



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## دور الأنماط القيادية في تحديد ثقافة المنظمة

### دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديريية الصيانة بسكرة

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات

إشراف الأستاذ الدكتور:

- محمد قريشي

إعداد الطالبة:

❖ عواطف سليمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
محمد شنشونة	أستاذ التعليم العالي	بسكرة	رئيسا
محمد قريشي	استاذ التعليم العالي	بسكرة	مشرفا ومقررا
أحلام دريدي	أستاذ محاضر -أ-	بسكرة	عضوا
خالد رجم	أستاذ محاضر -أ-	سطيف	عضوا
عز الدين عبد الرؤوف	أستاذ محاضر -أ-	المسيلة	عضوا
محمد حامدي	أستاذ محاضر -أ-	باتنة 1	عضوا

السنة الجامعية 2023/2022



## شكرو عرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين، الذي أمدنا بالنعم التي لا تحصى، وأغنانا بالعلم ما ينفعنا، واللهم صلي على سيدنا محمد صلاة تشرح بها الصدور، وتكتب بها السطور وتهون بها الأمور، وعلى صحبه وآله وسلّم.

أتقدّم بخالص الشكر وجزيله إلى الدكتور " محمد قريشي. "، التي تفضّل بالإشراف على هذا البحث شاكراً له رعايته له، واستقباله لي، وإجاباته عن أسئلي، فكانت لإرشاداته العلمية المستمرة أكبر الأثر في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدّم بفائق الشكر والتقدير للجنة المناقشة كلّ باسمه، فلکم مني كل الشكر والامتنان.  
كما أقدر جهود أولئك الذين يزنون الأمور بميزان ألباهم، ويخطون جهد الآخرين بحبر ضمائرهم

أساتذة قسم علوم التسيير

وفقكم الله وجزاكم عنّا خير الجزاء.

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي العلمي هذه إلى أحب الناس إلى قلبي:

والدي الكريمين الذين لطالما أحاطوني بحملى دعائهما وأسعدوني بحزىل عنايتهما،

سندى بعد الله زوجى مبروك مىلودى جعلك الله مباركاً حىث حللت،

شقىقاتى وأشقائى وأبنائهم كل باسمه شكراً لكم على حبكم لى وافتخاركم بى فى

كل مناسبة عسى أن أكون عند حسن ظنكم بى،

فلذة كبدى وقره عىنى وهدىة ربى الكرىم لى: محى الدين، لىىن، لىمانه

أهدى لكم لىمىعا هذا العمل العلمى المتواضع

الباحثة: عواطف سللىمان

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الأنماط القيادية في تحديد ثقافة المنظمة في مؤسسة سوناطراك-مديرية الصيانة بسكرة-. تم التركيز على نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، بينما تم قياس ثقافة المنظمة من خلال أربعة أنواع هي ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية، الثقافة الهرمية وثقافة السوق.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي. وقد استهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مديرية الصيانة بسكرة بلغ حجمها 100 موظف، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة باستخدام الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها والثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة، وبلغت قيمة هذه العلاقة (0.710).
2. وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة نسبيا بين القيادة التبادلية بأبعادها والثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة، وبلغت قيمة هذه العلاقة (0.499).
3. وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة، حيث نجد معامل التحديد مقدر ب: (0.433).
4. وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحديد الثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة، حيث بلغ معامل التحديد: (0.505) أي أن 50.5 % من التغيرات في الثقافة التنظيمية ناتجة عن التغير في نمط القيادة التحويلية.
5. وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في تحديد الثقافة التنظيمية، حيث بلغ معامل التحديد (0.249) ناتجة عن التغير في نمط القيادة التبادلية.
6. تساهم القيادة التحويلية في تحديد ثقافة الإبداع في المديرية محل الدراسة بشكل أكبر عن باقي الأنواع ، حيث بلغ معامل التحديد 0.515 أي أن 51.5 % من التغيرات الحاصلة في ثقافة الإبداع ناتجة عن التغيرات في القيادة التحويلية.

كما قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** الأنماط قيادية، ثقافة المنظمة، قيادة تحويلية، قيادة تبادلية، مديرية الصيانة بسكرة.

## **Abstract:**

This study aimed to reveal the role of leadership styles in determining the organization culture in the Sonatrach Corporation-Directorate of Maintenance in Biskra-. The adopted leadership styles are the transformational and transactional leadership, while the organization culture was measured through four types: the clan culture, the creativity culture, the hierarchical culture, and the market culture.

The researcher based on the descriptive and analytical approach. The study used simple random sample of a set Biskra Maintenance Directorate' employees, in 100 employees, the primary data was gathered by used the questionnaires.

The study found the following results:

- 1) There is a strong positive relationship between transformational leadership and organizational culture with its dimensions, as the correlation coefficient was 0.710.
- 2) There is a medium positive relationship between transactional leadership and organizational culture with its dimensions, as the correlation coefficient was 0.499.
- 3) Leadership Styles play a significant role in determined the organization culture types, as their explain 43.3% of the change in the organization culture.
- 4) Transformational leadership plays a significant role in determined the organization culture types, as it explains 50.05% of the change in the organization culture.
- 5) Transactional leadership plays a significant role in determined the organization culture types, as it explains 24.9% of the change in the organization culture.
- 6) Transformational leadership plays an important role in determined the creativity culture in the Biskra Maintenance Directorate more than rest of the organization culture types, as it explains 51.5% of the change in the creativity culture.

The explanations and recommendations are also proposed.

**Keywords:** *leadership styles, organization culture, transformational leadership, transactional leadership, Biskra Maintenance Directorate.*



فهرسة الأشكال

والجداول

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نمذج الدراسة	01
12	نمذج Shein	02
16	نمذج البصل لـ Hofstede	03
25	نمذج Robert A. Cooke and Janet للثقافة التنظيمية	04
31	نمذج Robert QUINN and Kim Cameron	05
47	نمذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو OHIO	06
49	نمذج تانينبو و شميدت 1958 في سلوك القائد في اتخاذ القرارات	07
50	الشبكة الإدارية لـ: بلاك وموتون	08
53	نمذج القيادة الموقفية (دورة الحياة) هرسي وبلانشار	09



## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	دراسات حول السمات الشخصية للقائد	01
96	مقياس ليكارت الحماسي لمحوري الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية	02
97	معامل ثبات وصدق المقياس ككل	03
98	معامل صدق وثبات محاور المقياس وأبعاده.	04
99	توزيع المبحوثين حسب البيانات العامة	05
101	الاتجاه العام للمبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية	06
104	الاتجاه العام للمبحوثين حول أبعاد القيادة التبادلية	07
106	اتجاهات استجابات المبحوثين حول أبعاد محور الأنماط القيادية مرتبة من الأكبر إلى الأصغر	08
107	الاتجاه العام للمبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية	09
111	اتجاهات متوسط استجابات المبحوثين على أبعاد محور الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة	10
112	تحليل العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية كمجموعة والثقافة التنظيمية	11
113	تحليل العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية	12
114	تحليل العلاقة الارتباطية بين القيادة التبادلية والثقافة التنظيمية	13
115	تحليل دور الأنماط القيادية في تحديد الثقافة التنظيمية	14
116	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: H21	15
118	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: H21	16
120	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H23	17
121	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H24	18



# مقدمة

نشأ مفهوم الثقافة بشكل أساسي نتيجة دراسة الاختلافات العرقية والوطنية في تخصصات العلوم الاجتماعية المتنوعة، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية من قبل علماء الإدارة والتنظيم على مدى العقود الماضية، وتم تطوير المفهوم على مدى سنوات من البحث، من حيث هيكليتها وربطها بمفاهيم أخرى في مجال علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة. ولقد نجحت في أن تصبح واحدة من الأدوات الرئيسية في فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات.

تعد الثقافة التنظيمية اليوم واحدة من أكثر ظواهر السلوك التنظيمي استكشافاً ومتغيراً لا مفر منه في شرح أداء جميع أنواع المنظمات.

واستناداً إلى الأدبيات، فإن مفهوم الثقافة التنظيمية يتكون من أربعة عناصر رئيسية أولاً أن الثقافة التنظيمية ظاهرة مشتركة، ثانياً للثقافة التنظيمية مستويات مرئية وأخرى أقل وضوحاً، ثالثاً كل عضو جديد في المنظمة يتعلم الثقافة السائدة، وأخيراً تميل الثقافة التنظيمية بمرور الوقت إلى التغيير لكن ببطء.

و تحدد **Smircich (1983)** منهجين لدراسة الظاهرة الثقافية في المنظمات:

الأول هو اعتبار الثقافة كمتغير تنظيمي، والثاني باعتبارها شيئاً يمكن التحكم به، وبالتالي فإن طبيعة هذا التحكم واتجاهه وتأثيره تعتمد على مهارات وقدرات القائد. فإذا كان يُنظر إلى الثقافة على أنها جزء لا يتجزأ من المنظمة، فإن تفكير القادة وشعورهم واستجاباتهم تتشكل من خلال الثقافة، حيث يقول **Schein (2011)** أن الثقافة التنظيمية والقيادة متشابكان واعتبرهما وجهان لعملة واحدة ولا يمكن فهم أي منهما على حدى، ويوضح هذا التشابك من خلال النظر إلى العلاقة بين القيادة والثقافة في سياق دورة الحياة التنظيمية، فأتساءل عملية التكوين التنظيمي، يقوم مؤسس المنظمة بإنشائها، حيث يرسخ بطريقة واعية أو غير واعية قيمه ومعتقداته. بهذا المعنى، ينشئ المؤسس ويشكل السمات الثقافية لمنظمتهم. ومع ذلك، مع تطور المنظمة ومضي الوقت، تمارس الثقافة المنشأة تأثيراً على القائد وتشكل إجراءاته وأسلوبه.

ويوضح **Bass (2006)** العلاقة بين القيادة والثقافة من خلال دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة على الثقافة، ويبين ذلك بأن القادة التبادليون يميلون إلى العمل ضمن حدود الثقافة الحالية، بينما يعمل القادة التحويليون بشكل متكرر نحو تغيير الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع رؤيتهم.

ومما يجب الإشارة إليه هو أن هناك اتفاق على أن القيادة عملية ديناميكية تعتمد على العلاقة بين القائد وأولئك الذين يتم قيادتهم، فسلوك الفرد يتأثر بالنمط القيادي وبمواقف ومعتقدات الأعضاء داخل المنظمة حول هذا النمط، وهذا سيكون له تداعيات مباشرة على البيئة والثقافة التنظيمية. فالقيادة لن تؤثر

على الفرد فحسب، بل على العلاقات داخل المنظمة أيضًا، والقائد الفعال يعمل على تعزيز ثقافة تنظيمية تؤدي إلى رفع كل من القائد والتابع إلى مستوى أعلى من التحفيز والأخلاق.

و وفقًا للأدبيات، فإنه يمكن للقيادة تحويل الثقافات من الحاضر إلى المستقبل وتخلق الرؤى المحتملة للفرص، وتدعم الالتزام بالتغيير وتطوير استراتيجيات جديدة من أجل تركيز الطاقات والموارد، مما يجعل هذه الثقافات لها تأثير إيجابي في مجالات عديدة مثل الأداء وخاصة الأداء المالي، الميزة التنافسية، رضا العاملين والتواصل والفعالية والابتكار والإبداع.

و من هذا المنظور جاءت هذه الدراسة التي تهدف تحديد تصورات موظفي شركة سوناطراك المتعلقة بدور أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية)، في تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل مديرية الصيانة بسكرة.

وتم استخدام نموذج **1991 Bass & Avolio** للقيادة ونموذج الثقافة التنظيمية لـ:

**Kim S. Cameron & Robert E. Quinn 1999** والذين وفرا إطارًا منهجيًا لهذه الدراسة.

**أولاً: إشكالية الدراسة**

و تأسيساً على ما تقدم، يمكن طرح إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو دور الأنماط القيادية في تحديد الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة- سوناطراك- بسكرة؟**

و يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

**1. ما مستوى ممارسة الأنماط القيادية ببعديها (التحويلية والتبادلية) في مديرية الصيانة-سوناطراك-**

**بسكرة؟**

**2. ما مستوى توفر الثقافة التنظيمية (القبيلة، الإبداعية، الهرمية، السوق) في مديرية الصيانة-**

**سوناطراك- بسكرة؟**

**3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والثقافة**

**التنظيمية بمديرية الصيانة-سوناطراك- بسكرة؟**

**4. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة والثقافة**

**التنظيمية بمديرية الصيانة-سوناطراك- بسكرة؟**

**5. ما هو دور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحديد الثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة -**

**سوناطراك-بسكرة؟**

6. ما هو دور القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة في تحديد الثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة -

سوناطراك-بسكرة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الأسئلة المطروحة ولمعالجة موضوع الدراسة تم اعتماد الفرضية الأساسية في جزئها:

▪ الفرضية الرئيسية الأولى  $H_1$ : "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ببعديها

والثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة-سوناطراك-بسكرة".

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والثقافة التنظيمية

بمديرية الصيانة-سوناطراك- بسكرة.

2. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة والثقافة التنظيمية

بمديرية الصيانة-سوناطراك- بسكرة.

▪ الفرضية الرئيسية الثانية  $H_2$ : "هناك دور معنوي للأنماط القيادية بنوعها في تحديد الثقافة

التنظيمية بمديرية الصيانة-سوناطراك-بسكرة".

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك دور معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في تحديد الثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة-سوناطراك-

بسكرة.

2. هناك دور معنوي لأبعاد القيادة التبادلية في تحديد الثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة-سوناطراك-

بسكرة.

3. هناك دور معنوي للقيادة التحويلية كمجموعة في تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية

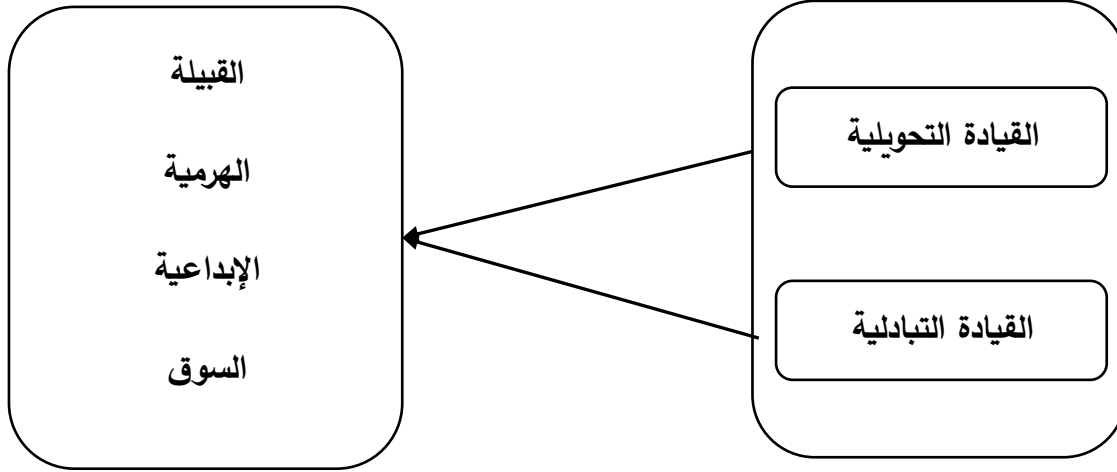
الصيانة-سوناطراك-بسكرة.

4. هناك دور معنوي للقيادة التبادلية كمجموعة في تحديد الثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة-

سوناطراك-بسكرة.

ثالثاً: نموذج الدراسة

المتغير المستقل: الأنماط القيادية ← المتغير التابع: الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نموذج (1991) Bass & Avolio ونموذج الثقافة

التنظيمية لـ Kim S. Cameron & Robert E. Quinn 1999

رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوعين مهمين وهما أنماط القيادة والثقافة التنظيمية، إذ يرتبط عمل المنظمات بفرضية أن جودة القيادة هي المفتاح لثقافات التميز وهذا ما أكده أهم الرواد الأوائل في مجال البحث الثقافي Schein في كتابه القيادة والثقافة التنظيمية حيث قال أن أهم وظيفة للقائد هي خلق وصياغة الثقافات التنظيمية.

و هناك إجماع عام على أن القيادة عملية ديناميكية تعتمد على العلاقة بين القائد وأولئك الذين يتم قيادتهم، فيتأثر سلوك الفرد بمواقف ومعتقدات الأعضاء داخل المنظمة حول نوع القيادة السائدة. وبالتالي فإن نمط القيادة أو الأسلوب الذي يظهره القائد سيكون له تداعيات مباشرة على البيئة والثقافة التنظيمية. فالقيادة لن تغير الفرد فحسب، بل العلاقات داخل المنظمة أيضاً.

يشجع القائد الفعال الاستقلالية داخل البيئة التنظيمية ويساعد في خلق ثقافة تنظيمية تؤدي إلى رفع كل من القائد والتابع إلى مستوى أعلى من التحفيز والأخلاق.

تحاول هذه الدراسة اختبار فعالية القيادة التحويلية والتبادلية في البيئة العربية وبالضبط في الجزائر ويعد هذا الموضوع على قدر كبير من الأهمية، إذ يتناول هذه المجموعة من الأنماط القيادية التي لا تزال بحاجة إلى البحث قصد الوصول إلى نتائج مفيدة، خاصة مع ندرة الدراسات والبحوث الميدانية التي تناولت

هذا الموضوع لاسيما في الجزائر - في حدود علم الباحثة-، ويمكن لهذه الدراسة أن تفيد المؤسسات الصناعية من خلال تبني نتائج الدراسة، كما قد توفر أفكارا جديدة للباحثين الأكاديميين لمواصلة البحث في الموضوع وتقديم إسهامات علمية جديدة.

#### خامسا: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- 1) التعرف على مستوى ممارسة الأنماط القيادية ببعديها (التحويلية والتبادلية) في المديرية محل الدراسة.
- 2) التعرف على مستوى توفر الثقافة التنظيمية (القبيلة، الإبداعية، الهرمية، السوق) في المديرية محل الدراسة.
- 1) التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والثقافة التنظيمية في المديرية محل الدراسة.
- 2) التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة والثقافة التنظيمية في المديرية محل الدراسة.
- 3) التعرف على الدور الذي تمارسه القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحديد الثقافة التنظيمية في المديرية محل الدراسة.
- 4) التعرف على الدور الذي تمارسه القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة في تحديد الثقافة في المديرية محل الدراسة.

#### سادسا: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفيا وكميا، فالتعبير الكلفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعمل أيضا على تحليل

الظاهرة وكشف العلاقات بدين أبعادها المختلفة مدن أجدل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره.

و بناء عليه فقد تم استخدام المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول أنماط القيادة وكذلك لوصف مستوى تقييمهم للثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة التابعة لمؤسسة سوناطراك، كما تدم استخدام المنهج التحليلي لتحديد دور أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) في تحديد الثقافة التنظيمية.

### سابعا: حدود الدراسة

1. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بمديرية الصيانة

بسكرة، ولقد حرصنا على حسن اختيار العينة والتي استنتجت الإطار العلي للمديرية لضمان حسن تمثيلها للمجتمع الأخوذة منه، الأمر الذي يسمح باستخلاص نتائج علمية سليمة.

2. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديرية الصيانة بسكرة.

3. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من أكتوبر إلى نوفمبر 2016.

### ثامنا: الدراسات السابقة

#### أولا الدراسات باللغة العربية

1. عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، 2010، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص

فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء

الغرض من هذه الدراسة هو قياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية

على مستوى الجامعة وبشكل خاص 120 مدرس من احدى عشر كلية في جامعة كربلاء قد أدرجوا

لتحديد ثلاث(OCAI) ضمن حدود الدراسة. وقد استخدمت أداة تقييم الثقافة التي يرمز لها

خطوات هي: قياس الثقافة التنظيمية الحالية، قياس الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة وتشخيص،

كيف يحدد المدرسون في OCAI فجوة الثقافة التنظيمية. في هذه الورقة أوضحت نتائج أداة

جامعة كربلاء ثقافة الجامعة الحالية والثقافة المفضلة التي يجب ان تكون خلال خمس سنوات القادمة.



✓ وظهرت نتائج البحث بأن الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة في المنظمة المبحوثة وكذلك ثقافة القبيلة هي الثقافة المفضلة المهيمنة مستقبلاً.

2. خالد بن صالح العضيبي، 2015، أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة لدى طالبي العمل

### السعوديين

اتجهت هذه الدراسة نحو طلاب المستويات المتقدمة في الجامعات السعودية بوصفهم طالبي عمل بالمستقبل للتعرف على أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة لديهم لاستغلال تلك الأنماط وتنمية أبعادها لتكون عوامل جذب لهم للعمل في القطاع الخاص السعودي ومواجهة مشكلة البطالة. وتم التوسع في الفهم ومعرفة مدى اختلاف تلك الرغبات باختلاف الجنس والعمر ومجال الدراسة الحالي والتخصص في التعليم ما قبل الجامعة، وقد تم استخدام المنهج الكمي القائم على الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك باستخدام نموذج ( IOCAI لكاميرون وكوين والذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط هي نمط ثقافة الجماعة ونمط ثقافة الريادة والإبداع ونمط ثقافة السوق ونمط الثقافة الهرمية. وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية حيث تم نشر الاستبيان إلكترونياً في عدد من المنتديات الإلكترونية لطلاب وطالبات الجامعات السعودية وقد بلغت الاستجابات المكتملة والصالحة للتحليل 260 استبانة وقد جاء ترتيب الأنماط وفقاً للتفضيل كما يلي:

✓ نمط ثقافة الجماعة يليه نمط ثقافة الريادة والإبداع ثم نمط الثقافة الهرمية وأخيراً نمط ثقافة

### السوق

✓ وباستثناء تفضيل الإناث لنمط ثقافة القبيلة فلا يوجد اختلاف في تلك الرغبات باختلاف

العوامل الديموغرافية.

✓ وقد أوصت الدراسة بتنمية أبعاد الأنماط المفضلة كما أكدت على الاهتمام بجانب الأمان

الوظيفي لأهميته كما أوصت بإجراء مزيد من الدراسات بهذا الشأن.

3. أسامة الفراج، 2011، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات

### القطاع العام في سورية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة

السورية، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر المبحوثين، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات

المختلفة من حيث طبيعة نشاطها، للوصول إلى نموذج عام يتفق عليه المبحوثين. حيث يجسد هذه

النموذج العام الملامح الأساسية لمجموعة القيم الجوهرية التي يجب أن تسود في المؤسسات. وللوصول إلى هذه الغاية، استخدم الباحث 15 معياراً و60 متغيراً لشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية، عرضت على عينة إحصائية مكونة من 293 مبحوثاً للتعبير عن آرائهم وترتيب أولوياتهم لسمات الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة، بينت النتائج أن:

✓ الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات، ارتكز على

أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة.

وقد تبين أنه يجب توضيح مهام العاملين وطريقة أدائها وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف، فيما يجب على المديرين أن ينظروا إلى الفرد المتميز على أنه ذو الكفاءة والفاعلية والإنتاجية الأعلى وأن يتم اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين وأن تتخذ رغباتهم ومقدراتهم بالحسبان في أثناء تكليفهم بمهام العمل وقيادتهم من خلال تعميم المعرفة عليهم.

أما فيما يتعلق ببيئة العمل فإنه يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للرغبة في الإنجاز والإبداع،

وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها. وأخيراً فإن

الأهداف يجب صياغتها بمشاركة العاملين.

#### 4. الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم

القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إعداد الطالبه نجاح احمد ساري الخزاعي، 2014

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الأنماط القيادية لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى (بالقيم التنظيمية -المعتقدات التنظيمية- الأعراف التنظيمية- التوقعات التنظيمية ) كما هدفت إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة حول أثر الأنماط القيادية لقيادات الأقسام الأكاديمية في جامعة أم القرى على الثقافة التنظيمية بحسب متغيرات ( الخبرة، الرتبة العلمية، المستوى الإداري )، النتائج كانت:

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى والقيم التنظيمية.

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الأنماط القيادية والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية.

✓ أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للأنماط القيادية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، ولا توجد فروق في التوقعات التنظيمية، واما بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد،

✓ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير المستوى الإداري في الأنماط القيادية وفي القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية، ولا توجد فروق في المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية.

5. القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية -دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة- أحمد علي صالح، محمد نيب المبيضين، 2013

استهدفت الدراسة الحالية معرفة أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها ( 63 ) شركة، والتي سحبت منها عينة بنسبة ( 20 % ) وكان عددها ( 13 ) شركة.

وطبقت الدراسة على عينة بشرية بلغت ( 336 ) فرداً من العاملين في الشركات الثلاث عشرة وباستخدام الاستبانة أداة أساسية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها:

✓ أن تأثير المدخل التحويلي أكبر من التبادلي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية.

✓ المدخل التحويلي في القيادة سجل قراءات تأثيرية مقدارها ( 69.0 ) في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وهي قراءة موجبة فوق المتوسط.

✓ المدخل التبادلي في القيادة سجل قراءة تأثيرية مقدارها ( 0.46 ) في تجسيد الأهداف

الاستراتيجية، وهي قراءة موجبة لكنها دون المتوسط.

وقدمت الدراسة في النهاية مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة الوعي بأهمية البيئة واستدامتها.

6. دراسة فواز عبد المجيد مرعي 2008 بعنوان أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على

أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية

والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا - الأردن،

هدفت إلى قياس أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات

الدوائية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة مدن جميع الشركات الصناعية الدوائية الأردنية، وتدم اختيار عينة

عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بل إجمالي حجمها 500 تم استرجاع، 393 و

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أظهرت النتائج وجود قادة تحويليين وتبادليين، إلا أن القادة التحويليين أكثر عددا.

✓ تؤثر القيادة التحويلية إيجابيا على كل من: السلوك الإبداعي الفردي، والدقة والجودة في

انجاز العمل، والمواظبة على الدوام والعلاقات الجيدة بين القادة والمرؤوسين.

✓ أظهرت نتائج القيادة التبادلية أن المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء النشطة تؤثران

إيجابيا على أداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة

✓ بينما لم تظهر أية علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وأداء الموارد

البشرية وكذلك بين قيادة عدم التدخل وأداء الموارد البشرية.

ثانيا الدراسات باللغة الأجنبية:

**Debra. K Vankovich Mullins, The Relationship Between Leadership 1.**

**Styles and Organizational Culture within Schools of Nursing , 2007**

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والثقافة التنظيمية في مدارس التمريض.

تم الحصول على عينة ملائمة غير احتمالية (ن = 149) من كليات التمريض BSN ضمن المنطقة

الجغرافية لمجلس التعليم الإقليمي الجنوبي.

تم استخدام ثلاث أدوات لجمع البيانات بما في ذلك الاستبيان الديموغرافي ؛ استبيان القيادة متعدد العوامل (باس وأفوليو) الذي يقيس القيادة التحويلية والتبادلية وقيادة laissez-faire عدم التدخل، ومقياس تقييم الثقافة التنظيمية (كاميرون وكوين) الذي يقيس أربعة أنواع من الثقافة وهي ثقافات العشيرة والسوق والابداعية والهرمية. تم استخدام التصميم الوصفي الترابطي.

تضمنت الإحصاءات الاستنتاجية المستخدمة انحدارات متعددة باستخدام تحليل التباين وارتباطات بيرسون.

تم إثبات العلاقات المهمة على النحو التالي:

- ✓ أظهرت أسئلة البحث الرئيسية وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الثلاثة (التحويلية، والمعاملات، وعدم التدخل) والثقافة التنظيمية للمدرسة.
- ✓ أوضحت النتائج أن مقاييس القيادة التحويلية لها قيمة تنبؤية على ثقافة القبيلة، والإبداعية، وثقافة السوق.
- ✓ تم العثور على القيادة التبادلية لتكون لها قيمة تنبؤية كبيرة لثقافات الإبداع والهرمية.
- ✓ وُجد أن قيادة عدم التدخل لها قيمة تنبؤية كبيرة للثقافة الإبداعية وثقافة السوق.

**Jesus Casida, Genevieve Pinto-Zipp, 2008, Leadership-2. Organizational Culture Relationship in Nursing Units of Acute Care Hospitals.**

في هذه الدراسة، استكشف الباحثون العلاقة بين أساليب القيادة (التحويلية والتبادلية) لمديري التمريض والثقافة التنظيمية نموذج Denison، الخاصة بوحدات التمريض داخل مستشفى العناية المركزة والتي حققت أداءً تنظيميًا ممتازًا.

أظهرت التحليلات الارتباطية:

- ✓ وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات القيادة ومتغيرات الثقافة التنظيمية.
- ✓ أظهرت القيادة التحويلية علاقة إيجابية متوسطة قوية  $r = 0.60$  مع الثقافة التنظيمية.
- ✓ بينما أظهرت القيادة التبادلية ارتباطًا إيجابيًا ولكن ضعيفًا  $r = 0.16$  مع الثقافة التنظيمية.

**. Tommy K Darwis, Surna Tjahja Djajadiningrat 2010, The Relationship 3 of Leadership Styles and Organizational Culture Case Study of an Oil and Gas Company in Indonesia.**

تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة والثقافة التنظيمية في شركة النفط والغاز في إندونيسيا. عينة الدراسة موظفون في شركة نفط وغاز في إندونيسيا. تستخدم هذه الدراسة استبيانات القيادة متعددة العوامل لـ Bass لتحديد أنماط القيادة، ونموذج Denison للثقافة التنظيمية لقياس الثقافة التنظيمية. استُخدمت هذه الاستبيانات لقياس أنماط القيادة للمشرف المباشر والثقافة التنظيمية للوحدة أو القسم، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي والارتباطي.

أظهرت نتائج التحليلات الارتباطية:

- ✓ وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين القيادة ومتغيرات الثقافة التنظيمية  $r = 0.49$ .
- ✓ أظهر أسلوب القيادة التحويلية ارتباطاً إيجابياً وقوياً بالثقافة التنظيمية  $r = 0.57$ .
- ✓ أظهرت القيادة التبادلية ارتباطاً إيجابياً ولكن ضعيفاً قليلاً مع الثقافة التنظيمية  $(r = 0.0)$ .

29)

**4. Saeed Alhefiti, Ali Ameen, Amiya Bhaumik, the Influence of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Organizational Excellence ,2019**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) على التميز التنظيمي في سياق القطاع العام. تم جمع البيانات الكمية من الاتصال بـ 218 موظف في بلدية الفجيرة وتم الحصول على العينة باستخدام أخذ العينات العشوائية.

تتص النتائج على:

- ✓ وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التحويلية والتبادلية على التميز في المنظمة.
- ✓ تؤثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بشكل إيجابي على التميز التنظيمي على التوالي:

ب:  $\beta = 0.49$  و  $\beta = 0.183$ ، والتي تظهر في هذه الحالة أن التأثيرات المباشرة للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي أقوى من تأثير قيادة المعاملات على التميز التنظيمي.

✓ يتم تفسير 41 بالمئة من التباين في التميز المؤسسي من خلال القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

هذا يعني أن القادة يحتاجون إلى العمل بشكل أقرب إلى الفرق لإلهامهم وتحديد الرؤية والتحول إلى التغيير في المنظمة للوصول إلى التميز بدلاً من مكافأة أو معاقبة سلوك الموظف.

## Eero Ignatius. 2003. The Relationship of Leader Personality with 5. Preferred Organisational Culture and with the Implementation of Corporate Values

علاقة شخصية القائد بالثقافة التنظيمية المفضلة وتنفيذ القيم المؤسسية - دراسة حالة في Stora

Enso

تقيم هذه الدراسة العلاقات بين أنواع شخصية القادة كما تم تصنيفها بواسطة مؤشر مايرز بريجز Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ونوعهم المفضل من الثقافة التنظيمية، المصنفة بواسطة إطار القيم التنافسية (CVF) الذي طوره Robert E. Quinn وزملاؤه.

تم تنفيذ البحث من خلال مسح بالبريد إلى 126 مشاركاً في برامج تطوير الإدارة التابعة لشركة Stora Enso التي تُدار في فنلندا. تم الحصول على البيانات من 51 المجيبين. كما تم إجراء مقابلات مع سبعة مصممين ومنفذين لهذه البرامج. كانت النتائج كما يلي:

✓ تم التحقق من العديد من العلاقات بين وظائف MBTI (الاستشعار - الحدس والتفكير - الشعور)

وأنواع ثقافة كوين الأربعة (القبيلة، الإبداعية، السوق والهرمية) بدرجات متفاوتة من الأهمية.

✓ يقدر المديرون الذين لديهم تفضيل شعوري ثقافة العشيرة، بينما يقدر المديرون الذين لديهم تفضيل

في التفكير ثقافة السوق.

✓ تم التحقق من وجود علاقة أضعف بين تفضيل الاستشعار والثقافة الهرمية وبين التفضيل الحدسي

وثقافة الإبداع.

✓ تشير النتيجة غير المفترضة إلى وجود علاقة بين تفضيل التفكير والثقافة الهرمية وبين التفضيل الشعوري وثقافة الابداع.

## تاسعا: التعقيب على الدراسات السابقة

### 1. مناقشة المحتوى:

#### 1.1. المجال الزمني:

بالنظر الى المجال الزمني الذي أجريت فيه الدراسات السابقة المذكورة نجد أنها انحصرت بين سنتي 2003/2019، وقد تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث، في الدراسات العربية كانت أقدم دراسة هي دراسة فواز عبد المجيد مرعي (2008) وأحدثها كانت خالد بن صالح العضيبي (2015)، أما الأجنبية فقد كانت دراسة Eero Ignatius (2003) هي الأقدم وأحدثها دراسة Saeed Alhefity (2019).

#### 1. 2. التعليق على الأهداف:

في ما يخص أهداف الدراسات السابقة فقد اختلفت من دراسة إلى أخرى، فمنها من بحثت العلاقة بين متغيري الدراسة، ومنها من هدفت إلى قياس مستوى ممارسة المتغيرين ومنها من درست الأثر.

الدراسات التي بحثت العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة نجد في الدراسات العربية: نجاح احمد ساري الخزاعي (2014)، أما في الدراسات الأجنبية نجد، (2007) Debra. K Vankovich، Tommy K. Darwis (2010)، أما Jesus Casida (2008) فقد درس العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية، في حين درس Eero Ignatius (2003) العلاقة بين شخصية القائد والثقافة التنظيمية المفضلة.

دراسات كل من عامر علي العطوي (2010) وخالد بن صالح العضيبي (2015) قد قامت بقياس مستوى ممارسة أنواع الثقافة التنظيمية، ولكن أسامة الفراج (2011) اقترح نموذجا لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة.

أما الدراسات التي تناولت الأثر فنجد دراسة Saeed Alhefity (2019) حيث تناولت تأثير أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) على التميز التنظيمي. أما في الدراسات العربية نجد دراسة فواز عبد المجيد مرعي (2008) بعنوان أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية، بالإضافة لدراسة أحمد علي صالح (2013) والتي درست أثر كل من القيادة التحويلية والتبادلية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. أما دراستنا فقد اختلفت مع جميع الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث تهدف الى معرفة الدور الذي تقوم به الأنماط القيادية في تحديد الثقافة التنظيمية.



## 2. التعليق على المنهجية:

### 4.2 المنهج المستخدم

من حيث المنهج المتبع نلاحظ ان كل الدراسات السابقة ودراسنا الحالية قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي على اعتباره أكثر ملائمة لدراسة الظواهر التنظيمية خاصة وأن كلها دراسات كمية مما تستدعي استعمال هذا المنهج.

### 2. 2 عينة البحث

بالنسبة لطرق اختيار العينة فكل الدراسات السابقة ودراسنا استعملت طريقة المعاينة العشوائية، باستثناء دراسة (2007) **Debra. K Vankovich Mullins** فقد استعملت عينة ملائمة غير احتمالية (يقصد بها عينة تم اختيارها وفق معايير يضعها الباحث).

### 4.3 أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان في جميع الدراسات السابقة، غير أنها تختلف وفق المقاييس المتبعة، فنجد في متغير الأنماط القيادية الأداة الأكثر استعمالا هي أداة **Bass and Avolio** والتي قسمت الأنماط القيادية الى تحويلية وتبادلية وقيادة عدم التدخل حيث تتفق مع دراستنا الحالية باستثناء نمط عدم التدخل، باستثناء دراسة **Eero Ignatius (2003)** التي حددت قادة لديهم تفضيلات شخصية مختلفة واستعمل في دراسته أربع تفضيلات من أصل ثمانية (الاستشعار-الحدس-التفكير-الشعور). أما فيما يخص متغير الثقافة التنظيمية فأغلب الدراسات تناولت مقياس **Robert Quinn** الذي قسم الثقافة إلى أربعة أنواع (القبيلة، الابداعية، السوق والهرمية) والتي تتفق مع دراستنا الحالية، غير أن دراسة كل من **Jesus Casida (2008)** و **Tommy K. Darwis (2010)** استخدمتا نموذج **Dinison** بدون التفصيل في أبعاده، كما اختار كل من **نجاح احمد ساري الخزاعي (2014)** وأسامة الفراج (2011) فقد قاما بقياس الثقافة التنظيمية بناء على معايير معينة وغير مصنفة للقيم التنظيمية.

### تاسعا: خطة الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع، قسمت الدراسة الى ثلاثة فصول حيث تناول الفصل الاول الإطار النظري للثقافة التنظيمية، قدمنا فيه مبحثين المبحث الأول تضمن أساسيات الثقافة التنظيمية من تعاريف وخصائص، مصادرها ومستوياتها، أما المبحث فكان حول النماذج التي اقترحها الباحثون حول الثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني جاء بعنوان القيادة الإدارية في المنظمات، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول قدم مدخلا عاما للقيادة الإدارية أما المبحث الثاني فقد تضمن المداخل المفسرة للقيادة الإدارية، في حين تطرق المبحث الأخير لقيادة الثقافة التنظيمية موضحين من خلاله المداخل التي تؤثر فيها القيادة على الثقافة التنظيمية من حيث إنشائها والمحافظة عليها وتغييرها.

وفي الفصل الأخير خصصناه لدراسة دور الأنماط القيادية في تحديد الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة لمؤسسة سوناطراك تم من خلاله تقديم أربعة مباحث: المبحث الأول تقديم مجموعة سوناطراك، المبحث الثاني خطوات الدراسة التطبيقية، المبحث الثالث جاء فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، المبحث الرابع قدمنا من خلاله نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

وفي الأخير خاتمة تتضمن أهم نتائج الدراسة إضافة إلى مجموعة من التوصيات ومقترحات وأفاق البحث المستقبلية.



الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة  
التنظيمية

## تمهيد الفصل الأول:

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد، ونظرا للمتغيرات المتسارعة في حقل التنظيمات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف المؤسسة في الوقت الحالي فقد لجأت الدراسات إلى محاولة فهم العلاقات داخل المؤسسة، وتوصلت إلى وجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية في مجملها تشكل الثقافة التنظيمية والتي تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة. حيث تمثل الإطار الذي يشكل السلوك الإنساني ويصوغ معتقداته وقيمه واتجاهاته ودوافعه وميوله، ومثل هذا الأثر للثقافة لا يقتصر على الأفراد في المجتمع بل يتعداه ليشمل التأثير على المنظمات باختلاف أنواعها وتنوع أهدافها وتعدد مجالات عملها، وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا الفصل.

## المبحث الأول: أساسيات ثقافة المنظمة:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية أبعاده الحقيقية إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث بدأ عدد كبير من الباحثين والمنظرين الإداريين بالاهتمام بهذا المفهوم وشرحه، وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل للإدارية، ولقد أكد الباحثون على أن ثقافة المنظمة تمثل قوة دافعة هائلة حينما تتوافق مع توجهات وإستراتيجية المنظمة، ولكنها بالمثل يمكن أن تمثل تهديدا خطيرا إذا أضعفت قدرة المنظمة على مواجهة تحديات المنافسة أو التكيف مع ما يحيط بها من متغيرات، انطلاقا من طبيعة القيم والمعتقدات السائدة بها.

### المطلب الأول: ماهية ثقافة المنظمة:

يعد مصطلح ثقافة المنظمة من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، حيث اعتمد كل باحث على زاوية معينة لي طرح بها موضوع ثقافة المنظمة وهذا ما أدى إلى تعدد اتجاهات الباحثين: (1)

**الاتجاه الأول:** ركز على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة، حيث اعتبر أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها جميع أفراد المنظمة. ، والبعض أضاف للثقافة اللغة والرموز والشعارات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى جيل وتؤثر في سلوك الأفراد.

**الاتجاه الثاني:** يعطي وزنا زائدا للمظاهر المادية الملموسة في وصف الثقافة التنظيمية مثل اللباس والمباني، والشعارات.

**الاتجاه الثالث:** جاء كمزيج للبعدين السابقين واشتمل على الأنماط الفكرية والسلوكية التي تكون مزيجا يدعى النسيج الثقافي والذي يوازن بين العقل والفعل، على اعتبار أن النسيج الثقافي هو مجموعة من الافتراضات المسلم بها، والظواهر المادية الثقافية مثل القصص والرموز والهيكل التنظيمي وقوته.

**الاتجاه الرابع:** يصف الثقافة بشيء من الشمولية حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات ووسيلة التعامل الفعالة مع البيئة.

### الفرع الأول: تعريف ثقافة المنظمة:

(1) ياسين بوناب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير، مداخلة ضمن ملتقى وني حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة

الجزائرية، 29 ماي 2013، جامعة الجزائر 2، ص 4 .

لقد عرّف **Andrew Pettigrew 1979** الثقافة التنظيمية على أنها "نظام من المعاني المقبولة علناً وجماعياً والتي تعمل لمجموعة معينة في وقت معين واعتبر الثقافة وسيلة لتنمية الالتزام بين الأعضاء، ولاسيما داخل المنظمات الجديدة، واعتبر أن نتاج هذه الثقافة هي الرموز، اللغة، المعتقدات، الشعائر، الطقوس، و الإيديولوجيات وأنها هذه المكونات من صنع المؤسس الأول. (1)

ويعرفها **Ouchi 1981** ، بأنها "مجموعة الرموز والاحتفالات والأساطير التي تنقل المنظمة من خلالها القيم والمعتقدات الأساسية لموظفيها. " (2)

أما **Mouton and Black 1985** فعرفها أنها طرق روتينية لفعل الأشياء التي يقبلها الناس ويعيشون بها، و أن لدى المنظمات قواعد وقيم تؤثر على كيفية تصرف الأعضاء بحيث تمنعهم من بذل أقصى جهد أو قد تشجعهم على القيام بذلك. (3)

و يؤكد **1989 O'Reilly** أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعايير المركزية التي تميز المنظمة والتي تشكل سلوك الأفراد والجماعات داخلها. ويضيف أنه يمكن تعريف هذه المعايير على أنها توقعات فيما يتعلق بالسلوكيات المناسبة والسلوكيات غير الملائمة. (4)

بالنسبة لكل من: **A. Kenndy, E. Deal** فهي: مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة بان يكون عضوا فيها(5).

و من وجهة نظر **E. Schein**: في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة، فان الثقافة التنظيمية: نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي

(1) J.A. Chatman, C.A. O'Reilly, Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture, **Journal Research in Organizational Behavior** ,v36,2016,p202

(2)Elizabeth F. Cabrera, Jaime Bonache, AN EXPERT HR SYSTEM FOR ALIGNING ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGY,Human Resource Planning Vol.22,no.1, 51- 601999,p 57

(3) Vincent M Ribie`re1Ales`aSas`a Sitar, Critical role of leadership in nurturing a knowledge- supporting culture, **Knowledge Management Research & Practice** 20031 ,p 40

(4)57p,Op- citElizabeth F. Cabrera

(5) – مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة باتنة 20015، ص 65.

والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لان يجعله صالحا لان يجعله صالحا لان يجري تعليمه للأعضاء الجدد على انه الطريقة الصحيحة لفهم والتفكير والإدراك والشعور فيها يتعلق بتلك المشكلات<sup>(1)</sup>.  
و يرى شاين أنه إضافة إلى صفة المشاركة في الثقافة هناك عناصر أخرى بالغة الأهمية وهي:  
الاستقرار الهيكلي، العمق، الاتساع، التنميط والتكامل<sup>(2)</sup>.  
و يرى موريس MouriceThevenet، أن ثقافة المنظمة هي ما يوحد المنظمة في ممارساتها، وكذلك ما يميزها عن غيرها<sup>(3)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم ثقافة المنظمة: خلال شقين:

- 1- مجموعة من القيم والافتراضات التي تتشكل من خلال تفاعل أفراد المنظمة في المدى الطويل.
- 2- ثقافة المنظمة لها مظهرين: مظهر داخلي يكون الإطار العام والمتداول بين أفراد المنظمة الواحدة وهو ما يميزها عن باقي المنظمات، و مظهر خارجي وهو ردود الفعل اتجاه المتغيرات الخارجية التي تواجه المنظمة ومدى التكيف مع هذه المتغيرات.

الفرع الثاني: خصائص ثقافة المنظمة والعوامل المحددة لها

أولاً: الخصائص:

تتميز ثقافة المنظمة بجملة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

1) ثقافة المنظمة هي ظاهرة جماعية التي تجمع أفراد داخل المنظمة وتوحدهم حول قيم ومعايير ومبادئ مشتركة، ثقافة المنظمة هي إذن فضاء أين الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمة يؤسسون التواصل فيما بينهم عن طريق القيم والمعايير التي بالنسبة إليهم كعلامات مشتركة والتي تميزهم عن الجماعات الأخرى.

2) ثقافة المنظمة هي نشاط رمزي التي تسمح للأفراد داخل نفس الجماعة أو المؤسسة تبادل المعلومات بعيدا عن الاعتماد على القواعد الرسمية من خلال إنتاج الرموز، هذه الرموز يمكن أن تأخذ شكل أسماء، شعارات، ألوان خاصة، رموز وإشارات لغوية... الخ، كل هذا يشكل هوية وميزة خاصة بهذه

(1) - ادجار شاين، الثقافة التنظيمية و القيادة، ترجمة منيرك صبحي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة السعودية، 2011، ص 31.

(2) - ادجار شاين، مرجع سابق ص 28.

(3) - بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوك و الأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة. مجلة الباحث، عدد 3، 2004، ص 148.

المنظمة، إنتاج هذه الرموز إذن يعتبر جزء من ثقافة المنظمة، التي تلعب دوراً أساسياً بالنسبة للعمال مثال: لبس القميص الأبيض عند عمال شركة IBN.

**(3) ثقافة المنظمة من خصائصها أنها تتم عن طريق التعلم والنقل عن طريق التفاعل والتكرار، بمعنى أن جميع القيم والمعايير والمبادئ التي تتبناها المؤسسة يتم تحويلها وتلقينها إلى الأعضاء الجدد، ما يسمى بعملية التثاقف، حتى يستطيعوا الاندماج بسهولة داخل المنظمة/ فهي تكتسب من خلال تفاعل العضو الجديد مع الجماعة التي يعمل معها.**

**(4) ثقافة المنظمة هي إنتاج جماعي الذي يتطور مع الزمن، عن طريق سيرورة من القرارات، وردود الأفعال لأحداث مرت بها المؤسسة خلال تاريخها الطويل، ثقافة المنظمة إذن تنشأ من خلال حالات وأحداث مرت بها المؤسسة خلال دورتها التطورية، والتي مست المنظمة في العمق، وبقيت في الذاكرة.**

**(5) ثقافة المنظمة هي عامل للهوية والانتماء الاجتماعي، عن طريق خلق فضاء داخل المنظمة الذي يسمح بتوحيد الفاعلين حول نفس المبادئ والقيم والرموز، والتي تميزهم عن الآخرين في المحيط الخارجي، فتقافة المنظمة تمنح للعمال هوية وانتماء اجتماعي يميزهم، ويكسبهم مكانة اجتماعية تحظى بالاحترام والتقدير خارج المؤسسة، مثال عامل في شركة Renault يصرح " يعرفونني كعامل في شركة رونو، هذا يشكل جزء من هويتي " (1).**

**(6) تلعب الثقافة دوراً مهماً في توفير آليات التحكم السلوكي، تحاول معظم أنظمة التنظيم الاجتماعي التحكم في تقلب سلوك الأعضاء. سواء كانت منظمة تجارية أو نادٍ أو مجتمع أو أمة، تحتاج الأنظمة الاجتماعية إلى الحد من سلوكيات معينة وتشجيع الآخرين. على مستوى واحد، تقوم المنظمات بإعداد القواعد والإجراءات والمعايير جنباً إلى جنب مع عواقب مختلفة للامتثال وعدم الامتثال. هذا النظام الرسمي هو جزء من الهيكل الرسمي للمنظمة. ومع ذلك، غالباً ما نجد درجة عالية من الانتظام السلوكي عبر الاتساق السلوكي الفردي في المنظمة بدون نظام رسمي قوي من القواعد واللوائح. في هذه الحالات، غالباً ما تكون الثقافة التنظيمية هي التي توفر التوجيه غير الرسمي.**

ثقافة المنظمة تشجع الاستقرار، في معظم النظم الاجتماعية يوجد دوران وتحولات، وعلى الرغم من التغييرات في الأعضاء وفي القيادة، فإن العديد من المنظمات تحتفظ بخصائص معينة، ويتم التعامل مع

(1) -بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع العمل و التنظيم، جامعة وهران، 2014، ص 43.



المشكلات بشكل أساسي بنفس الطريقة، ويستمر السلوك في التوجه نحو نفس المهمة والأهداف. وغالبًا ما تنتقل ثقافة المنظمة من "جيل" إلى "جيل" مما يخلق مستوى مرتفعًا نسبيًا من الاستقرار بمرور الوقت. (1) تعتبر ثقافة المنظمة نظامًا مركبًا، حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيلها للثقافة التنظيمية، فتشمل العناصر الثلاثة التالية:

الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار.

الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة.

الجانب المادي: كلما ينتج الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها. (2)

### ثانياً: العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي: (3)

عند تقييم طبيعة ثقافة المنظمة، من المهم للمديرين فهم العوامل التي تؤثر على الثقافة. تتضمن مجموعات العوامل التي يتم الاستشهاد بها بشكل متكرر وفقاً لشين 1991 ما يلي:

**1) بيئة الأعمال:** تساعد بيئة الأعمال العامة التي تعمل فيها المنظمة على تحديد الثقافة. سيؤثر المجتمع ككل على الآراء حول العمل والمال والوضع وأنواع مختلفة من الوظائف. تسلط كتابات علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الضوء على الاختلافات في المواقف الثقافية بين المناطق الجغرافية وكذلك الاختلافات بين المستويات المختلفة للطبقات الاجتماعية: ستؤثر هذه الاختلافات على الالتزام واحترام المديرين والمواقف تجاه الخدمة والعميل.

**2) القيادة:** يعتقد مؤلفون مثل Kotter et al 1992 و Schein 1983 أن القيادة لها بعض التأثير على ثقافة المنظمة، ومع ذلك، لا يوجد دليل تجريبي يشير إلى أنها تتمتع بالقوة والتوجيه تمامًا. اليد التي اقترحتها هؤلاء المؤلفون. عندما يكون هناك دليل على وجود صلة بين القيادة والثقافة، يكون ذلك في

(1) Gabriel KamauKung'u, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGE, nov 2015, p 8

(2) محمود أبوبكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصر، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الإسكندرية: الدارالجامعية، 2005، ص 470 .

(3) Samson Ibidunni, Mayowa Agboola, **Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance**, European Journal of Business and Management , Vol.5, No.32, 2013, p 180

المنظمات الناشئة حديثاً. في المنظمات الجديدة، يعتقد Pettigrew 1979 أن رائد الأعمال أو المؤسس يؤثر على الثقافة من خلال طموحاته الخاصة، العمليات التفاعلية بين رواد الأعمال وأتباعهم والعمليات العامة التي يتم من خلالها توليد الهدف والالتزام واستدامته. رأى Schein 1991 أن المؤسس له دور حاسم في تقليل القلق في حالة المجموعة الجديدة. نظرًا لأن صفات المؤسس لكيفية عمل الأشياء تساعد في وضع معايير للسلوك المقبول وأفضل الممارسات، فإنها تساعد أيضًا في هيكل العلاقات غير المنظمة في البداية بين أعضاء المجموعة الجدد.

**3) ممارسات الإدارة وعملية التنشئة الاجتماعية الرسمية:** من المرجح أن تؤثر الطريقة التي تدار بها المنظمة بشكل إيجابي أو سلبي على معتقدات الموظفين ومواقفهم وسلوكهم. لخص كوتر **Kotter** تعريفات العديد من المؤلفين للقيادة بالقول إنها تشارك **involved** في الاتجاه طويل المدى للمنظمة من خلال تطوير رؤية واستراتيجيات للمستقبل.

يكون القائد بعد ذلك مسؤولاً عن توصيل هذه الرؤية من خلال الأقوال والأفعال إلى الجماهير الداخلية والخارجية مع تحفيز وإلهام الأفراد الذين يتعين عليهم تسليمها. من ناحية أخرى، توصف الإدارة عمومًا بأنها تتعلق بالتخطيط التفصيلي ووضع الميزانيات والتنظيم والرقابة والتوظيف في المنظمة وكذلك حل المشكلات المخصصة.

ضمن مهام الإدارة هذه، يتحكم المديرون في ترتيب العوامل التي تؤثر على انتقال الثقافة. وأهم هذه العوامل، التي أبرزها هاريسون 1991، هي التوظيف وإجراءات التنشئة الاجتماعية الرسمية ودوران الموظفين.

**4) عملية التنشئة الاجتماعية غير الرسمية:** نظرًا لأن جميع تعريفات ثقافة الشركة تحدد العنصر الحاسم للمشاركة مع مجموعة، فمن المهم النظر في كيفية تصرف الفرد ضمن سياق المجموعة. من نظرية ديناميكية المجموعة، لدى الفرد في بيئة المجموعة ثلاثة احتياجات أساسية.

أول هذه الأشياء هو الشعور بأنك جزء من المجموعة من خلال تطوير دور قابل للتطبيق والاعتراف من قبل الأعضاء الآخرين في المجموعة. وهذا ينطوي على حل وسط للحفاظ على هوية مميزة ومنفصلة في نفس الوقت الذي يُنظر إليه على أنه عضو في المجموعة.

ثانيًا، هناك حاجة للشعور بالقوة والقدرة على التأثير والسيطرة مع قبول احتياجات الآخرين لفعل الشيء نفسه، وهذا يمكن أن يؤدي إلى الصراع ولكن يمكن أن يساعد أيضًا في صياغة أدوار الأفراد داخل المجموعة.

ثالثًا، هناك حاجة للشعور بالقبول من قبل المجموعة وتحقيق الأمن الأساسي والألفة التي تأتي مع ذلك. هذه العوامل مهمة سواء كانت مجموعة جديدة تمامًا يتم تشكيلها أو عندما يدخل عضو جديد مجموعة موجودة. رأى شين 1991 أن هذه الاحتياجات تعكس الاحتياجات الإنسانية الأساسية للأمن، والسيطرة على البيئة التأثير والسيطرة والحب والقبول والحميمية.

### الفرع الثالث: مصادر ثقافة المنظمة وأهميتها

#### أولاً: المصادر

إن التطرق إلى مستويات الثقافة التنظيمية يدفعنا أولاً إلى شرح مصادرها حتى يتضح لنا كيف تتشكل هذه الثقافة وكيف تتفاعل هذه المكونات لتشكل في الأخير المرجعية الأساسية لكل التصرفات والسلوكيات التي تصدر عن كل فرد داخل المنظمة.

#### 1) المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، ومعايير السلوك:

هذه المفاهيم تعتبر جد متقاربة والحدود بينها جد دقيقة، فالمعتقدات التنظيمية هي الافتراضات العامة حول سير العمل داخل المجموعة وكيفية انجاز المهام، في حين أن القيم التنظيمية هي التفضيلات المشتركة بين أعضاء المجموعة الواحدة حول سلوكيات وتوجهات معينة فيما يخص الخطأ والصواب وما هو المقبول وغير المقبول، أما المعايير فتأتي كقواعد خاصة بالسلوك وتطبيق على كل مجموعة<sup>(1)</sup>. فإذا كان المعيار الذي يحكم به على قيمة الناس هو مدى التفهم للغير مثلاً، فإنه يمكن اشتقاق صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ، مثل التعاون والتكامل<sup>(2)</sup>.

#### 2) الأساطير والأبطال:

و هي عبارة عن الأحداث الماضية، وهي بمثابة مرجعية تاريخية للمنظمة، مرجعية لنجاحها وفتراتها البطولية، حيث تهدف إلى خلق صورة مثالية للمنظمة، كما تؤثر في نظم القيم بشكل ما، من خلال نقل قيم أولئك الأبطال الذين حققوا انجازات تنظيمية مبهرة<sup>(3)</sup>.

(1)– Garette Bernard Et auters, Stratégore. Seme edition, Dunad Paris 2009 P 781.

(2) – نور الدين تاويريت، نسيم بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير الثقافي، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، بسكرة الجزائر، العدد 9، 2014، ص 118.

(3)– Garette Bernad. Of cit. p 782.

كما أن هذه الأساطير تدعو في الغالب إلى الافتخار مما يزيد من شعور الأفراد بالانتماء إلى المنظمة، ويرى بعض المتخصصين أن الأساطير يمكن تمييزها إلى نوعين: (1)

أ- أسطورة الأصول: حيث تتجسد في القصص والروايات التي تتحدث عن نشأة المنظمة، والدور الأساسي الذي لعبه بعض الأفراد في ذلك. غير أن التأثير الأعمى بقيم المؤسسين قد يؤدي إلى نتائج كارثية خاصة عندما يتعلق الأمر بضرورة التغيير وعمليات التكيف مع الظروف الطارئة.

ب- أسطورة التحول: ومن خلال ذلك يتعرف الأفراد على المرافق الصعبة التي مرت بها المنظمة وتمكنت من تجاوزها بنجاح، حيث يتم تداول لحديث عن بعض البطولات التي كانت سببا في بقاء المنظمة أو التفوق الذي حققته عبر تاريخها، وتعمل إدارة المنظمة على نشر مثل هذه الأساطير لتشجيع التنافس والمبادرة الشخصية.

3) الطقوس: تعرف الطقوس على أنها عبارة عن نشاط محكوم وموصوف بقاعدة رمزية، حيث يكون مقترح لشكل العمل الجماعي الذي تكمن فيه قيم وهوية المجموعة، إذ تشرع بطريقة مجردة ضمن سباق المناسبة أو الحدث المعني مثل الكلام الرسمي، مراسيم التقاعد، عشاء الموظفين، وهي مشابهة لتشريعات مخترعة بدلا من السلوك التلقائي. حيث تسهم هذه الطقوس في التعبير الرمزي للمؤسسة وشعاراتها، تكون هذه الطقوس يومية أو سنوية كالاحتفال بعيد تأسيس المؤسسة، وتهدف إلى نقل القيم التنظيمية للعمال الجدد وتقوية الشعور وتعزيز الهوية (2).

و تعتبر الوظيفة الكبيرة التي تؤديها الطقوس في أي ثقافة تنظيمية وظيفية رمزية لتفريق التماسك للاجتماعي لاحتوائها على حجم معتبر من الأفعال والنشاطات المتكررة، وعلى العموم يمكن تمييز نوعين من الطقوس التنظيمية:

أ- الطقوس المدمجة: تهدف إلى تقوية روح الانتماء والولاء للمؤسسة، وتوطيد العلاقات لزيادة التماسك الاجتماعي، وذلك بإقامة الحفلات في المناسبات الدورية، تكريم المتفوقين لتعزيز السلوكيات المرغوبة، حيث يمكن اعتبار الطقوس المدمجة بمثابة الدافع الذي يشجع العلاقات الاجتماعية الايجابية الموجودة بين الأفراد داخل المنظمة.

(1) حليس سمير، التغيير التكنولوجي و تأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016، ص 186.

(2) هيشور محمد لمين، ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2016، ص 84.

ب- **الطقوس المخالفة:** حيث تهدف في العموم إلى إعطاء الشرعية اللازمة لبعض الاختلافات الموجودة داخل المنظمة والتي تنتج عن الهيكل التنظيمي الرسمي، كالتباين في الانتماء لنفس المستوى التنظيمي، أو قيم معين، وهذا النوع من الطقوس يهدف إلى إقناع بعض الأفراد المنتمين للمنظمة بالدور الذي يؤديه داخلها، والوضعية التي تحتلونها فيها، كما تعمل هذه الطقوس على تقريب وجهات النظر وحل النزاعات العمالية، ومن أمثلة ذلك تكريس المشاركة في اتخاذ القرارات كممارسة تلزم كل المعنيين بتلك القرارات يتحمل مسؤولياتهم كاملة<sup>(1)</sup>.

#### 4) الإشارات والرموز واللغة:

حيث نعتبر الرموز والإشارات من وسائل الاتصال التي تعبر عن المعاني، لذلك نجد بعض المؤسسات تحرص على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني، الأثاث، اللباس، حتى تتميز عن غيرها من المؤسسات فترتبط هذه الرموز بذهن أعضائها مما يعزز الشعور بالهوية والانتماء وكذلك صورتها بالنسبة للمحيط الخارجي، أما بالنسبة للغة فيمكن اعتبارها على أنها منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني مما تسهل عملية التواصل وفعاليتها<sup>(2)</sup>.

#### 5) المحرمات: Tabous:

يرتبط هذا المصطلح بمفهوم الخوف والخطوط الحمراء، مما يستدعي عدم الخوض في بعض المواضيع وتجنبها أمام أشخاص معينين أو المسؤولين، وذلك لضمان السير الحسن للعمل داخل المنظمة، مثل فشل صفقات معينة، إخفاقات المدير أو بعض المرؤوسين... الخ<sup>(3)</sup>.

#### ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

اقترح Desson & Clouthier 2010 أن الثقافة التنظيمية مهمة جداً لتحقيق أهداف المنظمة، وخلق صورة عامة إيجابية، وبناء علاقات محترمة مع أصحاب المصلحة، جذب الموظفين المرغوب فيهم والاحتفاظ بهم، ومساعدة المنظمة على اتخاذ الإجراءات والقرارات الصحيحة، والحفاظ على سلوك الموظفين بشكل صحيح مع الجميع داخل المنظمة ومع أصحاب المصلحة الخارجيين، ومساعدة الأفراد والفرق على

(1) حليس سمير، مرجع سابق، ص 147.

(2) Olivier DEVILLARD, Dominique REY, Culture D'entreprise, un actif Stratégique, Dunos, Paris, France, 2008, P 65.

(3) - GaretteBernad. Of cit. p 784.

القيام بالأعمال الموكلة إليهم بكفاءة، واستدامة المنظمة اقبل التغييرات. موات 2002 اقترح أن الثقافة التنظيمية تسهل:

✓ تعيين الموظفين الذين سينجحون في المنظمة خفض تكاليف التوظيف والتطوير وصيانة الموارد البشرية وإدارتها.

✓ إنشاء سياسات ومهام لزيادة الربحية والنمو والاستجابة لمتطلبات السوق.

✓ إجراء تغييرات كبيرة على المنظمة استجابة لتهديدات حقيقية لاستمرار وجودها.

✓ تسهيل عمليات الاندماج والمشاريع المشتركة والاستحواذ.

اقترح Elena & Elena 2013 أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في مساهمة الثقافة التنظيمية في

الأداء السليم للمنظمة، وتعزيز الاتصالات، والتنشئة الاجتماعية للأعضاء، خلق الثقة في الوسائل والطرق لتحقيق أهداف المنظمة. بالإضافة إلى تعليم الموظفين ما هو مقبول وما ليس بمقبول في المنظمة.

كما صرح Sadri & Lees، 2001 أن فوائد الثقافة الإيجابية، تؤدي إلى بيئة عمل أكثر إمتاعاً، وتزيد من مستويات العمل الجماعي، ومشاركة المعلومات، وخلق أفكار جديدة، وزيادة تفاعل الموظفين من أجل التعلم والتحسين المستمر.

قرر Kajewsk i& Weippert، 2001 أن هناك ستة أسباب وراء أهمية الثقافة التنظيمية:

✓ تركز الثقافة على الاتصال على جميع مستويات التسلسل الهرمي للمنظمة.

✓ من خلال التركيز على الثقافة، يركز المرء لا محالة على الروتين اليومي وصنع المعنى الذي هو عملية بناء الهويات والواقع المشترك بين أعضاء المنظمة.

✓ يركز النهج الثقافي على القضايا التي يتم تجاهلها إلى حد كبير مثل الافتراضات ويجلب القيم والدوافع الأساسية إلى السطح.

✓ توفر الثقافة التنظيمية رؤية أفضل لمديري وقادة المنظمة، من حيث المشاركة وصنع المعنى.

✓ المساعدة في تحديد المناهج الجديدة والتجاهات للمنظمات المستقبلية.

✓ الثقافة ليست مجرد متغير يؤثر على المنظمة، ولكن لا يمكن تمييزها عن المنظمة. (1)

(1)Sultan Aalateeg, **Organizational Culture Does Matter**, Journal of Business and Management, Volume 19, Issue 11. Ver. II November. 2017,p59

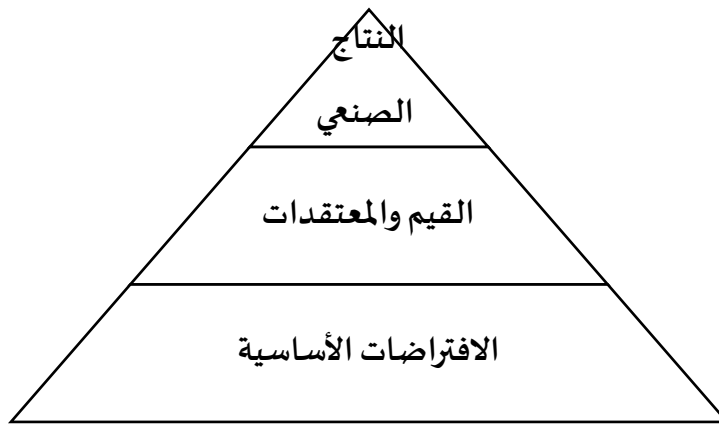
### المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

يذهب الباحثون إلى تركيز دراستهم للثقافة التنظيمية على أحد المستويات، اختار الكثيرون دراسة الثقافة من خلال تقييم القيم المشتركة بين الأفراد داخل منظمة، حيث تعتبر القيم مستقرة نسبيًا ومعتقدات أساسية دائمة في استصواب بعض السلوكيات أو الحالات النهائية، وبفهم هذه الطريقة، يمكن تمييز الثقافات التنظيمية بما يعتبره أعضاء المنظمات المختلفة مهمًا أو مرغوبًا فيه.

### الفرع الأول: نموذج Schein

حسب Schein فإن فهم الثقافة التنظيمية يتطلب أولاً تحليلها إلى مستويات حددها في ثلاثة، حيث يرى أن هذه المستويات تتراوح بين الانعكاسات الواضحة الملموسة التي يمكن أن يراها المرء ويشعر بها، وبين الافتراضات الأساسية اللاشعورية unconscious المتجذرة في الأعماق والتي عرفها بأنها جوهر الثقافة، وضمن هذين المستويين نجد العديد من القيم والمعتقدات والأعراف وقواعد السلوك التي يستخدمها أعضاء الثقافة كطريقة لتصوير ووصف تلك الثقافة لأنفسهم وللآخرين، كما هو موضح في الشكل رقم (02):

### الشكل رقم (02): نموذج Schein



Source: E.H Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3<sup>rd</sup> edition, Jossey-Bass Business and Management series, p 26.

(1) **النتاج الصناعي**: على السطح يأتي النتاج الصناعي حيث شمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعها ويشعر بها حين يقابل مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة، وهذا الناتج يضم المنتجات الظاهرة مثل الهندسة المعمارية للبيئة المادية، اللغة، التقنيات، المنتجات، الإبداعات الفنية، وأيضاً أسلوب اللباس، طريقة الاتصال وإظهار العواطف والأساطير التي تروى عن المنظمة إضافة إلى القيم المعلنة للمنظمة والطقوس المتبعة.

و أهم نقطة يمكن ذكرها أن هذا المستوى من الثقافة يمكن ملاحظته بشكل سهل لكن فك رموزه في غاية الصعوبة، حيث يمكن للملاحظين أن يصفوا ما يرونه ويشعرون به ولكن لا يستطيعون بذلك وحده إعادة بناء ما تغيبه هذه الأشياء بالنسبة إلى مجموعة معينة، وهنا يمكن الخطأ والخطر الكبير في محاولة الاعتماد على النتائج الصناعي وحده لتخمين الافتراضات الأعمق لأنه من المحتم أن تكون تفسيرات المرء مجرد انعكاسات لمشواره وردود فعله الخاصة. وبالتالي فإن معاني النتائج الصناعي تتضح بشكل تدريجي ولكن ضمن من فترة زمنية كافية، أما إذا أراد المرء أن يتمكن من الفهم بسرعة أكبر فيجب عليه محاولة تحليل القيم والأعراف والقواعد المعتمدة والتي هي الموجهة لسلوك أعضاء المنظمة مما ينقلنا البحث عن المستوى التالي من تحليل الثقافة التنظيمية.

## (2) المعتقدات والقيم المعتمدة:

يرى " شين " انه عند بداية تكون المنظمات، أو عند مواجهة مهمة أو قضية أو مسألة جديدة، فإن أو حل يقترح للتعامل معها يمثل افتراضات خاصة بأحد الأفراد لما هو صواب وما هو خطأ وما يصلح وما لا يصلح، وهؤلاء من يسود رأيهم ويؤثرون في باقي أفراد المنظمة على تبني منهاج معين في التعامل مع المشاكل يعرفون بأنهم قادة أو مؤسسون، وإذا نجح هؤلاء في جعل باقي المجموعة تتصرف وفقا لاعتقادهم وإذا نجح الحل المقترح، وإذا اشتركوا في إدراك ذلك النجاح، فإن القيمة المدركة تتحول تدريجيا إلى قيمة مشتركة أو اعتقاد مشترك، ثم في النهاية إلى افتراض مشترك إذا استمرت التصرفات المبنية عليها في تحقيق النجاح، ومن جهة أخرى فإنه هناك مجالات معينة للقيم حيث تعالج عناصر أقل خضوعا للسيطرة التي تعالج نواحي جمالية وأخلاقية، حيث يكون الإجماع من خلال المصادقة الاجتماعية لا يزال أمرا ممكنا في مثل هذه الحالات.

في هذا المستوى يمكن للمعتقدات والقيم أن تنتبأ بالكثير من السلوك الملاحظ على مستوى النتائج الصناعي، ولكن إذا لم تكن هذه القيم والمعتقدات مبنية على تعلم سابق فإنها قد لا تكون على وفاق ما سيقوم به أعضاء المنظمة في موافق ينبغي أن تكون هذه المعتقدات والقيم فعالة فيها.

و في أحيان كثيرة تترك المعتقدات والقيم المعتمدة مجالات واسعة من السلوك دون تفسير، فتجعلنا نشعر إننا نفهم جزءا من الثقافة ولكن مازلنا عاجزين عن استيعاب الثقافة كلها، ولكي نحقق مستوى أعمق من الفهم ولكي نتنبأ بالسلوك المستقبلي، علينا أن نفهم الفئة التي تنتمي إليها الافتراضات الضمنية الأساسية فهما تماما.

## (3) الافتراضات الضمنية الأساسية:



وهي التي توجه في العادة السلوك داخل المنظمة، وترشد أعضائها إلى كيفية استيعاب الأمور والتفكير فيها والشعور بها، وتميل الافتراضات الأساسية حسب شين لان تكون غير قابلة للمناقشة والمواجهة، ولذلك فتغييرها أمر في غاية الصعوبة، كما أن أي تحد لأحد هذه الافتراضات يفتح المجال للقلق وتبني المواقف الدفاعية، ومن هذا المعنى يمكن التفكير بالافتراضات الأساسية المشتركة التي تشكل ثقافة منظمة ما على أنها آليات دفاع معرفية نفسية على مستوى الفرد مما يسمح باستمرار أداء الأعمال.

و يمكن توضيح عمل الافتراضات الأساسية من خلال المثال التالي، إذا افترضنا بناءا على خبرتنا أو ثقافتنا السابقة أن الآخرين سيستغلوننا كلما سمحت لهم الفرصة، فإننا نتوقع أن نتعرض للاستغلال ونفسر سلوك الآخرين وفق توقعاتنا، فعندما نرى أشخاصا يجلسون جلسة يوحى ظاهرها بالتراخي نفسر سلوكهم بأنه " تسكع" وليس " تفكيراً في مسألة مهمة"، و نرى الغياب عن العمل على انه " تهرب " وليس أداء للعمل في المنزل.

في المقابل، إذا افترضنا أن لدى الجميع حوافز عالية وأنهم شديدي الكفاءة، سنتصرف وفقا لهذا الافتراض، فإذا تبين أن احد غير منتج في منظمة كهذه، فسنفترض أن هناك عدم توافق بين الشخص والوظيفة المكلف بها وليس كسولا في أن يكون منتجا حتى لو تطلب منه الأمر العمل في المنزل.

يمكن أن تدرس ثقافة أية مجموعة على هذه المستويات الثلاثة، وإذا لم يقع المرء بفك رموز نمط الافتراضات الأساسية، فلن يعرف كيف يفسر النتاج الصناعي تفسيراً صحيحاً، ولن يعرف مصداقية القيم الطاهرة، وبعبارة أخرى يكمن جوهر الثقافة التنظيمية في نمط الافتراضات الأساسية. (1)

### الفرع الثاني: نموذج البصل لـ: HOFSTEDE

وتعتبر أفضل الدراسات دراسات Hofstede 1984-1991، التي شخصت ملامح الفكر الإداري في المجتمعات العالمية اعتماداً على المنظور الثقافي، حيث افترضت أن النظم والممارسات الإدارية تتباين وتختلف بناء على تباين الثقافات، فكل نموذج إداري سيتأثر بالثقافة الوطنية التي تنتمي إليها كل مؤسسة. Hofstede عالم إداري هولندي حيث أُعطي مهمة تطوير الوضع الإداري في شركة IBM عن طريق تحسين أداء العاملين في الشركة بين عامي 1975 م 1967، قام بتوزيع حوالي 100,000 استبيان على العاملين، وتبين لهم خلال هذه الدراسة الضخمة 4 أبعاد ساعدت في مابعد على تشخيص وتفسير أسباب وجود الاختلافات الظاهرة والمنتشرة في كافة المكاتب العاملة لشركات IBM حيث كانت هذه الشركة العملاقة

(1) ادجار شين، مرجع سابق، ص ص 37- 43

من أكثر الشركات نجاحاً في العالم في ذلك الوقت. وكانت تلك الأبعاد الاكتشاف الأساس الذي استطاع Hofstede من خلاله تصنيفه 53 دولة والتي اشتملت عليها دراسته في جداول بناء على أبعاده الأربعة، والتي مكنت من تفسير أسباب وجود الاختلافات الثقافية وفسر من خلالها مسألة تعدد الثقافات واختلافاتها. وقدم نظريته وفق أهمية الأخذ بالاعتبارات الثقافية في فهم سلوكيات وانطباعات الأفراد داخل المنظمات بناء على الأبعاد الأربعة التالية:

(1) Power Distance التباعد في النفوذ الوظيفي وسيتم له بالرمز . PD

(2) Uncertainty Avoidance تجنب المجهول وسيتم له بالرمز . UD

(3) Individuality/Collectivity الفردية/الجماعية وسترمز بالرمز . IND/COLL

(4) Mascunality/Femininity الذكورية/الانثوية وسترمز بالرمز . MAS/FEM

ثم قام بالعديد من الدراسات المتعاقبة في مجال إدارة الأعمال الدولية في العديد من دول العالم كان آخرها الدراسة التي أجراها 2006 على المديرين والموظفين الصينيين، والتي أفضت لاحقاً إلى إضافة البعد الخامس وهو التوجه طويل المدى للمستقبل Long Term–Orientation ورمز لها الرمز LTO طبقت على أكثر من 23 دولة في العالم. (1)

وفقاً Hofstede، الثقافة هي "البرمجة الجماعية للعقل، التي تميز أعضاء فئة من الناس عن فئة أخرى". و قسم الثقافة أيضاً إلى أربع طبقات أو أربعة عناصر رئيسية: الرموز والأبطال والطقوس والقيم، و يعد البحث بعيداً في الطبقات الأربع أمراً بالغ الأهمية لمديري المنظمات، لأنه يمكن أن يؤثر على الأعمال أو العمليات بدرجات مختلفة وبطرق مختلفة. (2)

و استناداً إلى العبارة "الثقافة يتم تعلمها، و لا تبدأ" **Culture is learned, not initiate** ، وعلى حقيقة أن الثقافة ليست ثابتة ولكنها تتغير ديناميكياً، فهذا يُظهر أن المستويات المختلفة للثقافة لها أيضاً مدة صلاحية مختلفة، كما هو موضح في الشكل \*\*، النموذج يفرق بين القيم والطقوس والأبطال والرموز، والتي لها دورة حياة أقصر من الداخل إلى الخارج، حيث قام Hofstede بوصف القيم على أنها "جوهر الثقافة" وهي "واسعة النطاق، و اعتبر أيضاً أن اكتساب الميول إلى تفضيل حالات معينة على

(1) نافذ فايز الهرش، قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتماداً على إبعاد هوفستد الثقافية:

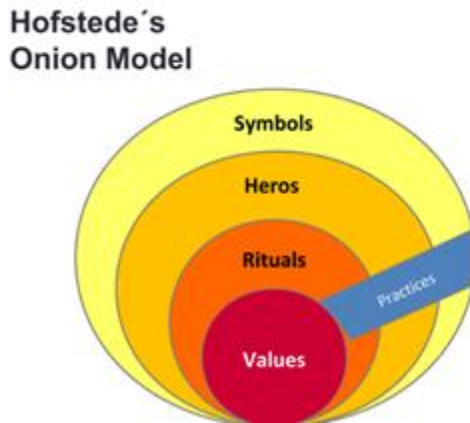
"دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008، ص 335  
(2) Shili Sun, Organizational Culture and Its Themes, International Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 12, December, 2008, pp 138- 139

الأخرى تكون في وقت مبكر من حياتنا، كما ترتبط القيم ارتباطًا وثيقًا بالقواعد الأخلاقية، وتحدد ما يعتقد الناس أنه يجب القيام به، وتحديد "الإعجابات" و"المكروهات" لكل من أصحاب العمل والموظفين، كما عرف الطقوس بأنها "أنشطة جماعية، لا لزوم لها من الناحية الفنية للوصول إلى الغايات المرجوة، ولكنها تعتبر ضرورية اجتماعياً داخل الثقافة التنظيمية"، ووضح الاختلاف بين القيم والطقوس، والتي تكون في حياة الإنسان تقريباً لها طابع ثابت وبين الأبطال والرموز التي في الغالب لها دورة حياة أقصر بكثير باستثناء "الأبطال الدينيين" والرموز ذات الصلة، مبرراً ذلك من خلال تعريف الأبطال على أنهم "أشخاص، أحياء أو أموات، حقيقيون أو وهميون، يمتلكون خصائص تحظى بتقدير كبير في المنظمة ويعملون كنماذج للسلوك"، و "الرموز هي الكلمات أو الإيماءات أو الأشياء التي تحمل معنى معيناً لا يعرفه إلا أولئك الذين يشاركون الثقافة". (1)

مع نموذج البصل للثقافة، **Hofstede** وآخرون 1990 يوضح مستوى العمق الذي تتجذر فيه الظواهر الثقافية في عقول الناس، يشير مستوى العمق كذلك إلى استمرار أنواع الظواهر الثقافية: فكلما كانت الظاهرة الثقافية أقل تجذراً، زاد احتمال تغييرها أو نبذها.

و من خلال تسمية "الممارسات"، و يقترح أيضاً أن "القيم" يتم تعلمها حصرياً في مرحلة الطفولة المبكرة وتستمر في ذهن الشخص مدى الحياة، باعتبارها "برمجة ذهنية". في المقابل، يتم تعلم "الطقوس" و"الأبطال" و"الرموز" خلال حياة الفرد وتغييرها بممارسات جديدة على المستوى الفردي. (2)

### الشكل رقم (03): نموذج البصل لـ Hofstede



Source : Shili Sun, Organizational Culture and Its Themes, International Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 12, December, 2008, p 139

(1) Ehlers, U.- D., Helmstedt C., Richter, T. University of Duisburg- Essen 2009: ANALYSING NEW E- LEARNING CULTURE, p 4

(2) Thomas Richter, A Conceptual Culture Model for Design Science Research, International Journal of Business and Social Research, Volume 06, Issue 03, 2016, p8

## الفرع الثالث: نموذج kundu

مؤلف النموذج بذل جهداً لتضمين جميع المكونات المهمة للثقافة التي اقترحها الباحثون على فترات، كما قسم الثقافة التنظيمية الى ثلاثة مستويات حاول من خلالها دمج أكثر من نموذج، في أي منظمة يمكن تصور النموذج المقترح للثقافة بنفس الطريقة، في أعرق مستوى غير مرئي توجد قيمة واعتقاد وافتراس وأفكار، يؤدي التأثير المشترك لهذه العناصر إلى تكوين الموقف، علاوة على ذلك، تكتسب القيمة والمعتقدات والأفكار شكلاً واضحاً من خلال الرموز الناتج الصناعي، الذين ينتمون إلى المستوى شبه المرئي. تتجلى القيمة والاعتقاد والأفكار والافتراضات على المستوى الأعمق والموقف في المستوى التالي وتكون مرئية بشكل صحيح في القواعد والممارسات والسلوك واللغة والأساطير والطقوس. ويمكن لأي فرد أن يحصل على نبض ثقافة المنظمة عن طريق مراقبة عناصر المستوى المرئي فقط. (1)

## أولاً: المستوى الأول

(1) القيمة: يمكن تعريف القيمة على أنها اتجاه واسع لتفضيل حالات معينة على أخرى.

(2) الأفكار: هي الروابط التي تربط الموقف بالعمل. الالتزام بالأداء وإنجاز المهام هي نتائج ترجمة الأفكار إلى أفعال.

(3) المعتقدات: تشير إلى المعلومات التي يمتلكها الفرد حول شيء ما. تؤثر المعتقدات الحالية للفرد بشكل مباشر أو غير مباشر على تطور المعتقدات المستقبلية. بمرور الوقت، تؤدي العملية المستمرة إلى تكوين شبكة متسقة من المعتقدات، وقد يُطلق على ذلك نظام المعتقدات. يتم مشاركة النظام بشكل أساسي من قبل مجموعة من الأشخاص أو المجتمع ويصبح جزءاً من الثقافة على مستوى اللاوعي.

(4) الافتراضات الأساسية: يميل الناس إلى إدراك الأحداث من حولهم على أنها متوافقة مع افتراضاتهم. تحدد الثقافة كمجموعة من الافتراضات الأساسية ما يجب الانتباه إليه، وماتعنيها لأشياء، وكيف تتفاعل عاطفياً، وما الإجراء الذي يجب اتخاذه في المواقف المختلفة. بمجرد تشكيل مجموعة متكاملة من هذه الافتراضات، يطور الناس شعوراً بالراحة لأولئك الذين يتشاركون نفس مجموعة الافتراضات ويطورون شعوراً غير مريح وضعيف للغاية للأشخاص الذين يعملون بمجموعة مختلفة من الافتراضات. سيحضر كل عضو جديد في المجموعة مجموعة من الافتراضات المنشأة والمعدلة من المجموعة أو

(1)KaushikKundu, Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization, CURIE Journal is the property of BITS Birla Institute of Technology & Science 2009, 'Vol. 2,N 4,p53

المجموعات السابقة. تشكل القيم والأفكار والمعتقدات والافتراضات الأساسية المستوى الأعمق أو اللاواعي للثقافة التنظيمية. لا يمكن للأطراف الخارجية فك رموزها ولا يمكن تصورها إلا من قبل الأعضاء الداخليين في المنظمة، هذه هي العوامل التي تساهم في تكوين العوامل الأخرى على المستويين التاليين من الثقافة. في الوقت نفسه، نظرًا لطبيعتها المشتركة للأصل، تتأثر هذه العوامل ببعضها البعض وتمثل علاقة مستمرة للثقافة على المستوى الغير مرئي. (1)

### ثانياً: المستوى الثاني

**1) الرموز:** وفقاً **Abner Cohen 1974**، يمكن تعريف الرموز على أنها "الرموز هي أشياء أو أفعال أو علاقات أو تشكيلات لغوية تكون غامضة بسبب تعدد المعاني، تثير المشاعر، وتجبر الأفراد على العمل"، لا يعرف عليها إلا أولئك الذين يشاركون الثقافة خلال إنشائها.

**2) الناتج الصناعي:** يشمل الناتج الصناعي جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعها ويشعر بها عندما يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة. الناتج الصناعي يشمل المنتجات المرئية للمجموعة مثل هندسة بيئتها المادية، ولغتها، وتقنياتها ومنتجاتها، وأسلوب الملابس وآداب التخاطب والتعبيرات العاطفية..

**3) الموقف:** بالنسبة للنموذج الثقافي، يمكن النظر إلى الموقف على أنه نتاج الاعتقاد والقيمة. يؤدي الاعتقاد بأي كيان وقيمه إلى تكوين موقف تجاهه، و يتجلى ذلك من خلال السلوك. تمثل المواقف والرموز الناتج الصناعي معاً المستوى شبه المرئي أو شبه الواعي للثقافة. قد يشعر الغرباء بوجودها ولكن أهميتها أو معناه لا يمكن فهمه إلا لأعضاء المنظمة. الموقف هو ظاهرة سلوكية وهي نتيجة تفاعل عناصر مستوى اللاوعي، الرموز والناتج الصناعي هي التعبير المادي لنفس العناصر التي توفر بعض السمات الفريدة للمؤسسة. (2)

### ثالثاً: المستوى الثالث:

**1) الطقوس والأساطير:** يعرّف **Bocock 1974** الطقوس بأنها "الاستخدام الرمزي للحركة الجسدية والإيماءات في المواقف الاجتماعية للتعبير عن المعنى والتلفظ به بوضوح. ويمكن تفسير الأساطير من حيث الهيكل الداخلي والمهام، تحتوي على سرد للأحداث بشكل مقدس." يمكن إنشاء الأساطير و رعايتها بقصد أو بغير قصد لدعم الثقافة التنظيمية و الحفاظ عليها.

(1) Ibid, p50

(2) Ibid: P 51

(2) **اللغة:** نظام الإشارات الصوتية المستخدم في مجتمع أو جماعة أو منظمة، الكلمات أو المفردات ليست فقط عناصر خلق الثقافة في المنظمات؛ هي أيضاً جزء من العمل اليومي، تعكس اللغة النسيج الاجتماعي والتنظيمي المعاصر،

(3) **المعايير:** وفقاً لـ **1957 Bierstedt** المعيار هو قاعدة تحكم سلوكنا في المواقف الاجتماعية التي نشارك فيها. وفي المنظمة، يتم تشكيل هذه القاعدة ومشاركتها من قبل الأعضاء.

(4) **الممارسات:** الممارسات روتينية، وهي أنشطة متكررة يتم تشاركتها وتنفيذها من قبل مجموعة من الأفراد، وهي تشمل العادات وطرق التصرف وتبني الأدوار في المنظمة، وتعتبر بعض هذه الأنشطة ضرورية لوجود المنظمة، وهي ظاهرة بشكل كبير في المنظمات.

(5) **السلوك:** قد تجبر دراسة واضحة للقواعد والممارسات المرء على الاعتقاد بأن التضمين المنفصل للسلوك غير مطلوب، لكن السلوك ليس معيارياً، حيث ينتمي الأفراد في المنظمة إلى مجتمعات مختلفة وبالتالي يجلبون مجموعات مختلفة من أنماط السلوك غير المعياري<sup>(1)</sup>. تشكل الطقوس والأساطير والأعراف والممارسات واللغة والسلوك الجزء المرئي أو الواعي من الثقافة التنظيمية، في الأساس، يمكن فك رموزها للأفراد الخارجيين وتوفر فكرة عن ثقافة المنظمة.

(1) Ibid: P52

## المبحث الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية

استناداً إلى الأدبيات، فإن مفهوم الثقافة التنظيمية يتكون من أربعة عناصر رئيسية أولاً، الثقافة التنظيمية ظاهرة مشتركة، ثانياً للثقافة التنظيمية مستويات مرئية وأخرى أقل وضوحاً، ثالثاً كل عضو جديد في المنظمة يتعلم الثقافة، وأخيراً تميل الثقافة إلى التغيير ببطء بمرور الوقت.

و في حين أن الثقافة الصحيحة قد تكون شرطاً مطلوباً للنجاح التنظيمي، فمن الضروري معالجة نوع الثقافة اللازمة للنهوض بالأهداف والغايات والتأكد من التنفيذ الناجح للتغييرات الضرورية. والمبحث الحالي يقدم مختلف النماذج التي قدم من خلالها الباحثون أنواعاً مختلفة للثقافة التنظيمية.

## المطلب الأول: نموذج O'Reilly و Chatman و Caldwell, D. F 1991

يقوم هذا النموذج على افتراض تأثير الثقافة التنظيمية من خلال خلق الحالات الذهنية والسلوكية سابقة لأداء الموظف، ولقد طور O'Reilly النموذج بحيث يتكون من قائمة من القيم تنشئ ثمانية أنواع من الثقافات التنظيمية، مشيراً إلى مراعاة الاختلاف بين المنظمات من ناحية الجغرافيا وقطاع النشاط<sup>(1)</sup>، مؤكداً حسب افتراضه أيضاً أن "نظام القيم المشتركة التي تحدد ما هو مهم، والقواعد التي تحدد المواقف والسلوكيات المناسبة تم إنشاؤها إلى حد كبير من قبل القادة المؤسسين للمنظمة".<sup>(2)</sup>

## الفرع الأول: الثقافات الإبداعية

وفقاً لهذا الإطار، فإن المؤسسات التي لديها ثقافات إبداعية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف وتجربة الأفكار الجديدة. تتميز هذه المؤسسات بالتسلسل الهرمي المسطح a flat hierarchy، وعدم التركيز على الألقاب والفروقات في المستويات التنظيمية.

## الفرع الثاني: الثقافة العدوانية

المؤسسات ذات الثقافات العدوانية تولي أهمية للتنافسية والعمل على تحقيق مستويات أداء أعلى من المنافسين، من خلال التأكيد على هذا، فإنها غالباً ما تقصر في المسؤولية الاجتماعية. على سبيل المثال،

<sup>(1)</sup> James C Sarros, Iain Densten The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, Australian Journal of Management, Vol. 30, No. 1 June 2005, © The Australian Graduate School of Management, p 162

<sup>(2)</sup> Charles A. O'Reilly III<sup>1</sup>, David F. Caldwell<sup>2</sup>, Jennifer A. Chatman<sup>3</sup>, and Bernadette Doerr, The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance, Group & Organization Management, Vol. 396, 2014, UNIV CALIFORNIA BERKELEY, p 596

غالبًا ما يتم تعريف Microsoft كشركة ذات ثقافة عدوانية، فقد واجهت الشركة عددًا من دعاوى مكافحة الاحتكار والنزاعات مع المنافسين على مر السنين.

### الفرع الثالث: الثقافة الموجهة نحو النتائج

توصف الثقافات الموجهة نحو تحقيق النتائج بأنها تلك التي تؤكد على الإنجاز والنتائج والعمل باعتبارها قيمًا مهمة. الثقافة الموجهة نحو النتائج تحمل الموظفين وكذلك المديرين مسؤولية النجاح وتستخدم في ذلك أنظمة مكافئة فردية وجماعية. في هذه المؤسسات، من الشائع أكثر رؤية المكافآت المرتبطة بمؤشرات الأداء بدلاً من الأقدمية أو الولاء. تشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة موجهة نحو الأداء تميل إلى التفوق على الشركات التي تفتقر إلى مثل هذه الثقافة.

في الوقت نفسه، عندما تؤدي ضغوط الأداء إلى ثقافة تصبح فيها السلوكيات غير الأخلاقية هي القاعدة، ويرى الأفراد أن أقرانهم منافسين، وتتم مكافأة النتائج قصيرة الأجل، ينتج عنه بيئة عمل غير صحية.

### الفرع الرابع: الثقافة المستقرة

الثقافة المستقرة تتميز بالقابلية للتنبؤ بها وموجهة بالقوانين وبيروقراطية. وعندما يكون المحيط مستقر وأكد، حينها قد تساعد هذه الثقافة المنظمة على أن تكون فعالة من خلال توفير مستويات ثابتة ومستقرة من الإنتاج. يمكن اعتبار مؤسسات القطاع العام ثقافات مستقرة.

ولكن تمنع هذه الثقافات العمل السريع، ونتيجة لذلك، قد تكون غير ملائمة لبيئة متغيرة وديناميكية. مما يؤدي إلى تثبيط الأفكار الجيدة في المراحل الأولى وحرمان الشركة من الإبداع.

### الفرع الخامس: الثقافة الموجهة للأفراد

تقدر الثقافات الموجهة للناس العدالة والإنصاف واحترام الحقوق الفردية. في هذه المنظمات، وهناك تركيز وتوقع أكبر لمعاملة الناس باحترام وكرامة.

خلصت إحدى الدراسات للموظفين الجدد في شركات المحاسبة أن الموظفين، في المتوسط، ظلوا لمدة 14 شهرًا في الشركات ذات الثقافات الموجهة للأفراد، نتيجة لهذه السياسات، تستفيد الشركة من معدل دوران أقل من متوسط الصناعة.

### الفرع السادس: الثقافات الموجهة للعمل الجماعي



الشركات التي لديها ثقافة موجهة نحو الفريق تتعاون وتؤكد على التشارك بين الموظفين. المنظمات ذات التوجه الجماعي، يميل أعضاؤها إلى إقامة علاقات أكثر إيجابية مع زملائهم في العمل ومع مديريهم. حيث تقوم بتدريب الموظفين على أداء أعمال مختلفة لكي يتمكنوا من مساعدة بعضهم عند الحاجة.

#### الفرع السابع: الثقافة الموجهة بالتفاصيل

تتميز المنظمات التي لها ثقافة موجهة نحو التفاصيل في إطارها النموذج بأنها تشدد على الدقة وتهتم بالتفاصيل. هذه الثقافة تعطي ميزة تنافسية للشركات في صناعة الضيافة من خلال مساعدتهم على تمييز أنفسهم عن الآخرين، على سبيل المثال، يعد فندق Four Seasons و Ritz Carlton من بين الفنادق التي تحتفظ بسجلات لجميع طلبات العملاء مثل الصحيفة التي يفضلها الضيف أو نوع الوسادة التي يستخدمها العميل، يتم وضع هذه المعلومات في نظام الكمبيوتر وتستخدم لتقديم خدمة أفضل للعملاء عند عودتهم، يمكن إدخال أي طلبات يتلقاها موظفو الفندق، فضلاً عن الاستماع إليها، في قاعدة البيانات لخدمة العملاء.

#### الفرع الثامن: الثقافة القوية

هي ثقافة يظهر فيها معظم الموظفين في المؤسسة إجماعاً فيما يتعلق بقيم الشركة. كلما كانت ثقافة الشركة أقوى، زاد احتمال تأثيرها على طريقة تفكير الموظفين وتصرفهم. على سبيل المثال، ستؤدي القيم الثقافية التي تركز على خدمة العملاء إلى خدمة عملاء عالية الجودة إذا كان هناك اتفاق واسع النطاق بين الموظفين على أهمية هذه القيم المتعلقة<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الثاني: نموذج Cooke

يصنف المنظمات إلى ثلاثة أنواع عامة من الثقافات: البناءة، السلبية/الدفاعية، والعدوانية/الدفاعية. إضافة إلى ذلك، فإنه يقيم اثني عشر مجموعات من المعايير السلوكية داخلاً لمنظمة كما هو موضح في مايلي من شرح: (2)

يقوم النموذج بتقييم اثني عشرة مجموعة من المعايير التي تصف أساليب التفكير والسلوكيات التي قد تكون مطلوبة بشكل صريح أو ضمناً للناس "لتناسب" و"تلبى التوقعات" في المنظمة أو وحدة فرعية

(1)Mason Carpenter & Berrin Erdogan, Management Principles, v 01,2012, pp 350- 354

(2)Robert A. Cooke & Janet L. Szumal, Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations , Handbook of Organizational Culture and Climate, copyright02000 by Sage Publications ,pp147- 162

تنظيمية. تحدد هذه المعايير السلوكية الطرق التي يتوقع من جميع أعضاء المنظمة - أو على الأقل من يشغلون مناصب مماثلة أو مواقع تنظيمية - أن يتعاملوا مع عملهم ويتفاعلوا مع بعضهم البعض. يتم تحديد المعايير السلوكية التي تم قياسها بواسطة نموذج **Cooke** من خلال بعدين أساسيين، أولهما يميز بين الاهتمام بالناس والاهتمام بالمهمة، يميز البعد الثاني بين التوقعات المتعلقة بالسلوكيات الموجهة نحو تلبية احتياجات الرضا وتلك الموجهة نحو تلبية احتياجات الأمان. استنادًا إلى هذه الأبعاد، يتم تصنيف المجموعات الاثني عشرة من المعايير إلى ثلاث أنواع من الثقافات التنظيمية، والتي تم تصنيفها على أنها "بناءة" و"سلبية / دفاعية" و"عدوانية" / دفاعية.

تشجع الثقافات البناءة، التي تتميز بمعايير الإنجاز والسلوك الذاتي والتشجيع الإنساني والسلوكيات التابعة، الأعضاء على التفاعل مع الناس والمهام بطرق تساعد على تلبية احتياجاتهم ذات الرضا العالي. الثقافات السلبية / الدفاعية، والتي تتميز بمعايير الموافقة والاعتمادية والتجنب، تشجع الأعضاء أو تطلب منهم ضمنيًا التفاعل مع الناس بطرق لا تهدد أمنهم الشخصي. الثقافات العدوانية / الدفاعية التي تشمل المعايير المعارضة والقوة التنافسية والكمال، تشجع الأعضاء أو تدفعهم إلى إنجاز المهام بطرق قوية لحماية وضعهم وأمنهم.

### الفرع الأول: الثقافة البناءة

- 1) معايير الإنجاز: يُتوقع من الأعضاء وضع أهداف صعبة ولكنها واقعية، ووضع خطط للوصول إلى تلك الأهداف، ومتابعتها بحماس
- 2) معايير تحقيق الذات: من المتوقع أن يستمتع الأعضاء بعملهم، ويطوروا أنفسهم، ويتولوا مهام جديدة ومثيرة للاهتمام.
- 3) المعايير الإنسانية المشجعة: يُتوقع من الأعضاء أن يكونوا داعمين وبنّائين ومنفتحين للتأثير في تعاملهم مع بعضهم البعض.
- 4) معايير الانتساب: من المتوقع أن يكون الأعضاء ودودون ومتعاونون وحساسون بما يرضي فريق عملهم

### الفرع الثاني: الثقافة السلبية / الدفاعية

- 1) معايير القبول: من المتوقع أن يوافق الأعضاء، الحصول على القبول، وتكون محبوبًا من قبل الآخرين.
- 2) معايير التقليد: يُتوقع من الأعضاء الالتزام وإتباع القواعد وإحداث انطباع جيد.

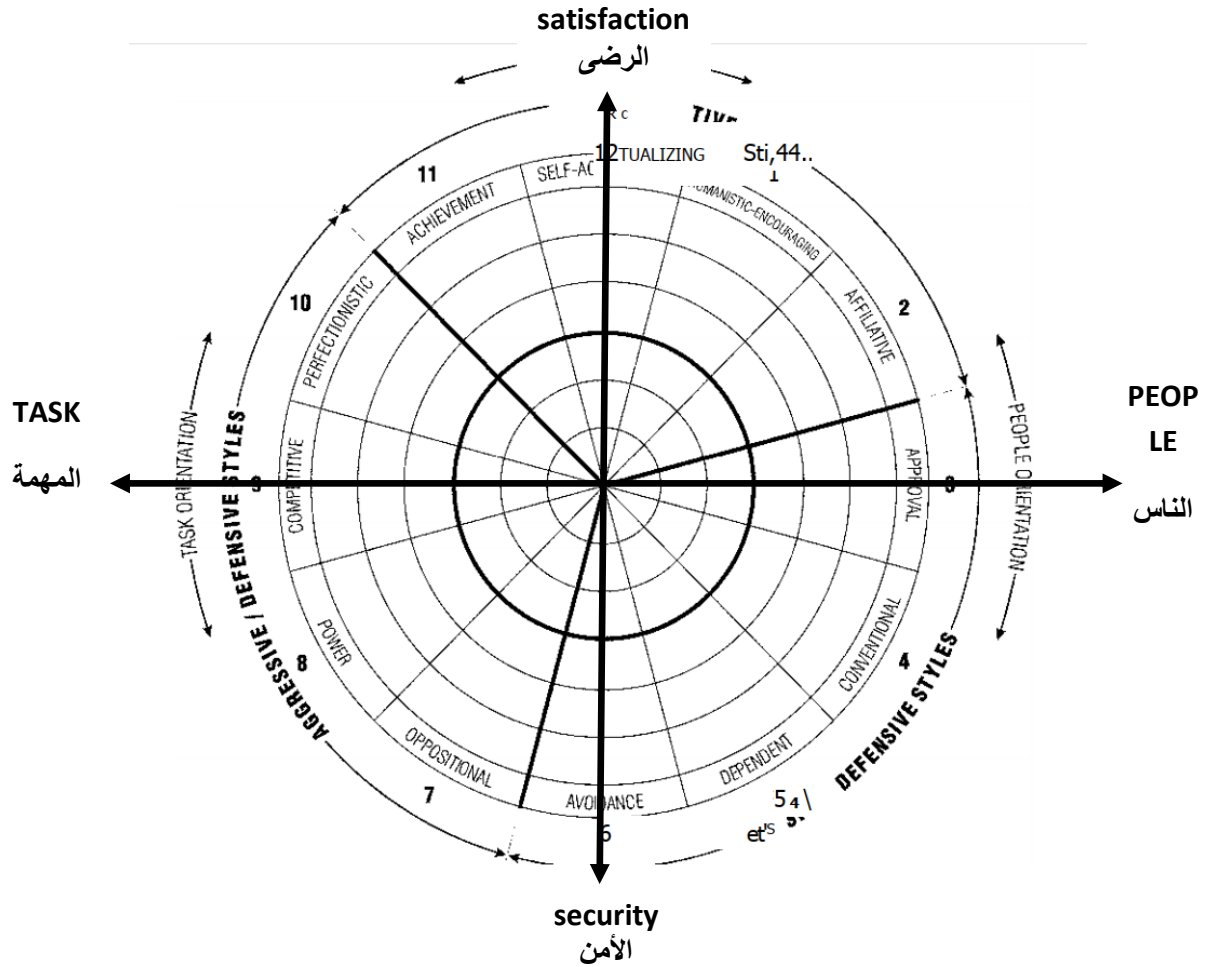
- (3) معايير التبعية: يُتوقع من الأعضاء أن يفعلوا ما يقال لهم وأن يمضوا جميع القرارات مع الرؤساء.
- (4) معايير الاعتمادية والتجنب: يُتوقع من الأعضاء تحويل المسؤوليات إلى الآخرين وتجنب أي احتمال لإلقاء اللوم عليهم في مشكلة ما.

#### الفرع الثالث: الثقافة العدوانية / دفاعية

- (1) معايير المعارضة: من المتوقع أن يكون الأعضاء حاسمين، يعارضون أفكار الآخرين، واتخاذ قرارات آمنة ولكن غير فعالة.
- (2) معايير القوة: من المتوقع أن يتحمل الأعضاء المسؤولية ويتحكمون في المرؤوسين ويستجيبون لمطالب الرؤساء.
- (3) معايير التنافس: من المتوقع أن يعمل الأعضاء في إطار «الربح»، وأن يتفوقوا على الآخرين، وأن يعملوا ضد أقرانهم بدلاً من مع.
- (4) معايير الكمال: من المتوقع أن يظهر الأعضاء أكفاء، ويتابعون كل شيء، ويعملون لساعات طويلة لتحقيق أهداف محددة بدقة.

يقترح النموذج الفصل بين الافتراضات الأساسية والقيم المتبعة من ناحية وأنواع الثقافات من حيث المعايير السلوكية والتوقعات من ناحية أخرى. يعزى هذا الانفصال إلى التأثير المباشر للهياكل والأنظمة والتكنولوجيا والمهارات - التي لا تعكس بالضرورة الافتراضات والقيم الأساسية - على ثقافات المنظمات العاملة. و الشكل الموالي رقم (2) يوضح النموذج:

الشكل رقم (04): نموذج Robert A. Cooke and Janet للثقافة التنظيمية



Source: Robert A. Cooke and Janet L. Szumal, Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations , Handbook of Organizational Culture and Climate, copyright 2000 by Sage Publications, p 150

تعكس القواعد السلوكية على الجانب الأيمن من محيط النموذج، التوقعات الخاصة بالسلوكيات الموجهة للأشخاص. تلك الموجودة على الجانب الأيسر تعكس توقعات السلوك الموجه نسبياً نحو المهام. تعمل المعايير تجاه الجزء العلوي من الترقيم على تعزيز السلوكيات الموجهة نحو تلبية احتياجات الرضا العليا؛ يقوم أولئك القريبون من القاع بترويج السلوكيات الموجهة نحو تلبية الاحتياجات الأمنية ذات الترتيب الأدنى. (1)

### المطلب الثالث: نموذج Goffee & Jones

قام كل من Goffee & Jones 1996 بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية على أساس بعدين: التواصل الاجتماعي والتضامن، حيث اعتبر أن التواصل الاجتماعي بأنه اللطافة والود في

(1) Robert A. Cooke and Janet L. Szumal, op. cit. p 148

العلاقات بين الأشخاص داخل المنظمة، فمن خلال الصداقات يتم تشارك الأفكار، المواقف، الاهتمامات والقيم، مما يسمح باتخاذ بعض الإجراءات دون انتظار المقابل الفوري من الأطراف الأخرى. من ناحية أخرى، عرف التضامن على أنه قدرة الناس على متابعة الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية من أجل الصالح العام للمنظمة دون إيلاء الكثير من الاهتمام للتأثير على العلاقات بينهم، في هذا النوع من الثقافة، يتم تحديد أدوار العمل وفهمها ويعمل الجميع من أجل الصالح العام والجميع متمسكون بنفس المعايير العالية. غالبًا ما يكون معدل الثقة مرتفع عند الموظفين في المنظمات عالية التضامن لأنهم يتقنون بأنه سوف يتم معاملتهم بعدل، بناءً على الجدارة، ماينتج عن ذلك التزام والولاء للمنظمة. (1) تقاطع هذين البعدين يعطينا أربع أنواع لثقافة المنظمة:

### الفرع الأول: الثقافة الشبكية

تتصف بأنها عالية التواصل الاجتماعي، منخفضة التضامن

في هذه المنظمات يتوقف الناس في كثير من الأحيان للحديث في الأروقة؛ تراهم يتجولون في مكاتب بعضهم البعض دون أي غرض فقط ليقولوا مرحباً، تحتل العديد من هذه المنظمات بالمناسبات وتقيم الحفلات لتكريم الموظفين للخدمة الطويلة أو التقاعد. وقد يكون هناك ألقاب أو نكات داخلية أو لغة مشتركة مأخوذة من تجارب مشتركة، كما يمكن أن توفر هذه الثقافة مرونة للمنظمة وقابلية للتكيف وتكون وسيلة صحية للتغلب على البيروقراطية.

ولكن هذا يعني أيضاً أن الأشخاص في هذه الثقافات قد طوروا اثنين من الأساليب الرئيسية المتصلة بالشبكة: القدرة على جمع المعلومات ونشرها بشكل انتقائي، والقدرة على الحصول على رعاية أو حلفاء في الشركة سيتحدثون نيابة عنهم بشكل رسمي وغير رسمي، مما ينتج في هذه الحالة صعوبة في اتخاذ القرارات، عدم الحصول على التعاون والانصياع لبعض الأوامر وتطبيق الأولويات بحكم نشوء مجموعات وزمر غير رسمية تتفق فيما بينها حول الرفض، ناهيك عن الانقسامات والتضارب في المصالح بينهم.

(1) MdZabid Abdul Rashid, The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change, Leadership & Organization Development Journal, vol 25 n° 2, 2004, p 168

كما أن الأفراد الذين نشئوا على درجة عالية من التنافسية قد يجدون أنجو "دعونا نعمل جميعاً معاً" محبط. هذه الرغبة في التنافس ليست بالضرورة عيباً شخصياً، لكن الثقافة الشبكية ليست ببساطة مكاناً مرضياً يمكن أن يتواجدوا فيه، مما يضطرهم مع الوقت إلى خفض أدائهم. (1)

### الفرع الثاني: ثقافة المرتزقة

تتصف بأنها منخفضة التواصل الاجتماعي، عالية التضامن

وتتضمن "السمات المميزة للتضامن العالي: اتفاق قوي إلى حد ما حول الأهداف، الحماس لإنجاز الأمور بسرعة، والتركيز الحاد على الأهداف وبعض الجرأة والشجاعة بشأن التغلب على الصراع وقبول الحاجة إلى التغيير، يجب مراقبة هذه الثقافة وتعديلها بحيث يتم تحويل زخم وطاقة المنظمة نحو الأهداف بدلاً من استنزافها في التخريب والمقاومة. (2)

تتميز منظمات المرتزقة أيضاً بفصل واضح بين العمل والحياة الاجتماعية، ومن المثير للاهتمام، أن هذه الثقافات تتكون في الغالب من أشخاص يأخذ عملهم الأولوية على حياتهم الخاصة. نادراً ما يتآخي أعضاء من هذا النوع من مجتمع الأعمال خارج المكتب، وإذا فعلوا ذلك، فهو في أمور منسقة حول الأعمال التجارية، مثل الاحتفال بهزيمة منافس أو التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية. (3)

التواصل الاجتماعي المنخفض ينجر عنه قلة الشبكات الداخلية والتكتلات مما يشجع وينشر قيم النزاهة والجدارة.

### الفرع الثالث: الثقافة المجزأة

تتصف بأنها منخفضة التواصل الاجتماعي، منخفضة التضامن

السمة الرئيسية لهذه الثقافة هي وجود عاملين مستقلين يعملون لمصلحتهم الخاصة ويتمتعون بمزيد من الاستقلالية والخصوصية والمرونة مقارنة بالعاملين في أنواع أخرى من الثقافة، أكثر ولاءً لمجموعتهم المهنية أكثر من منظماتهم، يتم الحكم عليهم من خلال إنتاجيتهم وجودة عملهم وسمعتهم.

(1) Rob Goffee & Gareth Jones, What Holds the Modern Company Together? HARVARD BUSINESS REVIEW, November December 1996, p137

(2) Jack G. Montgomery Jr, The Role of Organizational Culture in Effective Team Development. Western Kentucky University, P8

(3) Rob Goffee & Gareth Jones, op- cit, p 139

في مثل هذه البيئات، هناك نقص في الإبداع المشترك، ويلاحظ هذا النوع من الثقافة في الصحف والجامعات ومكاتب المحاماة، إضافة إلى المنظمات عالية الخطورة، مثل الخدمات المصرفية الاستثمارية، والإعلانات، وفي بعض مجالات التكنولوجيا المتقدمة.

هذا النوع من الثقافة هو أخطر أنواع هذه الثقافة، حيث الموظفون يقاومون الأفكار التي تأتي من الآخرين، مما يؤثر على قيمة منظماتهم، علاوة على ذلك، هذا النوع من البيئة جذاب للأفراد الذين يفضلون العمل بمفردهم أو فصل عملهم عن حياتهم الشخصية تمامًا. (1)

#### الفرع الرابع: الثقافة التشاركية

تتصف بأنها عالية التواصل الاجتماعي، عالية التضامن

يعرف **Goffee & Jones** الثقافة التشاركية بأنها نموذج تشاركي مهيم، يجمع بين الروح التنافسية المرتبطة غالبًا بثقافة المرتزقة وأخلاقيات العمل في الثقافة الشبكية. للثقافات المجتمعية مصلحة في النتائج، لكنها تولي أهمية بالغة للعمليات وبالأفراد، هناك تركيز واضح على التواصل الاجتماعي العالي مع شعور قوي، شبه ديني بالالتزام من جانب المديرين والعمال على حد سواء، و في كثير من الأحيان الثقافات الاجتماعية تتمحور حول شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص وتتبنى رؤيتهم الخاصة للعمل والمهمة المؤسسية، و في الغالب هؤلاء الأشخاص يكونون المؤسسون الأوائل.

تتطلب الثقافة التشاركية/الاجتماعية المتماسكة أن يعتمد كل شخص على زملائه المباشرين في كل شيء تقريبًا ويتصور ولاءهم الدائم للمنظمة. يمكن أن تؤدي هذه الديناميكية إلى عدم وجود فحص ذاتي وعدم الرغبة في تقديم نقد لممارسات الثقافة أو حتى عندما تملّي الحكمة ذلك ويمكن أن يؤدي الفشل في النقد الذاتي إلى نتائج كارثية. (2)

بالإضافة إلى ذلك، ذكر **Goffee & Jones** أربع قضايا، ترتبط بأنواع الثقافة: (3)

1 قد يكون لدى المنظمة أكثر من نوع واحد من الثقافة في وقت معين لأنها تتكون من مجموعات مختلفة وأشخاص مختلفين لهم أنشطة مختلفة.

(1)Stefanos GRITZALIS, Nikitas NIKITAKOS, Alexandra FRAGOUDAKI **THE IMPLEMENTATION OF GOFFEE AND JONES'S TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN A GREEK STATE- OWNED ORGANIZATION THAT INTRODUCED NEW TECHNOLOGIES**, Foundations of Management, Vol. 9 2017,p 229

(2)Jack G. Montgomery Jr,op- cit, p3- 4

(3)Stefanos GRITZALIS, NikitasNIKITAKOS,op- cit,p 230

- 2 تطور الثقافات يمكن أن يكون مجتمعي - مرتبط بالشبكة - مرتزق - مجزأ،
- 3 يمكن أن يكون كل نوع من أنواع الثقافة جيداً أو سيئاً ويتمشى مع بيئة تنافسية خاصة، بينما قد يكون لشركتين تعملان في بيئات تجارية متشابهة لكن لكل واحدة نوع مختلفة من الثقافات وتكون ناجحة بنفس القدر.
- 4 كل نوع من الثقافة يمكن أن تكون عملية أو غير عملية، غير أن انخفاض التواصل الاجتماعي والتضامن أمران كارثيان بالنسبة للمنظمات.

### المطلب الرابع: نموذج Kim Cameron & Robert QUINN

انطلاقاً من إطار القيم المتنافسة التي قدمها John CAMPBELL 1974 حيث عرض من خلالها 39 معياراً لتحقيق الفعالية التنظيمية، قام كل من Kim Cameron & Robert QUINN 1984 بدراسة وتحليل هذه القائمة وخلصا إلى تقديم محورين أساسيين للفعالية التنظيمية حيث ينتج عنهما أربع أنماط للثقافة التنظيمية.

المحور الأول يميز الفعالية التي تؤكد على قيم المرونة، التقدير، والديناميكية والتي يقابلها على نفس المحور قيم تؤكد على الاستقرار، النظام، والتحكم. فبينما نجد منظمات تعتبر الفعالية في القابلية للتغيير والتأقلم والتكيف، نجد أخرى تعتبر الفعالية في الحفاظ على الاستقرار، التنبؤ.

أما المحور الثاني فإنه يعتمد في شقه الأول على معايير الفعالية التي تؤكد على التوجه الداخلي والتكامل والوحدة، وفي شقه المقابل نجد المعايير التي تؤكد على التوجه الخارجي والتميز والتنوع والتنافس. فما تعتبره منظمة من الفعالية التنظيمية هو أن تدعم الانسجام الداخلي نجده في أخرى يعني التركيز على التنافس والتفاعل مع الآخرين.

ينتج عن هذين المحورين أربع مجموعات أساسية من الافتراضات المتعكسة أو المتنافسة ما اطلق عليه العالمين اسم إطار القيم المتنافسة: **Competing Values Framework CVF**(1).

في ظل هذا التقاطع الحاصل بين المحورين ينتج أربع أنماط للثقافة التنظيمية يمكن توضيحها من خلال الآتي(2):

### الفرع الأول: ثقافة القبيلة

(1) Kim S.Cameron & Robert E.Quinn ,Diagnosing and Changing Organizational Culture, Published by Jossey- Bass, San Francisco,Third Edition, 2011,pp: 34- 36

(2)Kim S. Cameron & Robert E. Quinn , ibid: pp 41- 49



تمتاز ثقافة القبيلة باللامرسمية واللامركزية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاني، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق. وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه. أما عمليات اتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية. والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.

### الفرع الثاني: ثقافة الإبداع

أما ثقافة الإبداع فتمتاز باللامرسمية واللامركزية أيضا أما التركيز المنظمي فيها فيكون نحو الخارج، وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، أما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار والنمط القيادي السائد هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير، أما النمو والدافعية والإبداع والتنوع هي عوامل محفزة في المنظمات التي تعتمد الثقافة الإبداعية. ففي هذه الثقافة يكون الالتزام للتجريب والإبداع مثل الصمغ الذي يربط الأفراد العاملين معاً.

### الفرع الثالث: ثقافة السوق

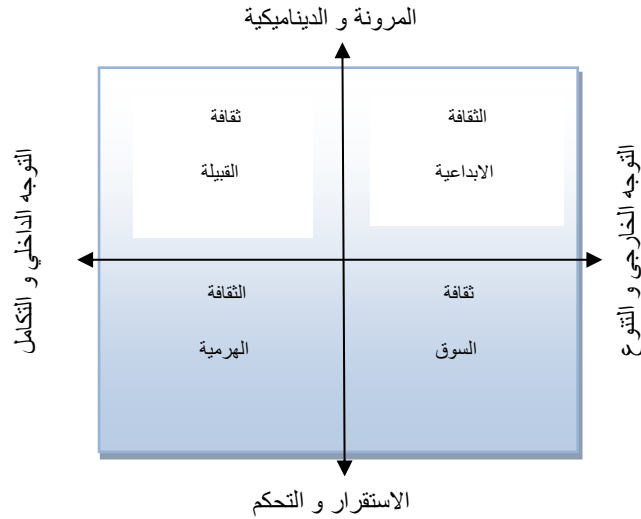
فيما يخص ثقافة السوق فتمتثل توجهاتها الرئيسية نحو انجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتتأبها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج وترتكز على خارج المنظمة ورسمية ومركزية وتوسع لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الأساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والإنجاز أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز، وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق أن أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية وموجهة نحو الانجاز والنتائج. والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والانجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقاً عوامل تحفيزية للعمل.

### الفرع الرابع: الثقافة الهرمية

وأخيرا فان الثقافة الهرمية البيروقراطية تمتاز باللامرسمية والمركزية والتوجه المنظمي فيها نحو الداخل وتوسع لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسية تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات

والكفاءة، أما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة تكون منظمة وعمودية في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية.

**الشكل رقم(05): نموذج Robert QUINN and Kim Cameron**



Source : Kim S.Cameron & Robert E.Quinn ,Diagnosing and Changing Organizational Culture, Published by Jossey- Bass, San Francisco,Third Edition, 2011, p: 35

**المطلب الخامس: نموذج Edgar H. Schein**

كل منظمة لديها مهمة يتعين القيام بها، ويمكن اعتبار مجموعة الأشخاص الذين ينجزون العمل - المنظمة الخطية - على أنهم مجموعة المشغل التي تشكل عادة ثقافة المشغل. في الوقت نفسه، لكل منظمة مجموعة من الأشخاص الذين تتمثل مهمتهم في تصميم منتجات وعمليات العمل، والذين يهتمون أكثر بالابتكار والتحسين وإعادة التصميم ؛ يمكن اعتبار هذه المجموعة على أنها المهندسين الذين ستستند ثقافتهم الهندسية خارجياً في مجموعتهم المرجعية المهنية. إذا كانت المنظمة هي شركة ذات تقنية عالية، فسيقوم المهندسون بتطوير افتراضاتهم من التعليم الهندسي والمهنة الحالية.

إذا كانت المنظمة عبارة عن مستشفى، فيمكن اعتبار أطباء الرعاية الأولية والممرضات بمثابة المشغلين والأطباء الباحثين كمهندسين، الذين يهتمون بابتكاراتهم في تخصصهم أكثر من رعاية المرضى اليومية.

يجب على كل منظمة بطريقة ما البقاء على قيد الحياة اقتصادياً لمواصلة أداء وظائفها، ومهمتها الأساسية. تقع مهمة البقاء النهائية على عاتق ما يمكن أن نفكر فيه على أنه المجموعة التنفيذية، والتي لا

تتمثل مهمتها الأساسية فقط في ضمان بقاء المنظمة واستمرار فعاليتها، ولكن يجب أن يدمج أو على الأقل مواءمة الثقافتين الأخريين لتحقيق أقصى قدر من تشغيل الفعالية. في معظم المنظمات، ترتبط الوظيفة التنفيذية بالمجتمع المالي بطريقة ما. لذلك، فإن الثقافة التنفيذية التي تتطور يتم بناؤها حتمًا حول المسائل المالية.

إن الافتراضات التي توجد عادة لدى أعضاء هذه الثقافات الثلاث توضح الصراع المحتمل بينهم. كما هو الحال مع جميع الأنماط، فهذه أفكار مجردة لا تناسب كل حالة، ولكن في كل منظمة يمكن للمرء أن يجد نسخة من كل من هذه الثقافات ويمكن للمرء بعد ذلك محاولة تقييم درجة تعارضها أو توافقها بشكل بناء.

إن الهدف من التعامل مع هذه الثقافات المنفصلة هو تسليط الضوء على حقيقة أن كل مجموعة من هذه الافتراضات صحيحة وضرورية للمنظمات لتبقى فعالة. هناك حاجة حقيقية للناس للتعامل مع الحالات الطارئة والمفاجآت غير المتوقعة؛ هناك حاجة حقيقية للمهندسين والمصممين من أجل ابتكار منتجات وعمليات جديدة وأفضل، على الرغم من أن بعض هذه العمليات تجعل بعض الأشخاص غير ضروريين أو عفا عليهم الزمن؛ والمديرين التنفيذيين مطلوبون حقًا للقلق بشأن الجدوى المالية للمؤسسة بأكملها على الرغم من أن ذلك يتطلب أحيانًا كبح الابتكارات باهظة الثمن أو تسريح الموظفين. فيما يتعلق بنموذج القيم المتنافسة الموصوف، تكمن المشكلة في كيفية المواءمة والتوفيق بين أهداف الثقافات الفرعية الثلاث: التركيز على أداء الوظيفة، والاستمرار في الابتكار للتعامل مع التغييرات في البيئة، والبقاء في صحة اقتصادية مالية. عندما تصبح إحدى هذه الثقافات الفرعية مهيمنة للغاية لا يمكن للمؤسسة البقاء. (1)

(1) Edgar H. Schein ,Organizational Culture and Leadership,Third Edition, 2004, Published by Jossey- Bass,pp 197- 199

## خلاصة الفصل:

نخلص في هذا الفصل إلى أن الثقافة التنظيمية لها أهمية كبيرة جدًا في تحقيق أهداف المنظمة، وخلق صورة عامة إيجابية، وبناء علاقات متميزة مع أصحاب المصلحة، وحتى في عملية جذب الموظفين المرغوب فيهم والاحتفاظ بهم، كما تساهم في الحفاظ على سلوك الموظفين بشكل صحيح مع الجميع داخل المنظمة ومع أصحاب المصلحة الخارجيين، ومما لا شك فيه أن الاستمرار في ظل متغيرات داخلية وخارجية يتطلب دعماً داخلياً يتمثل في ثقافة تنظيمية مرنة تتكيف معها وتعزز التغيير نحو الأحسن. وفي سبيل تحقيق ذلك، وجب على المنظمة فهم ثقافتها وتحليل مستوياتها، حيث نجد أن اختار الكثير من الباحثين دراسة الثقافة من خلال تقييم القيم المشتركة بين الأفراد داخل منظمة، وذلك لاعتبار أن القيم مستقرة نسبياً وهي معتقدات أساسية دائمة في استصواب بعض السلوكيات أو الحالات، مما يسمح في تمييز الثقافات التنظيمية بما يعتبره أعضاء المنظمات المختلفة مهماً أو مرغوباً فيه. وقد تم توضيح مختلف المستويات وأنواع الثقافة التنظيمية من خلال هذا الفصل من وجهة نظر العديد من الباحثين على اختلاف رؤيتهم وتناولهم لمفهوم الثقافة.



## الفصل الثاني: القيادة الإدارية للمنظمات

### تمهيد الفصل الثاني:

حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، نظراً لدورها الكبير في رفع وتعزيز الكفاءة والفاعلية بغرض تحقيق رفاهية أفراد المجتمع وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب. كما تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء.

فالقيادة من أهم عناصر النجاح للمنظمة، إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فإذا ما تهيئ كافة الموارد البشرية في ظل عجز قيادي قادر على توجيه وتنظيم وتنسيق الموارد البشرية فلن يكتب النجاح لهذه المنظمة في تحقيق أهدافها، ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم، للوصول إلى مستوى عالٍ من العدالة التنظيمية.

## المبحث الأول: مدخل عام للقيادة الإدارية:

تعتبر القيادة عملية حيوية وتفاعلية من أجل إدامة واستمرار وتقدم المنظمات، لهذا، فإن الحاجة الملحة اليوم هي توفر قيادة ليدها القدرة على مواجهة التحديات مما يتطلب يقظة وتفكير استراتيجي ورؤية واضحة، حيث تؤمن بان الطريق إلى النجاح والتميز يحتاج إلى عملية تكيف مستمر مع المتغيرات الخارجية. و بما أن منظور القيادة ونطاقها واسعين، بحيث كاد يشمل كل ما يتعلق بالنشاطات الإنسانية المشتركة، فإن التعريفات المطروحة حول القيادة بالمئات، والكتب والمقالات تجاوزت مئات الآلاف، فضلا عن وجود أكثر من 200 نموذج للقيادة ذات مجموعة عريضة من الحدود والمفاهيم.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها:

لم تحظ لظاهرة سلوكية بزخم كبير من الأبحاث والدراسات كما حظيت به ظاهرة القيادة، فمئات المقالات والكتب العلمية تناولت الظاهر وهذا الاهتمام ينبع من أهميتها للمنظمات ودورها في نجاحها وبقائها.

### الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية:

عُرفت القيادة بطرق مختلفة، واستخدم الباحثون متغيرات ومقاييس مختلفة في تفسيرها وتحليلها. مثلا: فمفهوم القيادة عند **Stogdill (1974)** والذي من أهم رواد مدخل السمات، يتمثل الصفات المحددة التي تميز قائد عن غيره من الأفراد. أما رواد المدخل السلوكي فيرون أن القيادة هي: تلك السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة<sup>(1)</sup>.

أما **Hersey Blanchard (1996)** عرفا القيادة على أنها: عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة بغرض تحقيق هدف معين في ظرف معين<sup>(2)</sup>.

أما **Ordway Tead**: في كتابه فن القيادة، عرفها: النشاط الذي يستخدم للتأثير في الأفراد العاملين من اجل التعاون وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(3)</sup>.

(1) سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود. 2001، ص 8.

(2) قتيبة صبحي الخيرو، سحر جلال، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، دراسة تحليلية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.

(3) ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر و التوزيع، الاردن، 2012، ص 117.

و يرى **Kohn**: أن القيادة هي نوع من المهارة في التأثير على المرؤوسين: بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد<sup>(1)</sup>.

و كذلك عرفها كل من: (**H. Koontz & odonnel**) بأنها: العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة<sup>(2)</sup>. أما (**Bass**) فهو يرى أن القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم لتحقيق أعلى مستويات الآداب<sup>(3)</sup>.

و من خلال التعريفات السابقة وعلى اختلافها، فإن التأثير يبقى هو جوهر القيادة، بشرط أن يكون هذا التأثير بمعنى الانسجام والتفاعل والاستجابة الطوعية، وليس على أنه أوامر وتوجيهات من القائد، وأن يكون أيضا هذا التأثير من خلال تغيير الذهنيات التي ينتج عنها بالضرورة تغيير التصرفات، أي تحريك الأفكار والقيم التي تحت الأفراد الآخرين.

#### الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية:

لقد وضح كل من وارن وبيروت (**Waren Bennis & Burt Wannus**) أهمية القيادة في قولهما: أن المشاريع التي تعاني من رأسمال صغير يمكنها الاقتراض، المشاريع التي تعاني من موقع ضعيف يمكنها الانتقال، أما المشاريع التي تفقر إلى القيادة فإن فرصة بقائها ضئيلة جدا<sup>(4)</sup>. أما أهمية القيادة فتتمثل في:

- ✓ أنها حلقة الوصلة بين العاملين وبين خطط المؤسسة تصوراتها المستقبلية.
- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر من خلالها كافة المفاهيم والاستراتيجيات.
- ✓ تدعم القوى الايجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الممكن.
- ✓ قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات.

(1) عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 333.

(2) H-Koontz. C. Odennel, Management: Principes et méthodes de gestion Mc Gr W Hill, Cannada, 1980.

(3) هایل عبد المولى، أساسيات في القيادة و الإدارة، دار الكندي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2014، عمان، الأردن، ص 22.

(4) Edwin A Ioke, The Essence of leaderships ; the Four Keys to leading Success fully Lexington Books, USA 1992, P01.



- ✓ قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم لاعتبارهم أهم مورد.
- ✓ قدرتها على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- ✓ قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة<sup>(1)</sup>.

**المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومبادئها:**

**الفرع الأول: عناصر القيادة الإدارية.**

**(1) القائد:** وهو الطرف الذي يغلب أن يكون فردا أو مجموعة أفراد. الذين يبادرون بالفعل بصورة تهدف لتأثير على مواقف الأطراف الأخرى المشاركة في الموقف التفاعلي. وذلك في اتجاه فعل جماعي معين. يعتقدون انه يمكن أن يحقق غايات مشتركة تحقق إشباعا لحاجات موجودة لدى جزء من أو كل الأطراف المتفاعلة.

**(2) عملية الاتصال:** وهي العملية التي تلازم أي تفاعل اجتماعي. وأن كانت تركز على نقل المعاني والمشاعر والأحاسيس ما بين عدة أطراف. عبر رسائل متبادل بينهما. والتي تتضمن بالتالي محاولات التأثير المتبادلة بين المبادرين بالفعل للتأثير في الآخرين المستهدفين به وردود الفعل وعمليات التعزيز الرجعي المتبادل بين هذه الأطراف. وهي العملية التي نالت اهتماما كبيرا – أيضا – في سياق محاولات تفسير ظاهرة القيادة. والتي استخدمت كأحد الأسس في تبني مفهوم اكتساب مهارات القيادة من خلال عمليات التدريب، في مواجهة نظرية السمات التي كانت قد بدأت بمفهوم أن القيادة موهبة. وهو ما تم التراجع عنه في النماذج اللاحقة من نظريات السمات.

**(3) الأتباع:** وهو الشق الذي لا تكتمل بدونه عوامل ظهور ظاهرة القيادة. حيث أنهم جزء محوري في الفعل الاجتماعي المطلوب تشكيله بصورة تؤدي لتحقيق غايات معينة. فشكل استجابة الأتباع المحتملين لمحاولات التأثير التي تصدر ممن يبادرون بالفعل. هي التي تحدد في النهاية من هو القائد ومن هو غير القائد<sup>(2)</sup>.

**(4) الهدف:** أو المهمة التي تعمل الجماعة من اجل انجازها، سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة يتحمل كل فرد قدرا من المسؤوليات.

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة و صفات القائد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 2.

(2) محمد حلمي نوار، عمار مختار الشافعي، القيادة و التنمية الريفية، الإدارة العامة للتعليم و الثقافة في الاتحاد الأوروبي،

**(5) الموقف:** يعتبر الموقف من العناصر الأساسية، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنطقة أو خارجها، فيمكن اعتبار أن الموقف هو الذي يوجد القائد ويظهره في كثير من الأحيان، إلا أن القائد الماهر يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه بالقرار المناسب في الوقت المناسب<sup>(1)</sup>.

**(6) عملية التأثير:** وهي تقوم على ما يستخدمه القائد من وسائل وأساليب من أجل إقناع المرؤوسين لأخذ زمام الأمور بالمبادرة والتعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن بين هذه الوسائل:

- أ- قوة التأثير المرتبطة بالمكافأة: المكافآت نظير أدائهم وانجازاتهم.
- ب- قوة التأثير القائمة على السلطة: باستخدام اللوائح والتنظيمات الإدارية الرسمية لتسيير العمل والحفاظ على الانضباط.
- ت- قوة التأثير القائمة على خبرة القائد: حيث أن فهم العلاقات الاجتماعية تؤدي إلى مزيد من الفهم والتأثير في المرؤوسين وسلوكهم ودوافعهم، مما يهيئ المناخ النفسي الذي يجعلهم يندمجون ويثابرون في أداء عملهم<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثاني: مبادئ القيادة الإدارية

هناك العديد من القواعد الأساسية التي ينبغي للقائد الإداري التعامل معها لتحقيق أفضل النتائج، ومن بين هذه القواعد ما يحدده عبد العزيز الملائكة فيما يلي: <sup>(3)</sup>

#### 1) وضع الأهداف والبرامج العملية:

ينبغي للقائد أن تكون لديه القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوبا فيها من قبل الأفراد والمجموعات في التنظيم؛ بتوصيلها لهم بأساليب الإقناع والإحساس بأهميتها، ويلي ذلك وضع البرامج (طويلة، متوسطة وقصيرة المدى)، تحقيق هذه الأهداف شريطة أن تكون هذه البرامج في مستوى الجميع.

#### 2) الأوامر وتنظيم العمل:

(1) فاتن باشا. تقويم القيادة الإدارية المعاصرة من منظور إسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2011، ص 14.

(2) طلعت سالم الشربيني، القيادة التربوية و أثرها في رفع الكفاية الإنتاجية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأمريكية لندن، 2008، ص ص 76-77.

(3) عبد العزيز محمد ملاكة، مبادئ و مهارات القيادة و الإدارة، مرجع سابق، ص 56-58.

على القائد الإداري أن يدرك كيفية إعطاء الأوامر والتي من خلالها يتم تنفيذ القرارات، وما هي آثارها على الأفراد والمجموعات، وذلك بالإلمام بكيفية تنظيم العمل والمسؤوليات وتسيير العلاقات، لتلافي تضارب المهام والمصالح والازدواجية في الصلاحيات والسلطات.

### (3) الاتصال المقنع والفعال:

القائد الفعال لا يعتمد على السلطة لإيصال الأوامر وتنفيذ البرامج، ولكن يعتمد على الأسلوب المقنع والذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو تحقيق الأهداف، فالافتتاح والاتصال الفعال يخلق في المجموعة الولاء للقائد ومن ثم منحه القوة اللازمة لقيادة المجموعة؛ فمثل هذا الاتصال يجعل الأفراد مدركين لمضامين وأهداف رسالة القائد. وذلك يتطلب من القائد أن يكون مدركا بالمقابل لحاجيات العاملين كأفراد ومجموعات وما هي احتياجات المنظمة التي يقودها.

### (4) التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:

القيادي الناجح هو الذي يستطيع توظيف الأهداف والمبادئ والمصالح المشتركة التي يجتمع الأفراد عليها، مثل الاستقرار في العمل واحترام الآخرين وتقدير مجهود العاملين... الخ، لجمع العاملين معا بغية خدمة أهداف المنظمة، وهو ما يدفع الأفراد لمنحه ثقتهم والاعتماد عليه لقيادتهم.

### (5) التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم:

أن العاملين لديهم العديد من المتطلبات والحوافز التي تدفعهم للعمل والمثابرة والقيادي الناجح هو الذي يدركها ويتوقعها وفق ثلاث محاور رئيسية:

- ✓ أن الجهد يوازي الحوافز.
- ✓ أن العاملين لديهم القدرة على الإنجاز (المهارات والخبرة).
- ✓ أن العمل المطلوب يستحق العناء ويعود على الجميع بالمنفعة المتوقعة.

### (6) التصرفات والأدوار حسب المتطلبات:

ينبغي للقائد التصرف بدور ايجابي مع العاملين وأن يقوم بدوره كما ينبغي ووفقا للحالات والظروف المختلفة، بالتجاوب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاما نصيا وحرافيا، ليس المهم التنفيذ بالطريقة الأصح ولكن الأهم تنفيذ الأمر الصحيح.

وهناك من أضاف مبادئ أخرى تدعم ما سبق ذكره:

أ- مراعاة مستوى الجماعة: فيعترف القائد على حاجات الجماعة وميولها ومشكلاتها، ويوجهها في اتجاهات ذات قيمة كبيرة.

ب- قبول المقترحات والمشروعات الإنشائية: فالقائد الناجح يكون ديمقراطياً مع جماعته، يقبل المقترحات والآراء والمشروعات الإنشائية من أفراد جماعته، ويشكل لجاناً من بين أفراد الجماعة لدراستها ويشجع على الابتكار والتجديد، ويساعد على بث الحماسة في الجماعة، ورفع الرغبة في الإنتاج.

ت- العمل على تنظيم الجماعة المفككة: على القائد أن يقوم بتنظيم جماعته تنظيمياً يؤدي إلى تماسكها، ويشعرها بأهداف محددة ترغب في تحقيقها، ويشكرهم في هذا التنظيم حتى يتحمسوا له ويعملوا بمقتضاه بكل دقة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: الفعالية القيادية

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى بعض النقاط المحددة لفعالية القائد، وذلك نظراً لضرورة تحول الإداريين إلى قادة لمواكبة التغيير والتطورات في مجال الإدارة، إضافة إلى ذكر بعض المعوقات التي تحد من هذه الفعالية.

### الفرع الأول: صفات القائد ومهاراته القيادية:

#### أولاً: صفات القائد.

استناداً إلى ما جاء في التراث العربي وما ورد في المصادر الأجنبية يمكن إيجاز صفات القائد الناجح فيما يلي:

- ✓ العقيدة الصحيحة، لأن العقيدة الصحيحة تهدي إلى المثل العليا وتدفع إلى العمل الخير.
- ✓ الاستناد إلى الحقائق، ولا يصدق القيل والقال.
- ✓ الشورى مع الآخرين ولا يتخذ القرارات المهمة لوحده.
- ✓ الفطنة وبعد النظر، لأنه يجب أن يكون حكيماً في تصرفاته، وسريع الفهم والإدراك.
- ✓ الحرس الشديد، خصوصاً إذا تعلق الأمر بالآخرين.
- ✓ الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة، وأن يكون حازماً وقت اللزوم.
- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية.
- ✓ معرفة الأصول العلمية للإدارة، فذلك أول الطريق نحو النجاح، حيث أن الإمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة وما ينتج عنها من أخطاء.

(1) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 52-53.

- ✓ العقلية المنظمة، التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب وتنسق.
- ✓ الشعور الإنساني في المعاملة، أي أن تكون معاملته للآخرين إنسانية.
- ✓ القدرة على نيل ثقة الآخرين.
- ✓ المحبة المتبادلة، فحب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: مهارات القائد الفعال:

و من بين أهم البحوث حول الموضوع. هو بحث Daniell Galmen (1998). حيث نشر في مجلة هارفرد للإدارة مقالا حول القيادة القائمة على الذكاء العاطفي، بعنوان: " ماذا يصنع القائد " " what makes a leader "، حيث قام بالبحث عن القادة الأكثر فعالية أين خلص أن هؤلاء القيادة يتمتعون بالذكاء العاطفي، والذي عرفه على انه مجموعة القدرات التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في الحياة، حيث جمع هذه القدرات أو المهارات في:

- (1) **الوعي بالذات: Self- awarness**: أي امتلاك الفرد فهما عميقا لعواطفه، وأيضا لقواه وحدودها، وبالإضافة إلى قيمه ودوافعه.
- (2) **تنظيم الذات: Self-regulation**: انطلاقا من الوعي بالذات. فان القادة الفعالون يستطيعون أن يديروا هذه المشاعر ويتحكموا بها مما يجعلهم يوفرون مناخا ايجابيا، ويستطيعون إدارة عواطف الآخرين ما داموا قادرين على التحكم مع عواطفهم الخاصة.
- (3) **التحفيز Motivation**: توجيه الانفعالات لتحقيق الأهداف.
- (4) **التعاطف مع الآخرين Empathy**: وتعتبر مهارة إنسانية ضرورية في القيادة، تشير إلى القدرة على إدراك انفعالات الآخرين وفهم مشاعرهم.
- (5) **المهارات الاجتماعية: social skills**: كالمشاركة، التجاوب مع الآخرين بكل احترام، التحدث بموضوعية ودقة، دون تلاعب أو مكر، لان أساس نجاح القائد من خلال هذه المهارات الاجتماعية هو المصادقية وبالتالي اكتساب ثقة الآخرين<sup>(2)</sup>.

(1) بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008، ص: 297- 298.

(2) Letter. A Tolling, Managerial leadership, M B A series, McGow- Hill companies, USA, 2002 PP: 12- 13.

فالقائد الذي يتمتع بالذكاء العاطفي يستطيع أن يؤثر في الآخرين ليعملوا طوعا من خلال هذا المزيج المتناغم من المهارات.(1)

### الفرع الثالث: المعوقات التي تحد من فعالية القيادة:

سوف يتم ذكر أهم هذه المعوقات(2):

**أولاً: الرغبة في بلوغ الكمال:** هذا ما يجعلهم يقومون بكل شيء بأنفسهم، وبالتالي سيشعرون المرؤوسين بأنهم لا يتقون بهم، مما يؤدي إلى عدم رضاهم وإحباطهم. بالإضافة إلى أن تحقيق كل شيء وبمفردهم سيكون مستحيلاً، وأن لم يكن فسيكون فيه انحراف على النتائج التي يرغبون تحقيقها. ولقد حدد " Miller " أهم السمات التي تحد من فاعلية القيادة، في التالي:

- 1) أن قيام القائد بأداء كل شيء بسبب ضغوطات وتخفيض في الإنتاج، ولن يتمكن من الاستمرار.
- 2) عدم الاستعانة بالزملاء سيؤدي إلى نقص الكفاءات.
- 3) صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي إلى نقص التقدم.
- 4) الاستخدام الزائد للقواعد والروتين يؤدي إلى صعوبة انجاز العمل، وعدم التجاوب المرن.
- 5) الخوف من الخطأ يؤدي إلى عدم المبادأة وعدم استغلال الفرص.
- 6) عدم تفويض السلطات والمهام يؤدي إلى نقص فرص التدريب والتنمية للموظفين.
- 7) عدم احترام آراء الآخرين يؤدي إلى خفض الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين.
- 8) مقاومة الانتقادات تؤدي إلى نقص التغذية الراجعة التي تعمل على تنمية المهارات القيادية لدى المدراء.

**ثانياً: تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع:** أن محاولة إرضاء الآخرين غاية لا تدرك، رغم أن هناك من يحب إرضاء من يرون فيهم القوة، وهناك من يرضون الآخرين تجنباً للدخول معهم في صراعات. ولقد حدد Miller بعض سلوكيات القادة الذين يتجنبون الصراعات من خلال إرضاء الجميع:

- 1) إن الأفراد الذين يخافون من قول " لا " يلزمون أنفسهم بما لا يطيقونه، مما يجعلهم يمرون بضغوط كبيرة، وعند فشلهم فإنهم سيفقدون ثقة عملائهم، موظفيهم ورؤسائهم،

(1) أحمد مصطفى، المدير الذكي، القاهرة، 2007، ص 15

(2) شين فيروز، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، ص 23-24.

(2) إن تجنب مواجهة المشاكل عادة ما يجعل الأمر أسوأ، فلو كانت المشكلة تخص موظفاً واحداً فإن عدم حلها سيؤدي إلى تدهور كبير وانخفاض في الروح المعنوية لدى الآخرين الذي سيتحملون نتائج هذه المشكلة.

(3) أن الأفراد الذين يتجنبون المشاكل يلجئون إلى التلميحات والأوهام، وهذه الأشكال غير المباشرة في التواصل غير فعالة على الإطلاق، بل تؤدي إلى زعزعة العلاقات وسوء التفاهم.

(4) أن رغبة القائد المفرطة في جعل من يقودهم يحبونه، عن طريق تجنب إرشادهم وتوجيههم، ستشكل عائقاً أمام فاعليته لأنه يلبي رغبته الخاصة على مصلحة المؤسسة.

**ثالثاً، الفشل في استخدام منظور أوسع:** انتقال الخبراء الفنيين في تخصص ما إلى مناصب قيادية في الإدارة الوسطى أو العليا، يمكن أن يشكل عائقاً أمام فاعليتهم، لأنهم تعودوا على مسؤوليات محدودة وأكثر تخصصاً، فإذا ما تولوا مناصب قيادية فعليهم توسيع رؤيتهم واكتساب مهارات إدارية إضافة إلى المهارات الفنية التي يتمتعون بها. ونتيجة لفشلهم في استخدام منظور أوسع تظهر المشاكل التالية:

(1) سلوك المشرف سيكون عائقاً في طريق تنمية أداء الموظفين.

(2) التأكيد على الجوانب الفنية للوظيفة يؤدي إلى تجاهل التنسيق بين جهود المرؤوسين وخلق روح التعاون بينهم.

**رابعاً: التبعية بدل القيادة:** أن المشرفين الجدد والمديرين الجدد لابد أن يعلموا كيفية أداء مسؤولياتهم، وصنع القرار يتطلب منهم إحاطة كاملة بالمشاكل التي تواجه المؤسسة، والمستقبل الذي تريد المؤسسة الوصول إليه. ولذلك يجب أن يطلب المدير الجديد المشورة من رؤسائه وزملائه أو ممن سبقوا أن تقلدوا المنصب من قبل، ولكن لا يترك لهم صنع القرار بل يتحمل المسؤولية كاملة. فبقاء القائد تابعاً لرؤسائه يشكل عائقاً أمام فاعليته.

### المبحث الثاني: المداخل المفسرة للقيادة الإدارية:

تم تناول موضوع القيادة أكاديمياً منذ بدايات القرن العشرين، وقد ألف الباحثون آلاف الدراسات و البحوث نتج عنها العديد من النظريات المفسرة لظاهرة القيادة، والتي اختلفت فيما بينها نظراً لتناول العلماء للموضوع من زوايا مختلفة قد تتكامل أو تتناقض فيما بينها، من خلال المبحث الموالي تم التطرق لمختلف هذه النظريات مراعين في ذلك الإطار الزمني لتأسيسها.

#### المطلب الأول: مدخل السمات والصفات القيادية:

تعتبر نظريات هذا المدخل من أقدم وأول المحاولات التي أرادت أن تحدد خصائص القيادة الناجحة، وقد ظلت موضع اهتمام الباحثين لوقت طويل، وعلى الرغم من ذلك فقد فشلت هذه النظريات في الاتفاق حول تلك السمات و الصفات كونها وراثية أو مكتسبة.

#### الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

أن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بان القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ما هية تلك السمات والخصائص وأهمية كل منها.

و قد سادت نظرية " الرجل العظيم " الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي حيث بنى دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بان القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه<sup>(1)</sup>، حيث يقول أفلاطون " أن القادة العظام قد ودورا عظاما "، وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها هاته النظرية انعكاسا لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، واستمدت منها مغزاها وحقيقتها ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها " الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة "، وقيل كذلك - على حد تعبير بترولو (petrullo) - أن نظرية القيادة قد بدأت مسيرتها من نظرية الرجل العظيم<sup>(2)</sup>.

و يعتبر فرنسيس جالتون (Galton) من ابرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد

(1) ماهر محمد صالح حسين، القيادة - أساسيات و نظريات و مفاهيم، مرجع سابق، ص 29.

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن ط 1، 2007، ص 310.



كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنا هذا الاتجاه<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: نظرية السمات الشخصية Traits theories:

في نفس سياق نظرية الرجل العظيم يعتقد رواد هذه النظرية أن بعض الأشخاص يمتلكون صفات تجعل منهم قادة<sup>(2)</sup>، غير أن هذه الصفات يمكن اكتسابها أيضا وهذا نظرا لتأثير المدرسة السلوكية في علوم النفس؛ فقد أجريت العديد من الدراسات في هذا المجال وخلصت إلى مجموعة من السمات التي تميز القادة من غيرهم، وذلك من خلال المقارنة بينهم على عدد من المقاييس النفسية، حيث وجدوا أن القادة تحصلوا على درجات أعلى من الآخرين في مجموعة من الصفات.<sup>(3)</sup>

وأهم رواد هذه النظرية هو ستو جديل Stogdill حيث قام بتحليل ( على مرحلتين) مجموعة من الدراسات تناولت هذا الموضوع، في المرحلة الأولى ( بين 1904-1947) قام بجمع وتحليل قرابة 124 دراسة في هذا المجال حيث توصل إلى جمع الصفات في: الذكاء - الاستعداد - التبصر - المسؤولية - المبادرة - الإصرار - الثقة في النفس - الاجتماعية، أما في المرحلة الثانية والتي امتدت بين 1948-1970 فقد قام بتحليل 163 دراسة أضاف على إثرها بعض التغيرات تمثلت في: الانجاز - الإصرار - التبصر - المبادرة - الثقة بالنفس - المسؤولية - التعاون - التأثير - التعاطف - الاجتماعية<sup>(4)</sup>.

ويمكن تلخيص بعض الدراسات التي أجريت في نظرية السمات في الجدول التالي:

(1) أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، ط1، 1996، ص

(2) Psychology about. Com/ ad/leadership/P/ leatheories. Htm.30/10/2013.

(3) ماهر محمد صالح، مرجع سابق، ص 30.

(4) Peter Guy, Leadership- theory and Practice, Sage, 5<sup>Th</sup>ed, 2010, P16.

جدول رقم (01): دراسات حول السمات الشخصية للقائد:

Zaccaro, Kemp, Bader 2004	KiKpatrick and Locke 1991	Lord devader and Alliger 1986	Stogdill 1974	Mann 1959	Stogdill 1948
الإدراك	التوجيه	الذكاء	الانجاز	الذكاء	الذكاء
الانبساطية	التحفيز	الذكورة	الإصرار	الذكورة	الاستعداد
الوعي	الثقة	التحكم	التبصر	التنظيم	التبصر
الاستقرار العاطفي	الإدراك		المبادرة	التحكم	المسؤولية
الانفتاح	المعرفة		الثقة بالنفس	الانبساطية	المبادرة
التحفيز	الاندماج		المسؤولية	المحافظة	الإصرار
الذكاء الاجتماعي			التعاون		الثقة بالنفس
الذكاء العاطفي			التأثير		الاجتماعية
التحكم الذاتي			التعاطف		
			الاجتماعية		

Source: Peter Guy, Leadership- theory and Practice, Sage, 5<sup>Th</sup>ed, 2010, P19.

والخلاصة من هذه البحوث والتي دامت لأكثر من قرن، أنها لم تتفق على صفات وسمات محددة، وفشلت في التمييز بين السمات المهمة وغير المهمة بل قدمت وصفا لهذه الصفات القيادية (1)، بالإضافة إلى عدم محدودية هذه السمات وعدم ثباتها مع المواقف التي يمكن أن يتفاعل معها القائد (2).

#### المطلب الثاني: المدخل السلوكي في القيادة:

يركز العلماء السلوكيون على ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها، معتقدين أن القائد المؤثر يستخدم أسلوبا معينا في قيادة الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى مستوى عال من الإنتاجية والروح المعنوية، وقد ركز السلوكيون على عنصرين هما: الاهتمام بالعمل ( أهداف المنظمة) - الاهتمام بالأفراد (إشباع رغباتهم). (3)

(1) سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، الطبعة الثانية، 2000، ص15.

(2) Peter Guy, op-cit, P26.

(3) أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص18.

الفرع الأول: دراسة جامعة IOWA البعد الواحد:

بدا الاهتمام والدراسات حول الأنماط القيادية التي قام بها كير تلوين Kurt Lewin وآخرون من زملائه في جامعة " أيوا IOWA " سنة 1939، حيث انتهت إلى التقسيم المعروف<sup>(1)</sup>: القيادة الاتوقراطية (التسلطية) - القيادة الديمقراطية - القيادة التسيبية، حيث أن :

أ- القيادة الأوتوقراطية: تتصف بإستأثار السلطة، إملاء القرارات، الاتصال الضعيف.

ب- القيادة الديمقراطية: تشجيع المشاركة، موضوعية النقد، تشجيع العلاقات، الاهتمام بالأفراد.

ث- القيادة التسيبية: سلبية التوجيه، لا تتدخل في شؤون العمل، دورها تقديم المعلومات وفي ضوء هذه الأنماط تساءل Kurt وزملاؤه عن أكثر هذه الأنماط فعالية، وقد تم اعتبار النمط الديمقراطي هو الأكثر فعالية من الناحية الكمية والنوعية<sup>(2)</sup>، وارتفاع مستوى الدافعية للإنجاز والالتزام.

غير أن هذه النظرية أغفلت تأثير شخصية ودوافع الأفراد واختلاف النتائج إذا طبقت في بيئات ذات ثقافة مختلفة، إلا أن هذه النظرية شجعت عددا من الباحثين على إجراء دراسات لأنماط القيادة.

الفرع الثاني: دراسات جامعة أوهايو OHIO

وهي تعتبر من أهم النظريات السلوكية والتي بدأت في نهاية سنة 1940، حيث تهتم حول بعدين هامين في تحديد سلوك القائد وهما:

✓ بعد هيكلية الأدوار: حيث تقيس إرادة القائد في تحديد دوره وإدوار تابعيه في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

✓ بعد التقدير: حيث يأخذ القائد في الحسبان أن ينشئ علاقات عمل تقوم على الثقة والتقدير واحترام مشاعر التابعين<sup>(3)</sup>. الشكل التالي يوضح ذلك:

(1) رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في التربية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 2004، ص46.

(2) Charles Clemens Ruling, Management, l'essentiel des concepts et pratiques , 7<sup>eme</sup> édition , Pearson éducation, Paris, 2011, P351.

(3) Charles Clemens Ruling, op-cit, pp 352-353.

الشكل رقم (06): نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو OHIO



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل

العربية، للنشر، القاهرة، 2007، ص 321

الفرع الثالث: دراسات جامعة ميشيغان Michigan

طور ليكترت **Likert** وزملاؤه بالاعتماد على بعدين هما: الإنتاج والعلاقات الإنسانية، نموذجاً يقوم على أربعة أنماط قيادية:

- 1) النمط التسلطي الاستغلالي: الذي يمتاز بأسلوب التهديد والتخويف ولا يثق ولا يهتم بالتابعين له.
- 2) النمط المتسلط العادل: حيث تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولكن تبقى الثقة ضعيفة.
- 3) النمط المشاركة الجماعية: حيث يبدي القائد من خلالها الاهتمام بكل من الإنتاج والعلاقات، ويظهر ثقة عالية بالمرؤوسين ويسمح لهم بالمشاركة في صنع القرار.
- 4) النمط الاستشاري: حيث يُبدي القائد اهتماماً وثقة بالمرؤوسين، ويسمح لهم بإبداء الرأي مع الاحتفاظ لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي<sup>(1)</sup>.

الفرع الرابع: نظرية استمرارية القيادة لـ: شميدت وتاننبوم (1958) H. Schmidt &

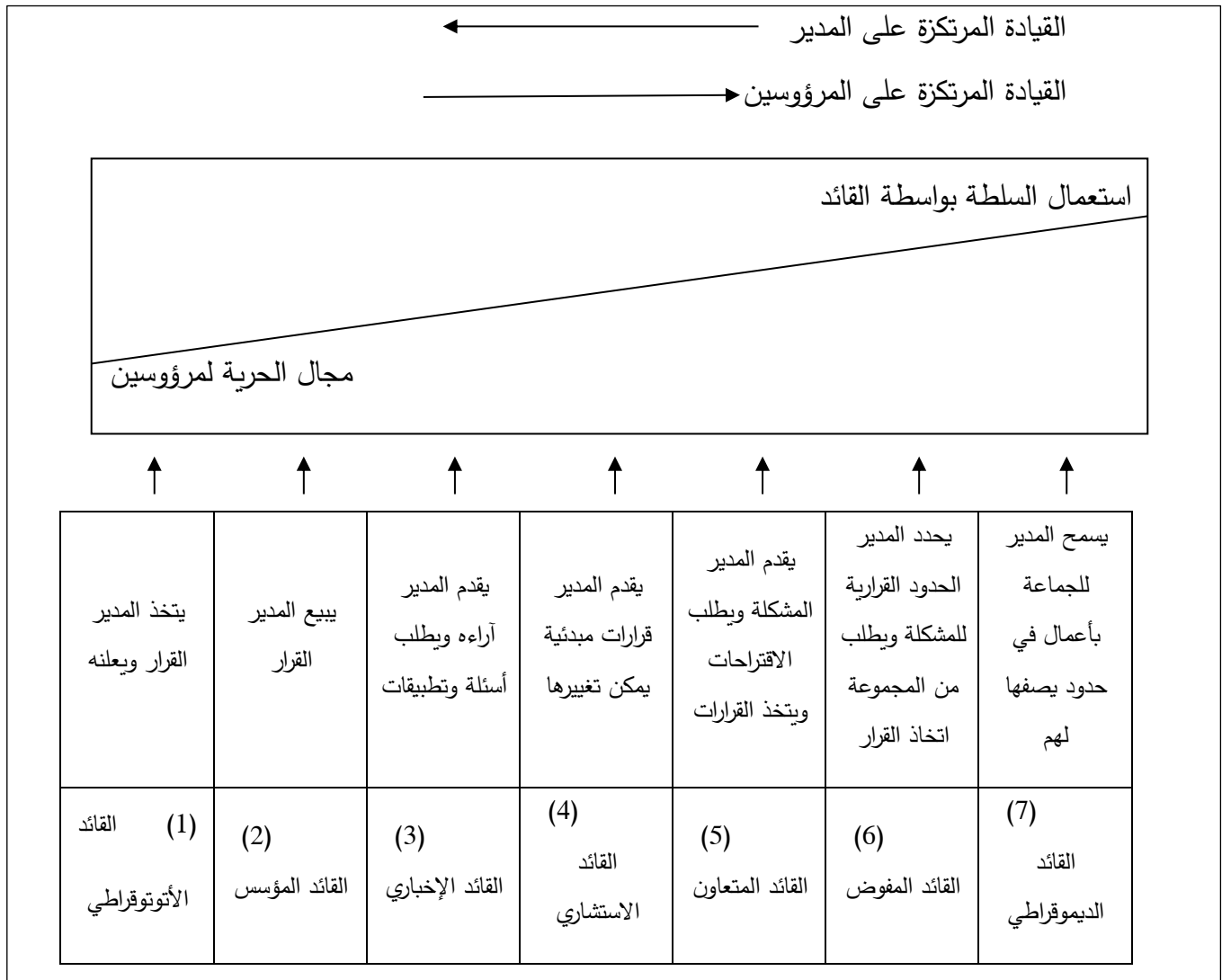
Tannenbaum

هذا النموذج يقوم على منح القائد أساليب عدة يستطيع ممارستها أثناء تعامله مع مرؤوسيه، حيث إن أسلوب القائد الفعّال يتوقف على قدراته والظروف التي يعمل بها، وأن يدرس قراراته وميوله و أن يطلع

(1) علي احمد عبد الرحمن عياصرة، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، ط1، 2006، ص137-

على ظروف وخصائص مرؤوسيه، بحيث لا يختار أسلوباً ثابتاً، بل يكون مرناً ليتلاءم مع المواقف (1)، كما هو موضح في الشكل رقم (07)، المصنوفة الموضحة في الشكل تمثل العلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في المشاركة ومقدار السلطة المستخدمة من طرف القائد، و عليه فُسم السلوك القيادي على سبعة أنماط، إنطلاقاً من النمط الدكتاتوري وصولاً إلى القائد الديمقراطي بحيث يقوم النموذج على محورين: محور يصف القيادة المرتكزة على الرئيس والثاني يصف القيادة المرتكزة على الديمقراطية وبينهما درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات و السلطة واتخاذ القرار.

شكل رقم (07): نموذج تانينبو و شميدت 1958 في سلوك القائد في اتخاذ القرارات



Source: Tannenbaum & Schmidt " How to choose a leadership pattern " Harvard Business Review. March-Apr, 1985, P96.

(1) ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 45.

الفرع الخامس: نظرية الشبكة الإدارية لـ: بلاك وموتون Blak and Mouton

وكامتداد لنظرية ليكرت (Likert) من جامعة متشيغان، قام الأمريكيان Jane Mouton وRobert Blake ببناء الشبكة الإدارية عام 1960، والتي تهدف إلى تحديد مختلف أنماط السلوك القيادي، انطلاقاً من بعدين: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين، حيث تم توضيح هذه الأنماط في شكل شبكة أو مصفوفة مرقمة من 1 إلى 9<sup>(1)</sup>، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم(08): الشبكة الإدارية لـ: بلاك وموتون.

درجة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	9	<b>القائد الاجتماعي: (1-9)</b>			<b>القائد المثالي: (9-9)</b>					
	8	اهتمام كبير لحاجات العمال مما يجعل توفير مناخ تنظيمي هادئ على حساب أهداف المنظمة.			تحقيق الأهداف وزيادة ولاء العاملين للمنظمة من خلال إشباع حاجاتهم وبناء علاقة تقدير وثقة بينهما.					
	7									
	6				<b>القائد المتوازن:</b>					
	5				إيجاد نوع من التوازن بين حاجات العاملين وحاجات الإنتاج.					
	4									
	3	<b>القائد السلبي: (1-1)</b>			<b>القائد العملي: (9-1)</b>					
	2	بذل جهد متدني من أجل بلوغ أهداف إنتاجية محدودة.			الاهتمام بالإنتاجية بدون النظر إلى حاجات العمال ورغباتهم.					
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		درجة الاهتمام بالنتائج								

المطلب الثالث: المدخل الموقف في القيادة Approach Situational

(1) Alain Burland et autres, Management- manuel et applications editionfoucher, France, 2008, P553.

إن أهم ما يدعو له هذا الاتجاه هو انه لا يوجد نمط فعال يصلح في جميع المواقف والظروف، بل أن القائد يمارس جميع الأنماط ولكن في مواقف مختلفة، ومهمّة القائد هب أن ينتقي النمط القيادي الملائم للموقف، يؤثر في سلوك القادة أربعة متغيرات موقفية:

أولاً: خصائص المديرين الشخصية كالذكاء والثقة بالنفس، وحاجاتهم ودوافعهم وثقافتهم، ثانياً: خصائص التابعين، وهي الخصائص الشخصية أيضاً والحاجات والدوافع والثقافة، ثالثاً: عوامل الجماعة التي تؤثر في نجاح أو فشل التنظيم.

إن الفشل الجزئي لنظريتي سلوك القائد وسمات القائد يرجع أساساً إلى محاولة الباحثين إلى اكتشاف العلاقة الواضحة بين هذه الأنماط وبين سلوك التابعين، ولقد أثبتت الدراسات أن هذه العلاقة يتضح اتجاهها وقوتها في مواقف وظروف معينة.

فعلى سبيل المثال: في ظل ظروف يكون فيها المرؤوسين أقل خبرة ورغبة في المشاركة فإن النمط الأوتوقراطي هو الأنسب بينما في منظمة أخرى أين يكون المرؤوسين ذوو كفاءة ومهارة فالنمط التشاركي أو الديمقراطي هو الأنسب.

#### الفرع الأول: نموذج فيلدر الموقفي: Filder

اعتمد فيلدر في دراسته التي قام بها في منتصف الستينيات من القرن الماضي على 1200 مجموعة مختلفة، على انه لا يوجد نمط واحد ووحيد يكون فعّال، فالظروف تستدعي أكثر من نمط، والحل هو العمل وفقاً لمواقف، حيث طور نموذجاً لقيادة والذي يقوم على الموازنة بين نمط القيادة والموقف، إذ يفترض أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه لأنه يعتبر انعكاساً لشخصيته ويفترض فيلدر أن ملائمة النمط القيادي تعتمد على ثلاثة أبعاد<sup>(1)</sup>:

- ✓ علاقة القائد بالمجموعة: حيث يعتبر العامل الأكثر أهمية.
- ✓ هيكل المهام: درجة هيكل الأدوار ونمطيتها.
- ✓ سلطة مركز القائد: مقدار السلطة التي يتمتع بها.

أما فيما يخص الأنماط القيادية فقد ميز بين نمطين، نمط يهتم بالعمل، ونمط يهتم بالعمل.

وحسب النموذج فإن هناك ثلاث افتراضات في اختيار النمط القيادي:

(1) Bolden and others, review of leadership, theory and competeng framework, university of Exter, U.K, Junne 2003, P 7-8.

- 1) في المواقف الصعبة (تحكم ضعيف): علاقة سيئة بين القائد و المرؤوسين، العمل غير واضح و القائد لا يتمتع بأي سلطة، هنا يكون نمط القيادة المهمتم بالعمل و الانتاج و السلطة فعالاً.
  - 2) في المواقف السهلة (تحكم عال): العلاقة جيدة بين القائد و المرؤوسين، العمل واضح، القائد يتمتع بسلطات واسعة، في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهمتم بالعمل و الانتاج فعالاً.
  - 3) في المواقف العادية (تحكم متوسط): حيث العلاقة عادية بين القائد و المرؤوسين، العمل متوسط الصعوبة، القائد يملك قدرة متوسطة من السلطات، هنا يكون نمط القائد المهمتم بالمرؤوسين فعالاً.
- الفرع الثاني: نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة:

لقد طور ريدن (Reddin 1970) الشبكة الإدارية لكل من بلاك و موتون و أضاف لهما بعدا ثالثا هو بعد الفاعلية، ومن خلال هذه الأبعاد الثلاثة توصل إلى ثمانية أنماط من القيادة ينتج عنها أربع أنماط تعتبر الأكثر فعالية:

- 1) النمط البيروقراطي لا يظهر القائد هنا اهتماما بالعمل أو العلاقات الإنسانية ولكنه يحاول إتباع التعليمات والقواعد واللوائح لكي يظهر درجة عالية من الفاعلية ويثبت أنه قائد جيد. كما أثره محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين.
- 2) النمط المطور (المُنمي) والذي يثق ضمنا بالعاملين وتتبع فاعليته من المناخ المشجع الذي يهيئه للعاملين،
- 3) والنمط الدكتاتوري والذي يثق بنفسه ويهتم بالعمل ويكسب طاعة المرؤوسين عن طريق مهارته في توفير المناخ الجيد.
- 4) والنمط التنفيذي الذي يمارس أساليب مختلفة مع العاملين لإيمانه بالفروق الفردية وتتبع فاعليته من تركيزه على كل العمل والعاملين، لهذا فهو يحقق إنتاجية عالية،  
أما الأنماط الأقل فاعلية فهي:
- 5) النمط الانسحابي ويتمثل في عدم الاهتمام بكل من العمل والأفراد وهو أقل فاعلية،
- 6) النمط المجامل ويعتبر العلاقات الطيبة فوق كل اعتبار وهو غير فعال،
- 7) والنمط الأوتوقراطي ويهتم بالعمل ويفضله على أي اعتبار وهو غير فعال،
- 8) والنمط الموفق، فيهتم بكل من العمل والأفراد وهو غير قادر على اتخاذ القرارات السليمة (1).

(1) Charles Clemens Ruling, op-cit, pp 229.



الفرع الثالث: القيادة الموقفية (دورة الحياة) هرسي وبلانشار Hersey and Blanchard:

تقوم هذه النظرية على افتراض انه بزيادة نضج المرؤوسين فإن السلوك القيادي يتطلب درجات مختلفة من التهيئة للمهام والتهيئة لعلاقات، وفي حالة تحديد مستوى النضج لدى العاملين فان القائد يختار النمط السلوكي الملائم، من بين الأنماط الأربعة التالية:

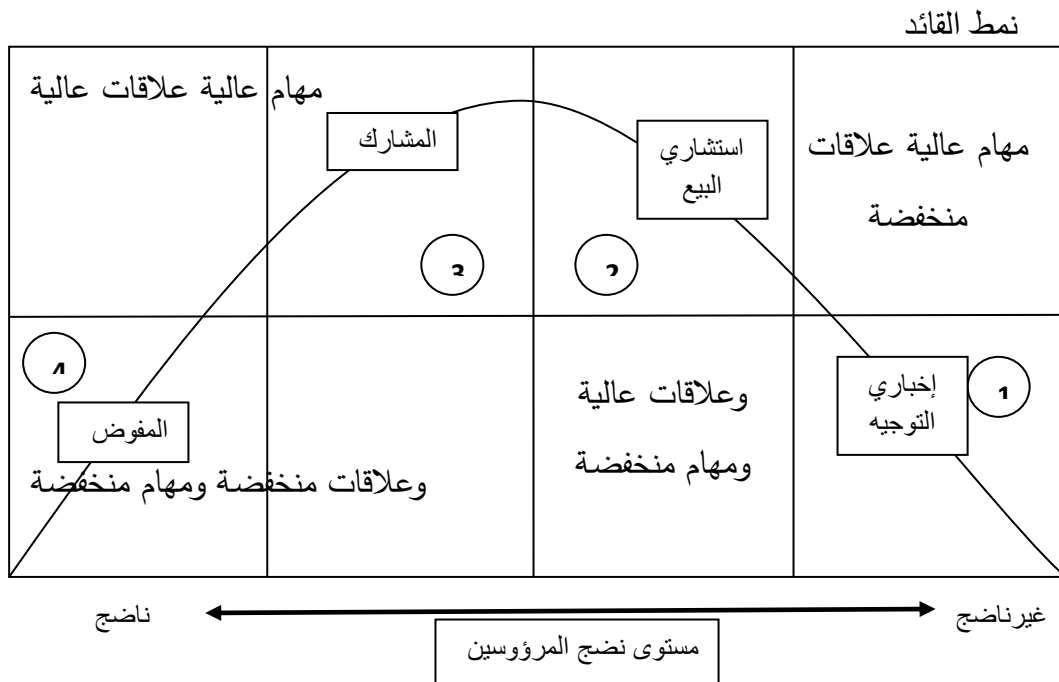
(1) إخباري، توجيهي Telling: عند التعامل مع مستوى نضج منخفض حيث تكون المهام عالية والعلاقات منخفضة.

(2) استشاري، للبيع Selling: عند التعامل مع مستوى ما بين متوسط ومنخفض من النضج، حيث تكون مهام عالية وعلاقات عالية.

(3) المشاركة: حيث التعامل معه مستوى نضج ما بين متوسط وعالي، عندها تكون العلاقات عالية والمهام منخفضة.

(4) المفوض Delegating: عند مستوى نضج عالي، حيث يكون الأفراد قادرين ومستعدون حيث يتطلب مستوى علاقات ومهام منخفضين<sup>(1)</sup>. والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (09): نموذج القيادة الموقفية (دورة الحياة) هرسي وبلانشار



Source: Hersy & Blanchard, Management of organization behavior, 4<sup>th</sup>ed, 1988, p171

الفرع الرابع: نظرية المسار والهدف: The Path Goal

(1) Charles Clemens Ruling, op-cit, pp 170.

حيث يرى هاوس (Robert House) أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه على دافعية المرؤوسين نحو العمل وعلى رضاهم، حيث يعتقد أن القائد يمكن أن يختار أي نمط من أنماط القيادة التي يرى أنها مناسبة حسب الظرف الذي يوجد فيه، ولقد حدّد الأنماط التالية:

- 1) القائد الموجه: حيث يقوم بالتخطيط والتنظيم، وإبلاغ المرؤوسين بما هو مطلوب منهم.
- 2) القائد الداعم: حيث يقوم بتقديم الدعم لمرؤوسين والاهتمام بهم.
- 3) القائد المشارك: حيث يطلب من مرؤوسيه مشاركته في اتخاذ القرار.
- 4) القائد المنجز: حيث يقوم بتحديد الأهداف التي يرى فيها التحدي ويظهر ثقته في مرؤوسيه ويساعدهم في تحقيق هذه الأهداف.

على أن يتم اختيار أحد هذه الأنماط انطلاقاً من بعدين هما:

1) خصائص موقفية للبيئة: كل المتغيرات التي لا تخضع للمرؤوسين مثل هيكله العمل، فرق العمل، السلطة

2) خصائص موقفية للمرؤوسين: القدرة، الحاجات، الدوافع، فمثلاً: إن السلوك الداعم يؤدي إلى رضا عال ودافعية لدى المرؤوسين عندما يتميز العمل بالإحباط والتوتر، بينما يؤدي سلوك المشارك إلى ذلك عندما يتميز العمل بالغموض ويؤدي السلوك الموجه إلى الرضا والدافعية عندما يكون العمل صعباً أو يكون المرؤوسين غير مبادرين<sup>(1)</sup>.

الشكل الموالي يوضح ذلك:

#### المطلب الرابع: المدخل التفاعلي: (المعاصر)

حيث يعتمد رواد هذا المدخل على أن القائد الفعال هو من ينجح في التفاعل بين صفاته الشخصية ومتطلبات الموقف أثناء قيامه بمهامه، خاصة فيما يتعلق الأمر بإشباع رغبات العاملين، طبيعة بيئة العمل، حل المشكلات، تحقيق الأهداف.

#### الفرع الأول: القيادة التبادلية

#### أولاً: تعريف القيادة التبادلية:

انطلاقاً من بحوث Burns حول القيادة التبادلية في المجال السياسي، قام Bass بتعميم هذه النظرية على الجماعات بمختلف نشاطاتها، حيث عرف القيادة التبادلية بأنها نمط قيادي قائم على أن علاقات

(1) أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي، القاهرة، 2007، ص 81.

القائد بالمرؤوس مستندة على سلسلة التبادلات، كحصول المرؤوسين على الأجر والسمعة عندما يتصرفون طبقاً لرغبات القائد<sup>(1)</sup>.

القائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة إليهم لتحقيق هذه الاحتياجات، والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة وأداء مهمات كعينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة (في مقابل حصولهم على مكافآت ايجابية أو سلبية). وعلى هذا الأساس يظهر أن القيادة التبادلية تعتمد على القوة، المكافآت والعقوبات للتأثير على التابعين لحصول على الامتثال السلوكي، وعليه حددت خصائص القائد التبادلي وتوجهاته كالاتي:

- 1) يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
  - 2) يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم نحو تحقيق الأهداف.
  - 3) يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
  - 4) يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
  - 5) تجنب المخاطر إلى حد كبير.
  - 6) يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
  - 7) يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة والتحكم.
  - 8) يولي اهتماماً إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية<sup>(2)</sup>.
- ثانياً: أنماط القيادة التبادلية:

### 1) المكافئة المشروطة: Contingent Reward. CR

حيث الهدف منها هو تحفيز الآخرين من اجل انجاز أعلى المستويات في الأداء، أين يقوم القائد بتحديد الطرق وكيفية انجاز الأهداف ويربطها بالمكافآت، ويقوم بعقد اتفاق مع المرؤوسين حول ذلك.

### 2) الإدارة بالاستثناء النشطة (MBE. A) – Management by Exception – Active

حيث يقوم القائد بوضع معايير وقواعد لمنع الوقوع في الانحرافات والأخطاء وذلك بشكل مسبق، وعندما تحدث الانحرافات فغنه يتدخل باتخاذ إجراءات تصحيحية أثناء حدوثها وقبلها.

(1) Timothy A. Judge and Ronald F. Piccolo, transformational and transactional leadership, journal of psychology, 2004 ;vol 89 N S.P 755.

(2) أحمد صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية و التحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 40 العدد 01، 2013، جامعة الزيتونة الأردن، ص 61.

### 3) الإدارة بالاستثناء النشطة (MBE. A) – Management by Exception – Passive

حيث يكون تدخل القائد إلا بعد حدوث الأخطاء واكتشاف أن النتائج غير مطابقة للمعايير، حيث يتخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، ويتم اللجوء إلى هذا النوع من السلوك عندما يكون القائد مشرف على عدد كبير من المرؤوسين عندما تكون الأهداف والمهام واضحة<sup>(1)</sup>.

#### ثالثاً: تقييم القيادة التبادلية:

تمتاز القيادة التبادلية بمجموعة من الصفات والمميزات الايجابية حددها بوهنك وديستفانو 1997، (Boehnke & Distefano) بما يلي:

1. أنها تركز على مكافأة المرؤوسين عند تحقيقهم المعايير المطلوبة والمتفق عليها في العمل، وهذا بعد ذاته يعد اهتماما عاليا بالأفراد لمعنوياتهم، تحفيزا لها على العمل.
2. هناك اتفاق بين القائد والمرؤوسين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافآت بأنواعها المختلفة وهذا الاتفاق يدعو المرؤوسين لتنافس والتفاني في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء لفوز بتلك المكافآت، وهذا يعد مكسبا لمنظمة لأنها حققت أهدافها التنظيمية.
- وعلى الرغم من الدور الهام الذي تلعبه القيادة التبادلية في خدمة المنظمات والجوانب الايجابية لها، إلا أنها تتضمن عيوباً كما وضع بعضاً منها باس (Bass , 1998):
- 1) في حالة التبادل أو المقايضة بين القائد والمرؤوسين على أهداف ومصالح مشتركة، لا تكون الأهداف ثابتة، ولا تجمع كلا من القائد والتابعين حول أهدافها.
- 2) اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة، وعليه فان العلاقات بين طرفي التبادل غير ثابتة، وغالبا ما لا تستمر أو تعمر طويلا.
- 3) أن القيادة التبادلية لا تصور بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة، والابتكارية، والمؤثرة لبث حياة جديدة في المنظمات في عصر العولمة والتغيير المستمر<sup>(2)</sup>.

(1) Bernard M.Bass, RonaldE.Riggio; Transformational leadership; 2<sup>nd</sup> edition, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwa, New Jersey, 2006, PP 8–9.

(2) عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف والإستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص 32، 33.

الفرع الثاني: النظرية التحويلية:

لقد عرف **Burns** القيادة التحويلية على أنها منهج أو طريقة (Process) يتم من خلالها ارتقاء كل من القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات الأخلاق والتحفيز<sup>(1)</sup>.

حيث يعتبر **Burns (1985)** القائد التحويلي هو الذي: يغير، يحفز، يرفع القيم للأتباع بغية تحقيق الأهداف ورفع الأداء<sup>(2)</sup>.

ويتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة، حيث يطلق عليها **Burns** بالقيم الداخلية وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد مثل العدالة والاستقامة، ومن خلال التعبير عن تلك القيم يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يُغير حتى معتقداتهم وأهدافهم<sup>(3)</sup>.

أولاً: تعريف النظرية التحويلية:

تمثل القيادة التحويلية الدافع الملهم لحفز الأتباع نحو العمل والانجاز وتلبية احتياجاتهم، حيث يقول Bass أن القيادة التحويلية هي تحفيز المرؤوسين من أجل بذل أقصى طاقاتهم في سبيل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء وتحقيق الرضا لديهم، وهي لا تركز على الجانب المادي فقط في التحفيز بل تدعم ذلك بالتنمية الفردية والتمكين<sup>(4)</sup>.

وفي كتابه " صناعة القائد " قدم طارق سويدان خصائص القائد التحويلي في النقاط التالية:

- 1) توضيح الرؤية: حيث يوضح لأتباعه الحلم ويحدده لهم في صورة جميلة لمستقبل المنشود، مما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب، متماسكين في جماعتهم ومتحمسين لأداء مهامهم.
- 2) إيصال الرؤية: فلا قيمة لرؤية مهما كانت رائعة ما لم تصل للأتباع.
- 3) تطبيق الرؤية: فالقائد الفعال، لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، حيث يتأكد من تطابق كل الأعمال معها والقيم التي تشكلت عليها.

(1) Doral Parashiv, A review of leadership, vol21(2), 2013, Romania, P 254.

(2) Bolden R, and others, Op-cit, P15.

(3) ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، الجامعة المستنصرية، العراق، ص105.

(4) Bass and Rigio, op-cit, P4.

4) رفع التزام الأتباع اتجاه الرؤية: بعد تحديد الرؤية وإيصالها وعيشها مع الأتباع وتطبيقها، فإن القائد الفعال من أدواره أن يزيد من التزام الأتباع وذلك بطرق شتى مثل: التشجيع، المشاركة في صنع الرؤية، القدوة الحسنة<sup>(1)</sup>.

5) خلق التحديات في الأعمال والمهام.

6) السعي إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.

7) الاهتمام بالمرؤوسين فرادى وجماعات<sup>(2)</sup>.

إن أسلوب القيادة هذا يمثل أيضاً نماذج لسلوكيات القيادة؛ يسبب تأثيراً إيجابياً على التابعين والجماعات. يطلق على القادة التحويليين أحياناً اسم قادة هادئين؛ إنهم يقودون بالقدوة. يميل أسلوبهم إلى استخدام الوثام أو الإلهام أو التعاطف لإشراك التابعين. من المعروف أنهم يمتلكون الشجاعة والثقة والاستعداد لتقديم التضحيات من أجل الصالح العام. لديه مقدرة عقلية فريدة لتبسيط أو تغيير الأشياء التي لم تعد تعمل.

يحفز القائد التحويلي العمال ويفهم كيفية تشكيلهم في وحدات متكاملة تعمل بشكل جيد مع الآخرين. يخلق القادة التحويليون ثقافة أساسها التفكير النشط من خلال التحفيز الفكري، وهذه الثقافة تشجع التابعين على أن يصبحوا أكثر انخراطاً في المنظمة.<sup>3</sup>

ثانياً: أنماط القيادة التحويلية:

حسب Bass و Avolio فإن القيادة التحويلية تنقسم إلى:

1) التأثير المثالي أو الكاريزما: (II) Idealized Influence or charisma

انطلاقاً من بحوث House (1977) التي قام بها حول نظرية القيادة الكاريزمية، اعتبر Bass أن نظرية القيادة الكاريزمية هي ضمن القيادة التحويلية وليست منفصلة عنها<sup>(4)</sup>، حيث يتم من خلال هذا السلوك الابتعاد عن المصلحة الشخصية، والتضحية من أجل الآخرين، طمأننتهم حول التغلب على المعوقات، الأخذ

(1) طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، الطبعة الثانية، 2003، ص ص 108-110.

(2) أحمد علي صالح، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد رقم 40، العدد 1، 2013، الجامعة الأردنية، ص 62.

<sup>3</sup>Macey Jackson, NorthcentralUniversityJackson, M. (2021). Transformational Leadership. Academia Letters, Article 2745. Academia Letters, August 2021

(4) Timothy A, Judge and Ronald F. Piccolo, Op-cit, P755.

بعين الاعتبار الجانب القيمي والأخلاقي عند اتخاذ القرارات، دعم المرؤوسين من خلال غرس الثقة فيهم وتقديرهم.

كما أن للتأثير الإيجابي قسمان: الصفات المثالية **Idealized Attributes** مثل: الاحترام، الثقة.. . ، والسلوك المثالي: **Idealized Behaviors** مثل: القدوة.

### (2) التحفيز الإلهامي: (I M) Inspirational Motivation

حيث يتصرف القائد بطريقة تدفع من حوله، وذلك من خلال التفاؤل للمستقبل، الالتزام نحو الرؤية، إظهار الثقة حول انجاز الأهداف، التواصل مع المرؤوسين حول الأهداف المشتركة والرؤية.

### (3) الاستشارة الفكرية: (IS) Intellectual Stimulation

عن طريق تحدي الافتراضات وإعادة تشكيل المشاكل ومواجهة المواقف القديمة بطرق جديدة، تشجيع المرؤوسين ليكونوا مُبدعين من خلال عدم توجيه الانتقاد أمام الآخرين لمن يرتكب خطأ فردي، بل يُطلب من الأفراد بطرح أفكار جديدة وحلول مُبدعة للمشاكل.

### (4) التقدير أو الاهتمام الفردي: (IC) Individualized Consideration

حيث يهتم القائد التحويلي بحاجات الأفراد بغية تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم ويعمل كمدرّب وموجه لهم مع الأخذ بالاعتبار الفروقات الفردية لديهم، كذلك يتم التفاعل مع العامل كإنسان وليس فقط كموظف، ويلجأ القائد إلى تفويض السلطة لكن يوافق ذلك مراقبة لتقديم المساعدة<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: القيادة التحويلية والتحديات المستقبلية:

في كتابه تحويل القيادة ، يؤكد **Burns** في 2003 أن هناك حاجة لقيادة التحويلية من أجل حل أهم المشاكل في العالم، مثل الفقر. هذه القيادة لا تكون في المناصب العليا، من الأعلى إلى الأسفل، يشير **Burns** إلى أنها يجب أن تكون على مستوى محلي، من طرف الملايين من المسيرين الذين يكونون قريبين من الفقراء ، الذين يحبون سماعهم، ويجيبون رغباتهم، ويقومون بتمكينهم ومساعدتهم. ويشير إلى أن تطوير المجتمعات الفقيرة نحو الاكتفاء الذاتي، هو تحدي مستقبلي كبير للقيادة على العموم، والقيادة التحويلية على الخصوص. القيادة التحويلية أصبحت نموذجاً أكثر شعبية، ولقد تلقى نموذج القيادة التحويلية اهتماماً كبيراً من الباحثين والممارسين، لأنها تمثل تغييراً لطبيعة القيادة كما نراها اليوم وكما نعرفها في مؤسسات الأعمال، الحكومات، والحركات الاجتماعية.

(1) Bernard Bass and Ronald E.Riggio, Op-cit.PP 6-7.

والقيادة التحويلية هي النموذج الأكثر تفضيلاً للقيادة الفعالة في عالم اليوم، والبحوث تؤكد أن القيادة التحويلية هي أكثر فاعلية من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية المزيفة. لأن طبيعة القيادة تغيرت خاصة هذه السنوات وأصبح العالم أكثر تعقيداً ويسير بخطى سريعة، ولأن القيادة التحويلية تدور حول قضايا وعمليات التحول والتغيير<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: القيادة الخادمة

**أولاً تعريفها:** يقول (Greenleaf (1977) أن القيادة الخادمة ليست مسألة اكتساب أو أنها حاجة ظرفية، بل هي تبدأ من الشعور الطبيعي أن أحداً يريد أن يخدم، الخدمة أولاً ثم يأتي اختيار واع بالتطلع نحو الصدارة. الفرق يتجلى في الرعاية التي يقوم بها الخادم للتأكد من احتياجات التابعين، والتي يعتبرها أولوية، وذلك بهدف جعلهم أكثر صحة، حكمة، حرية، استقلالية، ومن الممكن أن يصبحوا هم بدورهم خدماً.<sup>(2)</sup>

و عرّف Page and Wong (2000) القيادة الخادمة على أنها خدمة الآخرين من خلال العمل على تمميتهم ورفاههم من أجل تحقيق أهداف الصالح العام. وهناك تعريف آخر واضح في أدبيات القيادة الخادمة يصف القيادة الخادمة بأنها "الابتعاد عن استخدام القوة والتأثير والموقع لخدمة الذات، وبدلاً من ذلك الانجذاب إلى منصب تُستخدم فيه هذه الأدوات لتمكين وتشجيع أولئك الموجودين بداخله.<sup>3</sup>

### ثانياً: عناصر القيادة الخادمة:

هذه العناصر تمثل أضلاع مثلث النظرية والتي من خلالها يمكن إدراك ماهية فلسفة Greenleaf، حيث يجد القادة والتابعون والمنظمة أنفسهم في الخدمة، فوجودهم الحقيقي هو في الخدمة.

**1. القائد الخادم:** من خلال النظرية فإننا نتحول من مفهوم الرجل العظيم إلى الرجل الخادم، حيث ينطلق كل الباحثين المتبنين للنظرية الفكرة ذاتها، فيرى (Stone (2004) أن تأثير دافعية القائد الخادم ليست مباشرة على التابعين وإنما على تسهيل ودفع الخدمة ورعايتها، وهذا يؤكد (Vail (1998) حيث

(1) شين فيروز، مرجع سابق، ص 88.

(2) صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، القيادة الخادمة، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016،

العراق، ص 66

<sup>3</sup> DAVID E. MELCHAR and SUSAN M. BOSCO, ACHIEVING HIGH ORGANIZATION PERFORMANCETHROUGH SERVANT LEADERSHIP,, The Journal of Business Inquiry 2010, 9,p



يقول عن القائد الخادم بأنه لا يسأل عن أية خدمة يمكن أن تجعله قائداً خادماً بل ما هو الموقع الأنسب الذي يمكنه من تقديم الخدمة، وليس ركوب الخدمة ليكون القائد من خلالها.

2. **الأتباع الخدم:** من صفات القيادة الخادمة هي جعل التابعين مستقلين وتواقين لخدمة الآخرين، وذلك عن طريق تطويرهم وتطوير ذواتهم بحيث يكونوا هم القادة الخدم، فالمطلوب ليس فقط تلبية حاجاتهم ولكن أيضاً جعلهم يشعرون بحاجات الغير والعمل على تلبيتها وهذا لب النظرية الخادمة في القيادة.

3. **المنظمة الخادمة:** إن القائد الخادم يسعى إلى تأسيس مبدأ الخدمة في المنظمة عن طريق تعزيز الممارسات اليومية لقيم وسلوكيات المنظمة الخادمة، وعن طريق أيضاً تطوير هذه الرغبة لدى التابعين مما يخلق لديهم شعوراً بالأهمية. وهذا يجعلنا أمام منظمات كما ينشدها مؤسسوا النظرية تركز على الخدمة تصب في صالح الفرد والمنظمة والمجتمع.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: خصائص القيادة الخادمة من وجهة نظر روادها:

منذ أن قدم **Greenleaf** مفهوم القيادة الخادمة في عام 1977، كان هناك بعض التطور في مفهومها على الرغم من أنه لم يقترح نموذجاً أو خصائص القيادة الخادمة نفسها، إلا هناك بعض الأبحاث التي نجحت في وضع نماذج لذلك.

ميز **Spears (1995)** 10 خصائص كعناصر أساسية للقيادة بالخدمة. (1) الاستماع: التأكيد على أهمية التواصل والسعي للتعرف على إرادة الناس، (2) التعاطف: فهم الآخرين وتقبل كيف وما هم، (3) الشفاء Healing أو التشافي: القدرة على المساعدة في التوحيد والتكامل؛ (4) الوعي: اليقظة (5) الإقناع: السعي للتأثير على الآخرين بالاعتماد على الحجج وليس على السلطة الموضوعية، (6) التصور: التفكير فيما وراء الحاجة الحالية وتمديدتها إلى مستقبل محتمل؛ (7) التبصر: التنبؤ بنتائج المواقف والعمل مع الحدس؛ (8) الوكالة: الاحتفاظ بشيء ما في الثقة وخدمة احتياجات الآخرين، (9) الالتزام بنمو الناس: رعاية النمو الشخصي والمهني والروحي للآخرين، (10) بناء المجتمع: التأكيد على أن المجتمعات المحلية ضرورية في حياة الشخص.

طور **Patterson (2003)** 7 أسس للقيادة الخادمة وهي: (1) حب Agapao: يعني التصرف بحب ويشمل الحس الاجتماعي والأخلاقي والتصرف بحرص (2) التصرف بتواضع: القدرة على الحفاظ على الإنجازات والموهبة في منظورها الصحيح (3) الإيثار: مساعدة الآخرين بإيثار الذات فقط من أجل المساعدة، والتي تتطوي على التضحية بالنفس، على الرغم من عدم وجود مكاسب شخصية (4) البصيرة

(1) صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص ص 76-78

للتأبع: طريقة الرؤية أو الإدراك أو الفطنة غير العاديين(5) الثقة: أو الاعتماد على أعضاء الفريق الآخرين(6) الخدمة (7) تمكين المتابعين: يتضمن إسناد الصلاحيات إلى الآخرين، الاستماع الفعال، جعل الناس يشعرون بأهميتهم، والتركيز على العمل الجماعي، وتقدير الحب والتواضع.<sup>1</sup>

تم تعريف هذه الخصائص على النحو التالي من قبل (Barbuto and Wheeler (2006):

(1)الدعوة الإيثارية: هي رغبة القائد العميقة الجذور في إحداث تغيير إيجابي في حياة الآخرين. لأن الهدف النهائي هو الخدمة، فإن القادة في هذه السمة سيضعون مصالح الآخرين في مقدمة اهتماماتهم الخاصة ويعملون بجد لتلبية احتياجات المتابعين.

(2)العلاج العاطفي: التزام القائد ومهارته في تعزيز التعافي الروحي من المشقة أو الصدمة. القادة الذين يستخدمون العلاج العاطفي هم مستمعون متعاطفون للغاية ومستمعون رائعون. إنهم يخلقون بيئات آمنة للموظفين للتعبير عن القضايا الشخصية والمهنية.

(3)الحكمة: هي مزيج من الوعي بالمحيط وتوقع العواقب، القادة الذين لديهم هذه السمة بارعون في التقاط الإشارات من البيئة وفهم آثارها.

(4)رسم الخرائط المقنعة: مدى استخدام القائد للمنطق السليم والأطر الذهنية، القادة الذين يحصلون على درجات عالية في هذه الخاصية مقنعون، ويقدمون أسباباً مقنعة لجعل الآخرين يفعلون الأشياء.

(5)الرعاية التنظيمية: المدى الذي يقوم به القادة بإعداد المنظمة لتقديم مساهمة إيجابية للمجتمع من خلال التنمية والبرامج والتوعية. يعمل هؤلاء القادة أيضاً على تطوير روح المجتمع في مكان العمل، روح تستعد لترك إرث إيجابي.<sup>2</sup>

اقترح (Dierendonck (2010) 6 خصائص في القيادة الخادمة:

(1)تمكين الناس وتمييزهم: تعزيز الموقف الاستباقي والثقة بالنفس بين المتابعين ومنحهم إحساساً بالقوة الشخصية(2) التواضع: القدرة على وضع الإنجازات والمواهب في منظور مناسب، (3) الأصالة: التعبير عن الذات بطرق تتفق مع الفكر والشعور الداخليين، (4) القبول الشخصي: القدرة على فهم وتجربة شعور الآخرين ومن أين يأتي الناس، (5) توفير التوجيه: لجعل العمل ديناميكياً و"مصمماً حسب الطلب"

<sup>1</sup> Ani Wahyu Rachmawatia, Donald C. Lantu, Servant Leadership Theory Development & Measurement, The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2013),p390

<sup>2</sup> DAVID E. MELCHAR and SUSAN M. BOSCO ,op-cit, p79

(بناءً على قدرات المتابعين واحتياجاتهم ومدخلاتهم)، (6) الإشراف: الاستعداد لتحمل مسؤولية المؤسسات الأكبر والذهاب للخدمة بدلاً من السيطرة والمصلحة الذاتية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ani Wahyu Rachmawatia, Donald C. Lantu, op-cit ,p390

## المبحث الثالث: قيادة الثقافة التنظيمية

ترتبط ثقافة الشركة، لا سيما خلال سنواتها الأولى، بشكل حتمي بشخصية وخلفية وقيم مؤسسها أو مؤسسيها، فضلاً عن رؤيتهم لمستقبل المؤسسة، وهذا يفسر أحد أسباب صعوبة تغيير الثقافة: فهي تتشكل في الأيام الأولى من تاريخ الشركة. عندما يؤسس رواد الأعمال أعمالهم التجارية الخاصة، فإن الطريقة التي يريدون بها القيام بالأعمال تحدد قواعد المنظمة، والهيكل التنظيمي في الشركة، والأشخاص الذين يوظفونهم للعمل معهم. وكمثال على ذلك، فإن بعض قيم الشركة الحالية لشركة الأيس كريم Ben & Jerry's Homemade Holdings Inc، يمكن بسهولة إرجاعها إلى شخصيات مؤسسها بن كوهين وجيري جرينفيلد. ففي عام 1978، افتتح صديقاً المدرسة الثانوية أول متجر لبيع الأيس كريم في محطة وقود تم تجديدها في بيرلينجتون فيرمونت، دفعتهم قناعاتهم الاجتماعية القوية إلى الشراء فقط من المزارعين المحليين وتخصيص نسبة معينة من أرباحهم للجمعيات الخيرية. لا يزال من الممكن ملاحظة القيم الأساسية التي غرسوها في أعمالهم في تقاني الشركة الحالية للنشاط الاجتماعي والاستدامة، ومساهماتها المستمرة للجمعيات الخيرية، واستخدام المواد الصديقة للبيئة، والتفاني في خلق وظائف في المناطق منخفضة الدخل. على الرغم من أن شركة Unilever PLC قد استحوذت على الشركة في عام 2000، إلا أن مكون النشاط الاجتماعي لم يتغير، وأُعربت Unilever عن التزامها بالحفاظ عليها. هناك العديد من الأمثلة الأخرى على قيام المؤسسين بغرس معتقداتهم أو شخصياتهم الراسخة في الأعمال التجارية التي يمارسونها. على سبيل المثال، غالباً ما تُعزى طبيعة Microsoft العدوانية إلى بيل جيتس وقدرته التنافسية. ووفقاً لإحدى الحكايات، فإن طبيعته التنافسية تمتد حتى إلى حياته الشخصية بحيث أن إحدى وسائل التسلية هي التنافس مع زوجته في حل ألغاز البازل لمعرفة من يمكنه الانتهاء بشكل أسرع.

تصبح قيم المؤسس جزءاً من ثقافة الشركة إلى الدرجة التي تساعد فيها الشركة على النجاح. على سبيل المثال، تم غرس النشاط الاجتماعي لـ Ben & Jerry's في الشركة لأن المؤسسين يؤمنون بشدة بهذه القضايا. ومع ذلك، كان من المحتمل ألا تكون هذه القيم موجودة بعد 3 عقود لو لم تكن قد ساعدت الشركة في مراحلها الأولى. في حالة Ben & Jerry's، ساعدت هذه القيم الخيرية في تمييز علامتها التجارية عن العلامات التجارية الكبرى للشركات وجذب قاعدة عملاء مخلصين. وبالتالي، من خلال توفير ميزة تنافسية، تم الاحتفاظ بهذه القيم كجزء من ثقافة الشركة وتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها

الطريقة الصحيحة لممارسة الأعمال التجارية. وبالمثل، قد يُعزى النجاح المبكر لشركة Microsoft إلى ثقافة الشركة العدوانية نسبيًا، والتي وفرت مصدرًا للميزة التنافسية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: إنشاء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

يقترح **Waldera 2002** أن بناء ثقافة قوية يتطلب رعاية مستمرة، ولمقاومة اختبار الزمن، يجب أن تكون القيم والأعراف الثقافية مُتجذرة في الحياة الواقعية وأن يتم التواصل معها على أساس يومي. إن التعبير الصريح للقيم والمعتقدات والأعراف يؤسس توقعات غير رسمية للسلوك، ومن خلال نقطة محورية واضحة، يبدأ الموظفون والمديرون في تعزيز السلوكيات بأنفسهم ويصبحون منظمين ذاتيا وذاتي المراقب، وعادة ما يبدأ هذا التواصل الثقافي من خلال الكلمات بنص صريح من خلال التالي:

**1. الغرض:** وفقًا لـ Collins et al، فإن الأسباب الأساسية لوجود المنظمة تتجاوز

مجرد كسب المال؛ يجب عدم الخلط بينه وبين أهداف محددة أو استراتيجيات عمل.

**2. القيم الجوهرية:** مرة أخرى وفقًا لـ Collins et al، هي المبادئ الأساسية والدائمة

للمنظمة، ويجب عدم الخلط بينها وبين ممارسات ثقافية أو تشغيلية معينة.

**3. المعايير الثقافية:** وهي أنماط المواقف والسلوكيات والممارسات التي تعبر عن

الغرض والقيم الأساسية، كما يجب أن تصف المعايير الطرق التي تعمل بها المنظمة والموظفون بشكل متوافق مع أيديولوجية الشركة. يتم تعزيز هذا التصريح بمرور الوقت من خلال سرد القصص والحكايات وتاريخ الشركة. إن توصيل الثقافة من خلال الأفعال والرموز يجعل الكلمات ذات مصداقية وتنبض بالحياة. لا يوجد حدًا عمليًا لما تفعله المنظمات والقادة لتوصيل الثقافة بشكل غير مباشر.

لذلك، قال **Waldera** إن بيان تصريح الثقافة في حد ذاته هو أداة قوية لتعبئة وربط إجراءات

الموظفين، إذا تم استخدام هذه العبارات باستمرار وبشكل متكرر في وسائل الاتصال المختلفة، فإنها تلزم الموظفين بالمجموعة. علاوة على ذلك، الإحاطة برموز وأدوات أخرى تساعد الناس ترجمة

البيان إلى أفعال، فالبيان الثقافي بمثابة حجر الزاوية لسلوك الموظف.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: خلق الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> Berrin Erdogan ,Talya Bauer,An Introduction to Organizational Behavior,2012,p 745

<sup>2</sup> Samson Ibidunni,Mayowa Agboola,opcit p:181

يقول **Ari Weinzweig** وهو مؤسس شركة **ZINGERMAN'S** للصناعة الغذائية: هناك طريقتان فقط أعرفهما لبناء ثقافة تنظيمية: إما بالاعتبار والنية الواعية أو بالإهمال، ليس لدي أطفال، لكن من المدهش أن تطوير ثقافة الشركة يجب أن يكون مثل تربية الأطفال. حتى لو كنت تعمل بجد للقيام بالشيء الصحيح، فليس هناك أي ضمان على أن ما تفعله سينجح، ولكن ليس هناك أيضًا شك في أن القيام بالعمل بطريقة واعية سيزيد بشكل كبير من احتمالات أن يكبر أطفالك ليعيشوا القيم التي كنت تريد أن يتمتعوا بها. بالطبع لا يزال كل من الطفل والثقافة التنظيمية في طريقيهما للتطور حتى لو لم تهتم بهما على الإطلاق. وعلى الرغم من أنه ليس من المستحيل تمامًا أن يتحولوا إلى من وماذا تريد أن يكونوا عليه، فإن الاحتمالات ليست كبيرة.

و فيما يلي يقدم المؤلف خطوات عملية (قائمة على خبرة 30 سنة أمضاها على رأس شركة **ZINGERMAN'S** للصناعة الغذائية) لبناء ثقافة تنظيمية تتماشى مع إستراتيجية المنظمة وتتكيف مع تغيرات المحيط الخارجي موضحا الدور الأساسي للقائد في ذلك:

### 1. تعليمها

كلما زاد وبشكل أكثر فاعلية تعليم الناس في المؤسسة ما نريد أن تكون عليه ثقافتنا، زاد احتمال أن يصبح ذلك حقيقة. مهما كان العمل التوجيهي والتدريب الذي نقوم به، يوصي بشدة التحدث بانتظام عن نوع الثقافة التي نريدها، مع وصف الطريقة التي نريد أن تتخذ بها الأشياء، نتحدث عن الطرق غير الرسمية التي نتخيلها في العمل مع المجموعة، والطريقة التي نريد أن يشعر بها العميل عند تجربة منتوجنا، وما إلى ذلك. مثلًا أن نقول لأحد الموظفين، "قد تلاحظ أنه لا يزال هناك الكثير من الأشخاص الذين يصلون متأخرين قليلاً عن مواعيدهم المقررة، أعذر عن استمراري في هذا القول طالما فعلت ذلك، فنحن نعمل على بناء ثقافة تكون أكثر توقيتاً، ستلاحظ على الأرجح أننا لم نصل إلى هناك بعد. ولكن لكي أكون واضحاً، أتوقع منك أنك ستلتزم بالجدول الزمني بغض النظر عما قد يفعله الآخرون (أو لا يفعله)". وواحدة من أفضل طرق تعليم الثقافة هي سرد القصص، هناك شيء يتردد صداه لدى الناس عندما يسمعون حكايات عن كيفية التعامل مع موقف صعب بشكل خاص، أو كيف وصلت المنظمة بنجاح إلى مكانها الحالي.

### 2. تعريفها

نحتاج أولاً إلى تحديد نوع الثقافة التي نريدها بالفعل، الرؤية نتطلع إلى نقطة زمنية معينة في المستقبل ونرسم صورة ملهمة ولكنها سليمة من الناحية الاستراتيجية لما ستكون عليه ثقافتنا التنظيمية

عندما ننجح. في حين أن هذا قد يبدو سهلاً، إلا أنه نادراً ما يكون كذلك. وإذا كان لدينا عدد من القادة المشاركين في الإدارة، فقد تجد أننا لا نتوصل على الفور إلى اتفاق كامل حول ماهية رؤيتنا للثقافة حقاً. في هذه الحالة، أمامك بعض المناقشات الصعبة. لذا من الضروري أن تأخذ الوقت الكافي لكتابة الرؤية.

### 3. عيشها

هذا هو أصعب جزء في الوصفة: الثقافة هي القليل جداً حول ما نقوله، والكثير جداً حول ما نقوم به. إذا لم نعشها، فلن تسير كما نريد، وعلى عكس المنتجات الجديدة أو التعيينات الجديدة، لا يمكن بناء الثقافة التنظيمية إلا ببطء مع مرور الوقت، وليس من خلال قرار سريع أو كتابة شيك كبير لأحد الاستشاريين، كقادة تؤثر على ثقافة منظماتنا بعدة طرق:

بمدى توافق أقوالنا مع أفعالنا، باختيارنا للقيم التي نعيشها وليس التي نتشوق بها فقط، بواسطة من نوظف ومن نطرد، بمن نكافئ ومن لا نكافئ، حسب الأنظمة / العمليات التي نطبقها (وتلك التي لا نطبقها)، كيف نتعامل مع الفشل؛ وبشكل خاص العنصر الأخير: الطريقة التي نتعامل بها مع المواقف الصعبة هو أحد أكبر المساهمين في خلق الثقافة التنظيمية، و غالباً ما يتم بناء الثقافات القوية من خلال ما نفعله في الأوقات الصعبة: كيف نتصرف عندما يكون المال شحيحاً، متى لا يستطيع العملاء الجيدون دفع فواتيرهم، المرور بأوقات عصيبة في حياتنا الشخصية.<sup>1</sup>

### 4. قياسها

بمجرد تحديد العناصر الأساسية لثقافتنا المرغوبة في رؤيتنا وكتابتها في شكل بيان صريح، يمكننا في الواقع قياس نجاحنا في جعل هذه العناصر حقيقة. غالباً ما يكون قياس شيء ما هو الخطوة الأولى نحو تحسينه، والثقافة لا تختلف عن ذلك، من المرجح أن نبني منظمة تركز على النتائج إذا قمنا بقياس نجاح جهودنا. إذا تم تحديد وبوضوح ما الذي نقيسه، فلا يوجد سبب يمنع من تقييم أي شيء تقريباً، و حتى شيء مجرد مثل "المرح". نجرب: نجعل الأشخاص يسجلون (نستخدم 0-10) مقدار المتعة التي استمتعوا بها في نهاية كل مناوبة ونحسب الإجابات. إذا قمنا بتتبع النتائج من أسبوع لآخر، وتحدثنا عن ما يمكننا القيام به لتحسين "حاصل المرح" الخاص بنا، ثم نفذنا خطة عمل جيدة، فستضحك مؤسستنا قريباً أكثر مما كانت عليه من قبل. وستعكس ثقافتنا ذلك لفترة طويلة قادمة.

### 5. مكافئتها:

<sup>1</sup> Ari Weinzwieg, ZINGERMAN'S GUIDE TO GOOD LEADING, PART 1:A Lapsed Anarchist's Approach to Building a Great Business,2010,pp:195-197

العديد من المنظمات لديها عدم تطابق بين ما تعلن أنها تريده وبين ما يتم مكافأته بالفعل. في بعض الحالات يكون عدم التطابق في الحقيقة مجرد غياب للمكافآت. تقول المؤسسات أنها تريد من الناس أن يعاملوا بعضهم البعض بشكل جيد، لكنها لا تعترف هي بمن يفعلون ذلك. يقولون إنهم يريدون أن يستمتع الناس، ولكن المكافأة الوحيدة التي تحصل عليها هي السؤال حول مدى سعادتك بالعمل ضمن شركتنا. يقولون إنهم يريدون أن يتعلم الناس، لكن المكافأة الوحيدة هي أن الموظفين يتعلمون أقل مما كانوا عليه من قبل. المال وحده لن يكون كافياً أبداً، تحتاج إلى استخدام طرق متعددة في إعداد المكافآت. لا يتعلق الأمر بمكافأة لمرة واحدة أو حل مادي سريع، يتم بناء الثقافات الإيجابية بمرور الوقت باستخدام مجموعة إبداعية من المكافآت والتقدير.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

بمجرد إنشاء ثقافة تنظيمية، هناك عدد من الآليات تساعد في ترسيخ قبول القيم وضمان الحفاظ على الثقافة أو تعزيزها (يشار إليها غالباً باسم التنشئة الاجتماعية التنظيمية). من خلال الخطوات التالية<sup>2</sup>:

#### الخطوة 1: اختيار الموظفين

تبدأ عملية التنشئة الاجتماعية بالاختيار الدقيق للموظفين. يستخدم المدربون إجراءات موحدة ويركزون على القيم المهمة في الثقافة. يتم منح المرشحين الذين لا تتناسب قيمهم الشخصية مع القيم الأساسية للمؤسسة فرصة كبيرة للانسحاب (إلغاء الاختيار).

#### الخطوة 2: التوجيه

بعد تعيين المرشح المختار، يتم إجراء تدريب كبير لتعريفه بالثقافة، ويتم ذلك من خلال خبرات/تجارب المحفزة للتواضع، حيث يتم تكليف الموظفين المعينين حديثاً بمهام كثيرة ومتنوعة (ضمن مؤهلاتهم) مما يكسبهم خبرة مبدئية تدفعهم للتساؤل عن المعتقدات والقيم السابقة، مما يجعلهم أكثر تقبلاً لقيم الثقافة الجديدة.

#### الخطوة 3: إتقان الوظيفة

<sup>1</sup> Ari Weinzwieg, op cit ,pp197-199

<sup>2</sup> Fred C. Lunenburg , Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset ,NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL VOLUME 29, NUMBER 4, 2011 1, p6-7



بينما تهدف الخطوة الثانية إلى تعزيز التعلم الثقافي، تم تصميم الخطوة الثالثة لتطوير المعرفة لدى الموظف. مع تقدم الموظفين على طول المسار الوظيفي، تقوم المنظمة بتقييم أدائهم وتعيين مسؤوليات أخرى على أساس تقدمهم. في كثير من الأحيان، تضع المنظمات نهجًا تدريجيًا لهذه الخطوة المهنية.

### الخطوة 4: أنظمة المكافأة والتحكم

تولي المنظمة اهتمامًا دقيقًا لقياس النتائج التشغيلية ومكافأة الأداء الفردي. يجب أن تكون أنظمة المكافآت شاملة ومتسقة وتركز على جوانب المنظمة المرتبطة بالنجاح وقيم الثقافة.

### الخطوة 5: الالتزام بالقيم

مع استمرار الموظفين في العمل في المنظمة، يتطابق سلوكهم بشكل وثيق مع القيم الأساسية للثقافة. يساعد تحديد القيم الأساسية الموظفين على التوفيق بين التضحيات الشخصية الناتجة عن عضويتهم في المنظمة، ويتعلم الموظفون قبول قيم المنظمة ووضع ثقتهم فيها حتى لا تؤذيهم.

### الخطوة 6: تقوية الفولكلور

خلال عملية التنشئة الاجتماعية، تعرض المنظمة أعضائها للطقوس والقصص والأساطير والأبطال الذين يصورون الثقافة ويعززونها. على سبيل المثال، في إحدى المؤسسات التعليمية، يتم سرد القصة عن مسؤول تم فصله بسبب تعامله القاسي مع مرؤوسيه. كان المسؤول قد صدق خطأً أسطورة مفادها أن كونك "صارمًا" مع مرؤوسيك سيعزز نفسك في أعين رؤسائك. اعتبرت المنظمة أن هذا السلوك الإداري يتعارض مع فلسفتها التنظيمية المتمثلة في تنمية العلاقات الشخصية الجيدة والمستويات العالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي بين جميع موظفيها.

### الخطوة 7: القدوة المتسقة

هؤلاء الأفراد الذين أدوا أداءً جيدًا في المنظمة يعملون كقدوة للوافدين الجدد إلى المنظمة. من خلال تحديد هؤلاء الموظفين كرمز للنجاح، تشجع المنظمة الآخرين على فعل الشيء نفسه. يمكن اعتبار القدوة في المؤسسات ذات الثقافة القوية نوع من التطوير المستمر لجميع أعضاء المؤسسة.

### المطلب الثاني: قيادة التغيير الثقافي

بشكل عام، يمكن تحديد ثلاثة مواقف حول قابلية قيادة الثقافة التنظيمية. أحدها أن الثقافة التنظيمية، على الأقل في ظل ظروف معينة وباستخدام المهارات والموارد الكافية، يمكن تغييرها من قبل الإدارة العليا. والثاني هو أن هذا صعب للغاية، هناك العديد من القيم المختلفة والمعاني التي تؤثر على

المجموعات، ولا يمكن الوصول بسهولة إلى "العمق" للتأثير، فلا يستجيب الناس بشكل متوقع للجهود المبذولة لتغيير توجهاتهم. ومع ذلك، فإن التغيير يحدث، نتيجة لممارسة الإدارة لنفوذها، مما يترتب عليه تأثيراً معتدلاً على بعض القيم والمعاني في ظل ظروف معينة. وهناك وجهة نظر ثالثة تؤكد أن الثقافة خارجة عن السيطرة، لأنها ترتبط بالثقافة المحلية، وتعتمد على الخلفية التعليمية، ومهام العمل، والانتماء الجماعي والتفاعلات الشخصية، إلخ.

### الفرع الأول: الحالات التي تتطلب التغيير الثقافي

هناك أربعة سيناريوهات شائعة تتطلب تغييراً ثقافياً:<sup>1</sup>

1. **منظمة جديدة:** عندما يتم تأسيس منظمة جديدة، يكون التركيز على الثقافة هو آخر شيء في أولويات المؤسسين، والتحدي الرئيسي لهم هو نجاح الأعمال للمشروع. حيث تتطور الثقافة بشكل طبيعي، وخالية من أي جهد واعي ويمكن ربطها بقيادة المؤسس. يمكن أن يكون هذا الإدراك المتأخر خطأً مكلفاً إذا نجحت المنظمة أو نمت. لا تعني المنظمة الجديدة دائماً مشروعاً جديداً، ففي بعض الأحيان يتم تقسيم الشركات الكبيرة إلى وحدات أعمال منفصلة أو شركات أصغر وتحت قيادة أو هيكل جديد، مما ينتج عنه أحياناً ثقافة مختلفة.
2. **إعادة التنظيم:** تتم إعادة هيكلة منظمة قائمة بسبب عوامل مختلفة مثل القيادة الجديدة أو رؤية الأعمال الجديدة أو المشهد التنافسي أو النمو أو تقليص الحجم؛ تتطلب هذه التغييرات الهيكلية أيضاً تغييراً في الثقافة التنظيمية.
3. **الاندماج والاستحواذ:** الصدام الثقافي هو ظاهرة شائعة عندما يتم دمج منطمتين مختلفتين للغاية، لأسباب تتعلق بالعمل. فشلت الكثير من عمليات الدمج فشلاً ذريعاً ليس لأن التحليل التحليلي والفائدة المالية لها كانت غير صحيحة، بل بسبب استحقاقها للثقافات غير المتوافقة التي تدفع الموظفين إلى عدم الارتباط بالمنظمة. ومن ثم فمن المهم تقييم الثقافات وتحليل ما إذا كان يمكن تغييرها بشكل مريح وفقاً للمنظمة الجديدة.
4. **عدم الفعالية:** التغيير مطلوب إذا كانت الثقافة الحالية غير فعالة في تلبية القيم المقترحة من الإدارة والسلوك المتوقع. إن انخفاض الإنتاجية، ونقص الحماس أو الدافعية، والموظفين غير المبالين، والسيطرة الإدارية الساحقة هي بعض المؤشرات على عدم كفاءة الثقافة.

<sup>1</sup> Ashim Gupta, <http://www.practical-management.com/Organization-Development/Changing-Organizational-Culture.html>, vu le: 28/10/2019, à: 16:02

الفرع الثاني: مراحل التغيير الثقافي

بمجرد أن يتم تحديد أن تغيير الثقافة هو الهدف المنشود، يمكن لأعضاء المنظمة الانخراط في مجموعة من الخطوات التي ستضع عملية تغيير الثقافة موضع التنفيذ. نتيجة هذه الخطوات هي عملية لنقل ثقافة المؤسسة من الوضع الحالي إلى الحالة المستقبلية المفضلة. تستند هذه الخطوات إلى عمل العديد من المؤلفين (على سبيل المثال، Hooijberg & Petrock 1993 ؛ Denison 1989 ؛ Trice&Beyer1993؛ Cameron & Quinn 1999 ؛ Kotter1995).

تبدأ هذه الخطوات في التغيير في العمليات الفردية والتنظيمية والمبادرات واللغة والرموز والقيم، والتي لا يضمن أي منها بحد ذاته حدوث تغيير ثقافي، ولكنها مجتمعة تخلق قدرًا كبيرًا من الزخم نحو تغيير الثقافة الأساسية في المنظمات.

1. توضيح المعنى وتوضيح النتائج المرجوة

تتمثل الخطوة الأولى في تغيير الثقافة في توضيح ما يعنيه وما لا يعنيه تغيير ثقافة المؤسسة. لا يعني الانتقال نحو نوع معين من الثقافة أنه يجب التخلي عن أنواع الثقافة الأخرى أو تجاهلها، هذا يعني فقط أنه يجب التركيز بشكل خاص على عوامل معينة إذا كان تغيير الثقافة سيكون ناجحًا. الغرض من هذه الخطوة هو توضيح القيم والسلوكيات التي لن تتغير بالمؤسسة بالإضافة إلى التي ستتغير. يجب ألا تتخلى المنظمة عن القيم الأساسية لما يجعلها فريدة من نوعها، في حين أن بعض الجوانب الأخرى للمنظمة ستحتاج إلى التحول وإلى التغيير. يساعد تحديد ما يعنيه التغيير الثقافي وما لا يعنيه في تذكير المؤسسة بما سيتم الحفاظ عليه وما سيتم تغييره.

2. تحديد القصص

تتمثل الخطوة الثانية في تحديد حدث أو حدثين إيجابيين يوضحان القيم الأساسية التي ستميز ثقافة المؤسسة المستقبلية، الأحداث أو القصص الحقيقية يتم سردها علنًا لمساعدة الأفراد على فهم ما ستكون عليه الثقافة، يتم توصيل القيم الأساسية والتوجهات المرغوبة والمبادئ السلوكية التي تميز الثقافة الجديدة بشكل أكثر وضوحًا من خلال القصص أكثر من أي طريقة أخرى. لا تساعد هذه القصص فقط في توضيح التغيير الثقافي، ولكن تجعل الأفراد أقل قلقًا بشأن الانتقال إلى مستقبل مجهول. عندما يتم

ترحيل أجزاء من الماضي مثل أفضل الممارسات، ذروة الأداء، ومستويات الإنجاز الطموحة، يحفز ذلك أعضاء المنظمة على متابعتها، ويتقبلون التغيير بشكل أفضل.<sup>1</sup>

### 3. تحديد المبادرات الاستراتيجية

تشمل المبادرات الاستراتيجية الأنشطة التي سيتم البدء فيها وإيقافها وتعزيزها. إنها إجراءات مصممة لإجراء تغييرات كبيرة من شأنها أن تنتج تغييراً في الثقافة. ما هي الأشياء الجديدة التي يجب أن تبدأ؟ ما هي الأنشطة التي سيتم إيقافها، أو ما الذي كان سيتم القيام به ولن يتم الآن نتيجة لمبادرة تغيير الثقافة؟ إن تحديد ما يجب البدء به هو وسيلة لمساعدة المنظمة على التفكير في المبادرات الإستراتيجية التي لم يتم اتباعها من قبل. تحديد ما يجب إيقافه يساعد على تركيز الموارد والطاقة بحيث لا تثبط الأنشطة غير القيمة - التي عادةً ما تكون سمة الثقافة السابقة - عملية التغيير. إن تحديد ما يجب تعزيزه يعني أن بعض الأنشطة التي يتم متابعتها حالياً يمكن أن تولد التغيير إذا تم تعزيزها بمزيد من الموارد، والمزيد الاهتمام، أو المزيد من الممارسات القيادية.

### 4. تحديد المكاسب الصغيرة.

القاعدة الأساسية فيما يتعلق بالمكاسب الصغيرة هي إيجاد شيء يسهل تغييره ونشره، ثم البحث عن شيء ثاني يسهل تغييره ونشره، فالنجاحات الصغيرة تخلق زخماً في الاتجاه المطلوب وتثبط المقاومة - نظراً لأن الناس نادراً ما يقاومون التغييرات الصغيرة المتزايدة - ويخلقون تأثير العربة حتى ينضم إليها مؤيدون إضافيون. عندما يرى الأفراد أن شيئاً ما يتغير، حتى لو كان صغير النطاق، يتم خلق شعور بالتقدم لديهم، وهذا المعنى يساعد في بناء الدعم للتغييرات الأكبر والأكثر جوهرية.<sup>2</sup>

### 5. صياغة المقاييس

يعد تحديد المؤشرات الرئيسية للنجاح، وما الذي يجب قياسه، وكيفية قياسه، ومتى يتم ملاحظة مستويات معينة من التقدم، جزءاً مهماً من عملية التغيير. من أوجه القصور المهمة في معظم عمليات التغيير، لا سيما عندما يكون هدف التغيير ناعماً وغير متبلور مثل الثقافة التنظيمية، هو إهمال المقاييس الصعبة للإنجاز والتقدم. يتطلب التغيير تحديد مؤشرات النجاح في تغيير الثقافة بالإضافة إلى مؤشرات التقدم المؤقتة. يجب تصميم نظام جمع البيانات وإطار زمني لتقييم النتائج. ما يتم قياسه يحظى بالاهتمام، وبالطبع فإن التحميل الزائد للأنظمة بمقاييس متعددة هو وسيلة أكيدة لقتل مبادرات التغيير، وبالتالي فإن

<sup>1</sup> Kim Cameron, A Process for Changing Organizational Culture, handbook of Organization Developmeny, Thomas G. Cumming, Editor, University of Southern California, 2008, p438

<sup>2</sup> Kim Cameron, op cit p 439.

مفتاح المقاييس الفعالة هو تحديد عدد قليل من المؤشرات الرئيسية للتغيير وكافية ليكون مفيداً، ومرتبباً بالقرارات وتخصيصات الموارد، وواضح من قبل المشاركين في عملية تغيير الثقافة.

### 6. التواصل والرموز

من المؤكد أن مقاومة التغيير الثقافي ستحدث في المنظمة، سيتم تحدي طريقة حياة الأفراد الأساسية وتغييرها، وسيتم تغيير المنطقة المألوفة. سيتم تغيير الجوانب الأساسية للمنظمة، لذلك من المؤكد أن تغيير الثقافة سيولد مقاومة شديدة. لذلك، يعد توصيل عملية تغيير الثقافة أداة حاسمة للمساعدة في التغلب على المقاومة وتوليد الالتزام. ربما يكون شرح سبب ضرورة التغيير الثقافي وفائدته هو الخطوة الأكثر حيوية في توليد الالتزام. وبالتالي، فإن شرح "السبب" ينقل الاهتمام والتقدير لأولئك المشاركين في عملية تغيير الثقافة. إن بناء تحالفات التأييد بين قادة التغيير والأفراد الأكثر تأثراً، وتمكين الأفراد من تنفيذ بعض جوانب عملية التغيير هي أيضاً طرق للمساعدة في تقليل المقاومة. كما إن الحد من الشائعات من خلال توفير معلومات واقعية، وتقديم تعليقات على المبادرات، وعقد تجمعات عامة لمشاركة التحديتات كلها طرق لجذب الدعم.

أخيراً، من بين أهم المبادرات التي تصاحب التغيير الثقافي هي تغيير الرموز. الرموز هي تمثيلات بصرية للحالة الجديدة، لذا فإن تحديد الرموز التي تدل على مستقبل جديد هو جزء مهم من تغيير الثقافة. تساعد الرموز أعضاء المنظمة على تصور شيء مختلف، وتوفر تفسيراً جديداً للمؤسسة، وتوفر نقطة حشد للأشخاص الداعمين للتغيير (شعارات جديدة، هياكل جديدة، أحداث جديدة).

### 7. تطوير القيادة.

يتطلب كل تغيير تنظيمي قيادة. لا يحدث تغيير الثقافة بشكل عشوائي في المنظمات، ويتطلب قادة يوجهون العملية بوعي وباستمرار، وقد كتب الكثير عن دور القادة في عمليات التغيير يمكن تلخيص ذلك في نقطتين رئيسيتين.

الأولى هو أن كل جانب من جوانب عملية تغيير الثقافة ( كل مبادرة إستراتيجية، وكل عملية اتصال، وما إلى ذلك) يحتاج إلى مجموعة من الأبطال أو الأشخاص يمتلكون ويقبلون المبادرة لتنفيذها بنجاح. وتساعد هذه مجموعة من المالكين على ضمان المشاركة والالتزام على نطاق واسع. ثانياً، لا يجب أن يدافع القادة الحاليون على تغيير الثقافة فحسب، بل يجب أن يكونوا قادة المستقبل وعلى استعداد لقيادة المنظمة عندما يتم تغيير الثقافة. يجب تحديد الكفاءات القيادية الجديدة المطلوبة في الثقافة

المستقبلية المفضلة. يجب توضيح الاختلافات بين القيادة الحالية ومتطلبات القيادة المستقبلية، مع دعم أنشطة التعلم والخبرات التنموية والتدريب لتطوير الكفاءات القيادية المطلوبة في الثقافة المستقبلية. (1)

### المطلب الثالث: علاقة الأنماط القيادية بالثقافة التنظيمية

أشار العديد من المؤلفين إلى العلاقة القوية بين الثقافة التنظيمية والقيادة في المنظمات (على سبيل المثال Bass 1985، Ogbonna&Harris 2000). ومع ذلك، هناك جدل كبير حول كيفية نشأة الثقافة وما إذا كان للقيادة أي تأثير على تشكيل الثقافة التنظيمية.

اقترح بعض المنظرين للمدرسة الأنثروبولوجية (Simircich 1983، Turnstall 1983) أن الثقافة هي المنظمة نفسها، ويُنظر إليها على أنها شيء يمكن التحكم به إلى حد بسيط من قبل القادة. وعلى النقيض من ذلك، اقترح آخرون رواد المدرسة الوظيفية (Denison، Hofstede et al. 1990، Schein 1997) أن لدى المؤسسين و/أو القادة القدرة على خلق والتأثير بلا شك على تشكيل الثقافة التنظيمي من خلال ترميز وصيانة المنظمة، قيمها ورؤيتها، ولكن يمكن القول أيضا أن تفكير القادة وشعورهم واستجاباتهم تتشكل بدورها من الثقافة في مراحل النضج للمنظمة عندما تترسخ المعتقدات والقيم الأساسية بقوة.

### الفرع الأول: علاقة القيادة بالثقافة التنظيمية

تمثل العلاقة بين المفهومين تفاعلاً مستمراً يقوم فيه القائد بتشكيل الثقافة ويتشكل بدوره من خلال الثقافة الناتجة ويعتمد بقاء المنظمة على التغيير واستجابة الثقافة لذلك يكون بالقيادة الفعالة. (2) في كثير من الحالات، يكون نوع القيادة المطلوب لتغيير الثقافة تحويلاً لأنه يحتاج إلى طاقة هائلة والتزاماً لتحقيق النتائج، وباعتبار الرؤية هي مكون رئيسي للقيادة التحويلية فهي تقود الكثير من التغيير في الثقافة التنظيمية، علاوة على ذلك، تعمل الرؤية على تعزيز العمليات التنظيمية وتساهم أيضاً في خلق بيئة عمل أكثر إبداعاً. (3)

(1) عامر العطوي، إلهام الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية

في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد4، 2010، ص51.

(2) A.ZaferAcar, 8th International Strategic Management Conference Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry., Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 ( 2012 ),p220

(3) James C. Sarros,Brian K. Cooper, Joseph C. Santora,Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture,Journal of Leadership& Organizational Studies Volume 15 Number 2 November 2008,p148-149

وانطلاقاً من المفهوم الوظيفي للثقافة التنظيمية، وضح **Denison** 2013 العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية وأشار الى أهمية درجة التوافق في هذه العلاقة وأثرها على الفعالية التنظيمية. يحدد النموذج القائد كنقطة محورية، ويصف سماته (attributes) بأنها "متطابقة" أو "متنافرة" مع ثقافة المنظمة. ينتج التطابق عن درجة عالية من التشابه بين سلوك القائد وثقافته في سمة معينة، مثل عندما يكون لدى القائد قدرات عمل جماعي قوية في نفس الوقت الذي تكون فيه المنظمة قوية في هذه السمة (تطابق عالي)، أو العكس، عندما يكون كلاهما القائد والمنظمة ضعيفان من حيث استخدام العمل الجماعي بفعالية (تطابق منخفض). بالمقابل، يحدث التنافر عندما يختلف القائد والمنظمة بإحدى طريقتين، يمكن للقائد أن يمتلك قدرات قوية في العمل الجماعي في نفس الوقت الذي تكون فيه المنظمة منخفضة في هذه السمة (تنافر عالي)، أو العكس، يمكن أن يمتلك القائد قدرات عمل جماعي ضعيفة بينما تكون المنظمة عالية في العمل الجماعي (تنافر منخفض).

تهدف هذه الأنواع الأربعة إلى التقاط الفروق والاختلافات في درجة التطابق بين الثقافة والقائد، مما يساعد في رصد الديناميكيات الأساسية وتصميم وتقديم برامج التدريب اللازمة من أجل تقريب التطابق قدر الإمكان. (1)

الانواع الاربعة موضحة في النقاط التالية:

- 1) **تطابق منخفض:** في هذه الوضعية، تكون هناك سمات/قيم منخفضة عند القائد ومنخفضة أيضاً في الثقافة التنظيمية (دعم ثقافي منخفض)، مما ينتج عنه تقييداً لنمو وتطور القائد، مع تضمين سيناريوهات المقاومة في حال اكتسب القائد مهارات جديدة مما يدفعه في أغلب الأحيان الى نهج سلوكيات أكثر راحة بمرور الوقت، وبالتالي يصبح الدعم الثقافي المنخفض عقبة في تطوير المهارات القيادية الفعالة.
- 2) **تنافر منخفض:** عندما يتم مطابقة السمة الضعيفة أو الغائبة عند القائد مع السمة المقابلة الموجودة في الثقافة التنظيمية، يمكن للمعايير والقيم الثقافية المتجذرة داخل المنظمة أن تساهم في توقع كيفية تصرف القائد، وزيادة بروز السلوكيات والممارسات الإدارية التي لا تتماشى مع الثقافة، مما يستدعي تعزيز التنشئة الاجتماعية للقائد وتقديم الثقافة في هذه الحالة فرصة

(1) Daniel Dnison , ALIGNING LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE: THE LEADER- CULTURE FITFRAME WORK FOR COACHING ORGANIZATIONAL LEADERS, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, American Psychological Association, 2013, Vol 65, No 3, p181

لربطه بخبرات التطوير المستمر، وتشجيعه على اكتساب مهارات جديدة تساهم في تحقيق التوافق.

**(3) تطابق مرتفع:** يحدث هذا عندما يتم سمة وقيم القائد على مستوى عالٍ مع الثقافة التنظيمية، الحفاظ على الثقافة الحالية هو أهم دور يمكن أن يلعبه القائد، مع دعمها وتعليم المعايير والقيم الثقافية الأساسية للغرباء، بما في ذلك أصحاب المصلحة الخارجيين والأعضاء الجدد في منظمة. تمثل الجوانب الأخرى للثقافة سمات ناشئة/منخفضة التوافق لم تصبح بعد متأصلة، يجب أن يعزز القائد هذه السمات ويرتقي بهذه المعايير والقيم إلى الوعي الجماعي للمنظمة بحيث يمكن الاستفادة منها بالكامل ومواءمتها مع الاستراتيجية.

**(4) تنافر مرتفع:** يعكس هذا الربع سمة حالية للقائد غائبة أو متطورة بشكل ضعيف في الثقافة، في هذه الحالة يجب أن يكون القائد في وضع مميز للتأثير على النمو والتعبير عن المعايير والقيم الثقافية داخل المنظمة. ويمكن أن يتضمن هذا السيناريو أيضا الحاجة المحتملة إلى التعمق وتحول ثقافي أكثر جوهرية في المنظمة. (1)

#### الفرع الثاني: دور القيادة التبادلية في تحديد الثقافة التنظيمية:

**Avoli Bass** أطلقا وصف ثقافة تنظيمية تبادلية مثالية أو "خالصة" وثقافة تحويلية "خالصة"، فمن الواضح أن المنظمات من المرجح أن يكون لديها ثقافات تتميز بكلا نمطي القيادة. حجة المؤلفين هي أن المنظمات يجب أن تتحرك في اتجاه المزيد من الصفات التحويلية في ثقافتهم مع الحفاظ أيضًا على قاعدة من صفات القيادة التبادلية الفعالة. تتصف الثقافة التبادلية "الخالصة" على أن كل شيء يتم على أساس العلاقات التعاقدية الصريحة والضمنية، يتم توضيح جميع مهام الوظيفة صراحةً جنبًا إلى جنب مع شروط التوظيف والقواعد التأديبية وهيكل المزايا والتحفيزات.

تقوم القصص والطقوس والمصطلحات والقيم والافتراضات وأنظمة التعزيز في الثقافة التنظيمية التبادلية على تحديد سعر لكل شيء، كل شخص لديه سعر مطلوب لدوافعه اتجاه العمل، ويكون الالتزام قصير الأجل.

داخليا، المنظمة عبارة عن سوق تتألف من الأفراد حيث تتوقف مكافأة كل فرد على أدائه، غالبًا ما تمارس الإدارة عن طريق الاستثناء بشكل واضح ومتكرر.

(1) Daniel Dnison, ipid p183-185



يعمل الموظفون بشكل مستقل قدر الإمكان عن زملائهم، يعتمد التعاون على المفاوضات وليس حل المشكلات أو المهام المشتركة، الالتزام مرتبط بقدرة المنظمة على مكافأة الأعضاء على الأداء الناجح. ويكون تدخل الموظفين محدود جدا في تحديد المنظمة لمهمتها أو رؤيتها.

الرؤساء هم في المقام الأول المفاوضون ومخصصوا الموارد، ويتم تحديد عدد قليل نسبياً من السلوكيات وفقاً لمعايير المنظمة، ما لم تعكس تلك السلوكيات أساس التبادل لممارسة الأعمال التجارية في المنظمة. أما مستويات الإبداع والمخاطرة فهي منخفضة بشدة في هذا النوع من الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup> القادة التبادليون يميلون إلى العمل ضمن حدود الثقافة القائمة ولا يسعون لتغييرها.

القيادة التبادلية بسماتها الثابتة تسبب الانجذاب نحو الذات، والسيطرة على المرؤوسين.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: دور القيادة التحويلية في تحديد الثقافة التنظيمية

وفقاً لـ **Schein**، فإن معتقدات القائد وقيمه وافترضاته تشكل ثقافة المنظمة، ثم يتم تدريس هذه المعتقدات والقيم والافتراضات لأعضاء آخرين في المنظمة. كما ذكر أن القادة لديهم القدرة على ترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال طرق مختلفة مثل التوجيه ونماذج القدوة والتعليم. قدم **Avoli و Bass** (1993) الوصف التالي للثقافة التنظيمية التي يمارس قادتها أبعاد القيادة التحويلية:

في الثقافة التحويلية، بشكل عام هناك إحساس بالهدف والشعور بالعائلة، الالتزام التنظيمي طويل الأجل. يشترك القادة والأتباع في المصالح والشعور بالمصير المشترك والاعتماد المتبادل. إن إدراج الافتراضات والمعايير والقيم التي تستند إلى التحويل لا يمنع الأفراد من السعي وراء أهدافهم ومكافأاتهم. يمكن رؤية تأثير القادة التحويليين على الثقافات التنظيمية في الموظفين الذين يعملون في المنظمة، فهم يساعدون المرؤوسين في اكتشاف من هم وما هو الدور الذي يلعبونه في دعم المنظمة على تحقيق أهدافها. من خلال التفاعل مع المرؤوسين.

يؤثر القادة التحويليون أيضاً على ثقافة المنظمة من خلال تأثيرها على الإنتاجية التنظيمية، فعندما يتم إبراز قيم وثقافة المنظمة من قبل القادة التحويليين، تتحسن الإنتاجية والإبداع داخل المنظمة، علاوة على ذلك، فهم يؤثرون على الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة المنظمات على رؤية العالم بطرق

<sup>1</sup> Bernard M.Bass, Bruce J.Avolio, Transformational leadership and organizational culture, Suny-Binghamtom, PAQ Spring 1993 ,p116

<sup>2</sup> Nihan Yildirim, SedaBirinci, Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A case study on acquisitions, 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 75 ,2013,p73

مختلفة. ومع تغير البيئة الخارجية للمنظمة، يؤثر القادة التحويليون على الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة المنظمات على التكيف مع هذه البيئة الجديدة.<sup>1</sup>

يغير القادة التحويليون أتباعهم، ويمكّنونهم من تطوير وخلق احتياجات وقيم جديدة لأنه يتم تلبية متطلباتهم الحالية، لذلك قد ينمو التابعون ويتطورون ويتغيرون إلى قادة. يوجه القادة التحويليون القيم والمعايير والأهداف طويلة المدى ويركزون على أداء وتطور أتباعهم من أجل زيادة قدراتهم.

و يؤكد **Burns (2006)** أن القادة التحويليين لديهم رؤية ويتحدون الآخرين للقيام بأعمال غير عادية. وهو يعتقد أن القادة التحويليين قادرين على رسم طرق ضرورية جديدة للمنظمات الحديثة لأنهم مصدر التغييرات.<sup>2</sup>

يسود الطابع الاجتماعي على الأعضاء في الثقافة التحويلية، لأنهم يشعرون بالتزام شخصي لمساعدة الأعضاء الجدد على الاندماج في الثقافة.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Roger J. Givens, Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes, Emerging Leadership Journeys, Vol. 1 Iss. 1, 2008, 2008 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University,p9

<sup>2</sup> NihanYildirim, SedaBirinci,Op-cit p74

<sup>3</sup> Bernard M.Bass, Bruce J.Avolio,Op-cit p 118

## خلاصة الفصل الثاني

إن مفهوم القيادة و نطاق ممارستها واسعين، بحيث يكاد يشمل كل ما يتعلق بالأنشطة الإنسانية المشتركة، لهذا فان التعريفات المطروحة حول القيادة بالمئات، و الكتب و المقالات تجاوزت مئات الآلاف، فضلا عن وجود أكثر من مئتي نموذج للقيادة ذات مجموعة عريضة من الحدود و المفاهيم. فعندما يؤسس رواد الأعمال منظماتهم، فإن الطريقة التي يريدون القيام بها بالأعمال تحدد قواعد المنظمة، والهيكل التنظيمي في الشركة، والأشخاص الذين يوظفونهم للعمل معهم وبالتالي يرسخون قيمهم ومعتقداتهم و التي تدخل مع الوقت في تشكيل ثقافة هذه المنظمات.

يملك المؤسسين أو القادة القدرة على خلق والتأثير بلا شك على تشكيل الثقافة التنظيمي من خلال ترميز وصيانة المنظمة، قيمها ورؤيتها، ولكن يمكن القول أيضا أن تفكير القادة وشعورهم واستجاباتهم تتشكل بدورها من الثقافة في مراحل النضج للمنظمة عندما تترسخ المعتقدات والقيم الأساسية بقوة.



## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

### تمهيد الفصل الثالث:

بعد التطرق إلى موضوع الدراسة نظريا، نتجه في هذا الفصل إلى مرحلة البحث الميداني، الذي يقدم بدوره الإجابات عن تساؤلات الدراسة، بهدف التحقق من فرضياته المقترحة تأكيدا أو نفياً، إذ تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، الأسلوب الأمثل للتأكد من قيمة منطلقات البحث (الإشكالية و الفرضيات)، و سوف يتم إسقاط المادة العلمية النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة والتي تعتبر من أهم المديريات التابعة لمجموعة سوناطراك، وعليه كان تقسيم هذا الفصل على الشكل التالي:

✓ المبحث الأول: تقديم مجموعة سوناطراك و التعريف بمديرية الصيانة بسكرة.

✓ المبحث الثاني: خطوات الدراسة التطبيقية من خلال الإطار المنهجي للدراسة و أدوات جمع البيانات، والأساليب الاحصائية المستخدمة.

✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة.

✓ المبحث الرابع: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم مجموعة سوناطراك

المطلب الأول: التعريف بمجموعة سوناطراك

الفرع الأول: التعريف

سوناطراك هي مؤسسة عمومية جزائرية، تقوم بإنتاج المحروقات وذلك انطلاقا من البحث، الاستغلال، النقل عبر القنوات، التحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها.

تمارس نشاطاتها بالجزائر ودول أخرى عديدة أوروبية، بعض دول أمريكا الجنوبية، إفريقيا ودول الشرق الأوسط، ولها أيضا عدة نشاطات في مجالات الطاقة مثل الطاقات الجديدة والمتجددة ( les énergies nouvelles et renouvelables ) تحلية مياه البحر، الكهرباء.

تحتل سوناطراك المرتبة الأولى في القارة الإفريقية والمرتبة 12 من بين شركات البترول في العالم.

و يعتبر مجال health-security-environment (صحة-أمن-محيط) قي انشغالات تسيير

المؤسسة.

كما تهتم أيضا بصفة خاصة بالسكان وذلك من خلال استراتيجيات للاستثمار الاجتماعي، والتي تهدف إلى تحسين ظروف المعيشة للسكان.

مجموعة سوناطراك تضم 200000 عامل في مختلف النشاطات والفروع البالغة 154 فرع (إحصائيات 2021).

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك

#### أولاً: الإدارة العامة

تتكون من: الرئيس المدير العام، اللجنة الأخلاقية، الأمانة العامة، الخزنة، مديرية شؤون الشركة، مديرية التدقيق و المخاطر، مديرية الأمن الداخلي، المستشارون.

#### ثانياً: المديريات

- 1) مديرية التحول (TRF) هي المسؤولة عن تنسيق ومراقبة تنفيذ خطة التحول للشركة.
- 2) مديرية الاتصالات (CMN) هي المسؤولة عن تطوير وتنفيذ استراتيجية الاتصال الخاصة بـ SONATRACH
- 3) مديرية الاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد (SPE) مسؤول عن إعداد وتطوير الخطط على المدى المتوسط والطويل وتقييم تنفيذها.
- 4) مديرية تمويل الشركات (FIN) هي المسؤولة عن تطوير السياسات والاستراتيجيات في مجال المالية. يقوم بتقييم تنفيذ ومراقبة جودة المعلومات المالية.
- 5) مديرية تطوير أعمال الشركات والتسويق (BDM) هي المسؤولة عن صياغة استراتيجية النمو والبحث عن فرص استثمارية للشركة.
- 6) مديرية الموارد البشرية (RHU) هي المسؤولة عن تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية ومراقبة تنفيذها.
- 7) مديرية المشتريات واللوجستيك (P&L) هي المسؤولة عن إدارة عمليات الشراء والخدمات اللوجستية للمجموعة.
- 8) مديرية الموارد الجديدة (R&N) هي المسؤولة عن الإدارة والتشغيل، والموارد غير التقليدية والمشاريع البحرية.

- (9) مديرية الهندسة وإدارة المشاريع (EPM) يشرف على المشاريع الصناعية الكبرى للمجموعة وينفذها.
- (10) مديرية الشؤون القانونية (JUR) هي المسؤولة عن تطوير ومواءمة العقود القانونية ومراقبة تطبيقاتها.
- (11) مديرية الرقمنة ونظام المعلومات (DSI) هي المسؤولة عن تحديد ومراقبة سياسة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة والرقمنة.
- (12) مديرية الصحة والسلامة والبيئة (HSE) هي المسؤولة عن تطوير السياسات المتعلقة بالبيئة والسلامة وجودة الحياة في العمل. وضمان تطبيقها.
- (13) مديرية البحث والتطوير (R & D) هي المسؤولة عن تعزيز وتنفيذ سياسة البحث التطبيقي وتطوير التقنيات في الأعمال الأساسية

#### ثانياً: الأنشطة

- (1) التنقيب والإنتاج: و هو يهتم بالتنقيب و البحث و إنتاج المحروقات.
- (2) لنقل عبر خطوط الأنابيب: يضمن النقل عبر خطوط الأنابيب نقل الهيدروكربونات السائلة والغازية التي ينتجها نشاط الاستكشاف والإنتاج. تمتد شبكة أنابيب سوناطراك في الجزائر إلى ما يقرب من 20 ألف كيلومتر.
- (3) التميع والفصل: أصبحت سوناطراك رائدة في مجال الغاز الطبيعي المسال ، وأصبحت واحدة من الشركات العالمية الرائدة في إنتاج وتسويق المنتجات ذات القيمة المضافة العالية.
- (4) التكرير والبتروكيماويات: هو يهتم بإعداد سياسات التنمية و الاستغلال لصناعة تكرير النفط الخام و تحويل الغاز الطبيعي يهدف نشاط التكرير والبتروكيماويات إلى تعزيز إمداد السوق المحلي بالوقود.
- (5) التسويق: و هذا النشاط يأخذ على عاتقه تسيير عمليات البيع على مستوى السوق الوطنية و العالمية لأكثر من 50 عامًا ، كانت سوناطراك موردًا مرجعيًا رئيسيًا على الساحة الأوروبية والدولية.<sup>1</sup> (أنظر الملحق رقم 01)

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لشركة سونطراك <https://sonatrach.com>

### الفرع الثالث: أهداف المجموعة

✓ الإبقاء على نمو سوناطراك بالتركيز على التحسين المستمر لأدائها مع الأرباح على المدى المتوسط والقصير وذلك برؤية طويلة المدى وتوقعات مستدامة مع تعزيز زيادتها في الجزائر وأفريقيا ومكانتها بين رواد الصناعة والتجارة العالمتين فيما يخص المحروقات السائلة والغازية.

✓ الإسراع والإنهاء بنجاح عملية تكييف المجموعة مع الشروط الجديدة لإنجاز مهامها والتي أقامها القانون الجديد للمحروقات مثل: الاستجابة إلى المعايير الدولية، تحسين طرق التنظيم والتشغيل، تعزيز التكنولوجيا، تقليل المخاطر، اغتنام الفرص التي يقدمها التشريع الجديد.

و تسعى المجموعة إلى بلوغ هذه الأهداف من خلال التركيز على الاستثمارات وذلك لرفع القدرات الإنتاجية، المعالجة، التحويل، النقل والتسويق في الأسواق المحلية والعالمية بالإضافة تبني سياسات حديثة بخصوص الموارد البشرية وأساليب التسيير. كما تمثل الشراكة خيارا استراتيجيا لتحقيق ذلك.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: تثمين المجموعة للموارد البشرية.

أن من بين الاهتمامات الرئيسية لإدارة مجموعة سوناطراك هو العنصر البشري وذلك لقناعتها التامة بأنه هو المحرك الذي يدفع بالمؤسسة إلى تحقيق الأفضل، لجأت الإدارة العامة إلى مجموعة من المتغيرات والتحسينات في مجال الأجور وصحة العمال، فالنظام الجديد للأجور يحمل شعار: " مشاركة أفضل مكافأة أفضل " قامت بإعداده الإدارة العامة على اعتبار أن ربط المكافأة بمدى مشاركة الأفراد في الانجاز (طبعا دون إغفال الجودة والوقت والتكاليف) هو من بين أهم دوافع السلوك الايجابي والأداء الفعال والمتميز.

و أما في مجال صحة وأمن العمال فان الإدارة ترفع شعار " الصحة للجميع "، وهي تعمل جاهدة على الحفاظ على صحتهم وتحسين شروط العمل والمعيشة، ومن اجل بلوغ ذلك قامت بوضع برنامج للحماية من المخاطر الصحية والأمراض المهنية إطلاقا من سنة 2006، وهذا البرنامج يتناول على وجه الخصوص ما يلي:

- ✓ المراقبة الصحية للعمال من خلال خطة تنسجم مع الأخطار المهنية.
- ✓ مراقبة ظروف العمل.
- ✓ مكافحة الأمراض القلبية.
- ✓ تحسين نوعية الغذاء.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لشركة سونطراك <https://sonatrach.com>



✓ إبرام عقود واتفاقيات مع 40 مؤسسة خاصة وعمومية من أجل التكفل الأفضل للعمال المتعرضين لحوادث العمل والاستعجالات الطبية والجراحة.  
و نتيجة لهذه الجهود فإن وتيرة حوادث العمل عرفت انخفاضا سنة 2006 مقارنة بنسبة 2005 وذلك بنسبة 45%.

#### الفرع الخامس: اهتمام المؤسسة بقيم العاملين بها

ترى الإدارة العامة أن نشر ثقافة تقوم على مجموعة من القيم المثلى سوف يكون له الأثر الكبير على الأداء العام. هذه القيم يمكن حصرها في التالية:

\* الالتزام من أجل فائدة الوطن.

\* روح المؤسسة.

\* الأخلاق.

\* الحرفية.

\* الثقة وروح الجماعة.

\* القدوة.

\* البحث عن الامتياز.

\* العدل.

و كجزء من سياستها العامة قامت الإدارة العامة بإنشاء مشروع " دستور الأخلاق " «charte

»d'éthique و هو يهدف إلى:

\* تفادي اللامرعية في تعاملاتها.

\* تحسين صورة المؤسسة اتجاه الزبائن ومواردها البشرية.

\* تأسيس علاقات ثقة بين المؤسسة وزبائنها المساهمين.

\* الممولين، وكذلك العاملين بها.

\* تشجيع ثقافة النزاهة والمسؤولية وبالتالي رفع فعالية الأعضاء وتحسينها.

\* محاربة السلوك الغير شرعي.

هذا الدستور يحتوي على القيم التالية:

**(1) مراعاة الشرعية:** احترام القوانين والقواعد المستعملة، بالإضافة إلى الاتفاقيات الدولية الخاصة

بقانون العمل، والأعمال التجارية.

- (2) مراعاة النزاهة، الشفافية، العدل في التعامل مع العمال في إدارة الموارد البشرية مع الزبائن والممولين، وذلك من أجل إقامة علاقات ثقة مستدامة والحفاظ عليها.
- (3) مراعاة الصحة والأمن أثناء العمل: السهر على تطبيق سياسة فعالة للوقاية فيما يخص الصحة والأمن أثناء العمل.
- (4) السرية: يمكن للأفراد أثناء قيامهم بمهامهم اليومية داخل المؤسسة أن يعرفوا بعض المعلومات حول الزبائن، الممارسات التجارية، أنظمة المعلومات، الخطط الاستراتيجية والتسويقية أو أشياء أخرى تعتبر سرية بالنسبة للمؤسسة أو شركائها، لذا لا يمكن إفشاء أو تداولها سواء أثناء أو بعد الخدمة.
- (5) الالتزام المهني: على كل عام أن يستغل مهارته المهنية بأحسن مستوياتها الممكنة، وأن يشارك بفعالية في احترام أعمال المجموعة وذلك في إطار " روح الوحدة ".
- (6) مراعاة الممارسات الجيدة: تنتظر المؤسسة من عمالها أن يعملوا بنزاهة وبطريقة أخلاقية واحترام كل القوانين والتعليمات عند تحقيق مصالحها.
- (7) مراعاة المحيط: تهتم المؤسسة بوضع سياسات لإدارة وزيادة الإنشاءات الصناعية مع الاهتمام بالمحافظة على المحيط، بالإضافة إلى وضع أنظمة رقابة ذات مقاييس ناجحة.
- (8) المسؤولية: على كل عامل احترام دستور الأخلاق، وفي حالة وجود مخالفات يتم تنفيذ الإجراءات اللازمة وفق قانون العمل والقانون الداخلي.

#### المطلب الثاني: مديرية الصيانة - بسكرة

بعدما تطرقنا في المطلب السابق لشركة سوناطراك كمجموعة موضحين أهم النقاط التي تدعم دراستنا، نقدم في المطلب هذا تعريفاً شاملاً لأحد مديرياتها المتمثل في مديرية الصيانة و التي كانت عينة الدراسة الميدانية .

#### الفرع الأول: تعريف مديرية الصيانة بسكرة

##### أولاً: تقديم المديرية

مديرية الصيانة بسكرة هي إحدى المديريات التابعة لقسم الصيانة لمجموعة سوناطراك وتقع هذه المديرية في المنطقة الصناعية الصناعية بسكرة، وقد مرت في تطورها بالمراحل التالية:

\* أنشئت سنة 1977، حيث بدئ في بنائها في أكتوبر 1977، وكان الاستسلام النهائي لها في مارس 1980، وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة مكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية.

\* من 1997 - 1989: تم إنشاء قسم صيانة بسكرة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية سكيكدة، وكذا التمويل بقطع الغيار.

\* سنة 1989: تم إنشاء مديرية الصيانة الاغواط (DMN)، التي تقوم بتسيير 3 قواعد هي: قاعدة الاغواط وقاعدة حوض الحمراء وقاعدة بسكرة.

\* 1990 - 2002: قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة.

\* جوان 2002: تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة **Direction Maintenance Biskra**

(DMB)، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الاغواط، وذلك بالقرار رقم DG/206، مرجع A-589 المؤرخ في 12 / 06 / 2002.

و قد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001)

و هذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري حيث بدأت في مشروع الحصول على

شهادة الجودة في 15 ماي 2004، وتحصلت عليها في جويلية 2005.

و تعتمد الوحدة في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي وعلى برنامج متخصص في

التسيير، من أجل تسيير أكثر عقلانية.

**ثانيا: أهداف مديرية الصيانة:**

تعمل المديرية جاهدة لبلوغ الأهداف التالية:

\* انجاز خطط الصيانة.

\* احترام مواعيد الانجاز.

\* التقليل من تكاليف الصيانة.

\* اكتساب قطع الغيار في الوقت المناسب.

\* التدريب المستمر لعمال الصيانة.

\* تحسين الجودة.

**الفرع الثاني: النشاط الاقتصادي لمديرية الصيانة بسكرة**

أن النشاط الأساسي لمديرية الصيانة بسكرة هو صيانة الهياكل التالية:

\* " GK1/GK2/40 حاسي الرمل / سكيكدة.

\* " OK1/34 حوض الحمراء / سكيكدة.

\* " GO1/GO2/48 حاسي الرمل / واد الصفصاف / تبسة نحو ايطاليا.

و هذا ما يعطيها وضعية إستراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة ( مراجعات دورية، تدخلات ميدانية،  
تصليح الأجهزة والآلات التقنية) في مختلف المنشآت وعلى الخطوط التالية:

\* نشاط نقل الأنابيب.

\* أنشطة المحروقات (إنتاج، توزيع).

\* كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها:

\* تشخيص وصيانة قطع الغيار، تجديد الهياكل الأساسية للآلات.

\* صنع قطع الغيار لاحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.

\* المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط.

\* إعداد ووضع حيز التنفيذ نظام وإجراءات الصيانة ومعايير الآلات والتجهيزات المرتبطة بالنشاط.

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة - بسكرة

و تتبع مديريةية الصيانة بسكرة في تنظيمها أسلوب الأقسام، حيث يندرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة  
كالتالي:

**(1 مدير الصيانة:** هو المشرف على مديريةية الصيانة بسكرة، والمسئول على:

\* إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة.

\* التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة.

\* وضع الموارد والوسائل بالمؤسسة.

\* وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة.

\* تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

**(2 الأمانة:** تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وعلى المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بمديرية

الصيانة، كما تهتم بالصادر والوارد من مدير المؤسسة إلى مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

**(3 قسم التموين والنقل:** و هو المسؤول عن:

\* تموين المؤسسة بالمواد الأولية، قطع الغيار، الآلات، والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام

الجودة والوقت.

\* تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة، مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة.

\* تسيير وصيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات .. .

\* خدمات النقل الضرورية لمختلف هياكل المؤسسة.

\* ضمان تحسين عمليات التموين.

#### 4) قسم الإدارة والاتصال: المسؤول عن:

\* تقييم احتياجات المؤسسة للعمال وإعداد خطط التعيين والتكوين في إطار الموازنات المعتمدة.

\* تسيير ملفات العمال في المؤسسة.

\* تضمن الخدمات الاجتماعية، طلب العمل، التنشيط الاجتماعي والرياضي .. .

\* تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة ب: الفندقية، الإطعام، صيانة التجهيزات .. .

\* تسيير وسائل الاتصالات بالمؤسسة (هاتف، فاكس، تليكس .. .)

\* التكيف بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة

وكذلك إجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن.

\* تحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة.

\* تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.

\* تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.

#### 5) قسم المالية والشؤون القانونية: المسؤول عن:

\* التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنات المعتمدة واحترام إجراءات النصوص

القانونية حيز التنفيذ.

\* إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة

تنفيذها.

\* تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالمزائن والموردين.

\* إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة.

\* إعداد العقود والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.

\* تسيير تأمينات المؤسسات مع الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.

\* إعداد ومتابعة الملفات القانونية للمؤسسة مع الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.

\* تسيير ومتابعة ممتلكات المؤسسة.

**(6) قسم الكهرباء والآلية: المسؤول عن:**

- \* القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية.
- \* الإشراف على عمليات الصيانة للألات الدوارة.
- \* المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.
- \* القيام بأعمال حول نظام الحماية.
- \* القيام بأعمال الكهرباء الصناعية والالكتروتقني.
- \* المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات.
- \* تحسين عمليات الصيانة في الورشات والخدمات المقدمة للزبائن.

**(7) قسم المنهجية: المسؤول عن:**

- \* إعداد مخطط العمل السنوي والأكثر من سنوي بمساعدة المديريات الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدورية.

- \* استقبال طلبات العمل وبرمجتها وتقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ.
- \* تسيير وتحديث برنامج وإجراءات الصيانة.
- \* تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة.
- \* إعداد وتحليل نسب الصيانة.
- \* تحليل وتحديث تكاليف الصيانة.
- \* إجراء دراسات خاصة على الصيانة.
- \* تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية.
- \* تحسين العملية التجارية والخدمات المقدمة للزبائن.
- \* قياس ومتابعة رضا الزبائن، والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.

**(8) قسم الميكانيك الصناعي: المسؤول عن:**

- \* القيام والإشراف على عمليات الآلات الدوارة.
- \* الصيانة في الورشات لآلات الضغط (المضخات، المحركات، الآلات الضاغطة...).
- \* المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.
- \* صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
- \* تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.

\* مراقبة مطابقة القطع المصنعة.

\* القيام بتشخيص، تحليل، قياس وخبرة الثمنية (Pièces Nobles).

\* تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزيان.

**9) مركز الإعلام الآلي: هو المسؤول عن:**

\* تسيير وإدارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.

\* الصيانة القبلية والبعديّة لأنظمة الإعلام الآلي.

\* تسيير وإدارة واستغلال قواعد معطيات البرامج.

\* تسيير وإدارة واستغلال المراسلات الآلية في المؤسسة.

\* تسيير واستغلال شبكة الإعلام الآلي.

\* مساعدة وتكوين مستعملي أدوات الإعلام الآلي.

\* الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة.

\* تحسين عمليات تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

**10) قسم الحماية والمحيط: المسؤول عن:**

\* تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجموع سوناطراك HSE.

\* توصي وظيفة الحماية والمحيط والأمن في المؤسسة من خلال النوعية والتكوين.

\* حماية الممتلكات البشرية والمادية من خلال برامج وقاية.

\* الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية، وتصرفات العمال وطرق العمل

الخطيرة والتوصيات الضرورية.

\* مراقبة ومتابعة برامج نشاط النقل بالأنابيب لحماية المحيط.

أن ما نلاحظه من الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة هو تعدد المستويات التنظيمية حيث يضم

3 مستويات، وبالتالي هناك درجة عالية من التعقيد، ورغم أن مديرية الصيانة بسكرة مؤسسة تتمتع بدرجة

من الاستقلالية حيث يعود اتخاذ القرار فيها إلى مسيرها ومديرها على الخصوص، إلا أنها تبقى خاضعة

للمستويات الأعلى منها فيما يتعلق بالقرارات الهامة والمتعلقة بالاستثمار واعتماد الميزانيات المالية والموازنات

السنوية والتعيينات .

### المبحث الثاني: خطوات الدراسة التطبيقية.

يعرض هذا المبحث الخطوات الاولية للدراسة التطبيقية والتي تعد الأرضية المنهجية التي تسبق مرحلة عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة ومرحلة اختبار الفرضيات، حيث تم توضيح من خلاله الإطار المنهجي التي اتبعته الباحثة في سبيل اختبار فرضيات الدراسة إضافة الى عرض مختلف أدوات جمع البيانات التي تم استعمالها والأساليب الاحصائية المستخدمة.

#### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

##### الفرع الأول: منهج الدراسة.

إن المنهج بصفة عامة هو الطريقة المنظمة في التعامل مع الحقائق والمفاهيم، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى الحقيقة، أو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، وهو خطة منظمة لعدة عمليات ذهنية أو حسية بغية الوصول إلى الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها.

وهناك أنواع عديدة من المناهج، وعلى الباحث أن يحدد نوع المنهج المناسب لبحثه في ضوء أهداف البحث وكمية المعلومات المتوفرة عن الموضوع لهذا فقد استعملنا المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأفضل للدراسة، وفحص فرضياتها لذا فقد استعملنا المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأفضل لدراسة متغيرات هذا الموضوع والبحث في علاقاتها، وفحص فرضياتها، بما يمكننا وفق خطوات علمية إما من إثباتها أو نفيها؛ حيث أن المنهج الوصفي يتلخص في: "متابعة وملاحظة ظاهرة أو هدف أو حدث ما معتمدا على معلومات نوعية أو كمية في فترة زمنية معينة، أو خلال فترات زمنية مختلفة بغرض التعرف على شتى جوانب الظاهرة وعلاقاتها بغيرها من الظواهر للوصول لنتائج تساعد في فهم الواقع الراهن ليتم تطويره مستقبلا"<sup>(1)</sup>.

ولأن المنهج الوصفي يتبع في خطواته بعض الوسائل والطرق المختلفة للبحث بغية تحقيق أهدافه، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم اختيار أسلوب دراسة الحالة باعتبار أنه يقوم بـ: "جمع معلومات كثيرة ومفصلة عن مفردة واحدة أو مفردات قليلة من مفردات المجتمع، ويمكن هذا الأسلوب الباحث من متابعة الحالة متابعة دقيقة وشاملة ومتواصلة عبر الزمن، الأمر الذي يؤدي إلى تراكم المعلومات الدقيقة.

##### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين البالغ عددهم 154 (احصائيات سنة 2016) من إدارات، وعمال تحكم، وعمال تنفيذ، باستثناء الإدارات السامية، والذين يزاولون مهامهم بصفة دائمة بمديرية الصيانة

(1) -متولي النقيب: مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص35.



بسكرة، تم توزيع 110 استمارة بعينة عشوائية، وتم استرجاع 105 وبعد تفحص الاستثمارات تم استبعاد (5) نظرا لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة، وبذلك يكون عدد الاستثمارات الخاضعة للدراسة هي 100 استمارة، أي بنسبة ( ) من مجتمع الدراسة.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات:

ترتبط دقة أي بحث علمي بشكل كبير باختيار أنجع الأدوات المنهجية التي تتوافق مع طبيعة الموضوع، فاعتماد منهج معين يتطلب من الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة.

#### الفرع الأول: المقابلة:

تم استعمال المقابلة الحرة كأداة مكتملة للاستمارة في جمع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وكانت هذه المقابلة موجهة لبعض الإطارات السامية في المديرية، وكان الهدف من هذه المقابلات هو معرفة كيفية تعامل هؤلاء الإطارات بصفتهم في منصب قيادية مع بقية المرؤوسين، وهل يتدخلون بناء على ذلك في التأثير على الثقافة السائدة بالمديرية.

#### الفرع الثاني: الملاحظة:

بالنسبة لهذا البحث تم الاستعانة بتقنية الملاحظة المباشرة كأداة فعالة تسمح برؤية بعض مصادر الثقافة التنظيمية مثل الطقوس الجماعية (Les rites) والرموز والإشارات، والتي تم ذكرها في الجانب النظري.

#### الفرع الثالث: الوثائق:

حيث تم الاستعانة بمجموعة من وثائق المؤسسة الأم، والتي تخدم الدراسة ومن أهم هذه الوثائق مجالات الموارد البشرية بمختلف أعدادها والتي تعمل إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك على إعدادها ونشرها، إضافة إلى الموقع الرسمي للمؤسسة وما يحتويه من معلومات قيمة أضافت الكثير إلى موضوع الدراسة.

#### الفرع الرابع: الاستمارة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية للوقوف على مدى ممارسة القادة الإداريين لمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك في بسكرة لنمطي القيادة (التحويلية، التبادلية)، والتعرف على أثر هذه الأنماط على الثقافة السائدة بالمديرية.

حيث تم الاستعانة في دراسة أنماط القيادة على الاستمارة المتعددة العناصر أو العوامل (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire التي طورها كل من Avolio & Bass، والتي هي ذات مصداقية عالية وذلك لأنه تم ترجمتها إلى عدة لغات وتم استخدامها في العديد من المؤسسات أما فيما يخص الجانب الخاص بالثقافة التنظيمية فقد تم اختيار أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) The Organizational Culture Assessment Instrument، والتي صممت من قبل الباحثان Kim-Cameron & Robert Quim وهي أيضا تتميز بمصداقية عالية حيث أنها استخدمت في أكثر من 10.000 منظمة في العالم في قطاعات مختلفة.

ولقد تم ترجمة كل من الاستمارتان من اللغة الإنجليزية إلى العربية، وقد تم إجراء بعض التعديلات عليهما بما يتلاءم وطبيعة والدراسة والمؤسسة محل الدراسة وبناء عليه فقد ضمت الاستمارة (45) عبارة، إضافة إلى الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية، وهي كالآتي:

**المحور الأول: المعلومات الشخصية:** يخص كل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتضمنة العناصر التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب، هذه الخصائص تساعد في تفسير بعض النتائج التي يعزى الاختلاف فيها إلى الخصائص الشخصية كما تساعد في فهم الاختلاف في إجابات العينة.

#### المحور الثاني: أنماط القيادة:

خصص هذا المحور بالمتغير المستقل يتضمن (21) فقرة تتعلق بنمطي القيادة (التحويلية والتبادلية) كما يلي:

أولاً: القيادة التحويلية: ويتم اختبار هذا النمط من خلال الأبعاد التالية:

- 1- التأثير الإلهامي: (الكاريزما): ويتضمن 3 عبارات وتظهر في المقياس العبارات (من 1 إلى 3)
- 2- التحفيز الإلهامي: يتضمن 3 عبارات (من العبارة 4 إلى 6)
- 3- الاستثارة الفكرية: (تقيسه الفقرات (10-11-12))

ثانياً: القيادة التبادلية: ويتم اختبار هذا النمط من خلال الأبعاد التالية:

- 1- المكافأة المشروطة: تقيسها الفقرات (13-14-15)
- 2- الإدارة بالاستثناء النشطة: تقيسها الفقرات (16-17-18)
- 3- الإدارة بالاستثناء الساكنة: تقيسها الفقرات (19-20-21)

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية: خصص هذا المحور بالمتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية ويضم (24) فقرة، حيث تقيس ستة جوانب للثقافة:

1- الخصائص المهيمنة: تتضمن الفقرات: (22-23-24-25)

2- القيادة التنظيمية: تتضمن الفقرات: (26-27-28-29)

3- إدارة العاملين: تتضمن الفقرات (30-31-32-33)

4- التماسك التنظيمي: تتضمن الفقرات (34-35-36-37)

5- التركيز الاستراتيجي: تتضمن الفقرات (38-39-40-41)

6- معايير النجاح: تتضمن الفقرات (42-43-44-45)

وكل فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة، وتمثل استجابة الواحد من أربع أنواع للثقافة.

أ- ثقافة المجموعة (القبيلة): تقسيما الفقرات (22-26-30-34-38-42)

ب- الثقافة الإبداعية: تقسيما الفقرات (23-27-31-35-39-43)

ج- الثقافة الهرمية: تقسيما الفقرات (24-28-32-36-40-44)

د- ثقافة السوق: تقسيما الفقرات (25-29-33-37-41-45)

مع استخدام مقياس ليكارت الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات: دائما - غالبا - أحيانا - نادرا - أبدا - حيث تم تحديد الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر إلى أصغر المستويات كما يلي: دائما=5، غالبا=4، أحيانا=3، نادرا=2، أبدا=1.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package Of Social Sciences) المختصرة في الرمز (Spss) الإصدار رقم (23). وذلك بعد القيام بعملية الترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في الدراسة بالطريقة التالية: حساب المدى (4=1-5)، وتقسيمه على عدد خلايا المقياس وهي ثلاثة (3/(1-5)=1.33، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى للفئة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي لمحوري الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية.

الدرجة	المتوسط المرجح
ضعيفة	أقل من 1.33
متوسط	3.65-2.33
عالية	3.66 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة

ولقد تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- (1) اختبار ثابت وصدق المقياس باستخدام ألفا كرونباخ.
- (2) اختبار كولموجروف
- (3) سيمنروف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي.
- (4) التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة الشخصية والوظيفية، وتحديد استجاباتها تجاه عبارات محاور الدراسة.
- (5) المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات العينة عن المحاور (متوسط متوسطات العيارات)، كما أنه يفيد في ترتيب محاور الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي.
- (6) كما تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور، وهو يوضح التشتت في إجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- (7) حساب الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- (8) حساب الانحدار البسيط والمتعدد بخطوة بخطوة لاختبار الفرضيات.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة

في هذا المبحث سيتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وهل يخضع المقياس للتوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى قياس مستوى ممارسة أنماط القيادة والثقافة التنظيمية في المديرية محل الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي.

يتضمن هذا المطلب اختبار صدق المقياس، واختبار خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي عن طريق معامل (كلوموجروف سيمنروف).

#### الفرع الأول: الصدق الظاهري للمقياس:

للتأكد من صدق مقياس الدراسة، والذي يعني مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم استخدام الصدق الظاهري، حيث تم عرض المقياس على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد بلغ عدد المحكمين 4 محكمين كما هو موضح في الملحق (02)، حيث قدم المحكمين مجموعة اقتراحات حول صياغة فقرات الاستبيان، وبناء على اقتراحاتهم تم تعديل الاستبيان في شكله النهائي (أنظر الملحق (1)).

#### الفرع الثاني: صدق وثبات مقياس الدراسة:

لتحديد درجة ثبات وصدق عبارات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

#### الجدول رقم (03): معامل ثبات وصدق المقياس ككل

عدد العناصر	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
45	957 .0	978 .0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج v23 spss

يلاحظ من الجدول السابق أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، فهو يتجاوز 0.60 (المعمول بها)، حيث قدر بـ 0.957، ويعني أن المقياس إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج. كما يلاحظ أن معامل الصدق قدر 0.978 وهو معامل صدق عالي (صدق المحك)، وهذا يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (04): معامل صدق وثبات محاور المقياس وأبعاده.

المتغيرات	عدد العناصر	معامل الثبات (الفكرونباخ)	معامل الصدق
القيادة التحويلية	12	0.952	0.976
القيادة التبادلية	9	0.596	0.772
أنماط القيادة	21	0.905	0.980
ثقافة القبيلة	6	0.885	0.940
ثقافة الإبداع	6	0.911	0.954
الثقافة الهرمية	6	0.879	0.937
ثقافة السوق	6	0.760	0.871
ثقافة المنظمة	24	0.961	0.951

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS 23 v

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات لمحور أنماط القيادة ومحور الثقافة التنظيمية عالي جدا ويقدر على التوالي بـ (0.905) و (0.961)، مما يعني أن المقياس يتمتع بثبات عالي ويقاس وضع لقياسه، أما معامل الصدق للمحورين فهو على التوالي (0.980) و (0.951). ومن الجدول يلاحظ أن معامل الثبات والصدق بالنسبة لبعد القيادة التحويلية هو الذي يساهم بدرجة أكبر في ثبات وصدق محور أنماط القيادة، حيث قدر معامل الثبات بـ (0.952)، أما معامل الصدق قدر بـ (0.976)، أما بالنسبة لمحور الثقافة، فإن بعد ثقافة الإبداع هو الذي يحقق معامل صدق وثبات عاليين بـ (0.911) و (0.954)، ويليه بعد ثقافة القبيلة والثقافة الهرمية، وبعد ثقافة السوق في الأخير بـ: 0.76 كمعامل ثبات و 0.871 كمعامل صدق.

#### الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي:

انطلاقاً من اختبار "سميرنوف كولمقروف" (S.K) تبين أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت نسب التوزيع لكل الإجابات 0.2 (مستوى الدلالة) وهو المستوى المعتمد لأنه أكبر من 0.05، وهذا يثبت أن جميع أبعاد الاستمارة يخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على الارتباط الجيد بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وهذا يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب البيانات العامة

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
84	84	ذكر	الجنس
16	16	أنثى	
%100	100	المجموع	
18	18	أقل من 30 سنة	السن
53	53	من 31 إلى 40 سنة	
26	26	41-50 سنة	
3	3	أكثر من 50	
%100	100	المجموع	
1	1	متوسط	المؤهل العلمي
26	26	ثانوي	
71	71	جامعي	
2	2	دراسات عليا	
%100	100	المجموع	
24	24	أقل من 5 سنين	سنوات الخبرة
37	37	من 5 إلى 10 سنوات	
39	39	أكثر من 10	
%100	100	المجموع	
%49	49	إطار	المنصب
%36	36	عون تحكم	
%15	15	عون تنفيذ	
%100	100	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS 23

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المبحوثين غالبتهم من الذكور وذلك بنسبة 84% مقابل 16% من الإناث وهذه الهيمنة الذكورية داخل المديرية ترجع في الأساس إلى نوع العمل السائد بها والأساسي هو الصيانة بمختلف مجالاتها (مكانيك كهرباء .. إلخ من تخصصات تقنية والتي في أغلب الأحيان يكون الذكور هم من يطلبون دراستها سواء في الجامعة أو في المعاهد المتخصصة، على الرغم من أن سوناطراك قامت بإقرار إنشاء مرصد التشغيل النسوي، الذي يهدف إلى تدعيم العمل النسوي في كل أنشطة المجتمع وتطوير المسار المهني للنساء، في حين نجد أن فئة الشباب هو الغالبة في المبحوثين بنسبة عالية 71% بحيث أننا نجد أن 18% أعمارهم أقل من 30 سنة، والفئة بين 31 و 40 سنة، يمثلون 53% من العينة، في حين نجد أن نسبة الذين لديهم 40 سنة فما فوق هي 29%، وهذا ما لاحظناه في المديرية أنها أكثر شبابية، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى خروج كثير من العمال إلى التقاعد، خاصة وأن المديرية تم إنشائها منذ السبعينات من القرن الماضي كما تم توضيحها سابق، هذا ما دفع المديرية إلى اللجوء إلى التوظيف.

أما فيما يخص التحصيل العلمي، فتبين أن أعلى نسبة كانت لخريجي الجامعات نسبة 71% إضافة إلى ذلك 2% من ذوي مستوى الدراسات العليا، وهذا ما يدعم قدرتهم على الإجابة الموضوعية على أداة البحث، في حين نجد أن ما نسبته 1% فقط ذو مستوى متوسط، و 26% مستوى ثانوي، ويفسر ذلك أن الشركة في سياستها توظف خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة، وتعمل على استقطاب الكفاءات في جميع التخصصات مع العلم أن المؤسسة تصنف العمال على استقطاب شهادة تقني سامي TS وشهادات الدراسات التطبيقية DEUA كأعوان تحكم، أما أصحاب الليسانس كإطارات، أما أعوان التنفيذ فهم العمال الذين لا يملكون شهادات من معاهد تقنية متخصصة أو ذو مستوى ثانوي كما أقل.

ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ أن ترتيب المبحوثين حسب سنوات الخبرة جاء كالتالي: أقل من 5 سنوات 24%، ثم من 5 إلى 10 سنوات 37% وفي بعدها ما نسبته 37% من ذوو وسنوات الخبرة العالية (أكثر من 10 سنوات)، ولتفسير أن غالبية عمال المديرية لديهم خبرة أقل من 10 سنوات (61%)، يجب نعود إلى متغير السن حيث أن متغير الخبرة يرتبط بشكل كبير مع متغير السن وكما سبق ولاحظنا أن أغلب عمال المديرية شباب أي حديثي التوظيف.

وهذا يعتبر مكسب للمديرية حيث يمكن استغلال هؤلاء الشباب في إنشاء ثقافة تنظيمية جيدة تعمد على قيم ومعايير جديدة تساهم في دفع أداء المديرية، وبالتالي المؤسسة ككل، خاصة وأن العمال الجدد يحاولون تقديم أفضل ما لديهم، ودرجة مقاومتهم للتغير الثقافي تكون ضعيفة.



المطلب الثالث: قياس الاتجاه العام لعين الدراسة حول الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة.

من خلال هذا المطلب، سوف يتم قياس مستوى الأنماط القيادية في المديرية انطلاقاً من إجابات العينة حول أبعاد القيادة التبادلية وأبعاد القيادة التحويلية، وكذلك بالنسبة لأنواع الثقافة التنظيمية.

**الفرع الأول: نتائج الإحصاء الوصفي لكل نمط من أنماط القيادة في مديرية الصيانة - بسكرة:**

توضح الجداول الموالية نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل أبعاد أنماط القيادة: التحويلية والتبادلية، للتعرف على النمط السائد بالمديرية بالاعتماد على حساب المتوسط الحسابي إضافة إلى حساب الانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت في إجابات العينة عن المتوسط.

**أولاً: أبعاد نمط القيادة التحويلية:**

ما مستوى توفر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في مديرية الصيانة بسكرة؟

**الجدول رقم (06): الاتجاه العام للمبحوثين حول أبعاد القيادة التحويلية**

المرتبة	درجة ممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة	البعد
1	متوسطة	3.3900	1.40630	لدي شعور بالثقة والاحترام اتجاه رئيسي المباشر	01
2	متوسطة	3.3700	1.36814	يهتم رئيسي المباشر بالالتزام بالقيم والمعتقدات	02
3	متوسطة	3.1800	1.31333	يقدم رئيسي المصلحة العامة على مصلحته الشخصية	03
<b>1</b>	<b>متوسطة</b>	<b>3.31</b>	<b>1.27</b>	<b>التأثير الإلهامي</b>	
2	متوسطة	3.0700	1.29689	يتكلم رئيسي على توقعاته المستقبلية بتفاؤل	04
3	متوسطة	3.0000	1.31809	يمتلك رئيسي رؤية واضحة ويشجعنا على مشاركته فيها	05
1	متوسطة	3.1600	1.25304	يشرح لي رئيسي كيفية قيامي بالمهام المطلوبة مني	06
<b>2</b>	<b>متوسطة</b>	<b>3.07</b>	<b>1.17</b>	<b>التحفيز الإلهامي</b>	
3	متوسطة	2.8400	1.19528	يشجعني رئيسي على التفكير في المشاكل التقليدية بأسلوب جديد	07
2	متوسطة	2.9000	1.29880	يشجع رئيسي طرح الأفكار الجديدة الإبداعية	08

1	متوسطة	2.9700	1.27489	يبحث رئيسي على وجهات نظر مختلفة لحل المشاكل	09
4	متوسطة	2.9	1.16	الإستثارة الفكرية	
2	متوسطة	2.8400	1.19528	يدعم رئيسي الانجازات الفردية ويمدحها علنا	10
1	متوسطة	2.9000	1.29880	يعامل رئيسي كل فرد على أن له احتياجات وقدرات مختلفة	11
3	متوسطة	2.9700	1.27489	يوفر لي فرصا للتدريب والتعلم	12
3	متوسطة	2.92	1.12	التقدير الفردي	
1	متوسطة	3.05	1.05	القيادة التحويلية كمجموعة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS 23

نلاحظ من نتائج الجدول السابق أن متوسط إجابات العاملين على فقرات القيادة التحويلية بأبعادها الأربع بلغت 3.05 وهي تقع في الدرجة المتوسطة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، مما يدل على أن العاملين بمديرية الصيانة بسكرة، يعتبرون قادتهم تحويليون، حيث ترجع هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى السياسة العامة لمجمع سوناطراك فيما يخص التدريب المستمر للمسؤولين فيه، في مجالات متعددة أهمها التخطيط الاستراتيجي وتقنيات القيادة الحديثة وهذا ما ساهم في رفع طموحات العاملين واستشارة جهودهم نحو تحقيق الأهداف.

أما فيما يخص النتائج المفصلة للإحصاء الوصفي شأن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية يمكن عرضه في التالي:

#### أ-التأثير الإلهامي (الكاريزما):

جاءت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن الفقرات الخاصة بالتأثير الإلهامي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.31، وهذا يدل على العاملين يرون أن رؤساءهم يمارسون التأثير الإلهامي بدرجة متوسطة حسب المقياس الثلاثي الذي اعتمدنا عليه في الدراسة، ولقد تقاربت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد، وهي بين 3.18-3.39، حيث أنه يتضح أن الفقرة الأولى " لدي شعور بالثقة والاحترام اتجاه رئيسي " هي الأقوى بمتوسط 3.39، تليها الفقرة الثانية بمتوسط 3.37 في حين كانت الفقرة رقم (3) " يقدم رئيسي المصلحة العامة على مصلحة الشخصية هي الأضعف بمتوسط قدره 3.18.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المسؤولين بالمديرية على قناعة تامة بضرورة توفير مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة المتبادلة والحرص على وضوح الأدوار والمهام لكل فرد في المديرية مما يدعم توجه العام لسوناطراك فيما يخص احترام الفرد بها.

#### ب- التحفيز الإلهامي:

يبين الجدول السابق أن قيمة متوسطات التحفيز الإلهامي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 3.07 وهذا يدل على أن الأفراد يعتبرون قادتهم يتميزون بالتحفيز الإلهامي بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين 3-3.16، حيث تعتبر عبارة " يشرح لي رئيسي كيفية قيامي بالمهام المطلوبة مني " هي أقوى العبارات بمتوسط قدره 3.16، تليها الفقرة رقم (4) بمتوسط 3.07، وكمرتبة أخيرة بمتوسط 3، العبارة (5) " يمتلك رئيسي رؤية واضحة ويشجعنا على مشاركته فيها.

وحسب رأي الباحثة فإن هذه النتيجة راجعة إلى مرونة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المديرية مما يسهل فهم المطلوب منهم انجازه.

#### ج الاستشارة الفكرية:

يأتي بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.9، مما يعني أن عمال المديرية يرون أن مشاركتهم متوسطة نوعا ما فيما يخص طرح الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية لمشاكل العمل.

ولقد كانت المتوسطات لهذا البعد مقاربة بين 2.84-2.97، حيث جاءت الفقرة " يبحث رئيسي على وجهات نظر مختلفة لحل المشاكل " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.97، تليها الفقرة " يشجع رئيسي طرح الأفكار الجديدة والإبداعية " بمتوسط 2.9، وأخيرا العبارة " يشجعني رئيسي على التفكير في المشاكل التقليدية بأسلوب جديد بمتوسط 2.84 وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى القادة في المديرية لا يتقنون كثيرا في أفكار تابعيهم معتبرينهم أنهم يبحثون على الحلول السريعة والمريحة وأيضا يظنون أنهم قليلو الخبرة لكن هذا يؤثر على رغبة الأفراد في إعطاء أفكار جديدة وإبداعية، مما يضعف استشارة أفكارهم.

#### د- التقدير الفردي:

جاءت متوسطات إجابات العاملين على العبارات المتعلقة بهذا البعد في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 2.920، مما يشير العاملين بالمديرية يرون أن قادتهم يهتمون بالجانب الإنساني للفرد بدرجة متوسطة.

ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات التقدير الفردي بين 2.84-3.01، حيث كانت أقوى فقرة هي " يعامل رئيسي كل فرد على أنه له احتياجات وقدرات مختلفة"، بمتوسط حسابي 3.01، أما أضعف الفقرات هي " يوفر لي رئيسي فرصا للتدريب والتعليم بمتوسط حسابي 2.84"

وترى الباحثة على أن هناك إجماع من قبل عمال المديرية على أن القيادات لديهم يهتمون بالإنجازات الفردية ويعترفون بالفروقات الفردية بينهم ويدعمونهم، غير أن هناك ضعف في جانب التدريب، لهذا قامت مؤسسة سوناطراك بمجموعة قرارات فيما يخص تدريب العمال لتقادي الوقوع في الحسابات الشخصية للقادة أو إمكانية حرمان فئة منهم من حقهم في التدريب واكتساب معارف ومهارات جديدة.

#### ثانيا: أبعاد نمط القيادة التبادلية:

ما مستوى توفر القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة في مديرية الصيانة بسكرة؟

#### جدول رقم (07): الاتجاه العام للمبحوثين حول أبعاد القيادة التبادلية

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة ممارسة	المرتبة
01	يخبرني رئيسي بماذا سيكافئني إذا حققت إنجازات معينة	1.54318	2.3200	ضعيفة	3
02	يعترف رئيسي بانجازاتي ويكافئني عليها	1.19916	2.4200	متوسطة	2
03	يعرف رئيسي ما استطيع أن أنجزه	1.32207	3.3600	متوسطة	1
3	<b>المكافأة المشروطة</b>	<b>1.08</b>	<b>2.7</b>	<b>متوسطة</b>	<b>3</b>
04	يضع رئيسي معايير لانجاز ما هو مطلوب مني	1.20483	2.7300	متوسطة	3
05	يراقب رئيسي انجازي للمهام المطلوبة مني	4.36482	3.6700	عالية	1
06	يقوم رئيسي بالإجراءات التصحيحية قبل وقوع الأخطاء	1.23954	2.8300	متوسطة	2
1	<b>الإدارة النشطة</b>	<b>1.76</b>	<b>3.08</b>	<b>متوسطة</b>	<b>1</b>
07	يضع رئيسي معايير لتقادي وقوع الأخطاء	1.18509	2.6400	متوسطة	3
08	ينظر رئيسي وقوع الأخطاء	1.38899	2.9000	متوسطة	2
09	يقوم رئيسي بالإجراءات التصحيحية قبل وقوع الأخطاء	1.19236	3.1500	متوسطة	1

2	متوسطة	2.89	1.91	الإدارة الساكنة
2	متوسطة	2.89	0.92	القيادة التبادلية كمجموعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS 23

يظهر من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العينة على عبارات القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة بلغت 2.89، وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة (2.34-3.66) اعتمادا على مقياس التحليل في الدراسة، مما يدل على أن العاملين بمديرية الصيانة بسكرة، يرون أن صفات نمط القيادة التبادلية متوفرة أيضا لدى مسؤوليهم إضافة إلى النمط التحويلي وفيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل بعد من أبعاد القيادة التبادلية.

#### أ- المكافأة المشروطة:

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن متوسط إجابات العينة حول فقرات المكافأة المشروطة هو الأضعف بقيمة (2.7) حيث يتفق العاملون بالمديرية أن قادتهم يتبنون سلوك المكافأة المشروطة أقل من الأبعاد الأخرى.

حيث تتراوح المتوسطات لهذا البعد بين (2.32-3.36) وكانت أقوى عبارة هي " يعرف رئيسي ما أستطيع إنجازه" بمتوسط 3.36، أما أضعف عبارة كانت " يخبرني رئيسي بماذا سيكافئني إذا حققت إنجازات معينة" بمتوسط 2.32 ودرجة ضعيفة في المقياس الذي اعتمدها في الدراسة.

وهنا يتضح الأهمية الكبيرة في تقديم المكافآت عند القيام بالأعمال الجيدة وتحقيق الأهداف المطلوبة من العاملين، وهذا ما ينعكس على الجانب التحفيزي لديهم، وهذا ما يفسر أيضا ما توصلنا إليه حول ضعف مستوى بعد الاستشارة الفكرية والتقدير الفكري في القيادة التحويلية، مما يستوجب الاعتناء بنظام الحوافز والمكافآت.

#### ب- الإدارة بالاستثناء النشطة:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات أفراد العينة بخصوص ممارسة بعد الإدارة بالاستثناء النشطة من طرف رؤسائهم هي متوسطة، حيث أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.08، حيث يحتل المرتبة الأولى مقارنة ببقية الأبعاد الخاصة بالقيادة التحويلية، فقد تراوحت متوسطات العبارات بين 2.73 و 3.67 بين متوسطة وعالية حسب المقياس المعتمد في الدراسة، حيث جاءت العبارة " يراقب رئيسي إنجازي للمهام

المطلوبة" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.67، أما العبارة: يضع رئيسي معايير لإنجاز ما هو مطلوب " مني" فقد كانت أضعف العبارات بمتوسط 2.73

وتعزو الباحثة نتيجة حصول هذا البعد المرتبة الأولى إلى ارتفاع متوسط عبارة الخاصة بالرقابة المباشرة، ولكن لو قارناه بباقي العبارات الخاصة بمعايير الانجاز والإجراءات التصحيحية القبلية، لوجدنا أنها متوسطة وتقترب إلى الضعيفة حسب المقياس المعتمد، وهذا ما تؤكد نتائجه بعد المكافأة المشروطة والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة وبدرجات متوسطة تقترب من الحدود الدنيا للمقياس.

وهذا يعتبر نقطة ضعف بالنسبة لممارسات القيادة التبادلية في المديرية بحيث هي لا تعتمد فقط على الرقابة والمحاسبة، بل على التخطيط ووضع المعايير لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

#### ج- الإدارة بالاستثناء الساكنة:

جاءت قيم متوسط إجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالإدارة بالاستثناء الساكنة في المرتبة الثانية بعد الإدارة بالاستثناء النشطة بمتوسط: 2.89، مما يدل على أفراد العينة يعتبرون قادتهم يمارسون سلوكيات الإدارة بالاستثناء الساكنة بدرجة متوسطة.

حيث تراوحت متوسطات الفقرات بين (2.64-3.15)، حيث تشير النتائج إلى أن أقوى عبارات هي " يقوم رئيسي بالإجراءات التصحيحية بعد وقوع الأخطاء (3.15)"، في حين أضعف عبارة كانت " لا يضيع رئيسي معايير مسبقاً لتفادي وقوع الأخطاء" بمتوسط 2.64 وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن القادة لا يلجئون إلى هذه السلوكيات إلا عن حدوث الأخطاء، وذلك لتقنتهم بمرؤوسيتهم واعتمادهم عليهم بشكل كبير في انجاز المهام التي يعتبرونها أنها واضحة ومحددة بالنسبة لهم، إضافة إلى سياسة التوظيف لشركة سوناطراك والتي تعتمد على استقطاب الكفاءات.

الجدول رقم (08): اتجاهات استجابات المبحوثين حول أبعاد محور الأنماط القيادية مرتبة من

الأكبر إلى الأصغر:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	1.27	3.31	بعد الكاريزما
2	1.17	3.07	بعد التحفيز الإلهامي
3	1.92	2.92	بعد الاعتبار الفردي

4	1.6	2.9	بعد الاستمارة الفكرية
1	1.05	3.05	بعد القيادة التحويلية
3	1.08	2.7	بعد المكافأة المشروطة
1	1.76	3.08	بعد الإدارة بالاستثناء النشطة
2	0.91	2.89	بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة
2	0.92	2.89	بعد القيادة التبادلية
/	0.91	2.97	القيادة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (8) يظهر انه في مديرية الصيانة بسكرة، يتم ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية بدرجة متوسطة، وتأتي القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.05، في حين بلغ 2.89 عند القيادة التبادلية. فيما يخص نمط القيادة التحويلية فان بُعد الكارزما يأتي في المرتبة الأولى يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التقدير الفردي فبعد الاستشارة الفكرية، إما نمط القيادة التبادلية فان أبعادها مرتبة كما يلي: الإدارة بالاستثناء النشطة ثم الإدارة بالاستثناء الساكنة وأخيرا بعد المكافأة المشروطة.

الفرع الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي لكل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة-

بسكرة:

من خلال هذا الفرع سوف يتم التطرق إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الصيانة من خلال نتائج المتوسط الحسابي لكل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية والانحراف المعياري لمعرفة التشتت في إجابات العينة.

ما مستوى توفر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في مديرية الصيانة بسكرة؟

الجدول (09): الاتجاه العام للمبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	المرتبة
01	تهتم مؤسستي بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة	1.09078	2.6100	متوسطة	6
02	قيادة مؤسستي تركز في العموم على النصح والمساندة والتبسيط.	1.16584	2.8800	متوسطة	3
03	نمط الإدارة في مؤسستي يثير (ينتج) روح الفريق والمشاركة	1.18454	2.9700	متوسطة	2

04	يسود مؤسستي الولاء والثقة المتبادلة والاحترام.	1.13933	3.4300	متوسطة	1
05	تؤكد مؤسستي على تطوير المورد البشري ودوام المشاركة	1.17770	2.8700	متوسطة	4
06	تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية	1.25412	2.7700	متوسطة	5
"3"	<b>ثقافة القبيلة</b>	<b>0.93</b>	<b>2.92</b>	<b>متوسطة</b>	
06	مؤسستي ديناميكية وتمتاز بالابتكار فالأفراد فيها يبادرون ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة.	1.97333	2.6100	متوسطة	6
07	قيادة مؤسستي تركز في العموم على الريادة الإبداع.	1.22016	2.8100	متوسطة	5
08	نمط الإدارة في مؤسستي يثير الابتكار والاستقلالية والتميز.	1.17017	2.6200	متوسطة	4
09	يسود مؤسستي الالتزام بالابتكار وتطوير وتحقيق التميز.	1.11934	2.8600	متوسطة	3
10	تؤكد مؤسستي على اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات.	1.06719	2.9500	متوسطة	2
11	تؤكد مؤسستي على امتلاك المنتجات والخدمات الأحدث والتميزة.	1.10440	3.2500	متوسطة	1
"4"	<b>الثقافة الإبداعية</b>	<b>0.92</b>	<b>2.85</b>	<b>متوسطة</b>	
12	مؤسستي رسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد.	1.07661	3.7500	متوسطة	1
13	قيادة مؤسستي تركز في العموم على التنسيق والتنظيم والعمل الكفاء.	1.19764	3.2000	متوسطة	5
14	نمط الإدارة في مؤسستي يثير الاستقرار والانسجام بين العمال.	1.19473	2.8700	متوسطة	6
15	يسود مؤسستي القواعد والسياسات الرسمية.	1.13791	3.4100	متوسطة	3
16	تؤكد مؤسستي على الأداء والاستقرار	1.15798	3.2500	متوسطة	4
17	تؤكد مؤسستي على تخفيض تكاليف الإنتاج والالتزام باللوائح والقوانين	1.11604	3.3700	متوسطة	2
"2"	<b>الثقافة الهرمية</b>	<b>90 .0</b>	<b>30 .3</b>	<b>متوسطة</b>	
18	مؤسستي متوجهة للإنتاج، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العمل.	1.0384	3.7500	متوسطة	2
19	قيادة مؤسستي تركز في العموم على النتائج.	1.17529	3.8500	متوسطة	1
20	نمط الإدارة في مؤسستي يثير المنافسة والتوجه لبذل أقصى جهد.	1.21227	2.8586	متوسطة	6
21	يسود مؤسستي التشديد على الانجاز وتحقيق الأهداف	1.10440	3.5500	متوسطة	3



22	تؤكد مؤسستي على الأفعال التنافسية والانجاز و الاستمرار في السوق وتجاوز المنافسين	1.22643	2.9700	متوسطة	5
23	تخفيض تكاليف الإنتاج و الالتزام باللوائح و القوانين	1.16563	3.4300	متوسطة	4
<b>ثقافة السوق</b>		<b>0.77</b>	<b>4.3</b>	<b>متوسطة</b>	<b>"1"</b>
<b>الثقافة التنظيمية</b>		<b>3.12</b>	<b>0.83</b>		<b>/</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS 23

#### أ- الثقافة القبلية:

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول ثقافة القبيلة (المجموعة) جاءت في المرتبة الثالثة حيث كان متوسطها الحسابي 2.92 و يقع ضمن الفئة المتوسطة (2.34 - 3.66) للمقياس الذي تم اعتماده في الدراسة، مما يدل على أن العاملين بالمديرية يرون أن ثقافة القبيلة متوفرة لكن بشكل متوسط و في المرتبة الثالثة بعد ثقافة السوق و الثقافة الهرمية، فتتراوح متوسطات أبعاد هذا النمط بين (2.61 - 3.43)، حيث كانت أقوى عبارة هي " يسود مؤسستي الولاء و الثقة المتبادلة " بمتوسط (3.43)، و هي تعكس بعد التماسك التنظيمي في المديرية، إما اضعف عبارة فكانت " تهتم مؤسستي بالجوانب الشخصية للفرد فهي بمثابة عائلة واحدة " بمتوسط (2.61). وهي تخص بعد الخصائص المهيمنة (السائدة) في ثقافة القبيلة.

إما باقي الأبعاد فهي جد متقاربة من ناحية الاستجابات و تتراوح متوسطاتها بين (2.77 - 2.97).

هذا يعني أن بعد التماسك حسب رأي العاملي، يسود المناخ العام للعمل في المديرية، و ذلك بدرجة أعلى من باقي الأبعاد، و هذا يرجع حسب رأي الباحثة إلى سنوات العمل التي تجمعهم في المديرية، و ذلك بدرجة أعلى من باقي الأبعاد، و هذا يرجع حسب رأي الباحثة إلى سنوات العمل التي تجمعهم المديرية، حيث أن 76% منهم لديهم سنوات عمل في المديرية تفوق الخمس سنوات، مما يعزز شعور التماسك و المشاركة لديهم.

#### ب- ثقافة الإبداع:

يلزم من خلال الجدول رقم (09) أن ثقافة الإبداع جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.85 حسب رأي أفراد العينة و هي درجة متوسطة، كما تتراوح متوسطات أبعاد هذا النمط بين (2.61 - 3.25)،

حيث كانت أقوى عبارة هي " معيار النجاح في مؤسستي هو امتلاك المنتجات و الخدمات الأحدث و المتميزة " بمتوسط قدره 3.25 و اضعف عبارة كانت تخص بعد الخصائص المهنية " مؤسستي ديناميكية و تمتاز بالابتكار، فالأفراد يبادرون لتقديم الأفكار الجديدة و المبدعة " بمتوسط 2.61. و منه فان عمال مديرية الصيانة يرون أن الجو العام للعمل لا يبحث على الإبداع و إنما يعتمد بشكل اكبر على امتلاك احدث المنتجات كونها المفتاح أو المعيار للنجاح.

#### ج-الثقافة الهرمية:

يحتل هذا النمط المرتبة الثانية من وجهة نظر عمال المديرية و بمتوسط حسابي 3.30، و من هنا فإنهم يرون أن نمط الثقافة الهرمية يسوء بدرجة متوسطة في المديرية، حيث تتقارب مختلف متوسطات الأبعاد، و ذلك بين 2.87-3.75، حيث جاء بعد الخصائص المهنية في المرتبة الأولى و بدرجة عالمية متوسط 3.75 على اعتبار أن الإجراءات الثابتة هي التي تهيمن على النشاء الفرد في المديرية، إما المرتبة الأخيرة و بمتوسط 2.87 جاء لبعده نمط الإدارة من خلال العبارة " نمط الإدارة في مؤسستي يثير الاستقرار و الانسجام بين العمال "

#### د-ثقافة السوق:

من خلال النتائج السابقة فان أفراد العينة يرون ثقافة السوق هي السائدة في المديرية و ذلك من خلال أعلى متوسط حسابي الذي قدره ب(3.40)، فتتراوح متوسطات أبعاد ثقافة السوق بين (2.85-3.85) أي بدرجات من متوسطة إلى عالية في بعض الأبعاد، فقد جاء بعد القيادة التنظيمية بدرجة عالية بمتوسط 3.85 من خلال العبارة "قيادة مؤسستي تركز على النتائج، فالاعتبارات الرئيسية فيها تنصب نحو انجاز العمل" بدرجة عالية أيضا و بمتوسط قدره 3.75، في حين كانت أضعاف عبارة كانت " نمط الإدارة في مؤسستي يثير المنافسة و التوجه لبذل أقصى جهد" بمتوسط قدره 2.85.

و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التوجه العام لمؤسسة سوناطراك، و الذي أصبح يركز حاليا على الحفاظ على مكانتها في سوق المحروقات، مما يجعل القادة في تساهم بشكل كبير في الحفاظ على الريادة أهمها: نشر ثقافة قوية تعتمد على قيم الإبداع و الابتكار و تهتم و تعتمد على العنصر البشري كأولوية لتحقيق ذلك.

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الثقافة التنظيمية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول رقم (10): اتجاهات متوسط استجابات المبحوثين على أبعاد محور الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	0.77	3.40	ثقافة السوق
2	0.90	3.30	الثقافة الهرمية
3	0.93	2.92	ثقافة القبيلة
4	0.92	2.85	الثقافة الإبداعية
/	0.83	3.12	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS 23

حسب الجدول السابق فان ثقافة السوق هي الثقافة السائدة حسب استجابات المبحوثين حيث يتم (حسب رأيهم) التركيز على النتائج، والاستمرار في السوق والاعتبارات الرئيسية ضمنها تكون نحو انجاز العمل، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وهي درجة متوسطة حسب المقياس المتبع في الدراسة، تأتي بعدها مباشرة الثقافة الهرمية بمتوسط متقارب قدره 3.30، أما ثقافة القبيلة فهي في المرتبة الثالثة بمتوسط 2.92، في حين بلغت الثقافة الإبداعية المرتبة الأخيرة بين استجابات العينة بمتوسط حسابي 2.85.

المبحث الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي عرض وتحليل مفصل لنتائج تحديد اثر أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) بأبعادها على الثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى  $H_1$ :

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ببعديها والثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05"

لاختبار هذه الفرضية نستخدم معامل الارتباط (R) حيث نقوم باختبار المعنوية وذلك بالاعتماد على اختبار (T-test) وهذا كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (11) تحليل العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية كمجموعة والثقافة التنظيمية:

معامل الارتباط	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية المحسوبة	مستوى المعنوية المعتمد
0.658	8.648	1.984	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. v 23

يتضح من الجدول خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمتها (0.658)، وهذا ما تؤكد قيمة t المحسوبة البالغة (8.648) وهي أكبر من t الجدولية (1.984)، عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تؤكد على أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية ببعديها والثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{1.1}$ ):

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والثقافة التنظيمية بمديرية

الصيانة بسكرة، وذلك عند مستوى المعنوية (0.05)

الجدول رقم (12) تحليل العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية:

متغيرات البحث	القيادة التحويلية	التأثير الإلهامي	التحفيز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	التقدير الفردي
معامل الارتباط R	0.710	0.615	0.634	0.726	0.558
قيمة T المحسوبة	9.499	7.717	8.110	10.446	6.648
قيمة t الجدولية	1,984				
مستوى المعنوية المعتمد	0.05				
مستوى الدلالة المحسوب	* 0.000	* 0.000	* 0.000	* 0.000	* 0.000
الثقافة التنظيمية					

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.V23

يتضح من الجدول السابق أن:

1. هناك علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين القيادة التحويلية بأبعادها والثقافة التنظيمية عند مستوى

دلالة (0.05). حيث بلغت قوة هذه العلاقة (0.710)، هذه النتيجة تؤكدها قيمة (t) المحسوبة

التي بلغت (9.499) حيث أنها أكبر من قيمتها الجدولية 1,984.

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى  $H_{11}$  ونقبل بديلتها التي تؤكد على وجود علاقة

ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة.

2. هناك علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين التأثير الإلهامي والثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية

(0.05)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.615) وهذه النتيجة تؤكدها قيمة t المحسوبة البالغة (7.717)

وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1,984).

3. هناك علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً أيضاً بين التحفيز الإلهامي والثقافة التنظيمية عند مستوى

معنوية (0.05)، إذ بلغت قوة العلاقة (0.634) وهذه تؤكدها قيمة t المحسوبة البالغة (8.110)

وهي أكبر من t الجدولية (1,984).

4. هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاستشارة الفكرية والثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05)،

إذ بلغت قوتها (0.726) وهذه تؤكدها قيمة t المحسوبة البالغة (10.446) وهي أكبر من t الجدولية

(1,984).

5. هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة نسبيا بين التقدير الفردي والثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قوتها (0.588) وهذه النتيجة تؤكدتها قيمة  $t$  المحسوبة البالغة (6.648) وهي أكبر من  $t$  الجدولية (1,984).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{1.2}$ ):

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة والثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة، عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم (13): تحليل العلاقة الارتباطية بين القيادة التبادلية والثقافة التنظيمية

متغيرات البحث		القيادة التبادلية	المكافأة المشروطة	الإدارة بالاستثناء النشطة	الإدارة بالاستثناء الساكنة
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط R	0.499	0.449	0.449	0.113
	قيمة T المحسوبة	5.697	4.981	4.969	1.128
	قيمة T الجدولية	1,984			
	مستوى المعنوية المعتمد	0.05			
	مستوى الدلالة المحسوب	*0.000	*0.000	*0.000	0.262

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. v 23 \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين القيادة التبادلية بأبعادها والثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05). وبلغت قوتها (0.499)، هذه النتيجة تؤكدتها قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.697) حيث أنها أكبر من قيمتها الجدولية 1,984. وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلها التي تؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة والثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة.
2. هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة نسبيا بين المكافأة المشروطة والثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.449) وهذه النتيجة تؤكدتها قيمة  $t$  المحسوبة البالغة (4.981) وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية (1,984).

3. هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة نسبيا أيضا بين الإدارة بالاستثناء النشطة والثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قوة العلاقة (0.449) وهذه النتيجة تؤكد لها قيمة  $t$  المحسوبة البالغة (4.969) وهي أكبر من  $t$  الجدولية (1,984).

4. لا توجد علاقة ارتباط بين الإدارة بالاستثناء الساكنة والثقافة التنظيمية وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوبة جاء أعلى من (0.05) المعتمد حيث بلغ 0.262، تؤكد له قيمة  $t$  المحسوبة البالغة (1.128) وهي أقل من  $t$  الجدولية (1,984).

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية  $H_2$ :

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية "هناك دور معنوي للأنماط القيادية كمجموعة في تحديد الثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة -بسكرة -"

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام الانحدار الخطي البسيط، إذ يمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة: الأنماط القيادية ( $X_i$ ) والثقافة التنظيمية ( $Y_i$ ) بمعادلة من الشكل:  
 $Y = \beta_0 + \beta_1 X$ ، حيث  $\beta_0$  تمثل المعامل الثابت،  $\beta_1 X$  تمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما إنطلاقاً من عينة الدراسة البالغة 100 موظف. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (14): تحليل دور الأنماط القيادية في تحديد الثقافة التنظيمية

النموذج	المقدرات	الانحراف المعياري	Beta	معامل التحديد $R^2$	قيمة f المحسوبة	مستوى المعنوية
الأنماط القيادية	$b_0$	1.344	0.658	0.433	74.79	*0.000
	$b_1$	0.598				

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. v 23

يتضح من الجدول أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية تأخذ

$$Y = 1.344 + 0.598x$$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05)، حيث نجد معامل التحديد مقدر ب: (0.4330). أي أن 43.3% من التغيرات في ثقافة المنظمة تفسرها الأنماط القيادية. كما بلغت درجة التأثير 0.598، هذا يعني أن الزيادة في ممارسات القيادة بدرجة واحدة، يؤدي إلى الزيادة في الثقافة التنظيمية بقيمة (0.598)، وتؤكد هذا الدور قيمة f المحسوبة والتي بلغت

74.79 وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد على عدم صحة الفريضة الرئيسية الثانية، ونقبل البديلة التي تنص: "يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة كمجموعة في تحديد الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة".

الفرع الثاني: اختبار الفريضة الفرعية الأولى ( $H_{2.1}$ ): هناك دور معنوي للقيادة التحويلية

بأبعادها الأربعة في تحديد الثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة -بسكرة - "

لاختبار هذه الفريضة يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفريضة الفرعية الأولى:  $H_{2.1}$

النموذج	المقدرات	الانحراف المعياري	Beta	معامل التحديد $R^2$	قيمة f المحسوبة	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية	$b_0$	1.403	0.710	0.505	99.844	*0.000
	$b_1$	0.562				
التأثير الإلهامي	$b_0$	1.783	0.615	0.378	59.545	*0.000
	$b_1$	0.404				
التحفيز الإلهامي	$b_0$	1.1532	0.726	0.527	129.109	*0.000
	$b_1$	0.516				
الاستشارة الفكرية	$b_0$	1.799	0.634	0.402	65.765	*0.000
	$b_1$	0.455				
التقدير الفردي	$b_0$	1.912	0.558	0.311	44.198	*0.000
	$b_1$	0.413				

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. v 23

ظهر من خلال نتائج الجدول السابق ما يلي:

1. وجود دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحديد الثقافة التنظيمية، حيث بلغ معامل

التحديد: 0.505 أي أن 50.5% من التغيرات في الثقافة التنظيمية ناتجة عن التغير في نمط

القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.562، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق



- سلوكيات القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة في الثقافة التنظيمية بقيمة 0.562، ويؤكد هذا الدور قيمة  $f$  المحسوبة التي بلغت 99.884 وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى، ونقبل بديلها التي تنص على: "وجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة"
2. بعد التأثير الإلهامي يساهم في تحديد الثقافة التنظيمية في المديرية محل الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد 0.378 أي أن 37.8 % من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية ناتج عن التغيرات الحاصلة في التأثير الإلهامي، كما بلغت درجة التأثير 0.404، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارساته يؤدي إلى الزيادة في الثقافة التنظيمية ب (0.404)، يؤكد هذا الدور قيمة  $f$  المحسوبة والتي بلغت 59.545 وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)
3. بعد التحفيز الإلهامي يساهم في تحديد الثقافة التنظيمية في المديرية محل الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد 0.527 أي أن 52.7 % من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية ناتج عن التغيرات الحاصلة في بعد التحفيز الإلهامي، كما بلغت درجة التأثير 0.516، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات هذا البعد يؤدي إلى الزيادة في الثقافة التنظيمية ب (0.516)، يؤكد هذا الدور قيمة  $f$  المحسوبة والتي بلغت 109.129 وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000).
4. بعد الاستثارة الفكرية يساهم في تحديد الثقافة التنظيمية في المديرية، حيث بلغ معامل التحديد 0.402 أي أن 40.2 % من التغيرات في الثقافة التنظيمية ناتج عن بعد الاستثارة الفكرية، كما بلغت درجة التأثير 0.455، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارساتها يؤدي إلى الزيادة في الثقافة التنظيمية ب (0.455)، يؤكد هذا الدور قيمة  $f$  المحسوبة والتي بلغت 65.765 وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000).
5. أما بالنسبة لبعده التقدير الفردي فهو يساهم في تحديد الثقافة التنظيمية في المديرية محل الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد 0.311 أي أن 31.1 % من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية ناتج عن التغيرات الحاصلة في التقدير الفردي، كما بلغت درجة التأثير 0.413، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارساته يؤدي إلى الزيادة في الثقافة التنظيمية ب (0.413)، يؤكد هذا الدور قيمة  $f$  المحسوبة والتي بلغت 65.765 وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{2.2}$ ): هناك دور معنوي للقيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة في تحديد الثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة -بسكرة-

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:  $H_{21}$

التأثير	المقدرات	المعياري	الأنحرف	Beta	لتحديد معاملات	سوية قيمة الفتح	مستوى المعنوية
القيادة التبادلية	$b_0$	1.814	241 .0	0.499	0.249	32.457	*0.000
	$b_1$	0.452	079 .0				
المكافأة المشروطة	$b_0$	2.182	0.203	0.449	0.202	24.814	*0.000
	$b_1$	0.347	0.070				
الإدارة النشطة	$b_0$	2.467	0.151	0.449	0.201	24.694	*0.000
	$b_1$	0.212	0.043				
الإدارة الساكنة	$b_0$	2.819	0.280	0.113	0.013	1.273	0.262
	$b_1$	0.104	0.092				

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.0)، المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. v 23

ظهر من خلال نتائج الجدول السابق ما يلي:

1. دور نمط القيادة التبادلية في تحديد الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في ثقافة التنظيمية، ناتجة عن التغيير في نمط القيادة التبادلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.452، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات القيادة التبادلية يؤدي إلى الزيادة في الثقافة التنظيمية بقيمة (0.452)، ويؤكد هذا الدور قيمة  $f$  المحسوبة والتي بلغت (32.457) وهي دالة عند مستوى (0.05)، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية، ونقبل البديلة التي تنص: "وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في تحديد الثقافة التنظيمية، في مديرية الصيانة بسكرة".
2. أظهرت النتائج أن بعد المكافأة المشروطة يساهم في تحديد الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.449، عند مستوى دلالة قدر ب (0.05) أما معامل التحديد فقدر ب:

0.202 أي ما قيمته 20.2 % من التغيرات الحاصلة في ثقافة المنظمة ناتج عن التغير الحاصل في بعد المكافأة المشروطة، كما بلغت درجة التأثير (0.347)، وهذا يعني أن الزيادة في ممارسات المكافأة المشروطة يؤدي إلى زيادة الثقافة التنظيمية بقيمة (0.347) ويؤكد ذلك قيمة  $f$  المحسوبة والتي بلغت **24.814** وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

3. أظهرت النتائج أن بعد الإدارة النشطة يساهم في تحديد الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.449، عند مستوى دلالة قدر ب (0.05) أما معامل التحديد فقدر ب: 0.201 أي ما قيمته 20.1 % من التغيرات الحاصلة في تحديد ثقافة المنظمة ناتج عن التغيرات الحاصلة في بعد المكافأة المشروطة، كما بلغت درجة التأثير (0.212)، وهذا يعني أن الزيادة في ممارسات المكافأة المشروطة يؤدي إلى زيادة الثقافة التنظيمية بقيمة (0.212) ويؤكد ذلك قيمة  $f$  المحسوبة والتي بلغت **24.694** وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

4. أظهرت النتائج أن بعد الإدارة الساكنة لا يساهم في تحديد الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.626) وهو أكبر من (0.05) المعتمد.

#### الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

هناك دور معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الصيانة بسكرة.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H<sub>23</sub>

النموذج	المقدرات	الانحراف المعياري	Beta	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	مستوى المعنوية
ثقافة القبيلة	b <sub>0</sub>	1.054	0.208	0.478	89.908	*0.000
	b <sub>1</sub>	0.611	0.064			
ثقافة الابداع	b <sub>0</sub>	0.927	0.199	0.515	103.894	*0.000
	b <sub>1</sub>	0.629	0.062			
ثقافة السوق	b <sub>0</sub>	2.038	0.191	0.368	57.062	*0.000
	b <sub>1</sub>	0.446	0.059			
الثقافة الهرمية	b <sub>0</sub>	1.594	0.212	0.427	72.986	*0.000
	b <sub>1</sub>	0.561	0.066			

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.0)، المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. v 23

1. تساهم القيادة التحويلية في تحديد ثقافة القبيلة في المديرية، حيث بلغ معامل التحديد 0.478 أي أن 47.8% من التغيرات الحاصلة في ثقافة القبيلة ناتجة عن التغيرات الحاصلة في القيادة التحويلية، كما بلغت درجة التأثير 0.611، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات القيادة التحويلية يؤدي إلى الزيادة في ثقافة القبيلة ب (0.611)، ويؤكد هذا الدور قيمة f المحسوبة و التي بلغت 89.908 و هي دالة عند مستوى دلالة (0.000).

2. تساهم القيادة التحويلية في تحديد ثقافة الابداع في المديرية، حيث بلغ معامل التحديد 0.515 أي أن 51.5% من التغيرات الحاصلة في ثقافة الابداع ناتجة عن التغيرات في القيادة التحويلية، كما بلغت درجة التأثير 0.629، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات القيادة التحويلية يؤدي إلى الزيادة في ثقافة الابداع ب (0.629)، ويؤكد هذا الدور قيمة f المحسوبة و التي بلغت 103.894 و هي دالة عند مستوى دلالة (0.000).

3. تساهم القيادة التحويلية في تحديد ثقافة السوق في المديرية، حيث بلغ معامل التحديد 0.368 أي أن 36.8% من التغيرات الحاصلة في ثقافة السوق ناتجة عن التغيرات في القيادة التحويلية، كما بلغت

درجة التأثير 0.446، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات القيادة التحويلية يؤدي إلى الزيادة في ثقافة السوق ب (0.446)، ويؤكد هذا الدور قيمة f المحسوبة و التي بلغت 57.062 و هي دالة عند مستوى دلالة (0.000).

4. تساهم القيادة التحويلية في تحديد الثقافة الهرمية في المديرية، حيث بلغ معامل التحديد 0.427 أي أن 42.7 % من التغيرات الحاصلة في الثقافة الهرمية ناتجة عن التغيرات في القيادة التحويلية، كما بلغت درجة التأثير 0.561، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات القيادة التحويلية يؤدي إلى الزيادة في الثقافة الهرمية ب (0.561)، ويؤكد هذا الدور قيمة f المحسوبة و التي بلغت 72.986 و هي دالة عند مستوى دلالة (0.000).

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

هناك دور معنوي لأبعاد القيادة التبادلية في تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الصيانة بسكرة.

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة 24H

النموذج	المقدرات	الانحراف المعياري	Beta	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	مستوى المعنوية
ثقافة القبيلة	b <sub>0</sub>	1.573	0.275	0.213	26.453	*0.000
	b <sub>1</sub>	0.467	0.091			
ثقافة الابداع	b <sub>0</sub>	1.250	0.257	0.303	42.695	*0.000
	b <sub>1</sub>	0.553	0.085			
ثقافة السوق	b <sub>0</sub>	2.420	0.236	0.162	18.991	*0.000
	b <sub>1</sub>	0.339	0.078			
الثقافة الهرمية	b <sub>0</sub>	2.014	0.268	0.207	25.648	*0.000
	b <sub>1</sub>	0.448	0.088			

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى(0.)، المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. v 23

تساهم القيادة التبادلية في تحديد ثقافة القبيلة في المديرية، حيث بلغ معامل التحديد 0.213 أي أن 21.3% من التغيرات الحاصلة في ثقافة القبيلة ناتجة عن التغيرات في القيادة التبادلية، كما بلغت درجة التأثير 0.467، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات القيادة التبادلية يؤدي إلى الزيادة في ثقافة القبيلة ب (0.467)، ويؤكد هذا الدور قيمة f المحسوبة و التي بلغت 26.453 و هي دالة عند مستوى دلالة (0.000).

1. تساهم القيادة التبادلية في تحديد ثقافة الابداع في المديرية، حيث بلغ معامل التحديد 0.303 أي أن 30.3% من التغيرات الحاصلة في ثقافة الابداع ناتجة عن القيادة التبادلية، كما بلغت درجة التأثير 0.553، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات القيادة التبادلية يؤدي إلى الزيادة في ثقافة الابداع ب (0.553)، ويؤكد هذا الدور قيمة f المحسوبة و التي بلغت 42.695 و هي دالة عند مستوى دلالة (0.000).

2. تساهم القيادة التبادلية في تحديد ثقافة السوق في المديرية، حيث بلغ معامل التحديد 0.162 أي أن 16.2% من التغيرات الحاصلة في ثقافة السوق ناتجة عن التغيرات في القيادة التبادلية، كما بلغت درجة التأثير 0.339، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات القيادة التحويلية يؤدي إلى الزيادة في ثقافة السوق ب (0.339)، ويؤكد هذا الدور قيمة f المحسوبة والتي بلغت 18.991 وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000).

3. تساهم القيادة التحويلية في تحديد الثقافة الهرمية في المديرية، حيث بلغ معامل التحديد 0.207 أي أن 20.7% من التغيرات الحاصلة في الثقافة الهرمية ناتجة عن التغيرات في القيادة التبادلية، كما بلغت درجة التأثير 0.448، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسات القيادة التبادلية يؤدي إلى الزيادة في الثقافة الهرمية ب (0.448)، ويؤكد هذا الدور قيمة f المحسوبة والتي بلغت 25.648 وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000).

## خلاصة الفصل:

نخلص في هذا الفصل إلى أن شركة سوناطراك تهدف إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحافظ على نموها من خلال التركيز على التحسين المستمر لأدائها في جميع فروعها مع التركيز أيضا على توسيع استثماراتها من أجل رفع قدراتها الانتاجية، هذا ما دفع بها إلى تبني توجهات حديثة بخصوص تسيير مواردها البشرية وتدريب إطاراتها السامية على ذلك لقناعتها التامة بأن المورد البشري هو المحرك الرئيسي الذي يدفع بالشركة إلى تحقيق الأفضل. وهذا ما دلت عليه نتائج دراستنا التطبيقية في مديرية الصيانة بسكرة باعتبارها أهم المديرية التابعة لشركة سوناطراك، حيث أظهرت النتائج بأن الأنماط القيادية لها علاقة واضحة مع الثقافة التنظيمية فقد بلغت قوة هذه العلاقة 0.658، وأن النمط التحويلي هو السائد بالمديرية محل الدراسة والأكثر تأثيرا في الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل التحديد 0.505 و بلغت درجة التأثير 0.562. كما تساهم القيادة التحويلية في تحديد ثقافة الابداع في المديرية حيث بلغ معامل التحديد 0.515 وبلغت درجة التأثير 0.629.



خاتمة



## الخاتمة:

إن ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية موضوع القيادة كونه أحد الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين فيه، لأنها تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وعاملا مهما في نجاح أو فشل المؤسسات حيث أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد وبشكل أساسي على أنماط القيادات التي تديرها وترسم تخطيط سياساتها في ظل بيئة تركز على التجديد والابتكار والإبداع الذي أضحي ضرورة ملحة ومطلب أساسيا لكل المؤسسات حتى تتمكن من تحقيق الاستمرار والتكيف.

هناك إجماع على أن القيادة عملية ديناميكية تعتمد على العلاقة بين القائد وأولئك الذين يتم قيادتهم. حيث يتأثر سلوك الفرد بمواقف ومعتقدات الأعضاء داخل المنظمة حول نوع قيادة معين، وبالتالي فإن نوع القيادة أو الأسلوب الذي يظهره القائد سيكون له تداعيات مباشرة على البيئة والثقافة التنظيمية كما أن القيادة لن تغير الفرد فحسب، بل العلاقات داخل المنظمة أيضًا.

## النتائج:

### أولاً: النتائج النظرية

- (1) القيادة عملية ديناميكية تعتمد على العلاقة بين القائد وأولئك الذين يتم قيادتهم.
- (2) يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة حول نوع القيادة السائدة.
- (3) ترتبط الثقافة التنظيمية، لاسيما خلال سنواتها الأولى، بشكل كبير بشخصية وقيم مؤسسيها، فضلاً عن تأثير رؤيتهم لمستقبل المنظمة.
- (4) بناء ثقافة تنظيمية قوية يتطلب رعاية مستمرة، كما يجب أن تكون القيم والأعراف مُتجذرة في الحياة اليومية في المنظمة.
- (5) في كثير من الحالات، يكون نوع القيادة المطلوب لتغيير الثقافة تحويليًا لأنه يحتاج إلى طاقة هائلة والتزامًا لتحقيق النتائج.
- (6) درجة التوافق بين القيادة والثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على الفعالية التنظيمية، وينتج التوافق عندما تكون درجة التشابه عالية بين سلوك القائد وثقافته.

### ثانياً: النتائج التطبيقية

بعد إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب، وإجراء التحليل الإحصائي، أظهرت نتائج الدراسة ما

يلي:

1) أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي التحويلي كان النمط القيادي السائد في المديرية محل الدراسة.

2) أشارت النتائج أيضا أن ثقافة السوق هي الثقافة السائدة حسب استجابات المبحوثين.

3) تبين من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أن الأنماط القيادية كمجموعة (التحويلية والتبادلية) لها علاقة واضحة مع الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة، حيث ظهر أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية نسبيا بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمتها (0.685)

4) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها والثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة، وبلغت قيمة هذه العلاقة (0.710).

5) وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة نسبيا ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية بأبعادها والثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة، وبلغت قيمة هذه العلاقة (0.499).

6) وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة، حيث نجد معامل التحديد مقدر ب: (0.433) أي أن 43.3 % من التغيرات في ثقافة المنظمة ناتجة عن التغير في أنماط القيادة. كما بلغت درجة التأثير 0.589.

7) وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنمط القيادة التحويلية في تحديد الثقافة التنظيمية بمديرية الصيانة بسكرة، حيث بلغ معامل التحديد: 0.505 أي أن 50.5 % من التغيرات في الثقافة التنظيمية ناتجة عن التغير في نمط القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.562.

8) وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنمط القيادة التبادلية في تحديد الثقافة التنظيمية، حيث بلغ معامل التحديد 0.249 ناتجة عن التغيير في نمط القيادة التبادلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.452.

9) تساهم القيادة التحويلية في تحديد ثقافة الابداع في المديرية محل الدراسة بشكل أكبر عن باقي الأنواع، حيث بلغ معامل التحديد 0.515 أي أن 51.5 % من التغيرات الحاصلة في ثقافة الابداع ناتجة عن التغيرات في القيادة التحويلية، كما بلغت درجة التأثير 0.629.

تتوافق هذه النتائج مع استراتيجية التحول التي تتبناها شركة سوناطراك الهادفة الى تحسين الأداء في جميع أنشطتها بغرض تحقيق رؤية 2030 بأن تكون بين أفضل خمس شركات رائدة وطنيا في مجال الطاقة، تحمل هذه الرؤية شعار "الأداء قلب أعمال شركة سوناطراك".

ولبلوغ ذلك نجد أن الشركة ممثلة في إدارتها العامة سطرت ثلاث محاور أساسية للعمل والتعميم على كل فروعها وأنشطتها:

1. التحول الرقمي: وهو يهدف الى:

- ✓ تحقيق التكامل في ادارة التحول.
- ✓ تسريع عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء.
- ✓ ضمان التواصل والتعاون مما يساهم في توقع المخاطر والتحكم بها.
- ✓ تقليل تكاليف الادارة والتشغيل.

2. إعادة صياغة الهيكل التنظيمي: حيث تم خلق مديرية خاصة بالاتصالات ومديرية خاصة بإدارة التحول، إضافة الى تثمين الوظائف التشغيلية للاستفادة من خبراتهم.

3. التحول الثقافي: تعي شركة سوناطراك أن نجاح مشروع التحول يتطلب إصلاحا عميقا في طريقة أداء العمل في الحياة اليومية وهذا لن يتم إلا من خلال تطوير الثقافة التنظيمية الحالية، لهذا تم تعزيز نظام القيم بمجموعة قيم مترابطة أطلقت "عليها قيمنا الست القوية":  
**البساطة + العمل، التفويض + المبادرة، التواصل + التعاون.**

هذا التحول والتغيير لن يتم بلوغه (حسب الادارة العامة للشركة)، إلا إذا تم نشر الحاجة إليه في جميع الفروع والأنشطة وإشراك جميع المستويات الادارية في ذلك عن طريق ما أطلقت عليه "حشد القادة"، مع التشديد على تنفيذ هذه الخطوات بكل صرامة وجدية.

#### التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع عدد من التوصيات، على النحو التالي:
- 1) ضرورة قياس الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وبين الثقافة التي ترغب شركة سوناطراك ترسيخها، كخطوة أولى في طريق تحقيق التحول الثقافي الذي تقوم به في سبيل تحقيق رؤيتها الجديدة بحلول 2030.
  - 2) ضرورة تدريب المديرين على الأنماط القيادية والأساليب والاستراتيجيات الفاعلة في إنشاء ثقافة تنظيمية داعمة لتوجهات المؤسسة الأم.
  - 3) الاعتماد على كوادر قيادية فاعلة في العمل الإداري مستخدمة أساليب حديثة في الاتصال وإقامة علاقات إنسانية تشجع على العمل.

- 4) ضرورة الاهتمام من طرف القادة بقيم العمل داخل المديرية القائمة على الاحترام المتبادل، لتفادي المشكلات الناتجة عن طبيعة ممارسة بعض القيم السلبية كالفردية والتسلط، والرقابة الشديدة.
- 5) ترسيخ قيم التميز لدى العاملين، وهذا من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة لتمييز الأداء واحترام الذات والثقة المتبادلة والقوة الحسنة.
- 6) ضرورة تعزيز نمط القيادة التحويلية بالمديرية وتفعيل دوره في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين باعتباره النمط القيادي الذي ارتبط إيجابيا بثقافة الإبداع مقارنة بنمط القيادة التبادلية المعتمد في الدراسة.
- 7) تعزيز أبعاد القيادة التحويلية التي أظهرت الدراسة ضعفا فيها، من خلال: الاعتراف بالمبادرات الفردية والجماعية في تقديم الأفكار الجديدة، تثمين قيم الاحترام والتقدير الفردي، الاعتراف بالكفاءات ورفع روح المسؤولية والإحساس بالثقة في جميع مستويات السلم التنظيمي.
- 8) ضرورة برمجة دورات تدريبية حول مبادئ القيادة التحويلية وممارساتها وذلك للأثر الجيد وبعيد المدى على المنظمة، من خلال قدرة القائد التحويلي على امتلاك رؤية مستقبلية واضحة وتميزه بشخصية إلهامية قادرة على استثارة العاملين وتحفيزهم
- 9) إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة ومحاولة دعم الثقافة الإبداعية التي تتماشى مع متطلبات القيادة التحويلية وذلك من خلال: إشاعة مناخ مناسب يدفع للعمل المبدع والتجديد، مع السماح بهامش مخاطرة عند اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل.
- أفاق الدراسة:

- 1) دور قياس الفجوة الثقافية في دعم التغيير الثقافي.
- 2) القيادة بالذكاء العاطفي ودورها في تحقيق التميز في المؤسسات.
- 3) قيادة الثقافة التنظيمية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.
- 4) مساهمة التغيير الثقافي في ارساء مبادئ الجودة الشاملة مؤسسات التعليم العالي.
- 5) دور القيادة الاخلاقية في ادارة التنوع الثقافي في المنظمات.



# قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع بالعربية

➤ الكتب:

1. أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، ط1، 1996.
2. أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي، القاهرة، 2007.
4. ادجار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة منير صبحي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة السعودية، 2011.
5. أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص18.
6. بشير العلق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008.
7. رسمي، محمد حسن، السلوك التنظيمي في التربية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 2004.
8. سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، الطبعة الثانية، 2000.
9. صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، القيادة الخادمة، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، العراق.
10. طارق السويديان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، الطبعة الثانية، 2003.
11. ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
12. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2011.
13. علي احمد عبد الرحمن عياصرة، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، ط1، 2006.
14. متولي النقيب: مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
15. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

16. محمود أبوبكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصر، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
17. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن ط 1، 2007.
18. هايل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2014، عمان، الأردن.

### ➤ المجلات العلمية والثقافية:

1. أحمد علي صالح، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد رقم 40، العدد 1، 2013، الجامعة الأردنية.
2. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوك والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة. مجلة الباحث، عدد 3، 2004.
3. دراسة ميدانية "في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008.
4. ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، الجامعة المستنصرية، العراق.
5. نور الدين تاويريريت، نسيم بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير الثقافي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، بسكرة الجزائر، العدد 9، 2014.

### ➤ رسائل الماجستير والدكتوراه:

1. بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2014.
2. حليس سمير، التغيير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016.
3. سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود. 2001.

## قائمة المراجع

4. شين فيروز، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.
5. طلعت سالم الشربيني، القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأمريكية لندن، 2008.
6. عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف والإستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.
7. فاتن باشا. تقويم القيادة الإدارية المعاصرة من منظور إسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2011.
8. قتيبة صبحي الخيرو، سحر جلال، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، دراسة تحليلية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.
9. محمد حلمي نوار، عمار مختار الشافعي، القيادة والتنمية الريفية، الإدارة العامة للتعليم والثقافة في الاتحاد الأوروبي.
10. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة باتنة 20015.
11. نافذ فايز الهرش، قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتمادا على إبعاد هوفستد الثقافية.
12. هيشور محمد لمين، ثقافة المؤسسة والتغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة لمين دباغين سطيف، الجزائر.
13. ياسين بوناب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، 29 ماي 2013، جامعة الجزائر 2.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

1. J. A. Chatman, C. A. O'Reilly, Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture, Journal Research in Organizational Behavior ,v36,2016.
2. Garette Bernard Et auters, Stratégore. Seme edition, Dunad Paris 2009.
3. Vincent M Ribie`re1Ales`aSas`a Sitar, Critical role of leadership in nurturing a



4. Elizabeth F. Cabrera, Jaime Bonache, AN EXPERT HR SYSTEM FOR ALIGNING ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGY, Human Resource Planning Vol. 22, no. 1, 51- 60 1999.
5. Olivier DEVILLARD, Dominique REY, Culture D'entreprise, un actif Stratégique, Dunos, Paris, France, 2008.
6. Samson Ibidunni, Mayowa Agboola, Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance, European Journal of Business and Management , Vol. 5, No. 32, 2013.
7. Sultan Aalateeg, Organizational Culture Does Matter, Journal of Business and Management, Volume 19, Issue 11. Ver. II November. 2017.
8. knowledge- supporting culture, Knowledge Management Research & Practice 20031.
- A. Zafer Acar, 8th International Strategic Management Conference Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. , Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 ( 2012).
9. Alain Burland et autres, Management- manuel et applications edition foucher, France, 2008.
10. Ani Wahyu Rachmawatia, Donald C. Lantu, Servant Leadership Theory Development & Measurement, The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2013).
11. Ari Weinzwieg, ZINGERMAN'S GUIDE TO GOOD LEADING, PART 1: A Lapsed Anarchist's Approach to Building a Great Business, 2010.
12. Ashim Gupta, <http://www.practical-management.com/Organization-Development/Changing-Organizational-Culture.html>, vu le: 28/10/2019, à: 16:02
13. Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, Transformational leadership and organizational culture, Suny-Binghamton, PAQ Spring 1993.
14. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio; Transformational leadership; 2<sup>nd</sup> edition, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2006.
15. Berrin Erdogan, Talya Bauer, An Introduction to Organizational Behavior, 2012.
16. Bolden and others, review of leadership, theory and competeng framework, university of Exter, U. K, Junne 2003.
17. Charles A. O'Reilly III<sup>1</sup>, David F. Caldwell<sup>2</sup>, Jennifer A. Chatman<sup>3</sup>, and Bernadette Doerr, The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance, Group & Organization Management, Vol. 396, 2014, UNIV CALIFORNIA BERKELEY, p 596.

18. Charles Clemens Ruling, Management, l'essentiel des concepts et pratiques , 7<sup>eme</sup> édition , Pearson éducation, Paris, 2011.
19. Daniel Dnison , ALIGNING LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE: THE LEADER– CULTURE FITFRAME WORK FOR COACHING ORGANIZATIONAL LEADERS, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, American Psychological Association, 2013, Vol 65, No 3.
20. DAVID E. MELCHAR and SUSAN M. BOSCO, ACHIEVING HIGH ORGANIZATION PERFORMANCETHROUGH SERVANT LEADERSHIP,, The Journal of Business Inquiry 2010, 9.
21. DAVID E. MELCHAR and SUSAN M. BOSCO, op-cit.
22. Doral Parashiv, A review of leadership, vol21(2), 2013, Romania.
23. Edgar H. Schein , Organizational Culture and Leadership, Third Edition, 2004, Published by Jossey- Bass.
24. Edwin A loke, The Essence of le aderships ; the Four Keys to leadieng Success fully Lexington Books, USA 1992.
25. Ehlers, U. - D. , Helmstedt C. , Richter, T. University of Duisburg- Essen 2009: ANALYSING NEW E- LEARNING CULTURE.
26. Fred C. Lunenburg , Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset , NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL VOLUME 29, NUMBER 4, 2011.
27. Gabriel KamauKung'u, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGE, nov 2015.
28. H-Koontz. C. Odennel, Management: Principes et méthodes de gestion Mc Gr W Hill, Cannada, 1980.
29. International Journal of Business and Social Research, Volume 06, Issue 03, 2016.
30. Jack G. Montgomery Jr, The Role of Organizational Culture in Effective Team Development. *Western Kentucky University* , P8
31. James C Sarros, Iain Densten The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, Australian Journal of Management, Vol. 30, No. 1 June 2005, © The Australian Graduate School of Management.
32. James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora, Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, Journal of Leadership & Organizational Studies Volume 15 Number 2 November 2008.

33. KaushikKundu, Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization, CURIE Journal is the property of BITS Birla Institute of Technology & Science 2009, 'Vol. 2,N 4.
34. Kim Cameron, A Process for Changing Organizational Culture,handbook of Organization Developmeny,ThomasG. Cumming ,Editor,University of Southern California,2008.
35. Kim Cameron, A Process for Changing Organizational Culture,handbook of Organization Developmeny,ThomasG. Cumming.
36. Kim S. CameronRobert E. Quinn ,Diagnosing andChangingOrganizationalCulture, Published by Jossey- Bass, San Francisco,Third Edition, 2011.
37. Letter. A Tolling, Managerial leadership, M B A series, McGow- Hill companies, USA, 2002.
38. Macey Jackson, NorthcentralUniversityJackson, M. (2021). Transformational Leadership. Academia Letters, Article 2745. Academia Letters, August 2021
39. Mason Carpenter and BerrinErdogan, ManagementPrinciples,Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide. 12/09/2019 16: 00.
40. MdZabid Abdul Rashid,The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change, Leadership & Organization Development Journal, vol 25 n° 2,2004.
41. NihanYildirim, SedaBirinci, Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A case study on acquisitions,2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 75 ,2013,p73
42. Peter Guy, Leadership- theory and Practice, Sage, 5<sup>Th</sup>ed, 2010, P16.
43. Psychology about. Com/ ad/ledership/P/ leatheories. Htm. 30/10/2013.
44. Rob Goffee and Gareth Jones,What Holdsthe ModernCompany Together?HARVARD BUSINESS REVIEW ,November December 1996.
45. Robert A. Cooke and Janet L. Szumal,Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations , Handbook of Organizational Culture and Climate, copyright02000 by Sage Publications.
46. Roger J. Givens, Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes, Emerging Leadership Journeys, Vol. 1 Iss. 1, 2008, 2008 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.
47. Shili Sun,Organizational Culture and Its Themes, International Journal of Business and Management,Vol. 3, No. 12, December, 2008.
48. Stefanos GRITZALIS, Nikitas NIKITAKOS, Alexandra FRAGOUDAKI THE IMPLEMENTATION OF GOFFEE AND JONES'S TYPES OF

ORGANIZATIONAL CULTURE IN A GREEK STATE- OWNED ORGANIZATION THAT INTRODUCED NEW TECHNOLOGIES, Foundations of Management, Vol. 9 2017.

49. Thomas Richter, A Conceptual Culture Model for Design Science Research,  
A. Timothy A. Judge and Ronald F. Piccolo, transformational and transactional leadership, journal of psychology, 2004 ;vol 89 N S.



الصفحة	المحتوى
	بسملة كلمة شكر ملخص الدراسة فهرس الأشكال والجداول
أ-س	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>	
02	تمهيد:
01	المبحث الأول: أساسيات ثقافة المنطقة
01	المطلب الأول: ماهية ثقافة المنظمة
12	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
20	المبحث الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية
20	المطلب الأول: نموذج Chatman وO'Reilly وCaldwell, D. F 1991
22	المطلب الثاني: نموذج Cooke
25	المطلب الثالث: نموذج Goffee & Jones
29	المطلب الرابع: نموذج Kim Cameron & Robert QUINN
31	المطلب الخامس: نموذج Edgar H. Schein
33	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: القيادة الإدارية للمنظمات</b>	
34	تمهيد

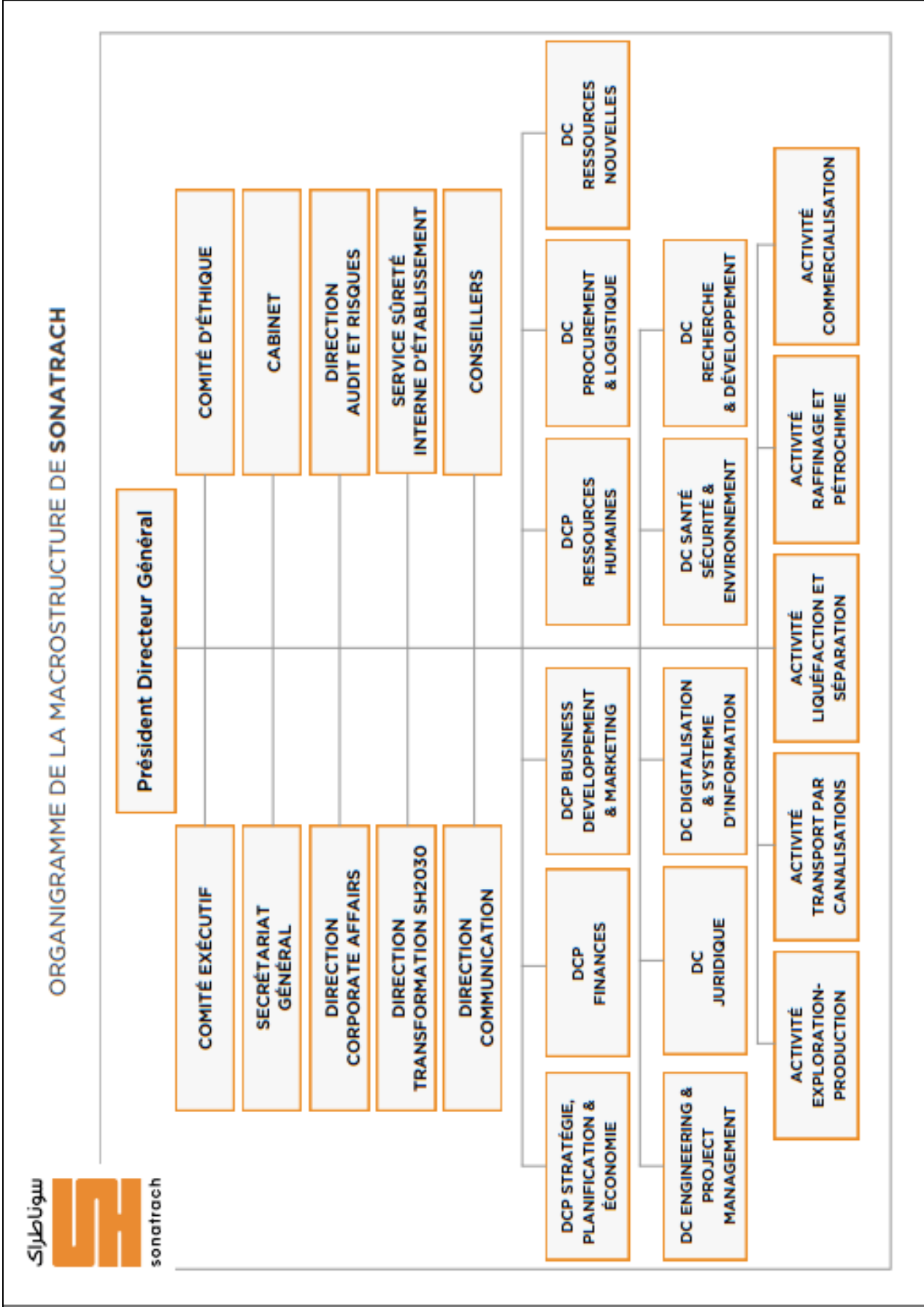
35	المبحث الأول: مدخل عام للقيادة الإدارية
35	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها
37	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية مبادئها
40	المطلب الثالث: الفعالية القيادية
44	المبحث الثاني: المداخل المفسرة للقيادة الإدارية:
44	المطلب الأول: مدخل السمات والصفات القيادية:
46	المطلب الثاني: المدخل السلوكي في القيادة:
50	المطلب الثالث: المدخل الموقف للقيادة:
54	المطلب الرابع: المدخل التفاعلي: (المعاصر)
65	المبحث الثالث: قيادة الثقافة التنظيمية
66	المطلب الأول: إنشاء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
70	المطلب الثاني: قيادة التغيير الثقافي
75	المطلب الثالث: علاقة الأنماط القيادية بالثقافة التنظيمية
80	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية</b>	
81	تمهيد
82	المبحث الأول: تقديم مجموعة سوناتراك
82	المطلب الأول: التعريف بمجموعة سوناتراك
87	المطلب الثاني: مديرية الصيانة - بسكرة
92	المبحث الثاني: خطوات الدراسة التطبيقية.

92	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
93	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
95	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
97	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.
97	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي
99	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للبيانات العامة لعينة الدراسة
101	المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين حسب أبعاد الدراسة
112	المبحث الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
112	المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى
115	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
123	خلاصة الفصل
125	خاتمة
129	قائمة المراجع
136	فهرس المحتويات
	الملاحق





الملاحق



الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة الوظيفية	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم و اللقب	الرقم
بسكرة	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	دكتوراه	محمد شنشونة	01
بسكرة	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	دكتوراه	كمال منصوري	02
بسكرة	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير	دكتوراه	فيروز شين	03
بسكرة	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير	دكتوراه	صباح بنوناس	04

الملحق رقم (03): الإستمارة



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



سيدي/سيدتي: تحية طيبة و بعد

بهدف إعداد دراسة بحثية لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص تسيير المؤسسات تحت عنوان:

## دور الأنماط القيادية في تحديد ثقافة المنظمة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، فيرجى منكم قراءة جميع الأسئلة بتمعن، ثم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية، بوضع علامة X في الخانة المناسبة لموقفكم الشخصي.

كما تتعهد الباحثة بالسرية التامة لكافة المعلومات المتحصل عليها، و أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط، شاكرة لكم حسن تعاونكم.

الباحثة: عواطف سليمان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. السن:  أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:  أقل سنتين  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

5. المنصب الوظيفي:  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

الجزء الثاني: عبارات الاستمارة

الفقرة	1. التأثير الإلهامي				
	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
01					لدي شعور بالثقة اتجاه رئيسي المباشر
02					يهتم رئيسي المباشر بالالتزام بالقيم و المعتقدات
03					يقدم رئيسي المصلحة العامة على مصلحته الشخصية
2. التحفيز الإلهامي					
04					يتكلم رئيسي على توقعاته المستقبلية بتفاؤل
05					يمتلك رئيسي رؤية واضحة و يشجعنا على مشاركته فيها
06					يشرح لي رئيسي كيفية قيامي بالمهام المطلوبة مني
3. الاستشارة الفكرية					
07					يشجعني رئيسي على التفكير في المشاكل التقليدية بأسلوب جديد
08					يشجع رئيسي طرح الأفكار الجديدة و الإبداعية
09					يبحث رئيسي على وجهات نظر مختلفة لحل المشاكل
4. التقدير الفردي					
10					يدعم رئيسي الانجازات الفردية و يمدحها علنا
11					يعامل رئيسي كل فرد على ان له احتياجات و قدرات مختلفة
12					يوفر لي رئيسي فرصا للتدريب و التعلم
5. المكافأة المشروطة					
13					يخبرني رئيسي بماذا سيكافئني إذا حققت انجازات معينة
14					يعترف رئيسي بانجازاتي و يكافئني عليها
15					يعرف رئيسي ما استطيع أن أنجزه

6. الإدارة بالاستثناء النشطة

					يضع رئيسي معايير لانجاز ما هو مطلوب مني	16
					يراقب رئيسي انجازي للمهام المطلوبة مني	17
					يقوم رئيسي بالإجراءات التصحيحية قبل وقوع الأخطاء	18
7. الإدارة بالاستثناء الساكنة						
					لا يضع رئيسي معايير مسبقة لتفادي وقوع الأخطاء	19
					ينتظر رئيسي وقوع الأخطاء	20
					يقوم رئيسي بالإجراءات التصحيحية بعد وقوع الأخطاء	21

الفقرة	1. الخصائص المهيمنة (DC)	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
22	تهتم مؤسستي بالجوانب الشخصية للفرد ، فهي بمثابة عائلة كبيرة					
23	مؤسستي ديناميكية وتمتاز بالابتكار فالإفراد فيها يبادرون لتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة					
24	مؤسستي رسمية ، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد					
25	مؤسستي متوجهة للإنتاج ، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العمل					
<b>2. القيادة التنظيمية (OL)</b>						
26	قيادة مؤسستي تركز في العموم على النصح و المساندة و التبسيط					
27	قيادة مؤسستي تركز في العموم على الريادة والإبداع					
28	قيادة مؤسستي تركز في العموم على النتائج					
29	قيادة مؤسستي تركز في العموم على التنسيق و التنظيم و العمل الكفاء					
<b>3. إدارة العاملين ME</b>						
30	نمط الادارة في مؤسستي يثير (ينتج) روح الفريق والمشاركة					
31	نمط الادارة في مؤسستي يثير الابتكار و الاستقلالية و التميز					
32	نمط الادارة في مؤسستي يثير الاستقرار و الانسجام بين العمال					
33	نمط الادارة في مؤسستي يثير المنافسة والتوجه لبذل اقصى جهد					
<b>4. التماسك المنظمي OG</b>						
34	يسود مؤسستي الولاء والثقة المتبادلة و الاحترام					
35	يسود مؤسستي الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز					
36	يسود مؤسستي القواعد والسياسات الرسمية					
37	يسود مؤسستي التشديد على الانجاز وتحقيق الأهداف					
<b>5. التركيز الاستراتيجي (SE)</b>						
38	تؤكد مؤسستي على تطوير المورد البشري ودوام المشاركة					
39	تؤكد مؤسستي على اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات					
40	تؤكد مؤسستي على الأداء والاستقرار					

					تؤكد مؤسستي على الأفعال التنافسية والانجاز	41
6. معيار النجاح (CS) تعتبر مؤسستي ان النجاح هو:						
					تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية	42
					امتلاك المنتجات و الخدمات الأحدث والتميزة	43
					الاستمرار في السوق و تجاوز المنافسين	44
					تخفيض تكاليف الإنتاج و الالتزام باللوائح و القوانين	45