



## الموضوع

# دور القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

أقطي جوهرة

تركي مروة

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2015
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ  
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(سورة التوبة: 105)

﴿أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَىٰ اللَّهُ فَبِهَادِهِمْ اِقْتَدِهْ﴾

(سورة الأنعام: 90)

## صدق الله العظيم

### قال رسول الله صل الله عليه وسلم

﴿ من سلك طريقا يبتغي فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة وإن الملائكة لتضع أجنحتها  
لطالب العلم رضا بما يصنع ، وإن العالم ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض حتى  
الحيثان في الماء ، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب وإن العلماء ورثة  
الأنبياء وإن الأنبياء لم يورثوا دينار ولا درهما وإنما ورثوا العلم فمن أخذه أخذ بحظ وافر ﴾

رواه أبو داود والترمذي



## إهداء



إلى من قال فيهما الرحمان: {وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربّ ارحمهما

كما ربياني صغيرا}

إلى السر الذي يرسم البسمة والأمل في حياتي، إلى أعذب كلمتين تتحدث بهما

الشفاه

إلى نبع الحنان وهبة الرحمان وأعز ما أملك في الوجود التي كان دعائها سر نجاحي

**أمي الحبيبة الغالية حفظها الله وأطال في عمرها**

إلى من ناضل لتربيتي وسعادتي وتعليمي إلى الذي علمني الصبر والمثابرة

**أبي الحبيب الغالي حفظه الله وأطال في عمره**

إلى اعز من شاركوني حلاوة الدنيا ومرها طيلة حياتي

إخواتي وزوجاتهم وبنائهم، وأخي الغالي "صلاح" الذي كان سندي في مشواري

الدراسي، وأختي الحبيبة "تريمان" التي نصائحها تزيد من عزمي

**حفظهم الله وأدامهم شموعا تضى دربي**

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم الذي علمنا قيمة الشكر والتقدير لمن هم أهل الفضل حيث قال صلى الله عليه وسلم: «لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ»

رواه احمد الترمذي

لذلك قبل أن نمضي نقدم اسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة

إلى الذين حملوا اقدس رسالة في الحياة....

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة....

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وأتوجه بالتقدير والشكر على وجه الخصوص للأستاذة المشرفة "أقطي جوهرة" التي تفضلت علي بالإشراف والتوجيه والنصائح وإرشاداتها القيمة التي أفادتني أثناء إنجاز هذا العمل، فكانت خير موجه لي في رحلة البحث

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل -بسكرة- التي قدمت لي يد المساعدة لإنجاز الجانب التطبيقي من المذكرة، وعلى وجه الخصوص أشكر السيد

"بوعزيز علي" وجزاه الله كل خير

وأسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء وأن يوفقهم إلى ما يحبه ويرضاه

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على تطوير الثقافة التنظيمية، حيث تم قياس القيادة التحويلية من خلال أبعادها التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، فيما تم قياس الثقافة التنظيمية عن طريق أنواعها (ثقافة الفريق، ثقافة القبيلة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة التطويرية)، وأجريت الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة - إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيان الذي وزع على عينة ميسرة بلغ حجمها 41 موظف. وبعد التحليل من خلال البرنامج الاحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي في كل من ثقافة الفريق، ثقافة التطوير، ثقافة القبيلة وحتى الثقافة البيروقراطية، ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات ذات الصلة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية :** قيادة تحويلية، ثقافة الفريق، ثقافة القبيلة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة التطويرية، مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال - بسكرة - .

**Abstract :** This study aimed to investigate the impact of transformational leadership in developing organizational culture at the ENICAB enterprise-GENERAL CAPEL BISKRA-transformational leadership were measured in term of ideal effect, the inspirational motivation, intellectual stimulation, .... And organizational culture were measured in term of their types; clan culture, team culture, development culture, bureaucratic culture. We used a convenience sample and we distributed 41 questionnaires and we analyzed the data through SPSS program. The study found that the transformational leadership has a positive effect on both clan culture, team culture, development culture, bureaucratic culture. The explanations and recommendations are also proposed.

**Key words :** transformational leadership, organizational culture, clan culture, team culture, development culture, bureaucratic culture, ENICAB enterprise-GENERAL CAPEL BISKRA.

# الفهرس





المحتويات	الصفحة
مقدمة.....	أ.....
مشكلة البحث.....	ب.....
أهداف الدراسة.....	ب.....
أهمية الدراسة.....	ب.....
التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.....	ج.....
منهج الدراسة.....	ج.....

**الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة**

تمهيد.....	6.....	
<b>المبحث الأول</b>		
<b>القيادة التحويلية.....</b>	7.....	
المطلب الأول : مدخل مفاهيمي للقيادة .....	7.....	
أولا : مفهوم القيادة .....	7.....	
ثانيا : عناصر القيادة .....	8.....	
ثالثا: خصائص القيادة .....	11.....	
ربعا : أهمية القيادة .....	11.....	
خامسا : نظريات القيادة .....	12.....	
المطلب الثاني : مدخل مفاهيمي للقيادة التحويلية .....	14.....	
أولا : خلفية تاريخية عن القيادة التحويلية .....	14.....	
ثانيا : مفهوم القيادة التحويلية .....	15.....	
ثالثا: أبعاد القيادة التحويلية .....	17.....	
ربعا :أهمية القيادة التحويلية .....	19.....	
خامسا : القيادة لتحويلية في الثقافة الإسلامية .....	20.....	
سادسا : التحديات التي تواجه القيادة التحويلية .....	22.....	
المطلب الثالث : مدخل مفاهيمي للقائد التحويلي .....	23.....	
أولا : تعريف القائد التحويلي.....	23.....	
ثانيا : الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي .....	24.....	
ثالثا : خصائص القادة التحويليين .....	25.....	
ربعا : أنواع القادة التحويليين .....	25.....	
خامسا: مهام القائد التحويلي .....	26.....	
<b>الثقافة التنظيمية.....</b>	28.....	<b>المبحث الثاني</b>
المطلب الأول : مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية.....	28.....	
أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها.....	28.....	
ثانيا : خصائص الثقافة التنظيمية .....	30.....	
ثالثا : مكونات الثقافة التنظيمية .....	32.....	
المطلب الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية .....	32.....	

32.....	أولاً: أدوات بناء الثقافة التنظيمية .....	
34.....	ثانيا : أنواع الثقافة التنظيمية .....	
38.....	ثالثا : مستويات الثقافة التنظيمية .....	
39.....	المطلب الثالث : وظائف الثقافة التنظيمية .....	
39.....	أولا : وظائف الثقافة التنظيمية:.....	
40.....	ثانيا : العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.....	
42.....	<b>العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية</b>	<b>المبحث الثالث</b>
42.....	المطلب الأول : أثر القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية .....	
43.....	المطلب الثاني : دور القيادة التحويلية في إدارة الثقافة التنظيمية .....	
45.....	المطلب الثالث : مهارات القائد التحويلي وبناء الثقافة التنظيمية.....	
46.....	المطلب الرابع : الدراسات السابقة.....	
53.....	خلاصة .....	

### الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

55.....	تمهيد.....	
56.....	منهجية الدراسة.....	<b>المبحث الأول</b>
56.....	المطلب الأول : أسلوب الدراسة.....	
56.....	أولا : تصميم الدراسة .....	
56 .....	ثانيا : إستراتيجية الدراسة .....	
57.....	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها .....	
57.....	أولا : مجتمع الدراسة .....	
57.....	ثانيا : التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة -.....	
65.....	ثالثا : عينة الدراسة.....	
66.....	ربعا : حدود الدراسة.....	
66.....	المطلب الثالث : الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة.....	
66.....	أولا : أدوات جمع البيانات.....	
67.....	ثانيا : أداة الدراسة.....	
68.....	ثالثا : صدق الأداة .....	
68.....	رابعا : ثبات أداة الدراسة.....	
69.....	خامسا : الأساليب الإحصائية .....	
70.....	<b>عرض نتائج الدراسة.....</b>	<b>المبحث الثاني</b>
70.....	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة .....	
70.....	أولا : تحليل البيانات الشخصية.....	
75.....	ثانيا : تحليل إتجاهات الآراء.....	
79.....	المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة .....	
80.....	أولا : التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.....	
80.....	ثانيا : إختبار الفرضية الرئيسية .....	
81.....	ثالثا : إختبار الفرضيات الفرعية.....	

---

86.....	مناقشة نتائج الدراسة.....	المبحث الثالث
86.....	المطلب الأول : تفسير النتائج .....	
87.....	المطلب الثاني : التوصيات .....	
88.....	المطلب الثالث : البحوث المستقبلية .....	
90.....	خلاصة .....	
92.....	.....	الخاتمة
96.....	.....	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
10	شكل يوضح عناصر القيادة	(1-1)
19	ابعاد القيادة التحويلية	(2-1)
30	أهمية الثقافة التنظيمية	(3-1)
34	أدوات بناء الثقافة التنظيمية	(4-1)
40	وظائف الثقافة التنظيمية	(5-1)
52	نموذج الدراسة	(6-1)
58	المؤسسات التي نشأت عن المؤسسة SOWELEC	(1-2)
71	خصائص العينة حسب الجنس	(3-2)
72	خصائص العينة حسب العمر	(4-2)
73	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	(5-2)
74	خصائص العينة حسب المستوى التنظيمي للوظيفة	(6-2)
75	خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	(7-2)

قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان	الرقم
24	الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير تحويلي	(1-1)
61	وضعية عدد العمال في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة- من سنة 2010 إلى 2015	(1-2)
68	يوضح معاملات الثبات والصدق لمحاور الإستبيان	(2-2)
70	خصائص العينة حسب الجنس	(3-2)
71	خصائص العينة حسب العمر	(4-2)
72	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	(5-2)
73	خصائص العينة حسب المستوى التنظيمي للوظيفة	(6-2)
74	خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	(7-2)
76	تحليل فقرات الاستبيان لمتغير القيادة التحويلية	(8-2)
78	تحليل فقرات الاستبيان لمتغير الثقافة التنظيمية	(9-2)
80	نتائج تحليل التباين للانحدار ( المتغير التابع = الثقافة التنظيمية )	(10-2)
81	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل على الثقافة التنظيمية	(11-2)
82	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على ثقافة الفريق	(12-2)
83	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على ثقافة القبيلة	(13-2)
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على الثقافة البيروقراطية	(14-2)
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على الثقافة التطويرية	(15-2)

## قائمة الملاحق.

العنوان	الرقم
الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB - بسكرة -	1
استبانة البحث	2
قائمة محكمي الاستبانة	3



# مقدمة

## مقدمة:

تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم، وعلى الرغم من اتفاق العديد من المفكرين على خصائص القيادة الكفؤة والفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وعليه فإن بيئة الأعمال المتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها، والبحث على الإبداعات والإبتكارات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث على نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وتتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم بروى منظماتهم ورسالتها وبهذا ظهرت نظرية جديدة للقيادة يطلق عليها القيادة التحويلية.

لقد نالت القيادة التحويلية إهتمام العديد من الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، حيث أصبحت القيادة التحويلية من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة وذلك لما لها من دور الكبير في توجيه المنظمات والأفراد نحو التميز والريادة.

فتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات وهي النوع الضروري من القيادة الذي تحتاجه منظمات الأعمال ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغيرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة، وبالتالي يعد التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية وتحديد التغيير في الثقافة التنظيمية بما يتماشى وتطورات الإدارة الحديثة. وتولي المنظمات الإدارية الثقافة التنظيمية عناية خاصة لإقناعها بما تتضمنه من قيم واتجاهات وعادات وأخلاقيات وأفكار وسياسات تؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية وتوجه سلوك الفرد وتشكل عاداته وقيمه واتجاهات وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله، وعلى سبيل المثال لا الحصر، أن نجاح المؤسسات اليابانية والألمانية ارتبط باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما يسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية، التي ساعدت على نجاح المنظمات كالقيم، الإنضباط، الصرامة، المنافسة، والتقدير للكفاءة، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

## 1. مشكلة البحث:

أصبح الاتجاه نحو فلسفة القيادة التحويلية مطلباً أساسياً من أجل إجراء التغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة، حيث كان من الضروري وضع القادة والتابعين ضمن ثقافة مشتركة بغية رفع كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، والقيادة التحويلية باعتبار أنها تقوم على فلسفة التغيير فقد يكون لها تأثير في خلق أنواع جديدة من الثقافة التنظيمية وتغيير الطرق التقليدية لإنجاز المهام وتشجيع التغيير في المنظمة لرفع فعالية التنظيم وتحقيق الريادة.

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الدراسة الحالية على النحو الآتي:

" ما مدى تفسير القيادة التحويلية لأنواع السائدة من الثقافة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل ، فرع جنرال كابل - بسكرة- ."

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ ما مدى تفسير القيادة التحويلية لثقافة الفريق في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-؟
- ✓ ما مدى تفسير القيادة التحويلية لثقافة القبيلة في مؤسسة صناعة الكوابل ، فرع جنرال كابل - بسكرة-؟
- ✓ ما مدى تفسير القيادة التحويلية للثقافة البيروقراطية في مؤسسة صناعة الكوابل ، فرع جنرال كابل - بسكرة-؟
- ✓ ما مدى تفسير القيادة التحويلية للثقافة التطويرية في مؤسسة صناعة الكوابل ، فرع جنرال كابل - بسكرة-؟

## 2. أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية في المسؤولين المباشرين للموظفين المستقنين بالمؤسسة محل الدراسة.
- تشخيص وإعطاء صورة على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- قياس قوة تفسير القيادة التحويلية لبعض أنواع الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

## 3. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية.

- للثقافة التنظيمية أهمية في تبني المؤسسة لأي مفهوم إداري جديد، وهذه الدراسة تحاول تقديم صورة عن الأنواع السائدة منها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
  - كما يعتبر هذا البحث إضافة للمكتبة العربية مما يحتويه من إثراء معرفي لكلا المتغيرين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية.
4. التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة :

- ❖ القيادة التحويلية : هي قدرة القائد على اىصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المنظمة.
  - ❖ الثقافة التنظيمية : هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملين في المنظمة بحيث ينسق هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، وهي مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الاخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الافراد في المنظمة.
5. منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من حيث أن الوصف يقوم على جمع معلومات وبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول ظاهرة مدروسة، مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة ميدانية للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية.

# الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

**تمهيد:**

أضحت القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف أعمال المنظمات المختلفة حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي بعد أن كان مقصورا على الإدارة فقط، وذلك لما واجهته هذه الأخيرة من تحولات، فمن هنا إجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة ذوي القدرات والمهارات على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة ومتابعة البيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، مما تطلب البحث عن أنماط جديدة للقيادة تتلاءم مع هذه التغير، ومن هنا ظهرت القيادة التحويلية كأسلوب إداري حديث تنصب محاورها نحو توجيه جهود الأفراد نحو الوضع المرغوب، وذلك من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من صفات ذهنية وسلوكيات أخلاقية عالية التي تجعله مصدر إلهام لمروؤسيه، فيحفزهم على تقديم الحلول أمام المعضلات التي تواجهها المنظمة، وهذا الأمر يساعد المنظمة على التصدي للأزمات والتكيف مع التغيرات، فبدلا من توقع المستقبل فهي تصنعه، لأن القيادة التحويلية تتخطى كل الحدود المكانية والزمانية من خلال رؤى واثقة تطبيقا لرسالة واضحة وسط ثقافة تنظيمية تتلاءم مع ذلك، إذ تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقنع من خلالها القائد الأفراد داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتضمن قيم وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكيل أساليب التفكير وطرق أداء العمل، واتخاذ القرارات وغيرها، كما نجد أن المنظمات التي تملك ثقافة قوية تمكن أعضائها من التماسك المشترك في القيم والالتفاف حول الأهداف مما يزيد من فاعلية القائد التحويلي، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الرضا، ولما تملكه كل من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية من أهمية سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث.

المبحث الأول يكون للإحاطة بالجانب النظري للقيادة التحويلية، والمبحث الثاني بالثقافة التنظيمية، أما المبحث الثالث فهدفه شرح العلاقة بين كل من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وكذلك التطرق فيه إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث ، وكذلك فرضيات ونموذج الدراسة.

## المبحث الأول: مدخل إلى القيادة التحويلية

تعد القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وأنه ما من شك فيه أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادة الحكيمة، فالقيادة المتميزة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء بالاسرة و إنتهاء بالدولة وبهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القيادة وأهميتها ومفهوم القيادة التحويلية وأهم أبعادها، ومفهوم القائد التحويلي ومهامه.

## المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة

**أولاً: مفهوم القيادة :** تعددت مفاهيم وتعريف القيادة، واختلفت من باحث إلى آخر نتيجة لتوجهاتهم وآرائهم الفكرية، وقد عرفت القيادة كما يلي:

**لغة:** قال بن منظور: القَوْدُ: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والأسمى من ذلك كله القيادة<sup>(1)</sup>.

## اصطلاحاً:

1. يرى كونتز و أدونيل أن القيادة هي "المقدرة على اظهار النفوذ على الأفراد عن طريق الاتصال بهم لتحقيق هدف معين"<sup>(2)</sup>.
2. عرفها الباحثان كانز وكاهن عام **1978**: "بأنها تلك القدرة على إحداث كم من التأثير على المرؤوسين يزيد عن ذلك الكم الذي يمكن أن يحدثه الرؤساء أو المديرون العاديون بحكم السلطات الوظيفية المخولة لهم"<sup>(3)</sup>.
3. ويمكن تعريف القيادة على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة<sup>(4)</sup>.

(1) عدنان العتوم وآخرون، "القيادة والتعبير، الطريق نحو النجاح"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص20.

(2) مصطفى يوسف كافي وآخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة"، ط1، مكتب المتمتع العربي لنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص248.

(3) زاهد محمد دبيري، "السلوك التنظيمي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 165، 166.

(4) هاشم حمدي رضا، " تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية"، ط1، دار الراجحة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 149، 150.

4. هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة<sup>(1)</sup>.

وبهذا يتضح أن القيادة هي: عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.

ورغم تعدد تعريفات القيادة إلا أن هناك اتفاق بين الباحثين على أن القيادة تشتمل على عنصرين أساسيين هما:

1. أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الأفراد التابعين له.

2. هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة<sup>(2)</sup>.

**ثانياً: عناصر القيادة:** توجد عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:

### 1. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويقدر ما تكون درجة تأثير المدير فاعلة في سلوك مرؤوسيه من خلال ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة، وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد<sup>(3)</sup>، ومن أهم هذه الوسائل مايلي:

أ/ الإثابة: حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط.

ب/ الإكراه: وتقوم هذه الوسيلة على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استنارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء<sup>(4)</sup>.

ج/ القوة المرجعية: وتعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهة نظرهم مرجعياً أو مدخلاً للتأثير فيهم.

د/ قوة الخبرة: حيث تزداد قدرة المدير في التأثير على مرؤوسيه كلما اتسمت شخصيته بالمرونة، وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

(1) ختام عبد الرحيم السحيمات ، "مفاهيم جديدة في علم الإدارة" ط1، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص91.

(2) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "القائد المتميز بين الموهبة والإبداع"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 12.

(3) بلال خلف السكارنة ، "القيادة الإدارية الفعالة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص105.

(4) فتحي أحمد ذياب عواد ،"إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص331.



هـ/ قوة الشرعية والرشد : وذلك بأن يحاول المدير في إطار من الشرعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم، ولاشك أن فهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين أفراد الجماعة وإدراكه لأبعاد ومعرفته للاتجاهات الأفراد يؤدي إلى زيادة قوة وفعالية التأثير التي يمكن أن يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات<sup>(1)</sup>.

## 2. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم :

تهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في المنظمة وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من أوجه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من موظفيه رغم أوجه الاختلافات بينهم، وهذه كما تقول "ماري فيوليت" هي الصفة المميزة للقيادة.

ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين، على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة، وتكوين فريق متعاون من أفرادها، وأهم هذه القوى: وحدة المكان، والتقارب الجغرافي، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديريهم باعتباره مساعداً لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك، فالتعاون بين العاملين هو الذي يؤدي إلى عملية التفاعل و الإبداع، ولكن القائد هو الذي يستطيع تحقيق ذلك ، كما يقول "برنار" بفضل قدراته وجهوده يستطيع أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى المرؤوسين<sup>(2)</sup>.

## 3. تحقيق الهدف الوظيفي:

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه ، من خلال تأثيره فيهم وتوجيههم لجهودهم لتحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل، يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف الذين ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم وأهداف القائد الإداري والأهداف الشخصية لكل موظف<sup>(3)</sup>.

(1) فتحي أحمد ذياب عواد، نفس المرجع السابق، ص ص 331، 332.

(2) بلال خلف السكارنه، نفس المرجع السابق، ص 107.

(3) حسن محمود حسن ناصر، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 12.

ويقتضي فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية أن نتفهم كل مجموعة منها:

أ. **أهداف التنظيم:** فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم.

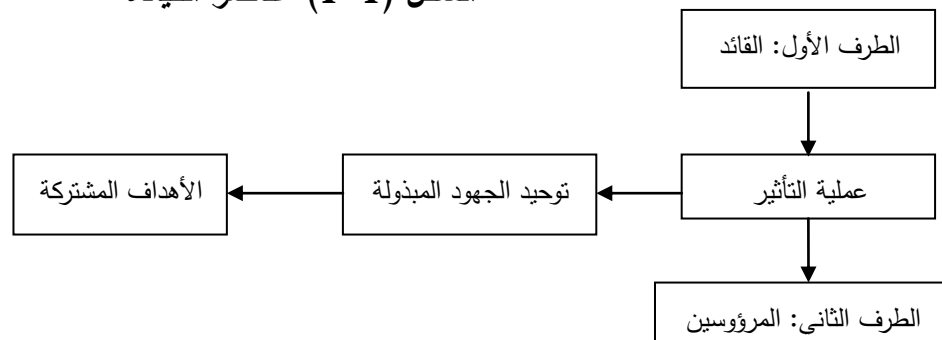
ب. **أهداف مجموعة أعضاء التنظيم:** وتبرز أهمية هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم، حيث تتوقف على مهارة المدير القائد في توفير السبل امام هذه التجمعات لتحقيق أهدافها في إطار أهداف التنظيم.

ج. **الأهداف الشخصية للموظف:** فالأساليب الإدارية التي يستخدمها المدير القائد تستهدف، على اختلافها تأثيره في سلوك موظفيه، لاستمالتهم وتحفيزهم على العمل وصولاً إلى الهدف المنشود.

د. **الأهداف الشخصية للمدير القائد:** فتحقيق المدير القائد لأهدافه الشخصية وإشباعه لحاجاته من خلال مركزه القيادي، قد يتخذ صور متعددة فقد يجد اشباعاً لرغبته في الوصول إلى مركز الرئيس الأعلى للتنظيم، أو في جعل مرؤوسيه يطيعون وينفذون أوامره، أو فيما يبديه من تعامل معهم، سواء كانوا من العاملين داخل التنظيم أو ممن هم من خارجه، من تأثرهم بمركزه وسمعته وإعجاب بمنجزاته، وأخيراً قد يجد اشباعاً لأغراضه ورغباته الشخصية فيما يتقاضاه من مرتب أو يحصل عليه من ترقية وتقدير وكلها تشكل أهدافاً شخصية للمدير القائد<sup>(1)</sup>.

بما أن القيادة هي تفاعل بين قائد وجماعته وبشركهم هدف في إطار موقف معين، وعليه فإن عناصر القيادة نلخصها في الشكل التالي:

الشكل (1-1) عناصر القيادة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع، حسن محمود حسن ناصر، نفس المرجع السابق، ص15

(1) نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، ط1، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 106.

### ثالثاً: خصائص القيادة

إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون الإخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات والتقاليد وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبوا إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين، وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً وهدفاً حيويًا فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي:

- ❖ القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهًا بناءً لا توجيهًا تخريبياً.
- ❖ القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- ❖ القيادة تعاون وعلى القائد أن يبيت روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- ❖ القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم<sup>(1)</sup>.

### رابعاً: أهمية القيادة

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري، حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، وإلى غير ذلك من نتائج كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضروريات الحياة، وقد قال الله عز وجل: «ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض ولكن الله ذو فضل على العالمين» { البقرة ، الآية 249}.

فالقيادة بالغة الأهمية، وهي تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي الوقت نفسه الملتزمة بالنظم، وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش أسود يقوده أرنب".

وبهذا فإن أهمية القيادة تكمن في مايلي:

- 1) انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 2) انها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

(1) محمد حسنين العجمي، "القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص67.

- (3) انها قيادة المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- (4) تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- (5) السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- (6) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ انهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.
- (7) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة<sup>(1)</sup>.

### خامسا: نظريات القيادة

لقد نشأت نظريات عديدة في تحديد ماهية القيادة وكيفية اكتسابها فمن تلك النظريات، ما يرد القيادة إلى صفات وخصائص الشخص القائد، بينما هنالك نظريات تردها لسلوك القائد وهنالك من يقول أنها الموقع الذي يجد القائد نفسه فيه، وتتعدد النظريات القيادية أهمها ما يلي:

#### 1) نظريات السمات أو خصائص القائد:

ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بما يدعى ( نظرية الرجل العظيم) والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية (يولد ولا يصنع)<sup>(2)</sup>، فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام وغيرها من المهارات التي تميز الشخصية القيادية وكل ذلك هبة من السماء لشخص القائد، إلا أن هذه النظرية قد تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات مايلي:

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- فشلت النظرية أيضا في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في تحديد الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة<sup>(3)</sup>.

(1) محمد أكرم العدلوني، "القيادة في القرن الحادي والعشرون"، ط1، قرطبة لنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000، ص20.

(2) رضا صاحب أبو حمد آل علي وآخرون، "الإدارة لمحات معاصرة"، بدون طبعة، الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص418.

(3) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع السابق، ص ص23، 24.

(2) **نظرية الموقف أو الظرفية:** وهي التي تحاول أن تبحث في اثر الموقف المحيط بالقيادة على ممارسة القيادة وفعاليتها<sup>(1)</sup>، وترى هذه النظرية أن القيادة هي محصلة المواقف المحيطة بها أي الموقف الذي يتواجد فيه القائد والأفراد معا وذلك أن متطلبات موقف معين تقتضي أسلوب في القيادة لا تقتضيه متطلبات موقف آخر<sup>(2)</sup>.

ويذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيء أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح قيادتها في وقت السلم، فالجوانب الأساسية المركز عليها في النظرية الموقفية هي القائد، الجماعة، والموقف، فتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه<sup>(3)</sup>.

### (3) النظرية السلوكية:

قامت جامعة ولاية أوهايو بدراسات لمعرفة السلوك العام لقادة العديد من المنظمات وتحديد نوع القيادة الفعالة من ناحية التأثير على الإنتاجية ومعنويات العاملين، واستخدمت الدراسة استبيان وصف سلوك القادة المديرين وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين مميزين من القادة النوع الأول هو القائد الذي يعطي اعتبار العاملين، والنوع الثاني هو القائد الذي يهتم بهيكل منظمته، كما توصلت الدراسة إلى أن القائد يمكن أن يجمع النوعين معا في قيادته، فيمكن أن يكون مهتما بالعاملين وبالمنظمة في الوقت نفسه.

كما توصل ليكرت عام (1966) في بحوثه في مجال القيادة والإشراف إلى أن المديرين ذوي الإنتاج المرتفع قد هيئوا لأفراد التنظيم سلوكا حميدا متعاوننا ومستويات عالية من الرضى الوظيفي أي أن أفراد هذا التنظيم على درجة عالية من الفعالية مما يشير إلى اهتمام القائد بجانب من السلوك القيادي وهو الجانب الإنساني في العمل وعلى العكس من ذلك فقد كشفت نتائج هذا البحث ان المديرين ذوي الإنتاج المنخفض يتمسكون بالجانب الوظيفي أي انهم يهتمون بالعمل أكثر من إهتمامهم بالجانب الإنساني<sup>(4)</sup>.

(1) عبد المعطي محمد عساف، "مبادئ الإدارة العامة"، بدون طبعة، دار زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 153.

(2) الأخضر صباحي، "تمط القيادة الإدارية وعلاقتها بالتغير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011، ص30.

(3) نور الدين بوراس، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص53.

(4) ناصر محمد إبراهيم مجمي، "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص34، 35.

**4) النظريات الحديثة للقيادة:** أثبتت التطورات الحديثة التي طرأت على القيادة عدم كفاية النظريات السابقة

لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى البحث عن الخصائص اللازمة للقيادة في ظل متطلبات الإدارة الحديثة الأمر الذي أدى إلى ظهور النظريات الحديثة في القيادة:

أ- القيادة التبادلية (الإجرائية): تقوم على أساس تحديد الأدوار والأعمال التي يجب على العاملين القيام بها وربطها بالمكافآت للعمل على تحفيز العاملين للقيام بأداء أعمالهم على أكمل وجه، ويعتمد القائد التبادلي في تحفيز العاملين على الأنظمة والقوانين بالإضافة للحوافز والمكافآت.

ب- القيادة التحويلية: تنتهج هذه القيادة منهجا مختلفا نوعا ما عن القيادة التبادلية، إذ تعتمد على أشياء غير محسوسة للتحفز مثل الرؤية، والقيم المشتركة، والعلاقات الطيبة بين العاملين، فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغييرات لدى العاملين في المنظمة وكذلك الإبداع، وقدرة عالية على التعامل مع الأزمات، ودفع المنظمة نحو تحقيق مستويات عالية من الانجاز،<sup>(1)</sup> وسيتم التركيز عليها في العناصر القادمة باعتبارها موضوع هذه الدراسة.

**المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي لقيادة التحويلية****أولاً: خلفية تاريخية للقيادة التحويلية**

في أعقاب حرب الاستقلال الأمريكية، عاشت الولايات المتحدة الأمريكية فترة انحلال وتفكك ونشب صراع محلي فيما بينها، إما صراع حول الثروات الطبيعية أو صراع سياسي بين الجماعات والأحزاب مما اضطر مندوبي الولايات للاجتماع في ولاية فيلادلفيا في صيف عام 1787 للتخطيط إلى نظام فدرالي جديد يقيم علاقات جديدة في الولايات المتحدة وتنظيم شؤونها ويحمي حقوق الأفراد فيها، وقد تمخض عن هذا المؤتمر دستور الولايات المتحدة الأمريكية وكان من أبرز الذين قاموا بوضع أسسه وأركانه المفكر الأمريكي جيمز ماديسون Madison ومن أهم ما قاله ماديسون للمندوبين هو أن المجتمعات الأمريكية في مختلف الولايات انقسمت إلى جماعات وأحزاب لها مصالح متنوعة، حيث بقيت الأوضاع على حالها لفترة لا تقل عن المائتي عام قبل أن ترتفع أصوات الكتاب والمنظرين بالقلق وعدم الرضا عن الحالة التي تقودها المصالح المتضاربة، وعن منظمات المجتمع المهتدة بالدمار، وذلك لأن القيادات المسؤولة سمحت للمصالح الشخصية أن تغطي على المصالح العامة، ولقد تبنى فيما بعد جون غاردنر منظور ماديسون في رؤيته للانقسامات والأحزاب المتنافسة في المجتمع الأمريكي والتي تعمل كمجموعات متناحرة من أجل أهداف ضيقة، قدم غاردنر، مع مجموعة من الكتاب علاجا

(1) عزات كريم العدوان، "العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات"، ط1، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص62، 63.

للتقسيمات مفادها إيجاد نوع من القيادات تحول الاهتمام بالمصالح الذاتية إلى الاهتمام بالمصالح العامة، من خلال توحيد الأنظمة الاجتماعية حول الأغراض والمصالح العامة، وقد دعى البعض هذا النوع من القيادة بالقيادة التحويلية لأنها تسعى إلى تحويل المصالح الذاتية إلى مصالح عامة<sup>(1)</sup>.

ويعد أسلوب القيادة التحويلية أحد المداخل الحديثة التي ظهرت في أواخر السبعينيات من القرن العشرين ويرجع الفضل إلى اكتشاف القيادة التحويلية إلى العالم السياسي burns حيث نشر كتابه "القيادة" في عام 1978 الذي جاء متضمنا لمفهومين من المفاهيم القيادة هما القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ومن بين العلماء كذلك الذين كان لهم الفضل في نقل هذا الأسلوب هو bass حيث كان من أهم وأبرز اسهاماته أنه قدم نموذج المطور في القيادة التحويلية في عام 1985 ونقل هذا الأسلوب إلى منظمات الاعمال حيث كان معتمدا في ذلك على الأسس التي قامت عليها نظرية burns في عام 1978<sup>(2)</sup>.

أما في بداية عام 1991 قام bass and avolio بتطوير مقياس اطلق عليه مصطلح "نموذج قيادة كاملة المدى"، ويحتوى هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي) ومن ثم توالت المفاهيم والنصوص حول القيادة التحويلية<sup>(3)</sup>.

### ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية

تعددت تعاريف القيادة التحويلية من طرف الباحثين والمفكرين بسبب أن مصطلح القيادة التحويلية جديد في مجال القيادة لأنه يعتبر من الأنماط القيادية الحديثة، بحيث يعتبر مفهوم القيادة التحويلية مدخلا اساسي للمنظمة في الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه ، لذلك سوف نتطرق أولا للمعنى اللغوي ثم إلى أهم التعاريف الاصطلاحية للقيادة التحويلية.

أ- **المعنى اللغوي:** بالرجوع إلى أصل الوضع اللغوي لمادة حول في لغة العرب نجد لها معنيين:

✓ التحويل هو التبصير أو التغيير، ففي لسان العرب "حول بتشديد الواو أي صير وغير ومحول، بصير بتحويل الأمور وتحول عن الشيء، زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولا بمعنيين، يكون تغيير، يكون تحولا.

(1) كمال سليم دواني، "القيادة التربوية"، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص124، 125.

(2) سلطان نايف الحزبي، "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012، ص22.

(3) صالح بن محمد الربيعة، "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العالي"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص30، 31.

✓ التحويل هو التحول، بمعنى النظر في الأحوال لاختيار انسبها ومنه أن النبي صلى الله عليه وسلم كان يتحول الصحابة بالموعظة مخافة السامة، وشرحها صاحب لسان العرب بقوله: "يتحول بالحاء أي يطلب الحال التي ينشطون فيها للموعظة فيعضهم فيها ولا يكتر عليهم فيملوا"<sup>(1)</sup>.

#### ب- تعريف القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك للاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدد من التعريفات أهمها:

✓ تعرف على أنها "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>(2)</sup>.

✓ عرف Burns القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى المستويات الدافعية والأخلاق"<sup>(3)</sup>.

✓ تعرف أيضا: " بأنها القيادة التي ترفع من مستوى المرؤوسين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية والتي تروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير مجموعات المنظمات"<sup>(4)</sup>.

✓ وتعرف أيضا: على أنها "قيادة إيحائية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن"<sup>(5)</sup>.

✓ كما تعرف بأنها "مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد ويتسم بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات ودفع المنظمة إلى

(1) بلال فوزي جيار الأغا، "تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة تربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص31.

(2) حافظ عبد الكريم الغزالي، "أثر القيادة التحويلية فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص9.

(3) سعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير (إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري)"، ملتقى دولي الثالث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مملكة العربية السعودية، 1426هـ، ص9.

(4) رافدة عمر الحريري، "القيادة و إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 158.

(5) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص447.



تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز" (1).

✓ كما تعرف أيضا: "مجموعة القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية" (2).

✓ كما تعرف أيضا: أنها "نمط قيادي حديث يعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة بإنشاء علاقة تكافلية فيما بينهم" (3).

✓ وتعرف كذلك "قدرة القائد على توضيح الرؤية للمرؤوسين ورسم صورة لأهداف في المستقبل" (4).

✓ وتعرف أيضا: "هي القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين" (5).

✓ وتعرف كذلك: "على أنها قدرة القائد لقيادة مرؤوسيه على تجاوز مصالحهم الشخصية وتحويل لهم المعتقدات والاحتياجات والقيم في اسم رؤية مشتركة" (6).

### ثالثا: أبعاد القيادة التحويلية

وتتمثل أبعاد القيادة التحويلية كما ذكرها Bass كما يلي:

1- التأثير المثالي (الجاذبية): يعني ايجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم (7).

(1) جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، "الإدارة الاستراتيجية"، ط1، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2006، ص569.

(2) شهبان فاضل أحمد، "تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث إستطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، 2008، ص99.

(3) عمر احمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص410.

(4) Robert B.Dilts, " leadership Visionnaire", la 1<sup>er</sup> edition, américaine par caloline carrat , paris, 2009, p137

(5) معن محمود احمد العياصرة، "الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترام النفسي"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص52.

(6) Natalie Rinfret, "leadership transformationnel et intelligence, émotionnelle, Deux compétences clés pour le changement dans le réseau de la santé et es services sociaux ", ph, D,MBA, carl Deschamps, 2012 p7

(7) علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، "القرارات الإدارية في الإدارة التربوية"، ط1، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص96.

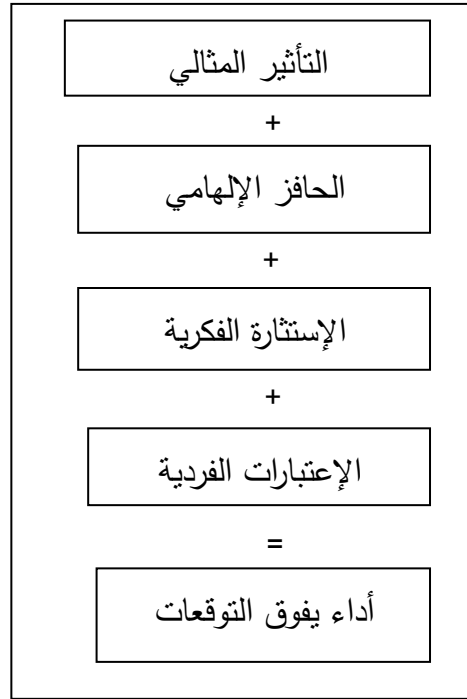
- 2- الحافز الإلهامي: وهو قدرة القائد على ايصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة<sup>(1)</sup>.
- 3- الاستثارة الفكرية: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها<sup>(2)</sup>.
- 4- الاعتبارات الفردية: هي مجموعة من السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والمتطلبات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند اشباع هذه الحاجات، حيث أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإثارة من القيادات التحويلية، كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويلين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها<sup>(3)</sup>.
- ويخلص الشكل (1-2) أبعاد القيادة التحويلية:

(1) إياد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)"، مجلة العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد4، المجلد 27، 2001، ص393.

(2) على عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، نفس المرجع سابق، ص96.

(3) نهاية التلباني وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4، المجلد 27، 2013، ص739.

## الشكل رقم (1-2) أبعاد القيادة التحويلية:



المصدر: حمد بن قبان آل فطیح، "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض"، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص23.

## رابعاً: أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي اكتسبتها قوة وأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي:

**أولاً:** أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

**ثانياً:** صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين حيث يؤكد ذلك الدكتور سيد الهواري، حيث يقول: "لقد أظهرت مشاهداتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى

المستويات إلى المستويات الاشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيدا، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي".

**ثالثا:** تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية"، التي بدورها تشكل عنصرا فعلا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

**رابعا:** أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية<sup>(1)</sup>.

وهناك من يقول أن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل البيئة المضطربة سريعة التغيير، والمنافسة العالمية، والأسواق غير المنظمة حيث تتمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب<sup>(2)</sup>.

#### خامسا: القيادة التحويلية في الثقافة الإسلامية

فقد كانت قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم تطبيقا عمليا لما دعى إليه القرآن الكريم من خلال توجيه وإدارة وقيادة الدولة الإسلامية ورعاية مصلحة الأمة<sup>(3)</sup>.

فالنبي القائد محمد صل الله عليه وسلم يعد أعظم قائد تحولي على مر التاريخ ويشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة، فالرسالة العظيمة التي أوكلت إلى النبي محمد صلى الله عليه وسلم لم

(1) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص21.

(2) سهير عادل حامد، "الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الفظنية)"، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83، 2010، العراق، ص114.

(3) قاسم شاهين بريسم العمري، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009، ص15.

يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها فقد أوكلت إلى خاتم النبيين صل الله عليه وسلم مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلى مجتمع مسلم يوحد الله سبحانه وتعالى ويعبده على بصيرة<sup>(1)</sup>.

ومن ملامح سلوك القيادة التحويلية للنبي محمد صل الله عليه وسلم وخصائصه كقائد تحويلي وذلك ببيان أن ما حدده باس Bass وزملاؤه من عناصر لسلوك القيادة التحويلية وخصائص للقائد التحويلي متوفر بجلاء في قيادته صلى الله عليه وسلم وذلك كما يلي:

**1- التأثير القيادي القائم على القدوة والمثالية:** حيث أن الرسول صل الله عليه وسلم كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه وقد أثبت ذلك ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة" [الأحزاب الآية 21]، وقد تميزت شخصيته صل الله عليه وسلم بالتقدير والاحترام حيث كان خلقه القرآن وعن قوة شخصيته المترجمة في شكله، دخل عليه بعض الأعراب فارتاع من هيئته كما ارتاعت رسل كسرى من هيئته حين أتوه مع تعودهم على صولة الأكاسرة ومعاشرة الملوك الجبابرة ولكن كان رسول الله صل الله عليه وسلم في نفوسهم أهيب وفي أعينهم أعظم ولم يكن ذلك ناتج عن أسطورة بل كانت هيئته في قوة شخصيته مع تواضعه المعروف وتؤكد كتب السيرة النبوية انه كان صل الله عليه وسلم إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه<sup>(2)</sup>.

**2- الحافز الإلهامي:** كان صل الله عليه وسلم يستشير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين القتال وفي التنافس في العبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار ولعل بشارته صل الله عليه وسلم للعشر المبشرين بالجنة لدليل جلي على تحفيز الرسول صل الله عليه وسلم ومن يأتي بعدهم من المسلمين للعمل بأقصى الطاقات لبلوغ تلك المنزلة العظيمة، ومن ذلك ما ورد أن الرسول صل الله عليه وسلم كان يوماً يعظ النساء فقال لهن: "ما منكن امرأة تقدم ثلاثة من ولدها إلا كانوا لها حجاباً من النار، فقالت امرأة واثنين فقال واثنين" [رواه البخاري]، فهذا دليل على تحفيزه صل الله عليه وسلم للنساء على دفع أبنائهن للجهاد.

**3- الاستثارة الفكرية:** مواقف كثيرة تبرز كيف أن الرسول صل الله عليه وسلم كان يشرك أصحابه في صناعة القرار، ويستثير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم، ومن دلائل استثارة التفكير في المنهج النبوي وبخصوص إيجاد حل لمشكلة كيف يتم جمع الناس للصلاة إذا حان وقتها، فقد اجتمع النبي صل الله عليه وسلم مع الصحابة يتدارسون هذا الأمر وبدأت الاقتراحات تتوالى ومنها:

(1) سامر كمال حامد الديب، "مدى ممارسة القيادة الإدارية الأكاديمين بالجامعات الفلسطينية للقيادة الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها"، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص58.

(2) حسني سعيد خلف، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص32.

- ✓ قال بعض الصحابة إذا حان وقت الصلاة ترفع راية في مكان مرتفع ليراها الناس إلا أن هذا الاقتراح لم يلق قبولا لأنه لا يوقظ النائم.
- ✓ وقال البعض إذا حان وقت الصلاة ينادى لها ببوق، وهذا الاقتراح أيضا لم يلق قبولا لأن اليهود يستخدمون البوق وينبغي تفرد وتميز الأمة الإسلامية عن غيرها.
- ✓ وقال آخرون يدق ناقوس وهذا الاقتراح كذلك رفض لأنه فيه تقليد للنصارى.
- ✓ اقترح بعض الصحابة أنه إذا حان وقت الصلاة ينادى لها بشعار إسلامي خاص، فقبل هذا الرأي بشكل مبدئي لأصالته الفكرية المؤمنة ولتحقيقه للغرض وهو الدعوة للصلاة وإعلام الناس بدخول وقتها، ويصفه أبو هريرة رضي الله عنه بقوله: "ما رأيت احد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صل الله عليه وسلم".

**4- الاهتمام الإنساني بالفرد:** وفي ذلك فإن الرسول صل الله عليه وسلم المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، حيث وصفه القرآن الكريم بالرحمة في قوله تعالى: «وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين» [الأنبياء الآية: 107]، حيث كان رسول الله صل الله عليه وسلم يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقه من الالتفات إليه والعناية به، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله<sup>(1)</sup>.

#### سادسا: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادة التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة ومن بين هذه التحديات ما يلي:

1. **المنافسة:** يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية ومن ثم أصبح على كل المنظمات تهيئة نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادة التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتميمته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.
2. **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادة الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج

(1) حسني سعيد خلف، نفس المرجع السابق، ص ص33، 34.

التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادة الادارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

3. **اتخاذ القرار في عالم متغير:** إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي امام القيادات الإدارية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي امام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: مدخل مفاهيمي للقائد التحويلي

**أولاً: تعريف القائد التحويلي:** ومن تعاريف القائد التحويلي ما يلي:

- 1- ان القائد التحويلي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالانجاز العالي وبالتقدم وبالتنمية الذاتية<sup>(2)</sup>.
- 2- ان القائد التحويلي يلهم المنظمة بالتغيير للأحسن ويتميز هذا النوع من القيادة بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لإثبات كفاءتهم الشخصية، عن طريق تشجيعهم على القيام بالأعمال بأنفسهم<sup>(3)</sup>.
- 3- يتميز القائد التحويلي بالجاذبية العالية وقدرته على إيصال الرؤية المستقبلية للمنظمة بوضوح للتابعين وتحفيزهم فكريا لتحقيق أهداف متميزة<sup>(4)</sup>.
- 4- والقائد التحويلي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة، انه قائد إجرائي معزز ومقوي، فهو قائد اجرائي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي ويؤدوا

(1) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص ص30، 31.

(2) سيد الهواري، "القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21"، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص47.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص347.

(4) Marlane c. Steinwart, jennifer A,Ziegler, "Remembering Apple C EO steve jobs as a(transformational leader) implication for pedagogy", journal of leadership Education, V ol 13,I 2,2014, p55

عملهم بأحسن ما يمكن من التميز<sup>(1)</sup>.

5- القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية أو الذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، كما أن القائد التحويلي يظهر تأثيرا مثاليا أو اهتماما خاصا بالتابعين ويستثيرهم عقليا ويحفزهم ويلهمهم<sup>(2)</sup>.

ثانيا: الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي (التقليدي):

يلخص الجدول الموالي أهم هذه الفروقات:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي (التقليدي):

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.
الأهداف المستقبلية	رؤيته ثابتة متطلعة إلى التغيير الواجب للوضع الراهن.	تنشق من الوضع القائم دون أحداث تغييرات جوهرية.
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل.	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم.
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في العمل المخاطر.	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما حدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية.	معايير سلوكية تقليدية.
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسيس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل	قلة الوضوح في وضع الأهداف وعدم

(1) معن محمود أحمد العياصرة، مرجع سابق، ص53.

(2) بلال خلف السكارنه، "القيادة الإدارية الفعالة"، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص360.



وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	القيادية التأثيرية.	
قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية.	أساس القوة ومصدرها
البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.	العلاقة بين القائد والتابعين

المصدر: بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص425-426.

### ثالثاً: خصائص القائد التحويلي

- 1- يتمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة.
- 2- له وظيفة حضارية ينقل الأفراد من حوله نقلة حضارية.
- 3- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.
- 4- يتمتع باحترام من الآخرين، ويحبون أن يقلدوه<sup>(1)</sup>.
- 5- ذو جاذبية خاصة في شخصيته.
- 6- يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات.
- 7- يتصف بالديمقراطية<sup>(2)</sup>.

### رابعاً: أنواع القادة التحويلين

إن القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي، إحداث تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع وكذلك في قيم واتجاهات التابعين، وبناء عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في أوقات الأزمات وفي الهيئات المضطربة والمتقلبة، وكذلك لأنه يبحث على أساليب جديدة للعمل وعن فرص لمواجهة الخطر.

ولقد قام Burns بالتفرقة بين نوعين أساسيين من القادة التحويلين وهما:

- 1- **القائد التحويلي المصلح:** وهو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة، وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.

(1) حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسنين العجمي، "الإدارة التربوية"، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص252.

(2) محمد حسنين العجمي، "الإدارة والتخطيط التربوي"، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص202.

2- القائد التحويلي الثوري: هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة، فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإلى إحداث حركة نهضة شاملة للتغيير الوضع الحالي بالكامل<sup>(1)</sup>.

### خامسا: مهام القائد التحويلي

تحدد مهام القائد التحويلي في الآتي:

1. تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود: فالقائد يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين في جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم، والأهداف المشتركة بينهم، وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه الأتباع كذلك، وقد تتشكل لهم من المنهج الذي يحملونه، وقد تبدأ الرؤية بصورة هلامية تتضح مع الأيام وتبلور مع تطور الأحداث ومع الحوار والمشاركة، وتشير الدراسات إلى أن تشكيل الرؤية هو أهم عناصر القيادة التحويلية.
2. إيصال الرؤية للأتباع: فلا قيمة لرؤية مهما كنت رائعة ومرغوبة إذا لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية، وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها<sup>(2)</sup>.
3. تطبيق الرؤية: فالقائد الذي يسعى للحصول على احترام الأتباع وتفاعلهم معه لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها ويطبقها، إذ لم يعد مقبولا أن يعيش القائد في برج عالي ويحدث أتباعه عن المستقبل والآمال والأحلام، بل المفروض من القائد أن يعيش بين الأتباع ويتأكد من تطابق كل الاعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ<sup>(3)</sup>.
4. رفع التزام الأتباع اتجاه الرؤية: بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه ويطبقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها، ويتم ذلك عبر التشجيع والتذكير وإشراك الأتباع في تشكيل

(1) أحمد صادق محمد الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص22.

(2) طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، "صناعة القائد"، ط7، دار الإبداع لنشر والتوزيع، الكويت، 2011، ص108، 109.

(3) عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص221

الرؤية واتخاذ القرار، وعبر كونه القدوة الصالحة التي يكون لها دور كبير في تحفيز الأتباع على الالتزام بالأهداف والرؤى المنظمة وتكون القيادة التحويلية أكثر فعالية عند:

- ✓ تأسيس المنظمات.
- ✓ فترات الانتقال والتغيير والتحول.
- ✓ المصائب والكوارث والأزمات<sup>(1)</sup>.

(1) عامر عوض ، نفس المرجع سابق ، ص221.

## المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً لكونها الوسط البيئي الذي تقوم فيه المنظمات، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تظفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد هوية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

## المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

## أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها:

- أ. مفهوم الثقافة التنظيمية: لقد وردت للثقافة التنظيمية عدة تعاريف وفيما يلي سيتم عرض بعضها:
- يرى هوفستد أن الثقافة التنظيمية هي " البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى" (1).
  - وتعرف أيضاً "على أنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما" (2).
  - وتعرف أيضاً " أنها مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالاً شاملاً يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أدائهم لأعمالهم" (3).
  - و يعرف شين الثقافة التنظيمية بأنها "الظاهرة الديناميكية التي تحيط بنا في جميع الاوقات والتي تكون باستمرار نشأت عن طريق تفاعلاتنا مع الآخرين، ومجموعة الهياكل والإجراءات والقواعد والمعايير التي تواجه وتفيد السلوك" (4).
  - و عرفها موريس تيفينات بأنها "موروث المؤسسة من المعارف، وطرق التصرف والتفكير المشتركة" (5).

(1) عبد الله بريدي، " اتفاق في السلوك التنظيمي، (ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض)"، مجلة التدريب والتقنية، العدد 71، 2005، ص 2.

(2) بلال خلف السكارنة، " الابداع الاداري" ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 331.

(3) حسين احمد الطراونة وآخرون، " نظرية المنظمة " ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 293.

(4) Boniface c. Madu, " organisation culture as driver of competitive advantage ", Journal of Academic and Business Ethics ,v ol 5, 2011,p 4.

(5) عبد الرزاق الشحادة وآخرون، " الجودة والتميز في منظمات الاعمال"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 113.

- وكذلك تعرف على أنها "القيم المشتركة بين جميع مكونات التنظيم" (1) .
  - وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها "منظومة من القيم والتقاليد وقواعد العمل التي يشترك فيها كل العاملين بصورة واضحة ومميزة في المنظمة الخاصة والعامة" (2) .
  - وتعرف أيضا أنها "هي مجموعة المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة والتي اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي والتي اثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على اساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل" (3) .
  - و تعرف أيضا "هي منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في ادراكها والتعبير عنها والإيمان بها كل أفراد التنظيم بغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري" (4) .
  - و تعرف أيضا على "أنها مجموعة معقدة من القيم، و المعتقدات والرموز التي تحدد الطريقة التي تمارس بها المنظمة عملها" (5) .
  - و تعرف كذلك على أنها "هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد" (6) .
- وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة ، والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشترك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة (7) .

#### ب / أهمية الثقافة التنظيمية: ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:

- 1) بناء احساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الاصول العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الاداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

(1) محمد الصرفي، "التطوير التنظيمي"، ط1، دار الفكر الجامعي لنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007، ص 207.

(2) سعد غالب ياسين، " الادارة الالكترونية وافاق تطبيقها العربية"، بدون طبعة، الادارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص 261.

(3) بلكبير بومدين، "دراسات ميدانية في إدارة الأعمال"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2013، ص 17.

(4) سندهس خوين رضوي، " الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)" ، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص 7.

(5) Muzainah mansor , Mahamed tayb , "an empirical examination of organizational culture , job stress and job satisfac " , International Journal of Business and Social Science , v ol 1, No 1, 2010, P 82 .

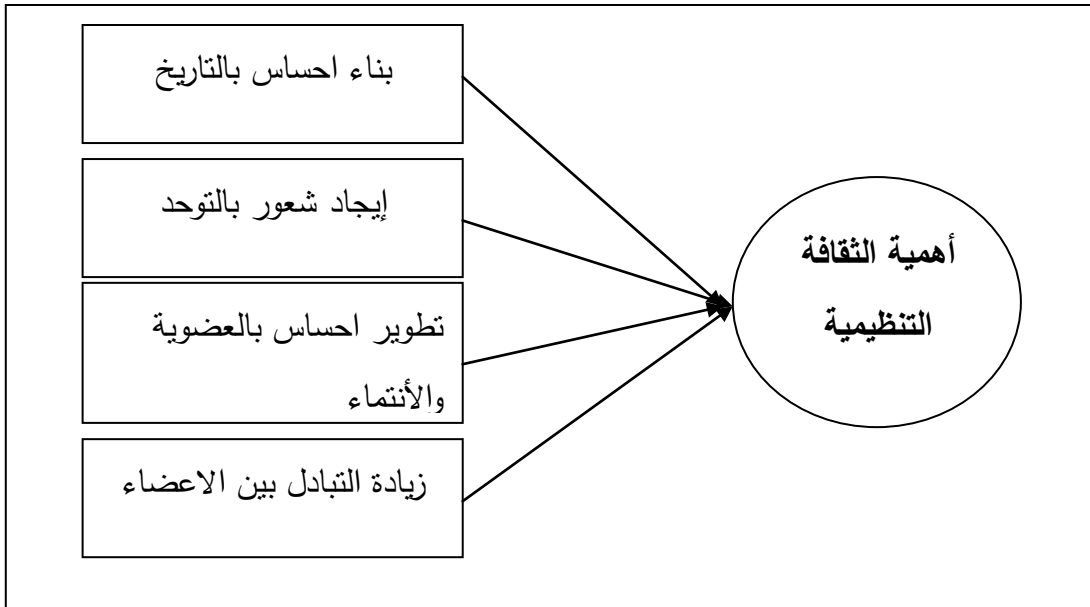
(6) أسامة الفراج ، " نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد1، المجلد 27، 2011، ص 157.

(7) أمل مصطفى عصفور، " قيم ومعتقدات الأفراد واثرها على فعالية التطوير التنظيمي"، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية و الادارة، مصر، 2008، ص 47.

- (2) إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير للأداء المتميز.
- (3) تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- (4) زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الادارات المختلفة والجماعات<sup>(1)</sup>.

و نلخص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات منظور كلي"، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن ، 2013، ص 317.

#### ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالاتي:

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة ، نفس المرجع السابق ، ص 316.

1. **ثقافة إنسانية:** باعتبار الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل والناطق <sup>(1)</sup> الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف، والحقائق والإدراك، والمعاني، والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم <sup>(2)</sup>.
2. **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، والجانب السلوكي ( عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والأطعمة وما إلى ذلك).
3. **الثقافة نظام متكامل:** فهي يكونها، كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس اثره على باقي مكونات النمط الثقافي <sup>(3)</sup>.
4. **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من اجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ، ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة ،وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق تفاعل هذه العناصر والخصائص.
5. **الثقافة نظام مكتسب ومتغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل انها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
6. **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ،ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر <sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> ناصر دادي عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية"، بدون طبعة، دار المحمدية العامة لنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 107.

<sup>(2)</sup> حمد بن فرحان الشلوي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين" رسالة ماجستير في العلوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 210.

<sup>(3)</sup> مصطفى محمود أبو بكر، " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، بدون طبعة، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 407.

<sup>(4)</sup> مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص

### ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية:

و يقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية، فثقافة المنظمة تحوي على عدة مكونات والتي تتمثل فيما يلي:

1. **القيم التنظيمية:** تعني القيم أنها قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن<sup>(1)</sup>.
- تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال: عدم قبول الرشوة، المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت.
2. **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية أداء المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي<sup>(2)</sup>.
3. **الاعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.
4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي النفسي ، الذي تم بين الموظف والمنظمة ويكون غير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين ، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم متطلبات الفرد العامل النفسية والاقتصادية<sup>(3)</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

**أولاً: أدوات بناء الثقافة التنظيمية:** تنتقل قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين بواسطة الوسائل التالية:

1. **الروتين:** فهو من يتم من خلاله تحديد كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم داخل المنظمة، ومع من هم خارج المنظمة، وهو أول ما يتعلمه الموظف عندما يلتحق بالعمل لديها، ونستطيع القول أن الروتين هو

(1) محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص312.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص266.

(3) بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص157.



الشكل الظاهري للثقافة، حيث يتكون من خلاله قيم المنظمة واتجاهاتها، وعلى سبيل المثال نجد أن الروتين الذي تغرسه المؤسسة العسكرية يتناول تنظيم حياة الأفراد اليومية، بدءاً من وقت الاستيقاظ من النوم ومروراً بكافة المهام والفعاليات المطلوب أداؤها<sup>(1)</sup>.

2. **اللغة:** وهي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة<sup>(2)</sup>، حيث أن اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

3. **الرموز:** هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني، مثل شعار المؤسسة أو عملها، اسمها التجاري، وكذلك تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى التي تحمل معاني ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها<sup>(3)</sup>.

أو هي مختلف التعبيرات الإيمانية أو الحركية التي تستخدم في الاتصال وتشكل عنصر رئيسي وهام في حياة المنظمة<sup>(4)</sup>.

4. **القصص والأساطير:** القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي خليط من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، أما الأسطورة أو الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقابل لحدث معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة<sup>(5)</sup>.

5. **الأبطال:** هم الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بأداء أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير، ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة<sup>(6)</sup>.

(1) حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص 297.

(2) وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، "إدارة الاستراتيجية المفاهيم... العمليات"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 152.

(3) حسين حريم، "إدارة المنظمات"، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 263.

(4) سيد محمد جاء الرب، "إدارة الأبداع والتميز التنافسي"، بدون طبعة، مطابع الدار الهندسية للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 190.

(5) وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص 152.

(6) صالح مهدي محسن العماري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 127.

6. **الطقوس:** ويقصد بها تلك الأحداث والاحتفالات المتكررة التي يقوم بها أفراد المؤسسة ، والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة لتحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن افكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المؤسسة (1).

والشكل الموالي يلخص أهم أدوات بناء الثقافة التنظيمية:

### الشكل رقم (1-4) أدوات بناء الثقافة التنظيمية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، نفس المرجع سابق، ص153

### ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية:

توجد للثقافة التنظيمية أنواعا متعددة فهي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن أبرز هذه الأنواع نجد:

1. **الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع أفراد المنظمة (2)، وهي تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقواعد في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، كما يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تكون ذات قيمة في تشكيل الفريق أو الجماعة، ويكون فيها جميع الأعضاء لديهم نفس الاهداف، ومن ثم العمل معا لتحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا والدافعية والولاء التنظيمي، ويتبين من ذلك أن هناك عاملان أساسيان يحددان مدى قوة للثقافة التنظيمية يتمثلان في مدى الاجماع على نفس القيم من جهة ، وشدة التمسك أعضاء المنظمة بهذه القيم والمعتقدات من جهة أخرى (3).

(1) محمدي رشيد، هيشر سميرة، "تحقيق الأنصاف بالمؤسسة و دورة في تحسين بيئة العمل (حول تسير الموارد البشرية التنوع، الاخلاقيات و الأنصاف نظرة حول ممارسات تسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية) " ، الملتقى الوطني الثالث ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014، ص5.

(2) أحمد يوسف دودين، " منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والادارة " ، ط1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 58.

(3) نور الدين بوعلي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء التنظيمي سطييف" مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 15، 2014، ص 154.

2. **الثقافة الضعيفة:** هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها<sup>(1)</sup>.
3. **ثقافة التعاطف الإنساني:** يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة وتتميز بأن العاملين يتعاطفون مع بعضهم في العمل ويحترمون بعضهم بعضا ويقدرن الإنجازات ويشعرون بالانتماء<sup>(2)</sup>.
4. **ثقافة الدور:** وهي ثقافة تنظيمية تغرس قيم الاحترام وطاعة أصحاب أدوار ومراكز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي، وهو أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية، حيث يشكل الخبراء والمختصون مصدرا للقوة، وكذا الأمر فيها يتعلق بنظرة المجتمع للطبيب والمحامي والعالم فكل هؤلاء يشغلون مناصب وأدوارا مهمة، فنطيع صاحب الدور لدوره وليس لشخصه أو اسمه ويقوم كل مستوى إداري برفع تقريره إلى المستوى الذي يعلوه، وهذه الثقافة غير مرنة تماما، بحيث لا تساعد على التكيف مع التغيرات.
5. **ثقافة القوة:** هي ثقافة منظمة يعمل فيها شخص أو مجموعة أفراد يمتلكون قوة وتأثيرا كبيرين ويطبعه جميع العاملين ويحبونه، وهذا النوع أوضح ما يكون في المنظمات صغيرة الحجم التي لا تمتلك قوانين عمل وإجراءات إدارية معقدة وغالبا ما نلمسها في المنظمات التي حققت نموها في ظل شخص قوى متسلط، لهذا يتم تنفيذ العمل من منطلق احترام وحب هذا الشخص، كما يمكن أن نلمس هذه الثقافة في المؤسسة العسكرية التي تعتبر الطاعة والانضباط مؤشرا لنجاحها أولا وقبل أي عامل آخر، لذلك يشبه الهيكل التنظيمي فيها نسيج العنكبوت<sup>(3)</sup>.
6. **الثقافة الداعمة:** تتسم الثقافة الداعمة بالتعاون والتماسك الذي يؤدي إلى العمل بروح الفريق والعدالة والتعاون والقيم العالية، والتناسق الكبير والدعم المتواصل والعلاقات الاجتماعية الجيدة، كما أنها ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية في العمل<sup>(4)</sup>.
7. **الثقافة الأكاديمية:** الأكاديمية هي المكان لتحقيق طموحات الأفراد الراغبين في تحقيق التطور المهني من خلال تحقيق التميز في شغل كل وظيفة يلتحقون بها، و تقوم المؤسسات التي تنتشر بها هذه الثقافة

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 412.

(2) بسام ابو حشيش، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بادارة المعرفة في جامعة الاقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة العلوم

الإنسانية، العدد 1، المجلد 25، 2011، ص 122.

(3) حسين احمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص 294.

(4) سامي فياض العزاوي، "ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والاسس والتطبيقات"، بدون طبعة، الادارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2009، ص

- باستقطاب الخريجين الجدد ثم تسعى إلى تنمية قدراتهم في مجموعة من المجالات الوظيفية المترابطة وتعتبر IBM ، وكوكاكولا أمثلة عن المؤسسات التي تسود بها ثقافة الأكاديمية.
8. **ثقافة النادي:** تركز هذه الثقافة على قيم التوافق والولاء والانتماء، تمثل اعتبارات السن والخبرة والمكانة الوظيفية مفاتيح هامة في ظل ثقافة النادي وعلى عكس من ثقافة الأكاديمية، فإن ثقافة النادي تسعى إلى تدعيم الخبرات العامة وليس التخصصية، ومن أمثلة المؤسسات التي تطبق هذه الثقافة دلتا للطيران والمؤسسة الأمريكية Bank of America (1) .
9. **ثقافة السلطة:** تؤكد على وجود مصدر رئيسي للسلطة التي تمارس الرقابة ، ووجود قواعد قليلة وإجراءات بسيطة وسيود مناخ تنافسي وتوجه بالسلطة.
10. **ثقافة الفرد:** يعتبر الفرد هنا هو بؤرة الاهتمام، والهدف من المؤسسة هو خدمة الفرد وإشباع حاجاته (2) .
11. **ثقافة القبلية:** تمتاز ثقافة القبلية بالرسمية واللامركزية وتوجيه المنظمة فيها نحو الداخل ويسود التماسك والمشاركة والعمل مع جماعات محددة، والإحساس بالعائلة الواحدة والانتماء مع وجود جو مفعم بالإحترام المتبادل، ويمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقتي، 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 الثقافة القبلية تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل (3) .
12. **ثقافة الفريق:** في ظل التطورات الحالية ، و تعدد منظمات الأعمال فإن حل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائماً ، ويصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمراً حيويًا، ومن أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق والمشاركة من جانب المديرين التنفيذيين ، و أيضا تفويض السلطة ويؤثر التصميم الجيد للفريق على ابداع أعضاء الفريق في العمل وتحفيزهم على حل المشكلات المتنوعة

(1) جمال الدين المرسي ، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 31.

(2) رضا إبراهيم المليجي، "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، ط1، عالم الكتب لنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 187.

(3) عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني " قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء" مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 4، المجلد 12، 2010، ص 46.

بطريقة صحيحة<sup>(1)</sup>، وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الشعور بالعضوية، روح العائلة، التسلسل القبلي، التماسك والانسجام والتماسك<sup>(2)</sup>.

13. **الثقافة البيروقراطية:** وفي هذه الثقافة تحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسقا بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات بشكل هرمي وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام<sup>(3)</sup>.

14. **ثقافة فريق كرة القاعدة:** وتستند هذه الثقافة إلى تدعيم الابتكار وتحمل المخاطر والمبادرة في التصرفات وتجذب هذه الثقافة الأفراد الموهوبين من مختلف الاعمار والخبرات، والذين يتم مكافأتهم وفقا للأداء أو الناتج، ومن أمثلة المؤسسات التي تطبق ثقافة فريق كرة القاعدة المؤسسات المهنية عموما ومؤسسات الإعلان ومؤسسات البحوث ومصممي البرامج الجاهزة مثل Microsoft.

15. **ثقافة الحصن أو القلعة:** تركز هذه الثقافة بعكس النوعية السابقة على تدعيم البقاء والاستمرار في مجال الأعمال، وعلى الرغم من أن المنظمات التي تسود بها ثقافة الحصن لا توفر أمانا وظيفيا للعاملين بها، إلا أنها قد تكون مجالا مناسباً لأولئك الذين يعشقون التحدي واكتساب الخبرات الجديدة ومن أمثلة المؤسسات التي تسود بها ثقافة الحصن الفنادق ومؤسسات النفط<sup>(4)</sup>.

16. **ثقافة تطويرية:** تتسم خصائص هذه الثقافة بالتعامل بالمعلومات البديهية من إبداع وابتكار ونفاد البصيرة، مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول على الموارد لغرض النمو، كما في الجامعات ومراكز التطوير<sup>(5)</sup>.

17. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات<sup>(6)</sup>.

(1) سيد محمد جاد الرب، "إدارة الأعمال الدولية"، ط2، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2010، ص 517.

(2) إحسان دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 614

(3) فؤاد علي العاجز، محمود عبد المجيد عساف، "الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة و علاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ

الجودة (حول الجودة في التعليم العام كمدخل للتميز)"، المؤتمر التربوي الثالث، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 13.

(4) جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص31.

(5) سامي فياض العزاوي، مرجع السابق، ص 103.

(6) إيهاب فاروق مصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة

غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 21.

18. **ثقافة مهنية:** خصائص مشتركة لأعضاء مهنة أو تجارة، مثلًا ثقافة الاطباء والمهندسين، تكون هذه المجتمعات متماثلة في تعليمها وأسلوب عملها ومنهج تفكيرها، والأعراف، والالتزام، فهم يتقاسمون الولاء بين المنظمة والمهنة<sup>(1)</sup>.

### ثالثًا: مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة:

1. **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>(2)</sup>.

2. **ثقافة النشاط/ الصناعة:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما، نجدها معتقدة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة)، أي هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلًا: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليًا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلًا<sup>(3)</sup>.

3. **ثقافة المنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل، والناجمة من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، ومن تعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم

(1) نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2009، ص 36.

(2) عيسوي وهيبية، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار"، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 27.

(3) إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم ALGAL، وحدة EARA بالمسيلة"، رسالة ماجستير في علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 24.

ببعضهم البعض إضافة إلى الاطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة والذي من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانس لدى الأفراد، مما يمكنهم من الالتزام بتنفيذ سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

#### أولا: وظائف الثقافة التنظيمية :

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

1. تزويد المنظمة والعاملين فيها بالاحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منهم<sup>(2)</sup>.
- حيث تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية للمنظمة فلها صفات وملامح وهوية محددة وبمرور الزمن يصبح العاملون منتمين إلى هذه الصفات والملاح والهوية إلى درجة ظهور ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية ويؤدي الشعور بالمواطنة إلى أداء أفضل.
2. الالتزام بأهداف المنظمة: تزيد الثقافة التنظيمية من قوة انتماء العاملين إلى منظماتهم والتزامهم بأهدافها وما تود أن تحققه من رسالة واستراتيجيات ومشروعات وبرامج، فحينما يشعر العاملون بأنهم منتمون إلى منظماتهم، فهم على استعداد لمساعدتها في تحقيق اهدافها<sup>(3)</sup>.
3. تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فنثقافة المنظمة تعتبر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما<sup>(4)</sup>.

(1) محمد غالب المطيري، "مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2013، ص 35.

(2) أسعد أحمد محمد عكاشة، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Patel في فلسطين "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، 2008، ص 23.

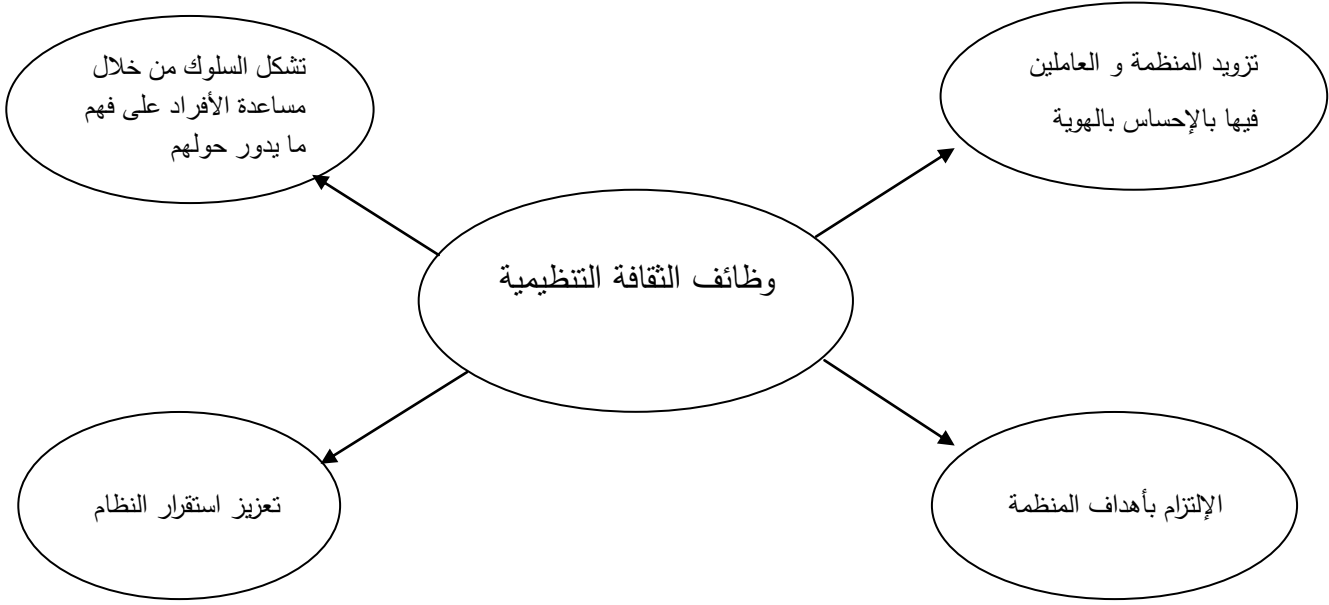
(3) احمد ماهر، "التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 436.

(4) حسين حريم، " إدارة المنظمات"، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، ص 260 .

وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ أي الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل<sup>(1)</sup>.

و تتضح وظائف الثقافة التنظيمية في الشكل الآتي:

### الشكل رقم (1-5) يوضح وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع حمد بن فرحان الشلوي، مرجع سابق ، ص 13.

### ثانياً: العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

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

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- الخصائص الوظيفية ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافأة والحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

(1) حسين حريم، نفس المرجع سابق، ص 261



- الاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الاخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة وأخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى اخلاقيات المجتمع<sup>(1)</sup>.

(1) بوزيد الزميساء ، "دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الحفظ العقاري بباتنة"، رسالة ماستر في تسيير موارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 15.

### المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية

بما أن القيادة التحويلية هي ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، حيث نجد أن القائد التحويلي يتميز بقدرته على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية وهذا بدوره يعمل على بناء ثقافة تنظيمية تسود فيها الثقة والاحترام المتبادل والمشاركة والإبداع والإبتكار وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

#### المطلب الأول : أثر القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية:

توجد علاقة وطيدة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، فالقيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم للرؤية الجماعية وأهدافها مع توسيع مداركهم للنظر بما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية لأجل المصالح العامة للمنظمة.

وبما أن الثقافة التنظيمية تنبثق من قيم المنظمة، والقيم هي المرجع الأساسي لضبط السلوك في إطار العلاقات الاجتماعية والأعراف السائدة في المنظمات، ومن ثم فإن قيم القادة التحويليين أو الأفراد الذي يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة تشكل شخصية وهوية المنظمة، فكل الأشخاص الذين يؤدون أدوار قوية في المنظمة يشتركون في نفس القيم الأساسية<sup>(1)</sup>.

حيث توصف القيادة التحويلية بأنها عملية تحفيز التابعين من خلال الإيحاء بالقيم الأخلاقية والمثل العليا، فيمتلك القائد التحويلي القدرة على توضيح الأهداف المستقبلية للمنظمة<sup>(2)</sup>، باستخدام الرؤى المشتركة والقيم المشتركة لرفع التابعين إلى مستويات التفكير والتحفيز والروح المعنوية من خلال دفع المرؤوسين إلى مضاعفة الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.

<sup>(1)</sup> عواطف حريبي، "تأثير القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش-بسكرة" رسالة ماجستير في التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 ص54.

<sup>(2)</sup> محمد مفضى الكساسبة وآخرون، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، المجلد 5، 2009 ص29.

فالقائد التحويلي يسعى لبناء ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة بيئة ملائمة للإبداع والابتكار وطرح الأفكار في ظل جو مفعم بالمشاركة وبث روح التعاون وتعزيز قيم التغيير وتطوير المهارات، وهذا يرفع من عزيمة أداء الأفراد لتطوير منظماتهم<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: دور القيادة التحويلية في إدارة الثقافة التنظيمية

يمكن القول أن القائد التحويلي في المنظمة له دور حاسم في وضع الرؤية حول ثقافة مثالية سوف تتحرك المنظمة نحو تحقيقها، والقائد أيضا لديه مسؤولية تخصيص المهام والواجبات وهيكل المنظمة وتوزيع المصادر المادية والمالية، فإذا كانت المنظمة تستخدم سياسات الموارد البشرية والأنظمة والبرامج كوسائل تثبيت ثقافية، فإن قائد المنظمة ينبغي أن يشترك في إعادة تصميم تلك البرامج والسياسات، لأن القادة هم فقط الذين لديهم السلطة للإقرار مثل هذه الإستراتيجية.

حيث تظهر أعمال أوتشي، و بيترز وترمان وآخرين حقيقتين مهمتين:

الأولى: أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تختلف عن غيرها من الثقافات.

الثانية: أن هذه الثقافات التنظيمية المختلفة من الممكن أن تؤثر على أداء المنظمات.

ووفقا لهذا الملاحظات أصبح تركيز واهتمام قادة المنظمات يتمحور حول كيفية الإدارة الأفضل لثقافات منظماتهم، وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى عنصرين يمكن التركيز عليهم لإدارة الثقافة التنظيمية هي:

1/ الاستفادة من الثقافة الموجودة.

2/ تعليم الثقافة التنظيمية.

**1/ الاستفادة من الثقافة الموجودة:** نلاحظ أن الكثير من القادة ليسوا في مكانة تؤهلهم لاستحداث الثقافة التنظيمية وذلك بالرغم من أنهم يعملون في منظمات تتمتع بقيم ثقافية بالفعل، وبالنسبة لهؤلاء القادة فإن الموضوع الرئيسي في إدارة الثقافة التنظيمية لديهم هو كيفية الاستخدام الأمثل للنظام الثقافي الموجود بالفعل، وأن تغيير سلوكيات المرؤوس داخل الثقافة يكون أسهل وأسرع من تغيير التاريخ والعادات والقيم الموجودة بالفعل.

(1) عبد الله مهدي العمري، "تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص122.

ومن أجل الاستفادة من النظام الثقافي الموجود ينبغي على القادة أن يدركوا بصورة كاملة قيم الثقافة وما هي السلوكيات والأعمال التي تؤكد عليها هذه القيم.

أن الإدراك الكامل لقيم المنظمة ليس سهلا ومع ذلك فهو يشمل على أكثر من قراءة عما تعتنقه المنظمة، فالقادة ينبغي أن يطور الفهم العميق لكيفية عمل القيم التنظيمية في المنظمة وهو الفهم الذي لا يأتي إلا من خلال الخبرة وبمجرد تحقيق هذا الفهم، فإنه من الممكن استخدامه في تقييم آراء الآخرين في المنظمة، أن صياغة القيم التنظيمية من الممكن أن تكون مفيدة في إدارة سلوكيات الآخرين، وعلى سبيل المثال نفترض أن مرؤوسا في منظمة لديها قيمة ثقافية تؤكد على الالتزام بالنشاط الأصلي، فإذا كان هذا المرؤوس يطور إستراتيجية عمل تتضمن الانتقال إلى صناعة أو نشاط جديد، فإن القائد الذي يدرك ويؤمن بهذه القيمة الثقافية للمنظمة، بدلا من مناقشة ذلك المرؤوس في أن إستراتيجية العمل الذي اقترحها فاشلة اقتصاديا أو ضعيفة التصور فإنه يشير مباشرة إلى قيمة المنظمة التي تحت على الالتزام بالنشاط الأصلي.

حيث أن كبار المديرين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم من الممكن أن يوصلوا هذا الفهم إلى الأفراد في مستوى الإداري الأقل وبمرور الوقت عندما يبدأ هؤلاء المديرين في المستويات الإدارية الأقل في فهم وقبول ثقافة المنظمة، فأنهم يتطلبون مراقبة مباشرة أقل ويصبح فهمهم لقيم المنظمة الذي يوجه صنعهم للقرار<sup>(1)</sup>.

## 2- تعليم الثقافة التنظيمية "التنشئة الاجتماعية" :

إن التنشئة الاجتماعية التنظيمية هي العملية التي يكتسب العاملون من خلالها ثقافة المنظمة التي ينتمون لها، ويتبادلوا معرفتهم وفهمهم لهذه الثقافة مع الآخرين، كما أن العاملين يتم تنشئتهم في المنظمات اجتماعيا تماما مثلما تتم التنشئة الاجتماعية للأفراد في المجتمعات، أي أنهم يعرفون بمرور الوقت ما هو مقبول، وما هو غير مقبول في المنظمة، وكيفية توصيل مشاعرهم، وكيف يتعاملون مع الآخرين وهم يكتسبون ذلك من خلال الملاحظات، والجهود الذي يبذلها القادة من أجل إيصال هذه المعلومات لهم.

بالنسبة للعديد من العاملين فإن برامج التنشئة الاجتماعية لا تغير بالضرورة قيمهم ولكنها تجعلهم أكثر إدراكا لاختلافات بين القيم الشخصية وقيم المنظمة وتساعدهم على تطوير وسائل التوافق مع وجود الاختلافات.

تتنوع الآليات التنظيمية التي من الممكن أن تؤثر على التنشئة الاجتماعية للعاملين في المنظمة، ولعل من أهم هذه الآليات التنظيمية التي من الممكن أن تؤثر على التنشئة الاجتماعية للعاملين في المنظمة "القدوة"

(1) عبد الله مهدي العمري، نفس المرجع السابق، ص123.

التي يراها العاملون الجدد على سلوك رؤسائهم، فمن خلال ملاحظة هذه النماذج يطور العاملون الجدد ويرسمون القمص التي يمكن أن يستخدمونها في توجيه أفعالهم، فعندما تكون حاجة إلى اتخاذ القرار، فمن الممكن أن يتساءل الموظف، ما الذي سيفعله رئيسه في العمل في مثل هذا الموقف، لكن ذلك لا يعني أن التدريب الرسمي، ونشرات المؤسسة، وبيانات المؤسسة عن ثقافة المنظمة ليست مهمة في عملية التنشئة الاجتماعية، ومع ذلك يبدو أن هذه العوامل تدعم عملية التنشئة الاجتماعية التي تعتمد على الملاحظة الدقيقة من الأفراد لأفعال الآخرين<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث : مهارات القائد التحويلي وبناء الثقافة التنظيمية

القيادة هي في الأصل مصدر للمعتقدات والقيم التي تكون الأفراد والمجموعات وتحكم تعاملهم مع المشاكل الداخلية والخارجية، فمجرد اقتراح القادة لافتراضات معينة في العمل، وعملوا بها المرؤوسين فإنها ستصبح تدريجيا افتراضات مشتركة من خلال تقاسمها بين الموظفين.

لذلك فإن للقادة التحويليين دور كبير في بناء الثقافة التنظيمية، حيث أن القائد التحويلي يتبنى القيم المساعدة التي سوف يتبناها الموظفين بكل سهولة، فمن المهم أن يمتلك القائد مهارات القيادة التحويلية المطلوبة، حتى يصبح قدوة أو كنموذج للموظفين في المؤسسة، وعلى العكس من ذلك فإن كان القائد ذو شخصية وسلوكيات مضطربة فتتأثر الثقافة التنظيمية من هذه الاضطرابات وفي هذه الحالة سيلحق ضرر بجو العمل وتصبح على الموظفين تحقيق الأهداف المشتركة.

وبشكل عام فإن القادة التحويليين هم الذين يمكنهم بناء ثقافة ملائمة للمنظمة ومساعدة للموظفين على الاستغراق في هذه الثقافة ودفعهم إلى تثبيتها في المنظمة.

فدور القيادة في خلق ثقافة يكاد يكون واقعا لا جدال فيه من الناحية النظرية التنظيمية وهذا ما اكده شين(1985) الذي أشار أن المنظمات لا تتشكل عن طريق الخطأ، بل هي موجهة نحو هدف معين ثم بناءه انطلاقا من التناسق بين أهداف مجموعة أفراد، وأضاف (شين، 1985) أن عملية تشكيل الثقافة هي عملية إنشاء مجموعة قيم مشتركة على الرغم من وجود بعض الاختلافات بين أعضائها، ومن هنا فتميل كل مؤسسة للمرور بأربع خطوات لبناء ثقافة تنظيمية هي :

1. شخص ما (المؤسس) لديه فكرة لإنشاء مؤسسة جديدة.

(1) عبد الله مهدي العمري، نفس المرجع السابق، ص124

2. يجمع المؤسس مجموعة أفراد آخرين والذين يشتركون مع المؤسسة في الهدف والرؤية.
3. تبدأ مجموعة المؤسسين العمل بتناسق لإنشاء منظمة عن طريق جمع الأموال والحصول على براءات الاختراع وتحديد مكان او فضاء للعمل.
4. ضم مجموعة أخرى من الأفراد إلى المنظمة وتبدأ عملية بناء تاريخ مشترك، إذا بقيت مجموعة مستقرة إلى حد ما، ولها خبرات لتعلم مشتركة وكبيرة، وبالتالي سوف تتبنى تدريجيا افتراضات مشتركة لنفسها حول محيطها وكيفية العمل من أجل البقاء والنمو (1).

#### المطلب الرابع : الدراسات السابقة

سوف نعرض في هذا المطلب الدراسات السابقة التي تناولت جوانب الموضوع، والتي تمثلت فيما يلي :

#### أ / الدراسة المتعلقة بالقيادة التحويلية

تعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع القيادة التحويلية بطريقة مباشرة أو دراسة أحد أبعادها أهمها:

دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي، بعنوان أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، أجريت الدراسة في سنة 2012، تمثلت أهداف الدراسة في الكشف على أثر القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الشركات التأمين الأردنية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج وهي كالاتي :

- ◀ أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإعتبارات الفردية، الإستنارة الفكرية، التمكين ) في شركات التأمين مرتفعة.
- ◀ أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا.
- ◀ أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين الأبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

(1) sinem Aydogdu ,Baris Asikgil," the effect of transformational leadership on organizational culture: an application in pharmecual industry ", interntional review of management and marketing , vol 1,No 4,2011 ,p 68

دراسة محمد كريم، بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة الإسلامية بغزة، سنة 2010، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج وهي كالآتي :

- ◀ توجد ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
  - ◀ احتل عنصر الجاذبية (التأثير المثالي) من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى، بينما احتل عنصر الاستشارة الفكرية المرتبة الرابعة.
  - ◀ توفر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.
- دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، أجريت هذه الدراسة في 2011، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج وهي كالآتي :

- ◀ أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي المتعلق بالتأثير القائم على القدوة وبالمثالية بدرجة عالية.
- ◀ أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي المتعلق بالحافز الإلهامي بدرجة متوسط.
- ◀ أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي المتعلق بالاستشارة الفكرية بدرجة متوسط.

#### ب / الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

عيساوي وهيبية، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ولاية بشار، أجريت هذه الدراسة سنة 2012، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج وهي كالآتي :

◀ أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.

◀ أن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديه.

◀ تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية.

أسعد أحمد محمد عكاشة، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات paltel في فلسطين، اجريت هذه الدراسة سنة 2008، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج وهي كالآتي :

تطرقت هذه الدراسة لكافة عناصر الثقافة التنظيمية لتقدم منظومة متكاملة عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel، وهذا ما يميزها عن باقي الدراسات السابقة، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تجاوزت حدودها المؤسسة حدود قطاع غزة بل شملت حدود الدراسة، كافة دوائر شركة الاتصالات على مستوى فلسطين، وتميزت أيضا الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها قدمت صورة متكاملة عن طبيعة وأهمية الأداء الوظيفي، نظرا لدوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية، ودوره الفاعل في تنمية وتطوير أداء الشركة.

إيهاب فاروق مصباح العاجز، دراسة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، أجريت هذه الدراسة سنة 2011، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج وهي كالآتي :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وكانت هذه العلاقة طردية، وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن هذه العلاقة ترجع إلى أن القيم التنظيمية السائدة في الوزارة :

◀ تعمل على توجيه سلوك الموظفين للتفاعل مع أنظمة العمل الإلكتروني.

◀ تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة تتناسب بيئة العمل الإلكتروني.



يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وكانت هذه العلاقة طردية، وبناءاً على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن هذه العلاقة ترجع إلى أن المعتقدات التنظيمية السائدة في الوزارة :

◀ مثلت وجود قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وأعمالهم ضمن بيئة العمل الإلكتروني القائم على دقة الأداء وسرعة الانجاز.

◀ شعور الموظفين بأن عملهم الإداري التقليدي الورقي قد تحول إلى نظام عمل إلكتروني، مما يعزز قناعتهم بإنقالهم إلى أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وكانت هذه العلاقة طردية، وبناءاً على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن هذه العلاقة ترجع إلى أن الأعراف التنظيمية السائدة في الوزارة:

◀ دعمت الموظفين وشجعتهم على التكيف مع التطورات التكنولوجية، التي استحدثت في بيئة عملهم , مما يساعد على سرعة اندماجهم في بيئة العمل الإلكتروني.

◀ ألزمت الإدارة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة والتي يحتاجونها لدعم وتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وكانت هذه العلاقة طردية، وبناءاً على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن هذه العلاقة ترجع إلى أن التوقعات التنظيمية السائدة في الوزارة :

◀ رغبة الموظفين إلى استكمال أنجاز المتبقي من مهامهم الوظيفية , خارج أوقات الدوام الرسمي بالدخول إلى بيئة عملهم إلكترونياً من خلال الانترنت.

◀ شجعت الموظفين على أن يبادرون ذاتياً بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة منهم في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية المرتبطة بأعمالهم.

### ج/ الدراسة المتعلقة بكل من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية

عبد الله مهدي العمري، دراسة بعنوان تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أجريت هذه الدراسة سنة 2008، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج وهي كالآتي :

توصل الباحث، من خلال تحليل آراء عينة الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بنمط القيادة السائد في الشركات موضع الدراسة ودورها في تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية، هذه النتائج يمكن استعراضها، من خلال محورين، هما:

\_ المحور الأول: مدى توافر نمط القيادة التحويلية في شركات البترول.

\_ المحور الثاني: دور القيادات في إدارة الثقافة التنظيمية في شركات البترول.

وفيما يلي عرض لهذه النتائج بشيء من الدراسة والتحليل.

المحور الأول: مدى توافر نمط القيادة التحويلية في شركات البترول:

سعى الباحث، من خلال هذا المحور إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية في الشركات

الثلاث موضع الدراسة، وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في هذا الصدد.

أولاً: ارتفاع درجة رضا المبحوثين عن الأساليب التي تتبعها قيادات الشركة في التعامل مع العاملين، حيث أكد

43.9% من إجمالي المبحوثين رضاهم التام عن هذه الأساليب، بينما أوضح 42.7% رضاهم إلى حد ما

عن هذه الأساليب، في حين لم تتجاوز نسبة غير الراضين عن هذه الأساليب 8.9% فقط. وبسؤال الأفراد الذين

أبدوا عدم رضاهم عن الأساليب التي تتبناها قيادات الشركة وعن أسباب ذلك، أوضحوا أن تركيز هذه القيادات

ينصب على الاهتمام بالعمل والاعتماد على الأساليب الرسمية والسلطة في التعامل مع العاملين، ومحدودية الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات العاملين بالإضافة إلى محدودية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعدم اهتمام هذه القيادات بمشاركة العاملين في الأنشطة الاجتماعية.

ثانياً: في محاولة لتحديد مدى توافر نمط القيادة التحويلية في شركات البترول موضع الدراسة، قام الباحث بصياغة 40 عبارة مقسمة على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية والتي حددها باس Bass وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الإنسانية، وطلب من الباحثين اختيار إحدى الإجابات الخمس المناظرة لكل عبارة والتي تبدأ بموافق تماماً، وتنتهي بعبارة لا أوافق نهائياً .

مما سبق يمكن صياغة فرضيات الدراسة ونموذجها فيما يلي:

#### ▪ فرضيات البحث:

كانت صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في أنواع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل -بسكرة-.

والتي تندرج تحتها الفرضيات الفرعية الآتية:

H<sub>1</sub>: يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في ثقافة الفريق لمؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل -بسكرة-.

H<sub>2</sub>: يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في ثقافة القبيلة لمؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل -بسكرة-.

H<sub>3</sub>: يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في الثقافة البيروقراطية لمؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل -

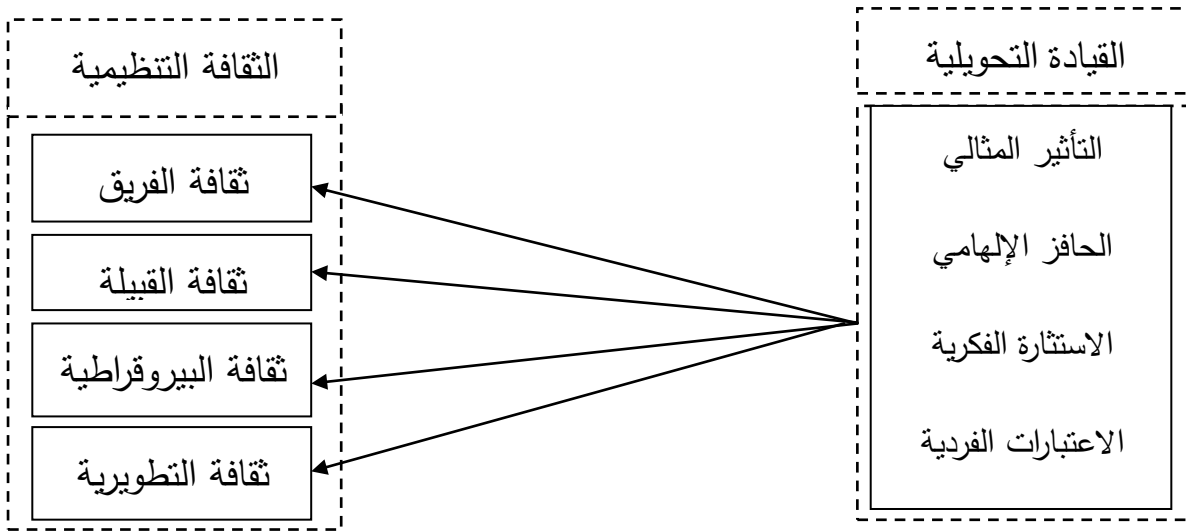
بسكرة-.

H<sub>4</sub>: يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في الثقافة التطويرية لمؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل -بسكرة.

▪ نموذج البحث:

يمكن التعرف على النموذج المقترح للبحث ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-6): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التطرق للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وذلك من خلال توضيح الإطار النظري للقيادة التحويلية في المبحث الأول عن طريق تحديد مفهوم القيادة، ومن ثم تطرقنا للقيادة التحويلية وبسط مفهومها ومآلها من أهمية بالغة واهتمام كبير من طرف الباحثين لأنها تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفعالية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين القائد التحويلي ومرؤوسيه، وذلك من خلال ممارسة القائد التحويلي للتأثير المثالي والحافز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية، وكذلك أن من أهم ما يميز القيادة التحويلية عن غيرها هي قدرتها على التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، أن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وأبرزها الثقافة التنظيمية باعتباره الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكانتها في الصدارة.

أما المبحث الثاني فقد خصصناه للثقافة التنظيمية حيث يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي منظومة من القيم والمعتقدات و الافتراضات الأساسية التي تتبناها المنظمة وهي تعتبر الفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء وتختلف الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من قوة إلى ضعيفة حسب درجة تمسك العاملين بها، وبما أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، وبهذا الصدد قمنا في هذا المبحث بالتعرف عليها من خلال مفهومها ومكوناتها ومستوياتها ووظائفها، حيث نجد أن الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض.

أما في المبحث الثالث قمنا بربط وإعطاء العلاقة بين كل من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وبما أن تعتبر ممارسة أسلوب القيادة التحويلية عملية حساسة لبناء المنظمات والمؤسسات من خلال تشاركية الرؤى وتوزيع المهام القيادية لبناء ثقافة تنظيمية تسود فيها قيم التعاون والثقة والاحترام المتبادل بين كل من القائد والمرؤوسين.

وعلى ضوء ما تم دراسته في هذا الفصل سنحاول إسقاط ما تطرقنا إليه في الإطار النظري من خلال تطبيق دراسة عملية على المؤسسة محل الدراسة.

# الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

## تمهيد:

بعد التقديم لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل ENICAB -بسكرة-، إن هذه الدراسة المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مثله مثل أي بحث علمي، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تبرير الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة مبسطة وواضحة، ومن ثم عرض النتائج وتفسيرها، لذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي:

**المبحث الأول: منهجية الدراسة****المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة****المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة**

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

من أجل القيام بالدراسة التطبيقية والتأكد من فرضيات الدراسة فقد تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة-، لإجراء الدراسة الميدانية و التأكد من صحة الفرضيات، وسيتم التعرف على منهجية الدراسة وأدوات التحليل وعينة الدراسة من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: أسلوب الدراسة:

#### أولاً: تصميم الدراسة:

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبتدئ والعمليات العقلية التي تقوم بها ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها<sup>(1)</sup>، حيث أن المنهج البحثي المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي إذ يهدف إلى شرح الموضوع المراد دراسته بحيادية وموضوعية دون تدخل الباحث، حيث يتسم المنهج الوصفي بالواقع لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة و تفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، وهذه الدراسة عبارة عن بحث كمي باعتبار أن جميع البيانات الأولية التي تم جمعها حولت إلى شكل رقمي تحرياً للدقة والوضوح والتبسيط.

#### ثانياً: استراتيجية الدراسة:

توجد خمس استراتيجيات أساسية للبحوث في العلوم الإنسانية هي التجارب، الاستطلاعات، تحليل الأرشيف، الاعتماد على البيانات التاريخية، ودراسة الحالة.

وتعد أحسن طريقة لمعرفة ما هي الاستراتيجية التي يمكن استخدامها هو تحديد نوعية سؤال الدراسة (Rydberg & Lyttinen, 2005)، حيث إنه في ظل الدراسات الوصفية، نجد أن الطريقة الشائعة للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس هو الاستطلاع survey، الذي يناسب حالة جمع البيانات في فترة زمنية واحدة ويكون الهدف من السؤال هو التقدير (تحديد ما هي المتغيرات المستقلة التي تقدر متغير أو مجموعة متغيرات تابعة)، ويعد

(1) محمد محمد قاسم، "المدخل إلى مناهج البحث العلمي"، ط1، دار النهضة العربية لنشر والتوزيع، بيروت، 1999، ص52.



الاستطلاع تقنية يتم من خلالها جمع البيانات من عينة من الأفراد خلال استخدام أداة الاستبيان مثلما تم استخدامه في الدراسة الحالية.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها:

في هذا المطلب يتم التعرف على كل من مجتمع الدراسة أي التعرف على المؤسسة، ومن ثم سوف نتعرف على عينة الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة فيها.

### أولاً: مجتمع الدراسة:

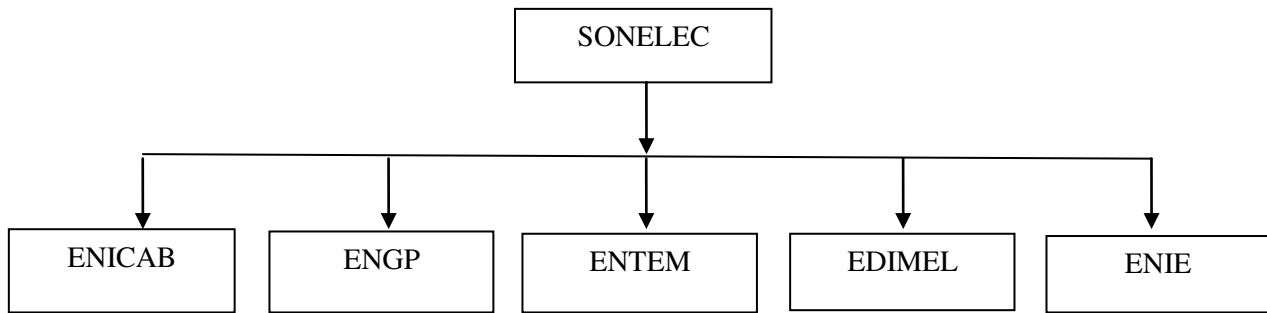
يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، ونقصد بمجتمع الدراسة تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو أحداث موضوع الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة- والذي بلغ عددهم حسب إحصائيات سنة 2015 إلى 700 عامل.

### ثانياً: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة-

1/ نشأة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB -بسكرة-: لإرساء قاعدة صناعية متينة في إطار إستراتيجية التنمية المنهجية غداة الإستقلال، وبغرض خلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية، وتلبية احتياجات السوق الوطنية أسست المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية SONELEC بقرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969، و أوكلت لها مهمة بعث صناعة كهربائية إلكترونية محلية.

وفي إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية العشرين 1970-1980 وطبقاً لمرسوم رقم 242/80 الصادرة بتاريخ 4 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة العمومية الإقتصادية، تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية (الشركة الأم) في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات موضحة في المخطط التالي:

شكل الرقم (1-2): المؤسسات التي نشأت عن المؤسسة SOWELEC



المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة

**ENIE:** المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية، بموجب المرسوم 320/83 بتاريخ 1983/10/23 ومقرها بسدي بلعباس.

**EDIMEL:** المؤسسة الوطنية لصناعة العتاد الكهربائي، بموجب المرسوم 21/83 بتاريخ 1983/01/01 ومقرها بالعاصمة.

**ENGB:** المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات، بموجب المرسوم 22/83 بتاريخ 1983/01/01 ومقرها بسطيف.

**ENIEM:** المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية، بموجب المرسوم 19/83 بتاريخ 1983/01/01 ومقرها بتيزي وزو.

**ENICAB:** المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل، بموجب المرسوم رقم 20/83 ومقرها العاصمة ، وتشرف على ثلاث وحدات إنتاجية ألحقت بها بموجب مرسوم 27/83 وهي:

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة والمختصة بصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية، ذات الضغط المنخفض والمتوسط.
- وحدة واد السمار بالحراش وهي مختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية.
- وحدة بسكرة، والتي تنتج الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها، ذات الضغط المرتفع، المتوسط والمنخفض.

حيث انبثقت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية وحدة بسكرة بموجب مرسوم وزارة التخطيط والتنمية الصناعية رقم 119/IE.DGPDI، الصادرة بتاريخ 02 فيفري 1977، الذي ينص على تحويل إنشاء هذه المؤسسة من مدينة عين تموشنت إلى مدينة بسكرة تحت رقم 61410901، إنطلقت أشغال إنجاز وحدة بسكرة في فيفري 1980 تطبيقا لمخطط الخماسي 1980-1984، بغطاء مالي يقدر بـ1520 مليون دج، ونتيجة لعدم كفاية الإمكانيات المالية والتكنولوجية لإنجاز مثل هذا المشروع الضخم، قامت مؤسسة SONELEC آنذاك بإبرام حوالي 34 عقد مع عدة مؤسسات أجنبية ووطنية منها:

❖ **المؤسسات الأجنبية:** تمثلت مساهمتها في إنجاز المشروع نسبة 40% وهي:

✓ SKET: شركة ألمانية تقوم بعملية تركيب الآلات.

✓ SOGELERES: شركة فرنسية مكلفة بإعداد الهياكل القاعدية.

✓ VENGOTTE: شركة بلجيكية مختصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

✓ IMPORT/INVEST: شركة يوغسلافية تقوم بعملية تركيب الآلات.

❖ **المؤسسات الوطنية:** تمثلت مساهمتها في إنجاز المشروع بنسبة 60% وهي:

✓ GENISIDER: مختصة في إنجاز الأعمال الهندسية.

✓ SNMETAL: مهتمة بإعداد وتركيب الأعمدة.

✓ ENEL: إهتمت بإعداد الأجهزة الكهربائية.

✓ BATIMENTAL: وهي مختصة في أعمال البناء.

✓ ENPSNICVAPU: مهتمها الطلاء والدهن.

✓ ENMGP: وهي مختصة في أعمال النجارة.

✓ ENITEC: مهتمها التكييف والتهوية.

في نهاية شهر ديسمبر 1997 تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة ووفقا للمرسوم المؤرخ في 1998/01/01، انفصلت وحدة بسكرة عن المؤسسة الأم (المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل) بالعاصمة بقرار من الشركة العمومية HOLDING، لتصبح مؤسسة صناعة الكوابل - ENICAB-BISKRA.

## 2/ تعريف المؤسسة:

مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، المساهم الرئيسي الآن هي الدولة الأجنبية وذلك بنسبة 70%، حيث في ماي 2008، تم خصصة مؤسسة صناعة الكوابل حيث تم بيع 70% من الأسهم إلى مجموعة جنرال كابل GENERAL CABEL ، وهي شركة إسبانية متخصصة في صناعة الكوابل لها عدة فروع عبر العالم، أما 30% المتبقية من الأسهم بقيت تحت تصرف شركة مساهمات الدولة، وبذلك يصبح الإسم الجديد للمؤسسة "مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة -".

حيث المقر الإجتماعي للمؤسسة يقع بالمنطقة الصناعية ببسكرة، وهي تقع غرب مدينة بسكرة تتربع على مساحة 42 هكتار تشتمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن، أما الجزء الباقي والذي يقدر بـ30 هكتار هو عبارة عن مساحة حرة تضم مواقف للسيارات ومختلف المعدات ومساحات خضراء يستعمل جزءا منها كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج تام الصنع.

كما أن المؤسسة تمثل أهم مشغل لليد العاملة في ولاية بسكرة، وهذا يفسر بمستوى النشاط وتعدد العمليات والورشات الإنتاجية، الشيء الذي يمنح للمؤسسة دورا إجتماعيا هاما.

### 1. الطاقة الإنتاجية للمؤسسة:

تقدر الطاقة الإنتاجية الإبتدائية للمؤسسة بـ28000 طن، ولكن الطاقة الإنتاجية تغيرت الآن و إزدادت بشكل كبير وذلك لأسباب تكنولوجية وإقتصادية وتنافسية بحتة بالإضافة إلى الطلب المتزايد على منتجات هذه الأخيرة.

حيث تقوم مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة- بإنتاج العديد من المنتجات بمختلف أنواعها منها الخاصة بالتجهيزات المنزلية وأخرى صناعية وتتمثل في:

- كوابل منزلية: تقدر بـ129 نوع، وتوترها 250-750 فولط.
- كوابل صناعية: يوجد 70 نوع، ضغط 100-600 فولط.
- كوابل ذات ضغط متوسط ومنخفض.

كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة بهدف توظيف الكوابل، وكذلك شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكومبود مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها في إطار توسيع نشاطها.

2. الموارد البشرية:

بما أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، حيث يعتبر أصل من أصول المؤسسة التي تعتمد عليه لضمان مكانة تنافسية رائدة في السوق، وذلك فإن المؤسسة تعمل على الحفاظ على مواردها البشري وتطويره من خلال البرامج التدريبية، وعلى العموم، فإنه بلغ عدد عمال المؤسسة إلى غاية 2015/03/31 بـ 700 عامل وذلك وفق الإحصائيات التالية:

الجدول (1-2): وضعية عدد العمال في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة- من سنة

2010 إلى 2015

السنوات	عدد العمال
2010	908
2011	915
2012	843
2013	847
2014	742
2015	700

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة

3. الزبائن والتوزيع:

إن المؤسسة تمثل مكانة خاصة في تلبية طلبات الزبائن الأساسيين الجزائريين الذين يستعملون الكوابل الكهربائية منهم:

- شركة كهريف KAHRIF
- شركة سونلغاز SONELGAZ بجميع فروعها
- قطاع المحروقات وكذلك المزارعين المعتمدين للمؤسسة بالإضافة إلى مجموعة من المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها كما تعمل المؤسسة على إكتساب مكانة في السوق العالمية وللمؤسسة شبكة من الموزعين بعدد 13 منتشرين في كامل أنحاء الوطن وهي تعمل على توسيعها مستقبلا.

#### 4. مراحل الإنتاج:

- مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.
- مرحلة الظفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك.
- مرحلة العزل: وهي عملية تغليف الأسلاك.
- مرحلة التجميع: وهي عملية ظفر الأسلاك وهي معزولة.
- مرحلة التسليح أو التذريع: وهي عملية تليف لشريط واقى يحمى الكوابل من الضغوط الخارجية.
- مرحلة الغليف: وهي آخر عملية وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقي.

#### 5. أهم المواد الأولية: وتتمثل في:

- سلك النحاس.
- سلك الألمنيوم.
- المواد الكيماوية المكونة للغلاف.

#### 6. سياسة الجودة للمنتوج:

منذ 1999 شرعت المؤسسة في وضع وتأسيس سياسة خاصة بجودة المنتج وذلك عبر تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تصل بها إلى التحكم الكلي في نوعية المنتج، وبالفعل فلقد وصلت المؤسسة إلى الحصول على علامة جودة "الإيزو 9001" لسنة 2008، وهي الآن تكثف مجهوداتها من أجل البقاء على علامة الإشهاد و تطوير نوعية منتوجاتها والإستجابة لكل الطلبات كما ونوعاً وكيفاً.

#### 7/ الشراكة مع GENERAL CABLE:

منذ ماي 2008 دخلت مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في شراكة مع GENERAL CABLE بنسبة 70% وتعتبر هذه المؤسسة أكبر المؤسسات العالمية في هذا المجال وبهذا تأمل مؤسسة صناعة الكوابل في تطوير آدائها كما ونوعاً وكذلك إقتحام السوق العالمية مع المحافظة على الريادة في تغطية احتياجات السوق الوطنية.

### 3/ الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي<sup>(1)</sup> لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- يعكس مختلف العلاقات الموجودة بين المصالح والدوائر والمديريات والمديرية العامة، ويوضح طرق التسيير وتوزيع السلطات والمسؤوليات في كافة المستويات الإدارية، وهو يتشكل من عدة مديريات كالتالي:

#### ❖ المديرية العامة:

تقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق بين المؤسسة بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

- مساعد الرئيس العام للشؤون القانونية والمنازعات: يهتم بالمنازعات وحل النزاعات الداخلية بين العمال والإدارات الخارجية بين المؤسسة ومورديها أو زبائنها.
- مساعد الرئيس العام لضمان النوعية: مهمته إنابة المدير العام في حالة غيابه.
- رئيس مشروع المعلوماتية: وتتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات لمراقبتها وتقييمها ومعرفة النقائص، ويعد هذا الفرع من الفروع الناشئة لدى المؤسسة وذلك لمواكبة التطورات السريعة على مستوى المحلي والدولي.
- مساعد المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات: يهتم هذا المساعد بمراقبة سير العمل على تحقيق الدقة، والإلتزام في تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها للمحافظة على أصول المؤسسة وممتلكاتها.
- مساعد المدير العام لمشروع ب و ك: يتجلى دوره في السهر على عملية إنتاج PVC .
- السكرتارية (الأمانة العامة): تعتبر حلقة وصل بين باقي الأقسام والمديريات فهي تقوم بتنشيط وترقية المؤسسة نظرا لعلاقتها المباشرة مع المدير العام، ومن بين مهامها (الإستقبال الجيد والمعاملة الحسنة، تنفيذ قرارات المسؤول الأول في المؤسسة، الرد على المكالمات الهاتفية والمراسلات، إستعمال الآلي).
- وتندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات هي:

#### أولاً: المديرية التقنية:

تعتبر أكبر المديريات، مهمتها الرئيسية هي تسيير عملي للإنتاج.

<sup>(1)</sup>أنظر إلى الملحق رقم (1) الخاص بالهيكل التنظيمي.

ثانيا: مديرية الشراء:

تقوم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات ونشير إلى أن هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية التجارية وتضم ثلاث مصالح:

- ✓ مصلحة الشراء والعبور.
- ✓ مصلحة تسير مخزون قطاع الغيار.
- ✓ مصلحة تسير مخزون المواد الأولية.

ثالثا: مديرية التقنية والتجارية:

هي ذات طابع تجاري وتضم دائرتين كما يلي:

1/ دائرة تسير المنتج النهائي

2/ دائرة التسويق

رابعا: مديرية المالية والمحاسبة:

تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبية بحيث تعطي صورة واضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للوحدة الإقتصادية

خامسا: مديرية الموارد البشرية والوسائل:

تقوم هذه المديرية بمتابعة الحركة اليومية للعمال، وتوفير الشروط الحسنة للعاملين (الترقية، الإنتقاء، التكوين...الخ)، كما تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح، وكذلك تأمين محيط عمل من المخاطر.

4/ أهمية المؤسسة محل الدراسة:

إن إنجاز مؤسسة ضخمة مثل مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة- يعتبر إنجاز جد مهم بالنسبة للإقتصاد الوطني حيث تستعمل منتجاتها في ميادين الصناعة وكهرباء الأرياف وكهرباء العمارات والمنازل والإنارة العمومية وغيرها، فإننتاجها لمختلف الكوابل الصناعية ذات التوتر العالي والمتوسط الهوائي



والكوابل المنزلية، يغطي نسبة كبيرة من الإحتياجات الوطنية فهي الممول الوحيد للكثير من المؤسسات وبعض الخواص عبر كامل التراب الوطني.

إن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية منذ إنشائها، زيادة على انها تلب الكثير من الإحتياجات في مجال الكوابل الكهربائية، فقد أعطت دفعا كبيرا لتنمية الدولة خاصة في مجال إنتاجها للكوابل الكهربائية وذلك لتخفيف من التبعية للخارج فهي تنتج أي نوع من الكوابل الكهربائية حسب المواصفات التي يحددها الزبون، وأي كمية إذا توفرت المواد الأولية وهذه الميزات العالمية مكنتها من التحصل على شهادة الجودة العالمية (ISO 2002) في جوان 2001 من طرف المنظمة الدولية للمعايير.

#### 5/ أهداف المؤسسة محل الدراسة:

- 1- البقاء كمورد رئيسي ضمن قطاع النشاط لكي تحظى بالإشراف الدولي.
- 2- تخفيض نسبة إستيراد الكوابل وتلبية حاجيات السوق.
- 3- إدخال التكنولوجيا الجديدة في ميزان صناعة الكوابل الكهربائية.
- 4- إرضاء العملاء والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم وضمن وفائهم.
- 5- الحفاظ على شهادة الإيزو والزيادة التحكم في مقاييس الجودة.
- 6- القضاء على التبعية الاقتصادية.
- 7- المساهمة في تحسين الميزان التجاري للدولة.
- 8- تخفيض التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية.
- 9- زيادة التنويع في تشكيلة منتجاتها.

#### ثالثا: عينة الدراسة:

إن العينة تشكل مجموعة جزئية من تلك الأفراد أو الظواهر أو الأحداث التي تشكل مجتمع الدراسة، فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، وقد اعتمدنا طريقة العينة الميسرة في اختيار عينة البحث البالغ عددها 50 عامل، حيث تم توزيع الاستبيان على أي موظف يمكن الوصول إليه وهذا نظرا لتكاليف الجهد والوقت، حيث أن أكثر عيوب هذا النوع من العينات هو التحفظ في عملية تعميم النتائج، وبناءاً عليها تم توزيع

50 استبياناً عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، وقد تم استرداد منها 44، إلا أنه تم إلغاء 3 منها، وذلك لأن إجابات العمال لم تكون كاملة لكل الأسئلة، حيث حددت الصالحة منها بـ 41 استبيان صالحة للتحليل.

رابعاً: حدود الدراسة: حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات الموضوعية والزمنية والمكانية والبشرية.

أ/الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على نمط قيادي واحد وهو القيادة التحويلية، كما ركزت على بعض أنواع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة الجزائرية بدل من التركيز على مكونات الثقافة التنظيمية.

ب/ الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2015/2014

ج / الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-

د/الحدود البشرية: تضمنت الدراسة عينة ميسرة بلغ عددها 41 عامل في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة-.

### المطلب الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### أولاً: أدوات جمع البيانات:

عند استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

#### أ. البيانات الأولية:

تم الاعتماد في موضوع بحثنا بصورة أساسية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على عمال المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرعها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي " الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، spss.v20 ( Statistical Package for Social Sciences )، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية بالرغم من أنه انشأ أصلاً لهذا الغرض، حيث يستطيع SPSS قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات ليستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال، وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً للباحث المبتدأ والخبير على حد سواء.

ويعرف الاستبيان على أنه "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث معين عن طريق إعداد مجموعة من الأسئلة حول موضوع بحث معين يتم تعبئته من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيه"<sup>(1)</sup>، ويعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً لاسيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية أين يتم التعامل مع متغيرات نوعية لا يمكن قياسها إلى من خلال تفكيكها إلى مجموعة أبعاد ثم مجموعة مؤشرات<sup>(2)</sup>.

### ب. البيانات الثانوية:

تم الحصول على المعطيات من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية وكذلك الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

### ثانياً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبيان حول " دور القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية " ، حيث تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

✓ القسم الأول: وهو القسم الخاص بالمعلومات الديمغرافية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى التنظيمي للوظيفة، سنوات الخبرة).

✓ القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحور الدراسة، ويتكون من جزئين:

الجزء الأول المتعلق بالمتغير الأول وهو القيادة التحويلية ويحتوي على 17 عبارة، أما الجزء الثاني فيتعلق بالثقافة التنظيمية ويحتوي على 16 عبارة وقد تم استخدام مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان وذلك كما هو موضح فيما يلي:

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

(1) أحمد حسين الرفاعي، "مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية"، ط5، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 181.

(2) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "منهجية البحث العلمي"، بدون طبعة، دار إثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص104.

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخامسي كالآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

### ثالثا: صدق الأداة:

يعد صدق الأداة من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمدها الدراسة، وتكون هذه الأداة صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، أما الثبات فهو عبارة عن الاتفاق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى.

❖ **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من صياغة فقرات الاستبيان، التي تم تبنيها من دراسات سابقة، في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر "بسكرة"، والذي يقدر عددهم بـ 5 محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستبيان وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية، وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم 3، والاستبيان النهائي في الملحق رقم 2.

❖ **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات حيث يجب أن تفوق كل قيمه 0.7 .

### رابعا: ثبات اداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى، تحت نفس الظروف والشروط، ويقاس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، إذ أكد Rosemary R. Gliem ( and Joseph A. Gliem سنة 2003 أنه إذا كان المعامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.70 فهذا مؤشر جيد لثبات الأداة ويكون مقبولا كلما كان هذا المعامل أكبر أو يساوي 0.50.

الجدول رقم (2-2): يوضح معاملات الثبات والصدق لمحاور الإستبيان

البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	صدق المحك
التأثير المثالي	4	0.924	0.961
الحافز الإلهامي	5	0,956	0.977
الاستئارة الفكرية	4	0,901	0.949
الاعتبارات الفردية	4	0,923	0.960
ثقافة الفريق	4	0,744	0.862
ثقافة القبيلة	4	0,680	0.824
الثقافة البيروقراطية	4	0,611	0.781
الثقافة التطويرية	4	0,625	0.790

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات ssps

من خلال الجدول رقم (2-2) نلاحظ أن قيم معامل الثبات تتراوح بين 0.611 و 0.956 لكل أبعاد النموذج وهذه القيم جيدة ومقبولة في نفس الوقت وتدل على ثبات أداة الدراسة لأن المعامل ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0.05.

#### خامسا: الأساليب الإحصائية

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب ومن خلال برنامج SPSS.V20 تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

1. جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة والمتوسط العام لكل بعد.

3. اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات أداة الدراسة.
4. معامل الصدق: لقياس صدق العبارات.
5. الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة
6. تحليل التباين للإندجار: لإختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة .
7. تحليل الإندجار الخطي البسيط : لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع .

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث والتعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية "مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة-" فإن هذا المبحث يهدف إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

##### أولاً : تحليل البيانات الشخصية

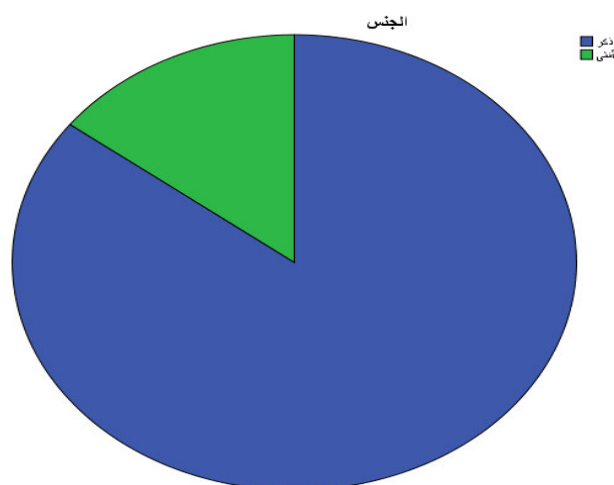
1. الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة حسب الجنس: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.

#### الجدول رقم (2-3): خصائص العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	نكر	35	85.4
	أنثى	6	14.6
	المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (2-3): خصائص العينة حسب الجنس



المصدر: بناء على مخرجات spss

من خلال جدول رقم (2-3) والشكل رقم (2-3) نلاحظ أن مانسبته 85.4% من أفراد العينة المستقصين كانوا ذكورا ، أما نسبة الإناث 14.6%، وهذا يشير أن مجتمع محل الدراسة مجتمع ذكوري، و يعود هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة.

## 2. الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة حسب العمر:

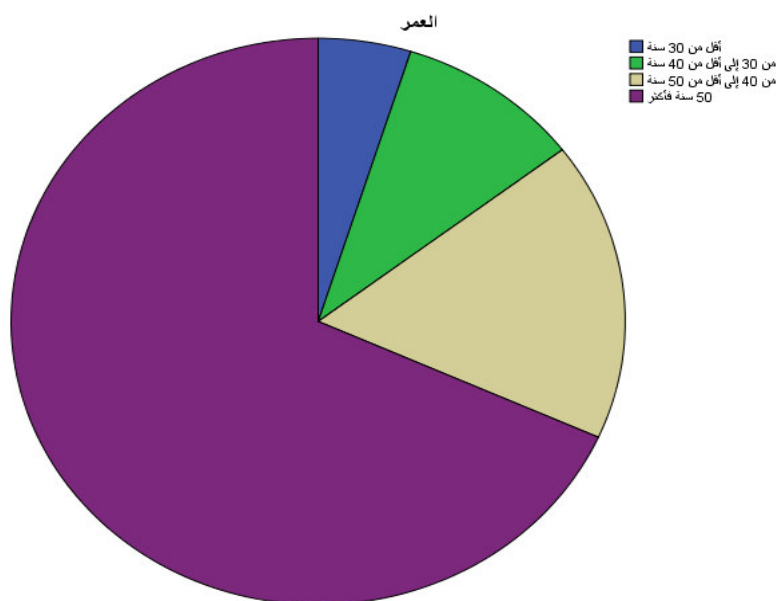
يبين الجدول رقم (2-4) خصائص العينة محل الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم (2-4) خصائص العينة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
العمر	اقل من 30 سنة	2	4.9
	من 30 الى اقل من 40 سنة	4	9.8
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	7	17.1
	من 50 سنة فأكثر	28	68.3
	المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة حسب العمر



المصدر: بناء على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (2-4) والشكل (2-4) أن ما يعادل 4.9 % من المستجوبين على الاستبيان أعمارهم تتراوح ما بين أقل من 30 سنة ، ونسبة 9.8% كان عدد الافراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فكانت نسبتهم مساوية إلى 17.1 %، في حين يمثل الأفراد المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 فأكثر ما نسبته 68.3 % وهذا مايدل على أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم من فئة الكهول.

### 3. الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :يبين الجدول رقم (2-5)

خصائص العينة محل الدراسة حسب المؤهل العلمي .

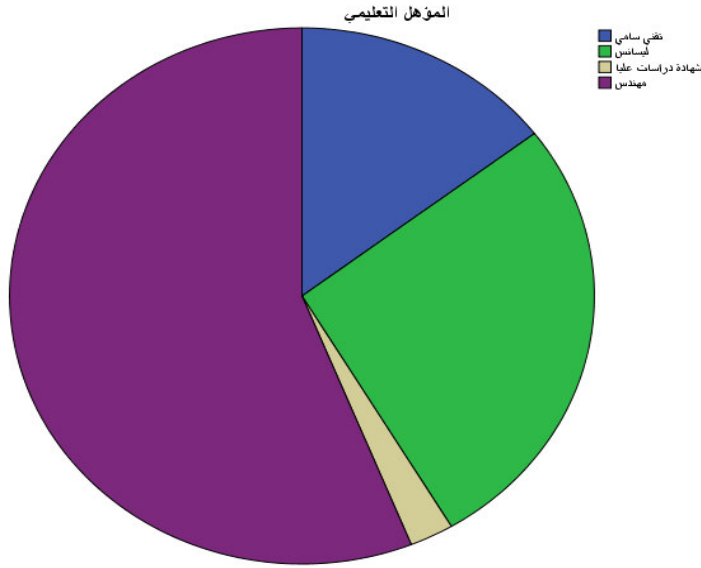
الجدول رقم (2-5): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	تقني سامي	6	14.6
	ليسانس	11	26.8
	شهادة دراسات عليا	1	2.4
	مهندس	23	56.1
	المجموع	41	100%



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (2-5) والشكل (2-5) يشكل الموظفون ذوي المؤهل العلمي تقني سامي نسبة 14.6% ، أما المتحصلين على شهادة الليسانس فيمثلون بنسبة 26.8% فقط من عينة الدراسة، أما الموظفين الحاملين على شهادة دراسات عليا بنسبة 2.4% يكاد يكونوا منعدمون، أما بنسبة 56.1% فهي تمثل نسبة الموظفين الحاملين شهادة مهندس، وهي تعتبر أعلى نسبة وذلك لطبيعة عمل المؤسسة.

#### 4. الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوظيفة :

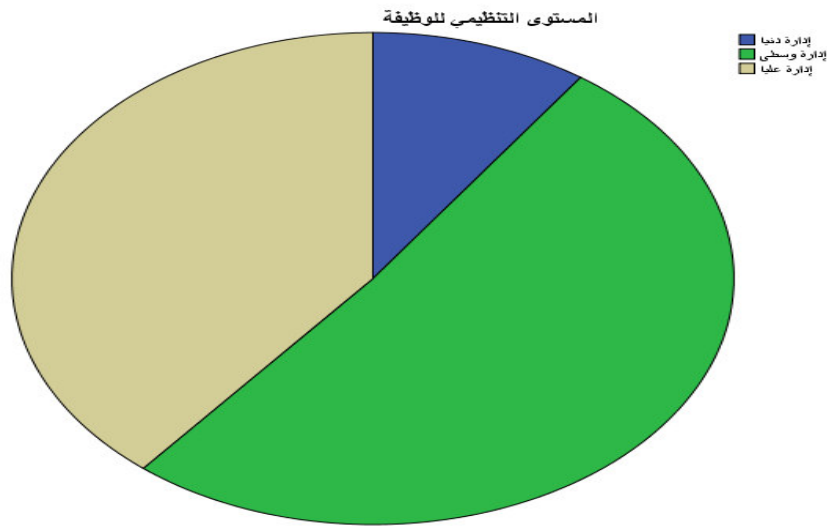
يبين الجدول رقم (2-6) خصائص العينة محل الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوظيفة

الجدول رقم (2-6): خصائص العينة حسب المستوى التنظيمي للوظيفة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
المستوى التنظيمي للوظيفة	إدارة دنيا	4	9.8
	إدارة وسطى	21	51.2
	إدارة عليا	16	39.0
	المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (2-6): توزيع عينة حسب المستوى التنظيمي للوظيفة



المصدر: بناء على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (2-6) والشكل رقم (2-6) نجد أن غالبية أفراد العينة يعملون في مستوى التنظيمي للوظيفة في الإدارة الوسطى بنسبة 51.2%، في حين بلغت أفراد عينة البحث الذين يعملون في الإدارة العليا بنسبة 39.0%، وبليها نسبة الافراد الذين يعملون في الادارة الدنيا بنسبة 9.8% .

#### 5. الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

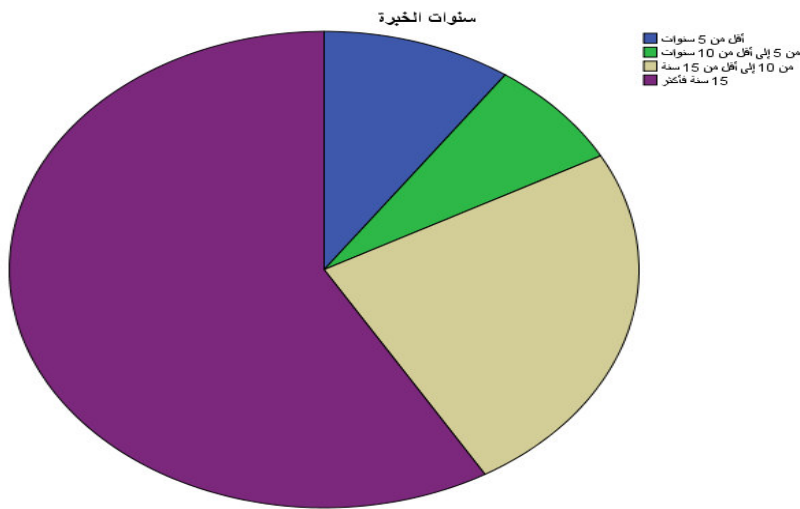
يبين الجدول رقم (2-7) خصائص العينة محل الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-7): خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	9.8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3	7.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	10	24.4
	من 15 سنة فأكثر	24	58.5
	المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (2-7): توزيع عينة حسب مستوى سنوات الخبرة



المصدر: بناء على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (2-7) والشكل (2-7) أن ما يعادل 9.8% من المجيبين على الاستبيان عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، ونسبة 7.3% ، و كان عدد الأفراد الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، أما الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة فكانت نسبتهم 24.4% ، في حين يمثل الأفراد المستجيبين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر ما نسبته 58.5% ، و هذا ما يفسر أن المؤسسة تحتفظ بالموارد البشرية المتميزة ذات الخبرة الكبيرة لسنوات طويلة وهذا ما يثري المسار الوظيفي للعاملين .

### ثانياً: تحليل اتجاهات الآراء

سنقوم بتحليل الفقرات المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية ثم المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تحليل عبارات الاستبيان ويتم استخدام في ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد، ويظهر الجدول رقم (2-8) النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-8): تحليل فقرات الاستبيان لمتغير القيادة التحويلية

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية
	القيادة التحويلية	3,99	0,550	موافق	-
	التأثير المثالي	3,97	0,570	موافق	3
1	يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية في نفسه	3,95	0,730	موافق	2
2	يلتزم المدير بالقيم المثلي في السلوك	3,95	0,630	موافق	2
3	يحظي المدير بالاحترام من طرف الاغلبية	4,04	0,630	موافق	1
4	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	3,95	0,540	موافق	2
	الحافز الإلهامي	4,02	0,570	موافق	2
5	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	3,97	0,611	موافق	3
6	لدى المدير قدرة على إيصال توقعاته العالية للاخرين	4,07	0,647	موافق	1
7	يعترف المدير بأخطائه عند إكتشافها	4,02	0,610	موافق	2
8	يغرس المدير الحماس و الالتزام والثقة في المرؤوسين	4,02	0,560	موافق	2
9	تتسجم اقوال المدير مع افعاله	3,92	0,647	موافق	4
	الاستشارة الفكرية	4,03	0,590	موافق	1
10	يشجع المدير على طرح اراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع ارائه	4,04	0,660	موافق	2
11	يسعى المدير على تشجيع موظفيه على الابداع	4,07	0,640	موافق	1

3	موافق	0,610	4,02	يصف المدير الصعوبات على انها مشكلات قابلة للحل وقد تكون فرص يمكن الاستفادة منها	12
4	موافق	0,770	4,00	يثق المدير بقدرة موظفيه بشكل كبير	13
3	موافق	0,580	3,97	الاعتبارات الفردية	
2	موافق	0,591	4,00	يحترم المدير قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم	14
2	موافق	0,590	4,00	يراعي المدير الاختلافات في قدرات الموظفين	15
3	موافق	0,760	3,85	يسعى المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم الذاتي المستمر	16
1	موافق	0,630	4,04	يعتمد المدير للاستماع الجيد للاحتياجات ورغبات الموظفين	17

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

**القيادة التحويلية:** يشير الجدول أعلاه إلى أن متغير القيادة التحويلية قد حقق متوسطا حسابيا قدره (3.99) و إنحراف معياري قيمته (0.550)، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة وبدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد متغير القيادة التحويلية تشكل قبولا مرتفعا وجميعها بدرجة (موافق) حيث احتل بعد الاستثارة الفكرية المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالأبعاد الأخرى والذي حقق متوسط حسابي قدره (4.03) و انحراف معياري قيمته (0.590) وهذا ما يدل على أن المدير يشجع المرؤوسين على طرح آرائهم و أفكارهم، ويشاركهم في حل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة و يليه يأتي الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قيمته (0.570) وهذا ما يدل أن المدير يغرس الحماس و الإلتزام والثقة في المرؤوسين، و يليه في المرتبة الثالثة وفق الأهمية النسبية كل من التأثير المثالي بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري قيمته (0.570)، وهذا يدل على ان المدير يتمتع بممارسات أخلاقية كما يحظى المدير بالاحترام من طرف الأغلبية، وفي نفس المرتبة تأتي الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري قيمته (0.580) وهذا يدل على أن المدير يولي اهتمام خاص باحتياجات المرؤوسين.

يوضح الجدول رقم (2-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (2-9): تحليل فقرات الاستبيان لمتغير الثقافة التنظيمية

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية
<b>الثقافة التنظيمية</b>					
		4,00	0,280	موافق	-
<b>ثقافة الفريق</b>					
		3,95	0,350	موافق	4
1	يعد بناء فرق عمل متكاملة اولى اهتمامات المؤسسة	4,02	0,410	موافق	1
2	تشجع المؤسسة العمل الجماعي	3,87	0,590	موافق	4
3	يتم تبادل الافكار بين الموظفين بسهولة	3,92	0,410	موافق	3
4	يعتمد المدير على اقتراحات العاملين الذين يثق فيهم في بعض القرارات الإدارية	4,00	0,440	موافق	2
<b>ثقافة القبيلة</b>					
		4,06	0,300	موافق	1
5	تفضل العمل مع جماعة محددة دون غيرها	4,07	0,260	موافق	2
6	يشجعك المدير على الانتماء إلى جماعات عمل بحكم انتمائكم لنفس لمنطقة.	4,07	0,410	موافق	2
7	يشعر الموظف داخل المؤسسة انه ضمن عائلة واحدة	4,00	0,590	موافق	3
8	هناك احترام وثقة وتقدير متبادل بين الموظفين	4,09	0,370	موافق	1
<b>الثقافة البيروقراطية</b>					
		4,00	0,280	موافق	2
9	يلتزم كل موظف بمسؤولياته الخاصة نحو العمل حسب ما يتم تحديده	4,04	0,310	موافق	1
10	العمل داخل المؤسسة يسير بطريقة منظمة ومحكمة	3,95	0,580	موافق	3

11	يوجد تناسق في العمل بين الوحدات الادارية	4,04	0,310	موافق	1
12	يتم انتقال المعلومات داخل المؤسسة من المستوى الاداري الاعلى الى المستوى الاداري الادنى	3,97	0,410	موافق	2
	<b>الثقافة التطويرية</b>	3,99	0,320	موافق	3
13	تسعى المؤسسة للحصول على افضل الموارد لغرض الريادة والتقدم	4,02	0,610	موافق	2
14	تحرص المؤسسة على حصولها على معلومات تحقق لها الابداع في منتجاتها	3,97	0,350	موافق	3
15	تتبنى المؤسسة الأفكار الجديدة للموظفين.	4,04	0,440	موافق	1
16	توجد رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة	3,92	0,460	موافق	4

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

**الثقافة التنظيمية:** يشير الجدول أعلاه إلى ان متغير الثقافة التنظيمية قد حقق متوسطا حسابيا قدره (4.00) و انحراف معياري قيمته (0.280)، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة وبدرجة (موافق)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على أبعاد متغير الثقافة التنظيمية تشكل قبولاً مرتفعاً وجميعها بدرجة (موافق)، حيث احتلت ثقافة القبيلة المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالمحاور الأخرى والذي حقق متوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قيمته (0.300)، ويليهما الثقافة البيروقراطية بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قيمته (0.280)، وتأتي في المرتبة الثالثة الثقافة التطويرية بمتوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري قيمته (0.320)، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة تأتي ثقافة الفريق بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري قيمته (0.350) ومن خلال هذه النسب يتبين أن مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل تتبنى العديد من الثقافات.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل عبارات أبعاد متغير القيادة التحويلية وعبارات متغير الثقافة التنظيمية، سنقوم في هذا المطلب على اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (2-10) يبين ذلك:

الجدول رقم (2-10): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع = الثقافة التنظيمية)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة F	R <sup>2</sup>	R
الانحدار	1.269	1	1.269	24.564	0.000	0.386	0.622
الخطأ المتبقي	2.015	39	0.052				
المجموع الكلي	3.284	40					

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

❖ ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول رقم (2-10) معامل التحديد يساوي 0.386، هذا يعني أن 38.6% من التباين من المتغير التابع (انواع الثقافة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط R إلى 62.2%، وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين، مستوى دلالة يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

بناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول أدناه:



الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل على الثقافة التنظيمية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	النظمية	المعاملات	النموذج Model	
		النظمية	Beta	غير	B	ثابت
			الخطأ المعياري		Constante	1
0.000	10.531	-	0.259	2.731		
0.000	4.956	0.62	0.64	0.318	القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي " يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال - بسكرة- ".

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج للمتغير المستقل اثر ايجابي مباشر في الثقافة التنظيمية لأن مستوى دلالة T يساوي ( sig=0.000) وهو أقل من 0.05 إذ أن الفرضية الرئيسية مقبولة، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta كانت مساوية إلى 0.62 أي ما نسبته 62% من التغير في الثقافة التنظيمية يعود إلى تأثيرات القيادة التحويلية، وهي قيمة جيدة إذا الفرضية الرئيسية مقبولة.

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية:

أما علاقات الأثر التفصيلية للقيادة التحويلية على كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية فيمكن استخلاصها فيما يلي:

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغتها كالتالي " يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في ثقافة الفريق "

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على ثقافة الفريق

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	النظرية	المعاملات	النموذج Model	
		النظرية	الخطأ المعياري	غير	B	ثابت Constante
0.000	7.322	-	0.325	2.379	1	
0.000	4.901	0.617	0.081	0.395	القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول رقم (2-12) فإنه:

للقيادة التحويلية اثر ايجابي مباشر على ثقافة الفريق لأن مستوى دلالة T يساوي (sig=0.000) وهو أقل من 0.05 إذ أن الفرضية الأولى مقبولة، بالإضافة إلى أن المعاملات النظرية Beta كانت مساوية إلى 0.617 أي ما نسبته 61.7% من التغير في ثقافة الفريق يعود إلى أثره للقيادة التحويلية، وهي قيمة جيدة، إذا الفرضية الأولى مقبولة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغتها كالآتي " يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في ثقافة القبيلة"

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر المتغير المستقل على ثقافة القبيلة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	النظمية	المعاملات	النموذج Model	
		النظمية	الخطأ المعياري	غير	B	ثابت
0.000	9.909	-	0.326	3.228	Constante	1
0.014	2.580	0.382	0.081	0.208	القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

طبعا للنتائج الموضحة بالجدول رقم (2-13) فإنه:

للقيادة التحويلية اثر ايجابي مباشر على ثقافة القبيلة لأن مستوى دلالة T يساوي (sig=0.014) وهو أقل من 0.05 إذ أن الفرضية الثانية مقبولة، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta كانت مساوية إلى 0.382 أي ما نسبته 38.2% من التغير في ثقافة القبيلة يعود إلى تأثيرات القيادة التحويلية، وهي قيمة لبأس بها، إذا الفرضية الثانية مقبولة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغتها كالتالي " يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في الثقافة البيروقراطية"

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على الثقافة البيروقراطية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	النظرية	المعاملات	النموذج Model	
		النظرية	الخطأ المعياري	غير	B	ثابت
0.000	10.379	-	0.272	2.827	Constante	
0.000	4.372	0.573	0.067	0.295	القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول رقم (2-14) فإنه:

للقيادة التحويلية اثر ايجابي مباشر على الثقافة البيروقراطية لأن مستوى دلالة T يساوي (sig=0.000) وهو أقل من 0.05 إذ أن الفرضية الثالثة مقبولة، بالإضافة إلى أن المعاملات النظرية Beta كانت مساوية إلى 0.573 أي ما نسبته 57.3% من التغير في الثقافة البيروقراطية يعود إلى تأثيرات القيادة التحويلية، وهي قيمة جيدة، إذا الفرضية الثالثة مقبولة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جاءت صيغتها كالاتي " يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في الثقافة التطويرية "

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على الثقافة التطويرية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	النظرية	المعاملات	النموذج Model	
		النظرية		غير	B	ثابت
		Beta	الخطأ المعياري		Constante	1
0.000	8.550	-	0.291	2.491	ثابت	
0.000	5.210	0.641	0.072	0.376	القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول رقم (2-15) فإنه:

للقيادة التحويلية اثر ايجابي مباشر على الثقافة التطويرية لأن مستوى دلالة T يساوي (sig=0.000) وهو أقل من 0.05 إذ أن الفرضية الرابعة مقبولة، بالإضافة إلى أن المعاملات النظرية Beta كانت مساوية إلى 0.641 أي ما نسبته 64.1% من التغير في الثقافة التطويرية يعود إلى تأثيرات القيادة التحويلية، وهي قيمة جيدة، إذا الفرضية الرابعة مقبولة.

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سيتم مناقشة النتائج المتحصل عليها خلال اختبار الفرضيات، ومن ثم نقوم بوضع التوصيات اللازمة، واقتراح البحوث المستقبلية المكتملة لهذا الموضوع .

#### المطلب الأول: تفسير النتائج

في هذا المطلب سوف نقوم بتفسير النتائج السابقة المتحصل عليها بناء على المعلومات المكتسبة من دراسة هذا الموضوع.

#### - للقيادة التحويلية اثر إيجابي مباشر على ثقافة الفريق:

توصلنا من خلال تحليل النتائج للقيادة التحويلية اثر إيجابي مباشر على ثقافة الفريق، وهذا يرجع إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن هناك وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة ويظهر ذلك جليا في تمسك الموظفين بأهداف المنظمة وذلك بالسعي لتحقيقها ومواجهة مختلف المشاكل واعتبارها فرص على المؤسسة اقتناصها، حيث أصبح العمل الجماعي في المنظمة أحد أهم أسباب نجاح المنظمة خاصة في الأعمال التي تتطلب ذلك، وهذا بدوره يعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تسود فيها قيم التعاون بين الموظفين.

#### - للقيادة التحويلية اثر إيجابي مباشر على ثقافة القبيلة:

تؤكد الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية تخفض من مستوى ثقافة القبيلة إلا أننا ومن خلال هذه الدراسة توصلنا أن للقيادة التحويلية اثر إيجابي مباشر على ثقافة القبيلة، وهذا يرجع إلى أن المبحوثين يتفقون على وجود مدير يشجع المرؤوسين على الانتماء لجماعات معينة دون غيرها مما يشعر الموظف داخل المؤسسة أنه ضمن عائلة واحدة يسودها الاحترام والثقة والتقدير المتبادل بين الموظفين وذلك مرتبط بالخلفية الاجتماعية لأعضاء هذه الجماعة، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.

#### للقيادة التحويلية اثر إيجابي مباشر على الثقافة البيروقراطية:

رغم أن أغلب الدراسات السابقة تؤكد أن القيادة التحويلية تخفض من مستوى الثقافة البيروقراطية إلا أننا توصلنا من خلال تحليل النتائج للقيادة التحويلية اثر إيجابي مباشر على الثقافة البيروقراطية، ونستنتج من خلال هذا ان

مدير مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل لديه رؤية واضحة وأهداف محددة مما يجعل العمل داخل المؤسسة يسير بطريقة منظمة ، وهذا يساعد على توفير خطوط الاتصال لانتقال وتبادل المعلومات مما يجعل وجود تناسق و ارتباط بين مختلف أقسام و وحدات المؤسسة.

### - للقيادة التحويلية اثر إيجابي مباشر على الثقافة التطويرية:

توصلنا من خلال تحليل النتائج للقيادة التحويلية أثر إيجابي مباشر على الثقافة التطويرية وهذا يرجع إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتفقون أن المؤسسة تعمل على تطبيق نمط القيادة التحويلية التي تمتاز بالاستثارة الفكرية والتي يسعى المدير من خلالها على تشجيع الموظفين على طرح الأفكار، فهذا يساعد على بناء ثقافة تطويرية تساعد الموظفين على طرح الأفكار الجديدة، فتتجسد تلك الأفكار في منتجات إبداعية، مما يحقق ذلك الريادة والتقدم للمنظمة ، كما يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة في المرؤوسين مما يجعله قادرا على إيصال توقعاته للآخرين وذلك عن طريق الحافز الإلهامي، مما ساعد ذلك على وجود لرؤية مشتركة بين الأعضاء وواضحة لمستقبل المؤسسة .

### المطلب الثاني: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بما يلي:

- ضرورة التحلي بالقيم المثلى والتي تتمثل في الصدق والعدالة وحسن المعاملة للمرؤوسين وهذا يعزز على ممارسات أخلاقية في سلوك القيادات بحيث تنطبق أقوالهم مع أفعالهم لتعزيز الجاذبية الشخصية وهذا يساعد المدير على بناء نوع الثقافة التنظيمية المناسبة.
- الحرص على مدى استيعاب الموظفين للرؤية المستقبلية للمنظمة وذلك عن طريق الاجتماعات واللقاءات الدورية وذلك من خلال الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والأراء، مع تقبل رأي الآخر .
- ضرورة إدراك المدير مكانة الثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في إعطاء الهوية للمنظمة وذلك من خلال التعرف على القيم والأفكار التي تسود في المنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية للمنظمة فلها صفات وملامح وهوية محددة وبمرور الزمن يصبح العاملون منتمين إلى هذه الصفات والملامح إلى درجة ظهور ما يطلق عليه بالمواطنة التنظيمية ويؤدي الشعور بالمواطنة إلى أداء أفضل .

- طرح المشاكل التي تواجه المؤسسة أمام الموظفين لعرض أفكارهم حولها، مع الأخذ هذه الأفكار بعين الاعتبار، وهذا يعزز روح الانتماء لدى العمال مما يساعد على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على القيم والمعتقدات المشتركة وهذا يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية تسود فيها الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة .
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في هذا المجال.

### المطلب الثالث: البحوث المستقبلية

من خلال بحثنا هذا رأينا أنه هناك بعض المفاهيم الأخرى التي تساعد في نجاح المنظمة لو ربطناها بالقيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:

- القائد التحويلي ودوره في إدارة التغيير (حيث يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدراته الإلهامية ، حيث يعرف التغيير على أنه تحويل المنظمة إلى وضع أفضل من الوضع الحالي ).
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (للثقافة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي ، حيث يعرف الانتماء على أنه ارتباط الفرد بمجموعة معينة من القيم والمبادئ في مجتمع معين و تأتي سلوكياته صدى لها).
- دور القيادة التحويلية في علاج الصراع التنظيمي (حيث أفرزت التغييرات في بيئة الأعمال لثورة المعلوماتية العديد من أنواع الصراعات التي باتت تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات وبالتالي أصبح لنظرية القيادة التحويلية دورا كبيرا ووسيلة فعالة في مساعدة الرؤساء على إدارة هذه الصراعات بما يساعد على خلق بيئة عمل خالية من الصراعات ).
- علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري (تعتمد هذه الدراسة على ربط القيادة التحويلية بأهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها ، حيث يعرف الإبداع الإداري ، هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكثر قدرة من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات) .



- اثر الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي (تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف وتنمية وتطوير الأداء ، وذلك من خلال الإهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية ، حيث يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ).

## خلاصة:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل " بسكرة" أين تعرفنا على كل من نشأة هذه المؤسسة، والطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وعدد عمالها، وكذلك تعرفنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك أهمية والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

بعدها قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من عمالها قدرت بـ 50 عامل إلا أنه تم استرجاع منها 41 استبيان، وكان الهدف من هذا هو التحقق من فرضيات الدراسة، وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج spss20، ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بقياس معامل ألفا كرونباخ .

بعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن القيادة التحويلية تفسر الأنواع السائدة للثقافة التنظيمية ، حيث وجدنا أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي مباشر على كل من ثقافة الفريق و ثقافة العشيرة و الثقافة البيروقراطية و الثقافة التطويرية .

# الخاتمة

حاولنا من خلال بحثنا هذا الوقوف على موضوعين بالغى الأهمية في الدراسات الإدارية، ألا وهما القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، حيث ارتبطت القيادة التحويلية ارتباطا وثيقا بالرؤى المشتركة التي يضعها القائد ضمن ثقافة تنظيمية تتلاءم مع ذلك، كما حاولنا في بحثنا هذا إبراز العلاقة بين كل من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، باعتبار أن القيادة التحويلية ترتبط أساسا بمدى قدرة القائد على توجيه الآخرين وإلتباع المرؤوسين إليه من خلال الممارسات الأخلاقية للقائد مما يجعله قدوة وأسوة للتابعين له، وذلك يساعد في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على قيم الاحترام و التعاون والتماسك للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا ما أسقطناه في دراستنا التطبيقية على واقع إحدى مؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة- وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من التطبيقات النظرية والعملية لنتائج الدراسة

### 1- التطبيقات النظرية:

- القيادة هي قدرة القائد على تأثير على مجموعة من الأفراد للوصول إلى الأهداف المرغوبة.
- تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثا، فهي تعتبر محصلة بالجهود المستمرة والمتواصلة للباحثين، حيث جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتلغي ماكان فيها من نقائص.
- كما أن القيادة التحويلية تعرف على أنها قدرة القائد على توضيح الرؤية للمرؤوسين ورسم صورة للأهداف في المستقبل.
- إن أهم ما يميز القائد التحويلي عن غيره من القادة هي السمات المصاحبة والمتمثلة في (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية).
- إن أهم المهام التي يقوم بها القائد التحويلي تكمن في (تحديد الرؤية وإيصالها للمرؤوسين، تطبيق الرؤية، رفع التزام الأتباع اتجاه الرؤية).
- القيادة التحويلية تواجه تحديات كثيرة منها المنافسة، القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد، اتخاذ قرارات في عالم متغير....الخ.
- كما تحظى الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين باعتبارها مصدر هوية المنظمات.

- حيث ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالقيم والمعتقدات والمفاهيم و طرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة.
- للثقافة التنظيمية انواع مختلفة فهي تختلف من منظمة إلى أخرى.
- تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف التالية: تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، الالتزام بأهداف المنظمة، تعزيز استقرار النظام، تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

## 2- التطبيقات العملية:

- من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة- توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في :
  - تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة.
  - أظهرت الدراسة أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية التي تمارس داخل المؤسسة وفقا لتصورات الباحثين يمكننا ترتيبها وفق لأهميتها النسبية كما يلي: الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعترافات الفردية وذلك وفق ما أفرزته النتائج.
  - أظهرت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل دراسة وجدت درجة قبول مرتفعة، وفق لمقياس الدراسة.
  - أشارت نتائج اختبار الفرضيات أن للقيادة التحويلية اثر ايجابي مباشر على الثقافة التنظيمية لأن مستوى دلالة T يساوي ( sig=0.000 ) وهو أقل من 0.05 إذ أن الفرضية الرئيسية مقبولة حيث:
    - ✓ " يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في ثقافة الفريق " لأن مستوى دلالة T يساوي ( sig=0.000 ) وهو أقل من 0.05 إذ أن الفرضية الأولى مقبولة.
    - ✓ " يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في ثقافة القبيلة " لأن مستوى دلالة T يساوي ( sig=0.014 ) وهو أقل من 0.05 إذ أن الفرضية الثانية مقبولة.
    - ✓ " يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في الثقافة البيروقراطية" لأن مستوى دلالة T يساوي ( Sig=0.000 ) وهو أقل من 0.05 إذ أن الفرضية الثالثة مقبولة.

✓ " يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية في الثقافة التطويرية " لأن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0.000) وهو أقل من 0.05 إذ أن الفرضية الرابعة مقبولة.

ومن هنا يتضح أن للقيادة التحويلية دور كبير في مساعدة كافة الأفراد في استيعاب وفهم الرؤية المستقبلية عن طريق توضيح وإشراك تلك الرؤية بين كافة الأعضاء مما يزرع الثقة لدى الأفراد وهذا الأمر يؤدي إلى موافقة الأفراد للرؤية وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية مشتركة من ناحية القيم والمعتقدات بين الأفراد ومفهومة للجميع، وهو ما يحقق فرصة أمام المنظمة لتبني كل ما هو جديد نظرا لمستويات الالتزام والانتماء العالية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1/ المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب :

- 1/ عدنان العتوم وآخرون، "القيادة و التغيير، الطريق نحو النجاح"، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 2/ مصطفى يوسف كافي و آخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 3/ زاهد محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة لنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 4/ هاشم حمدي رضا، "تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية"، دار الراجية لنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 5/ ختام عبد الرحيم السحيمات، "مفاهيم جديدة في علم الإدارة"، المكتبة الوطنية لنشر و التوزيع ط1، عمان، 2009.
- 6/ بشير العلاق، "القيادة الإدارية"، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2010.
- 7/ خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، "القائد المتميز بين الموهبة و الإبداع"، المجموعة العربية للتدريب و النشر ط1، القاهرة، 2013.
- 8/ بلال خلف السكارنه، "القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة لنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 9/ فتحي أحمد زياب عواد، "إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"، دار صفاء لنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2012.
- 10/ نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة لنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 11/ محمد حسنين العجمي، "القيادة الإدارية و التنمية البشرية"، دار المسيرة لنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 12/ محمد أكرم العدلوني، "القيادة في القرن الحادي و العشرين"، قرطبة لنشر و التوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2000.



- 13/ رضا صاحب و حمد آل علي وآخرون، "الإدارة لمحات معاصرة" ، بدون طبعة، الورق لنشر و التوزيع ،الأردن،2013.
- 14/ عبد المعطي محمد عساف، "مبادئ الإدارة العامة" ،بدون طبعة،دار زهران لنشر و التوزيع،الأردن،2013.
- 15/ عزات كريم العدوانى، "العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات" دار حامد لنشر و التوزيع،ط1،الأردن ،2013.
- 16/ رافدة عمر الحريري، "القيادة و إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" ، دار الثقافة للنشر و التوزيع،ط1،عمان،2010.
- 17/ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة و الأعمال" ، دار وائل لنشر و التوزيع،عمان،2007.
- 18/ جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، "الإدارة الإستراتيجية"،ط1،الدار الجامعية مصر،2013.
- 19/ عمر أحمد همشري،"الإدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة"، ط1 ،دار صفاء لنشر و التوزيع،عمان ،2013.
- 20/ معن محمود أحمد العياصرة، "الإشراف التربوي و القيادة التربوية وعلاقتها بالإحترام النفسي"، ط1 ، دار حامد للنشر و التوزيع،2008 .
- 21/ علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين ،"القرارات الإدارية في الإدارة التربوية"، ط1، دار حامد لنشر و التوزيع، الأردن،2006.
- 22/ سيد الهواري،"القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21" ، ط2، مكتبة عين الشمس للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
- 23/ محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي" ، بدون طبعة، الدر الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 24/ بلال خلف السكارنه ،"التطور التنظيمي و الإداري" ،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2009.

- 25/ حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي، "الإدارة التربوية"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 26/ طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، "صناعة القائد"، ط7، دار الإبداع للنشر و التوزيع، الكويت، 2011.
- 27/ عامر عوض "السلوك التنظيمي الإداري"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 28/ بلال خلف السكارنه، "الإبداع الإداري"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن 2012.
- 29/ حسين أحمد الطراونة وآخرون، "نظرية المنظمة"، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن 2012.
- 30/ عبد الرزاق الشحادة و آخرون، "الجودة و التميز في منظمات الأعمال"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 31/ محمد الصيرفي، "التطوير التنظيمي"، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 32/ سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقها للعربية"، بدون طبعة، الإدارة العامة للنشر و التوزيع، الرياض، 2005.
- 33/ بالكبير بومدين، "دراسات ميدانية في الإدارة الأعمال"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- 34/ أمل مصطفى عصفور، "قيم و معتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية و الإدارة، بدون طبعة، مصر، 2008.
- 35/ ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات منظور كلي"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013.
- 36/ ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية"، بدون طبعة، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003.
- 37/ مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005.

- 38/ مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 39/ محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن 2009.
- 40/ خضير كاضم ، حمود الفريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي"، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 41/ وائل محمد ادريس ، طاهر محسن الغالبي، " الإدارة الإستراتيجية المفاهيم للعمليات " ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- 42/ حسين حريم، " إدارة المنظمات"، ط2، دار الحامد للنشر ، الأردن، 2010.
- 43/ سيد محمد جاد الرب، " إدارة الإبداع و التميز التنافسي " ، بدون طبعة، مطابع الدار الهندسية للنشر و التوزيع، مصر، 2013.
- 44/ بلال خلف السكارنه، "دراسات إدارية معاصرة"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 45/ أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف و الإدارة" ، ط1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- 46/ سامي فياض العزوي، " ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم و الأسس و التطبيقات"، بدون طبعة، الإدارة العامة للطباعة و النشر، الرياض، 2009.
- 47/ جمال الدين مرسي، "إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير"، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2006.
- 48/ رضا إبراهيم المليجي، " إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق"، ط1، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2012.
- 49/ سيد محمد جاد الرب، " إدارة الأعمال الدولية"، ط2، مطابع الدار الهندسية ، مصر، 2010.
- 50/ إحسان دهش جلاب ، " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.

51/ نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

52/ أحمد ماهر، "التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية"، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004.

53/ كمال سليم دوني، "القيادة التربوية"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013.

54/ محمد محمد قاسم، "المدخل إلى مناهج البحث العلمي"، ط1، دار النهضة العربية لنشر و التوزيع، بيروت، 1999.

55/ أحمد حسين الرفاعي، "مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية وإقتصادية"، ط5، دار وائل لنشر و التوزيع، الأردن، 2007.

56/ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "منهجية البحث العلمي"، بدون طبعة، دار إثراء لنشر و التوزيع، الأردن، 2008.

#### ب/ المجالات و الملتقيات

57/ شهيناز فاضل أحمد، "تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و القيم التنظيمية بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 73، 2008.

58/ إياد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"، مجلة العلوم الإقتصادية و القانونية، العدد 4، المجلد 27، 2011.

59/ نهاية التلباني وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، المجلد 27، 2011.

60/ هناء الرقاد، عزيزة أبودية، "القيادة التحويلية لدى قادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، المجلد 26، 2012.

61/ سهير عادل حامد، "الذكاء الشعوري و علاقتها بنمط القيادة التحويلية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية العراق"، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 83، 2010.

- 62/ عبد الله البريدي ، "أفاق في السلوك التنظيمي، ماذا نقصد بالثقافة التنظيمية المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، الرياض "، مجلة التدريب والتقنية ، العدد 71 ، 2005.
- 63/ سندس خوين رضوي ، " الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد "، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 75 ، 2009.
- 64/ أسامة الفراج ، "نموذج مقترح بخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية" ، مجلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، العدد 1 ، المجلد 27 ، 2011.
- 65/ نور الدين بوعلي، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي سطيف" ،مجلة العلوم الإقتصادية،العدد 15 ، 2014.
- 66/ بسام أبو حشيش، " الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" ،مجلة العلوم الإنسانية،العدد 1، المجلد 25 ، 2011.
- 67/ عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني، "قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء" ، مجلة العلوم الإدارية و الإقتصادية،العدد4، المجلد 12، 2010.
- 68/ محمد مفضى الكساسبة وآخرون ، "تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،العدد 1، المجلد5 ، 2009 .
- 69/ سعد بن مرزوق العتيبي ، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير (إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري)"، ملتقى دولي الثالث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مملكة العربية السعودية، 1426هـ.
- 70/ محمدي رشيد، هيشر سميرة، "تحقيق الأنصاف بالمؤسسة ودورة في تحسين بيئة العمل (حول تسير الموارد البشرية التنوع، الاخلاقيات و الأنصاف نظرة حول ممارسات تسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية) " ، الملتقى الوطني الثالث ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014.
- 71/ فؤاد علي العاجز، محمود عبد المجيد عساف، "الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة و علاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة (حول الجودة في التعليم العام كمدخل للتميز)" ، المؤتمر التربوي الثالث، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007.

- 72/ حسن محمود حسن ناصر، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 73/ الأخضر صباحي، "تمط القيادة الإدارية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2011.
- 74/ نور الدين بوراس، " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خبيضر، بسكرة، 2014.
- 75/ ناصر محمد إبراهيم مجمي، " أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 76/ سلطان نايف الحربي، " درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية و علاقاتها بالإنتمام التنظيمي للعاملين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 77/ صالح محمد الربيعة، " كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العالي"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 78/ بلال فوزي جيار الأغا، " تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 79/ حافظ عبد الكريم الغزالي، " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 80/ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011.

81/ قاسم شاهين بريسم العمري، " أنماط القيادة الإدارية وتأثيراتها في نجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار"، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009.

82/ سامر كمال حامد الدين، " مدى ممارسة القيادة الإدارية للأكاديميين بالجامعات الفلسطينية للقيادة الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تنميتها"، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.

83/ حسنى سعيد خلف، "علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

84/ أحمد صادق محمد الرقب، " علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

85/ حمد بن فرحان الشلوي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

86/ إيهاب فاروق، مصباح العاجز، " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2011.

87/ عيساوي وهيبية، " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار"، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.

88/ إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و العلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

89/ محمد غالب المطيري، "مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

90/ أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات patel في فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2008.

91/ بوزيد الرميضاء، "دور الثقافة التنظيمية في تنمية مهارات الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الحفظ العقاري بباتنة"، رسالة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

92/ حمد بن قبلان آل فطيح، "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام و المديرية العامة للجوازات بالرياض"، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

93/ عبد الله مهدي العمري، "تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2008.

94/ عواطف حربي، "تأثير القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش - بسكرة -"، رسالة ماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

2/ المراجع باللغة الأجنبية:

95- Robert B.Dilts, " leadership Visionnaire", la 1<sup>er</sup> edition, américaine par caloline carrat , paris, 2009.

96- Natalie Rinfret, "leadership transformationnel et intelligence, émotionnelle, Deux compétences clés pour le changement dans le réseau de la santé et es services sociaux ", ph, D,MBA, carl Deschamps,2012.

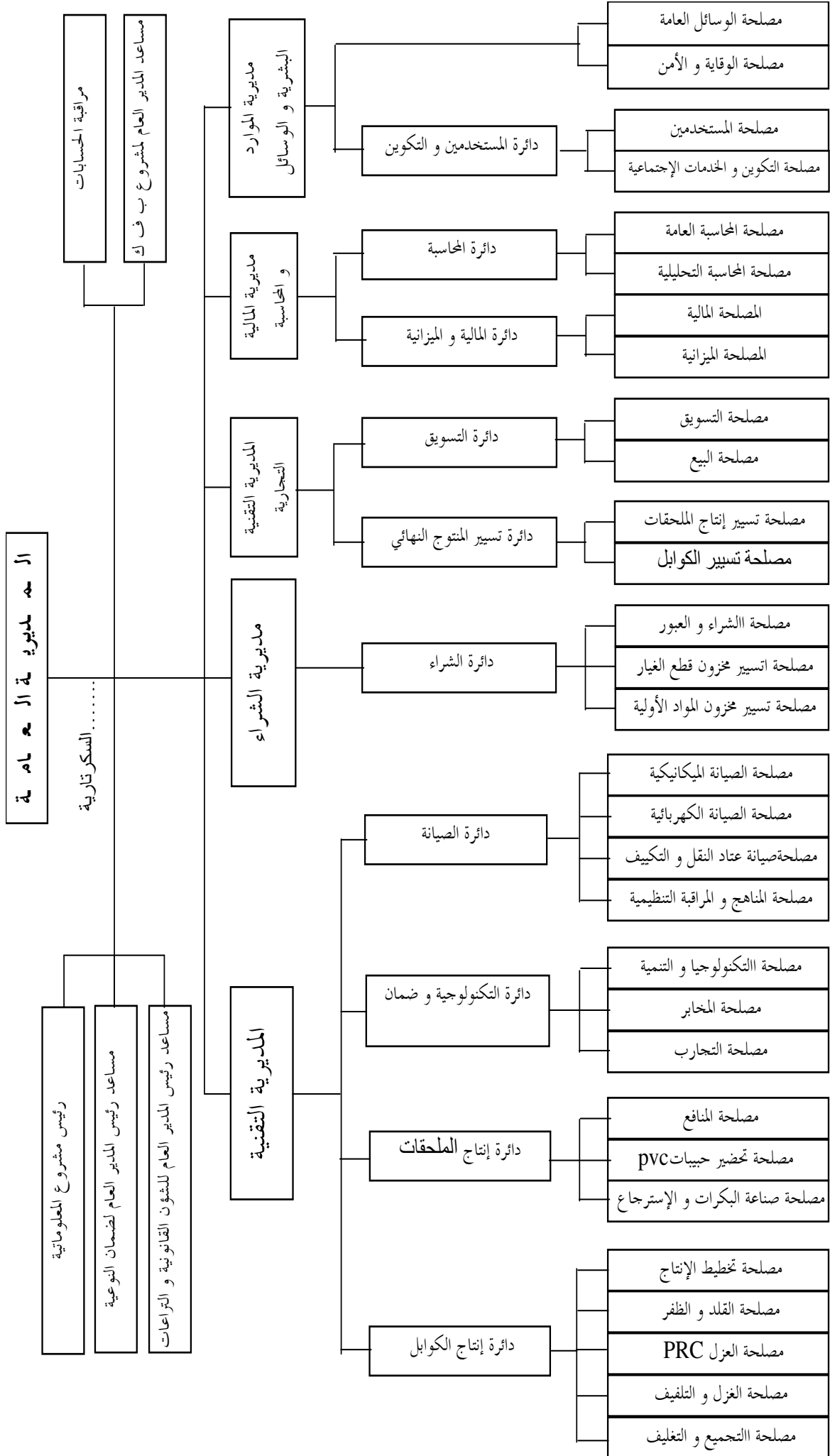
97- Marlane c. Steinwart, jennifer A,Ziegler, "Remembering Apple C EO steve , jobs as a(transformational leader) implication for pedagogy", journal of leadership Education, V ol 13,I 2,2014.



- 98- Boniface c. Madu, " **organisation culture as driver of competitive advantage** ", Journal of Academic and Business Ethics ,v ol 5, 2011.
- 99- Muzainah mansor , Mahamed tayb ,"**an empirical examination of organizational culture , job stress and job satisfac** " , International Journal of Business and Social Science ,v ol 1, No 1, 2010.
- 100- sinem Aydogdu ,Baris Asikgil," **the effect of transformational leadership on organizational culture: an application in pharmecual industry** ", interntional review of management and marketing , vol 1,No 4,2011.

# قائمة الملاحق

# الملحق رقم (1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB بسكرة



## ملحق رقم (2)

قسم علوم التسيير (مجال LMD)  
السنة الثانية ماستر  
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



### استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " اثر القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية " : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة -

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .  
ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .  
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة :

تركي مروة

السنة الجامعية : 2014\ 2015

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:  تقني سامي  ليسانس

شهادة دراسات عليا  مهندس

4-المستوى التنظيمي للوظيفة :  ادارة دنيا  ادارة وسطى  ادارة عليا

5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: القيادة التحويلية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات القيادة التحويلية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ-	التأثير المثالي					

					1	يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية في نفسه
					2	يلتزم المدير بالقيم المثلى في السلوك
					3	يحظي المدير بالاحترام من طرف الاغلبية
					4	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة
<b>ب- الحافز الالهامي</b>						
					5	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين
					6	لدى المدير قدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين
					7	يعترف المدير بأخطائه عند إكتشافها
					8	يغرس المدير الحماس و الالتزام والثقة في المرؤوسين
					9	تنسجم اقوال المدير مع افعاله
<b>ج - الاستشارة الفكرية</b>						
					10	يشجع المدير على طرح اراء العاملين وافكارهم حتى ولو اختلفت مع ارائه
					11	يسعى المدير على تشجيع موظفيه على الابداع
					12	يصف المدير الصعوبات على انها مشكلات قابلة للحل وقد تكون فرص يمكن الاستفادة منها
					13	يثق المدير بقدرة موظفيه بشكل كبير
<b>د- الاعتبارات الفردية</b>						
					14	يحترم المدير قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم و رغباتهم
					15	يراعي المدير الاختلافات في قدرات الموظفين
					16	يسعى المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم الذاتي المستمر
					17	يعتمد المدير للإستماع الجيد للاحتياجات ورغبات الموظفين

### المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية و عبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ - ثقافة الفريق</b>					
1					يعد بناء فرق عمل متكاملة اولى اهتمامات المؤسسة
2					تشجع المؤسسة العمل الجماعي
3					يتم تبادل الافكار بين الموظفين بسهولة
4					يعتمد المدير على اقتراحات العاملين الذين يثق فيهم في بعض القرارات لإدارية
<b>ب - ثقافة القبيلة</b>					
5					تفضل العمل مع جماعة محددة دون غيرها
6					يشجعك المدير على الانتماء إلى جماعات عمل بحكم انتمائكم لنفس لمنطقة.
7					يشعر الموظف داخل المؤسسة انه ضمن عائلة واحدة
8					هناك احترام وثقة وتقدير متبادل بين الموظفين
<b>ج - الثقافة البيروقراطية</b>					
9					يلتزم كل موظف بمسؤولياته الخاصة نحو العمل حسب ما يتم تحديده
10					العمل داخل المؤسسة يسير بطريقة منظمة ومحكمة
11					يوجد تناسق في العمل بين الوحدات الادارية
12					يتم انتقال المعلومات داخل المؤسسة من المستوى الاداري الاعلى الى المستوى الاداري الادنى
<b>د - الثقافة التطويرية</b>					
13					تسعى المؤسسة للحصول على افضل الموارد لغرض الريادة والتقدم
14					تحرص المؤسسة على حصولها على معلومات تحقق لها الابداع في منتجاتها
15					تتبنى المؤسسة الأفكار الجديدة للموظفين.
16					توجد رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

### الملحق رقم (3)

#### قائمة محكمي الاستبانة.

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/ أقطي جوهرة	1
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/ شين فيروز	2
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/ خان أحلام	3
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/ بن شوصة رياض	4
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة .	أ/ بونوناس صباح	5