

دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة: حالة مؤسسة سونلغاز فرع معسكر

The role of administrative leadership in the development of organizational culture of the company: case of the Sonelgaz Company of Mascara

بلحمو خديجة^{1*}، علي شريف حورية²

¹ جامعة معسكر (الجزائر)، belhamouk@gmail.com

² جامعة معسكر (الجزائر)، cherifzorita@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/10/28؛ تاريخ المراجعة: 2022/10/30؛ تاريخ النشر: 2022/12/31

ملخص: تهدف الدراسة لتبيان دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، من خلال أبعاد الاتصال، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، فعالية فرق العمل، الإبداع والابتكار. لقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لذلك مستعينين بمجموعة من المراجع، ومستخدمين الاستبيان على مؤسسة سونلغاز فرع معسكر، فكانت النتائج التالية: أن هناك ارتباطا بين أبعاد القيادة الادارية والثقافة التنظيمية، وكان التأثير لبعده العمل بروح الفريق يدل على اهتمام المؤسسة به أكثر نظرا لطبيعة نشاطها.

الكلمات المفتاح: قيادة ادارية؛ ثقافة تنظيمية؛ مؤسسة سونلغاز فرع معسكر.

تصنيف JEL: M5؛ M12؛ M14.

Abstract: The study aims to show the role of administrative leadership in the developing of the organizational culture of the company through the dimensions of communication, motivation, participation in decision-making, efficiency of work teams, creativity and innovation. We have used the descriptive analytical method, using a group of references, and using the questionnaire on the Sonelgaz Company of Mascara. The results were as follows: there is a correlation between the dimensions of administrative leadership and the organizational culture, and the effect of the dimension of teamwork indicates its interest in the company due to the nature of its activities.

Keywords: administrative leadership; organizational culture; sonelgaz company of mascara.

Jel Classification Codes : M5 ; M12 ; M14.

I- تمهيد:

عرف العالم تغيرات عدة كالعولمة، ثورة المعلومات التطور التكنولوجي ..، مسّت كافة مجالات المؤسسة الإدارية وتأثرت وظائفها. وحتى تستطيع المؤسسة اليوم، التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات المتسارعة وتبقى في السوق، تستمر وتنجح؛ عليها الاهتمام بتطوير مواردها البشرية التي هي أهم مقومات نجاحها وقدرتها على الإنتاج والإبداع بما تمثله من معرفة، خبرة ومهارة لأداء أعمالها بكفاءة وفعالية.

من هنا جاء اهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم، أخلاقيات، اتجاهات، علاقات وأفكار تُوجّه سلوك الأفراد في مؤسساتهم وتشكّل عاداتهم، قيمهم، اتجاهاتهم وطرق تعاملهم مع الأشخاص والأشياء من حولهم، وهذا سيؤثر على انتاجية المؤسسة، تحقيقها لأهدافها وأكسابها ميزة تنافسية عن نظيراتها. فالمؤسسات اليوم، تعطي اهتماما بالغا لبيئة العمل ولثقافة العامل، لذا وجب على قادة المؤسسات ومديريها فهم أبعاد وعناصر ثقافتها التنظيمية، المكوّن الرئيس لبيئتها الداخلية، المؤثرة على سلوك أفرادها وسلوكها مع غيرها من المؤسسات أو مع عمالها.

كما أظهرت الدراسات الإدارية أن جوهر القيادة الإدارية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يكتسب عن طريقها سلوكا ومشاعر تجاه مجموعة من الأفراد من تربطه بهم علاقات تفاعلية، عملية ومتبادلة، حيث تجمع بين استخدام السلطة والتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق أهداف أي مؤسسة مهما تعقدت عملياتها الإدارية وتعددت علاقاتها الداخلية والخارجية؛ فهي تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات وإمكانات المؤسسة ومواردها مما يساهم في رفع أداءها وتحقيق أهدافها المرسومة .

أضحت القيادة الإدارية اليوم المحرك الرئيس لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في السوق والمنافسة، واهتمت بتطوير ثقافتها التنظيمية والاستفادة منها بغية تجاوز التحديات التي تواجهها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية بفعالية وكفاءة عالية. كما اهتمت القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات في المؤسسة كاتخاذ القرار والرضا الوظيفي، الكفاءة الإنتاجية، البرامج التحفيزية والصراع، الأداء الوظيفي وثقافتها التنظيمية، وهو ما ركزت عليه دراستنا للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة على اختيار أسلوب قيادي ناجح وتفعيله ليخدم ويطور الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى توفير الحلول العاجلة والمستقبلية من خلال إعداد سياسة شفافة تمكّن من إنشاء علاقات متوازنة، هادفة، مترابطة ومتناسقة بين أهداف المؤسسة ومواردها البشري. ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز فرع معسكر؟

الفرضيات: و للإجابة عن الاشكالية نقتح الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الرئيسة الأولى: هناك ارتباط ايجابي بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بمعسكر. لتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1) هناك علاقة ارتباط ايجابية بين بناء التوجهات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.
- 2) هناك علاقة ارتباط ايجابية بين الاتصال و الثقافة التنظيمية.
- 3) هناك علاقة ارتباط ايجابية بين العمل بروح الفريق و الثقافة التنظيمية.
- 4) هناك علاقة ارتباط ايجابية بين مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية.
- 5) هناك علاقة ارتباط ايجابية بين التحفيز والثقافة التنظيمية.
- 6) هناك علاقة ارتباط ايجابية بين تشجيع الابداع و الابتكار والثقافة التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة تأثير ايجابية بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بمعسكر. لتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة تأثير ايجابية بين التوجهات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.
- هناك علاقة تأثير ايجابية بين الاتصال والثقافة التنظيمية.
- هناك علاقة تأثير ايجابية بين العمل بروح الفريق والثقافة التنظيمية.
- هناك علاقة تأثير ايجابية بين مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية.
- هناك علاقة تأثير ايجابية بين التحفيز والثقافة التنظيمية.
- هناك علاقة تأثير ايجابية بين تشجيع الابداع والابتكار والثقافة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

لمواجهة تحديات المنافسة الحادة والتغير السريع في بيئة العمل، المعقدة وغير المؤكدة، اهتمت المؤسسة بقادتها الإداريين الذين هم أساس قيامها وتنظيمها، حيث ينسّقون بين جهود العاملين ويربطونها بأهدافها، كما تساعدهم ثقافتها التنظيمية على اتخاذ قرارات إدارية جيدة تُحقّق لها ميزة تنافسية وقيمة مضافة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لمعرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية بالمؤسسة التي تسمح بتحقيق أهدافها، من خلال إبراز أهمية تعامل القادة الإداريين مع العمال والتعرف على خصائص القيادة الإدارية الفعّالة التي تسمح بتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد ليتمكّن من القيام بمهامه جيدا ويؤثّر بفعالية على أداء العمال ونمو المؤسسة وتميزها.

حدود الدراسة:

شملت الدراسة جميع عمال مؤسسة سونلغاز فرع معسكر خلال سنة 2021 مبرزة دور القيادة الإدارية في تحقيق الثقافة التنظيمية بها.

منهجية الدراسة:

تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، فقسّم الجانب النظري إلى جزئين: الأول، تناول عموميات حول الثقافة التنظيمية وتطبيقها ومدخلا عاما للقيادة، أما الجزء الثاني فتطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية، أساسياتها، ثم علاقتها بالثقافة التنظيمية، أما الجانب التطبيقي فكان دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز معسكر والذي اعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات التي تخص الدراسة.

الدراسات السابقة

لقد اهتمنا في مراجعتنا للدراسات السابقة والتي تناولت مواضيع القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، ورغم تنوعها لكننا حاولنا أن نكون أكثر تحديدا وتوجيها في اختيارها وانتقائها. فاخترنا منها التي اهتمت بالقيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، وكذا تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية والميزة التنافسية، كما تناولنا الدراسات المرتبطة بمتغيرات كالتحفيز، الاتصال والإبداع وغيرها.

1) الدراسات الخاصة بالقيادة الإدارية

الدراسة الأولى: عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية - بنك فيصل الإسلامي السوداني، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، السودان، 2017. اهتمت الدراسة بالبنوك والمؤسسات التي تمارس مهامها بطريقة منّظمة ومخططة تحت توجيهات الإدارات المختلفة، ونظرا لأهمية القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين وإشباع حاجاتهم، يختار القائد الأسلوب القيادي المناسب، ويتحلّى بمجموعة من الصفات تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين ومحبويا، فيحصل على الثقة والاحترام. ومن أهم النتائج المتوصل لها ما يلي: أن القيادة الإدارية الناجحة تتم بإشراك العاملين في وضع خطة العمل وتسعى لتحقيق أهدافها بتفان، وعلى القائد الإداري أن يوضح مبادئه وأفكاره لمؤوسيه ويضع الخطط لتحفيزهم على العمل.

الدراسة الثانية: صفوان أمين السقاف - أحمد إبراهيم أبوسن، خصائص القيادة الإدارية الناجحة: دراسة حالة منظمات الأعمال اليمينية - مجموعة شركات هائم سعيد، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، 2016. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الخصائص الرئيسة للقيادة الإدارية الناجحة والتعرف على مدى إدراك الإدارة الوسطى في منظمات الأعمال اليمينية لهذه الخصائص وتطبيقهم لها، واختار الباحث مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاؤه. وقد أكّدت نتائج دراسته الميدانية أن هناك مستوا متوسطا لإدراك مديري الإدارات ورؤساء الأقسام للخصائص القيادية الناجحة، وتوصل إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: اعتماد نظام منهجي لعملية الترقية للمستويات القيادية، تشمل كافة المهارات والقدرات لشغل هذه الوظائف، كما يجب تحديد الاحتياجات التدريبية لهذه الفئة من الوظائف حسب منهجية معتمدة.

الدراسة الثالثة: عمار كيرد، القيادة الإدارية و أثرها على الأداء: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، 2017. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات

دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات الثلاث وارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي .

الدراسة الرابعة: شعلال ياسمينية، القدرات الإدارية للإطار الجزائري: دراسة تطبيقية على مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران، الجزائر، 2008 . حيث تمحورت اشكالياتها حول امكانية وجود قدرات تسييرية وقيادية لإطاراتنا لنجني من خلالها مناخ عمل حسن وأداء ومردود إيجابيين؟، ومن أهم نتائج دراستها: أن الجانب القيادي لدي الإطارات النسوية ضعيف، وينقصهن التكوين فيه، لكن عموما هو لا يرقى حتى للمستوى المتوسط، لذا على القادة الإداريين تنميته أكثر ليعطيهم نفسا جديدا ويحقق مهارات أفضل وتحمل مسؤولية أكبر.

الدراسة الخامسة: الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006. حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة والوقوف على السمات التي يجب توافرها في قادتها الإداريين والتطرق إلى الأساليب التي عليهم استخدامها لرفع أدائها، ومن أهم نتائج الباحث: أن القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية تتطلب ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في أداء العاملين الفردي والجماعي، ودورها محدد ورئيس تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وهي تعتمد أساسا على قوة السلطة الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأكيد على العاملين.

2. الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية

الدراسة الأولى: حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي ومن أهم نتائجها: أنه يجب اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، وهي تؤكد على أن نوع الاتصالات في الوزارات له دور في تنمية السلوك الإبداعي إذ تعطى فرصة للموظفين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم، وقد اقترحت الدراسة ضرورة اعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل الوزارات لأنها تعتبر عاملا مهما لتحديد أسباب النجاح والفشل، والعمل على بنائها لتدعيم السلوك الإبداعي والعمل الجماعي وتقديم مقترحات إبداعية لعلاج مشكلات العمل.

الدراسة الثانية: محمد عبد العال النعيمي، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014-2015. هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، وقد توصلت إلى:

وجود علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم معلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز والعمليات) وضرورة نشر ثقافة التعلم والمساعدة على التكيف مع المعارف الجديدة وتطبيقها وضرورة العمل على زيادة الوعي، الإدراك. - العمل على تبني ثقافة تنظيمية تشجع على توليد المعرفة وتشارك فيها، وكذا تطبيقها والاستفادة من الدروس المتعلمة من خلال تعزيز البرامج والأنشطة التي تساعد على إدارة المعرفة وتوضيح دورها في تطوير العمل وتحسين الأداء وتفعيل عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي المستمر.

الدراسة الثالثة: رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2011 . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في وكالات البنوك محل الدراسة ودرجة دعمها لإدارة المعرفة، وما إن كانت بالفعل تدرك أهمية إدارة المعرفة وهل تبنتها؟. وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة على وكالات البنوك العمومية بالمسيلة إلى وجود ثقافة تنظيمية وإدارة معرفة مقبولتين من طرف العاملين، ما يثبت أن الوكالات تعطي أهمية لإدارة المعرفة وللثقافة التنظيمية، كما وجدت أن هناك تشابه في تبنيها لإدارة المعرفة من خلال مختلف العوامل الثقافية، البيئية، التعاونية، إدراك إدارة المعرفة والرؤية المشتركة، لكن تختلف فيما بينها في تبنيها من خلال ممارسات الإدارة العليا .

الدراسة الرابعة: الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر 2006 . هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أن الثقافة التنظيمية تعدّ من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة التي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية فهي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز، كما تعد من أهم محددات نجاح وفشل منظمات الأعمال. إن المؤسسة التي تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية كجماعية العمل وروح الفريق، التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، واحترام الوقت والانضباط في العمل وكذا توفير جو الإبداع والتفكير في طرق عمل جيدة تعتبر دافعا أساسيا لتحقيق النجاح والتميز.

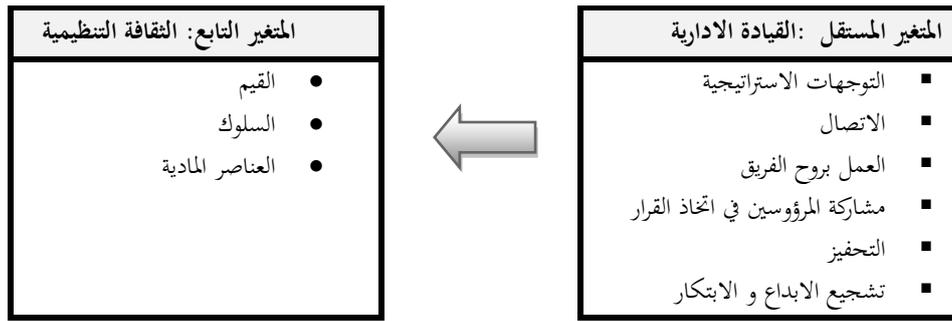
الدراسة الخامسة: سهام شيكاوي، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على اداء المنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2006-2007. توصلت الباحثة إلى انه على المؤسسة الاهتمام بإدارة ثقافتها التنظيمية وتغييرها بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق الانسجام بين متغيراتها الاستراتيجية في أهدافها، رسائلها وبيئتها الداخلية والخارجية. فالإدارة الناجحة للثقافة التنظيمية هي التي تجعل من التسيير المعتمد على القيم والمعتقدات التنظيمية أداة فعالة لتحقيق الريادة والتميز.

◀ ما يميز دراستنا الحالية :

عند مراجعتنا لهذه الدراسات السابقة، ظهر لنا جليا تزايد الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية مؤخرا، فركزت المؤسسات على العاملين بما يساعدهم على أداء أعمالهم بسلاسة وتحقيق الهدف المسطر من طرفها؛ والقيادة الإدارية تجعل كل شيء منظما ومسطرا، بينما تعتبر الثقافة التنظيمية جوهر الإدارة لاحتوائها على قدر كبير من المعلومات التي تساعد المؤسسة على تخطي الصعاب وتحقيق ميزة تنافسية لها. انطلاقا من نتائج الدراسات السابقة استطعنا الخروج بنتائج أكثر فاعلية، وتوصلنا إلى المزيد من العلاقات الجوهرية بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ومستنتجين العديد من المتغيرات المرتبطة بهذه العملية في مجال العمل داخل المؤسسة، وعليه تم تحديد محاور دراستنا الحالية وفق النموذج الموالي.

- المتغير المستقل: وهو القيادة الإدارية وتشمل الأبعاد التالية (بناء التوجهات الاستراتيجية، الاتصال، العمل بروح الفريق، مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، التحفيز، تشجيع الإبداع والابتكار).
- المتغير التابع: الثقافة التنظيمية وشملت الأبعاد (القيم، السلوك، العناصر المادية الملموسة).

شكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

1.I- الثقافة التنظيمية

حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام الباحثين باعتبارها احد العوامل الأساسية المؤدية لنجاح وتفوق المؤسسات في الوقت الراهن الذي يشهد تغييرات عديدة و سريعة.

1.1.I - مفهوم الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة رؤساء ومرؤوسين من بيئتهم الخارجية إلى بيئتها الداخلية (الفاعودي، 2005، صفحة 151)؛ وهي طريقة للتفكير والسلوك الاعتيادي مشتركة بين أعضائها، تعلّم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من اجل قبولهم فيها (عزوي و علماوي، 2010، صفحة 4)؛ فتعطي القدرة على الابتكار، الاكتشاف والتطور للجماعة من خلال تعلمها لكيفية التعامل مباشرة وبطريقة صحيحة مع مشكلات التكيف الخارجي والداخلي ومع الأعضاء الجدد (مساعدة، 2016، صفحة 329).

2.1.I- خصائص الثقافة التنظيمية:

أ) نظام مركب: مجموعة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض وهي تضم: الجانب المعنوي: القيم، الأخلاق، المعتقدات والأفكار؛ الجانب السلوكي: عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب، الفنون و الممارسات العلمية المختلفة؛ الجانب المادي: كل ما هو ملموس كالمباني، الأدوات، المعدات، الأطعمة و ما شابهها.

ب) نظام متكامل: كيان مركب يوجد الانسجام باستمرار بين عناصر المؤسسة المختلفة، يمارسها كل أعضائها وتكون شاملة.

ت) نظام تراكمي: متصلة ومستمرة، تورث عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة (الخفاجي، 2016، صفحة 32).

ث) مكتسبة: تنتقل من جيل إلى جيل آخر عن طريق التعلم، المحاكاة.

ج) متكيفة: تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الأفراد وظروف المؤسسة.

ح) إنسانية اجتماعية: هي من صنع الإنسان وإبداعه، تمارس من قبل جميع أعضاء المجتمع بأشكال مختلفة (البكري، 2014، الصفحات 128-129).

خ) توجيه الافراد للانتظام في السلوك والتقييد به: يستخدم أفراد المؤسسة لغة، مصطلحات، عبارات وطقوس مشتركة تتعلّق بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

د) وجود القيم المتحكمة: توجد بما قيم أساسية تنتهجها المؤسسة و يلتزم بها كل عضو فيها.

ذ) فلسفة المؤسسة: لكل مؤسسة سياساتها الخاصة في تعاملها مع عمالها وعمالها تحدد كيفية النظر للتنظيم و للأهداف.

ر) قواعد المؤسسة: عبارة عن تعليمات تصدر عن المؤسسة وتختلف من مؤسسة لأخرى (سعدي، 2019، صفحة 291)، تحدد

أسلوب تعايش الفرد مع المؤسسة.

ز) وضوح الأهداف المؤسسية ليتمكن تحقيقها.

س) وضوح التوقعات من العاملين ومدى دعم الادارة العليا لهم.

ش) طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وكذا نظام الاتصالات المعتمد (بطاح، 2007، صفحة 48).

I.1.3- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية: تم تحديد عدة عوامل، قُسمت كما يلي:

1. التاريخ و الملكية: إن تاريخ المؤسسة وتطورها، نوعية القيادة وتبادلها الإدارية تعكس جزءا من ثقافتها، أما نوعية ملكيتها فهي تعكس جانبا آخر من هذه الثقافة وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية. كنوع خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات ومختلف الأنظمة المتعلقة بإدارة الاجتماعات واللجان.

2. الحجم: أي أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارات الحجم.

3. التكنولوجيا: تركز المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة والمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية.

4. الأفراد: تؤثر تفضيلات العاملين على الأساليب المستخدمة في التعامل معهم و بالتالي تشكيل قيم عمل المؤسسة وثقافتها المميزة لها، فيصعب على الإدارة فرض ثقافة لا يؤمن بها عاملوها. كلما كانت القيادات في المؤسسة ممتعة وذات معرفة واسعة بالدوافع البشرية والصراعات كلما تمكنت من تقوية الأوامر مع العاملين وتكوين ثقافة مشتركة للنهوض والتقدم بالمؤسسة.

5. البيئة: إن طريقة تعامل المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية كالأخلاقيات والتصورات السائدة فيها كطرق التفكير، أساليب تعامل أفرادها مع الجهات الخارجية، ستؤثر في كيفية تنظيمها لمواردها وأنشطتها لتشكل ثقافتها، فالمؤسسة التي تهدف إلى الأخذ بالاعتبار متطلبات المجتمع وتحقق رغباته، فستؤسس لثقافة تنظيمية يحرض الجميع على الوفاء بها.

6. الغايات و الأهداف: تركز المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء مثلا على غرس القيم الخاصة لعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية. (السامرائي، 2021، الصفحات 210-211).

وهناك من يضيف:

- الصفات الشخصية التي يتصف بها العاملون في المؤسسة من حيث قيمهم ودوافعهم.
- الخصائص الوظيفية وما مدى ملاءمتها للصفات الشخصية للعاملين.
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري، الذي يعكس خطوط السلطة، أساليب الاتصال ونمط اتخاذ القرارات.
- مناخ المؤسسة وما يحصل عليه العضو فيها من حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالات على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياتهم.
- الأخلاقيات و القيم السائدة في المؤسسة والتي تشمل أساليب التفكير وطرق تعامل الأفراد فيما بينهم ومع الأطراف الخارجية (السامرائي، 2021، الصفحات 211-212).

I.1.4- مكونات الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية جوانب مادية ظاهرة وأخرى غير ظاهرة، لكن كليهما معا يؤثران على سلوك

الأفراد في المؤسسة، ويصبح لها معنا نفسيا واجتماعيا يكون قيم، اتجاهات ومعتقدات راسخة مع مرور الزمن (بو شرش، 2015، صفحة 28)،

وتتمثل في:

- (1) **القيم التنظيمية:** القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، جيد أو لا، مهم أو لا، وهذه القيم توجه سلوك العاملين في المؤسسة كالعدالة بينهم، الاهتمام بإدارة الوقت، الحفاظ على مبدأ العلاقات الانسانية.
- (2) **المعتقدات التنظيمية:** هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل، الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام في المؤسسة ومنها معتقدات المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل.
- (3) **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة و يعتبرون مجدية ومفيدة، فالأعراف غير مكتوبة لكن واجبة الإلتباع.
- (4) **التوقعات التنظيمية:** أي كل ما يتوقعه الفرد من المؤسسة والعكس، كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من رؤسائهم والزملاء من زملائهم الآخرين والتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير مناخ تنظيمي مناسب. (الحريري، 2019، صفحة 168)
- (5) **الطقوس والاحتفالات:** هي مجموعة النشاطات الخاصة بالمؤسسة والدورية، توفر فرصا هامة للحوار ونقل القيم وكذا تحقيق الأهداف.
- (6) **الأساطير القصص:** تلعب دورا مهما في حفظ و نقل القيم الهامة والمحزنة، تبرز قصص نجاح المؤسسة و نقاط قوتها.
- (7) **الأبطال:** هم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة، ومن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديرهم المتميز للأداء والانضباط داخل المؤسسة كالمؤسسين والقادة. فالمؤسسون يكرسون مختلف ثقافات مؤسساتهم فتنقى معتقداتهم، سلوكياتهم وطرق سيرهم قائمة حتى لو غادروها، والقادة الذي يعتبر سلوكهم من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المؤسسة ذلك ان العمال سيدركون ان أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة فهم يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.
- (8) **المخظورات:** هي تلك المخاوف التي تتفادى المؤسسة الحديث عنها كإخفاقاتها وبعض مشاكلها المساوية التي مرت بها، لتجنب التأثير السبيء على أداء العاملين والمؤسسة ككل.
- (9) **الرموز و اللغة:** ما هو مرئي أو مسموع يشير إلى المؤسسة كاللباس الموحد، شعارها، هندسة مبانيها المعمارية وغيرها، ليتعرف عليها عمالها، محيطها الخارجي، الزبائن والمجتمع ككل بأنها تتميز عن غيرها من المؤسسات ولها ثقافة قوية خاصة بها. أما اللغة فتعد أداة اتصال بين الموظفين ووسيلة تفاهم بينهم (خبايا، 2016، الصفحات 90-91).

وهناك من يرى أن هناك مجموعة من الاعتبارات تتكون منها الثقافة التنظيمية، و هي:

- أخلاقيات و قيم الأفراد التي تستمد من العائلة، الأصدقاء، الزملاء و المجتمع.
- أخلاقيات و قيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
- أخلاقيات و قيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني و ما ينتج عنه من عادات و ممارسات في المجتمع (سكارنة، 2011، صفحة 336)، والشكل الموالي يوضح نموذج الثقافة التنظيمية بالمؤسسات:

الشكل 2: نموذج الثقافة التنظيمية بالمؤسسات



المصدر: (البارودي، 2015، صفحة 139).

1.1.5- وظائف الثقافة التنظيمية، تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية كما يلي:

- 1) تعمل على تقوية احساس المؤسسة والعاملين بهوية تنظيمية: من خلال مشاركتهم لنفس المعايير والقيم التي تجعلهم كمنسج واحد يزيد من انتمائهم لفرق العمل وللمؤسسة ككل، ما يشعرهم بالمسؤولية تجاهها وللارتقاء بها.
- 2) تسهيل الالتزام الجماعي برسالة المؤسسة: بفعل ثقافة المؤسسة العامة، يحسن أفرادها بانتمائهم للمؤسسة وارتباطهم القوي برسالتها ما سيؤتق علاقاتهم بها، وقبول ثقافتها
- 3) تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل: فشعور أعضاء المؤسسة بالهوية المشتركة والالتزام يشجعهم على التنسيق والتعاون الدائمين بينهم. (البارودي، 2015، صفحة 140).
- 4) تساعد في تشكيل السلوك، من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يحيط بهم. (خصاونة، 2010، صفحة 90).

2.I- القيادة الإدارية

إن المؤسسات التي تملك قيادة إدارية قوية ماهرة، كفؤة، قادرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع أوضاعها تمكن أعضائها من الالتزام، الانضباط، الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤثر إيجابا على أدائهم وعلى المؤسسة ككل.

1.2.I- مفهوم القيادة واركائها: عرفت لغة في معجم لسان العرب بالقود نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها

من خلفها وبذلك، فالقائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم ليحقق أهدافهم، فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة. (الشكرجي والحسيني، 2015، الصفحات 51-52) وتكون في جميع المجالات الحياتية (الجيش، المجتمع، العلماء، الأسرة) (سويدان و هواري، 2019، صفحة 3). أما اصطلاحا، فهي القدرة على التأثير على المجموعة نحو تحقيق الأهداف (هاشم، 2019، صفحة 33)، وهي عملية حيوية لإدامة عمل واستمرار وتقديم المجتمعات والمنظمات والجماعات بشكل منظم (صالح و إبراهيم، 2019، صفحة 54).

وللقيادة أركان ترتكز عليها هي:

- المرؤوسين (جماعة من الناس لديهم هدف مشترك)،
- القائد : يوجه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هدفها سواء كان معيناً من طرف هذه الجماعة أو عينته سلطة خارجية .
- عملية التأثير: يمارسها القائد وتقوم بها الجماعة لتحقيق الهدف المشترك عن اقتناع، حماس وثقة.
- الظروف والملايسات: أي الظروف التي توجد فيها الجماعة مع القائد. (صالح و إبراهيم، 2019، صفحة 35).

2.2.I- مفهوم القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره الأوامر والإشراف الإداري

على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية بصفة ثانوية وعن طريق التأثير والاستمالة بصفة أساسية (علي، 2013، صفحة 39)، والسيطرة على أنشطة المؤسسة وجهود أفرادها لتحقيق أهدافها (العلاق، 2009، صفحة 13).

3.2.I- أهمية القيادة الإدارية: تتجلى أهميتها في:

- التنسيق بين جهود القائد والمرؤوسين .
- تعمل على توافق وتناغم الأعمال التي تبني وحدات العمل (العتيبي، الحواري، و خريس، 2007، صفحة 167).
- تحديد مسؤوليات العاملين .
- إقامة علاقات إنسانية بين الرئيس والمرؤوسين أساسها التفاهم والتعاون .
- إشراك العاملين في كل ما يمس شؤونهم.
- تحسيس كل عضو بالتقدير والاعتراف والشكر لما يبذله من جهد في نشاط عمله .
- تحقيق أهداف جميع التنظيمات الإدارية.
- التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما سيتم إنجازه لاحقا.
- التوفيق بين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المادية والبشرية الموجودة في التنظيم.
- بدون قيادة إدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- تصور المستقبل ومن ثم التخطيط لتقدم الإدارة وازدهارها البعيد.
- تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة (قطانة، 2017، صفحة 29).

- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه تحفز العاملين على تحقيق أهداف
 - مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو لا في تحقيق أهداف المؤسسة
 - توجيه العناصر الانتاجية بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، لكن بدونها يفقد التخطيط، التنظيم والرقابة تأثيرهم. (القدومي، محمد، وعبوي، 2015، صفحة 131).

4.2.I-عناصر القيادة الإدارية تقوم القيادة الادارية على عناصر رئيسة لا بد من توافرها وهي:

- ✓ وجود جماعة من الناس: فوجود مجتمع ولو كان محمدا تكون هناك حاجة للقيادة الإدارية (العزباوي، 2020، صفحة 23).
- ✓ تحقيق الأهداف المرغوبة: تكمن الصعوبة إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها
- ✓ القائد: هو الدليل والقدوة والمرشد وهو الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد حوله لإنجاز أهداف محددة. وهو من يفرض احترامه عليهم والحصول على محبتهم ومعرفة إمكاناتهم واستغلالها ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه والمساواة بينهم (سيف، 2017، صفحة 12).
- ✓ عملية التأثير: التأثير هو المحرك الأساسي في القيادة الإدارية ينتج عن السلوك الذي ينتهجه القائد مع الآخرين ويتم من خلاله تغيير سلوكهم وفق الاتجاه الذي يرغبه القادة.
- ✓ ظروف الموقف: الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المؤسسة أو خارجها وعلى القائد التكيف معها، وهو ما يطلق عليه باتخاذ القرار أي التصرف المناسب في الوقت والمكان المناسب (العزباوي، 2020، صفحة 24).

5.2.I- وظائف القيادة الإدارية:

1. التخطيط: وهو التفكير والتدبير بشكل فردي أو جماعي بأداء عمل مستقبلي ورسم أهدافه وتحديدتها ووضع السياسات والبرامج، ما يجعل القائد يختار أحسن البدائل الممكنة لذلك (أحمد، 2007، صفحة 50). بعد من العمليات المترابطة ماديا وبشريا وتكون بدايته من النظرة الفاحصة والمتعمقة للمستقبل والتنبؤ بأحداثه ومستجداته في مجال موضوع محدد من خلال التوجهات والسياسات التي تصدر من قمة الهرم الإداري. يضم مجموعة منسجمة ومتتابعة العمليات بغرض تحقيق أهداف معينة (بن عيسى، 2018، صفحة 52).
2. التنظيم: هي السياسات المصممة لتوفير حاجات العاملين في المؤسسة وإقامة الاتصالات (المحمدي، 2019، صفحة 33)، وتوزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين لضمان تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تحقيق الأهداف المختلفة. (الشميمري، غنام، و هيجان، 2006، صفحة 137).
3. التوجيه: توجيه جهود الأفراد إلى الأعمال والمهام المطلوبة لأدائها بالشكل المطلوب بقناعة تامة وبرضا تام وفعالية عالية نحو تحقيق أهداف المؤسسة (الحري م، 2016، صفحة 30).
4. الرقابة: هي العملية التي تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعية والأوامر والتعليمات الموجهة تنطوي على قياس وتصحيح أخطاء وانحرافات أداء العاملين من خلال المعايير المستخدمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة (الطراونة و عبد الهادي، 2011، صفحة 20).
5. التنسيق: هو جوهر عمل المدير وأهم مجالات عمله اليومي، فهي وظيفة شاملة ومتعددة الجوانب لا تقتصر على حسن سير العمل داخل الوحدة الإدارية بل تتعداها إلى تنسيق العلاقات بين الإدارات الأخرى في المؤسسة وتحقيق التعاون بينها، ويفترض التنسيق المستمر لذلك وجود هدف واضح ومحدد (السالم، 2018، صفحة 157)، وأهميته تزداد بازدياد حجم المؤسسة.
6. الشؤون العامة: يتعلق بممارسة السلطة الإدارية وتحديد وتنفيذ السياسات العامة وكيفية توزيع السلطات والوسائل التي ستتاح للأفراد لممارسة حقوقهم، من خلال الحوار مع ممثليهم أو من قدرتهم على تنظيم أنفسهم وتعزيز هذه المشاركة بضمان حرية التعبير والاجتماع (الهيبي، 2011، صفحة 99).
7. اتخاذ القرارات: هي محور العملية الإدارية هي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. سواء عند توجيه المدير لمؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم أو عند تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال وتصحيح الأخطاء. وتساعد على تحسين نوعية القرار وجعل أكبر ثباتا وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة. ما يرفع روحهم المعنوية وإشباع حاجات الاحترام وتأكيد الذات (الاشهب، 2015، صفحة 59).

II - الطريقة والأدوات:

لتبيان أهمية القيادة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية كنموذج يهدف لتطوير المؤسسة، اخترنا مؤسسة سونلغاز فرع معسكر للدراسة الميدانية.

II. 1- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة موظفي مؤسسة سونلغاز فرع معسكر الذين بلغ عددهم (520) عاملا وقد تم توزيع استمارات البحث على حوالي 65 موظفا ليسترجع منها 61 استمارة قابلة للبحث.

II. 2- أدوات جمع البيانات: تم إعداد الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ثم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي للحزم الاحصائية SPSS، معتمدين على مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على الأسئلة، وقد تم تقسيمه كما يلي:
الجزء الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الإداري.
الجزء الثاني: خاص بالقيادة الإدارية ويتضمن 24 عبارة ويقاس بالأبعاد التالية: بناء التوجهات الاستراتيجية، الاتصال، العمل بروح الفريق، مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، التحفيز، تشجيع الإبداع والابتكار.
الجزء الثالث: يخص الثقافة التنظيمية ويتضمن 18 عبارة ويقاس بالأبعاد التالية: القيم، السلوك، العناصر المادية (الملموسة).

II. 3- صدق و ثبات المقياس:

من أجل أن تكون الدراسة هادفة و ذات بعد علمي صادق و صحيح تم عرضها و اختبارها باستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha de cronbach عن طريق برنامج SPSS الذي أظهر لنا النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول 1: نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) لأبعاد الدراسة

| رقم العبارات | الأبعاد | قيمة معامل ألفا كرونباخ |
|--------------|--|-------------------------|
| 3-1 | بناء التوجهات الاستراتيجية | 0.800 |
| 7-4 | الاتصال | 0.680 |
| 12-8 | العمل بروح الفريق | 0.725 |
| 16-13 | مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار | 0.894 |
| 19-17 | التحفيز | 0.798 |
| 24-20 | تشجيع الابداع و الابتكار | 0.900 |
| 29-25 | القيم | 0.643 |
| 39-30 | السلوك | 0.860 |
| 42-40 | العناصر المادية (الملموسة) | 0.828 |

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج Spss

ومعاملا الثبات والصدق من خلال الجدول أدناه مرتفعان وبلغت قيمتهما 95.1% و 97.5% على الترتيب، و هي قيم جيدة جدا.

الجدول 2: ثبات وصدق المقياس للاستبيان ككل

| عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | معامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) |
|-------------|--------------------|--|
| 42 | 0.951 | 0.975 |

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج Spss

II. 4- عرض و تحليل البيانات

من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاعتماد على المعادلة التالية:
المدى / طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد الفئات المراد تشكيلها.

$$\text{طول الفئة} = 3 / (1-5) = 1.33$$

وبذلك يكون مستوى الاتجاه لقيم المتوسط الحسابي:

من 1 إلى 2.33 يمثل المستوى المنخفض

ومن 2.33 إلى 3.66 يمثل المستوى المتوسط

ومن 3.66 إلى 5.00 المستوى المرتفع

الجدول 3: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإدارية

| المستوى | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | ابعاد القيادة الإدارية |
|---------|---------|-------------------|-----------------|--|
| عالي | الثالثة | 0.70263 | 3.69 | بناء التوجهات الاستراتيجية |
| عالي | الأولى | 0.58242 | 3.9508 | الاتصال |
| عالي | الثانية | 0.981 | 3.72 | العمل بروح الفريق |
| متوسط | الرابعة | 0.79698 | 3.5861 | مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار |
| متوسط | الخامسة | 0.84320 | 3.3224 | التحفيز |
| متوسط | السادسة | 0.79698 | 3.3148 | تشجيع الابداع و الابتكار |
| متوسط | | 0.57683 | 3.1608 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج Spss

التعليق:

- احتل بعد الاتصال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عال قدر ب 3.95 ثم تلاه بعد العمل بروح الفريق و بعد بناء التوجهات الاستراتيجية بمتوسطات حسابية عالية قدرت على الترتيب ب 3.72 و 3.69، لتليهم الأبعاد الأخرى الباقية بمتوسطات حسابية متوسطة كما يلي:
مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، التحفيز، بعد تشجيع الابداع والابتكار على الترتيب 3.58، 3.32، 3.31.
- فالمؤسسة وقيادتها تشجع وجود اتصال جيد بين الرئيس والمرؤوس وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.15 وكذا تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.97، ثم التشجيع على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق وقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الخاصة بتشجيع الرئيس للمرؤوس على حل المشاكل التي تواجهه 3.93 أما تشجيع القادة على العمل الجماعي فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.82، وكانت أغلب المتوسطات الحسابية للأبعاد الباقية متوسطة وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتم عليها الاهتمام بالاتصال بين الرئيس والمرؤوس والعمل ضمن فرق عمل أما اهتمامها بباقي الأبعاد فكان متوسطا.

الجدول 4: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

| المستوى | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد الثقافة التنظيمية |
|---------|---------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| عالي | الثالثة | 1.02632 | 3.7459 | القيم |
| عالي | الأولى | 0.55938 | 3.8316 | السلوك |
| عالي | الثانية | 1.28591 | 3.7672 | العناصر المادية |
| عالي | | 0.64069 | 3.7902 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج Spss

التعليق: من خلال الجدول نجد أن معظم متوسطات الثقافة التنظيمية كانت في المستوى العالي حيث تراوحت ما بين (3.74 الى 3.83)، واحتلت العبارات التالية التزم بجميع القوانين في المؤسسة واحافظ على جميع ممتلكاتها، اهتم بسمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، واشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الاخرين بعملهم في هذه المؤسسة والعبارة الاخيرة ألترزم بمواعيد العمل الرسمية حسب نظام الادارة المعتمد، المراتب الاولى بدرجة عالية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 4.02 الى 4.31، مما يدل على أن هنالك سلوكا جيدا في المؤسسة، وجاءت عبارة اعتقد ان عمل جماعي مفيد لتحسن المستمر في انجاز المهام داخل المؤسسة المرتبة الاولى بمستوى عالي ومتوسط حسابي قدره 4.05.

II 5- اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار صحة فرضيات الدراسة، اختبرنا في البداية الارتباط بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية ثم علاقة التأثير بينهما.

II 1.5- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: اختبار فرضيات الارتباط

الجدول 5: اختبار ارتباط مختلف أبعاد القيادة الإدارية بالثقافة التنظيمية

| العناصر المادية | السلوك | القيم | تشجيع الابداع | التحفيز | مشاركة المؤوسين | روح الفريق | الاتصال | بناء التوجهات الاستراتيجية | الثقافة التنظيمية | |
|--------------------|---------|---------|------------------|---------|--------------------|---------------|---------|-------------------------------|----------------------|-------------------|
| 0,336** | 0,691** | 0,307* | 0,806** | 0,861** | 0,854** | 0,842** | 0,693** | 0,649** | 0,605** | القيادة الادارية |
| 0,688** | 0,735** | 0,730** | 0,549** | 0,571** | 0,564** | 0,540** | 0,256* | 0,324* | 1 | الثقافة التنظيمية |

**الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

*الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج Spss

التعليق: نلاحظ من الجدول أن هناك ارتباط بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية بقيمة 60.5% كما يلي :

- ✓ هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية وبناء التوجهات الاستراتيجية بنسبة 32.4 %
- ✓ هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية والاتصال بنسبة 25.6 %
- ✓ هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية وروح الفريق بنسبة 54%
- ✓ هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية ومشاركة المؤوسين بنسبة 56.4%
- ✓ هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية والتحفيز بنسبة 57.1%
- ✓ هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية وتشجيع ابداع والابتكار بنسبة 54.9% .

II 2.5- الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية لمؤسسة سوناطراك فرع معسكر.

الجدول 6: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية

| المصدر | درجة الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|-------------|----------------|----------------|-----------------|--------------------|
| الانحدار | 1 | 9.005 | 9.005 | 34.003 | 0.000 ^b |
| البواقي | 59 | 15.624 | 0.265 | | |
| المجموع | 60 | 24.629 | | | |
| معامل التحديد (R ²) = 0.366 | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج Spss

التعليق:

للـ يوضح الجدول أن قيمة F المحسوبة تساوي 34.003 و ذات قيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وهذا يعني أن الانحدار معنوي وأن النموذج صالح للدراسة.

للـ معامل التحديد (R²) = 0.366، هو معيار وصفي يفسر مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة

الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، أي أن ما مقداره 36.6% من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية هو تباين مفسر بفعل القيادة الادارية داخل النموذج والباقي يفسر بعوامل خارجية أخرى.

الجدول رقم 7: معاملات نموذج الانحدار المتعدد بين متغيرات أبعاد القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية

| مستوى الدلالة | قيمة t المحسوبة | Beta | الخطأ المعياري | A | أبعاد القيادة الإدارية |
|---------------|-----------------|--------|----------------|---------|--|
| 0,000 | 3,953 | | 0,505 | 1,997 | الثابت |
| 0.813 | -0.238 | -0.030 | 0.505 | - 0.027 | بناء التوجهات الاستراتيجية |
| 0.071 | -0.269 | -0.296 | 0.113 | -0.296 | الاتصال |
| 0.032 | 2.208 | 0.393 | 0.161 | 0.426 | العمل بروح الفريق |
| 0.358 | 0.928 | 0.154 | 0.193 | 0.124 | مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار |
| 0.091 | 1.718 | 0.324 | 0.143 | 0.246 | التحفيز |
| 0.595 | 0.534 | 0.090 | 0.121 | 0.065 | تشجيع الإبداع و ابتكار |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج Spss

التعليق: نجد من خلال النتائج، أن القيادة الادارية لا تؤثر بكل أبعادها على الثقافة التنظيمية، بل فقط من خلال بعد العمل بروح الفريق، فمعامل هذا البعد هو ذو الدلالة الإحصائية الموجبة الوحيدة دون الأبعاد الأخرى.

III- النتائج ومناقشتها:

من خلال هذا العمل تم اختبار فرضيتين أساسيتين تندرج تحتها فرضيات فرعية على النحو التالي:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** تم التأكد من صحتها، بأن هناك ارتباطا ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة (بناء التوجهات الاستراتيجية، الاتصال، العمل بروح الفريق، مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، التحفيز وتشجيع الابداع والابتكار) و بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، السلوك، العناصر المادية)، حيث كان:
- ✓ معامل الارتباط لبعد بناء التوجهات الاستراتيجية 0.324 عند مستوى معنوية 0.001 (أقل من 5%) أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية من خلال بعد بناء التوجهات الاستراتيجية . فالفرضية الفرعية الأولى محققة.
- ✓ معامل الارتباط لبعد الاتصال يساوي 0.256 عند مستوى معنوية 0.047 (أقل من 5%) أي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية من خلال بعد الاتصال. فالفرضية الفرعية الثانية محققة
- ✓ معامل الارتباط لبعد العمل بروح الفريق هو 0.540 عند مستوى معنوية 0.000 (أقل من 5%) أي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع، من خلال بعد العمل بروح الفريق. فالفرضية الفرعية الثالثة محققة
- ✓ معامل الارتباط لبعد مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار يساوي 0.564 عند مستوى معنوية 0.0 (أقل من 5%) أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية من خلال بعد مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. فالفرضية الفرعية الرابعة محققة
- ✓ معامل الارتباط لبعد التحفيز وتشجيع الابتكار والإبداع يساويان 0.571 و 0.549 على التوالي عند مستوى معنوية 0.000 (أقل من 5%) أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية من خلال التحفيز وتشجيع الابتكار والإبداع . فالفرضية الفرعية الخامسة والسادسة محققتان.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** وقد تم التأكد من صحة وجود تأثير معنوي بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية من خلال بعد العمل بروح الفريق فقط.

- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين بناء التوجهات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية لأن مستوى الدلالة 0.813 وهو أكبر من مستوى معنوية 5% وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى
- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال والثقافة التنظيمية لأن مستوى الدلالة يساوي 0.071 وهو أكبر من مستوى المعنوية 5% . وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين روح الفريق والثقافة التنظيمية لأن مستوى الدلالة يساوي 0.032 وهو أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة
- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية لأن مستوى الدلالة يساوي 0.358 وهو أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.
- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والثقافة التنظيمية لأن مستوى الدلالة يساوي 0.091 وهو أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة.
- ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين تشجيع الإبداع والابتكار والثقافة التنظيمية لأن مستوى الدلالة يساوي 0.595 وهو أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية السادسة.

إن تطور الثقافة التنظيمية يضمن تطور المؤسسة في حد ذاتها من خلال تعزيز قيادتها الإدارية التي لها القدرة على تطوير القدرة الجماعية للعمل. لذلك، من الضروري إدخال التغيير في الاتجاهات وطريقة التفكير، القيم التنظيمية للأفراد وسلوكياتهم حتى تتناسب وتتكيف مع الأساليب الجديدة التي تتبناها المؤسسة في إطار عملية التغيير.

IV- الخلاصة:

من خلال دراستنا، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية من خلال توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها. فنجح أي منظمة يعتمد على المورد البشري المؤهل والمندمج، الذي يظهر ذلك من خلال مواقفهم وتعاملاتهم مع التغييرات المرتبطة بالثقافة التنظيمية التي يحملونها، ومدى وعيهم بأهمية هذا التغيير وفق قواعد مقبولة كمنطقتهم، تحفيزهم، والرؤية والتوجهات الاستراتيجية، طرق اتخاذ القرار وكذا تشجيع عملية الإبداع والابتكار.

أولاً، الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

- ✓ القيادة الناجحة تُمَيِّلُ العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة ما يدفعهم إلى الامتثال للأوامر، وهذا لا يتحقق إلا بقرب القائد من العاملين.
- ✓ تسعى القيادة الإدارية إلى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال أبعادها المختلفة (بناء التوجهات الاستراتيجية، الاتصال، روح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، التشجيع على الإبداع والابتكار).
- ✓ تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ، المعارف، المفاهيم والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في المؤسسة، فهي هويتها والمحدد الأساس لنجاحها أو فشلها، وقوة إدراكها يتعلق بفاعلية كل الموظفين بها.

ثانياً. الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي على مؤسسة سونلغاز

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى حيث أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بنسبة 60.5%.
- قبول الفرضية الرئيسية الثانية وهي أنه يوجد تأثير عال للقيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بمقدار 36.6% من خلال بعد العمل بروح الفريق
- أثبتت الدراسة أن القيادة الادارة لمؤسسة سونلغاز تتبنى بشدة العمل بروح الفريق أكثر لزيادة أداء المؤسسة.

اقتراحات الدراسة: أما بخصوص الاقتراحات في حدود دراستنا والتي يمكن تقديمها لمؤسسة سونلغاز بمعسكر فهي كالآتي :

- ضرورة اعتقاد القادة بأهمية القيادة الإدارية الفعّالة بأبعادها المختلفة، واختيار الشخص المناسب لهذا النوع من الوظائف (مهارات مختلفة)، وتوفير التدريب الجيد لهم ومشاركة جميع العاملين في المؤسسة، لتنفيذ دورها وضمان تطوير المؤسسة ما سيساعد على تحقيق أهدافها المسطرة .
- ضرورة استيعاب المؤسسة لأهمية تطوير ثقافتها التنظيمية وزيادة الوعي لأهمية العمل ضمن فريق عمل، بتوفير مناخ جيد للعمل يساعد على تبني الولاء والتعاون والإبداع بين العاملين، ما يخلق المنافسة بينهم وبالتالي يساهم في تطوير منتجاتها.
- رفع مساهمة الالتزام التنظيمي كسلوك تنظيمي باعتباره مكوناً ثقافياً يشجع على الإبداع والابتكار.
- العمل على تشجيع الأفراد والقادة العاملين بمؤسسة سونلغاز على الاستفادة من دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية المكونة للمؤسسة .

V- الإحالات والمراجع:

1. الكتب:

- ياسر أحمد. (2007). المفاهيم الإدارية الحديثة. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- الأشهب، نوال عبد الكريم. (2015). اتخاذ القرارات الادارية، أنواعها ومراحلها. دار المجد للنشر والتوزيع. مصر.
- البارودي، منال احمد. (2015). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. المجموعة العربية للتدريب والنشر. مصر.
- بطاح، احمد. (2007). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق. الأردن.
- البكري، فؤادة. (2014). العلاقات العامة و تغيير ثقافة المنظمات. عالم الكتب. مصر.
- بن عيسى، أحمد. (2018). المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- بوشرش، كمال. (2015). الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية و الادارية. دار الايام للنشر والتوزيع. الاردن.
- الحريري، رافدة. (2019). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية: العلوم الادارية - إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- الحريري، محمد سرور. (2016). ادارة الافراد الحديثة : مهارات ادارة شؤون الموظفين. لدار القلم للطباعة والنشر والتوزيع. لبنان.
- خصاونة، عاكف لطفي. (2010). ادارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
- الخفاجي، نعيمة عباس. (2016). ثقافة المؤسسة. دار اليازوري. الأردن.
- السالم، مؤيد. (2018). تصميم المنظمات وتحليلها. دار حميرا للنشر والترجمة. مصر.
- السامرائي، مهدي صالح مهدي. (2021). الفكر الاداري والقيادي الحديث. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الاردن.
- سعدى، فاطمة. (2019). مبادئ إدارة الأعمال و نظريات المؤسسة: دروس وأسئلة لمساقات الدكتوراه وحلونها. Kutub ldt. لندن.
- سكارية، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
- سويدان، طارق، وهوارى غياث . (2019). مفاهيم وأساسيات القيادة. الابداع الفكري للنشر والتوزيع. الكويت.
- سيف، عبد الرحمان أحمد. (2017). وظائف القائد الناجح. دار المعزز للنشر والتوزيع. الأردن.
- الشكرجي، اعتصام، والحسيني صالح هادي. (2015). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا. مركز الكتاب الأكاديمي. الأردن.
- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن بن ناصر، غنام بشرى بنت بدرى المرسي، و هيجان عبد الرحمان . (2006). مبادئ ادارة أعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. مكتبة الكعبيان. السعودية.
- صالح، احمد ، ابراهيم خليل ابراهيم . (2019). القيادة الاستراتيجية. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن.
- الطرونة، حسين أحمد، وعبد الهادي توفيق صالح. (2011). الرقابة الادارية. دار حامد للنشر والتوزيع. الأردن.
- العتيبي، ضرار، الحوراني نضال، وخريس ابراهيم. (2007). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- العزباوي، شهدان عادل. (2020). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. دار الفكر الجامعي. مصر.
- العلاق، بشير . (2009). القيادة الإدارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- علي، أحمد جابر حسنين، (2013)، الطابور الخامس: أسلوب القيادة الادارية بالتجسس وأسس القضاء عليه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- الفاعودي، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الابداع التنظيمي. المؤسسة العربية للتنمية الادارية. مصر.
- القديومي، محمد، محمد محمد هاني ، و عبوي زيد. (2015). المفاهيم الإدارية. دار المعزز للنشر والتوزيع. الأردن.
- قطانة، ياد حمد. (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعّالة. شركة دار الأكاديمية و النشر و التوزيع. الأردن.
- المحمدي، سعد علي ربحان. (2019). إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية و منهجية متكاملة. دار اليازوري العلمية. الأردن.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2016). السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
- هاشم، عادل عبد الرزاق. (2019). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن.

- الهيني، نعمان عطا الله. (2011). حقوق الانسان القواعد الاليات الدولية. دار ومؤسسة رسلان. سوريا. مقالات:
- خباياة علاء الدين. (2016). اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. 3(5). 87-106. الرابط على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/5159> (تم الاطلاع عليه يوم: 2021/5/1) ملتقيات:
- عزراوي عمر و علمواوي احمد. (2010). الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة. جامعة سعيدة: الجزائر. 13-14 ديسمبر.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

بلحمو خديجة وعلي شريف حورية (2018)، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة: حالة مؤسسة سونلغاز فرع معسكر ، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07(العدد 02)، الجزائر : جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر ص.ص 201-216.



SCAN ME