختلف الفاعلين داخل التنظيم الذي يفرض هذا الأخير نظامه الثقافي على كافة أعضائه".³ ومن المنظور السوسولوجي تعد الثقافة التنظيمية في نظر علماء الاجتماع بأنها حصيلة الموجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تكون المنظمة، فلا يمكن تصور ثقافة تنظيمية خارج الأفراد العاملين في التنظيم ولا يمكن أن تكون الثقافة سابقة لهم فهي تبنى من خلال تفاعلهم الاجتماعي وعلاقتهم بقادتهم مما يجعل الثقافة تفرض نسق من القيم والمثبات على أعضاء التنظيم.⁴

في حين عرف الكاتب جيبسون "GIBSON" وزملاؤه الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمدرجات والتصورات والاعتقادات وهي معايير وقواعد وأشياء من صنع الإنسان، وأنها أنماط سلوكية مشتركة بين الأفراد، فثقافة المنظمة حسب جيبسون لها معنى مشابه لثقافة المجتمع فهي شخصيتها ومناخها وان لها دور في ضبط روابط وسلوكات الأفراد داخل المنظمة وتحفيزهم لأداء أدوارهم بفاعلية.⁵

¹ - بوفلحة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2014، ص110.

² - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سبق ذكره، ص52.

³ - محمد بشير، الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2007، ص8-9.

⁴ - دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، مارس 2007، بيروت، ص177.

⁵ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص309.

تُعرّف الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية تم اختراعها أو اكتشافها وتطويرها من قبل مجموعة معينة من اجل البحث عن كيفية التعامل مع مشاكل بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة عن طريق التكيف مع المحيط الخارجي وتحقيق التكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة وبالتالي يجب تعليمها للأعضاء الجدد على انها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات.¹ أما السوسيولوجي الفرنسي ميشال كروزيه فيعرفها بأنها قدرة المنظمة على إنتاج وإعادة إنتاج مجموعة من الأفراد تسعى إلى تحقيق اهداف مشتركة من خلال وجود علاقات غير متساوية وعلاقات قيادية بحيث تحضى هذه العلاقات بالقبول من قبل أعضاء هذه الجماعة.²

في حين نجد ادجار ه شين "Edgar H.schein" في كتابه المشهور "الثقافة التنظيمية والقيادة" يرى بأنها نمط مشكل من مجموعة من الافتراضات المكتشفة المنتجة والمطورة من قبل جماعة معينة اكتسبتها عن طريق التعلم من خلال التكيف مع مشكلات البيئة الخارجية وتحقيق الاندماج الداخلي، حيث أثبتت هذه الافتراضات نجاعتها وفعاليتها وأنها صالحة لهم وذات قيمة وتساهم في بقاء واستمرار التنظيم، وعلى هذا الأساس اعتمدها وتداولوها على انها الطريقة الصحيحة للتفكير الصحيح والادراك الواعي والإحساس المشترك اتجاه هذه المشكلات ومن تم وجب نقلها وتعليمها للأفراد الجدد،³ وحسب كيرت لوين "Kurt Lewin" هي تلك الافتراضات والقيم والمعتقدات والمعايير والقواعد التي يشترك فيها الأفراد داخل المنظمة.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص بان الثقافة التنظيمية هي الميزة التفضيلية للمنظمة والتي تصنع لها الريادة والتميز والانفراد بشخصيتها، وهي نسق فرعي مكون من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات ومجموعة من الافتراضات والقواعد والمعايير التي يشترك فيها الفاعلين في التنظيم وتوجه

¹ -Richard.S.Brenyah, Edward.N.Tetteh, "organizational culture and its impacts on employee retention: evidence from the private tertiary education sector of Ghana", European Journal of Business and Management, vol 8 , N°34 , 2016,p48.

² - نقلاً عن: نور الدين بوراس، رشيد زوزو، دور القيادة الإدارية في تنمية مؤشرات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المركب المنجمي صوميفوص بئر العاتر، مجلة العلوم الانسانية، المجلد(20)، العدد(02)، الجزائر، 2020، ص 591.

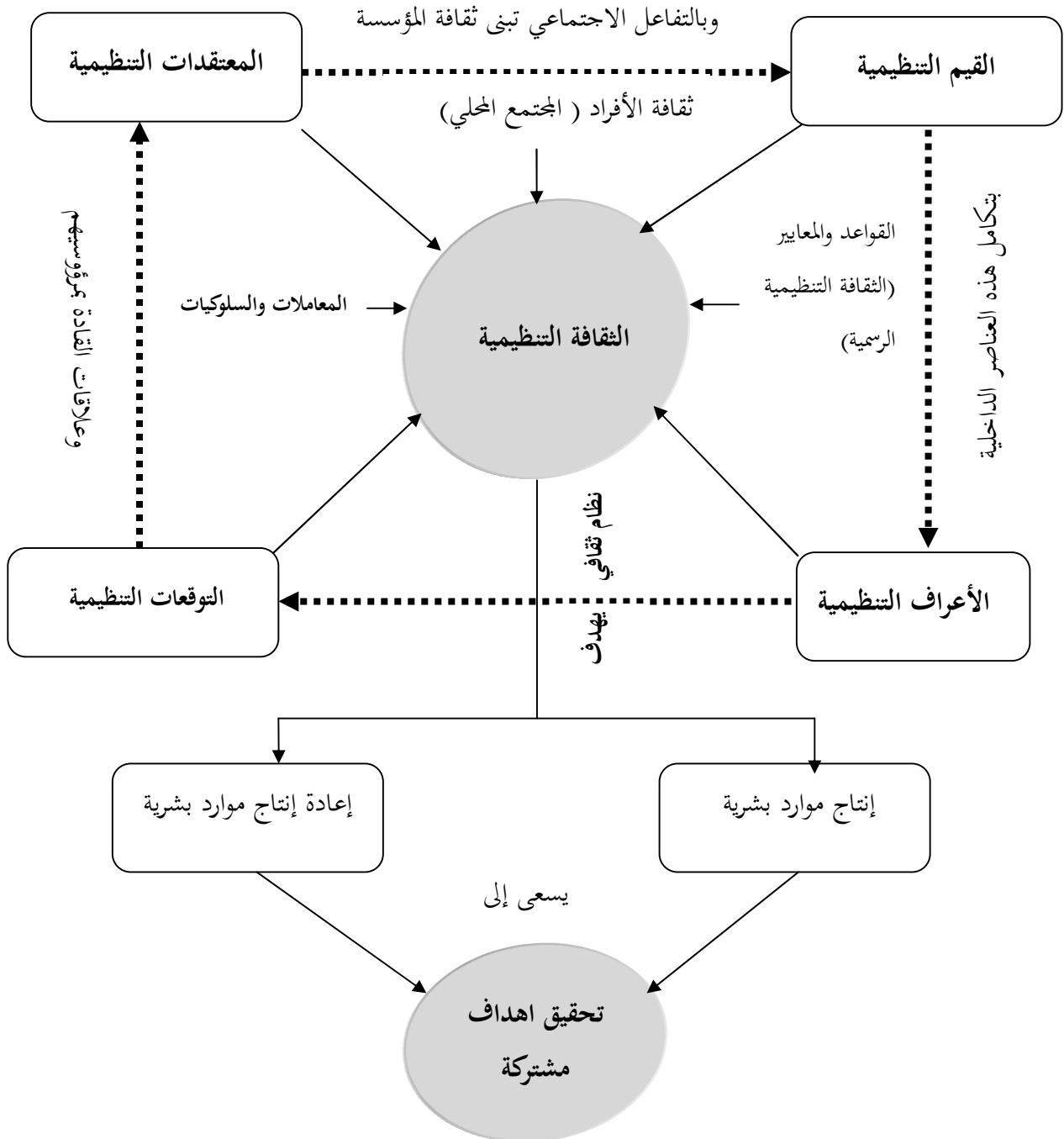
³ -Shein, Edgar. H: Organization Culture and Leadership, Jossey Bass, San Francisco ,1985.p9

⁴ - نقلاً عن: الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية، أطروحة دكتوراه (غير منشور)، علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012-2013، ص 57.

سلوكهم والتي تدعم من قبل القيادة الإدارية للمنظمة مكونة بذلك نظام ثقافي مفروض على الأفراد المنتمين إليها.

ويمكن تلخص التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم(12): يوضح الثقافة التنظيمية للمؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث

ثانياً/ أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

للثقافة التنظيمية إسهامات في المؤسسة الاقتصادية كونها تعتبر عنصراً مهماً في المنظمة بصفة عامة، فهي تشير إلى مجموعة الأعراف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة التي تنفرد بها المؤسسة وتميزها عن غيرها وتمثل في الجوانب التالية:

- تؤثر في افتراضات واعتقادات وتوقعات المخططين وصانعي رؤية المؤسسة عند بناء إستراتيجية المؤسسة بشكل مباشر او غير مباشر، وتساهم في تحقيق التوافق والانسجام الخارجي والتكامل الداخلي في بيئة عملها، وتميزها عن مثيلاتها بشعارها ومخرجاتها ومدخلاتها وطريقة أداء نشاطها ومهامها،¹

- تساعد في ضبط وتوجيه سلوك الأفراد العاملين داخل التنظيم وذلك من خلال تحديد المعايير والقيم الواجب إتباعها في تنفيذ وأداء المهام مما ينتج عنه احترام زيادة الالتزام بقواعد وسياسة المؤسسة،

- آلية يتم بموجبها توحيد سلوكيات الأفراد وتقوية الاتصال، من خلال التواصل الفعال المبني على التفاعل والعمل الجماعي والتعاون بين العاملين بتوفير ظروف عمل لائقة ومحفزة على الإبداع والابتكار، يتم فيه تبادل الأفكار والخبرات والمعرفة بجرية وثقة مما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة، كما تساهم في تعزيز القيم والأعراف المشتركة وبها يتم اعتماد وبناء معايير الأداء الجيد وتحقيق التكامل بين مختلف الأدوار الوظيفية وترسيخها يكون لأداء الدور الوظيفي معنى،

- تساهم في إمداد العاملين برؤية واضحة شاملة وفهم اعمق وواسع لطريقة أداء الأشياء، وتكون الإطار الثقافي المناسب للأفراد داخل التنظيم وتنمي لديهم الاهتمامات الجماعية بدل من الاهتمامات الذاتية للأفراد وتساعد في تحقيق الجودة والريادة من خلال ترسيخ المعيار الرئيسي والمقياس الحقيقي لنجاح المؤسسة والذي يتوافق ونشاطها الأساسي، وان لها دور في وضوح رسالة المنظمة وتعتبر مفتاح لتحقيق الكفاءة التنظيمية،²

- أداة تساعد في بناء تاريخ المؤسسة وترسيخه لدى العاملين فهي تعتبر سجل يتم فيه كتابة ماضي المؤسسة ورموزها ومؤسسيها ومنجزاتها وزخمها الاقتصادي والثقافي والإداري الذي يتضمن طرق الأداء العالي والعمل المحقق،

¹ - جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص26.

² - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، ط1، السويس، القاهرة، 2005، ص153-156.

- تساهم في تشكيل وبناء هوية المؤسسة التي تصنع لها التميز عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية من خلال تحسين صورتها الداخلية والخارجية وتعزيز سمعتها في سوق العمل، فالقيم والمعتقدات المشتركة بين موظفي وعاملي المؤسسة تعكس توجهها، وهذا ما يزيد في تحقيق الانتماء والولاء والثقة بين العاملين والعملاء،

- للثقافة التنظيمية دور مهم في الحفاظ على مواهب المؤسسة واستقطابها كفاءات جديدة، فالمؤسسة التي تملك ثقافة قوية ومشجعة تحضى برضا العاملين الحاليين والمنتقلين إليها على البقاء واستقطاب العاملين المحتملين (المتوقعين) إلى العمل ضمن نشاطها،

- تعزيز المشاركة والعمل الجماعي ضمن فرق عمل متعاونة ومتكاملة، فالاشتراك في القيم والأعراف والتوقعات والعادات التنظيمية بين العاملين عامل من شأنه دعم وتحقيق التعاون والعمل ضمن مجموعة مما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية وتحقيق الأهداف المتوقعة،

ويرى الباحث الجزائري سحنون "sahnoun" أن للثقافة التنظيمية أهمية ودور في الشركة من منظور سوسيو اقتصادي يتجلى فيما يلي:¹

- أن ثقافة الشركة تعتبر شرط أساسي وضروري لأي تفكير استراتيجي يجعل من الممكن اتخاذ قرارات مناسبة تراعي خصوصيات الشركة واستناد هذه القرارات إلى معايير قياسية،

- تعد الثقافة التنظيمية أداة ووسيلة إدارية في خدمة الشركة فهي تسمح بتماسك المجموعة عن طريق الاتفاقات في القيم المشتركة التي لا تتجاوز الاختلافات في المصالح وهي بذلك آلية للتقليل والحد من مخاطر الصراع والمواجهة الداخلية (داخل التنظيم) والخارجية (المنافسين)،

- من المنظور الاقتصادي تسمح ثقافة الشركة بتحسين الأداء وتحقيق الالتزام بقيمها وتطوير الحوافز وتنسيق الجهود والتعاون والمشاركة في تجسيد الأهداف المنتظرة على الواقع العملي.

وفي هذا السياق يؤكد المرسي وآخرون في كتابهم "الإدارة في المنظمات العامة" على أن للثقافة التنظيمية أهمية ناتجة عن مجموعة من الأدوار والوظائف والأغراض التي تؤديها في المؤسسة وهي:²

¹ -sahnoun abdrzak ,**la nature de la culture organisationnelle** ,revu recherches ,Vol(10), N(2), 2016,algerier,p41.

² - جمال الدين المرسي ،ثابت إدريس،مصطفى ابوبكري، الإدارة في المنظمات العامة،جامعة المنوفية،ط1، القاهرة،2002، ص164.

- يوجد لها دور في تحقيق اهداف المنظمة كونها المرشد المعين لأفراد في توجيه فكرهم وجهودهم لمختلف الأنشطة والمهام الموكلة لهم، فهي تقوم بتحديد طريقة وأسلوب التعامل مع تحركات المنافسين وسرعة الاستجابة لرغبات ومتطلبات واحتياجات العملاء والزبائن بما يخدم مصالح المؤسسة ويثبت تواجدها واستقرارها في محيط نشاطها ويزيد من نموها وتوسعها،
- لها أهمية من خلال دورها في تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المجموعة، وذلك بتحديد طرق الاتصال وكيفية التواصل بين الأفراد فيما بينهم بغية المشاركة في أداء المهام بفعالية،
- آلية لتحقيق الاستقرار النسبي مع المحيط الخارجي للمنظمة عن طريق التكيف مع بيئة الأعمال والتعريف بمتطلبات واحتياجات الزبائن والمنافسين والأطراف الخارجية التي تربطها علاقة بالمنظمة.

الشكل رقم (13): يوضح أهمية الثقافة التنظيمية

- تكامل الأدوار الداخلية والتكيف والانسجام مع المتغيرات الخارجية،
- ترسيخ تاريخ المنظمة وتوريثه لدى العمال الجدد،
- إيجاد معاني مشتركة لأفعال معينة تحضى بالقبول العام،
- تقوية الاتصال والعمل الجماعي المبني على المشاركة،
- مصدر لاتخاذ قرارات مناسبة،
- بناء رؤية مشتركة حول فهم الأدوار والتعامل مع الأشياء بخلفية ثقافية،
- ضبط سلوك الأفراد وتحقيق الالتزام التنظيمي،
- إيجاد شعور موحد بالانتماء والولاء التنظيمي للمنظمة،
- زيادة تماسك الجماعة عن طريق إيجاد اتفاقات مشتركة
- حول القيم والأعراف والتوقعات والمعتقدات التنظيمية للمنظمة.

الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً/ خصائص الثقافة التنظيمية: تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى وقد تتشابه من تنظيم إلى آخر، و يرى الباحث مصطفى عمودي أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص تتمثل في:¹

¹ - مصطفى عمودي، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الاسكندرية، 2003، ص406.

- **نظام مركب:** تشتمل على مجموعة من العناصر المادية (المجردة) وغير مادية (غير مجردة) فالعناصر الملموسة كالآلات والمعدات والأدوات والمباني المجتمعة مع بعضها البعض مكونة بذلك النسق الثقافي المادي، والأشياء الغير المادية كالأخلاق والقيم والأفكار والمعتقدات والمراسيم والتقاليد والممارسات العملية مشكلة بذلك نسق ثقافي متكامل لامادي ناتج عن التفاعل بين هذه العناصر في شكل ثقافة المجتمع، ثقافة المديرين والمسيرين، ثقافة المنظمة والتي نظام مركب من عناصر ملموسة وغير ملموسة متمثلة في الجانب المعنوي والجانب السلوكي.

- **نظام متكامل:** يهدف باستمرار إلى تحقيق التكامل بين مختلف العناصر المكونة للثقافة التنظيمية ويسعى دائماً إلى خلق الانسجام والتنسيق بين هذه العناصر المركبة وان هذه المكونات تتأثر بنمط الحياة الاجتماعية فكل تغيير في الحياة ينعكس أثره على النظام الثقافي بمختلف مكوناته.¹

- **نظام تراكمي:** من خصائص الثقافة التنظيمية أنها مستمرة ومتصلة فهي تنقل من جيل إلى جيل آخر عن طريق التعلم والمحاكاة بواسطة التفاعل الاجتماعي والاتصال والتواصل بين الأجيال وأنها موروث ينتقل من نشئ إلى آخر ومن المؤسسين إلى العاملين الجدد فهي أشياء يمكن توريثها للغير.

- **نظام مكتسب:** فهي تكتسب بالممارسة والتعلم وانه يمكن تطويرها وتغييرها ولا يشترط في نقلها التقيد بطرق قديمة، فقد يتم إعادة صياغتها ونقلها بطرق جديدة مختلفة عن المعهود ويندرج تحت هذا النظام إمكانية تعديلها وترسيخها وعصرنتها بعوامل أخرى كالنمط القيادي والإدارة.²

- **نظام مرن:** يمكن أن تساير متطلبات مرحلة معينة حيث يمكن تكيفها وفق حاجات الإنسان وبيئة عمله، فهي غير ثابتة على قواعد ومعايير محددة، بل أنها نظام يسعى إلى وضوح الأهداف المراد تحقيقها والتكيف مع التوقعات التنظيمية كتوقعات القادة من المرؤوسين وتوقعات العاملين من المنظمة.³

رابعاً أسس الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المرتكزات والأسس وهي:⁴

¹ - سمير عباس، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2012، ص133.

² - بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، ط1، عمان، 2013، ص172.

³ - عبد الواحد محمود صديق ، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، السعودية، 2015، ص39.

⁴ - خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص268-269.

- **المعايير:** هي المقاييس التي تشتق منها قواعد السلوك والمبادئ التي يجب إتباعها والامتثال لها والتقيد بها في سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم وإدراك معانيها يمكن اشتقاق صفات مرغوبة ذات علاقة بهذه المبادئ، بحيث تصبح كمرجع وسند يحدد السلوك المرغوب والمقبول في مكان العمل والتي تعكس قيم ومبادئ ومعتقدات المؤسسة، وتشمل هذه المعايير مجموعة من المجالات تختلف باختلاف اهداف وطبيعة المنظمة، فقد تكون **معايير أخلاقية** تحدد السلوك الأخلاقي (الاحترام، العدالة والمساواة بين العاملين، الاستقامة والنزاهة) أو **معايير التواصل** التي تشمل الممارسات والأساليب المتعلقة بالاتصال والتواصل الفعال في المؤسسة بين العاملين والمصالح والأقسام المختلفة.

- **الأعراف:** تعتبر عادات وقواعد غير مكتوبة يتفق عليها أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وتكون واجبة الإلتباع،¹ ويعد تجاوزها والخروج عنها عصياناً وانحراف عن القواعد المتفق عليها مما يعرض صاحبها للعقوبة، والأعراف هي جزء مهم من التراث الاجتماعي المشكل لثقافة المنظمة حيث يعتبر الإلتزام بها أمر مهم كونها تساعد على الحفاظ وحدة الجماعة وتعزز التعاون والتفاهم بين أفراد المؤسسة وتساهم في تكوين الهوية الثقافية للمنظمة وتساهم في بناء علاقات اجتماعية بين العاملين وتعزيز الإلتزام الوظيفي للعاملين،

- **القوانين:** تشير إلى مجموعة القواعد العامة التي تكون مكتوبة ويجب التقيد والإلتزام بها من قبل أعضاء الجماعة، ويكمن دورها في تنظيم وتحديد السلوك المهني والأخلاقي داخل الجماعة (المجتمع) وفي بيئة العمل، حيث تساهم هذه القوانين في تنظيم وإدارة العلاقات المهنية بين الموظفين وتحدد السلوك المقبول والمرفوض والفصل في الانحرافات والنزاعات التي تحدث في المجتمع والمنظمة، ويعد تطور المعايير والأعراف وما ينجر عنهما من انعكاس على المجتمعات والمنظمات من أهم العوامل التي تساهم في ظهور ونشأة هذه القوانين، ومن بين القوانين التنظيمية المشكلة والمعززة لثقافة المنظمة نجد:

- قانون مكافحة الفساد الإداري،
- قانون السلامة والأمان داخل المنظمة،
- قانون حماية وبيانات والمعلومات المهنية،
- قانون العمل (النظام الداخلي للمنظمة)،

¹ - ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص91.

- الاتفاقية الجماعية للمؤسسة التي تحدد سياستها من خلال مجموعة من الإجراءات والتوجهات التي تحكم سلوك العاملين داخل التنظيم.

- الافتراضات الرئيسية:

تمثل الوجه الغير مرئي لثقافة المنظمة والمشكل الأساسي للقواعد السلوكية داخل التنظيم، وتعتبر الأزمات التنظيمية العامل الأساسي لظهور هذه الافتراضات كونها تعبر عن عمق الثقافة التنظيمية للتنظيم الإداري،¹ والافتراضات عبارة عن مؤشرات يتم بموجبها تحديد طرف تفكير وإدراك وفهم الأفراد اتجاه المهام او الأعمال التي ينجزونها ويقومون بها والأشياء المحيطة بهم في بيئة العمل، وهي جزء من ثقافة المنظمة توجه سلوك الموظفين وعملية اتخاذ القرارات التنظيمية وتحتل هذه الافتراضات الأساسية المستوى الأدنى للقيم ومن جملة الافتراضات التي تقع في المنظمة يشير ادجار ه شاين في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" إلى مجموعة من الافتراضات تتمثل فيما يلي:²

- افتراضات متعلقة بالثقة والاحترام بين الأفراد داخل التنظيم،
- تشجيع الابتكار والتغيير والتطور المستمر،
- التعاون والعمل الجماعي كفريق واحد،
- الجودة والتميز والريادة،
- الالتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية وأثرها على المجتمع وبيئة الأعمال،
- افتراضات متعلقة بالتكيف والتأقلم مع المحيط الخارجي،
- افتراضات حول تحقيق الاندماج الداخلي وإدارة التكامل في البيئة الداخلية للمنظمة،
- افتراضات حول طبيعة العامل البشري ،
- افتراضات حول مختلف الأنشطة والمهام التنظيمية،
- افتراضات حول طبيعة العلاقات الاجتماعية والمهنية للأفراد داخل المنظمة،
- افتراضات ثقافية متعلقة بالحقيقة والواقع العملي،
- افتراضات مشتركة حول الأهداف المتفق عليها ووسائل تحقيقها.

¹ - نقلاً عن: أحمد لعربي ، واقع الثقافة التنظيمية في بيئة العمل، مجلة الحقيقة، مج(17)، ع(4)، الجزائر، 2018، ص319.

² - ادجار ه شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي ، محمد شحاته وهيبي، مركز البحوث ، ط1، السعودية، 2011، ص95.

- القيم (Values)

تحتل المستوى الثاني للثقافة التنظيمية وان البحث في هذا المفهوم بشكل عميق يقودنا إلى حوارات فلسفية أكثر عمق، فمن جملة التعاريف المتعلقة بالقيم هي معتقدات يؤمن بها الأفراد ويلتزمون بها كونها وسيلة تحدد الأنماط السلوكية الواجبة الإلتباع (المرغوب فيها) والتي ما يجب أن تكون في المنظمة وهي المرشد نحو العمل المرغوب وغير المرغوب فيه، وعلى قادة المؤسسة والمدراء تشجيع العاملين على تقبل وتبني هذه الأنماط الايجابية قصد التأثير وتغيير بعض القيم الغير مرغوب فيها.¹ وللقيم مجموعة من المصادر تساهم في نشأتها وتكونها ومنها:

- القيم الدنية للأفراد والمجتمعات وأساسها الوازع الديني والتي يرجع منبعها إلى الكتب السماوية والأحاديث النبوية قصص الأنبياء للسلف الصالح، مشكلة بذلك نهج مؤسس لمنظومة من القيم الاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية المعززة للقيم التنظيمية للمنظمة والتي يأتي بها الفرد من مجتمعه الذي نشأ وكبر فيه إلى مكان ومحيط عمله،

- التنشئة الاجتماعية والناجحة عن البيئة التي يعيش فيها والمتمثلة في الأسرة والمجتمع والتي تشكل مصدر مهماً لمجموعة من القيم المكونة للسلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعة في المنظمة)،

- الخبرات السابقة وتمثل في مجموع الخبرات والانجازات المتراكمة والأحداث التي قد يمر بها الأفراد في حياتهم وأثناء ممارستهم لادوار معينة مشكلة بذلك مجموعة من القيم يظهر أثرها في الأحكام والقرارات التي تصدر عن الأفراد،

- الجماعة التي ينتمي لها الفرد كونه عضواً ضمن جماعة معينة يكتسب منها مجموعة من القيم التي ترسخ في سلوكه وتساعد على تشكيل وتغيير أنماط سلوكية معينة بحسب اتجاهات واهداف وحاجات الجماعة المنتمي إليها.

- القواعد (Norms)

تعتبر القواعد من العناصر المهمة والمكونة للثقافة التنظيمية وهي مجموعة من التوجهات والمبادئ الواجبة الإلتباع من قبل أفراد المنظمة في محيط العمل،² وهي بمثابة الدليل الذي يحدد الأداء والسلوك

¹ - حضيف كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² - بلخير بساس، إستراتيجية التوظيف والتكليف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2016-2017 ص 65.

المقبول من قبل أعضاء التنظيم في مواقف محددة وتكون في العادة غير مكتوبة، ويشترط في القواعد أن تكون مفهومة واضحة للجميع ويمكن تطبيقها في الواقع العملي للمؤسسة وان تتوافق مع قيم ورؤية المنظمة وعلى القادة والمدراء أن يعملوا على تعزيز ثقافة الالتزام بهذه القواعد واحترامها باعتماد آليات فعالة تعمل على مراقبة وتنفيذ هذه القواعد، وللقواعد مجموعة من الأدوار المؤثرة في ثقافة المنظمة تتجلى فيما يلي:

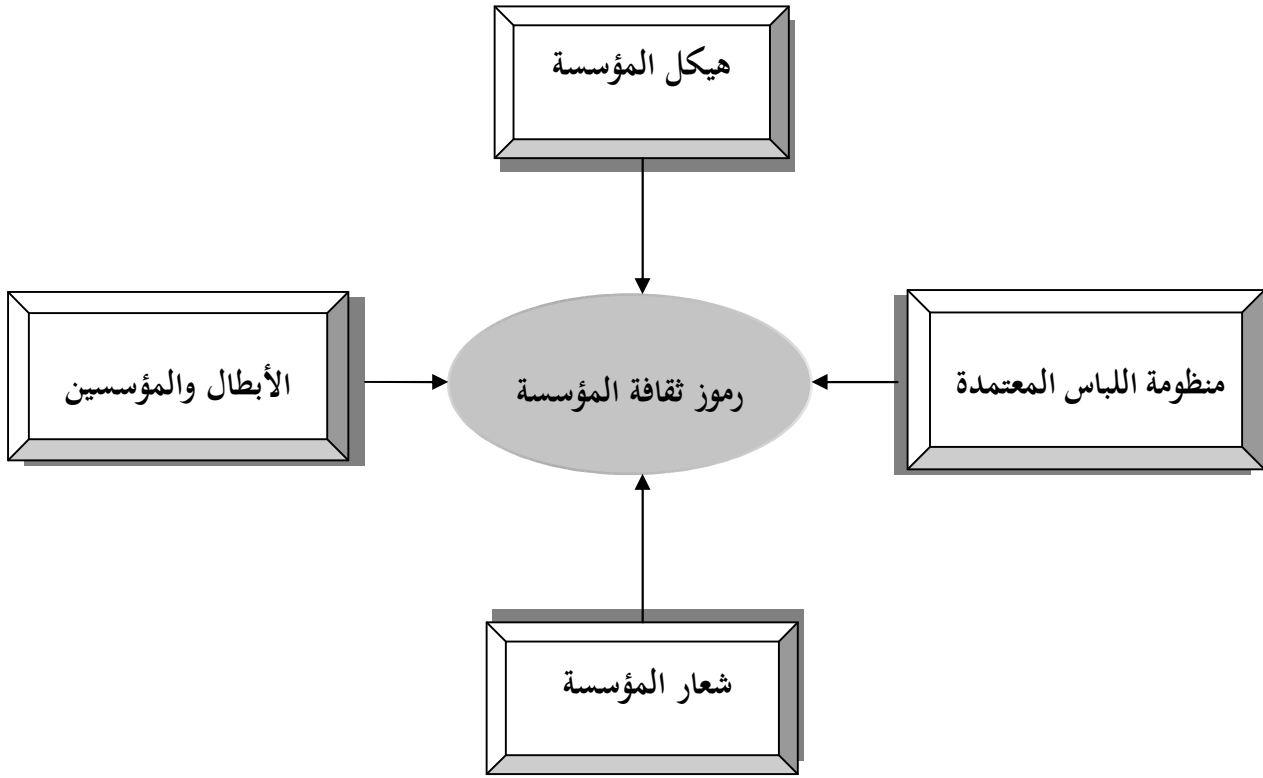
- القواعد المتعلقة بتوضيح الأداء المطلوب والسلوك المقبول، وذلك بتحديد التوقعات التنظيمية والمعايير الواجبة للالتزام بها من الأفراد في أداء المهام والأعمال، وهذا من شأنه أن يساهم في تحديد وفهم الأدوار الوظيفية للعاملين والالتزام بها قصد بلوغ الأهداف المحددة،
- تعزيز العدل والمساواة بين العاملين من خلال إرساء قواعد تتضمن معايير عادلة للسلوك التنظيمي ومحددة لقيم العدل والمساواة في بيئة العمل، وهذا ما يساهم في خلق بيئة تنظيمية عادلة ومحفزة على الأداء التنظيمي الفعال ومعززة للتوازن بين أعضاء التنظيم،
- تساعد القواعد التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في المنظمة، حيث تعمل هذه القواعد على تعزيز الالتزام بالنظام العام للمنظمة والمتضمن الإجراءات التنظيمية والسياسات المتعلقة بحفظ الانضباط والامتثال للمعايير المطلوبة،
- تساهم القواعد التنظيمية في بناء الثقة بين العاملين والمنظمة وتوفير بيئة آمنة للعمل تضمن لهم حقوقهم وتوجه سلوكهم التنظيمي، وهذا ما يساعد في تحقيق الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين المشكلين لثقافة المنظمة،
- تعزز الانتماء الوظيفي وتساهم في تحقيق الهوية التنظيمية بين أفراد المنظمة عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من نظام مركب من قواعد مشتركة، هذا الشعور من شأنه أن يساهم في تبني الأفراد لقيم وسلوكيات تعزز العمل الجماعي وبروح الفريق الواحد.
- الأشياء التي من صنع الإنسان: تتمثل في الأشياء التي قام الإنسان بإنشائها وصنعها وتطويرها وتحتل المستوى الأول للثقافة التنظيمية وتحظى بالأهمية الكبيرة في ثقافة المنظمة كونها تعتبر توضيحاً للمستويات الأخرى وتتمثل في مجموعة العناصر التالية:¹

¹ - رشيد حواس، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018، ص 98.

- السلوكيات الشخصية للأفراد في المنظمة،
- الاحتفالات والشعائر والتي تشمل جميع الأنشطة التي تتكرر في المناسبات مثل تكريم ومكافآت الموظفين،
- القصص والأساطير وتعتبر من الطرق المهمة لتعزيز القيم التنظيمية وتوجيه سلوك الأفراد(قصص حول الاستغناء عن الخدمة)،
- الطقوس وهي ممارسات تنظيمية غير مكتوبة تتكرر يومياً لأنها توجه رسالة حول طريقة عمل المنظمة، . الرموز والأبطال تستخدم للدلالة على فكرة معينة بشكل غير منطوق (ظاهرة وملحوظة) قصد توصيل رسائل تتضمن معنى لبلوغ هدف معين، ويدخل تحت هذه المكون الرموز الاجتماعية والبطولات التي قام بها المؤسسين والأفراد في فترة معينة وتساعد الرموز على دعم وتفعيل قيم الجودة للمنظمة مثل الاسم التجاري للمؤسسة، شعارها، علمها ونمط اللباس وطريقة تصميمها المعياري، كل هذه الرموز تتضمن في محتواها معاني تعبر عن قيم المؤسسة ومعاييرها،¹ والشكل التالي يبين أهم العناصر المكونة لرموز المؤسسة:

¹ - سنية زايدي، كشروط فاطمة الزهراء، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد(2)، العدد(01)، الجزائر، 2020، ص30.

الشكل رقم (14): يوضح العناصر المكونة لرموز ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

وفيما يلي الجدول الموضح للعناصر المؤسسة للثقافة التنظيمية

جدول رقم (4): يوضح أسس الثقافة التنظيمية

العنصر	الوصف
المراسيم (Cérémonies)	المراسيم تشير إلى أنشطة خاصة يقوم بها الأفراد في ثقافتهم، تتضمن ممارسة طقوس وشعائر وتداول الأساطير معينة (مثل إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل عامل في الشركة).
شعائر (Rites)	تعتبر شعائر المنظمة مجموعة من الفعاليات والأحداث المخططة بتفصيل، يتم فيها عملية دمج لمظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين، حيث تتميز بالتفاعل الاجتماعي. وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو تحقيق أغراض محددة (مثل طقوس التحاق عامل جديد بالشركة أو الطقوس الخاصة بترقية موظف إلى مستوى أعلى في المسؤولية أو اجتماع غير رسمي لتناول وجبة غداء لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين).

<p>الطقوس عبارة عن احتفالات أو تجمعات منتظمة تقام بشكل منهجي ومتواتر، حيث تعزز القيم والمعايير الأساسية بشكل دائم (فعلى سبيل المثال استغلال فترة الاستراحة لتناول القهوة أو الشاي لتقوية الروابط والعلاقات بين العاملين).</p>	<p>الطقوس (Rituals)</p>
<p>القصص هي روايات لأحداث وقعت في الماضي ويعرفها العاملون جيداً، حيث تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الخيال والحقائق، تدور في الغالب حول افتراضات المؤسسين الأوائل للمنظمة، وهي بذلك توفر حزمة من المعلومات والمعطيات والبيانات حول حدث أو مجموعة أحداث وقعت في السابق (تاريخ المنظمة)، وهذا ما يساعد المتلقين لهذه القصص (أفراد المنظمة) الفهم الحقيقي للحاضر والمحافظة على ثقافة المؤسسة والتمسك بها، ومن جملة هذه القصص القصص البطولية التي تروي أحداث تاريخية تصف إنجازات فريدة لجماعة معينة وقيادتها.</p> <p>أما الأساطير فهي قصة خرافية خيالية تدل على شيء أو حدث غير واقعي يبدو غامض ومثير لكن تعطي تفسيراً مقبولاً لهذا الحدث (فمثلاً قد يقوم العاملون في المنظمة بتأليف روايات خرافية حول الأعضاء المؤسسين للمنظمة ومسار نشأتها وتطورها بغية إيجاد تفسير للأحداث الجارية في المنظمة).</p>	<p>القصص والأساطير (Stories & Myths)</p>
<p>الأبطال هم الأشخاص الذين يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون نموذجاً يحتذى به في الأداء والإنجاز لبقية أعضاء المنظمة.</p>	<p>الأبطال (Heroes)</p>
<p>النجوم الغير عادين في المنظمة هم شخصيات ثقافية استثنائية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رموزاً لنشاط المؤسسة التي ينتمون إليها ويكونون قدوة لباقي الأعضاء الآخرين في المنظمة.</p>	<p>نجوم غير عادين (Superstars)</p>
<p>الرموز هي عبارة عن عناصر (أشياء) أو أفعال وأحداث أو علاقات تستخدم كوسيلة يتم بموجبها نقل معاني معينة لها ارتباط بقيم ومعايير المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك الشعارات الخاصة بالمؤسسة وأعمالها، أسمائها التجارية وحتى التحية بالمصافحة وغيرها، حيث تحمل معاني محددة تعبر عن قيم المنظمة ومعاييرها.</p>	<p>الرموز واللغة (Symbols & Language)</p>

<p>اللغة هي نظام من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل وتبادل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي العديد من المنظمات تعكس اللغة المستخدمة ثقافتها وقيمها والمعايير التي تتبناها.</p>	
<p>تتضمن الأشياء المادية الملموسة الظاهرة للعيان والتي تحيط بالناس وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأعمال وأنشطة ثقافية تعبيرية، ومثال ذلك كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد والساعات المعلقة على الجدران.</p>	<p>البيئة المادية (physical setting)</p>

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 313-314.

خامساً/ نظريات الثقافة التنظيمية

تعتبر ثقافة المنظمة ظاهرة تنظيمية وإدارية تستند على خلفية نظرية تساعد على فهم وإدراك وتحليل معالم هذه الظاهرة، من اجل الاستفادة منها وتوجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري للمنظمة، ويلخص اللوزي هذه النظريات في كتابه "التنظيم وإجراءات العمل" إلى ثلاث نظريات وهي:¹

1/ نظرية الثقافة القوية

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة من قوة ثقافتها والنابعة من اتفاق وإجماع وموافقة جميع واشتراك عاملها على مفاهيمها وعاداتها وقيمها وقواعدها السلوكية، مما ينعكس بشكل ايجابي ومباشر على الأداء كون البناء التنظيمي قوياً ومتماسكاً، ويترتب عن هذه القوة أداء جيد وانجاز متميز من خلال:

- وجود أهداف مشتركة لجميع أعضاء التنظيم نتيجة وجود اتفاق وتوافق على تحقيق اهداف مشتركة وهذا ما يساهم في تعزيز التناغم والتعاون والمشاركة الجماعية في تحقيق اهداف المنظمة،
- في ظل توافر الأهداف المشتركة تنتج دوافع وحوافز قوية للعاملين تزيد من دافعيتهم وتحفيزهم على تحقيق النجاحات والأداء المتميز.

ويمكن القول إن نظرية الثقافة التنظيمية القوية تزيد من الأداء المتميز وتعزز الانتماء وتحقق الانجازات في ظل وجود دوافع قوية واهداف مشتركة للعاملين.

2/ نظرية التوافق

¹ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2007، ص 228-229.

تعتمد هذه النظرية في بنائها على مفهومين أساسيين الأول متعلق بالقوانين التي تحكم التعاملات وتنظيم الأدوار والمهام الداخلية للمنظمة، والمفهوم الثاني متعلق بمعيار التكامل المبني على التجانس بين مخرجات المنظمة وأهدافها وسياستها وإستراتيجيتها المعمول بها ومتطلبات البيئة الخارجية (الجمهور الخارجي)، وفي هذا السياق تتأثر الثقافة التنظيمية للمنظمة بعوامل ثقافية أخرى والمتمثلة في:

- محيط وبيئة المنظمة الموجودة بها إذا كانت متحركة (غير مستقرة) او ساكنة (مستقرة) وما تحمله من ثقافة مؤثرة سواء إقليمية او محلية والتي يعمل فيها الأفراد،

- توقعات ومتطلبات الجمهور حيث تتأثر الثقافة التنظيمية بتطلعات وحاجات البيئة الخارجية مثل توجهات المجتمع واهتمامات أفرادها وهذا ما يتطلب احترام القيم والمعايير السائدة في المجتمع، وهذا التوافق والتجانس بين الثقافة الداخلية (ثقافة المنظمة) والثقافة الخارجية للمنظمة يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات التنظيمية والإدارية الناجحة والتي تسهم في تحقيق نجاح المنظمة وتلبية متطلبات البيئة الخارجية (المجتمع).

3/ نظرية التكيف

منطلق هذه النظرية هو وجود ثقافة تنظيمية مرنة تتكيف مع المتغيرات البيئية، حيث يعد هذا أمراً هاماً في هذا السياق نتيجة وجود ثقافات تساعد المنظمة على التأقلم مع بيئة العمل والعوامل المحيطة بها،¹ وهذه المرونة تساهم في زيادة كفاءة المنظمة وفعالية أداء عاملها كما تعزز هذه الثقافة الايجابية عدة جوانب لدى العاملين في المنظمة منها زيادة الالتزام بالعمل نتيجة للثقافة التكيفية، وزيادة الشعور بالانتماء والارتباط وتحقيق الولاء التنظيمي، كما لها دور في تحفيز وتشجيع العمال على الإبداع والابتكار وتقديم أفكار جديدة تتماشى ومتطلبات عملية التكيف، وكل هذه العوامل لها أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة الرغبة في بلوغ الأهداف المشتركة وتحقيق النجاح، كما أن هذه النظرية تعزز الأداء الفردي والجماعي وإحلال قيم التعاون والتشارك بين الأفراد داخل العمل وتساهم في تحقيق الأهداف المتفق عليها، وهذا ما ينمي شعورهم بالتقدير وان المنظمة تدعم تكيفهم وتطويرهم.

ويعتبر التكيف والمرونة عاملين مهمين وحاسمين لتحقيق الريادة والنجاح للمنظمة الحديثة والعصرية خصوصاً في مواجهة التقلبات والتحديات والتغيرات البيئية المستمرة والغير ثابتة، فإذا كانت المنظمة

¹ - مولاي إبراهيم بلغماري، الأنماط القيادية وأثرها على تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، إدارة الأعمال، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2020-2021، ص119.

تمتلك القدرة على التكيف وتعزز ثقافتها بين موظفيها فمن الراجح أن تكون لها القدرة على تفعيل أدائها وتحقيق التمايز المستدام لها، وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء الجيد نتيجة لوجود ثقافات تساعدها على القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة فوجود ما يسمى بالثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعاليات العمليات المؤسسية وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعوراً إيجابياً يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع.¹

سادساً/ أنواع الثقافة التنظيمية

تحدد الثقافة التنظيمية للمنظمة وفق الأدوار والوظائف الأساسية لكل ثقافة ومن أهم أنواعها نجد:²

1/ ثقافة المهمة (Task Culture): هذه النوع من الثقافة يركز على أداء المهام وإنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة بشكل أساسي، حيث تعتمد ثقافة المهمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المحددة بأفضل الطرق الممكنة بكفاءة عالية وبأقل التكاليف، وتعتمد هذه الثقافة على تحفيز العاملين على أداء المهام والتركيز على الأهداف المحددة بشكل كبير، ويتم تقييم العاملين في ظل هذه الثقافة وفق العمل المنجز والنتائج المحققة، ويعد الانضباط والتنظيم الجيد من متطلبات هذه الثقافة لتحقيق المثالية في الأداء.

2/ ثقافة الدور (Role Culture): تعتمد على التخصص الوظيفي وبأداء الأدوار الوظيفية في المنظمة أكثر من الفرد، كما تهتم بالقواعد والأنظمة وعلى ثبات الأداء وضمان استمراريته وتحقيق الأمن الوظيفي، فثقافة الدور تركز على تحديد المسؤوليات والأدوار التي يتوقع من الأفراد أن يقوموا في إطار العمل، وتهدف إلى تحديد السلطة والصلاحيات وتوزيع المهام والواجبات بشكل واضح للأفراد داخل التنظيم وفق مهاراتهم وإمكاناتهم وقدراتهم المهنية وملكانتهم الوظيفية والهرمية في المنظمة، ومن افتراضات هذه الثقافة توقع الإدارة من الأفراد أن يعملوا ضمن الأدوار المحددة وأن يلتزموا بالواجبات والمهام المنوطة بهم، وتهدف ثقافة الدور إلى تعزيز التنظيم والتنسيق والتواصل وتقليل التباينات والصراعات بين مختلف الوحدات والأقسام والوظائف في المنظمة قصد تحقيق الأهداف المشتركة.

¹ - ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - شهيد هدي، أحمد بوسهمين، أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد (3)، العدد (2)، الجزائر، 2016، ص 241.

ومن وجهة نظر الباحث فان ثقافة الدور حتى تكون فعالة وذات قيمة في المنظمة يجب أن تبنى على عدالة تنظيمية بشكل صحيح وذلك بالعمل على تدريب الأفراد وتطوير أداءهم ومهاراتهم، عن طريق منحهم الفرص لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم الذاتية والوظيفية وتوليهم مسؤوليات إضافية وتفويض بعض الصلاحيات لهم، مما يعودهم على التكيف مع ظروف العمل والمتغيرات الوظيفية وفق احتياجات ومتطلبات المنظمة.

3/ ثقافة المساندة (Supportive Culture): تركز هذه الثقافة على الجانب الإنساني في مكان العمل من خلال إقامة الثقة والتعاون والمساواة والصدقة والتعاون والمساعدة بين أفراد المنظمة، فهي نمط ثقافي مؤسس على الدعم والمساندة والتضامن بين أعضاء المنظمة كفريق عمل متعاون ومتكامل يهدف لتحقيق اهداف مشتركة، ويهدف هذا النوع من الثقافة إلى تحفيز وتشجيع الأفراد في المنظمة على تبادل المعارف والخبرات ومساندة بعضهم البعض من خلال المشاركة في أداء العمل وتقديم الدعم المعنوي والعملية من قبل القادة والمديرين والرؤساء والزلاء مما يساعد على إقامة مناخ وجو عمل مريح يشعر فيه العاملين بالثقة والأمن والأريحية في العمل وبانتماء للمنظمة وتعزيز الترابط والتماسك بين الجماعة.

ويمكن القول بأن ثقافة المساندة تتطلع إلى توفر بيئة عمل قوامها الدعم والمساندة والتعاون بين الأفراد كأساس للقيام بالعمل بفاعلية من اجل التقليل من الضغوطات والتوترات والمساهمة الجماعية في حل المشكلات والتغلب على العوائق والصعوبات من خلال اسلوب المساندة المبني على المشاركة والمعزز للشعور بالرضا الوظيفي والمشاعر الايجابية بين العاملين، كما تطرق الباحث زانا مجيد صادق وآخرون في دراستهم الاستطلاعية "للدور أنماط القيادة في الولاء التنظيمي" إلى أنواع أخرى للثقافة التنظيمية وهي:¹

- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): أساس هذه هذه الثقافة هو إتباع تسلسل السلطة وفق الهرم التنظيمي، فالسلطة تخضع لنظام هرمي تسلسلي يتم فيه تحديد المسؤوليات والسلطات بشكل واضح وتعتمد هذه الثقافة على نظام الرقابة والقوة لضمان التحكم والالتزام، وان الأفراد في ظل هذا النظام يجب أن يخضعوا لسلطة أعلى ويجب عليهم الالتزام بالقواعد والتوجيهات المحددة من قبلها، ولضمان تحقيق الأهداف المشتركة تتطلب هذه الثقافة تنسيق فعال بين مختلف الوحدات والأقسام.

¹ - زانا مجيد صادق، فاروق حكيم نجم، سردار عبد الحميد احمد، دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (16)، العراق، 2016، ص 184.

- **الثقافة الإبداعية (Innovative Culture):** يتميز أفراد هذه الثقافة بالإبداع والتجديد من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومدعمة ومشجعة على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات الحديثة وتبني الطرق العصرية والمختلفة بدل التمسك بالطرق التقليدية في مواجهة المخاطر والتحديات، كما يتسم الأفراد في ظل هذه الثقافة بالمخاطرة والجرأة في اتخاذ القرارات نتيجة توافر بيئة عمل يشعر فيها الأفراد بالحرية في التعبير عن أفكارهم وتقديم اقتراحاتهم ومساهماتهم في تطوير العمل وأدائه بطرق مختلفة وهذا ما يؤدي إلى نتائج ايجابية.

- **ثقافة العمليات (Process Culture):** ينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل والقيام بالمهام بدقة عالية وتنظيم محكم، عوض التركيز على النتائج المتوقع تحقيقها، فهذه الثقافة تعزز في نفوس العاملين عامل الحذر كونها تلزم الأفراد بإتباع إجراءات دقيقة وصارمة في طريقة أداء المهام وإنجاز العمل، وهذا ما ينتج عنه حرص شديد لدى الأفراد في إتباع التعليمات والقواعد المحددة مخافة الوقوع في أخطاء مهنية وتنظيمية، فهي تنظر للشخص الناجح ذاك الفرد الذي يهتم بتفاصيل عمله ويكون أكثر دقةً وتنظيماً في أداءه.

ويرى الباحث بان الأفراد في ظل هذه الثقافة لا يتصفون بصفة بالمرونة والتكيف والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المحيطة بالعمل والمخاطر المتوقعة الممكنة، والتي يمكن أن تعترض وتعيق أداء الفرد كون هذه الثقافة تركز على أدق التفاصيل لتجنب الخطأ وتحقيق الجودة في العمل والفعالية في الأداء، وهذا ما يفرض على قادة المؤسسات ومدراء الإدارات أن يصنعوا التحدي لتحقيق التجانس والتوازن بين التكيف مع التغيرات البيئية عن طريق الابتكار والإبداع وتطوير العمل وبين تحقيق الالتزام بتفاصيل العمل لتجنب الأخطاء ولتحقيق الفعالية في أداء الأدوار الوظيفية.

وصنف القريوتي في كتابه "السلوك التنظيمي" ثقافة المنظمة إلى ثقافة رئيسية في التنظيم وثقافة فرعية والموضحين كآتي:

- **الثقافة الرئيسية:** تتمثل في مجموعة القيم الأساسية المتفق عليها في المنظمة من قبل جميع أعضاء التنظيم والتي تشكل هويتهم المهنية،¹

- **الثقافات الفرعية:** تشمل جميع القيم الفرعية والأنماط السلوكية والخصائص الثقافية التي تنفرد وتتميز بها جماعة معينة في الأقسام والوحدات والمديريات الفرعية كتنظيمات فرعية تعمل ضمن التنظيم

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2009، ص 174.

الأكبر،¹ فهذه الثقافات الفرعية قد تتفاوت فيما بينها، فكلما ازدادت وتعددت وكثر عددها كلما زادت درجة اختلافها عن الثقافة الرئيسية للتنظيم، وهذا ما يؤثر سلباً على تماسك التنظيم وتكامل أدواره وينعكس على فعالية التنظيم وفقدان الهوية العامة للتنظيم.²

ومن مدخل تنظيمي صنف هاندي "Handi" ثقافة المنظمة من حيث ارتباطها بالبنيان التنظيمي إلى:³

● **ثقافة نظامية:** تخضع للهيكل التنظيمي حيث يستمد الأفراد السلطة من مركز الشخص في التنظيم وفق خبراته واختصاصاته وقدراته، وفي ظل هذه الثقافة يكون إهمال لقدرات الأفراد وابتكاراتهم وتقدير واحترام أكبر للسلطة والمسؤوليات المخولة،

● **ثقافة ديناميكية متحركة:** يكون فيها تعزيز لشخصية العاملين وقراراتهم ومهارتهم الفردية، وفي ظل هذه الثقافة يسود التوقع بالالتزام التنظيمي للإدارة والعاملين بالقواعد والمعايير المحددة وتكيف ومرونة في اتخاذ القرارات التي تناسب والمواقف المختلفة التي تتعرض لها المنظمة،

● **ثقافة وظيفية:** تتمثل في العمل الجماعي كفريق عمل واحد متعاون ومتكامل يعمل على تحديد المهام الواجب القيام بها وتنفيذها والعمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض وتحد من أداء الفريق، وفي ظل هذه الثقافة يكون تحقيق أهداف الفريق مبنية على استثمار خبرات ومهارات وقدرات أعضاء الفريق.

سابعاً/ الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

يلخص الدكتور حسين حريم وظائف الثقافة التنظيمية في كتابه "السلوك التنظيمي" إلى أربع وظائف أساسية تهدف إلى زيادة انتماء الأفراد بمنظمتهم، فهي بمثابة الإسمت الذي يشد الأفراد بمنظمتهم ويقوي علاقتهم ببعضهم البعض وتحافظ على وحدتهم وتزيد من قوة وصلهم وترابطهم، كما تعمل على ثبات واستقرار سلوك الأفراد في التنظيم، وتتمثل هذه الوظائف الرئيسية في:⁴

¹ - فاطمة الزهراء مهديد، اثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015-2016، ص34.

² - شهيد هدي، أحمد بوسهمين، أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، 241.

³ - بلخير بساس، إستراتيجية التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص57.

⁴ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص312-314.

- تساعد على تحقيق الالتزام الجماعي، كون الأفراد يجمعهم الشعور بأهداف مشتركة يسعون لتحقيقها وهذا يشجع فيهم الالتزام القوي بمن يقبلون هذه الثقافة،
 - تشكل للعاملين في المنظمة هوية تنظيمية، من خلال اشتراك أعضاء التنظيم في نفس القيم والمعايير والقواعد والافتراضات والمدرجات، وهذا ما يولد لديهم الشعور بالتوحد وأنهم ضمن جماعة واحدة تتقاسم نفس الإحساس الموجه اتجاه أغراض وأشياء مشتركة،
 - تساهم في ثبات واستقرار النظام، كون ثقافة المنظمة عامل يساعد على تشجيع وتحفيز الأفراد على زيادة التنسيق والتعاون فيما بينهم والعمل كفريق واحد متكامل ومنسجم نابع من الإحساس والشعور بالهوية التنظيمية المشتركة والالتزام الجماعي للأفراد داخل المنظمة،
 - أداة لتشكيل وضبط السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمة، فالثقافة التنظيمية لها دور في مساعدة العاملين على فهم ما يجول ويدور في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وإعطاء تفسير ومعنى مشترك لبعض التصرفات والمعاملات والأشياء التي تتشكل وتحدث وفق نحو ما.
- ويرى الأستاذ الجزائري عباس سمير أن الثقافة بشكل عام لها وظيفة متعلقة بالفرد والجماعة تهدف لتحقيقها كذلك للثقافة وظيفة تؤديها اتجاه المنظمة والمجتمع بصفة عامة ومن بين وظائفها ما يلي:¹
- تكسب الثقافة التنظيمية أفراد المنظمة ضمير ينبثق عن قيم ومستوياتها الجماعية المشتركة والتي تؤثر في شخصيتهم في وتجعلهم يشعرون بالذنب عند مخالفو هذه المعايير والقيم،
 - تحقق الانتماء الوظيفي للعاملين وتجعلهم يندمجون في المنظمة كجماعة عمل واحدة بينهم روابط قوية تشد بعضهم ببعض،
 - تساعد الأفراد في التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية كونها تساهم في تهيئة أرضية خصبة لأداء الأدوار وممارسة المهام ونمو شخصية الأفراد ضمن الجماعة،
 - الثقافة عامل رئيسي محدد لمعاني الأشياء والأحداث ومختلف المفاهيم الأساسية لعدد من المواقف التي يتم التعرض لها في المؤسسة وعلى ضوء الثقافة التنظيمية للأفراد يستمدون مفاهيم ومعاني وتفسير لتحديد ما هو جميل وقبيح، وما هو طبيعي مقبول وغير طبيعي مرفوض وما هو نافع وضار، بمعنى آخر إن ثقافة المنظمة تحدد هدف وجودها ومعنى حياتها.

¹ - سمير عباس، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

ثامناً/ مكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

تشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من مصادر مادية (ظاهرة) وغير مادية (ضمنية) لها علاقة وتأثير على سلوك الفرد وتتضمن معنى اجتماعي، والتي تكون بمثابة المنبع الأساسي المكون لثقافة الفرد باعتباره جزء ثقافي من كل مركب للنسق الثقافي التنظيمي للمؤسسة والتي تتضمن مجموعة من العناصر تكون إطار مرجعي يوجه سلوك الأفراد داخل التنظيم ويسهم في بناء رؤية مشتركة بين العاملين نحو تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة، ومن بين أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسة والتي اتفق عليها اغلب الباحثين والمختصين نجد:

1/ **القيم التنظيمية:** القيم شيء مدرك وغير محسوس او ملموس،¹ هي اعتناق الفرد لأفكار حول ما هو ما هو مرغوب وغير مرغوب فيه، فهي عقلية ذهنية متعلقة بذات الفرد وناجئة عن نشاط يحدث في ذهن الفرد مرتبط بتكوين اختيارات تحدد توجهه وتضبط سلوكه واتجاهاته، وهي مجموعة القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وغير صحيح وما هو كائن وما يجب أن يكون،² والقيم التنظيمية هي مجموعة القيم المتعلقة بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، وهي تمثل مجموعة الخصائص الثابتة نسبياً والمشاركة بين العاملين والتي يعيشونها ويدركونها ويعبرون عنها في محيط العمل.

أ/ **تطور القيم التنظيمية** إن القيم التنظيمية في المنظمات لم تكن ثابتة مند القدم، ولكنها تطورت بتطور العلوم الإدارية وحدث عليها تغير أدى إلى إعادة تشكيل هذه القيم ولقد مر تطور هذه القيم بالمراحل التالية:³

- **المرحلة الأولى (الإدارة العلمية للعمل):** استندت إلى مفهوم السلطة الرسمية داخل التنظيم واعتبرت الإنسان آلة بيولوجية يتم تحفيزه وتشجيعه مادياً فقط ويعتبر **فريدريك تيلر** أول من اعتمد هذا المفهوم واعتبر أن القيم تتشكل وفق العائد المادي فقط.

- **المرحلة الثانية (المرحلة الإنسانية):** نشأة هذه المرحلة بناءً على دراسات **هورثون**، والتي أنتجت قيماً تؤكد أن العامل انسان قبل كل شيء له أحاسيس ومشاعر وقوة إرادة لها تأثير على إنتاجيته وأداءه في المنظمة ويجب النظر إليه بنظرة إنسانية عاطفية.

¹ - خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² - المرجع نفسه، ص 165.

³ - المرجع نفسه، ص 171 - 172.

- المرحلة الثالثة (المواجهة): نتجت عن الوعي والادراك الحاصل عن تطور مستوى العمال وظهور النقابات العمالية للدفاع عن حقوق العمال والحد من الفوضى والتعطيل، فكان لزاماً على المنظمات إتباع أساليب تواصلية تسهم في حل المشاكل المهنية وهذا ما نتج عنه ظهور قيم الحرية في المنظمات ومكان العمل.

- المرحلة الرابعة (الإجماع في الرأي): أساس هذه المرحلة هو انتقال الإدارة من أعلى هرم التنظيم (المدراء) إلى القاعدة (العمال) وأكدت نظرية **دوجلاس ماكريجور** التي قامت على مجموعة افتراضات لبعض القيم وخلصت إلى أن العامل كائن إيجابي يجب العمل وهو جدير بالثقة والاحترام كقيم تنظيمية جديدة.

- المرحلة الخامسة (الإدارة بالأهداف): فلسفة هذه المرحلة هو أن الإدارة تقوم على مبدأ المسؤولية المشتركة بين العاملين والمدراء وان العملية الإدارية هي عملية مشتركة بين القائد والأتباع وبين الرئيس والمرؤوس والكل مشارك في تنفيذ المهام وتحقيق اهداف المنظمة.

وبناءً على مسبق ذكره يتبين لنا بان القيم التنظيمية هي عبارة عن أفكار وفلسفة يعتنقها العاملون وترسخ في أدهانهم ويكتسبونها في المنظمة، حيث تعكس هذه القيم درجة التماسك والتوازن والتكامل بين أعضاء التنظيم ومن أمثلتها نجد قيمة العدالة التنظيمية، وقيمة إدارة الوقت.¹

ب/ **العدالة التنظيمية**: كلمة العدالة من أعظم المصطلحات والعبارات الدالة على المدح والثناء، سواء أكان ذلك في العلاقات الاجتماعية او المهنية او الأسرية وفي كل التعاملات بصفة عامة فيقال للمعلم (المعلمة) الجيد (الجيدة) انه صارم وغير متسامح لكنه عادل، والقائد العملي والمدير الإداري يؤثر بسلوكه وتصرفاته في التابعين والمرؤوسين سواءً كان ذلك داخل العمل او خارجه، بحكم أن أفعالهم وتصرفاتهم وسلوكهم تؤثر على حياة العاملين في المنظمة وان قوة التأثير التي يستعملها القائد الإداري في تفعيل العدالة التنظيمية يساهم في بناء الثقة وتحقيق الولاء لدى الموظفين وتشعرهم بتبني هذه القيمة داخل التنظيم.²

- مفهوم العدالة التنظيمية

¹ - فاطمة الزهراء مهدي، اثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² - ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمان أحمد هيجان، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، السعودية، 1995، ص 131.

لغة: تعرف العدالة التنظيمية في قاموس المنجد للغة العربية بأنها ضد الظلم وهي تعني الإنصاف والتسوية والتقوم.¹

إصطلاحاً: العدالة لا تعني المساواة، فقد تكون المساواة بين الأفراد عدم إنصافهم وإقامة العدل بينهم، وفي منظور رو يعتبر العدالة التنظيمية بأنها تتجسد في ذلك التوافق والتوازن بين الجهد المبذول من قبل الفرد والعائد الحاصل عليه نتاج هذا الجهد، فهي تركز على الجهود المبذولة والعوائد المحققة عنها.²

ويعرفها بـ **بيرن** بأنها عبارة عن مقارنة يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة لحالتهم ووضعهم المهني مع زملائهم الآخرين في مكان العمل، فحسب **بيرن** فإن العدالة التنظيمية تتعدى كونها عملية تبادلية إلى مقارنة معدل هذا التبادل مع الزملاء.³

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن العدالة التنظيمية هو ذلك الادراك الواعي للعامل بان ما يحصل عليه من عائد مادي او غير مادي يتناسب والجهد الذي يبذله من اجل تحقيق اهداف مشتركة ضمن إجراءات دقيقة وواضحة، وتعاملات مبنية على الاحترام والتقدير من قبل القائد.

- نظرية العدالة التنظيمية: تعتبر هذه النظرية من النظريات الحديثة التي اهتمت بالسلوك الإنساني وطرق وأساليب تحفيزه وإثارة دافعيته من اجل زيادة أدائه وإنتاجيته ومردوه الوظيفي وتحقيق اهدافه واهداف التنظيم، ويعد **آدمز** المؤسس الأول لهذه النظرية سنة 1965 والتي كان منطلقها إن العاملين في المنظمة يمكن تحفيزهم وإحلال بعض القيم فيهم بشكل أفضل وانجح إذا ما تم التعامل معهم بـعدالة وإنصاف وبالشكل الصحيح المتضمن فهم تصرفاتهم وأفعالهم الناتجة عن علاقاتهم ببعض البعض والتفاعل الاجتماعي في مكان العمل، وعدم التعامل معهم بـعدالة سوف يؤدي هذا السلوك إلى تراجع أدائهم وتثييط دافعيتهم وصعوبة ترسيخ وتفعيل قيمة العدل في نفوسهم داخل التنظيم وإمكانية إحلال بعض القيم الغير مرغوب فيها كالمحسوبية والظلم وعدم عدالة المنظمة التي ينتمون إليها ومثال بعض المؤشرات للعدالة التنظيمية عدالة المكافآت وعدالة التعامل المنصف في العلاقات الإنسانية بين العاملين والمتضمنة التقدير والاحترام المتبادل وعدالة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وعدالة التفويض في تولي

¹ - معلوف نويس، المنجد في اللغة، المطبعة الكاثوليكية، ط19، بيروت، (د س ن)، ص491.

² - سليمان تيش تيش، محمد لين، خياط أميرة، العدالة التنظيمية المحددات والنتائج، مجلة الخلدونية، المجلد(12)، العدد(1)، الجزائر، 2020، ص41.

³ - محمد دويدار، أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين، مجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة منصور، المجلد(07)، العدد(26)، مصر، 2011، ص158.

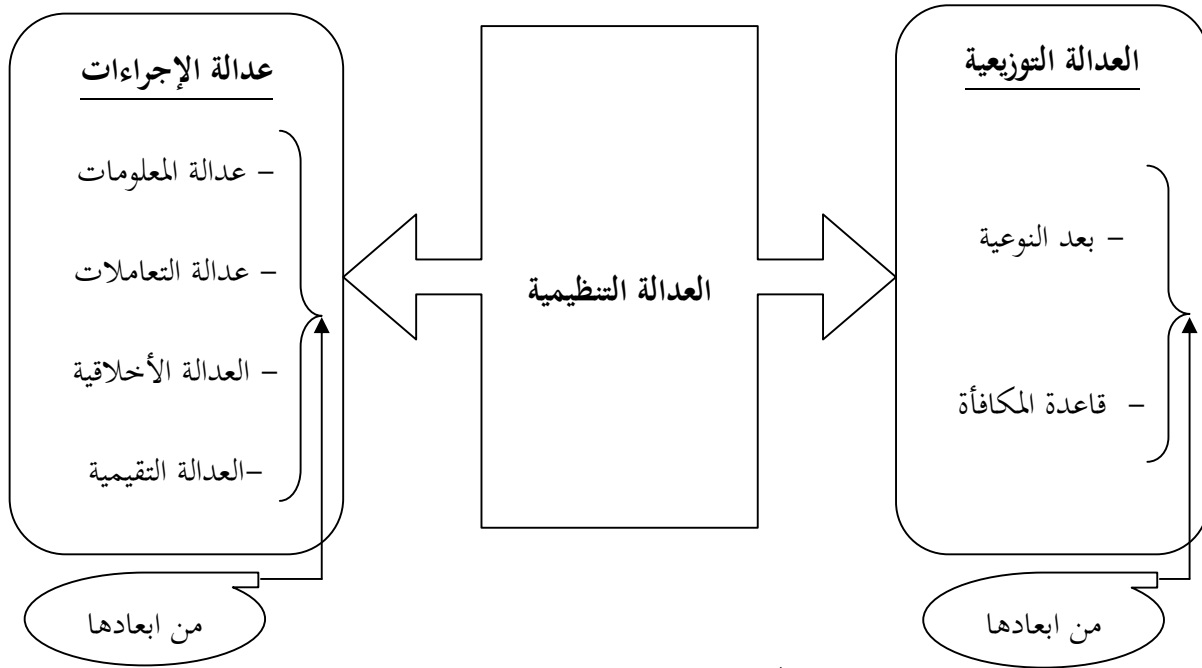
المسؤولية والحصول على السلطة وفق القدرات والمهارات، والعدالة في الحصول على المعلومة في الوقت والمكان المناسبين وبالطريقة والأسلوب المتوفر لدى المنظمة وباللغة المتعامل بها والمفهومة لدى الأفراد. وحسب هذه النظرية فأنها تنظر إلى العدالة التنظيمية من زاويتين الأولى متعلقة بـ **عدالة التوزيع** والتي تهتم وتتعلم بالأداء الوظيفي للموظفين من خلال التوزيع العادل والمنصف للمكافآت المرتبطة بعمل وأداء الفرد في المنظمة، والثانية مرتبطة بـ **عدالة الإجراءات** داخل المنظمة والمتعلقة بسياسة الشركة ومعايير تقييم العاملين (العدالة التقييمية) وسلم الترقية وإجراءات العقاب المعتمدة داخل المنظمة، حيث يضع **بيز ومواغ** مؤشرات لهذه العدالة والمتمثلة في: ¹

- العدالة الإنسانية والأخلاقية والتي تستمد قيمها من الوازع الديني والعقيدة الإسلامية وتفاعل القيم الثقافية والحضارية في بيئة العمل،
- عدالة المعلومات المتمثلة في حصول الأفراد على المعلومة المرتبطة باتخاذ القرارات الخاصة بهم وبمهامهم وبالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة،
- العدالة التقييمية والمتضمنة النزاهة وعدم الانحياز في الإجراءات والقرارات المتعلقة بتقييم الموظفين. وتفترض هذه النظرية عند تطبيقها وجود **ثلاث أنواع** من العاملين وهم: ²
- نوع يشعر بوجود عدالة وإنصاف وانه يعامل بالعدل فهو دائماً متحفز للعمل أكثر، وان هذا الشعور يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهذا النوع من الموظفين،
- نوع يشعر بعدم وجود عدالة تنظيمية في المنظمة وانه لا يوجد إنصاف في المعاملات وهذا ما يولد لديه شعور بان ما يحصل عليه اقل مما يقدمه، وهذا الشعور يؤدي الى تراجع الأداء وتقليل الجهد المبذول وعدم تحقيق رضا وظيفي وانتماء حقيقي للمنظمة من قبل هذه الفئة،
- نوع يرى بان ما يحصل عليه أكثر مما يقدمه للمنظمة، وهذا ما يجعله يشعر بالذنب والإحساس بأنه لم يقدم المطلوب منه وانه اخذ أكثر مما يستحق، مما يجعله يحس بأنه مذنب في حق المنظمة وان التنظيم لم يكن عادلاً معه، ويكون هذا الإحساس عامل محفز لزيادة أدائه وتقديمه لجهد أكبر.

¹ - سليمان تيش محمد المين، خياط أميرة، العدالة التنظيمية المحددات والنتائج، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² - منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 30.

الشكل رقم (15): يوضح أنواع العدالة التنظيمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

ب/ إدارة الوقت

يعد استغلال الوقت وإدارته من المهام التنظيمية للقائد التشاركي في ممارسة عمله القيادي في المنظمة بأن يغرس في تابعيه قيمة الوقت وأهميته في تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة، والقائد الناجح هو الذي يكون قادر على إدارة وقته وتنظيمه بشكل سليم وصحيح، ذلك لأنه يضع الخطط ويحدد الأهداف وفق إطار زمني محدد (قصير، متوسط، طويل المدى) وكما أشار كوفي إلى أن إدارة الوقت هي من المبادئ الأساسية والمهمة في إدارة المؤسسة وتحقيق ذوات الأفراد والقادة في التنظيم.¹

- مفهوم إدارة الوقت:

يعرف البرغي وعابدين إدارة الوقت بأنه عملية تنظيمية يتم من خلالها استغلال وقت العمل الرسمي من اجل التركيز على الأعمال والأنشطة التي تجعل من المدير قائداً فعالاً، ومن الموظفين والعاملين أفراد يسعون إلى تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية وإنجاز العمل بفاعلية وكفاءة وإخلاص وأمانة،² في حين نجد الباحث ماسي " Massie " يعرف إدارة الوقت بأنها فن من فنون الإدارة يهدف إلى عقلنة وترشيد

¹ - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج عالمي ، مرجع سبق ذكره، ص257.

² - محمد البرعي، عابدين عدنان، الإدارة في التراث الإسلامي مع حكم وأمثال للمسؤولين ورجال الأعمال، مكتبة الخدمات الحديثة، ط1، جدة، 1988، ص271.

وقت القائد والمدير من خلال وضع الأهداف والأولويات وتحديد مضيعات الوقت واستخدام الاساليب الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية وكفاءة عالية.¹

ويعرف المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري في العراق إدارة الوقت " بأنها القدرة على التحكم في توزيع الوقت المتاح للقيام بالمهام الوظيفية التي يمارسها المدير القائد حسب أهميتها وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق النتائج المطلوبة".²

من خلال التعاريف السابقة يتضح للباحث بان إدارة الوقت عملية تنظيمية ناتجة عن الممارسة العملية للقائد الإداري والتي يسعى من خلالها توجيه استخدام الوقت بشكل فعال وفق الأولويات والأهداف المشتركة الشخصية منها والمهنية، من اجل تحقيق الأهداف المسطرة بأقصى قدر ممكن من الإنتاجية والكفاءة المهنية، وذلك بتحديد المهام الضرورية وتحديد مقدار الوقت الكافي واللازم لانجازها، كون الوقت قيمة من أكثر القيم التنظيمية التي تكتسي أهمية كبيرة في التنظيم الحديث باعتبارها مؤشر حقيقي دال على ثقافة المؤسسة ومدى رسوخها في أدهان موظفيها وعملائها، ويمكن القول أن إدارة الوقت في مفهومها الأساسي تعتمد على مجموعة من الأسس وهي:

- تحديد الأهداف بدقة من خلال صناعة رؤية واضحة المعالم ترغب المؤسسة في تحقيقها وهذا ما يساعد القادة والمدراء في توجيه الأهداف وفق الأولوية والأكثر أهمية في تحقيقها،
- التخطيط المسبق للأنشطة والمهام وذلك بدراسة وفق عامل الزمن،³
- تحليل الوقت بالتعرف على المهام والأنشطة التي تحتاج وقت كبير ودرجة تحكم عالية،
- إعداد جدول الأعمال وفق الوقت المخصص لانجاز كل مهمة،
- ترتيب الأولويات في المهام وفق الأهمية والتركيز على الأولويات الأكثر فعالية،
- إدارة مضيعات الوقت وذلك بالتعامل الصحيح مع العوامل التي تؤدي إلى تشتت وخسارة الوقت عن طريق التقليل منها والحد من استعمالها.
- أهمية إدارة الوقت في ثقافة المؤسسة الاقتصادية

¹ -Massie Josephl, Essentiel Of Management, Prentice-Hall Inc, New Jersey,1997,p 95.

² - علوان نايف ،نجوى رمضان إحميد،إدارة الوقت :مفاهيم عمليات،تطبيقات،1،دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1، الأردن،2009، ص41.

³ - حنا نصر الله،مبادئ إدارة الوقت،دار التقدم العلمية،ط2،الأردن،2006،ص91.

إن من العناصر الأساسية والحيوية لنجاح أي مؤسسة اقتصادية نجد عنصر الوقت والذي يعتبر من الموارد الثمينة والمهمة في التنظيم وفي ثقافة المؤسسة الحديثة والعصرية وتكمن أهمية إدارة الوقت في ثقافة المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

- تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية من خلال التخطيط الجيد والمنظم والذي يسمح بتحقيق فعالية أكبر ونتائج أفضل وفي أقل وقت ممكن،

- تقليل تكلفة العمل عن طريق التخلص من الجهد الغير مرغوب فيه والذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم،¹

- آلية مساعدة لتحقيق أهداف مشتركة والمتمثلة في أهداف الأفراد الخاصة وأهداف المؤسسة العامة،

- إدارة الوقت تساهم في تقليل الصراعات بين الأفراد داخل المؤسسة والتوترات والضغوط النفسية من خلال التنظيم الجيد للوقت وحسن استعماله بشكل عقلائي مما يجنب التأخير ويولد الرضا والراحة النفسية للعامل،

- تحقيق التوازن والتكامل بين حاجات الفرد في العمل ومتطلبات المؤسسة،²

- تعزيز وتفعيل ثقافة المؤسسة لان ثقافة إدارة الوقت داخل التنظيم عامل مساهم في تحقيق التعاون والتكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام،

- أداة من شأنها إن تساهم في استغلال الفرص كون المؤسسة الاقتصادية تعمل ضمن بيئة عمل ممزوجة بالمخاطر والفرص المحتملة وهذا ما يتطلب قدرة المؤسسة على إدارة الوقت بهدف استغلال هذه الفرص،

- تنمية الإدارة وعقلانية العمل وترشيد سلوك الأفراد وتحقيق الانضباط الذاتي لهم.³

2/ المعتقدات التنظيمية

المعتقدات هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية،⁴ والمعتقد يحصل من علاقة

ارتباطيه بين شيئين منفصلين ومعروفين لدى فئة معينة، **فالمعتقدات التنظيمية** هي ذلك الاعتقاد الناتج عن العلاقة بين السلوك الإداري والأثر الذي يحدثه هذا الأخير في أفكار العاملين فتصدر أحكام من

¹ - محمد أحمد الطراونة، إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية، مجلة مؤتة للبحوث، العدد الأول، 2002، ص 17.

² - علوان نايف، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت: مفاهيم عمليات، تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج عالمي، مرجع سبق ذكره، ص 308.

⁴ - فاطمة الزهراء مهديد، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

قبل الأفراد عن هذا الأثر المرتبط بالفعل ومن الأمثلة على ذلك لتحقيق الفعالية الإنتاجية ضرورة العمل كفريق وتحقيق الالتزام.¹

كما تعرف بأنها أفكار مشتركة بين العاملين حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة انجاز العمل وأداء المهام التنظيمية ومن الأمثلة على ذلك المشاركة في صنع القرار والعمل جماعي،²

أ/ المشاركة في صنع القرار

يعرف السوسولوجي بارسونز صنع القرار على انه عملية يتم بموجبها اختيار بديل ملائم من بين مجموعة من الوسائل الممكنة لتحقيق اهداف محددة،³ في حين يعرفه كل من مارس وسايمون بأن صناعة القرار تهتم في بالدرجة الأولى باكتشاف واختيار البديل المرضي بغض النظر طبيعة هذا القرار فردياً كان او عن طريق المنظمة (جماعياً عن طريق المشاركة).⁴ فمن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن صناعة القرار تتضمن مجموعة من العناصر تبدأ بالتفكير في مسألة او حالة ما وتنتهي باختيار بديل من بين مجموعة بدائل مقترحة، بحيث يكون هذا البديل هو الاختيار الأنسب والأمثل للمشكلة ويكون هذا الحل عبارة عن قرار، وتصنف القرارات إلى عدة تصنيفات منها:⁵

- القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية، فالشخصية متعلقة بذات الفرد وليس كعضو في التنظيم وهي غير قابلة للتفويض وتهدف لتحقيق الأهداف الشخصية للفرد، بينما القرارات التنظيمية هي تلك القرارات المتعلقة بالمنظمة كتتظيم وتهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية، فقد تتفق الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية وتسهل عملية صنع القرار وأحياناً لا تتفق إحداها مع الأخرى وتعيق عملية صنع القرار،

¹ - ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² - خضير كاسم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 266.

³ - فاطمة الزهراء مهدي، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁴ - منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2009، ص 95.

⁵ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 197-198.

- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة، فالأولى يتم صنعها واتخاذها من قبل المستويات الإدارية الدنيا (التنفيذية/التشغيلية) اي على مستوى القاعدة وفي الغالب تكون قرارات روتينية مخطط لها سلفاً وتتناول حالات ومشكلات ومواقف تنظيمية مألوفة ومتكررة،¹ أما القرارات الغير مبرمجة وهي التي يتطلب صنعها مهارة في التفاعل والتعامل معها كونها نتيجة ظروف او مواقف غير مخطط لها كالقرارات الإستراتيجية،

- قرارات فردية وقرارات جماعية، فالفردية تلك القرارات التي تتم على مستوى الفرد وقد يصنع هذا القرار ذات الفرد وقد يدخل في صناعته أطراف أخرى، لكن عملية اتخاذه تتم من قبل الفرد بذاته ويشير هذا الصنف من القرارات في المؤسسات الاقتصادية على مستوى قيادة المؤسسة إلى النمط البيروقراطي، أما القرارات الجماعية فهي نتاج صنع جهود مشتركة وثمره عمل جماعي ومشاركة كل المعنيين بموضوع القرار، وينسب هذا النمط في إدارة المؤسسات إلى النمط الديمقراطي التشاركي.

- أنواع صنع القرار: لقد جاءت نظرية عالم النفس والاجتماع هريت سيمون في اتخاذ القرار أن التنظيم الإداري يتطلب دائماً صنع قرارات سواءً كانت فردية(اي على مستوى الشخص) او جماعية (على مستوى الكل)، وان هذه القرارات تخضع لنوعيين من المعطيات، الأولى معطيات واقعية تخضع للإختبار الامبيرقي متعلقة بما هو كائن فهي مرتبطة بالوسائل، والثانية معطيات قيمية لا تخضع لمثل هذا الاختبار متعلقة بما يجب أن يكون فهي مرتبطة بالأهداف،²

- صنع القرارات الشخصية(الفردية): صنع القرار الفردي هو عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها فرد واحد دون تدخل أو تأثير من الآخرين، كما يعتبر صنع القرار الفردي أمرًا شائعًا في حياتنا اليومية وفي مختلف المجالات بما في ذلك العمل والتعليم والعلاقات الشخصية وفي المنظمات الحديثة، حيث أصبح للعاملين في المستويات الدنيا إمكانية لاتخاذ قرارات عملية كون هذه الفئة تملك معلومات تسمح لمتخذ القرار بان يكون قراره فعال ولئن القرارات في التنظيم الحديث أصبحت مرادفة للإدارة كما أشار الى ذلك هريت سيمون في نظريته المتعلقة باتخاذ القرارات، ومن بين المواقف والحالات التنظيمية التي تستوجب اتخاذ قرارات فردية في المؤسسة نجد:³

¹ - فاطمة الزهراء مهدي، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص61.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة:دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص193.

³ - إدريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2007، ص265-266.

- إذا كانت هذه القرارات تستلزم السرعة في اتخاذها لأنها محكومة بفترة زمنية محدودة،
- إذا كانت تتسم بالخطورة وتتطلب السرية والتحفظ،
- إذا كان الموقف أو الوضع يفرض هذا النوع لعدم وجود أفراد آخرين أو جماعة مشاركة في صنعه لتحقيق جودة القرار.

- صنع القرارات الجماعية

إن النماذج الحديثة في إدارة المنظمات العصرية مبنية على العمل الجماعي وحلقة الجودة و فرق العمل كآلية لتحقيق الريادة والتفوق وبناء ثقافة تنظيمية قوية تستلزم صناعة قرارات تتم بمشاركة اللجان والجماعات ومختلف المجالس الإدارية، ولعل زيادة حجم المنظمات واتساع دائرة نشاطها وصعوبة التحكم في المتغيرات البيئية التي تعمل ضمنها وارتباطها بمجالات عديدة جعل عملية إيجاد الحلول للمشاكل المعقدة من قبل فرد واحد صعبة المنال لعدم توفر كل المعلومات في يده هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن يلقي القرار المتخذ قبول وموافقة العديد من الأفراد داخل التنظيم والتزامهم بتنفيذه وإنجاحه شجعت هذه العوامل على انتهاج واستخدام أسلوب صنع القرار الجماعي.

وفيما يلي الجدول الذي يوضح إيجابيات وسلبيات القرار الجماعي داخل المنظمة

جدول رقم (5): يوضح إيجابيات وسلبيات القرار الجماعي

السلبيات	الإيجابيات
- عملية صنع القرار الجماعي تتطلب وقت كبير للوصول إلى قرار،	- يساعد على قبول القرار من قبل الأفراد صانعي القرار،
- في بعض الأحيان القرارات الجماعية قد لا تكون حاسمة،	- يساهم على تحقيق التناسق والتكامل بين الأفراد المشاركين،
- تعدد أطراف صنع القرار تجعل القرار المتخذ قد لا يكون الأفضل بين البدائل لاحتمال حدوث المساومة،	- يسهل عملية الاتصال والتواصل بين أفراد القرار في المنظمة،
- إمكانية تغلب وهيمنة فرد معين من الجماعة على مواقفهم من القرار،	- يعتبر آلية لتطوير مجموعة من الحلول البديلة،
- يمكن حدوث المناورة من قبل جماعة القرار،	- تعدد وجهات النظر تسمح ببناء واتخاذ قرار فعال،
- الأهداف في الجماعة تكون قابلة للاستبدال، اللف والدوران واستعمال الحيلة نحل محل التفكير السليم	- المشاركة الجماعية في صنع القرار تساهم في فهم أوسع وأعمق للقرار المتخذ نتيجة المناقشة،
	- يوفر أساساً للتدريب في دينامية الجماعة.

الموضوعي، - الوصول إلى الإجماع حول القرار من تفكير الأعضاء يعدم حرية التعبير ويكبت الاختيار الأفضل.

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 243.

من خلال الجدول أعلاه المتضمن مزايا وعيوب القرار الجماعي، تجدر بنا الإشارة إلى أن القرار الجماعي قد يتناسب ويكون فعالاً في مواقف وظروف معينة وقد يكون غير مجدي مما يفرض صناعة قرار فردي كونه المناسب والملائم لهذا الموقف، وفيما يلي الجدول الذي يوضح مقارنة بين الظروف والمواقف التي تتطلب قرارات فردية والمواقف والحالات التي تستوجب قرارات جماعية:

جدول رقم (6): يوضح مقارنة بين القرار الفردي والقرار الجماعي

المواقف التي تتطلب صنع قرار فردي	المواقف التي تستوجب صنع قرار جماعي
- قلة الوقت في صنع القرار، - القرار نسبياً يعتبر غير مهم للجماعة، - إمكانية هيمنة فرد أو فردين على المجموعة، - الخوف من حدوث صراع يحد من تماسك الجماعة أثناء المناقشة لعدم وجود ثقافة الحوار، - نقص المشاركة الفعالة والتي لا تعطي للقرار قيمة، - إذا كانت المعلومات تتطلب نوع من التكتم والسرية وعدم إفشاؤها للجميع، - نقص التأهيل والقدرة على اتخاذ القرار من قبل أفراد الجماعة.	- وجود دافع وحاجة للتطوير والابتكار والإبداع، - المعلومات اللازمة للقرار تكون من صنع الجماعة ومتوفرة لدى أفرادها، - إذا كان القرار يستلزم قبول الجماعة ويعتبر ضروري لأفرادها، - القرار يستلزم تفهم الجماعة، - إذا كان موضوع القرار معقد ويحتاج إلى غزارة المعلومات ووجهات النظر، - اعتقاد القائد أو المدير بان المشاركة في صنع القرار تشعر الأفراد بالأهمية وتسهم في بناء الثقة التنظيمية - الحاجة إلى مزيد من التفكير بالحلول من مجالات وأبعاد مختلفة، - وسيلة لتعزيز التفاهم والتناغم بين أفراد الجماعة بصورة أفضل.

المصدر: فاطمة الزهراء مهديد، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 71.

ب/ العمل الجماعي

لقد اختلفت الأبحاث العلمية بين علماء الإدارة والسلوك التنظيمي في تحديد مفهوم الجماعة كلاً حسب منظوره واهتمامه وزاوية أبحاثه، فنجد من يعرفها على أساس العلاقة المعتمدة بين أعضاء الجماعة وآخرين يضعون لها مفهوماً على أساس الخصائص المشتركة بينهم، و كل الأبحاث اتفقت على أن للعمل الجماعي دور في تحقيق اهداف مشتركة وان العمل الجماعي ينشأ من خلال تفاعل الأفراد في المنظمة.

- **مفهوم الجماعة:** من المنظور السوسولوجي **دافيز "Davis"** يعرف المجموعة بأنها عدد من الأفراد تجمعهم علاقات مهنية او اجتماعية بحيث تكون هذه العلاقات ظاهرة للعيان ويمكن ملاحظتها.¹ ومن المنظور السلوكي تعرف الجماعة بأنها تتكون من فردين او أكثر يتفاعلون فيما بينهم بصورة متداخلة ويتكاملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك،²

- **مفهوم العمل الجماعي:** هو اجتماع عدد من الأفراد تربطهم علاقات ومصالح يكونون على درجة كبيرة من التفاعل والولاء والانتماء المتبادل للعمل لإنجاز أهداف مشتركة.³

ويعرف كل من **"kinicki"** و **"kreitner"** أن العمل الجماعي ينشأ نتيجة تفاعل فردين او أكثر بحرية يشاطرون وفق معايير جماعية ويتفقون على اهداف محددة تنظيمية او فرعية ولهم هوية مشتركة.⁴

من التعاريف السابقة نستنتج بان العمل الجماعي تفاعل بين شخصين او أكثر تربطهم علاقات ومصالح واتصال متبادلة تمتاز بدرجة من التوافق والتماسك في القيم والاعتقادات والاتجاهات، وان هذا المفهوم يتضمن مجموعة من المفاهيم وهي:⁵

- وجود رسالة واهداف مشتركة بين الأعضاء يسعون لتحقيقها،
- وجود تفاعل وروابط وعلاقات بين الجماعة،
- القيام بادوار (**Rôles**) متنوعة لتحقيق الأهداف المشتركة،
- يعتبر كل فرد من الفريق جزء من كل يعمل ويتفاعل لبقاء الجزء الأكبر (لجماعة)،⁶

¹ - عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري العلمية، ط1، (د س ن)، ص 332.

² - حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2004، ص 185.

³ - خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 219.

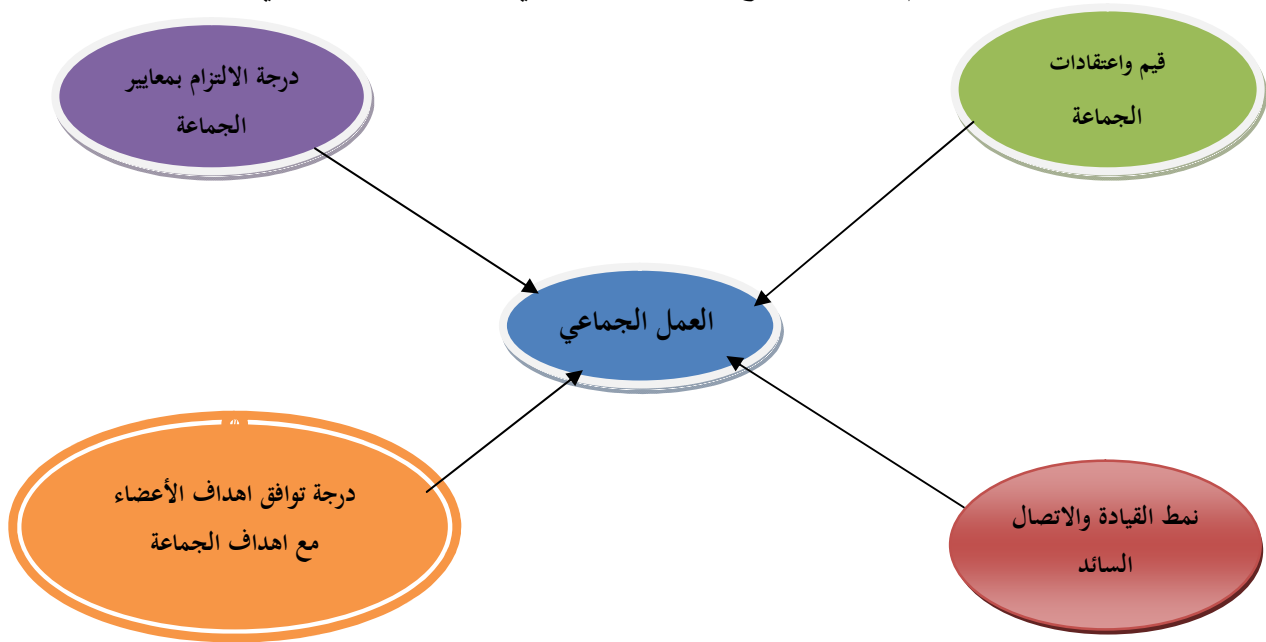
⁴ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 153.

⁵ - خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 219-220.

⁶ - عبد المجيد أونيس، مرجع سبق ذكره، ص 344.

- توفر اتصال بين أعضاء الجماعة،
 - وجود انتماء وولاء متبادل،
 - توافر اتصال بين المجموعة،
 - سلوك الجماعة يميل إلى الاستقرار والتوازن والثبات الجزئي،
 - وجود معايير وقواعد تضبط سلوك أعضائها والالتزام بها،
 - يتوفر بين أفراد الجماعة عادات وتقاليد وقيم وأعراف ومشاعر مشتركة.¹
- الشكل التالي يبين العوامل المؤثرة في فعالية العمل الجماعي:

الشكل رقم (16): يوضح العوامل المؤثرة في فعالية القرار الجماعي



المصدر: من إعداد الباحث

والعمل الجماعي ينتج عن جماعة عمل في المنظمة، ولقد تناول الباحثين وعلماء الإدارة والتنظيم والتسيير هذا الموضوع وخلصوا إلى أن هناك جماعات رسمية وغير رسمية، وجماعة أولية وثانوية، وجماعة صغيرة وكبيرة وجماعة مرجعية وأخرى عضوية، ومن جماعات العمل نجد:²

¹ - خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 223.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 154-155.

- جماعة عمل وظيفية والتي يخضع أفرادها لسلطة رئيس واحد ويندرج تحت هذا النوع قسم، شعبة او دائرة معينة في المنظمة،
- فرق العمل (Wors Teams) والذي في الغالب يتكون مجموعة من الأفراد ينتمون لنفس القسم او الدائرة،
- فرق العمل المؤقتة (Tasks Force) والتي تنشأ لظرف استثنائي وتكون مشكلة من مختلف أفراد الوحدات التنظيمية لانجاز مهمة مؤقتة وتنتهي بانتهاء المهمة،
- اللجان (Committees) وتتشكل من مختلف أفراد الوحدات التنظيمية لمتابعة قضية ما ومعالجة مشاكل معينة تهم هذه الوحدات بصفة مستمرة،
- التحالفات (Coalitions) تنشأ بطريقة غير رسمية باجتماع مجموعة من الأفراد لتحقيق اهدافهم المشتركة،
- جماعة الزمالة والصداقة (Friendship Group) وتتكون من أفراد تجمعهم حالات اجتماعية متشابهة وميولات ومعايير مشتركة تهدف إلى إشباع حاجات اجتماعية لدى الأفراد،
- جماعة العمل غير الرسمية (Informal Groups) وتنشأ بطريقة عفوية وتلقائية وبارادة أعضائها ولا تخضع لسلطة رسمية في التنظيم ويمكن أن يكون لها دور ايجابي او سلبي على المنظمة.
- **علاقة العمل الجماعي بالنمط القيادي التشاركي**

لقد توصلت عديد الدراسات والأبحاث الأكاديمية بان الفرد في التنظيم يتلقى تأثير من قبل رئيسه بشكل مباشر او غير مباشر نتيجة تفاعله وتواصله مع الآخرين داخل المنظمة، وان الفرد له حاجات اجتماعية ونفسية واقتصادية يسعى لإشباعها في مكان العمل ، حيث خلصت تجارب الهاوثورن بان جماعة العمل لها تأثير على سلوك وأداء العاملين أقوى من الظروف والعوامل المادية للعمل وان الجماعات التي تنشأ في مكان العمل لها تأثير على خصائص الفرد أكثر من خصائصه الذاتية، فهي تؤثر على دافعيته وتصرفاته وتضبط سلوكه وتحقق له الانتماء والالتزام بمعايير الجماعة وتشكل له هوية ثقافية اتجاه منظمته.¹

والمنظمة التي تدعم العمل الجماعي وتعمل ضمن اهداف جماعية يسودها مناخ تنظيمي ايجابي يكون محفز ومشجع على الأداء وغرس قيمة المشاركة بين العاملين وان تحقيق هدف الفرد يكون ضمن تحقيق

¹ - عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 337-338.

هدف المجموعة وحتى الضغوط النفسية والمهنية تقل درجتها في تبني نمط العمل الجماعي، وان التقليل من أهمية العمل الجماعي والتفاعل الاجتماعي والتأكيد على مبدأ الفردية في العمل عامل من شأنه أن يسهم في توفير مناخ تنظيمي سلبى.¹

وللقيادة والنمط القيادي السائد دور وأهمية في تفعيل وتعزيز العمل الجماعي، ويعتبر النمط القيادي التشاركي من أكثر الأنماط إحلال وتبني لقيم واهداف العمل الجماعي واعتماد اسلوب فرق العمل خصوصاً في المؤسسات الاقتصادية ذات الهدف الربحي والمستلزم لتنسيق الجهود وتحسين الأداء وتنوع المنتجات لتحقيق الريادة والميزة التنافسية في مجال نشاطها الذي تمارسه، والقائد التشاركي يرى بأنه عضو في مجموعة يعمل ضمنها لتحقيق اهداف مشتركة وان هذه المجموعة لها خصائص واهداف يعمل على الوصول إليها وقيم يسعى لترسيخها وتفعيلها في أعضاء المجموعة من خلالها تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

3/ الأعراف التنظيمية

الأعراف جمع عرف وهي تلك الطرق المعهودة في المجتمع والتي ينظر إليها على انها أكثر سلامة وصدقاً، وان مخالفتها من منظور المجتمع تعد إخلال بالنظام العام للمجتمع ومصدر خطر يهدد مصالحه وتماسكه، والعرف يؤدي وظيفة في المجتمع منها تحديد الخطأ من الصواب وما يمكن تعيينه ووصفه بأنه خلقي او غير خلقي، وتتميز الأعراف عن العادات في عملية تعديلها وتغييرها تكون بطيئة، عكس العادات التي تتغير بشكل أسرع من الأعراف، وتعتبر العادات والأعراف من الآليات والميكانيزمات التي تسهم في حفظ النظام العام في المجموعات والمجتمعات وقلما يتم التفكير في مخالفتها وإبطالها.²

وتعرف الأعراف التنظيمية على انها مجموعة من المعايير يلتزم بها الأفراد داخل التنظيم كونها ظاهرة وشائعة بين العاملين وتحقق الولاء للمنظمة وتسعى إلى ضمان السير الحسن لأداء الأعمال من خلال جعل العمال على قدر وافر من المسؤولية وهذه المعايير يمكن أن تدرج ضمن النظام الغير رسمي للتنظيم.³ كما يعرفها مقراني على انها "تلك المعايير غير المكتوبة والتي يلتزم بها العاملون داخل

¹ - نقلاً عن: عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، المرجع السابق، ص335.

² - كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، 2007-2008، ص63.

³ - عبد القادر خريش، حمزة عبد الرحمان، المنظور السوسولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة الحقيقة، العدد39، الجزائر، 2016، ص239. ص ص 231-248.

المؤسسة"¹، وتحضى هذه المعايير بالقبول والالتزام وتكون واجبة الإلتباع من قبل الأفراد كونها تعتبر مفيدة للمنظمة كتوظيف الأب وابنه في نفس المؤسسة.²

من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن القول بان الأعراف التنظيمية هي ظاهرة تنظيمية تستند على تنظيم غير رسمي وتتكون من معايير غير مكتوبة وتتوفر على قدر كبير من الإلتزام وتكون واجبة الإلتباع وتحضى بالقبول والإلتباع، كالإلتزام التنظيمي بمعايير وقواعد المنظمة، والاتفاق على اللغة المستعملة في الاتصال والتواصل بين العاملين.

أ/ الإلتزام التنظيمي

في المؤسسات الاقتصادية الحديثة يعد الإلتزام التنظيمي أحد الجوانب التي لقيت اهتماماً كبيراً بغض النظر عن تخصصها ومجال نشاطها سواء كان إنتاجي خدمي أو ثقافي، فهو يتعلق بعمليات التفاعل وبناء العلاقات داخل المؤسسة وخارجها وانه يساهم بشكل كبير في بناء الروابط وإقامة الجسور بين المؤسسة وعاملها على المستوى الداخلي وعامل مهم للحفاظ على العملاء والتكيف مع المحيط الخارجي، وان تحقيق اهداف المؤسسة ونجاحها مرهون بمدى نشر ثقافة الإلتزام التنظيمي بين الأفراد العاملين فيها.

- مفهوم الإلتزام التنظيمي

الإلتزام لغة

هو " العهد ويقال يلزم الشيء بمعنى لا يفارقه، والملازم للشيء بمعنى المداوم عليه"³

الإلتزام اصطلاحاً:

يعرفه الباحث ناصر قاسمي من الناحية السوسيولوجية بأنه هو حالة نفسية واجتماعية تشير إلى شعور كل طرف بواجباته اتجاه الآخر ومدى توافق اهداف العاملين مع اهداف المنظمة، وتشمل هذه الحالة أيضاً على التمسك بقيم واهداف المنظمة والشعور بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة الدائمة في

¹ - الهاشمي مقراني، إستراتيجية التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2(القاسم سعد الله)، الجزائر، 2016-2017، ص65.

² - وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2012-2013، ص41.

³ - ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، الجزء11، ط3، دار صادر، بيروت، 1993، ص 541.

الاستمرار والبقاء فيها،¹ وعرفه بوشنان بأنه "إندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها"²

من جملة التعاريف السابقة يمكن القول بان الالتزام التنظيمي هو الشعور بالولاء للمؤسسة من خلال اندماج الأفراد في العمل ودرجة تبني العاملين لقيمها وأهدافها حتى يكون ثقافة سائدة في المؤسسة.

- أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية لمجموعة من الأسباب وهي:

-زيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تحقيق التنظيم في العمل وحدوث انسيابية في العمليات مما يزيد التمكين ويعزز الفعالية في العمل،

- يزيد من تماسك الأفراد وزيادة ثقتهم بالمؤسسة وهذا ما ينتج حالة من التوازن والاستقرار في المؤسسة،³

- الانتماء للمؤسسة يساهم في خلق استعداد لدى الأفراد للعمل بشكل متعاون ومتناغم مع الآخرين مما يعزز روح الفريق والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة،

- يساهم الالتزام التنظيمي في تشكيل سمعة وصورة إيجابية عن المؤسسة مما يؤدي إلى تعزيز التفاعلات الايجابية واستغلال الفرص التسويقية،

- فهم الأفراد لمبادئ وقيم المؤسسة وشعورهم بالانتماء والولاء لها يجعلهم يتأثرون بشكل ايجابي بثقافة المؤسسة مما يولد لديهم الرغبة في الاندماج أكثر في العمل والتكيف معها،

- يعتبر التزام العاملين اتجاه المؤسسة من أقوى المؤشرات لاستمرارهم وبقائهم بها،⁴

- يساهم في تقوية علاقة الأفراد بالمؤسسة وتعزيز الانتماء لها مما يجعلهم يندفعون نحو تحقيق أهدافها والبقاء بها لفترة أطول،

- يزيد من رفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس على الأداء بالإيجاب والفعالية،

¹ - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سبق ذكره، ص20.

² - حمزة بن معنوق، العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد(16)، العدد(01)، مارس 2022، ص700.

³ - حسن دليبي، محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد(3)، ص741.

⁴ - محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن 21، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، ط1، السعودية، 2015، ص55.

- يساعد على عملية التوقع والتنبؤ بمستقبل المؤسسة في عديد المجالات التنظيمية والسلوكية والإدارية.
- أنواع الالتزام التنظيمي: لقد قسم الباحثون الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع كما جاء في تصنيف الباحثين آلن و مايو " allen & meyer " والتي تعتبر كأبعاد له وهي:

* **الالتزام الاستمراري (Continuous Commitment):** يطلق عليه كذلك الالتزام البقائي او الحسائي، والذي ينتج عن اعتقاد لدى الفرد بان تركه للعمل في المؤسسة سيفقده الكثير، ويشير هذا النوع إلى قوة رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المؤسسة على أساس أن تخليه عن العمل سيكلفه أكثر مما يمكن استثماره لو استمر في المؤسسة لفترة أطول او مع مرور الوقت.¹

* **الالتزام العاطفي (Effective Commitment):** يشير هذا البعد إلى الارتباط الوجداني والإحساس العاطفي القوي للفرد بالمؤسسة، فيكون ملتزماً ببقائه واستمراره في العمل بناءً على ولائه الشخصي وانتماءه العاطفي للمؤسسة، وموافقته على قيمها وتقبله لأهدافها ويسعى إلى المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.²

* **الالتزام المعياري (Normative Commitment):** يسمى أيضاً الالتزام القيمي نسبة إلى قيم الفرد ومبادئه وهو الالتزام الناتج عن الشعور الأخلاقي للفرد بواجبه اتجاه مؤسسته وتعهدده بالاستمرار بها نتيجة توافر بيئة تنظيمية تدعم العاملين وتسمح بالمشاركة في وضع الأهداف وصنع واتخاذ القرار ووضع الخطط والاستراتيجيات، وهذا ما يولد لديه اعتقاد بضرورة الاستمرار والبقاء بالمؤسسة.³

- الالتزام التنظيمي وعلاقته بالقيادة التشاركية

يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشر للثقافة التنظيمية في المؤسسة، وهو مفهوم يشير إلى مدى ارتباط والتصاق الأفراد بمؤسستهم وقدرتهم ومدى استعدادهم للقيام بالمهام والأعمال المنوطة بهم وفق المعايير والقواعد المطلوبة بالإضافة إلى بدل مجهود إضافي من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، والالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل من أهمها النمط القيادي السائد، وتعد القيادة التشاركية نمط من بين الأنماط القيادية التي تآثر وبشكل مباشر في مدى تفعيل وتحقيق ثقافة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، من

¹ - دليلي لحسن، محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص742.

² - شمال صافية، نعموني مراد، حداد إبراهيم، الدعم التنظيمي لدى المشرف وعلاقته بالالتزام التنظيمي عند عمال المؤسسة

الإستشفائية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد(9)، العدد(2)، الجزائر، 2022، ص163.

³ - أسامة سليمان علي الصلاحيين، عبد الاله العطار، واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التنطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية

الهاشمية، مجلة ابحت اقتصادية، المجلد(2) العدد(1)، الجزائر، 2019، ص88.

خلال تبني مبدأ المشاركة كعامل أساسي للتأثير في التابعين والذي يقوم على مشاركة الأفراد في صنع القرار وتولي السلطة من خلال التفويض وتطوير الأفكار واقتراح الحلول لمشاكل العمل من خلال التعاون والتواصل وإقامة علاقة إنسانية مبنية على التقدير والاحترام بين الأفراد الذين يعتبرون مشاركون في اهداف المؤسسة.

وتوجد علاقة ذات دلالة ومعنى بين الالتزام التنظيمي والقيادة التشاركية وتتجلى هذه العلاقة في أن القادة يحققون مستويات عالية من الالتزام التنظيمي للأفراد من خلال تبني اسلوب القيادة التشاركية، الذي يجعل التابعين يشعرون بأهميتهم في المؤسسة وان أصواتهم مسموعة وأفكارهم محترمة وتؤخذ بعين الاعتبار وان لهم قيمة في المؤسسة، وهذا ما يزيد في انتمائهم للمؤسسة ويعزز من التزامهم التنظيمي ويقوي علاقتهم بقادتهم مما ينتج عنه زيادة رغبتهم في العمل واندفاعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة هذا من جهة، ومن ناحية أخرى القيادة بالمشاركة تساهم في تحسين ظروف العمل وبناء مناخ عمل ايجابي ومحفز يجعل الأفراد يشعرون بالدعم والتشجيع من قائدهم وهذا ما ينعكس ايجابياً على رضاهم الوظيفي ويزيد من ثقتهم وتقديرهم مما يساهم إلى تفعيل الالتزام التنظيمي وجعله ثقافة تفعّل وتتطور وتورث للعاملين الجدد.

ب/ اللغة والثقافة التنظيمية

اللغة من غير ثقافة نوع من الخيال والثقافة التنظيمية بلا لغة ضرب من المحال، وكما يقول السوسولوجي عبد الغاني عماد في كتابه "سوسولوجية الهوية" انه لا يمكن تصور ثقافة بدون لغة وكلما صارت الثقافة إلى التعقيد كلما دعت الضرورة إلى الاتصال¹، ومن منظور سوسولوجي تعتبر اللغة والقدرة على الاتصال والتواصل هي من الشروط الضرورية والأساسية لبناء وتفعيل وتطوير ثقافة المنظمة، واللغة تشير إلى ذلك الرابط القوي والأداة الحقيقية والوسيلة الفعالة في ضمان العلاقة الداخلية والخارجية لأي مجتمع إنساني او اي تنظيم كان وهي دائماً في حاجة إلى التفكير الرمزي والمجرد. والمؤسسة كنظام ثقافي هي مجموعة من الرموز تتضمن معاني يمكن توريثها ونقلها من فرد إلى آخر ومن جيل إلى جيل ثاني ومن منظمة إلى أخرى، عن طريق التوريث والتعلم والتأثير المتضمن عملية التنبؤ والتوقع بمستقبل المنظمة،

¹ - عبد الغاني عماد، سوسولوجية الهوية: جدلية الوعي والنفك وإعادة البناء، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت ، 2017، ص62.

- أهمية اللغة في ثقافة المؤسسة الاقتصادية: تكتسي اللغة أهمية بالغة ودورا فعالاً وحيوياً في ثقافة المؤسسة وهذا لمجموعة من الأسباب من أهمها:
- تعتبر اللغة أداة اجتماعية غايتها التواصل بين أفراد المؤسسة لتوصيل أفكار ورسائل ومشاعر ورغبات بنظام من الرموز تختاره المؤسسة¹،
- اللغة تساهم في تسهيل الاتصال والتواصل الفعال بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بفهم الرسائل والتوجيهات والتعليمات بشكل صحيح وسليم مما يقلل الاختلافات والتوترات التي يمكن أن تنشأ نتيجة سوء الاتصال،
- تساهم اللغة الواضحة والمفهومة والمتعارف عليها في بناء هوية قوية معززة للثقافة التنظيمية للمؤسسة، من خلال تشارك أعضاء المؤسسة في استخدامهم لمصطلحات ومفردات مفهومة تشكل لديهم الشعور بالانتماء وتزيد من تماسك الجماعة، ناهيك عن دورها في تعزيز القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية،
- تعزيز التفاهم والتعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة، فاستخدام نفس اللغة بين أعضاء الفريق الواحد عامل من شأنه أن يساهم في بناء الثقة و يسهل التواصل وتبادل الأفكار والمعلومات وإيجاد حلول مشتركة لمشاكل العمل بين الأعضاء،
- تسهل الاندماج الاجتماعي والثقافي بين أفراد المؤسسة على الصعيد الداخلي وحتى مع المحيط الخارجي كون اللغة المشتركة طريق لهذا الاندماج الثقافي بين مختلف الأفراد، مما يساهم في تحقيق التعاون والتكامل وتقليل الفروقات الثقافية على أساس أن الثقافة محصول من العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم²،
- اللغة المشتركة والمعروفة بين أعضاء المؤسسة الاقتصادية تساهم في التواصل مع المحيط الخارجي (زبائن وعملاء) من اجل فهم لغة الجمهور المستهدف والمتوقع ليكون حصة سوقية والبحث عن أسواق جديدة وعملاء جدد للتوسيع وزيادة الانتشار.
- اللغة كعرف تنظيمي وعلاقتها بالقيادة التشاركية: لقد ربط الفيلسوف مالمينوفيسكي الثقافة بشقيها المادي واللامادي بالحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد ضمن أية جماعة كانت إلى إشباعها، واعتبرها

¹ - سعد علي زاير، عهود سامي هاشم، علاء عبد الخالف المندلاوي، الاتصال والتواصل التعليمي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020، ص 67.

² - عبد الغاني عماد، سوسيولوجية الهوية: جدلية الوعي والتفكك وإعادة البناء، مرجع سبق ذكره، ص 64.

كيان كلي وظيفي متكامل كالكائن الحي،¹ حيث قدّم مالمينوفيسكي مقارنة وتحليل وظيفي لثقافة المؤسسة باعتبارها بناء اجتماعي وظيفي متكامل الأدوار، وأنه لا يمكن فهم وظيفة ودور أي عضو من الأعضاء إلا من خلال فهم مختلف الأدوار الفرعية الأخرى المشكلة لهذا الكيان الكلي للمؤسسة. واللغة كعرف تنظيمي تلعب دوراً مهماً في تشكيل وتعزيز ثقافة المؤسسة وذلك لارتباطها وعلاقتها بالقيادة التشاركية للمؤسسة وتتجلى هذه العلاقة في كون اللغة الواضحة والفعالة تشكل الحجر الأساس للاتصال والتواصل الجيد في المؤسسة، فعندما يكون تعامل القادة التشاركيون مع أتباعهم بأسلوب مباشر وصادق ويتحدثون بلغة واضحة ويسدون توجيهاتهم وتعاليمهم ورسائلهم المتضمنة معاني بطريقة مفهومة فإن هذا الأسلوب يساعد القادة في ضمان الفهم المتبادل للأهداف والتحديات والتوقعات من خلال التفاهم والتوافق، كما أن اللغة المشتركة علاقة بتشجيع الأفراد على المشاركة في صنع القرار وتحفيزهم على الإبداع والابتكار والتعاون والتعبير عن أفكارهم بحرية وإبداء آرائهم بكل ثقة كونهم يشعرون بالاحترام والتقدير، واللغة لها علاقة بتعزيز التفاعل والتعلم المستمر للأفراد باستخدام قادة المؤسسة للغة المفهومة من قبل الأتباع والتي تشجع على الحوار وتبادل المعارف والأفكار وتطوير الذات والمهارات والمعرفة الجماعية عن طريق تبادل الخبرات والتعلم المشترك.

4/ التوقعات التنظيمية

هي ذلك التعاقد النفسي (السيكولوجي) الغير مكتوب والذي يكون بين العاملين والمنظمة والذي يقوم على مجموعة من التوقعات يحددها ويفترضها ويتوقعها الأفراد من التنظيم والعكس أثناء فترة العمل في المنظمة، كتوقع الرؤساء من مرؤوسيههم وتوقع الأتباع من القادة، وتوقع العاملين مع زملائهم بالحصول على التقدير والاحترام المتبادل وخلق بيئة عمل تسمح بتحقيق احتياجات العامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية.² وحسب تعريف خالدية وآخرون هي مجموعة من التوقعات المتبادلة بين الأفراد والمنظمة كتوقع العاملين من المنظمة بان تمنحهم وضعاً اجتماعياً معيناً وان تتبنى آراءهم وأفكارهم وإبداعاتهم وبالمقابل تتوقع المنظمة من عاملها بان يقدموا ويعطوا أفضل وأجود ما لديهم، وان تلقى التعليمات

¹ - عبد الغاني عماد، سوسولوجية الهوية: جدلية الوعي والتفكك وإعادة البناء، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² - ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016-2017، ص 48.

واللوائح الاحترام والإلتزام اللازمين وان تطبق القوانين مع توفير المتطلبات والاحتياجات اللازمة للعمل وتوفير التقدير والاحترام المتبادل وخلق مناخ تنظيمي محفز يدعم احتياجات العاملين.¹ من خلال التعريفين السابقين يتضح للباحث بان التوقعات التنظيمية هو ذلك التنبؤ والتعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الأفراد والمنظمة في مكان العمل بتحقيق مجموعة من التوقعات المتبادلة كالحصول على الاحترام والتقدير المتبادل وتوفير مناخ تنظيمي مدعم لتحقيق اهداف مشتركة.

أ/ المناخ التنظيمي

تسعى التنظيمات والعاملين فيها بصفة مشتركة إلى الوصول إلى بيئة عمل محفزة يسودها جو عمل ومناخ تنظيمي محفز يكون الأداء الوظيفي فيها جيد ويشعر العاملون بالرضا عن العمل من منطلق أن العمل يساعد على التطوير الذاتي ويمنح فرصاً للإبداع والابتكار والتطوير، ويعتبر المناخ التنظيمي من المتطلبات الوظيفية التي تساعد على دعم الحاجات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية للعاملين في المنظمة.

أ/ مفهوم المناخ التنظيمي

لقد عرف لتوين وسترينجر (Litwin and stringer) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص والسمات التي تميز بيئة العمل الداخلية في المنظمة والتي يعمل الأفراد في إطارها وتؤثر على أفعال ودوافع وسلوكيات الأفراد والجماعات وتنعكس على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية،² فهو عبارة عن البيئة الاجتماعية او النظام الكلي لمجموعة الأفراد العاملين في التنظيم الواحد والمتضمن الثقافة والعادات والقيم والأعراف والمعتقدات الاجتماعية والأنماط السلوكية ومختلف طرق العمل التي تؤثر على الأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.³

من التعاريف السابقة نستنتج بان مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل ضمنها الأفراد ويسعون من خلالها إلى تحقيق اهدافهم المشتركة، حيث أن هذه الظروف البيئية

¹ - خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد (39)، العدد (1)، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2019، ص 161.

² - قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (8)، العدد 14، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2008، ص 165.

³ - خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 258.

تنعكس على سلوك العاملين وأداء المنظمة بالإيجاب أو السلب، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية ومن جملة هذه العوامل النمط القيادي الممارس.

- أهمية المناخ التنظيمي في ثقافة المؤسسة: لقد أجمعت اغلب الدراسات والأبحاث التي اهتمت بدراسة المناخ التنظيمي بان له تأثير على استقرار التنظيم وبقائه ودوره في ترصين السلوك الوظيفي للأفراد وتشكيل وتعديل العادات والقيم والسلوكيات والاتجاهات المكونة لثقافة المؤسسة وتبرز أهمية المناخ التنظيمي في انه:

- يساعد على تدعيم ومساعدة الأفراد داخل المؤسسة على تحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق التقارب بين اهداف المؤسسة واهداف العاملين ،

- يساهم على تكوين سلوكيات لدى الأفراد تنسجم وتتوافق والتوقعات مع اهداف التنظيم وحاجيات الأفراد،¹

- يمكن للمناخ التنظيمي الايجابي أن يدعم التعاون والعمل الجماعي، فعندما يكون هناك روح التعاون الثقة والتفاعل الإيجابي، يصبح من الأسهل للموظفين التعاون معاً، وتبادل المعرفة والمهارات وتحقيق الأهداف المشتركة،

- أداة مساعدة على تحقيق الانسجام والتعاون والثقة ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي ويقدم فرصاً للتطوير الذاتي،²

- آلية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة نتيجة شعور الفرد بالدعم والتحفيز وتوفير ظروف العمل الجيدة وهذا ما ينعكس على أداء وكفاءة الفرد في العمل،

- وسيلة لتحقيق التكيف والتوازن والاستقرار بين السلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل بها.³ ويمكن القول بأن المناخ التنظيمي يكتسي أهمية بالغة في تشكيل ثقافة المؤسسة وتحقيق نجاحها، إذا ما تم توفير جو عمل إيجابي صحي ومحفز، فإنه يمكن أن يؤثر بشكل عام وإيجابي على الموظفين والمؤسسة وان يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

¹ - عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 189.

² - خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 258.

³ - المرجع نفسه، ص 258.

- **المناخ التنظيمي وعلاقته بالقيادة التشاركية:** تعتبر القيادة من بين العناصر الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي والمتمثلة في القدرة على التأثير في العاملين من خلال السلوك القيادي، ولعل النمط القيادي المشارك والقائم على تفويض السلطة والاتصال المفتوح والمشاركة في اتخاذ القرارات من بين العوامل المشجعة على التفاعل الايجابي وإقامة علاقات بين العاملين قوامها التقدير والاحترام المتبادل وتحقيق الانسجام وتبادل الأفكار والآراء، كلها عوامل تساهم في بناء وخلق بيئة عمل مريح ومحفز على الأداء الجيد.¹

ويمكن أن يكون للقيادة التشاركية تأثير كبير على خلق وتشكيل المناخ التنظيمي في المؤسسة وبالعكس، يمكن أن يؤثر المناخ التنظيمي على نهج وأسلوب القيادة، فالقيادة التشاركية التي هي نمط قيادة يشجع على المشاركة في صنع القرار وتنفيذه وفي تحديد الأهداف وتطوير الخطط وتنفيذها، كما يتميز القادة التشاركيون بالاستماع الجيد والتواصل الفعال وبناء الثقة وتمكين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الأفراد وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم وبالتالي خلق مناخ ايجابي يدعم حاجات الأفراد الاجتماعية والاقتصادية، وفي المقابل يمكن أن يؤثر المناخ التنظيمي على أسلوب ونهج القيادة، فإذا كان المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة سلبي وغير محفز على تطبيق وتبني أسلوب القيادة التشاركية قد يجد هذا المناخ المعادي من قدرة القادة على جمع الآراء وتشجيع المشاركة نتيجة نقص الثقة وانعدام روح العمل الجماعي، وعلى العكس إن كان المناخ ايجابياً ومشجعاً فسيكون من السهولة بمكان للقادة تبني وتطبيق أسلوب ونهج القيادة التشاركية واستخدامه بنجاح وفاعلية.

ويمكن القول أن المناخ التنظيمي والقيادة التشاركية تربطهم علاقة تأثير وتأثر متبادلة، فالقيادة التشاركية يمكن أن تساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي، وفي المقابل، المناخ التنظيمي الإيجابي يمكن أن يعزز نهج وأسلوب القيادة التشاركية، عن طريق تعزيز روح التعاون والمشاركة والثقة المتبادلة بين القادة والعاملين، وكل هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وتعزيز ثقافة التعاون والابتكار.

ب/ علاقات العمل

يشير مفهوم العلاقات إلى تلك الصلة التي تكون فرديين أو أكثر أو بين فرد وجماعة أو بين جماعتين والهادفة إلى خلق جو عمل يسوده التقدير والاحترام والثقة في التعامل وروح الجماعة والعمل كفريق واحد متعاون ومتكامل، والأفراد في التنظيم دائماً يتوقعون العمل في جو ومناخ جيد يساهم في زيادة إنتاجيتهم

¹ - خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 262.

وتنمية روحهم المعنوية وتقوية علاقاتهم الاجتماعية داخل المنظمة، والمنظمات الحديثة تسعى جاهدة إلى تقوية العلاقة بين أفرادها وجعلها مبنية على التقدير والاحترام حتى تكون ثقافة سائدة في بيئة عملها وقد تكون هذه الصلة بين الفرد وزملائه وقد تكون بين التابع وقائده او بين الرئيس ومرؤوسيه.¹

- التقدير والاحترام المتبادل وأهمية في ثقافة المؤسسة

لقد اهتم أصحاب الاتجاه الإنساني في العمل ومن أبرزهم التون مايو (Elton Mayo) إلى الاهتمام بالعامل من الجانب الإنساني والنفسي والاجتماعي كونه كل مركب من مجموعة من الأجزاء والعوامل الحسية والمعنوية والاجتماعية، وان العامل يحتاج إلى الاهتمام به وتقديره واحترامه حتى يشعر بأهميته ومكانته في المؤسسة وخلص مايو في دراسته إلى إن العاملين في المؤسسة يجب أن توفر لهم الظروف المادية المناسبة بالإضافة إلى الاهتمام بمشاعرهم كعوامل لامادية والمتمثلة في علاقات السلطة وقيمة مجموعة العمل،² وتقدير العامل والتعامل معه كإنسان له حاجات اجتماعية و نفسية واقتصادية يسعى إلى إشباعها من خلال خلق جو عمل تسوده علاقات تفاعلية مبنية على التقدير والاحترام تشعره بدوره كفاعل اجتماعي مشارك في تحقيق اهداف المؤسسة. وذهب إبراهيم ماسلو (Abraham -Maslow) في نظريته للحاجات (Need- Hierarchy) والتي تعد من ابرز النظريات في تقسيم حاجات الأفراد والذي رتبها وفق الأولوية ودرجة الأهمية والتي تشكل دافع وحافز لدى الفرد يسعى من اجل تحقيقها، ومن بين الحاجات التي جاءت بها هذه النظرية الحاجة إلى التقدير والاحترام (Self- Esteem, Respect) او المنزلة الاجتماعية في العمل،³ وفي ثقافة المؤسسة العامل يفترض ويتوقع من القادة والزملاء المعاملة الحسنة وان يتلقى ويمنح التقدير وعبارات الشكر والثناء وان يكون جهده مقدر ومعترف به من قبل رئيسه وهذا ما يزيد في دافعيته نحو بلوغ الأهداف المشتركة، كما تتوقع هذه النظرية أنه لا يتحقق رضا العاملين إلاّ من خلال بلوغ الحاجات العليا والتي هي التقدير والاحترام وتحقيق الذات (Self-Actualization).⁴

ب/ التقدير والاحترام المتبادل وعلاقته بالقيادة التشاركية: العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على التقدير والاحترام المتبادل بين الأفراد في بيئة العمل تساعد على بناء علاقات عمل قوية، وتجعل التفاعل

¹ - علي بونوة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² - نقلاً عن : علي بونوة ، المرجع نفسه، ص 25.

³ - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 109.

⁴ - عبد الرحمان عبد الله محمد ،علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 1999، ص 34.

الاجتماعي بين العاملين مثمر ومحفز على التعاون والعمل الجماعي، والقيادة التشاركية كمنط يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال اعتماد المشاركة كآلية في ذلك، حيث تتجلى العلاقة بين التقدير والاحترام والقيادة التشاركية في:

- تحقيق التعاون والتناغم والمساهمة بين أعضاء الفريق وقائدهم من خلال شعور التابعين بالتقدير والاحترام من قبل القائد وذلك ما يساهم في زيادة انتمائهم لمؤسستهم وقبول أهدافها وقيمها وتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، عامل من شأنه أن يجعل الأفراد داخل التنظيم أكثر استعداداً للمساهمة والتعاون والتشارك في العمل،¹

- تحقيق المشاركة الفعالة في أداء المهام وتقديم الاقتراحات والمساهمة في حل المشاكل وتطوير العمل، فعندما يقدر القائد اقتراحات وآراء الفريق ويشاركهم في صنع واتخاذ القرارات فهو بذلك يقدرهم ويشعرهم بالاحترام وان أفكارهم مهمة وأن هذا الشعور من شأنه أن يجعلهم أكثر اندفاعاً نحو تحقيق أهداف الفريق،

- بناء الثقة بين القائد التشاركي وأعضاء فريقه، فالتقدير والاحترام المتبادل بين القائد وفريق عمله يعزز شعور الفريق بالثقة كون القائد يقدر جهودهم ويشاركهم في الاحترام وهذا ما يؤدي إلى بناء علاقات قوية بين أعضاء الفريق أساسها الثقة والشعور بالمسؤولية،²

- عامل مشجع للتطور والنمو، ففي البيئة المدعومة من قبل القيادة التشاركية والمقدرة لمواهب ومهارات الفريق والمشجعة على الإبداع والابتكار وتعزيز روح التعلم وتطوير الذات وتنمية المهارات والقدرات، تجعل من الفريق متنوع ومتعدد المهام وقادر على مواجهة مشاكل العمل والتغلب عليها وهذا ما يجعل من قيادة الفريق السعي نحو توفير فرص التطوير المناسبة.

تاسعاً/ قضايا معاصرة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية

لقد حظيت ولازالت محل اهتمام كثير من الباحثين والعلماء والمختصين والمهتمين بموضوع الثقافة التنظيمية، حيث بحثوا وتعمقوا في الكشف عن القضايا والاتجاهات الحديثة وخلصوا إلى أن ثقافة المؤسسة تتغير وتتطور بتطور الأفراد والمجتمعات والتنظيمات في مجال الإدارة والاقتصاد وتصريف

¹ - عبد القادر محمدي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص55.

² - عبد الرزاق إيدير، أسماء بن مومن، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص166.

الأعمال، ويرى الباحث بان الثقافة التنظيمية للمنظمات اليوم أصبح لزاماً عليها أن تتكيف وتسير التطورات وتحاذي الركب الحاصل في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والرقمي والثقافي للأفراد والجماعات ومن بين القضايا والاتجاهات المعاصرة نجد:¹

- **تمكين العاملين (Employees Empowerments):** يعد التمكين من القضايا ذات الاهتمام الواسع والمتزايد من قبل علماء الإدارة وتسيير الموارد البشرية، حيث يقصد به أن تكون للعاملين مسؤولية عن نتائج عملهم من خلال منحهم مجال أوسع في التصرف في طريقة القيام بأعمالهم وحرية في أداء المهام وزيادة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات وإعطاء نوع من الاستقلالية حتى يصبح الفرد منغمس ومرتبط بعمله ويحقق له نوع من الرضا الوظيفي كونه يشعر بالاهتمام وان ما يقدمه من أعمال له قيمة ومعنى وأهمية في نشاط مؤسسته، ويرى الباحث بأن هذه العوامل تساهم في تحقيق نتائج ايجابية على مستوى الفرد والمؤسسة ومن هذا المنطلق يجب على قادة المؤسسات الاقتصادية أن يراعوا ويعطوا أهمية لهذا البعد وما يتضمنه من مؤشرات تساعد على تكوين ثقافة تمكين المورد البشري من اجل بناء ثقافة تنظيمية قوية وراسخة في أذهان عامليها.

- الثقافة المتعددة (Multi-Culture)

مبدأ هذه الثقافة هو التنوع الحاصل عن القوى العاملة بالمؤسسة التي تضم أفراد لهم تنوع واختلاف من حيث (الجنس، العمر، العرق، التنشئة، الدين، ثقافة الفرد، الخلفية العلمية للفرد) وهذا التنوع والتفاوت في تركيبة العاملين يستوجب على المدير القائد للمؤسسة الأخذ بمبدأ التعدد والتنوع الثقافي وان يتفهم ثقافات مرؤوسيه ومن هم تحت إمرته ممن يعمل معهم، وان التعددية (Pluralism) تنتج تنوع ثقافي يعطي قيمة مضافة للمؤسسة الاقتصادية، وان هذا المؤشر له أهمية في ثقافة المؤسسة من اجل الاستفادة من خاصية تنوع القوى العاملة.

- الثقافة الأخلاقية (Ethical-Culture)

تنطلق هذه الثقافة من استناد الأفعال والتصرفات الإدارية إلى الخلفية الأخلاقية للفرد التي تحدد سلوك العاملين في التنظيم، بمعنى آخر انها تهتم بالبعد الأخلاقي في التنظيم من خلال ممارسة المهام وأداء الوظائف والقيام بالأدوار في المؤسسة نتيجة انتشار في الآونة الأخيرة في عديد المؤسسات

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 321-323.

الاقتصادية بحلول سلوكيات وأفعال غير أخلاقية من القادة والمدراء التنفيذيين (العملين) وحتى المرؤوسين من غش واستحواذ على المعلومات وإخفائها واكتساب الرشاوى والإغراءات، وممارسة التضليل والتزوير وغيرها من الأفعال الذميمة والمشيئة والتي تلحق ضرراً مباشراً أو غير مباشراً مادياً كان أو معنوياً في الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع والدولة،¹ وعلى هذا الأساس يرى الباحث بضرورة مراعاة البعد الأخلاقي في ثقافة المنظمة وذلك بتفعيل وتعزيز المعايير الأخلاقية والقيم الفضيلة والسليمة في نفوس العاملين، كالصدق والنزاهة والشعور بالمسؤولية عن طريق تفعيل معيار الحس المسؤولي لدى الأفراد وتدريبهم عليها وجعلها كقيد والتزام يطبع العلاقات والتفاعلات والسلوكيات المهنية لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية،

– الثقافة الإبداعية (Innovative-Culture)

في ظل التحديات الكبيرة التي تعيشها المؤسسات المعاصرة اليوم، والتغيير الحاصل في البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية من تطور ونمو على الصعيد الاقتصادي والتنظيمية والتكنولوجي وما له من أثر في تعزيز المركز التنافسي وتحقيق الميزة التفضيلية للمؤسسات، أصبح لزاماً وأمرأ ضرورياً عليها أن تواكب هذا التطور عن طريق توفير بيئة وظروف عمل تنظيمية داخلية تساعد في بناء وتطوير ثقافة المنظمة باعتماد أسلوب التشجيع والتحفيز على الإبداع والابتكار والانفتاح على المحيط الخارجي وإقامة نظام اتصال مفتوح وإرساء ثقة تنظيمية تدعم القيم التنظيمية للمؤسسة وتساهم في تحقيق التكامل والاندماج الداخلي للأفراد في التنظيم.

عاشراً/ العلاقة بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة

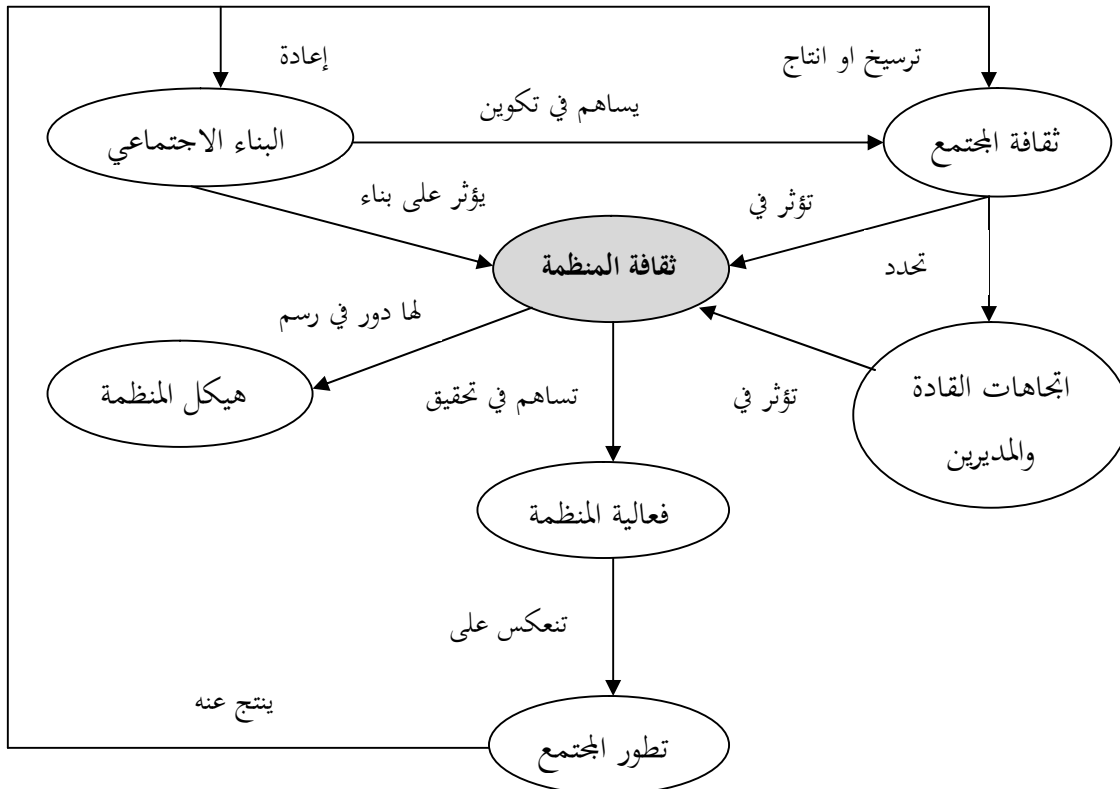
المنظمة مثل البشر تتشابه في جانب وتختلف في جوانب أخرى مع منظمات أخرى، وهذا الاختلاف هو الذي يصنع التميز للمنظمة والافراد بخصائص معينة كتاريخها وثقافتها وفلسفتها وطريقة اتخاذ قراراتها ونمط قيادتها ونظم العمل ووسائل اتصالاتها وقيمها واعتقاداتها وحكاياتها وقصصها،² وبما أن المنظمة لها علاقة بالمجتمع فان هذه العلاقة تتضمن اثر يرجع على ثقافتها التنظيمية، فهي تتأثر بثقافة المجتمع كون مخرجاتها ومنتجاتها وأدوارها موجهة للجمهور والمحيط الخارجي، والمنظمات على اختلاف

¹ – السيد فتحي الويشي، الاساليب القيادية للمورد البشري (الأخلاق الإدارية – إستراتيجيات التغيير) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013، ص137.

² – حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص311.

أنواعها وأحجامها وأنشطتها فقد تشابه وتختلف في ثقافتها مع منظمات أخرى تعمل في نفس البيئة الاجتماعية ويكون بذلك لكل واحدة منها لها ثقافة تتميز بها وتميزها عن باقي المنظمات الأخرى رغم وحدة الجمهور الخارجي هذا من جهة ، ومن جهة أخرى نجد أن المجتمع لا يحتوي على ثقافة واحدة كما هو الحال بالنسبة للمنظمة، ففي بعض المنظمات نجد ثقافة رئيسة وهي المسيطرة والمهيمنة (dominant culture) والمتمثلة في مجموعة من القيم والاعتقادات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يشترك أفراد المنظمة، بالإضافة إلى وجود ثقافات ثانوية أو فرعية (subcultures) لأقسام وحدات أو مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في التخصص وفي أداء نفس المهام الوظيفية كالمحاسبون والتقنيون والمخططون.

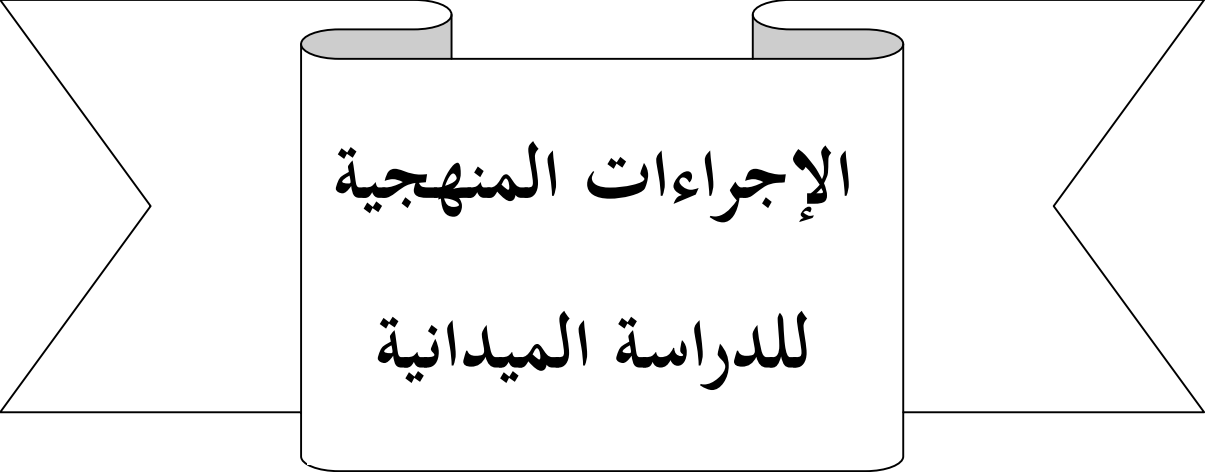
ويرى الباحث أن هذه الثقافات الفرعية التي ينظر إليها بأنها محل صراع متوقع نتيجة تعارضها من الثقافة الأصلية على العكس من ذلك قد تكون في صالح التنظيم لأنها تقوم بتدعيم الثقافة الأصلية للمنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى أنها تساعد مجموعة معينة من العاملين على إيجاد حلول لمشاكل معينة أو عوائق واعتراضات محددة تواجه الفريق، والشكل التالي يوضح العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية: الشكل رقم (17): يوضح العلاقة بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة



المصدر: William M.Evan, Organization theory, Macmillan publishing Co, 1993, p299.

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا في هذا الفصل للثقافة التنظيمية بأبعادها ومؤشراتها الدالة على علاقتها بالقيادة التشاركية التي تعتبر كنموذج عصري رائد وقدرته على إحداث التأثير في الآخرين وتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف المحددة، حيث حاول الباحث في هذا الفصل دراسة الثقافة التنظيمية في إطارها النظري بإبراز أهميتها وتحديد مفهومها والتعرف على خصائصها ونظرياتها، بالإضافة إلى التعريف بأهم أنواعها ووظائفها الأساسية وصولاً إلى مكوناتها وعلاقتها بالقيادة التشاركية والمتمثلة في القيم التنظيمية بمؤشر العدالة التنظيمية وإدارة الوقت، والمعتقدات التنظيمية من خلال مؤشر المشاركة في صنع القرار و العمل الجماعي، والأعراف التنظيمية المعبر عنها بالالتزام التنظيمي واللغة المستعملة في الاتصال والتواصل بين الأفراد داخل التنظيم، والتوقعات التنظيمية المشار إليها بالمناخ التنظيمي والتقدير والاحترام المتبادل بين العاملين ورؤسائهم وبين العاملين وزملائهم في المؤسسة في بعد القيم التنظيمية بمؤشراته العدالة التنظيمية وإدارة الوقت.



الإجراءات المنهجية
للدراة الميدانية

■ تمهيد

■ تقديم عام للمؤسسة قيد الدراسة

■ مجالات الدراسة

■ منهج الدراسة

■ مجتمع البحث وعينة الدراسة

■ إجراءات الدراسة الميدانية

■ خلاصة الفصل

تمهيد

بعد عرض الجانب النظري للدراسة وتناول الباحث لموضوع القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية من خلال جمع المعلومات ومحاولة إثبات العلاقة النظرية بين المتغيرين وتبيان دور المتغير المستقل في تفعيل المتغير التابع نظرياً، كان لزاماً على الباحث تناول هذه العلاقة وإسقاط هذا الرصيد المعرفي على الواقع العملي بغية إثبات وجود هذا الدور من عدمه ميدانياً وتطابق الدراسة النظرية للموضوع مع الجانب التطبيقي في مجال الدراسة المختار والذي كان في شركة اتصالات الجزائر بادرار والوحدات المرفقة اليها بكل من ولاية تيميمون وولاية برج باجي، ويهتم هذا الفصل بالتعريف بمجال الدراسة (الزماني، الجغرافي والبشري) وتناول الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة من قبل الباحث في تنفيذ الدراسة ميدانياً، ووصف مجتمع البحث للدراسة وتحديد عينة الدراسة ومصادر جمع المعلومات (الملاحظة، الاستبانة والمقابلة) والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق أدوات إحصائية مختلفة، وتقديم الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة وتحليل بيانات الدراسة.

أولاً: تقديم عام للمؤسسة قيد الدراسة

1/ نبذة عمومية عن مجمع اتصالات الجزائر¹:

إن التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال جعل الدولة الجزائرية تقوم بإصلاحات عميقة في قطاع البريد منذ سنة 1999. حيث انتهت هذه الإصلاحات بسن قانون جديد للقطاع وذلك في شهر أوت 2000 وهذا لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات من اجل الفصل بين مهمة التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات . وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية والمتمثلة في " بريد الجزائر " وثانيها بالاتصالات والمتمثلة في " اتصالات الجزائر"، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم في مجال الاتصالات.

2/ قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر²

اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم برأسمال خاص تنشط في مجال سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر حيث تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس (أوت) سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNEP) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

¹ - وثائق رسمية لشركة اتصالات الجزائر مقدمة من قبل قسم الموارد البشرية بادرار، سنة 2023.

² - الموقع الرسمي لإتصالات الجزائر، رابط الموقع: <http://www.algerietelecom.dz>، اطلع عليه يوم 2023/08/07 على الساعة 12:48.

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

3/ الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر¹

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بنظرة مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في بيئة تمتاز بالمنافسة شعارها البقاء للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

4/ مهام شركة اتصالات الجزائر²

من المهام الرئيسية لاتصالات الجزائر ما يلي:

- تزويد الزبائن بخدمات الهاتف الثابت والانترنت (خدمات الاتصال) التي تسمح بنقل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المرئية والصوتية،
- تعمل على تنمية استغلال وتسيير شبكات الاتصال السلكية،
- تقوم بتطوير واستغلال وتسيير الروابط مع المتعاملين في الشبكة،
- توسيع انتشار خدمات الهاتف الثابت والانترنت،
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة و تعزيز المركز التنافسي،
- ضمان جودة الخدمة في عالم الاتصالات بغية كسب ثقة الزبائن،
- زيادة الإنتاج الهاتفي بالكمية والكيفية.

5/ اهداف شركة اتصالات الجزائر³

تسعى شركة اتصالات الجزائر جاهدة عبر مختلف وحداتها المنتشرة عبر الوطن إلى تحقيق عدة أهداف فرعية إجرائية والمتمثلة في:

- زيادة عدد المشتركين في خدمات الهاتف الثابت والانترنت، أي توفير الخدمة على أوسع نطاق،
- تحسين جودة ونوعية الخدمة المقدمة وهذا لكسب ثقة الزبائن وتعزيز المركز التنافسي،

¹ - وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بالوحدة العملية بادرار.

² - المرجع نفسه.

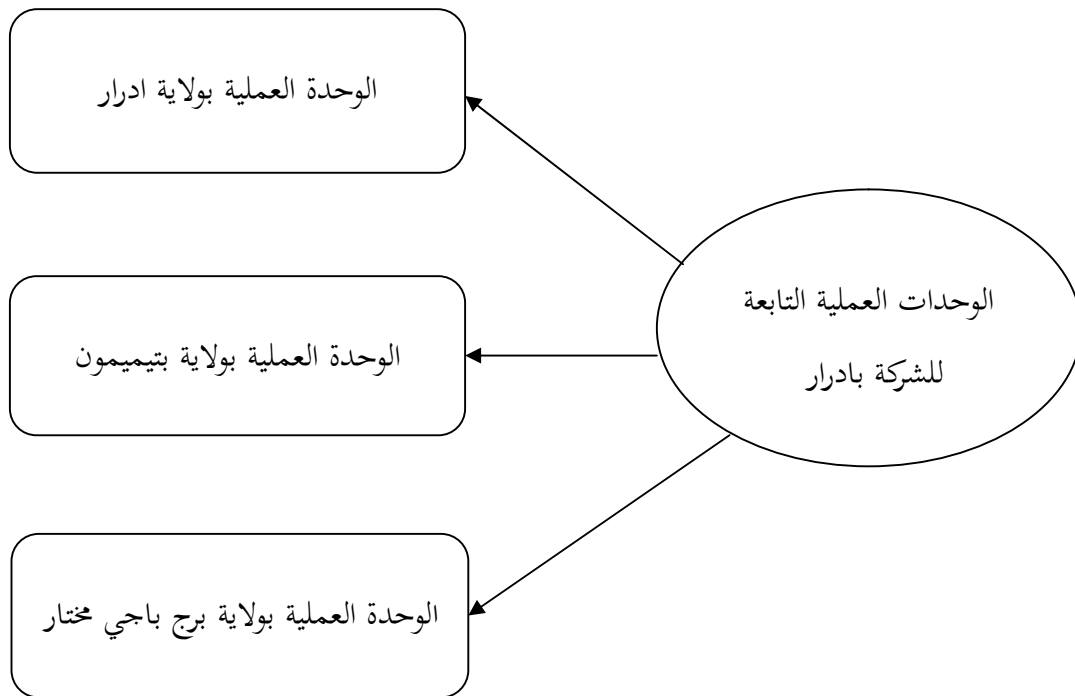
³ - المرجع نفسه.

- تنمية وتطوير الشبكة الهاتفية و تنوع المنتج.

من خلال هذا يتضح لنا بان الشركة تعمل على تحقيق ثلاث أهداف أساسية وهي:

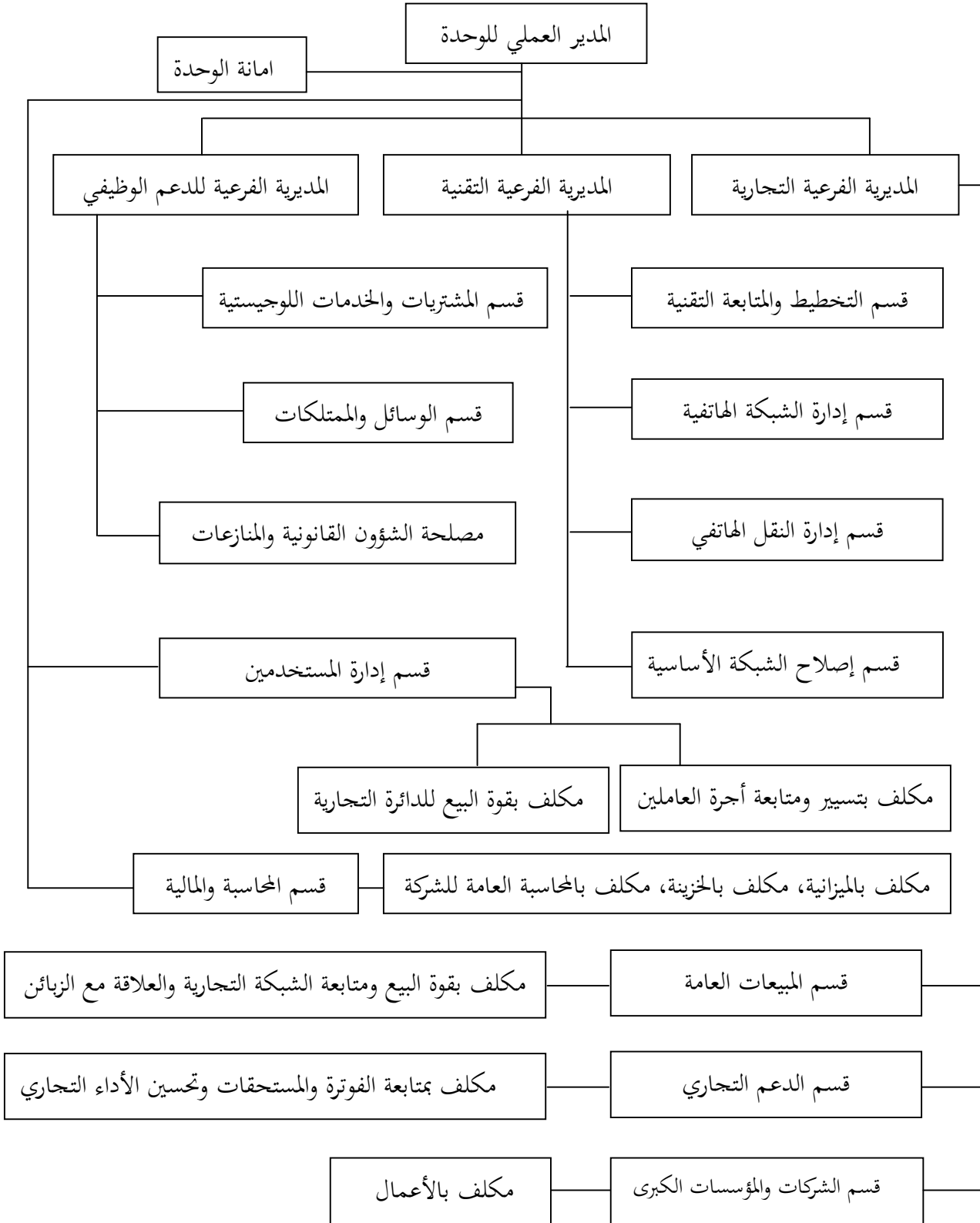
- المردودية،
- الفعالية،
- الجودة.

الشكل رقم (18): يوضح الوحدات العملية المعنية بالدراسة



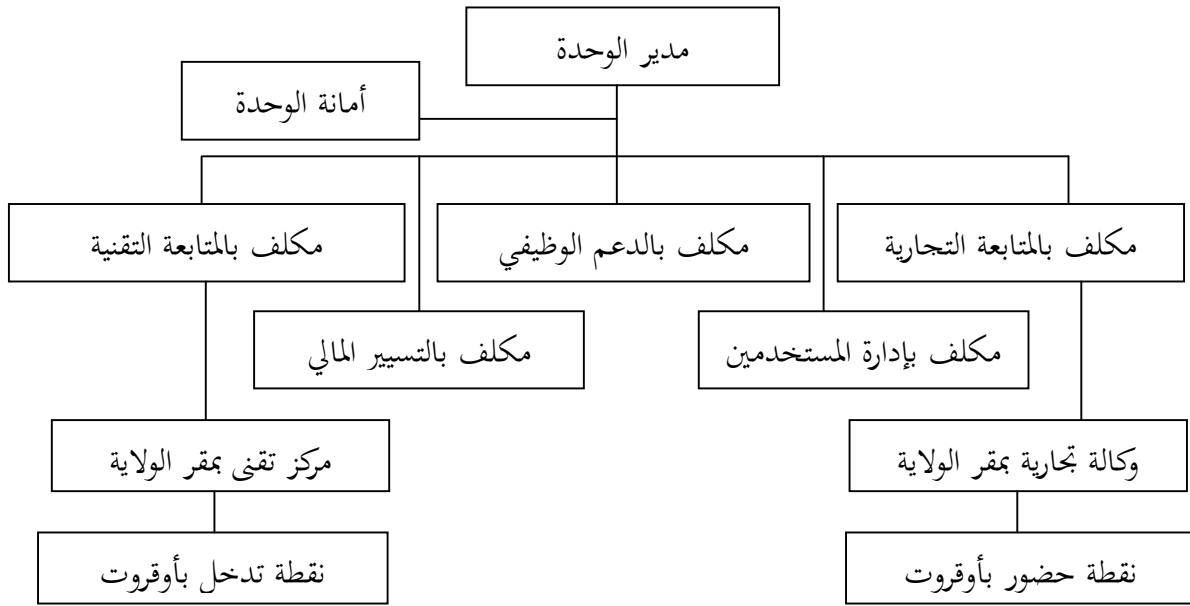
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من قسم تسيير الموارد البشرية

الشكل رقم (19): يوضح الهيكل التنظيمي المختصر للوحدة العملية لاتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من قسم تسيير الموارد البشرية

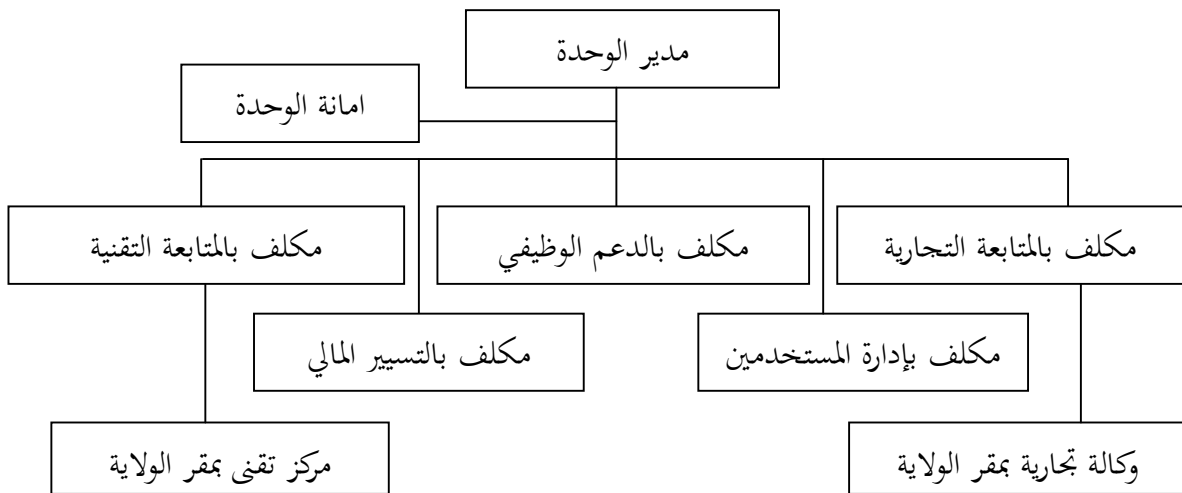
الشكل رقم (20): يوضح الهيكل التنظيمي المختصر للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بتميمون



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من الوحدة العملية

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة العملية بمقاطعة تيميمون

الشكل رقم (21): يوضح الهيكل التنظيمي المختصر للوحدة العملية ببرج باجي مختار



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من الوحدة العملية

6/ وصف مختصر للهيكل التنظيمي للوحدة العملية بادرار

من خلال استخدام أداة الملاحظة بالمشاركة يمكننا وصف الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بادرار كما يلي*:

- **المدير العملي**: هو قائد الوحدة والقائد الأعلى للشركة على المستوى المحلي والمسؤول الأول والمباشر على تحقيق اهداف الشركة وتنفيذ الإستراتيجية العامة للإدارة المركزية، وذلك بتوفير كافة الوسائل المادية والبشرية والمالية لتحقيق الأهداف المسطرة على المدى القريب والمتوسط.

- **المديرية الفرعية التجارية**: يقودها مدير فرعي ويعتبر القائد التجاري للوحدة، يعمل على تنشيط الخدمات التجارية كماً وكيفاً وبيع المنتجات الهاتفية للزبائن وضمان تسويقها من خلال تقديم خدمات هاتفية راقية لمنتوج الهاتف الثابت والانترنت وتتكون من:

* قسم المبيعات العامة والذي سهر على زيادة قوة البيع والعلاقة مع الزبائن،

* قسم الدعم التجاري ومهمته تقديم المساندة التجارية للمنتوج الهاتفي وتحسين الأداء التجاري،

* قسم الشركات والمؤسسات الكبرى والمكلف بضمان خدمة ذات جودة للزبون المهني وإعطائه ميزة تفاضلية والعمل على تحصيل المستحقات الهاتفية للشركة من خلال بيع الخدمات الهاتفية والانترنت للزبون المهني.

- **المديرية الفرعية التقنية**: يقودها مدير فرعي وهو بمثابة القائد التقني للوحدة، يعمل على توفير التقنيات المستخدمة في الإنتاج الهاتفي والانترنت وأجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية وضمان سيرورة عمل هذه الأجهزة عن طريق الصيانة وتصليح الأعطال الهاتفية وتوفير الدعم التقني للمنتوج الهاتفي والانترنت وتتكون من:

* **قسم التخطيط والمتابعة التقنية**: يكمن دوره في بناء الإستراتيجية التقنية للمشاريع الهاتفية من خلال تحديث وتوسيع الشبكة الهاتفية وتوفير الأجهزة المطلوبة لهذه المشاريع.

* **قسم إدارة الشبكات الهاتفية**: مهمته الأساسية في ضمان السير الحسن للاستغلال الهاتفي والانترنت من خلال التكفل بالشكاوى، إنقطاعات الشبكة والتعطلات الهاتفية والتكفل بعمليات التصليح والتدخل في الأوقات المناسبة.

* - تمت الملاحظة بالمشاركة يومي 12-13 من شهر مارس 2023.

* **قسم إدارة النقل الهاتفي:** يقوم بإدارة وضمان مسار نقل المعلومات والمعطيات الهاتفية والتدخل المباشر والسريع في حالة الانقطاع الخارجي للشبكة الهاتفية.

* **قسم إصلاح الشبكة الأساسية والمتمثلة في الشبكة الوطنية والذي يعمل على تأمين الاتصال المباشر بهذه الشبكة.**

– **المديرية الفرعية للدعم الوظيفي:** يرأسها مدير فرعي ويعتبر نائب المدير، ويسهر على توفير الدعم اللوجيستكي لضمان الأداء الوظيفي وتسيير ممتلكات الشركة والحفاظ عليها والإشراف على المناقصات الوطنية وتنظيمها والاستثمار في المجال الهاتفي وخدمات الانترنت وتتكون من :

* **قسم المشتريات والخدمات اللوجيستية:** يعمل على توفير المستلزمات الضرورية للأداء الخدماتي للأعوان والتقنين وتقديم مختلف الخدمات اللوجيستية للشركة.

* **قسم الوسائل والممتلكات:** يكمن دوره في توفير الوسائل المادية من نقل وتأمين ممتلكات الشركة وتوفير أدوات العمل من مكاتب وأجهزة كومبيوتر وغيرها من المستلزمات الضرورية للقيام المهام وتنفيذ المشاريع.

* **مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:** هدفها التمثيل القانوني للشركة والفصل في المنازعات والخصومات ومتابعة الزبائن الغير ملتزمين والذين لهم ديون اتجاه الشركة بدفع المستحقات الهاتفية قانونياً.

– **قسم إدارة المستخدمين:** هذا القسم تابع للمدير العملي وتحت تصرفه مباشرة، ويضم مكلف بتسيير ومتابعة أجرة العاملين ومكلف بالمتابعة المهنية الاجتماعية للمستخدمين حيث يشرف رئيس قسم المستخدمين على تنظيم الموارد البشرية للوحدة، وضمان السير الحسن له عن طريق تنميته وتطويرها والرفع من أدائها وتتجلى مهامه في:

- تطبيق القرارات والإجراءات المعمول بها في الشركة،
- معالجة ومتابعة الملفات الإدارية للموظفين،
- مراقبة وتطبيق الأنظمة وقوانين العمل وتوفير النصوص المتعلقة بها،
- تصفية حسابات الأفراد المقبلين على التقاعد او المتوفين،
- إدارة المجالس التأديبية،
- تطبيق القرارات وتنفيذ التعليمات (العامة والفردية) الصادرة من المديرية المركزية،
- إنجاز الأجرة الشهرية للموظفين.

- **قسم المالية والمحاسبة** : تربطه علاقة مباشرة بالمدير العملي، ويتكون من رئيس القسم وثلاثة أعوان مكلفين بالميزانية والمحاسبة وخزينة الوحدة، ويشرف هذا القسم على متابعة الحسابات المالية وإعداد الميزانية العامة للوحدة.

ز/ وصف مختصر للهيكل التنظيمي لوحدات الشركة بكل من تيميمون وبرج باجي مختار*

تعتبر الفروع الموجودة بإقليم قوررارة وتنزروفت ممثلة لشركة اتصالات الجزائر وتابعة للوحدة العملية بادرار، كون هذين الاقليمين (المنطقتين) كانا في سنة 2019 دائرتين، وبعد ترقية ترقيتهما إلى ولايتين منتدبتين تابعتين إلى ولاية ادرار ثم إلى ولايتين مستقلتين بذاتهما في سنة 2021، كان لزاماً على الشركة أن ترافق هذا الإجراء بترقية الفروع المتواجد في هذين الولايتين إلى وحدات عملية مستقلة، لها كافة الهياكل والوحدات ولكن بصفة تدريجية إلى أن تصبح في المستقبل وحدة مستقلة بالكامل، وهذا ما جعل القيادة العليا للشركة أن تقوم بإنشاء هيكل تنظيمي جديد للولايات المستحدثة يساير التقسيم الإداري الجديد للدولة ويتوافق واستراتيجيات واهداف الشركة، وفيما يلي وصف مختصر لهيكل هذين الوحدتين:

- **مدير الوحدة العملية** له نفس الوصف للمدير العملي ويقوم بنفس المهام الموكلة لها على الصعيد المحلي، (انظر الصفحة رقم 202)

- **مكلف بالمتابعة التجارية** يعتبر المدير التجاري بالوحدة وله نفس مهام المدير الفرعي التجاري بوحدة ادرار، (انظر الصفحة رقم 202)

- **مكلف بالمتابعة التقنية** : يعتبر المدير التقني بالوحدة وله نفس مهام المدير الفرعي التقني بوحدة ادرار، (انظر الصفحة رقم 202)

- **مكلف بالدعم الوظيفي**: يعتبر المدير الفرعي للدعم الوظيفي و له بنفس مهام المدير الفرعي للدعم الوظيفي بوحدة ادرار، (انظر الصفحة رقم 203)

- **مكلف بإدارة المستخدمين**: يعتبر رئيس قسم المستخدمين وله نفس مهام رئيس قسم المستخدمين بالوحدة العملية بادرار، (انظر الصفحة رقم 203)

- **مكلف بالتسيير المالي**: هو بمثابة رئيس قسم المحاسبة والمالية ومهامه هي نفس مهام رئيس قسم المالية بالوحدة العملية بأدرار، (انظر أعلى الصفحة)

* - تمت الملاحظة بالمشاركة يوم 2 ابريل 2023 بتيميمون، ويومي 26-27 ابريل 2023 ببرج باجي مختار.

- **الوكالة التجارية:** تشرف على جميع العمليات التجارية والتسويقية للمنتجات الهاتفية وخدمات الانترنت في إقليم الولاية،
- **نقطة حضور:** مهامها الأساسية ضمان الحد الأدنى من الخدمات التجارية في إطار تقرب الخدمات من الزبائن والاهتمام بهم،
- **المركز التقني:** دوره تركيب الاشتراكات الجديدة وإصلاح الأعطال والتكفل بشكاوى الزبائن ويتواجد بمقر الوحدة،
- **نقطة تدخل:** تكون تابعة للمركز التقني ولكن تتواجد في مناطق بعيدة هدفها التقريب من الزبون وتحقيق السرعة في التدخل والتكفل بمتطلبات الزبائن بخصوص خدمات الهاتف الثابت والانترنت. ويتكون مجتمع دراستنا من جميع موظفي شركة اتصالات الجزائر والبالغ عددهم (209) عامل وعاملة، بكل من ولاية ادرار والولايات المنتدبة التابعة لها والتي تم استحداثها كولايات جديدة حسب التقسيم الإداري الجديد الصادر في العدد 22 للجريدة الرسمية لجزائرية بتاريخ 25 مارس سنة 2021، بموجب المرسوم الرئاسي المتضمن القانون 19-12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019 المعدل والمتمم للقانون رقم 84-09 المؤرخ في 4 فبراير 1984،¹ والمتضمن ترقية عشرة (10) ولايات منتدبة إلى ولايات ولايات مستقلة بكامل المرافق والصلاحيات، والتي كان من ضمنها ولايتي تيميمون وبرج باجي مختار.

ثانياً: مجالات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة في مجال زمني ومجال جغرافي (مكاني) وعلى عدد من الأفراد (مجال بشري).

- 1/ المجال الزمني:** يعني هذا المجال الفترة التي استغرقها الباحث في تنفيذ دراسته في الميدان بدءاً من قيام الباحث بالدراسة الاستطلاعية التي تتضمن مرحلة إفتكاك الموضوع وبنائه ودراسة إمكانية إجراءه في المؤسسة المختارة، إلى القيام بجمع المعلومات حول محل الدراسة وصولاً إلى إعداد الاستبانة وعرضها على المحكمين، وانتهاءً إلى إتمام إعداد الأطروحة، وكانت هذه الفترة ممتدة من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر سبتمبر 2023،

وخلصت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى :

- وجود قيادة تشاركية في المؤسسة محل الدراسة،
- وجود تفويض للسلطة من قبل قادة المؤسسة،

¹ - موقع وكالة الأنباء الجزائرية، رابط الموقع: <https://www.aps.dz/ar/algerie/104179-2021-03-26-18-43-03> ، اطلع عليه يوم: 2023/08/06 على الساعة 19:35.

- هناك ممارسة للعلاقات الإنسانية من قبل قيادة الشركة،
- يوجد نظام اتصال وتبادل للمعلومات،
- للمؤسسة ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها متمثلة في قيمها التنظيمية ومعتقداتها التنظيمية وأعرافها التنظيمية وقيمها التنظيمية.

ويقسم الباحث هذا المجال الزمني إلى ثلاث (3) مراحل أساسية وهي:

- مرحلة استطلاعية من بداية شهر فيفري 2022 إلى غاية نهاية شهر سبتمبر 2022،
- مرحلة إعداد وتوزيع الاستبيان من بداية شهر أكتوبر 2022 إلى غاية نهاية شهر جانفي 2023،
- مرحلة جمع الاستبيان وتحليله من بداية شهر فيفري 2023 إلى غاية نهاية شهر سبتمبر 2023.

2/ المجال الجغرافي:

تقدم الشركة اتصالات الجزائر مجموعة واسعة من الخدمات للهواتف الثابتة والإنترنت، مستهدفة بذلك العملاء الفرديين والمهنيين. حيث تأسست اتصالات الجزائر كشركة ذات أسهم عامة وفقاً لقانون إعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية رقم 03/2000 الصادر في 5 أغسطس 2000، والذي ينص على فصل الأنشطة بين البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، ويحدد القواعد العامة لكل منها. كما أصدر المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) قراراً في 1 مارس 2001 بإنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية تحت مسمى "اتصالات الجزائر" بصفة "مؤسسة ذات أسهم"، برأسمال اجتماعي يبلغ 115.000.000.000,00 دج، وتم تسجيلها في المركز الوطني للسجل التجاري في 11 مايو 2002 تحت الرقم B 0018083.02، وهي شركة تعتبر رائدة في ساحة الاتصالات بالجزائر، و تشهد تقدماً ملحوظاً في مجالات الاتصالات السلكية واللاسلكية حيث حققت هذا التفوق بفضل سياسة قائمة على الابتكار والتي تراعي تطلعات العملاء وتركيزها على استخدامات التكنولوجيا الحديثة¹.

ويقصد بالمجال الجغرافي الحدود المكانية التي تم فيها تطبيق الدراسة وكانت على شركة اتصالات

الجزائر المتواجدة في مقر الولاية والملاحق التابعة لها وهي:

¹- الموقع الرسمي لإتصالات الجزائر، رابط الموقع: <http://www.algerietelecom.dz>، اطلع عليه يوم 2023/08/07 على الساعة 12:48.

- الوحدة العملية بولاية ادرار والمتضمنة إقليم توات وتديكلت،
 - ملحقة تيميمون(ولاية مستحدثة) والتي تضم إقليم قورارة،
 - ملحقة برج باجي مختار(ولاية مستحدثة) والتي تضم إقليم تنزروفت.
- صورة رقم (01): توضح مختلف أقاليم مجال الدراسة



المصدر: موقع صحيفة ادرار على الرابط https://sayhtadrar.blogspot.com/2013/11/blog-post_3.html

اطلع عليه يوم 2023/08/05 على الساعة 19:08.

3/ المجال البشري:

يشير المجال البشري إلى عدد الأفراد التي تم إجراء الدراسة عليهم في المؤسسة المختارة وهي شركة اتصالات الجزائر بادرار والنقاط التابعة لها بكل من تيميمون وبرج باجي مختار، حيث يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في مجموع موظفي وعمال الشركة عبر الوحدات الثلاثة والبالغ عددهم (210) عامل وعاملة.

ثالثاً: منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يعتمدها الباحث في معالجة بحثه بجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها بما يخدم بحثه العلمي ويؤدي بالباحث إلى الوصول أهداف بحثه لإثراء المعرفة العلمية فلا معرفة علمية بدون منهج.¹ وفي نفس السياق نجد بان **المنهج** هو المسلك أو الطريقة التي يعتمدها الباحث في الإجابة على

¹ - إحسان محمد الحسن، منهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص11.

الأسئلة التي تثيرها مشكلة بحثه¹، ويرى رشيد زرواتي بأنه "مجموعة العمليات والخطوات التي يتقيد بها الباحث ويتبعها من أجل تحقيق بحثه".² وانطلاقاً من موضوع البحث وطبيعة الدراسة وأهدافها من أجل الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، فإنه تم الاعتماد في تحقيق أهداف هذه الدراسة على المنهج الوصفي في وصف وتحليل استجابات العينة في وتقديراتهم حول دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية شركة اتصالات الجزائر بادرار أنموذجاً، وتحديد لدور القيادة التشاركية بإبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومة) في تفعيل الثقافة التنظيمية بأبعادها (تفعيل القيم التنظيمية، تفعيل الأعراف التنظيمية، تفعيل المعتقدات التنظيمية، تفعيل التوقعات التنظيمية) ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً وجمع المعلومات المتعلقة بها وتحليلها وتفسيرها وإخضاعها للدراسة الدقيقة من أجل الوصول إلى استنتاجات تخدم الواقع وتحسنه وتطوره.³

ويهدف المنهج الوصفي إلى جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المراد دراستها من أجل تحديد أبعادها وخصائصها وتوصيفها وتحليل العلاقة بينهما في إطار معين من أجل الوقوف على أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها والوصول إلى نتائج تكون قابلة للتعميم.⁴

امثالاً وتقيداً بمتطلبات المنهج الوصفي قام الباحث بإتباع الخطوات التالية :

- جمع المعلومات وتوفير المادة العلمية وذلك بالاطلاع على مختلف الكتب والدراسات والأبحاث والآراء التي تربطها صلة ذات علاقة بموضوع البحث،
- إجراء زيارات ميدانية دورية وبصفة مستمرة للمؤسسة محل الدراسة والقيام بمقابلات استطلاعية واستعمال الملاحظة العلمية الدقيقة لشركة اتصالات الجزائر الوكالات التابعة لها عبر مختلف أقاليم الولاية،
- بناء مقياس القيادة التشاركية ومقياس الثقافة التنظيمية،

¹ - نقلاً عن: محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص164.

² - رشيد زرواتي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص104.

³ - عمار بوحوش، محمود محمد الديان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2001، ص102.

⁴ - إسماعيل شعباني، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، المعهد الوطني للتجارة، ط1، الجزائر، 2005، ص 39-40.

- توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (30) عاملاً بالشركة من الولايات الثلاثة كدراسة أولية استطلاعية من أجل تأكيد أو تعديل بنود وأسئلة الاستبيان هذا من جهة، وللتأكد من صدق وثبات الاستبيان وإمكانية إجراء الدراسة هذا من جهة أخرى،
- عرض الاستبيان على المشرفة ومجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل تحكيمه بغية ضبطه في صورته النهائية،
- استخدام المعالج الإحصائي **Spss** النسخة (25) ومختلف الاساليب الإحصائية التي يقدمها البرنامج من أجل تفرغ بيانات الاستبيان في جداول وإعطاء تفسيرات لمختلف التحليل الكمية لمخرجات البرنامج وتفسير النتائج المتوصل إليها تفسيراً سوسولوجياً.

رابعاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة

1/ مجتمع الدراسة

يمثل مفهوم "مجتمع البحث" مصطلحاً علمياً منهجياً يشمل على جميع الكيانات التي يمكن تطبيق نتائج البحث عليها، سواء كان ذلك متعلقاً بمجموعة من الأفراد أو مصادر مختلفة مثل الكتب وغيرها، ويشكل هذا المصطلح المجال الفعلي والموضوعي للظاهرة (المسألة) المدروسة،¹ ويتكون مجتمع دراستنا من جميع العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية (إطارات سامين، إطارات، أعوان) في شركة اتصالات الجزائر بكل من ولاية ادرار وتيميمون وبرج باجي مختار والبالغ عددهم (210) عامل وفق إحصائيات 2022 لقسم الموارد البشرية بالوحدة العملية بادرار.

2/ عينة الدراسة

العينة هي الجزء أو العدد المحدد من مجتمع البحث المراد دراسته، وتعتبر من أهم الأعمال التي يقوم بدراستها الباحث من أجل الوصول إلى تعميمات يتم تطبيقها على المجتمع الذي تؤخذ منه. تعرف العينة بأنها جزء معين أو نسبة محددة من أفراد المجتمع الأصلي (الكلية) وأنها المجتمع الذي تجمع منه البيانات الميدانية قصد تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث، وقد تكون وحداتها مشكلة من أفراد أو شوارع أو أحياء أو مؤسسات أو مدن وغير ذلك.²

¹ - عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003، ص 160.

² - رشيد زرواتي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 181.

يقول عبد الغاني عماد في كتابه منهجية البحث في علم الاجتماع إن كلمة "شامل" في البحوث والدراسات الاجتماعية تعني المجتمع المقصود والمعني بالبحث او الدراسة وحجمه والذي يختلف باختلاف قدرة وإمكانية الباحث،¹ حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث لتحديد حجم العينة، والذي يهدف إلى دراسة جميع المفردات لمجتمع البحث دون استثناء وتمتاز هذه الطريقة بأهميتها العلمية في جمع البيانات والمعلومات للظاهرة المدروسة قصد إيجاد الحلول والاقتراحات للمشكلة البحثية واستخلاص النتائج.

ويرجع الباحث اعتماده على اسلوب الحصر الشامل (المسح الشامل) لان طبيعة البحوث الاجتماعية تقتضي على الباحث التعرف على مجال بحثه ومجتمع دراسته بشكل جيد، حيث يتكون مجتمع الدراسة من عدد محدود من المفردات وتتوفر للباحث إمكانية حصرها وإخضاعها للدراسة بما يخدم بحثه ويحقق اهدافه، وعلى هذا الأساس كان اختيارنا لطريقة المسح الشامل عوضاً عن المعاينة لأنه يعد اصدق تمثيل للمجتمع الأصلي للدراسة.

خامساً: إجراءات الدراسة الميدانية

لبلوغ هدف البحث وهو إبراز دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية بشركة اتصالات الجزائر بادرار، كان من الضروري على الباحث الاعتماد على وسائل وأدوات لجمع المعلومات والبيانات وهذا ما تقتضيه منهجية البحث العلمي، فمن الجانب النظري كان جمع المعلومات من مجموعة من المصادر العلمية بمختلف اللغات (العربية، الفرنسية، الإنجليزية) والمتمثلة في الكتب والأطروحات والمجلات العلمية والقواميس، وكذا مختلف الدراسات والأبحاث والمواقع الالكترونية، أما من الجانب الميداني (التطبيقي) كانت مصادر جمع المادة العلمية مكونة من مختلف أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستبيان، الملاحظة والمقابلة.

1/ مصادر جمع المعلومات والبيانات

اعتمد الباحث على جمع المعلومات والبيانات لتحقيق اهداف الدراسة على المصادر التالية:

أ/ **المقابلة:** يشير مفهوم المقابلة إلى قيام الباحث بإعداد لقاء مع المبحوثين في بيوتهم او مقر عملهم بهدف الحصول على معلومات يعتقد الباحث بان المبحوثين لديهم هذه المعلومات،² فهي أداة ووسيلة

¹- عبد الغاني عماد، البحث الاجتماعي: منهجيته مراحلته تقنياته، منشورات جوس برس، ط1، لبنان، 2006 ص68.

²- إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص265.

لجمع البيانات والمعطيات حول موضوع البحث أو الظاهرة المراد درستها منطلقاً من أسباب ومحققاً لغايات،¹ وتعتبر الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والحقل السوسولوجي كونها تعد وسيلة قوية لاستخلاص وجمع المعلومات وتوفر فهم أعمق للباحث حول موضوع الدراسة، وهي تهدف إلى حصول الباحث على المعلومات التي تخدم مجال بحثه من قبل المبحوثين والتعرف على أفعالهم وسلوكياتهم.

وبالنظر إلى طبيعة موضوع البحث قام الباحث باختيار أسلوب المقابلة المفتوحة والتي تتميز بإجراء حوار منظم ومبوب بين الباحث والمبحوث تكون الإجابة فيه مفتوحة دون تقييد بإجابات محددة يتم اختيارها من قبل المبحوث، وهذا النوع يسمح بإعطاء مجال أوسع في الحصول على المعلومات المطلوبة حول موضوع المقابلة. وتستخدم المقابلة بشكلٍ رئيسي في البحوث الميدانية بغية الحصول على معطيات تتعلق بموضوع الدراسة والتي قد يصعب جمعها والحصول عليها من خلال الدراسات النظرية هذا من جهة، ومن ناحية أخرى صعوبة أو استحالة حصول الباحث على المعلومات باستخدام المصادر والوسائل الأخرى مثل الملاحظة، الاستبيان، الإحصائيات الرسمية، ولقد تمت المقابلة بتوجيه أسئلة للمبحوث وفق محاور محددة من قبل الباحث.

وتمت مقابلة عينة من المبحوثين من خلال إعداد دليل مقابلة من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والتي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة والكشف عن دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح العينة التي تم إجراء المقابلة معها:

جدول رقم (7): يوضح عدد أفراد العينة الذين تم مقابلتهم

المركز الوظيفي	مدير الوكالة التجارية	مدير الوكالة التجارية	مدير الوكالة التجارية	مدير الوكالة التجارية	العدد الإجمالي
التجارية بادرار	التجارية برفان	برج باحي مختار	تيميمون	العدد	4
1	1	1	1	العدد	4

المصدر: من إعداد الباحث وفق دليل المقابلة

ب/ الاستبيان: يعرف الاستبيان على انه نموذج يتكون من مجموعة من الأسئلة توجه إلى عدد من الأفراد بغية الحصول على معلومات حول موضوع معين أو مشكلة أو موقف، وترسل إلى المبحوثين مباشرة أو عن طريق البريد.²

¹ - عبد الغاني عماد، البحث الاجتماعي منهجيته ومراحلته تقنياته، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² - محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة، ط1، القاهرة، 1980، ص339.

ولقد اعتمد الباحث على أداة الاستبانة بشكل أساسي كون هذا الأخيرة لها خاصية تفضيلية في الكثير من كتب المنهجية والتي توفر للباحث مجموعة من الإيجابيات وهي قلة الموارد وريح الوقت، وإعطاء فرصة للمبحوثين من أجل الإجابة على الأسئلة وحفظ خصوصياتهم.¹

ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تفعيل الثقافة التنظيمية لشركة اتصالات الجزائر بادرار في ضل القيادة التشاركية قصد تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بأبعادها وهي: تفعيل القيم التنظيمية، تفعيل الأعراف التنظيمية، تفعيل المعتقدات التنظيمية، تفعيل التوقعات التنظيمية،
- إبراز دور تفويض السلطة في تفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة،
- تبين دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة،
- إبراز دور ممارسة القادة التشاركيون للعلاقات الإنسانية في أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة،
- تبين دور الاتصال وبناء المعلومة في تفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

2/ تصميم الاستبيان

انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية ومن نتائج المقابلة، وبعد الإطلاع على مختلف الأبحاث والدراسات السابقة والتي تربطها علاقة وصلة بموضوع البحث مع الاستفادة من خبرة بعض الأساتذة، تم تصميم الاستبيان والمشكل من جزئين رئيسين:

الجزء الأول : ويحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وذلك بمعرفة خصائص مفردات عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنطقة المهنية، الخبرة.

الجزء الثاني : ويضم مجالين وهما:

- **المحور الأول:** يشمل على (20) عبارة، وزعت على (4) أبعاد وهي: تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرارات، الاتصال وبناء المعلومة.
- **المجال الثاني:** يشمل كذلك على (20) عبارة، موزعة على (4) أبعاد وهي: تفعيل القيم التنظيمية، تفعيل المعتقدات التنظيمية، تفعيل التوقعات التنظيمية، تفعيل الأعراف التنظيمية.

¹ - نقلاً عن: عبد القادر محمدي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

ويجمع عبارات المجالين الأول والثاني يصبح لدينا (40) عبارة تشكل المجموع الكلي لفقرات الاستبيان، واعتمد الباحث في تحديد مستويات إجابة أفراد العينة على سلم ليكرت الخماسي، حيث طلب من المبحوثين وضع علامة (x) إمام إحدى العبارة التي تقابلها درجة من مجال السلم [1 إلى 5] كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (8): يوضح درجة أهمية بنود الاستبيان

الدرجة	1	2	3	4	5
العبرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث وفق سلم ليكرت الخماسي

وقد تم تصميم مقاييس الدراسة ومحاور الاستبيان في صورته الأولية وذلك بالاعتماد على:

- الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستفادة منها في بناء نموذج الدراسة بتحديد أبعاد ومؤشرات متغيرات الدراسة،
- القيام بإجراء بعض المقابلات مع مجموعة من إطارات الشركة في مختلف المناطق المهنية التابعة لها على مستوى إقليم ولاية ادرار، والجدول التالي يوضح توزيع عدد العبارات على محاور الاستبيان في صورته الأولى

جدول رقم(9): يوضح توزيع عدد فقرات الاستبيان حسب المحاور في الصورة الأولية

المحور	البعد	المؤشرات	عدد العبارات
القيادة التشاركية	تفويض السلطة		8
	اتخاذ القرارات		5
	العلاقات الإنسانية		11
	الاتصال وبناء المعلومة		5
تفعيل الثقافة التنظيمية	تفعيل القيم التنظيمية	العدالة التنظيمية	5
		إدارة الوقت	
	تفعيل المعتقدات التنظيمية	المشاركة في صنع القرار	5

	العمل الجماعي		
7	الالتزام التنظيمي	تفعيل الأعراف التنظيمية	
	اللغة		
5	المناخ التنظيمي	تفعيل التوقعات التنظيمية	
	الاحترام والتقدير المتبادل		
51	المجموع الكلي للعبارات		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على عبارات الاستبيان

3/ بناء الاستبيان

تم عملية بناء الاستبيان على مرحلتين أساسيتين، المرحلة الأولى يتم فيها إخضاع الاستبيان لعينة عشوائية تجريبية من مجتمع الدراسة وكان عددها ثلاثون (30) عاملاً في شركة اتصالات الجزائر بمختلف المناطق المهنية التابعة لولاية ادرار ويعتبر هذا الاستبيان في هذه المرحلة أولي وغير نهائي، والثانية تتضمن إجراءات فحص من قبل الأستاذ المشرف، وبعض الأساتذة المحكمين قصد التعديل والتصحيح أو الإقرار بصدق الاستبيان، وإجراء اختبار ثبات الصدق على عينة عشوائية بغية التعديل والتقييم حتى يكون في صورته النهائية ومن تم إخراجها.

بعد الموافقة على توزيع الاستبيان وحصر أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 210 عامل، حرص الباحث على توزيع الاستبيان على كل الباحثين مستعملاً في ذلك كل الوسائل المتاحة للباحث المادية منها والبشرية وحتى العلائقية، معتمداً في عملية التوزيع والاسترجاع على الاتصال المباشر بنسبة كبيرة من اجل شرح محتوى الاستبيان وتوضيح الغرض من هذه المعلومات وذلك باستعمالها لأغراض بحثية فقط، وحث الباحثين على الدقة في الإجابة وان تكون بموضوعية مع إعطاء الوقت الكافي والوافي للإجابة على محتوى الاستبيان، والجدول التالي يوضح عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

جدول رقم(10): يوضح عدد الاستمارات الموزعة والقابلة للدراسة والتحليل

عدد أفراد مجتمع البحث	عدد أفراد عينة البحث	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة من الموزعة	عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة من المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة من المسترجعة	نسبة الاستمارات الصالحة للمعالجة
210	210	210	210	209	1	99.52%

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (8) يتبين لنا بان إجابة المبحوثين يجب أن تتراوح من الدرجة الدنيا (1) والتي تعبر عن "معارض بشدة" إلى الدرجة (5) والتي تعبر عن "موافق بشدة"، ولتحديد حدود درجات سلم ليكرت الخماسي المستخدم محاور الدراسة وفق الطريقة التالية:

1- حساب طول المدى يكون وفق الطريقة التالية:

$$ط م = \text{الحد الأعلى للفئة} - \text{الحد الأدنى للفئة}$$

وبالتطبيق يكون ط م = 5 - 1 = 4 ومنه طول المدى يساوي 4.

2- حساب طول الفئة يكون وفق الطريقة التالية:

$$ط ف = \text{طول المدى} / \text{عدد الفئات}$$

وبالتطبيق يكون $0.80 = 4 / 5$ ومنه طول الفئة يساوي 0.80

3- حساب حدود الفئة (الأدنى، الأعلى) وفق ما يلي:

• الحد الأدنى للفئة المعنية = الحد الأعلى للفئة السابقة

بالنسبة للحد الأدنى الفئة الأولى يساوي 1

• الحد الأعلى للفئة المعنية = الحد الأعلى للفئة السابقة + طول الفئة

بالنسبة للحد الأعلى للفئة الأولى = $1 + 0.80$ ويساوي 1.80

وبالتطبيق على الفئات الأخرى نحصل على الشكل النهائي لمجالات مقياس سلم ليكرت كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11): يوضح مقياس الإجابات وفق سلم ليكرت

المجال	[1.80 - 1]	[2.60 - 1.80]	[3.40 - 2.60]	[4.20 - 3.40]	[5 - 4.20]
الدرجة	1	2	3	4	5
العبرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث وفق سلم ليكرت الخماسي

4/ صدق وثبات مقاييس الاستبيان

يقصد بصدق الاستبانة التعرف على ما مدى صلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، ويعد صدق الاختبار من الشروط الضرورية التي يسعى الباحث لقياسه وكلما تعددت مؤشرات الاختبار كلما زادت

ثقة الأداة في القياس، وكلما نقصت مؤشرات الاختبار للصدق كلما فقد الاختبار قيمته للدلالة على صدق قياس ما يراد قياسه.¹

ومن أبعاديات البحث العلمي أن يقوم الباحث بالتحقق من صدق وثبات أداة دراسته من أجل الوصول إلى نتائج واستنتاجات تكون مقبولة عن طريق استخدام بيانات تقل فيها نسبة الخطأ، ويجب أن تشمل الاستبانة على جميع العناصر التي تدخل في عملية التحليل مع وضوح مفرداتها وعباراتها وتتمتع بسهولة الفهم لمستخدمها.²

- الصدق الظاهري للأداة

ويسمى أيضاً بصدق المحتوى أو صدق المحكمين، ويعني بأن يقوم الباحث باختبار أداة الدراسة للتأكد من أن الاستبيان يخدم أهداف الدراسة وذلك بعرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين والذين ينتمون إلى التخصص كما هو موضح في (الملحق رقم 1) وهذا قصد التحليل الأولي لفقرات الاختبار والتعرف صدق أداة القياس وان هذه العبارات تعبر عن المتغيرات التي يجب قياسها، وتم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين بتعديل ما يجب تعديله والاحتفاظ بما هو مناسب من عبارات الاستبيان وحذف ما هو غير مناسب وكانت إجراءات المعاينة مشتملة على النقاط التالية:

- درجة وضوح عبارات الاستبيان وعدد فقراته،

- مدى ملائمة وموافقة كل فقرة مع المحور الذي تنتمي له،

- التدقيق اللغوي لعبارات الاستبيان من حيث الصياغة اللغوية،

- مدى شمولية الاستبيان وتنوع محتواه،

- مدى توافق وملائمة كل محور والمجال الذي ينتمي إليه.

والصدق الظاهري يقتضي على الباحث أن يقوم بتنفيذ تكرارات لاستجابات المحكمين، ويقوم في النهاية باختيار الفقرات التي توافق عليها أكبر عدد من المحكمين،³ وبناءً على استجابات المحكمين وآراءهم قام

¹ - عبد الحفيظ مقدم، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2003، ص 14.

² - عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، مرجع سبق ذكره، ص 429.

³ - عبد الحليم محمود منسي و سهير كامل أحمد، أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية، مركز الإسكندرية للكتاب، ط1، مصر، 2002، ص 114

الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة لبعض العبارات وحذف مجموعة من الفقرات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(12): يوضح نتائج التحكيم لمقاييس الدراسة

المحور	البعد	عدد الفقرات المناسبة	عدد الفقرات الغير مناسبة
القيادة التشاركية	تفويض السلطة	5	3
	العلاقات الإنسانية	5	6
تفعيل الثقافة التنظيمية	تفعيل الأعراف التنظيمية	5	2
مجموع عدد الفقرات المعنية بعملية الحذف		11	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الأساتذة المحكمين

من الجدول أعلاه يتبين لنا من خلال نتائج التحكيم تم حذف (9) فقرات من المجال الأول وهو مقياس القيادة التشاركية بحذف (3) فقرات من المحور الأول للمجال وهو "تفويض السلطة"، وحذف (6) فقرات من المحور الثالث وهو "العلاقات الإنسانية". أما فيما يتعلق بالمجال الثاني للدراسة وهو مقياس تفعيل الثقافة التنظيمية فقد أفضت نتائج التحكيم إلى إلغاء فقرتين (2) من المحور الثالث للمجال الثاني وهو "تفعيل الأعراف التنظيمية"، والجدول التالي يوضح عدد عبارات الاستبيان في صورته النهائية:

جدول رقم(13): يوضح توزيع عدد فقرات الاستبيان حسب المحاور في الصورة النهائية

المحور	البعد	المؤشرات	عدد العبارات	النسبة %
القيادة التشاركية		تفويض السلطة	5	12.5
		اتخاذ القرارات	5	12.5
		العلاقات الإنسانية	5	12.5
		الاتصال وبناء المعلومة	5	12.5
تفعيل الثقافة التنظيمية	تفعيل القيم التنظيمية	العدالة التنظيمية	5	12.5
		إدارة الوقت		
	تفعيل المعتقدات التنظيمية	المشاركة في صنع القرار	5	12.5
		العمل الجماعي		
	تفعيل الأعراف التنظيمية	الالتزام التنظيمي	5	12.5
		اللغة		
تفعيل التوقعات التنظيمية		المناخ التنظيمي	5	12.5

		الاحترام والتقدير المتبادل	
100	40	المجموع الكلي للعبارة	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحكيم

- صدق الاتساق الداخلي

بعد التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة التي تم القيام بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية عدد مفرداتها (30) مفردة من العاملين بشركة اتصالات الجزائر بأدرار من مختلف المناطق المهنية التابعة لها بغية التعرف على مقدار الارتباط بين عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد هذا من جهة، ومقدار الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبيان هذا من جهة أخرى، وتم الاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) لقياس مدى صدق الاستبانة ومعرفة درجة الارتباط بين القيادة التشاركية وتفعيل الثقافة التنظيمية وفيما يلي عرض لمختلف الجداول التي تبين صدق الاتساق الداخلي للاستبانة المطبقة على العينة الاستطلاعية لمعامل الارتباط سبيرمان:

جدول رقم (14): يوضح الصدق الداخلي لعبارة البعد الأول (تفويض السلطة)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تفويض الصلاحيات للتابعين يعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	0.637**	0.000
2	تسمح قيادة الوحدة العملية للاتصالات للعاملين بها بالمشاركة في تولي بعض المهام القيادية حسب قدراتهم ومهاراتهم	0.742**	0.000
3	تكليفك بمهام ذات مسؤولية يزيد من التزامك الوظيفي	0.489**	0.000
4	عند تكليفك ببعض المهام يعطى لك الوقت الكافي لإنجازها	0.659**	0.000
5	تشارك المديرية الفرعية التابعة للوحدة العملية في متابعة ورقة الحضور والغياب للعاملين الذين هم تحت تصرفهم	0.581**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spsv v25

من خلال بيانات الجدول رقم (14) الذي يبين درجة الاتساق الداخلي لعبارة البعد الأول (تفويض السلطة) والدرجة الكلية للبعد، حيث نلاحظ بان معامل الارتباط لكل العبارات المبينة عند مستوى ثقة (99%) كانت اقل من (0.01) المعتمدة للدلالة، وعلى هذا الأساس تعتبر كل عبارات البعد صادقة لقياس ما وضعت من اجله.

جدول رقم (15): يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني (العلاقات الإنسانية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	تحرص قيادة الشركة على المشاركة في توفير جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة	0.730**	0.000
7	تعمل قيادة الشركة على المساهمة في إرساء مبادئ العدل والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات المهنية	0.808**	0.000
8	في حالة وقوع خطأ مهني يلزم العتاب يحترم الرئيس شعور المرؤوسين عند الغضب	0.684**	0.000
9	تحرص قيادة الشركة على المشاركة الجماعية في أداء العمل ضمن فريق عمل متكامل	0.684**	0.000
10	يعمل قائد الوحدة على توفير مناخ عمل يسوده التفاهم والمشاركة	0.611**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

من خلال بيانات الجدول رقم (15) الذي يبين درجة الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (العلاقات الإنسانية) والدرجة الكلية للبعد، حيث نلاحظ بان معامل الارتباط لكل العبارات المبنية عند مستوى ثقة (99%) كانت اقل من (0.01) المعتمدة للدلالة، وعلى هذا الأساس تعتبر كل عبارات البعد صادقة لقياس ما وضعت من اجله.

جدول رقم (16): يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث (المشاركة في اتخاذ القرارات)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	يحرص قائد الوحدة على تحقيق أهداف الشركة من خلال إشراك العاملين في إعداد مخطط العمل السنوي	0.664**	0.000
12	يحرص قائد الوحدة على إيجاد حلول ناجعة لمشاكل العمل عن طريق إشراك العاملين في تقديم اقتراحات ومبادرات	0.818**	0.000
13	تعمل قيادة الوحدة على إلزامية تنفيذ القرارات من خلال توسيع دائرة	0.803**	0.000

		المشاركة في اتخاذها	
0.000	0.778**	تحتزم قيادة الوحدة آراء ووجهات نظر العاملين عند اتخاذ قراراتهم	14
0.000	0.652**	تحرص قيادة الوحدة على أن تتسم الأهداف بالوضوح والدقة	15

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

من خلال بيانات الجدول رقم (16) الذي يبين درجة الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (المشاركة في اتخاذ القرارات) والدرجة الكلية للبعد، حيث نلاحظ بان معامل الارتباط لكل العبارات المبنية عند مستوى ثقة (99%) كانت اقل من (0.01) المعتمدة للدلالة، وعلى هذا الأساس تعتبر كل عبارات البعد صادقة لقياس ما وضعت من اجله.

جدول رقم(17): يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع (الاتصال وبناء المعلومة)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	تشرك قيادة الوحدة العاملين بكل ما هو مستجد عن الحالة الوبائية لفيروس كورونا	0.771**	0.000
17	يشرك قائد الوحدة العاملين في الاطلاع على المعلومات الخاصة بالإجراءات التنظيمية للشركة.	0.736**	0.000
18	يسمح قائد الوحدة بحرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد والمراكز التقنية والوكالات التجارية التابعة للوحدة.	0.724**	0.000
19	يحرص قائد الوحدة على المشاركة في وصول المعلومة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة	0.809**	0.000
20	ينصت ويستمع لمطالب العمال ويناقشها معهم وباللغة التي يفهمونها	0.724**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

من خلال بيانات الجدول رقم (17) الذي يبين درجة الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (الاتصال وبناء المعلومة) والدرجة الكلية للبعد، حيث نلاحظ بان معامل الارتباط لكل العبارات المبنية عند

مستوى ثقة (99%) كانت اقل من (0.01) المعتمدة للدلالة، وعلى هذا الأساس تعتبر كل عبارات البعد صادقة لقياس ما وضعت من اجله.

جدول رقم(18): يوضح الصدق الداخلي لكل بعد مع المحور الأول للإستبانة

المحور الأول: القيادة التشاركية			
الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تفويض السلطة	0.783**	0.000
2	العلاقات الإنسانية	0.748**	0.000
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.852**	0.000
4	الاتصال وبناء المعلومة	0.791**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Sps V25

من خلال بيانات الجدول رقم (18) الذي يبين درجة الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، حيث نلاحظ بان معامل الارتباط لكل الأبعاد المبنية عند مستوى ثقة (99%) كانت اقل من (0.01) المعتمدة للدلالة، وعلى هذا الأساس تعتبر كل أبعاد المحور صادقة لقياس ما وضعت من اجله.

الجدول رقم(19): يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول (تفعيل القيم التنظيمية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	يحرص قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين	0.782**	0.000
22	يعمل على الالتزام باحترام القانون الداخلي للشركة	0.754**	0.000
23	يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين	0.535**	0.000
24	يحرص على تقاسم المعلومات الجديدة بين العاملين	0.766**	0.000
25	يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح	0.704**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Sps V25

من خلال بيانات الجدول رقم (19) الذي يبين درجة الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول للمحور الثاني (تفعيل القيم التنظيمية) والدرجة الكلية للبعد، حيث نلاحظ بان معامل الارتباط لكل العبارات

المبنية عند مستوى ثقة (99%) كانت اقل من (0.01) المعتمدة للدلالة، وعلى هذا الأساس تعتبر كل عبارات البعد صادقة لقياس ما وضعت من اجله.

جدول رقم (20): يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني (تفعيل المعتقدات التنظيمية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	يتوافر لدى العاملين في الشركة قناعات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	0.719**	0.000
27	يعتقد العاملين في الشركة بان انجاز العمل بفعالية يتطلب المساهمة الجماعية في توفير ظروف العمل اللائقة	0.702**	0.000
28	لدى العاملين قناعات بان العلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوس تحفز على زيادة الأداء	0.549**	0.000
29	لدى العاملين قناعات بان تفويض السلطة يتطلب كفاءات مهنية	0.744**	0.000
30	لدى العاملين قناعات بان الإدارة تشجع المشاركة في استقطاب زبائن جدد من خلال البحث عنهم في البيئة الخارجية	0.691**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Sps V25

من خلال بيانات الجدول رقم (20) الذي يبين درجة الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (تفعيل المعتقدات التنظيمية) من المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد، حيث نلاحظ بان معامل الارتباط لكل العبارات المبنية عند مستوى ثقة (99%) كانت اقل من (0.01) المعتمدة للدلالة، وعلى هذا الأساس تعتبر كل عبارات البعد صادقة لقياس ما وضعت من اجله.

جدول رقم (21): يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث (تفعيل التوقعات التنظيمية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	يتوقع القائد تحسين وتيرة العمل من خلال مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات	0.699**	0.000
32	يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع	0.547**	0.000

رقم العبارة	المهام والواجبات بينهم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
33	تتوقع الشركة من العاملين المشاركة في انجاز المخطط السنوي المبرمج في الوقت المحدد	0.754**	0.000
34	تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	0.747**	0.000
35	يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات	0.739**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

من خلال بيانات الجدول رقم (21) الذي يبين درجة الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث للمحور الثاني (تفعيل التوقعات التنظيمية) والدرجة الكلية للبعد، حيث نلاحظ بان معاملات الارتباط لكل العبارات المبينة عند مستوى ثقة (99%) كانت اقل من (0.01) المعتمدة للدلالة، وعلى هذا الأساس تعتبر كل عبارات البعد صادقة لقياس ما وضعت من اجله.

جدول رقم(22): يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع (تفعيل الأعراف التنظيمية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
36	تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية	0.682**	0.000
37	الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	0.696**	0.000
38	تعمل القيادة على تشجيع روح التنافس والتحدي بين العاملين من خلال إطلاق مسابقات داخلية.	0.722**	0.000
39	تشارك القيادة العاملين أفراحهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية	0.656**	0.000
40	تلتزم الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين لعادات وتقاليد مجتمعهم	0.628**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

من خلال بيانات الجدول رقم (22) الذي يبين درجة الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (تفعيل الأعراف التنظيمية) للمحور الثاني والدرجة الكلية للبعد، حيث نلاحظ بان معامل الارتباط لكل العبارات المبنية عند مستوى ثقة (99%) كانت اقل من (0.01) المعتمدة للدلالة، وعلى هذا الأساس تعتبر كل عبارات البعد صادقة لقياس ما وضعت من اجله.

جدول رقم(23): يوضح الصدق الداخلي لكل بعد مع المحور الثاني للإستبانة

المحور الثاني: تفعيل الثقافة التنظيمية			
الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تفعيل القيم التنظيمية	0.764**	0.000
2	تفعيل المعتقدات التنظيمية	0.775**	0.000
3	تفعيل التوقعات التنظيمية	0.766**	0.000
4	تفعيل الأعراف التنظيمية	0.791**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

من خلال بيانات الجدول رقم (23) الذي يبين درجة الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، حيث نلاحظ بان معاملات الارتباط لكل الأبعاد المبنية عند مستوى ثقة (99%) كانت اقل من (0.01) المعتمدة للدلالة، وعلى هذا الأساس تعتبر كل أبعاد المحور صادقة لقياس ما وضعت من اجله.

- ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الأداة أو الاختبار مقدار الدقة ومدى استقرار النتائج وتقاربها فيما لو طبقت الأداة على عينة أخرى مختلفة تحت نفس الظروف فأنها تعطي نفس النتائج تقريباً¹ وللتحقق من ثبات الأداة قام الباحث باستخدام ألفاكرونباخ للتعرف على ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(24): يوضح معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أبعاد ومحاور الدراسة

المحور الأول: القيادة التشاركية			
الرقم	البعد	عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ

¹ - شحاتة محمد ربيع، قياس الشخصية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008، ص118.

0.611	5	تفويض السلطة	1
0.791	5	العلاقات الإنسانية	2
0.825	5	المشاركة في اتخاذ القرارات	3
0.821	5	الاتصال وبناء المعلومة	4
0.907	20	الثبات العام للمحور	
المحور الثاني: تفعيل الثقافة التنظيمية			
0.779	5	تفعيل القيم التنظيمية	1
0.752	5	تفعيل المعتقدات التنظيمية	2
0.776	5	تفعيل التوقعات التنظيمية	3
0.735	5	تفعيل الأعراف التنظيمية	4
0.900	20	الثبات العام للمحور	
0.946	40	الثبات العام للاستبانة	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

يتضح من الجدول رقم (24) بان قيم معامل ألفا كرونباخ لإبعاد المحور الأول من الاستبانة تتراوح بين (0.611) و(0.821) وهي قيم تدل على وجود ثبات مرتفع بينما تراوحت قيم الفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني ما بين (0.735) و (0.779) وهي قيم جد مرتفعة وتدل على ثبات قوي، و كل هذه القيم تعتبر مقبولة في الدراسات الاجتماعية.

كما نلاحظ بان قيم الثبات للمحورين الأول والثاني بلغت على التوالي (0.907) و (0.900) وهي قيمة جد مرتفعة وتدل على ثبات قوي لكل أبعاد المحورين مع المجال المنتمية إليه، كما نلاحظ بان معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات العام للإستبانة بلغ (0.946) وهي كذلك قيمة جد مرتفعة وتدل على استقرار عالي وثبات مرتفع، وعلى هذا الأساس يمكن القول بان الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدراسة عالية من الثبات، فهي بذلك تعتبر صالحة لتطبيقها على عينة البحث ويمكن الاعتماد عليها في الجانب الميداني للدراسة.

بناءً على ما سبق ذكره وبعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة وصدق الاتساق الداخلي بالإضافة إلى ثبات الاستبانة، يمكن القول بان هذه الأداة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، وهذا يعني

أما قدرة على قياس المتغيرات المراد دراستها بشكل دقيق وموثوق به، وبالتالي تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية وهي جاهزة لتطبيقها على العينة الفعلية للدراسة.

5/ إجراءات تطبيق أداة الدراسة

لقد قام الباحث بالإشراف الشخصي على عملية توزيع الاستبانة على عينة البحث والبالغ عددها (210) مفردة في مختلف المناطق المهنية والموزعة على ثلاث ولايات جنوبية مستخدماً في ذلك علاقاته الشخصية والمتمثلة في الزملاء الأعوان بالشركة، حيث قام في الوهلة الأولى بتوزيع (125) استبانة والخاصة بأفراد العينة للوحدة العملية بادرار والتي كانت تمتاز بالسهولة نتيجة قرب المبحوثين من الباحث وتم استرجاعها بالكامل، ثم تلتها عملية توزيع (63) استبانة والمتعلقة بأفراد العينة للوحدة العملية بتميمون، وكانت صعوبة في عملية التوزيع كون المنطقة تبعد حوالي (210) كلم عن مقر الباحث وتشتت نقاط تواجدها ومراكزها التقنية ووكالاتها التجارية وانتهت العملية باسترجاع كل الاستبانات الموزعة عدا استبانة واحدة، كما قام الباحث بتوزيع (22) استبانة على أفراد العينة للمنطقة المهنية ببرج باجي مختار والتي تم استرجاعها بالكامل وكانت صالحة للدراسة، رغم بعد المنطقة وقلة وسائل النقل وصعوبة التنقل لهذه الولاية، واستغرقت عملية توزيع وتحصيل الاستبانة على عينة البحث المكونة من مجموع أفراد مجتمع البحث لكل المناطق السالفة الذكر بالتقريب حوالي (50) يوماً من الموسم 2023/2022.

6/ جمع البيانات وترميزها

بعد جمع البيانات اللازمة واسترجاع الاستبانة من المبحوثين، قمنا بعملية تبويب البيانات وترميزها وإفراغها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية او المعالج الإحصائي SPSS " Statistical Package For Social Science " الإصدار الخامس والعشرين (version 25) قصد التحليل والمعالجة الإحصائية للبيانات، واعتمد الباحث على مجموعة من التقنيات والمؤشرات الإحصائية والمتمثلة فيما يلي:

- أساليب الإحصاء الوصفي من خلال :

- * حساب التكرارات والنسب المئوية بهدف لوصف الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة،
- * الرسوم البيانية لتمثيل أفراد العينة و تطور نسبهم من خلال أشكال ورسومات بيانية،
- * المتوسطات الحسابية بهدف التعرف على انخفاض وارتفاع إجابات المبحوثين حول عبارات القيادة التشاركية وتفعيل الثقافة التنظيمية،

* الانحرافات المعيارية بهدف التعرف على مدى تشتت وانحراف إجابات المبحوثين عن قيم المتوسط الحسابي،

- مستوى الثقة وذلك باعتماد الباحث لمستوى ثقة في الاختبارات على نسبة ثقة (99%) أي بنسبة خطأ (1) وهو يدل على وجود دلالة قوية لمستوى الثقة في الاختبار، واعتماد مستوى ثقة (95) أي بنسبة خطأ (5) وهذا يدل على وجود دلالة فقط لمستوى الثقة في الاختبار.

- استعمال معادلة الفاكرونباخ لقياس (المستخدم سابقاً) ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس أبعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، وفي الدراسات الاجتماعية تعتبر قيمة هذا المعامل مقبولة من (0.60) وكلما زادت قيمة هذا المعامل كلما دل ذلك على وجود ثبات مرتفع للأداة.

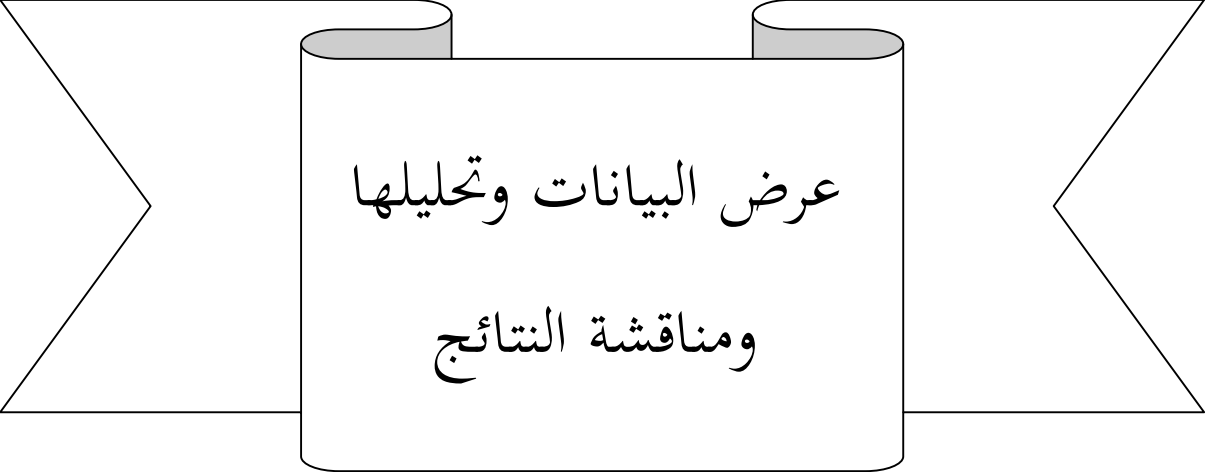
- معامل الارتباط سييرمان يستخدم لقياس علاقة الارتباط بين متغيرين نوعين أو أكثر، وكان استعماله في هذه الدراسة لإثبات وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التشاركية والمتغير التابع والمتمثل في تفعيل الثقافة التنظيمية.

- الانحدار البسيط والمتعدد لدراسة العلاقة بين المتغيرين وتأثير القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية وإثبات فرضيات الدراسة.

- الجداول المركبة لتحليل دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل

تعتمد البحوث والدراسات العلمية والأكاديمية على اعتماد منهج من مناهج البحث العلمي وأتباع خطواته المنهجية والتي من شأنها أن تفضي إلى نتائج وتفسيرات دقيقة تدل على جودة البحث وقيمه العلمية، ولقد تم التطرق في هذا الفصل المتعلق بالإجراءات المنهجية الميدانية إلى التعريف بشركة اتصالات الجزائر بادرار والوحدات التابعة لها والموزعة عبر مختلف أقاليمها، وذلك بإعطاء نبذة عن نشأتها ومجال نشاطها وعرض هيكلها التنظيمي ووصفه وإبراز مهامها وأهدافها الرئيسية، كما تمت الإشارة إلى مجالات الدراسة والمتضمنة المجال الزماني والمكاني والبشري، واعتماد المنهج الوصفي لأنه أكثر ملائمة وتكيفاً لموضوع البحث، كما قمنا بالتعريف بمجتمع البحث، وتم تبني طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة قصد الحصول على تمثيل اصديق للمجتمع الأصلي، كما تم التعريف بأدوات جمع البيانات من ملاحظة ميدانية ومقابلة مباشرة مع بعض المدراء العمليين، بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم اعتماده كأداة أساسية في قياس دور القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، كما استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية Spss بهدف التأكد من اختبار صدق وثبات الاستبانة، وسنتطرق في الفصل اللاحق إلى عرض الخصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج واستخلاصها.



عرض البيانات وتحليلها
ومناقشة النتائج

■ تمهيد

■ عرض وتحليل بيانات الدراسة

■ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

■ مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

■ النتائج العامة للدراسة

■ خلاصة الفصل

تمهيد

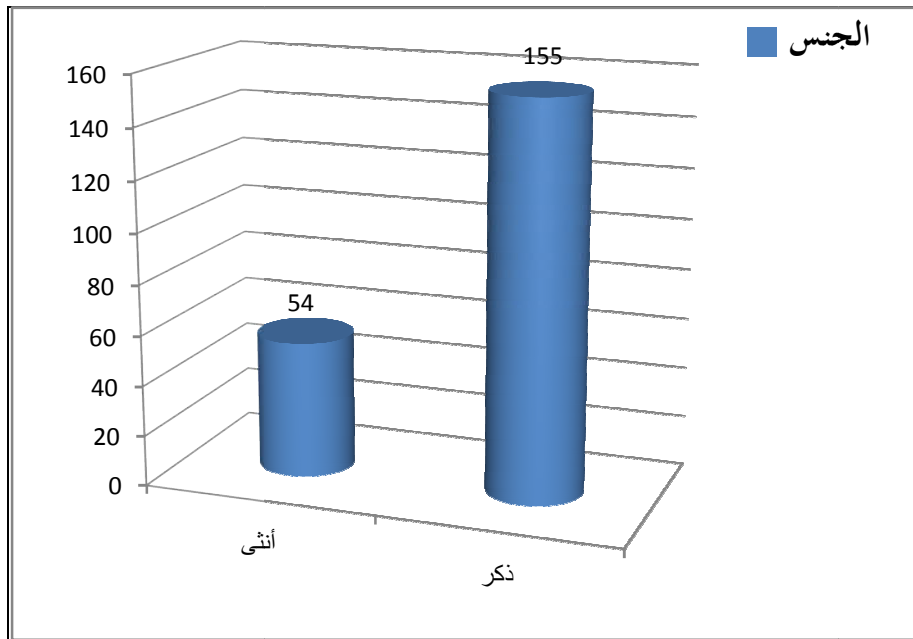
بعد الانتهاء من عمليات جمع المعطيات والبيانات من خلال مختلف الأدوات والتقنيات السابقة الذكر ولتحقيق هدف الدراسة والمتمثل في وصف وتحليل دور القيادة التشاركية (المحور الأول بأبعادها الأربعة، والمتمثلة في البعد الأول "تفويض السلطة"، والبعد الثاني "العلاقات الإنسانية"، والبعد الثالث "اتخاذ القرارات"، والبعد الرابع "الاتصال وبناء المعلومة" في تفعيل الثقافة التنظيمية (المحور الثاني) بمختلف أبعادها ومؤشراتها والمتمثلة في البعد الأول "تفعيل القيم التنظيمية" بمؤشر (العدالة التنظيمية وإدارة الوقت)، والبعد الثاني "تفعيل المعتقدات التنظيمية" بمؤشر (المشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي)، والبعد الثالث "تفعيل التوقعات التنظيمية" بمؤشر (المناخ التنظيمي والاحترام مع التقدير المتبادل، والبعد الرابع والمتمثل في "تفعيل الأعراف التنظيمية" بمؤشر (الالتزام التنظيمي واللغة)، ومن أجل ذلك تم استخدام مجموعة من التقنيات والأساليب الإحصائية المشار إليها سابقاً في الفصل الخامس، وفي هذا الفصل سوف نقوم بعرض وتحليل خصائص العينة وعرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء اختبار فرضياتها، وفي الأخير مناقشة النتائج العامة للدراسة.

أولاً/ عرض وتحليل بيانات الدراسة

1/ عرض وتحليل البيانات الوصفية

من خلال بيانات الشكل رقم (22) يتضح لنا بان اغلب المبحوثين والعاملين بالشركة هم من فئة الذكور والتي بلغت (74.2%) مقارنة بفئة الإناث والتي تمثل (25.8%) من مجموع المبحوثين، ويمكن تحليل وتفسير هذه المعطية استناداً لطبيعة نشاط وعمل الشركة والمركز اغلبه على اختصاصات تقنية تعمل في الحقل الميداني من ربط الزبائن الجدد بالتغطية الهاتفية وتصليح الأعطال والانقطاع الهاتفية هذا من وجهة نظر مهنية، أما من وجهة نظر سوسولوجية فيمكن تفسير هذه النسبة الغالبة للذكور إلى طبيعة المجتمع البشري بالمنطقة على وجه الخصوص والجنوب الكبير على وجه العموم كونه لا يجذب عمل المرأة وخروجها من البيت خصوصاً إذا ما تعلق الأمر بالعمل في الشركات الخاصة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي.

الشكل رقم(22):يوضح توزيع العينة حسب نوع الجنس

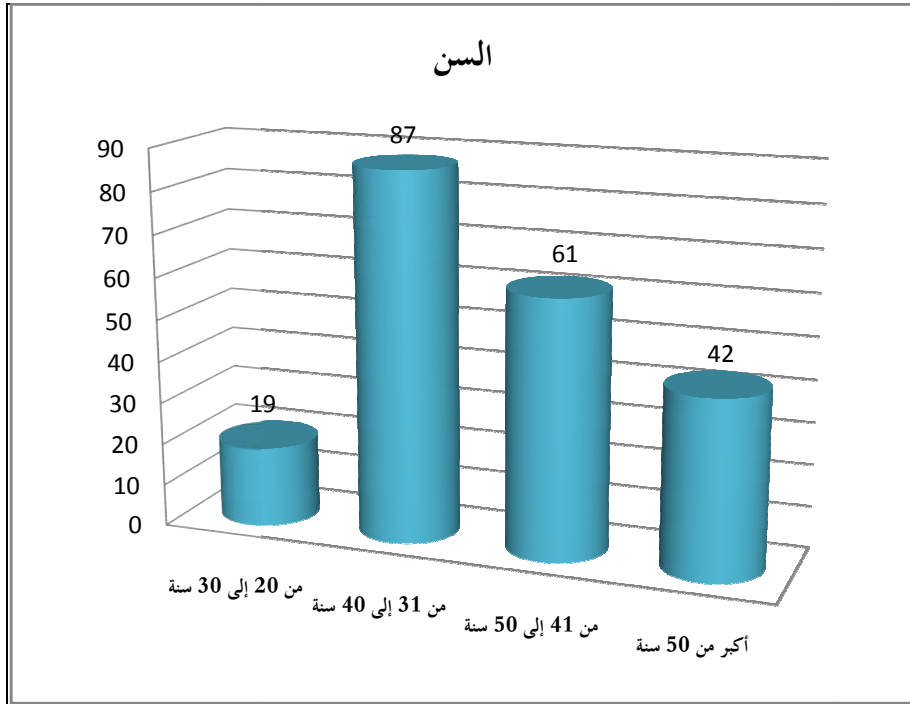


المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من الشكل رقم(23) بان الفئة العمرية من (31 إلى 40 سنة) بلغت (41%) وهي الفئة الأكبر في مجموع المبحوثين، وتشير هذه النسبة إلى أن المؤسسة تتمتع بامتلاك يد عاملة أغلب عدد افرادها هم في مرحلة الشباب أين يكمن العطاء والبذل أكثر، كما تدل هذه النسبة على أن الشركة تعول أكثر في تحقيق أهدافها على هذه الفئة، وأنها قامت بتوظيف واستقطاب أعوان جدد طيلة فترة انفصالها عن بريد الجزائر في سنة 2003 حيث تتبع الشركة سياسة القرب من زبائنها عن طريق التوسع

من خلال إقامة نقاط بيع جديدة ومراكز للإنتاج والصيانة الهاتفية، بهدف زيادة عدد متعاملاتها وضمان جودة وتميز في خدمات الاتصال عبر الهاتف والإنترنت، وكل هذا في نظر الباحث يأتي نتيجة للأهمية البارزة والمرتفعة التي وصلت إليها وسائل الاتصال في المجتمع الحالي، حيث أصبحت خدمات الإنترنت وشبكات الاتصال من الأمور الضرورية في حياة الأفراد والمجتمعات. ثم تأتي الفئة العمرية من (41 إلى 50 سنة) بنسبة (29.2%) في المرتبة الثانية وتدل على أن للشركة فئة عمالية شابة التي تتوافق ومتطلبات مجال نشاطها والمتمثلة في التكييف ومسائرة مجال الرقمنة والاتصالات، ثم تليها الفئة العمرية الأكبر من (50 سنة) بنسبة (21.1%)، وفي الأخير نسبة (9.10%) للفئة العمرية من (20 إلى 30 سنة)، وهي نسبة تدل على أن المؤسسة تقوم بعملية توظيف جديدة واستخلاف أعوانها المحالون على التقاعد.

الشكل رقم (23): يوضح توزيع عينة البحث وفق متغير السن

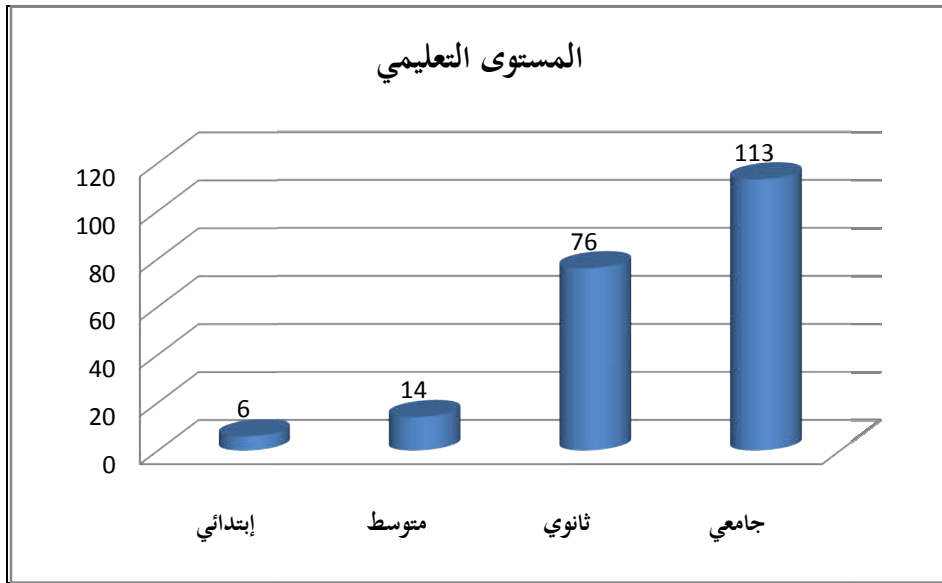


المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات برنامج Excel

يبين لنا الشكل البياني رقم (24) والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي بان النسبة الأكبر من أفراد العينة لهم مستوى جامعي والتي تقدر ب(54.1%) وتدل هذه النسبة على طبيعة نشاط المؤسسة وخدماتها المقدمة للمجتمع والتي تستلزم من مستخدميها امتلاكهم لمستوى عالي كون الشركة تعتمد على التقنيات الحديثة والبرمجيات المتطورة في عالم الاتصالات وهذا ما يفرض على العاملين تطوير مهاراتهم وتنمية كفاءاتهم العلمية بتحسين مستواهم التعليمي هذا من جهة، ومن ناحية أخرى طبيعة اختصاصات الشركة في المجال التقني والتجاري فرضت على المؤسسة امتلاك عمالة من خريجي

الجامعات والمعاهد العليا والمتخصصة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، بالإضافة إلى تحسن المستوى التعليمي لإفراد المجتمع حيث أضحى الاهتمام بتحسين المستوى من المعايير الأساسية لتعزيز المركز الاجتماعي وإثبات الذات والظفر بمنصب عمل في مؤسسة اقتصادية، ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة العاملين الذين يملكون مستوى ثانوي بنسبة بلغت (36.3%) وهم يشكلون أعوان إتقان، في حين نجد (6.7%) من المبحوثين يحوزون على مستوى متوسط ويعملون كأعوان تنفيذ، في حين بلغت نسبة عدد أفراد العينة الحاصلين على مستوى ابتدائي (2.9%) وهم يعملون كعمال متعددي المهام.

الشكل رقم(24): يوضح توزيع عينة البحث وفق المستوى التعليمي

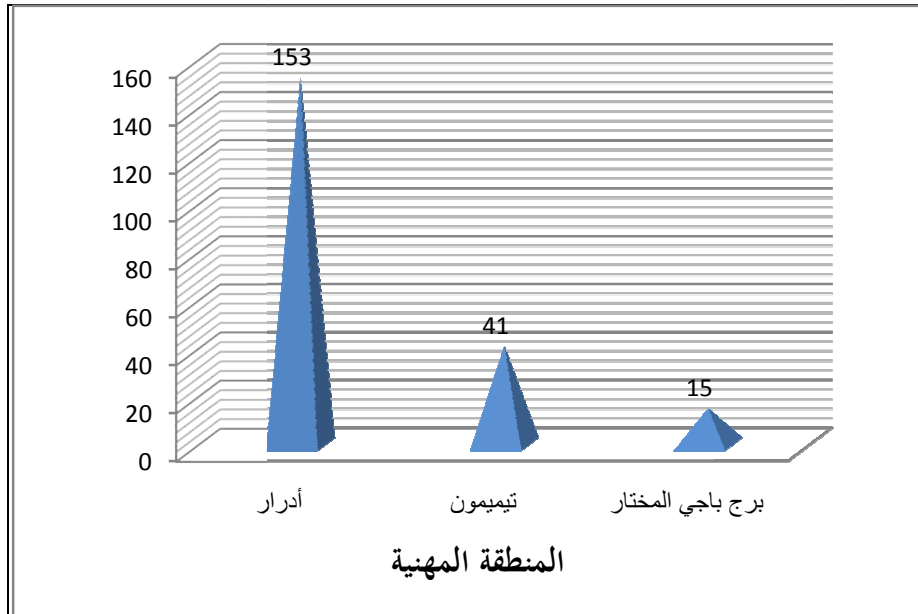


المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات برنامج Excel

من خلال بيانات الشكل البياني رقم (25) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المنطقة المهنية، حيث يتضح لنا بان اغلب أفراد العينة هم من منطقة ادرار والتي تمثل الوحدة العملية للشركة بمقر ولاية ادرار كونها المنطقة الأم والتي تضم اغلب أفراد المجتمع في هذه الناحية حيث بلغ عدد المبحوثين (153) مبحوث من مجموع المبحوثين والمقدر ب (209)، اي بنسبة مئوية مقدرة ب(73.2%) وتدل هذه النسبة على أن مقر الولايات والمناطق الحضرية تشهد دائماً تركز كبير للأفراد والمجموعات، مما فرض على الشركة مسايرة هذا الوضع بالتقرب من زبائنها من خلال التواجد بوحداتها ونقاط بيعها ووكالاتها التجارية ومراكز التقنية عبر إقليم هذه المنطقة وهذا يتطلب عمالة أكبر، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لتاريخها وفترة امتدادها وجودها بالمجتمع المحلي، بينما نسبة (19.6%) من المبحوثين هم من منطقة تيميمون وهي من الولايات المستحدثة مؤخراً نتيجة التقسيم الإداري الجديد في سنة 2021 بعدد يقدر

ب(41) مبحوث، وهذا ما يدل أن على الشركة في هذه المنطقة لم تشهد انتشار وتوسع لقلّة وصغر حجم المجتمع بهذه المنطقة والذي يعتبر عدد أفراد كزبائن محتملين، وان وجود هذه الشركة بهذه المنطقة كانت عبارة عن فرع او وحدة او ملحقة تابعة للشركة الأم بمنطقة ادرار، أما فيما يخص منطقة برج باجي مختار فقد حصلت على نسبة (7.2%) من مجموع المبحوثين، حيث قدر عددهم ب (15) مبحوث، وهي نسبة تدل على صغر تمثيل الشركة بهذه المنطقة والنتائج عن صغر حجم مجتمعها وقلّة عدد أفرادها رغم أن المنطقة تم اعتمادها كولاية مستقلة في التقسيم الإداري المشار إليه آنفاً بناءً على معيار البعد والموقع الجغرافي ونقص التنمية في هذه المنطقة وليس على معيار عدد أفراد مجتمعها، وجاء هذا الإجراء بهدف تطوير المنطقة وإعطائها دافعية وديناميكية في التنمية والتطوير على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي.

الشكل رقم(25): يوضح توزيع عينة البحث وفق المنطقة المهنية

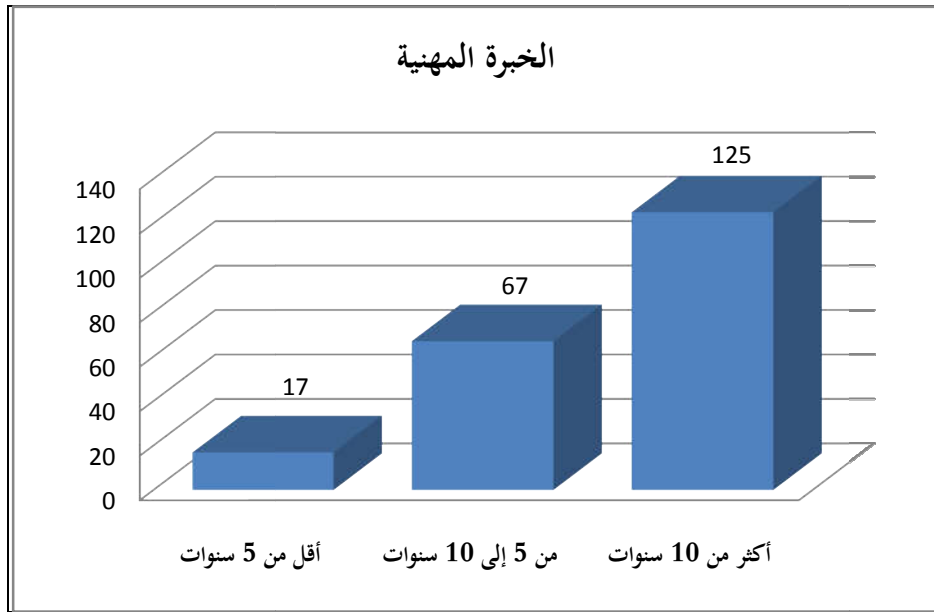


المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات برنامج Excel

بالنظر إلى الشكل البياني رقم (26) والمتضمن توزيع عينة البحث وفق متغير الخبرة المهنية، حيث يتضح لنا أن اغلب أفراد العينة لهم خبرة أكثر من (10) سنوات بنسبة مئوية تقدر ب(59.8%) وهي النسبة الغالبة في العينة، وتدلل على أن الشركة قامت بأكبر عملية توظيف إثناء انفصالها عن بريد الجزائر في سنة 2003 إلى غاية 2011، أين كانت بحاجة إلى يد عاملة جديدة ذات تخصصات محددة ضمن مجال نشاطها بغية تحقيق أهدافها ومزاولة نشاطها كشركة في بيئة الأعمال من خلال توفير منتجاتها من خدمات الهاتف الثابت والانترنت. في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين لديهم سنوات خبرة في العمل

من (5 إلى 10) سنوات (32.1%) وهم الأفراد الذين لديهم عقد من الزمن وهم مرتبطون بمؤسستهم، وهذا الارتباط يدل على وجود مرافقة اجتماعية للعاملين وتحقيق نوع من الرضا والانتماء لهذه الشركة، كما تدل هذه النسبة على أن الشركة لديها عاملين من ذوي الكفاءة والخبرة المتوسطة والذين يعملون في المناصب التنفيذية والمتمثلة في المراكز التقنية والوكالات التجارية كأعوان تنفيذ وأعوان تحكم، أما نسبة (8.1%) من المبحوثين والمتعلقة بعدد أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة اقل من (5) سنوات فهي نسبة تعبر عن الأفراد الذين هم حديثي عهد بالشركة والذين تم توظيفهم في الماضي القريب والذين يفتقدون للخبرة المهنية سواء على مستوى تخصصهم او على مستوى نشاط الشركة او في مجال التسيير والتعامل والإدارة والتسويق، حيث أصبح اليوم من الضروري التنوع في المهام والوظائف وان العامل في المؤسسة الاقتصادية مطالب باكتساب مهارة وخبرة في مجالات متعددة ضمن نشاط ومهام الشركة.

الشكل رقم(26): يوضح توزيع عينة البحث وفق المنطقة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات برنامج Excel

2/ عرض وتحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة

أ/ تحليل بيانات المحور الأول (القيادة التشاركية)

لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الأول من الاستبانة والمتمثلة في الفقرات من (1 إلى 20) والمقسمة على بعد تفويض السلطة، بعد اتخاذ القرارات، بعد العلاقات الإنسانية، بعد الاتصال

وبناء المعلومة. سوف نقوم بتحليل إجابات المبحوثين لفقرات هذا المحور من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى الاستجابة.

- تحليل بيانات البعد الأول (تفويض السلطة)

يشمل هذا البعد على خمس (5) فقرات تؤثر على مقياس تفويض السلطة والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (25): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة

المبحوثين حول بعد تفويض السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الرتبة
1	تفويض الصلاحيات للتابعين يعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	4,28	0,571	مرتفع جداً	1
2	تسمح قيادة الوحدة العملية للاتصالات للعاملين بها بالمشاركة في تولي بعض المهام القيادية حسب قدراتهم ومهاراتهم	4,06	0,776	مرتفع	3
3	تكليفك بمهام ذات مسؤولية يزيد من التزامك الوظيفي	4,18	0,676	مرتفع	2
4	عند تكليفك ببعض المهام يعطى لك الوقت الكافي لإنجازها	3,91	0,884	مرتفع	5
5	تشارك المديرية الفرعية التابعة للوحدة العملية في متابعة ورقة الحضور والغياب للعاملين الذين هم تحت تصرفهم.	4,01	0,849	مرتفع	4
	الاتجاه العام لبعده تفويض السلطة	4,09	0,475	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

من خلال الجدول رقم (25) يتبين لنا بان الاتجاه العام لعنصر تفويض السلطة كان "مرتفع"، حيث بلغ متوسط المتوسط الحسابي لهذا العنصر (4.09) والانحراف المعياري (0.475)، كما جاءت جميع عبارات هذا البعد بمستوى استجابة تراوحت بين "مرتفع" و"مرتفع جداً"، إذ حلت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) "تفويض الصلاحيات للتابعين يعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس" بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0,571)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) "تكليفك بمهام ذات مسؤولية يزيد من التزامك الوظيفي" بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,676)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) "تسمح قيادة الوحدة العملية للاتصالات للعاملين بها بالمشاركة في تولي بعض المهام القيادية حسب قدراتهم ومهاراتهم" بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,776)، كما كانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم (5) "تشارك المديرية الفرعية التابعة للوحدة العملية في متابعة ورقة الحضور والغياب للعاملين الذين هم تحت تصرفهم" بمتوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري (0,849)،

وحلت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (4) " عند تكليفك ببعض المهام يعطى لك الوقت الكافي لإنجازها" بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري (0,884).

ونستنتج من هذه النتائج المحصل عليها بان استجابة أفراد عينة البحث لمجموع أسئلة تفويض السلطة كانت بمستوى استجابة "مرتفع"، وأنهم موافقون بوجود دور للقيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في بعد تفويض السلطة بشركة اتصالات الجزائر بادرار، كون المتوسط الحسابي للبعد يندرج ضمن الدرجة الرابعة (4) من درجات مقياس الإجابات وفقاً لسلم ليكرت الحماسي والمحددة بالفئة (من 3.40 إلى 4.20) والتي تشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على أداة الدراسة.

- تحليل بيانات البعد الثاني (العلاقات الإنسانية)

يشمل هذا البعد على خمس (5) فقرات تؤشر على مقياس ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (26): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة

المبحوثين حول بعد العلاقات الإنسانية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الرتبة
6	تحرص قيادة الشركة على المشاركة في توفير جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة	3,89	0,962	مرتفع	4
7	تعمل قيادة الشركة على المساهمة في إرساء مبادئ العدل والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات المهنية	3,78	0,959	مرتفع	5
8	في حالة وقوع خطأ مهني يلزم العتاب يحترم الرئيس شعور المرؤوسين عند الغضب	3,89	0,733	مرتفع	3
9	تحرص قيادة الشركة على المشاركة الجماعية في أداء العمل ضمن فريق عمل متكامل	3,93	0,849	مرتفع	2
10	يعمل قائد الوحدة على توفير مناخ عمل يسوده التفاهم والمشاركة	4,17	0,771	مرتفع	1
	الاتجاه العام لبعده العلاقات الإنسانية	3,93	0,635	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

يلاحظ من الجدول رقم (26) بان الاتجاه العام لعنصر العلاقات الإنسانية كان "مرتفع"، حيث بلغ متوسط المتوسط الحسابي لهذا العنصر (3,93) والانحراف المعياري (0,635)، كما جاءت جميع عبارات هذا البعد بمستوى استجابة "مرتفع"، إذ حلت في المرتبة الأولى العبارة رقم (10) "يعمل قائد

الوحدة على توفير مناخ عمل يسوده التفاهم والمشاركة" بمتوسط حسابي (4,17) وانحراف معياري (0,771)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (9) " تحرص قيادة الشركة على المشاركة الجماعية في أداء العمل ضمن فريق عمل متكامل " بمتوسط حسابي (3,93) وانحراف معياري (0,849)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (8) " في حالة وقوع خطأ مهني يلزم العتاب يحترم الرئيس شعور المرؤوسين عند الغضب " بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (0,733)، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم (6) " تحرص قيادة الشركة على المشاركة في توفير جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة " بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (0,962)، وحلت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (7) " عند تكليفك ببعض المهام يعطى لك الوقت الكافي لإنجازها" بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري (0,884).

نستنتج من هذه النتائج المحصل عليها بان استجابة أفراد عينة البحث لمجموع أسئلة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية كانت بمستوى استجابة "مرتفع"، وأنهم موافقون بوجود دور للقيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في بعد ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بشركة اتصالات الجزائر بادرار، على أساس أن المتوسط الحسابي للبعد يندرج ضمن الدرجة الرابعة (4) من درجات مقياس الإجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي والمحددة بالفئة (من 3.40 إلى 4.20) والتي تشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على أداة الدراسة.

- تحليل بيانات البعد الثالث (اتخاذ القرارات)

يشمل هذا البعد على خمس (5) فقرات تؤثر على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (27): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة

المبحوثين حول بعد اتخاذ القرارات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الرتبة
11	يحرص قائد الوحدة على تحقيق أهداف الشركة من خلال إشراك العاملين في إعداد مخطط العمل السنوي	3,99	0,756	مرتفع	1
12	يحرص قائد الوحدة على إيجاد حلول ناجعة لمشاكل العمل عن طريق إشراك العاملين في تقديم اقتراحات ومبادرات	3,98	0,840	مرتفع	2
13	تعمل قيادة الوحدة على إلزامية تنفيذ القرارات من خلال توسيع دائرة المشاركة في اتخاذها	3,90	0,821	مرتفع	4
14	تحترم قيادة الوحدة آراء ووجهات نظر العاملين عند اتخاذ قرارات	3,88	0,868	مرتفع	5

	تتمهم			
3	مرتفع	0,746	3,97	15
	مرتفع	0,620	3,94	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

من خلال الجدول رقم (27) يتبين لنا بان الاتجاه العام لعنصر اتخاذ القرارات كان "مرتفع"، حيث بلغ متوسط المتوسط الحسابي لهذا العنصر (3,94) والانحراف المعياري (0,620)، كما جاءت جميع عبارات هذا البعد بمستوى استجابة "مرتفع"، إذ حلت في المرتبة الأولى العبارة رقم (11) "يحرص قائد الوحدة على تحقيق أهداف الشركة من خلال إشراك العاملين في إعداد مخطط العمل السنوي" بمتوسط حسابي (3,99) وانحراف معياري (0,756)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (12) "يحرص قائد الوحدة على إيجاد حلول ناجعة لمشاكل العمل عن طريق إشراك العاملين في تقديم اقتراحات ومبادرات" بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري (0,840)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (15) "تحرص قيادة الوحدة على أن تتسم الأهداف بالوضوح والدقة" بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,746)، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم (13) "تعمل قيادة الوحدة على إلزامية تنفيذ القرارات من خلال توسيع دائرة المشاركة في اتخاذها" بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,821)، وحلت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (14) "تتزم قيادة الوحدة آراء ووجهات نظر العاملين عند اتخاذ قراراتهم" بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,868).

ونستنتج من هذه النتائج المحصل عليها بان استجابة أفراد عينة البحث لمجموع أسئلة المشاركة في اتخاذ القرارات كانت بمستوى استجابة "مرتفع"، وأنهم موافقون بوجود دور للقيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في بعد اتخاذ القرارات بشركة اتصالات الجزائر بادرار، كون المتوسط الحسابي للبعد يندرج ضمن الدرجة الرابعة (4) من درجات مقياس الإجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي والمحددة بالفئة (من 3.40 إلى 4.20) والتي تشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على أداة الدراسة.

- تحليل بيانات البعد الرابع (الاتصال وبناء المعلومة)

يشمل هذا البعد على خمس (5) فقرات تؤشر على مقياس الاتصال وبناء المعلومة والموضحة في

الجدول التالي:

جدول رقم (28): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة
المبحوثين حول بعد الاتصال وبناء المعلومة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الرتبة
16	تشرك قيادة الوحدة العاملين بكل ما هو مستجد عن الحالة الوبائية لفيروس كورونا	4,18	0,729	مرتفع	1
17	يشرك قائد الوحدة العاملين في الاطلاع على المعلومات الخاصة بالإجراءات التنظيمية للشركة	4,00	0,797	مرتفع	5
18	يسمح قائد الوحدة بجرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد والمراكز التقنية والوكالات التجارية التابعة للوحدة	4,12	0,760	مرتفع	2
19	يحرص قائد الوحدة على المشاركة في وصول المعلومة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة	4,10	0,737	مرتفع	3
20	ينصت ويستمع لمطالب العمال ويناقشها معهم وباللغة التي يفهمونها	4,04	0,851	مرتفع	4
	الاتجاه العام لبعد الاتصال وبناء المعلومة	4,09	0,593	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

يلاحظ من الجدول رقم (28) بان الاتجاه العام لعنصر العلاقات الإنسانية كان "مرتفع"، حيث بلغ متوسط المتوسط الحسابي لهذا العنصر (4,09) والانحراف المعياري (0,593)، كما جاءت جميع عبارات هذا البعد بمستوى استجابة "مرتفع"، إذ حلت في المرتبة الأولى العبارة رقم (16) "تشرك قيادة الوحدة العاملين بكل ما هو مستجد عن الحالة الوبائية لفيروس كورونا" بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,729)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (18) "يسمح قائد الوحدة بجرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد والمراكز التقنية والوكالات التجارية التابعة للوحدة" بمتوسط حسابي (4,12) وانحراف معياري (0,760)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (19) "يحرص قائد الوحدة على المشاركة في وصول المعلومة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة" بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (0,737)، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم (20) "ينصت ويستمع لمطالب العمال ويناقشها معهم وباللغة التي يفهمونها" بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري (0,851)، وحلت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (17) "يشرك قائد الوحدة العاملين في الاطلاع على المعلومات الخاصة بالإجراءات التنظيمية للشركة" بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,593).

ونستنتج من هذه النتائج المحصل عليها بان استجابة أفراد عينة البحث لمجموع الاتصال وبناء المعلومة كانت بمستوى استجابة "مرتفع"، وأنهم موافقون بوجود دور للقيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في بعد الاتصال وبناء المعلومة في شركة اتصالات الجزائر بادرار، على أساس أن المتوسط الحسابي للبعد يندرج ضمن الدرجة الرابعة(4) من درجات مقياس الإجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي والمحددة بالفئة (من 3.40 إلى 4.20) والتي تشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على أداة الدراسة.

ب/ عرض وتحليل بيانات المحور الثاني(تفعيل الثقافة التنظيمية)

لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الثاني من الاستبانة والمتمثلة في الفقرات من (21 إلى 40) والمقسمة على الأبعاد التالية: تفعيل القيم التنظيمية، تفعيل المعتقدات التنظيمية، تفعيل التوقعات التنظيمية، تفعيل الأعراف التنظيمية، ولتحقيق ذلك سوف نقوم بعرض وتحليل إجابات المبحوثين لفقرات هذا المحور من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى استجابة أفراد العينة.

- تحليل بيانات البعد الأول(تفعيل القيم التنظيمية)

يشمل هذا البعد على خمس (5) فقرات تؤشر على مقياس تفعيل القيم التنظيمية والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (29): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة

المبحوثين حول بعد تفعيل القيم التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الرتبة
21	يحرص قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين	4,01	0,846	مرتفع	3
22	يعمل على الالتزام باحترام القانون الداخلي للشركة	4,21	0,694	مرتفع جداً	1
23	يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين	3,86	0,843	مرتفع	5
24	يحرص على تقاسم المعلومات الجديدة بين العاملين	4,07	0,753	مرتفع	2
25	يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح	4,00	0,829	مرتفع	4
	الاتجاه العام لبعد تفعيل القيم التنظيمية	4,03	0,580	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

من خلال الجدول رقم (29) يتبين لنا بان الاتجاه العام لعنصر تفعيل القيم التنظيمية كان "مرتفع"، حيث بلغ متوسط المتوسط الحسابي لهذا العنصر (4.03) والانحراف المعياري (0.580)، كما جاءت جميع عبارات هذا البعد بمستوى استجابة تراوحت ما بين "مرتفع" و"مرتفع جداً"، إذ حلت في المرتبة الأولى العبارة رقم (22) "يعمل على الالتزام باحترام القانون الداخلي للشركة" بمتوسط حسابي (4,21) وانحراف معياري (0,694)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (24) "يحرص على تقاسم المعلومات الجديدة بين العاملين" بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,753)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (21) "يحرص قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين" بمتوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري (0,846)، كما كانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم (25) "يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح" بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,829)، وحلت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (23) "يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين" بمتوسط حسابي (3,86) وانحراف معياري (0,843).

نستنتج من هذه النتائج المحصل عليها بان استجابة أفراد عينة البحث لمجموع أسئلة مقياس تفعيل القيم التنظيمية كانت بمستوى استجابة "مرتفع"، وأنهم موافقون بوجود دور للقيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في بعد تفويض السلطة بشركة اتصالات الجزائر بادرار، كون المتوسط الحسابي للبعد يندرج ضمن الدرجة الرابعة (4) من درجات مقياس الإجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي والمحددة بالفئة (من 3.40 إلى 4.20) والتي تشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على أداة الدراسة.

- تحليل بيانات البعد الثاني (تفعيل المعتقدات التنظيمية)

يشمل هذا البعد على خمس (5) فقرات تؤشر على مقياس تفعيل المعتقدات التنظيمية والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (30): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة

المبحوثين حول بعد تفعيل المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الرتبة
26	يتوافر لدى العاملين في الشركة قناعات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3,88	0,832	مرتفع	5
27	يعتقد العاملين في الشركة بان انجاز العمل بفعالية يتطلب المساهمة الجماعية في توفير ظروف العمل اللائقة	4,19	0,699	مرتفع	3

1	مرتفع جداً	0,652	4,24	لدى العاملين قناعات بان العلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوس تحفز على زيادة الأداء	28
2	مرتفع جداً	0,740	4,24	لدى العاملين قناعات بان تفويض السلطة يتطلب كفاءات مهنية	29
4	مرتفع	0,752	4,04	لدى العاملين قناعات بان الإدارة تشجع المشاركة في استقطاب زبائن جدد من خلال البحث عنهم في البيئة الخارجية	30
	مرتفع	0,523	4,12	الاتجاه العام لبعث تفعيل المعتقدات التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

يلاحظ من الجدول رقم (30) بان الاتجاه العام لعنصر تفعيل المعتقدات التنظيمية كان "مرتفع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر (4,12) والانحراف المعياري (0,523)، كما جاءت جميع عبارات هذا البعد بمستوى استجابة تراوحت ما بين "مرتفع" و "مرتفع جداً"، إذ حلت في المرتبة الأولى العبارة رقم (28) "لدى العاملين قناعات بان العلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوس تحفز على زيادة الأداء" بمتوسط حسابي (4,24) وانحراف معياري (0,652)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (29) "لدى العاملين قناعات بان تفويض السلطة يتطلب كفاءات مهنية" بمتوسط حسابي (4,24) وانحراف معياري (0,740)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (27) "يعتقد العاملين في الشركة بان انجاز العمل بفعالية يتطلب المساهمة الجماعية في توفير ظروف العمل اللائقة" بمتوسط حسابي (4,19) وانحراف معياري (0,699)، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم (30) "لدى العاملين قناعات بان الإدارة تشجع المشاركة في استقطاب زبائن جدد من خلال البحث عنهم في البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري (0,752)، وحلت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (26) "يتوافر لدى العاملين في الشركة قناعات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,832).

ونستنتج من هذه النتائج المحصل عليها بان استجابة أفراد عينة البحث لمجموع أسئلة مقياس تفعيل المعتقدات التنظيمية كانت بمستوى استجابة "مرتفع"، وأنهم موافقون بوجود دور للقيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في بعد تفعيل المعتقدات التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بادرار، على أساس أن المتوسط الحسابي للبعد يندرج ضمن الدرجة الرابعة (4) من درجات مقياس الإجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي والمحددة بالفئة (من 3.40 إلى 4.20) والتي تشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على أداة الدراسة.

- تحليل بيانات البعد الثالث (تفعيل التوقعات التنظيمية)

يشمل هذا البعد على خمس (5) فقرات تؤثر على مقياس تفعيل التوقعات التنظيمية والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (31): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة المبحوثين حول بعد تفعيل التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الرتبة
31	يتوقع القائد تحسين وتيرة العمل من خلال مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات	4,04	0,786	مرتفع	3
32	يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم	4,11	0,627	مرتفع	1
33	تتوقع الشركة من العاملين المشاركة في إنجاز المخطط السنوي المبرمج في الوقت المحدد	3,93	0,784	مرتفع	5
34	تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	4,11	0,782	مرتفع	2
35	يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات	4,01	0,724	مرتفع	4
	الاتجاه العام لبعد تفعيل التوقعات التنظيمية	4,04	0,540	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spsv25

من خلال الجدول رقم (31) يتبين لنا بان الاتجاه العام لعنصر تفعيل المعتقدات التنظيمية كان "مرتفع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر (4,04) والانحراف المعياري (0,540)، كما جاءت جميع عبارات هذا البعد بمستوى استجابة "مرتفع"، إذ حلت في المرتبة الأولى العبارة رقم (32) "يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم" بمتوسط حسابي (4,11) وانحراف معياري (0,627)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (34) "تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت" بمتوسط حسابي (4,11) وانحراف معياري (0,782)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (31) "يتوقع القائد تحسين وتيرة العمل من خلال مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات" بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري (0,786)، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم (35) "يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات" بمتوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري (0,724)، وحلت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (33) "يتوافر

لدى العاملين في الشركة قناعات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (3,93) وانحراف معياري (0,784).

نستنتج من هذه النتائج المحصل عليها بان استجابة أفراد عينة البحث لمجموع أسئلة مقياس تفعيل التوقعات التنظيمية كانت بمستوى استجابة "مرتفع"، وأنهم موافقون بوجود دور للقيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في بعد تفعيل التوقعات التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بادرار، على أساس أن المتوسط الحسابي للبعد يندرج ضمن الدرجة الرابعة (4) من درجات مقياس الإجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي والمحددة بالفئة (من 3.40 إلى 4.20) والتي تشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على أداة الدراسة.

- تحليل بيانات البعد الرابع (تفعيل الأعراف التنظيمية)

يشمل هذا البعد على خمس (5) فقرات تؤشر على مقياس تفعيل الأعراف التنظيمية والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (32): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إجابة

المبحوثين حول بعد تفعيل الأعراف التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الرتبة
36	تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية	4,12	0,700	مرتفع	2
37	الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	4,04	0,761	مرتفع	4
38	تعمل القيادة على تشجيع روح التنافس والتحدي بين العاملين من خلال إطلاق مسابقات داخلية	3,94	0,964	مرتفع	5
39	تشارك القيادة العاملين أفرانهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية	4,06	0,821	مرتفع	3
40	تلتزم الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين لعادات وتقاليد مجتمعهم	4,18	0,614	مرتفع	1
	الاتجاه العام لبعده تفعيل الأعراف التنظيمية	4,07	0,544	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

يلاحظ من الجدول رقم (32) يتبين لنا بان الاتجاه العام لعنصر تفعيل الأعراف التنظيمية كان "مرتفع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر (4,07) والانحراف المعياري (0,544)، كما جاءت جميع

عبارات هذا البعد بمستوى استجابة "مرتفع"، إذ حلت في المرتبة الأولى العبارة رقم (40) تلتزم الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين لعادات وتقاليد مجتمعهم " بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,614)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (36) " تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية " بمتوسط حسابي (4,12) وانحراف معياري (0,700)، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم (39) " تشارك القيادة العاملين أفراحهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية " بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,821)، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة رقم (37) " الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي " بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري (0,761)، وحلت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (38) "تعمل القيادة على تشجيع روح التنافس والتحدي بين العاملين من خلال إطلاق مسابقات داخلية" بمتوسط حسابي (3,94) وانحراف معياري (0,964).

نستنتج من هذه النتائج المحصل عليها بان استجابة أفراد عينة البحث لمجموع أسئلة مقياس تفعيل الأعراف التنظيمية كانت بمستوى استجابة "مرتفع"، وأنهم موافقون بوجود دور للقيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية في بعد تفعيل التوقعات التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بادرار، على أساس أن المتوسط الحسابي للبعد يندرج ضمن الدرجة الرابعة (4) من درجات مقياس الإجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي والمحددة بالفئة (من 3.40 إلى 4.20) والتي تشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على أداة الدراسة.

ثانياً/ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

لإثبات او نفي فرضيات الدراسة سوف نقوم باختبار ما يلي :

- دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية بالاعتماد على معامل الارتباط سيبرمان،
- تحديد مساهمة أبعاد القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية بالاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط،
- دراسة دور أبعاد القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة تنظيمية بالاعتماد على تحليل الجداول المركبة بين مؤشرات المتغيرين.

1/ نتائج اختبار الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن لتفويض السلطة دور في تفعيل الثقافة التنظيمية.

- إثبات العلاقة بين بعد تفويض السلطة ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية من خلال حساب معامل الارتباط سييرمان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (33): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين تفويض السلطة وتفعيل الثقافة التنظيمية

تفعيل الثقافة التنظيمية				معامل الارتباط سييرمان	تفويض السلطة
الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة sig	معامل الارتباط سييرمان		
دالة	0.01	0.00	0.669**		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

نلاحظ من الجدول رقم (33) بان معامل الارتباط سييرمان قد بلغ (0.669) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت قيمة sig المحسوبة (0.00) وهي اقل من (0.01)، مما يدل على وجود ارتباط معنوي معتدل يعبر على علاقة هامة بين بعد تفويض السلطة ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية وبالتالي وجود مساهمة للقيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتفعيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

- تحديد مساهمة تفويض السلطة في تفعيل الثقافة التنظيمية بواسطة معادلة الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (34): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تفويض السلطة وتفعيل الثقافة التنظيمية

التفسير	مستوى الدلالة (sig)	اختبار (T)	معادل الانحدار		النموذج
			المعاملات (B)	الخطأ المعياري	
معنوية	0.000	7.799	0.209	1.633	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
معنوية	0.000	11.694	0.051	0.595	تفويض السلطة
				0.631	معامل الارتباط (R)
				0.398	معامل التحديد (R ²)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

من خلال نتائج الجدول رقم (34) يتبين لنا أن قيمة معامل التحديد (R deux) قد بلغ (0.398) وهذا يعني أن تفويض السلطة يفسر ما قيمته (39.8%) من تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية

في حين تعود النسبة الباقية لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار لبعد تفويض السلطة في تفعيل الثقافة التنظيمية كما يلي:

$$\text{تفعيل الثقافة التنظيمية} = 0.595 \times \text{تفويض السلطة} + 1.633$$

- تحليل دور تفويض السلطة في تفعيل الثقافة التنظيمية: من اجل تحليل دور تفويض السلطة في تفعيل الثقافة التنظيمية سوف نقوم بدراسة تأثير العلاقة بين مؤشرات بعد التفويض ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية كما يلي:

جدول رقم (35): يوضح تفويض السلطة وتفعيل ثقافة العدل والمساواة

		(العبارة رقم 1): تفويض الصلاحيات للتابعين يعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس				مجموع التكرارات	
		معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
العبارة رقم 21: يحرس قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين	معارض	ت	0	1	1	2	4
	بشدة	%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	معارض	ت	1	1	4	1	7
		%	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%	100,0%
	محايد	ت	0	2	18	8	28
		%	0,0%	7,1%	64,3%	28,6%	100,0%
	موافق	ت	0	5	84	24	113
		%	0,0%	4,4%	74,3%	21,2%	100,0%
	موافق بشدة	ت	0	1	21	35	57
		%	0,0%	1,8%	36,8%	61,4%	100,0%
	مجموع التكرارات	ت	1	10	128	70	209
		%	0,5%	4,8%	61,2%	33,5%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

من خلال بيانات الجدول رقم (35) نلاحظ بان أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق جداً" على أن تفويض الصلاحيات للتابعين عامل وإجراء من شأنه أن يعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ويساهم في تحقيق المساواة بين المرؤوسين وذلك بنسبة (78.47%)^{*}، في حين تراوحت نسبة

* - (209 / (21+35+24+84)) = (78.47%)

(16.27%)** من المبحوثين الذين اقرروا على التوالي بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على أن تفويض الصلاحيات عامل وآلية من شأنها تعزيز العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه، في حين كانت استجابتهم لمؤشر المساواة بين العاملين وحرص قيادة الوحدة على تحقيقها بين "محايد" بالدرجة الأولى و "معارض" بالدرجة الثانية و "معارض بشدة" بالدرجة الثالثة، كما نلاحظ من الجدول نفسه أن نسبة (2.87%)*** من أفراد عينة البحث وافق بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على "حرص قائد الوحدة على مشاركة العاملين للمساهمة في تحقيق المساواة والعدل داخل الوحدة، غير أنهم كانوا "محايدين" في إجابتهم على العبارة المتعلقة بتفويض الصلاحيات (السلطة) يساهم في تعزيز العلاقة بين الرئيس والمروؤسين ويتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (2.39%)**** من المبحوثين كانوا معارضين ومحايدين لعلاقة تفويض السلطة بالمساواة، في حين امتنعوا عن الاستجابة لمؤشر تعزيز العلاقة الاجتماعية بين العاملين من خلال عملية تفويض الصلاحيات.

نستنتج مما سبق بان عملية تفويض الصلاحيات للمروؤسين تعزز العلاقة بينهم وان لهذه العلاقة دور واثر في تحقيق قيمة العدل والمساواة بين العاملين، ويفسر الباحث هذه العلاقة بأنها تؤثر بشكل ايجابي على إقامة علاقات تسمح بمشاركة العاملين في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال تحقيق قيمة العدل والمساواة بين العاملين الدالة على نشر ثقافة العدالة التنظيمية بين العاملين والتي تعتبر من العوامل المفعلة لقيم المؤسسة، مادام أن قادة المؤسسة يولون اهتمام لهذا المبدأ، مما يجعل من الرؤساء عند تفويضهم للصلاحيات أن يراعوا ضرورة تحقيق المساواة بين التابعين في العلاقات والحقوق والواجبات والمهام المنوطة بهم.

جدول رقم (36): يوضح تفويض السلطة وتفعيل المعتقدات التنظيمية

		(العبارة رقم 2): تسمح قيادة الوحدة العملية للاتصالات للعاملين بها بالمشاركة في تولي بعض المهام القيادة حسب قدراتهم ومهاراتهم					مجموع التكرارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
فئات بان	تفويض	معارض	0	1	0	1	0	2
		بشدة	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%

$$.209/(2+1+8+1+4+18) = (16.27\%)^{**}$$

$$.209/(1+5) = (2.87\%)^{***}$$

$$.209(1+1+1+2) = (2.39\%)^{****}$$

معارض	ت	0	1	0	3	0	4
	%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
محايد	ت	0	0	4	9	1	14
	%	0,0%	0,0%	28,6%	64,3%	7,1%	100,0%
موافق	ت	3	1	11	80	16	111
	%	2,7%	0,9%	9,9%	72,1%	14,4%	100,0%
موافق بشدة	ت	0	2	9	29	38	78
	%	0,0%	2,6%	11,5%	37,2%	48,7%	100,0%
مجموع التكرارات	ت	3	5	24	122	55	209
	%	1,4%	2,4%	11,5%	58,4%	26,3%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

يتبين من الجدول رقم (36) نلاحظ بان أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و "موافق جداً" على أن قيادة الوحدة تسمح بالمشاركة في تولي بعض المهام القيادة وذلك بحسب القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملين ويتطلبها المنصب، وان لديهم اعتقاد وقناعة بمتطلبات عملية تفويض السلطة من كفاءة ومهارة وكان هذا الاتفاق كان بنسبة (77.99%)^{*}، في حين أكدت نسبة (12.44%)^{**} من أفراد العينة أن لديهم قناعات بمتطلبات عملية تفويض السلطة من كفاءة ومهارة بدرجة استجابة تراوحت بين "موافق" و "موافق جداً"، ولكن يرون بان قيادة الوحدة لا تسمح بالمشاركة في تولي بعض المهام القيادة وفق القدرات والمهارات بدرجة استجابة ب "معارض" و "معارض بشدة" بنسبة متساوية، في حين التزمت النسبة الأكبر الحياد في الإجابة بدرجة "محايد". كما نلاحظ من الجدول أن نسبة (6.70%)^{***} من المبحوثين يوافقون على أن قيادة الوحدة تأخذ بمعيار الكفاءة والمهارة عند تولي بعض المهام القيادية وتسمح للعاملين بالمشاركة في ذلك، ولكن كانوا "محايدين" بالدرجة الأولى و "معارضين" بالدرجة الثانية و "معارضين بشدة" بالدرجة الثالثة في تعبيرهم على قناعتهم بان تفويض السلطة يستوجب كفاءات مهنية، في حين اعترضت نسبة (2.87%)^{****} من العينة على عدم وجود علاقة بين اهتمام قادتهم

$$.209 / (38+29+16+80) = (77.99\%)^*$$

$$.209 / (2+9+3+1+11) = (12.44\%)^{**}$$

$$.209 / (1+1+3+9) = (6.70\%)^{***}$$

$$.209 / (1+1+4) = (2.87\%)^{****}$$

بالمشاركة في العمل القيادي وفق الكفاءة وقناعات بضرورة امتلاك كفاءة مهنية تتطلبها عملية التفويض وكانت هذه الإجابة بالدرجة الأولى ب"محايد" والدرجة الثانية ب"معارض".

نستنتج مما سبق بان المشاركة في تولى المهام القيادية عن طريق آلية تفويض السلطة تساهم في دعم قناعة التابعين(المرووسين) بان هذه الآلية تتطلب ضرورة توافر قدرات ومهارات تؤهلهم للقيام بها، ويفسر الباحث هذه بان هناك علاقة ذات اثر لعامل تفويض السلطة بزيادة قناعة العاملين في المشاركة في صنع القرار عن طريق تولى مهام قيادية مبنية على معيار الكفاءة والمهارة للعاملين وان هذه القناعة تمثل معتقد تنظيمي للمؤسسة يفعل بنشر ثقافة المشاركة في صنع القرار من خلال عملية تفويض السلطة وان هذه الثقافة تتأثر بشكر كبير بعامل التفويض للسلطة في المؤسسة.

جدول رقم (37): يوضح تفويض السلطة وتفعيل التوقعات التنظيمية

		(العبارة رقم 3): تكليفك بمهام ذات مسؤولية يزيد من التزامك الوظيفي					مجموع التكرارات		
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
خلال مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات (العبارة رقم 31): يتوقع القائد تحسين وتيرة العمل من	معارض	ت	0	0	0	2	3	5	
	بشدة	%	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	100,0%	
	معارض	ت	0	0	0	1	0	1	
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
	محايد	ت	0	1	3	17	6	27	
		%	0,0%	3,7%	11,1%	63,0%	22,2%	100,0%	
	موافق	ت	0	3	7	78	35	123	
		%	0,0%	2,4%	5,7%	63,4%	28,5%	100,0%	
	موافق بشدة	ت	1	0	4	29	19	53	
		%	1,9%	0,0%	7,5%	54,7%	35,8%	100,0%	
	مجموع التكرارات		ت	1	4	14	127	63	209
			%	0,5%	1,9%	6,7%	60,8%	30,1%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

يتبين من الجدول رقم (37) بان أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق جداً" على أن التكليف بمهام ذات مسؤولية يزيد من تحقيق الالتزام بادائها وهذا ما يساهم في زيادة توقع قيادة الشركة بتحسين الأداء من خلال مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات وكان هذا الاتفاق بنسبة

(77.03%)*، في حين نجد نسبة (13.88%)** من أفراد العينة وافقوا بدرجة "موافق" و "موافق جداً" على أن تكليفهم بمهام ذات مسؤولية يزيد من التزامهم الوظيفي وكانت إجاباتهم بالدرجة الأولى "محايد" وبالدرجة الثانية "معارض بشدة" وبالدرجة الثالثة "معارض" على مضمون العبارة رقم (3) والمتمثلة في توقع القائد بتحسين وتيرة العمل من خلال مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات، كما يتبين لنا من الجدول نفسه أن نسبة (7.18%*** من المبحوثين الذين وافقوا بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على أن مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين يساعد في توقع القائد بتحسين وتيرة العمل وكانت إجاباتهم على التوالي "محايد" و "معارض" و "معارض بشدة" على أن تكليفهم بمهام ذات مسؤولية يزيد من التزامهم الوظيفي، ونجد نسبة (1.91%**** من عينة البحث التي عبرت عن حيادها واعتراضها بعدم وجود علاقة بين الالتزام الوظيفي وتوقع القادة بتحسين وتيرة العمل الناتج عن التكليف بمهام ذات مسؤولية وعن التفويض لبعض الصلاحيات.

نستنتج مما سبق بان أن هناك علاقة بين توقع القادة من التابعين في تحسين أدائهم الوظيفي وبين التزام الوظيفي من خلال منحهم فرص للمشاركة في توليهم لبعض المسؤوليات بواسطة التكليف الناتج عن التفويض لبعض الصلاحيات، ويفسر الباحث هذه العلاقة على أن القبول بتولي مهام ذات مسؤولية يتضمن ضمناً التزام ذاتي بأدائها من قبل المكلف بها وان هذا الالتزام يساعد في تحسين مناخ العمل وزيادة توقع القادة من العاملين بالقيام بأدوارهم بفاعلية لضمان إتمام المهام وتحسين الأداء بغية تحقيق أهدافهم وأهداف الشركة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن تفويض السلطة يساهم في تفعيل ثقافة المشاركة في توفير جو عمل ومناخ تنظيمي محفز على الأداء الجيد وداعم لثقافة المؤسسة من خلال تفعيل توقعاتها التنظيمية.

جدول رقم (38): يوضح تفويض السلطة وتفعيل القيم التنظيمية

العبارة رقم (22): يعمل على الالتزام باحترام القانون الداخلي للشركة	(العبارة رقم 4): عند تكليفك ببعض المهام يعطى لك الوقت الكافي لإنجازها					مجموع التكرارات
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
	ت	0	0	0	2	0

$$.209 / (19+29+35+78) = (77.03\%)*$$

$$.209 / (6+3+2+1+17) = (13.88\%)**$$

$$.209 / (4+1+3+7) = (7.18\%***$$

$$.209 / (1+3) = (1.91\%****$$

	بشدة	%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	معارض	ت	1	0	0	0	1	2
		%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	محايد	ت	1	1	4	8	1	15
		%	6,7%	6,7%	26,7%	53,3%	6,7%	100,0%
	موافق	ت	4	6	9	83	20	122
		%	3,3%	4,9%	7,4%	68,0%	16,4%	100,0%
	موافق بشدة	ت	2	2	3	43	18	68
		%	2,9%	2,9%	4,4%	63,2%	26,5%	100,0%
مجموع التكرارات	ت		8	9	16	136	40	209
	%		3,8%	4,3%	7,7%	65,1%	19,1%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS V25

نلاحظ من الجدول رقم (38) بان أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن الرؤساء والمدراء أثناء تكليفهم لمؤسسيهم ببعض المهام يعطون لهم الوقت الكافي لانجازها وان قائد الوحدة يعمل على الالتزام باحترام القانون الداخلي للشركة وكان هذا الاتفاق بنسبة (78.47%)^{*}، في حين أكدت نسبة (12.44%)^{**} من أفراد العينة والذين وافقوا بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على عبارة أن القائد يعمل على احترام القانون الداخلي للشركة وكانوا على الترتيب "محايدين"، "معارضين" و"معارضين بشدة" على أنه عند تكليفهم بمهام من قبل رؤسائهم يمنحون الوقت الكافي لانجازها، كما نلاحظ من الجدول نفسه أن نسبة (5.74%)^{***} من المبحوثين الذين وافقوا بالدرجة الأولى ب "موافق" وبالدرجة الثانية ب "موافق بشدة" على أنهم يمنح لهم الوقت الكافي للقيام بمهام تم تكليفهم بها من قبل رؤسائهم ولكن أجابوا بدرجة "محايد" و"معارض" على الترتيب بان المدير القائد للوحدة يعمل على احترام قانون الشركة الداخلي، كما عبرت نسبة (3.35%)^{****} من عينة المبحوثين بأنهم كانوا محايدين في الإجابة على العبارة (22)، وتراوحت إجاباتهم على الترتيب بين "محايد"، "معارض بشدة" و" معارض " على الإجابة على العبارة رقم (4).

$$.209/(18+43+20+83) = (\%78.47) -^*$$

$$.209/(2+2+3+4+9+6) = (\%12.44) -^{**}$$

$$.209/(1+1+2+8) = (\%5.74) -^{***}$$

$$.209/(1+1+1+4) = (\%3.35) -^{****}$$

نستنتج مما سبق بأنه يوجد دور ناتج عن علاقة بين التكليف بمهام وإدارة الوقت في ظل الالتزام باحترام القوانين الداخلية للشركة والمدعمة من قبل قيادة الشركة، ويفسر الباحث هذه العلاقة ذات الأثر بأن المدراء القادة وقادة فرق العمل بمختلف مصالحهم التجارية والتقنية منها وغيرها يشاركون في نشر ثقافة الالتزام وأداء المهام والقيام بالأدوار الوظيفية المنوطة بهم في الآجال والأوقات التي حددت لها وفي ظل احترام القانون الداخلي للشركة، وهذا التكليف المقرون باحترام وقت الأداء يشير إلى أن المدراء والرؤساء يهتمون ويدعمون ويشاركون أعوانهم بتفويضهم وتكليفهم بمهام في تفعيل ثقافة المؤسسة من خلال دعم ثقافة إدارة الوقت هذا من جهة، واحترام قانون الشركة والالتزام به كعرف تنظيمي من جهة أخرى، وهذا ما يعبر على وجود دور للقيادة التشاركية في تفعيل ثقافة الالتزام التنظيمي داخل الشركة والمدعمة من خلال آلية تفويض السلطة والمفعلة لأعراف المؤسسة وثقافتها التنظيمية.

جدول رقم (39): يوضح تفويض السلطة وتفعيل الأعراف التنظيمية

العبارة رقم 37: الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	(العبارة رقم 5): تشارك المديرات الفرعية التابعة للوحدة العملية في متابعة ورقة الحضور والغياب للعاملين الذين هم تحت تصرفهم						مجموع التكرارات
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
	معارض بشدة	ت	0	0	1	1	1
	%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
معارض	ت	0	0	0	2	1	3
	%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
محايد	ت	3	0	11	11	4	29
	%	10,3%	0,0%	37,9%	37,9%	13,8%	100,0%
موافق	ت	3	3	11	85	19	121
	%	2,5%	2,5%	9,1%	70,2%	15,7%	100,0%
موافق بشدة	ت	0	1	3	20	29	53
	%	0,0%	1,9%	5,7%	37,7%	54,7%	100,0%
مجموع التكرارات	ت	6	4	26	119	54	209
	%	2,9%	1,9%	12,4%	56,9%	25,8%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

نرى من الجدول رقم (39) بان أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قادة الوحدات العملية للشركة يشاركون مدراءهم الفرعيين والمصالح التي هي تحت تصرفهم بمتابعة عملية الانضباط والالتزام بالحضور من خلال تسجيل الحضور والغيابات للأعوان التابعين لهم، وان هذه المشاركة الجماعية في تحقيق الانضباط والالتزام الداخلي للشركة تعتبر من الأعراف السائدة فيها وكان هذا الاتفاق بنسبة (73.21%)*، في حين أكدت نسبة (10.05%)** من أفراد العينة والذين وافقوا بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن الأعراف السائدة في الشركة تدعم العمل الجماعي، غير أنهم كانوا على الترتيب: "محايدين"، "معارضين" و"معارضين بشدة" على مشاركة المديرين الفرعية في متابعة ورقة الحضور للعاملين الذين هم تحت تصرفهم، كما نلاحظ من الجدول نفسه أن نسبة (9.57%)*** من المبحوثين كانوا موافقين بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على متابعة المديرين الفرعية التابعة للوحدة العملية بمتابعة ورقة الحضور للعاملين الذين هم تحت تصرفهم، غير أن إجابتهم على العبارة رقم(37) والمتعلقة بمساندة أعراف الشركة على تعزز العمل الجماعي تراوحت بين "محايد" بالدرجة الأولى و"معارض" بالدرجة الثانية و"معارض بشدة" بالدرجة الثالثة، في حين عبرت نسبة (7.17%)**** من أفراد عينة البحث بأنهم كانوا "محايدين" بالدرجة الأولى في إجابتهم على العبارتين، وبدرجة "محايد" في الإجابة على العبارة رقم (37) و"معارض بشدة" على العبارة (5) بالدرجة الثانية، كما تضمنت الإجابة كذلك المحايدة على العبارة(5) والمعارضة بشدة على العبارة (37) بالدرجة الثالثة.

نستنتج من الوصف السابق للجدول (39) بأنه توجد علاقة متضمنة اثر بين المشاركة في متابعة ورقة الحضور للأعوان وعمال المديرين الفرعية التابعة للوحدة العملية من قبل مدراءهم الفرعيين التي تحت تصرفهم وبين المساهمة في تحقيق الانضباط والالتزام بوقت العمل من خلال العمل الجماعي المعبر على المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف العامة للشركة ، **ويفسر الباحث** هذا الدور المتضمن للعلاقة بين تفويض السلطة في بعض الصلاحيات للمدراء الفرعيين والمصالح التابعة لهم في مراقبة ومتابعة عملية الالتزام بأوقات العمل كإجراء عملي من شأنه أن يساهم في نشر ثقافة المشاركة في الالتزام بالوقت والمساهمة على حسن إدارته واستغلاله، ويعتبر هذا عاملاً مهماً خصوصاً في المؤسسات الاقتصادية المبنية

$$.209/(29+20+19+85) = (\%73.21) -^*$$

$$.209/(1+3+3+3+11) = (\%10.05) -^{**}$$

$$.209/(1+1+4+1+2+11) = (\%9.57) -^{***}$$

$$.209/(1+3+11) = (\%7.17) -^{****}$$

على الربح وتحقيق القيمة المضافة، وان هذا التفويض بالمشاركة في تحقيق الانضباط العام في الشركة ناتج عن وجود ثقافة العمل الجماعي كمعتقد تنظيمي في الشركة والذي يعتبر مؤشر على ثقافة المؤسسة وان هذه الثقافة تعزز وتفعّل وتدعم من قبل القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة.

2/ نتائج اختبار الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أنه "يوجد دور لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تفعيل الثقافة التنظيمية".

- إثبات العلاقة بين بعد تفويض السلطة ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية من خلال حساب معامل الارتباط سيرمان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية وتفعيل الثقافة

التنظيمية

تفعيل الثقافة التنظيمية				العلاقات الإنسانية
معامل الارتباط سيرمان	قيمة sig	مستوى الدلالة	الدلالة	
0.587**	0.00	0.01	دالة	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

نلاحظ من الجدول رقم (40) بان معامل الارتباط سيرمان قد بلغ (0.587) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت قيمة sig المحسوبة (0.00) وهي اقل من (0.01)، مما يدل على وجود ارتباط معنوي معتدل يعبر على علاقة هامة بين بعد ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية وبالتالي وجود مساهمة للقيادة التشاركية في مجال للعلاقات الإنسانية لتفعيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

- تحديد مدى مساهمة العلاقات الإنسانية في تفعيل الثقافة التنظيمية بواسطة معادلة الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (41): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين العلاقات الإنسانية وتفعيل الثقافة

التنظيمية

التفسير	مستوى الدلالة (sig)	اختبار (T)	معادل الانحدار		النموذج
			المعاملات (B)	الخطأ المعياري	
معنوية	0.000	15.167	0.144	2.179	الثابت (باقي العوامل الأخرى)

معنوية	0.000	13.288	0.036	0.479	العلاقات الإنسانية
				0.678	معامل الارتباط (R)
				0.460	معامل التحديد (R2)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

من خلال نتائج الجدول رقم (41) يتبين لنا أن قيمة معامل التحديد (R deux) قد بلغ (0.460) وهذا يعني أن ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية يفسر ما قيمته (46%) من تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية في حين تعود النسبة الباقية لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار لبعده تفويض السلطة في تفعيل الثقافة التنظيمية كما يلي:

$$\text{تفعيل الثقافة التنظيمية} = 0.479 \times \text{العلاقات الإنسانية} + 2.179$$

- تحليل دور العلاقات الإنسانية في تفعيل الثقافة التنظيمية: من اجل تحليل دور العلاقات الإنسانية في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، سوف نقوم بدراسة تأثير العلاقة بين مؤشرات بعد العلاقات الإنسانية ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية كما يلي:

جدول رقم (42): يوضح العلاقات الإنسانية وتفعيل المعتقدات التنظيمية

المعيار رقم 28: لدى العاملين قناعات بان العلاقات الطيبة بين الرئيس والمؤرؤس تحفز على زيادة الأداء.	(العبارة رقم 6): تحرص قيادة الشركة على المشاركة في توفير جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة					مجموع التكرارات	
			معارض بشدة	معارض	محايد		موافق
	معارض	ت	1	0	1	0	0
بشدة	%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
معارض	ت	0	0	0	1	0	1
	%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
محايد	ت	0	1	3	3	3	10
	%	0,0%	10,0%	30,0%	30,0%	30,0%	100,0%
موافق	ت	5	13	9	80	20	127
	%	3,9%	10,2%	7,1%	63,0%	15,7%	100,0%
موافق	ت	1	1	9	31	27	69
بشدة	%	1,4%	1,4%	13,0%	44,9%	39,1%	100,0%
مجموع التكرارات	ت	7	15	22	115	50	209
	%	3,3%	7,2%	10,5%	55,0%	23,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

يبين لنا الجدول رقم (42) بان أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قادة الوحدات العملية للشركة يحرصون على مشاركة تابعيهم في توفير جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة، وان أفراد الوحدات العملية للشركة لديهم قناعة بان العلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوس عامل محفز على الأداء الجيد وان هذا الاتفاق كان بنسبة (75.60%)^{*}، كما نلاحظ بان نسبة (18.18%)^{**} من عينة الدراسة والدين وافقوا على الترتيب بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على قناعتهم بان العلاقات الطيبة بين الرئيس ومرؤوسيه تحفز على زيادة الأداء الوظيفي، ولكن كانوا "محايدين" بالدرجة الأولى و"معارضين" و"معارضين بشدة" بنسبة متساوية بالدرجة الثانية على أن "قيادة الشركة تحرص على المشاركة في جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة"، في حين عبرت نسبة (3.35%)^{***} بالدرجة الأولى "موافق" وبالدرجة الثانية "موافق بشدة" بان قيادة الشركة تحرص على مشاركتهم في توفير جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة، ولكن لا يجدون لديهم قناعة بمساهمة العلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوس في زيادة الأداء، وكانت هذه الإجابة بدرجة "محايد" وتليها درجة "معارض" فقط، وترى نسبة (2.87%)^{****} بأنهم بالدرجة الأولى "محايدين" وبالدرجة الثانية وينسب متساوية بين "معارضين" و"معارضين بشدة" على عدم وجود علاقة وارتباط بينهما بين العبارتين (6 و 28).

نستنتج من الوصف السابق للجدول (42) أن اغلب عينة الدراسة أقرت بوجود علاقة وارتباط ذو دلالة بين العلاقات الإنسانية الطيبة وأهميتها في توفير جو عمل لائق ومحفز على الأداء الجيد للعاملين وقناعتهم بان هذه العلاقة تزيد في أدائهم وتحقيق اهداف الشركة، **ويفسر الباحث** هذا الدور الناتج على العلاقة والارتباط بان العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين تساهم في خلق ثقة وعلاقة قوية وتفعيل للقيم الإنسانية والاجتماعية للعامل كونه إنسان يهدف بطبعه إلى إشباع حاجاته الإنسانية كالتقدير والاحترام ومكانته كعضو فاعل في التنظيم وان هذه العلاقات الإنسانية لها دور ومساهمة في تفعيل المعتقدات التنظيمية للشركة من خلال قناعة العاملين بضرورة المشاركة الجماعية (**ثقافة العمل الجماعي**) في توفير مناخ تنظيمي وجو عمل مشجع ومحفز على الأداء الجيد لتحقيق

$$* - 209 / (20 + 31 + 27 + 80) = (75.60\%)$$

$$** - 209 / (1 + 1 + 9 + 9 + 13 + 5) = (18.18\%)$$

$$*** - 209 / (1 + 3 + 3) = (3.35\%)$$

$$**** - 209 / (1 + 1 + 1 + 3) = (2.87\%)$$

اهدافهم الخاصة واهداف الشركة العامة، وتعتبر هذه القناة كمتقد تنظيمي مدعم من قبل القيادة التشاركية في مجال ممارسة المدراء (الرؤساء) للعلاقات الإنسانية في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

جدول رقم (43): يوضح العلاقات الإنسانية وتفعيل التوقعات التنظيمية

العبارة رقم 32: يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم			(العبارة رقم 7): تعمل قيادة الشركة على المساهمة في إرساء مبادئ العدل والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات المهنية					مجموع التكرارات
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
	معارض	ت	0	0	1	0	0	1
بشدة	%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
معارض	ت	1	1	0	0	0	2	
	%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
محايد	ت	0	1	10	7	1	19	
	%	0,0%	5,3%	52,6%	36,8%	5,3%	100,0%	
موافق	ت	6	6	16	91	20	139	
	%	4,3%	4,3%	11,5%	65,5%	14,4%	100,0%	
موافق	ت	3	1	9	17	18	48	
بشدة	%	6,3%	2,1%	18,8%	35,4%	37,5%	100,0%	
مجموع التكرارات		ت	10	9	36	115	39	209
		%	4,8%	4,3%	17,2%	55,0%	18,7%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

من خلال بيانات الجدول رقم (43) يتبين لنا بان أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن القادة في شركة اتصالات الجزائر يساهمون في إرساء عدالة تنظيمية من خلال إرساء مبادئ العدل والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات المهنية، وان هذه المساهمة لها علاقة بتوقع المدير والرئيس القائد في زيادة الروح المعنوية للعاملين نتيجة تحقيق هذه العدالة وكانت نسبة هذا الاتفاق (69.86%)* من الإجابة الكلية لعينة الدراسة، في حين أكدت نسبة (19.62%)** من الباحثين أنهم وافقوا على الترتيب بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات تزيد

$$.209/(17+20+18+91) = (%69.86) - *$$

$$.209/(1+3+6+6+9+16) = (%19.62) - **$$

من توقع الرئيس في رفع الروح المعنوية للعاملين، ولكن عبروا على الترتيب بدرجة "محايد"، "معارض بشدة" و"معارض" على أن "قيادة الشركة تعمل على المساهمة في إرساء العدل والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات المهنية"، كما نلاحظ من الجدول نفسه أن نسبة (6.69%)^{***} من أفراد العينة كانوا على التوالي "محايدين"، "معارضين"، "معارضين بشدة" على عدم وجود علاقة وارتباط بمساهمة القادة في تحقيق العدل والمساواة وتوقع القادة بزيادة الروح المعنوية للعاملين من خلال تحقيق هذه العدالة، كما نجد أن نسبة (3.83%)^{****} من عينة البحث وافقت بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على أن "قيادة الشركة تعمل على المساهمة في إرساء مبادئ العدل والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات المهنية" غير أنهم كانوا محايدين بدرجة كلية على أن هذه العدالة تساهم في توقع الرئيس برفع الروح المعنوية للعاملين.

نستنتج من الوصف السابق للجدول (43) أن اغلب عينة الدراسة وافقت على وجود علاقة وارتباط بين توقع الرئيس من المرؤوس وإحلال العدل داخل التنظيم، حيث أن قيادة الشركة تحرص على إرساء مبادئ العدل والمساواة بين عاملها في الحقوق والواجبات المهنية وان تحقيق هذه العدالة يساهم في توقع قادة الشركة بزيادة رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بالشركة، **ويفسر الباحث** هذه العلاقة والارتباط المتضمن أهمية نشر ثقافة العدل والمساواة بين العاملين من خلال مشاركة ومساهمة قادة الشركة في إرساء مبادئها عامل له دور واثري في تحقيق قيمة العدل والمساواة بين العاملين وزيادة الروح المعنوية للأفراد، وان شعور العامل داخل التنظيم بقيمة المساواة يجعله يحس بالأمان والاستقرار داخل الشركة وما له من مساهمة في تحقيق الانتماء الوظيفي للعاملين، وهذا من شأنه أن يزيد توقع العاملين برؤسائهم في عدالة التنظيم وتحقيق الثقة التنظيمية للعاملين وزيادة توقع الرؤساء من المرؤوسين بزيادة الأداء وتحسين وثيرة العمل نتاج زيادة روحهم المعنوية الناتجة عن وجود **عدالة تنظيمية** في المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن توقع القادة من التابعين في تحقيق قيمة العدل والمساواة مربوط بمدى مساهمة ومشاركة القادة في نشر ثقافة العدل وتحقيق قيمة المساواة بممارسة علاقات إنسانية تدعم هذه الثقافة.

*** - (6.69%) = 209 / (1+1+1+1+10)

**** - (3.83%) = 209 / (1+7)

جدول رقم (44): يوضح العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي

(العبارة رقم 35: يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات)	(العبارة رقم 8): في حالة وقوع خطأ مهني يلزم العتاب يحترم الرئيس شعور المرؤوسين عند الغضب						مجموع التكرارات
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	معارض	
معارض	ت	1	1	2	3	0	7
	%	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%	100,0%
محايد	ت	1	0	16	14	1	32
	%	3,1%	0,0%	50,0%	43,8%	3,1%	100,0%
موافق	ت	1	1	20	84	15	121
	%	0,8%	0,8%	16,5%	69,4%	12,4%	100,0%
موافق بشدة	ت	0	1	3	27	18	49
	%	0,0%	2,0%	6,1%	55,1%	36,7%	100,0%
مجموع التكرارات	ت	3	3	41	128	34	209
	%	1,4%	1,4%	19,6%	61,2%	16,3%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

من خلال بيانات الجدول رقم (44) يتبين لنا بان أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على انه يوجد احترام لدى الرؤساء لشعور المرؤوسين في حين قيامهم بأخطاء مهنية تستوجب المعاقبة والعقاب، وان هذا الاحترام الناتج عن ممارسة المسؤولين للعلاقات الطيبة له علاقة وارتباط بتوقع العاملين من الشركة في تحسين علاقات العمل من خلال عملية إدارة الصراعات، وكانت نسبة هذا الاتفاق (68.90%)* من إجابات المبحوثين، في حين أكدت نسبة (12.44%)** من المبحوثين أنهم وافقوا على الترتيب بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أنهم يتوقعون من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة عن طريق إدارة الصراعات بين العاملين وحسن التعامل معها، ولكن عبروا على الترتيب بدرجة "محايد"، "معارض" و"معارض بشدة" على أنه " في حالة وقوع خطأ مهني يلزم العتاب يحترم الرئيس شعور المرؤوسين عند الغضب"، كما نلاحظ من الجدول نفسه أن نسبة (10.05%)*** من أفراد العينة

$$.209 / (18 + 27 + 15 + 84) = (68.90\%) - *$$

$$.209 / (1 + 3 + 1 + 1 + 20) = (12.44\%) - **$$

$$.209 / (1 + 1 + 1 + 2 + 16) = (10.05\%) - ***$$

كانوا على التوالي "محايدين"، "معارضين بشدة" و "معارضين"، على عدم وجود علاقة وارتباط بين معاملة الرؤساء للمرؤوسين في حالة وقوع أخطاء مهنية تستوجب التوبيخ عليها وتوقعهم من الشركة في تحسين علاقات العمل عن طريق الإدارة الصحيحة لصراعات العمل، كما يتبين لنا من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة أجابت بنسبة (8.61%)**** على انها وافقت بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على احترام الرؤساء لشعور مرؤوسيهم أثناء عتابهم لهم نتيجة ارتكابهم أخطاء مهنية تستوجب التدخل، غير أنهم كانوا "محايدين" بالدرجة الأولى و "معارضين" بالدرجة الثانية على أن هذا الاحترام لشعور المرؤوسين له علاقة بتوقع العاملين من الشركة تحسين علاقات العمل عن طريق إدارة الصراعات.

نستنتج من التحليل السابق للجدول رقم (44) أن اغلب عينة الدراسة أقرت بوجود علاقة ذات دلالة وارتباط بين ممارسة الرؤساء والمدراء القادة للعلاقات الإنسانية الطيبة وتوقع العاملين بالحصول على هذه العلاقات داخل التنظيم، ويفسر الباحث هذه العلاقة والارتباط من خلال مشاركة القادة لتابعيههم في إقامة علاقات إنسانية بين العاملين قوامها الاحترام المتبادل في مكان العمل كاحترام شعور العاملين كونهم بشر لهم أحاسيس ومشاعر ويجبون الاحترام والتقدير لهذه الأحاسيس والمشاعر من قبل الآخرين خصوصاً من رؤسائهم، كما يجبون أن يعاملوا المعاملة الحسنة والايجابية والتي تبعث في نفوس العاملين روح المشاركة والمساهمة في خلق مناخ تنظيمي محفز تؤول فيه الصراعات إلى الانعدام ويغمره التعاون والمشاركة والاحترام المتبادل والتقدير بين الأفراد داخل التنظيم، وان هذا الأخير المبني على التقدير للآخر يساهم بشكل كبير في اجتناب صراعات يمكن أن تحدث ويقلل فوراق سوء الفهم في المعاملة ويزيد ثقة العاملين بقادتهم من خلال زيادة توقعاتهم من الشركة بتحسين علاقات العمل بخلق جو عمل تقل فيه نسبة الصراعات ومبني على المشاركة الجماعية في إقامة علاقات إنسانية حميدة تدعم ثقافة الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين.

**** - (8.61%) = 209/(1+3+14)

جدول رقم (45): يوضح العلاقات الإنسانية وتفعيل الأعراف التنظيمية

(العبارة رقم 39: تشرك القيادة العاملين أفراحهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية)			(العبارة رقم 9): تحرص قيادة الشركة على المشاركة الجماعية في أداء العمل ضمن فريق عمل متكامل					مجموع التكرارات
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
	معارض	ت	1	0	1	4	0	6
بشدة	%	16,7%	0,0%	16,7%	66,7%	0,0%	100,0%	
معارض	ت	0	1	1	0	0	2	
	%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
محايد	ت	3	1	6	9	3	22	
	%	13,6%	4,5%	27,3%	40,9%	13,6%	100,0%	
موافق	ت	1	6	14	79	22	122	
	%	0,8%	4,9%	11,5%	64,8%	18,0%	100,0%	
موافق	ت	0	0	7	30	20	57	
بشدة	%	0,0%	0,0%	12,3%	52,6%	35,1%	100,0%	
مجموع التكرارات	ت	5	8	29	122	45	209	
	%	2,4%	3,8%	13,9%	58,4%	21,5%	100,0%	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

نلاحظ من الجدول أعلاه بان أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على ان قيادة الشركة تحرص على مشاركة العاملين في أداء العمل كفريق عمل متكامل وان هذا التكامل والمشاركة في أداء العمل بصفة مشتركة له علاقة بتعزيز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية عن طريق دعم ومشاركة القيادة لأفراح العاملين، وكان هذا الاتفاق بنسبة إجماع مقدرة ب(72.25%)* من إجابة عينة البحث، في حين أكدت نسبة(13.40%)** من المبحوثين أنهم وافقوا على الترتيب بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن من أعراف الشركة دعم قيادتها لمبدأ العلاقات الإنسانية والاجتماعية من خلال مشاركتها في أفراح العاملين، لكنهم كانوا على الترتيب "محايدين"، "معارضين" و"معارضين بشدة" على أن قيادة الشركة تحرص على مشاركة العاملين في أداء العمل كفريق واحد متعاون ومتكامل، كما

$$.209/(20+30+22+79) = (%72.25) -^*$$

$$.209/(7+1+6+14) = (%13.40) -^{**}$$

يتبين لنا من الجدول رقم (45) أن نسبة (7.65%)*** أن أفراد عينة البحث أجابوا بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على دعم قيادة الشركة للعمل كفريق من خلال المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في أداء العمل بصفة تشاركية غير أنهم أجابوا على التوالي بدرجة "محايد" و"معارض بشدة" على تعزيز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية بالشركة من خلال مشاركة قيادة الشركة لأفراح عمالها. ونلاحظ من الجدول نفسه أن نسبة (6.70%)**** من المبحوثين كانوا "محايدين" بالدرجة الأولى، "معارضين بشدة" بالدرجة الثانية و"معارضين" بالدرجة الثالثة على عدم وجود علاقة وارتباط بين حرص قيادة الشركة على العمل كفريق وتحقيقها لمبدأ العلاقات الإنسانية والاجتماعية عن طريق مشاركتها لأفراح العاملين بالشركة.

نستنتج من الوصف السابق للجدول رقم (45) أن اغلب عينة الدراسة أقرت بوجود علاقة وارتباط بين أداء العمل كفريق عمل متكامل ومشاركة قيادة الشركة لأفراح عاملها، ويفسر الباحث هذه العلاقة بأن حرص قيادة الشركة على المشاركة الجماعية في تحقيق ثقافة العمل الجماعي كمتعدّد تنظيمي المبني على ممارسة الرؤساء لعلاقات إنسانية قوية تعزز هذا الفريق وتشد بعضه ببعض حتى يكون متعاون ومتكامل، فلا يمكن تحقيق هذه الثقافة إلا في ظل وجود ممارسات لعلاقات قوية بين العاملين مهنية كانت أو إنسانية وتعتبر قيادة الشركة هي الداعم والمساهم في إحلال هذه العلاقات في مكان العمل هذا من جهة، ومن ناحية أخرى تكمن علاقة الارتباط بين حرص القادة على المشاركة الجماعية في أداء العمل ومساهماتهم في تفعيل ثقافة المؤسسة وذلك بتسيخ أعرافها لدى عاملها والمجتمع، من خلال تعزيز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسة وهذا بمشاركة الرؤساء لأفراح مرؤوسيه، عن طريق تكريمهم وتقديرهم ومدحهم مما يقوي العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه وبين المرؤوسين فيما بينهم ويزيد من ارتباط العامل بمؤسسته وهذا ما يساهم في تفعيل أعراف الشركة بدعامة قيادتها التشاركية في مجال العلاقات الإنسانية.

$$*** - (7.65\%) = 209 / (3+4+9)$$

$$**** - (6.70\%) = 209 / (1+1+1+1+3+1+6)$$

جدول رقم (46): يوضح العلاقات الإنسانية وتفعيل القيم التنظيمية

(العبارة رقم 25): يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح			(العبارة رقم 10: يعمل قائد الوحدة على توفير مناخ عمل يسوده التفاهم والمشاركة)					مجموع التكرارات
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
	معارض	ت	1	0	1	2	1	5
بشدة	%	20,0%	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%	
معارض	ت	1	0	0	1	2	4	
	%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	100,0%	
محايد	ت	1	1	10	13	4	29	
	%	3,4%	3,4%	34,5%	44,8%	13,8%	100,0%	
موافق	ت	1	1	4	89	23	118	
	%	0,8%	0,8%	3,4%	75,4%	19,5%	100,0%	
موافق بشدة	ت	0	0	2	12	39	53	
	%	0,0%	0,0%	3,8%	22,6%	73,6%	100,0%	
مجموع التكرارات	ت	4	2	17	117	69	209	
	%	1,9%	1,0%	8,1%	56,0%	33,0%	100,0%	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

من خلال بيانات الجدول رقم (46) يتبين لنا بان أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قائد الوحدة العملية يعمل على توفير جو عمل يسوده التفاهم والمشاركة من خلال إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير هذا الجو المريح والمحفز على الأداء الجيد وكان هذا الاتفاق بنسبة (77.99%)* من الإجابة الكلية لعينة الدراسة، في حين أكدت نسبة (11%)** من أفراد العينة أنهم وافقوا على الترتيب بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قيادة الشركة تحرص على توفير جو ومناخ عمل محفز يسوده التفاهم والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ولكن ذات النسبة عبرت ب"محايد" بالدرجة الأولى وبالتساوي ب"معرض" و"معارض بشدة" بالدرجة الثانية على أن قيادة الشركة لا تعمل على إشراكهم في توفير هذا الجو من خلال مساهمتهم في حل الصراعات بين العاملين، كما نلاحظ من

$$* - (77.99\%) = 209 / (39 + 12 + 23 + 89)$$

$$** - (11\%) = 209 / (1 + 2 + 4 + 2 + 1 + 13)$$

الجدول نفسه أن نسبة (7.18%)*** من أفراد العينة كانوا على التوالي "محايدين" ، "معارضين بشدة" و "معارضين" على عدم وجود علاقة وارتباط بين مساهمة القادة وحرصهم على جعل مناخ العمل يسوده التفاهم والمشاركة من خلال مشاركتهم في حل الصراعات التي قد تحدث بين العاملين في مكان العمل وأثرها على الحد من أدايتهم وفعاليتهم في الشركة. كما نلاحظ من الجدول نفسه أن عينة البحث عبرت بنسبة (3.83%)**** ودرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قيادة الوحدة تشاركهم في توفير جو عمل مريح خال من الصراعات غير أنهم عبروا ب"محايد" بالدرجة الأولى و"معارض" و"معارض بشدة" بالدرجة الثانية على أن قائد الوحدة يعمل خلق مناخ تنظيمي مبني على التفاهم والمشاركة ومحفز على الأداء.

نستنتج من الوصف والتحليل السابق للجدول (46) أن اغلب عينة الدراسة وافقت بالأغلبية على وجود علاقة بين حرص وعمل قيادة الوحدة على خلق وتوفير جو عمل يسوده التفاهم والمشاركة ومشاركة العاملين في توفير هذا الجو من خلال مساهمتهم في حل الصراعات داخل الشركة، ويفسر الباحث هذه العلاقة والارتباط بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراعات أن القيادة لها دور ومساهمة في توفير هذا المناخ المحفز على الأداء من خلال ممارسة القادة لعلاقة إنسانية واجتماعية قوية بين العاملين يكون أساسها التفاهم والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف المنتظرة، ولتحقيق هذا الثقافة (ثقافة المشاركة في خلق مناخ تنظيمي) مشجع ومحفز على الأداء الوظيفي الجيد يتوجب على المدراء القادة والرؤساء دعم هذا التفاهم بمشاركة العاملين في تجنب الصراعات المهنية التي قد تحدث بين الأفراد في العمل وإشراكهم في حلها، وكلما زاد دعم قيادة الشركة لمشاركة الأفراد في خلق هذا الجو والمناخ التنظيمي كلما زاد شعورهم بإنصاف وعدالة التنظيم وهذا ما يفعل ثقافة المؤسسة من خلال تحقيق قيمة الشعور بالعدل داخل التنظيم كقيم تنظيمية تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة والمفعلة من قبل القادة المشاركين في مجال ممارستهم للعلاقات الإنسانية والمهنية داخل التنظيم.

3/ نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أنه "يوجد دور للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تفعيل الثقافة التنظيمية".

$$.209 / (1+1+1+1+1+10) = (7.18\%) - ***$$

$$.209 / (1+7) = (3.83\%) - ****$$

- إثبات العلاقة بين بعد اتخاذ القرارات ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية من خلال حساب معامل الارتباط سييرمان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (47): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات وتفعيل الثقافة التنظيمية

تفعيل الثقافة التنظيمية				معامل الارتباط سييرمان	اتخاذ القرارات
الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة sig	معامل الارتباط سييرمان		
دالة	0.01	0.00	0.705**		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

نلاحظ من الجدول رقم (47) بان معامل الارتباط سييرمان قد بلغ (0.705) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت قيمة sig المحسوبة (0.00) وهي أقل من (0.01)، مما يدل على وجود ارتباط معنوي مرتفع يعبر على علاقة قوية بين بعد اتخاذ القرارات ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية وبالتالي وجود مساهمة للقيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات لتفعيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

- تحديد مدى مساهمة اتخاذ القرارات في تفعيل الثقافة التنظيمية بواسطة معادلة الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (48): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين اتخاذ القرارات وتفعيل الثقافة التنظيمية

التفسير	مستوى الدلالة (sig)	اختبار (T)	معادل الانحدار		النموذج
			المعاملات (B)	الخطأ المعياري	
معنوية	0.000	14.422	0.143	2.057	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
معنوية	0.000	14.251	0.036	0.509	اتخاذ القرارات
				0.704	معامل الارتباط (R)
				0.495	معامل التحديد (R2)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

من خلال نتائج الجدول رقم (48) يتبين لنا أن قيمة معامل التحديد (R deux) قد بلغ (0.495) وهذا يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات يفسر ما قيمته (49.5%) من تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الاقتصادية في حين تعود النسبة الباقية لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار لبعث اتخاذ القرار في تفعيل الثقافة التنظيمية كما يلي:

$$\text{تفعيل الثقافة التنظيمية} = 0.509 \times \text{اتخاذ القرارات} + 2.057$$

- تحليل دور اتخاذ القرارات في تفعيل الثقافة التنظيمية: من اجل تحليل دور اتخاذ القرارات في تفعيل الثقافة التنظيمية سوف نقوم بدراسة تأثير العلاقة بين مؤشرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية كما يلي:

جدول رقم (49): يوضح المشاركة في القرار وتفعيل القيم التنظيمية

(العبارة رقم 23): يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين			(العبارة رقم 11): يحرص قائد الوحدة على تحقيق أهداف الشركة من خلال إشراك العاملين في إعداد مخطط العمل السنوي					مجموع التكرارات
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
	معارض	ت	0	0	2	0	0	2
بشدة	%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
معارض	ت	0	1	0	14	0	15	
	%	0,0%	6,7%	0,0%	93,3%	0,0%	100,0%	
محايد	ت	1	0	13	15	5	34	
	%	2,9%	0,0%	38,2%	44,1%	14,7%	100,0%	
موافق	ت	0	4	13	79	22	118	
	%	0,0%	3,4%	11,0%	66,9%	18,6%	100,0%	
موافق بشدة	ت	2	0	0	21	17	40	
	%	5,0%	0,0%	0,0%	52,5%	42,5%	100,0%	
مجموع التكرارات	ت	3	5	28	129	44	209	
	%	1,4%	2,4%	13,4%	61,7%	21,1%	100,0%	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

نلاحظ من الجدول أعلاه بان أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قائد الوحدة يحرص على تحقيق اهداف الشركة من خلال إشراك العاملين في إعداد مخطط العمل السنوي، كما انه يعطي أهمية كبيرة لمشاركة العاملين في تحقيق هذه الأهداف من خلال مشاركتهم في

اتخاذ القرارات التي تمهمم وكان التعبير على هذا الاتفاق بنسبة إجماع مقدرة ب(66.51%)* من الإجابة الكلية لأفراد العينة. كما نجد من الجدول نفسه أن نسبة (16.27%)** من عينة الدراسة وافقوا وعلى الترتيب بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قيادة الشركة تحرص على تنفيذ مخططها السنوي من خلال مشاركة العاملين في إعداده، غير أن ذات النسبة عبرت على الترتيب وبدرجة "محايد"، "معارض" و "معارض بشدة" على أن قائد الوحدة لا يعطي أهمية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم. كما يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة (9.09%)*** من العينة أجابوا بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على قيادة الشركة تعطي أهمية لمشاركتهم في القرارات التي تخصهم وتعنيهم، غير أنهم عبروا على الترتيب ب"محايد" و"معارض" و"معارض بشدة" على حرص قيادة الوحدة على مشاركتهم في إعداد المخطط السنوي للعمل بغية تحقيق الأهداف السنوية للشركة. ونلاحظ من الجدول رقم(49) أن نسبة(8.13%)**** من المبحوثين كانوا "محايدين" بالدرجة الأولى و"معارضين" و"معارضين بشدة" بنسبة متساوية وبالدرجة الثانية على عدم وجود علاقة وارتباط بين حرص قيادة الشركة على مشاركة العاملين في تحقيق أهداف الشركة من خلال مساهمتهم في إعداد مخططها السنوي وإعطائهم أهمية للمشاركة في القرارات التي تمهمم.

نستنتج من الوصف السابق للجدول رقم (49) أن اغلب عينة الدراسة أقرت بوجود علاقة وارتباط بين حرص قيادة الشركة على مشاركة عاملها في إعداد مخططها السنوي بغية تحقيق أهدافها المخطط لها وبين مشاركة القادة للعاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم وتمهمم، ويفسر الباحث هذه العلاقة المتضمنة لدور المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق الالتزام بتنفيذه بإشراك القيادة لأعاونها في إعداد المخطط السنوي للشركة يحقق مبدئياً قيمة الالتزام بتنفيذه كون العاملين شاركوا في إعداده، حيث تتضمن هذه المشاركة تحفيز وتشجيع الأعاون على تجسيده في أرض الواقع ليصبح حقيقة هذا من جهة، ومن ناحية أخرى مشاركة العاملين لقادتهم في اتخاذ قرارات تخص مهامهم وأدوارهم يعتبر هذا عامل من شأنه أن يساهم في شعور العاملين بتحقيق عدالة في الشركة كونهم طرف مشارك في اتخاذها مما يجعلهم يندفعون نحو تنفيذ هذه القرارات، كما أنهم يتقاسمون مسؤولية هذه الأهداف سواء تم تحقيقها أو المسألة في

$$.209/(17+21+22+79) = (66.51\%)^*$$

$$.209/(5+14+15) = (16.27\%)^{**}$$

$$.209/(2+4+13) = (9.09\%)^{***}$$

$$.209/(1+1+2+13) = (8.13\%)^{****}$$

حالة عدم تحقيقها، ومما سبق تفسيره وتحليله يمكن القول أن المشاركة في اتخاذ القرارات آلية وأداة مدعمة لتفعيل ثقافة المؤسسة من خلال تفعيل قيمها التنظيمية عن طريق مساهمة القيادة التشاركية في تحقيق قيمة العدل ونشر ثقافة المساواة داخل التنظيم كقيم تنظيمية ونشر ثقافة الالتزام التنظيمي في مجال اتخاذ القرارات.

جدول رقم (50): يوضح المشاركة في القرار وتفعيل التوقعات التنظيمية

(العبارة رقم 34): تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت			(العبارة رقم 12): يحرص قائد الوحدة على إيجاد حلول ناجعة لمشاكل العمل عن طريق إشراك العاملين في تقديم اقتراحات ومبادرات					مجموع التكرارات
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
	معارض	ت	0	1	0	2	1	4
بشدة	%	0,0%	25,0%	0,0%	50,0%	25,0%	100,0%	
معارض	ت	0	0	2	1	0	3	
	%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%	
محايد	ت	1	3	4	9	3	20	
	%	5,0%	15,0%	20,0%	45,0%	15,0%	100,0%	
موافق	ت	1	4	16	82	17	120	
	%	0,8%	3,3%	13,3%	68,3%	14,2%	100,0%	
موافق	ت	2	0	6	24	30	62	
بشدة	%	3,2%	0,0%	9,7%	38,7%	48,4%	100,0%	
مجموع التكرارات		ت	4	8	28	118	51	209
		%	1,9%	3,8%	13,4%	56,5%	24,4%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

من خلال بيانات الجدول رقم (50) يتبين لنا بان أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على أن قيادة الشركة تشارك موظفيها بتقديم اقتراحاتهم ومبادراتهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل وتحرص على ذلك، وان الشركة تتوقع من عاملها الالتزام بمعالجة الشكاوى والتظلمات لزيائنها والرد عليها في اقرب وقت ممكن حيث كان هذا الاتفاق بنسبة (73.21%)* من إجابة أفراد العينة، كما يتبين لنا من

$$* - (73.21\%) = 209 / (30+24+17+82)$$

الجدول أعلاه أن نسبة (13.88%)** من المبحوثين أجابوا بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على الترتيب بان قيادة الشركة لديه توقع بالمحافظة على زبائنها من خلال التزام العاملين بمعالجة شكاوهم والرد عليها في اقرب وقت، غير أن ذات النسبة عبرت عن إيجابتها أولاً بدرجة "محايد" و ثانياً بدرجة "معارض" وثالثاً بدرجة "معارض بشدة" على حرص قيادة الشركة على إشراكهم في إيجاد حلول لمشاكل العمل بتقديم مساهماتهم من حلول واقتراحات. ونلاحظ من الجدول نفسه أن نسبة (7.66%)*** من العينة اقرؤا بان قادتهم يشاركونهم في إيجاد حلول لمشاكل العمل وأنهم يساهمون في ذلك بتقديم اقتراحاتهم وإسهاماتهم ووجهات نظرهم وكان هذا الإقرار بدرجة "موافق" و"موافق بشدة"، وكانوا على الترتيب "محايدين"، "معارضين بشدة" و"معارضين" على توقع الشركة من موظفيها الالتزام بالرد على شكاوى زبائنها في أسرع وقت. كما نرى من الجدول رقم (50) أن نسبة (5.26%)**** عبرت "بالحياد" و"بالمعارضة" والمعارضة بشدة" على عدم وجود علاقة وارتباط بين حرص القيادة على مشاركة العاملين في حلول مشاكل العمل وتوقع القيادة بمعالجة شكاوى زبائنها من خلال التزام عامليها بالرد عليها في أقل وقت ممكن.

نستنتج من الوصف والتحليل السابق للجدول رقم (50) أن اغلب عينة الدراسة أقرت بوجود علاقة وارتباط بين حرص قيادة الشركة على إيجاد حلول ناجعة لمشاكل العمل من خلال إشراك ومشاركة العاملين بها في تقديم اقتراحات ومبادرات وبين توقع الشركة بالمحافظة على زبائنها من خلال التكفل بالرد على شكاويهم وتظلماتهم في اقرب وقت من قبل أعوانها، ويفسر الباحث هذا الارتباط وهذه العلاقة بان إشراك العاملين في اتخاذ قرارات تتضمن معالجة لمشاكل العمل تساهم بشكل كبير في إمكانية الوصول إلى حلول ناجعة من خلال اتساع دائرة المشاركة وزيادة عدد الحلول المقترحة للمشكلة المراد معالجتها عن طريق تقديم اقتراحات ومبادرات أكثر عن من قبل العاملين، وان هذه المشاركة في تقديم الحل والبدائل الممكنة للمشكلة له دور بتنمية المبادرات للعاملين كونهم طرف مشارك في التنظيم ويوفر نوع من الالتزام بتنفيذ هذه الحلول (الحل المقترح) وعامل من شأنه أن يقلل الصراعات والحوادث التي يتوقع حدوثها، كون العاملين هم شريك للمعالجة بتقديم مبادرات إستباقية لحالات توقعية او حلول تتضمن تجنب لمشاكل مستقبلية يمكن أن تحدث هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى إن ضرورة تحسين

$$-^{**} (13.88\%) = 209 / (2+6+1+4+16)$$

$$-^{***} (7.65\%) = 209 / (3+1+2+1+9)$$

$$-^{****} (5.26\%) = 209 / (1+2+1+3+4)$$

العلاقة بين الشركة وزبائنها لضمان استمراريته وبقائها واكتساب ثقة زبائنها يفرض عليها تقديم خدماتها ذات جودة من خلال تطوير منتجاتها وجعلها ذات نوعية بالتقليل من انقطاع الخدمة وتذبذب في الشبكة والسرعة في معالجة الشكاوى والتظلمات جراء هذا الانقطاع، ولتحقيق هذا التوقع للشركة يجعلها تسعى للمحافظة على عملائها عن طريق توفير هذه النوعية في الاستجابة لهذه الشكاوى، وتعتبر شكاوى وتظلمات الزبائن مشاكل ومعوقات ذات طابع مهني وهي تدخل ضمن ادوار ووظائف العمال التجاريين والتقنيين وتوسيع دائرة المشاركة في معالجتها والتكفل بها مما يساهم بشكل كبير في سرعة معالجتها وتحقيق توقع الشركة من عاملها في هذا المجال، وبالتالي يمكن القول إن آلية المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال دعم توقع الشركة في إدارة الوقت وتحسين العلاقة مع زبائنها وجعلها مبنية على الاحترام والالتزام.

جدول رقم (51): يوضح المشاركة في القرار وتفعيل المعتقدات التنظيمية

(العبارة رقم 26): يتوافر لدى العاملين في الشركة فئات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار		(العبارة رقم 13): تعمل قيادة الوحدة على إلزامية تنفيذ القرارات من خلال توسيع دائرة المشاركة في اتخاذها					مجموع التكرارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
		معارض	ت	0	0	1	1
بشدة	%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
معارض	ت	1	3	1	6	0	11
	%	9,1%	27,3%	9,1%	54,5%	0,0%	100,0%
محايد	ت	2	2	18	18	1	41
	%	4,9%	4,9%	43,9%	43,9%	2,4%	100,0%
موافق	ت	0	3	11	70	27	111
	%	0,0%	2,7%	9,9%	63,1%	24,3%	100,0%
موافق بشدة	ت	0	1	5	23	15	44
	%	0,0%	2,3%	11,4%	52,3%	34,1%	100,0%
مجموع التكرارات	ت	3	9	36	118	43	209
	%	1,4%	4,3%	17,2%	56,5%	20,6%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

نلاحظ من الجدول رقم (51) أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على أن قيادة الشركة تحرص على الالتزام بتنفيذ القرارات من قبل الأفراد العاملين بها من خلال توسيع دائرة المشاركة في

اتخاذها، وان أفراد العينة لديهم قناعات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة وكان هذا الاتفاق بنسبة (64.59%)* من الإجابة الكلية للمبحوثين، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (13.40%)** أقرت "بالحياد" و"بالمعارضة" والمعارضة بشدة" على عدم وجود علاقة وارتباط بين توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق إلزامية تنفيذه وحرص قيادة الوحدة على ذلك وتوافر قناعات لدى العاملين بالشركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار. كما يتبين لنا من الجدول نفسه أن نسبة (12.44%)*** من المبحوثين أجابوا بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على الترتيب بان قيادة الوحدة تعمل على توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ قرارات العمل بهدف زيادة التزام بتنفيذ هذه القرارات من قبل الأفراد العاملين بالشركة، غير أن ذات النسبة عبرت عن إيجابتها أولاً بدرجة "محايد" و ثانياً بدرجة "معارض" وثالثاً بدرجة "معارض بشدة" على أنهم لا تتوفر لهم قناعات تنظيمية بضرورة مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات داخل الشركة. وفي ذات السياق نجد أن نسبة (9.57%)**** من العينة يرون بأنها توجد لديهم قناعات بضرورة مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات داخل الشركة وكان هذا التعبير بدرجة "موافق" و"موافق بشدة"، غير أن ذات النسبة من العينة افادت وعلى الترتيب ب"محايد" و"معارض" على حرص قيادة الوحدة بإلزامية تنفيذ القرارات عن طريق توسيع دائرة المشاركة في اتخاذها.

نستنتج من الوصف السابق للجدول رقم (51) أن اغلب عينة الدراسة عبرت على وجود علاقة وارتباط بين حرص قيادة الوحدة على إلزامية تنفيذ القرارات التنظيمية من خلال توسيع دائرة المشاركة في صنعها واتخاذها وبين وجود وتوفر قناعات لدى العاملين بضرورة المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار بهدف تحقيق الالتزام بتنفيذها، ويفسر الباحث هذه العلاقة وهذا الارتباط المتضمن وجود دور واثربمجال المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق الالتزام التنظيمي بتنفيذ هذا القرار وزيادة قناعة العاملين بان المشاركة في صنع واتخاذ القرار ضرورة حتمية لتحقيق الالتزام بتنفيذه ولزيادة فهم هذه القرارات والغرض المرجو من اتخاذها وللوصول إلى أفضل البدائل المقترحة لاختيار أمثلها من خلال توسيع دائرة المشاركة بزيادة البدائل والحلول المحتملة، وان هذه المشاركة تسمح للجهات المعنية بتنفيذ هذه القرارات المتخذة والتي

$$.209 / (15+23+27+70) = (64.59\%)^*$$

$$.209 / (1+1+3+1+2+2+18) = (13.40\%)^{**}$$

$$.209 / (1+1+6+18) = (12.44\%)^{***}$$

$$.209 / (1+5+3+11) = (9.57\%)^{****}$$

تساهم بحكم موقعها في التنظيم ومن خلال وظيفتها ودورها بتقديم وجهة نظرها وظروف عملية تنفيذ هذا القرار وإمكانية تقديم حلول وبدائل بصفة عملية أكثر منها إدارية ، من خلال أداء دورها الوظيفي وإمكانية مساهمتها في إعطاء وجهة نظرها خصوصاً إذا كان هذه القرار يعني الأعوان ويخصهم ويدخل ضمن مهامهم ووظائفهم وتحت مسؤولياتهم الملقاة عليهم او في أمورهم الخاصة بهم مهنية كانت، علائقية او إدارية، كما يوجد دور تحققه المشاركة في صنع واتخاذ القرار وهو الشعور بالعدالة داخل التنظيم كون الأفراد المعنيين بتنفيذ القرار هم جزء من صنعه او اتخاذه وهذا ما يحفزهم أكثر ويدفع بهم نحو تحقيقه والالتزام بتنفيذه. ومن خلال ما تم تفسيره يمكن القول أن المشاركة في اتخاذ القرار آلية من شأنها أن تساهم في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال تفعيل ثقافة المشاركة في صنع واتخاذ القرار كـمعتقد تنظيمي يعبر عن قناعة راسخة لدى العاملين بضرورة المشاركة في صنعه واتخاذه، حيث يتم دعم هذه القناعة من قبل القيادة التشاركية في مجال اتخاذ القرار.

جدول رقم (52): يوضح المشاركة في القرار وتفعيل الالتزام التنظيمي

العبارة رقم (36): تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بغاعية	(العبارة رقم 14): تحترم قيادة الوحدة آراء ووجهات نظر العاملين عند اتخاذ قرارات تهمهم						مجموع التكرارات
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	
	معارض	ت	1	1	1	0	0
بشدة	%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
معارض	ت	0	1	1	0	0	2
	%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
محايد	ت	1	0	9	6	0	16
	%	6,3%	0,0%	56,3%	37,5%	0,0%	100,0%
موافق	ت	1	6	24	85	18	134
	%	0,7%	4,5%	17,9%	63,4%	13,4%	100,0%
موافق بشدة	ت	2	0	4	22	26	54
	%	3,7%	0,0%	7,4%	40,7%	48,1%	100,0%
مجموع التكرارات	ت	5	8	39	113	44	209
	%	2,4%	3,8%	18,7%	54,1%	21,1%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

من خلال بيانات الجدول رقم (52) يتبين لنا بان أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على أن قيادة الشركة تحترم آراء ووجهات نظر العاملين عند اتخاذ قراراتهم وأنها تلتزم بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات الضرورية لأداء مهامهم بفاعلية ممكن حيث كان هذا الاتفاق بنسبة (72.25%)* من إجابة أفراد العينة، كما توضح بيانات الجدول أعلاه أن نسبة (17.70%)** من المبحوثين أجابوا بدرجة على الترتيب "موافق" و "موافق بشدة" بان قيادة الشركة على تلتزم على أداء المهام بفاعلية من خلال مشاركة العاملين في حصولهم على المعلومات الضرورية للقيام بالعمل، غير أن ذات النسبة عبرت عن إجابتها أولاً بدرجة "محايد" و ثانياً بدرجة "معارض" وثالثاً بدرجة "معارض بشدة" على أن قيادة الشركة تأخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات العاملين عند اتخاذ قراراتهم. كما يتبين لنا من الجدول نفسه أن نسبة (7.18%)*** من العينة عبروا على عدم وجود علاقة وارتباط بين حرص قادتهم على احترام وجهات نظرهم عند اتخاذ قرارات تخصهم وعلى التزام قادتهم بمشاركتهم في حصولهم على المعلومة لأداء أدوارهم ومهامهم بفاعلية، وكان هذا التعبير على الترتيب بدرجة "محايد"، "معارض" و "معارض بشدة". كما أجابت نسبة (2.87%)**** بالموافقة على تقدير واحترام آراءهم من قبل قادتهم أثناء عملية اتخاذ قرارات تخصهم، وكانوا محايدين على التزام القيادة لحصولهم على المعلومات اللازمة لأداء مهامهم وأدوارهم بفاعلية.

نستنتج من الوصف السابق للجدول رقم (52) أن اغلب عينة الدراسة ترى أن هناك علاقة بين احترام قادة الشركة للآراء ووجهات نظر أعوانهم عند اتخاذ قراراتهم وتدخل ضمن مجال عملهم وحرصها على مشاركتهم في الحصول على المعلومة اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية، ويفسر الباحث هذا الارتباط بان هناك دور للقيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية والقيام بالوظائف المطلوبة من قبل العاملين ومشاركة المعنيين بتنفيذ هذه القرارات عن طريق الأخذ بوجهة نظرهم واحترامها، حيث تساهم هذه المشاركة في إبراز دور ووظيفة هذا الأعوان في مجال مهامهم وفي حدود واجباتهم وهذا ما يعطي للقرار دعامة ومساندة في تنفيذه، وبحكم الخبرة المهنية والعملية في العمل فإن مشاركة المعنيين في القرار قد تساهم من خلال إبراز وجهة نظرهم في إعطاء دعم أكبر للقرار هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن

$$.209/(22+26+18+85) = (72.25\%)^*$$

$$.209/(2+4+1+6+24) = (17.70\%)^{**}$$

$$.209/(1+1+1+1+1+9) = (7.18\%)^{***}$$

$$.209/6 = (2.87\%)^{****}$$

تقديم حلول وبدائل أخرى تكن أكثر نجاعة وفعالية للقرار بالاطافة إلى سرعة تنفيذه من قبلهم، ناهيك عن الحافز المعنوي للعاملين وما يقدمه من شعور بالانتماء والأهمية في الشركة وأنهم أعوان فاعلين في التنظيم يساهمون ويشاركون في تحقيق اهداف الشركة وأنهم يعطون مجال للمشاركة في الأمور الإدارية والتنظيمية على الأقل في الجانب الذي يدخل ضمن أدوارهم ووظائفهم ومهامهم المنوطة بهم. وفي ذات السياق يرى الباحث بأن تحقيق الفعالية في الأداء والقيام بالأدوار على الوجه المطلوب في الشركة يتطلب التزام القادة على حصول الأفراد العاملين بالمؤسسة على المعلومة المطلوبة والتي تتعلق بمهامهم على وجه الخصوص وبالشركة على وجه العموم في الوقت والمكان المناسبين وحرصها ودعمها على تحقيق هذا الالتزام بزيادة مشاركة الموظفين في إرساء نظام اتصالي فعال مبني على حرية الاتصال وامتلاك المعلومة المساعدة لصنع القرار والمساهمة في فعالية اتخاذه، وبناء على ما تم تفسيره يمكن القول أن مشاركة القادة التشاركيون لمؤسسيهم في اتخاذ قرارات تنظيمية او عملية تمهم كنسق وظيفي فرعي يساهم في تفعيل نسق المؤسسة الثقافي الذي هو بدوره يعمل ويساهم من اجل بقاء وتنمية الشركة كنسق اكبر (كلي) يعتبر عامل مهم ومساهم في تحقيق ثقافة الالتزام التنظيمي كعرف تنظيمي ثقافي ضمن ثقافة المؤسسة من خلال التزام وحرص قيادة الشركة على المشاركة في حصول العاملين على المعلومات الضرورية واللازمة لأداء مهامهم بهدف تحقيق الفاعلية التنظيمية للشركة.

جدول رقم (53): يوضح المشاركة في القرار وتفعيل الأعراف التنظيمية

(العبارة رقم 38): تعمل القيادة على تشجيع روح التنافس والتحمدي بين العاملين من خلال إطلاق مسابقات داخلية.	(العبارة رقم 15): تحرص قيادة الوحدة على أن تتسم الأهداف بالوضوح والدقة					مجموع التكرارات	
			معارض بشدة	معارض	محايد		موافق
	معارض	ت	1	1	2	3	1
بشدة	%	12,5%	12,5%	25,0%	37,5%	12,5%	100,0%
معارض	ت	0	1	5	4	0	10
	%	0,0%	10,0%	50,0%	40,0%	0,0%	100,0%
محايد	ت	2	1	7	11	4	25
	%	8,0%	4,0%	28,0%	44,0%	16,0%	100,0%
موافق	ت	0	2	11	76	20	109
	%	0,0%	1,8%	10,1%	69,7%	18,3%	100,0%
موافق بشدة	ت	0	0	3	38	16	57
	%	0,0%	0,0%	5,3%	66,7%	28,1%	100,0%

مجموع التكرارات	ت	3	5	28	132	41	209
	%	1,4%	2,4%	13,4%	63,2%	19,6%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

من خلال بيانات الجدول رقم (53) نلاحظ بأن أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قيادة الوحدة العملية اهداف الشركة المطلوب تحقيقها أن تتسم بالوضوح والدقة من خلال تشجيع روح التنافس والتحدي بين أفراد الوحدة لتحقيق هذه الأهداف بإطلاق مسابقات داخلية وكان هذا الاتفاق بنسبة (71.77%)* من الإجابة الكلية لعينة الدراسة، في حين أكدت نسبة (11%)** من أفراد العينة أنهم وافقوا على الترتيب بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قيادة الشركة تحرص وتعمل على أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وان تتسم بالدقة، ولكن ذات النسبة كان تعبيرها ب"محايد" بالدرجة الأولى وبالتساوي ب"معرض" و"معارض بشدة" بالدرجة الثانية على أن قيادة الشركة تعمل وتحرص على تشجيع روح التنافس والتحدي بين العاملين بتنظيم مسابقات داخلية، كما نلاحظ من الجدول نفسه أن نسبة (9.57%)*** من أفراد عينة الدراسة كانوا على التوالي "محايدين"، "معارضين" و"معارضين بشدة" على عدم وجود علاقة وارتباط بين حرص المدراء القادة والرؤساء على وضوح الأهداف المرجو تحقيقها ومدى دقتها وفهمها وبين إطلاق مسابقات بين الأفراد العاملين لتشجيع روح التحدي والتنافس بينهم، في حين نرى من الجدول أعلاه أن عينة البحث عبرت بنسبة (7.66%)**** وبدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قيادة الوحدة تشجع على تحقيق اهداف الشركة ورفع روح التنافس والتحدي بين العاملين بإطلاق مسابقات داخلية غير أنهم عبروا ب"محايد" بالدرجة الأولى و"معارض" بالدرجة الثانية على أن قيادة تحرص على أن تكون الأهداف المسطرة دقيقة وتتسم بالوضوح وعدم الغموض.

نستنتج من الوصف والتحليل السابق للجدول رقم (53) أن عينة الدراسة اتفقت بالأغلبية على وجود علاقة بين دقة الأهداف ووضوحها وتشجيع روح التنافس والتحدي بين العاملين لتحقيق اهداف الشركة وذلك بتنظيم وإطلاق مسابقات داخلية، ويفسر الباحث هذه العلاقة بين العبارتين (15) و(38)

$$.209 / (16+38+20+76) = (71.77\%)^*$$

$$.209 / (1+4+3+4+11) = (11\%)^{**}$$

$$.209 / (1+1+2+5+1+1+2+7) = (9.57\%)^{***}$$

$$.209 / (3+2+11) = (7.66\%)^{****}$$

بان هناك دور لقيادة الوحدة في تحقيق اهداف الشركة من خلال وضوح الأهداف المراد تحقيقها، بان تكون مفهومة ومعروفة للعاملين وان لا تتسم بالغموض، فوضوح الهدف يعني وضوح الدور ومعرفة المهام المترتبة على كل فرد في التنظيم، وتحقيق اهداف الشركة هو نتاج مجموعة ادوار ووظائف تهدف من خلال التكامل والتناسق فيما بينها إلى بلوغ الأهداف المتوقعة والتي تسعى القيادة إلى الوصول إليها عن طريق أداء المهام وتنفيذ الأدوار الجماعية ومعرفة مدى مساهمتها في بلوغ الأهداف الخاصة بالعاملين والعامه بالشركة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك علاقة بين وضوح الأهداف ودقتها والنمط الاتصالي السائد في الشركة فتبني نظام اتصالي مفتوح يعزز المشاركة في المعلومة وتكون فيه قنوات الاتصال مفتوحة في كل الاتجاهات يساعد في سهولة حصول الأفراد على المعلومات المتعلقة بأدوارهم ومهامهم ووظائفهم. كما يرى الباحث أن هناك ارتباط مباشر بين تشجيع القادة التشاركيون لروح المنافسة والتحدي بين العاملين ووضوح الأهداف، فتنظيم مسابقات داخلية بين العاملين في تحقيق اهداف تنظيمية كزيادة عدد المشتركين في خدمة الهاتف الثابت والانترنت عامل من شأنه أن يزيد في كسب العامل لفهم مهامه بشكل أوسع وأدق من خلال تبني إستراتيجية ذاتية يسعى من وراءها تحقيق هدفه الشخصي من خليفة أداء دوره المهني لكسب التحدي والفوز بالمسابقة، وبهذا الفعل يكون قد ساهم في تحقيق اهدافه الخاصة واهداف المؤسسة العامة. وبناءً على ما تم تحليله وتفسيره يمكن القول أن إطلاق مسابقات داخلية داخل المؤسسة تساهم في تفعيل ثقافة المؤسسة من خلال دعم ومساهمة القادة التشاركيون في مجال اتخاذ القرار للمشاركة في المعلومة اللازمة والضرورية والمتعلقة بأداء المهام ومعرفة الأدوار بدقة والمهام المراد القيام بها بغية تحقيق الأهداف الخاصة بهم والأهداف العامة للمؤسسة.

4/ نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة للدراسة على أن " للاتصال المفتوح وبناء المعلومة دور في تفعيل الثقافة التنظيمية "

- إثبات العلاقة بين بعد الاتصال وبناء المعلومة ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية من خلال حساب معامل الارتباط سييرمان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (54): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين الاتصال المفتوح وتفعيل الثقافة

التنظيمية

تفعيل الثقافة التنظيمية			
معامل الارتباط سييرمان	قيمة sig	مستوى الدلالة	الدلالة

الاتصال وبناء المعلومة	0.705**	0.00	0.01	دالة
------------------------	---------	------	------	------

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

نلاحظ من الجدول رقم (54) بان معامل الارتباط سيرمان قد بلغ (0.705) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت قيمة sig المحسوبة (0.00) وهي أقل من (0.01)، مما يدل على وجود ارتباط معنوي مرتفع يعبر على علاقة قوية بين بعد الاتصال المفتوح ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية وبالتالي وجود مساهمة للقيادة التشاركية في مجال المشاركة في الاتصال وبناء المعلومة لتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

- تحديد مدى مساهمة الاتصال وبناء المعلومة في تفعيل الثقافة التنظيمية بواسطة معادلة الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (55): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الاتصال المفتوح وتفعيل الثقافة التنظيمية

التفسير	مستوى الدلالة (sig)	اختبار (T)	معادل الانحدار		النموذج
			المعاملات (B)	الخطأ المعياري	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0.000	12.220	1.882	0.154	معنوية
الاتصال وبناء المعلومة	0.000	14.316	0.534	0.037	معنوية
معامل الارتباط (R)			0.705		
معامل التحديد (R ²)			0.498		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

من خلال نتائج الجدول رقم (55) يتبين لنا أن قيمة معامل التحديد (R deux) قد بلغ (0.498) وهذا يعني أن الاتصال وبناء المعلومة يفسر ما قيمته (49.8%) من تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية في حين تعود النسبة الباقية لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار لبعده الاتصال وبناء المعلومة في تفعيل الثقافة التنظيمية كما يلي:

$$\text{تفعيل الثقافة التنظيمية} = 0.534 \times \text{الاتصال وبناء المعلومة} + 1.882$$

- تحليل دور الاتصال وبناء المعلومة في تفعيل الثقافة التنظيمية: من اجل تحليل دور بعد الاتصال وبناء المعلومة في تفعيل الثقافة التنظيمية سوف نقوم بدراسة تأثير العلاقة بين مؤشرات بعد الاتصال المفتوح ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية كما يلي:

جدول رقم (56): يوضح الاتصال وتفعيل القيم التنظيمية

(العبارة رقم 24): يحرص على تقاسم المعلومات الجديدة بين العاملين			(العبارة رقم 16): تشرك قيادة الوحدة العاملين بكل ما هو مستجد عن الحالة الوبائية لفيروس كورونا					مجموع التكرارات
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
	معارض	ت	0	0	1	2	1	4
بشدة	%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%	
معارض	ت	0	1	0	1	0	2	
	%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%	
محايد	ت	1	1	3	16	1	22	
	%	4,5%	4,5%	13,6%	72,7%	4,5%	100,0%	
موافق	ت	1	1	14	82	30	128	
	%	0,8%	0,8%	10,9%	64,1%	23,4%	100,0%	
موافق بشدة	ت	0	0	1	16	36	53	
	%	0,0%	0,0%	1,9%	30,2%	67,9%	100,0%	
مجموع التكرارات	ت	2	3	19	117	68	209	
	%	1,0%	1,4%	9,1%	56,0%	32,5%	100,0%	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

نلاحظ من الجدول أعلاه بان أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على أن قيادة الشركة تشرك العاملين في الحصول على المعلومات المتعلقة عن الحالة الوبائية لفيروس كورونا وتحرص على تقاسم المعلومات الجديدة بين الأفراد العاملين بالشركة وكان هذا الاتفاق بنسبة (78.47%)* من الإجابة الكلية لأفراد العينة، كما يوضح لنا الجدول نفسه أن نسبة (10.05%)** من المبحوثين وافقوا وعلى الترتيب بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على أن قيادة الشركة تشاركهم في التعرف عن كل ما هو مستجد على الحالة الوبائية "كوفيد 19"، غير أن ذات النسبة أجابت على الترتيب وبدرجة "محايد"، "معارض بشدة" و "معارض" على أن قائد الوحدة يحرص على إشراك العاملين في المعلومات الجديدة وتقاسمها بينهم. كما يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة (8.13%)*** من العينة أجابوا بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على مشاركتهم في المعلومات الجديدة وحرص القيادة على تقاسمها

$$.209/(36+16+30+82) = (78.47\%)^*$$

$$.209/(1+1+2+1+16) = (10.05\%)^{**}$$

$$.209/(1+1+1+14) = (8.13\%)^{***}$$

بينهم، غير أنهم عبروا على الترتيب بدرجة "محايد" وبالتساوي بدرجة "معارض" و"معارض بشدة" على اطلاعهم بكل ما هو مستجد عن الحالة الوبائية وحرص القيادة على مشاركتهم لهذه المعلومات. ومن الجدول رقم (56) نجد أن نسبة (3.35%)^{****} من المبحوثين كانوا "محايدين" بالدرجة الأولى و"معارضين" بالدرجة الثانية و"معارضين بشدة" بالدرجة الثالثة على عدم وجود علاقة وارتباط بين مشاركة قيادة الشركة للعاملين في اطلاعهم على الحالة الوبائية للفيروس وحرصها على تقاسم العاملين للمعلومات ومشاركتها بينهم.

نستنتج من الوصف والتحليل السابق للجدول رقم (56) عينة الدراسة اتفقت بنسبة كبيرة على وجود علاقة بين مشاركة قيادة الشركة للعاملين عن الحالة الوبائية لفيروس كورونا وحرصها على مشاركة عاملها للمعلومات المتعلقة بكل ما هو جديد والتي تخصهم وتخص الشركة، ويفسر الباحث هذا الارتباط بان قيادة الشركة تلعب دوراً هاماً في توجيه العاملين ومشاركتهم في المعلومات الجديدة عن الحالة الوبائية بالشركة من اجل تحسين الوعي والسلوكيات الوقائية للعاملين وهذا ما يقلل من انتشار الفيروس داخل المؤسسة ويساهم في تحقيق التوافق والتفاهم بين قيادة الشركة والعاملين وما له من اثر ايجابي على التصرفات الوقائية من ارتداء للكمامات وإجراءات التباعد الصحي واستعمال المنظفات بهدف الحفاظ على الحالة الوبائية بالشركة، كما تشير هذه المشاركة في المعلومات الوقائية أن الشركة تدعم من خلال قادتها التشاركيون إلى توسيع دائرة مشاركة العاملين في حصولهم على المعلومات المتعلقة بظروف عملهم والحالة الصحية للشركة من خلال تبني نظام اتصالي مفتوح في كل الأصعدة النازلة والهابطة والأفقية مما يجعل الأفراد داخل التنظيم يساهمون في بناء المعلومات لمتخذي القرار من خلال عملية التغذية الراجعة "Feed-Back" والتي يتم من خلالها تبني المعلومة او تقديم مبادرات وأفكار تدعم اهداف الشركة، كما يفسر الباحث هذه العلاقة بحرص القيادة على أن تقاسم المعلومات الجديدة بين العاملين فيه إشارة وعلامة على سعي قيادة الوحدة إلى إحلال قيمة العدل والمساواة بين العاملين في الحصول على المعلومة داخل الشركة سواء تعلق الأمر بمهامهم وأهدافهم الخاصة او بنشاط الشركة وأهدافها العامة، وهذه المشاركة في المعلومة عامل معزز لثقافة المساواة في الحصول على المعلومة كقيمة تنظيمية مفعلة لثقافة المؤسسة بدعامة القيادة التشاركية في مجال الاتصال وبناء المعلومة.

^{****} - (3.35%) = 209 / (1+1+1+1+3)

جدول رقم (57): يوضح الاتصال وثقافة العمل الجماعي

		(العبارة رقم 17): يشرك قائد الوحدة العاملين في الاطلاع على المعلومات الخاصة بالإجراءات التنظيمية للشركة					مجموع التكرارات	
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
(العبارة رقم 27): يعتقد العاملين في الشركة بان انجاز العمل بفعالية يتطلب المساهمة الجماعية في توفير ظروف العمل اللائقة	معارض	ت	1	0	1	0	0	2
		%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	معارض بشدة	ت	1	2	0	1	0	4
		%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
	محايد	ت	0	0	4	7	0	11
		%	0,0%	0,0%	36,4%	63,6%	0,0%	100,0%
	موافق	ت	1	2	17	90	18	128
		%	0,8%	1,6%	13,3%	70,3%	14,1%	100,0%
	موافق بشدة	ت	1	0	8	23	32	64
		%	1,6%	0,0%	12,5%	35,9%	50,0%	100,0%
	مجموع التكرارات	ت	4	4	30	121	50	209
		%	1,9%	1,9%	14,4%	57,9%	23,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

من خلال بيانات الجدول رقم (57) نلاحظ بأن أفراد العينة يتفقون بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على أن قائد الوحدة العملية للشركة يشرك العاملين في الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالإجراءات التنظيمية للشركة وان لدى العاملين اعتقاد بان تحقيق الأداء الجيد يتطلب مشاركة ومساهمة الجميع في توفير ظروف العمل جيدة وكان هذا الاتفاق بنسبة (77.90%)* من إجابة عينة الدراسة، في حين ترى نسبة (13.88%)** من أفراد العينة أنهم وافقوا على الترتيب بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" أن لديهم قناعة بان توفير ظروف العمل اللائقة لانجاز العمل بفعالية تتطلب المشاركة الجماعية في ذلك ، ولكن ذات النسبة كان لها تعبير ب "محايد" بالدرجة الأولى وبالتساوي ب "معارض" و "معارض بشدة" بالدرجة الثانية على أن قيادة الشركة تعمل وتحرص على مشاركتهم بالاطلاع على المعلومات المتعلقة بالإجراءات

$$-^* (77.90\%) = 209 / (32+23+18+90)$$

$$-^{**} (13.88\%) = 209 / (1+8+1+2+17)$$

التنظيمية للشركة، كما نلاحظ من الجدول نفسه أن نسبة (4.31%)^{***} من أفراد عينة الدراسة كانوا بالدرجة الأولى "محايدين"، وبالدرجة الثانية وبنسبة متساوية "معارضين" و"معارضين بشدة" على عدم وجود علاقة وارتباط بين إشراكهم للمعلومات الخاصة بالإجراءات التنظيمية للشركة من قبل قيادة الوحدة واعتقادهم بضرورة المشاركة الجماعية في تحسين ظروف العمل لتحقيق الأداء الجيد للعمل، كما يوضح الجدول أعلاه أن عينة البحث عبرت بنسبة (3.83%)^{****} بأنه يتم إشراكهم في المعلومات الخاصة بالإجراءات التنظيمية للشركة، غير أن ذات النسبة أجابت ب"محايد" بالدرجة الأولى و"معارض" بالدرجة الثانية على أن اعتقادهم بانجاز العمل بفعالية يتطلب المشاركة الجماعية في توفير ظروف العمل اللائقة.

نستنتج من وصف الجدول رقم (57) وتحليله السابق أن هناك توافق كبير لعينة الدراسة على وجود علاقة بين مشاركة العاملين للمعلومات ذات الصبغة التنظيمية وحرية الاطلاع عليها واعتقادهم الراسخ والنابع من قناعتهم الذاتية بانجاز العمل بكفاءة يتطلب تضافر الجهود ومشاركة العاملين في توفير ظروف عمل وخلق مناخ تنظيمي محفز ومشجع على الأداء الجيد، ويفسر الباحث هذا الاستنتاج أن هناك ارتباط بين إشراك العاملين في المعلومة والمساهمة في بنائها(صنعها) من خلال تبني المؤسسة لنظام اتصالي مفتوح مدعم في جميع الاتجاهات وتنمية روح العمل الجماعي من خلال المشاركة الجماعية في خلق جو وظروف عمل تساعد على الأداء الجيد، وإشراك العاملين في المعلومات وتقاسمها بينهم حتى وإن كانت لا تعنيهم ولا تتعلق بمهامهم ووظائفهم المنوطة بهم، إلا أنها تجعلهم يشعرون بأنهم ضمن فريق عمل واحد تجمعهم مصالح واهداف مشتركة وأنهم دائماً على اطلاع بما يحدث في منظماتهم، فهذه المشاركة قد تفيد في بناء وصنع معلومات تخدم اهداف أخرى وتساهم في اتخاذ قرارات مستقبلية هذا من جهة، ومن منظور سوسيولوجي يمكن القول أن إرساء ثقافة العمل الجماعي تتطلب توفير مناخ عمل محفز على العمل والانجاز الجيد، من خلال بناء ثقة بين القادة والتابعين وبين الرؤساء والمرؤوسين وإقامة علاقات اجتماعية قوية بينهم يسودها التعاون والتكامل في أداء الدور الوظيفي، ولا يمكن تحقيق هذا الجو في ظل انعدام الثقة وضعف العلاقات الاجتماعية وانسداد قنوات الاتصال واحتكار المعلومة في يد جهة مختصة وعدم المشاركة في صنعها وصعوبة الحصول عليها، عامل من شأنه أن يولد أفعال اجتماعية تخلق صراعات تنظيمية وتغذيها، ناهيك على شعور الفرد في التنظيم بقلة الاهتمام به وأنه لا ينتمي

$$.209/(1+1+2+1+4) = (\%4.31) -^{***}$$

$$.209/(1+7) = (\%3.83) -^{****}$$

لمجموعة تجمعها بها اهداف ومصالح مشتركة، وعلى هذا الأساس يعتبر الاتصال المفتوح والمشاركة في صنع (بناء) المعلومة عامل له دور في تحقيق ثقافة العمل الجماعي كعمتقد تنظيمي مساهم في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية بدعامة القيادة التشاركية.

جدول رقم (58): يوضح الاتصال وتفعيل المعتقدات التنظيمية

(العبارة رقم 30): لذا العاملين قناعات بان الإدارة تشجع المشاركة في استقطاب زبائن جدد من خلال البحث عنهم في البيئة الخارجية			(العبارة رقم 18): يسمح قائد الوحدة بحرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد والمراكز التقنية والوكالات التجارية التابعة للوحدة.					مجموع التكرارات
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
	معارض	ت	0	0	0	1	0	1
بشدة	%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
معارض	ت	0	0	0	4	0	4	
	%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
محايد	ت	1	2	7	20	7	37	
	%	2,7%	5,4%	18,9%	54,1%	18,9%	100,0%	
موافق	ت	1	1	12	74	23	111	
	%	0,9%	0,9%	10,8%	66,7%	20,7%	100,0%	
موافق بشدة	ت	0	2	3	18	33	56	
	%	0,0%	3,6%	5,4%	32,1%	58,9%	100,0%	
مجموع التكرارات	ت	2	5	22	117	63	209	
	%	1,0%	2,4%	10,5%	56,0%	30,1%	100,0%	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

نلاحظ من الجدول رقم (58) أن عينة الدراسة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قائد الوحدة العملية يسمح بتبادل المعلومات بين العاملين داخل الشركة وحرية الاتصال بين الوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة للمؤسسة وان العاملين لديهم قناعة واعتقاد بان القيادة تشجع على مشاركتهم في زيادة زبائن الشركة واستقطابهم بالبحث عنهم في المحيط الخارجي وكان هذا الاتفاق بنسبة (70.81%)* من إجابة عينة الدراسة، في حين أجابت نسبة (15.31%)** من أفراد العينة أنهم وافقوا على

* - (70.81%) = 209 / (33+18+23+74)

** - (15.31%) = 209 / (7+1+4+20)

الترتيب بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على وجود حرية اتصال وتبادل للمعلومات بين العاملين وبين الوكالات التجارية والمراكز التقنية للوحدة وهذا بدعم قيادة الشركة، ولكن ذات النسبة كان لها تعبير ب"محايد" بالدرجة الأولى و"معارض" بالدرجة الثانية و"معارض بشدة" بالدرجة الثالثة على أنه يوجد لدى العاملين قناعات مشتركة بدعم الإدارة وتشجيعها للمشاركة في استقطاب زبائن جدد والبحث عنهم في البيئة الخارجية، كما نلاحظ من الجدول نفسه أن نسبة (9.09%)*** من أفراد عينة البحث كانوا على التوالي "موافقين" و"موافقين بشدة" على أنهم مقتنعين بان الإدارة تشجع مشاركة العاملين على زيادة عدد زبائنهم من خلال البحث عنهم في البيئة الخارجية، وأجابت نفس النسبة ب"محايد" بالدرجة الأولى و"معارض" بالدرجة الثانية و"معارض بشدة" على سماح قيادة الوحدة بحرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد العاملين بالشركة وبين الوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة للوحدة العملية. ونرى كذلك من الجدول أعلاه أن بنسبة (4.79%)**** عبرت على التوالي "محايد"، "معارض" و"معارض بشدة" على عدم وجود علاقة وارتباط بين دعم قيادة الوحدة والسماح بتبادل المعلومات وحرية الاتصال بين الأفراد ومراكز ووكالات الوحدة وقناعتهم بان الإدارة تدعم وتشجع مشاركة العاملين في البحث عن زبائن محتملين في البيئة الخارجية لزيادة عدد زبائنهم وحصتها السوقية.

نستنتج من الوصف والتحليل السابق للجدول رقم (58) بان هناك توافق كبير في آراء عينة الدراسة على وجود حرية في الاتصال بين وحدات الشركة من مراكز تقنية ووكالات تجارية والعاملين أنفسهم في بناء المعلومة وبين تفعيل قناعة الأفراد بضرورة المشاركة في تحقيق اهداف الشركة من خلال دعم قادتها لزيادة عدد مشتركها، **ويفسر الباحث** هذا الاستنتاج بأن هناك ارتباط قوي بين الاتصال المفتوح داخل الشركة وثقافة المشاركة في صنع القرار من خلال المساهمة في بناء المعلومة، فدعم القيادة لتبني نظام اتصالي مفتوح بين الأفراد وبين مصالح الشركة يساهم في خلق حركية ودوران وانسياب للمعلومة وسهولة الاتصال بين مختلف مصالح المؤسسة، ومن منطلق أن تحقيق اهداف الشركة يتطلب مشاركة جميع الأفراد كل من موقعه ودوره في التنظيم، والمؤسسة عبارة عن بنية مكونة من هياكل (أقسام، فروع، مراكز، وكالات) وانساق (نسق تنظيمي، ثقافي، اجتماعي)، فكل فروع من هذه الفروع تربطه علاقة مباشرة او غير مباشرة بالفرع الأخر ولأداء دوره وظيفته يستلزم أداء دور وظيفة الفرع الآخر، فالعلاقة بين المراكز التقنية والوكالات التجارية للوحدة العملية المبنية على تبادل المعلومة وحرية الاتصال والمدعومة من قبل

$$.209/(2+3+1+1+12) = (9.09\%) - ***$$

$$.209/(1+2+7) = (4.79\%) - ****$$

قادة الفرق وقائد الوحدة، فعندما تكون للفريق التجاري معلومات حول شبكات التوزيع والأماكن الغير مغطاة بالخدمة الهاتفية والمشاريع التي تم إنجازها والمشاريع المبرجة والمناطق التي تتمتع بالتغطية وتفتقد للمشاركين، كل هذه المعلومات يحصل عليها الفريق التجاري من قيام الفريق التقني بدوره ومهامه والتي تساعد في البحث عن المشتركين المحتملين في البيئة الخارجية، كما أن الفريق التقني يحتاج إلى معلومات وفق نظام اتصالي يكون مفتوح يتعلق بالعروض والخدمات والتسعيرة، فمن غير الممكن أن يشارك الفريق التقني في البحث عن زبائن جدد في بيئة أخرى وهو لا يملك المعلومة حول العروض السارية المفعول والعروض الجديدة والخدمات التي تقدمها الشركة التي يمثلها ويعتبر عضو فاعل في كيانها ، كما أن تبادل هذه المعلومات قد يساهم في إمداد قادة الفرق وقيادة الشركة بمعلومات يتم على ضوءها بناء وصناعة قرار، وعلى هذا الأساس يرى الباحث بان للاتصال وبناء المعلومة دور في تفعيل ثقافة المشاركة في صنع القرار وثقافة العمل الجماعي كمعتقدات تنظيمية مفعلة لثقافة المؤسسة في مجال القيادة التشاركية.

جدول رقم (59): يوضح الاتصال وتفعيل التوقعات التنظيمية

(المعارة رقم 33): توقع الشركة من العاملين المشاركة في إنجاز المخطط السنوي المبرمج في الوقت المحدد	(العبارة رقم 19): يحرص قائد الوحدة على المشاركة في وصول المعلومة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة						مجموع التكرارات
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
	معارض	ت	0	0	1	1	1
بشدة	%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
معارض	ت	1	1	0	4	0	6
	%	16,7%	16,7%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
محايد	ت	0	1	13	17	5	36
	%	0,0%	2,8%	36,1%	47,2%	13,9%	100,0%
موافق	ت	1	0	9	91	21	122
	%	0,8%	0,0%	7,4%	74,6%	17,2%	100,0%
موافق بشدة	ت	0	1	3	6	32	42
	%	0,0%	2,4%	7,1%	14,3%	76,2%	100,0%
مجموع التكرارات	ت	2	3	26	119	59	209
	%	1,0%	1,4%	12,4%	56,9%	28,2%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

نلاحظ من الجدول رقم (59) أن عينة الدراسة يتفقون بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على أن قيادة الوحدة العملية تحرص على مشاركة الأفراد العاملين داخل الشركة في وصول المعلومات بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب وان قيادة الشركة تتوقع من العاملين المشاركة في انجاز وتحقيق الأهداف المرجوة للشركة والمسطرة في المخطط السنوي في الوقت المحدد وكان هذا الاتفاق بنسبة (71.77%)* من إجابة عينة الدراسة، كما إجابة عينة الدراسة بنسبة(13.40%)** على الترتيب بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على وجود حرص ودعم لقيادة الوحدة بان يشارك الأتباع والمرؤوسين في الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، غير أن ذات النسبة كان لها تعبير ب "محايد" بالدرجة الأولى و "معرض" بالدرجة الثانية و "معارض بشدة" بالدرجة الثالثة على توقع الشركة ن موظفيها المشاركة في الوصول إلى الأهداف المبرمجة في المخطط السنوي وفي الوقت المحدد له، ونرى كذلك من الجدول نفسه أن نسبة (8.13%)*** من العينة عبرت على الترتيب وبالتوالي ب "محايد"، "معارض" و "معارض بشدة" على عدم وجود علاقة وارتباط بين حرص قيادة الشركة على المشاركة في بلوغ المعلومة للأعوان في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب وبين توقع القيادة بتنفيذ المخطط السنوي والمشاركة في تحقيق اهداف في الوقت الذي يرمج له. ونجد من الجدول أعلاه أن نسبة (6.70%)**** أقرت بدرجة "موافق" و "موافق بشدة" على أن قادة الوحدة يتوقعون مشاركة العاملين في تنفيذ وانجاز المخطط السنوي في الوقت المسطر له، وفي ذات السياق عبرت نفس النسبة وبدرجة "محايد" أولاً، "معارض" و "معارض بشدة" ثانياً وعلى التساوي أن القيادة لا تحرص على مشاركة العاملين في وصول المعلومة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

نستنتج من والوصف والتحليل السابق للجدول رقم (59) أن عينة الدراسة وافقت بنسبة إجابة كبيرة على وجود علاقة بين مشاركة القادة للعاملين في وصول المعلومة المناسبة في الوقت والطريقة المناسبة وبين توقعهم بمشاركة المرؤوسين في تنفيذ المخطط العملي السنوي وتحقيقه في الوقت المقدر له. **ويفسر الباحث** هذا هذه العلاقة والارتباط بان تبني القيادة لنظام اتصالي فعال يقوم على مشاركة العاملين في نشر وبناء المعلومة وبين تحقيق توقعهم بخصوص انجاز المخطط العملي للسنة عن طريق

$$.209/(6+32+21+91) = (\%71.77) -^*$$

$$.209/(5+1+1+4+17) = (\%13.40) -^{**}$$

$$.209/(1+1+1+1+13) = (\%8.13) -^{***}$$

$$.209/(1+3+1+9) = (\%6.70) -^{****}$$

مساهمة ومشاركة جميع الأعوان في بلوغ أهداف الشركة، فحرص الرؤساء والمدراء القادة على إرساء نظام اتصالي مفتوح يقوم على تحقيق الغرض من الاتصال بان تكون المعلومة واضحة ومفهومة ومعروفة المصدر بان تصل في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب، آلية تدل على أن المؤسسة تهتم بقيمة الوقت وحسن إدارته في العملية الاتصالية فوصول المعلومة متأخرة قد لا تفيد في تحقيق الغرض الذي وجدت من اجله، ويرى الباحث أن هنالك دعم من قيادة الوحدة للمشاركة في إرساء وتفعيل قيمة الوقت كثقافة تنظيمية في المؤسسة يجب احترامها والالتزام بها داخل الشركة خصوصاً في جانب الاتصال وبناء المعلومة، وان هذا الدور للقيادة في جانب الاتصال والمعلومة يساهم في تحقيق توقعهم في الالتزام بتحقيق المخطط المبرمج للوحدة في الوقت المحدد من خلال مشاركة ومساهمة والتزام الأفراد داخل الشركة بانجازها في آجاله المحددة مادام أن هناك احترام للوقت وقيمتها في تحقيق أهداف العاملين وأهداف الشركة.

جدول رقم (60): يوضح الاتصال وتفعيل الأعراف التنظيمية

(العبارة رقم 40): تلتزم الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين لعادات وتقاليد مجتمعهم	(العبارة رقم 20): ينصت ويستمع لمطالب العمال ويناقشها معهم وباللغة التي يفهمونها						مجموع التكرارات
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	
	معارض	ت	1	0	0	0	0
بشدة	%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
معارض	ت	0	0	1	0	0	1
	%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
محايد	ت	1	2	1	6	5	15
	%	6,7%	13,3%	6,7%	40,0%	33,3%	100,0%
موافق	ت	1	5	19	78	32	135
	%	0,7%	3,7%	14,1%	57,8%	23,7%	100,0%
موافق	ت	1	0	5	27	24	57
بشدة	%	1,8%	0,0%	8,8%	47,4%	42,1%	100,0%
مجموع التكرارات	ت	4	7	26	111	61	209
	%	1,9%	3,3%	12,4%	53,1%	29,2%	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss v25

بالنظر إلى بيانات الجدول رقم (60) نلاحظ أن عينة الدراسة يتفقون بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قائد الوحدة العملية يستمع لمطالب العمال ويناقشها معهم باللغة التي يفهمونها وان

إدارة الشركة تلتزم باحترام المناسبات والأعياد الدينية وتشارك العاملين لعادات وتقاليدهم مجتمعهم وكان هذا الاتفاق بنسبة (77.04%)* من إجابة عينة الدراسة، في حين نجد نسبة (14.83%)** من المبحوثين أجابوا على الترتيب بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قيادة الشركة تولي أهمية لمطالب العمال من خلال الإنصات إليها ومناقشتها معهم والتواصل معهم باللغة التي يفهمونها، غير أن ذات النسبة كان لها تعبير ب"محايد" بالدرجة الأولى و"معرض" بالدرجة الثانية و"معارض بشدة" بالدرجة الثالثة على مشاركة الإدارة لعادات وتقاليدهم المجتمع واحترامها للمناسبات والأعياد الدينية. كما يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة (5.26%)*** من آراء العينة كانوا موافقين على التوالي بدرجة "موافق" و"موافق بشدة" على أن قيادة الوحدة تتحاور مع مستخدميها بلغة حوار يفهمونها وتنصت لمطالبهم وانشغالهم وتناقشها معهم، وفي ذات السياق عبرت نفس النسبة عن حيادها في التعبير عن رأيها في التزام إدارة الوحدة باحترام الأعياد والمناسبات الدينية والمشاركة في عادات وتقاليدهم مجتمعهم، وترى نسبة (2.87%)**** من العينة على عدم وجود علاقة وارتباط بين اللغة المستعملة في الاتصال والتواصل بين القادة والمرؤوسين في مناقشة المطالب والالتزام قيادة الوحدة بمشاركة الشركة لعادات وتقاليدهم المجتمع واحترام الأعياد والمناسبات الدينية، وكان هذا التعبير بالدرجة الأولى ب"محايد"، وبدرجة متساوية ب"معارض" و"معارض بشدة".

نستنتج من والوصف والتحليل السابق للجدول رقم (60) أن عينة الدراسة وافقت تقريباً بالإجماع على وجود علاقة بين لغة الاتصال بين القادة والمرؤوسين داخل المنظمة وبين اهتمام قيادة الشركة بتعزيز العلاقة بين القائد والإتباع من خلال الالتزام باحترام الأعياد الدينية والمناسبات الخاصة بالمنطقة ومورثها الثقافي الناتج عن عادات وتقاليدهم المجتمع. **ويفسر الباحث** هذا الارتباط بأن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من منظور سوسيولوجي تبنى بالأساس على لغة الاتصال والتواصل والتي تعتبر كمؤشر للاتصال المفتوح يستوجب التعامل مع الأفراد داخل التنظيم باللغة التي يعرفونها ويتفهمونها عليها ويفهمونها، والقائد التشاركي هو الذي يعزز من علاقته بأتباعه من خلال فهمه لسلوكياتهم ومناقشة متطلباتهم بحرية التواصل معهم باللغة التي تعبر عن وصول المعلومة وإدراك فهمها وفق ما هو متوقع لها، وبما ان اللغة أداة للاتصال والتواصل فلها علاقة مباشرة بخصائص المجتمع وخصوصياته ففي بعض

$$.209/(24+27+32+78) = (77.04\%)^*$$

$$.209/(1+5+1+5+19) = (14.83\%)^{**}$$

$$.209/(5+6) = (5.26\%)^{***}$$

$$.209/(1+1+1+2+1) = (2.87\%)^{****}$$

المناطق نجد هنالك تعزيز أكبر واستعمال أوسع واستخدام أكثر للغة معينة، وهذا الاستعمال الواسع لهذه اللغة ينعكس بصفة مباشرة على أداة التواصل للأفراد داخل التنظيم كون المؤسسة هي ضمن مجتمع له عاداته وتقاليده وأعرافه وموروثه الثقافي وان الثقافة التنظيمية للمؤسسة تربطها علاقة بثقافة المجتمع، وعلى هذا الأساس يرى الباحث أن القائد التشاركي الذي يلتزم باحترام الموروث الثقافي للمجتمع الذي تنشط فيه الشركة وتقدم فيه مخرجاتها ويشارك أفراد التنظيم لعادات وتقاليدهم هو يعزز من علاقته بالتابعين نتيجة احترامه للمجتمع المحلي وتنعكس هذه العلاقة على التنظيم بتحقيق ثقافة الالتزام التنظيمي واحترام لغة الاتصال والتواصل داخل المؤسسة كأعراف تنظيمية تعبر عن الثقافة التنظيمية والمفعلة من قبل القيادة التشاركية في مجال الاتصال المفتوح.

5/ نتائج اختبار الفرضية العامة

نصت الفرضية العامة للدراسة على أنه " يوجد دور للقيادة التشاركية في تفعيل للثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار " .

- إثبات العلاقة بين مجال القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة من خلال حساب معامل الارتباط سيبرمان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (61): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين مجال القيادة التشاركية ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية

تفعيل الثقافة التنظيمية				القيادة التشاركية
الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة sig	معامل الارتباط سيبرمان	
دالة	0.01	0.00	0.829**	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

نلاحظ من الجدول رقم (61) بان معامل الارتباط سيبرمان قد بلغ (0.829) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت قيمة sig المحسوبة (0.00) وهي أقل من (0.01)، مما يدل على وجود ارتباط معنوي مرتفع يعبر على علاقة قوية بين القيادة التشاركية ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية وبالتالي وجود مساهمة للقيادة التشاركية بأبعادها الأربعة في تفعيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

- تحديد مدى مساهمة مقياس القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية بواسطة معادلة الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (62): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين القيادة التشاركية وتفعيل الثقافة التنظيمية

التفسير	مستوى الدلالة (sig)	اختبار (T)	معادل الانحدار		النموذج
			الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
معنوية	0.000	6.697	0.149	0.997	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
معنوية	0.000	20.746	0.037	0.764	القيادة التشاركية
				0.822	معامل الارتباط (R)
				0.675	معامل التحديد (R ²)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss V25

من خلال نتائج الجدول رقم (62) يتبين لنا أن قيمة معامل التحديد (R deux) قد بلغ (0.675) وهذا يعني أن القيادة التشاركية تفسر ما قيمته (67.5%) من تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية في حين تعود النسبة الباقية لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار لمجال القيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية كما يلي:

$$\text{تفعيل الثقافة التنظيمية} = 0.764 \times \text{القيادة التشاركية} + 0.997$$

نلاحظ من معادلة الانحدار السابقة أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي كبير على تفعيل الثقافة التنظيمية بمساهمة قدرها (0.764) من التأثير الكلي والنتيجة عن الارتباط القوي بين المقياسين والمقدر ب(82.20%)، ومن منظور سوسيولوجي يشير هذا التأثير أنه في السياق الاجتماعي داخل التنظيم أن القيادة التشاركية تشجع بناء علاقات إيجابية وتعزيز التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير السياسات والأهداف وتحمل المسؤولية عن طريق آلية تفويض السلطة وممارسة القادة للعلاقات الإنسانية الجيدة وتوفير المعلومة والمشاركة في صنعها، كل هذه الآليات يمكن أن يكون لها تأثير على تشجيع السلوكيات وتوجيه القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية والتي تعكس ثقافة التنظيم في المؤسسة الاقتصادية.

ثالثاً/ مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1/ مناقشة نتائج الفرضية الأولى

لقد أثبتت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ارتباط بين تفويض السلطة وتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، كما تبين بان معامل الارتباط بين المقياسين كان دال عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.01$) حيث بلغ (0.669) * عند مستوى دلالة (0.01) وهي قيمة موجبة وتدل على ارتباط معنوي معتدل يشير إلى وجود علاقة هامة، كما تؤكد نتائج الدراسة الميدانية من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين وقيمة معامل التحديد (R^2) نجد أن تفويض السلطة يفسر ما قيمته (39.8%)** من تفعيل الثقافة التنظيمية في مجال القيادة التشاركية، كما توضح المعادلة أن هناك مساهمة لبعده تفويض السلطة في تفعيل الثقافة للمؤسسة وتمثلت هذه المساهمة ب(0.595)*** من التأثير الكلي، وهذا يعني انه كلما زادت مشاركة القادة للتابعين في مجال تفويض السلطة لهم كلما أثرت هذه المشاركة على الثقافة التنظيمية وزادت في تفعيلها.

ومن خلال نتائج الجداول المركبة (من الجدول رقم 35 إلى الجدول رقم 39) تؤكد لنا نتائج هذه الجدول بان قادة المؤسسة باستخدامها لآلية المشاركة في تفويض السلطة لها مساهمة وتأثير في **تفعيل القيم التنظيمية**، وذلك بحرص القادة على إقامة مبدأ العدل والمساواة بين التابعين وتحقيقها كقيم تعبر عن العدالة التنظيمية ونشرها كثقافة بين العاملين في العلاقات الاجتماعية والمعاملات الإنسانية والواجبات المهنية، كما نجد مساهمة في **تفعيل المعتقدات التنظيمية** من خلال دعم قناعة التابعين بان عملية تفويض السلطة تتطلب توافر قدرات ومهارات فنية، فكرية وتنظيمية وكفاءات من اجل المشاركة في صنع القرار كمعتقد تنظيمي يعبر عن ثقافة المؤسسة، ولعملية التفويض اثر في **تفعيل توقعات** المؤسسة بزيادة توقع الرؤساء من العاملين بالمشاركة في توفير ظروف عمل مريحة وخلق مناخ تنظيمي يحفز ويشجع على الأداء الجيد عن طريق الالتزام بأداء الدور الوظيفي بفاعلية والمشاركة في تحقيق الأهداف المتوقعة للشركة، كما تساهم عملية تفويض الصلاحيات في دعم **أعراف المؤسسة** بتحقيق ثقافة الالتزام التنظيمي من خلال المشاركة في الحفاظ على السلوك العام داخل المؤسسة والالتزام بنظامها الداخلي واحترام وقت العمل والالتزام به وحسن إدارته في أداء المهام واعتماده كمييار يقيس كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي. ولقد تبين لنا من خلال المقابلة التي أجريناها مع **مدير الوكالة التجارية بأدرار**¹ أن الوكالة تحرص على أداء مهامها بفاعلية والتكفل بزبائنها وتقديم خدمات ذات جودة تستجيب لعامل الوقت والكفاءة من خلال تفويض بعض الصلاحيات إلى الأعوان وفق السلم التنظيمي بغية مشاركتهم في

* - أنظر نتائج الجدول رقم (33) ص رقم 254.

** - أنظر نتائج الجدول رقم (34) ص رقم 254.

*** - أنظر نتائج الجدول رقم (34) ص رقم 254.

¹ - مقابلة شخصية مع إسماعيل رشدي، مدير وكالة تجارية، مقر الوكالة التجارية بأدرار، يوم 03 مارس 2023.

تحقيق اهداف الوكالة وتعويدهم على تحمل المسؤولية وفق القدرات والمهارات بغية تقديم خدمات للزبائن في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، بالاطافة إلى إشراك أعوان الوكالة في الدعم الوظيفي وذلك بالتعاون الجماعي في التكفل التام واللائق بمتطلبات الزبائن والعمل على تحقيقها وإشباعها، وان الإدارة قامت بإعداد برامج تقوم بحساب عدد الزبائن المتكفل بهم والوقت المستغرق في التكفل بهم من خلال برنامج "Fille D'attente" حيث تصدر القيادة المركزية كل يوم وضعية جديدة يتم فيها ترتيب الوكالات حسب العدد والوقت وتعطى للأوائل هدايا وعروض تحفيزية وتشجيعية لهم هذا من جهة، ومن ناحية أخرى تحرص الوكالة على إدارة الوقت وذلك عند تكليف الأعوان بمهام تحدد بوقت لإتمامها حتى أن التعليمات والأهداف الفردية لأعوان الوكالة تحدد بوقت تنفيذها وانجازها وهذا تجسيد للتوصيات القيادة العليا للشركة لتعويد وإلزام الأعوان على احترام الوقت وحسن إدارته من اجل نشر ثقافة إدارة الوقت داخل المؤسسة. وعند سؤالنا عن معالم المساواة والعدل بين العاملين كانت إجابة المدير أن الوحدة تسعى جاهدة وتحرص على تطبيق وتنفيذ إستراتيجية القيادة المركزية في هذا الجانب ولعلى عدم التفريق بين العاملين في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية والرحلات الترفيهية بين العاملين الدائمين والمتقاعدين والمتقاعدين لخير دليل على حرص القيادة في نشر ثقافة المساواة والعدل بين الأفراد المنتهين إلى المؤسسة وتحقيقها كقيم وتفعيلها كثقافة تطبع هويتها وتعزز مكانتها في المجتمع. وحسب ما أكدته نتائج الفرضية الأولى يمكن القول انه يوجد دور للقيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وان الفرضية الأولى للدراسة محققة، واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (ايدير عبد الرزاق وبن مومن أسماء، 2018) ودراسة دراسة (محمد معمري، 2019) بان آلية التفويض تساهم في شعور الأفراد داخل التنظيم بالأهمية وروح المسؤولية وترفع من روحهم المعنوية مما ينعكس على ثقافتهم وأدائهم الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (جولتان حسن حجازي، شادي خالد قشوع، 2021) بأنه كلما زاد إشراك القادة والمدراء للعاملين في تقاسم المسؤولية وتفويض بعض الصلاحيات كلما زاد ذلك في مستوى الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

2/ مناقشة نتائج الفرضية الثانية

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ذات ارتباط بين ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية وتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، كما تبين بان معامل الارتباط بين المقياسين كان دال

إحصائياً حيث بلغ (0.587)* عند مستوى دلالة (0.01) وهي قيمة موجبة تدل على ارتباط معنوي معتدل يشير إلى وجود علاقة هامة، كما تؤكد نتائج البحث الميداني من خلال معدلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين وقيمة معامل التحديد (R^2)، بان العلاقات الإنسانية تفسر ما قيمته (46%)** من تفعيل الثقافة التنظيمية في مجال القيادة التشاركية، كما نجد من نتائج البحث أن هناك مساهمة لبعده العلاقات الإنسانية في تفعيل الثقافة للمؤسسة وتمثلت هذه المساهمة ب(0.479)*** من التأثير الكلي، وهذا يعني انه كلما زادت ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في المؤسسة كلما أثرت هذه الممارسة على الثقافة التنظيمية وزادت في تفعيلها.

كما تؤكد النتائج الإحصائية للجداول المركبة (من الجدول رقم 42 إلى الجدول رقم 46) أن القادة التشاركيون بممارستهم للعلاقات الإنسانية يساهمون في تفعيل المعتقدات التنظيمية للمؤسسة من خلال زيادة قناعة العاملين بضرورة المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف المشتركة والتي من ضمنها اهداف العاملين الخاصة بهم عن طريق المشاركة في توفير مناخ تنظيمي محفز على أداء المهام بفاعلية وخلق جو عمل مشجع على الأداء الجيد تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة والحسنة ونشر ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة، كما تؤكد نتائج الدراسة أن للعلاقات الإنسانية اثر في تفعيل القيم التنظيمية للمؤسسة من خلال تحقيق قيمة العدل والمساواة بين العاملين في التعامل الإنساني داخل التنظيم، فالمعاملة الحسنة تشعر العامل بالأهمية والانتماء وتنمي له الروح المعنوية وتحفزه على الأداء الجيد ناهيك عن أثرها في توطيد وشد العلاقات بين العاملين أنفسهم وبين رؤسائهم، وفي ذات السياق نجد بان للقيادة التشاركية في مجال العلاقات الإنسانية دور في تفعيل التوقعات التنظيمية للمؤسسة فمعاملة الرؤساء لمرووسيهم معاملة مبينة على الاحترام والتقدير داخل المؤسسة عامل من شأنه إن يقوي العلاقة بين العاملين بان تسودها الثقة مما ينعكس مباشرة على تصرفات وأفعال الأفراد ومعانيها وعلى توقع القادة من التابعين بقبول الأوامر والتعليمات وتنفيذ القرارات واحترامها والمشاركة الفعلية في تحقيق اهداف الشركة كما تساهم هذه العلاقة الإنسانية المؤسسة على التقدير والاحترام المتبادل في تحسين توقع التابعين من القادة بتحقيق اهدافهم الخاصة وتوفير مناخ عمل محفز على الأداء داخل التنظيم، كما تساهم ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تعزيز الروابط بين أعضاء الفريق مما يحقق التعاون والتكامل

* - أنظر نتائج الجدول رقم (40) ص رقم 263.

** - أنظر نتائج الجدول رقم (41) ص رقم 263.

*** - أنظر نتائج الجدول رقم (41) ص رقم 263.

والعمل بروح الفريق ونشر ثقافة العمل الجماعي، كما نجد في ذات السياق أن لهذه العلاقات دور في تفعيل أعراف المؤسسة من خلال المشاركة في خلق جو عمل مدعم من قبل القادة بممارسة علاقات إنسانية حميدة داخل المؤسسة تتميز بالاحترام المتبادل والتقدير للغير رئيس كان او مرؤوس يعطي اثر وانطباع في سلوك العاملين بالتزامهم بتحقيق اهداف الجماعة والمؤسسة كونهم يعملون في مناخ تسوده علاقات تحفز وتجشع على الأداء. ولقد تبين لنا من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير الوكالة التجارية برقان¹ أن الشركة تحرص على بناء علاقات إنسانية واجتماعية بين العاملين من خلال المشاركة في أفراحهم وتقدير انجازاتهم حتى خارج المؤسسة، فقد أكد لنا مدير الوكالة أن الشركة تقيم حفلات تكريمية داخل المؤسسة على شرف أبناء العمال المتفوقين في شهادة التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي، بالإضافة إلى تقدير المناسبات الدينية والوطنية ومرافقتها لهذه المناسبات حيث أكد لنا بان الشركة استحدثت في الآونة الأخيرة إقامة مسابقة دينية في حفظ وتجويد القرآن الكريم تتناسب مع شهر القراءن (شهر رمضان الكريم) لفائدة أبناء موظفيها، ناهيك عن المرافقة الاجتماعية للعاملين من إعانات وقروض مالية وعطل ترفيهية مدعمة، فكل هذا الدعم لقيادة الشركة يعبر عن سعيها لبناء علاقة قوية لممارسة إنسانية واجتماعية مؤسسة على استقرار العامل داخل التنظيم كون الاستقرار المهني للعامل هو من استقراره الاجتماعي ومن متطلبات الاستقرار المهني المشاركة في خلق جو عمل يسوده التقدير والاحترام المتبادل بين أفراد المؤسسة. وبناءً على ما أظهرته نتائج الفرضية الثانية يمكن القول بأنه يوجد دور للممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وان الفرضية الثانية للدراسة محققة، واتفقت هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (Funda Sinani، 2016) أن النمط القيادي المشارك يساهم في مجال ممارسة العلاقات الإنسانية الطيبة في توفير بيئة ديمقراطية محفزة ومشجعة على العمل والمشاركة في تحقيق اهداف المنظمة، كما اتفقت دراستنا مع دراسة (حواس رشيد، 2017) أن الثقافة التنظيمية تتأثر بطبيعة العلاقات مهنية كانت او اجتماعية او إنسانية، ويتجلى هذا الأثر من خلال عمل قيادة المنظمة وان العلاقات التي تحكمها الطاعة والاحترام والتقدير تساهم في تعزيز ثقافة المنظمة. ونجد اتفاقاً لنتائج بحثنا مع دراسة (ايدير عبد الرزاق وبن مومن اسماء، 2018) في أن العلاقات الطيبة والحسنة بين القادة والتابعين (الرؤساء والمرؤوسين) تساهم في تقوية العلاقة بينهم ويزيد من مستوى الثقة بين العاملين وتحفز على المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ - مقابلة شخصية مع تهامي البريشي، مدير وكالة تجارية، مقر الوكالة التجارية برقان، يوم 07 افريل 2023.

3/ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

بينت نتائج الدراسة بأن هنالك علاقة ذات دلالة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، واتضح لنا كذلك أن معامل الارتباط بين المقياسين عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ (0.705)* وهي قيمة موجبة تدل على ارتباط معنوي مرتفع يشير إلى وجود علاقة قوية، كما نجد من خلال نتائج اختبار الفرضية ومن خلال معادلة الانحدار الخطي وقيمة معامل التحديد (R2) أن المشاركة في اتخاذ القرار مسؤولة عن (49.5%)* من تفعيل الثقافة التنظيمية في مجال القيادة التشاركية، وفي ذات السياق نجد أن لبعث اتخاذ القرار مساهمة في تفعيل ثقافة المؤسسة ممثلة بنسبة (0.509)*** من التأثير الكلي وتدل هذه النسبة على انه كلما زادت مشاركة القادة للتابعين في عملية صنع واتخاذ القرارات كلما انعكست هذه الزيادة بالإيجاب على تفعيل ثقافة المؤسسة.

واستناداً على النتائج الإحصائية للدراسة المتوصل إليها من وصف وتحليل الجداول المركبة (من الجدول رقم 49 إلى الجدول رقم 53) أن آلية اتخاذ القرارات ضمن مجال القيادة التشاركية لها دور ومساهمة في تحقيق الالتزام التنظيمي بتنفيذها واحترامها وتحقيق أهدافها من خلال مشاركة الأفراد في صنعها خصوصاً في القرارات التي تدخل ضمن مجال مهامهم ومسؤولياتهم وأهدافهم الخاصة مما ينتج عن هذه المشاركة المساهمة نشر ثقافة الالتزام داخل التنظيم بدعامة القيادة التشاركية في مجال **تفعيل الأعراف التنظيمية** للمؤسسة، كما نجد لهذه الآلية (اتخاذ القرار) مساهمة في نشر ثقافة إدارة الوقت وحسن استخدامه كقيمة تنظيمية تعبر عن ثقافة المؤسسة، فاعتماد أداة المشاركة في صنع واتخاذ القرار يمكن اختزال العديد من المراحل كفهم القرار والهدف المتوخى من اتخاذه ومقدار مساهمته في اهداف الشركة وانعكاساته على الأداء العام للمؤسسة، فكل هذه المراحل يمكن أن تفضي إلى استعمال وقت أكبر للتعريف بها، في حين انه يمكن دمجها وتحقيقها باستخدام أداة المشاركة في القرار من اجل استخدام امثل وأوفر وأكثر عقلانية للوقت ونشر ثقافة استخدامه بدعامة القيادة التشاركية في **تفعيل القيم التنظيمية** للمؤسسة. وفي ذات السياق أظهرت النتائج الميدانية للدراسة أن مشاركة القادة لتابعيهم في عملية صنع واتخاذ القرارات تؤثر على **المعتقدات التنظيمية** داخل الشركة من خلال مؤشر المشاركة في صنع القرار وقناعة العاملين بضرورة المساهمة الجماعية في بناء القرار بهدف الوصول إلى الاختيار الأمثل

* - أنظر نتائج الجدول رقم (47) ص رقم 274.

** - أنظر نتائج الجدول رقم (48) ص رقم 274.

*** - أنظر نتائج الجدول رقم (48) ص رقم 274.

من البدائل المتاحة بغية تحقيق فعالية القرار والهدف المرجو من اتخاذه، فمشاركة الرؤساء لمرؤوسيههم في اتخاذ قرارات وظيفية تساهم في دعم وزيادة قناعة العاملين بان الفعالية التنظيمية تتطلب المساهمة الجماعية في صناعة القرارات لتكون ثقافة تطبع عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. ونلاحظ كذلك من نتائج الجدول المركبة قيادة الوحدة العملية للاتصالات تحرص على **تفعيل التوقعات التنظيمية** للمؤسسة من خلال تحقيق توقع القادة من التابعين بتنفيذ القرار وتحقيقه بفاعلية ضمن المجال الذي رسم له والوقت الذي حدد لتنفيذه بالاطافة إلى توقع المرؤوسين بالرؤساء بضرورة مشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرار، وبهذه الآلية تنتج توقعات تنظيمية تكون مبنية على التقدير والاحترام بين القادة والتابعين، فالعاملين يحترمون القرار كونهم طرف فيه والقادة يقدرون مساهمة التابعين كونهم طرف مشارك في صنع وبناء القرارات. ولقد أظهرت نتائج المقابلة التي أجريت مع مدير الوكالة التجارية بـ **برج باجي مختار**¹ أن القرارات التي تم اتخاذها بمعية ومشاركة أعوان الوكالة في غالب الأمر ذات جودة وفعالية وتحقق درجة التزام واستجابة كبيرة وتحقق نتائج مرضية وفي بعض الأحيان تفوق التوقع، كما أكد المدير أن القيادة العليا للشركة تحرص على إشراك العاملين في بعض القرارات التي تكون لهم الكفاءة والقدرة والمهارة في صنعها والمشاركة في اتخاذها، مشيراً إلى أن الشركة تعول على تحقيق أهدافها بالدرجة على العامل البشري والذي أصبح اليوم يتصف بالوعي وان تصرفاته وسلوكياته وأفعاله التي تتضمن معاني صارت توجه بنوع من العقلنة والرشد وان حرص الشركة على المساهمة في تحسين الوضع الاجتماعي للعاملين بها انعكس على طريقة تسيير هذا المورد داخل المؤسسة باحترامه والاهتمام به وتبني قراره وثقافته خصوصاً أن اغلب العاملين بالوكالة لهم مستوى تعليمي جامعي هذا من جهة، ومن ناحية أخرى امتلاكهم لمسار مهني ذو خبرة عملية في الوكالة، مما يفرض على المسؤول احترام المرؤوس ونظرته وتصوره وأفعاله التي تتضمن معاني لمختلف المواقف داخل التنظيم، وتتجسد هذه المشاركة في الوكالة التجارية بـ **برج باجي** بإعطاء هامش مساهمة لكل خلية او قسم بإشراك أعوانها في تسيير وإدارة مهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأدوارهم ووظائفهم وأداء مهامهم. وبالاعتماد على نتائج الفرضية الثالثة التي أظهرتها الدراسة الميدانية نستطيع القول بان للقيادة التشاركية دور واثري في تفعيل الثقافة التنظيمية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة وبهذا تكون الفرضية الثالثة للدراسة **محققة**، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (صوفيا سعيد ريماي، 2021) ودراسة (Muhammad Ismail Ramay, 2010) ودراسة (بسام سمير

¹ - مقابلة شخصية مع سيد احمد عقبه كنتة، مدير وكالة تجارية، مقر الوكالة التجارية بـ **برج باجي مختار**، يوم 05 ماي 2023.

الرميدي، 2018) بان هناك علاقة ذات ارتباط إيجابي بين القيادة التشاركية في مجال اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي، وان القيادة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار لهما تأثير كبير على تحقيق الالتزام التنظيمي، وان نمط القيادة التشاركية يساهم في نشر ثقافة الالتزام وزيادة المسؤولية المشتركة بين الأفراد مما ينعكس بصورة ايجابية على أداءهم الوظيفي داخل المنظمة، كما اتفقت كذلك في نتائجها مع دراسة (عبد الكريم سالم أبو مدغيم، 2021) في ممارسة القيادة التشاركية من خلال آلية المشاركة في اتخاذ القرارات لتشجيعهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية وإثارة دافعيتهم لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم.

4/ مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة وارتباط بين الاتصال وبناء المعلومة وبين تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، كما تبين بان معامل الارتباط بين البعد والمجال الثاني للدراسة الميدانية كان دال إحصائياً حيث بلغ (0.705)* عند مستوى دلالة (0.01) وهي قيمة موجبة تدل على ارتباط معنوي مرتفع يشير إلى وجود علاقة قوية، كما تؤكد نتائج الدراسة الميدانية من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المقياسين وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R2) يتضح لنا بأن بعد الاتصال وبناء المعلومة مسؤول عن تفسير ما قيمته (49.8%)** من تفعيل الثقافة التنظيمية في مجال القيادة التشاركية، كما نجد من نتائج البحث أن هناك مساهمة للقيادة التشاركية في مجال الاتصال وبناء المعلومة لتفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة وتمثلت هذه المساهمة ب(0.534)*** من التأثير الكلي، وهذا يعني انه كلما زادت الاهتمام بالاتصال ومشاركة العاملين لصنع وبناء المعلومة في المؤسسة كلما أثرت هذه المشاركة والاهتمام على زيادة وتفعيل الثقافة التنظيمية.

واستناداً على النتائج الإحصائية المتحصل عليها من البحث الميداني في المؤسسة محل الدراسة واعتماداً على نتائج وصف وتحليل الجداول المركبة (من الجدول رقم 56 إلى الجدول رقم 60)، يتبين لنا بأن لاتصال وبناء المعلومة دور ومساهمة في تحقيق قيمة العدل والمساواة والمؤشرة على عدالة التنظيم من خلال توسيع دائرة مشاركة العاملين في الحصول على المعلومة وبنائها (صنعها) فالفرد داخل التنظيم يحتاج في تفاعله إلى معلوماتها توجه سلوكه وتحدد اهدافه، فمشاركة الرؤساء لمؤوسبيهم في تقاسم المعلومة ونشرها بين العاملين ضمن جميع مجالات اهتمام الشركة عامل مساهم في نشر ثقافة العدل بين العاملين

* - أنظر نتائج الجدول رقم (54) ص رقم 285.

** - أنظر نتائج الجدول رقم (55) ص رقم 286.

*** - أنظر نتائج الجدول رقم (55) ص رقم 286.

والمساواة في امتلاك المعلومة والمشاركة في صنعها، كما نجد أن الاتصال المفتوح يساهم في تفعيل ثقافة إدارة الوقت في أداء المهام والوظائف فالمعلومة عندما تصل في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة تسهم في تحقيق الهدف المنتظر من إرسالها في اقل وقت ممكن وبأكثر فعالية، كما نجد هناك علاقة بالاتصال وأداء الدور داخل المؤسسة، كون التنظيم هو عبارة عن سلسلة من الوظائف والأدوار مرتبطة فيما بينها تتعاون وتتكامل كأنساق فرعية وتتأثر بنظام الاتصال المعتمد وطريقة نقل المعلومات ون الدور يحتاج إلى معلومات ويترتب على أدائه تنفيذ ادوار أخرى، وهذا ما يفسر أهمية الاتصال في تفعيل قيمة الوقت وحسن إدارته داخل المؤسسة ونشره كثقافة تميز هويتها التنظيمية. كما نجد من الملاحظة الميدانية والجداول المركبة (السالفة الذكر) وباتفاق عينة الدراسة أن الاتصال المفتوح في مجال القيادة التشاركية يؤثر في تحقيق العمل الجماعي وجعله كثقافة من خلال تأثير النمط القيادي وعمل القادة وتتجلى هذه المساهمة في كون قيادة الوحدة تحفيز العاملين على المشاركة الجماعية والتعاون والمساهمة في تحقيق اهداف الوحدة ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون للعمل الجماعي قيمة مضافة تعزز مكانة التنظيم وتخدمه ما لم يكن هنالك اتصال وتواصل بين العاملين أنفسهم وبين قادتهم واطلاعهم على ما يجري ويحدث داخل المؤسسة وخارجها(البيئة المحيطة بها)، كما إن العمل الجماعي مبني على المشاركة والمساهمة في تحقيق هدف متفق عليه سواء كان للجماعة او للمنظمة ولا يتم هذا في الاتفاق في ظل نقص المعلومة وانسدادها وحصرها في يد جهة واحدة(القيادة)، كما أن الاتصال المفتوح بدعم القيادة يؤثر في تحقيق ثقافة المشاركة في صنع القرار مادام أن العامل يحصل على المعلومة ويشارك في بنائها، فالمعلومة التي تصل للشخص المناسب في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة تؤدي دورها بفعالية وتساهم في صنع القرار الفعال والأكثر نجاعة، وبهذا يكون لثقافة العمل الجماعي وثقافة المشاركة في صنع القرار كمعتقدات تنظيمية مفعلة لثقافة المؤسسة تأثير بعمل القيادة التشاركية في مجال الاتصال وبناء المعلومة. وفي ذات السياق نجد هناك اتفاق كبير لعينة الدراسة من خلال النتائج الإحصائية الميدانية بان مشاركة القائد لتابعيه والرئيس لمؤوسيه في المعلومة المتعلقة بأدائه ودوره ووظيفته وسهولة حصوله عليها داخل الوحدة تساهم في تحقيق الالتزام بتنفيذ مخرجات عملية المشاركة سواء في توجيهات القيادة وتأثير أفعالهم وسلوكياتهم على التابعين او بخصوص القرارات المتعلقة بمهام الأفراد داخل التنظيم وإجراءات العمل مثل تنفيذ المخطط العملي السنوي للوحدة، كما ينتج عن سهولة الحصول على المعلومة تحقيق الاندماج بين اعضاء التنظيم بالاتفاق والتعارف على لغة الاتصال والتواصل بين الأفراد، ففتح المجال اتجاه العاملين من قبل قيادة الوحدة بالتعبير عن الآراء والانشغالات والمقترحات بكل حرية وأريحية وخطاب القيادة باللغة

التي يفهمها التابعين عامل من شأنه أن يخلق الاندماج والتوافق بينهم والالتزام والتفويض بتنفيذ توجيهاتهم وتعليماتهم داخل الشركة وبهذا يكون للاتصال المفتوح دور ومساهمة في **تفعيل الأعراف التنظيمية** للمؤسسة بدعامة قيادة الوحدة. ومن خلال الملاحظة الميدانية والمقابلة التي أجريتها مع **مدير الوكالة التجارية بتيميمون**¹ تبين لنا بان الشركة تحرص على إقامة نظام اتصالي مفتوح يسمح بمشاركة كل العاملين في المعلومة بشكل رقمي إلكتروني ولفظي وكتابي، حيث قامت الشركة بإنشاء إميل مهني لكل الأعوان بدون استثناء يتم فيه يومياً إرسال كل المعلومات المتعلقة بالإجراءات المهنية والوقائية لكافة العاملين، بالإضافة إلى وضع مجموعة من المنصات الرقمية المدعمة بأكثر من لغة في خدمة العمال منها منصة **التواصل** للتعريف بالتعليمات والإجراءات التنظيمية والمناصب الشاغرة والمعروضة للانتقاء الداخلي للعاملين، ومنصة **"G-Doc"** للتعريف بالعروض التجارية للشركة ومنتجاتها وطريقة ترويجها واستغلالها، ومنصة الدعم للمساعدة التقنية والمسماة **"je propose"** والتي يتم من خلالها تقديم الاقتراحات والآراء ووجهات النظر في كل الجوانب والمجالات، ناهيك عن العلاقة مع الشريك الاجتماعي والتي تدعمت هي بدورها بمنصات رقمية لتسيير علاقتها مع العاملين بالإعلان على الخدمات المقدمة والاتفاقيات المبرمة مع مختلف الشركاء، فكل هذه الآليات حسب مدير الوكالة كان لها دور ايجابي على إحداث التفاعل الايجابي بين الأفراد وتحسين العلاقة بين العاملين داخل المؤسسة من خلال تقاسم المعلومة بين كل أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى كون العامل طرف معني بالعملية الاتصالية ومشاركة في بناء المعلومة وهذا ما ينعكس على **توقعات الشركة** من العاملين بخلق جو عمل مبني على التقدير والاحترام المتبادل بين أفراد الوحدة والمدعم بالمشاركة في المعلومة من قبل قيادة الشركة. وبناءً على أظهرته نتائج الميدانية للدراسة والمتعلقة بالفرضية الرابعة يمكن القول بأنه يوجد دور للقيادة التشاركية في مجال الاتصال وبناء المعلومة لتفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، ويعني هذا أن الفرضية الرابعة للدراسة **محققة**، واتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi 2012) بان ثقافة العمل الجماعي تتأثر بطبيعة النمط الاتصالي المدعم من قبل أشكال القيادة ويعتبر شكل القيادة التشاركية من أكثرها تفعيلاً وترسيخاً للثقافة التنظيمية للمؤسسة، كما اتفقت مع دراسة (صوفيا سعيد ريماني، 2021) أن للقيادة التشاركية دور في جانب الاتصال في تفعيل روح التعاون ونشر ثقافة العمل الجماعي في المؤسسة من خلال تحسين العلاقات الاجتماعية والمهنية بين

¹ - مقابلة شخصية مع احمد نوي، مدير وكالة تجارية، مقر الوكالة التجارية بتيميمون، يوم 09 جوان 2023.

العاملين داخل المؤسسة، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Ana.Komariah2020) بان هناك علاقة ذات تأثير للقيادة التشاركية في مجال الاتصال على عملية صنع واتخاذ القرارات وحل النزاعات داخل المنظمة من خلال استعمال القادة لمهارة الاتصال والتواصل الفعال لتحقيق التأثير الايجابي وخلق مناخ تنظيمي محفز على الأداء الجيد.

5/ مناقشة نتائج الفرضية العامة

لقد بينت لنا النتائج الميدانية للدراسة بأن هنالك علاقة ذات ارتباط بين مجال القيادة التشاركية ومجال تفعيل الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بأردار، كما تبين بان معامل الارتباط بين المجالين كان دال إحصائياً حيث بلغ (0.829)* عند مستوى دلالة (0.01) وهي قيمة موجبة تدل على ارتباط معنوي قوي يدل على وجود علاقة قوية، كما تؤكد النتائج الميدانية المتوصل إليها ومن خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين وقيمة معامل التحديد (R2) والذي يوضح بان القيادة التشاركية مسؤولة عن تفسير ما قيمته (67.5%)** من تفعيل الثقافة التنظيمية، كما نرى من نتائج البحث أن هناك تفعيل لمقياس القيادة التشاركية في مجال الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية مقدر ب (0.764)*** من جملة التأثير الكلي، ويتجلى هذا الدور للقيادة التشاركية في تفعيل الثقافة التنظيمية من خلال آلية الاتصال وبناء المعلومة في المرتبة الأولى، حيث بلغ مقدار التأثير (49.8%)**** في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهذا ما يفسر استعمال الرؤساء وقادة الشركة لمهارة الاتصال والتواصل من اجل إحداث التأثير في التابعين عن طريق إشراكهم في المعلومة ومساهماتهم في صنعها كون الاتصال المفتوح وسيلة للتفاعل الاجتماعي وأداة لنقل القيم والرؤية القيادية وعامل مساعد على تعزيز الثقة بين العاملين، وتشجيع التواصل الفعال وتبادل المعارف وتوجيه السلوك المطلوب والمساهم في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية.

كما يتضح لنا من خلال النتائج السابقة إن هنالك دور للقيادة التشاركية في مجال اتخاذ القرار لتفعيل ثقافة المؤسسة ويأتي هذا الدور في المرتبة الثانية بمقدار تأثير بلغ (49.5%)****، وهذا ما يؤكد أن

* - أنظر نتائج الجدول رقم (61) ص رقم 297 .

** - أنظر نتائج الجدول رقم (62) ص رقم 298 .

*** - أنظر نتائج الجدول رقم (62) ص رقم 298 .

**** - أنظر نتائج الجدول رقم (55) ص رقم 286 .

***** - أنظر نتائج الجدول رقم (48) ص رقم 274 .

المشاركة في صنع واتخاذ القرارات تساهم في تفعيل أعراف وقيم وتوقعات المنظمة وان الرؤساء داخل الشركة يولون عناية واهتمام معتبر لمشاركة مرؤوسيههم في صناعة القرار ويحرصون على توسيع دائرته لتشمل حتى القرارات الإستراتيجية وذلك بالمساهمة في بناء معلوماتها كون الثقافة تعرف من القاعدة والإفراد هم المعبرون الحقيقيون عليها في التنظيم وان للقيادة ثقافة تعتمد على مشاركة العاملين من خلال أدوارهم ومهامهم والذين هم في قاعدة الهرم التنظيمي للشركة في بناء وصناعة الرؤية الإستراتيجية للشركة على المدى المتوسط والبعيد والتي هي من دور القيادة العليا والموجودة على قمة الهرم التنظيمي للشركة.

وفي ذات السياق يتبين لنا بأنه يوجد دور لقادة الوحدة في مجال ممارسة للعلاقات الإنسانية داخل الوحدة لتفعيل الثقافة التنظيمية بتأثير بلغ (46%)^{*} حيث حل ترتيب هذا الدور في المرتبة الثالثة لمجال القيادة التشاركية، ويعني هذا أن الرؤساء والمدراء القادة يحرصون على إحداث التأثير الإيجابي في التابعين عن طريق نشر ثقافة احترام العامل وتقديره ومعاملته معاملة إنسانية من خلال المشاركة في إقامة علاقات إنسانية مبنية على الثقة ومشجعة على التعامل بعدالة تكون محفزة على التفاعل الاجتماعي الإيجابي المساعد على الالتزام بقيم المؤسسة، كما أن العلاقات الإنسانية الجيدة تساهم في حل المشكلات والنزاعات بطرق تعزز التفاهم والتوافق بين أفراد التنظيم ولها دور في تعزيز التواصل الفعال بين مختلف الأقسام والمستويات وزيادة فهم العاملين لأهداف وقيم الشركة ناهيك عن دورها المدعم من قبل القيادة التشاركية في توعية الموظفين من خلال شرح قيم وأعراف ومعتقدات وتوقعات المؤسسة وتطبيقها في ميدان العمل وإسهامها في توجيه سلوك العاملين وفق قيم ومعتقدات المؤسسة.

كما نجد من خلال نتائج الدراسة أن هنالك دور لمجال تفويض السلطة في تفعيل الثقافة التنظيمية للشركة، حيث بلغت مسؤولية هذا التأثير لمجال التفويض ب(39.8%)^{**} في تفعيل ثقافة المؤسسة، وهذا ما يدل على إن القادة والرؤساء يدعمون مشاركة المرؤوسين في القيام بمهام ذات مسؤولية من اجل تدريبهم عليها وإعدادهم لتقلد مهام قيادية في الشركة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتطلب عملية التفويض ضرورة توفر الحس المشترك والشعور بروح المسؤولية وامتلاك قدرات ومهارات يجب أن يتحلى بها المفوض له مما يستوجب على قيادة الشركة الحرص على تنمية مهارات وقدرات التابعين بهدف تشجيع مشاركتهم لهذه المسؤولية كون التفويض يلعب دوراً أساسياً في تشجيع السلوك والقيم وتعزيزه كثقافة والمشاركة الفعالة في تفعيل قيم ومعتقدات وتوقعات وأعراف الشركة.

* - أنظر نتائج الجدول رقم (41) ص رقم 263.

** - أنظر نتائج الجدول رقم (34) ص رقم 254.

وبناء على ما سبق ذكره، يمكن القول أن للقيادة التشاركية دور في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من خلال مجال الاتصال وبناء المعلومة بالدرجة الأولى، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار بالدرجة الثانية، ومجال العلاقات الإنسانية بالدرجة الثالثة، وفي مجال تفويض السلطة بالدرجة الرابعة لتفعيل التوقعات والقيم والأعراف والمعتقدات التنظيمية لشركة اتصالات الجزائر بادرار، وبهذا تكون الفرضية العامة للدراسة **محقة**.

رابعاً/ النتائج العامة للدراسة

من خلال مناقشة نتائج كل فرضية من فرضيات الدراسة يمكن استخلاص النتائج العامة للدراسة كما يلي التالية:

- أكدت الدراسة بان هنالك تأثير ايجابي للقيادة في تفعيل ثقافة في المؤسسة محل الدراسة من خلال استخدام آلية تفويض السلطة وتقاسم المسؤولية والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويكمن هذا التأثير في تعزيز قيم المؤسسة بإقامة العدل والمساواة داخل المؤسسة وزرع ثقافة ادارة الوقت وحسن استعماله، كما تؤكد نتائج الدراسة بأنه يوجد دور لقادة المؤسسة مجال التفويض لزيادة تماسك الجماعة والأفراد عن طريق دعم ثقافة العمل الجماعي والتشاركي، وان القادة يدعمون أعراف المؤسسة بزيادة الالتزام بأداء المهام والقيام بالواجبات وتحقيق التواصل باستعمال اللغة المناسبة، كما أن تفويض السلطة من قبل القادة يساهم في بناء مناخ تنظيمي محفز تشجع فيه القيادة على تطوير وتنمية مهارات التابعين وإعدادهم حتى يكونوا قادة محتملين.

- أكدت الدراسة على وجود دور واثر ايجابي لممارسة القادة في المؤسسة محل الدراسة للعلاقات الإنسانية وأهميتها في تفعيل ثقافة المؤسسة، وان هذا الدور المؤسس على علاقة هامة ذات اثر ايجابي على العاملين في تفعيل ثقافة الاحترام والتقدير المتبادل بين القادة والتابعين وبين التابعين أنفسهم داخل التنظيم، وانه كلما زاد اهتمام القادة لممارسة علاقات إنسانية داخل الفريق بتقديره واحترامه والاهتمام به والتعامل معه وفق المبادئ الإنسانية كلما زادت مشاركة التابعين في نشر ثقافة المؤسسة بتعزيز قيمها ومعتقداتها وأعرافها وتوقعاتها التنظيمية.

- أكدت الدراسة أن هنالك علاقة ارتباط قوية تدل على وجود تأثير كبير لقيادة المؤسسة في مشاركة التابعين في عملية اتخاذ القرار ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، حيث أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن قادة شركة اتصالات الجزائر يولون اهتمام كبير لمشاركة مرؤوسيه في صنع واتخاذ القرار ويدعمون هذه المشاركة من اجل إشراكهم في تحقيق ثقافة الالتزام بقوانين وتعليمات ولوائح

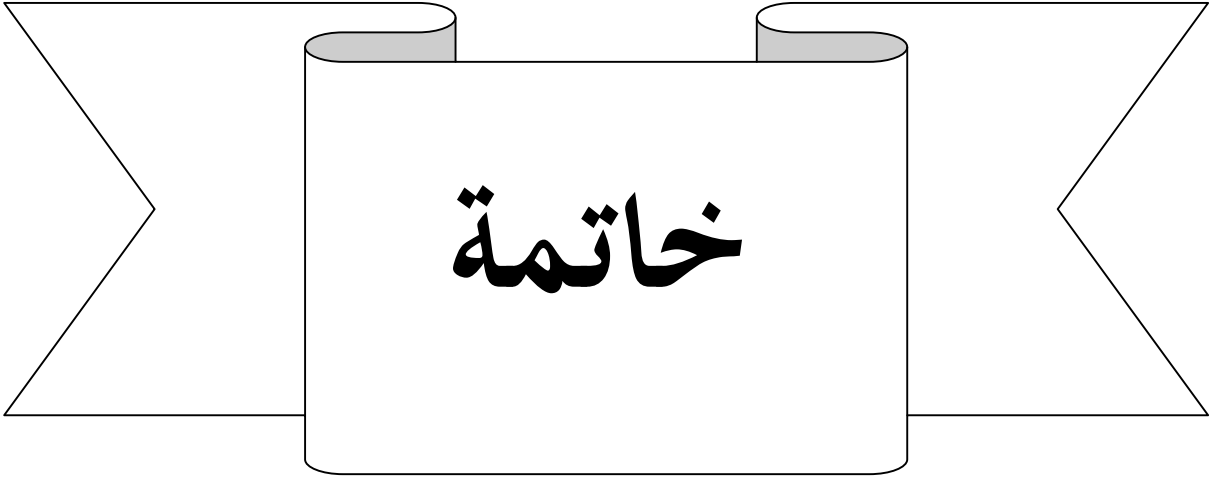
المؤسسة وثقافة إدارة الوقت باستغلاله واستثماره وحسن إدارته في أداء المهام والقيام بالواجبات وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تفعيل ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار بالمساهمة في صنع القرار الجيد بتقديم الاقتراحات والآراء والتوجيهات.

- أكدت الدراسة في جانبها الميداني أن للقيادة التشاركية في مجال الاتصال وبناء المعلومة دور فعال في تحقيق ثقافة المؤسسة وتتجلى هذه المساهمة في كون قيادة شركة اتصالات الجزائر تحرص على تفعيل قيم الشركة من خلال تحقيق ثقافة العدل والمساواة بين العاملين في المعلومة وثقافة إدارة الوقت بسهولة الحصول على المعلومة والمشاركة في صنعها، كما يوجد لآلية الاتصال دور في تفعيل أعراف الشركة بتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل الشركة بواسطة الاتصال المفتوح وضمان التواصل بين العاملين والشركة، كما أكدت الدراسة على وجود مساهمة للاتصال في تحقيق توقعات المؤسسة عن طريق التنبؤ الصحيح بأفعال الأفراد ومعاملاتهم وسلوكياتهم المتضمنة لمعاني متوقعة، فالمشاركة في المعلومة تزيد من توطيد العلاقة بين القائد والأتباع وتزرع الثقة بينهم وتساهم في تحقيق التفاعل الاجتماعي وتقلل من الفهم الخاطئ بين العاملين.

- أكدت الدراسة أن للقيادة التشاركية دور في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وان التمثيل الأكبر لهذا الدور تمثل في مساهمة مجال الاتصال وبناء المعلومة، ويليه مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ثم مجال ممارسة القادة العلاقات الإنسانية وفي الأخير مجال تفويض الصلاحيات من قبل القادة داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل

يتضح لنا من خلال تناولنا للفصل السادس بان القيادة التشاركية تربطها علاقة قوية بالثقافة التنظيمية حيث ينتج عن هذه العلاقة وهذا الارتباط دور وتأثير ايجابي في مجال الاتصال وبناء المعلومة ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات ومجال العلاقات الإنسانية وفي الأخير مجال تفويض السلطة، ويهدف هذا الدور إلى تحقيق اهداف الأفراد داخل التنظيم واهداف المؤسسة عن طريق اعتماد آلية المشاركة كأداة لتحقيق ذلك، ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض البيانات الوصفية للعينة وتحليلها بالإضافة إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضياتها وصولاً إلى استخلاص النتائج العامة للدراسة.



خاتمة

من خلال البحث في موضوع القيادة التشاركية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بادرار وتميمون ورقان، قام الباحث ببدء دراسته بوضع تصور شامل لظاهرة القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية ومختلف العوامل المؤثرة فيها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات منها الملاحظات العلمية المستوحاة من ميدان البحث والمطالعة وإجراء حوارات ومناقشات عديدة مع جملة من الأساتذة والباحثين والمهتمين بمجال البحث بهدف إبراز الدور القيادي للقائد التشاركي في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم ضبط إشكالية الدراسة وتحديد مفاهيمها وبناء هيكلها المتضمن الفصل المنهجي والنظري والميداني وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة والتحقق من فرضياتها في محاولة منا صادقة لتنوير البحث العلمي بمجهود متواضع وإيجاد حلول ميدانية للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية في مجال التنظيم والعمل .

ومن خلال مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة تبين لنا بان موضوع القيادة التشاركية له دور وتأثير إيجابي على ثقافة المؤسسة، ويتجلى هذا الدور في أن كل أبعاده المدروسة كان لها دور وتأثير في مجال تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، حيث كان الدور الأكبر والتأثير العالي لهذه الثقافة من مسؤولية مجال الاتصال المفتوح والمشاركة في بناء المعلومة نتيجة الدعم القيادي والاستخدام الكبير للوسائل والوسائط الرقمية وما تقدمه من حلول والتي من شأنها أن تحسن التفاعل الإيجابي بين الأفراد وتوطد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين والإدارة، في حين أن مجال اتخاذ القرارات كان له دور معتبر ومساهمة فعالة في ثقافة المؤسسة عن طريق دعم قيادة الشركة بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار لتنمية الروح المعنوية والشعور بالأهمية وتحقيق العدالة داخل التنظيم وزيادة الالتزام بقيمها وأعرافها ومعتقداتها التنظيمية بهدف تعزيز ثقافة المؤسسة، ويأتي في المرتبة الثالثة مجال العلاقات الإنسانية والمدعم من قبل القيادة التشاركية بالممارسة لهذه العلاقات وما تقدمه من مساهمة في تفعيل قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات المؤسسة، أما مجال تفويض السلطة فكان له الدور الأقل والتأثير الضعيف في تفعيل ثقافة المؤسسة وكانت مساهمته محدودة، وهذا ما يستدعي من قادة الشركة العمل على دعم هذه الآلية بزيادة التفويض للسلطة وتوسيع مجال الصلاحيات وما يتطلبه من تدريب أكثر للعاملين على تطوير مهاراتهم الذاتية وتحسين كفاءتهم المهنية قصد المشاركة في تحمل المسؤولية من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

قائمة المراجع

• بالعربية

الكتب

1. ابراش ابراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2009 .
2. ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، ط1، مصر، 1972.
3. ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، المجلد 12، دار صادر، ط1، بيروت، 2001.
4. ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، الجزء 11، دار صادر، ط3، بيروت، 1993.
5. أبو الكشك محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
6. إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
7. إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، لبنان، 1999.
8. أحمد إبراهيم احمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2002.
9. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2012 .
10. ادجار هـ شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته وهيبي، مركز البحوث، السعودية، 2011 .
11. إدريس ثابت عبد الرحمان ، إدارة الأعمال :نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية 2007.
12. أندرسن مارك ، مدخل إلى فن القيادة، ترجمة: عايدة الباجوري، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ط1، القاهرة، 2016.
13. أونيس عبد المجيد، مدخل لضغوض العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري العلمية، ط1، (د س ن) .
14. البارودي منال احمد ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015.
15. بدوي أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، 1982 .
16. بدوي هناء حافظ، الاتصال بين النظرية و التطبيق ، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 2003 .
17. البرعي محمد، عابدين عدنان، الإدارة في التراث الإسلامي مع حكم وأمثال للمسؤولين ورجال الأعمال، مكتبة الخدمات الحديثة، ط1، جدة، 1988 .
18. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

19. بلوط حسين ابراهيم ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر،ط1،بيروت،2002.
20. بن علاء الحربي قاسم ،القيادة التربوية الحديثة،الجنادرية للنشر،ط1،الأردن، 2008.
21. بوحوش عمار ، الديان محمود محمد ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية،ط3، الجزائر،2001.
22. بودون ريمون، بوريكو فرانسوا ،المعجم النقدي لعلم الاجتماع ترجمة: سليم حداد ،ديوان المطبوعات الجامعية، ط1،الجزائر،1986.
23. بيتج نورث هاوس،القيادة الإدارية -النظرية والتطبيق-ترجمة:صلاح بن معاد العريفي ومازن بن فارس رشيد،مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2018.
24. جاد الرب سيد محمد،السلوك التنظيمي:موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة،مطبعة العشري،ط1، السويس، القاهرة،2005 .
25. الجارودي ماجدة ، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة ،قرطبة للنشر والتوزيع،د.ط، الرياض، السعودية، 2011.
26. الجر خليل ،المعجم العربي الحديث لاروس ،مكتبة لاروس، ط1،باريس،1987.
27. الجسار علي محمد ،الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى المدارس كما يراها المعلمون،مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع،ط1،الأردن،2014.
28. جودة محفوظ أحمد،العلاقات العامة مفاهيم ودراسات ،دار زهران،ط1،عمان،2009.
29. الحريري رافدة ،مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،دار المناهج للنشر والتوزيع،ط1،عمان، الأردن،2008.
30. الحريري رافدة عمر ،القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي،دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1، الاردن،2010.
31. حريم حسين ،السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،دار حامد،ط2،الأردن، 2009.
32. حسان محمد إبراهيم ،العجمي محمد حسين ،الإدارة التربوية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2007.
33. حسن عبد الفتاح ،في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة،دار النهضة العربية،1971.
34. حسونة يصل ،إدارة الموارد البشرية،دار أسامة للنشر والتوزيع،ط1،الأردن،2008.
35. حمد إسماعيل بلال ،السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،دار الجامعة الجديدة، ط1،القاهرة،2005.
36. حمدوش رشيد،مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة امتدادية أم قطعية،دار هومة،2009،الجزائر.

37. حمود خضير كاظم ، وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
38. حمود خضير كاظم ، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010.
39. الحميري باسم ، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2009.
40. حنا نصر الله، مبادئ إدارة الوقت، ط2، دار التقدم العلمية، الاردن، 2006.
41. خزام خليل منى عطية ، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2009 .
42. خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة ، دار ميسرة للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن، 2000.
43. دادي عدون ناصر ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
44. دليو فضيل ، إتصال المؤسسة: إشهار- علاقات عامة- علاقات مع الصحافة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
45. دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2007.
46. الدوسري محمد بن عابد المشاركة ، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 2005.
47. ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمان أحمد هيجان، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1995.
48. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار أسامه للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، 2003.
49. راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، ط1، الإسكندرية ، 2004.
50. ربحي مصطفى عليان، إدارة مراكز مصادر التعلم، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
51. رتيمي الفضيل ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دراسة نظرية، دار بن مرابط للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2009 .
52. رشوان حسين عبد الحميد احمد ، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة ، ط1، الاسكندرية، 2010 .
53. رضوان شفيق ، السلوكية الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1994.
54. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2005.

55. الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، ط1، الأردن، 2007.
56. روزنتال و يودين، الموسوعة الفلسفية ترجمة سمير كرم، دار الطليعة، ط4، بيروت، 1981.
57. زاير سعد علي، عهود سامي هاشم، المندلاوي علاء عبد الخالف، الاتصال والتواصل التعليمي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020.
58. السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، ط2، عمان، 2013.
59. السلطان محمد سعيد انور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2003.
60. السلمي علي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، ط1، القاهرة، 2004.
61. سمير عباس، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2012.
62. السويسي عبد الوهاب، المتغيرات-الأبعاد-التصميم، دار النجاح، ط1، الجزائر، 2009.
63. سيار عبد الرحمان، القيادة الفعالة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2014.
64. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، دار الجيل، ط1، القاهرة، 1976.
65. سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الى القرن 21، دار الجيل، ط2، القاهرة، 1999.
66. سيد عبد الله معتر، إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية (الجزء الأول)، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2014.
67. سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
68. شحاتة محمد ربيع، قياس الشخصية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008.
69. الشرقاوي علي، العملية الإدارية: ميدان الأعمال مدخل الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، القاهرة، 1992.
70. شعباني إسماعيل، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، المعهد الوطني للتجارة، ط1، الجزائر، 2005.
71. شلتوت حسن معوض، التنظيم والإدارة، دار المعارف للطباعة والنشر، ط3، القاهرة، 1999.
72. شهاب فايدة إبراهيم، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسة التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
73. شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، ط1، القاهرة، 1992.
74. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1982.
75. طرطار احمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1999.
76. عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط2، الاردن، 2007.

77. عبد الرحمان عبد الله محمد ،علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة،دار النهضة العربية للنشر والتوزيع،لبنان،1999.
78. عبد العظيم صبري عبد العظيم ،حمدي أحمد محمود،فن صناعة القرار عند القائد الصغير،المجموعة العربية للتدريب والنشر،ط1، القاهرة، 2015.
79. عبد الغاني حمود علاء الدين ،إدارة المنظمات ،دار صفاء للنشر والتوزيع،ط1،عمان، 2011.
80. عبد الفتاح ياغي محمد ،اتخاذ القرارات التنظيمية،دار وائل للنشر والتوزيع،ط1،الأردن،2010.
81. عبد الواحد محمود صديق ، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون(رؤية مستقبلية)،دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع،ط1،السعودية،2016.
82. عبوي زيد منير، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، 2010.
83. العجمي محمد حسين ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط9،الأردن،2015.
84. عساف محمد عبد المعطي،السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ،دار زهرات،ط1،الأردن،2000.
85. العلاق بشير ،الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ،دار اليازوري للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2008.
86. العلاق بشير ،القيادة الإدارية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،ط1،الأردن،2010.
87. علوان قاسم نايف ،نجوى رمضان إحميد،إدارة الوقت: مفاهيم-عمليات-تطبيقات ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1،عمان،الأردن،2009.
88. علوان نايف، رمضان أحمد نجوى ،إدارة الوقت : مفاهيم عمليات،تطبيقات ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1،الأردن،2009.
89. عماد عبد الغاني ،البحث الاجتماعي: منهجيته مراحلته تقنياته ،منشورات جورس برس،ط1،لبنان، 2006 .
90. عماد عبد الغاني ،سوسيولوجية الهوية:جدلية الوعي والتفكك وإعادة البناء،مركز دراسات الوحدة العربية،ط1،بيروت، 2017.
91. العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع،ط3،الأردن، 2005.
92. عياصرة معن محمود ، بني أحمد مروان محمد ،القيادة والرقابة والاتصال الإداري ،دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1،الأردن،2008.
93. غباين عمر محمود ،القيادة الفاعلة والقائد الفعال ،إثراء للنشر والتوزيع،ط1،الأردن، 2009،ص185.

94. الغزو فاتن عوض ، القيادة والإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
95. غياث بوفلحة ، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2014.
96. غيث محمد عاطف وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، القاهرة، 1995 .
97. الفريجات خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
98. الفريجات خيضم كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة، الشهباني انعام ، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
99. فيفر ايزابيل، دنلاب جين، الإشراف التربوي على المعلمين: ترجمة محمد ديراني، روائع مجدلاوي، ط1، عمان، 2001.
100. قاسم بن عائل الحربي ، القيادة التربوية الحديثة، عمان، ط1، الجنادرية، 2008.
101. قاسمي ناصر ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011 .
102. قاسمي ناصر ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.
103. القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج عالمي، مكتبة المتنبي، ط4، السعودية، 2016.
104. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1 ، عمان، 2009.
105. كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
106. كوش دنيس ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ترجمة: منير السعيداني ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2007.
107. اللوزي موسى ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2007.
108. م. روزنتال، ب. يودين، الموسوعة الفلسفية: ترجمة سمير كرم ، دار الطليعة، ط4، بيروت، 1981.
109. ماضي جمال ، القيادة المؤثرة، المدائن للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 1995.
110. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة، 2008.
111. محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، دار المعرفة، ط1، القاهرة، 1980.
112. المدهون موسى توفيق، الجازولي إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1995.

113. المرسي جمال الدين، ثابت إدريس، مصطفى ابوبكري، الإدارة في المنظمات العامة، جامعة المنوفية، ط1، القاهرة، 2002.
114. مصطفى عمودي، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة للنشر، ط1، الاسكندرية، 2003.
115. المعراج سمير عطية، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2020.
116. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
117. مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2003.
118. منسي عبد الحليم محمود و سهير كامل أحمد، أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية، مركز الإسكندرية للكتاب، ط1، مصر، 2002.
119. موسى اللوزي، زويلف مهدي حسن، التنظيم والأساليب والاستثمارات الإدارية، دار وائل، ط1، عمان، 1999.
120. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
121. نبيل صادق، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، ط1، مصر، 1983.
122. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، ط7، دار الثقافة، ط1، الأردن، 2007.
123. نويس معلوف، المنجد في اللغة، المطبعة الكاثوليكية، ط19، بيروت، د س ن.
124. هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية: مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
125. وفيق النحلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار امجد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
126. الويشي السيد فتحي، الاساليب القيادية للمورد البشري (الأخلاق الإدارية - إستراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013.
- الأطروحات**
127. أغا كمال، العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيط الإقليمي للتنمية الريفية بمحافظة الشرقية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الخدمة الاجتماعية، القاهرة، 1979.
128. بركات ربيعة، اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

129. بساس بلخير ، إستراتيجية التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2016 - 2017،
130. بلغماري مولاي إبراهيم ، الأنماط القيادية وأثرها على تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، إدارة الأعمال، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2020-2021.
131. بن حمود ناصر ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة باتنة، الجزائر، 2017.
132. بن حمود ناصر ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة باتنة1، الجزائر، 2016-2017.
133. بوقرة كمال ، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008.
134. بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع تنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
135. جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
136. جغلولي يوسف ، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة الجزائر، 2011.
137. حواس رشيد، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة باتنة01، الجزائر، 2017-2018.
138. الرفاعي محمد حسين ، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة بالعربية 2009.
139. صحراوي وافية ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2012-2013.
140. علوط الباتول ، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2012-2013.

141. مجدي نويري ، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة
دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
142. محمدي عبد القادر ، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير
منشورة)، علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
143. معمري أحمد ، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب
العيون العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم اجتماع التنظيم والعمل،
جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
144. مقراني الهاشمي ، إستراتيجية التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المؤسسة
الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة القاسم سعد الله، الجزائر، 2016-2017.
145. مهديد فاطمة الزهراء ، اثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه
(غير منشورة) ، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر، 2015-2016.
- المقالات العلمية**
- * الورقية**
146. أبو مدغيم عبد الكريم سالم ، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية
وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية
والاجتماعية ، العدد(22)، جويلية 2021 ، ص ص 163-181.
147. ايدير عبد الرزاق، بن مومن أسماء، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية- دراسة ميدانية لدى عينة
من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس ، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه
لخضر ، الوادي، المجلد1، العدد2، 2018، ص ص (164-179)
148. برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل، فعالية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة: دراسة تطبيقية بمديرية
توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، مجلة دفاتر بوادكس، الجزائر، المجلد(10)، العدد(02)، 2021 ، ص ص
41-56.
149. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعملية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية،
الجزائر، العدد(7)، 2016 ، ص ص 269-284.
150. بن معتوق حمزة ، العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة العلوم الاجتماعية،
المجلد(16)، العدد(01)، مارس 2022، ص ص 697-720.

151. بن وهيب نورة، هماش ملين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد 3، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار تليجي، الاغواط، ص ص 347-366 .
152. بوراس نور الدين، زوزو رشيد، دور القيادة الادارية في تنمية مؤشرات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المركب المنجمي صوميفوص بئر العاتر، مجلة العلوم الانسانية، المجلد (20)، العدد (02)، الجزائر، 2020، ص ص 588-602.
153. بوزمارن فريدة، خيثر محمد، فعالية نظام المعلومات في عملية لتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (13)، العدد (1)، الجزائر، 2022، ص ص 207-222.
154. تومي بلقاسم، الشيكو آنسة، أهمية الثقافة التنظيمية والعملية الاتصالية في المؤسسة الجامعية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد (2)، العدد (4)، 2019، ص ص 367-378.
155. جولتان حسن حجازي، شادي خالد قشوع، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 2، 2021، ص ص 690-709.
156. حامى فتحى الصياد، فعالية التدخل المهني باستخدام النموذج التنموي من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتنمية مهارات التعامل مع مشكلات أطفالهن ذوي الهمم، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، بورسعيد، العدد (20)، 2020، ص ص 1024-1086.
157. حبي سعيدة، فحة رضا، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية "رؤية سوسيو اقتصادية"، مجلة المعيار، المجلد (25)، العدد (58)، 2021، ص ص 960-972 .
158. خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد (39)، العدد (1)، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2019.
159. حريش عبد القادر، حمزة عبد الرحمان، المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة الحقيقة، العدد 39، الجزائر، 2016، ص ص 231-248.
160. درامشية لمياء، بلقاسم فاطمة، المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر دراسة تأصيلية، مجلة الحوار الثقافي، الجزائر، المجلد (5)، العدد (2)، 2016، ص ص 218-324.
161. دريدي فاطمة، قرواني محمد الأمين، تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 40، جوان 2015، ص ص 303-313.
162. دليلى لحسن، محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد (3)، ص ص 737-750.

163. دويدار محمد، أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين، المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة منصور، المجلد (07)، العدد (26)، مصر، 2011، ص ص 145-183.
164. دياب مفتاح محمد، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد (1)، العدد (2)، ليبيا، 2022، ص ص 44-65.
165. الرميدي بسام سمير ، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد (10)، العدد (2) ، جامعة شلف ، 2018، ص ص 44-54.
166. ريموي صوفيا سعيد ، فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبنى على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (29)، العدد (1)، 2021، ص ص 236-262.
167. زانا مجيد صادق، فاروق حكيم نجم، سردار عبد الحميد احمد، دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (8)، عدد (16)، 2016، ص ص 138-169.
168. زايدي سنية، كشرط فاطمة الزهراء، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد (2)، العدد (01)، الجزائر، 2020، ص ص 23-46.
169. سامي هادف نجاة، المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على العمال، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد (1)، العدد (2) ديسمبر 2018، ص ص 6-16.
170. سليمان تيش تيش محمد ملين، خياط أميرة، العدالة التنظيمية المحددات والنتائج، مجلة الخلدونية، المجلد (12)، العدد (1)، الجزائر، 2020، ص ص 39-59.
171. الشمري سامي عواد، اللوقان محمد فهاد، واقع القيادة التشاركية الثانوية بمدينة حائل وسبل تطورها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (3)، 2018، ص ص 57-113.
172. شملال صافية، نعموني مراد، حداد إبراهيم، الدعم التنظيمي لدى المشرف وعلاقته بالالتزام التنظيمي عند عمال المؤسسة الإستشفائية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد (9)، العدد (2)، الجزائر، 2022، ص ص 158-173.
173. شهيد هدي ، بوسهمين أحمد، أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد (3)، العدد (2)، الجزائر، 2016، ص ص 233-244.

174. شوقي محمد الصباح، عبد العزيز علي مرزوق، ثروت صبري العزب عبد الجواد، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (16)، السداسي الثاني 2017، ص ص 141-158.
175. الطراونة محمد أحمد ، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (17)، العدد (1)، الأردن، 2002، ص ص 63-94.
176. علي الصلاحين أسامة سليمان ، عبد الاله العطار، واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة أبحاث اقتصادية، المجلد (2) العدد (1)، الجزائر، 2019، ص ص 84-105.
177. فبقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (8)، العدد 14، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2008، ص ص 163-180.
178. لعربي أحمد ، واقع الثقافة التنظيمية في بيئة العمل، مجلة الحقيقة، مج (17)، ع (4)، الجزائر، 2018، ص ص 313-346.
179. مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد (13)، الجزائر 2018، ص ص 234-244.
180. هامل زين الدين، كعوان محمد، أبعاد ومؤشرات العلاقات الإنسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، المجلد (08)، العدد (03)، ديسمبر 2022، ص ص 62-81.

* الإلكترونية

181. مهيري دليلة، الاتصال الافناعي للقائد ودوره في بناء ثقافة الاتصال التنظيمي لدى العمال، مقال متوفر

على الرابط المقال: <https://www.researchgate.net/publication/339298725>.

182. نشوان تاقى الدين، علي ناصر التاحيتاح ، صنع القرارات ودعم اتخاذ القرار المناسب في إدارة الأزمات

دراسة وصفية وتحليلية، مقال متوفر على الرابط المقال:

<https://www.researchgate.net/publication/348991786>

● بالأجنبية

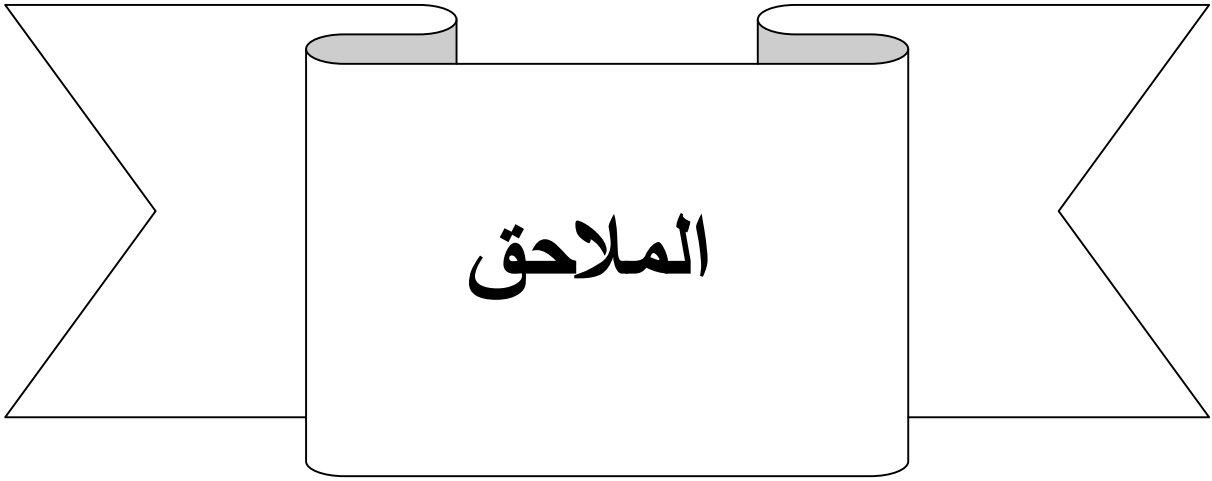
183. Aan Komariah , Zuraidah Abdullah , Indonesian-Malaysia Elementary School Principal Participative Leadership, journal of Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 526, Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM ,2020), Indonesia,2021, pp 459-462.
184. Angell, Alan & Lowden, Pamela & Thorp, Rosemary, Decentralizing Development, Oxford University Press, 2001.

185. Arturs Barbars, **Interaction Between Organizational Culture And Work Engagement In The Information And Communication Technology Sector In Latvia**, Journal of Business Management, Vol(4),No(2),2018,pp 84-100.
186. Aslan,mustafa, **Conceptual Framework Of The Organizational Belief Climate**, Journal Of Social Humanities and Administrative Sciences,2021,vol(7),issue(42),pp1280-1290.
187. Assari Mohammed, razli che, **Stratigic Decision Making Practices and Organization Performance à Conceptual Prespective of Organizations**,business et economics conférence ,june(24-26),2007,oxford university,2007.
188. Bernard bass, **Leadership psychology and organization behavior**, harpers and power publishers-new York 1960.
189. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**,2 nd ed, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey,2006.
190. BryanS, turner: **The Cambridge Dictionary of Sociology**, Cambridge University press, 2006.
191. E.Frank harrison,**the managerial décision making process**, mass :houghton mufflin, boston 1987.
192. Funda Sinani ,**The Effects of Participative Leadership Practices on Job Satisfaction for Highly Skilled Virtual Teams**: thesis doctor in Philosophy,Walden University,USA,2016.
193. Gary dessler,organization theory,2nd ed,prentice hall,1989.
194. Gregor.Petric,Kai.Roer,**The impact of formal and informal organizational norms on susceptibility to phishing: Combining survey and field experiment data**, Telematics and Informatics, vol(67), February (2022) 101766,pp1-15.
195. Hamid Tohidi, Mohammad Mehdi Jabbari,**Organizational culture and leadership**, Procedia Social and Behavioral Sciences, Islamic Azad University, Tehran vo(31),2012, pp 856–860.
196. Harold koonts,**Managemant**,mc graw-hile International book co, London ,1980
197. Humuntal Banjarnahor, Wesly Hutabarat, Abdul Muin Sibuea, Manihar Situmorang, **Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment**, International Journal of Instruction, October 2018 , Vol.11, No.4, pp 869-688.
198. **Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the Automotive Industry**, Serbian Journal of Management, 10(1),2015, p p 75-88.
199. Massie Josephl, **Essentiel Of Management**, Prentice-Hall Inc, New Jersey,1997
200. Mitja Gorenak, Suzana Košir, **The Importance Of Organizational Values For Organization**, Management Knowledge and Learning International ,international conference,2012,pp 563-569.
201. Muhammad Ismail Ramay, **Influence of Leadership Behavior and Participatory Decision Making on the Employees Organizational Commitment**, thesis in Philosophy,university of engineering and technology taxila,bakistan 2010.
202. Parsons.T, **suggestion for a sociological approach to theory of organization**, Administrative Science Quarterly,vo(1),No(1),1956,pp 63-85.
203. Petkovska. M, Bojadziev. M and Mucunski. Z, **Does Participative**

204. Richard.S.Brenyah, Edward.N.Tetteh, "**organizational culture and its impacts on employee retention: evidence from the private tertiary education sector of Ghana**, European Journal of Business and Management,vol (8) , N(34) , 2016,p p 47-52.
205. Robert B. Kaiser,Robert Hogan,S. Bartholomew Craig, **Leadership and the fate of organizations American Psychologist**,2008,vol(63),no(2),pp 96-110.
206. Rolla E. Lewis and Rose Borunda, **Lived Stories: Participatory Leadership in School Counseling**, Journal of Counseling & Development,2006, Vol.84, No.4, pp406-413.
207. Rolla E. Lewis and Rose Borunda, **Lived Stories: Participatory Leadership in School Counseling**, Journal of Counseling & Development,2006, Vol.84, No.4,p408, pp406-413.
208. Sahnoun abdrazak ,**la nature de la culture organisationnelle**,revu recherches, vol(10),n(2),2016,algerier, p p 38-47.
209. Shein, Edgar. H: **Organization Culture and Leadership**, Jossey Bass, San Francisco, 1985.
210. **The New Webster's Dictionary**, Lexicon Publications,Usa,1993.
211. Thill, John V, Courtland Bovee, **Excellence In Business Communication**, Pearson Prentice Hall, Ed6 ,Usa , 2005.
212. Yi-Hwa Liou, Esther Tamara Canrinus, Alan J. Daly, **Activating the implementers: The role of organizational expectations, teacher beliefs, and motivation in bringing about reform**, Teaching and Teacher Education, vo l(79), 2019, p p 60-72.
213. Zinsou Daniel Nakou, Serge Francis Simen Nana, **Leadership participatif et identification organisationnelle : rôle médiateur de la responsabilité sociale des entreprises perçue par les employés et la fierté d'être membre dans les petites et moyennes entreprises béninoises**, International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing,volum3 issi(3),may-2021,p p204-224.

● المواقع الإلكترونية

214. <http://www.algeriatelecom.dz>
215. <https://www.researchgate.net>
216. <https://www.sayahtadrar.blogspot.com>
217. <https://www.youtube.com>.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع والديمقراطية

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

موضوع الدراسة

القيادة التشاركية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية في
المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بشركة اتصالات
الجزائر بأدرار-

يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة الميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم اجتماع التنظيم، حيث قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة والمكونة من محورين أساسيين: الأول مقياس القيادة التشاركية، والثاني مقياس الثقافة التنظيمية، آملاً في تعاونكم مع الباحث من خلال مساهمتكم القيمة في التفضل بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، مع العلم بان هذه الإجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة، كما أنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الدكتورة:

دليلة مهيري

من إعداد الطالب:

سالم عيسى

أولاً: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر () أنثى ()
- السن: من 20 إلى 30 ()، من 31 إلى 40 ()، من 41 إلى 50 ()، من 50 فما فوق ()
- المستوى التعليمي: ابتدائي ()، متوسط ()، ثانوي ()، جامعي ()
- المنطقة المهنية: ادرار ()، تيميمون ()، برج باجي مختار ()
- الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات ()، من 5 إلى 10 سنوات ()، أكثر من 10 سنوات ()

ثانياً: مجال القيادة التشاركية

الرقم	البعد الأول: تفويض السلطة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1	تفويض الصلاحيات للتابعين يعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس					
2	تسمح قيادة الوحدة العملية للاتصالات للعاملين بها بالمشاركة في تولي بعض المهام القيادية حسب قدراتهم ومهاراتهم					
3	تكليفك بمهام ذات مسؤولية يزيد من التزامك الوظيفي					
4	عند تكليفك ببعض المهام، يعطى لك الوقت الكافي لإنجازها					
5	تشارك المديرية الفرعية التابعة للوحدة العملية في متابعة ورقة الحضور والغياب للعاملين الذين هم تحت تصرفهم.					
الرقم	البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
6	تحرص قيادة الشركة على المشاركة في توفير جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة					
7	تعمل قيادة الشركة على المساهمة في إرساء مبادئ العدل والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات المهنية					
8	في حالة وقوع خطأ مهني يلزم العتاب يحترم الرئيس شعور المرؤوسين عند الغضب					
9	تحرص قيادة الشركة على المشاركة الجماعية في أداء العمل ضمن فريق عمل متكامل					
10	يعمل قائد الوحدة على توفير مناخ عمل يسوده التفاهم والمشاركة					

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات
					11	يحرص قائد الوحدة على تحقيق أهداف الشركة من خلال إشراك العاملين في إعداد مخطط العمل السنوي
					12	يحرص قائد الوحدة على إيجاد حلول ناجعة لمشاكل العمل عن طريق إشراك العاملين في تقديم اقتراحات ومبادرات
					13	تعمل قيادة الوحدة على إلزامية تنفيذ القرارات من خلال توسيع دائرة المشاركة في اتخاذها
					14	تتوهم قيادة الوحدة آراء ووجهات نظر العاملين عند اتخاذ قراراتهم
					15	تحرص قيادة الوحدة على أن تتسم الأهداف بالوضوح والدقة
معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	البعد الرابع: الاتصال وبناء المعلومة
					16	تشرك قيادة الوحدة العاملين بكل ما هو مستجد عن الحالة الوبائية لفيروس كورونا
					17	يشرك قائد الوحدة العاملين في الاطلاع على المعلومات الخاصة بالإجراءات التنظيمية للشركة.
					18	يسمح قائد الوحدة بحرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد والمراكز التقنية والوكالات التجارية التابعة للوحدة.
					19	يحرص قائد الوحدة على المشاركة في وصول المعلومة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة
					20	ينصت ويستمع لمطالب العمال ويناقشها معهم وباللغة التي يفهمونها

ثالثاً: مجال الثقافة التنظيمية

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	البعد الأول: القيم التنظيمية
					21	يحرص قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين
					22	يعمل على الالتزام باحترام القانون الداخلي للشركة
					23	يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين
					24	يحرص على تقاسم المعلومات الجديدة بين العاملين
					25	يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح
معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

					يتوافر لدى العاملين في الشركة قناعات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	26
					يعتقد العاملين في الشركة بان انجاز العمل بفعالية يتطلب المساهمة الجماعية في توفير ظروف العمل اللائقة	27
					لدى العاملين قناعات بان العلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوس تحفز على زيادة الأداء.	28
					لدى العاملين قناعات بان تفويض السلطة يتطلب كفاءات مهنية	29
					لدى العاملين قناعات بان الإدارة تشجع المشاركة في استقطاب زبائن جدد من خلال البحث عنهم في البيئة الخارجية	30
معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثالث: التوقعات التنظيمية	الرقم
					يتوقع القائد تحسين وتيرة العمل من خلال مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات	31
					يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم	32
					تتوقع الشركة من العاملين المشاركة في انجاز المخطط السنوي المبرمج في الوقت المحدد	33
					تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	34
					يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات	35
معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الرابع: الأعراف التنظيمية	الرقم
					تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية	36
					الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	37
					تعمل القيادة على تشجيع روح التنافس والتحدي بين العاملين من خلال إطلاق مسابقات داخلية	38
					تشارك القيادة العاملين أفراحهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية	39
					تلتزم الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين لعادات وتقاليد مجتمعهم	40

مضمون المقابلة:

في إطار إعداد أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل وبغية جمع المعلومات المتعلقة بإعداد هذه الدراسة في جانبها الميداني، يشرفني أن التقي بسيادتكم الموقرة للحديث حول موضوع القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة والمتمثلة في تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومة، ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار

1- هل يقوم قائد الوحدة بتفويضكم لبعض الصلاحيات؟

.....
.....

في نظرك لماذا هذا التفويض؟.....

.....

2- هل هذه العملية تتضمن اتخاذ قرارات؟

.....
.....

إن وجدت هذه القرارات، فهي ضمن أي مجال تكون؟.....

.....

3- هل يشارك قائد الوحدة في اتخاذ قرارات مهمة؟

.....
.....

.....

4- في نظرك، هل تحرص قيادة الشركة على مشاركة الأعوان في تقديم حلول واقتراحات لمشاكل العمل؟

.....
.....

ولماذا؟.....

.....

5- هل تعمل قيادة الشركة على توفير مناخ عمل يسوده التقدير والاحترام بين العاملين؟

.....
.....
.....

6- هل يشجع قائد الوحدة العاملين على المشاركة في أداء المهام كفريق عمل واحد؟

.....
.....
.....

7- هل ترى بان المعلومات المتعلقة بمهامك الوظيفية تصلك في الوقت المناسب؟

.....
.....
.....
وهل تتم مشاركتها مع الأفراد المعنيين بها؟.....

8- هل تحرص الشركة على مشاركة العاملين في الحصول على المعلومة؟

.....
.....
.....

9- هل قامت الشركة بوضع برامج وآليات لضمان الاتصال والتواصل بين العاملين والإدارة؟

.....
.....
.....

أين وجدت فما هي هذه الآليات؟.....

.....
.....
.....

10- هل يتواصل معك قائدك باللغة التي تفهمها؟

.....
.....
.....
ولماذا؟.....

.....

الملحق رقم (3): قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	الأستاذ	الرقم
ادرار	علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية	أستاذ التعليم العالي	بوكميش لعلا	1
ادرار	علم الاجتماع تنظيم وعمل	أستاذ محاضر أ	لعربي احمد	2
غرداية	علم الاجتماع تنظيم وعمل	أستاذ محاضر أ	بونوة علي	3
الاغواط	علم الاجتماع تنظيم وعمل	أستاذ التعليم العالي	دناقة علي	4
ادرار	علم الاجتماع تنظيم وعمل	أستاذ التعليم العالي	نعيجة رضا	5
ادرار	علم الاجتماع تنظيم وعمل	أستاذ محاضر أ	صادق عثمان	6
ادرار	علم الاجتماع تنظيم وعمل	أستاذ محاضر أ	رحماني محمد	7
ادرار	علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية	أستاذ التعليم العالي	بالشيخ أسماء	8

الملحق رقم (4): مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS

Statistiques

	الجنس	السن	المستوى التعليمي	المنطقة المهنية	الخبر المهنية
N Valide	209	209	209	209	209
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	1,2584	2,6029	3,4163	1,3397	2,5167
Médiane	1,0000	2,0000	4,0000	1,0000	3,0000
Mode	1,00	2,00	4,00	1,00	3,00
Ecart type	0,43879	0,90945	0,74287	0,60796	0,64372
Variance	0,193	0,827	0,552	0,370	0,414
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Somme	263,00	544,00	714,00	280,00	526,00

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	155	74,2	74,2	74,2
أنثى	54	25,8	25,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 إلى 30 سنة	19	9,1	9,1	9,1
من 31 إلى 40	87	41,6	41,6	50,7
من 41 إلى 50	61	29,2	29,2	79,9
من 50 فما فوق	42	20,1	20,1	100,0
Total	209	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إبتدائي	6	2,9	2,9	2,9
متوسط	14	6,7	6,7	9,6
ثانوي	76	36,4	36,4	45,9
جامعي	113	54,1	54,1	100,0
Total	209	100,0	100,0	

المنطقة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أدرار	153	73,2	73,2	73,2
تيميمون	41	19,6	19,6	92,8
برج باجي المختار	15	7,2	7,2	100,0
Total	209	100,0	100,0	

الخبر المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	17	8,1	8,1	8,1
من 5 إلى 10 سنوات	67	32,1	32,1	40,2
أكثر من 10 سنوات	125	59,8	59,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Corrélations

		تقويض الصلاحيات للتابعين يعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	تسمح قيادة الوحدة العقلية للاتصالات للعاملين بها بالمشاركة في تولي بعض المهام القيادية حسب قدراتهم ومهاراتهم	كثيفك بمهام ذات مسؤولية يزيد من التزامك الوظيفي	عند تكليفك ببعض المهام ، يعطى لك الوقت الكافي لإنجازها	شارك المديرات الفرعية التابعة للوحدة العملية في متابعة ورقة الحضور والغياب للعاملين الذين هم تحت تصرفهم.	البد الأول: تقويض السلطة
Rho de Spearman	Coefficient de	1,000	,518**	,232**	,292**	,225**	,637**
	Sig. (bilatéral)		0,000	0,001	0,000	0,001	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de	,518**	1,000	,188**	,369**	,384**	,742**
	Sig. (bilatéral)	0,000		0,006	0,000	0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de	,232**	,188**	1,000	,304**	,139'	,489**
	Sig. (bilatéral)	0,001	0,006		0,000	0,044	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de	,292**	,369**	,304**	1,000	,249**	,659**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de	,225**	,384**	,139'	,249**	1,000	,581**
	Sig. (bilatéral)	0,001	0,000	0,044	0,000		0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de	,637**	,742**	,489**	,659**	,581**	1,000
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	209	209	209	209	209	209

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

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

Corrélations

		تحرص قيادة الشركة على المشاركة في توفير جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة	تعمل قيادة الشركة على المساهمة في إرساء مبادئ العدل والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات المهنية	في حالة وقوع خطأ مهني يلزم العتاب يحترم الرئيس شعور المرؤوسين عند التضبط	تحرص قيادة الشركة على المشاركة الجماعية في أداء العمل ضمن فريق عمل متكامل	يعمل قائد الوحدة على توفير مناخ عمل يسوده التفاهم والمشاركة	البد الثاني: العلاقات الإنسانية
Rho de Spearman	Coefficient de	1,000	,546**	,331**	,397**	,304**	,730**
	Sig. (bilatéral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de	,546**	1,000	,549**	,519**	,414**	,808**
	Sig. (bilatéral)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de	,331**	,549**	1,000	,470**	,401**	,684**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de	,397**	,519**	,470**	1,000	,539**	,744**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de	,304**	,414**	,401**	,539**	1,000	,611**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de	,730**	,808**	,684**	,744**	,611**	1,000
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	209	209	209	209	209	209

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

Corrélations

		يحرص قائد الوحدة على تحقيق أهداف الشركة من خلال إشراك العاملين في إعداد مخطط العمل السنوي	حرص قائد الوحدة على إيجاد حلول ناجحة لمشاكل العمل عن طريق إشراك العاملين في تقديم اقتراحات ومبادرات	تعمل قيادة الوحدة على الرامية تنفيذ القرارات من خلال توسيع دائرة المشاركة في اتخاذها	تعترم قيادة الوحدة آراء ووجهات نظر العاملين عند اتخاذ قرارات تهمهم	تحرص قيادة الوحدة على أن تتسم الأهداف بالوضوح والدقة	البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات	
Rho de Spearman	يحرص قائد الوحدة على تحقيق أهداف الشركة من خلال إشراك العاملين في إعداد مخطط العمل السنوي	Coefficient de corrélation	1,000	,601**	,404**	,316**	,315**	,664**
		Sig. (bilatéral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	209	209	209	209	209	209
	حرص قائد الوحدة على إيجاد حلول ناجحة لمشاكل العمل عن طريق إشراك العاملين في تقديم اقتراحات ومبادرات	Coefficient de corrélation	,601**	1,000	,693**	,536**	,360**	,818**
		Sig. (bilatéral)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
		N	209	209	209	209	209	209
	تعمل قيادة الوحدة على الرامية تنفيذ القرارات من خلال توسيع دائرة المشاركة في اتخاذها	Coefficient de corrélation	,404**	,693**	1,000	,590**	,442**	,803**
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
		N	209	209	209	209	209	209
تعترم قيادة الوحدة آراء ووجهات نظر العاملين عند اتخاذ قرارات تهمهم	Coefficient de corrélation	,316**	,536**	,590**	1,000	,528**	,778**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	
	N	209	209	209	209	209	209	
تحرص قيادة الوحدة على أن تتسم الأهداف بالوضوح والدقة	Coefficient de corrélation	,315**	,360**	,442**	,528**	1,000	,652**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	
	N	209	209	209	209	209	209	
البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات	Coefficient de corrélation	,664**	,818**	,803**	,778**	,652**	1,000	
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	209	209	209	209	209	209	

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

Corrélations

		تشارك قيادة الوحدة العاملين بكل ما هو مستجد من الحالة الوبالية لفيروس كورونا	يسمح قائد الوحدة بحرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد والمراكز التقنية والوكالات التجارية التابعة للوحدة	يحرص قائد الوحدة على المشاركة في وصول المعلومة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة	يتمتع لمطلب العمل وينقلها مع مهيد واللغة التي يفهمونها	البعد الرابع: الاتصال وبناء المعلومة		
Rho de Spearman	تشارك قيادة الوحدة العاملين بكل ما هو مستجد من الحالة الوبالية لفيروس كورونا	Coefficient de corrélation	1,000	,577**	,431**	,507**	,771**	
		Sig. (bilatéral)		0,000	0,000	0,000	0,000	
		N	209	209	209	209	209	
	يسمح قائد الوحدة بحرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد والمراكز التقنية والوكالات التجارية التابعة للوحدة	Coefficient de corrélation	,577**	1,000	,476**	,506**	,417**	,736**
		Sig. (bilatéral)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
		N	209	209	209	209	209	209
	يحرص قائد الوحدة على المشاركة في وصول المعلومة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة	Coefficient de corrélation	,431**	,476**	1,000	,623**	,473**	,724**
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
		N	209	209	209	209	209	209
يتمتع لمطلب العمل وينقلها مع مهيد واللغة التي يفهمونها	Coefficient de corrélation	,507**	,506**	,623**	1,000	,622**	,809**	
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	
	N	209	209	209	209	209	209	
البعد الرابع: الاتصال وبناء المعلومة	Coefficient de corrélation	,771**	,736**	,724**	,809**	,724**	1,000	
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	209	209	209	209	209	209	

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

Corrélations

			البعد الأول: تفويض السلطة	البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات	البعد الرابع: الاتصال وبناء المعنوية	القيادة التشاركية
Rho de Spearman	البعد الأول: تفويض السلطة	Coefficient de corrélation	1,000	,439**	,625**	,488**	,783**
		Sig. (bilatéral)		0,000	0,000	0,000	0,000
		N	209	209	209	209	209
	البعد الثاني: العلاقات الإنسانية	Coefficient de corrélation	,439**	1,000	,524**	,493**	,748**
		Sig. (bilatéral)	0,000		0,000	0,000	0,000
		N	209	209	209	209	209
	البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات	Coefficient de corrélation	,625**	,524**	1,000	,619**	,852**
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000		0,000	0,000
		N	209	209	209	209	209
	البعد الرابع: الاتصال وبناء المعنوية	Coefficient de corrélation	,488**	,493**	,619**	1,000	,791**
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000		0,000
		N	209	209	209	209	209
	القيادة التشاركية	Coefficient de corrélation	,783**	,748**	,852**	,791**	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000	
		N	209	209	209	209	209

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

Corrélations

			يرحس قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين	يعمل على الالتزام باحترام القنون الداخلي للشركة	يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين	يرحس على تقديم المعلومات الجديدة بين العاملين	يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح	البعد الأول: تفعيل القيم التنظيمية
Rho de Spearman	يرحس قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين	Coefficient de corrélation	1,000	,569**	,271**	,542**	,513**	,782**
		Sig. (bilatéral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	209	209	209	209	209	209
	يعمل على الالتزام باحترام القنون الداخلي للشركة	Coefficient de corrélation	,569**	1,000	,307**	,568**	,433**	,754**
		Sig. (bilatéral)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
		N	209	209	209	209	209	209
	يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين	Coefficient de corrélation	,271**	,307**	1,000	,272**	,182**	,535**
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000		0,000	0,008	0,000
		N	209	209	209	209	209	209
	يرحس على تقديم المعلومات الجديدة بين العاملين	Coefficient de corrélation	,542**	,568**	,272**	1,000	,592**	,766**
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
		N	209	209	209	209	209	209
	يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح	Coefficient de corrélation	,513**	,433**	,182**	,592**	1,000	,704**
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,008	0,000		0,000
		N	209	209	209	209	209	209
	البعد الأول: تفعيل القيم التنظيمية	Coefficient de corrélation	,782**	,754**	,535**	,766**	,704**	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
		N	209	209	209	209	209	209

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

Corrélations							
		يتوقع لدى العاملين في الشركة قاعات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	يعتقد العاملون في الشركة بان انجاز العمل بفعالية يتطلب المساهمة الجماعية في توفير ظروف العمل المثلى	لذا العاملون قاعات بان العلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوس تحفز على زيادة الاداء	لذا العاملون قاعات بان تفويض السلطة يتطلب كفاءات مهيبة	لذا العاملون قاعات المشاركة في استقطاب زبائن جدد من خلال البحث عنهم في البيئة الخارجية	البيد الثاني: تفعيل المعوقات التنظيمية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,429**	,254**	,374**	,332**	,719**
	Sig. (bilatéral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de corrélation	,429**	1,000	,337**	,437**	,408**	,702**
	Sig. (bilatéral)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de corrélation	,254**	,337**	1,000	,314**	,192**	,549**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000		0,000	0,005	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de corrélation	,374**	,437**	,314**	1,000	,483**	,744**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de corrélation	,332**	,408**	,192**	,483**	1,000	,691**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,005	0,000		0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de corrélation	,719**	,702**	,549**	,744**	,691**	1,000
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	209	209	209	209	209	209

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

Corrélations							
		يتوقع القاد تحسين وتيرة العمل من خلال مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات	يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم	توقع الشركة من العاملين المشاركة في انجاز المخطط السنوي المبرمج في الوقت المحدد	توقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكوى الزبائن في اقرب وقت	يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات	البيد الثالث: تفعيل التوجهات التنظيمية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,287**	,476**	,438**	,417**	,699**
	Sig. (bilatéral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de corrélation	,287**	1,000	,365**	,286**	,222**	,547**
	Sig. (bilatéral)	0,000		0,000	0,000	0,001	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de corrélation	,476**	,365**	1,000	,464**	,487**	,754**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de corrélation	,438**	,286**	,464**	1,000	,652**	,747**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de corrélation	,417**	,222**	,487**	,652**	1,000	,739**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,001	0,000	0,000		0,000
	N	209	209	209	209	209	209
	Coefficient de corrélation	,699**	,547**	,754**	,747**	,739**	1,000
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	209	209	209	209	209	209

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

Corrélations

		تتمتع الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية	الأعراف السالفة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	تعمل القيادة على تشجيع روح التفاني والتحدى بين العاملين من خلال إطلاق مسابقات داخلية	تشارك القيادة العاملين أقرابهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية	تتمتع الإدارة باحترام المناسبات والأعياد والبنية ومشاركة العاملين العادات وتقاليد مجتمعهم	البعد الرابع: تفعيل الأعراف التنظيمية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,514**	,356**	,282**	,444**	,682**
	Sig. (bilatéral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
الأعراف السالفة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	Coefficient de corrélation	,514**	1,000	,460**	,235**	,281**	,696**
	Sig. (bilatéral)	0,000		0,000	0,001	0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
تعمل القيادة على تشجيع روح التفاني والتحدى بين العاملين من خلال إطلاق مسابقات داخلية	Coefficient de corrélation	,356**	,460**	1,000	,365**	,209**	,722**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000		0,000	0,002	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
تشارك القيادة العاملين أقرابهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية	Coefficient de corrélation	,282**	,235**	,365**	1,000	,559**	,656**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,001	0,000		0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209	209
تتمتع الإدارة باحترام المناسبات والأعياد والبنية ومشاركة العاملين العادات وتقاليد مجتمعهم	Coefficient de corrélation	,444**	,281**	,209**	,559**	1,000	,628**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,002	0,000		0,000
	N	209	209	209	209	209	209
البعد الرابع: تفعيل الأعراف التنظيمية	Coefficient de corrélation	,682**	,696**	,722**	,656**	,628**	1,000
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	209	209	209	209	209	209

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

Corrélations

		البعد الأول: تفعيل القيم التنظيمية	البعد الثاني: تفعيل المعتقدات التنظيمية	البعد الثالث: تفعيل التوقعات التنظيمية	البعد الرابع: تفعيل الأعراف التنظيمية	تفعيل الثقافة التنظيمية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,447**	,474**	,467**	,764**
	Sig. (bilatéral)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209
البعد الثاني: تفعيل المعتقدات التنظيمية	Coefficient de corrélation	,447**	1,000	,568**	,513**	,775**
	Sig. (bilatéral)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209
البعد الثالث: تفعيل التوقعات التنظيمية	Coefficient de corrélation	,474**	,568**	1,000	,522**	,785**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	209	209	209	209	209
البعد الرابع: تفعيل الأعراف التنظيمية	Coefficient de corrélation	,467**	,513**	,522**	1,000	,766**
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	209	209	209	209	209
تفعيل الثقافة التنظيمية	Coefficient de corrélation	,764**	,775**	,785**	,766**	1,000
	Sig. (bilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	209	209	209	209	209

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

RELIABILITY																											
/VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15 S16 S17 S18 S19 S20 S21 S22 S23 S24																											
S25 S26 S27 S28 S29 S30 S31 S32 S33 S34 S35 S36 S37 S38 S39 S40																											
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL																											
/MODEL=ALPHA.																											
Statistiques de fiabilité																											
Alpha de Cronbach														Nombre d'éléments													
0,946														40													

Statistiques							
		توضيح الصلاحيات للتابعين يعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	تسمح قيادة الوحدة العملية للاتصالات للعاملين بها بالمشاركة في تولي بعض المهام القيادية حسب قدراتهم ومهاراتهم	كليةك بمهام ذات مسؤولية يزيد من التزامك الوظيفي	عند تكليفك ببعض المهام ، يعطى لك الوقت الكافي لإنجازها	شارك المدير بات القرعية التابعة للوحدة العملية في متابعة ورقة المحضر والغياب للعاملين الذين هم تحت تصرفهم.	الجد الأول:توضيح السلطة
N	Valide	209	209	209	209	209	209
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2775	4,0574	4,1818	3,9139	4,0096	4,0880
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		0,57137	0,77618	0,67614	0,88375	0,84915	0,47546
Somme		894,00	848,00	874,00	818,00	838,00	854,40

Statistiques							
		تحرص قيادة الشركة على المساهمة في إرساء مبادئ العدل والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات المهنية الطيبة	تعمل قيادة الشركة على العمل على المساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات المهنية الطيبة	في حالة وقوع خطأ مهني يلزم الختاب يحترم الرئيس شعور المرؤسين عند الغضب	تحرص قيادة الشركة على المشاركة الجماعية في أداء العمل ضمن فريق عمل متكامل	يعمل قائد الوحدة على توفير مناخ عمل يسوده التقاهم والمشاركة	الجد الثاني:العلاقات الإنسانية
N	Valide	209	209	209	209	209	209
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8900	3,7847	3,8947	3,9282	4,1722	3,9340
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		0,96194	0,95904	0,73276	0,84899	0,77148	0,63492
Somme		813,00	791,00	814,00	821,00	872,00	822,20

Statistiques							
		يحرص قائد الوحدة على إيجاد حلول ناجعة لمشاكل العمل عن طريق إشراك العاملين في تقديم اقتراحات ومبادرات	يحرص قائد الوحدة على إيجاد حلول ناجعة لمشاكل العمل عن طريق إشراك العاملين في تقديم اقتراحات ومبادرات	تعمل قيادة الوحدة على الزامية تنفيذ القرارات من خلال توسيع دائرة المشاركة في اتخاذها	يحترم قيادة الوحدة آراء ووجهات نظر العاملين عند اتخاذ قراراتهم	تحرص قيادة الوحدة على أن تتسم الأهداف بالوضوح والشفافية	الجد الثالث:المشاركة في اتخاذ القرارات
N	Valide	209	209	209	209	209	209
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9856	3,9761	3,9043	3,8756	3,9713	3,9426
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		0,75625	0,84033	0,82066	0,86815	0,74623	0,61967
Somme		833,00	831,00	816,00	810,00	830,00	824,00

Statistiques							
		يتشارك قائد الوحدة العاملين في الاطلاع على المعلومات الخاصة بالإجراءات التنظيمية للشركة.	يسمح قائد الوحدة بحرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد والمراكز التقنية والوكالات التجارية التابعة للوحدة	يحرص قائد الوحدة على المشاركة في وصول المعلومات في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة	يحرص قائد الوحدة على المشاركة في وصول المعلومات في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة	يحرص قائد الوحدة على المشاركة في وصول المعلومات في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة	الجد الرابع: الاتصال وبناء المعنوية
N	Valide	209	209	209	209	209	209
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1770	4,0000	4,1196	4,1005	4,0431	4,0880
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		0,72870	0,79663	0,75958	0,73671	0,85094	0,59250
Somme		873,00	836,00	861,00	857,00	845,00	854,40

Statistiques							
		يحرص قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين	يحمل على الالتزام باحترام القانون الداخلي للشركة	يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين	يحرص على تقاسم المعلومات الجديدة بين العاملين	يحمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح	البعد الأول: تفعيل القيم التنظيمية
N	Valide	209	209	209	209	209	209
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0144	4,2057	3,8565	4,0718	4,0048	4,0306
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		0,84625	0,69391	0,84265	0,75295	0,82914	0,57964
Somme		839,00	879,00	806,00	851,00	837,00	842,40

Statistiques							
		يتوافق لدى العاملين في الشركة فئات متشعبة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	يعتقد العاملين في الشركة بان اتجاز العمل بفعالية يتطلب المساهمة الجماعية في توفير ظروف العمل اللائقة	لذا العاملين فئات بان العلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوس تحفز على زيادة الاداء.	لذا العاملين فئات بان تفويض السلطة يتطلب كفاءات مهنية	لذا العاملين فئات بان الادارة تشجع المشاركة في استقطاب زبائن جدد من خلال البحث عنهم في البيئة الخارجية	البعد الثاني: تفعيل المعتقدات التنظيمية
N	Valide	209	209	209	209	209	209
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8804	4,1866	4,2440	4,2392	4,0383	4,1177
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		0,83208	0,69932	0,65249	0,74045	0,75222	0,52268
Somme		811,00	875,00	887,00	886,00	844,00	860,60

Statistiques							
		يتوقع القائد تحسين وثيرة العمل من خلال مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات	يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم	تتوقع الشركة من العاملين المشاركة في اتجاز المخطط السنوي المبرمج في الوقت المحدد	تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات	البعد الثالث: تفعيل التوقعات التنظيمية
N	Valide	209	209	209	209	209	209
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0431	4,1053	3,9282	4,1148	4,0144	4,0411
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		0,78634	0,62667	0,78423	0,78214	0,72376	0,53961
Somme		845,00	858,00	821,00	860,00	839,00	844,60

Statistiques							
		يتوقع القائد تحسين وثيرة العمل من خلال مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات	يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم	تتوقع الشركة من العاملين المشاركة في اتجاز المخطط السنوي المبرمج في الوقت المحدد	تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات	البعد الثالث: تفعيل التوقعات التنظيمية
N	Valide	209	209	209	209	209	209
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0431	4,1053	3,9282	4,1148	4,0144	4,0411
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		0,78634	0,62667	0,78423	0,78214	0,72376	0,53961
Somme		845,00	858,00	821,00	860,00	839,00	844,60

Corrélations				
		البيد الأول: تفويض السلطة	تفعيل الثقافة التنظيمية	
Rho de Spearman	البيد الأول: تفويض السلطة	Coefficient de corrélation	1,000	,669 ^{**}
		Sig. (bilatéral)		0,000
		N	209	209
	تفعيل الثقافة التنظيمية	Coefficient de corrélation	,669 ^{**}	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,000	
		N	209	209

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

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	,631 ^a	0,398	0,395	0,34883		
a. Prédicteurs : (Constante), البيد الأول: تفويض السلطة						
Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,633	0,209		7,799	0,000
	البيد الأول: تفويض السلطة	0,595	0,051	0,631	11,694	0,000
a. Variable dépendante : تفعيل الثقافة التنظيمية						

Tableau croisé يحرم قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين * تفويض الصلاحيات للتابعين يعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والمرؤوس						
		تفويض الصلاحيات للتابعين يعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس				Total
		معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
معارض بشدة	Effectif	0	1	1	2	4
	يحرم قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين % dans %	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
معارض	Effectif	1	1	4	1	7
	يحرم قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين % dans %	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%	100,0%
يحرم قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين	Effectif	0	2	18	8	28
	يحرم قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين % dans %	0,0%	7,1%	64,3%	28,6%	100,0%
موافق	Effectif	0	5	84	24	113
	يحرم قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين % dans %	0,0%	4,4%	74,3%	21,2%	100,0%
موافق بشدة	Effectif	0	1	21	35	57
	يحرم قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين % dans %	0,0%	1,8%	36,8%	61,4%	100,0%
Total	Effectif	1	10	128	70	209
	يحرم قائد الوحدة على مساهمة الجميع في تحقيق المساواة بين العاملين % dans %	0,5%	4,8%	61,2%	33,5%	100,0%

Tableau croisé لدى العاملين قناعات بان تفويض السلطة يتطلب كفاءات مهنية * تسمح قيادة الوحدة العملية للاتصالات للعاملين بها بالمشاركة في تولي بعض المهام القيادية حسب قدراتهم ومهاراتهم								
		تسمح قيادة الوحدة العملية للاتصالات للعاملين بها بالمشاركة في تولي بعض المهام القيادية حسب قدراتهم ومهاراتهم				Total		
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق			
لدى العاملين قناعات بان تفويض السلطة يتطلب كفاءات مهنية	معارض بشدة	Effectif	0	1	0	1	0	2
		% dans	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	معارض	Effectif	0	1	0	3	0	4
		% dans	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
	محايد	Effectif	0	0	4	9	1	14
		% dans	0,0%	0,0%	28,6%	64,3%	7,1%	100,0%
	موافق	Effectif	3	1	11	80	16	111
		% dans	2,7%	0,9%	9,9%	72,1%	14,4%	100,0%
	موافق بشدة	Effectif	0	2	9	29	38	78
		% dans	0,0%	2,6%	11,5%	37,2%	48,7%	100,0%
	Total	Effectif	3	5	24	122	55	209
		% dans	1,4%	2,4%	11,5%	58,4%	26,3%	100,0%

Tableau croisé يتوقع القائد تحسين وتيرة العمل من خلال مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات * تكليفهم بمهام ذات مسؤولية يزيد من التزامهم الوظيفي								
		تكليفهم بمهام ذات مسؤولية يزيد من التزامهم الوظيفي				Total		
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة			
يتوقع القائد تحسين وتيرة العمل من خلال مشاركة العاملين في تفويض بعض الصلاحيات	معارض بشدة	Effectif	0	0	0	2	3	5
		% dans	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	100,0%
	معارض	Effectif	0	0	0	1	0	1
		% dans	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	محايد	Effectif	0	1	3	17	6	27
		% dans	0,0%	3,7%	11,1%	63,0%	22,2%	100,0%
	موافق	Effectif	0	3	7	78	35	123
		% dans	0,0%	2,4%	5,7%	63,4%	28,5%	100,0%
	موافق بشدة	Effectif	1	0	4	29	19	53
		% dans	1,9%	0,0%	7,5%	54,7%	35,8%	100,0%
	Total	Effectif	1	4	14	127	63	209
		% dans	0,5%	1,9%	6,7%	60,8%	30,1%	100,0%

Tableau croisé يعمل على الالتزام باحترام القانون الداخلي للشركة * عند تكليفك ببعض المهام ، يعطى لك الوقت الكافي لإنجازها								
		عند تكليفك ببعض المهام ، يعطى لك الوقت الكافي لإنجازها				Total		
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق			
يعمل على الالتزام باحترام القانون الداخلي للشركة	معارض بشدة	Effectif	0	0	0	2	0	2
		% dans	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	معارض	Effectif	1	0	0	0	1	2
		% dans	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	محايد	Effectif	1	1	4	8	1	15
		% dans	6,7%	6,7%	26,7%	53,3%	6,7%	100,0%
	موافق	Effectif	4	6	9	83	20	122
		% dans	3,3%	4,9%	7,4%	68,0%	16,4%	100,0%
	موافق بشدة	Effectif	2	2	3	43	18	68
		% dans	2,9%	2,9%	4,4%	63,2%	26,5%	100,0%
	Total	Effectif	8	9	16	136	40	209
		% dans	3,8%	4,3%	7,7%	65,1%	19,1%	100,0%

Tableau croisé الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي * شارك المديرات الفرعية التابعة للوحدة العملية في متابعة ورقة الحضور والغياب للعامين الذين هم تحت تصرفهم								
		تشارك المديرات الفرعية التابعة للوحدة العملية في متابعة ورقة الحضور والغياب للعامين الذين هم تحت تصرفهم					Total	
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	معارض بشدة	Effectif	0	0	1	1	1	3
		% dans الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	معارض	Effectif	0	0	0	2	1	3
		% dans الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	محايد	Effectif	3	0	11	11	4	29
		% dans الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	10,3%	0,0%	37,9%	37,9%	13,8%	100,0%
	موافق	Effectif	3	3	11	85	19	121
		% dans الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	2,5%	2,5%	9,1%	70,2%	15,7%	100,0%
	موافق بشدة	Effectif	0	1	3	20	29	53
		% dans الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	0,0%	1,9%	5,7%	37,7%	54,7%	100,0%
Total	Effectif	6	4	26	119	54	209	
	% dans الأعراف السائدة في الشركة تعمل على تعزيز العمل الجماعي	2,9%	1,9%	12,4%	56,9%	25,8%	100,0%	

Corrélations				
		البعد التالي: العلاقات الإنسانية	تعجيل الثقافة التنظيمية	
Rho de Spearman	البعد التالي: العلاقات الإنسانية	Coefficient de corrélation	1,000	,587 ^{**}
		Sig. (bilatéral)		0,000
		N	209	209
	تعجيل الثقافة التنظيمية	Coefficient de corrélation	,587 ^{**}	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,000	
		N	209	209

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

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	,678 ^a	0,460	0,458	0,33022		
a. Prédicteurs : (Constante), البعد التالي: العلاقات الإنسانية						
Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,179	0,144		15,167	0,000
	البعد التالي: العلاقات الإنسانية	0,479	0,036	0,678	13,288	0,000
a. Variable dépendante : تعجيل الثقافة التنظيمية						

Tableau croisé لدى العاملين قطاعات بين الرئيس والمروؤس تحقق على زيادة الأداء * تحرص قيادة الشركة على المشاركة في توفير جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة								
		تحرص قيادة الشركة على المشاركة في توفير جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة					Total	
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
لدى العاملين قطاعات بين الرئيس والمروؤس تحقق على زيادة الأداء	معارض بشدة	Effectif	1	0	1	0	0	2
		% dans العلاقات الطيبة بين الرئيس والمروؤس تحقق على زيادة الأداء	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	معارض	Effectif	0	0	0	1	0	1
		% dans العلاقات الطيبة بين الرئيس والمروؤس تحقق على زيادة الأداء	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	محايد	Effectif	0	1	3	3	3	10
		% dans العلاقات الطيبة بين الرئيس والمروؤس تحقق على زيادة الأداء	0,0%	10,0%	30,0%	30,0%	30,0%	100,0%
	موافق	Effectif	5	13	9	80	20	127
		% dans العلاقات الطيبة بين الرئيس والمروؤس تحقق على زيادة الأداء	3,9%	10,2%	7,1%	63,0%	15,7%	100,0%
	موافق بشدة	Effectif	1	1	9	31	27	69
		% dans العلاقات الطيبة بين الرئيس والمروؤس تحقق على زيادة الأداء	1,4%	1,4%	13,0%	44,9%	39,1%	100,0%
Total	Effectif	7	15	22	115	50	209	
	% dans العلاقات الطيبة بين الرئيس والمروؤس تحقق على زيادة الأداء	3,3%	7,2%	10,5%	55,0%	23,9%	100,0%	

Tableau croisé يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للمعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم * تعمل قيادة الشركة على المساهمة في إرساء مبادئ العدل والمساواة بين المعاملين في الحقوق والواجبات المهنية

		تعمل قيادة الشركة على المساهمة في إرساء مبادئ العدل والمساواة بين المعاملين في الحقوق والواجبات المهنية					Total
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للمعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم	معارض بشدة	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Effectif	1	1	0	0	0	2
يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للمعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم	معارض	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Effectif	0	1	10	7	1	19
يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للمعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم	محايد	0,0%	5,3%	52,6%	36,8%	5,3%	100,0%
	Effectif	6	6	16	91	20	139
يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للمعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم	موافق	4,3%	4,3%	11,5%	65,5%	14,4%	100,0%
	Effectif	3	1	9	17	18	48
يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للمعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم	موافق بشدة	6,3%	2,1%	18,8%	35,4%	37,5%	100,0%
	Effectif	10	9	36	115	39	209
Total	يتوقع الرئيس زيادة الروح المعنوية للمعاملين من خلال تحقيق عدالة في توزيع المهام والواجبات بينهم	4,8%	4,3%	17,2%	55,0%	18,7%	100,0%

Tableau croisé يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات * في حالة وقوع خطأ مهني يلزم العتاب يحترم الرئيس شعور المرؤسين عند الغضب

		في حالة وقوع خطأ مهني يلزم العتاب يحترم الرئيس شعور المرؤسين عند الغضب					Total
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات	معارض	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%	100,0%
	Effectif	1	1	2	3	0	7
يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات	محايد	3,1%	0,0%	50,0%	43,8%	3,1%	100,0%
	Effectif	1	0	16	14	1	32
يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات	موافق	0,8%	0,8%	16,5%	69,4%	12,4%	100,0%
	Effectif	1	1	20	84	15	121
يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات	موافق بشدة	0,0%	2,0%	6,1%	55,1%	36,7%	100,0%
	Effectif	0	1	3	27	18	49
Total	يتوقع من الشركة تحسين علاقات العمل في المؤسسة من خلال إدارة الصراعات	1,4%	1,4%	19,6%	61,2%	16,3%	100,0%

Tableau croisé تشترك القيادة المعاملين أقرانهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية * تحرص قيادة الشركة على المشاركة الجماعية في أداء العمل ضمن فريق عمل متكامل

		تحرص قيادة الشركة على المشاركة الجماعية في أداء العمل ضمن فريق عمل متكامل					Total
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
تشترك القيادة المعاملين أقرانهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية	معارض بشدة	16,7%	0,0%	16,7%	66,7%	0,0%	100,0%
	Effectif	0	1	1	0	0	2
تشترك القيادة المعاملين أقرانهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية	معارض	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Effectif	3	1	6	9	3	22
تشترك القيادة المعاملين أقرانهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية	محايد	13,6%	4,5%	27,3%	40,9%	13,6%	100,0%
	Effectif	1	6	14	79	22	122
تشترك القيادة المعاملين أقرانهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية	موافق	0,8%	4,9%	11,5%	64,8%	18,0%	100,0%
	Effectif	0	0	7	30	20	57
تشترك القيادة المعاملين أقرانهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية	موافق بشدة	0,0%	0,0%	12,3%	52,6%	35,1%	100,0%
	Effectif	5	8	29	122	45	209
Total	تشترك القيادة المعاملين أقرانهم مما يعزز مبدأ العلاقات الاجتماعية والإنسانية	2,4%	3,8%	13,9%	58,4%	21,5%	100,0%

يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح * يعمل قائد الوحدة على توفير مناخ عمل يسوده التفاهم والمشاركة							
		يعمل قائد الوحدة على توفير مناخ عمل يسوده التفاهم والمشاركة				Total	
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق		
معارض بشدة	يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح	1	0	1	2	1	5
	% dans	20,0%	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
معارض	يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح	1	0	0	1	2	4
	% dans	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	100,0%
محايد	يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح	1	1	10	13	4	29
	% dans	3,4%	3,4%	34,5%	44,8%	13,8%	100,0%
موافق	يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح	1	1	4	89	23	118
	% dans	0,8%	0,8%	3,4%	75,4%	19,5%	100,0%
موافق بشدة	يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح	0	0	2	12	39	53
	% dans	0,0%	0,0%	3,8%	22,6%	73,6%	100,0%
Total	يعمل على إشراك العاملين في حل الصراعات لتوفير جو عمل مريح	4	2	17	117	69	209
	% dans	1,9%	1,0%	8,1%	56,0%	33,0%	100,0%

Corrélations			
	البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات	تفعيل الثقافة التنظيمية	
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,705**
	Sig. (bilatéral)		0,000
	N	209	209
	Coefficient de corrélation	,705**	1,000
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	209	209

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

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	,704 ^a	0,495	0,493	0,31937		
a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات						
Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,057	0,143		14,422	0,000
	البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات	0,509	0,036	0,704	14,251	0,000
a. Variable dépendante : تفعيل الثقافة التنظيمية						

يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين * يحرص قائد الوحدة على تحقيق أهداف الشركة من خلال إشراك العاملين في إعداد مخطط العمل السنوي

		يحرص قائد الوحدة على تحقيق أهداف الشركة من خلال إشراك العاملين في إعداد مخطط العمل السنوي				Total	
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق		
معارض بشدة	يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين	0	0	2	0	0	2
	% dans	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
معارض	يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين	0	1	0	14	0	15
	% dans	0,0%	6,7%	0,0%	93,3%	0,0%	100,0%
يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين	يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين	1	0	13	15	5	34
	% dans	2,9%	0,0%	38,2%	44,1%	14,7%	100,0%
موافق	يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين	0	4	13	79	22	118
	% dans	0,0%	3,4%	11,0%	66,9%	18,6%	100,0%
موافق بشدة	يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين	2	0	0	21	17	40
	% dans	5,0%	0,0%	0,0%	52,5%	42,5%	100,0%
Total	يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين	3	5	28	129	44	209
	% dans	1,4%	2,4%	13,4%	61,7%	21,1%	100,0%

Tableau croisé تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت * يحرص قائد الوحدة على إيجاد حلول ناجحة لمشاكل العمل عن الطريق إشراك إشراف العاملين في تقديم اقتراحات ومبادرات

		يحرص قائد الوحدة على إيجاد حلول ناجحة لمشاكل العمل عن الطريق إشراك إشراف العاملين في تقديم اقتراحات ومبادرات				Total
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	
معارض بشدة	Effectif	0	1	0	2	4
	% dans تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	0,0%	25,0%	0,0%	50,0%	25,0%
معارض	Effectif	0	0	2	1	3
	% dans تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%
تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	Effectif	1	3	4	9	20
	% dans تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	5,0%	15,0%	20,0%	45,0%	15,0%
محايد	Effectif	1	4	16	82	17
	% dans تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	0,8%	3,3%	13,3%	68,3%	14,2%
موافق	Effectif	2	0	6	24	30
	% dans تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	3,2%	0,0%	9,7%	38,7%	48,4%
موافق بشدة	Effectif	4	8	28	118	51
	% dans تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	1,9%	3,8%	13,4%	56,5%	24,4%
Total	Effectif	4	8	28	118	209
	% dans تتوقع الشركة من العاملين الالتزام بالرد على شكاوى الزبائن في اقرب وقت	1,9%	3,8%	13,4%	56,5%	24,4%

Tableau croisé يتوافر لدى العاملين في الشركة قنوات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار * تعمل قيادة الوحدة على الزامية تنفيذ القرارات من خلال توسيع دائرة المشاركة في اتخاذها

		تعمل قيادة الوحدة على الزامية تنفيذ القرارات من خلال توسيع دائرة المشاركة في اتخاذها				Total
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	
معارض بشدة	Effectif	0	0	1	1	2
	% dans يتوافر لدى العاملين في الشركة قنوات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
معارض	Effectif	1	3	1	6	11
	% dans يتوافر لدى العاملين في الشركة قنوات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	9,1%	27,3%	9,1%	54,5%	0,0%
يتوافر لدى العاملين في الشركة قنوات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	Effectif	2	2	18	18	41
	% dans يتوافر لدى العاملين في الشركة قنوات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	4,9%	4,9%	43,9%	43,9%	2,4%
محايد	Effectif	0	3	11	70	27
	% dans يتوافر لدى العاملين في الشركة قنوات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	0,0%	2,7%	9,9%	63,1%	24,3%
موافق	Effectif	0	1	5	23	15
	% dans يتوافر لدى العاملين في الشركة قنوات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	0,0%	2,3%	11,4%	52,3%	34,1%
موافق بشدة	Effectif	3	9	36	118	43
	% dans يتوافر لدى العاملين في الشركة قنوات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	1,4%	4,3%	17,2%	56,5%	20,6%
Total	Effectif	3	9	36	118	43
	% dans يتوافر لدى العاملين في الشركة قنوات مشتركة بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	1,4%	4,3%	17,2%	56,5%	20,6%

Tableau croisé تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية * تحترم قيادة الوحدة آراء ووجهات نظر العاملين عند اتخاذ قراراتهم

		تتحترم قيادة الوحدة آراء ووجهات نظر العاملين عند اتخاذ قراراتهم					Total
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
معارض بشدة	Effectif	1	1	1	0	0	3
	% dans تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	
معارض	Effectif	0	1	1	0	0	2
	% dans تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	
تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية	Effectif	1	0	9	6	0	16
	% dans تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية	6,3%	0,0%	56,3%	37,5%	0,0%	
محايد	Effectif	1	6	24	85	18	134
	% dans تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية	0,7%	4,5%	17,9%	63,4%	13,4%	
موافق	Effectif	2	0	4	22	26	54
	% dans تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية	3,7%	0,0%	7,4%	40,7%	48,1%	
موافق بشدة	Effectif	5	8	39	113	44	209
	% dans تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية	2,4%	3,8%	18,7%	54,1%	21,1%	
Total	Effectif	5	8	39	113	44	209
	% dans تلتزم الوحدة العملية بمشاركة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء المهام بفاعلية	2,4%	3,8%	18,7%	54,1%	21,1%	

Tableau croisé تعمل القيادة على تشجيع روح التنافس والتحدى بين العاملين من خلال إطلاق مسابقات داخلية * تحرص قيادة الوحدة على أن تتسم الأهداف بالوضوح والدقة

		تحرص قيادة الوحدة على أن تتسم الأهداف بالوضوح والدقة					Total	
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
تعمل القيادة على تشجيع روح التنافس والتحدى بين العاملين من خلال إطلاق مسابقات داخلية	معارض بشدة	Effectif	1	1	2	3	1	8
		% dans	12,5%	12,5%	25,0%	37,5%	12,5%	100,0%
		Effectif	0	1	5	4	0	10
	معارض	% dans	0,0%	10,0%	50,0%	40,0%	0,0%	100,0%
		Effectif	2	1	7	11	4	25
		% dans	8,0%	4,0%	28,0%	44,0%	16,0%	100,0%
	محايد	Effectif	0	2	11	76	20	109
		% dans	0,0%	1,8%	10,1%	69,7%	18,3%	100,0%
	موافق	Effectif	0	0	3	38	16	57
		% dans	0,0%	0,0%	5,3%	66,7%	28,1%	100,0%
موافق بشدة	Effectif	0	0	3	38	16	57	
	% dans	0,0%	0,0%	5,3%	66,7%	28,1%	100,0%	
Total	Effectif	3	5	28	132	41	209	
	% dans	1,4%	2,4%	13,4%	63,2%	19,6%	100,0%	

Corrélations			
		البعد الرابع: الإتصال وبناء المعلومة	تحصيل الثقافة التنظيمية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,705**
	Sig. (bilatéral)		0,000
	N	209	209
	Coefficient de corrélation	,705**	1,000
	Sig. (bilatéral)	0,000	
	N	209	209

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

Récapitulatif des modèles					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	
1	,705 ^a	0,498	0,495	0,31865	
a. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: الإتصال وبناء المعلومة					
Coefficients ^a					
Modèle	(Constante)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1		1,882	0,154		12,220
		0,534	0,037	0,705	14,316
a. Variable dépendante : تحصيل الثقافة التنظيمية					

Tableau croisé يحرص على تقاسم المعلومات الجديدة بين العاملين * تشرك قيادة الوحدة العاملين بكل ما هو مستجد عن الحالة الوبائية لفيروس كورونا

		تشرك قيادة الوحدة العاملين بكل ما هو مستجد عن الحالة الوبائية لفيروس كورونا					Total	
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
يحرص على تقاسم المعلومات الجديدة بين العاملين	معارض بشدة	Effectif	0	0	1	2	1	4
		% dans	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		Effectif	0	1	0	1	0	2
	معارض	% dans	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		Effectif	1	1	3	16	1	22
		% dans	4,5%	4,5%	13,6%	72,7%	4,5%	100,0%
	محايد	Effectif	1	1	14	82	30	128
		% dans	0,8%	0,8%	10,9%	64,1%	23,4%	100,0%
	موافق	Effectif	0	0	1	16	36	53
		% dans	0,0%	0,0%	1,9%	30,2%	67,9%	100,0%
موافق بشدة	Effectif	2	3	19	117	68	209	
	% dans	1,0%	1,4%	9,1%	56,0%	32,5%	100,0%	

يعتقد العاملون في الشركة بان انجاز العمل بفعالية يتطلب المساهمة الجماعية في توفير ظروف العمل اللائقة * يشترك قائد الوحدة العاملين في Tableau croisé								
		يشترك قائد الوحدة العاملين في الاطلاع على المعلومات الخاصة بالإجراءات التنظيمية للشركة					Total	
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
يعتقد العاملون في الشركة بان انجاز العمل بفعالية يتطلب المساهمة الجماعية في توفير ظروف العمل اللائقة	معارض بشدة	Effectif	1	0	1	0	2	
		% dans	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%	
		معارض	Effectif	1	2	0	1	4
		% dans	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	100,0%	
		محايد	Effectif	0	0	4	7	11
		% dans	0,0%	0,0%	36,4%	63,6%	100,0%	
		موافق	Effectif	1	2	17	90	128
		% dans	0,8%	1,6%	13,3%	70,3%	14,1%	
		موافق بشدة	Effectif	1	0	8	23	32
		% dans	1,6%	0,0%	12,5%	35,9%	50,0%	
Total	Effectif	4	4	30	121	50	209	
	% dans	1,9%	1,9%	14,4%	57,9%	23,9%	100,0%	

لدى العاملين قناعات بان الادارة تشجع المشاركة في استقطاب زبائن جدد من خلال البحث عنهم في البيئة الخارجية * يسمح قائد الوحدة بحرية الاتصال وتبادل المعلومات								
		يسمح قائد الوحدة بحرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد والمراكز التقنية والوكالات التجارية التابعة للوحدة					Total	
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
لدى العاملين قناعات بان الادارة تشجع المشاركة في استقطاب زبائن جدد من خلال البحث عنهم في البيئة الخارجية	معارض بشدة	Effectif	0	0	0	1	1	
		% dans	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	
		معارض	Effectif	0	0	0	4	4
		% dans	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	
		محايد	Effectif	1	2	7	20	30
		% dans	2,7%	5,4%	18,9%	54,1%	18,9%	
		موافق	Effectif	1	1	12	74	88
		% dans	0,9%	0,9%	10,8%	66,7%	20,7%	
		موافق بشدة	Effectif	0	2	3	18	23
		% dans	0,0%	3,6%	5,4%	32,1%	58,9%	
Total	Effectif	2	5	22	117	63	209	
	% dans	1,0%	2,4%	10,5%	56,0%	30,1%	100,0%	

تتوقع الشركة من العاملين المشاركة في اتمام المخطط السنوي المبرمج في الوقت المحدد * يحرص قائد الوحدة على المشاركة في وصول المعلومة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة								
		يحرص قائد الوحدة على المشاركة في وصول المعلومة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة					Total	
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
تتوقع الشركة من العاملين المشاركة في اتمام المخطط السنوي المبرمج في الوقت المحدد	معارض بشدة	Effectif	0	0	1	1	3	
		% dans	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	
		معارض	Effectif	1	1	0	4	6
		% dans	16,7%	16,7%	0,0%	66,7%	0,0%	
		محايد	Effectif	0	1	13	17	21
		% dans	0,0%	2,8%	36,1%	47,2%	13,9%	
		موافق	Effectif	1	0	9	91	101
		% dans	0,8%	0,0%	7,4%	74,6%	17,2%	
		موافق بشدة	Effectif	0	1	3	6	10
		% dans	0,0%	2,4%	7,1%	14,3%	76,2%	
Total	Effectif	2	3	26	119	59	209	
	% dans	1,0%	1,4%	12,4%	56,9%	28,2%	100,0%	

Tableau croisé تلتمز الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين العادات وتقاليد مجتمعهم * ينصت ويستمع لمطالب العمال ويناقشها معهم وباللغة التي يفهمونها								
		ينصت ويستمع لمطالب العمال ويناقشها معهم وباللغة التي يفهمونها				Total		
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق			
تلتمز الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين العادات وتقاليد مجتمعهم	معارض بشدة	Effectif	1	0	0	0	1	
		% dans تلتمز الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين العادات وتقاليد مجتمعهم	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	معارض	Effectif	0	0	1	0	1	
		% dans تلتمز الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين العادات وتقاليد مجتمعهم	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	محايد	Effectif	1	2	1	6	10	
		% dans تلتمز الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين العادات وتقاليد مجتمعهم	6,7%	13,3%	6,7%	40,0%	33,3%	100,0%
	موافق	Effectif	1	5	19	78	103	
		% dans تلتمز الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين العادات وتقاليد مجتمعهم	0,7%	3,7%	14,1%	57,8%	23,7%	100,0%
	موافق بشدة	Effectif	1	0	5	27	33	
		% dans تلتمز الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين العادات وتقاليد مجتمعهم	1,8%	0,0%	8,8%	47,4%	42,1%	100,0%
	Total	Effectif	4	7	26	111	148	
		% dans تلتمز الإدارة باحترام المناسبات والأعياد الدينية ومشاركة العاملين العادات وتقاليد مجتمعهم	1,9%	3,3%	12,4%	53,1%	29,2%	100,0%

Corrélations			
		القيادة التشاركية	تفعيل الثقافة التنظيمية
Rho de Spearman	القيادة التشاركية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	,829 ^{**}
		N	209
تفعيل الثقافة التنظيمية		Coefficient de corrélation	,829 ^{**}
		Sig. (bilatéral)	1,000
		N	209

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

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	,822 ^a	0,675	0,674	0,25617		
a. Prédicteurs : (Constante), القيادة التشاركية						
Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	0,997	0,149		6,697	0,000
	القيادة التشاركية	0,764	0,037	0,822	20,746	0,000
a. Variable dépendante : تفعيل الثقافة التنظيمية						