

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

الأستاذ : دروم أحمد

أستاذ مساعد "أ" بجامعة زيان عاشور بالجلفة

ملخص :

تؤدي القيادة التحويلية دوراً كبيراً في توجيه الأفراد والمنظمات نحو التميز ، ويتحقق لها ذلك عن طريق بيئة العمل المبنية على مفاهيم جوهرية أهمها الرؤية المشتركة والقيم المعلنة، وروح العمل الجماعي، وتشجيع الإبداع و روح المبادرة وكذا العمل على استخدام التقنيات الحديثة ، وقد بينت الدراسة أن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر في ثقافة المؤسسة الاقتصادية بولاية الجلفة ($P \leq 0.01$) ، كما تبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.394$) ، وهذا يعني أن السلوك القيادي التحويلي قد فسّر (39.4%) من التباين في ثقافة المؤسسة ، كما يلاحظ من تباين تحليل الانحدار أن قيمة الاختبار الإحصائي (65.149) ($F=$) ، وهي ذات دلالة إحصائية ($P \leq 0.01$) .

Résumé

Le leadership transformationnel joué un rôle majeur dans l'orientation des individus et des organisations pour l'excellence, et son réalisée par l'environnement de travail intégré sur les concepts fondamentaux de la vision la plus importante des valeurs partagées, le travail d'équipe déclarée, et d'encourager la créativité et l'esprit d'entreprise, ainsi que les travaux sur l'utilisation des technologies modernes, l'étude a montré que le comportement le leadership influe directement sur la situation économique de la culture de l'institution Djelfa ($P \leq 0.01$), montrent également que le coefficient de détermination ($0,394 = R^2$), ce qui signifie que le comportement de leadership transformationnel a été interprété (39,4%) de la variance dans la culture de l'entreprise, comme Remarques concernant l'analyse de régression de la variance pour tester la valeur statistique ($F= 65,149$), ce qui est statistiquement significative ($P \leq 0.01$).

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

مقدمة :

يعتبر العنصر البشري مكونا رئيسا في البناء التنظيمي للمنظمات المعاصرة ، لذا فان السلوك القيادي للمدير و السلوك الفردي للموظف يشكلان أحيانا عوامل بناء و أحيانا أخرى عوامل هدم في منظومة العمل التنظيمي ومن هنا برزت ضرورة التنغم الايجابية بين أهداف التنظيم و مصالح الأفراد وبين السلوك القيادي و السلوك الفردي من اجل تعزيز الكفاءة و الفعالية التنظيمية باعتبارها عوامل حاسمة في نجاح المنظمات أو فشلها ، والهدف من وراء التحكم في السلوك لدى العامل وتوجيهه نحو المساهمة الايجابية في أدائه هو نشر ثقافة إيجابية لديه، ومراعاتها أثناء التعامل معه .

من جهة أخرى تشكل ثقافة المؤسسة إطارا عاما يساعد الأفراد على تفسير النشاطات و الأحداث التي تقع في المؤسسة على أساسه لا تكون ثقافات المنظمات واحدة و متطابقة بل تختلف هذه الثقافات وفقا لدرجة التزام العاملين بها ، فكلما كانت تلك الثقافة مقبولة من كافة أفراد المؤسسة كلما دل ذلك على قوة الثقافة ، إذ تعتبر قوة الثقافة عاملا هاما من عوامل نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف الفرد و أهداف المجتمع ، مما يجعل العاملين أكثر انتماء للمؤسسة التي يعملون فيها ، و أكثر التزاما بقواعد و ضوابط العمل .

ورغم سعي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومنذ العقد الأخير لمواكبة التطورات العالمية في التوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة من خلال توفير بيئة أعمال مناسبة وبنية تحتية ملائمة وتطوير سياسات التعليم ووضع برامج تدريبية لتأهيل قواه البشرية، تشير تقارير برامج الأمم المتحدة الإنمائي للتنمية البشرية في السنوات الأخيرة في الدول العربية أن السعي لإحداث التغييرات البنوية في هيكليّة الأسواق والأعمال لم يصاحبه تغييرات في الثقافة والحكمة المؤسسية وفي أساليب الإدارة السلطوية والمركزية السائدة، مما يؤثر بشكل كبير على تحفيز القوى العاملة المؤهلة وبلوغ الأهداف المنشودة.

إشكالية البحث :

تسعى هذه الورقة البحثية لإلقاء الضوء على واحدة من الإشكاليات التي تتخبط فيها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهي العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .
والإشكالية المطروحة هي :

ماهو اثر السلوك القيادي على الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل بالمؤسسة الاقتصادية بولاية الجلفة ؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على مدى تبني المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة تحديداً لمفهوم القيادة التحويلية، ومدى جدوى تبني هذا النمط وتطبيقه من القيادة وأثرها على الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات ، بالإضافة الى كون الدراسة ستنتهي إلى تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات العملية التي قد تسهم في بلورة مفهوم القيادة التحويلية وتأثير ذلك على الثقافة التنظيمية.

فروض الدراسة :

الفرضية الرئيسية: لا وجد اثر ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي والثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي وإيجابية الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة .

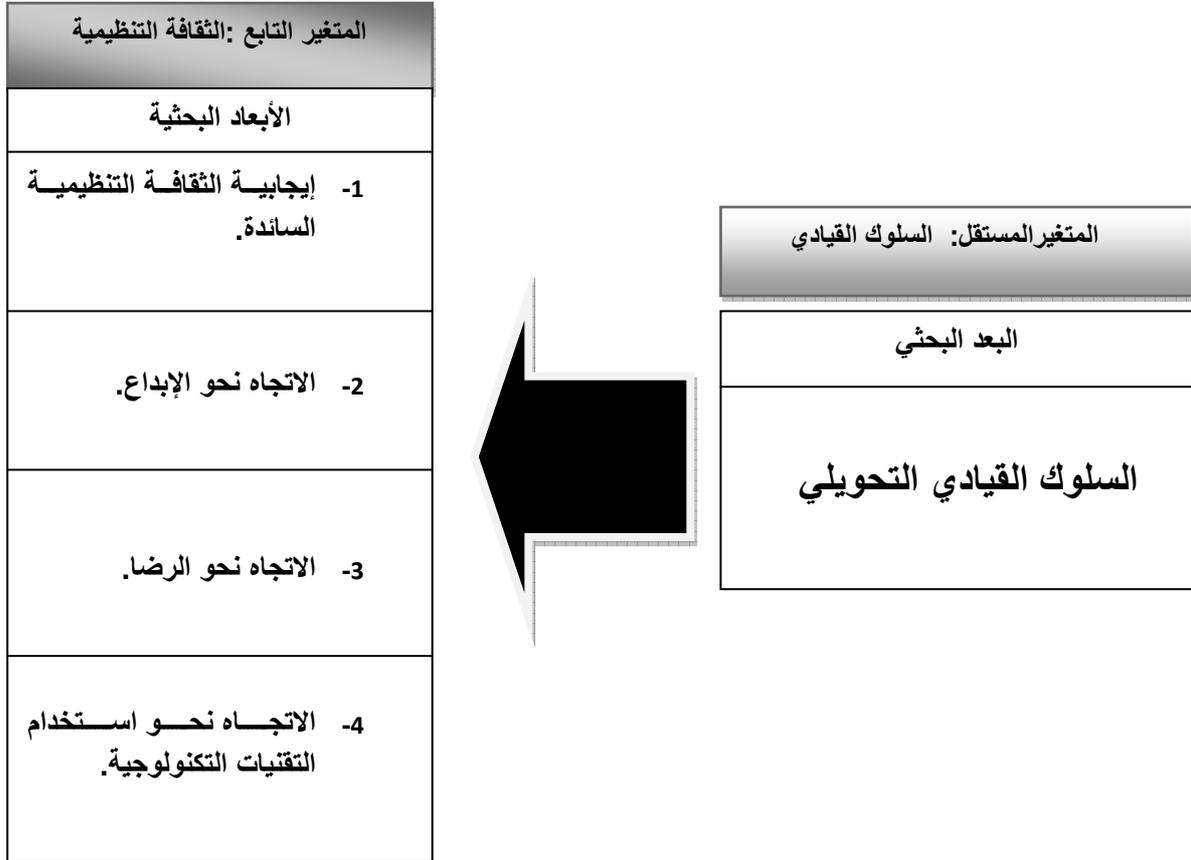
2- يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي و الاتجاه نحو الإبداع وروح المبادرة بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة .

3- يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي و الاتجاه نحو الرضا بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة .

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

4- يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي و الاتجاه نحو استخدام التقنيات التكنولوجية بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة.

رابعا- نموذج الدراسة :



الشكل 01: أنموذج الدراسة

الدراسات السابقة :

1- قام عادل محمد زايد (*)، بدراسة عن تأثير القيادة التحويلية في تنمية العاملين في منظمات الأعمال، وتم إجراء هذه الدراسة على مفردات عشوائية بسيطة من العاملين في مجال صناعة الغزل والنسيج في مصر وعددها (269) مفردة، وكان هدف الدراسة التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغييرات البيئية الجديدة. وتأثير العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وبين الانتماء التنظيمي للعاملين. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات على انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على تطوير العمل. وأظهرت الدراسة أيضاً، تفوق نمط القيادة التحويلية بوضوح على نمط القيادة التبادلية فيما

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

يتعلق بتطوير طرق العمل. وخلصت الدراسة إلى أن كل المنظمات تحتاج خلال الفترة القادمة إلى تبني نمط القيادة التحويلية وتطبيقه .

2- أجرى سالم أحمد العامري (**)، دراسة ميدانية حول العلاقة بين تبني سلوك القيادة التحويلية ومفهوم المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، وأوضح الباحث بأنه يقصد بسلوك المواطنة التنظيمية : السلوك التطوعي للموظفين الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة. أي إن هذا السلوك يتصف بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية، ويقوم به الموظفون دون انتظار مقابل في نظام الحوافز الإدارية للمنظمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين داخل الأجهزة الحكومية السعودية. وتشير النتائج أيضاً إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية متدنٍ. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بوجوب تأصيل السلوك القيادي التحويلي عند المديرين في مختلف المستويات الإدارية، لأن ذلك من شأنه أن يساهم في جعل المنظمة تواكب كل المتغيرات المحيطة نتيجة لوجود الرؤية الواضحة عند أصحاب هذا النمط من القيادة.

3- أعد الباحث منصور آل سعود (***)، دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، بالتطبيق على إماراتي منطقة الرياض ومكة المكرمة، واستخدم الباحث المنهج الوظيفي وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عدد من القيادات الوسطى في إمارتي منطقة الرياض ومكة المكرمة.

و هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي للمسؤولين وأبعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الإدارية والتنظيمية في المنطقتين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين تغير سلوك القائد وكل من البعد التنظيمي والبعد الإنساني، وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تتأثر في إمارتي المنطقتين بالأسلوب القيادي وتؤثر فيه. خصوصاً سلوك القائد الذي يعد مؤثراً جداً في بناء الثقافة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة ضعف العلاقة بين الأداء الإداري للقائد والبعدين التنظيمي والإداري .

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

إ- الإطار النظري :

أولا- القيادة الإدارية: الطبيعة والمفهوم

تلعب القيادة دورا هاما وبارزا في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء ، ولذا فقد كرست جهود علمية كثيرة ومتنوعة للبحث و التقصي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة ، مما دفع بالعديد من المتخصصين إلى الخوض في تحليل ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة ، كما أنه ليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين على تحديد مفهوم موحد للقيادة الإدارية ، بل أن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بها ونوردها كالتالي :

يعرفها (Odonnel & Koontz) "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (1).

ويعرفها (Moorhead & Griffin) "علاقة التأثير بين القادة والمرؤوسين بقصد إحداث تغيير فعلي يعكس أغراضهم المشتركة" (2).

أما تعريف (صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالبي) "هي عمليات إحياء أو الهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي و مثابر لانجاز و تأدية مهام مطلوبة منهم " (3).

كما يعرفها (Hellriegel et al) "هي عملية تطوير الأفكار والرؤية والعيش بالقيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤية، والتأثير على الآخرين لتضمينهم بسلوكهم، وصنع قرارات صعبة بشأن الأفراد والموارد الأخرى" (4).

ويقصد بالقيادة قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته ، دونما الترام قانوني ، و ذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد ، في تحقيق أهدافها(5).

و اجراءئيا يمكن تعريف القيادة الإدارية بالقدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و شحذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف .

و من مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية القيادية وهذه العناصر:

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

- 1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه .
- 2- توجيه المرؤوسين و تحفيزهم و توحيد جهودهم .
- 3-الأهداف الإدارية المراد تحقيقها .

ثانياً-السلوك القيادي: التطور والمداخل

القيادة ظاهرة إنسانية و اجتماعية ، قديمة قدم المجتمعات البشرية ذاتها تبرز كلما وجدت جماعة تتفاعل فيما بينها و تسعى لتحقيق أهداف معينة ، حيث يظهر شخص من بين أعضاء الجماعة يتميز عن غيره لتوجيه أفكار و تغيير سلوكيات الآخرين على نحو يوصل إلى الغايات المراد بلوغها.

إلا أن تناول القيادة كموضوع للبحث لم يظهر إلا بظهور حقل علمي جديد هو علم الإدارة مع بداية القرن العشرين ،ومن أقدم المداخل التي استخدمت في دراسة القيادة ما يعرف بنظرية السمات ويحاول أصحاب هذه النظرية تفسير القيادة في ضوء تحديد مجموعة خصائص أو سمات يجب أن تتوفر في القائد الناجح ، ولهذا ظهرت طائفة من البحوث التي جعلت محور اهتمامها اكتشاف السمات الفيزيائية والعقلية والفكرية والشخصية للقادة (6) ،ومن أهم هذه البحوث دراسات "شيستر برنارد" ، "أوردواي تيد" ، "برنارد باس" و "رالف ستوجديل" ،غير أن نظرية الرجل العظيم تمثل حجر الزاوية في الفكر القيادي ،وحاولت دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين ،لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم، مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة ،وقدرات خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة، فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة ويحظى بولاء أعداد كبيرة من الأفراد (7) وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكز عليها مدخل السمات انعكاسا للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت تلك الفترة .

ومن ثم فإن هذا المدخل يركز فقط على جوانب شخصية وجسمانية ناتجة عن بيئة مجتمعية وعوامل وراثية بغض النظر عن العوامل التنظيمية والإدارية والأهداف الخاصة بكل منظمة ودورها،ونخلص من ذلك أن الاتجاه التقليدي لا يفسر القيادة تفسيراً كاملاً ، ونظراً للانتقادات الموجهة إلى مدخل السمات، فقد عد هذا المدخل غير كاف للتنبؤ بالسلوك القيادي الفعال، ففي أواخر الأربعينات من القرن الماضي بدأ اغلب الباحثون بالتحول بعيداً عن مدخل السمات والنظر إلى القيادة على أنها عملية أو نشاط ملحوظ،وبرز ما يسمى بالمدخل السلوكي الذي هو تحديد السلوكيات المتوافقة مع القيادة الفاعلة، وافترض الباحثون أن سلوكيات القادة الفاعلون تختلف عن سلوكيات القادة الأقل فاعلية، وإن سلوكيات القادة الفاعلين هي نفسها عبر جميع المواقف (8) ،ومن أهم البحوث التي تناولت هذا المدخل دراسات

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

جامعة ميتشغان التي تبلورت بناء على مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء و مرؤوسيهم في ظلها تم تحديد نوعين من السلوكيات لدى القادة يتمثلون في التركيز على العمل أو التركيز على العاملين، فالمدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين و توضيح إجراءات العمل و اهتمام عالي بالأداء، أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل و يهتمون برضا العاملين عن أعمالهم و إن من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين ، إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركز تام على العمل و في الطرف الآخر تركيز تام على العاملين . و في إطار دراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق ، و افترض أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فعالية من الأسلوب الآخر⁽⁹⁾، وتعتبر دراسات جامعة ايوا أيضا من البحوث الرائدة في هذا المدخل ، وقد تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى مجموعات وفق نوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة ، وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط بديلة للقيادة وهي القيادة الديمقراطية والقيادة الدكتاتورية بالإضافة إلى القيادة الفوضوية ، وقد توصلت هذه الدراسة لبعض النتائج فيما يتعلق بإنتاجية و رضا الأفراد في كل نمط من الأنماط الثلاثة السابقة إلى فعالية النمط الديمقراطي ، حيث كانت الإنتاجية أكثر استقرارا و كانت دافعية الأفراد للعمل أكبر فكان الأفراد يعملون بروح الفريق و التفاعل بينهم اكبر⁽¹⁰⁾، وقد حاول الباحثون في جامعة أوهايو إجراء سلسلة من الدراسات تمثل برنامجا متكاملًا للبحوث في مشاكل القيادة في المنظمات و قد انصب اهتمام باحثي جامعة أوهايو على محاولة التعرف على عناصر و أبعاد السلوك القيادي و قد أمكن استخلاص بعدين أساسيين هما الحساسية تجاه الأفراد و توجيه و تنظيم العمل و كليهما مستقل عن الآخر أي أن معدل قيام القائد بالأنشطة التي تتعلق بالبعد الثاني و يتمثل سلوك و توجيه و تنظيم العمل، في بناء علاقات بأفراد الجماعة، وتنمية نماذج تنظيمية محددة لهذه العلاقات، وتحديد قنوات الاتصال، وتحديد الوسائل والطرق التي تستخدم في تحقيق هدف العمل، أما سلوك الحساسية، فيتمثل في تكوين القائد لعلاقات صداقة بينه و بين أفراد الجماعة، و الاهتمام بمشاكلهم و مشاعرهم، و مشاركتهم، و الدفاع عن مصالحهم⁽¹¹⁾، وفي نفس الإطار قام "روبرت بلاك" و "جين موتون" بتطوير الأفكار السابقة في هذا المدخل إلى ما يعرف بالشبكة الإدارية، واستخدمت في برامج التطوير الإداري، وتتضمن محورين أساسيين تبنى عليهما أنواع القيادة وهما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد⁽¹²⁾، فالقائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية، وتحديد العمل الذي يفترض أن تنجز ويؤشر المسؤوليات، ويضع المعايير ، ويراقب الأداء والنتائج هو قائد يركز على الإنتاج ، وفي المقابل فان القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعما للمرؤوسين ومطورا للعلاقات الاجتماعية، ومحترما لمشاعرهم وحساسا لاحتياجاتهم ، ويثق بهم⁽¹³⁾، وقد أشار "بلاك و موتون" إلى

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

أن الوضع الأمثل للقيادة حيث يكون اهتمام القائد عاليا بالإنتاج والعلاقات الإنسانية، إلا أنهما لم يقدموا دليلا واضحا يبين إمكانية حدوث هذا، كما أنهما لم يثبتا علاقة هذا النمط بالنجاح في القيادة، بالإضافة إلى إهمال المواقف التي قد تدفع إلى نمط قيادي مختلف.

وهناك مدخل نظري آخر يحاول تفسير طبيعة القيادة من خلال ما يسمى بالاتجاه الموقفي الذي يقوم على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، فالسمات والمهارات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه والمتغيرات المرتبطة به، وتدور كل الإسهامات التي قدمها أنصار هذا الاتجاه حول افتراض مؤداه، أن نجاح أنماط القيادة يرتبط بمدى ملائمتها للموقف الذي تستخدم فيه ومن هنا اتجهت كل المحاولات لتحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر (14)

ومن أهم الإسهامات في هذا المدخل دراسات " تانباوم و شميدت " الذي يرى انه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وإنما يعتمد نجاح الأسلوب على ثلاث خصائص متعلقة بالقائد والمرؤوسين والموقف، بالإضافة إلى دراسات " هيرسي و بلانشارد " وتقوم هذه النظرية على محاولة تحديد النمط القيادي الفعال على أساس التفاعل بين القائد والموقف والمرؤوسين، والقائد هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل بين هذه القوى، فبالقدر الذي يستطيع فيه القائد أن يكيف سلوكه ليوافق متطلبات الموقف والمرؤوسين، بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه (15)، ويحاول هذا المدخل بصفة عامة على إيجاد سلوكا قياديا متوافقا ومتسقا مع المتطلبات الجديدة ودراسة الأسس والمقومات التي تركز عليها وظائف القيادة بدلا من الاهتمام بصياغة نظرية للقيادة (16).

ومن بين الاتجاهات الحديثة يعتبر المدخل التفاعلي أو التبادلي عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية المشار إليها سابقا، أي إعطاء اهتماما لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له، وإدراك كل منهما للموقف، إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل بين تلك العناصر، أي تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المنقادة (17)، وتوصف كذلك بأنها عملية التفاعل المتبادل بين أعضاء مجموعة ما (18)، وبمعنى آخر القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد و المرؤوسين والموقف إذ أن القائد يؤثر في الجماعة ويمكنها أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة، كما أن امتدادات المداخل المختلفة للقيادة فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد وظهر ما يسمى بالمدخل التحويلي في القيادة وتقوم هذه النظرية على القيادة

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

بالتحفيز ، فالقادة التحويليين يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال ، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم ، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط يقظتهم تجاه الأمور المهمة والأساسية ، وكذلك تجاه قيمة ومكانة عملهم ، باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم (19).

ثالثا- القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

ظهرت القيادة التبادلية على يد " جيمس بيرنز" في أواخر السبعينات من القرن الماضي في كتابه "القيادة" الذي بين فيه الحاجة الملحة إلى إيجاد قيادة إبداعية تحل محل القيادة التقليدية ، وأوضح "بيرنز" أن القيادة التبادلية ترتكز على العلاقة بين القائد والتابعين حيث يتوقع كلا من الطرفين منفعة من الآخر بحيث يتم تقديم المواد اللازمة لانجاز الأعمال وربط الأداء الوظيفي بمكافآت معادلة ، وهذا يعني أن القادة التبادليين يتوقعون أداء ضعيفاً في العمل من موظفيهم الذين يتم تعويضهم بواسطة مكافآت معادلة لعملهم ، حيث يوضح القائد المطلوب إنجازه ويعطي التوجيهات المناسبة ، ويكافئ على هذا الإنجاز ، ويذكر "بيرنز" أن هؤلاء القادة يحصلون على مستوى أداء ملائم من أتباعهم والذين يعملون وفقاً لمعتقدات ومبادئ محددة(20)، ومن أهم سمات وخصائص القيادة التبادلية وجود الجانب الشرطي في العلاقة التبادلية بين القيادات والعاملين بالإضافة إلى تدخل القائد في أعمال المرؤوسين في حالات الفشل فقط أو المشكلات المتعلقة بالعمل ، وتحديد أهداف للمجموعة وفقاً للوائح والإجراءات التي تعتمدها المنظمة في ممارسة نشاطها، ووصف "بيرنز" السلوك القيادي بسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير، الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التبادلية والفئة الثانية تدعى القيادة التحويلية ويبنى هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية ، ويذكر "بيرنز" أن القائد التحويلي قادر على تحويل التابعين بعيداً عن الإحساس بالغيرة والجشع والخوف من الانفتاح على المبادئ العالية للحرية والعدالة الإنسانية، ويؤثر القادة التحويليون على التابعين عن طريق القيام بدور الناصحين والمعلمين والمدربين، وهدفهم من ذلك تمكين الآخرين ورفعهم الآخرين لمستويات أعلى، ويمكن أن يوجد القادة التحويليون ضمن أية منظمة وضمن أي مستوى داخل المنظمة. ويستطيعون ممارسة التأثير على مدارهم وأندادهم ومرؤوسيه(21)

وقد قام "برنارد باس" بتوسعة مفهوم القيادة التحويلية ، محدداً عناصر معينة مرتبطة بالقيادة والتي عند استخدامها تلهم التابع وتملأه تحدياً وقدرة على الإقناع، وتمنحه التفهم والإدراك، وتوسع مدارك التابعين لاستخدام قدراتهم، وعناصر القيادة التحويلية تلك تشمل التأثير المثالي، والإلهام، والمؤثرات الفكرية، والاعتبارات الفردية.

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

رابعا- مفهوم الثقافة التنظيمية :

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات إدارة الأعمال مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد التعقيدات التي تشوبها، وإذا أردنا أن نعرف الثقافة بشكل دقيق فإن ذلك يشكل صعوبة بالغة لأن مفهوم الثقافة التنظيمية كغيره من المفاهيم الإدارية السلوكية يحتمل أكثر من تعريف، نظراً لطبيعة العلوم الاجتماعية و الإدارية التي تمثل تحدياً كبيراً لمفكري الإدارة كونها ، و أول من استعمل مصطلح ثقافة المنظمة المجلة الاقتصادية الأمريكية " business week " سنة 1980، وبعد ذلك الباحثان " ألان كيندي و تيرنس ديل " سنة 1982 في كتاب تحت عنوان " corporate culture " واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم⁽²²⁾

ويعرفها (Shermerhorn) "بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".⁽²³⁾

ويعرفها (M.Thevenet) " هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات ، تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط ، مما يؤدي إلى إستقرار النظام ، بتوجيه وتعديل السلوكيات ، وقرارات التسيير الهامة".⁽²⁴⁾

وقد حدد (M.Thevenet) خمسة عناصر أساسية لتحليل الثقافة التنظيمية وهي الرموز والإشارات الثقافية وتشمل كل من القيم والمعتقدات، الأساطير، الطابوهات، الطقوس الجماعية، بالإضافة إلى الإرث الثقافي ويشمل تاريخ المنظمة ، المؤسسون ، الأبطال ، المهنة ، وأخيرا الظواهر والمؤشرات المادية .⁽²⁵⁾

وكتعريف إجرائي الثقافة التنظيمية عبارة عن نسق من القيم و القواعد و المعايير والشعائر و الطقوس و الأنماط السلوكية المشتركة بين أعضاء المنظمة ، والتي تساعد الأفراد في المنظمة على فهم الأفعال داخل المنظمة ، و تحدد ثقافة المنظمة شخصية أعضاء المنظمة و تؤثر في سلوكهم .

خامسا-مصادر تكوين الثقافة التنظيمية:

وفقاً لشاين فإن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مصادر رئيسية هي⁽²⁶⁾:

1-ثقافة الافتراضات الأساسية وتتمثل في المعتقدات والقيم والافتراضات التي يؤمن بها المؤسسون للمنظمة.

2-ثقافة القيم المعتنقة وتتمحور في الخبرة التي يتعلمها ويكتسبها أعضاء الجماعة في أثناء مراحل تطور المنظمة.

3-ثقافة الحقائق المصنعة وتتمثل في المعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي يجلبها الأعضاء والقادة الجدد.

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

سادسا-العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية :

تؤكد البحوث والدراسات التي أجريت أن غياب دعم القيادة العليا للمشروع الثقافي في أغلب الأحيان عنصر أساسي في فشل المشروع، فالإدارة الناجحة تتطلب تأييد المديرين الكبار ودعمهم للثقافة ، وثقافة المنظمة عبارة عن نتاج عدة عناصر ويتضح ذلك من خلال (27):

1-إن النمط الثقافي للمنظمة يجري استحداثه بواسطة القائد الذي يتجسد في مؤسس المنظمة وإدارتها العليا ،ويعد دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية خاصة في تحديد النمط الثقافي ،حيث يفرض المؤسس بصماته وقيمه وأسلوبه الإداري على المنظمة

2-إن القيادة تؤثر أيضا في الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرون في تفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام

وهذا يعني ضرورة وجود قيادة تعمل على جلب ثقافة تنظيمية متميزة لترسيخ الممارسات الإدارية في جو من التعاون والألفة من خلال تنمية القيم الايجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات ايجابية تتضمن غرس الولاء والانتماء للعاملين في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار .

وتتحدد العلاقة بين القيادة الإدارية بالثقافة التنظيمية وفقا لنموذج "هارسون" إلى أربعة أنواع بحيث تتلاءم مع نوع التركيب الملائم لها وهي (28):

أ-ثقافة المهمة -المشروع:تعتمد قوتها على توحيد قوة الجماعة كفريق وهي ذات توجه نحو العمل ،وتعمل وفق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ،وهنا يتمتع القائد بروح التعاون والانضباط مع الآخرين ويلتزم بالسلطات الرسمية الموكلة إليه .

ب-ثقافة القوة-النفوذ:تعتمد قوتها على مبدأ الثقة واعتناقها لمعتقدات العمل وتعمل في ظل روتين قليل ورقابة مركزية واتصالات شخصية ،وهنا يتمتع القائد بالقوة والحزم والعدالة في توزيع المهام والأعمال .

ج-ثقافة الدور-التخصص :تعتمد قوتها على التخصص والوظائف أكثر من تركيزها على المنتج والابتكار ،والعمل فيها يكون على وفق المنطق والعقلانية ،ويتحتم على القائد ان يكون قويا فيؤثر من خلال سلطته على الأفراد لأداء العمل وتوفير الموارد اللازمة لإنهاء الأعمال ،وتوصف على أنها تشبه البيروقراطية .

د-الثقافة الشخصية -الفردية:تأتي قوتها من اهتمامها بالفرد باعتباره قضية اساسية ،وتهدف الى خدمة ومساعدة العاملين ،كما تكون الرقابة روتينية ،ويتحتم على القائد الاستجابة لها واستخدام موقعه القيادي لتوفير فرص لارضاء العاملين معه من خلال تطوير مهارتهم الوظيفية ومشاركتهم في اتخاذ القرار

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

II- الجانب التطبيقي :

1- مجتمع وأدوات الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة من مجموعة العمال بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة ، حيث يبلغ إجمالي الأفراد العاملين حوالي (920) موزعين كما يلي :

- شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة: 445 عامل
- الجزائرية للمياه (فرع الجلفة): 388 عامل
- اتصالات الجزائر (فرع الجلفة) : 142 عامل

وبعد توزيع الاستمارة البالغ عددها (130) عليهم تم استرجاع (100) ، وقد بلغت نسبة التجاوب (77%) وهي نسبة مقبولة في العلوم الإدارية والاجتماعية .

واستخدم برنامج (spss) لاستخراج النتائج الإحصائية من إجابات الموظفين على الاستبانة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (01) : مقياس ليكرت الخماسي .

مقياس ليكرت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرقم/الرمز	1	2	3	4	5

2- الدراسة الإحصائية.

أ- اختبار ثبات وصدق أسئلة الاستبيان

لتقدير ثبات الدراسة سنعمد على معامل ألفا كرونباخ الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة ، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (spss) حيث قيمته 0.923 هذا ما يدل على أن أسئلة الاستبانة ثابتة ، وأما عن صدق الاستبانة فقد قمنا بجذر معامل ألفا كرونباخ لنحصل على معامل الصدق الذي قيمته 0.960 والذي يقترب للواحد وهذا ما يدل على صدق الاستبانة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاول الدراسة .

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

الجدول رقم (02) : نتائج اختبار ثبات و صدق الاستبانة.

المحور	رمز المحور	عدد العبارات	الثبات (معامل ألفا كرونباخ)	صدق الاستبانة
القيادة التحويلية	M01	8	0.887	0.942
الثقافة التنظيمية	M02	19	0.897	0.947

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss20) .

ب- تحليل المتغيرات الديمغرافية :

الجدول رقم (03) : المتغيرات الديمغرافية

النسبة %	العدد	البيانات الشخصية	
76.5	78	- ذكر	الجنس
23.5	24	- أنثى	
52.9	54	- من 26 إلى 35 سنة	العمر
35.3	36	- من 36 إلى 45 سنة	
11.8	12	- أكثر من 46 سنة	
27.4	28	- ثانوي	المستوى الدراسي
26.4	27	- تقني	
38.2	39	- جامعي	
08.0	06	- دراسات عليا	
17.6	18	- إطار	المنصب
47.0	48	- عامل تنفيذ	
35.4	36	- عامل تحكم	
17.6	18	- أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
47.1	48	- من 5 إلى 10 سنوات	
29.4	30	- من 11 إلى 20 سنة	
05.9	06	- أكثر من 20 سنوات	

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

نلاحظ من الجدول رقم (03) يظهر مايلي :

- 1-**الجنس:** أظهرت النتائج أن غالبية الفئة المستجوبة (76.5%) كانت من الذكور، وذلك لان هناك كثيرا من الأعمال التقنية والفنية التي تتطلب جهدا كبيرا يتوافق مع طبيعة الذكور.
 - 2-**العمر:** تظهر النتائج أن معظم أفراد العينة المستجوبة من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم من 26 إلى 35 سنة، وقد بلغ عددهم 54 فردا بنسبة (52.9%)، ويعزى هذا لسلسلة التوظيفات الجديدة التي تقوم بها المؤسسات سالفة الذكر في السنوات الأخيرة .
 - 3-**المستوى الدراسي:** بينت النتائج أعلاه أن أغلبية الفئة المستجوبة من الجامعيين والذين بلغ عددهم 39 فردا بنسبة (38.2%)، ويعزى ذلك أن معظم حملة الشهادات الجامعية يفضلون المؤسسات الاقتصادية لأنها توفر امتيازات تستقطبهم ، وتتنوع باقي الفئة المستجوبة على المستويات الدراسية الأخرى .
 - 4-**المنصب:** تظهر النتائج أن غالبية الفئة المستجوبة من عمال التنفيذ حيث بلغ عددهم 48 بنسبة (47.0%)، أما عمال التحكم فيبلغ عددهم 36 بنسبة (35.4%) .
 - 5-**الخبرة المهنية :** بينت النتائج أعلاه أن أغلبية الفئة المستجوبة تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات ، في حين أن اقل فئة هي التي تكون أكثر من 20 سنة ، ويعزى ذلك بالإحالة على التقاعد .
- ج-تحليل النتائج :**

العبارة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	لا اوافق %	لا اوافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1-يملك مديرنا القدرة لإقناعنا بأفكاره وآرائه.	11.08	52.9	11.08	23.5	0	2,4706	,98208	موافق
2- يوضح مديرنا بدقة الغرض الأساسي لأداء المهمات المنوطة بنا.	11,8	47.1	17.6	23.5	0	2,5294	,98208	موافق
3- يضع مديرنا معايير عالية لأداء لخلق المنافسة النبيلة بيننا.	11.8	11.8	35.5	41.2	0	3,0588	1,00320	محايد

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

موافق	,98208	2,4706	0	23.5	11.8	52.9	11.8	4- يبحث مديرنا عن الطاقات الجيدة لاستثمارها بما يفيد صالح المؤسسة.
موافق	,96049	2,2941	0	17.6	11.8	52.9	17.6	5- يزرع مديرنا الثقة في نفوس الموظفين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة.
موافق	,97851	2,5882	0	23.5	23.5	41.2	11.8	6- يهتم مديرنا بأفكار الموظفين مسنولين كانوا أم مروضيين حتى ولو كانت بسيطة
محايد	,94582	2,7647	0	23.5	41.2	23.5	11.8	7- يعمل مديرنا على تنمية قدرات الموظفين للنظر إلى مشكلات الأداء من زوايا مختلفة.
محايد	,97493	3,0000	0	35.3	41.2	11.8	11.8	8- يهتم مديرنا كثيراً بالموظفين الذين لم تسلط الأضواء عليهم ويحفزهم على الظهور في بيئة العمل
موافق	1,11849	2,2353	11.8	0	5.9	64.7	17.6	9- يستمر غالبية الموظفين في العمل للمؤسسة لمدة طويلة .
موافق	,78868	2,1765	0	5.9	23.5	52.9	17.6	10- يولي غالبية العاملين اهتماماً كبيراً لأداء عملهم بجودة.
موافق	,75240	2,2941	0	5.9	29.4	52.9	11.8	11- تحرص المؤسسة دائماً على استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يتوافقون مع طبيعة الثقافة السائدة بها.
موافق	1,04081	2,5294	5.9	11.8	23.5	47.1	11.8	12- يوجد لدى الموظفين إحساس قوي بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد.
محايد	1,14015	3,3529	17.6	29.4	29.4	17.6	5.9	13- يشعر الإداريون بحرص المؤسسة على تحقيق العدالة الوظيفية بينهم .

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

محايد	1,14015	3,3529	17.6	29.4	29.4	17.6	5.9	14- بيئة العمل الساندة تشجع على الإبداع وروح المبادرة .
موافق	,98208	2,5294	0	23.5	17.6	47.1	11.8	15- يشجع المدير على طرح الأفكار الجديدة والمبادرات.
محايد	1,04750	3,1765	5.9	41.2	23.5	23.5	5.9	16- يسعى الإداريون على التسابق للمشاركة بأفكار ومبادرات إبداعية بسبب تشجيع وتقدير إدارة المؤسسة لها
موافق	1,00668	2,2353	5.9	5.9	11.8	58.8	17.6	17- أثق أن مستقبلي الوظيفي يرتبط بالمؤسسة على المدى البعيد.
موافق	,96774	2,1176	0	17.6	0	58.8	23.5	18- اعمل بعد أوقات الدوام الرسمية، إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك.
موافق بشدة	,42628	1,7647	0	0	0	76.5	23.5	19- أنفذ المهمات المطلوبة مني دون تدمير.
محايد	1,16741	2,9412	5.9	35.3	17.6	29.4	11.8	20- أتنازل عن أيام عطلي وإجازاتي إلى زميل آخر بأمر الحاجة إليها.
موافق	,97134	2,3529	0	23.5	0	64.7	11.8	21- لا أرغب في ترك العمل بالمؤسسة لأعمل بجهة أخرى.
موافق بشدة	,80621	1,9412	0	5.9	11.8	52.9	29.4	22- أشعر بالفخر لانتمائي للمؤسسة.
موافق بشدة	,72881	1,9412	0	5.9	5.9	64.7	23.5	23- ولائي والتزامي الوظيفي تجاه عملي بالمؤسسة يجعلني دائما أفكر في التميز والإبداع الإداري.
موافق	1,03745	2,4118	5.9	11.8	11.8	58.8	11.8	24- تحرص المؤسسة على استخدام الحديث من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة .

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

محايد	3,0588	87680,	0	41.2	23.5	35.3	0	25- تعطي المؤسسة أولوية لتنمية وتدريب الموظفين في مجالات تقنيات المعلومات الحديثة ومهارات الاتصال.
موافق	2,4706	1,09640	5.9	17.6	5.9	58.8	11.8	26- يتيح إنشاء نظم معلومات فعالة دعم أداء الموظفين ويفعل جهودهم لتحقيق الإبداع الإداري.
محايد	2,7059	1,02047	0	29.4	23.5	35.3	11.8	27- تشجع المؤسسة انسياب المعلومات الخاصة بالتعرف على آراء وشكاوى الإداريين.

يتضح من خلال العبارة رقم (1) و(2) أن هناك اتفاقا في اتجاهات أفراد العينة حول تميز القادة بالتأثير المثالي أي يتصرفون بأسلوب يجعل أتباعهم يرغبون في محاكاتهم ،كما تبين العبارة رقم (3) و(4) أن القيادة الإدارية في المؤسسات تبحث عن الكفاءات لتوظيفها بما يحقق أهدافها ، وهذا ما يبين أن القادة لديهم دوافع إلهامية يقدمون رؤية ويشجعون أتباعهم على المشاركة فيها، أما العبارة رقم (5) و(6) فتؤكد قيام القيادة الإدارية بدعم الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم وكذا اهتمامه بأفكارهم ،وهذا ما يعكس أسلوب القادة في الاستثارة الفكرية للأفراد لحل المشاكل التي تعترضهم ، و العبارة رقم (7) و(8) أن القيادة الإدارية بالمؤسسات المدروسة تنقصهم الاعتبارات الفردية أي منح كل مرؤوس الفرص المناسبة للتعلم والتطور و التكيف مع احتياجات الفرد والاستجابة لها بأسلوب مساند.

توضح النتائج السابقة أن هناك اتفاقا في اتجاهات أفراد العينة عن توافر سمات القيادة التحويلية من خلال تميزهم بالتأثير المثالي، الدوافع الإلهامية و الاستثارة الفكرية، بينما نجد عدم توافر سمة الاعتبارات الفردية.

يتضح من خلال العبارات رقم (9) و(10) و(11) و(12) و(13) ان الثقافة التنظيمية السائدة ايجابية إلى حد ما ،اذ أن غالبية الأفراد العاملين يستمرون لمدة طويلة من العمل في المؤسسة وكذا بذل كل الجهود المطلوبة منهم والعمل بروح الجماعة ، أما العبارات رقم (14) و(15) و(16) فتشير الى غياب البيئة المشجعة على الإبداع وطرح الأفكار الجديدة ، وتبين العبارات رقم (17) و(18) و(19) و(20) و(21) و(22) و(23) على الرضا على العمل ،ويعزى ذلك بثقة الافراد في المستقبل الوظيفي مع مؤسساتهم ، والعمل خراج أوقات الدوام الرسمية ، كما تبين هاته العبارات ايضا عن الولاء للمؤسسة من

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية الجلفة

خلال الشعور بالفخر للانتماء ، وتوضح الفقرات (24) و(25) و (26) و(27) ان استخدام التقنيات الحديثة وفعالية نظام المعلومات محدودة نوعا ما .

إختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية :

يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي و ثقافة المؤسسة السائدة بالمؤسسات الإقتصادية بولاية الجلفة.

تبين من خلال الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) وتحليل معاملات الانحدار (Coefficients)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,628 ^a	,394	,388	,56002

a. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة المؤسسة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	20,432	1	20,432	65,149	,000 ^b
1 Résidu	31,362	100	,314		
Total	51,794	101			

a. Variable dépendante : السلوك القيادي التحويلي

b. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة المؤسسة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,683	,250		2,739	,007
1 Y	,784	,097	,628	8,072	,000

a. Variable dépendante : السلوك القيادي التحويلي

توضح الجداول أعلاه أن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر في ثقافة المؤسسة الإقتصادية بولاية الجلفة (P ≤ 0.01) ، كما تبين أن معامل التحديد (R² = 0.394) ، وهذا يعني أن السلوك القيادي قد فسّر (39.4%) من التباين في ثقافة المؤسسة ، كما يلاحظ من تباين تحليل الانحدار أن قيمة الاختبار الإحصائي (F= 65.149) ، وهي ذات دلالة إحصائية (P ≤ 0.01) ، من خلال ما سبق يستدعي قبول

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية الجلفة

الرئيسية القائلة (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي و ثقافة المؤسسة السائدة بالمؤسسات الإقتصادية بولاية الجلفة).

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي وإيجابية الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الإقتصادية بولاية الجلفة.

تبين من خلال الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) وتحليل معاملات الانحدار (Coefficients)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,464 ^a	,215	,207	,64972

a. Valeurs prédites : (constantes), السلوك القيادي التحويلي,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,575	1	11,575	27,421	,000 ^b
1 Résidu	42,213	100	,422		
Total	53,788	101			

a. Variable dépendante : إيجابية ثقافة المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes), السلوك القيادي التحويلي,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,266	,247		5,117	,000
1 X	,473	,090	,464	5,237	,000

a. Variable dépendante : إيجابية ثقافة المؤسسة

توضح الجداول أعلاه أن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر في إيجابية ثقافة المؤسسة الإقتصادية بولاية الجلفة ($P \leq 0.01$) ، كما تبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.215$) ، وهذا يعني أن السلوك القيادي قد فسّر (21.5%) من التباين في إيجابية ثقافة المؤسسة ، كما يلاحظ من تباين تحليل الانحدار أن قيمة الاختبار الإحصائي ($F = 27.421$) ، وهي ذات دلالة إحصائية ($P \leq 0.01$) ، من خلال ما سبق يستدعي قبول الرئيسية القائلة (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي و إيجابية ثقافة المؤسسة السائدة بالمؤسسات الإقتصادية بولاية الجلفة).

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي والاتجاه نحو الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة.

تبين من خلال الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) وتحليل معاملات الانحدار (Coefficients)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,732 ^a	,536	,531	,49045

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتجاه نحو الإبداع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	27,740	1	27,740	115,325	,000 ^b
1 Résidu	24,054	100	,241		
Total	51,794	101			

a. Variable dépendante : السلوك القيادي التحويلي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتجاه نحو الإبداع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,708	,187		3,789	,000
1 y2	,642	,060	,732	10,739	,000

a. Variable dépendante : السلوك القيادي التحويلي

توضح الجداول أعلاه أن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر في الاتجاه نحو الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية بولاية الجلفة ($P \leq 0.01$) ، كما تبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.536$) ، وهذا يعني أن السلوك القيادي قد فسّر (53.6%) من التباين في الاتجاه نحو الإبداع بالمؤسسة، كما يلاحظ من تباين تحليل الانحدار أن قيمة الاختبار الإحصائي ($F = 115.325$) ، وهي ذات دلالة إحصائية ($P \leq 0.01$)، من خلال ما سبق يستدعي قبول الرئسية القائلة (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي والاتجاه نحو الإبداع بالمؤسسة السائدة بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة).

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي والاتجاه نحو الرضا بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة.

تبين من خلال الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) وتحليل معاملات الانحدار (Coefficients)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,381 ^a	,145	,137	,66535

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتجاه نحو الرضا

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,525	1	7,525	17,000	,000 ^b
1 Résidu	44,269	100	,443		
Total	51,794	101			

a. Variable dépendante : السلوك القيادي التحويلي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتجاه نحو الرضا

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,670	,246		6,793	,000
1 y3	,447	,108	,381	4,123	,000

a. Variable dépendante : السلوك القيادي التحويلي

توضح الجداول أعلاه أن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر في الاتجاه نحو الرضا بالمؤسسة الاقتصادية بولاية الجلفة ($P \leq 0.01$) ، كما تبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.145$) ، وهذا يعني أن السلوك القيادي قد فسر (14.5%) من التباين في الاتجاه نحو الرضا بالمؤسسة، كما يلاحظ من تباين تحليل الانحدار أن قيمة الاختبار الإحصائي ($F= 17.0$)، وهي ذات دلالة إحصائية ($P \leq 0.01$)، من خلال ما سبق يستدعي قبول الرئيسية القائلة (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي و الاتجاه نحو الرضا بالمؤسسة السائدة بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة).

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي و الاتجاه نحو استخدام التقنية بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة.

تبين من خلال الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) وتحليل معاملات الانحدار (Coefficients)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,614 ^a	,377	,371	,56790

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتجاه نحو استخدام التقنية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	19,543	1	19,543	60,595	,000 ^b
1 Résidu	32,251	100	,323		
Total	51,794	101			

a. Variable dépendante : السلوك القيادي التحويلي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتجاه نحو استخدام التقنية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,986	,221		4,471	,000
1 y4	,624	,080	,614	7,784	,000

a. Variable dépendante : السلوك القيادي التحويلي

توضح الجداول أعلاه أن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر في الاتجاه نحو استخدام التقنية بالمؤسسة الاقتصادية بولاية الجلفة ($P \leq 0.01$) ، كما تبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.377$) ، وهذا يعني أن السلوك القيادي قد فسر (37.7%) من التباين في الاتجاه نحو استخدام التقنية بالمؤسسة ، كما يلاحظ من تباين تحليل الانحدار أن قيمة الاختبار الإحصائي ($F = 60.595$) ، وهي ذات دلالة إحصائية ($P \leq 0.01$) ، من خلال ما سبق يستدعي قبول الرئسية الفائلة (يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي التحويلي و الاتجاه نحو استخدام التقنية بالمؤسسة السائدة بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة).

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

النتائج المستخلصة:

- 1- تعد القيادة التحويلية واحدة من أهم الآليات التي تؤثر على خلق وبناء ثقافة المؤسسة.
- 2- القيادة التحويلية تؤثر على ثقافة المؤسسة من خلال التأثير المثالي، الدوافع الإلهامية و الاستثارة الفكرية، و الاعتبار الفردية.
- 3- إن الأفراد العاملين المرتبطين بقيادة تحويليين يستطيعون التكيف أفضل مع البناء الثقافي الايجابي، ويتمتعون أيضا برضاء وظيفي أكبر و يبقوا متصلين بالمؤسسة لمدد أطول.
- 4- إن أسلوب القيادة التحويلية أكثر قدرة على تحقيق احتياجات المؤسسة لأنه الأكثر قدرة على إحداث تغييرات جذرية في بيئة العمل من خلال تشجيع روح الإبداع والمبادرة وكذا العمل على استخدام التقنيات الحديثة.
- 5- تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى الموافقة على اتجاه وحرص الإدارة نحو التشجيع على الإبداع وروح المبادرة وذلك من خلال عديد من الجوانب من أهمها تشجيع إدارة المؤسسات على الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء أكانت فردية أم جماعية من أجل تحسين العمل وتطويره.
- 6- يتبين من اتجاهات أفراد عينة البحث من الأفراد العاملين بالمؤسسات عينة البحث الشعور بالرضا الوظيفي تجاه مؤسساتهم والثقة في المستقبل .
- 7- يتضح من اتجاهات أفراد عينة البحث من الأفراد العاملين بالمؤسسات عينة البحث باستخدام التكنولوجيا الحديثة من تقنيات المعلومات والاتصالات في المجالات الإدارية، كما يتيح إنشاء نظم معلومات فعالة دعم أداء الإداريين .

الاقتراحات :

- 1- ضرورة على نشر مفاهيم القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بين الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية من خلال إدخالها ضمن البرامج التدريبية لمراكز التدريب .
- 2- ضرورة إنشاء معاهد ومراكز متخصصة في إعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة.
- 3- إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والمفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثه الأخرى كمفاهيم الجودة الشاملة والتمكين...
- 4- العمل على تصميم برامج توعوية تعريفية للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية تقدم مع بداية التحاق العاملين الجدد بالعمل بها.

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

قائمة المراجع:

- 1- صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 221
- 2-Moorhead G, Griffin R.W, **organizational behavior: managing people and organization**, Boston ; Houghton Mifflin company , (1995),p297
- 3-صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ،الأردن ، 2007 ، ص 424
- 4-Hellriegel D, slocum-Jr J W, Woodman R W, **organizational behavior**, 9th ed, Australia : south-western college publishing , (2001),p324
- 5- جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة، الجزائر ، بدون طبعة ، (2002) ، ص32
- 6-محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،(1986)، ص 402
- 7- صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالي ،مرجع سابق ،ص432
- 8- Moorhead G, Griffin R.W,op sit ,p300
- 9- صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالي ،مرجع سابق ،ص434
- 10- عبد القادر فرج طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص ص 262-263
- 11- حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، (2002) ، ص257
- 12- طاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، بدون طبعة ، 1997، ص127
- 13- صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالي ،مرجع سابق ،ص436
- 14- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، بيروت، ط1، 2007، ص365
- 15- نفس المرجع السابق ،ص442
- 16- انظر : محمد على محمد ،مرجع سابق ،ص405
- 17- انظر : نواف كنعان ،مرجع سابق ،ص 373-374
- 18-Hellriegel et al ,op sit ,p299
- 19- بن عبد الرحمان البهلال ، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الامنية ، لم تنشر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية،السعودية،(2008)،ص46
- 20- Burns J A , **Leadership** , New York: Harper & Row, 1978, PP. 58-60
- 21- Ibid,p 59
- 22- Maurice thevenet, **la culture d'entreprise**, puf, paris , 2003, p 4
- 23-محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ،الأردن ،2008، ص311

السلوك القيادي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الجلفة

24- Maurice thvenet,op cit ,p5 .

25- Ibid, p 72

26- سامي فياض العزاوي ،ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات ،معهد الإدارة العامة ،الرياض 2009،ص116

27-صالح بن سعد المربع ،القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، أطروحة دكتوراه فلسفة ،السعودية ،2008،ص81

28-انظر : - سامي فياض العزاوي ،مرجع سابق ،ص112-113

- صالح بن سعد المربع،مرجع سابق ،ص85-86

*- عادل محمد زايد " تحليل تأثير القيادة التحويلية في تنمية العاملين: دراسة ميدانية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 6, العدد 2 ، الكويت، 1999.

** - سالم احمد العامري، " السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية " المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، 2002، مجلد 9, العدد 1، ص ص. 19 - 39.

***-منصور ماجد آل سعود، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية، بالتطبيق على إمارتي الرياض ومكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.