



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: علوم اجتماعية  
فرع: علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

قسم: علوم اجتماعية

## عنوان المذكرة:

# دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

- إشراف الدكتورة:

بوزيد سليمة

- إعداد الطالبة:

خوجة روفيا

السنة الجامعية 2018 / 2019

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية ،في المؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة- TIFIB ، كما هدفت إلى الكشف عن أبعاد القيادة المبحوثة في الدراسة .

ولتحقيق ذلك صيغت ثلاثة أسئلة ،من منطلق السؤال الرئيسي التالي :

- ما دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية ؟

وتفرع تحت هذا السؤال أسئلة فرعية التالية :

- ما دور الاتصال الإداري في تعزيز قيمة التعاون بين العاملين داخل المؤسسة ؟

- ما دور الرقابة الإدارية في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة ؟

ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على استبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات ومكون من محورين ، الأول خاص بدور الاتصال الإداري في تعزيز قيمة التعاون بين العاملين ويتكون من 9 عبارات والمحور الثاني خاص بالرقابة الإدارية في تحقيق

الانضباط داخل المؤسسة يتكون من 10 عبارات ، ووزع الاستبيان على عينة عشوائية طبقية مكونة من 66 عاملا ، وتمثل نسبتهم 20 % من إجمالي عدد عمال مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة- TIFIB والبالغ عددهم 334 عامل .

كما تم الاستعانة بالمنهج الوصفي والذي حدد مسار هذه الدراسة وخطوات جمع وتحليل بياناتها الميدانية وربطها بالجانب النظري ،وذلك للوصول تحقيق الهدف من انجاز هذه الدراسة ، كما تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية بواسطة التكرارات والنسب المئوية ، ومن خلال تفسير وتحليل البيانات ثم الخروج بمجموعة من النتائج ، بالتالي الوصول إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي سابق الذكر.

وفي الأخير كانت نتائج الدراسة كالآتي :

- أن الاتصال الإداري له دور جد مهم داخل مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - TIFIB من خلال بناء علاقات حسنة مبنية على التعاون والانسجام مما تساهم هذه العلاقات على

نشر ثقافة تنظيمية تسودها قيم الترابط والتماسك ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق نجاح اكبر للمؤسسة .

- أن الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة والتي تميزت بنوع من الصرامة لاتؤثر سلبا على العاملين، بل تزيد من درجة الانضباط والالتزام في المؤسسة واحترام القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل .

- وعليه توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن القيادة الإدارية تلعب دورا في تنمية الثقافة التنظيمية وذلك من خلال القيادة الناجحة التي تبني علاقات تنسم بالتعاون والاحترام وإحساس بالمسؤولية، والتي تعمل على تعزيز روابط الاتصالية و كذلك انجاز المهام في الوقت المحدد وعدم الوقوع في الأخطاء وتقليل منها وبالتالي تساهم في تنمية ثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القيم التنظيمية والإجراءات .

## شكر و عرفان

- شكر الله على توفيقه وإحسانه وحمدا له على فضله وامتنانه وعلى كل النعم الظاهرة والباطنة الإتمام هذا العمل .

- يسرني أن أقدم بجزيل الشكر والعرفان خالص التقدير والامتنان للأساتذة المشرفة "بوزيد سليمة" التي لم تبخل عليا بتوجهاتها التي أفادتني بنصائحها القيمة طيلة فترة انجازي لهذه المذكرة جازها الله خيرا .

- والى كل الأساتذة الذين علموني ووجهوني طيلة مشواري الدراسي اخص بالذكر أساتذة علم الاجتماع بالجامعة محمد خيضر.

- ولا يفوتوني أن اشكر إدارة كلية علوم الاجتماعية على كل ما قدموه لنا نحن الطلبة من تسهيلات منذ حط رحال بالجامعة كما أقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدني أو ساهم في إتمام هذا العمل ."

- كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي فلهم مني كل الشكر والتقدير على نصائحهم التي ستوسع معارفي .

- وكما لأنسى أن أتوجه بالشكر إلى جميع عمال مؤسسة النسيج والتجهيز – بسكرة – TIFIB خاصة الطاقم الإداري على حسن استقباله لنا .

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة.....
	شكر و عرفان .....
	فهرس المحتويات.....
	فهرس الجداول.....
	فهرس الأشكال.....
أب	المقدمة.....
<b>الجانب النظري</b>	
<b>1-الفصل الأول :موضوع الدراسة</b>	
6-5	1-1 إشكالية الدراسة.....
7-6	2-1 أهمية و أسباب موضوع الدراسة.....
8-7	3-1 أهداف الدراسة.....
14-8	4-1 تحديد مفاهيم الدراسة.....
23-15	5-1 الدراسات السابقة.....
<b>2-الفصل الثاني:ماهية القيادة الإدارية</b>	
25	تمهيد.....
33-26	1-2 نظريات القيادة الإدارية.....
33	2-2 خصائص القيادة الإدارية.....
33	3-2 أهمية القيادة الإدارية.....
37-34	4-2 أنماط القيادة الناجحة.....
38	5-2 أنواع القيادة الإدارية.....
39-38	6-2 مهارات القيادة الإدارية.....
40	خلاصة الفصل.....
<b>3-الفصل الثالث:ماهية الثقافة التنظيمية</b>	

42	تمهيد.....
45-43	1- نظريات الثقافة التنظيمية.....
47-45	2- خصائص الثقافة التنظيمية.....
47	3- أهمية الثقافة التنظيمية .....
48-47	4- مكونات الثقافة التنظيمية .....
49-48	5- أنواع الثقافة التنظيمية .....
51-49	6- وظائف الثقافة التنظيمية.....
52	خلاصة الفصل.....
<b>4- الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
55	تمهيد.....
56	1- مجالات الدراسة.....
62-56	1-1 المجال المكاني.....
63-62	1-2 المجال الزمني.....
64-63	1-3 المجال البشري.....
66-64	2- عينة الدراسة.....
66	3- منهج الدراسة .....
69-67	4- أدوات الدراسة.....
70-69	5- أساليب الإحصائية.....
71	خلاصة الفصل.....
<b>5- الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج الدراسة</b>	
73	تمهيد.....
74	1- عرض و تحليل البيانات.....
77-74	1-1 تحليل البيانات الشخصية.....
88-78	1-2 تحليل البيانات على ضوء التساؤل الفرعي الأول.....
98-88	1-3 تحليل البيانات على ضوء التساؤل الفرعي الثاني.....
98	2- نتائج الدراسة.....

-98 100	1-2 نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الأول.....
-100 103	2-2 نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثاني.....
-103 105	3-2 نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.....
-106 107	3- النتيجة العامة.....
108	..... خلاصة الفصل
100	..... خاتمة
-111 117	..... قائمة المراجع
	..... الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	يبين عدد العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة -	01
65	يبين كيفية توزيع العاملين حسب الفئات السوسيو مهنية	02
65	يبين عدد الاستبيانات مسترجعة	03
74	يبين توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس	04
75	يبين توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر	05
76	يبين توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
77	يبين توزيع أفراد عينة حسب سنوات الخبرة المهنية .	07
79-78	يبين مدى تشجيع المشرفين على العمل الجماعي أثناء انجازا العمل .	08
80-79	يبين الطريقة التي يتم بها الاتصال بين العامل ومشرفه في العمل	09
81-80	يبين مساهمة المعاملة الجيدة لمشرفك في زيادة تعاونك في العمل .	10
82-81	يبين علاقات الطيبة بين الموظفين تعزز التعاون داخل المؤسسة	11
83-82	يبين يبين مدى مرونة المشرف في التعامل التي تسهل تكيف عامل مع ظروف العمل .	12
84-83	يبين معاملة المشرف الطيبة التي تزيد من احترام الموظفين ببعضهم البعض	13
85-84	يبين مدى مساهمة الاجتماعات التي ينظمها مشرف مع الموظفين في زيادة تعاونهم	14
86-85	يبين كيفية انجاز العمل داخل المؤسسة	15

88-87	يبين رأي المبحوثين اتجاه القيادة الإدارية التي تشجيع الموظفين على التعاون	16
89-88	يبين مدى تأثير الرقابة الصارمة على الانضباط العاملين	17
90-89	يبين مدى شعور العاملين من جو الانضباط والصرامة في المؤسسة	18
91-90	يبين ما تؤديه الرقابة التي يفرضها القائد على الموظفين	19
92-91	يبين اهتمام المسؤولين بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية وتأكيد عليها	20
92	يبين مدى تعرض العامل إلى عقوبات أثناء الغياب أو تأخر غير مبرر	21
94-93	يبين نوع عقوبات المطبقة على العاملين	22
95-94	يبين دور قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخلها	23
96-95	يبين درجة إلزام القائد العاملين بتنفيذ واجباتهم في وقتها	24
97-96	يبين درجة المراقبة في إدراك الأخطاء المرتكبة في العمل	25
98-97	يبين رأي المبحوثين حول أسلوب رقابة المتتبع في مؤسسة	26

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	يوضح نموذج الدراسة	01
37	يوضح نموذج أنماط السلوكية للقيادة	02
39	يوضح مهارات القيادة الإدارية	03
56	يوضح المدريات أو مركبات	04

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملاحق
01	يوضح الاستبيان في صورته الأولية
02	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين الاستبيان الدراسة
03	يوضح الاستبيان في صورته النهائية
04	يوضح الدليل المقابلة
05	يوضح هيكل التنظيمي للمؤسسة

# مقدمة

## مقدمة

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الإدارة، نتيجة التحولات والتطورات المتسارعة التي تشغل المؤسسات في وقتنا الحالي، وهو الأمر الذي يستدعي تركيز على كيفية التكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالدينامية خاصة بعد انفتاح على الأسواق العالمية وارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات، ولكي تضمن المؤسسة استمراريتها في البيئة، ينبغي عليها انتهاز قيادة الإدارة فعالة تفرض نفسها في ظل وعصر المنافسة.

وعلى هذا الأساس أدت التطورات في مختلف المجالات إلى اكتشاف أن فعالية وكفاءة المؤسسة ترتبط إلى حد كبير بفعالية أساليب وطرق تسيير العنصر البشري، ومدى تطور هذه الطرق المستخدمة في التسيير حيث أصبحت أغلبية البحوث تركز على الاهتمام بالعنصر البشري الأجل الوصول إلى تطور المؤسسة بشكل عام.

ومن هذا المنطلق يعد سبب نجاح المؤسسات في الوقت الحالي إلى المؤسسات التي أدركت قيادتها الإدارية تطور تقني وواكبته وأدركت معه حقيقة أن العنصر البشري بثقافته الفكرية والتنظيمية هوسبيل لنجاح، ولأن القيادة الإدارية تعتبر متغيراً أساسياً في دفع المؤسسة إلى التطور وتحقيق الأهداف ولأنها عملية اجتماعية وإنسانية تؤثر في الأفراد التابعين قبل أن تكون تنظيمية، كان الجدير بيها محاولة بناء ثقافة تنظيمية داخل منظماتهم لتوفير احتمالات التفوق باستمرار، الآن أي منظمة قد تتميز بكفاءة وفعالية، إلا أنها لا تستطيع بضرورة الحفاظ على تفوقها في المستقبل.

وبناء على هذا المنطلق أصبحت الثقافة التنظيمية على جانب كبير من أهمية في كثير من المنظمات ودعمها لعملية التطوير، والتحديث الذي يعد من مهام القيادة الإدارية التي تعتمد عليها في تفويض صلاحيتها وتقسيم المهام، فالقيم التنظيمية تساعد على توجيه التصرفات العاملين ورفع رغبة الحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المؤسسة على إحراز النجاح

لكن تبقى القيادة هي المسؤولة على نجاح أو فشل المؤسسة ، وهم الذين يتولون عملية تحسين المستمر والمتواصل لجميع وظائف المحورية والخدمية المؤسسة بهدف تحسين خدمات وهيكله سياسة العمل التي تساعد على حل المشاكل المستقبلية ،وعليه تم تنقسم الدراسة الحالية إلى شقين : شق نظري وشق ميداني ، ويحتوي الجانب النظري على ثلاثة فصول :

الفصل الأول : يضم موضوع الدراسة مقسم إلى الإشكالية الدراسة ، أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة ، أهداف الدراسة ، تحديد مفاهيم الدراسة ، إضافة إلى الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : يتمحور حول ماهية القيادة الإدارية والذي قسم الى نظريات القيادة ، خصائص الثقافة التنظيمية، أهمية القيادة ، أنماط وأساليب القيادة ، أنواع القيادة ، ومهارات القيادة .

الفصل الثالث : يتمحور حول ماهية الثقافة التنظيمية وتم تقسيمه إلى نظريات الثقافة التنظيمية ، خصائص الثقافة التنظيمية ، وأهمية الثقافة التنظيمية ، مكونات الثقافة التنظيمية ، أنواع الثقافة التنظيمية ،وظائف الثقافة التنظيمية .

الفصل الرابع : وتم فيه عرض الإجراءات المنهجية لدراسة ميدانية التي تمثلت في مجالات الدراسة (المكاني ،الزمني ،البشري) ،عينة الدراسة ،منهج الدراسة ، وأدوات الدراسة ، إضافة إلى أساليب إحصائية .

الفصل الخامس وأخير: تم من خلاله عرض أهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها وتحليلها .

وفي أخير خاتمة الدراسة وقائمة المراجع والملاحق .

# الجانب النظري



# الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 1- الإشكالية الدراسة
- 2- أسباب وأهمية اختيار الموضوع
- 3- تحديد المفاهيم الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- الدراسات السابقة

1-الإشكالية:

لقد أدى التطور السريع الذي تشهده مختلف التنظيمات في الوقت الراهن إلى تطور المؤسسات وازدياد حاجاتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة عديد من المشكلات سواء كانت تقنية أو تنظيمية أو سلوكية، حيث أصبحت المؤسسة الحديثة بحاجة إلى نوع من الموارد البشرية التي تتمتع بأسلوب و مهارة عالية من أجل تحقيق أعلى درجة ممكنة من النجاح.

إلا أنه لا يوجد مجال من مجالات النشاط الإنساني أكثر أهمية من إدارة المؤسسة إذ أن انجاز عملها يتطلب كفاية في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة تتحدد بقدرة القيادة على قيامها بالتنسيق الفعال لهذه الموارد البشرية كونها نشاطا إنسانيا هادفا يسعى إلى تحقيق مصالح مشتركة للمؤسسة، فإنها تجري وتمارس وفق مهام ووظائف إدارية منها ،التخطيط لتسيير العمل الإداري ووضع العمال المناسبين في مكان المناسب، عن طريق التدريب وتوجيه المرؤوسين وإعطائهم الأوامر والصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من تنفيذ القرارات وتحقيق لأهداف من قبل الرقابة الإدارية، عن طريق مجموعة من القادة.

وانطلاقا من هذا فإن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية المكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها الرئيس وذلك يرجع إلى قدرة القائد على إدارة وقيادة مجموعة من الأفراد، حيث يقوم بتوجيههم ويستثمر طموحاتهم ويحفزهم على التعاون والتناسق، لتحقيق أهداف المؤسسة إلا أن أهمية القيادة تكمن في كونها تتعامل مع المورد البشري الذي يعد مفتاح نجاح أو فشل بالنسبة للإدارة أي منظمة وهذا يتطلب من الرئيس التعامل بحرفية مع مرؤوسيه الذي يعملون معه من أجل تنمية معايير والقيم التنظيمية التي تدل على وجود ثقافة تنظيمية تميز كل مؤسسة على مؤسسة أخرى.

فالثقافة التنظيمية تشكل أحد العناصر أساسية في تفسير سلوكها وقيادتها وإدارتها، وجماعاتها، فكما لكل مجتمع ثقافته خاصة فلكل مؤسسة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت والتي تعد مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى البيئة

الداخلية ، فهي بكل مكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على مختلف المنظمات التي تكسب سمات الشخصية تميزها عن غيرها وتوفر إطارا توضيحيا بطريقة العمل فيها، إذن تتضح أهميتها من خلال توحيد السلوكيات وتعزيز القيم المشتركة والمعايير لأداء العالي وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها من خلال القيم التنظيمية.

وهذه القيم تختلف من فرد إلى آخر نتيجة الفروقات الفردية والثقافية، والتي تكمن أهميتها في كونها مصدر من مصادر الثقافة التنظيمية والأساس في إعطاء القوة للمنظمة سواء كانت هذه القيم ذات طبيعة فردية تصدر من الفرد ذاته، وتحدد اتجاهاته سلوكية، كالحب التعاون مثلا قيمة أخلاقية تنشأ من خلال علاقة حسنة بين العمال عن طريق الاتصال الايجابي الذي نشأ بينهم، أو قيم ذات طبيعة اجتماعية يكتسبها الفرد في نطاق الجماعة وفق قوانين المنظمة، كالانضباط والصرامة داخل مكان العمل من قبل المسؤولين عن طريق رقابة إدارية التي تعمل على توجيه كل الأمور من أجل تسيير العمل والتحقق من مدى تنفيذ الأهداف الموضوعية للمؤسسة، أي أنها وظيفة تمكن من مراقبة العمل الذي يتم تأديته وإظهار أسباب التقصير في العمل وكيفية معالجة ذلك لمنع تكرار حدوث مثل هذه التصرفات.

ولأن الإدارة تحرص على غرس القيم التنظيمية الايجابية في موظفيها لتنمية ثقافتهم تنظيمية من هذا المنطلق يطرح التساؤل التالي:

- ما دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟

### التساؤلات الفرعية:

1- ما دور الاتصال الإداري في تعزيز قيمة التعاون بين العاملين داخل المؤسسة؟

2- ما دور الرقابة الإدارية في تحقيق لانضباط والصرامة داخل المؤسسة؟

### 2- أسباب وأهمية اختيار الموضوع:

قد يكون لاختيار الموضوع دوافع ترتبط مباشرة بميول الباحث ذاته ،كما تعود مبررات الاختيار للشروط الموضوعية ،لكن الأكيد أن وقوع الاختيار مشكلة ما يتأثر بمدى شعور الباحث بها

- ،أو بمدى انشغاله بها إلى درجة الإحساس بوجود الدافع الداخلي القوي لتناول هذه المشكلة والبحث الميداني، ومما سبق يمكن تلخيص أهم أسباب وأهمية هذا الموضوع فيما يلي :
- ميولي الشخصي لمثل هذه المواضيع والدراسات.
  - أثناء المكتبة الجامعية لمثل هذا النوع من المواضيع.
  - اندراج الموضوع ضمن تخصص الدراسة في مجال التنظيم والعمل.
  - يعتبر موضوع دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية من ابرز الموضوعات والإشكاليات التي نالت اهتمام الأكاديميين في الوقت المعاصر.
  - وتتجلى الأهمية في توظيف نمط القيادة السائد بمؤسسة باعتبارها ركنا أساسيا في المنشآت الاقتصادية بقدرتها على التوجيه والضبط واتخاذ القرارات على جميع المستويات مما يحقق ثقافة تنظيمية تعمل على إثارة دافعية لأفراد العمل ونجاح المؤسسة.
  - إثارة اهتمام الإدارة بصورة عامة خاصة حول أهمية وجود ثقافة تنظيمية.
  - يعد موضوع هذه الدراسة امتدادا لدراسات السابقة ومسار لدراسات مستقبلية .

### 3- أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري لمفهوم القيادة والثقافة التنظيمية .
- التعرف على دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية.
- الكشف عن أبعاد القيادة المبحوثة في الدراسة
- إبراز أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق الثقافة التنظيمية.
- محاولة التعرف على دور الذي يلعبه الاتصال لإداري في تعزيز قيمة التعاون بين العاملين داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحقيق لانضباط والصرامة داخل المؤسسة.

**4- تحديد المفاهيم:**

يعتبر تحديد المفاهيم من أساسيات البحث العلمي، فهي بمثابة المفاتيح التي يعتمد عليها الباحث لإزالة الغموض الذي يضم المصطلحات سواء رئيسية منها أو الثانوية.

**4-1 مفهوم الدور:**

يعرف بأنه أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخصي يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد. (سلي رحيمة، 2012، ص 5).

رغم أن الدور عمل فردي يقوم به الفرد إلا أن أعمال الجماعة تحدث دائما عن طريق مجموعة من أدوار المترابطة فيعتبر سلوك الفرد في موقف جماعي، أو هو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي تنتظرها جماعة ما أو من أحد أعضائها الشاغلين لمكانة معينة (نور الدين بوراس، 2013، ص14)

**4-2 مفهوم القيادة:****(أ) لغة:**

القول في اللغة نقيض السوق يقال " يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد" (ابن منظور، 2001، ص 315).

أما حسب "كارلوس" فالقيادة عمل الجيش ويقال قادة الجيش بمعنى ترئسه وتدبر أمره (خليل الجر، 1982، ص 96).

**(ب) اصطلاحا:**

تعرف القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (محمد الفاضل ، 1975 ، ص 59).

ويرى (hoyt) بأنها العملية التي يتم من خلالها تأثير الفرد على أفراد المجموعات نحو بلوغ أهداف المجموعة أو المؤسسة (Hoyt، 2005، ص 42).

يعرفها (Meshareand Ghnow) القيادة على أنها قدرة الفرد للتأثير والتحفيز والتمكين لآخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح. (إحسان جلاب، 2011، ص466).  
عرفها "رنسيس ليكرت" بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو المجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق لأهداف الموضوع. (محمد العجمي ، 2015، ص 57).  
ويرى الحريري بأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. (الحريري محمد ، 2012، ص40).

-نستنتج من خلال التعريفات السابقة :

- أن القيادة عملية التوجيه والتأثير على النشاطات التي يؤديها المرؤوسين نحو تحقيق أهداف بأكبر كفاءة وفعالية .  
- القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.  
- ونستخلص أيضا كذلك بان القيادة عملية رشيدة لهما طرفان احدهما الشخص الرئيس الذي يوجه ويرشد ،وطرف الثاني هم المرؤوسين الذين يتلقون ويقبلون هذا التوجيه وإرشاد بغية تحقيق أهداف معينة .

#### التعريف الإجرائي للقيادة:

هي عبارة عن إجراءات يؤثر فيها القائد على تابعه باستخدام عملية الاتصال الفعال في تحقيق أهداف محددة عن طريق توجيه والرقابة بكل ما يدور في مجال العمل بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز لنجاح المؤسسة.

#### 3-4 مفهوم الثقافة التنظيمية:

أ) لغة: في لسان العرب ثقف بمعنى : جدد وسوى، وجل ثقف؛ أي رجل حاذق، وثقف الرمح قومه وسواه (ابن منظور، 1988، ص 19).

أما في اللغة العربية فإن ثقافة من ثقف أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وما قام به أو ظفر به وتعني تهذيب وتشذيب وتقويم وتسوية بعد اعوجاج .(عيسوي وهيبه، 2011، ص 24).

## (ب) اصطلاحا:

"رد فيلد" فيعرف الثقافة أنها مجموعة من المفاهيم والمدرجات المثقف عليها في المجتمع، وهي تنعكس في الفن والفكر وأوجه النشاط، وتنتقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات وخواص مميزة. (أحمد رشوان، 2006، ص10).

وتعددت التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم انجاز المهام، ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم (القريوتي ، 2000 ، ص 151).

ويعرف "Shenn" الثقافة التنظيمية على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية تخرع وتكشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، لها مصداقية معتبرة وتعلم للأعضاء الجدد لتكون أساسا معتبرا من الوعي والإدراك والتفكير (أمل الفرغان ، 2003 ، ص 16).

إن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني ورموز المعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من أعضاء فيه (القريوتي ، 2008 ، ص 373).

وعرفها "Kurt le win" كورت لوين: بأنها مجموعة من افتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.

ويمكن الحديث بأن الثقافة المنظمة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة ويؤثر فيها. (حريم حسين ، 2004 ، ص 327-328).

وعرفت "الثقافة التنظيمية" أيضا بأنها مجموعة من المبادئ التنظيمية الأساسية يتم ابتكارها وتطويرها بواسطة جماعة معينة أثناء تعلم هذه الجماعة للكيفية التي تستطيع بواسطتها التعايش

والتكيف مع مشاكل بيئتها الخارجية ومحاولة إيجاد نوع من الاندماج الفعال داخليا، على أن تثبت هذه المبادئ التنظيمية صحتها وتقل لأعضاء الجدد على أنها الطريق الصحيح لفهم مشاكل التنظيم. (السواط العتيبي، 1998، ص 57).

وبناء على ما ذكر من تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الاستنتاج: بأن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصلا إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.

#### تعريف الإجراءات الثقافية التنظيمية :

-من تعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف الإجراءات للثقافة التنظيمية :  
الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين وهذه القيم هي معايير التي تقاس بها تصرفات الأفراد ، وتوجه سلوكياتهم ، والتميز بين ما هو سلبي وما هو ايجابي ، والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة.

#### 4-4 الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم ذات الصلة بها :

##### أ- القيادة والإدارة:

-القيادة مخصصة لعنصر الإنسان، بينما الإدارة مخصصة للتفكير في أشياء. (علي غربي، 2007، ص 130).

-القيادة فرع من علم الإدارة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

- تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.

بينما تهتم القيادة بالكليات (اختيار العمل الصحيح).

-القائد يخلق لاستراتيجيات، بينما مدير يطبق نتائج هذه الاستراتيجيات.

-تركز القيادة على قمة الهرم (قيادة العليا)، بينما تركز الإدارة على قاعدة الهرم (المنفذين).

(محمد العدلوني، 2005، ص 24-25).



**ب- القيادة والرئاسة:**

- القيادة تتبع من الجماعة يشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة.  
- أما رئاسة: فيستمدها الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي مثل حق الإصدار لأوامر والتعليمات الآخرين الذي يجب عليهم الامتثال.  
بمعنى الرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطتها خوف من العقاب.  
(طريف شوقي، 1992، ص 45).

**ج - القيادة والإشراف:**

\_ فالمشرف يقوم بأعمال أكثر إشرافية وتنظيمية، ويوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات والأوامر منه من خلال تنسيق جهودهم من أجل الوصول إلى هدف (محمود العطروزي، 1969، ص 276).

**4-5 بعض المفاهيم ذات صلة بالقيادة الإدارية :**

**د-الاتصال الإداري:** يعرف بأنه الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقة الاجتماعية بين الموظفين.

كما يتمثل كذلك في تدفق المعلومات والبيانات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقى المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير لأداء أو المقترحات والشكاوي. (برقية سهيلة، 2016، ص 6).

**هـ - الرقابة الإدارية:**

عرفها "هنري فايول" على أنها عملية التأكيد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة . (عبد الكريم، 2001، ص 95).

أما "إبراهيم درويش" فإنه يرى الرقابة على أنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمن العملية التنفيذية. (علي شريف، 2002، ص 35).

### و- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تعرف على أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية طبيعية كانت أو مادية أو غيرها والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة لها من طرف المجتمع. (ناصر دادي، 1998، ص 08).

روبن ستيفان: يرى أنها كيان اجتماعي منسق واعي له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف. (Stephen Robbin : 1990. P30).

### 4-5 مصطلحات ذات صلة بالثقافة التنظيمية:

أ-القيم : وفي معجم الوسيط القيمة، قيمة الشيء قدره، وقيمة المتاع، ثمنه، ويقال ما لفلان قيمة؛ أي ماله ثابت ودوام على الأمر. (أنس إبراهيم ، 1392، ص 768).

### ب- القيم التنظيمية :

وعرفها "ميلتون روكيتش" : القيم تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو الأشياء، المواضيع والمواقف (عوض، عامر، 2008، ص 80).

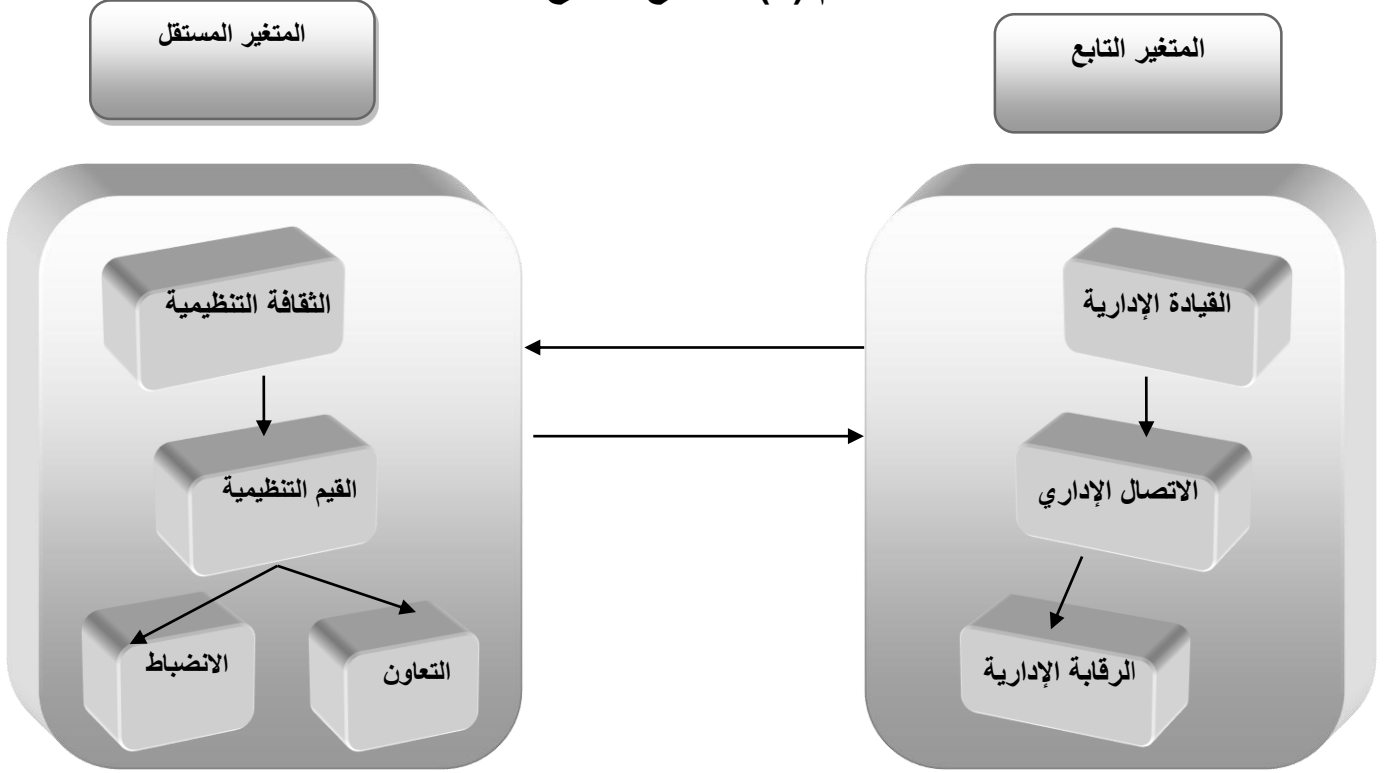
القيم التنظيمية وهي القيم التي توحد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، لانضباط داخل العمل، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ. (العيمان ، 2005، ص 312).

**تعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:** هي مجموعة القيم التي التوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتنظم العلاقات في البيئة العمل وهي تعكس ثقافة المؤسسة، وتعبّر عن أهدافها واتخاذ قراراتها، والقيم التنظيمية المعنية في هذه الدراسة :

- قيمة الانضباط في العمل : ونعني بها الالتزام والانضباط داخل المؤسسة، كاحترام توقيت العمل ، والالتزام بقرارات وتعليمات المسؤولين
- قيمة التعاون : هو الحالة التي يوحد فيها الأفراد جهودهم وأفعالهم بطريقة منظمة ، من أجل الوصول إلى هدف مشترك ويكون تلقائيا إذا كانت النتائج تخدم جميع الأطراف

5- نموذج الدراسة

الشكل رقم (1) : يوضح نموذج الدراسة



مصدر: من إعداد الطالبة

## 5- الدراسات السابقة :

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من مراحل منهجية البحث العلمي ويحقق الباحث من خلال هذه المرحلة فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على مناهج المستخدمة وأدوات جمع المعلومات وأساليب التحليل الإحصائي، فإن مجالات الأبحاث والدراسات التي اهتم بها الباحث باطلاع عليها شملت القيادة من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى، إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من نواحي مختلفة.

### الدراسة الأولى :

شاين نوال : تأثير القيادة على أداء العمال في مؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة ، ( مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، جامعة منتوري قسنطينة 2012).

### ❖ الإطار النظري :

تتخصر مشكلة هذه الدراسة في محاولتها التعرف على نمط الإشراف القيادي وتأثيره على أداء العاملين داخل المؤسسة مجال الدراسة .

- ومن خلال هذه مشكلة حاول الباحث إبراز مايلي : مجموعة أسئلة الفرعية ذات صلة مباشرة بمتغيرات الدراسة ووضوحها من خلال الأنماط القيادية السائدة وهي :

1. هل يلعب النمط التسلطي دورا في المحافظة على الاستقرار في العمل ؟
  2. هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية ؟
  3. هل يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العاملين ؟
  4. فأى نوع من هذه الأنماط هو السائد بالمؤسسة وبالتالي الأكثر شجاعة في التوفيق بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين بها؟
- هدفت هذه الدراسة :

أهداف علمية : في معرفة نوع القيادة أو أسلوب القيادي الإشرافي المنتبع في المؤسسة الصناعية ، مدى تأثيره في أداء العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة الإنتاج وكيف يكون النمط القيادي المنتبع في تحسين أداء العمال ومردود يتهم

أهداف عملية : تتبين بإبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم على الإبداع والطرق المستعملة لزيادة اهتمامهم بتطبيق البرامج المسطرة والأساليب التي يتبعها في تشجيع التفاعل الاجتماعي بينه وبينهم ودفعهم للعمل وتطوير المؤسسة وخلق جو من التعاون .

#### ❖ الإطار الميداني :

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يرى بأنه هو الكفيل بتوضيح هذه الابهامات ، لمعرفة تأثير نمط القيادة على أداء العمال سيكون مبنيا على استجابات العمال والقادة. عينة الدراسة :مجتمع الدراسة الميدانية مقدرا ب مجتمع الدراسة الميدانية ب 383عاملا موزعا على ثلاث مديريات وعلى هذا أساس اعتمدت هذه دراسة على عينة عشوائية طبقية منتظمة واختيار هذه العينة يعود إلى حملة من مبررات علمية وواقعية منها فقسم مجتمع البحث الى 3مديريات .

أدوات جمع البيانات :

اعتمدت هذه الدراسة أدوات التالية : (ملاحظة ،المقابلة ،الاستمارة ،الوثائق والسجلات) نتائج الدراسة :

- أثبتت شواهد المتحصل عليها أن النمط الديمقراطي المبني على مرونة في معاملة وتعاون والانسجام بين القادة يؤدي إلى استقرارهم ورضاهم عن العمل
- أن الأداء الوظيفي لعمال المصنع يزيد ويتحسن من خلال ديمقراطية في التعامل وأساليب حوار والنقاش بين العمال وبين القادة ،وهذا من خلال تطبيق ألوائح والالتزام بتنفيذ التعليمات والوجبات
- المعاملة السائدة بين القادة والعمال حسنة ،وفي إطار علاقات تضامن مع بعضهم البعض
- الاتصال بين عمال والقادة ليس صعبا بتوفرها وسائل للتعبير على الحاجات والمتطلبات .
- استعمال الأسلوب الصارم يحقق الاستقرار في كثير من أحيان

- القائد الحكيم هو الذي يكون ديمقراطيا ، يمتاز بالعدل ومساواة في معاملة وتطبيق قوانين بصرامة دون تمييز.
- العلاقة القائمة بين القائد والعامل لها ارتباط وثيق بالأداء الوظيفي للمؤسسة والعامل ، فكلما كانت واضحة تسودها المعاملة الجيدة والاحترام وثقة متبادلة بينهما كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائهم الوظيفي وعكس صحيح .
- القائد يشجعهم ويتفقدهم فهذا تشجيع يزيد شعور بالراحة وطمأنينة ويرفع روح معنوية لدى العامل .
- أكد بان علاقة التي تربطهم بقائدهم مباشرة أثناء العمل هي علاقة تعاون والانسجام.

### دراسة الثانية :

نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013).

### ❖ الإطار النظري:

تتصدر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية، حاول الباحث إبراز دور وإيجابيات القيادة في تنمية الثقافة المنظمة داخل المنظمة.

- من خلال هذه الأطروحة حاول الباحث إبراز ما يلي:
- أنواع وأنماط القيادة السائدة في مركب منجمي الفوسفات العنق بئر العاتر.
- نوع الثقافة السائدة في مركب منجمي الفوسفات العنق بئر العاتر.

### تساؤلات الدراسة:

- ما هو دور القيادة الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟
- ما هو دور القيادة الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟
- ما هو دور القيادة الناجحة في تنمية وتفعيل لاتصال داخل التنظيم؟

أهداف الدراسة:

- معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.
- أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية.

❖ الإطار المنهجي:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة وأبعادها، عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة.

عينة الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة (10.72%) من العاملين في المركب بما يعادل (62.11%) من العاملين في الإدارة للحصول على (100) عامل في العينة. ويعود سبب لاختيار الباحث لعينة الطبقة نظرا لصعوبة لتعطيه كل أفراد المجتمع الدراسة واعتراض بعض العمال عن الإجابة على أسباب الاستمارة.

أدوات دراسة:

الاستمارة، مقابلة، ملاحظة، الوثائق والسجلات.

نتائج الدراسة:

- إن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم هنا يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.
- القيادة الناجحة هي التي تفتح الأرضية الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية.
- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية هدم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.

الدراسة الثالثة :

اعقابة حنان :دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ،(مذكرة ماجستير في علوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة باتنة 2016)

❖ الإطار النظري :

تتخصر مشكلة الدراسة في أهمية التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية .

ومن هنا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي :

ما دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية ؟

فرضيات الدراسة :

1. تبني عدة أنماط قيادية إستراتيجية في المؤسسة الواحدة .
2. العلاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية .
3. هناك علاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية وتطوير الثقافة التنظيمية .

هدفت هذه الدراسة الى :

- التعرف إلى أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم :القيادة الإستراتيجية ، والثقافة التنظيمية وترسيخها.
- التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .
- دراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في المنظمة .
- معرفة المتطلبات اللازمة الأعداد قيادات إستراتيجية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة.

❖ الإطار الميداني :

المنهج المستخدم :المنهج الوصفي ،على اعتبار الباحث انه المنهج الأمثل والمناسب لهذا النوع من الدراسة محاولة منا إبراز مختلف الأساليب الحديثة التي تقوم بها القيادة الإستراتيجية داخل التنظيم وكذا وصف وتحليل ظاهرة الثقافة التنظيمية .

عينة الدراسة :مجتمع الدراسة يتكون من 37مفردة وانطلاقا من هذه المعطيات قام الباحث بتبني المسح الاجتماعي كنموذج من نماذج المنهج الوصفي ، وذلك لأنه يتلاءم مع موضوع هذه الدراسة ، كما انه يحاول وصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها على جميع المؤسسات الجزائرية المشابهة ذات طابع تعليمي وخدمي .



أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث في هذه الدراسة (الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة ) كأدوات لتحقيق أهداف الدراسة .

نتائج الدراسة :

- 54,05 من المسؤولين يؤكدون على تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة
- متابعة انجاز المهام حسب أهميتها وهذا ما أكدت بنسبة 81,09 من المسؤولين
- تؤكد نسبة 86.48 على أن المسؤولين يوجهون الموظفين أول بأول لتفادي الأخطاء
- مشاركة المسؤولين الموظفين في تحقيق أهداف المديرية بنسبة 81.09
- تشكيل فرق عمل الانجاز المهام بنسبة 86.49
- مدى تأثير المسؤولين على مرؤوسيهـم وتحفيزهـم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم .

#### الدراسة الرابعة:

عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام lmd، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير 2008).

#### ❖ الإطار النظري:

- تنحصر مشكلة الدراسة في علاقة ارتباطيه بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير الحالية في الجامعة الجزائرية.
- من خلال هذه الأطروحة حاول الباحث إبراز ما يلي:
- توجد علاقة ارتباطيه بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداري جامعة عنابة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نماذج الثقافة التنظيمية والخصائص الشخصية لأساتذة وإداري جامعة عنابة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير ومدة خدمة أساتذة وإداري جامعة عنابة.

أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير التي تسطر لتحسين الأداء.
- معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية للموارد البشرية على تبنيهم لنماذج الثقافة التنظيمية.
- معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية للموارد البشرية على توجهاتهم نحو استراتيجيات التغيير.

❖ الإطار المنهجي:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحديد نماذج الثقافة التنظيمية السائدة لدى أساتذة وموظفي جامعة عنابة وكذلك بالنسبة للاستراتيجيات التغيير.

عينة الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة في كل الأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة باجي مختار عنابة، يبلغ عدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 1705 أساتذة وموظف إداري، أما عينة دراسة فقد تم اعتماد على العينة العشوائية الطبقية التناسبية حيث حددنا ما نسبة 10% من مجتمع الدراسة.

- استخدم الباحث الملاحظة بالمشاركة، المقابلة، الاستبيان، كأدوات لتحقيق أهداف الدراسة وجمع معلومات.

نتائج الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى اعتماد النموذج العلمي في كافة الأبعاد ويعود ذلك في نظرنا إلى طبيعية المؤسسة الجامعية باعتبار أن دورها هو إنتاج المعرفة والدراسات المعرفية.

- إن تغيير نظام التعليم العالي يواجه بعض المشكلات في استراتيجيات تنفيذه مثل انخفاض نسبة المرونة في التعامل مع متطلبات تنفيذه مما انعكس على اتصالات والعلاقات العمل بين أطراف الأسرة جامعية.
- للخصائص الشخصية تأثير على استجابات الأفراد نحو استراتيجيات التغيير حي ظهر وتؤكد بشكل بارز أنها تختلف باختلاف سنوات خبرة الفرد وكذلك كلياتهم ووظائفهم.

### 2-5 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

فقد استفادت الطالبة الباحثة من الدراسات السابقة التي تمثلت في:  
 لقد ساهمت أغلبية الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها في وضع خطة لدراستنا وتحديد تساؤلاتها.  
 كما تمت الاستفادة من هذه الدراسات في الإطار المنهجي للدراسة وذلك في اختيار المنهج واختيار أداة جمع البيانات.  
 زودت الباحثة بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات صلة بالموضوع.  
 كما استفادت الطالبة الباحثة من نتائج دراسات السابقة في طريقة تحليل وتفسير بيانات الدراسة مقارنة هذه النتائج بنتائج دراستها .  
 كما لانسى أن الطالبة الباحثة من خلال تطلعها ومراجعتها للدراسات السابقة استطاعت أن تتحصل على أسلوب علمي قد ساعدها على تحرير مذكرتها و إكسابها ميزة علمية .

### 3-5 التعقيب على الدراسات السابقة :

وتتناول أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من جهة أوجه الاختلاف بينهما من جهة أخرى.

#### أ- أوجه الاتفاق:

- تتشابه الدراسات السابقة مع دراسة الطالبة الباحثة في تناولها لمتغير القيادة والثقافة التنظيمية
- استخدام المنهج الوصفي.

- إضافة إلى اعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة "توردين بوراس"، في تناول بعض مفاهيم الدراسة، مثل: دور القيادة وزعامة، القيادة والإدارة، الإشراف، القيادة والرئاسة القيم، القيم التنظيمية، الثقافة.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة نور الدين بوراس- شاين نوال - ا عقابة حنان- كذلك في استخدام الأساليب الإحصائية النسب المئوية والتكرارات .
- ب- أوجه الاختلاف:
- كما تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية للباحثة في عينة الدراسة ومكان إجراء الدراسة .
- إضافة إلى أن هذه الدراسة تختلف مع دراسات السابقة من حيث الهدف حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية على خلاف الدراسات السابقة.
- وكذلك من حيث نتائج تختلف هذه الدراسة مع دراسات السابقة

## الفصل الثاني : ما هية القيادة الإدارية

### تمهيد

- 1- نظريات القيادة الإدارية
- 2- أهمية القيادة الإدارية
- 3- خصائص القيادة الإدارية
- 4- أنماط وأساليب القيادة الإدارية
- 5- أنواع القيادة الإدارية
- 6- مهارات القيادة الإدارية

### خلاصة

**تمهيد :**

تمثل القيادة إحدى الوظائف الإدارية المكملّة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها القائد، حيث يلقى موضوع القيادة الاهتمام كبير من جانب الباحثين ورجال الإدارة، ويرجع ذلك إلى الدور التي تلعبه القيادة داخل الإدارة.

وبالتالي تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، حيث يكمن دورها في الحفاظ على نجاح الإدارة المؤسسة من خلال الهدف المنشود بالكفاءة وفعالية اللازمة من قبل قائد. سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تحديد الإطار النظري لمصطلح القيادة الإدارية من خلال تقسيماتها إلى عناصر رئيسية.

**1- نظريات القيادة الإدارية:****1-1 القيادة الموقفية:**

تعد نظرية الموقف من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي وكان ظهورها كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة. حيث يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية، من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف، والظروف المحيطة به من ناحية وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى حيث أن تغير الموقف يتطلب أدوارا قيادية وأنماطا قيادية مختلفة.

بمعنى آخر أن قيادة الموقفية تتغير من موقف لآخر ويترتب على ذلك أن نجاح القائد يتوقف على تشخيص الموقف الذي يواجهه لكي يحدد النمط القيادي المناسب.

وينظر أصحاب هذه النظرية إلى أن القيادة بوصفها نوعية ونسبية مرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه فالفرد الذي يكون قائدا في موقف ما قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر.

وأوضح "هول" Hall "أن الموقف يختلف من موقف إلى آخر داخل تنظيمات نظرا لتغير وضع القائد نفسه، وتنقله بين مراكز القيادة . (حسين رشوان ، 2010، ص 70).

**أ- خصائص النظرية الموقفية:**

1. تستخدم المفاهيم الإدارية والنظريات المناسبة لخصائص كل موقف على حدة.
2. تعد نظرية نسبية أي أن القائد يكون خاضعا للظروف الذي يتعرض له فإذا تطلب الصرامة أصبح صارما، وإن تطلب المرونة أصبح لينا أي أن مفاهيم الإدارة تتضمن جانبين جيد وغير جيد.
3. إن المشاكل الإدارية معقدة ومتشابهة والنظرية الموقفية تعالج هذه المشاكل عن طريق أسلوب قيادي.
4. تؤكد أن مهارة القائد أساسية هي قدرته على اختيار الحل المناسب للموقف الذي يواجهه.

5. تضع أطر أو تصانيف معينة للمواقف القيادية وتحليل العناصر المشاركة فيها بينها، وذلك استنادا إلى تشابه المواقف القيادية فيما بينها بصورة عامة.

6. اعتمادها على الأسس العلمية مع عدم إنكارها للجوانب الفنية في القيادة.

7. عدم وجود أسلوب قيادي نموذجي يصلح لجميع المواقف، فالموقف ومتطلباته الذي يحد القائد (شاين نوال، 2012، ص65)

### ب- تقييم النظرية موقفية :

تميزت نظرية الموقف بأنها قدمت مفهوما ديناميكيا للقيادة، فهي لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل ومتغيرات هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مركز القائد.

كما أن ليس هناك اتفاق بين باحثن حول أنماط أساسية لسلوك القيادي فبعض يرى أنها ثلاثة أنماط هي أتوقراطي، والديمقراطي، وغير موجه بينما البعض الآخر يقسم السلوك قيادي إلى أربعة أماط بحسب استخداماتها في المواقف ملائمة أو غير ملائمة. (عادل هاشم 2010، ص 47).

### 1-2 نظرية الرجل العظيم:

تعتمد هذه النظرية أساسا على وجود أفراد يولدون عظماء، لذلك فهم الأحق بالقيادة واستندت لأفكار في هذه النظرية إلى فكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة. (حريم حسين، 2009، ص 44).

يبنى دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء سلسلة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية، وأن القادة يولدون قد وهبوا القيادة كما توجد فيهم السمات تميزهم عن مرؤوسهم، تظهر نتيجة السمات شخصية و المواهب العظيمة، بمعنى أن نجاح القائد مبني على سماته الذاتية.

أما القيادة بالنسبة لاستخدامها في المنظمات الإدارية فلا مجال له نظرا لأن القائد الإداري لا بد وأن ينقل مهارته وخبراته عن طريق الصفات التي تؤهله للعمل القيادي.

ومن محددات أساسية اللازمة لأي قائد توجزها فيما يلي:

**أولاً:** توافر القدرة القيادية في الشخصية المطلوب فيها أداء دور رقابي.



**ثانياً:** القدرة على معرفة المرؤوسين وفي هذا الشأن على القائد أن يعرف قدرات ومهارات سلوكية لمرؤوسيه وميولهم واتجاهاتهم وقدرات الفريق الذي يقوده وهنا تبرز قيادة ناجحة وغير ناجحة.

**ثالثاً:** يتحدد دور القيادة تبعاً لبلوغ الهدف: وبالتالي تكون القيادة قد حددت ما عليها من واجبات ففي حالة تحقيق الهدف بأحسن كفاية ممكنة وأقل جهد ممكن تكون قيادة ناجحة. (مهندس عزب محمد، 2012، ص 220).

### أ- تقييم نظرية الرجل العظيم:

تتلخص هذه النظرية في أن ما يفرض شخصاً ما قائداً على جماعة هو ما ينفرد به عن باقي أعضائها من خصائص فريدة مميزة لا يتمتع بها غيره، وتفرض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما هي عن طريق شخص أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير سمات الجماعة وخصائصها، ما يؤخذ على هذه النظرية هو:

- ليست مرتبطة بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة.
- لا تكون صحيحة إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول التغيير.
- قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يحتل فيه مركز القيادة. (أنس عباس، 2011، ص 21).

### 1-3 نظرية السمات:

تفترض نظرية السمات أن القائد يجب أن يتوافر فيه عدد من السمات والخصائص التي تميزه عن القائد غير الكفاء، وبالتالي قامت دراسات عديدة تثبت توافر خصائص معينة في المستوى الإداري لأعلى وهي عبارة عن مجموعة من الصفات:

- مجموعة السمات الشخصية: والتي تركز على الذكاء والطموح والقدرة على التنسيق بين الأعمال والفهم السريع وتحليل المواقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور. مجموعة السمات البدنية: مثل ضخامة الجسم ، طول، وقوة البنية، نضج والشجاعة وحسم الأمور والثقة بالنفس .

- مجموعة السمات العلمية: وتظهر في المستوى العلمي والثقافي والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث ومعرفة شؤون الحياة الأخرى.

- مجموعة السمات العامة: مثل الحاجة إلى التفوق والثبات الذات، حاجة إلى ممارسة السلطة والأمانة الهندام. (قريوتي محمد، 2001، ص 192)

وقد زعم الباحثون أنه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشاركة بين القادة لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لآخر ومن جماعة إلى أخرى حسب وظيفة والمركز. (صلاح الدين محمد ، 2002، ص 221).

#### أ- تقييم النظرية:

- كانت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد.

- ساهمت في تطوير الفكر القيادي، وكانت النظرية الأولى التي مهدت السبل أمام النظريات الأخرى.

- كانت أول لبنة وضعها الباحثون في البناء نظريات القيادة ولذا سميت بالأب الشرعي لنظريات القيادة (عادل هاشم ، 2010، ص 45).

- كما أن هذه النظرية تعرضت للانتقادات التالية:

- أن السمات التي ذكرت من قبل أنصار هذه النظرية سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوافر هذه السمات في غير القادة مثل الذكاء، طموح، طول، مستوى الثقافي، العدل، وغيرها.

- لم تحدد هذه النظرية لأهمية النسبية لسمات الواجب توافرها في القائد، وكذلك لم تضع مستويات دقيقة لتلك السمات.

- ركزت هذه النظرية على القائد وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم. (صلاح الدين عبد الرزاق ، 2002، ص 223).

#### 1-4 النظرية السلوكية:

تركز النظرية السلوكية على الاهتمام سلوك القائد الإداري أثناء ممارسة العمل ولقد أكدت

الدراسات السلوكية إلى وجود بعدين أساسيين للسلوك الإداري وهي:

- وجود قيادة توجه اهتماما نحو العمل.

- وجود قيادة توجه اهتماما نحو العاملين ذاتهم.

والعمل على تلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم فالقيادة التي تهتم بالعمل تركز أساسا على الاهتمام

بالداء الوظيفي وتطبيق القواعد والالتزام بالتعليمات ولانجاز الأعمال داخل المنظمة حسب

للوائح والأتباع لإجراءات بدقة في ضوء ما يطلبه القائد، وفي هذه المجموعة نرى أن هناك

ارتباطا كبير ومستمر بين الرئيس ومرؤوسيه لمتابعة الأداء.

أما بالنسبة للمجموعة الثانية فهي تركز على اهتمام بالعاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في

انجاز الأعمال وبالتالي فتلك القيادة تهتم بمايلي:

- رفع روح المعنوية للعاملين.

- تقدير مباشر للأفراد الذين يقومون بأعمال جيدة ويتقدمون بمبادرات في صالح العمل.

- التعامل بناء على قاعدة المساواة بين الجميع.

- تقدير ظروف العاملين الصحية والاجتماعية.

- الأخذ بعين الاعتبار المشاكل التي يتعرض لها خارج إطار العمل. (أنس عباس 2011، ص

228).

حيث يرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يعل الشخص قائد بالمعنى العلمي هو تحقيق

التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة، المحددة من جهة وإشباع رغبات أعضاء من جهة

أخرى، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في

العمل القيادي بنجاح. (أنس عباس، 2011، ص 220).

### 5-1 النظريات الحديثة:

#### 1-1-5 القيادة التبادلية:

تبنت هذه النظرية النمط القيادي المبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد ومرؤوسيه الذي يقوم بالتشجيع على الاتساق والتوحد مع المؤسسة بواسطة منح المكافآت الايجابية على الأداء المتميز أو استعمال العقوبات بشكل عفوي معتمد على كفاءة الأداء الوظيفي لهم. (شاين نوال، 2012، ص 59).

حيث انبثق هذا النمط من القيادة التشاركية حيث يعتمد على عملية التبادل بين المدير وأفراد الجماعة التي تعمل معه وتبنى عملية المبادلة على أساس توضيح دور كل فرد من أفراد الجماعة والمطلوب منهم في مقابل تقديم ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم عند تأدية المهام المتوقعة منهم، وفق خطة العمل الموضوعية مسبقا (الجارودي إبراهيم، 2011، ص 70).

ويتمثل دور القائد في النمط التبادلي:

- يحدد حجم العمل المطلوب انجازه من فرد أو الجماعة.
- يساهم في مساعدة على إشباع رغباتهم في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء الجيد.
- يتفاوض مع أفراد الجماعة لمبادلة جهودهم بالحوافز عند الإنجاز.
- يشجع أفراد الجماعة على بذل الجهد لتحقيق أفضل النتائج. (ناريمان لهلوب، 2015، ص ص 21-22).

#### 2-1-5 القيادة التحويلية:

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى القيم الأخلاقية (السلوكية) والمثل الأحسن، وحث العاملين على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة، وهذا يشعر أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والاحترام نحو القائد المجموعة وتحقيق الدافعية لديهم للإنجاز أكثر مما يتصورون.

ويستطيع القائد أن يحفز مجموعة من زيادة اقتناعهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة الفريق ومصلحة المنظمة فوق مصلحة الفردية والخاصة ويتطلب ذلك ثلاثة مراحل:

• الشعور بالحاجة للتغيير.

• وضع رؤيا جديدة.

• تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير وكل هذه الخطوات تحتاج إلى المهارات

والالتزام الضروري لتنفيذ التغييرات بنجاح (خضير كاضم ، 2009 ، ص 51).

بينما "لاشوري" صنفها بالقدرة على الإلهام العامل للنظر لما بعد مكاسبه الشخصية والتركيز على أهداف المؤسسة، لكن بمرور الوقت أصبح ينظر لها بأنها إستراتيجية واسعة وتمثل علاقة تأثير متبادل بين قائد ملهم فعال وعاملين لديهم ولاء لعملهم ووصف "كاردون" القائد التحويلي بأنه:

- يجعل المرؤوسين يتبادلون معه الرؤى المستقبلية حول تطوير الأداء وتزويده بفرصة القيادة

- خلق الدافعية للأداء في المؤسسة وزيادة الإنتاجية لدى العامل (درويش ماهر 2009 ،ص107).

### 5-1-3 القيادة التشاركية :

يقصد بهذا النوع من القيادة ، مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وبها يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم ،واللامركزية في القيادة توفر نظام فعال للاتصالات واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.

ويتطلب من القيادة أن يتوفر في القائد بعض السمات منها :

1- القدرة على إثارة الدافعية اللازمة للأفراد الجماعة التي تمل معه، لتحقيق انتاجات المطلوبة .

2- إدراك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم .

3- قدرة القائد على تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين لديه كل حسب قدراته وإمكانياته. (أمل أبوظاحون، 2012، ص78).

## 2- خصائص القيادة الإدارية :

1- تشير خاصية الأولى أن القيادة تقوم على علاقات تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه في مختلف التنظيمات .

2- تركز القيادة على أهمية سلوك القائد وتعدد أدواره وتعرف على طبيعة توقعات رد فعل عمله ومرونته حسب المواقف القيادية .

3- وجود خاصية هامة للقيادات :حيث تشير هذه الخاصية إلى القيادة بأنها عملية تنظيمية توجد داخل بناءات معقدة .

4- تشير على أن القيادة عملية معقدة تحدد داخل إطار نظامي يخضع لقواعد وقوانين محددة. (محمد العجمي، 2008، ص ص 86-87)

## 3- أهمية القيادة الإدارية:

1- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصورها المستقبلية .  
2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .  
3- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.  
4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ،وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء  
5- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ،كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .

7- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .(نايف العزي، 2013، ص5)

8- المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات وشحن روح الإبداع والحصول على العاملين دعم العاملين وولائهم .(سكارنة بلال، 2011، ص27).

**4-أساليب والأنماط القيادة الإدارية:**

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة كبيرة بأنماط القيادة والطرق التي يتم التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة فمن خلال المدير القائد في قيادته للآخرين يمكن تسمية نمط سلوكه (دكتاتوري، أوتوقراطي، ديمقراطي، استشاري) .

وقد لا يكون القائد معتمدا على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى كثير من ذلك حسب مقتضيات مختلفة ويقصد بالنمط القيادي "السلوك المتكرر" المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة، ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة الأنماط القيادة وهي كالآتي :

**4-1 القيادة الأوتوقراطية (السلطوية):**

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا وصارما معهم. يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويعبر على إطاعة مرؤوسيه لها .

كما أنه يميل إلى استخدام أسلوب الإكراه والعقاب والقوة والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام . (هنادي بدوي، 2003، ص15).

#### 4-2 القيادة الديمقراطية:

يستخدم هذا الأسلوب من القيادة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والسياسات ، ويساعد هذا الأسلوب أو النمط على إفراح المجال للإبداع والابتكار والمبادأة وتقدير جهود العاملين ويمارس القائد إشرافا عاما لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم واعتمادهم على أسلوب الحرية في ممارسة شؤون الجماعة بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين ، كما يساعد على الاهتمام بالعاملين في تحقيق ثقافة تنظيمية ايجابية .

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه ، وكذا المشاركة في صناعة القرار فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاطلاع بالمهام القيادية الهامة .

وتتمية الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين واندفاع العاملين اتجاه أعمالهم وشعورهم بدرجة عالية من الرضا . (خضير كاظم ، 2009، ص241).

#### 4-3 القيادة الحرة :

يرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا إلى لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا . (محمد النذير ، 2009، ص36).

ويتسم سلوك القادة في هذا النوع من القيادات باستخدام القليل من الشدة في التوجيه مرؤوسيهم بحيث يتركون لمرؤوسيهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة الأداء المرؤوسين وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة .

أ- تقييم نمط قيادة الحرة : من أهم خصائص هذا النمط:



- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة الانجاز العمل .

-تفويض القائد السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغيره محددة .

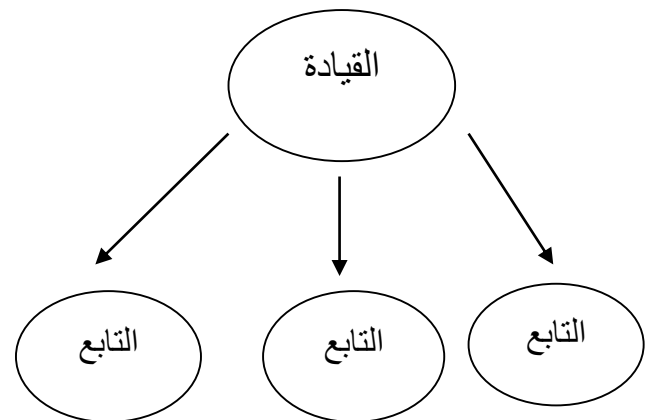
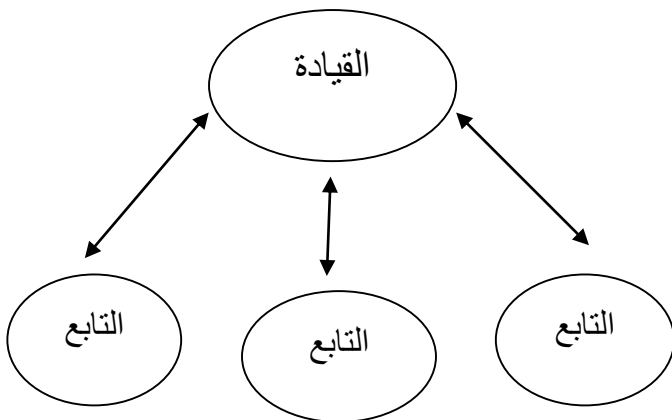
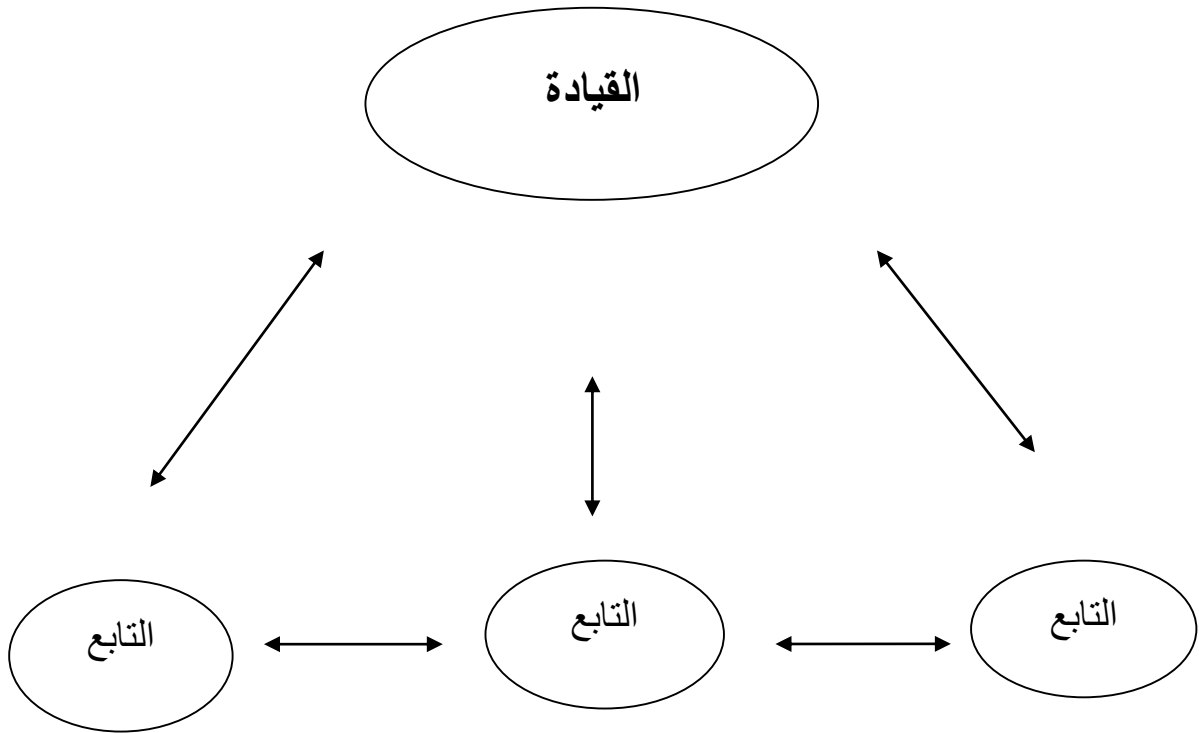
ومن أوجه النقد أسلوب القيادة الحرة حول آثار سلبية التي يخلفها سواء على التنظيم أو رؤوسين :

1-ازدواجية الجهود وإضاعة الوقت

2-إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط .

3-عدم وجود حماس حقيقي عند العاملين وإهمالهم .(أبو ناموس ،2012،ص 24-25)

الشكل رقم ( 2 ) : يوضح الأنماط السلوكية للقيادة



(بلوط حسن إبراهيم، 2005، ص45)

## 5- أنواع قيادة الإدارية:

القيادة حسب مجال العمل تقسم إلى:

### أ) القيادة الرسمية:

وتقوم على امتلاك خبرات ومعارف في مجال عمل معين وتمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي تستمد سلطتها من اللوائح والقوانين الرسمية، فالقائد يمارس مهامه انطلاقا منها وتكون سلطاته محددة من قبل مركزه الوظيفي، كما أنه يمثل المنصب الذي يشغله فقط بحكم تخصصه في تلك المهنة ويقوم بتوجيه مهارته في مساعدة الأفراد في إطار الأهداف التي رسمتها المؤسسة التي تعمل فيها.

### ب) القيادة الغير الرسمية الاجتماعية:

وهي التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادة وليس على أساس مركزهم ووضعهم الوظيفي ويكون لها تأثير على أفراد الجماعة و المجتمع، قوة شخصية القائد بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع قد تجعل منه قائدا ناجحا كما أن خبرته وامتلاكه للمهارة في العمل تجعل العامل يرغب في الاستفادة منها، إضافة إلى قوة مركزه في إصدار الأوامر ومنح المكافآت المعنوية والمادية لأنه ينبع من المجتمع ذاته ويتم اختياره عن طريق أفراد لخدمتهم، وإشباع حاجاتهم . (مهندس عزب، 2012، ص ص 52- 53- 54).

## 6- مهارات القيادة الإدارية الناجحة:

لا شك أن كل قائد يجب أن تميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة وهذه المهارات هي:

أ) المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعماله مرؤوسه من ناحية طبيعية الأعمال التي يؤديها. (خنور نسرين، 2012، ص 46)

ب) المهارة الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع لها رجل الإدارة التعامل نجاح مع الآخرين.

1- إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون إجبار.

2- تبني روح المعنوية، تولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم أسرة واحدة.

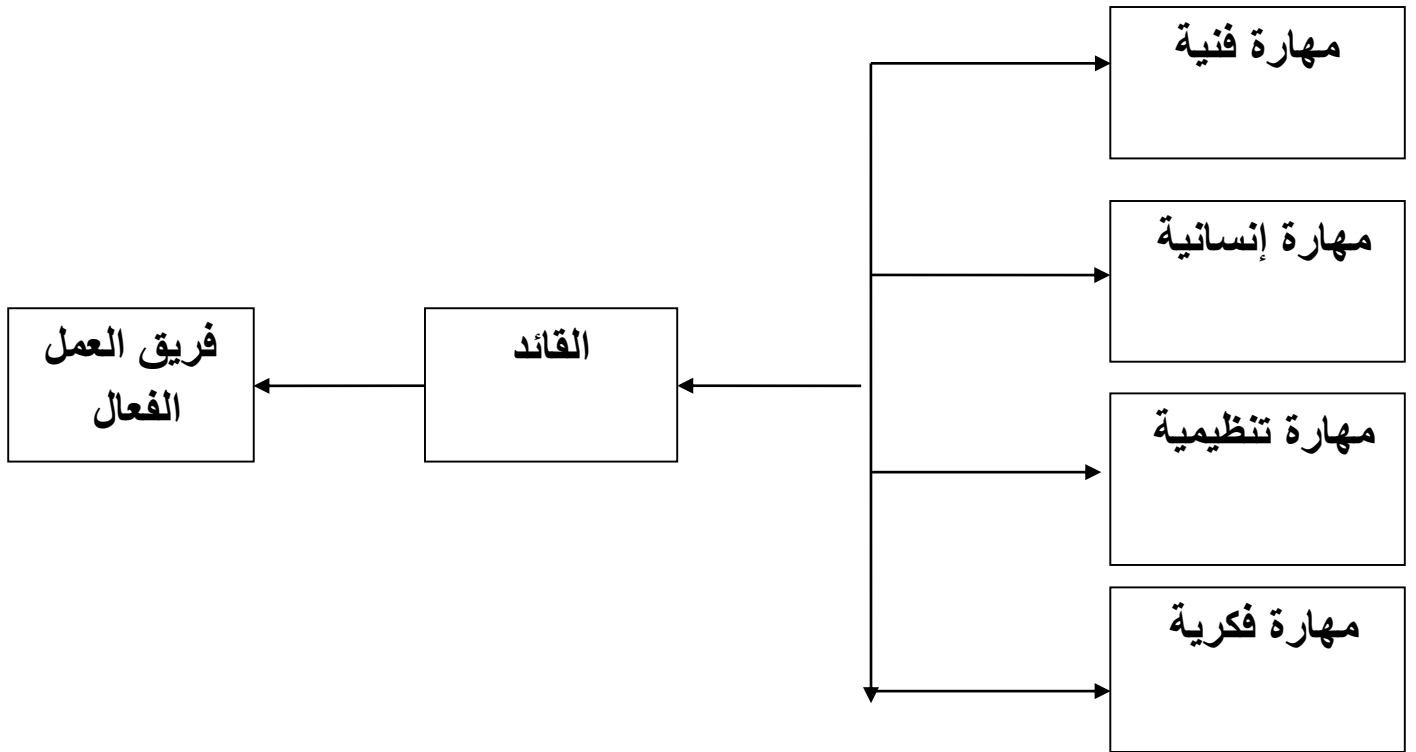
### (ج) المهارات التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها، وأنظمتها وخططها، ويدرك الجميع للوائح والأنظمة.

### (د) المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد، بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار تغير المنظمة وتطويرها، حسب متطلبات العصر والظروف. (محمد هاني، 2014، ص207)

الشكل رقم (2) يوضح مهارات القيادة لإدارية:



مصدر: ((عايش مريم، 2016، ص5))

### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى نظريات القيادة فكل نظرية تطرقت لنمط معين أو أكثر حسب ما يخدم أهدافها وأنماطها قيادية وكيفية تأثيرها على مرؤوسين من خلال المهارات الناجحة التي يتمتع بها القائد المشرف على العمال، وكذلك إعطائهم أهم أساليب التي يجب أن تتوفر حتى تكون القيادة ناجحة، كما تم تعرف على أهم خصائص القيادة نظرا لما لها من أهمية ودور داخل الإدارة المنظمة.

## الفصل الثالث : ماهية الثقافة التنظيمية

### تمهيد

- 1- نظريات الثقافة التنظيمية
- 2- خصائص الثقافة التنظيمية
- 3- أهمية الثقافة التنظيمية
- 4- مكونات الثقافة التنظيمية
- 5- أنواع الثقافة التنظيمية
- 6- وظائف الثقافة التنظيمية
- 7- خلاصة

**تمهيد :**

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في آونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة بين المؤسسات، والتي من شأنها تؤثر على أداء المؤسسات وكيفية تحقيق أهدافها، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية تمكن أعضائها من التزام واحترام قيمة الوقت، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع الإبداع والابتكار... مما يدفع بالمؤسسة بتحقيق أهدافها. لذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم عناصر الأساسية للثقافة التنظيمية.

**1- نظريات الثقافة التنظيمية:**

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من نظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين والثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات نجد.

**1-1 نظرية سجية الثقافة:**

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر وعواطف التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم بشكل 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.

وقد كشفت بعض هذه الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد. (منصور أبو بكر ، 2008، ص ص 37-38).

**1-2 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، ويورد "وصفي" إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القيم التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية. (ماجد الغامدي، 2008، ص 47).



**1-3 نظرية روح الثقافة:**

تطلق هذه من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه 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 لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبيين الاستثمار والتطور. (نور الدين بوراس ، 2013 ص ص 88-89).

**1-4 نظرية التفاعل مع الحياة:**

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

3- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

4- يحافظ في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

5- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية. (بو الشرش كمال، 2014، عمان، ص 23).

**1-5 نظرية الثقافة القوية:**

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن اجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة

تتعرض بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي ويترتب على هذه القوة أداء وانجاز جيد من خلال:

6- الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

7- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية. (بو الشرش كمال، 2014، ص 24).

### 1-6 نظرية التكيف:

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجد ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءات وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة أنواع منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع. (موسى اللوزي، ، 2002، ص 245-246).

### 2- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي كونها:

#### أ) نظام مركب:

حيث يتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم، والأخلاق، والمعتقدات، والجانب المعنوي، والجانب السلوكي: العادات، التقاليد، ممارسات عملية، بالإضافة لجانب مادي : تشمل المباني لأدوات والمعدات).

#### ب) نظام متكامل:

فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

### ج) نظام تراكمي:

مستمر ومتصل حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال.

### د) نظام مكتسب متغير ومتطور:

فإستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغير مستمر حي تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

### هـ) لها خاصية التكيف:

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية. (القيوتي محمد، 2003، ص 152).

كما أن هناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو سلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص:

1- درجة المبادأة الفردية: وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

2- درجة وضوح لأهداف والتوقعات من العاملين.

3- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

4- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

5- شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

6- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة (يونس مختار، 2014، ص 40).

### 3- أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من النقاط أهمها:

1- هي بمثابة دليل للإدارة العاملين، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها واسترشادها.

2- تقوم الثقافة التنظيمية على مجموعة من القيم والقواعد سلوكية التي تحدد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين، كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.

3- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما في جذب العاملين الملائمين، باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبنى على القيم والابتكار تستهدف العاملين المبدعين.

4- تعتبر الثقافة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. (محمد شاطري، 2016، ص 03).

5- تساعد في التنبؤ سلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفق ثقافته.

6- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. (خالد ، أبو زيد، 2010، ص 17).

### 4- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها:

#### أ) القيم التنظيمية:

وهي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة.

**ب) المعتقدات التنظيمية :**

وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

**ج) الأعراف التنظيمية:**

وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف مثلا عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات، وغيرها وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها.

**ت) التوقعات التنظيمية:**

وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة و هي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية. (الفريجات، 2009، ص 266).

**5- أنواع الثقافة التنظيمية:**

تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين وهما:

• ثقافة قوية/ مكثفة

• ثقافة ضعيفة/ ركيكة

**1- ثقافة القوية :**

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

**أ) الإجماع:**

أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، والمشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

8- توجيه العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

9- تنظيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على اكتساب القيم وتفهمها.

### ب) الشدة:

ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع. (إحسان جلاب، 2011، ص 607).

2- الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم هذا ما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك المشترك بالقيم والعادات والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو أهدافها وقيمها، كما أن الأفراد يسيرون في طريق مبهم غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. (أبو بكر محمود، 2005، ص 25).

### 6- وظائف الثقافة التنظيمية:

من أهم وظائف الثقافة التنظيمية نذكر منها:

- 1- دورها في تحديد هوية المنظمة: يكون للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تحديد هوية المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى، حيث أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.
- 2- تحديد نوع من الهوية للعاملين: إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا المر مما يقارب بينهم.
- 3- تسهيل التزام الأجيال: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحة.

- 4- تعزز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقياس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو يفعلوا.
- 5- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور من حولهم: حيث توفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة ببعضهم، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.
- 6- اختيار الموظفين: تلعب عملية جذب العاملين وتعينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.
- 7- ممارسات الإدارة العليا: لا بد للإدارة العليا من الفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة بأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة. (وليد مرابط، 2015، ص 28-29).
- وذكر حسيني بأن الثقافة التنظيمية تؤدي عدة وظائف هامة أساسية على النحو التالي:
- 1- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي شعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- 2- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام واللواء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي، والمصالح الذاتية للعاملين.
- 3- تكون إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعلاً لنشاط المنظمة.

4-تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد

وجودها كنظام اجتماعي متكامل. (إيهاب العاجز، 2011، ص 18)



### خلاصة :

إذا ومما سبق يتضح لنا مدى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لكل مؤسسة، فكما لكل مجتمع ثقافته الخاصة ،وكذلك لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ،إضافة الى دورها الفعال في تعزيز السلوك المنسق والثابت في العمل، كما أنها تضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة لتحقيق

الجانب الميداني

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية الدراسة الميدانية

تمهيد :

- 1- مجالات الدراسة (مجال المكاني، مجال الزماني، مجال البشري )
- 2- عينة الدراسة
- 3- منهج الدراسة
- 4- أدوات الدراسة و إجراءاتها
- 5- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

**تمهيد:**

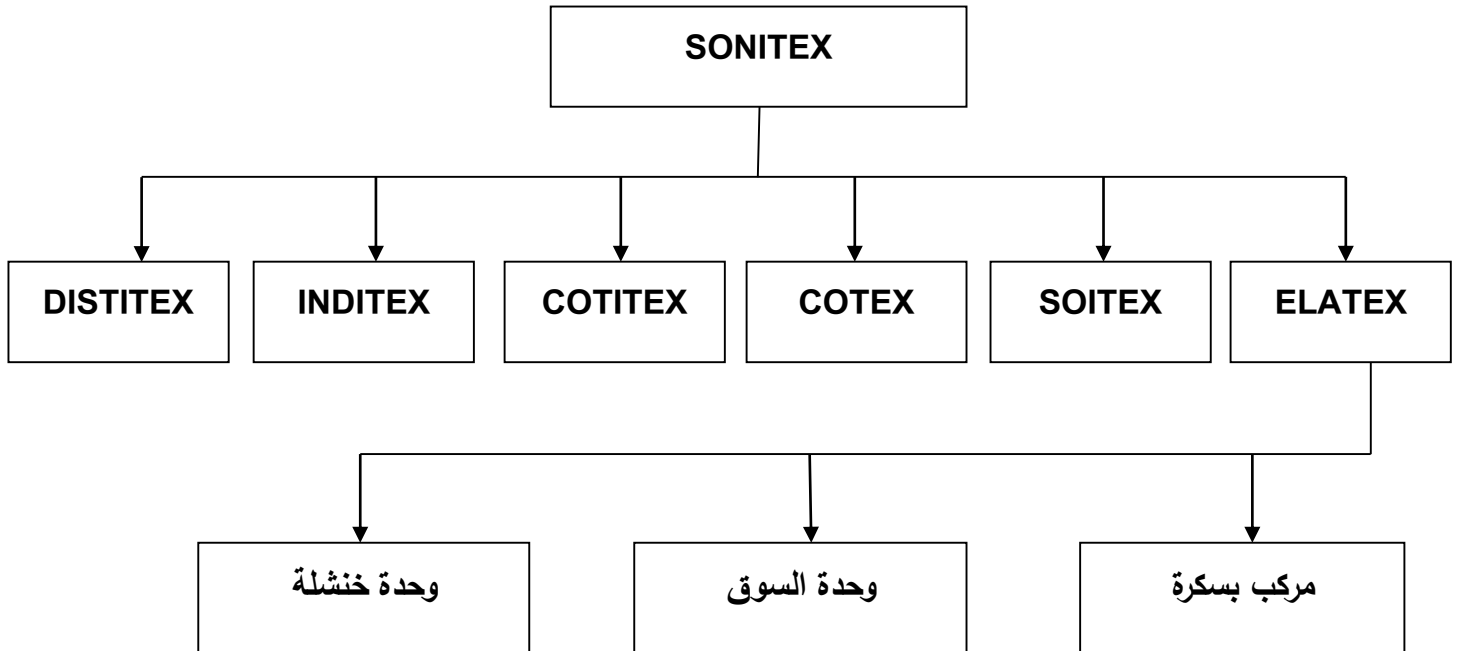
استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري الذي شمل متغيرات الدراسة، يأتي الجانب الميدان الذي يتم فيه استعراض الدراسة الميدانية تدعيما لمعلوماتنا و استكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة ، سنوضح في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وذلك بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، وكذا عينة الدراسة، ومجتمع الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة وتحديد أدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1- مجالات الدراسة :

1-1 مجال المكاني :

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بعد التبعية شبه تامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، كان إنشاءها عبارة عن محاولة التخلي عن الخارج والسعي وراء النهوض نحو الاستقلالية الإنتاجية وذلك بموجب المرسوم رقم 66/ 218 الصادر بتاريخ 22 / 7 / 1966 وتطورت هذه الشركة حيث أصبحت 31 وحدة إنتاجية مجهزة بآلات الحديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها القطن، الصوف، الفيسكوز.... إلخ وبعد سنوات انفصلت المركبات عن المؤسسة الأم بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديریات المفصلة كالتالي:

شكل رقم (4): يوضح المركبات أو المديریات



المصدر: (مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة -)

تسميه الشركات:

- ✓ المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DISTITEX
- ✓ المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX
- ✓ المؤسسة الوطنية للملابس الجاهزة القطنية COTITEX
- ✓ المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX
- ✓ المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية COTEX
- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الألياف النسيجية الصوفية ELATEX

تعتبر مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة من أقدم المؤسسات الجزائرية المنتجة للأقمشة وهذا لاحتلالها مكانة في السوق الجزائرية ولكي تبقى هذه المكانة لابد من تنظيم إداري محكم يقوم على تسييرها خاصة في معاملات البيع والشراء، لذا يجب أن يكون لها مزيج تسويقيا منظما تستطيع من خلاله تصريف منتجاتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الخاصة الأجنبية وقد أنشئ مركب بسكرة تحت قرار 82/397 بتاريخ 11 أفريل 1982 بعد مدة إنجاز دامت ثلاثة سنوات و 4 أشهر بتكلفة 71.9 مليار سنتيم وقد مرت عملية إنجازه بعدة مراحل يمكن حصرها كما يلي:

أفريل 1976: تمت دراسة المشروع من قبل شركة SENRI

ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الألمانية FAMTEX.

ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات.

ديسمبر 1978: بداية تركيب الآلات و التجهيزات الخام بالمركب.

ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل تجريبي منتظم.

11 أبريل 1982: الانطلاقة الفعلية للعملية الإنتاجية.

وقد ساهمت عدة شركات أجنبية متخصصة كل واحدة منها بما يلي:

شركة FAMTEX الألمانية متكلفة بتموين الخيوط.

شركة مازورتو الإيطالية متكلفة بالتكوين التقني لعمال لتركيب الآلات.

وقد تفرع مركب الصوف بدوره عن تبسة بعد عقد محضر اجتماع الجمعية العامة للمؤسسة يوم لا 25 مارس 1998 وتم تسميتها مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة كشركة تابعة لمجموعة النسيج TEXMACO التي أصبحت تسمى TEXALG الجزائرية للمنسوجات في سنة 2012.

#### أ) التعريف بالمؤسسة صناعية النسيج والتجهيز بسكرة:

مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز، تقع في المنطقة الصناعية لمدينة سكرة يحدها شرقا مؤسسة العموري للأجور، وغربا مؤسسة الكوابل، وشما مؤسسة نفضال، وجنوبا مؤسسة الغزال للطحين، فهي شركة متخصصة في الأقمشة ذات الجودة العالمية المتكونة من الصوف (100%) والخيط من أوبوستار فسكوز صوف إضافة إلى بعض الأقمشة الخاصة، وتدامت مدة انجازها 3 سنوات و 4 أشهر بتكلفة 71.9 مليار سنتيم، يقدر رأسمالها بقدر 839000000 دج وتترجع على مساحة قدرها 123364م أي ما يعادل 12.5 هكتار منها 6 هكتار مغطاة تشمل الإدارة العامة و18 ورشة الطاقة الإنتاجية 6 مليون متر/م للسنة وآلات المصنع تتكون وبصفة حصرية على تجهيزات ذات تكنولوجيا (بصفة خاصة آلات النسيج) التي تسمح بالإضافة تقنية أخرى ذات أهمية كبيرة، وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية (WOOL MARK) سنة 1986 من طرف اللجنة الدولية للصوف وعلامة (WOOL MARK) تعني أن هذا المصنع للصوف يوفر صوف حقيقي صافي طبقا لمعايير الجودة العالمية، ويد عاملة مقدرة بـ 350 عاملا موزعة على 15 ورشة ويتم انجازها فيما يلي:

-A	مخزن الخيط	F-التجهيز الرطب	L-الإدارة
-B	التخضير	G-مخزن القماش النهائي	M-المطعم
-C	النسيج	H-الملحقات التقنية	N-عيادة العلاج
-D	التصليح	I-ورشة المراقبة ومخزن قطع الغيار	P-تكرير الماء
-E	مخزن قماش الخام	K-التوين والإبداع	Q-مولد الكهرباء

ومن هذه الملاحق توجد 7 ورشات إنتاجية مجاورة لبعضها البعض على شكل U وهي:

(A<sub>1</sub>)، (B<sub>2</sub>)، (C<sub>3</sub>)، (D<sub>4</sub>)، (E<sub>5</sub>)، (F<sub>6</sub>)، (G<sub>7</sub>)

(A<sub>1</sub>) ورشة مخزن الخيط: تتم فيها عملية تخزين لكل أنواع الخيط التي تدخل في العملية الإنتاجية.

(B<sub>2</sub>) ورشة التحضير: تتم فيها عملية تحضير الخيط الذي يدخل في عملية النسيج (القماش).

(C<sub>3</sub>) ورشة النسيج: تتم فيها عملية نسيج القماش.

(D<sub>4</sub>) ورشة التصليح: تتم فيها عملية تعديل وتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش .

(E<sub>5</sub>) مخزن القماش الخام: يتم فيه عملية التخزين الأولي التي تدخل في عملية الغسل.

(F<sub>6</sub>) التجهيز الرطب والجاف: وتتم في هذه الورشة بعملية الغسل وتجفيف كل أنواع القماش ومراقبة وتغليفه.

(ب) نشاط المؤسسة: يتمثل نشاط المؤسسة في 3 عناصر:

➤ عملية الشراء: العملية تخص مدير التجارة حيث يقوم بطلب الخيط مع تحديد الكمية والنوعية هناك من الداخل مثل بركة..... وهناك من دول الخارجية كالمغرب، تركيا، الهند وكذلك قطع الغيار ومواد كيماوية.

➤ عملية الإنتاج: وهناك عدة مصالح تتمثل في ما يلي:

- مصلحة تسيير المخزونات: (مخزون الخيط) حيث هنا يقومون بوضع الخيط في المستودع سواء من داخل أو خارج البلاد وهنا يتم إعادة وزن الخيط والتأكد من نفس



- النوعية المطلوبة وإذا كانت غير مطابقة مع الطلبية هنا يجب إقامة تقرير إلى مدير التجارة حيث يكون هو المكلف بهذا الخطأ.
- مصلحة التحضير: حيث يقومون بوضع الخيط في السداة وتجهيزه إلى مصلحة النسيج.
  - مصلحة النسيج: حيث يقومون بنسج الخيط.
  - مصلحة المراقبة: وهنا يتم مراقبة النسيج من حيث الكمية أو الصنع إذا كان به خطأ يتم إعادته إلى مصلحة النسيج لتصلح الخطأ.
  - مصلحة التجهيز: هناك قسمين التجهيز الجاف والتجهيز الرطب.
    - قسم التجهيز الجاف: حيث يقومون بغسل القماش مع إضافة بعض المواد الكيماوية حسب نوعية القماش وتجفيفه.
    - قسم التجهيز الرطب: وهنا مراقبة القماش من أي خطأ سواء (الطلبية) بقع أو ما شاله ذلك وتجفيفه ثم تغليفه بلاستيكي مع كتابة الكمية ونوع القماش.
- عملية البيع: بيع القماش أي تسليم القماش حسب الطلبية سواء إلى:

### ج) الهيكل التنظيمي لمؤسسة TIFIB:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة والتي تعتبر وحدة مستقلة بذاتها وذلك باحتوائها خميس مديريات وكل مديريه تحتوي على خمس مصالح وفروع ونقابه و لجنه المساهمة الخاصة بالعمال.

✓ المديرية العامة: ويشرف عليها رئيس مدير عام وهو المسؤول الأول ويسيرها داخليا وخارجيا.

✓ سكرتاريا: ويشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية وتنظيم العلاقات الخارجية والمواعيد الخاصة بالمدير.

✓ الحماية والأمن: ويشرف عليها رئيس مصلحة وتنقسم إلى أربعة أفواج أ.ب.ج.د التي تسهر على سلامة وحماية المؤسسة.

✓ قسم الحسابات والتدقيق: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بدراسة كل الحسابات وتدقيق خاصة بالمؤسسة.

✓ قسم الإبداع: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالإبداع وهو الذي يخطط للإبداعات وتعتبر خطوة من خطوات المراحل الإنتاجية الأولى.

✓ قسم المنازعات: يشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

**أولاً: مديرية الموارد البشرية:** يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام ويتمثل دور هذه المديرية في تسيير وتكوين العمال وهي مقسمة إلى مصلحتين:

1- **مصلحة الموارد البشرية:** ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون العمال وتنقسم إلى نوعين: فرع الموارد البشرية، وفرع الأجور.

2- **مصلحة الوسائل العامة:** ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل ونظافة المؤسسة داخليا ولها ثلاثة فروع وهي: فرع نظافة، فرع صيانة، فرع وسائل نقل.

**ثانياً: مديرية المحاسبة والمالية:** ويشرف عليها مكلف بالمحاسبة والمالية وهو الذي يقوم بكل الحسابات للمؤسسة مع الاتصال الدائم المدير العام يحتوي على مصلحة المحاسبة والمالية والإجراءات الحسابية كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات وتنقسم إلى أربعة فروع: فرع المواد، فرع البنوك، فرع الشراء، فرع الممولين.

ثالثاً مديره التجارة والتمويل: يشرف عليها المكلف بالتمويل والتجارة وهو المسؤول على العلاقات التي تربط بين الإدارة ومصالحها وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح:

1- **مصلحة التجارة:** ويشرف عليها رئيس مصلحة ويقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش التام محليا (مدني، عسكري، شبه عسكري) وتنقسم إلى ثلاث فروع وهي: فرع البيع، فرع تسيير المخزونات، وفرع الفوترة.

2- **مصلحة تسيير المخزونات:** ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير المخزونات

الخاصة بالمؤسسة مثل المواد الأولية قطع الغيار و تنقسم إلى ثلاث فروع وهي: فرع تسيير المخزونات، فرع تسيير المواد الكيماوية.

### 1-2 المجال الزمني:

وهو فترة إجراء الدراسة الميدانية ،بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة -TIFIB- حيث بلغت مدة إجرائها شهرين تقريبا عبر مراحل مقسمة إلى فترات متقطعة .

**أ-المرحلة الأولى:** تم فيها الاتصال بمديرية الإدارة العامة بالمؤسسة يوم 2019/2/17 حيث كانت المقابلة الأولى مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ،وتم الحديث عن نوع دراسة الموضوع الذي سيتم معالجته داخل **مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة- المتعلق ( بدور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية)** وكل هذا بعد ما تمت الموافقة لإجراء الدراسة من خلال الترخيص المقدم من طرف جامعة محمد خيضر بسكرة كلية علم الاجتماع.

**ب-المرحلة الثانية:** وهي "مرحلة الدراسة الاستطلاعية" يوم 2019/ 4/ 7 التي استغرقت خمس زيارة إلى غاية 2019 / 4 /14 لفترات متقطعة والتي تم من خلالها التعرف أكثر على جوانب المؤسسة من حيث هيكلها التنظيمي و الاطلاع على الوثائق والسجلات لأخذ المعلومات الخاصة بالمؤسسة وأهم النشاطات التي تقوم بها وهذا كله بعد إجراء مقابلات مع رئيس قسم الموارد البشرية ورئيس قسم المحاسبة حفظ البيانات حيث مكنتنا هذه المقابلات من التعرف أكثر على مجتمع البحث و الحصول على معطيات خاصة بالموظفين وذلك لتسهيل العمل في مرحلة توزيع الاستمارات.

**ج-المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة التطبيقية والتي بدأت بتاريخ 2019/0 4 /29 مقسمة على فترتين :

5- في الفترة الأولى: وبعد التصميم تم تجريب الاستمارة على عينة مصغرة من مجتمع البحث، من أجل اختبار الاستمارة، حيث مكنتنا هذه الخطوة بتعديل بعض الجوانب، بما يتلاءم مع مجتمع البحث ومن ثم تصميم استمارة في شكلها النهائي.

6- وفي الفترة الثانية: تم فيها توزيع الاستمارات يوم 2 / 05 / 2019 حيث دامت أسبوعاً كاملاً إلى غاية 8 / 05 / 2019 بسبب طبيعة العمل و الوقت في المؤسسة مما صعب علينا أن نجمع الاستمارات في مدة قصيرة وبعد ذلك تم جمع الاستمارات بعد ملئها من طرف المبحوثين.

**1-3 المجال البشري:** يقصد بالمجال البشري مجموعة الأفراد أو الجماعات التي ستجرى عليهم الدراسة وأن طبيعة الموضوع التي تحدد لنا مجتمع الدراسة، وعليه فان مجتمع دراستنا في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - يقدر عددهم 334 عامل موزعين على ثلاث فئات مهنية كما هو مبين في الجدول التالي :

**الجدول رقم (1):** يوضح عدد العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة -

العدد الكلي	الفئات المهنية
36	الإطارات
66	أعوان تحكم
232	أعوان التنفيذ
334	مجموع

مصدر : من إعداد الطالبة الباحثة باعتماد على معطيات (مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة -)

يلاحظ من الجدول أعلاه العدد الإجمالي للعاملين مقسم أو موزع إلى فئات مهنية تمثل فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ، وهو ما نحتاجه في دراستنا الحالية حيث

يكشف الجدول (1) أن غالبية العاملين في المؤسسة ينتمون لفئة أعوان التنفيذ 232، أعوان التحكم 66 وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة ومجتمع البحث الذي تطبق عليه الاستمارة.

## 2- عينة الدراسة :

1-4 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال والتابعين للمؤسسة الذي يبلغ عددهم 334 عامل

## 2-4 العينة وطريقة اختيارها :

نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة لقد تم الاقتصار على دراسة عينة طبقية عشوائية حيث تعرف هذه الأخيرة وهي أن يقوم البحث في هذا النموذج من العينات تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات ووفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات ثم يختار عينة البحث اختيار عشوائي من كل مجموعة (زررواتي، 2012، ص 252) كما أن العينة الطبقية تسمح باختيار مجموعات متجانسة، متشابهة في بعض المتغيرات وهو الشيء المطلوب من أجل العينة تمثل بصدق مجتمع البحث.

وبناء على تقسيم الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة وهي تمثل فئة المرؤوسين، يجب أن يخلص الباحث على أن تكون عينة الدراسة لها نفس صفات و خصائص المجتمع الأصلي. وعلى هذا تم أخذ نسبة 20 % من المجتمع الأصلي وقد تمثلت هذه النسبة في جميع الفئات الموجودة في مجتمع البحث .

3-3 تحديد خصائص العينة:

جدول رقم (2): يوضح كيفية توزيع العاملين حسب الفئات السوسيو مهنية .

العينة ممثلة 20%	العدد الكلي	الفئات المهنية
7%	36	الإطارات
13%	66	أعوان تحكم
46%	232	أعوان التنفيذ
66%	334	مجموع

مصدر : من إعداد الطالبة الباحثة باعتماد على معطيات (مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة -)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة تضم 334 عامل منهم 36 ينتمون لفئة الإطارات بنسبة (7 %) من المجتمع الكلي تليها فئة أعوان التحكم عددهم 66 بنسبة (13%) من مجتمع الكلي وبعدها عدد أعوان التنفيذ الكلي 232 بنسبة (46 %)

7- بناء على معطيات الموجودة في الجدول فان مفردات العينة بلغت 66 مفردة مقسمة علي ثلاث فئات مهنية

8- حيث تم توزيع 66 استمارة على المبحوثين وتم استرجاع 56 جدول يوضح ذلك :

الجدول رقم (3): يوضح عدد الاستبيانات المسترجعة.

نسبة الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات مسترجعة	عدد الاستبيانات موزعة	المؤسسة
85%	56	66	مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة-

المصدر : (من إعداد الطالبة )

9- يتضح من خلال الجدول رقم ( 3 ) أنه تم استرجاع 56 ولم يتم استرجاع كل الاستثمارات وذلك يرجع إلى عدم إجابة المبحوثين على الاستمارة وكذلك غياب بعض الموظفين .

### 3- منهج الدراسة:

لا تخلو أي دراسة علمية من منهج يتناسب مع معطيات المشكلة وأهدافها ،اذ أن الدراسة لا ترقى إلى مستوى عالي من الدقة إلا في حالة اعتمادها على "منهج علمي بحت" ويعرف هذا الأخير : على أنه مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة جميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها دون أن يبذل مجهودات غير نافعة .(عبد المجيد، 2000، ص 60).

انطلاقاً من طبيعة الموضوع و هو "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية" اقتضى منا معالجة و تشخيص مؤشرات الدراسة اعتماداً على "المنهج الوصفي" وهو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتفسير النتائج التي توصل إليها على معطيات كمية معتبرة يمكن التعبير عنها كيفياً.

وأهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة ،وفي الوقت نفسه يقدم له تفسيراً واقعياً الذي يساعد على التنبؤ المستقبلي للظاهرة . (عبيدات وآخرون، 1990، ص 47) .

ومن أهم خطوات استخدام المنهج الوصفي :

- التعرف على مشكلة الدراسة وبناءاً على ذلك يتم تحديد المنهج الوصفي المناسب لها.
- صياغة موضوع الدراسة.
- تحديد عينة الدراسة التي تنطبق عليها مشكلة الدراسة .
- ثم اختيار أدوات الدراسة التي تتناسب مع المنهج الوصفي(الاستبيان، المقابلة، الملاحظة)
- ثم يقوم بجمع المعلومات وتجهيزها لعملية التحليل
- وفي الأخير يقوم الباحث بوضع الاستنتاجات.

#### 4- أدوات الدراسة:

لا يختلف اثنان بأن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات و الأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة لكي يتمكن من الحصول على المعلومات التي تخدمه عليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وقد استخدمنا في موضوعنا الأدوات التالية

##### أ- المقابلة:

وهي إحدى الأدوات الأساسية في جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة التي تتم دراستها، الأكثر شيوعاً استعمالاً في مختلف البحوث الاجتماعية.

وتعرف المقابلة : على أنها تبادل لفظي منظم بين شخصين هما الباحث والمبحوث حيث يلاحظ فيها الباحث ما يطرأ على المبحوث من تغيرات وانفعالات .(سلاطينة جيلاني، 2017، ص 94) .

ويندرج نوع المقابلة التي تم استخدامها "مقابلات مقننة" أو "مبرمجة" فهذا النوع من المقابلات تكون أسئلتها وتسلسل طرح هذه الأسئلة محددتين مسبقاً من قبل الباحث. وبالتالي فإن الأسئلة نفسها تطرح في كل مقابلة وفي الغالب بحسب التسلسل نفسه حيث يكون لدى الباحث قائمة من الأسئلة التي سيتم مناقشتها .

إضافة إلى المقابلات الحرة التي أجريت مع المسؤولين في المؤسسة والذين تربطهم علاقة بالموضوع وهم:

▪ المقابلة الأولى: أجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية بتاريخ 8 / 5 / 2019

▪ المقابلة الثانية: أجريت مع رئيس القسم المحاسبة بتاريخ 12 / 5 / 2019

وقد أجريت المقابلات مع رؤساء المصالح كل على حدى في شكل أسئلة ومناقشات ثنائية مفتوحة تناولت أسئلة ذات صلة بمتغيرات موضوع الدراسة "القيادة الإدارية" وتتمحور مؤشراتها حول الاتصال الإداري، والرقابة الإدارية من حيث مدى ممارستها من طرف الرؤساء، ومدى



تطبيقها من طرف المرؤوسين وتأثيرها عليهم وأيضا أسئلة تتعلق بالمتغير الثاني وهو الثقافة التنظيمية وقيمها المتمثلة في قيمة "التعاون"، قيمة "الانضباط".  
كما تطرقت مع المسؤولين المعنيين إلى طرح أسئلة حول كيف تتم تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة عن طريق القيادة وكانت الأسئلة قد طرحت بشكل يتناول مؤشرات المتغير الأول "القيادة" و متغير "الثقافة التنظيمية"، وكان النقاش مع رؤساء المصالح حيث تمكنا من خلال هذه مقبلات توضيح بعض الإجابات عن الأسئلة الاستمارة الاستبيان واستكمال بعض الإجابات عن أسئلة الاستمارة الاستبيان واستكمال بعض معلومات البيانات التي ستساعدني في تحليل والتفسير النتائج .

#### ب- الاستمارة

وهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع، أو المشكلة أو الموقف ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل للمبحوثين عن طريق البريد. (زرواتي، رشيد، 2013، ص172)  
وتعتبر الاستمارة من أدوات جمع البيانات، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته و إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع والتعرف على مجتمع الدراسة ، وقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة الموجهة للعاملين والتي قسمت إلى ثلاثة محاور :

المحور الأول: يحتوي على 5 أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية .

المحور الثاني: ويحتوي على 10 أسئلة شملت بين الاتصال الإداري ودوره في تعزيز قيمة التعاون بين العاملين

المحور الثالث: ويحتوي على 10 أسئلة شملت بين الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة.

10- صدق وثبات الاستبانة: تم عرضها على الأستاذة المشرفة لتصحيح الاستثمار وتقديم توجهاتها في تعديل الأسئلة وصياغتها بشكل صحيح وبعدها عرضت الاستثمار على الأساتذة المحكمين في كلية العلوم الاجتماعية من أجل تحكيم الاستثمار، ثم تعديل الاستثمار بحذف بعض الأسئلة واستبدال بعضها ثم توزيع الاستثمار على عينة الدراسة، وقد احتوت الاستثمار على أسئلة مغلقة ومفتوحة أما بالنسبة لتوزيع الاستثمار تم توزيعها في يوم واحد حيث تم تسليمها لرئيسة قسم الموارد البشرية التي ساعدتني بتوزيعها على المبحوثين وقد ساعدني تعاون العاملين و مستواهم العلمي بصفة عامة على ملئ الاستثمار.

ج- الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والإحصائيات كأدوات مكملة الأدوات المنهجية السابقة حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق حول موقع ونشأة وتطور المؤسسة وكذلك الهيكل التنظيمي الخاص بها وتوزيع العاملين على أقسامه و ورشاته وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل قسم لتوزع عليها الاستثمار

### 5- أساليب المعالجة الإحصائية:

- تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

أولاً: **التكرارات** : وذلك بوصف العينة وتطلق التكرارات على عدد الحالات من مجموع أو فئة معينة اعتبرها تكرارات ظهور الحالات أو القيم أو الأفراد داخل العينة وقد رمز لها بالرمز %

ثانيا: النسبة المئوية : وهي توضح تمثيلية العينة من المجتمع والمتعارف عليه أنه يرمز لها بالرمز % وتم حسابها بالقانون التالي :

$$100 \times \frac{\text{التكرار}}{\text{العينة عدد}} = \%$$

. (بومعارف ، 2009، ص ص 120-139) .

**خلاصة:**

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى جميع الإجراءات المنهجية المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى تحديد مجالات الدراسة مكاني، وزماني، و بشري وعرض أهم الأدوات المنهجية في جمع وتحليل البيانات، ولقد شكلت هذه الخطوات و الأدوات المنهجية المتبعة سندا منهجيا ساعدني على معالجة البيانات الميدانية وتقديم معطيات وبيانات متنوعة وذات أهمية وبالتالي فهذه التقنيات تمثل رابطا منهجيا يوفر للباحث المعالجة الميدانية ببيانات الدراسة استخلاص النتائج.

## الفصل الخامس :عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات الدراسة

2- نتائج الدراسة

### خلاصة

**تمهيد :**

يأتي هذا الفصل كمرحلة ختامية للدراسة بعد استعراض النظري ، ويعدده الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة ، وخلال هذا الفصل الذي يتضمن عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية للدراسة ، وذلك بدءا بتفريغ البيانات في جداول تضم تكرارات ونسب مئوية ،متبوعة بتحليل كمي إحصائي مستخدما أساليب إحصائية تتمثل في النسب المئوية ، ومن ثمة تحليل سوسيولوجي يستند إلى جانب النظري من الدراسة الميدانية ، وأدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها في دراستي ، وبعدها تأتي قراءة النتائج المتوصل إليها في ضوء تساؤلات الدراسة لتختتم الدراسة بالنتائج العامة المتوصل إليها ، وأخيرا خاتمة الدراسة

**1- عرض و تحليل النتائج:****1-1 تحليل البيانات الشخصية:**

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية ، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

الجدول رقم (4 0): يبين توزيع العمال حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
الذكور	45	80.36%
الإناث	11	19.64%
المجموع	56	100%

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم العاملين في المؤسسة من فئة الذكور وذلك بنسبة 80.36% من مجموع إجمالي أفراد العينة، وبالمقابل فإن فئة الإناث قليلة إذ لا تتعدى نسبة 19.64%، ويرجع السبب تغلب فئة الذكور على فئة الإناث في المؤسسة إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي يتطلب في أغلب الأحيان إلى قوة بدنية، أما بالنسبة لفئة إناث فينخصصن في الأعمال الإدارية و المحاسبة عكس فئة الذكور الموزعين في جميع الورشات الخاصة بالمؤسسة.

ثانيا :توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر:

الجدول رقم (05) : يبين توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	25	44.64 %
من 30 إلى 40 سنة	23	41.07 %
من 40 سنة فأكثر	8	14.29 %
المجموع	56	100 %

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (44.64%) من عينة نطل أعمارهم عن (30) سنة وتليها نسبة (41.07%) تتراوح أعمارهم بين (30) و (40) سنة وتمثل واكبرفئة من المبحوثين، ونسبة (14.29%) من العينة الذين أعمارهم من (40) سنة فأكثر .
- مما سبق يتضح من خلال الجدول أن الأفراد الذين تتحصر أعمارهم ما بين 30-40 سنة وأقل من 30 سنة ، والذي تبلغ نسبتهم على التوالي (44.64%) و (41.07%) يدل على أن المؤسسة لم تتبع سياسة توظيف إلا في السنوات الأخيرة حيث نلاحظ أن الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة عددهم كبير مقارنة بالفئات الأخرى وهذا يعود إلى أن المؤسسة تفتح باب التوظيف للشباب المتخرجين وفق المؤهلات العلمية الجديدة، أما الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة فكانت نسبتها قليلة مقارنة بالفئات الأخرى وهو ما يؤكد أنهم توظفوا مباشرة مع بداية عمل المؤسسة .



ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي:

الجدول رقم (06) : يبين توزيع أفراد عينة حسب المستوى التعليمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	2	3.57%
متوسط	15	26.79%
ثانوي	24	42.86%
جامعي	15	26.78%
المجموع	56	100%

-يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن المستوى التعليمي لأفراد العينة يتراوح بين مستوى التعليم الثانوي الذي يمثل أكبر نسبة (42.86%) و بين مستويين متوسط و الجامعي بالنسبة (26.79%) بينما كانت نسبة المستوى التعليم الابتدائي 3.57% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بمستويات أخرى مذكورة سابقا.

مما يعني أن المجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة يسمح لهم بممارسة أعمالهم الإدارية بفعالية، وكفاءة كما يعود ذلك إلى شروط التوظيف التي تفرضها المؤسسة والتي تشير إلى ارتفاع واضح لفئة المتعلمين.

وذلك ماتم تأكديه من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض رؤساء المصالح في المؤسسة. (مقابلة أجريت مع رؤساء المصالح بقسم الموارد البشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB -بسكره-يوم (2019/4/7)

رابعاً : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة:

جدول رقم (07): يبين سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل أو يساوي 5 سنوات	26	46.43%
من 5 إلى 10 سنة	21	37.5%
من 10 سنوات فأكثر	9	16.07%
المجموع	56	100%

-يتضح خلال الجدول رقم (07) أن اغلب أفراد العينة الذين خبرتهم تساوي أو تقل 5 سنوات حيث بلغت نسبتها (46.43%) ثم تليها مباشرة العاملين الذين خبرتهم من (5 إلى 10) سنوات وذلك بنسبة (37.5%) وفي الأخير نجد فئة المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة (16.07%).

- يتبين من خلال ما سبق أن أغلب أفراد العينة لديهم أقدمية وخبرتهم متوسطة الآن المؤسسة فقد احتاجت إلى اليد العاملة كبيرة في سنوات الأخيرة من ذوي الاختصاصات الجديدة وكذلك من اجل شغل المناصب الإدارية التي تحتاج إلى مؤهلات علمية عالية أو بغية تحقيق تطورات مهنية وكسب ميزة تنافسية في سوق الشغل.

1-2 تحليل البيانات على ضوء التساؤل الفرعي الأول:

الجدول رقم (08): يبين مدى تشجيع المشرفين على العمل الجماعي أثناء انجاز العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	87.5%
لا	7	12.5%
المجموع	56	100%

- يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن اغلبية المبحوثين يرون بان المشرفون يشجعون على العمل الجماعي بين الموظفين بنسبة (87.5%) مقابل فئة من المبحوثين الذين يقررون بأن المشرفون لا يشجعونهم على العمل الجماعي وذلك بالنسبة (12.5%)
- مما سبق ومن خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا أن القيادة الفعالة هي التي تشجع على التعاون وتنمي روح المسؤولية لدى العمال داخل المؤسسة، فيصبح لديهم إحساس بأن المؤسسة ملكا للجميع فكلهم جزء لا يتجزأ منه فتحسن العلاقات بين العمال و القادة و يساعد على زرع روح المحبة، والعمل ضمن العلاقات التعاونية يساعد على زيادة الإنتاج
- حيث أكد اغلب المبحوثين الذين تم إجراء المقابلات معهم بأن العلاقة السائدة مع الرؤساء المباشرين أثناء العمل هي علاقة مبنية على التعاون والاحترام المتبادلين
- وهذا ما تم التأكد من خلال الدراسة السابقة "شاين نوال" في دراستها تأثير القيادة على أداء العمال في مؤسسة الصناعية الجزائرية أن القائد الناجح هو الذي يبني علاقات جيدة مع العاملين تتسم بالتعاون والاحترام في مكان العمل، كما أكدت هذه الدراسة أيضا أن المشرف يشجع على العمل الجماعي أثناء إنجاز العمل لعدم تضييع الوقت و توفير طاقة أكبر والتركيز لعدم ارتكاب الأخطاء من خلال توحيد الجهود وكذلك بناء جو يسوده التفاهم والاحترام مما يساعد العاملين على أداء أعمالهم في إطار النظام الداخلي للمؤسسة دون ملل مما يرفع روح المعنوية وبالتالي تحقيق لإنتاج أكبر.

- كما وضحت وأكدت دراسة "تور الدين بوراس" في دراسته أن القائد الناجح هو الذي يجعل من العاملين حلقة مترابطة ومرتزة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات تعاونية بينهم.

الجدول رقم (09): يبين الطريقة التي يتم بها الاتصال بين العامل و مشرفة في العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
طريقة مكتوبة	8	14.28%
طريقة شفوية	10	17.86%
معا	36	64.29%
أخرى نذكر	2	3.57%
المجموع	58	100%

- نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الطريقة الشائعة في الاتصال الإداري هي الطريقة الشفوية والمكتوبة معا وهذا ما أكدته نسبة (64.29%) من إجابات المبحوثين وهذا راجع إلى تنوع طرق الاتصال الإداري داخل المؤسسة فيما أكدت نسبة (17.86%) من الإجابات أن الطريقة المناسبة في التواصل مع المشرفين هي الطريقة الشفوية باعتبارها وسيلة سهلة ومباشرة وسريعة في التواصل وعدم إهدارها للوقت تليها نسبة (14.28%) من إجابات المبحوثين الذين يقرون بأنهم يعتمدون على الوسائل المكتوبة كونها رسمية بالنسبة للعاملين وكونها كذلك تتسم بالدوام والإثبات، أما نسبة (3.57%) من إجابات المبحوثين ترى بأنها تعتمد على وسائل أخرى وهذا راجع إلى التطورات التكنولوجية ومن أهم هذه الوسائل والوسائل الالكترونية هذا ما جعل العاملين يفضلونها من أجل إيصال ونقل المعلومات لمشرفهم المباشرة وهذا يشعرهم براحة أكثر وبأسرع وقت مما يجعلهم يفضلونها كونها وسيلة سريعة و شخصية أكثر مما تساعد على توفير بيئة عمل جيدة من القيام بمختلف الأعمال

- يتضح مما سبق أن طرق الاتصال المتداولة أكثر حسب المقابلات التي تم إجراؤها مع المبحوثين هي الطريقة شفوية باعتبارها مباشرة وتليها طريقة المكتوبة باعتبارها رسمية وأكثر مصداقية تتسم بدوام كما أنها الوسيلة التي تعتمدها أي إدارة في أي مؤسسة.

الجدول رقم (10): من بين مساهمة المعاملة الجيدة للمشاركة في زيادة التعاون في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	53	94.64%
لا	3	5.36%
المجموع	56	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة (94.64%) من إجابات المبحوثين ترى أن معاملة المشرف للعاملين الجيدة ولها دور كبير في تنمية تعاون العمال مع بعضهم البعض وهي من الدوافع التي تشجع العمال على تحسين وزيادة الإنتاج في المؤسسة وتأتي نسبة (5.36%) من إجابات المبحوثين يرون أن المعاملة الجيدة لها تأثيرا قليلا في زيادة التعاون بين العاملين

ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي أكد أن العلاقات الحسنة بين العمال تساعد على الإنتاج وأداء العمل بكفاءة حيث، أن العامل عندما يشعر أن قائده يحاول الاقتراب منه و يعمل على تحسين علاقته به، فهذه المبادرة من شأنها تنمي روح التعاون و المسؤولية لدى العامل داخل المؤسسة، مما يصبح لديهم إحساس أن المؤسسة ملك للجميع وليس للقائد أو المشرف فقط.

ويتضح لنا مما سبق من خلال الجدول و حسب ما أكدته الدراسة السابقة "شاين نوال" المعنونة بـ"تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية" حيث أكدت هذه الدراسة أن القيادة

الناجحة هي التي تحسن معاملة العمال وتعمل على تشجيعهم للعمل وفق علاقات تعاونية تتسم بالاحترام والمشاورة وذلك بإعطائهم فرصة لإظهار مهاراتهم وتفجير قدراتهم.

وهكذا تكون المعاملة الحسنة كنوع من التمازج والنقاش بين العمال والمشرفين حول ظروف العمل وكيفية تحسينها مما يفتح باب الاقتراحات، والتي يمكن أن تساعد في تحسين الإنتاج وتجنب مشكلات في المستقبل.

الجدول رقم (11): وبين علاقات الطيبة بين الموظفين التي تعزز التعاون داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	96.43%
لا	2	3.57%
المجموع	56	100%

- نلاحظ من خلال العلاقات الطيبة بين الموظفين لها دور كبير، حيث تعزز هذه العلاقات التعاون بينهم وتنمي روح مبادرة واحترام وهذا ما توضحه نسبة (96.43%) وذلك مقابل نسبة (3.57%) من إجابات المبحوثين الذين وضحو أن العلاقات الطيبة ليست لها تأثير بدرجة كبيرة على تجسيد وتنمية روح التعاون بين العاملين.

- مما سبق يتضح من خلال الجدول أن العلاقات الطيبة تساهم بدرجة كبيرة على تنمية التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق، فالتعاون هو مزيج من التماسك والنسيج الثقافي الذي يعد من أركان الثقافة التنظيمية

- وهذا ما تم تأكده من خلال المقابلات التي أجريناها في مؤسسة مع بعض رؤساء المصالح حيث أكدت أن العلاقات التعاونية والعمل بروح الفريق تأتي نتيجة علاقات طيبة بين الموظفين وبين رئيس ومرؤوسيه .

-كما أكدت دراسة "نور الدين بوراس" المعنونة بـ" دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية "أن العلاقات الطيبة تعزز التعاون بين الموظفين وذلك من خلال ما جاءت به هذه الدراسة أن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتم بالتعاون و الاحترام والتفاهم مما يؤثر إيجابا على أداء العمل وزيادة روح التعاون بين العاملين كما تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا أساسية في تأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم مما يحقق التقارب وتفاعل مع العاملين.

**جدول رقم (12):** يبين مدى مرونة المشرف في التعامل الذي يسهل على العامل التكيف مع ظروف العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	92.86%
لا	4	7.14%
المجموع	56	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أسلوب المشرف المتبع في تعامل مع العاملين هو أسلوب مرن مما يجعل العامل يشعر براحة في تكفيه مع ظروف عمله حيث أقر المبحوثين أنهم يفضلون معاملة القائد المتساهل والمتسامح التي تستدعي العلاقات و الوسائل التي يستعملها بسيطة وواضحة مما يزيد عند مستوى الرضا و تكيف مع ظروف العمل وتغلب على صعوبات التي تواجههم وهذا ما أكدته نسبة (92.86%) من إجابات المبحوثين بينما توضح نسبة (7.14%) من إجابات المبحوثين وهي نسبة قليلة حيث وضح المبحوثين أن المعاملة مشرف ليس لها تأثير كبير في مساعدة العامل في التكيف مع ظروف عمله.

- فحسب المقابلات التي تم إجراؤها (في المؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة-) اتضح لنا بأن المعاملة السائدة بين المشرف و العمال حسنة وفي إطار علاقات التضامن مع بعضهم البعض

فكلما كان أسلوب مرن عليهم أسهل مما ينعكس بايجابية على نفسية العامل وزيادة لأدائه الوظيفي.

- وهذا ما بينته الدراسة السابقة "شالين نوال" في دراستها "تأثير القيادة الإدارية على أداء العمال في المؤسسة الصناعية" أن الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد يساهم إلى حد كبير في تحقيق الاستقرار وتكييف داخل المؤسسة وزيادة الأداء وتحسنه ، كما أن القائد بمعاملته طيبة والمرنة تساهم في المحافظة على استقرار عماله وتنامي روح المسؤولية لدى العامل بأهمية العمل الذي يقوم به، بالرغم من تطبيق قليل من الصرامة لكن يبقى أسلوب مرن و معاملة طيبة تؤثر على نفسية عامل مما تساعده على تأقلم داخل العمل بسهولة.

الجدول رقم(13) يبين معاملة المشرف الطيبة التي تزيد من احترام الموظفين بعضهم البعض.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	87.5%
لا	7	12.5%
المجموع	56	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة (87.5%) من إجابة المبحوثين تقر بأن المعاملة الطيبة لهم من طرف مشرفهم أو مسؤولهم تزيد من احترامهم لموقعهم الوظيفي، وبالتالي احترام الموظفين لبعضهم البعض في مقابل تجيب فئة من المبحوثين بالنسبة (12.5%) أن معاملة المشرف الطيبة لها تأثير قليل على احترام الموظفين بعضهم البعض

- فحسب المقابلات التي تم إجراؤها مع "رئيس قسم الموارد البشرية" ، أن المشرف الكفاء هو الذي يتعامل بمرونة مع مرعوسيه دون تمييز من حيث المركز ، حيث أكد رئيس قسم الموارد البشرية الذي تم إجراء مقابلة معه انه يوجد احترام متبادل بين الموظفين ومشرفهم



وكذلك بين موظفين ببعضهم وهذا نظرا للعلاقات الإنسانية والطبية بينهم. (تمت مقابلة مع رئيس

مصلحة قسم موارد بشرية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB -بسكرة-)

- وهذا ما أكدته دراسة سابقة لـ "نور الدين بوراس" في دراستها بعنوان "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية" أن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين كما أكدت هذه الدراسة أن أساس احترام متبادل هو معاملة طيبة التي زرعتها قائد بأسلوبه وطريقته في تعامل مع عماله من خلال خلق جو يسوده الاحترام
- كما وضحت كذلك دراسة "شاين نوال" في دراستها بعنوان "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية" أن أساس احترام متبادل بين الموظفين هي معاملة الحسنة معهم، كما وضحت أن القائد الذي يستعمل معاملة الجيدة و المشاركة عماله في اتخاذ القرار تؤدي إلى زيادة احترام العمال للمشرفين وزيادة الأداء أدائهم ضمن علاقات تسودها الاحترام والتعاون.

**الجدول رقم (14):** يبين مدى مساهمة الاجتماعات التي ينظمها مشرف مع الموظفين في زيادة تعاونهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	91.07%
لا	5	8.93%
المجموع	56	100%

من خلال الجدول الملاحظ أعلاه يتضح أن نسبة (91.07%) من إجابات المبحوثين نسبة كبيرة تقر بأن مشاركة المبحوثين في الاجتماعات تنمي روح التعاون بين العمال وذلك من خلال إعطائهم الفرصة بمشاركة آرائهم وتوصل مقترحاتهم وأفكارهم حول المواضيع المطروحة المتعلقة بالعمل، فمن خلال مناقشة والعلاقة الحسنة التي تربطهم مع مشرفيهم تكون هناك ثقة

في أنه سيدعم رأيهم ويوصله إلى الجهات العليا، وهذا ما يعزز التعاون مما يدل أن للاجتماعات لها دور كبير في بناء علاقات يسودها محبة و توحيد جهود لنجاح المؤسسة.

وهذا ما أوضحتها المقابلات التي تم إجراؤها مع المبحوثين داخل المؤسسة أن الاجتماعات وسيلة من الوسائل الاتصالية المباشرة التي تنمي قيم التعاون بين العاملين من خلال مناقشة وحوار حول كل الصعوبات العمل و التعليمات، والقوانين الجديدة كما توحد جهود العاملين وتضمن بناء علاقة تتسم بالانسجام حلقة والتعاون لطرح أفكار تعالج هذه المشاكل وتنفيذ تعليمات جديدة لنجاح المؤسسة وزيادة كفاءة في أداء الذي يقدمه العامل مما يتولد عن هذه الاجتماعات ثقافة تنظيمية تسودها معايير وقيم تنظيمية تتبعها المؤسسة في تسيير أهدافها ويتضح مما سبق أن الاجتماعات لها دور قيم التنظيم تتمثل في قيم التعاونية التي تولدت عن ثقافة تنظيمية السائدة في المؤسسة خاصة أن طابعها الاقتصادي.

**الجدول رقم (15):** يبين كيفية انجاز العمل داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عن طريق العلاقات التعاونية	8	14.29%
في طريق التعليمات والأوامر	42	75%
عن طريق الحوار والتشاور	2	3.57%
عن طريق التشخيص والتحفيز	4	7.14%
المجموع	56	100%

يلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن انجاز العمل على مستوى المؤسسة يكون بدرجة الأولى عن طريق التعليمات والأوامر التي تصدر من إدارة المؤسسة وهذا ما تدل عليه إجابات أغلبية المبحوثين بالنسبة (75%) وتليها نسبة المبحوثين الذين تقدر نسبتهم (14.29%) يقرون بأن تنظيم العمل وانجازه عن طريق علاقة التعاونية بين الموظفين، وبعدها تأتي نسبة المبحوثين

التي تقدر نسبتهم (7.14%) الذين وضحو بأن انجاز العمل في المؤسسة يتم تحفيز العاملين على ذلك من خلال إعلامهم بشكل جيد وشرح أهداف هذه التغييرات والقوانين وتحفيزهم على مواكبتها والتماشي مع التطورات الجيدة التي تحصل في جميع المجالات، وتليها كذلك نسبة (3.57%) الذين يرون بأن انجاز العمل وحل مشاكل والصعوبات التي تطرأ على المؤسسة تكون عن طريق حوار وتشاور بين العاملين واستشارة قائدهم قبل تنفيذها

و لكن حسب قراءة الجدول السابق والمقابلات التي أجريناها مع رؤساء المصالح نجد أن هناك تقارب بين إجابات المبحوثين وبين رؤساء المصالح حيث صرح أغلب الذين تم إجراء المقابلات معهم بأن انجاز العمل يكون بطريقة تعاونية عن طريق التعليمات والأوامر التي توجه العاملين بنسبة وهذا ما وضحته إجابات المبحوثين بنسبة (75%) في الجدول السابق وتليها نسبة (14.29%) بأن العمل يكون عن طريق العلاقات التعاونية من خلال فرق العمل.

ويتضح من خلال قراءات الجدول أن المسؤولين في المؤسسة يعتمدون في انجاز أعمال من طرف الموظفين وتوجيهها على مستوى المؤسسة تكون في أغلب الأحيان عن طريق تعليمات وأوامر لأنها تساعد العاملين على عدم وقوع في الخطأ كما نلاحظ من أن التعليمات تساعد عاملين على عدم الوقوع في الخطأ كما نلاحظ أن المؤسسة في انجاز أعمالها على علاقة تعاونية وهذا ما يجب القيام به وتشجيعها حتى تساعد هذه العلاقة العاملين في زيادة روح المعنوية وشعورهم بارتياح وإبدال المجهود أكثر.

جدول رقم (16): يبين رأي المبحوثين اتجاه القيادة الإدارية التي تشجع الموظفين على التعاون.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	89.29%
لا	6	10.71%
المجموع	56	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (89.29%) من إجابات المبحوثين الذين يرون بأن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تشجع على تعاون بين العاملين لانجاز عمل داخل المؤسسة مقابل نسبة (10.71%) الذين يرون عكس ذلك.

مما سبق يتضح من خلال جدول أن أغلبية المبحوثين يرون بان القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات تتسم بالتعاون والاحترام والمشاركة ما يشعر العامل بالرضا وينمي له الإحساس بالمسؤولية.

- كما أكدت لنا المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين والذين نقصد بهم القيادات أنهم يحفزون مرؤوسيهم على التعاون وعمل ضمن روح الفريق من ما يزيد لدى العاملين طاقة ايجابية تساعد على بذل مجهود اكبر وأداء مهامهم بكفاءة وأن القيادة التي تعزز روابط وعلاقات إنسانية يتجسد من خلالها قيم التعاون والاحترام والمساواة.

ومن خلال هذه الإجابات تم وضع بعض العبارات التي كانت إثبات وتأكيد على التعبير عن رأيهم اتجاه القيادة الإدارية الناجحة التي تشجع على التعاون وكانت العبارات كالتالي: محفزة، ايجابية، قيادة ناجحة لها مصداقية أكثر لرفع كفاءة أداء لدى العامل، تساعد على خلق جو يسوده المحبة والمشاركة والتعاون من خلال علاقات طيبة بين الموظفين التي تجسدت من عمل جماعي، كذلك أن القائد الناجح هو الذي يساهم في تحقيق الانسجام والتعاون بين العاملين.

(أجريت المقابلة بمصلحة قسم الموارد البشرية يوم: 07 / 04 / 2019 )

### تحليل البيانات على ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

الجدول رقم (17): يبين تأثير الرقابة الصارمة على انضباط العاملين في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	82.14%
لا	10	17.86%
المجموع	56	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن اغلب المبحوثين يقرون بتأثير الرقابة الإدارية على انضباطهم والتزامهم في العمل بنسبة (82.14%) وتليها نسبة (17.86%) من إجابات المبحوثين الذين يرون أن الرقابة تؤثر عليهم من ناحية سلبية وذلك بعدم الالتزام وشعورهم بالضغط و عدم إتقان عملهم بحرية جراء الإجراءات الرقابية.

يتضح أن الإجراءات الرقابية تؤثر على العاملين بشكل أو بآخر خاصة إذا كانت صارمة وهذا ما تم تأكيده في المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية الذي صرح أنهم لا يمارسون عليهم رقابة صارمة بصفة دائمة كي لا تؤثر على نفسيتهم وشعورهم بالضغط، لكن لا ننكر أن للرقابة أهميته في تحسين أداء العاملين والتزامهم بتوقيت عملهم و إتقان عملهم ومهما يكن تعتبر الرقابة في المؤسسة أمر ضروري حتى يتحقق الانضباط و الالتزام في العمل وتقديم الأفضل.

وهذا ما تم توضيحه من خلال الدراسة السابقة لـ"شاين نوال" في دراستها بعنوان: "تأثير القيادة على أداء العامل في المؤسسة الصناعية" حيث أكدت أن الرقابة الصارمة تزيد من التزام العامل واحترامه للقانون الداخلي في المؤسسة وتنفيذ الأوامر الموجهة له.

الجدول رقم (18): يبين مدى شعور بالضغط من جو الانضباط والصرامة في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	73.21%
لا	15	26.79%
المجموع	56	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن أغلبية المبحوثين بنسبة كبيرة (73.21%) تتضايق من جو الانتظار و الرقابة و شعور بالقلق يعيق أدائهم وهذا يرجع إلى طبيعة شخصية الأفراد الذين تعودوا على التهاون في العمل وترك العمل مع زملائهم إلى غير ذلك من السلوكات التي لا تتماشى مع جو الانضباط وهو ما يعيق انجاز أعمال وإتقانها وبالمقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين تمثل نسبة (26.79%) الذين يرون أنهم لا يشعرون بالضغط والقلق بل أن ذلك يساعد العامل على الانضباط والجدية في العمل.

- ومما سبق يمكن القول أن الجو الانضباط والصرامة في المؤسسة يضايق العاملين ويشعرهم بالقلق ولا يشجعهم على إتقان العمل وانجازه في وقته، غير أن هذا لا يمنع من وجود بعض الأفراد لا يجدون إجراءات الانضباط والصرامة ويميلون إلى الكسل خاصة وأن المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي، وهو ما قد يؤدي إلى بعض الخلافات والنزاعات بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما يتطلب مرونة في تطبيق إجراءات الانضباط والصرامة ومحاولة نشر ثقافة التنظيمية في المؤسسة وتشجيعها.

- وهذا ما تم تأكيده من خلال دراسة سابقة "شاين نوال" في دراستها بعنوان "تأثير القيادة على أداء العامل في المؤسسة الصناعية" أن الأسلوب الرقابي صارم الذي يطبق في المؤسسة يجعل العمال يشعرون بالإحراج والتوتر، مما ينتج عنها نتائج سلبية كحدوث نزاعات وخلافات بين المشرفين والعمل قد تتطور إلى اللجوء إدارة المؤسسة إلى اتخاذ إجراءات عقابية خطيرة كطرد مثلا.

- الجدول رقم (19): يوضح ما تؤديه الرقابة التي يفرضها القائد على موظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الانضباط والالتزام	32	57.14%
احترام توقيت العمل	17	30.36%
تباطؤ في إنجاز العمل	3	5.36%
التهرب من العمل	4	7.14%
المجموع	56	100%

من خلال الجدول رقم (19) أن أغلبية المبحوثين المقدرة نسبتهم (57.14%) يقرون بأن إلزام الإدارة لهم وانضباطهم داخل العمل والتزامهم بنظام داخلي للمؤسسة لا يؤثر عليهم بل أن ذلك يجعلهم أكثر انضباطا والتزاما بقوانين العمل، كما يقر مجموعة من المبحوثين بالنسبة (30.36%) أن الإدارة تلزمهم باحترام توقيت العمل وجعلهم أكثر انضباطا أما نسبة (5.36%) من إجابات المبحوثين أن الرقابة التي تفرض عليهم تجعلهم يتباطئون في إنجاز عملهم، أما نسبة (7.14%) من المبحوثين أن الرقابة الصارمة تجعلهم يتغيبون عن العمل و يتهربون جراء الإجراءات الصارمة من طرف المسؤولين.

مما سبق يتضح أن رقابة المسؤولين تؤدي إلى احترام توقيت العمل وهذا لا يؤثر سلبا على العاملين على عكس يجعلهم أكثر احتراما والتزاما بالتوقيت خاصة وان المؤسسة ذات طابع اقتصادي يفرض عليها الانضباط للحفاظ على فعاليتها غير أن ذلك لا يمنع وجود بعض السلوكيات الغير منضبطة من بعض العاملين حيث أن العامل الجزائري لا يولي اهتمام للوقت وهذا ما قد يؤثر سلبا على إنتاج المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع الدراسات سابقة لـ"الشاي نوال، وعقاب حنان" عن رقابة تساعد على ضمان تحقيق الاستقرار والثبات في العمل وتزيد من التزام العامل في أداء واجباته في العمل والحفاظ على وتيرة الإنتاج الجيد إلى تطويره وتحسينه.

كما أن رقابة تساعد على الحفاظ الالتزام في المؤسسة من خلال مراقبة مستمرة عن طريق الجداول تحصي الغيابات والإجازات المرضية مما يساعد على الالتزام والحضور اليومي للعامل.

الجدول الرقم (20): يبين مدى اهتمام المسؤولين بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية وتأكيد عليها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	78.57%
لا	12	21.43%
المجموع	56	100%

من خلال الجدول رقم (20): يتضح أن اغلب المبحوثين يقررون باهتمام المسؤولين أو الرؤساء بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية بصفة دائمة في المؤسسة وذلك بالنسبة (78.57%) في حين تمثل نسبة (21.43%) من إجابات المبحوثين الذين يرون بأن قوانين والإجراءات الرسمية غير مطبقة إطلاقاً من طرف المسؤولين في المؤسسة.

وهذا ما تؤكد المقابلات التي أجريتها مع رؤساء المصالح في المؤسسة الذين يولون اهتمام كبير في تطبيق القوانين وإجراءات العمل بهدف تحقيق الانضباط والفعالية مما سبق يتضح أن مسؤولي المؤسسة يولون اهتماماً بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية في العمل وهذا يرجع إلى طبيعة المؤسسة باعتبارها الطابع الاقتصادي تسعى دائماً للحفاظ على سمعتها ومكانتها في السوق. (مقابلة أجريت مع رؤساء قسم الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة - يوم:

(2019/04/07)



الجدول رقم (21): يبين متى تعرض العامل إلى العقوبات أثناء الغياب أو التأخر غير المبرر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	100%
لا	00	0%
المجموع	56	100%

يتبين من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين يقررون بتعرضهم لعقوبات أثناء تغييبهم أو تأخرهم الغير المبرر عن العمل وذلك بنسبة (100%) مقابل نسبة (0%) وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تتميز بنوع من الانضباط والصرامة مع العاملين وتسعى دائما إلى محاربة السلوكات الغير سوية وكذلك فرض النظام داخل المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته لنا رئيسة قسم الموارد البشرية خلال المقابلة التي أجريناها معها، حيث أكدت بأنها تسعى لفرض النظام والانضباط داخل المؤسسة وتطبيق قوانين والإجراءات مع مراعاة الظروف في بعض الأحيان.

كما نستنتج أن إدارة المؤسسة تسعى إلى غرس الثقافة التنظيمية لدى العاملين تقوم على الانضباط والاحترام توقيت العمل و الالتزام بنظام داخلي للمؤسسة.

الجدول رقم (22): يبين نوع العقوبات المطبقة أثناء تغير أو تأخر العامل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاستفسار	10	17.86%
إنذار	16	28.57%
الخصم من الأجر	27	48.21%
عقوبات أخرى	3	5.36%
المجموع	56	100%

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن أكبر نسبة من العقوبات المطبقة على العاملين في حالة التغيب أو التأخر عن العمل هي الخصم من الأجر بنسبة (48.21%) تليها عقوبة الإنذار بالنسبة (28.57%) ثم تأتي بعدها عقوبة الاستفسار بالنسبة (17.86%) أما بالنسبة للعقوبات الأخرى فكانت بنسبة (5.36%) والتي عبر عنها اغلب المبحوثين بالمجلس التأديبي.

- مما سبق يتضح أن العقوبات على جميع الفئات المهنية مما يدل على مدى انضباط المسؤولين في تسيير المؤسسة وهو ما أكده رؤساء المصالح الذين أجرينا معه مقابلة، حيث أوضحوا أنهم دائماً يسعون للحفاظ على سير المؤسسة وخلق ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة حفاظاً على مكانتها، و بذلك عقوبة الخصم من الأجر كانت العقوبة التي تحتل النسبة الأكبر نظراً لتأثيرها الكبير على العامل لأنها تؤثر بالجانب المادي لديه. (مقابلة أجريت مع رؤساء قسم الموارد البشرية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة - يوم: 2019/04/07).

- وهذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة لـ"الشابين نوال" في دراستها بعنوان: "تأثير القيادة على أداء العامل في المؤسسة الصناعية" أن العقاب هو آخر طرق الذي يستعمله القائد للمحافظة على الاستقرار ولا يلجأ إليه إلا بعد أن يستوفي كل الطرق الأخرى المتاحة، فالعقوبات تتراوح أغلبها بين التوفيق عن العمل لمدة أقصاها خمسة أيام، وإنذار كتابي، و الخصم من الأجر في حالة الغياب الغير المبرر أو توبيخا يسجل في ملفاتهم الشخصية.

فالقائد يلجأ إلى العقاب للحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة لكن عدم استعماله للعقاب يعطيه إحساس وثقة لدى العامل بعدم تعرضه للعقاب حتى لو ارتكب نفس الخطأ.

الجدول رقم (23): يبين دور قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تجرّك على الانضباط.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	64.29%
لا	20	35.71%
المجموع	56	100%

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة (64.29%) من إجابات المبحوثين الذين يقرون بأن قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخلها وانجاز أعماله في وقتها، وتأتي نسبة (35.71%) من إجابات المبحوثين أن قوة شخصية القائد لها اثر قليل على انضباط العامل.

وهذا ما تم تأكده من خلال المقابلات التي أجريناها مع رؤساء المصالح الذين صرحوا بأن شخصية القائد لها دور في تطبيق التعليمات وفق النظام الداخلي للمؤسسة. (أجريت المقابلة مع رئيسة قسم مصلحة الموارد البشرية يوم: 2019/04/07).

وهذا ما يتوافق مع دراسة "نور الدين بوراس" في دراستها "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية" أن قوة شخصية لها دور في تسيير و انجاز العمل، كما تتجلى قوة الشخصية من خلال تشجيعها لمبدأ التعاون بشكل أكبر لتحقيق نتائج أفضل.

الجدول رقم (24): وضع درجة أن المسؤولين للعاملين بتنفيذ واجباتهم في وقتها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	76.79%
لا	13	23.21%
المجموع	56	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن المؤسسة تتميز بنظام رقابي محكم للانجاز مهام و الأعمال في وقتها حيث يقرون بالزام المسؤولين لهم باحترام توقيت العمل والدوام مثلما توضح نسبة كبيرة من إجابات التي تقدر بنسبه (76.79%) بينما ترى عينة من المبحوثين التي تمثل بنسبة (23.21%) بان المسؤولين لا يلزمون ولا يراقبون انجاز الأعمال والمهام ويرجع ذلك إلى تحقيق الإجراءات الرقابية والمتابعة من طرف المسؤولين حتى لا يشعر العامل بالضغط خاصة عندما تكون الرقابة بصفة مستمرة.

- وهذا ما أكده المسؤولين خلال المقابلات التي أجريناها معهم حيث صرحوا بأنهم يحاولون تخفيف الرقابة على العاملين من اجل شعورهم بالراحة وبالتالي إتقان عملهم و انجازه.

- ومما سبق يتضح أن المسؤولين في المؤسسة يتابعون ويراقبون الأعمال التي يقوم بها العاملين ويلزمونهم باحترام توقيت العمل ويحرصون على مراقبة الدورية وليست بصفة دائمة و متابعة انجاز العمل في وقتها. (أجريت المقابلة مع بعض رؤساء مصلحة قسم الموارد البشرية يوم: 2019/04/08)

- كما توافقت مع الدراسة السابقة لـ"عقابة حنان" في دراستها بعنوان "دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية أن المسؤولين يلتزمون به بانجاز مهام العمل في الوقت المحدد، ويبررون ذلك بأن أي تأخير يترتب عليه تراكم في الأعمال.

الجدول رقم (25): يبين مدى درجة المراقبة المشرف في إدراك الأخطاء المرتكبة في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	82.14%
لا	10	17.86%
المجموع	56	100%

- من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن أغلبية بحثين بنسبه (82.14%) من إجابات المبحوثين بان الرقابة لها دور كبير في اكتشاف الأخطاء المرتكبة في مقابل نسبه (17.86%) من إجابات المبحوثين أن الرقابة ليست بصفه دائمة لذا لا يستطيع المسؤولين اكتشاف أخطاء بسرعة وهذا ما قد يؤدي إلى ضرر بسمعه المؤسسة.

- وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين الذين صرحوا بأن الرقابة المطبقة في المؤسسة تساعد على اكتشاف الأخطاء المرتكبة في العمل والمحافظة على التزام تحقيق الانضباط.

- يتضح مما سبق أن الرقابة تساعد على إدراك الأخطاء العمال وعدم تكرارها خاصة عندما تكون بطريقه توجيهية لتجنب الأخطاء و تنظم الأعمال وتكون العاملين وهو ما أقرته عينة من المبحوثين، لكن لا ننكر أن الرقابة كذلك تشعر العمال بالضغط وتهرب من العمل لكن المسؤولين يحاولون دائما لتوفير أسلوب الرقابي الأنسب للمؤسسة و العامل في نفس وقت لتفادي أية نزعات.

- وهذا ما توافق مع الدراسة السابقة ل: "عقابة حنان" في دراستها بعنوان: "دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية أن المسؤولين الذين يواجهون موظفيهم خلال انجاز العمل لتفادي وقوع الأخطاء مما يترتب عليه نتائج سيئة لا يمكن أحيانا تعديلها أي تصحيحها بعد وقوعها.

جدول رقم (26): يبين رأي المبحوثين حول أسلوب الرقابة المتبع في مؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	80.36%
لا	11	19.64%
المجموع	56	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (80.36%) من إجابات المبحوثين يقرون بأن أسلوب الرقابي متبع في المؤسسة يتميز بنظام ومتابعة محكمة الانجاز المهام والأعمال بصفة دائمة ومستمرة من طرف المسؤولين، وتليها عينة من المبحوثين يقرون بأن رقابة تمارس بصفة دورية فقط وليست مستمرة نسبة (19.64%) ويرجع ذلك إلى تخفيف الإجراءات الرقابية والمتابعة من طرف المسؤولين.

- يتضح من خلال البيانات المدونة في الجدول أن (المؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة - لا تتبع أسلوب رقابي صارم لأن إجراءات صارمة تؤدي بهم إلى عدم الالتزام كما لا تجعلهم ينتقون أعمالهم موكله لهم لأنهم بالضغط والقلق وهذا يدل على ثقافة وخبرة المسؤولين في تطبيق القوانين للمحافظة على استقرار وارتياح العامل وخلق جو يشعر العامل أن ما يقوم به يعود عليه بالفائدة أولاً قبل المؤسسة غير أننا لا ننكر أن أهمية الرقابة الأسلوب في بعض الأحيان يعمل على تحسين أداء خاصة عندما يكون بطريقه إرشادية وتوجيهية لتجنب لارتكاب الأخطاء وتنظيم الأعمال و تكوين العاملين.

-ومهما يكون فان إجراءات الرقابة سواء ومتساهلة أو صارم تؤثر على العاملين بشكل أو بآخر ولكن يجب أن تكون رقابة وفق مبادئ تراعى فيها خصوصية العامل وفي نفس الوقت خصوصيات و قوانين المؤسسة حفاظا على سمعتها والانضباط العاملين داخلها وأن تكون الرقابة بصفة دورية وتشجيع على رقابة ذاتيه لدى العاملين.

## 2- نتائج الدراسة:

تعتبر نتائج الدراسة هي الحصيلة النهائية التي يسعى الباحث إلى التوصل إليها ،ومن خلال تناولنا للجانب النظري والمنهجي ، وبعد تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها توصلت إلى نتائج التالية :

### 2-1 تحليل نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الأول:

- أكدت نتائج المتحصل عليها من (مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة -) أن نسبة 87.5% من أفراد عينة أن القائد يقوم بتشجيعهم على العمل الجماعي أثناء تأديتهم العمل، وأن هذا التشجيع حتى ولو كان شفهيا يزيد من شعور العامل براحه ويرفع الروح المعنوية فكلها كانت علاقات تقوم على التعاون و الانسجام كلما أدى ذلك إلى زيادة الأداء العمال وبناءا عما سبق فان القائد الناجح هو الذي يبني علاقات جيدة مع العاملين تتسم بالتعاون والاحترام في مكان العمل.

- تؤكد البيانات المتحصل عليها من المؤسسة أن المبحوثين الذين صرحوا بأن الطريقة التي يتم الاتصال بها مع المسؤولين هي طريقه شفوية وهذا بنسبة 17.86% وطريقة مكتوبة بالنسبة 14.28% وهذا يؤكد أن المؤسسة لها تنوع في طرق الاتصال الإداري داخل المؤسسة فيما أكدت أن الطريقة الاتصالية التي يتواصلون بها طريقة شفوية باعتبارها وسيله سهلة ومباشرة، وسريعة في تواصل وعدم إهدارها للوقت وتليها طريقة المكتوبة يفضلها العمال كونها رسمية بدوام والإثبات ،ولما لها من مصداقية داخل مكان العمل وهذا ما أكدته النتائج من خلال هذا هذه النسب أن الطريق الشائعة في الاتصال الإداري هي الطريقة الشفوية والمكتوبة.

- دلت البيانات الإحصائية التي تم الوصول إليها في (مؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة) بأن نسبة 94.64% من إجابات المبحوثين أن معاملة المشرف الجيدة تساهم كثيرا في زيادة

التعاون بينهما وهو الأمر الذي يؤدي بهم إلى الشعور بارتياح و الرضا و زيادة الأداء والتعاون بينهم.

- تؤكد النتائج المتحصل عليها من مؤسسة (النسيج والتجهيز - بسكرة-) بنسبة 96.43% من المبحوثين أن العلاقات الطيبة بين العاملين تعزز التعاون بينهم وهذا ما بينته جل المقابلات التي تمت مع المبحوثين حيث أكدوا انه كلما كانت هذه العلاقات تقوم على التعاون و الانسجام كلما أدى ذلك إلى زيادة الأداء لدى العمال والعكس صحيح، ومما سبق فان طبيعة العلاقة السائدة مبنية على التفاهم الاحترام المتبادل تعكس درجة الأداء الوظيفي للعاملين .

- كما أكدت النتائج المتحصل عليها من المبحوثين بنسبة 92.86% أن المعاملة القائد مرنة وطيبة تعمل على زرع الثقة والاطمئنان في نفوس العاملين مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع ظروف العمل و تجاوز الصعوبات والمشاكل بالتعاون مع قائدهم.

- كشفت نتائج الدراسة التي تمثل نسبة 87.5% من المبحوثين الذين اقروا بان المعاملة الطيبة بين القائد والعامل لها ارتباط وثيق بالأداء الوظيفي للمؤسسة والعامل معا، فكلما كانت على العلاقة بينهما واضحة وتسودها معاملة جيدة والاحترام والثقة المتبادلة بينهما كلما أدى ذلك إلى زيادة التكيف مع بيئة العمل و اكتساب الثقافة التنظيمية مبنية على قيم الاحترام والتعاون.

- وتوصلت النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة بالنسبة 91.07% من المبحوثين الذين أكدوا بأن الاجتماعات التي ينظمها القائد بمشاركة مع العاملين تنمي التعاون بينهم وتسهل التواصل بين عامل والإدارة باعتبار الاجتماعات وسيلة من وسائل الاتصالية المباشرة التي تسهل نقل المعلومات وطرح مقترحاتهم، كما تفتح الاجتماعات باب الحوار والمناقشة مما تساعد العاملين على كيفية انجاز الأعمال الموكلة.



- كما أكدت النتائج المتحصل عليها من المؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - أن نسبة 75% من أفراد العينة يقرون بأن انجاز العمل داخل المؤسسة يكون عن طريق التعليمات والأوامر التي توجه للعامل من طرف القائد، فالتعليمات والأوامر من طرف المشرف أو القائد تعتبر التوجيهات تساعد على تجنب ارتكاب أخطاء وعدم الخلط أعمال عليهم كما تجنب الوقوع في الصراعات والمشاحنات حول القرارات فكل واحد يعرف دوره و العمل مسؤول عنه.
- كما أقر عمال مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - بنسبة 14.21% بأن تنظيم العمل والانجاز يكون عن طريق علاقات تعاونية بين العمال من خلال تعليمات وأوامر موجهة لهم فكلما كان العمل بطريقة تعاونية كلما زادت كفاءة إنتاجية وخلق جو يسوده الاحترام المتبادل بينهم وتشجيعهم على العمل أكثر وبذل جهد أكبر لنجاح المؤسسة.
- نستنتج مما سبق أن الاتصال الإداري له دور مهم داخل المؤسسة من خلال عملية الاتصالية بين المشرفين و العاملين التي ساهمت على نشر ثقافة الترابط والتماسك بينهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم من اجل المصلحة العامة وهذا لتحقيق النجاح للمؤسسة.
- وعليه يمكن القول أن الاتصال الإداري له دور في تعزيز قيم التعاون بين العاملين داخل المؤسسة.

## 2-2 تحليل النتائج على ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

- أثبتت الشواهد الميدانية التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية أن 82.14% من أفراد العينة أقروا أن الرقابة المتبعة في المؤسسة تساهم إلى حد كبير في تحقيق الانضباط و الالتزام العاملين داخل المؤسسة، كما أن القائد بطريقه قيادته وإشرافه يساهم في لمحافظة على استقرار عماله وتنمية روح المسؤولية لدى العاملين بأهمية العمل الذي يقوم به.
- كما تؤكد أن نتائج المتحصل عليها من مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة أن الأسلوب الذي يتبعه القائد يتسم بنوع من الصرامة والمتابعة الدائمة لتنفيذ العمل وهذا ما تؤكد به بالنسبة 26.79

% من إجابات المبحوثين فرغم أن هذا الأسلوب يحقق لدى غالبية عمال المؤسسة الانضباط، والالتزام والنتائج الايجابية على مستوى الأداء ومعرفة القائد الصعوبات التي تواجههم في العمل، إلا أن الأسلوب الرقابي الصارم يسبب بعض الإحراج والشعور بالقلق و الضغط من الانضباط والشعور بعدم الارتياح و المراقبة الدائمة لدى بعض العاملين كما يؤدي إلى خوف من الوقوع في الخطأ، لهذا يرى غالبية العمال بأنه يجب أن تصاحبه نوع من المرونة في تطبيق الأسلوب المتبع في الخبرة و تفاني العمال في العمل.

كما أكدت الشواهد ونتائج المتحصل عليها من مؤسسة أن نسبة 57.14% من أفراد العينة أقرت أن الرقابة الصارمة للقائد لا تؤثر علي استقرارهم أو النسبة لأدائهم بل تجعلهم أكثر انضباطا والتزاما بقوانين، العمل كما أنها لا تدفع للتغيب أو ترك مكان العمل لأن حسب رأي العامل هو الذي يتمتع بالخبرة والأقدمية في هذا العمل.

أكدت النتائج المتحصل عليها بالنسبة 78.57% من أفراد العينة أقرب مدى اهتمام المسؤولين بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية بصفة دائمة في المؤسسة من كل فرد فيها به فالقائد يقوم بعمله اتجاه مرؤوسيه و عليهم من جهة أخرى تحسين الأداء والانضباط في تنفيذ مهام والمحافظة على الوتيرة الجيدة في العمل لكن رغم رسميتها حسب رأيهم فهي مملوءة ب التقدير والاحترام المتبادل.

- كما أثبتت النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية أن نسبة من أفراد العينة يقرون بأنهم يتعرضون لعقوبات أثناء تغييبهم أو تأخرهم مما يدل أن المسئولون يقومون بتطبيق قوانين العمل، كما أنهم يسعون بذلك محاربة سلوكيات غير سوية وإدراك العامل إنما يقوم به عليه بالضرر أولاً قبل المؤسسة كما أن التطبيق قوانين يدل على وجود الثقافة التنظيمية ايجابية في المؤسسة تقوم على الانضباط والالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة.

- وتؤكد النتائج المتحصل عليها من المؤسسة النسيج والتجهيز -بسكرة- بنسبة 48.21 % من أفراد العينة بأن أكبر نسبة من عقوبات مطبقة هي عقوبة خصم من أجر، وتليها

عقوبة الإنذار بالنسبة 28.57 % وذلك من أجل تفادي أخطاء وعدم تكرارها و الالتزام بتوقيت العمل و القوانين والتعليمات موكلة لهم فاختيار فالمسؤولون عقوبة الخصم من الأجر لأنها أكبر عقوبة تمس بمشاعر العامل و الجانب المادي لديه مما تجعله يدرك انه في حالة خطأ سوف يخضم أجره وبالتالي يحافظ على انضباطه و تأدية عمله وفق قوانين وتعليمات خاصة بالمؤسسة.

- وأثبتت النتائج المتحصل عليها أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة تتميز نظام رقابي محكم لانجاز مهام وإعمال في وقتها حيث يقرون بالزام المسؤولين لهم باحترام توقيت عمل وتنفيذ أعمال موكلة لهم في وقتها وعدم تأجيلها بالنسبة 76.79 %
- كما كشفت النتائج المتحصل عليها من الجداول السابقة نسبة 82.14 % من أفراد العينة يقرون بأن الرقابة لها دور كبير في اكتشاف لأخطأ المرتكبة ومساعدة عمال على إصلاحها وعدم تكرارها كما أن الرقابة لا تؤثر سلبا على العاملين بل تزيد من درجه الانضباط و وتأدية الأعمال بكفاءة جيدة ،وتتنظيم سير العمل و المحافظة على صورة المؤسسة ومكانتها الخاصة وطابعها الاقتصادي .

ومن خلال هذه النتائج المتحصل عليها نستنتج بأن الإجراءات الرقابية لها دور كبير في تحقيق الانضباط والالتزام العامل داخل المؤسسة.

- كما نستنتج من خلال هذه النتائج بأن مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة- تمارس الرقابة الإدارية بطريقة جيدة تدل على وجود رقابة تحافظ على صورة المؤسسة ومكانتها خاصة أنها ذات الطابع الاقتصادي تسعى لتحقيق أكبر قدر من الأرباح.

### 2-3 تحليل نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

اتفقت نتائج دراستنا هذه مع نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في دراساتنا الحالية والتي جاءت على النحو التالي:

**3-1-1-1** - توصلت نتائج دراسة مع نتائج الدراسة الأولى "شاين نوال" في دراستها "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية".

- أن المشرفون يشجعون على العمل الجماعي أثناء انجاز العمل أثناء انجاز العمل، وهذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة "شاين نوال" أن القائد يقوم بالتشجيع دائماً على العمل، و أن هذا التشجيع حتى لو كان شفهيًا فهو يزيد من تعاونهم وشعورهم بالارتياح ويرفع من معنوياتهم.

- كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسة السابقة لـ "شاين نوال" أن القائد الناجح هو الذي يبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون بين العاملين في مكان العمل.

- أن المعاملة الجيدة من طرف المشرف تساهم في زيادة التعاون في العمل وهذه النتيجة قد اتفقت مع الدراسة السابقة لـ "شاين نوال" التي وضحت بأن نوعية المعاملة التي يتبعها القائد تساهم كثيراً في زيادة التعاون بين العمال، كما أنها تشجعهم على المثابرة والعمل لتحسين أدائهم.

- أن العلاقات الطيبة بين الموظفين أن العلاقات الطيبة بين الموظفين تعزز التعاون داخل المؤسسة وهذا ما قد اتفقت معها هذه الدراسة لـ "شاين نوال" أن العلاقة السائدة بين العمال و القادة هي علاقة تعاون مما يدل على وجود تعاون وتفاهم بينهم.

- أن مرونة المشرف في التعامل تسهل على عامل التكيف مع ظروف العمل، وهذا ما وضحته واتفقت معه دراسة سابقة لـ "شاين نوال" أن أسلوب المرن و المعاملة الطيبة تؤثر على نفسيه العامل مما تساعده على تأقلم داخل العمل بسهولة.

- كما وضحت من خلال هذه الفكرة أيضا أن القائد يمتاز بالعلاقات الحسنة في التعامل ويراعي شعور عماله ويحل مشاكلهم ويتمتع بثقافتهم و مشاركتهم في نشاطات هذه الصفات التي تساعد العاملين على رفع روح المعنوية وتكيف مع بيئة العمل.

- تتفق نتيجة المتعلقة بأن المعاملة الطيبة تزيد من احترام الموظفين بعضهم ببعض وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن القائد الذي يستعمل المعاملة الجيدة ومشاركه عماله في اتخاذ القرار إلى زيادة احترام والتعاون والانسجام بينهم.

- تتفق نتيجة المتعلقة بأن الرقابة الصارمة تؤثر على انضباط العاملين في العمل وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن الرقابة تزيد من التزام العامل و احترامه للقانون الداخلي للمؤسسة و تنفيذ الأوامر الموجهة له.

مدى شعور الموظف بالضغط من جو الانضباط والصرامة في المؤسسة وهذا ما توافق مع الدراسة الحالية "لشايين نوال" أن الرقابة الصارمة تؤدي إلى الخوف من الوقوع في الخطأ والشعور بعدم الارتياح ،و انتشار الفوضى وعدم الرضا بينهم.

- تعرض العامل إلى عقوبات أثناء الغياب أوتأخر غير مبرر وهذا ما توافقت معه هذه الدراسة حاليا أن القائد يستعمل العقاب كوسيلة الأخيرة لتحقيق الاستقرار والحفاظ على الالتزام بالوقت العمل.

**3-1-2-** كما اتفقت نتائج دراسة مع نتائج الدراسة الثانية لطالب "نورالدين بوراس" في دراسته "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

- أن المشرف يشجع على التعاون أثناء تأدية المهام وهذا ما توافق مع الدراسة الحالية لطالب "نور الدين بوراس" حيث أوضحت من خلال هذه النتيجة أن القائد الناجح هو الذي يجسد التعاون و يخلق جو يسوده الاحترام والتفاهم مما يؤثر إيجابا على أداء العمال.

- كما أكدت هذه الدراسة أن العلاقات الطيبة بين الموظفين تعزيز التعاون داخل المؤسسة وهذا ما اتفق مع دراستنا التي توصلت إلى أن مشرف الناجح هو الذي يبني علاقات جيدة تتسم بتعاون و الاحترام والتفاهم مما تؤثر إيجابا على الأداء العمال وزيادة روح التعاون بين العاملين.

- أن قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تفرض الانضباط والالتزام داخل المؤسسة وهذا ما اتفقت معه الدراسة الحالية أن لشخصية القائد دور في تحقيق الانضباط والالتزام داخل المؤسسة.

**3-1-3** - كما توصلت نتائج دراستنا مع الدراسة السابقة الثالثة ل طالبة "عقابة حنان" في دراستها "دور القيادة لإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية."

- إلزام المسؤولين العاملين بتنفيذ واجباتهم في وقتها وهذا ما أكدته الدراسة الحالية أن المسؤولين يلزمون بانجاز المهام في وقتها لتفادي الخسائر وتراكم أعمال عليهم.

- كما وضحت أيضا الانضباط والالتزام في العمل يساهم في تطبيق الواجبات في وقتها.

- أن الرقابة المستمرة تساهم في إدراك الأخطاء المرتكبة في العمل وهذا ما نوفقت معه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية أن المراقبة المستمرة تساعد على إدراك الأخطاء، وعدم تكرارها خاصة عندما تكون بطريقة إرشادية ،وتوجيهية حيث تجعلهم يصححون خطأ بسرعة قبل فوات الأوان.

### 3- نتائج العامة لدراسة :

من خلال تحليل وتفسير النتائج في ضوء التساؤلات المطروحة وعلى ضوء الدراسات السابقة توصلنا إلى جملة من النتائج :

- أن الاتصال الإداري له دور جد مهم داخل المؤسسة من خلال بناء علاقات حسنة مبنية على تعاون والانسجام بين العمال والمشرف ، مما تساهم هذه العلاقات في نشر ثقافة تنظيمية يسودها قيم التعاون والترابط والتماسك ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي .
- أن الاتصال الإداري يعمل على نقل وتبادل الأفكار والآراء بين طرفين أو أكثر عبر وسائل مختلفة منها كتابية والشفهية .
- الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية النشر وحركية المعلومات وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية .
- أن العملية الاتصالية تساهم في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .
- أن الأساليب الرقابية المطبقة تزيد من سرعة انجاز المهام في الوقت المحدد وتنظيم العمل
- أن الرقابة إدارية تلعب دورا مهما في تحقيق الانضباط والالتزام واحترام القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل .
- أن تنفيذ عقوبات محددة من اجل تقليل من مظاهر التغيب والتأخر .
- أن الإجراءات الرقابية تساهم في إدراك الأخطاء المرتكبة وتقليل منها .
- أن شخصية القائد القوية تساهم في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة .
- من خلال كل هذه الاستنتاجات نجد أن القيادة الإدارية لها دور كبير في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ، وذلك من خلال القيادة الناجحة التي تبني علاقات تتسم بالتعاون والاحترام وإحساس بالمسؤولية عن طريق روابط الاتصالية ، وتعمل كذلك على تحقيق الانضباط من خلال انجاز المهام في الوقت المحدد وعدم الوقوع في الأخطاء وتقليل منها

بواسطة تطبيق الأساليب الرقابية وبالتالي تساهم القيادة الإدارية في تنمية ثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القيم التنظيمية .



## خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل تشخيص واقع دراستنا في بمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - وعليه تفسير و الإجابة عن التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية و المتمثلة في مدى مساهمة دور القيادة الإدارية في تنميه الثقافة التنظيمية، وتوصلنا إلى أن القيادة الإدارية لها دور فعال في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - من خلال رفع أداء الوظيفي للعامل و بالتالي زيادة في إنتاج مما تجعل المؤسسة

خاتمة

## خاتمة:

إن نجاح المؤسسات وتحقيقها للأكبر كفاءة وفعالية مرتبطة بقدرتها قادتها على استخدام الأساليب القيادية المناسبة والأساليب الجديدة في إدارتهم وهذا لن يأتي إلا من خلال إعطائها الأولويات الخاصة ب مدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه وهكذا فان الاهتمام بتحسين الأساليب القيادية داخل التنظيم يساهم في زيادة فعالية الأداء من خلال بث روح التعاون وتوحيد الجهود من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من المعايير واليات التي تحاول من خلالها أن تحقق التوفيق والتميز عن باقي المؤسسات ،وتتجلى هذه المعايير واليات عادة عادة في الثقافة التنظيمية ،حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطويرها وتنميتها وترسيخها لتسيير أعمال وفقها، وذلك عبر مؤشرات التعامل بين الفئات المهنية ومستوى العلاقات بينها من خلال جملة من الثقافات أساسها القيم التنظيمية والتي يصنعها الرئيس في العمل على اعتبار انه المتحكم الرئيسي في تسيير الموارد البشرية والعمل وأداء المنظمة .

وهكذا نرجو أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت في تأسيس لتفكير جديد من أجل إعداد قادة ودفع المؤسسات لوضع الطرق ونظم تسعى لتكوين أجيال من القادة القادرين على الارتقاء بالمؤسسة والعمال إلى مواكبة التطورات العالمية خاصة في مجال العنصر البشري باعتباره احد أسس التقدم وزيادة الاستقرار والمحافظة على الرضا داخل أي مؤسسة.

- ومن خلال ما سبق فقد استخلصنا أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وذلك من خلال العملية الاتصالية التي تعمل على تعزيز العلاقات تتسم بالتعاون والاحترام و كذلك تطبيق الأساليب الرقابية التي تساعد في تحقيق الانضباط وكشف الأخطاء وتقليل منها وبالتالي تساهم في تنمية ثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القيم التنظيمية .

قائمة المراجع

أولاً: القواميس والمعاجم :

1 ابن منظور. (2001). لسان العرب، المجلد. (12). بيروت ، لبنان :دار صادر لطباعة والنشر

1. إبراهيم ،أنس وآخرون .(1392).المعجم الوسيط.اسطنبول ،تركيا:المكتبة الإسلامية

2. ابن المنظور،جمال الدين أبي الفضل .(1988).لسان العرب الجزء التاسع .بيروت ،لبنان

دارا حياء التراث لنشر وتوزيع

3. بن عاشور، محمد الفاضل.(1975). معجم للعلوم الاجتماعية . القاهرة.،مصر:الهيئة المصرية للكتاب

4. خليل ،الجر .(1987). معجم العربي الحديث .باريس :مكتبة لاروس لنشر وتوزيع

ثانياً :الكتب :

1. إبراهيم،بلوط حسن (2005).المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات

.بيروت ،لبنان : دار النهضة العربية الرياض : قرطبة لنشر والتوزيع

2. أبو طاحون ،أمل.(2012). القيادة التربوية الفاعلة .عمان :أمواج لنشر والتوزيع

3. اللوزي موسى .(2002).التنظيم وإجراءات العمل .الأردن .دار الوائل لنشر

4. الجامعة الشارقة لنشر والتوزيع

5. جلاب، إحسان دهش .(2011).إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير

. (ط1) . عمان: دار الصفاء لنشروا لتوزيع

6. حسان الجيلاني ، سلاطنية بالقاسم ،.(2004).منهجية العلوم

الاجتماعية.الجزائر : دار الهدى لطباعة والنشر والتوزيع

7. حسين ،العجمي ،محمد.(2015).الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

.(ط3).عمان :دار المسيرة لنشر

8. حسين ،حريم .(2004).السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الإعمال. عمان :دار الحامد لنشر والتوزيع
9. حسين ،حريم .(2009).السلوك التنظيمي. عمان :دار الحامد لنشر والتوزيع
10. حسين ،حريم .(2009).مبادئ الإدارة العامة. عمان : دار الحامد لنشر وتوزيع
11. حسين، العجمي ،محمد.(2008).القيادة الإدارية والتنمية البشرية. القاهرة :عالم الكتب لنشر
12. حمود ،خضير كاظم وآخرون .(2009).السلوك التنظيمي. (ط1) عمان :مكتبة
13. خلف ،السكرانة،بلال . (2011).الإبداع الإداري. عمان :دار المسيرة لنشر والتوزيع وطباعة
14. رشوان ،احمد ،وآخرون .(2006). الثقافة . الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة لنشر والتوزيع
15. رشوان ،حسين احمد .(2010).القيادة .(ط1).الإسكندرية :مؤسسة الشباب جامعة لنشر والتوزيع
16. زرواتي، رشيد .(2012).تدريبات على منهجية البحث العلمي .(ط4).الجزائر : زاعياش لطباعة والنشر
17. شوقي ، طريف .(1992). السلوك القيادي وفعالية القيادة القاهرة :دار الغريب لنشر والتوزيع
18. عادل عبد الرزاق، هاشم .(2010).القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي .عمان : دار يازوني العلمية لنشر والتوزيع
19. عباس ،أنيس ،عبد الباسط.(2011).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان :دار مسيرة لنشر والتوزيع

20. عبد الباقي ،صلاح الدين.(2002). السلوك القيادي وفعالية القيادة. القاهرة: دار الغريب لنشر والتوزيع
21. عبد الكريم،أبو مصطفى.(2001).الإدارة والتنظيم. (ط1).عمان :دار المسيرة لنشر
22. عبد المجيد،إبراهيم مروان . (2000).أسس البحث العلمي الإعداد الرسائل الجامعية. عمان :دار مسيرة لنشر والتوزيع
23. عبيدات،محمد وآخرون.(1999).منهجية البحث العلمي قواعد ومراحل والتطبيقات.(2).عمان ،الأردن : دار وائل لنشر
24. العدلوني ، محمد أكرم وآخرون .(2005).القيادة في القرن حادي والعشرون
25. العطروزي، محمود فهمي .(1969).العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات. القاهرة :عالم الكتب لنشر
26. علي الشريف .(2002).الإدارة المعاصرة (ط1). الإسكندرية :الدار الجامعية لنشر وتوزيع
27. علي غربي وآخرون .(2007).تنمية الموارد البشرية. (ط1) القاهرة : دار الفجر لنشر والتوزيع
28. كمال ،بوالشرش .(2015).الثقافة التنظيمية وأداء في العلوم السلوكية والإدارية. عمان : دار الأيام لنشر والتوزيع
29. ماجدة إبراهيم، الجارودي. (2011) . قيادة التحويل في المنظمات مدخل الى نظريات القيادة الرياض: قرطبة لنشر والتوزيع
30. محمد قاسم ، القريوتي.(2000).السلوك التنظيمي. عمان :دار الشروق لنشر والتوزيع
31. محمد قاسم ، القريوتي.(2008).نظرية المنظمة والتنظيم. عمان : دار وائل لنشر والتوزيع

32. محمد قاسم، القريوتي (2003). مبادئ الإدارة النظرية العمليات والوظائف . (ط1). عمان: دار وائل لنشر والتوزيع
33. محمد قاسم، القريوتي. (2001) مبادئ الإدارة النظرية العمليات والوظائف . (ط1). عمان: دار وائل لنشر والتوزيع
34. محمد هاني محمد. (2014). السلوك التنظيمي الحديث. عمان: دار المعتز لنشر والتوزيع
35. محمود سليمان، العميان. (2005). السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال . (ط2). عمان: دار الوائل لنشر والتوزيع
36. محمود، أبو بكر مصطفى. (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة . (ط1). الإسكندرية: الدار الجامعية لنشر والتوزيع
37. منصور، أبو بكر. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل ميزة التنافسية . إسكندرية: دار جامعية لنشر والتوزيع
38. مهندس عزب محمد عزب . (2012). القيادة الفعالة لفريق العمل (ط1). القاهرة دار الكتب العلمية لنشر والتوزيع
39. ناصر دادي . (1998). اقتصاد المؤسسة . (ط2). الجزائر: دار المحمدية لنشر والتوزيع
- ثالثا: الرسائل الجامعية :
- 1- حسن أبو زيد ،خالد ذيب . (2010) . أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البن وك التجارية الأردنية . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط :الجزائر

- 2- أبو ناموس ، رائد علي الكريم .(2012). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة .مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص الإدارة غزة :فلسطين
- 3-خنور ،نسرين .(2012) . اثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح . مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،قسم موارد بشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة مراح ورقلة :الجزائر
- 4-سليم، كفان. (2004) . دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية .مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية ،تخصص علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة إخوة منتوري قسنطينة :الجزائر
- 5-محمد نذير الثاني ،عبد الله .(2009). القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع الإستراتيجية للاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم والإعلام :الجزائر .
- 6-مريم ،عايش .(2015). دور القيادة الإدارية في إدارة التغير التنظيمي .مذكرة لنيل شهادة ماستراكاديمي ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير ،جامعة ام البواقي :الجزائر
- 7-نوال ،شاين . (2012)، تأثير القيادة على اداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية .مذكرة لنيل شهادة الماجستير،قسم علم الاجتماع ، كلية علوم الإنسانية علوم الاجتماعية ،جامعة إخوة منتوري قسنطينة :الجزائر
- والاتصال ،تخصص علوم الإعلام والاتصال،كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة السانية وهران :الجزائر
- 8-وهيبة ،عيساوي. (2011) . اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي .مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص حوكت الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير ،جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان : الجزائر



رابعاً : المجالات :

- 1-،ماهر صبري .(2009).القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير .مجلة الإدارة والاقتصاد العدد (78)
  - 2-رحيمة سلمى .(2012).دور مهارات القيادة الإستراتيجية في تهيئة لضغوط العمل.مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية وإدارية . المجلد . (4) . العدد (9)
  - 3-نايف العزي .(2013).مقالات عن القيادة .جامعة السعودية .المجلد (17).العدد(1)
  - 4- سهيلة ،برقية.(2016) .أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية .العدد(24).
  - 5-السواط ،عوض طلق. (1999).البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد الادارة .المجلد (12).العدد (1)
  - 6- الفرحان ،أمل حمد .(2003).الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في المؤسسات القطاع العام الأردني : دراسة تحليلية .المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية .المجلد (6).العدد (1).
- 5/المراجع الأجنبية :

Hoyt ،D.(2005) . Leadership Efficacy ، journal Evocation al Behavior ،vol .(18)No.(3).

Stephen robin.(1990).organisation ،\_theoriyistructure design ، and .apphications third ،editionnew jersey prontic na ll .

الملاحق

## الملحق رقم : - (1) - يبين الاستبيان في صورته الأولية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

السنة الجامعية:2018/2019

كلية العلوم الإنسانية و/ الاجتماعية

الطالبة:خوجة روفيا

قسم العلوم الاجتماعية

المشرف(ة):د/بوزيد سليمة

السنة الثانية ماستر-علم اجتماع

تخصص :علم اجتماع التنظيم و العمل

# استمارة تحكيم

أستاذي الفاضل ، أستاذتي الفاضلة : بعد التحية الطيبة و السلام.

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل، تحت عنوان :

"دورا لقيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية،دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز-بسكرة-و لذلك نتقدم إلى سيادتكم الموقرة بالاستبيان .

و عليه نرجو منكم تقويم هذه الأداة و تعديلها إن تطلب الأمر ذلك:

انتماء العبارات للمحاور المحددة . - سلامة الصياغة اللغوية للعبارات.

-اقتراح عبارات ملائمة للدراسة.

بيانات الأستاذ(ة) المحكم:

اسم و لقب الأستاذ(ة):.....الجامعة:.....

المحور الأول / البيانات الشخصية :

1/ الجنس : ذكر  أنثى

2/ السن : .....

3/ المؤهل العلمي : الابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4/ المستوى المهني : .....

5/ سنوات الخبرة : .....

المحور الثاني : دور الاتصال الإداري في تعزيز قيمة التعاون بين الموظفين داخل المؤسسة :

1. هل مشرفك يشجعك على العمل الجماعي أثناء انجاز العمل ؟ نعم  لا

2. هل الطريقة التي يتم بها الاتصال بينك وبين مشرفك في العمل ؟

- طريقة مكتوبة

- طريقة شفوية

- معا

- أخرى تذكر : .....

3. هل تساهم معاملة مشرفك لك في زيادة تعاونك في العمل ؟ نعم  لا

4. هل علاقتك بمشرفك التي تعزز التعاون داخل المؤسسة تحفزك على الابتكار والإبداع في

العمل ؟ نعم  لا

5. هل توافقي الرأي بان العمل الجماعي يأتي نتيجة العلاقات الطيبة بين الموظفين ؟

نعم  لا

6. هل معاملة مشرفك تزيد من احترام الموظفين ببعضهم البعض؟ نعم  لا

7. هل القيادة الإدارية لها دور في تقبلك للنظام الداخلي للمؤسسة ؟ نعم  لا

8. هل أسلوب مشرفك المتبع يدفعك الانجاز عمك ضمن الجماعة ؟ نعم  لا

9. كيف يتم انجاز العمل داخل المؤسسة ؟

- عن طريق العلاقة تعاونية بين الموظفين

- عن طريق التعليمات وأوامر

- عن طريق الحوار والتشاور

- عن طريق التشجيع والتحفيز

أخرى تذكر .....

10. ما رأيك في القيادة الإدارية الناجحة التي تشجع موظفيها على العمل الجماعي للإنجاز عملهم ؟

.....

**المحور الثالث:** دور الرقابة الإدارية في تحقيق الانضباط والصرامة داخل المؤسسة .

1. هل تؤثر الرقابة الصارمة لمشرفك على انضباطك في العمل ؟ نعم  لا

2. هل تشعر بالضغط والقلق من جو الانضباط والصرامة في المؤسسة ؟ نعم  لا

3. هل تؤدي الرقابة التي يفرضها القائد على الموظفين إلى ؟

- الانضباط والالتزام

- احترام توقيت العمل

- تباطؤ في إنجاز العمل

- التهرب من العمل

..... أخرى تذكر

4. هل يستعمل المشرف العقاب ضد من أجل محافظة على الانضباط داخل مكان العمل ؟

نعم  لا

5. هل يهتم المشرفون بتطبيق القوانين والإجراءات الرسمية والتأكد عليها؟ نعم  لا

6. هل يتعرض الموظف أثناء غيابه أو تأخره غير مبرر إلى عقوبات ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم ماهي العقوبات التي يتعرض إليها الموظف :

- الاستفسار  - الإنذار  - الخصم من الأجر

7. هل رقابة مسئولك المستمرة تجبرك على الالتزام بتنفيذ واجباتك في وقتها ؟

نعم  لا

8. هل قوة الشخصية التي بها مشرفك في المؤسسة تؤثر انضباطك داخلها ؟

نعم  لا

9. هل يتسامح قائدك عن الأخطاء المرتكبة في العمل؟ نعم  لا

10. كيف ترى أسلوب الرقابة المتبع في مؤسستك؟

---

الملحق رقم : - ( 2 ) - يمثل قائمة الأساتذة المحكمين الاستمارة الاستبيان الدراسة .

الرقم	الاسم واللقب	التخصص
1	د /حليلو نبيل	علم الاجتماع تنظيم والعمل
2	د/ تومي خنساء	علم الاجتماع
3	د / دباب زهية	علم الاجتماع التربوية
4	د/بولقواس زرفة	علم الاجتماع تنظيم والعمل

## ملحق رقم (3) يوضح الاستبيان في صورته النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

### استمارة البحث:

#### دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية في مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة-

الدكتورة المشرفة:

بوزيد سليمة

اعداد الطالبة:

خوجة روفيا

أخي الفاضل..... أختي الفاضلة .....

السلام عليكم و رحمة الله و تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة حول موضوع " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية" ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB

ينبغي الإجابة عن أسئلة الاستبيان كافة، أن تجيب (ي) بأفضل ما لديك من معلومات.

حيث أن تعاونكم و اهتمامكم في التلطف بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة و موضوعية، و بالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في مؤسسة مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB - بسكرة-.

**نحن نشق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتراز و تقدير**

**السنة الجامعية : 2019/2018**



المحور الاول/ البيانات الشخصية :

- 1/الجنس : ذكر  أنثى
- 2/ السن : اقل من 30 سنة  من 30\_40 سنة  أكثر من 40 سنة
- 3/المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي
- دراسات جامعية
- 4/ المستوى المهني : إطارات  عون تحكم  عون تنفيذ
- 5 / الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات  من 5 \_ 10 سنوات  من 15 سنة فأكثر

المحور الثاني/ دور الاتصال الإداري في تعزيز قيمة التعاون بين العاملين :

1/ هل مشرفك يشجعك على العمل الجماعي أثناء انجاز العمل؟ نعم  لا

2/ ماهي الطريقة التي يتم بها الاتصال بينك وبين مشرفك في العمل؟

طريقة مكتوبة

طريقة شفوية

معا

أخرى تذكر .....

3/ هل تساهم المعاملة الجيدة لمشرفك في زيادة تعاونك في العمل؟ نعم  لا

4/هل علاقات الطيبة بين الموظفين تعزز التعاون داخل المؤسسة؟ نعم  لا

5/هل مرونة مشرفك في تعامل تسهل عليك تكيف مع ظروف العمل؟ نعم  لا

6/هل معاملة مشرفك تزيد من احترام الموظفين ببعضهم البعض؟ نعم  لا

7/هل الاجتماعات التي ينظمها مشرف مع الموظفين تزيد من تعاونهم داخل

المؤسسة؟ نعم  لا

8/كيف يتم انجاز العمل داخل المؤسسة؟

عن طريق العلاقة تعاونية بين الموظفين

- عن طريق التعليمات وأوامر

- عن طريق الحوار والتشاور

- عن طريق التشجيع والتحفيز

أخرى تذكر .....

9/مارايك في القيادة الإدارية الناجحة التي تشجيع موظفين على التعاون؟

.....

المحور الثالث/ دور الرقابة الإدارية في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة:

1/هل تؤثر الرقابة الصارمة لمشرفك على انضباطك في العمل؟ نعم  لا

2/هل تشعر بالضغط من جو الانضباط والصرامة في المؤسسة؟ نعم  لا

3/هل تؤدي الرقابة التي يفرضها القائد على موظفين إلى ؟

\_ الانضباط والالتزام

\_ احترام توقيت العمل

\_ تباطؤ في انجاز العمل

\_ التهرب من العمل

أخرى تذكر .....

5/هل يهتم المشرفون بتطبيق القوانين الرسمية والتأكيد عليها؟ نعم  لا

6/ هل يتعرض الموظف أثناء غيابه غير المبرر إلى عقوبات ؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي العقوبات التي يتعرض إليها عقوبات؟

الخصم من الأجر

الإنذار

الاستفسار

7/هل رقابة مشرفك المستمرة تلزمك بتنفيذ واجباتك في وقتها؟ نعم  لا

8/هل قوة شخصية التي يتمتع بها مشرفك في المؤسسة تجبرك على الانضباط؟

نعم

لا

9/ هل مراقبة مشرفك لك تجعلك تدرك الأخطاء المرتكبة في العمل؟

نعم لا

10/كيف ترى أسلوب الرقابة المتبع في مؤسستك؟

.....

.....

ملحق رقم: - (4) - يوضح دليل مقابلة

دليل مقابلة: مع رؤساء

1. هل تشجيع مرؤوسيك على التعاون أثناء انجاز العمل؟

2. ماهي الوسيلة الاتصالية التي تراها مناسبة الإبلاغ الموظفين بالتعليمات والنشاطات المتعلقة بالعمل؟

3. كيف يتم الاتصال بينك وبين مرؤوسيك؟

4. هل تعتقد أن معاملتك طيبة مع مرؤوسيك تزيد من احترام متبادل بينك وبينهم؟

5. هل الاجتماعات التي تنظمها مع مرؤوسيك تنمي روح التعاون بينهم داخل المؤسسة؟

6. كيف يتم انجاز العمل بين مرؤوسيك داخل المؤسسة؟

7. ماهو الأسلوب الرقابي الذي تراه مناسب في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة؟

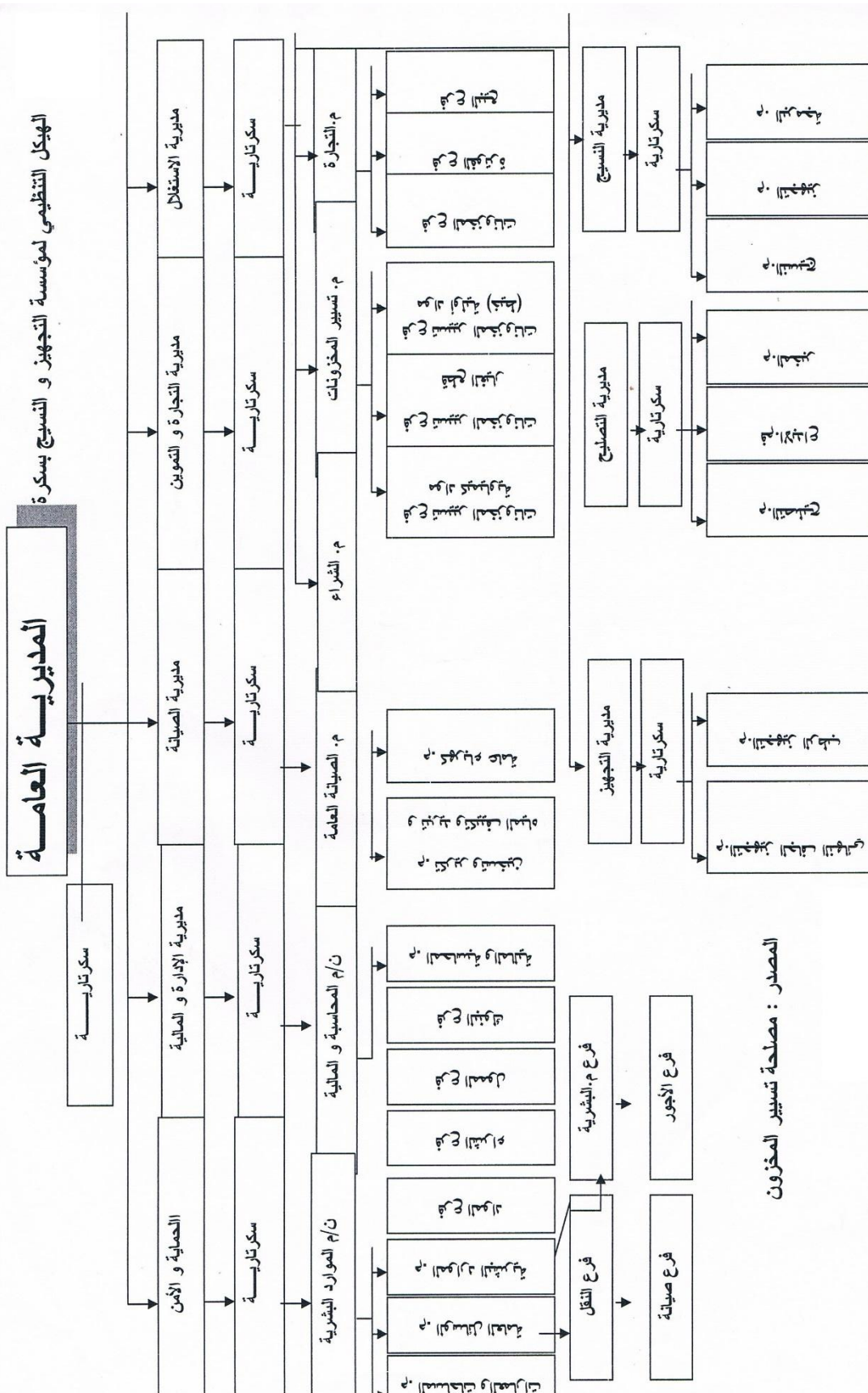
8. هل تعتقد أن رقابة بصفة مستمرة تجعلك تدرك الأخطاء والصعوبات التي تواجه العاملين في المؤسسة؟

9. ما نوع الإجراءات التي تجريها مع مرؤوسين في حالة غياب أو تأخر غير مبرر؟

10. هل تعتقد أن أوامر والتعليمات الصارمة التي توجهها لمرؤوسيك تساعد على انضباطهم داخل المؤسسة؟

11. هل تعتقد بان شخصية قيادية التي تتمتع بها لها دور في انضباط العمال داخل المؤسسة؟

ملحق رقم :- (5) - يوضح هيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : مصلحة تسير المخزون