



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

## أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في

### المؤسسة من وجهة نظر العاملين

دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة تقرت

من إعداد الطالبين:

حفيان إسحاق

بوخلخال مجد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ بن الساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/ بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ مساعد أ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ/ بوعمامة خامرة (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

## أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في

### المؤسسة من وجهة نظر العاملين

دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة تقرت

من إعداد الطالبين:

حفيان إسحاق

بوخلخال مجد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ بن الساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/ بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ/ بوعمامة خامرة (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022



اقراء باسم ربك الذي

خلق. خلق الإنسان من علق

اقراء وربك الأكرم الذي علم

بالقلم علم الإنسان ما لم

يعلم {

# الإهداء

أهدي إلي من أفضّلهما علي نفسي

ولم لا؛ فلقد ضحيت من أجلي ولم تدخر جهدًا في سبيل إسعادي علي الدوام (أمي الحبيبة

حواء)

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر علي أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه

الطيب، والأفعال الحسنة. فلم يبخل عليّ طيلة حياته (والدي العزيز رشيد).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وأخوتي محمد علي ومروان وساعدوني بكل ما

يملكون، وفي أصدّة كثيرة

أقدّم لكم هذا المذكرة، وأتمنّي أن يحوز علي

علي رضاكم.

اسحاق

# الاهداء

أهدي تخرجي هذا إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار

“والدي العزيز”

إلى ملاكي في الحياة وإلى معني الحب والعنان والتفاني

إلى من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة

إلى من عرفتهم معهم معني الحياة “إخوتي وأخواتي”

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء

إلى من برفقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة سررت

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير “أصدقائي الأعماء” بتوفيق من

الله، وبدعم من الأم لم يبق سوى خطوات قليلة لإنهاء مسيرتي الدراسية،

شكراً لكل من مد لي يد العون.

## لمجد



# شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمته بأن جعلنا من أهل العلم وطلبته

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

الشكر لمن ساهم في وصولنا لما نحن عليه، رسالة إلى كل معلم

Oمعلمي أنار الله دربك كما أنرت دروب الكثير

فشكرا إلى كل من ساهم في وصولنا لمراتب العلم

إلى كل من علمنا حرفا وزادنا من المعرفة كل الشكر والاحترام

وشكر خاص إلى من كان مهرفنا علينا.

"بوخلخال عبد الرحيم" لإنجاز عملنا بكل إخلاص، ونتمنى من الله عز وجل أن يوفقه

ويزيده الله مكانة رفيعة في الدنيا والآخرة.



## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة توقرت ، طبقت الدراسة على عينة من عمال الشركة وهم 40 عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، و تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

- ✓ هناك مستوى مرتفع للقيادة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة توقرت ؛
- ✓ هناك مستوى مرتفع كذلك من الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة ؛
- ✓ يوجد أثر إيجابي لقيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة توقرت.

**الكلمات المفتاحية :** قيادة تنظيمية، ثقافة تنظيمية، الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة توقرت.

## Abstract :

This study aimed to Investigating the impact of organizational leadership on the organizational culture of the Algerian Company for Electricity, Gas and Renewable Energy toggourt, The study was applied to a sample of the company's workers, who are 40 workers , to achieve goals of the study the researcher used surveys to gather information and data, then analyzing the extracted data from the surveys by using statistical package of the social sciences **SPSS** depending on the arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients, and multiple regression analysis, this study summed up in number of results the following are the most important

- ✓ There is a high level of organizational leadership in the Algerian Company of Electricity, Gas and Renewable Energy;
- ✓ There is also a high level of organizational culture among the study sample;
- ✓ There is a positive impact of organizational leadership on the organizational culture of the Algerian Company for Electricity, Gas and Renewable Energy Touggourt.

**Keywords:** Organizational leadership, organizational culture, Algerian company for Electricity, Gas and Renewa





## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
52	توزيع أبعاد وعبارات الاستبيان	01
54	درجات شدة الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماس	02
54	مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة	03
55	ثبات الاستبانة وفق معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
56	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأنواعه	05
58	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارة والبعء	06
61	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها	07
63	توزيع العينة حسب متغير الجنس	08
64	توزيع العينة حسب متغير العمر	09
65	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	10
66	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	11
66	توزيع العينة حسب الأقدمية	12
67	توزيع العينة حسب الوظيفة	13
68	تحليل فقرات بعد صناعة القرار	14
69	تحليل فقرات بعد العلاقة بين القيادة والمرؤوسين	15
70	تحليل فقرات بعد غط القيادة	16
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (القيادة التنظيمية)	17

72	تحليل فقرات بعدالقيم التنظيمية	18
73	تحليل فقرات بعد المعتقدات التنظيمية	19
74	تحليل فقرات بعد الأعراف التنظيمية	20
75	تحليل فقرات بعد التوقعات التنظيمية	21
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (القيادة التنظيمية)	22
77	التباين الأحادي (حسب الجنس)	23
78	التباين الأحادي (حسب العمر)	24
80	التباين الأحادي (حسب الحالة العائلية)	25
81	التباين الأحادي (حسب المستوى الدراسي)	26
82	التباين الأحادي (حسب الأقدمية)	27
84	التباين الأحادي (حسب الوظيفة)	28
85	أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية	29
87	أثر التخطيط على الثقافة التنظيمية	30
88	أثر اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية	31

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	81
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	84
03	مخرجات برنامج التحليل الإحصائي	85

# مقدمة

توطئة:

إن أساس نجاح وتطور المؤسسات وضمن استمراريته وبقائها يرتبط بمدى اعتنائها بمواردها البشرية لتحقيق أهدافها من خلال السعي لتنمية وتطوير ثقافتها التنظيمية، حيث حظيت هذه الأخيرة بالاهتمام في الآونة الأخيرة، وذلك بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في استعمال القيم الثقافية كعنصر أساسي في إدارة المنظمات

كما أن الثقافة التنظيمية تؤطر القرارات المنتهجة داخل المؤسسة، إذ لها دور مهم لدى منظمات الأعمال، لذا يجب التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي، هذا ما يجعل المنظمات تحتاج إلى قادة متميزين يتمتعون بالكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، كون القيادة من أهم العناصر الرئيسة التي تكون المؤسسة، هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى الاعتماد على إدارة ديناميكية تتمتع بقيادة إدارية سليمة تخطط وتتخذ القرارات لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية سليمة ليسود الاحترام المتبادل بين العمال، وترسيخ القيم والمبادئ التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، للمساهمة في تطوير اقتصاد الدولة.

## الإشكالية

بناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا هذا تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

**ما تأثير القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- الطاقات المتجددة**

**توقرت؟**

**- الأسئلة الفرعية:**

- ❖ ما مستوى توافر أبعاد القيادة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- والطاقات المتجددة توقرت؟
- ❖ ما مستوى الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- الطاقات المتجددة توقرت؟
- ❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- والطاقات المتجددة توقرت؟
- ❖ هل تؤثر عملية التخطيط على الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- والطاقات المتجددة توقرت؟
- ❖ هل تؤثر عملية اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- والطاقات المتجددة توقرت؟

## الفرضيات

❖ هناك مستوى مقبول من توافر أبعاد القيادة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - والطاقت المتجددة توقرت؛

❖ هناك مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - والطاقت والمتجددة توقرت؛

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - والطاقت المتجددة توقرت.

### ○ الفرضية العامة.

للقيادة التنظيمية تأثير على الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - والطاقت المتجددة. توقرت.

### ○ الفرضيات الفرعية.

❖ تؤثر عملية التخطيط على الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - والطاقت المتجددة.

❖ تؤثر عملية اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - والطاقت المتجددة.

## أسباب دراسة الموضوع.

توجد عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع بالتحديد، ومنها ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

### 1. الأسباب الذاتية:

❖ الرغبة في اكتشاف القيادة التنظيمية ومدى تأثيرها على الثقافة التنظيمية من الناحية الواقعية.

❖ السعي للزيادة المعرفية والعلمية في هذا المجال.

❖ الموضوع يتلاءم مع تخصصنا.

### 2. الأسباب الموضوعية:

❖ الاهتمام الكبير الذي يعطيه الباحثون للثقافة التنظيمية وأهميتها داخل المؤسسة؛

❖ الاعتماد المتزايد أساسا على القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في مختلف المؤسسات العالمية؛

❖ نظرا لأهمية القيادة الادارية وأثرها على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة؛

## أهداف الدراسة.

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى الاطلاع على القيادة التنظيمية المطبقة في المؤسسة وأثرها على الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- والطاقات المتجددة. تفرقت، وتمثلت أهدافها بصورة عامة في:

❖ التعرف على عملية التخطيط وأثرها على الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- والطاقات المتجددة. تفرقت

❖ التعرف على عملية اتخاذ القرار وأثرها على الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- والطاقات المتجددة تفرقت.

## أهمية الدراسة.

يعتبر موضوع القيادة الادارية عاملا مهما في تحديد ثقافة الفرد في العمل وتوجيهه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المؤسسة، كما يعتبر وسيلة لتنمية الثقافة التنظيمية للأفراد بما يحقق الأداء الناجح. حيث يعتبر تميز القيادة الادارية وفعاليتها حلا للواقع الذي تعاني منه الشركات الجزائرية.

وتتضح أهمية دراستنا فيما يلي:

❖ أهمية وفاعلية القيادة التنظيمية بشقيها (عملية التخطيط، واتخاذ القرار) وتأثيرها في تعزيز الثقافة التنظيمية.

❖ أهمية الثقافة التنظيمية والتي تساهم في زيادة الولاء للمؤسسة ومن ثم تتولد الدافعية للعمل مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.

❖ أهمية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- الطاقات المتجددة- كونها أحد أهم المؤسسات والتي تقوم بتوفير الكهرباء والغاز الذي يعتبر سلعة أساسية.

كذلك يمكن أن نبين أهمية هذه الدراسة من خلال:

❖ أهمية علمية: تنبع من أهمية موضوع القيادة لما له من آثار كبيرة في توجيه ثقافة العاملين، بالإضافة إلى أن

هنالك ندرة في دراسة تأثير القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية للعمال بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-

الطاقات المتجددة، لذا فهذه الدراسة قد تثري المكتبة بما تتضمنه من معلومات عن القيادة الادارية من حيث

أنواعها، أساليبها وأهدافها، وكذلك الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها نظرياتها، ومحدداتها.

❖ **أهمية عملية:** وهي النتائج التي سنتوصل إليها في دراستنا، وما سنطرحه من توصيات وإمكانية الاستفادة منها من أجل تعديل القيادة الادارية في المؤسسات بشكل عام، والتأكيد على لفت الانتباه لها وأهميتها في تنمية ثقافة العمال التنظيمية.

### ✚ حدود الدراسة.

وتتمثل في الحدود المكانية والزمنية كالتالي:

**الحدود المكانية:** المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز – الطاقات المتجددة تقرت ؛

**الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية مكونة من عمال المؤسسة ؛

**الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري أبريل وماي من سنة 2023؛

**الحدود الموضوعية:** تم التركيز في هذه الدراسة على القيادة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: أما التغير التابع فكان الثقافة التنظيمية. حيث أن نتائج الدراسة تعتمد على دقة إجابات الباحثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.

### ✚ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة أو موضوع ما معين بهدف التعرف على أسباب وتقديم حلول لها، ولقد تمت في هذه الدراسة الاعتماد على المناهج التالية:

**المنهج الوصفي:** تم استخدامه لغرض تحليل البيانات ومعلومات الدارسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات. وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لبيان وتوضيح أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية لدى العينة تحت الدراسة، وتم الاعتماد على مصدرين للمعلومات:

**المصادر الأولية:** وتمثلت في جمع البيانات بالاعتماد على أداة الاستبانة التي وزعت على عمال المؤسسة؛

**المصادر الثانوية:** وتمثلت في جميع الكتب، المجلات، المذكرات والملتقيات وغيرها.

**المنهج الإحصائي:** الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات وتم تحليل البيانات

المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. SPSS .



## هيكـل البـحث.

تم إعداد هذه الدراسة على النحو التالي:

**الفصل الأول بعنوان: " الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية"**، تناول المبحث

الأول الأدبيات النظرية للقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية، وهو مكون من مطلبين: تناول الأول الاطار النظري للقيادة التنظيمية وتناول الثاني الاطار النظري للثقافة التنظيمية.

أما المبحث الثاني فهو الأدبيات التطبيقية للقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية (الدراسات السابقة).

**الفصل الثاني بعنوان: " الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بمؤسسة للكهرباء**

**والغاز والطاقات المتجددة"** بتقرت من خلال مبحثين، الأول خصص لتقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وتضمن ثلاث مطالب هي تقديم عام لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والطاقات المتجددة والهيكـل التنظيمي للمؤسسة , والإطار المنهجي للدراسة الميدانية على التوالي، ثم جاء المبحث الثاني الذي تناول تحليل و تفسير النتائج الذي يتمحور فيه ثلاث مطالب هي اختبار الثبات والصدق البنائي للاستبانة، تحليل وتفسري محاور الاستبيان، واختبار الفرضيات

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية

تمهيد.

يعد الإطار النظري للدراسة المكون الرئيسي والأساسي للأبحاث العلمية وبمثابة الهيكل والعمود الفقري للبحث العلمي، نظرا لكونه يرسم صورة ويحدد الأطر البحثية التي يسعى الباحث للتوصل إليها، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية، حيث قسمناه إلى مبحثين:

- الأدبيات النظرية للقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية.

- الأدبيات التطبيقية للقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية

### المطلب الأول: مدخل للقيادة التنظيمية

من خلال هذا العنصر سوف نحاول التطرق لماهية القيادة التنظيمية من خلال تبيان مفهومها وما يجب أن يتصف به القائد، وأهم عناصر القيادة وأهميتها والنظريات المفسرة لها.

### الفرع الأول: ماهية القيادة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم القيادة التنظيمية

هناك عدة تعريفات للقيادة التنظيمية من الناحية اللغوية والاصطلاحية يمكن إيجازها في:

#### أ- القيادة لغة

في اللغة العربية: "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد.<sup>1</sup>

في اللغة الإنجليزية: يعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجديد القيادة اسم فعل لقيادة مجموعة من الناس أو منظمة.<sup>2</sup> هذا التعريف عام وغير موجود في حين أنه يشرح تقنيا منظور القيادة، إلا أنه يفتقر إلى المحتوى. لذا يمكن أن نعرف القيادة على أنها اسم العمل أو الحالة المستمرة لكون كمحفز لإلهام الآخرين وخلق بيئة من الزخم والرغبة في التغيير. كما لا يزال البعض الآخر يعرف القيادة على أنها القدرة على جعل مجموعة من الأفراد تكمل مهمة أهداف القائد، وهي صفة.

#### ب- اصطلاحاً

تعريف "عبد السلام أبو قحف": "القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة". عرفتها ناني نبيلة على أنها: "هي فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة صحيحة، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم، في سبيل تحقيق هدف مشترك".<sup>3</sup>

ابن منظور، لسان العرب، باب الدال، فصل القاف، ط، 1، ج 12، دار صادر، بيروت، لبنان، 1414هـ، ص 216.

<sup>2</sup> New Oxford American Dictionary defines leadership; noun. the action of leading a group of people or an organization. This definition is generic and lacking. While it does technically explain a perspective of leadership it lacks in content. I define leadership; noun. the constant action or state of being a catalyst that inspires and creates an environment of momentum and desire to change. Others still define leadership as the ability to get a group of individuals to complete a task or objective. That is leading, which is an adjective. <https://www.bartleby.com/essay/New-Oxford-American-Dictionary-Defines-Leadership-PKWUYM5Z9CXQ>

<sup>3</sup> - شعبان علي حسين السبسي، أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، دار الهناء للتجليد الفني، القاهرة، مصر، 2009، ص 311.

أما جمال محمود المساد فقد أورد عدة تعاريف نذكر منها:<sup>1</sup>

- القيادة هي البدا والمبادأة Initiation في تركيب أو إجراء جديد ( Instructure or new procedure ) لإتمام أغراض المنظمة وأهدافها أو لتغيير المنظمة وأهدافها.

- القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

- فن التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف الإدارة، تشمل النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير على الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.<sup>2</sup>

من خلال هذه التعريفات يمكننا صياغة تعريف شامل:

- "هي فن التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، ودفعهم للتعاون في تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم التي يسعون إليها."

ثانيا: عناصر القيادة التنظيمية وأهميتها

### 1- عناصر القيادة التنظيمية

تتمثل عناصر القيادة التنظيمية فيما يلي:

✓ **القائد:** الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادرا على سياسة نفسه، فان قصر عن ذلك كانت سياسات غيره اشد تقصيرا، وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما اكتملت عناصر قيادته.

○ ويعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس.<sup>3</sup>

✓ **الجماعة:** لا بد أن ترتبط القيادة بأشخاص أو جماعة يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فان تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن التقدير لهذه الحاجات من طرف القائد.

1. **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف معين.

<sup>1</sup> - جمال محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص 94.

<sup>2</sup> - سعود مجد النمر، مجّد فتحي وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثالثة، 1994م، ص 315 - 316.

<sup>3</sup> موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مجّد بوضيف الجزائر، أبريل 2009، ص 3.

2. **ظروف الموقف:** "الموقف هو الذي يوجد القائد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما".<sup>1</sup>
3. **التأثير:** "وهو القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما، تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة".
4. **النفوذ:** "وهو القدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع".
5. **السلطة القانونية:** "وهي الحق المعطى للقائد في إن يتصرف ويطاق، وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة له"<sup>2</sup>.

## 2- أهمية القيادة التنظيمية

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى ترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوى الضعيف إلى غير ذلك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضروريات الحياة. ولا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

وهذا ما جعل "فنتز" و"برستوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقاءه.<sup>3</sup>

ويقول أحمد بن عبد المحسن العساف:<sup>4</sup> لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها....وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

(1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛

<sup>1</sup> محمد قذيفة، "القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال، مذكرة لنيل الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، 2017، ص 11.

<sup>2</sup> محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحادي والعشرون، ط 1، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص

<sup>3</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص114.

<sup>4</sup> احمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، - المجلد 1 - الصفحة 3 - جامع الكتب الإسلامية (الرياض: 1423 هـ) <https://ketabonline.com/ar/books/26861/read?page=3&part=1#p-26861> تم الاطلاع عليه في 2023/40/28.

- 2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- 3) 3تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- 4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- 5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- 6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- 7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

كما أشار ستوغديل إلى أن أهمية القيادة تبرز في "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين مايراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: صفات القائد ومهارات القيادة التنظيمية

هناك عدة صفات ومهارات يجب أن يتميز بها القائد الإداري عن غيره يمكن أن نجيزها في:

#### أولا- صفات القائد

تتعدد الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث المهمة بظاهرة القيادة، من بينها نجد:

- يرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة 17 صفة للقائد هي:<sup>2</sup>
1. الهدوء وضبط النفس.
2. معرفة الرجال.
3. الإيمان بالهمة.
4. الشعور بالسلطة.
5. البداهة والمبادرة وأخذ القرار.
6. الانضباط.
6. البداهة والمبادرة وأخذ القرار.
8. التواضع.
9. الواقعية.
10. الدمائية والعطف.
11. طيبة القلب.
12. الحزم.
13. العدل.
14. احترام الكائن البشري.
15. إعطاء المثل.
16. احترام الكائن البشري.
17. التنبؤ.

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط 1، 1999، ص 163-164.

<sup>2</sup> محمد حسين عبد الهادي، القيادة الذكية، ط 1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص ص 82-83.

كما يمكن تقسيم صفات القائد إلى:<sup>1</sup>

1. **التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولاً لديهم.
2. **اليقظة:** على القائد أن يكون يقظاً مستعداً لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.
3. **الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقييم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقييم الأخطاء.
4. **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئاً ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.
5. **الحماس والإيجابية والمبادأة:** ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.
6. **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.
7. **التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.
8. **قوة التحمل:** هي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة.
9. **التمثيل الخارجي للجماعة:** وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجاً مشرفاً لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققاً لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلاً أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.
10. **الذكاء:** ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عالٍ يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجهه جماعته.
11. **التخطيط:** على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.
12. **الحكمة:** ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.
13. **العلاقات العامة:** على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.
14. **التواضع:** على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعاضم والترفع على الجماعة.

<sup>1</sup> محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 188-189.



15. الروح المرحة: ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاوناً وتقبلاً له.
16. العدل: يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.
17. التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزاً لها.
18. الولاء: سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين.
19. الإنتاج: وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمتابعة والحماس والإرادة القوية.
20. الثقافة: على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها.
21. الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم.
22. التوافق الاجتماعي النفسي: يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.
23. القيم الدينية: وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية .
24. النزاهة والأمانة: يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته .
25. الديمقراطية: وتعمي إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.
26. إنكار الذات: يقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.
27. الامتياز الفردي: أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.
28. اللباقة: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.
29. العمل لصالح الجماعة: أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.

30. **إجادة التعبير والخطابة:** يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة، وذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة.

### ثانيا: مهارات القيادة التنظيمية

لابد من توافر المهارات الذاتية والفنية والتنظيمية والإنسانية في القائد حيث أن نجاح أي قائد يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية فهي تساعد على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة وتمكنه من التحليل لما يجري في نطاق تخصصه ومعالجته للمواقف التي يصادفها ومن هذه المهارات ما يلي:

**1. المهارات الفكرية:** وتمثل القابليات الذهنية والعقلية (الفكرية) التي تمكن المدير أو القائد على تبصر أهداف المنظمة وتحديد سياساتها وخططها واستشراف مستقبلها برؤيا ثابتة وقدرة عالية على الفراسة والحس القائم على إدراك تم معالم المستقبل تتمثل أيضا في اتساع منظور الرؤية لدى المدير أو القائد من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمور والموضوع والمشكلات التي تواجهه حيث أنها أكثر المهارات ضرورة للقائد إذ تحتم عليه مسؤولية تحليلا لمواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها، وعليه أن يتصف بقوة التصور والإدراك لربط الأسباب بالمسببات.

**2. المهارات الإنسانية:** وتمثل قدرة القائد في التعامل مع الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها فان امتلاك المدير لها يجعله عضوا فاعلا في الجماعة وقادرا على بناء جهود تعاونية، وخلق جو من الاستحسان والأمن وأكدت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية أن أهم سمة للمديرين الناجحين هي في كفاءتهم في بناء علاقات إنسانية طيبة مع من يتعاملون معه وذلك من خلال امتلاكهم للمهارات الإنسانية أي أن مفهوم العلاقات الإنسانية يتحدد على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية وما تتضمن من أمن واستقرار وتأكيد ذات الفرد في نطاق الجماعة، وبذلك يمكن أن يحدث التغيير والتطوير للجماعة نحو الأفضل، كما أن أي جماعة تربط أفرادها علاقات إنسانية وبقدر هذه العلاقات من القوة والضعف يكون الاتجاه نحو تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

**3. المهارات الفنية:** من أسهل المهارات اكتسابا وتطويرا فهي تزود المدير بمعرفة عالية ومقدرة كافية على التحليل وتمده بقدرات تمكنه من تحمل المسؤولية، وهي الأكثر أهمية للإدارة لما تتضمنه من إجراءات وتقنيات عالية وتعد من المهارات المهمة لكونها تتمثل في فهم النظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدراكه لحقوقه واختصاصاته وتتجلى أهمية توافر

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحادي والعشرون، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، ص 17، 18.

المهارات الفنية لدى المدير في قدرته على حل المشكلات، وقدرته على تبصير العاملين بالأساليب والطرائق الحديثة ومناقشة نتائج العمل معهم لتذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية.

4. **المهارات الذاتية:** إن المهارة الفردية تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفة للفرد ودرجة مواجهاته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصورة مستمرة.

5. **المهارات التنظيمية:** تعني قدرة القائد على النظر للمنظمة باعتبارها نظام متكامل تتفاعل مع البيئة والمجتمع، وفهمه لأهدافها، وأنظمتها وخططها والعمل على بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات وإعداد الخطط وحشد الجهود والموارد لتنفيذ الخطط بكفاءة. كذلك لا بد من جادة أعمال السلطة والصلاحيات، وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات والمسؤوليات وتنسيق الجهود وإدراك التغيرات في أي جزء في المنظمة وأثرها على بقية المنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نظريات القيادة الادارية

تعددت النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة وتنقسم إلى نظريات تقليدية ونظريات حديثة، تتمثل فيما يلي:

يلي:

#### أولاً: النظريات التقليدية

1. **نظرية الرجل العظيم:** لهذه النظرية مسلمات وتتمثل في:

➤ القادة يولدون ولا يصنعون .

➤ القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم ؛

➤ القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة<sup>2</sup>.

تعتبر هذه النظرية من أول النظريات في القيادة، ومن أشد دعائها " JAJTONE Fransiss " الذي قدم عددا من البيانات الإحصائية والوراثية لتأييد النظرية<sup>3</sup>.

2. **نظرية السمات:** ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم التي تقوم على فرضية أن القادة

يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عددا من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي

<sup>1</sup> عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016، ص ص15، 16.

<sup>2</sup> لطيفة عبد الرحمن الشبانان، نظريات القيادة وأماطها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، ص03.

<sup>3</sup> فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص117.

تجلبهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقادة منها : الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار، وغيرها.<sup>1</sup>

### 3. النظرية الواقعية: مسلمات هذه النظرية:

➤ أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفة.

➤ القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

➤ مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية.<sup>2</sup>

حيث ترى هذه النظرية أنه يمكن أن يصبح الفرد قائداً حتى وأن كانت صفاته أقل من صفات الآخرين، ولكنه يتفوق عليهم في مهمة أو موقف معين، وبالتالي هو قائد يصلح لتلك المهمة وقد لا يصلح لمهام أخرى.<sup>3</sup>

### 4. النظرية التفاعلية: تركز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمات،

حيث نرى أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية، وإنما يجب أن تتعدى ذلك إلى التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف، حيث تتحدد خصائص

القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي:

➤ السمات الشخصية.

➤ خصائص المرؤوسين.

➤ عناصر الموقف.<sup>4</sup>

### ثانياً: النظريات الحديثة

### 1. القيادة التبادلية(الإجرائية): إن القائد الإجرائي محاور جيد وقادر على إيصال رؤية المستقبل وضبط الإجراءات

وتنمية قناة مرؤوسيه بوحدة الأهداف، فحدد "NELBOMNE DAVID" عوامل القيادة الإجرائية في:

➤ المكافأة المشروطة: بالتعزيز الإيجابي بين القائد ومرؤوسيه لتسهيل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة

عليها من قبلهم، للحصول على مكافآت مقابل الأداء المتميز والإنتاجية المرتفعة.

➤ الإدارة بالاستثناء: يتدخل فيها القائد عند سير الأمور بشكل غير صحيح، من خلال التعزيز السلبي

والعقاب على المردودية والأداء المتدني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص30.

<sup>2</sup> لطيفة عبد الرحمن الشبانان، المرجع السابق، ص06.

<sup>3</sup> فتحي أحمد ذياب، المرجع السابق، ص180.

<sup>4</sup> لطيفة عبد الرحمن الشبانان، المرجع السابق، ص05.

2. القيادة التحويلية " BURNS J.M ": جيمس بيرنز يتحدث عن المفهوم المعياري للقيادة التي مسماها القيادة التحويلية، والقيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع بل كيف عليهم أن يتصرفوا،" بيرنز " يرى أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية، فعند الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية فإن القيادة التحويلية هي الاختيار الملائم<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

#### أولاً: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة " ج.اليوت (Elliotjocques) " سنة 1951 حتى وان أكد كيش ديس: أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1977 إذا استثنينا مقالي "عبد الله بندي " و"ومزار بلخضر"<sup>3</sup>.

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة. 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Week Business) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture) إلى أن جاء الباحثان ((Deal .E.T et Kennedy A.A) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية " لم يصبح شائعا إلا مع حلول الثمانينات الميلادية ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين هما: كتاب ثقافة المنظمة Corporate 1982 Kennedy Deal culture، وكتاب البحث عن الامتياز التميز "بيترز ووترمان 1982. (Peters et Waterman) In Search of excellence

<sup>1</sup> شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص59.

<sup>2</sup> حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص54.

<sup>3</sup> بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص07.

وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>1</sup>

### تعريف الثقافة التنظيمية .

لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وبالتالي هناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية، سنذكر أولاً تعريف الثقافة بصورة عامة ثم نعرف الثقافة التنظيمية كما يلي:

- جمع العالمان كروبير Kroeber وزميله كلاكهون Kluckhohn سنة 1952م ما يزيد على مائة وست وأربعين تعريفاً لمفهوم للثقافة، أبرزها التعريف الذي قدمه تايلور Taylor للثقافة بأنها "ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات، والفن والأخلاق والقانون، والعرف والتقاليد والعادات، وجميع الخبرات الأخرى التي اكتسبها الإنسان بصفته عضواً في مجتمع."<sup>2</sup>

• ويعتبر العلماء والباحثين في المجال الأنثروبولوجي (علم الانسان) أن إدوارد تايلور هو أول من وضع تعريفاً شاملاً للثقافة.

- ويقدم كل من كروبير وكلاكهون تعريفهما الخاص حيث يعتبران "أن الثقافة تتكون من نماذج ظاهرة وكامنة من السلوك المكتسب والمتنقل بواسطة الرموز والتي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، والذي يظهر في شكل موضوعات، ومنتجات أما قلب الثقافة، فيتكون من الأفكار التقليدية (المتكونة والمنتقاة تاريخياً) وبخاصة ما كان متصلاً فيها بالقيم، ويمكن أن يعد الأنساق الثقافية نتاجاً للفعل من ناحية كما يمكن النظر بوصفها عوامل مرتبطة محددة لفعل مقبل."<sup>3</sup>

- أما الثقافة التنظيمية فيرى scott بأنها هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلاً من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.<sup>4</sup>

- كما يعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها: "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبيل صحيحة للإدراك

<sup>1</sup> السعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص12.

<sup>2</sup> جلي، عبدالله، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص 66.

<sup>3</sup> عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2006، ص 32.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر: دليلًا للتفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 131 .

وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.<sup>1</sup>

- أما حسب - شين - في كتابه " الثقافة التنظيمية والقيادة ": هي مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشاكلها لتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة لشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.<sup>2</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل للثقافة التنظيمية كالتالي:

" هي مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات والقواعد وطرق التفكير المشتركة والتي يتشاركها الأفراد بالمنظمة ويتميزون بها عن غيرهم، ويعملون في إطارها على حل المشكلات التي تواجههم فيها وتنتقل من خلالها إلى العمال الجدد، وتحدد في إطارها إنتاجية المنظمة ومستوى أدائها".

### ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص العامة التي تميز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بغض النظر عن نشاطها بحيث تساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية وهي هامة وضرورية، إذ تمثل طاقة إيجابية تدفع أعضاء المؤسسة إلى العمل الجاد والالتزام، وتمكن تلخص أهم هذه الخصائص فيما يلي:

1. **ثقافة المنظمة نظام مركب:** تشمل الثقافة في المؤسسة ثلاث جوانب أساسية تتفاعل فيما بينها لتشكيل لنا ما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهذه الجوانب منها ما هو معنوي كالقيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، ومنها ما هو سلوكي كالعادات والتقاليد والآداب والفنون وكذا الممارسات العلمية، ومنها ما هو مادي كالمباني والأدوات والمعدات وغيرها.

2. **ثقافة المنظمة نظام متصل، مستمر، متكامل:** والمقصود بالثقافة التنظيمية نظام متصل أي هناك انسجام وتواصل بين عناصرها المختلفة وأن أي تغيير يمس أحد جوانبها فإن الجوانب الأخرى ستتأثر أيضاً، والمقصود بنظام مستمر أنها تتكون وتتشكل جيلاً بعد جيل فثقافة المنظمة لا تنتقل بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم توريثها عن طريق التعلم والمحاكاة.

<sup>1</sup>مصطفى عشوي وسعيد لوصيف: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، بن عكنون، الجزائر، ص 272.

<sup>2</sup>كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 15-16.

3. ثقافة المنظمة نظام متغير، متطور، وتراكمي: نقصد بذلك أن ثقافة المنظمة في تغير مستمر، حيث يضيف كل جيل تعديلاته ويسلمها للوافدين الجدد حيث يمكن أن يكسبها ملامح جديدة، ويمكن أن يفقدها ملامح قديمة.

4. ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف: تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث توجد عموميات ثقافية تميز مجموع المؤسسات التي تشتغل في قطاعات أخرى لكن توجد خصوصيات ثقافية تميز كل مؤسسة عن الأخرى، كما نجد داخل المنظمة الواحدة فروقا فردية تميز فئة مهنية عن غيرها<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهمية (دور) الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام .ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم.
- تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
- الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها .كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالنفاي في العمل، وخدمة العميل.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المحتمدون.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

<sup>1</sup> نجاة سهام بلحطام، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص15.



➤ الثقافة التنظيمية كأي عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جلياً على سلوكهم وعلاقاتهم<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

### أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين: الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

### 1. الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

- أ- **القيم:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة<sup>2</sup>. حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.<sup>3</sup>
- ب- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.<sup>4</sup>

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكلولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من

<sup>1</sup> محمد بن علي بن حسن اللبني، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 16، 19.

<sup>2</sup> أحمد بوشنافة، أحمد بوسهين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

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

<sup>4</sup> أحمد بوشنافة وأحمد بوسهين، المرجع السابق، ص 03.

المؤوسين والزلاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

ج- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

ح- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.<sup>2</sup>

خ- **الطابوهات:** وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تناولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.<sup>3</sup>

د- **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.<sup>4</sup>

ذ- **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.<sup>5</sup>

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

➤ التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد أو المشاركة.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 312، 313.

<sup>2</sup> Gilles bressy, et christion, kankayt, **économie d'entreprise**, 4 éme édition, dallaz, paris, 1998. p 52.

<sup>3</sup> Philip schepebig, **les communication de l'entreprise**, mc GRAW-HILL, paris, 1991.

<sup>4</sup> كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في الإدارة

والأعمال غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003، ص 19.

<sup>5</sup> Pascal laurant, françois bourad, **économie d'entreprise BTS- tme 2éme édition d'organisation**, paris 1991, p 247.

➤ تجمع الطقوس بين مختلف المستويات أول وظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.

➤ تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.<sup>1</sup>

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

## 2. الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

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

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

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

ث- **الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كمال قاسمي، المرجع السابق، ص 20.

<sup>2</sup> سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، المجلد 08، العدد 10.

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

كما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة<sup>1</sup>.

### ثانيا: وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية

#### 1- وظائف الثقافة التنظيمية:

يرى كل من (Pederson & Scrensene) أن للثقافة أربعة وظائف وهي كالتالي:

1. تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
2. تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
3. تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
4. تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية المضطربة.

كما نجد (wogmon) يرى أن الثقافة تستخدم في تحقيق أربعة وظائف هي:

1. تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهطه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
2. نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
3. ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
4. توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

#### 2- أبعاد الثقافة التنظيمية

وقد ذكر المغربي أنه يمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

<sup>1</sup> Pascal laurant, François bourad, op-cit, p 249.

1. مرونة التنظيم: وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية الخارجية.
2. طبيعة العمل: ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تكسر الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
3. التركيز على الانجاز: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
4. أهمية التنمية الإدارية والتجريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.
5. أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.
6. أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.
7. أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولتقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام. إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.<sup>1</sup>

### ثالثا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

➤ صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع والاهتمامات.

<sup>1</sup> بن كيجول محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية ببلدية عين الملح، ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، علم النفس

العمل والتنظيم غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020، ص72.

- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من أولى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة والمجتمع.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

ذكر وصفي إنه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد، والجماعات، والتنظيم وهي:

1. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.
2. **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة و عليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.
3. **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص82،83.

الذين يؤديون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة<sup>1</sup>.

4. **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: تأثير السلوك القيادي في ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية

##### المرحلة الأولى: ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية

يكون ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية عبر عدة وسائل نذكر منها:

بلورة وتبني شعارات ورموز مميزة تتميز بالإبحار والإفناع، مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجيدة. صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجيدة. تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية.<sup>3</sup>

##### المرحلة الثانية: تصرفات القادة الرمزية

يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية، كطريقتهم في اتخاذ القرارات، وهذا اعتقاد خاطئ جداً، حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير، ومن تلك التصرفات طريقة إدارتهم للاجتماعات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 38-49. (بتصرف)

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 39، 40.

<sup>3</sup> عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، العدد 17، المجلد 02، 2008، ص 98-99.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 291-293.

## الفرع الثاني: دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية المؤسسة

تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاماً ورؤية وبطاقة تعريف للمواقع المحيطة بها داخليا وخارجيا، حيث أن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا يقل أهمية عن باقي أصولها، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة والمستمرة للعملاء والعاملين، وتمكنها من أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة؛ فالمؤسسة التي تملك ثقافة قوية ومرتنة وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات وتحقيق الحصة والنمو السوقي عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمؤسسات الناجحة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات، وهذا يعني أنه إذا كانت الاستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فالثقافة لا بد أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

## - إسهامات الثقافة التنظيمية في المؤسسة

يكمن أن تسهم الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال الأوجه التالية:

- تعتبر بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- لا تؤدي أعمال وسلوكيات الأفراد بشكل فردي، وإنما في إطار تنظيمي جماعي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى مظهرهم وملبسهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء، ومنهاجيتهم في حل المشكلات.
- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة، والتغلب على المنافسين.
- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً هاماً في استجلاب العاملين الملائمين والطموحين، لأن المؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي العاملين المبدعين وتكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

<sup>1</sup>عبد القادر قرش، المرجع السابق، ص 90-91.



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

➤ تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء، وتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح وتدريبهم وتطويرهم.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية.

حظي موضوع القيادة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات عديدة وتمت دراسة تأثيرها بالكثير من معطيات البيئة التنظيمية المختلفة، مثل تأثيره على التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي والتوافق المهني، وكذلك الأمر بالنسبة الثقافة التنظيمية والعديد من المتغيرات وفيما يلي سنستعرض مجموعة من الدراسات منها التي عاجلت أحد الموضوعين اللذين نبحت فيهما أو كاهما معا سبيل الوقوف على أهم ما توصلت إليه هذه الأبحاث من نتائج وكذلك الاستفادة من تجارب هذه الأبحاث خصوصا ما يتعلق بمنهج البحث المتبعة وطرق تصميم هذه الأبحاث والاستبيانات النموذجية المستعملة فيها وبما يخدم أهداف بحثنا الحالي

المطلب الأول: الدراسات السابقة للقيادة التنظيمية والقيادة التنظيمية.

الدراسات المتعلقة بالقيادة التنظيمية.

- دراسة (نشأت عبد الله زين الدين، 2020)<sup>2</sup>

بعنوان " أثر القيادة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مستشفى المنوفية العام"

هدفت الدراس، الى التحقق أثر القيادة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية ولتحقيق الهدف تم تطوير استبان وزع على عينة عشوائية طبقه مكونه من 250 موظف وقد تم استيراد 232 استبيان صالحه للاستيراد وبعد اجراء تحليل احصائي لازم توصل الدراسة للنتائج التالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند الدلالة 0.05 للعناصر القيادة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية، توفر دلالة احصائية عند 0.05 و وجود مستوى قبول من الالتزام بين العاملين في المنظمات الصحية واطهرت الدراسة على ان الالتزام عاطفيه هو الاقوى في .بينما لا يوجد مستوى قبول من الالتزام المعياري في المنظمة الصحي.

<sup>1</sup> مجّد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص ص90-91.

<sup>2</sup> نشأت عبد الله زين الدين ، أثر القيادة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مستشفى المنوفية العام، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، العدد10، المنوفية. 2020

-دراسة (صالح صبرينة، واکلي بدیعة، 2017) <sup>1</sup>

بعنوان " القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على انماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسات الوطنية في اطار جامعه ميثشغان وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات التي مفادها هل النمط القيادي علاقه ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة واجابه عدده تساؤلات. قام الباحث بصيغه مجموعه من الفرضيات وقد تم استخدام المنهج الارتباطي الذي هو احد مناهج منهج وصفي واستخدمنا ايضا الاستبيان كاداه الرئيسية في جمع بيانات. تتكون عينة الدراسة من 42 تم استخدام مجموعه من الادوات المعتمدة في دراسة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وبعدها تحليل احصائي توصل الدراسة الى نتائج كليه وجود علاقه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المثني العمل والرضا الوظيفي لدى العمال وجود علاقه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي ،وجود علاقه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي

الدراسات المتعلقة ب الثقافة التنظيمية.

- دراسة ( يوسف علي ابو جربوع2022) <sup>2</sup>.

بعنوان " اثر القيادة الملهمه في تعزيز الثقافه التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني".

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى القيادة الملهمه و الثقافه التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني والكشف عن العلاقة بين القيادة الملهمه والثقافة التنظيمية لدى العاملين في الاقتصاد الوطني والتعرف على امكانيه التنبؤ بالقيادة الملهمه في ضوء تعزيز ثقافه تنظيميه لدى العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني لتغزي لمتغير الجنس و استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة تكونت العينة من 281 عاملا في وزاره الاقتصاد الوطني اشارت النتائج الى ان نسبة القيادة الملهمه لدى العاملين في وزاره الاقتصاد بلغه 83% وهو مستوى كبير و اشارت نتائج الدراسة الى ان نسبة الثقة بالنفس بلاغ 86,86% وان نسبة الرؤية المستقبلية بلغ 85% كما ان نسبة تمكين العاملين بلغه 73.69% وبلغت نسبه مستوى الثقافه التنظيميه 79.36% وكلاهما في مستوى كبير و في النتائج اوصل باحث بالضرورة اهتمام قاده الوزارة بالشراكة العاملين في اتخاذ القرارات والاعتماد على مبدا النزاهة والشفافية في العمل الثقافه التنظيمية داخل وزارتي بالإضافة لتعميم نتائج الدراسة على باقي الوزارات.

<sup>1</sup> صالح صبرينة، واکلي بدیعة، القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسات الوطنية، مجلة الحقوق و العلوم السياسية ، العدد 07، برج بوعريش، 2017.

<sup>2</sup> يوسف علي أبو جربوع، أثر القيادة الملهمه في تعزيز الثقافه التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية، العدد 13، كلية مجتمع الأقصى، جامعه الأقصى، فلسطين، 2022.

**–دراسة (محمد بن ناصر بن محمد الرمهي الشهراني، 2022).<sup>1</sup>****بعنوان "أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة"**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر قياده التغيير على الثقافه التنظيمية من وجهه نظر المدارس في جميع المراحل في المكاتب تعليميه الخاصة بمحافظة بيشة ويوجد بها 132 قائد خلال الفصل الدراسي الثاني اختبار هي معينه، وقد تم اعداد ادوات البحث الدراسات ان قياده التغيير على ثقافه تنظيميه لدى القادة المدارس حيث كونه الاستبيان. 250 عباره مقسمه على ثلاث محاور تقيس متغيرات البحث ثم تنزيل استبانة على مجتمع البحث عن طريق رابط الكتروني ومن ثم جمعها، وتماختبار صدق وثبات و اجراء التحليل الاحصائي لها وقد توصل هذا البحث الى نتائج من اهمها كشف النتائج على وجود علاقه ارتباطيه قويه بين قياده التغيير والثقافة التنظيمية، لا يوجد فوق دلاله إحصائية بين استجابات افراد المجتمع البحث حول الدراسة ممارسه القيادة التغيير ومستوى ثقافه تنظيميه تعزى الى متغير المؤهل الدراسي سواء بالنسبة الى افراد العينة في البحث من حملت بكالوريوس او الماجستير و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد مجتمع.

**– دراسة ( أحمد موسى المهدي أبو سمورة، 2014)<sup>2</sup>****بعنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي و أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي"**

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الثقافه التنظيمية متمثلة في القيم و نظام الحوافز ونظم المعلومات و القيادة الإدارية والهيكلي التنظيمي في ابعاد المتغير المستقل على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط واداء العاملين كم متغير تابع استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي. وقد استخدمت ادوات المقابلة والملاحظة وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم الأكاديمية واداريين وذلك بأخذ مؤسسه التعليم العالي وقد شملت العين 334 فرد حيث توصلت الدراسة الى نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل الثقافه التنظيمية على الرضا الوظيفي وكذا ابعاد ثقافه تنظيميه مجمعة على الاداء العاملين، وتوصلت الدراسة الى ان دور الحوافز التي ينالها العاملين في قطاع التعليم العالي ضعيفة جدا وغير مجديه وهي محصورة في نطاق ضيق لا تمشي مع النتائج التي توصل اليها الباحثة .

<sup>1</sup> محمد بن ناصر بن محمد الرمهي الشهراني، أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس محافظة بيشة، ملكرة ماجستير، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية، 2022.

<sup>2</sup> أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أدار العاملين بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في ادارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الأول: أوجه التشابه.

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج التحليلي في الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

2- أدوات جمع البيانات: تم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات في الدراسة الحالية و جميع الدراسات السابقة.

3- أدوات التحليل: تم استخدام SPSS كأداة لتحليل البيانات في جميع الدراسات سواء الحالية أو السابقة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.

الجدول (01) مقارنة بين الدراسات

الدراسات الحالية	الدراسات السابقة	
اعتمدت الدراسة على متغيرين، القيادة التنظيمية كمتغير مستقل، الثقافة التنظيمية كمتغير تابع.	ارتبطت القيادة التنظيمية كمتغير مستقل بمتغيرات أخرى منها الرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي وغيرها. ارتبطت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و كمتغير تابع بمتغيرات أخرى منها الرضا الوظيفي ، التغيير، القيادة الملهممة.	المتغيرات
تمت هذه الدراسة في مؤسسة الكهرباء و الغاز و الطاقات المتجددة تقرت.	تمت الدراسات بالتطبيق على: المؤسسات الوطنية، الجامعات، الوزارات، المدارس الحكومية.	المجال التطبيقي
تمت الدراسة في الجزائر ولاية تقرت	تمت الدراسات في دول مختلفة عربية وأجنبية " ، فلسطين، سوريا، الجزائر، السودان الخ	المجال الجغرافي
انجزت الدراسات في الفترة ما بين 2014 إلى 2022.	انجزت الدراسة خلال الفصل الثاني من سنة 2023.	المجال الزمني
هدفت هذه الدراسة لمعرفة و الكشف على مدى تأثير القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة الكهرباء و الغاز و الطاقات المتجددة.	هدفت الكثير من الدراسات السابقة إلى معرفة اثر القيادة التنظيمية في مؤسسات مختلفة، وكذلك الثقافة التنظيمية أثره وتأثيره وعلاقته في مختلف المؤسسات ومعرفة العلاقة بينهم.	الهدف

المصدر: من إعداد الطالبين

## خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل والذي يمثل الدراسة النظرية والتطبيقية للقيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية والتي ينطلق منها الإطار البحثي إذ تتحدد فكرة البحث في جمع المعلومات النظرية التي تم تناولها في هذا الفصل، من مداخل لمفاهيم كل من المتغيرين وعناصرهما بالإضافة إلى أهمية كل منهما والنظريات المفسرة لهما، ثم التطرق للدراسات السابقة التي تناولها معا أو بشكل منفرد ثم المقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية. لتكون مدخلا للفصل الثاني والذي يمثل إسقاطا على واقع الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة -توقرت.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على  
الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء  
والغاز والطاقت المتجددة - توقرت -

تمهيد.

تظهر قيمة البحث وأهميته عند قيامه على منهجية علمية صحيحة، فبعدما تطرقنا في دراستنا إلى الجوانب النظرية والتي من خلالها أخذنا فكرة شاملة حول موضوع الدراسة سنتطرق إلى خطوة جديدة تتمثل في الجانب الميداني لموضوع الدراسة، حيث يساهم بشكل كبير في التحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى نتائج، فمن خلالها يستطيع الباحث استطلاع ميدان الدراسة ومعرفة الواقع ودراسة متغيراته، لذا فإن هذا الفصل يتضمن دراسة تطبيقية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة مؤسسة سونلغاز بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss والأدوات الإحصائية تم معالجة البيانات واستخراج النتائج.

ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: وتم فيه تقديم المؤسسة وكذا الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- المبحث الثاني: وتم فيه تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

## المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وأهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وصدق الثبات)

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

#### الفرع الأول: تقديم المؤسسة

شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة [SKTM] هي مؤسسة ذات طابع صناعي واقتصادي، تعمل على إنتاج الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية [الألواح الشمسية]، وكذلك إنتاج الكهرباء عن طريق الغاز وعن طريق محركات الديزل { المازوت -gazoil}. تأسست الشركة في أبريل 2013 ومقر المديرية العامة للشركة يتواجد بمدينة غرداية.

**موقع المؤسسة:** تقع المؤسسة في حي عين الصحراء بتقרת الطريق الوطني رقم [03] يحدها: شمالا: فندق التجاني. وجنوبا: مركز البحث والتطوير العلمي. وشرقا: [سكن البناء الذاتي]. غربا: الطريق الوطني الثالث.

في 2022/06/01 تم تغيير اسم الشركة من: "شركة الكهرباء والطاقات المتجددة" إلى: "الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة" وهذا في إطار السياسة الاقتصادية وترشيد النفقات.

### 1- أهداف المؤسسة محل الدراسة

وتتمثل فيما يلي:

- 1/ خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية؛
- 2/ توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة وتزويدها لشبكات التوزيع والمستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية والاقتصاد؛
- 3/ التحسين لأداء الشركة وفق لمعايير ومقاييس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية؛
- 4/ الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطور كفاءاتهم وقدراتهم؛
- 5/ الاستثمار البنية التحتية لشركة وخدماتها وقدرتها محليا وإقليميا؛
- 6/ نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على اعتمادية واستمرارية؛



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

7/ المحافظة على متطلبات السلامة العامة؛

8/ تحقيق عائد مالي كبير لشركة؛

9/ توسيع نقاط إنتاج الطاقات المتجددة [الطاقة الشمسية]؛

10/ القضاء على الانقطاعات المتكررة لطاقة الكهربائية.

جدول رقم(03): يمثل القيادة الخاصة بحركة العمال في SKTM

الفارق بين العمال	عدد العمال لشهر مارس سنة 2022	عدد العمال لشهر مارس سنة 2021	البيان
18	187	169	الإطارات (C)
-9	269	278	عون تأهيل (H-M)
9	135	126	عون تأهيل (P-M)
23	147	124	عون تنفيذ (EXC)
<b>41</b>	<b>738</b>	<b>697</b>	مجموع العمال الدائمين (CDI)
0	0	0	الإطارات (C)
0	0	0	عون تأهيل (H-M)
0	0	0	عون تأهيل (P-M)
0	62	62	عون تنفيذ (EXC)
<b>0</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	مجموع العمال المؤقتين (CDD)
<b>41</b>	<b>800</b>	<b>759</b>	مجموع العمال المؤقتين والدائمين (CDD+CDI)

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

هذا الجدول يبين حصيلة التغيرات الناتجة عن حركة دخول وخروج العمال في حالة التقاعد أو الاستقالة أو التسريح .. إلخ تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بإعداد لوحة قيادة كل ثلاثي، تقوم على أساسها متابعة حركة دخول وخروج العمال في المؤسسة ومقارنتها مع نفس الشهر من السنة السابقة من السنة الحالية لمعرفة احتياجاتها ومصاريف العمال والمصلحة التي فيها نقصان أو زيادة في عدد العمال المساعدة في اتخاذ القرارات اللازمة لذلك، ويبين كذلك عمال المؤسسة من مختلف الأصناف إطارات، عمال مؤهلون، عمال تنفيذيين سواء كانوا عمال دائمين أو مؤقتين..

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة ب توقرت بمختلف مستوياتهم

ثانياً: عينة الدراسة: يقصد بالعينة أنها: " جزء من مجتمع معين يمثل في خصائصه ذلك المجتمع اختصاراً للوقت والجهد والمال"<sup>1</sup>.

وفي هذه الدراسة تم اختيار مجموعة من الموظفين من مؤسسة سونلغاز والذين يمثلون مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 40 استبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم استرجاع كل الاستبانات، هذا يعني أن حجم العينة بلغ 40 مفردة يتوزعون بين الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ ورؤساء المصالح، في المصالح الإدارية للمؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة

أولاً: أدوات جمع البيانات: نظراً لموضوع الدراسة فإنه تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة.

وتعرف استمارة الاستبيان بأنها: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وهي وسيلة اتصال رئيسية بين الباحث والمبحوث"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ( الدهيري والكيسي، 1999، ص 49).

<sup>2</sup> أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 78.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

ومن هنا قمنا بصياغة الاستبيان مقسم إلى:

- 1- البيانات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، الأقدمية، الوظيفة).
- 2- القيادة التنظيمية: وتحتوي على 21 عبارة مقسمة إلى 3 أبعاد (محاور) تقيس القيادة التنظيمية لدى الموظفين.
- 3- الثقافة التنظيمية: وتحتوي على 20 عبارة مقسمة إلى 4 أبعاد تقيس الثقافة التنظيمية لدى الموظفين.

وقد تم تقسيم أبعاد كل جزء كالتالي:

**1- القيادة التنظيمية: بما 3 أبعاد:**

- **البعد الأول:** بعنوان صناعة القرار ويحتوي على 7 عبارات (1-2-3-4-5-6-7)
- **البعد الثاني:** بعنوان العلاقة بين القيادة والمرؤوسين ويحتوي على 7 عبارات (8-9-10-11-12-13-14).

- **البعد الثالث:** بعنوان نمط القيادة ويحتوي على 7 عبارات (15-16-17-18-19-20-21).

**2- الثقافة التنظيمية: بما 4 أبعاد:**

- **البعد الأول:** بعنوان القيم التنظيمية ويحتوي على 5 عبارات (1-2-3-4-5)
- **البعد الثاني:** بعنوان المعتقدات التنظيمية ويحتوي على 5 عبارات (6-7-8-9-10).
- **البعد الثالث:** بعنوان الأعراف التنظيمية ويحتوي على 5 عبارات (11-12-13-14-15).
- **البعد الرابع:** بعنوان التوقعات التنظيمية ويحتوي على 5 عبارات (16-17-18-19-20).

ويوضح الجدول التالي عدد العبارات الموظفة لقياس كل متغير:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أبعاد وعبارات الاستبيان

المتغير	أبعاد الاستبيان	عبارات الأبعاد	مجموع عبارات البعد
القيادة التنظيمية	صناعة القرار	1-2-3-4-5-6-7	7
	العلاقة بين القيادة والمرؤوسين	8-9-10-11-12-13-14	7
	نمط القيادة	15-16-17-18-19-20-21	7

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

5	5-4-3-2-1	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
5	10-9-8-7-6	المعتقدات التنظيمية	
5	15-14-13-12-11	الأعراف التنظيمية	
5	20-19-18-17-16	التوقعات التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استبانة الدراسة

ثانيا: الأساليب الاحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات واستخراج النتائج تم استخدام ما يلي:

- برنامج الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية spss.
- اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس نسبة ثبات إجابات الباحثين.
- معامل الارتباط لقياس الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي بين البعد والعبارات التي تنتمي إليه.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل قياس مستوى القيادة التنظيمية وكذا مستوى الثقافة التنظيمية.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- معامل الارتباط بيرسون لاختبار علاقة الارتباط بين كلا المتغيرين.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة وجود فروقات لدى إجابات الباحثين تبعا لخصائصهم.
- اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية.

ثالثا: مقياس تحليل شدة الاستجابة

تم تصميم درجة الاستجابة على استبانة الدراسة وفق مقياس ليكرت خماسي كالتالي:

الجدول رقم (02): درجات شدة الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستجابة
5	4	3	2	1	القيادة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استبانة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء  
والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

أما لتفسير قيمة المتوسط الحسابي تم استخراج المجالات باتباع الخطوات التالية:

- حساب المدى: يتم حسابه كما يلي  $(4=1-5)$
  - حساب طول الفئة: من خلال تقسيم عدد الفئات  $(0.8=4/5)$
- وتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1 إلى  $(0.8+1)$  وهكذا بهذه الطريقة يتم استخراج باقي الفئات والمجالات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة

مقياس التحليل	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
الدرجة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استبانة الدراسة

من خلال الجدول يتبين انه إذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين تنتمي للمجال الأول فنقول أنها منخفضة جدا، أما إذا كانت تنتمي للمجال الثاني فنقول أنها منخفضة، وإذا كانت ضمن المجال الثالث فنقول أنها متوسطة، وإذا كانت في المجال الرابع فنقول بأنها مرتفعة، أما إذا انتمت إلى آخر مجال فنقول بأنها مرتفعة جدا

#### المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير النتائج

بعد التطرق إلى عرض مفصل لأدوات الدراسة فغنه يجب التحقق من خصائصها السيكمترية والتطرق لعرض وتحليل ومناقشة النتائج باعتبار أنها أهم مرحلة في البحث العلمي ككل، لأنه وقبل اختبار الفرضيات يجب القيام بالمعالجة الاحصائية للمعطيات للتأكد من صلاحيتها، وبالتالي فإن هذا المبحث سيكون فيه عرض للخصائص السيكمترية (الصدق والثبات) وتحليل محاور الاستبيان وقياس شدة استجابة الباحثين وبعدها في الأخير يتم اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة

##### أولا: اختبار ثبات أداة الدراسة

جدول رقم (04): يوضح ثبات الاستبانة وفق معامل الثبات ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
القيادة التنظيمية	21	0.922
الثقافة التنظيمية	20	0.907
الثبات العام	41	0.955

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

يبين الجدول ان قيمة معامل الثبات العام ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين بلغت قيمته (0.955) وهذا يدل على أن معامل الثبات مرتفع وقوي جدا، لأنه من المعلوم أنه من الناحية الاحصائية إذا كان معامل الثبات أكبر أو يساوي (0.60) يكون مقبولا احصائيا، كما تبين أن معامل الثبات لكلا المتغيرين كان مرتفعا هو الآخر حيث بلغ معامل ثبات المتغير المستقل (القيادة التنظيمية) (0.922) أما معامل الثبات الخاص بالمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) فقد بلغت قيمته (0.907)، ومنه يمكننا الوثوق في إجابات هذه الاستبانة لأنها ثابتة ويمكن الاعتماد عليها في تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

ثانيا: اختبار صدق الاستبانة بالنسبة للمتغير المستقل

سيتم اختبار صدق الاستبانة والتأكد من صحة العبارات المصاغة وأبعادها.

1- اختبار الصدق البنائي للقيادة التنظيمية: نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأنواعه

أبعاد القيادة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
صناعة القرار	0.930	0.000
العلاقة بين القيادة والمرؤوسين	0.942	0.000
نمط القيادة	0.924	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ وجود ارتباط قوي بدلالة معنوية قوية جدا بين القيادة التنظيمية وأبعادها حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة التنظيمية وصناعة القرار والقيادة التنظيمية والعلاقة بين القيادة والمرؤوسين وكذا القيادة التنظيمية ونمط القيادة على التوالي (0.930) (0.942) (0.924)، وبلغت قيمة المعنوية (0.000).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

3- اختبار الاتساق الداخلي (العبارات بالنسبة لأبعادها): والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارة والبعد

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	عبارات القيادة التنظيمية
<b>صناعة القرار</b>		
0.000	0.664	يقوم القائد بإشراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة
0.000	0.713	يعتمد القائد على المناقشة الجماعية مع العمال في دراسة أساليب العمل
0.000	0.655	ينطلق القائد في اتخاذ قراراته من معتقدات وقيم المؤسسة.
0.000	0.703	يؤخذ القائد بعين الاعتبار الموارد المتاحة في عملية اتخاذ القرار.
0.000	0.735	يحرص القائد قبل اتخاذ القرار للحصول على المعلومات اللازمة.
0.000	0.687	يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.
0.000	0.588	يعمل القائد على اتخاذ القرارات انطلاقا من أهداف ومتطلبات المؤسسة.
<b>العلاقة بين القيادة والمرؤوسين</b>		
0.000	0.653	يحترم قائدك مرؤوسيه ويقدر ما يقومون به من عمل.
0.000	0.535	يعمل قائدك على توجيهك وتنمية قدراتك المهنية.
0.000	0.680	العلاقة بينك وبين قائدك جيدة وتتميز بالتقدير والاحترام.
0.000	0.681	يعمل القائد على تشجيع روح التعاون بينه وبين مرؤوسيه.
0.000	0.794	يهتم القائد بمساعدة مرؤوسيه على تجاوز ما يعانونه من مشاكل بمساعدتهم على حلها.
0.000	0.558	هناك تعاون جاد وانسجام بين القيادة والعاملين لأداء الأعمال المتعلقة بالمؤسسة.
0.000	0.615	يهتم القائد بإشباع حاجات ومتطلبات مرؤوسيه بشكل مستمر.
<b>نمط القيادة</b>		
0.000	0.758	تهتم القيادة بالعلاقات الانسانية أكثر من اهتمامها بتطبيق التعليمات والقواعد في تسيير المهام.
0.000	0.708	تعتمد القيادة على جماعية العمل واتخاذ القرارات لتحقيق أداء جيد للمؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء

### والغاز والطاقت المتجددة - توقرت -

0.000	0.713	يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بمروؤسيه.
0.000	0.552	هل تقدر المطاحن العمل الجماعي.
0.000	0.779	يعمل القائد على استخدام سلطته في فرض قراراته دون الاصغاء لمروؤسيه.
0.000	0.554	يستخدم القائد سياسة التفاوض مع المرؤوسين بدلا من الاعتماد على سلطته.
0.000	0.704	يعتبر الوصول إلى القائد لتقديم أي اقتراح أمرا معقدا وغير ممكن في مؤسستكم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح ان كل العبارات المستخدمة مرتبطة بالبعد الذي تنتمي إليه ارتباطا دالا حيث أنه:

بالنسبة لبعد صناعة القرار نلاحظ وجود ارتباط قوي بين العبارات وهذا البعد وتتراوح قيمتها بين (0.588) و (0.735) عند مستوى دلالة قوي قدر ب 0.000.

بالنسبة لبعد العلاقة بين القيادة والمرؤوسين نلاحظ وجود ارتباط قوي بين العبارات وهذا البعد وتتراوح قيمتها بين (0.535) و (0.794) عند مستوى دلالة قوي قدر ب 0.000.

بالنسبة لبعد نمط القيادة نلاحظ وجود ارتباط قوي بين العبارات وهذا البعد وتتراوح قيمتها بين (0.552) و (0.779) عند مستوى دلالة قوي قدر ب 0.000.

وهذا يبين الارتباط القوي وصحة انتماء كل العبارات لبعدها الخاص بها وبالتالي تم تسجيل معامل ارتباط قوي يدل على صدق الاتساق الداخلي.

### ثالثا: اختبار صدق الاستبانة بالنسبة للمتغير التابع

نتائج حساب معاملات الارتباط التي تبين درجة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وعباراتها (الاتساق الداخلي)

كما هو موضح في الجدول الموالي:



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

الجدول رقم (07): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	عبارات الثقافة التنظيمية
<b>القيم التنظيمية</b>		
0.000	0.792	ترى إدارة المؤسسة أن المورد البشري أهم مواردها على الإطلاق
0.000	0.707	يعمل الموظفون على إنجاز مهامهم المنوطة إليهم بكل مسؤولية دون الحاجة إلى إشراف.
0.000	0.733	يتعاون الموظفون على أداء مهامهم من خلال العمل كفريق
0.000	0.619	تعمل إدارة المؤسسة على إشاعة روح العدالة والمساواة بين موظفيها .
0.000	0.602	تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة بالاعتماد على كفاءاتها البشرية.
<b>المعتقدات التنظيمية</b>		
0.000	0.775	تعمل الإدارة على الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين.
0.000	0.767	يسود إدارة المؤسسة جو من التماسك والترابط بين المدير والموظفين.
0.000	0.680	يحرص المدير على التمسك بالقواعد والأنظمة المعمول بها.
0.000	0.732	يعمل المدير على إشاعة روح المشاركة الجماعية في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.
0.000	0.589	يملك الموظفون كل المهارات والقدرات التي تؤهلهم لإنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة.
<b>الأعراف التنظيمية</b>		
0.000	0.709	تلزم الإدارة الموظفين باتباع كل اللوائح والقوانين والالتزام بها في العمل
0.000	0.583	هناك أعراف تنظيمية راسخة في المؤسسة مبنية على التعاون والعمل الجماعي.
0.000	0.678	هناك اجتماعات دورية يعقدها المدير مع موظفيه لتدارس كل ما يتعلق بالعمل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء  
والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

0.000	0.541	لدى الموظفين رغبة دائمة في تحقيق التميز والابداع فيما يقدمونه من عمل.
0.002	0.483	يسعى الموظفون لتحسين مهاراتهم وقدراتهم بصورة دائمة
<b>التوقعات التنظيمية</b>		
0.000	0.568	تتوقع الادارة من موظفيها إنجاز مهامهم الموكلة إليهم بكل تفان وإخلاص
0.000	0.604	تعمل الإدارة على تحقيق الأمان الوظيفي لموظفيها.
0.000	0.657	يتوقع الموظفون من مسؤوليهم الاحترام والتقدير المتبادل في إطار العمل.
0.000	0.645	تسعى الادارة لتقديم التحفيز المناسب لموظفيها لقاء ما يبذلونه من مجهودات لإنجاز العمل.
0.000	0.615	يعمل المدير على إتاحة كل الفرص اللازمة لتطوير أداء موظفيه

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العبارات المستخدمة لها علاقة ارتباطية قوية بالثقافة التنظيمية لأن مستوى الدلالة لكل العبارات (0.000) ما عدا عبارة واحدة فقط مستوى دلالتها (0.002) كما نلاحظ وجود ارتباط بين العبارات والثقافة التنظيمية ويتراوح قدره من (0.483) إلى (0.792) وبالتالي كلها صادقة ولا يمكن الاستغناء عنها أو حذفها

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج محاور الاستبيان

أولاً: تحليل وتفسير الخصائص العامة للمبحثن.

النتائج المتحصل عليها من حساب التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بخصائص العينة موضحة في الجدول

الموالي:

1- الجنس: حددت نسبة الذكور والإناث كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
55	22	ذكر
45	18	أنثى
100	40	المجموع

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة - توقرت -

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن حجم العينة هو 40 مفردة. وقد كانت النتيجة أن الموظفين الذكور هو 22 موظف بنسبة (55%) أكبر من الإناث الذين قدر عددهم ب 18 موظفة بنسبة (45%)، وهذا يجعلنا نستنتج أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة في عينة البحث، وهذا يرجع لطبيعة العمل الذي يلتحق فيه الذكور أكثر.

**2- العمر:** تتوزع أعمار المبحوثين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
25	10	أقل من 30 سنة
17.5	7	من 30 إلى 40
42.5	17	من 40 إلى 50
15	6	أكبر من 50
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح وجود أربع تقسيمات للفئة العمرية، حيث أن أكبر عدد وتكرار سجل في الفئة الغالبة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 42.5% ثم تليها الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 25% وبعدها فئة (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 17.5% أما أضعف نسبة سجلت لدى فئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة 15%، ومن هذا يتضح أن المؤسسة تحتوي على مختلف الشرائح والفئات العمرية وأكثرها فئة متوسطة العمر أي من 40 إلى 50 وهم الأكثر نضجا واستقرارا وهذا يصب في مصلحة المؤسسة.

**4- الحالة الاجتماعية:** يتوزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
22.5	9	أعزب
55	22	متزوج
12.5	5	مطلق
10	4	أرمل
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يخص الحالة الاجتماعية فإن عدد المبحوثين كان أكبر في فئة المتزوجين بنسبة 55% ثم تليها نسبة العزاب 22.5% وأخيرا نسبة المطلقين والأرامل على التوالي (12.5%) و (10%). وهذه النتائج تصب في مصلحة المؤسسة لأن أكبر فئة فيها هي فئة المتزوجين مما يؤكد على استقرار الحالة الاجتماعية بالمؤسسة وهذا ينعكس على أداء عاملها وإنتاجيتهم إيجابيا.

4- المستوى التعليمي: يتوزع المؤهل العلمي للمبحوثين كالتالي:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
25	10	ثانوي أو أقل
62.5	25	جامعي (ليسانس أو ماستر)
12.5	5	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يخص المستوى التعليمي نجد أن أكبر عدد سجل في المستوى الجامعي بنسبة 62.5% ثم المستوى الأدنى منه هو الثانوي وأقل بنسبة 25% وآخر مستوى هو الدراسات العليا بنسبة 12.5%. هذه النتائج كذلك يصب

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

في مصلحة المؤسسة والذي يؤكد على المستوى التعليمي الجيد لموظفي الشركة مما ينعكس على أدائهم وجوده مخرجاتهم والمستوى قراراتهم.

5- الأقدمية: يتوزع المبحوثون حسب متغير الأقدمية في المهنة كما يلي:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	5
من 5 إلى 10 سنوات	7	17.5
من 10 إلى 15 سنة	15	37.5
أكثر من 15 سنة	16	40
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا انه فيما يخص سنوات الخبرة والأقدمية فإننا سجلنا أكبر نسبة 40% لدى المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، ويليهم مباشرة المبحوثين الذين تنحصر خبرتهم من 10 إلى 15 سنة بنسبة 37.5%، أما النسب القليلة فسجلت على الترتيب لدى الذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 17.5% وأدى منها الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 5.5%، تصب كذلك هذه النتائج في مصلحة المؤسسة نتيجة للخبرة الكبيرة التي يتمتع بها عاملوا المؤسسة وهذا كذلك ينعكس إيجابا على أدائهم ومستوى إنتاجيتهم.

6- الوظيفة: يتوزع المبحوثون على وظائف متعددة كالتالي:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	9	22.5
رئيس مصلحة	9	22.5

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

27.5	11	عون تحكم
27.5	11	عون تنفيذ
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يخص الجانب الوظيفي فيوضح الجدول أن عدد الإطارات ورؤساء المصلحة 9 بنسبة 22.5% أما أعوان التحكم والتنفيذ نفس العدد 11 بنسبة 27.5%.

ونستنتج من هذا أن المبحوثين يشغلون مناصب وظيفية متعددة وتساوى المبحوثون الذين يشغلون وظيفة إطار ورئيس مصلحة، وكذلك لوحظ التساوي بين عون تحكم وعون تنفيذ.

#### ثانيا: تفسير وتحليل محور القيادة التنظيمية

بهدف معرفة واقع القيادة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات وسيتم عرضها في الجداول الموالية.

#### 1- صناعة القرار: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث صناعة القرار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تحليل فقرات بعد صناعة القرار

الرقم	صناعة القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	يقوم القائد بإشراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة	4.18	0.446	مرتفع
2	يعتمد القائد على المناقشة الجماعية مع العمال في دراسة أساليب العمل	3.95	0.597	مرتفع
3	ينطلق القائد في اتخاذ قراراته من معتقدات وقيم المؤسسة.	4.07	0.616	مرتفع
4	يؤخذ القائد بعين الاعتبار الموارد المتاحة في عملية اتخاذ القرار.	4.18	0.636	مرتفع
5	يحرص القائد قبل اتخاذ القرار للحصول على المعلومات اللازمة.	4.32	0.616	مرتفع جدا
6	يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	4.30	0.564	مرتفع جدا
7	يعمل القائد على اتخاذ القرارات انطلاقا من أهداف ومتطلبات	4.07	0.526	مرتفع

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء

### والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

			المؤسسة.
مرتفع	0.606	4.15	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى صناعة القرار مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4.15% كما أن بعض العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا ( العبارة 5 و 6) والمستوى المرتفع (1-2-3-4-7)، مما يدل على أن المؤسسة تطبق مبدأ صناعة القرار أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.606% مما يعني تجانس نوعا ما في اجابات أفراد العينة حول صناعة القرار.

**2- العلاقة بين القيادة والمؤوسين:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العلاقة بين القيادة والمؤوسين موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تحليل فقرات بعد العلاقة بين القيادة والمؤوسين

الرقم	العلاقة بين القيادة والمؤوسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
8	يحترم قائدك مؤوسيه ويقدر ما يقومون به من عمل.	4.05	0.597	مرتفع
9	يعمل قائدك على توجيهك وتنمية قدراتك المهنية.	4.13	0.516	مرتفع
10	العلاقة بينك وبين قائدك جيدة وتتميز بالتقدير والاحترام.	4.20	0.564	مرتفع جدا
11	يعمل القائد على تشجيع روح التعاون بينه وبين مؤوسيه.	4.32	0.572	مرتفع جدا
12	يهتم القائد بمساعدة مؤوسيه على تجاوز ما يعانوه من مشاكل بمساعدتهم على حلها.	4.27	0.716	مرتفع جدا
13	هناك تعاون جاد وانسجام بين القيادة والعاملين لأداء الأعمال المتعلقة بالمؤسسة.	4.13	0.563	مرتفع
14	يهتم القائد بإشباع حاجات ومتطلبات مؤوسيه بشكل مستمر.	4.18	0.549	مرتفع
	جميع الفقرات	4.18	0.549	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء

### والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

نلاحظ أن مستوى العلاقة بين القيادة والمرؤوسين مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4.18% كما أن بعض العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا ( العبارة 10 و 11 و 12) والمستوى المرتفع (8-9-13-14)، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بنظام القيادة المطبق على المرؤوسين أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.549% مما يعني تجانس نوعا ما في اجابات أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة والمرؤوسين.

### 3- نمط القيادة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهمط القيادة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تحليل فقرات بعد نمط القيادة

الرقم	نمط القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
15	تهتم القيادة بالعلاقات الانسانية أكثر من اهتمامها بتطبيق التعليمات والقواعد في تسيير المهام.	4.25	0.670	مرتفع جدا
16	تعتمد القيادة على جماعية العمل واتخاذ القرارات لتحقيق أداء جيد للمؤسسة.	4.23	0.516	مرتفع جدا
17	يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بمرؤوسيه.	4.18	0.564	مرتفع
18	هل تقدر المطاحن العمل الجماعي.	4.15	0.572	مرتفع
19	يعمل القائد على استخدام سلطته في فرض قراراته دون الاصغاء لمرؤوسيه.	4.18	0.716	مرتفع
20	يستخدم القائد سياسة التفاوض مع المرؤوسين بدلا من الاعتماد على سلطته.	4.08	0.563	مرتفع
21	يعتبر الوصول إلى القائد لتقديم أي اقتراح أمرا معقدا وغير ممكن في مؤسستكم	4.08	0.549	مرتفع
	جميع الفقرات	4.15	0.572	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى نمط القيادة مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4.15% كما أن بعض العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا ( العبارة 15 و 16) والمستوى المرتفع (17-18-19-20-21)، مما يدل على



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

أن المؤسسة تتم بنمط القيادة المطبق على موظفيها. أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.572% مما يعكس عدم تشتت الاجابات.

4- متغير القيادة التنظيمية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التنظيمية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (القيادة التنظيمية)

رمز المتغير	نوع المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
x	القيادة التنظيمية	4.17	0.570	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن مستوى القيادة التنظيمية في المؤسسة مرتفع، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اللذان يدلان على تجانس إجابات أفراد العينة.

ثالثا: تفسير وتحليل محور الثقافة التنظيمية

بهدف معرفة واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات وسيتم عرضها في الجداول الموالية.

1- القيم التنظيمية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها القيم التنظيمية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): تحليل فقرات بعد القيم التنظيمية

الرقم	القيم التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	ترى إدارة المؤسسة أن المورد البشري أهم مواردها على الإطلاق	4.08	0.694	مرتفع
2	يعمل الموظفون على إنجاز مهامهم المنوطة إليهم بكل مسؤولية دون الحاجة إلى إشراف.	4.25	0.670	مرتفع جدا
3	يتعاون الموظفون على أداء مهامهم من خلال العمل كفريق	4.18	0.636	مرتفع
4	تعمل إدارة المؤسسة على إشاعة روح العدالة والمساواة بين موظفيها	4.20	0.608	مرتفع جدا

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء

### والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

مرتفع	0.591	4.10	تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة بالاعتماد على كفاءاتها البشرية.	5
مرتفع	0.630	4.16	جميع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى القيم التنظيمية مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4.16% كما أن بعض العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا (العبارة 2 و 4) والمستوى المرتفع (1-3-5)، مما يدل على أن المؤسسة تطبق مبدأ القيم التنظيمية أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.630 % مما يعني تجانس نوعا ما في اجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية.

#### 1- المعتقدات التنظيمية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المعتقدات التنظيمية موضحة في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): تحليل فقرات بعد المعتقدات التنظيمية

الرقم	المعتقدات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
6	تعمل الإدارة على الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين.	4.20	0.648	مرتفع جدا
7	يسود إدارة المؤسسة جو من التماسك والترابط بين المدير والموظفين.	4.23	0.733	مرتفع جدا
8	يحرص المدير على التمسك بالقواعد والأنظمة المعمول بها.	4.15	0.580	مرتفع
9	يعمل المدير على إشاعة روح المشاركة الجماعية في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.	4.18	0.636	مرتفع
10	يمتلك الموظفون كل المهارات والقدرات التي تؤهلهم لإنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة.	4.03	0.530	مرتفع
	جميع الفقرات	4.15	0.580	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء  
والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى المعتقدات التنظيمية مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4.15% كما أن بعض العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا ( العبارة 6 و 7 ) والمستوى المرتفع (8-9-10)، مما يدل على أن المؤسسة تطبق مبدأ المعتقدات التنظيمية أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.580% مما يعني تجانس نوعا ما في اجابات أفراد العينة حول المعتقدات التنظيمية.

**3- الأعراف التنظيمية:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأعراف التنظيمية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): تحليل فقرات بعد الأعراف التنظيمية

الرقم	الأعراف التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
11	تلتزم الإدارة الموظفين باتباع كل اللوائح والقوانين والالتزام بها في العمل	4.05	0.639	مرتفع
12	هناك أعراف تنظيمية راسخة في المؤسسة مبنية على التعاون والعمل الجماعي.	4.30	0.564	مرتفع جدا
13	هناك اجتماعات دورية يعقدها المدير مع موظفيه لتدارس كل ما يتعلق بالعمل.	4.15	0.622	مرتفع
14	لدى الموظفين رغبة دائمة في تحقيق التميز والابداع فيما يقدمونه من عمل.	4.30	0.608	مرتفع جدا
15	يسعى الموظفون لتحسين مهاراتهم وقدراتهم بصورة دائمة	4.28	0.506	مرتفع جدا
	جميع الفقرات	4.21	0.572	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى الأعراف التنظيمية مرتفع جدا إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4.21% كما أن بعض العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا ( العبارة 12 و 14 و 15 ) والمستوى المرتفع (11-13)، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالأعراف التنظيمية أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.572% مما يعكس عدم تشتت الاجابات.

**4- التوقعات التنظيمية:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التوقعات التنظيمية موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

الجدول رقم (21): تحليل فقرات بعد التوقعات التنظيمية

الرقم	التوقعات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
16	تتوقع الادارة من موظفيها إنجاز مهامهم الموكلة إليهم بكل تفان وإخلاص	4.20	0.516	مرتفع جدا
17	تعمل الإدارة على تحقيق الأمان الوظيفي لموظفيها.	4.27	0.599	مرتفع جدا
18	يتوقع الموظفون من مسؤوليهم الاحترام والتقدير المتبادل في إطار العمل.	4.13	0.563	مرتفع
19	تسعى الادارة لتقديم التحفيز المناسب لموظفيها لقاء ما يبذلونه من مجهودات لإنجاز العمل.	4.25	0.630	مرتفع جدا
20	يعمل المدير على إتاحة كل الفرص اللازمة لتطوير أداء موظفيه	4.25	0.543	مرتفع جدا
	جميع الفقرات	4.22	0.574	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مستوى التوقعات التنظيمية مرتفع جدا إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4.22% كما أن بعض العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا (العبارة 16 و 17 و 19 و 20) والمستوى المرتفع (18)، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالتوقعات التنظيمية أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.574% مما يعكس عدم تشتت الاجابات.

5- متغير الثقافة التنظيمية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (القيادة التنظيمية)

رمز المتغير	نوع المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
Y	الثقافة التنظيمية	4.18	0.574	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة مرتفع، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اللذان بلغا 4.18 و 0.574 على التوالي ويدلان على تجانس إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفروقات واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفروقات في إجابات المبحوثين

قصد معرفة تقديرات أفراد العينة حول أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية، تبعاً لخصائصهم تم استخدام التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها كانت كالتالي:

1- بالنسبة للجنس: النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): التباين الأحادي (حسب الجنس)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
0.365	0.940	بين المجموعات	القيادة التنظيمية
63.04		داخل المجموعات	
0.275	0.850	بين المجموعات	صناعة القرار
7.59		داخل المجموعات	
1.57	0.643	بين المجموعات	العلاقة بين القيادة والمرؤوسين
7.22		داخل المجموعات	
0.016	0.967	بين المجموعات	نمط القيادة
9.43		داخل المجموعات	
0.184	0.951	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
48.83		داخل المجموعات	
0.198	0.844	بين المجموعات	القيم التنظيمية
5.05		داخل المجموعات	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

0.940	0.670	بين المجموعات	المعتقدات التنظيمية
5.10		داخل المجموعات	
0.043	0.911	بين المجموعات	الأعراف التنظيمية
3.33		داخل المجموعات	
0.004	0.972	بين المجموعات	التوقعات التنظيمية
3.20		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا لمتغير الجنس، لأن مستوى الدلالة لمختلف المتغيرات فاق مستوى الدلالة 0.05 وعليه عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا للجنس.

2- بالنسبة للعمر: النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): التباين الأحادي (حسب العمر)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
42.40	0.574	بين المجموعات	القيادة التنظيمية
63.01		داخل المجموعات	
4.85	0.596	بين المجموعات	صناعة القرار
7.61		داخل المجموعات	
5.66	0.509	بين المجموعات	العلاقة بين القيادة والمرؤوسين
7.19		داخل المجموعات	
4.73	0.688	بين المجموعات	نمط القيادة
9.56		داخل المجموعات	
51.11	0.369	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

47.29		داخل المجموعات	
5.03	0.394	بين المجموعات	القيم التنظيمية
4.92		داخل المجموعات	
8.93	0.145	بين المجموعات	المعتقدات التنظيمية
4.67		داخل المجموعات	
2.867	0.464	بين المجموعات	الأعراف التنظيمية
3.28		داخل المجموعات	
2.42	0.521	بين المجموعات	التوقعات التنظيمية
3.17		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا لمتغير العمر، لأن مستوى الدلالة لمختلف المتغيرات فاق مستوى الدلالة 0.05 وعليه عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا للعمر.

3- بالنسبة للحالة الاجتماعية: النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): التباين الأحادي (حسب الحالة الاجتماعية)

المتغيرات	مستوى الدلالة	المتوسط مربع
القيادة التنظيمية	0.157	106.27
		57.69
صناعة القرار	0.368	7.97
		7.35
العلاقة بين القيادة والمرؤوسين	0.212	10.68
		6.77
نمط القيادة	0.074	20.67
		8.23

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

67.84	0.237	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
45.89		داخل المجموعات	
9.90	0.106	بين المجموعات	القيم التنظيمية
4.51		داخل المجموعات	
4.20	0.486	بين المجموعات	المعتقدات التنظيمية
5.06		داخل المجموعات	
5.08	0.197	بين المجموعات	الأعراف التنظيمية
3.09		داخل المجموعات	
2.54	0.500	بين المجموعات	التوقعات التنظيمية
3.16		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في اجابات الباحثين تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية، لأن مستوى الدلالة لمختلف المتغيرات فاق مستوى الدلالة 0.05 وعليه عدم وجود فروقات في اجابات الباحثين تبعا للحالة الاجتماعية.

4- بالنسبة للمستوى الدراسي: النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): التباين الأحادي (حسب المستوى الدراسي)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
160.02	0.070	بين المجموعات	القيادة التنظيمية
56.10		داخل المجموعات	
17.45	0.092	بين المجموعات	صناعة القرار
6.86		داخل المجموعات	
16.53	0.094	بين المجموعات	العلاقة بين القيادة والمرؤوسين
6.56		داخل المجموعات	



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

22.15	0.087	بين المجموعات	نمط القيادة
8.48		داخل المجموعات	
100.40	0.120	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
44.72		داخل المجموعات	
9.28	0.153	بين المجموعات	القيم التنظيمية
4.69		داخل المجموعات	
6.80	0.262	بين المجموعات	المعتقدات التنظيمية
4.90		داخل المجموعات	
6.45	0.137	بين المجموعات	الأعراف التنظيمية
3.07		داخل المجموعات	
6.03	0.145	بين المجموعات	التوقعات التنظيمية
2.96		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا لمتغير المستوى الدراسي، لأن مستوى الدلالة لمختلف المتغيرات فاق مستوى الدلالة 0.05 وعليه عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا للمستوى التعليمي.

5- بالنسبة للأقدمية: النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): التباين الأحادي (حسب الأقدمية)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
240.735	0.004	بين المجموعات	القيادة التنظيمية
46.49		داخل المجموعات	
25.99	0.009	بين المجموعات	صناعة القرار
5.85		داخل المجموعات	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

20.79	0.025	بين المجموعات	العلاقة بين القيادة والمرؤوسين
5.93		داخل المجموعات	
32.25	0.005	بين المجموعات	نمط القيادة
7.01		داخل المجموعات	
146.47	0.020	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
39.34		داخل المجموعات	
12.58	0.047	بين المجموعات	القيم التنظيمية
4.29		داخل المجموعات	
11.24	0.070	بين المجموعات	المعتقدات التنظيمية
4.46		داخل المجموعات	
12.69	0.005	بين المجموعات	الأعراف التنظيمية
		داخل المجموعات	
6.19	0.109	بين المجموعات	التوقعات التنظيمية
2.86		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا لمتغير الاقدمية لأن مستوى الدلالة لمختلف المتغيرات فاق مستوى الدلالة 0.05 وعليه عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا للاقدمية.

6- بالنسبة للوظيفة: النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): التباين الأحادي (حسب الوظيفة)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
56.66	0.443	بين المجموعات	القيادة التنظيمية
61.83		داخل المجموعات	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

11.90	0.186	بين المجموعات	صناعة القرار
7.03		داخل المجموعات	
5.73	0.503	بين المجموعات	العلاقة بين القيادة
7.18		داخل المجموعات	والمرؤوسين
6.86	0.540	بين المجموعات	نمط القيادة
9.38		داخل المجموعات	
38.58	0.503	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
48.33		داخل المجموعات	
8.83	0.144	بين المجموعات	القيم التنظيمية
4.60		داخل المجموعات	
3.32	0.590	بين المجموعات	المعتقدات التنظيمية
5.13		داخل المجموعات	
1.78	0.665	بين المجموعات	الأعراف التنظيمية
3.37		داخل المجموعات	
1.025	0.817	بين المجموعات	التوقعات التنظيمية
3.29		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا لمتغير الوظيفة لأن مستوى الدلالة لمختلف المتغيرات فاق مستوى الدلالة 0.05 وعليه عدم وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعا للوظيفة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسة وفروعها

1- اختبار الفرضية الرئيسة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء

### والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

تم اختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي: تؤثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- الطاقات المتجددة- عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية

التابع	المستقل (القيادة التنظيمية أبعادها)	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	الثابت	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>
الثقافة التنظيمية	صناعة القرار	0.856	0.000	0.823	0.915	0.837
	العلاقة بين القيادة والمرؤوسين	0.877				
	نمط القيادة	0.822				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نستنتج من الجدول وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.915)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.837) وهذا يعني أن 83% من التغيرات الحاصلة ترجع إلى أبعاد القيادة التنظيمية والباقي يرجع إلى متغيرات أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية. كما يتضح من الجدول وجود أثر دال احصائيا لكل الأبعاد على الثقافة التنظيمية وقد بلغ أعلاه بين بعد العلاقة بين القيادة والمرؤوسين بمعامل انحدار قدره 0.877 كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل أي الانحدار معنوي وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- الطاقات المتجددة ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية، ويمكن استخراج النموذج المقدر كما يلي:

$$Y=0.877X+0.823$$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي صيغت على النحو التالي: تؤثر عملية التخطيط على الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- الطاقات المتجددة- عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): أثر التخطيط على الثقافة التنظيمية

المستقل	التابع (الثقافة التنظيمية أبعادها)	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	الثابت	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>
عملية التخطيط	القيم التنظيمية	0.756	0.000	0.698	0.854	0.729
	المعتقدات التنظيمية	0.771				
	الأعراف التنظيمية	0.832				
	التوقعات التنظيمية	0.662				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نستنتج من الجدول وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعملية التخطيط حيث بلغت قيمة الارتباط (0.854)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.698) وهذا يعني أن 69% من التغيرات الحاصلة ترجع إلى عملية التخطيط والباقي يرجع إلى متغيرات أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية. كما يتضح من الجدول وجود أثر دال احصائيا لعملية التخطيط على أبعاد الثقافة التنظيمية وقد بلغ أعلاه بين بعد الأعراف التنظيمية بمعامل انحدار قدره 0.832 كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل أي الانحدار معنوي وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية التخطيط على الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- الطاقات المتجددة ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، ويمكن استخراج النموذج المقدر كما يلي:

$$Y=0.832X+0.854$$

6- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت -

تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي صيغت على النحو التالي: تؤثر عملية اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- الطاقات المتجددة- عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): أثر اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية

المستقل	التابع (الثقافة التنظيمية أبعادها)	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	الثابت	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>
اتخاذ القرار	القيم التنظيمية	0.826	0.000	0.723	0.867	0.752
	المعتقدات التنظيمية	0.778				
	الأعراف التنظيمية	0.783				
	التوقعات التنظيمية	0.746				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نستنتج من الجدول وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعملية التخطيط حيث بلغت قيمة الارتباط (0.867)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.752) وهذا يعني أن 75% من التغيرات الحاصلة ترجع إلى اتخاذ القرار والباقي يرجع إلى متغيرات أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية. كما يتضح من الجدول وجود أثر دال احصائيا لاتخاذ القرار على أبعاد الثقافة التنظيمية وقد بلغ أعلاه بين بعد القيم التنظيمية بمعامل انحدار قدره 0.826 كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل أي الانحدار معنوي وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- الطاقات المتجددة ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، ويمكن استخراج النموذج المقدر كما يلي:

$$Y=0.826X+0.867$$

#### خلاصة:

تبين من الدراسة الميدانية أن مؤسسة سونلغاز حققت مستويات عالية جدا من القيادة التنظيمية للعاملين، كما حققت مستويات عالية جدا من الثقافة التنظيمية وهذا نتيجة لتطورها ومراعاتها للجانب النفسي والمهني للموظفين، والسعي للحفاظ على نمط قيادي ديمقراطي داخل المؤسسة، كما تبين من الدراسة الميدانية وجود أثر بين القيادة التنظيمية بأبعادها والثقافة التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز، ووجود أثر لعملية التخطيط واتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر العاملين فيها

خاتمة



لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية ، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين الأول تمثل في الخلفية النظرية لقيادة التنظيمية و الثقافة التنظيمية و بعض من الدراسات السابقة العربية والأجنبية لكلا المتغيرين، وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى الدراسة التطبيقية لإجابة على الإشكالية التالية:

**إلى أي مدى تؤثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة الكهرباء والغاز و الطاقات المتجدد**

### تقرت ؟

وبعد التطرق إلى الجانب النظري والتطبيقي خلصت الدراسة إلى عدة نتائج:

#### 1- اختبار صحة الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** يوجد درجة مرتفعة من القيادة التنظيمية في مؤسسة الكهرباء و الغاز و الطاقات المتجددة المتوسط الحسابي للقوة التنظيمية (4,17). ومنه تم إثبات صحة الفرضية الدالة على وجود درجة مرتفعة من القيادة التنظيمية في مؤسسة الكهرباء و الغاز و الطاقات المتجددة ؛
- **الفرضية الثانية:** يوجد درجة مرتفعة من الثقافة التنظيمية في مؤسسة الكهرباء و الغاز و الطاقات المتجددة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإبداع الإداري (4,18). ومنه تم إثبات صحة الفرضية الدالة على وجود درجة مرتفعة من الثقافة التنظيمية في مؤسسة الكهرباء و الغاز و الطاقات المتجددة ،
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية. ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة لقيادة التنظيمية و الثقافة التنظيمية في مؤسسة الكهرباء و الغاز و الطاقات المتجددة ؛

#### 2- نتائج الدراسة:

بناء على التحليل تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك مستويات عالية من لقيادة التنظيمية في مؤسسة الكهرباء و الغاز و الطاقات المتجددة ؛
- ✓ المعتقدات التنظيمية موجودة بمستويات عالية لمؤسسة للكهرباء والغاز و الطاقات المتجددة ؛
- ✓ تؤثر عملية اتخاذ القرار على الثقافة التنظيمية لمؤسسة للكهرباء والغاز و الطاقات المتجددة ؛
- ✓ هناك مستويات عالية من الثقافة التنظيمية في مؤسسة الكهرباء و الغاز و الطاقات المتجددة ؛
- ✓ يوجد أثر للقيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية.

### 3-آفاق الدراسة:

في ختام البحث وبناءا على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

✓ أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في مؤسسات أخرى؛

✓ أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري؛

دور القيادة التنظيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية

# قائمة المراجع

الكتب

1. ابن منظور، لسان العرب، باب الدال، فصل القاف، ط، 1، ج 12، دار صادر، بيروت، لبنان، 1414هـ، ص 216.
2. أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
3. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (الخليوي - عربي فرنسي)، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986.
4. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
5. بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
6. جمال محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط، 1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.
7. جلي، عبدالله، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996.
8. سعود محمد النمر، محمد فتحي وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثالثة، 1994م.
9. شعبان علي حسين السيبي: أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، دار الهناء للتجليد الفني، القاهرة، مصر، 2009.
10. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
11. عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط، 1، بيروت، 2006.
12. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط، 05، 2007.
13. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
14. كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
15. محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحادي والعشرون، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000.
16. محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
17. محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري،
18. محمد حسين عبد الهادي، القيادة الذكية، ط 1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.

19. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
20. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري.
21. مريوحة بولجب النوار، محاضرات في علم اجتماع التربية، ج01، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2005.
22. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
23. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
24. مصطفى محمود أبوبكر: دليلا لتفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
25. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
26. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
27. يونس إبراهيم حيدر، الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا، 1999.

#### الرسائل والأطروحات

1. بن كبحول محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية بلدية عين الملح، ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020.
2. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005. (بتصرف)
3. حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، 2016.
4. شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002، 2003.

5. عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016.
6. عماد العلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
7. كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، رسالة ماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، الجزائر، 2003.
8. لطيفة عبد الرحمن الشبانان آخرون، نظريات القيادة وأنماطها، مذكرة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
9. محمد قذيفة، "القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال"، مذكرة لنيل الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016، 2017.
10. موسى عبد الناصر، واعر وسييلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف الجزائر، أفريل 2009.
11. نجاة سهام بلحطام، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2012-2013.

#### المجلات:

1. الجريدة الرسمية الجزائرية، قانون العمل وتعديلاته، رقم 108 المادة 02، المنشور على الصفحة 1173، العدد 113-1996.
2. سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 والعدد 10.
3. عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، العدد 17، المجلد 02، 2008.

#### الملتقيات

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

2. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

### المواقع الالكترونية

1. أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، - المجلد 1 - الصفحة 3 - جامع الكتب

الإسلامية، الرياض: 1423 هـ.

تم الاطلاع <https://ketabonline.com/ar/books/26861/read?page=3&part=1#p-26861>

عليه في 2023/40/28.

2. New Oxford American Dictionary defines leadership; noun. the action of leading a group of people or an organization. This definition is generic and lacking. While it does technically explain a perspective of leadership it lacks in content. I define leadership; noun. the constant action or state of being a catalyst that inspires and creates an environment of momentum and desire to change. Others still define leadership as the ability to get a group of individuals to complete a task or objective. That is leading, which is an adjective .

<https://www.bartleby.com/essay/New-Oxford-American-Dictionary-Defines-Leadership-PKWUYM5Z9CXQ>

### المراجع باللغة الأجنبية

1. Gilles bressy, et christion, kankayt, **économie d'entreprise**, 4 éme édition , dallaz, paris, 1998.
2. Pascal laurant, françois bourad, **économie d'entreprise BTS-** tame 2éme édition d'organisation, paris 1991.
3. Philip schepebig, **les communication de l'entreprise**, mc GRAW-HILL, paris, 1991.

---

الملاحق





جامعة قاصدي مرباح بورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



استبيان

أخي الكريم ، أختي الكريمة ..... تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان "أثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية في المنظمة: دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة بتوفرت" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي تم تصميمه بهدف جمع المعلومات اللازمة لهذا الغرض، ونتعهد لكم بأن المعلومات التي ستدلون بها ستكون موضع سرية تامة، وأنها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة فقط. لذا نرجو منكم التكرم بمأ هذه الاستمارة بعد قراءة كل عبارة من العبارات بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة ومصداقية. ولكم منا كل الشكر والتقدير لتعاونكم في إنجاز هذه الدراسة.

الأستاذ المشرف: بوخلخال عبد الرحيم

الطالبين:

- حفيان إسحاق
- بوخلخال لمجد

يرجى التفضل بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختياركم.

أولا: البيانات الشخصية

01- الجنس :	
ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
02- العمر :	
أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/>
من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة <input type="checkbox"/>
03- الحالة الاجتماعية :	
متزوج <input type="checkbox"/>	أعزب <input type="checkbox"/>
مطلق <input type="checkbox"/>	أرمل <input type="checkbox"/>

<b>04- المستوى الدراسي :</b>	
ثانوي <input type="checkbox"/>	فأقل جامعي (ليسانس، ماستر) <input type="checkbox"/>
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) <input type="checkbox"/>	حدد إن أمكن: <input type="checkbox"/> إلى <input type="checkbox"/>
<b>03- الأقدمية :</b>	
أقل من 05 سنوات <input type="checkbox"/>	من 05 سنوات إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>
من 10 سنوات إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>
<b>04- الوظيفة:</b>	
إطار <input type="checkbox"/>	رئيس <input type="checkbox"/>
عون تحكم <input type="checkbox"/>	عون تنفيذ <input type="checkbox"/>

### ثانيا: القيادة التنظيمية.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: صناعة القرار</b>						
01	يقوم القائد بإشراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.					
02	يعتمد القائد على المناقشة الجماعية مع العمال في دراسة أساليب العمل.					
03	ينطلق القائد في اتخاذ قراراته من معتقدات وقيم المؤسسة.					
04	يؤخذ القائد بعين الاعتبار الموارد المتاحة في عملية اتخاذ القرار.					
05	يحرص القائد قبل اتخاذ القرار للحصول على المعلومات اللازمة.					

					يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	06
					من أهداف ومتطلبات المؤسسة. يعمل القائد على اتخاذ القرارات انطلاقاً	07
<b>البعد الثاني: العلاقة بين القيادة والمرؤوسين</b>						
					يحترم قائدك مرؤوسيه ويقدر ما يقومون به من عمل.	08
					يعمل قائدك على توجيهك وتنمية قدراتك المهنية.	09
					العلاقة بينك وبين قائدك جيدة وتتميز بالتقدير والاحترام.	10
					يعمل القائد على تشجيع روح التعاون بينه وبين مرؤوسيه.	11
					يهتم القائد بمساعدة مرؤوسيه على تجاوز ما يعانونه من مشاكل بمساعدتهم على حلها.	12
					هناك تعاون جاد وانسجام بين القيادة والعاملين لأداء الأعمال المتعلقة بالمؤسسة.	13
					يهتم القائد بإشباع حاجات ومتطلبات مرؤوسيه بشكل مستمر.	14
<b>البعد الثالث: نمط القيادة</b>						
					اهتمامها بتطبيق التعليمات والقواعد في تحتم القيادة بالعلاقات الانسانية أكثر من تسيير المهام.	15
					تعتمد القيادة على جماعية العمل واتخاذ القرارات لتحقيق أداء جيد للمؤسسة.	16
					يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بمرؤوسيه.	17
					هل تقدر المطاحن العمل الجماعي.	18
					يعمل القائد على استخدام سلطته في فرض قراراته دون الاصغاء لمرؤوسيه.	19
					يستخدم القائد سياسة التفاوض مع المرؤوسين بدلا من الاعتماد على سلطته.	20

					يعتبر الوصول إلى القائد لتقديم أي اقتراح امرا معقدا وغير ممكن في مؤسستكم	21
--	--	--	--	--	--	----

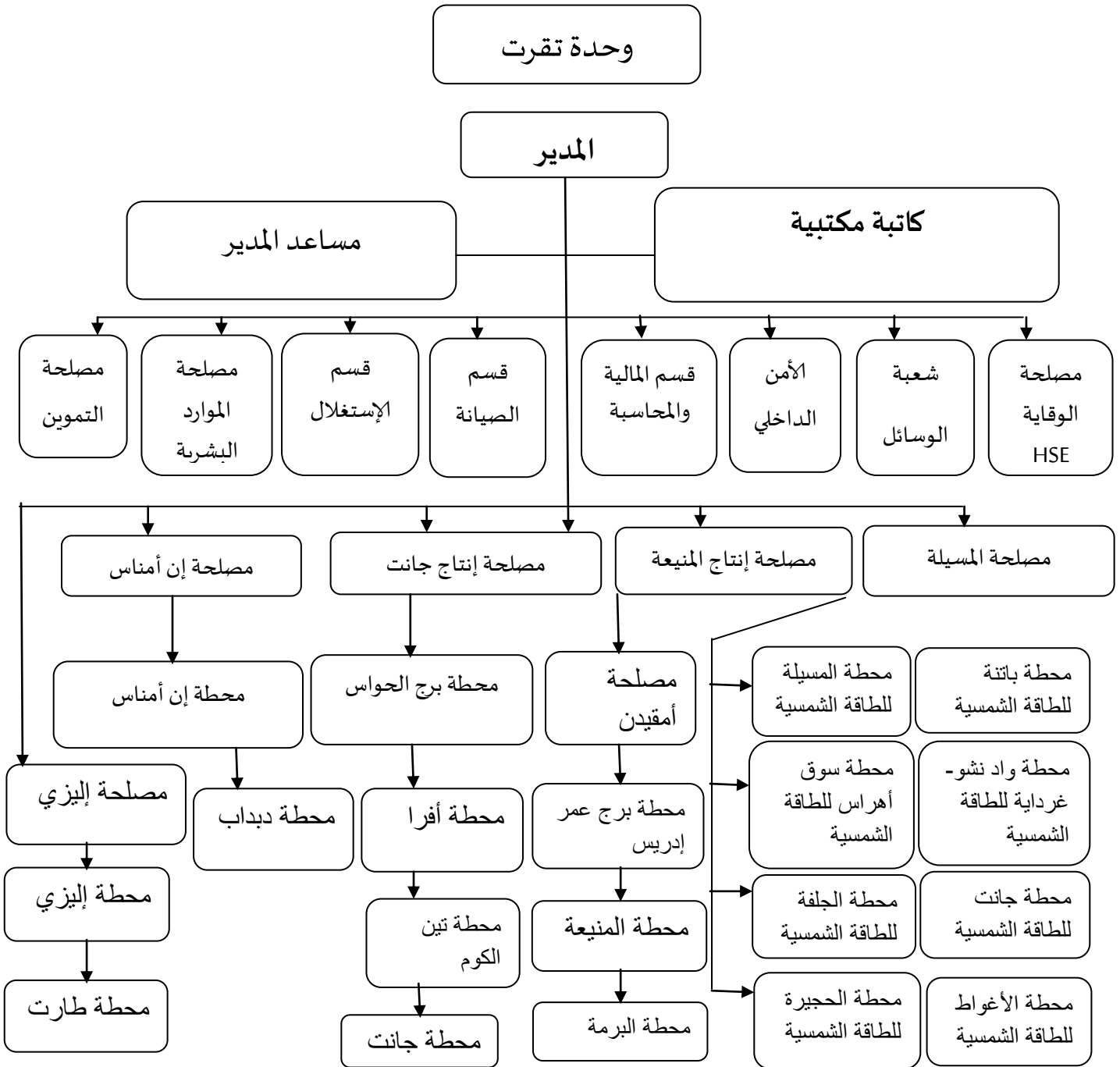
### ثالثا: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول : القيم التنظيمية</b>						
01	ترى إدارة المؤسسة أن المورد البشري أهم مواردها على الاطلاق.					
02	يعمل الموظفون على إنجاز مهامهم المنوطة إليهم بكل مسؤولية دون الحاجة إلى إشراف.					
03	يتعاون الموظفون على أداء مهامهم من خلال العمل كفريق.					
04	تعمل إدارة المؤسسة على إشاعة روح العدالة والمساواة بين موظفيها .					
05	تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة بالاعتماد على كفاءاتها البشرية.					
<b>البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية</b>						
06	تعمل الإدارة على الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين.					
07	يسود إدارة المؤسسة جو من التماسك والترابط بين المدير والموظفين.					
08	يحرص المدير على التمسك بالقواعد والأنظمة المعمول بها.					
09	يعمل المدير على إشاعة روح المشاركة الجماعية في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.					
10	يملك الموظفون كل المهارات والقدرات التي تؤهلهم لإنجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة.					
<b>البعد الثالث: الأعراف التنظيمية</b>						
11	تلتزم الإدارة الموظفين باتباع كل اللوائح والقوانين والالتزام بها في العمل.					

					12	هناك أعراف تنظيمية راسخة في المؤسسة مبنية على التعاون والعمل الجماعي.
					13	هناك اجتماعات دورية يعقدها المدير مع موظفيه لتدارس كل ما يتعلق بالعمل.
					14	لدى الموظفين رغبة دائمة في تحقيق التميز والابداع فيما يقدمونه من عمل.
					15	يسعى الموظفون لتحسين مهاراتهم وقدراتهم بصورة دائمة
<b>البعد الرابع: التوقعات التنظيمية</b>						
					16	تتوقع الادارة من موظفيها إنجاز مهامهم الموكلة إليهم بكل تفان وإخلاص
					17	تعمل الإدارة على تحقيق الأمان الوظيفي لموظفيها.
					18	يتوقع الموظفون من مسؤوليهم الاحترام والتقدير المتبادل في إطار العمل.
					19	تسعى الادارة لتقديم التحفيز المناسب لموظفيها لقاء ما يبذلونه من مجهودات لإنجاز العمل.
					20	يعمل المدير على إتاحة كل الفرص اللازمة لتطوير أداء موظفيه

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



### Remarques

	Sortie obtenue	21-MAY-2023 09:05:23
	Commentaires	
Entrée	Données	.sav:تفريغ موارد اقتصاد.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	<b>Remarques</b>	
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS صناعة القرار /VARIABLES=v1 v2 v3 v4 v5  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

	Sortie obtenue	21-MAY-2023 09:09:01
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\SB\Desktop\مور اقتصاد.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=v8 v9 v10 v11 v12 v13 v14 العلاقة بين القيادة والمرؤوسين /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

RELIABILITY

/VARIABLES=v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9 v10 v11 v12 v13 v14 v15 v16 v17 v18 v19 v20 v21



# الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	أية قرآنية
II	الإهداء 1
III	الإهداء 2
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التنظيمية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التنظيمية
03	المطلب الأول: مدخل الى القيادة التنظيمية
03	الفرع الأول: ماهية القيادة التنظيمية
03	أولاً: مفهوم القيادة التنظيمية
04	ثانياً: عناصر القيادة التنظيمية وأهمية
06	الفرع الثاني: أهمية القوة التنظيمية
06	أولاً: صفات القائد
10	ثانياً: مهارات القيادة التنظيمية
10	الفرع الثالث: الفرق بين القوة التنظيمية وبعض المصطلحات
10	أولاً: النظريات التقليدية
11	ثانياً: النظريات الحديثة
12	المطلب الثاني: الاطار النظرية للثقافة التنظيمية
12	الفرع الأول: مصادر القوة التنظيمية
14	أولاً: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية
15	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية
16	ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية
16	الفرع الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثاني: الخلفية النظرية للإبداع الإداري
19	أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية
20	ثانياً: وظائف و أبعاد الثقافة التنظيمية
21	ثالثاً: العوامل المحددة لثقافة التنظيمية

22	الفرع الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثالث: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته
23	الفرع الأول: مصطلحات ذات علاقة بالإبداع الإداري
24	الفرع الثاني: أنواع الإبداع الإداري
24	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للقيادة التنظيمية و الثقافة التنظيمية
24	المطلب الأول : الدراسات السابقة للقيادة التنظيمية و الثقافة التنظيمية
27	المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر القيادة التنظيمية على الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - تقرت</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
31	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
31	الفرع الأول : تقديم المؤسسة
31	أولا: التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها
32	ثانيا: عرض وشرح الهيكل التنظيمي لمديريات ومصالح المؤسسة
36	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
36	أولا: مجتمع الدراسة
36	ثانيا: عينة الدراسة
36	المطلب الثاني : أدوات للدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة
37	أولا : أدوات جمع البيانات
38	ثانيا : الأساليب الإحصائية المستعملة
38	ثالثا: مقياس تحليل شدة الاستجابة
39	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
39	المطلب الأول: نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة
39	أولا: اختبار ثبات أداة الدراسة
40	ثانيا: اختبار صدق الاستبانة بالنسبة للمتغير المستقل
42	ثالثا: اختبار صدق الاستبانة بالنسبة للمتغير التابع
44	المطلب الثاني : عرض و تحليل النتائج
44	أولا: تحليل وتفسير الخصائص العامة للمبحوثين
48	ثانيا: تفسير وتحليل محور القيادة التنظيمية
51	ثالثا: تفسير وتحليل محور الثقافة التنظيمية
55	المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات
55	أولا : تحليل وتفسير نتائج اختبار الفروقات في إجابات المبحوثين

## الفهرس

61	ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسة وفروعها
65	خلاصة الفصل
74	خاتمة
77	قائمة المراجع
82	الملاحق
92	الفهرس