وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قسم : علم اجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

مذكرة ماسترتحت عنوان

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين

دراسة ميدانية بمديرية النقل ولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطالبة:
بوحنيك أماني
عثماني نهاد

إشراف الأستاذ(ة):
لعموري أسماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بورزق نوار	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
لعموري أسماء	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر وعرفان

الشكر لله أولا:

لما من علينا من صحة وتوفيق لإنجاز هذا العمل المتواضع وبفضل منه وحده وقد صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم حين قال" من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق". إذا وجب علينا أن نوجه شكرنا وامتنانا للأستاذة الدكتورة المشرفة "لعموري أسماء" على مواكبتها لهذه الدراسة من توجهات سديدة وصحيحة التي استفدنا منها وسرنا على خطاها شكرا جزيلا استاذتنا الحبيبة.

كذلك نوجه خالص الشكر والتقدير الى أستاذنا الفاضل الدكتور"مراد حمزة" الذي أشرف علينا في مكان التربص بمديرية النقل.

وأخيرا نوجه شكرنا للجميع الذين ساهموا في إنجاز هذا الجهد المتواضع من أساتذة الكلية وأساتذة لجنة المناقشة وأهل وموظفين حتى ولو بالتشجيع المعنوي.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
مقدمة	
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
1الإشكالية	04-03
2أسباب الدراسة	06
3أهمية الدراسة	06
4أهداف الدراسة	06
5فرضيات الدراسة	07-06
6تحديد المفاهيم	15-07
7الدراسات السابقة	21-15
الفصل الثاني: التأصيل النظري للقيادة الإدارية وأساسياتها.	
تمهيد .	28
1القيادة في الفكر الاداري القديم	35-29
2القيادة في الفكر القيادي الحديث	37-35
3عناصر القيادة الادارية	38
4الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية	39-38
5أساليب القيادة الادارية وأنماطها	41-39
6نظريات القيادة الإدارية معوقات القيادة الإدارية	49-43
خلاصة الفصل .	51
الفصل الثاني: التأصيل النظري للثقافة التنظيمية	
تمهيد	53
1نشأة الثقافة التنظيمية	55-54
2أنواع القيادة الإدارية	56-55
3تصنيفات الثقافة التنظيمية	57-56
4خصائص الثقافة التنظيمية	58-57
5مكونات الثقافة التنظيمية	59-58
6وظائف الثقافة التنظيمية	60-59
7عناصر الثقافة التنظيمية	61-60
8العوامل المؤثر في الثقافة التنظيمية	62-61
9نظريات الثقافة التنظيمية	64-62
خلاصة الفصل .	65
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
تمهيد	67

1تقرير الدراسة الاستطلاعية	69-68
2.مجالات الدراسة	69
1.2.المجال المكاني	69
2.2.المجال الزماني	70-69
3.2.المجال البشري	71-70
3مجتمع الدراسة .	71
4منهج الدراسة	72-71
5نموذج الدراسة	72
6أدوات جمع البيانات	77-73
7أساليب التحليل الإحصائي	77
خلاصة الفصل	78
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج.	
تمهيد	**81**
1تحليل المقابلة	94-82
2عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة	94
1.2عرض و تحليل بيانات المحور الأول	100-94
2.2عرض و تحليل بيانات المحور الثاني	108-100
3.2عرض و تحليل بيانات المحور الثالث	115-108
4.2عرض و تحليل بيانات المحور الرابع	120-115
3مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	123-120
4مناقشة النتائج العامة	123
5مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	124-123
خلاصة الفصل	125
خاتمة	
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	
ملخص الدراسة	

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم (01)	يوضح معالم إشكالية الدراسة	**05**
شكل رقم (02)	يمثل أنماط القيادة الثلاثة	42
الشكل رقم (03):	يمثل مشكلات القيادة الإدارية	50
الشكل رقم (04)	يمثل وظائف الثقافة التنظيمية	60
لشكل(05)	ا: نموذج الدراسة	72
الشكل رقم06:	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس	93
الشكل رقم07:	يمثل أعمدة بيانية توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الفئة العمرية.	94
لشكل رقم08:	ا يمثل أعمدة بيانية توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي:	95
الشكل رقم (09):	يمثل أعمدة بيانية توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الاقدمية في الوظيفة:	96
الشكل رقم(10):	يمثل أعمدة بيانية توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الفئة المهنية:	97

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول رقم (01)	يوضح الفرق بين القائد والمدير:	09
الجدول رقم(02)	الفرق بين القيادة والإدارة:	11-10
الجدو لرقم(03):	توزيع العاملين حسب الفئات السوسيومهنية في مديرية النقل	71-70
الجدول رقم(04):	يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي	74
الجدول رقم(05):	يوضح طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	74
الجدول رقم(06):	قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة	75
جدول رقم(07):	يبين تعديل عبارات الاستمارة بعد عملية التحكيم	76
الجدول رقم (08):	توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس	92
الجدول رقم (09):	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الفئة العمرية	93
الجدول رقم (10):	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي:	95-94
الجدول رقم (11):	• توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الاقدمية في الوظيفة	96
الجدول رقم(12)	توزيع أفراد مجتمع البحث يوضح الفئة المهنية	97
الجدول رقم (13):	الذي يوضح البيانات المتعلقة بدور القيادة الإدارية في تنمية الهوية المهنية لدي الموظفين.	-100-99-101
الجدول رقم (14):	الذي يوضح البيانات المتعلقة بدور القيادة الإدارية في تعزيز القيم التنظيمية لدي الموظفين.	-107 108
الجدول رقم (15):	الذي يوضح البيانات المتعلقة بدور القيادة الإدارية في ترسيخ أعراف تنظيمية سوية لدي الموظفين	-113 115
الجدول رقم (16):	الذي يوضح الفرضية الأولى	118
الجدول رقم(17):	الذي يوضح الفرضية الثانية	118
الجدول رقم (18):	الذي يوضح الفرضية الثالثة	119

مقدمة

مقدمة:

تشهد المؤسسات الحديثة تحديات متزايدة تتطلب فهما أعمق للعوامل المؤثرة في تجسين الأداء والتنظيم الداخلي، ومن بين هذه العوامل تبرز القيادة الإدارية كعنصر رئيسي لا يقتصر دوره على التسيير وتخاذ القرار فقط بل يتعداه إلى التأثير المباشر في تشكيل ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة فقد عرفت القيادة تطورا عبر العصور، ففي العصور القديمة برزت القيادة في المجتمعات القبيلة والعسكرية بشكل سلطوي يعتمد على القوة الجسدية أو النسب أو الكاريزما وكان ينظر إلى القائد كشخص مطلق الصلاحيات يحتكر القرار ويوجه الافراد نحو ما يراه مناسبا دون إشراكهم في الرأي والمشورة، وقد استمرت هذه النظرة في الحضارات الكبرى كالفراعنة في مصر والأباطرة في روما ومع تطور الفكر الإنساني وظهور لدولة الحديثة بدأ ينظر إلى القيادة من منظور أكثر عقلانية وتنظيما خاصة مع ظهور الفكر الإداري العلمي على يد فريديريك تايلور، لتتطور بعدها المفاهيم على يد ماكس فيبر حيث تحولت القيادة من مجرد وسيلة فردية على وظيفة إدارية قائمة على الكفاءة والتواصل والتحفيز، وهي بذلك أداة فاعلة لإعادة إنتاج النظام الاجتماعي داخل التنظيم من خلال توجيه سلوك الأفراد وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري دراسة دور القيادة الإدارية ليس فقط على مستوى الأداء الوظيفي بل أيضا على مستوى الثقافة التنظيمية باعتبارها الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الموظفين ويحدد توجها تهم، ويعزز قيم الانتماء والمسؤولية داخل المديرية وتكتسب هذه الثقافة أهميتها في كونها تؤثر في أداء الموظفين في علاقاتهم وقدراتهم على الابتكار واستعدادهم للتغير، كما أن الثقافة القوية والإيجابية تعزز الانضباط الداخلي وتدعم الاستقرار المؤسساتي وفي المقابل غياب ثقافة تنظيمية واضحة قد يؤدي الى ضعف في التنسيق وتراجع في الروح المعنوية وزيادة النزاعات التنظيمية.

تلعب القيادة الإدارية دورا حاسما في بناء الثقافة التنظيمية أو إعادة تشكيلها سواء من خلال نمط السلطة الذي تمارسه أو عبر الديناميكيات الاجتماعية التي تفعلها داخل فضاء العمل فالقائد ليس مجرد فاعل اداري بل هو منتج للمعنى ومؤطر لسلوك الاجتماعي داخل المؤسسة يمارس تأثيره عبر الخطاب التوجيه وتوزيع الأدوار مما يؤثر على التماسك الجماعي والثقافة التنظيمية السائدة، لذلك فان دراستنا الراهنة تحاول فهم الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بعدما اثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة ودورها في بث روح التعاون وتوجيه السلوكيات نحو اهداف مشتركة مما يسهم في تعزيز الأداء العام ورفع مستوى الانتماء والالتزام لدى العاملين.

وقد ناقشت الدراسة هذا الموضوع في خمسة فصول تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من حيث تحديد الإشكالية، تساؤلات الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف واهمية الدراسة، الدراسات السابقة.

والفصل الثاني الذي جاء بعنوان التأصيل النظري للقيادة الإدارية وأساسياتها من خلال عرض التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية وعناصرها بالإضافة الى وظائفها الأساسية وأساليبها وأنماطها مرورا الى اهم نظريات القيادة الإدارية وأخير المعوقات التي تحد من فعاليتها.

الفصل الثالث الذي تناول نشأة الثقافة التنظيمية وأهم عناصرها وانواعها وخصائصها، مكوناتها ووظائفها مرورا إلى أهم نظرياتها.

أما الفصل الرابع الذي جاء تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة والذي جاء فيه تقرير الدراسة الاستطلاعية الى جانب مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم مرورا بأدوات جمع البيانات وأخيرا أساليب التحليل الاحصائي المستعملة.

وفيما يخص الفصل الخامس والأخير والذي جاء بعنوان عرض وتحليل ومناقشة النتائج حيث اعتمدنا على تحليل البيانات الميدانية ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المضاغة سابقا ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة :

1. الإشكالية
2. أسباب الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة

الإشكالية:

شهد العالم الكثير من التطورات في شتى مجالات الحياة، لاسيما في المنظمات التي لاقت اهتمام كبيرا من العلماء و المفكرين بالأخص علماء علم اجتماع المنظمات الذين اهتموا بالتغيرات المتسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسة في ظل التقدم العلمي و التطور التقني ، و لم تكن الجزائر بعيدة عن غمرة التحولات التي تكرست بانتقال النظام الاقتصادي الجزائري من التسيير الذاتي الى التسيير الاشتراكي مرورا بمرحلة الهيكلة وصولا الى مرحلة الخوصصة، و التي أصبح فيها التركيز على المورد البشري كأهم عنصر في العملية الإدارية والذي يعتبر احد اهم الأصول في أي منظمة حيث يشكل العامل الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية لضمان استمرارية المنظمة في بيئة تتسم باللايقين ، فالنجاح و الاستقرار التنظيمي يعتمد على الكفاءات البشرية التي تساهم في تحسين الأداء و الإنتاجية فتكيف المورد البشري يعتمد على عوامل عدة أهمها :وجود قيادة إدارية ناجحة تحقق التوازن بين اهداف المنظمة من جهة و اهداف الفاعلين من جهة أخرى .

تلعب القيادة الإدارية دورا محوريا في تشكيل بيئة العمل وتحفيز الموظفين، حيث تعد احدى المسؤوليات الأساسية داخل المنضمة التي تؤدي دورها من خلال علاقة وظيفية بين القائد والموظفين وتحقيق التواصل الفعال بينهم، وعليه فان القيادة السائدة في المنظمة تعبر عن استراتيجية القائد مع مرؤوسيه، ومن بين اهم أدوار القيادة الإدارية قدرتها على تنمية الثقافة التنظيمية والتي تتجسد في مجموعة القيم والأعراف التنظيمية المشتركة التي تحدد سلوكيات الموظفين داخل المنظمة وتعزز هويتهم المهنية.

فالقيم التنظيمية تعد عنصر فعال في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي، التكيف الوظيفي والاندماج الاجتماعي داخل المنظمة، كما ان القيادة الادارية تضمن ترسيخ هذه القيم من خلال تبني استراتيجيات واضحة تشجع على النزاهة والشفافية والعدالة.

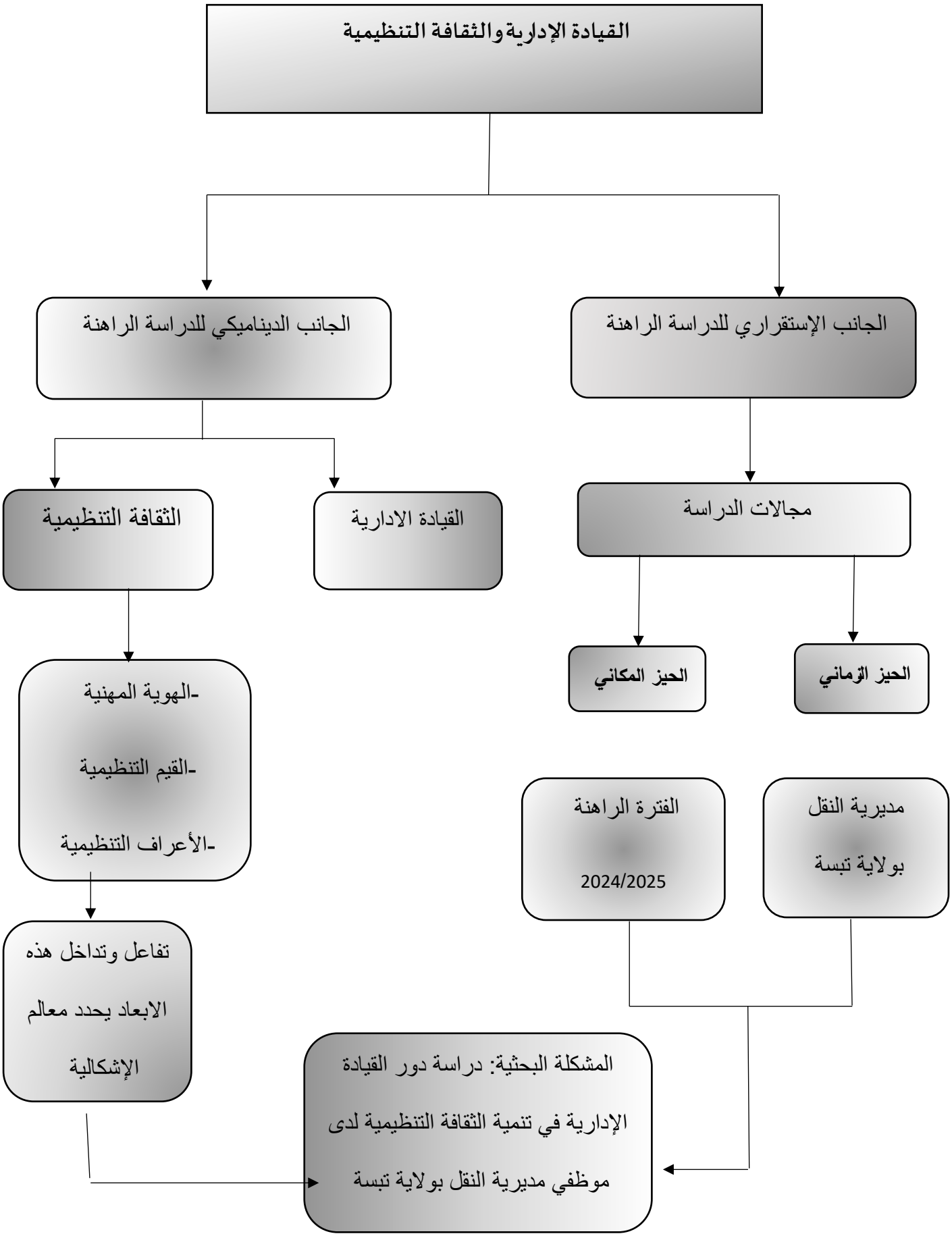
حيث تسهم الأعراف التنظيمية في تنمية الثقافة التنظيمية نتيجة التفاعل المستمر بين الموظفين والإدارة، التي تؤدي بدورها الى تشكيل هوية مهنية، وهذه الأخيرة تمثل الصورة الذاتية للعاملين ورؤيتهم لدورهم داخل النسق وتعكس الهوية المهنية مدى ارتباط الموظف بمهنته مما يساهم في تعزيز التزامه بالقيم التنظيمية والأعراف السائدة داخل المؤسسة الجزائرية، وهذا ما تجسد في المؤسسة الخدماتية "مديرية النقل بولاية تبسة "بناءا على ما سبق ذكره جاءت دراستنا لتجيب على التساؤل الرئيسي التالي:

ما درجة مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية النقل بولاية تبسة؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما درجة مساهمة القيادة الإدارية في تعزيز الهوية المهنية للموظفين في مديرية النقل بولاية تبسة؟
- ما درجة مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية لدى موظفي مديرية النقل بولاية تبسة؟
- ما درجة مساهمة القيادة الإدارية في ترسيخ أعراف تنظيمية سوية داخل مديرية النقل بولاية تبسة؟

الشكل رقم (01) يوضح معالم إشكالية الدراسة:



أسباب الدراسة:

لقد تعددت الأسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع ويمكن تقسيمها الى أسباب:

أسباب ذاتية:

- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية التي من شانها ان تؤثر على سلوكيات الأفراد
- أهمية الموضوع بالنسبة لتخصصنا خاصة انه يتناول موضوعين مهمين هما القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

أسباب موضوعية:

- أهمية كل من القيادة الإدارية بالمؤسسة وكذا الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في المديرية.
- السعي لإبراز دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للموظفين داخل المديرية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين داخل مديرية النقل بولاية تبسة من خلال تأثيرها المباشر على الهوية المهنية، القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية، فالقيادة الفعالة تساهم في تعزيز الهوية المهنية عبر ترسيخ الشعور بالانتماء الوظيفي، الالتزام بالمسؤوليات وتوفير فرص للتطوير المهني، مما يعزز ارتباط الموظف بالمؤسسة. كما تلعب دورا أساسيا في غرس القيم التنظيمية كالعدالة والشفافية مما يساعد على خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، بالإضافة الى ذلك تؤثر القيادة على الأعراف التنظيمية من خلال تطوير أنماط تواصل فعالة، تعزيز روح الفريق ودعم الابتكار في أساليب العمل.

اهداف الدراسة:

- تساهم القيادة الإدارية في تعزيز الهوية المهنية للموظفين في مديرية النقل.
- الكشف عن مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية لدى موظفي مديرية النقل.
- تساهم القيادة الإدارية في ترسيخ أعراف تنظيمية فعالة.

فرضيات الدراسة:

-تعمل القيادة الإدارية في تعزيز الهوية المهنية للموظفين في مديرة النقل بدرجة متوسطة.

- مستوى مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية لدى موظفي مديرية النقل متوسطة.

- درجة مساهمة القيادة الإدارية في ترسيخ اعراف تنظيمية فعالة متوسطة.

تحديد المفاهيم:

ان المفهوم عبارة عن لفظ عام يعبر عن مجموعة متجانسة من الأشياء وفي إطار البحث العلمي يلجأ الباحث الى استخدام العديد من المفاهيم والتي وجب عليه تحديدها بدقة ان كانت تحمل أكثر من معنى حتى يتضح المفهوم الذي يقصده الباحث امام القارئ .[1]

القيادة:

لغة: يرجع اصل كلمة القيادة الى الفكر اليوناني و اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية leadership " من الفعل archein بمعنى يبدا او يقود و هو يتفق مع الفعل اللاتيني agere فتعنى الشخص الذي يوجه او يرشد الاخرين أي هناك علاقة بين شخص بوجه و اشخاص اخرين يقبلون هذا التوجيه.[2]

اما في اللغة العربية " فالقود هي نقيض السوق" يقود الدابة من امامها والسوق من خلف ها، والانقياد معناه الخضوع، فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد وجمع قائد هو قادة وقواد.[3]

حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها، فقود من امام والسوق من خلف، ويقول اقاده خيلا بمعنى أعطاه إياه ليقودها ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد.[4]

اصطلاحا: ورد العديد من التعريفات من قبل الباحثين والعلماء:

تعرف على انها: نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.[5]

[1] اعتصام الشكرجي: صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان ،2015، ص 19.

[2] ألويس كامل مليكة: سيكولوجية الجماعة والقيادة، ج 3، دار المعارف القاهرة، ص 224

[3] زهاء الدين عبيدات: القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، دار البياق، عمان، 2001، ص 40.

[4] ابن منظور: لسان العرب، المجلد 16، دار صادر، بيروت، 2001

[5] بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2016، ص 13.

وتعرف أيضا على انها: نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق اهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة او استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة[1].

في حين يعرفها تيد" Tead" النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين يرغبونه".[2]

بينما يعرفها فرنش "french" عملية التأثير على سلوكيات الأخرين نحو تحقيق هدف معين او مجموعة من الأهداف والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الافراد او المجموعات نحو تحقيق أهداف المنظمة.[3]

وعند سالم القحطاني تفهم القيادة على انها: قدرة القائد على اقناع الأفراد والتأثير عليهم، لحملهم على أداء واجباتهم ومهاهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة[4].

التعريف الاجرائي للقيادة: القدرة على التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة وحتى تكون هناك قيادة يجب توفر 3 عناصر:

- ان يتصف القائد بمهارات وقدرات عالية.
- وجد هدف يسعى القائد لتحقيقه.
- وجود مرؤوسين مطالبين بتحقيق هذا الهدف.

القيادة الإدارية:

يشير صلاح عبد الحميد "الى مفهوم القيادة الإدارية على انه نوع متخصص من أنواع القيادة ن تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الافراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة ان يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له واقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي لب العملية الإدارية. [5]

[1] رافد الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص13.

[2] عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص ص 33 34.

[3] نفس المرجع، ص33.

[4] نفس المرجع، ص34

[5] رافد الحريري: مرجع سابق، ص14.

وتعرف أيضا: بانها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار واصدار الأوامر والاشراف الإداري على الاخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الاخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف.[1]

التعريف الاجرائي للقيادة الإدارية:

هي النشاط الإيجابي الذي يمارسه شخص معين في مجال الاشراف الإداري أي الإشراف على الاخرين من اجل تحقيق اهداف المنظمة، فالقائد بإمكانه استخدام الوسائل المؤثرة كالسلطة لاستمالة الافراد من اجل تحقيق الأهداف.

ويلاحظ ان التعريف يقوم على 3 اركان:

- النشاط الإيجابي في مجال الاشراف الإداري.
- القيادة تسعى لتحقيق الهدف الوظيفي.
- اتخاذ الأسلوب والاستراتيجية المناسبة لتحقيق الهدف.

القيادة والمفاهيم المرتبطة بها:

الفرق بين القائد والمدير:

يمكن ان نعقد مقارنة بين القائد والمدير في الجدول الاتي:[2]

الجول رقم (01) يوضح الفرق بين القائد والمدير:

القائد	المدير
✓ تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الافراد ولهذا النفوذ. ✓ الجماعة هي مصدر السلطة. ✓ السلطة غير رسمية.	✓ تركز على السلطة الرسمية وعلى اذعان الافراد لهذه السلطة. ✓ التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة ✓ السلطة رسمية ومقننة. ✓ مفهوم اشمل من القيادة

[1] بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2009، ص18.

[2] محمد الصيرفي: القيادة الإدارية والابداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 157.

✓ وظيفة من وظائف المدير. ✓ التفاعل بين الافراد وهو جوهر القيادة.	✓ الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.

يمكن القول بأن القائد قد يكون مديرا او لا يمكن إذا كان القائد في مركز اداري له السلطة والصلاحيات اللازمة فانه في هذه الحالة يجمع بين صفتي القائد والمدير وهذا الوضع الأمثل:

القائد والإدارة:

يمكن ابراز الفرق في الجدول الاتي:[1]

الجول رقم(02) الفرق بين القيادة والإدارة:

	الإدارة	القيادة
نقطة الاهتمام	1: التخطيط والموازنات وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنة لتحقيق النتائج المطلوبة وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك وتهيئته.	1: تحديد الاتجاه: تنمية رؤية مستقبلية وغالبا ما يكون المستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	2: تنظيم وتهيئة القوى البشرية وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات من اجل تنفيذ الاعمال الموجودة في الخطة ووضع السياسات والإجراءات لتوجيه الافراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	2: توجيه البشر: الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من اجل التأثير على خلق روح الفريق بين المجموعات وبين الافراد وتحقيق التحالف بين تلك المجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها

[1] عادل عبد الرزاق هاشم: مرجع سابق، ص 38.

التنفيذ	3: الرقابة وحل المشكلات متابعة وتنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من اجل تصحيح الأخطاء	3: التحفيز والالهام: تزود الناس بالقوة من اجل التغلب على المعوقات السياسية والبيروقراطية والموارد المالية والمادية المتعلقة بالتغيير من خلال اشباع حاجاتهم الإنسانية

القيادة والزعامة:

وتعنى الزعامة مجموعة الخصال الز عامية (الكاريزمية)في شخصية الفرد والتي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضى وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بانها أهدافهم الخاصة ومن الممكن ان تكون شكل من اشكار القيادة وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الاتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على اقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق او المبرر، وعادة ما نجد هذا النمط في المجالات السياسية والدينية.[1]

القيادة والرئاسة:

الرئاسة عملية تقوم نتيجة لنظام و ليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الافراد بمساهمة الشخص في تحقيق اهداف الجماعة، وعادة ما يختار الرئيس الهدف و لا تحدده الجماعة نفسها، أي ان التفاعل الدينامي بين الرئيس و الاتباع ضعيف و من ثم من الصعب عليه الإحساس بالمشكلات او الشعور بوجودها او اكتشاف العيوب الموجودة سواء إدارية او فنية او اجتماعية و بالتالي يجد صعوبة في علاجها، المثال الواضح على ذلك يتمثل في بعض رؤساء الدول النامية و رؤساء بعض الأقسام العلمية، وبعض عمداء ورؤساء الجامعات، حيث يتم تعينهم بناءا على قرارات(قومية) فوقية أو أقدميات أو بالوراثة كما في الحكومات الملكية.[2]

الاتصال: تعد عملية الاتصال داخل أي منظمة إذ تقوم على نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والبيانات بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها وتسعى هذه العملية الى تحقيق التفاعل بين المرسل والمستقبل لتحقيق

[1] بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص237.

[2] نفس المرجع، ص238.

التفاهم والانسجام بين الطرفين بما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة وعليه فإن الاتصال يمثل عنصرا ضروريا لا يمكن التخلي عنه لإنجاز الوظائف الإدارية المختلفة.[1]

العقاب: "هي الفعل أو السلوك الذي يقوم به الموظف أو المحامي بشكل خاص والمتمثل في بانتهاك اللوائح والقوانين المعمول بها في المؤسسة أو الشركة"[2]

الثقافة التنظيمية:

الثقافة لغة: العلوم والمعارف والفنون التي يطلب الحذق فيها (تثقف) مطاوع ثقفه ويقال تثقف على فلان وفي مدرسة كذا (الثقاف) أداة من خشب او حديد تثقف بها الرماح لتستوي وتعتدل "جمع" اثقفه وثقف (الثقافة) الملاعبة بالسيف.[3]

اصطلاحا:

يعرفها **على السلمي**" مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والاخلاقيات والعادات، والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الانسان باعتباره عضوا في المجتمع، أي ان الثقافة هي أي شيء يتعلمه الانسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة".[4]

عالم الانثروبولوجي الاجتماعي 1871Tylor"نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة، والمعتقدات والفن والقانون، العادات والتقاليد والاستعدادات الأخرى وما يكتسب الانسان من اعرف وتقاليد في مجتمعه فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة بخاصية اللغة".[5]

ويعرفها **1985 Schein**"وصفها بانها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف او التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي".

[1] رافد الحريري: مرجع سابق، ص95.

[2] Htttp://www.memapps.com.15..02.2025.17:00H

[3] معجم الوسيط، ص98 20.00 16.02.2025 ar.wikisourcr.org/wiki/.com

[4] زاهد محمد دريدي، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص312.

[5] ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص315

وعرفها **Robbins 2003"** بدلالة نظام للمعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المنظمة والتي تميز منظمتهم عن غيرها من المنظمات".[1]

ويعرفها **ماكيفروبيج:** تستخدم للإشارة الى كل ما صنعه أي شعب من الشعوب، او اوجده لنفسه من مصنوعات يدوية ومحرمات ونظم اجتماعية سائدة او أدوات ومعالم او أسلوب للتقليد وباختصار كل ما صنعه الانسان أينما وجد.[2]

التنظيم:

يقصد به عملية ترتيب وتوزيع الافراد بطريقة تؤدي الى سرعة تحقيق الهدف عن طريق توزيع السلطات والمهام. [3]

يعرفها "**دوركر** "التنظيم عملية تحليل النشاط والقرارات والعلاقات من اجل تصنيف العمل وتقسيمه الى أنشطة يمكن ادارتها ثم تقسم هذه الأنشطة الى وظائف ثم تجميع هذه الوظائف في هيكل تنظيمي، ثم اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوظائف او الوحدات."

يعرفه **"ايرويك"** تحديد النشاط الازم لتحقيق أي هدف وترتيبه في مجموعات بحيث يمكن اسنادها الى افراد".[4]

الثقافة التنظيمية organisationnel culture:

بعد ما يقارب أربعة عقود على دخول الثقافة التنظيمية الى دائرة اهتمام الباحثين والممارسات في مجالي الإدارة والتنظيم يلاحظ تعدد المحاولات لتعريفها ودراستها:

الكتاب والباحثين المعنيين بالأدب التنظيمي ينظرون الى مصطلح الثقافة التنظيمية بوصفه أحد المتغيرات المهمة المؤثرة في سلوك الأفراد وشعورهم بالاستقرار والإحساس بالهوية المهنية.

---

[1] ماجد عبد المهدي، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص ص 324 325.

[2] فاطمة دريدي، **أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشيربن** ناص بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، رسالة منشورة، 2017-2018، ص16.

[3] هدى بوحنيك: **أثر الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية دراسة حالة الجامعة الجزائرية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2017/2016، رسالة منشورة، ص6.

[4] محمد معمري، **التنظيم غيررسمي واثره في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة** بولاية الجلفة، مجلة الأبحاث، المجلد 7، العدد1، الجلفة،2022، ص 430.

يعرفها **Jones**: مجموعة القيم المشتركة الضابطة لتفاعلات افراد المنظمة بين بعضهم البعض وبينهم وبين الاطراف الخارجية للمنظمة كالموردين والزبائن.[1]

يعرفها "**johw new stowmand keith david**:"مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد التنظيم".[2]

يعرفها "**Edgerh schein**: "بانها المستويات العميقة من القيم والمعتقدات والتي يتشارك بها أعضاء التنظيم" ويعرفها أيضا بانها مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة" [3]

التعريف الاجرائي: هي مجموعة المعتقدات والقيم والعادات التنظيمية التي يشترك فيها افراد المنظمة الواحدة وتظهر الثقافة التنظيمية الجيدة من خلال أسلوب القيادة ودورها الفعال.

الهوية المهنية:

يعرفها علماء الاجتماع: هي شعور الفرد بانتمائه للمجتمع الكلي والبيئة المحيطة به، أي أنها تتكون وتتعزز من خلال تفاعله العميق بها، فكلما زاد شعور الفرد بالارتباط بهذه العوامل كلما كانت هويتيه أكثر رسوخا وقوة.[4]

"اما فريديريك باتBarth Frederick ، فيعرف الهوية على أنّها نمط تصنيف تستعمله المجموعات لتنظيم مبادلاتها، وعليه فإن ما يهم لتحديد هوية مجموعة ليس فقط مجموع سماتها الثّقافية المميزة بل رصد تلك التي يستعملها أفراد المجموعة ليثبتوا تمايزهم أو يحافظوا عليها"[5]

[1] حسان داهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي عصر التغير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص604

[2] محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2006، ص256

[3] ماجد مهدي مساعدة، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص325.

[4] بية برناوي، مدور مليكة: مدخل للهوية المهنية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد 9، ال عدد1، بسكرة، 2021، ص198.

[5] زينب مايدي، يوسف نصر: **الهوية المهنية: الانتقال من الهويات الفردية الى الهويات الجماعية**، الباحث الاجتماعي، المجلد 13، العدد 01، قسنطينة، 2017، ص416.

القيم التنظيمية: Organizational Beliefs

تمثل القيم في بيئة العمل المبادئ الأساسية التي توجه سلوك العاملين ضمن الإطار التنظيمي بحيث تسهم في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية زمن أبرز هذه القيم: تحقيق المساواة بين الموظفين، الالتزام بالوقت.....[1]

الأعراف التنظيمية: Organisationnel norms

"هي عبارة عن معايير يلزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار انها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل"

الدراسات السابقة[2]:

تعتمد البحوث الاجتماعية سواء في بعدها النظري او التطبيقي على مجموعة من الأسس المنهجية، حيث تعد الدراسات السابقة مرجعا أساسيا في أي بحث علمي اذ تسهم في بناء إطار نظري متين للموضوع المدروس كما تساعد في تحديد الفجوات البحثية وتكمن أهمية مراجعة هذه الدراسات في توضيح الاتجاهات المختلفة التي تناولت القيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين مما يسمح بمقارنة النتائج وتحليلها.

وعلى هذا الأساس سوف نعرض الدراسات السابقة التي كانت في حدود بحثنا.

الدراسة01: دراسة كيرد عمار الموسومة ب "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين" في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الأغواط مذكرة مقدمة لاستكمال لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة اعمال جامعة اكلي محمد الوجاج، تمحورت إشكالية الدراسة حول تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز؟

_طرح الباحث مجموعة من التساؤلات:

ما طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟

ما طبيعة الأداء الوظيفي وكيف تم تقييمه وما اهم سبل تحسينه؟

[1] حمزة معمري، ربحة ريغي: **مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية**، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 02، غرداية، 2021، ص214.

[2] احمد سعد الشيخي، وائل محمد جبريل: **اثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي ليبيا**، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد05، العدد 02، الوادي، 2020، ص247.

ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

وتمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغيرات المستقلة: تشمل الدراسة على متغير مستقل وهو القيادة الإدارية ويتكون هذا الأخير من أبعاد ثلاثة مرتبطة به.

البعد 01: ويمثل نمط الاشراف.

البعد 02: يمثل في بناء فريق العمل.

البعد 03: يمثل في التحفيز.

المتغيرات التابعة: تشتمل الدراسة على متغير تابع رئيسي وهو الأداء الوظيفي.

_حيث تفرع التساؤل الرئيسي على طرح مجموعة من الفرضيات

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الاغواط.

الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية" الجنس، السن، المستوى، التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة"

ومن الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها:

التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت اليها نختلف النظريات.

تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصر مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.

معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الاداريون استخدامها وهذا ما يمثل حجر الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية ة ضمان استمراريتها.

اما بالنسبة للإجراءات المنهجية المتبعة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي للدراسة تم اعتماد أسلوب المسح بالعينة تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من 64 موظف وأداة الملاحظة والمقابلة والاستبيان لجمع المعلومات.

وتوصل الباحث في نهاية الدراسة الى مجموعة من النتائج:

اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة حيث توصلت الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الاشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.

تبينت انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الإدارية:

الدراسة02: دراسة سماح عمر الريح جلال الدين احمد الموسومة بدور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية فرع شندي السودان دراسة تكميلية لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال جامعة شندي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي 2017.

تمثلت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات منها:

هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي

هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك الفرد

هل توجد علاقة بين النمط القيادي وارتفاع درجة الرضا الوظيفي

حيث تفرعت عن تساؤلات الدراسة مجموعة من الفرضيات:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك الفرد.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وارتفاع درجة الرضا الوظيفي.

ومن الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها:

التعرف على مفهوم القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي.

محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من تحفيز المرؤوسين للعمل وزيادة فعاليتهم.

دعوة الباحثين الى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية.

اما بالنسبة للإجراءات المنهجية المتبعة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وتم الاعتماد على الجانب النظري، اما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة كما استخدمت المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث وأداة الاستبانة لجمع المعلومات.

وتوصل الباحث في نهاية الدراسة الى مجموعة من النتائج ان القيادة الإدارية الناجحة تهتم باشتراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى الى تحقيق اهادفها بتفاني.

ان القائد الإداري الذي يتمتع بمستوى تعليمي عالي يؤهله ذلك على القيام بمهامه على أكمل وجه.

الدراسة 03: عبد المنعم كمال الصادق محمد النور، القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بنك فيصل الإسلامي السوداني، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال السودان 2017 تمثلت مشكلة البحث في ان البنوك والمؤسسات تمارس مهامها بطريقة منظمة ومخططة تحت توجيهات الإدارة المختلفة

_طرح الباحث مجموعة من التساؤلات:

هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين؟

هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك العاملين؟

هل توجد علاقة بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين؟

حيث تفرعت عن تساؤلات الدراسة مجموعة من الفرضيات:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين.

اما بالنسبة للإجراءات المتبعة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وقد تم اعتماده في الجانب النظري اما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وأداة الاستبانة لجمع المعلومات

وتوصل الباحث في نهاية الدراسة الى مجموعة من النتائج:

تم اثبات صحة الفرضية الدراسة الأولى والتي نصت ان هناك وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات.

تم اثبات صحة الدراسة الثانية والتي نصت ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين أداء العاملين.

تم اثبات صحة الفرضية الثالثة والتي نصت على ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وزيادة أداء العاملين.

ان القيادة الإدارية الناجحة تهتم باشتراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى الى تحقيق أهدافها بتفاني.

ان القيادة الإدارية الناجحة تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.

القائد الإداري يسعى الى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.

ان القائد الإداري قادر على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

ان القائد يلبى احتياجات الافراد المتنوعة حتى يدفعهم الى انجاز أعمالهم على أكمل وجه.

الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة 01: دراسة هدى بوحنيك الموسومة بأثر الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية دراسة حالة الجامعة الجزائرية "أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2016_2017.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول كيف يمكن للثقافة التنظيمية ان يؤثر على الموارد البشرية، وما واقع ذلك في الجامعة الجزائرية؟

وطرحت الباحثة عدة أسئلة فرعية:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية؟

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على رضا الموارد البشرية؟

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على ولاء الموارد البشرية؟

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة الجزائرية على مواردها البشرية؟

وتفرع من التساؤل الرئيسي طرح مجموعة من الفرضيات: تم تقسيمها الى فرضيات عامة وأخرى جزئية:

الفرضية العامة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.

الفرضيات الجزئية: يمكن توضيح الفرضيات الجزئية لهذا البحث كما يلي:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ورضا الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وولاء الموارد البشرية.

ومن الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها:

القاء الضوء على مفهوم وطبيعة الثقافة التنظيمية.

معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

معرفة أثر الثقافة التنظيمية على رضا الموارد البشرية.

معرفة أثر الثقافة التنظيمية على ولاء الموارد البشرية.

محاولة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بالجامعة الجزائرية ومدى تأثيرها على أداء ورضا وولاء الأساتذة بها.

اما بالنسبة للإجراءات المنهجية المتبعة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي، واعتمدت الأسلوب الاحصائي من خلال الاستعانة ببعض الجداول والإحصاءات وتم الاعتماد أيضا على أسلوب دراسة حالة من خلال دراسة حالة الجامعة الجزائرية عن طريق الاستعانة بالاستمارة.

وتوصلت الباحثة في نهاية الدراسة الى مجموعة من النتائج:

اتضح ان هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وبين الموارد البشرية متمثلين في أساتذة الجامعة، أي كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كلما أثر ذلك بشكل إيجابي على الموارد البشرية، حيث تبين ان الأداء هو العنصر الأكثر تأثيرا وارتباطا بالثقافة التنظيمية يليه عنصر الرضا وأخيرا الولاء.

الدراسة 02: دراسة حنيني فاطمة الموسومة بدور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية ادرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل. قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول ما هو دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية؟

حيث تفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من الفرضيات كتالي:

فرضية عامة: للثقافة التنظيمية دور في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة. وتفرعت عنها فرضيات جزئية كتالي:

للشاعر والمراسم بالمنظمة دور في توافق العامل مع عمله.

كلما كانت اللغة قوية من المجتمع المحلى كلما كان التوافق المهني للعامل مع رئيسه وزملائه أقوى.

معرفة العامل لرموز المنظمة يساهم في توافقه مع عمله.

القصص التي تروى في المنظمة لها دور في التوافق المهني للعامل مع عمله وظروف عمله.

كلما كانت القيم السائدة بالمنظمة إيجابية كلما زاد التوافق للعامل مع رئيسه وزملائه.

ومن بين الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها:

التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية وعناصرها نظريا وميدانيا.

معرفة جوانب اختلاف الثقافة التنظيمية.

تقديم نموذج علمي يساعد الأجيال الأخرى على فهم الثقافة التنظيمية.

معرفة نوع التأثير الموجود بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والتوافق المهني).

وتمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية ويتكون هذا المتغير من خمسة ابعاد" الشعائر، المراسم، اللغة، والقصص، القيم".

المتغير التابع: تشمل الدراسة على متغير تابع رئيسي وهو التوافق المهني للعامل بالمؤسسة.

اما بالنسبة للإجراءات المنهجية المتبعة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج التحليل واعتمدت المقابلة والاستمارة كأداة لجمع البيانات وقدرت العينة ب 98 عامل.

وتوصلت الباحثة في نهاية الدراسة الى نتائج:

معرفة العامل لرموز المنظمة يساعده الى حد كبير على توافقه في عمله.

القيم الموجودة في المنظمة لها تأثير على توافق العامل مع زملاءه ورئيسه.

الدراسات العربية للثقافة التنظيمية:

الدراسة 03: دراسة يوسف عبد عطية بحر الموسومة" بأثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات في فلسطين؟

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير المستقل: تشمل الدراسة على متغيرات مستقلة هي " الثقافة التنظيمية ويتكون هذه الأخير من ابعاد وهي القيم التنظيمية، الأنماط

السلوكية، السياسات والإجراءات، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس التوقعات التنظيمية، الصفات الشخصية.

المتغير التابع: هو مستوى الأداء الوظيفي.

حيث تفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة فرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستومعنوية0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط

السلوكية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والقوانين السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات ومستوى الاداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير والمقاييس السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثامنة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية والحالة الاجتماعية، الجنس، العمل، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

ومن بين الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها هي:

معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.

التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصال الفلسطينية.

تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين في تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

اما بالنسبة للإجراءات المنهجية المتبعة اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312موضف.

وتوصل الباحث في نهاية الدراسة الى مجموعة نتائج:

أظهرت الدراسة ان هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي السياسات والإجراءات الأنظمة والقوانين والمعايير، المقاييس، الأنماط

السلوكية، القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

تلتقي وتتشابه الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة الراهنة الموسومة ب: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مجموعة نقاط أهمها:

-أغلب الدراسات السابقة تتشابه مع موضوع البحث في الأدوات المستخدمة لجمع البيانات من المبحوثين داخل ميدان الدراسة والمتمثلة في المقابلة والاستمارة.

-تلتقي الدراسة الراهنة مع اغلب الدراسات السابقة في المنهج المستخدم الا وهو المنهج الوصفي التحليلي.

-تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الراهنة في تناولها لمفهوم كل من القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

أوجه الاختلاف:

من اهم نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الراهنة نجد الاختلاف في ان جل الدراسات السابقة اعتمدت على أسلوب العينة في جمع المعلومات في حين نجد الدراسة الراهنة اعتمدت أسلوب المسح الشامل.

كما نجد ان معظم الدراسات السابقة قامت بتفكيك متغير القيادة الإدارية على عكس دراستنا التي قامت بتفكيك متغير الثقافة التنظيمية إضافة الى الاختلاف في ابعاد الدراسة.

وكذا الاختلاف من حيث طبيعة ميدان الدراسة اذ ان موضوع الدراسة اجري في مؤسسة ذات طابع خدماتي على عكس الدراسات السابقة التي أجريت في مؤسسات اقتصادية، تربوية، عمومية.

كما نجد الاختلاف في الفترة الزمنية التي أجريت فيه الدراسات السابقة ودراستنا.

إضافة الى ان موضوع القيادة الإدارية نجده تناول وبكثرة في تخصص إدارة الاعمال على عكس دراستنا التي قامت بدارسته في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لكل هذه الدراسات السابقة تبين انها تناولت كلا المتغيرين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية سواء كان ذلك بطريقة مباشرة، حيث ساعدتنا الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري

لدراسة الحالية وأيضا تحديد الفجوات البحثية من خلال معرفة الابعاد التي لم يتم التطرق اليها في الدراسات السابقة والتطرق اليها في دراستنا.

ومن أبرز أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة هو الاطلاع على التساؤلات الفرعية الفرضيات والابعاد المطروحة لصياغة كل منها بهدف تجنب التكرار.

إضافة الى الاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة وما تضمنته من مقترحات وتوصيات.

الفصل الثاني

التأصيل النظري للقيادة الإدارية وأساسياتها

تمهيد

1. القيادة في الفكر الإداري القديم.
2. القيادة في الفكر الإداري الحديث
3. عناصر القيادة الإدارية.
4. الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
5. أساليب القيادة الإدارية وأنماطها.
6. نظريات القيادة الإدارية.
7. معوقات القيادة الإدارية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد علم الإدارة من أبرز المجالات التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين في الفكر الإداري حيث شهد تحولا كبيرا في مستوى المفاهيم والتطبيقات وتعد القيادة احدى القضايا المثيرة للنقاش اذ أصبحت محور اهتمام المؤسسات بمختلف أنواعها سواء العامة أو الخاصة، فالقيادة الإدارية تعد من أبرز الركائز الأساسية في نجاح أي منظمة حيث تقوم بدور أساسي في توجيه الافراد وتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية.

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات الاعمال اليوم أصبحت الحاجة الى قادة اداريين يتمتعون بمهارات استراتيجية ورؤية واضحة أكثر أهمية من أي وقت مضى، فالقائد الإداري الناجح لا يقتصر دوره على إدارة الموارد وتنظيم العمل بل يمتد ليشمل القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والهام الافراد لتحقيق أفضل أداء ممكن.

1. القيادة في الفكر الإداري القديم:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية أساسية لعبت دورا محوريا في تشكيل المجتمعات وتنظيمها وتوجيه الافراد، ووجدت القيادة في جميع الحضارات القديمة واختلف مفهومها من حضارة الى أخرى وعليه سوف نعرض في هذا الجزء كل حضارة كيف نظرت الى مفهوم القيادة.

1.1. الحضارة المصرية:

عرفت القيادة الادارية في الفترة الواقعة من 2475.2900 ق م شكلا من أشكال المركزية تميزت بتنظيم عال وتنسيق للجهاز الحكومي حيث تميزت بهيكل اداري هرمي يتربع في قمته الفرعون يليه الوزير الأول وعددا من القادة المركزيين لتنظيم وإدارة شؤون الدولة، بينما ظهرت نظم اللامركزية في الفترة الممتدة من 2160.1788ق م وأدى هذا النظام الى ضعف قوة الدولة وتراخى الولاء لها مما أدى الى عودة المركزية و الحكم المطلق للفرعون، ورغم كل هاته الصعوبات اعتمدت الإدارة المصرية على أدوات فعالة لحفظ المعلومات مثل الكتابات و المدونات الموجودة على ورق البردي لحفظ المعلومات وكل هذا يدل على تطوير الفكر الإداري.

اعتمد المفهوم الإداري في الحضارة المصرية على الفهم إضافة الى الاعتماد على خبرة المستشارين في اتخاذ القرارات وتدريب القادة من أجل تنمية مهاراتهم وزيادة خبرتهم، وعرف المصريين قدماء أيضا مبدا التوازن ومبدأ الرقابة على الإدارة.[1]

2.1. الحضارة الصينية:

احتلت الصين القديمة المكانة الأولى في دراسة الفكر الإداري، اذ نشأت بها حضارة عريقة تعود جذورها الى ألفي ومئتين سنة قبل الميلاد وسادتها العديد من الأفكار الإدارية التي يعتقد البعض ارتباطها بالحضارة الغربية خاصة في مجال الخدمة المدنية.

كانت الإدارة الصينية تخضع لتنظيم محكم في عهد "شن" الكبير بحيث نجد الامبراطور هو من يتحكم في زمام الأمور ويعاونه المستشارين اللذين بدورهم يشرفون على التعليم والأشغال العامة والمواصلات والقضاء،[2]

[1] بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص 22 23.

[2].حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، ط، 3، ا لقاهرة، ص 29

أما مهمة الإدارة كانت تقتصر على وضع خطط مرسومة من أجل توفير الغذاء وتنظيم الجيوش ومعاقبة المجرمين، أي نجد أن الإدارة كانت تسعى الى توفير متطلبات الحياة اليومية وحفظ السلامة العامة[1].

اعتمد المفهوم الإداري في عهد الامبراطور "شن "على الترقية اذ كان الامبراطور يجرى مجموعة من الاختبارات على العاملين كل ثلاث سنوات من أجل ترقيتهم ومعرفة مدى قابليتهم لاكتساب وظيفتهم الجديدة وهذا من أجل تزويد الإدارة بعدد كبير من العاملين الأكفاء، أما في عهد الامبراطور "هان" أصبح الموظفين يعينون على أساس الجدارة حيث يتعين على طالب الوظيفية اجتياز عدة اختبارات كي يعتبر صالح للوظيفة وكانت الدراسات الأدبية قوام هذه الاختبارات نتيجة انتشار فكرة أن الشخص الذي يتلقى تعليما إنسانيا عاما يكون أكثر قدرة على حل المشكلات الاجتماعية أما فيما يخص المعرفة الفنية فيكتسبها بعد الالتحاق بالوظيفة[2].

وانقسمت هذه الاختبارات الى قسمين أحدهما تقليدي ويقوم على مدى المام طالب الوظيفة أو عارض العمل بشروط وواجبات ومهام وظيفته، اما الثاني فهو الأهم قوامه التعليم الادبي ويقوم على معرفة وتحديد قدرات الموظفين ومكانتهم الاجتماعية.

شهدت الإدارة الصينية ما بعد القرن 7 ق م استقرارا نتيجة للعديد من العوامل من بينها تطبيق مجموعة من القوانين والتي ظهرت في تلك الفترة إضافة الى اتباع أسلوب الامتحانات في شغل الوظائف الإدارية، كان النظام الإداري في الفترة (551. 200 ق م) يقوم على مجموعة من المبادئ المستوحاة من تعاليم" كونفوشيوس" تمثلت في مجموعة العقائد الاجتماعية والقوانين التي توجه السلوك الإداري، وقد صاغ تلاميذ "كونفوشيوس "مجموعة من المبادئ التي وجب على الإداري اتباعها من أجل القيام بدوره و العمل الموكل اليه على أكمل وجه ومن بين هذه القواعد نجد:

- ✓ "أن يتفهم ظروف بلده ومجتمعه وأن يعالج ببراعة كل ما يتعرض له المجتمع من نكبات طبيعية أو اجتماعية، وأن يأخذ على عاتقه إزالة كل ما يؤدي الى اثارة القلق والاضطراب.
- ✓ أن يؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية وأن يتجنب كل مظاهر التحيز، وأن يكون هدفه الإسمي تحقيق الرفاهية لكل أفراد المجتمع[3]

[1] حمدي أمين عبد الهادي: **المرجع سابق**، ص 29.

[2] بلال خلف السكارنة: مرجع السابق، ص 30.

[3] نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص ص 30،29.

- ✓ أن يواصل أدائه لدوره القيادي بفاعلية ونشاط لان فن الإدارة يتطلب منه أن يبقى شؤون ادارته نصب عينيه وفكره دون ملل أو ضجر، وأن يطبق عمليا كل الأنظمة والتعليمات بثقة لا تتزعزع وعزيمة لا تعرف الكلل.
- ✓ ان يحسن اختيار موظفيه فينقيهم من ذوي الكفاءات العالية، ومن الأمناء وغير الانانيين
- ✓ وأخيرا عليه أن يعرف كيف يوجه جهود تابعيه لإنجاز المهام التي تناط بهم، وأن يعرف كيف يمارس دوره القيادي "[1]

3.1 الحضارة اليونانية:

في القرن الخامس عشر قبل الميلاد لم تكن الإدارة اليونانية تعرف الوظيفة كمهنة تلازم الشخص منذ بداية حياته الوظيفية الى غاية تقاعده بل ينظر إليها كعمل مؤقت يؤدي لفترة مقابل أجر ثم يترك، وقد عرفت الإدارة اليونانية بعض المبادئ مثل مبدأ دورية الوظيفة أو ما يعرف في الإدارة الحديثة بنظام دورية الوظائف وهو ما طبقته العديد من الإدارات خاصة ذات الطابع الاشتراكي، إلى جانب مبدأ تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة أو ما يعرف بروح الخدمة العامة.

تبنى فلاسفة الإغريق مفهوم الديمقراطية الإدارية مؤكدين أن أسوء نظام للحكم هو الذي يقوم على الاستبداد وأن هذا الحكم لا يستمر طويلا لما فيه من قضاء على حكم الشعب نفسه بنفسه، فقد كان الجهاز الإداري أنذال ديمقراطي حسب ما وصفه بيركس بقوله { إن حكومتنا ديمقراطية لان نظام الحكم بيد الكثرة لا بيد القلة} ومن مميزات هذا النظام تبنيه لمبدأ المساواة بين الافراد دون النظر الى مكانتهم الاجتماعية فتولى المناصب الإدارية يكون بالاعتماد على كفاءة الفرد ومؤهلاته لا من خلال ثروته ومكانته الاجتماعية.

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريف سقراط (399_496) فالقيادة عنده "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة" يتضح من خلال التعريف أن الإدارة ركزت على أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للمدير. [2]

أما أفلاطون فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية على ضرورة توسيع المسافة بين القادة والمرؤوسين ويرى بأن القائد مهمته الأساسية تكمن في مراقبة المرؤوسين فقط وهذا من خلال فصله التام للعلاقة بين المعرفة والعمل فيرى أن الشخص الذي لديه القدرة على العمل لا يحتاج الى المعرفة والشخص الذي يملك المعرفة

[1] نواف كنعان: المرجع السابق، ص 30.
[2] نفس الرجع، ص 34-37.

لا تكون لديه القدرة على العمل ومن بين الأفكار التي نادى بها مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيرى بأن الشخص لا يستطيع تحقيق اكتفائه الذاتي لذا وجب التعاون بين الأفراد.

أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها في قوله سمات السياسي" إن السياسة تحتاج الى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم وقوي ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة وجعلهم قادرين على التمييز بين العث والسمين والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير"[1]

1. 4 الحضارة الرومانية:

تمكن الرومان من خلال مواهبهم الإدارية من السيطرة على شعوب يتجاوز عددهم مليون نسمة، وقد تمكنوا من بسط نفوذهم على رقعة جغرافية واسعة شملت أوروبا وشمال إفريقيا وبلاد الشام وتركيا وقد مكنهم هذا من إنشاء جهاز عسكري وحكومي عملاق نتيجة قدراتهم القيادية والإدارية، فقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري فهو أعلى سلطة دينية وعسكرية وكان يعاونه في ذلك عدد من الكهنة بعد ذلك ظهرت الجمهورية التي عمرت منذ 509 ق.م حتى 27 ق.م حيث كان الجهاز الاستشاري للحاكم يضم 100 عضو، في حين كانت القيادة الإدارية حكرا على الطبقة الارستقراطية وقد أقر الدستور الروماني هذا النظام من خلال هيئات تشريعية كبرى مجلس المستشارين، مجلس النواب، المجالس الشعبية .

وفي عهد الإمبراطورية شهدت البلاد تطورا ملحوظا في مجال الإدارة فأصبح القادة يعينون بناء على مؤهلاتهم ومهاراتهم وكان الشخص المعين في الوظيفة يخضع لحلقات تدريبية تابعة للإدارة التي عين فيها، وفي أواخر عهد الإمبراطورية ظهرت ملامح جديدة في بنية الإدارة حيث أصبحت تتبع على أسلوب تسييري يتبع على المشاركة في إطار هيكل إداري متدرج ما أتاح إمكانية توزيع السلطة دون الاخلال بمركزية الدولة وهو ما يعد تطورا نوعيا في الفكر الإداري الروماني. [2]

5.1 الحضارة الإسلامية:

عرفت الإدارة العربية في بداياتها تنظيما إداري متطور مس جميع أجهزة الدولة وفق العديد من المبادئ في مجال القيادة الإدارية[3].

أولا: في عهد الرسول:

تميز التنظيم الإداري في عهد الرسول ص بوجود حكومة مركزية قوية ومنظمة وكان النبي صلى الله عليه وسلم هو المشرف على جميع المهام الإدارية [4]

[1] نواف كنعان: المرجع السابق، ص 37.

[2] بلال خلف السكارنة: مرجع سابق ص 23، 24.

[3] نواف كنعان: مرجع سابق، ص 41.

[4] - نفس المرجع، ص 42.

ومن أبرز الصفات القيادية التي تميزت بها الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم البر والرحمة القدوة الحسنة الايثار والإخاء، فالقائد يجب أن يكون قدوة حسنة لغيره في فكره وسلوكه ولا يتحقق هذا إلا من خلال معرفة القائد بكل تفاصيل العمل إضافة الى تحليه بالصبر والحكمة والعدل وكل هاته الصفات القيادية اجتمعت في النبي صلي الله عليه وسلم، حيث كان يعد النموذج المثالي في القيادة ما جعل الصحابة وكل من بعده يقتدون به في أساليبهم القيادية.

تميزت الإدارة في هذا العهد بالبساطة وكان القادة يعينون على أساس الحكمة والكفاءة كما كان النبي صلى الله عليه وسلم يختار القادة بناءا على كفاءتهم ويتابع كيفية أدائهم لعملهم ويوجههم ويشرف عليهم، وكانت مسؤوليات القادة إشباع حاجات موظفيهم وعرفت الإدارة في هاته في الفترة العديد من المبادئ منها مبدأ الاجر على قدرة العمل الى جانب مبدأ الشورى الذي يعد من أهم مقومات القيادة في الإسلام إضافة الى مبدأ تقسيم العمل فقد كان للنبي صلى الله عليه وسلم 42 كاتبا لكل منهم عمل معين[1].

ثانيا: في عهد الخلفاء الراشدين:

كان الخليفة يشغل منصب الرئيس الأعلى للدولة وكانت قراراته تنفذ مادامت لا تتعارض مع أحكام القران والسنة وشهدت الإدارة في عهد عمر بن الخطاب العديد من المبادئ القيادية إضافة الى إتباع الأسلوب الديمقراطي في تولى الوظائف القيادية والاعتماد على مبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكان يشترط توفر بعض السمات كالرحمة والعطف فيمن يشغلون المناصب القيادية الى جانب حث عمر بن الخطاب ولاته على السلوك الإداري الحسن والابتعاد عن كل ما يسئ الى سمعتهم ويوصيهم على إتباع الأسلوب القيادي القائم على العدل والحق.

طبق عمر العديد من المبادئ كمبدأ التظلم الإداري من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن اعتراضهم للقرارات الإدارية بهدف تحقيق العدل والمساواة ومبدأ تلازم السلطة والمسؤولية إضافة الى مبدا تقسيم العمل حسب الكفاءة والتخصص.

تميزت الإدارة العربية الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب بأهمية وضوح القرار وإعلام الناس به كما تبنت مبدأ متابعة تنفيذ القرارات وتقويمها عن طريق شرح أسبابها وأهدافها لإقناع الرأي العام بها وكان الخليفة المثل الأعلى في حسن تصرفه في المواقف التي تعترضه من خلال إيجاد أفضل الحلول لها[2].

[1] نواف كنعان: المرجع السابق، ص ص42-44.

[2] نفس المرجع، ص ص 45_48.

ثالثا: الامويين:

في العهد الاموي انتهجت القيادة أسلوب اللامركزية وذلك نتيجة لتحولات التي طرأت آنذاك والحاجة الى الحفاظ على وحدة الاسرة الحاكمة والمصالح المشتركة مما أدى الى تعزيز الولاء والانقياد للخليفة، وفي هذا

كان الولاة يتمتعون بالسلطة المطلقة مما أدى الى تضاؤل ملامح المركزية[1].

رابعا: في العهد العباسي:

أما في العهد العباسي توجهت القيادة نحو نظام اداري مختلف إذ منح للولاة حق إدارة ولاياتهم مع التبعية المطلقة للخليفة، وقد احتوى نظام الإدارة العباسي على عناصر عربية وغير عربية وهذا ما يعكس التطور الحاصل آنذاك كما انتهج هذا العهد مبدأ الاختيار على أساس الجدارة والتدريب ومبدأ التخصص والاهتمام بالعمل[2].

2. القيادة في الفكر الإداري الحديث:

1.2. الإدارة العلمية:

يعد فريديريك تايلور من أوائل المنظرين في مجال الإدارة فقد استند في دراسته العلمية للإدارة على فرضية مفادها أن الوسيلة الأمثل لمضاعفة الإنتاج هي التركيز طرق اجراء العمل لهذا أدرك أن الإدارة العلمية تهدف الى الاستغلال الأمثل لطاقات المرؤوسين من قبل القادة والتعامل معهم كأي عنصر من عناصر الإنتاج ومهمة القائد كانت التركيز على احتياجات الافراد ويتم هذا من خلال دراسة الوقت والحركة لتحديد معايير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية.[3]

2.2. نظرية التقسيم الإداري:

انصب اهتمام هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم وطرق توزيع النشاطات داخله بما يضمن تحقيق أهداف التنظيم، ومن المبادئ الضرورية لتحقيق الكفاءة الإدارية من وجهة نظر أنصار هذه النظرية مبدأ الالتزام بخطوط السلطة الرسمية ووحدة الرئاسة ومن رواد هذه النظرية: هنري فايول، لوثر جوليك، لندول أرويك.[4]

---

[1] بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 25.

[2] نفس المرجع، ص 25.

[3] طلال عوض السواط واخرون: **الإدارة العامة المفاهيم_ الوظائف _الأنشطة**، دار حافظ، جدة، 2007، ص 233.

[4] .واف كنعان: مرجع سابق، ص ص 60،61

هنري فيول:

رائد من رواد علم إدارة الاعمال تركت أفكاره بصمة مميزة في الفكر الإداري حيث صنف وظائف التنظيم الإداري الى ست مجموعات وظائف تجارية وظائف مالية وظائف الصيانة والمحاسبة وأخيرا الوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية التخطيط, التنظيم, التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة وهي المهام الرئيسية للمدير، ومن اسهامات فايول في مجال القيادة الإدارية ذكره لمجموعة الصفات التي يجب توفرها في القائد المدير وهي صفات جسمية وصفات ذهنية بالإضافة الى ما يتمتع به المدير من ثقافة عامة وثقافة متخصصة تتعلق بعمله[1].

لوثر جوليك:

يبرز إسهام لوثر جوليك في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه لمصطلحه الشهير posdcorb" وهي اختصار للأحرف الأولى لمهام المدير وهي التخطيط، التنظيم، شؤون الموظفين، التوجيه، التنسيق، النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق والنشاط المالي. [2]

لندول أرويك:

ساهم أرويك في تطوير القيادة الإدارية من خلال ابراز أهمية التفويض ودوره في فاعلية القيادة وأكد أن تفويض السلطة من أهم أسباب نجتح المدير في أدائه لمهامه ويعتمد نجاح التفويض على عدة مقومات من بينها شجاعة المدير وتوفر الثقة لديه وثبات عمل الموظف وتحديد واجباته وتتأثر عملية التفويض بعوامل عدة منها نجاح المدير ي تطبيق مبدأ نطاق الاشراف. [3]

2. 3. مدرسة العلاقات الإنسانية:

يعد التون مايو وفريقه من أشهر المفكرين في هذه الحركة، حيث ركزوا على الجانب الإنساني داخل التنظيم بوصفه عنصرا مؤثرا على الجوانب الإنسانية فالقائد يستمد قوته وقدرته على التأثير على مرؤوسيه من خلال العلاقات الاجتماعية "فالقيادة كما يراها هؤلاء المنظرين نظام تعاوني مهمة القائد فيه تنحصر في تنسيق جهود كل العاملين واستثمار ما بهم من طاقات وقدرات والعمل على تنميتها بما يخدم مصلحة التنظيم ويحقق أهدافه".[4]

---

[1] نواف كنعان: المرجع سابق، ص ص 60،61.

[2] نفس المرجع، ص 74.

[3] نفس المرجع، ص ص 75_76.

[4] طلال عوض السواط واخرون: مرجع سابق، ص233.

4.2. النظرية البيروقراطية:

يرى ماكس فيبر أن البيروقراطية ليست شكلا واحدا بل تتجلى في أنماط متنوعة من التنظيمات الحديثة وتختلف باختلاف وظائفها ومجال تدخلها كالتنظيمات العسكرية الأحزاب السياسية والنقابات المهنية وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أنها تشترك جميعا في اعتمادها على النموذج البيروقراطي كآلية لتنظيم العمل وضبط الأداء، كما يشير فيبر الى وجود تشابه بنيوي واضح بين البيروقراطية المعتمدة في القطاع المصرفي وتلك التي توظف في مؤسسات الدولة نظرا لاعتمادها كلتيهما على أسس تنظيمية صارمة وموحدة تضمن الفعالية والانضباط، وعلى الرغم من تنوع السياقات التي تطبق فيها البيروقراطية الا أن فيبر حدد مجموعة من الخصائص العامة التي تميز هذا النمط التنظيمي ويمكن تلخيصها في: [1]

احتكار القيادة العليا صلاحية اتخاذ القرار في مختلف المستويات.

تمتع العنصر البشري العامل داخل البيروقراطية بصفة الموظف الرسمي، اذ يشغل مناصبه وفق التزام قانوني ومهني صارم يشكل أساس لنجاح العمل الإداري.

الاختيار الموضوعي للموظفين حيث يتم تعيينهم بناء على كفاءتهم المهنية ويتقاضون أجورا محددة مقابل عملهم.

الاعتماد على المعرفة التقنية اذ تستند البيروقراطية الى الكفاءة العلمية والتقنية كشرط أساسي لتسيير مختلف المهام.

[1] عبد الله مسفر الوقداني: القيادة والبيروقراطية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، العدد20، جوان 2018، ص8.

3. عناصر القيادة الإدارية :

لكي تكون هناك قيادة إدارية لابد من توفر بعض العناصر وهي[1]:

- وجود جماعة من الناس: فوجود مجموعة من الأشخاص يلازمها وجود قيادة إدارية.
- تحقيق الأهداف المرغوبة: يكمن دور القيادة هنا في القدرة على توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.
- القائد: وهو المرشد الذي يوجهه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- عملية التأثير: تعتبر جوهر القيادة الإدارية وتتم من خلال تأثير القائد على من خلال تأثير القائد على مرؤوسيه وقدرته على تغيير سلوكهم.
- ظروف الموقف: وتتمثل في قدرة القائد على التكيف مع التغيرات التي تعترض المؤسسة سواء كانت داخلية او خارجية.

4. الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

يقصد بالقيادة الإدارية قدرة القائد على التوجيه التنسيق التنظيم والرقابة وتبرز مهمة القائد من خلال قدرته على التأثير في تبعيه من أجل انجاز هذه العمليات لذلك نجد القيادة ترتبط بشكل وثيق بوظائفها والتي تشمل: [2]

- التخطيط: وهو التنبؤ بالمستقبل ووضع خطة تشمل جميع الجوانب التنظيمية كالأهداف والقوانين بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وازدهارها.
- التنظيم: ويتعلق بالجوانب المادية والبشرية داخل التنظيم ويتمثل الجانب البشري في اليد العاملة المؤهلة، أما المادي فيتمثل في وسائل وأدوات العمل وغيرها.
- التوجيه: يعتمد التوجيه على إرشاد العاملين والاشراف عليهم وشرح طرق القيام بالعمل وإزالة الغموض فيما يخص الأهداف المراد تحقيقها.

---

[1] بلحو خديجة، على شريف حورية: **دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة حالة سونلغاز فرع معسكر**، مجلة التنمية الاقتصادية، المجل د7، ال عدد2 31ديسمبر 2022، ص 209

[2] عبد العزيز الزواتيني: **الممارسة القيادة وتحفيز العمال**، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 14.

- التنسيق: وهو الربط بين جهود الافراد والجماعات وتحقيق التكامل بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- الرقابة: تعنى أن كل شيء يسير كما هو مخطط له وأن النتائج المحققة تتماشي مع الأهداف المسطرة.
- الشؤون العامة: وتشمل مختلف الوظائف الإدارية ويكمن دور القائد هنا في الاهتمام بالشؤون العامة للمنظمة مثل اتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة ككل.
- اتخاذ القرارات: تعد عملية اتخاذ القرار من المهارات التي تميز القائد الإداري الناجح من خلال قدرته على اتخاذ القرارات الصائبة.[1]

5. أساليب القيادة الإدارية و أنماطها.

هناك تصنيفات متعددة للقيادة الإدارية يتعذر حصرها في مجال واحد ومن بين هاته التصنيفات نجد:

1) تصنيف أساليب القيادة حسب مصدر السلطة.

القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس وفق تنظيم رسمي أي وفق اللوائح والقواعد التي تنظم العمل داخل المؤسسة، ويستمد القائد سلطته هنا من مركزه الوظيفي والقوانين والأنظمة المعمول بها داخل التنظيم[2].

القيادة غير الرسمية:

وهي القيادة التي يمارسها بعض الافراد داخل التنظيم نتيجة امتلاكهم لبعض السمات الشخصية كالقدرة على التأثير في الاخرين قد يكون هؤلاء في مستويات تنفيذية أو إدارية دون أن يكون لديهم سلطة رسمية الا أن مواهبهم القيادية وقدرتهم على إقناع الاخرين تجعل منهم قادة فاعلين داخل المنظمة[3].

2) تصنيف أساليب القيادة حسب تأثير القائد على تابعيه.

صنفت أساليب القيادة وفق معيار السلطة ومدى انسيابها داخل المنظمة الى 3 أساليب وهي: [4]

أسلوب القيادة الديمقراطي

أسلوب القيادة الاوتوقراطي

[1] عبد العزيز الزواتيني: المرجع السابق، ص 15.

[2] عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 58.

[3] نفس المرجع، ص 59

[4] نفس المرجع، ص60.

أسلوب القيادة الحر

❖ **أسلوب القيادة الديمقراطي:**

يقوم هذا النوع من القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات فالقائد يشارك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار ويمنح لهم القدر الكافي من لسلطة للقيام بالأعمال الموكلة لهم، ومن مزايا هذا الأسلوب زيادة الثقة بين القائد ومرؤوسيه وتحقيق الكفاءة ورفع الإنتاجية وتتنوع نماذج القيادة الديمقراطية وهي: [1]

_نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرارات بنفسه دون الاخذ برأي المرؤوسين.

نموذج القائد الديمقراطي الذي يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرار ويأخذ اراءهم بعين الاعتبار. _

نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك كل الحرية لمرؤوسيه في اتخاذ القرار ويكتفي هو بالموافقة فقط. _

نموذج القائد الديمقراطي الذي يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن حدود معينة _

❖ أسلوب القيادة الاستبدادي الاوتوقراطي:

أو ما يعرف أيضا بالقيادة التسلطية أو الاستبدادية وفي هذا النوع من القيادة يقوم القائد باتخاذ القرار بنفسه من خلال تحديد أبعاد المشكلة ومحاولة ايجاد الحلول لها ومن ثم إبلاغ المرؤوسين بالقرار لتنفيذه دون ترك أي مجال للمرؤوسين لمناقشة القرار، ويمكن تقسيم هذا النموذج القيادي الى ثلاث أشكال رئيسية:[2]

الاوتوقراطي المتسلط أو المتحكم:

يتسم القائد الاوتوقراطي بأنه يسعى الى احتكار السلطة واتخاذ جميع القرارات بنفسه دون مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ويتوقع منهم اطاعة المطلقة له.

الاوتوقراطي الخير:

يستخدم القائد الاوتوقراطي الخير الكثير من الأساليب القيادية في ان واحد كتحقيق التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة في أن واحد من خلال الثناء ومن خلال التوبيخ كي ليضمن ولاء المرؤوسين له.

الاوتوقراطي اللبق أو المناور:

يتصف القائد الاوتوقراطي اللبق بانه يترك بعض الحرية لمرؤوسيه في اتخاذ القرار إضافة الى "ميله نحو التخفيض من حدة تحكمه في مرؤوسيه الذي يظهر من خلال لباقته في اقناعهم وتوليد الإحساس

[1] عادل عبد الرزاق هاشم: المرجع السابق، ص ص 60،61.

[2] نفس المرجع، ص ص62-64.

لديهم بالمشاركة " ويحتفظ القائد في هذا الأسلوب بسلطته النهائية في الاخذ برأي المرؤوسين أو عدم الاخذ بها.

❖ أسلوب القيادة التسيبي أو الحر:

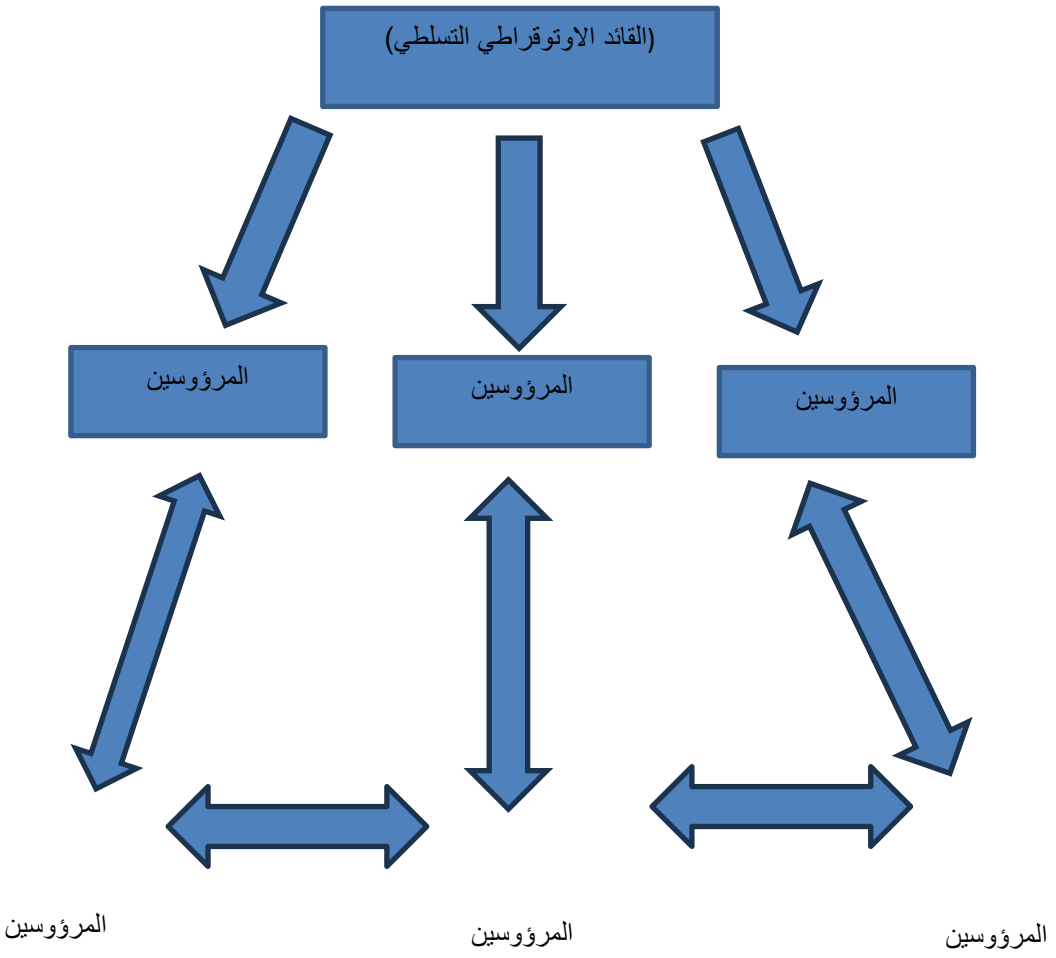
يعرف هذا الأسلوب بعدة تسميات مثل القيادة الحرة أو القيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان أو القيادة الفوضوية نظرا لاعتماد هذا الأسلوب على تحرير الافراد من سلطة القائد ومنحهم حرية اتخاذ القرار وفي هذا الأسلوب القائد لا يوجه القائد المرؤوسين ويصبح دوره أقرب من دور المستشارين حيث تصبح عملية اتخاذ القرار في يد المرؤوسين ويتدخل القائد فقط عند الحاجة وبطريقة غير مباشرة.

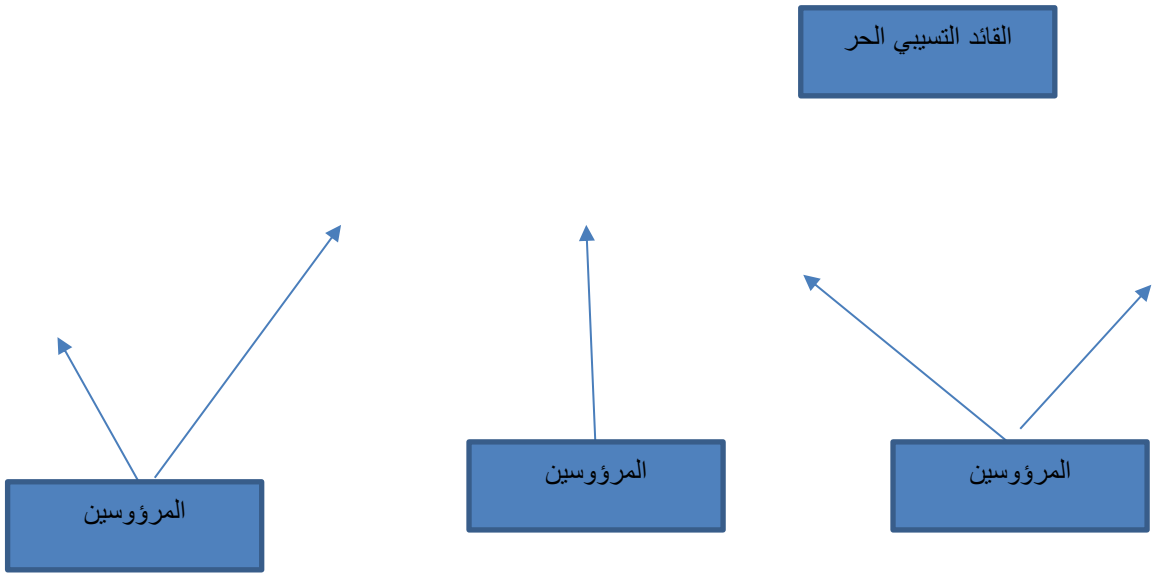
رغم اعتبار القيادة التسيبية أحد أنماط القيادة المعروفة الا أن تطبيقه يظل محدودا لأنه قائم على حرية المرؤوسين دون إشراف أو ضبط مباشر لسلوكهم وجهودهم وتؤكد الدراسات أن نجاح هذا النموذج مرتبط بمواقف وظروف عينة وبمدى قدرة القائد وكفاءته في إدارة هذا النوع من الحرية ويقول أوريس " أن مثل هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي الى نتائج حسنة اذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفر لدى القائد الذي يتبعه المهارة والقدرة على تطبيقه " وعلى العموم يصعب التأكيد المطلق على صلاحية هذا النمط او فشله فاختيار الأسلوب القيادي يجب أن يستند الى فهم معمق لخصوصيات المنظمة ومستوى انتاجها وانضباط العاملين بها ومدى التزامهم وانتمائهم المؤسسي.[1]

يمكن توضيح أشكال القيادة الثلاثة في المخطط التالي:[2]

[1] عادل عبد الرزاق هاشم: المرجع السابق، ص ص 64،65.
[2] نفس المرجع، ص 67.

الشكل (02): يمثل أنماط القيادة الثلاثة





6. نظريات القيادة الإدارية.

لقى موضوع القيادة اهتماما كبيرا لدى الباحثين والمفكرين في الفكر الإداري على مر العصور مما أدى الى بروز وتطور العديد من النظريات على مر العصور ومن أهم تلك النظريات

المدرسة التقليدية

تنطوي تحت هذه المدرسة العديد من النظريات

نظرية الرجل العظيم.

في القرن التاسع عشر قدم توماس كاريل نظرية مفادها أن القيادة لا يمكن أن تمارس من قبل أي شخص إلا إذا توفرت به صفات تميزه عن غيره وسار في نهج توماس العديد من الباحثين ليؤكدوا أن هناك بعض الافراد يتمتعون بصفات ومواهب استثنائية تجعل منهم قادة داخل المجتمع. [1]

وتستند هذه النظرية الى افتراضات: [2]

" يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة

يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم

يتمتعون بقدرة السيطرة على الازمات بما ينسجم مع رؤيتهم "

نظرية السمات

تقوم هذه النظرية على أساس وراثي حيث تفرض أن القادة لا يصنعون فالقائد يولد بصفات وسمات شخصية تميزه عن غيره وتمكنه من القيادة وتتجلى في خصائص جسمية وأخرى عقلية واجتماعية وانفعالية وقد حصر محمد درويش الصفات التي تتوفر في القادة وهي كالاتي: [3]

" الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان

---

[1] أيمن حسن الدبرواي أحمد فاروق أبوغبن: **القيادة الإدارية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، المانيا، 2021، ص 45

[2] كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الاغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال 2014_2015، ص 22.

http://www.univ.bouira.dz. 10/ 02/ 2025

[3] حسين عبد الحميد أحمد رشوان: **القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012، ص 49 http://www.noor_book.com 15/02/2025 20:00

الثقة في النفس والايمان بالقيم

المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف

الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة

المقدرة على الاقناع والتأثير

الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية

المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم

القدرة على تفهم الموقف "

وأضاف وليم هنري مجموعة الصفات الواجب توفرها في القائد الناجح وهي: [1]

الصفات الجسمية: وتتمثل في الطول والوزن والقوة العضوية والعضلية والخلو من العاهات.

القدرات العقلية: وتشمل ذكاء القائد وسرعة بديهته وقدرته على حل المشكلات التي تواجهه.

القدرات المعرفية:" وذلك بأن يتمتع القائد بثراء المعرفة وغني الثقافة وتوفر عدد من المهارات التكنولوجية والمعلومات"

من الناحية الانفعالية: تتمثل في الثبات والقدرة على ضبط النفس خاصة في المواقف الصعبة.

السمات الاجتماعية: وتتمثل في القدرة على التأثير في الاخرين وتحقيق التعاون بينهم والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية وغيرها.

سمات عامة: " وتتمثل في حسن المظهر ورشاقته والخلق الرفيع والتدين والسمعة الطيبة"

القدرة على الاتصال: وتعنى القدرة على تبسيط الفكرة ونقلها للأخرين.

الرغبة في الإنجاز: وتشمل الرغبة في اتقان العمل وإتمامه في الوقت المحدد.

القدرة على اتخاذ القرار: القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وتنفيذه.

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص ص 51_55

القدرة على الاقناع: من الضروري أن يتمتع القائد بالقدرة على إقناع الاخرين.

غرس الثقة في الاخرين: يتوقع المرؤوسين معاونة القائد لهم في كافة مجالات الحياة وأنه يمكن اللجوء اليه لمحاولة حل مشكلاتهم من خلال توجيهاته.

تفويض السلطة والثقة بالأخرين: من خلال إدراك القائد لجوانب القوة والضعف في مرؤوسيه لمعرفة حدود العمل التي يمكن للمرؤوسين القيام بها.

الحساسية للعلاقات الاجتماعية.

النزعة للسيطرة والهيمنة.

الاستقرار والاعتمادية.[1]

النظرية التفاعلية.

تعتبر القيادة عملية تفاعلية ديناميكية تتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر تتمثل في سمات وصفات القائد وعناصر الموقف بالإضافة الى طبيعة وخصائص المنظمة التي يسيرها وتطرح هذه النظرية معيارا لتقييم فعالية تتجسد في قدرة القائد في التفاعل مع هذه العناصر وتحفيز المرؤوسين بغية تحقيق أهداف المنظمة.

أما من الناحية العلمية لهذه النظرية في مجال الإدارة فأنه ينبغي على الإدارة أن تولى اهتماما للكفاءة والجدارة عن تعيين الموظفين وتصميم الاعمال بشكل يراعب اهتمام العاملين وميولهم الى جانب اتاحة الفرصة للعاملين لإظهار مواهبهم وقدراتهم على التفاعل الإيجابي مع المواقف المختلفة التي تؤدي الى زيادة انتاجيتهم واكتسابهم القدرة على التأثير في الاخرين.[2]

نظريات القيادة السلوكية.

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص 56.

[2] اعتصام الشكرجي: مرجع سابق، ص 88.

جاءت هذه النظريات كرد فعل على النظريات التقليدية لأنها لم تراعي عند تحديد خصائص القائد الفعال سلوكيات الاتباع وردود أفعالهم تجاه أنماط القيادة المتبعة ومن هنا برزت النظريات السلوكية التي انصب تركيزها على أسلوب القائد في التعامل مع سلوكيات الاتباع.[1]

نظرية ما كروجر.

" بنى ما كروجر نظريته (س أو x) و (ص أو y) على أساس أن المدير يتعامل مع مرؤوسيه في العمل

بناء على مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم وأن القائد يتعامل معهم في ضوء تلك الافتراضات "

أطلق ما كروجر على المجموعة الأولى نظرية س

وأطلق على المجموعة الثانية نظرية ص[2]

نظرية س:

تتمثل افتراضات النظرية في:[3]

- الإدارة هي المسؤولة عن عمليات تنظيم عناصر الإنتاج.
- يجب توجيه الناس وتحفيزهم والسيطرة على تصرفاتهم وتحسين سلوكياتهم لكي تتلائم مع حاجيات التنظيم.
- تتمثل مهمة الإدارة في إقناع الافراد بأن نجاح المنظمة من نجاحهم.
- ينظر الى العامل في هذه النظرية بأنه كسول وغير مسؤول.
- ضرورة توجيه المرؤوسين والاعتماد على عملية الاختيار للمرؤوسين بالإضافة الى تذكيرهم الدائم بأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها.

نظرية ص:

[1] عادل عبد الرزاق هاشم: مرجع سابق، ص 50.

[2] عادل عبد الرزاق هاشم: المرجع السابق، ص50.

[3]: نفس المرجع ، ص 51.

جاءت هذه النظرية عكس نظرية س في القيادة التي تدعو الى الاكراه واتباع الأسلوب الديمقراطي فان نظرية س اتبعت الأسلوب الديمقراطي الى جانب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار والاخذ برأيهم ومن الافتراضات التي قامت عليها النظرية

" أن الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب أو الراحة بينما في نظرية س الاكراه والاجبار والعقاب هو الأسلوب الوحيد لتحقيق هدف التنظيم.[1]

تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي لها علاقة مباشرة بالإنجاز والتحصيل بينما في النظرية س ليس هناك نظام حوافز بل أجر.

الانسان العادي يتعلم تحت ظروف مناسبة ليس فقط ليتقبل المسؤولية انما ليبحث عنها، بينما في نظرية س الفرد يتجنب تحمل المسؤولية وليس لديه الطموح.

القدرة على الابداع والخلاقية والابتكار في حل المشكلات التي تواجه العاملين تكون موزعة بدرجة كبيرة على الناس وليست مقصورة بشكل محدد على بعض الناس.

في ظل الحياة الصناعية الحديثة، فان الطاقات المعرفية لا يستفاد منها الا بشكل جزئي للإنسان العادي." [2]

يتضح لنا مما سبق أن هناك فرق جوهري بين نظرية س ونظرية ص في القيادة فالنظرية س تقوم على مبدا التسلط والجمود والافتقار الى المرونة وتعتمد على السيطرة الخارجية للعامل دون أن تستند الى دافعه الداخلي، أما نظرية ص تمتاز بطابع ديمقراطي مرن يتسم بالديناميكية ويعتمد على التوجيه الذاتي والديناميكية وتراعي حاجات الافراد ومتطلبات التنظيم بشكل متكامل كما تأخذ بعين الاعتبار مشاعر الاخرين ولا تهملها

نظرية المسار أو الهدف.

[1] نفس المرجع، ص53.

[2] عادل عبد الرزاق هاشم: المرجع سابق، ص 53.

طور هذه النظرية روبرت هاوس مؤكدا بأن القائد الناجح هو الذي يساعد مرؤوسيه في رسم أهدافهم وتوجيههم وتدريبهم لتحقيق هاته الأهداف، ويستخدم القائد 4 نماذج من السلوك القيادي لكنها تختلف من موقف الى أخر ومن ظرف الى أخر وهي:[1]

القيادة الموجهة أو المباشرة: هي نمط قيادي يركز على توضيح ما هو متوقع من الموظفين من خلال تقديم التوجيهات والتعليمات اللازمة مع مطالبتهم باتباعها بدقة كما تهتم هذه القيادة ببرمجة العمل وتنسيقه.

القيادة المساندة: تتضمن الاهتمام بالمرؤوسين.

القيادة المشاركة: في هذا النمط يتم الأخذ برأي المرؤوسين قبل اتخاذ القرار.

القيادة المهتمة بالإنجاز: تسعى الى إيجاد أفضل الطرق لتحسين الأداء.

7. مشكلات القيادة الإدارية.

على الرغم من دور القيادة الحيوي في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها إلا أن القائد قد يواجه العديد من المشكلات والمعيقات التي تؤثر على فعالية دوره القيادي ويمكن إجمالها في:[2]

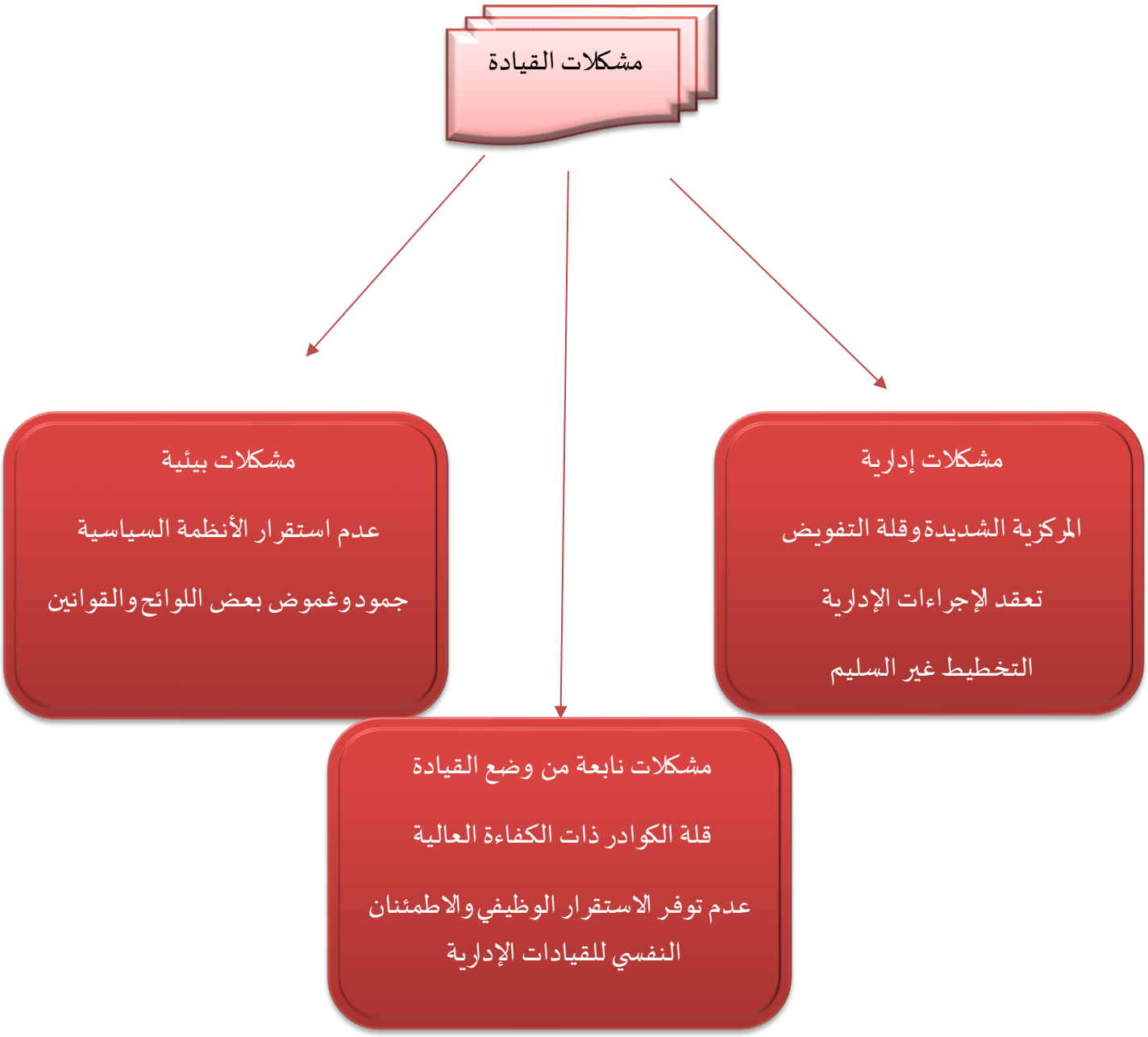
- تعدد الاعتبارات القانونية والتنظيمية: تتعدد التشريعات التي تحد من حرية القائد في اتخاذ القرارات.
- القيود في التصرف المالي: القائد يتصرف في الأموال العامة التي تكون مرتبطة بالقوانين واللوائح ما يفرض عليه رقابة وإجراءات صارمة.
- الرقابة الحكومية: تدخل الجهات الرقابية الحكومية للتأكد من مطابقة التصرفات للقوانين مما قد يعطل مرونة الأداء.
- تعدد أجهزة الرقابة: تدخل الأجهزة الرقابية يحد من العمل الإداري ويعرقله بحيث كل جهة تفرض متطلبات مختلفة.

[1] ابرايعم سامية، بوقندورة يمينة: ماهية القيادة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مجلد 04، ال عدد02، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، جوان 2019، ص 570.

[2] صابرين عطية مارسال: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014، ص ص 45 46.

- تباين الأطر التنظيمية بين المنظمات: اختلاف النماذج القيادية بين المنظمات وصعوبة تعميمها على كل المؤسسات حتى إن تشابهت في الأنظمة والتشريعات التي تحكمها.
- ديناميكية العملية الإدارية: صعوبة السيطرة الكاملة على العملية بسبب تغير الظروف والأشخاص والامكانيات.
- غموض المحددات التي تسهم في فاعلية القيادة وتحديد أهدافها.

الشكل رقم (03): يمثل مشكلات القيادة الإدارية [1]



المصدر: من إعداد الطالبتين ا

[1] زواتيني عبد العزيز: استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2015_2014، رسالة منشورة، ص 117.

http://dspace.univ.bouira.dz:8080

خلاصة الفصل.

سلط هذا الفصل الضوء على القيادة الإدارية باعتبارها وظيفة محورية في العملية الإدارية تقوم على التأثير في الإفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وقد تم التركيز على مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم والفكر الإداري الحديث كما استعرض العناصر الأساسية للقيادة الإدارية الى جانب وظائفها المتعددة كالتخطيط التنظيم والتوجيه إضافة الى أنماطها وأساليبها المختلفة مع ابراز السياقات المناسبة لكل نمط وتضمن المعالجة عرضا لأهم نظريات القيادة الإدارية مثل نظرية السمات، السلوكية والتفاعلية كما تمت الإشارة الى مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية القيادة الإدارية.

الفصل الثالث: التأصيل النظري للثقافة التنظيمية.

تمهيد

01: نشأة الثقافة التنظيمية.

02: أنواع الثقافة التنظيمية.

03: تصنيفات الثقافة التنظيمية.

04: خصائص الثقافة التنظيمية.

05: مكونات الثقافة التنظيمية.

06: وظائف الثقافة التنظيمية.

07: عناصر الثقافة التنظيمية.

08: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

09: نظريات الثقافة التنظيمية.

تمهيد:

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين لاسيما في علم الاجتماع، لما لها من دور أساسي في تحقيق الترابط والانسجام داحل المنظمة، فهي تشكل هوية داخلها، فتعتبر الثقافة التنظيمية احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها كل المنظمات، لما تحمله من قيم و معتقدات و أعراف تؤثر بها على سلوكيات الافراد داخل المنظمة و توجهها، و تعتبر هذه الأخيرة موروثات تتوارثها المنظمة عبر تاريخها لضمان استمراريتها و بقائها، فالثقافة التنظيمية اطار يحدد به كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم، بحيث ترتبط هذه الثقافة بدور و أسلوب القيادة داخل المنظمة.

01: نشأة الثقافة التنظيمية:

ان مصطلح ثقافة المنظمة للمؤسسة ظهر في خمسينات القرن الماضي خصوصا في كندا، من خلال الأبحاث التي قام بها "ايتزيون جاك سنة 1952 التي قدم فيها تعريفا لثقافة المؤسسة بانها نمط للتفكير المشترك في المنظمة والتي تساعد في بلورة مجموعة من العادات والروابط الاجتماعية التي تنشأ بين افراد المنظمة.

أظهرت الدراسات السيسيولوجيا "لالتون مايو "و"كلود برنارد" في ثلاثينات القرن العشرين برهان على ذلك يؤكد مايو"1933" في نظرية العلاقات الإنسانية عن مصطلح النظام الاجتماعي غير عقلاني كتعبير عن العلاقات والروابط التي تكون بين الافراد.[1]

حيث ظهرت الثقافة التنظيمية كمصطلح في ميدان الإدارة في سنة 1970من طرف اساتذة (harvard) busniness school يدعى davis stanleyفي كتابه: (comparative management organizational and cultural persectives)

في حين ذكر هوفيستيد ان لفظ الثقافة التنظيمية أصبح شائعا في سنة الثمانينات.[2]

نشأت الثقافة التنظيمية وتأسست على ثلاث مراحل:

السيرورة السيكولوجية: كل مجموعة افراد تحظى بوظيفة معينة، لها تفاعلات وانشطة اجتماعية، تربطهم بوظيفتهم بطريقة مباشرة مع الوظيفة، في بعض الأحيان يرغم الافراد بالتخلي عن جزء من عاداتهم من اجل الالتزام وتحقيق اهداف المنظمة، كما يبحث الافراد عن إيجاد سبل للتعايش مع الجماعة والعمل كفريق، وفي هذا السياق تطرح قضايا تتعلق بتوزيع القيادة وحل المشاكل المتعلقة بالسلطة حيث يحدد فيها الأدوار، وتقاس درجة التأقلم والاندماج مع الجماعة إضافة الى تقبل الاعضاء الجدد بينهم.[3]

القيادة او الزعامة: إذا كانت الثقافة التنظيمية تعتبر إنتاج جماعيا ويعبر عن الفاعلين فيها، فان بعض الافراد يحظون بدور أكثر بروز وتأثيرا، فالقيادة عادة ما تكون في يد السلطة ومن يمتلكونها،

---

[1] فاطمة دريدي: **مرجع سابق**، ص 115.

[2] عيسى روابحية: **الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، رسالة منشورة، ص9.

[3] فاطمة دريدي: **مرجع سابق**، ص 116

إضافة الى مجموعة الامتيازات التي تتيح لهم اتخاذ القرارات وتوجه باقي الأعضاء، بحيث يظهر القائد كمرجعية لسلوكهم وتصرفاتهم، وظهر قدرته على التأثير في التنظيم استنادا الى قواعد مستمدة من الثقافة التنظيمية.

قابلية التعلم: خلال تطور الثقافة التنظيمية لا يستطيع العامل ان يندمج مع ثقافة العمل بسرعة، بل يحتاج الى وقت ليتعلم ويتأقلم، وهذا التعلم يشمل مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات المطلوبة التي تساعد على الانسجام والعمل الجماعي.[1]

02: أنواع الثقافة التنظيمية:

إن ثقافة المنظمة تأخذ صورا عديدة منها:

1.2: ثقافة قادرة على التكيف Adjustment: تتمثل هذه الثقافة بأنها قادرة على تفسير التحديات التي تواجه المنظمة، وكذلك قدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية وترجمتها الى استجابات للسلوكيات الجديدة.

بحيث تعتمد هذه الثقافة على التطلع للمعلومات الجديدة وتبادلها بين أفراد المنظمة، ودعمهم على الإنجاز الجيد وتحمل المخاطر ومن بين الأمثلة "شركة هواوي" التي تضع وتولي أهمية كبيرة للإبداع في المنتجات والتفكير المنفتح على كل الأفكار الجديدة، ومواجهة التحديات وتعتمد الشركة على نهج وفكر مرن يمكنه من الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة التكنولوجيا.[2]

2.2: ثقافة الإنجازAchicvemnt: هذا النوع من الثقافة يعتمد على التشجيع بتحصيل النتائج وإنجاز الأهداف المراد الوصول اليها، حيث يتم من خلالها تحفيز افراد المنظمة وتقدير انجازهم وتقديم مكافأة للأداء الجيد ويشجعون على التنافس الإيجابي فيما بينهم والاعتماد الجيد ويشجعون على التنافس الإيجابي فيما بينهم والاعتماد على الذات وهذه المنظمات تعتمد على نظام دقيق في تحقيق الطموحات.[3]

3.2: ثقافة الارتباط Related: تتمثل في منظومة قيم تركز على تلبية احتياجات العاملين داخل المنظمة وتعزز العلاقات بين العاملين بحيث تعمل هذه الثقافة على بناء العلاقات الجيدة مع موظفيها[4]

---

[1] فاطمة دريدي: **المرجع السابق**، ص116.

[2] ماجد عبد المهدي مساعدة: **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 328.

[3] ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات منظوركلي**، مرجع سابق، ص ص321، 322.

[4] ماجد عبد المهدي مساعدة، **السلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص329.

ومشاركة الموظفين بفعالية في اتخاذ القرارات، وتشجيع المناخ الإبداعي داخلها لضمان التكيف السريع مع بيئة العمل المتغيرة وتحقيق متطلباتها، وتعطي الإدارة الأولية اهتماما للتعاون والاحترام المتبادل بين العاملين في بعضهم او مع الزبائن.

4.2: ثقافة التناسق والثبات Consistency and Stability: من بين أنواع الثقافة التنظيمية التي تقوم على التوازن والالتزام بالقواعد والقوانين الداخلية لحفاظ استقرار امن وسلامة المنظمة، تهتم هذه الثقافة بترتيب وتنظيم العمل من خلال أساليب وإجراءات منهجية متبعة، فهي تتبع قوانين صارمة وكل العمليات في تلك المنظمة تدار بطريقة رسمية، فبالرغم من التغيرات البيئية الحاصلة الا انها تسعى للحفاظ على استقرارها والمحافظة على توازنها، فكل هذه التغيرات السريعة جعلت من هذه الثقافة تواجه صعوبة في التكيف السريع لذلك نجد ان القيادة تدخل على الأنظمة قدر من المرونة لسهولة التكيف وللتناسب مع بيئة العمل المختلفة.[1]

03: تصنيفات الثقافة التنظيمية:

1.3: تصنيف Handy1976: صنف الباحث handy الثقافة التنظيمية في كتابه: "understanding organisations" الى الأنواع التالية:

-ثقافة القوة: في هذا النوع من الثقافة التنظيمية تتبعه المنظمات ذات المركزية الشديدة والمنظمات التي عادة ما يكون نمط قيادتها بيروقراطية بحيث تكون السلطة بيد افراد معينون يمارسون القيادة في اعلى الهرم الوظيفي بحيث انه على الجهات الأخرى سوى التنفيذ، بحيث ان سيطرة هذه المنظمة يكون من طرف المؤسس لها، والمشكلة في هذا النوع من الثقافة هو كبر حجم المنظمة بحث تواجه جهة معينة صعوبة في المحافظة على مكانتها؛ وذلك بسبب الصعوبات والتحديات والمنافسات التي تواجهها.

-ثقافة الدور: هذه الثقافة تتميز بانها اقل درجة من نوع الثقافة الأولى بحيث يتم توزيع الأدوار في هذه الثقافة بناءا على قوانين وقواعد، ويتم التعرف على هذه الأدوار بشكل واضح وكل موظف يعرف ما هو متوقع منه، ويقيم الأداء في هذا النوع من خلال الالتزام بالدور المحدد له.[2]

[1] المرجع السابق، ص329.

[2] .جلاب إحسان داهش، مرجع سابق، ص ص 607، 608

-**ثقافة المهمة**: تركز هذه الثقافة على انجاز المهام وأداء ما هو مطلوب بحيث يتطلب هذا النوع من الثقافة خبرة وعمل جماعي وتقل السيطرة الفردية ويسود جو المساعدة لبعضهم البعض وهكذا يكون روح العمل الجماعي.

-**ثقافة الفرد**: يقوم هذا النوع من الثقافة على خدمة المصالح الشخصية فالمنظمات الصغيرة يركزون بشكل كبير على تحقيق أهدافهم الشخصية، فالمنضمات الصغيرة يركزون بشكل كبير على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية.[1]

2.3: تصنيف Hodge_Anthony.1991 :

-**الثقافة القوية:** ما يميزها انها ثقافة واسعة الانتشار داخل المنضمة وبين افرادها وهي تتميز بالقبول، وهناك عوامل أساسية تساعد المنضمة في الحصول على ثقافة تنظيمية قوية وهي:

_وجود قائد يتمتع بالشجاعة والقوة.

_وجود بيئة داخلية تحفز لاتخاذ القرارات وبرمجة استراتيجيات على ضوء المعايير الثقافية.

_"اهتمام حقيقي وصادق بالأفراد العاملين والزبائن".

-**الثقافة الضعيفة:** تتميز بانها ثقافة سطحية ترتكز على المظاهر وتكون مختلفة بين الأقسام في المنظمة.[2]

04: خصائص الثقافة التنظيمية:

تختلف الخصائص الثقافية بين كل منظمة وأخرى، لكن رغم اختلاف وتفاوت درجة الالتزام بها ووجودها في المنظمة، هناك مجموعة من خصائص الثقافة وهي كالتالي:

-**الالتزام والانضباط في السلوك**: ينتج عبر تفاعل افراد المنظمة الواحدة وحرصهم على احترام القواعد والتعليمات التنظيمية، وهذا يعزز الكفاءة والانضباط في أداء المهام.

-**"القيم المتحكمة"**: تكون هناك قيم أساسية تنتهجها المنظمة ويفترض ان كل عضو في المنظمة يلتزم بها مثل "جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات".[3]

-**القواعد:** هي ضوابط تنبع من المنظمة وتختلف في شدتها وحدتها من منظمة الى أخرى ويسير الافراد وفقا لتلك التعاليم المرسومة.

[1] جلاب إحسان داهش، مرجع سابق، ص ص 607-611.

[2] المرجع السابق، ص ص 608، 610، 611.

[3] ماجد عبد الهدي مساعدة: السلوك التنظيمي، ص ص 326، 327

-**المناخ التنظيمي**: مجموعة من المميزات "التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، التي يعمل الافراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم فهي تتميز بالاستقرار، الثبات النسبي".

-تعزز الابتكار من خلال عملية نقل المعرفة وتبنى منهج يساعد على التحسين المستمر للأداء.

-"تشجيع الابداع وتبنى المخاطرة".

-تركز على النتيجة ولا تهتم بالأسلوب ولا العملية التي تؤدي الى هذه النتيجة.

-العمل كفريق بدلا من العمل الفردي.[1]

05: مكونات الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من المفكرين الذين تحدثوا عن هذا الموضوع:

قد صنف DAVIED مكونات الثقافة الى رسمية وغير رسمية وهذا يختلف باختلاف وجهات النظر هناك من ينظر بشكل واسع واخر ضيق.

1.5: المكونات الرسمية:

السياسات.

القواعد والقوانين.

الإجراءات.

2.5: المكونات الغيررسمية:

القصص.

الأساطير.

الرموز.[2]

ماجد عبد الهدي مساعدة: **السلوك التنظيمي**، ص ص 326، 327[1]

محمد الصريفي: **مرجع سابق**، ص259. [2]

3.5: المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

الطقوس والعادات التنظيمية: تشتمل الأفعال والأنشطة التي يقوم بها الافراد داخل المنظمة، والتي تظهر في القيم الأساسية في أي منظمة خاصة عند التحاق فرد جديد او صعوده في السلم المهني كرقية مسؤول واجتماع مهم يكون فيه غداء اسبوعي غير رسمي او شرب قهوة او شاي لتقوية العلاقات والروابط بينهم داخل المنظمة.

الرموز: عادة ما تكون على شكل ايحاءات او صور تستخدم للتعبير عن معنى او معلومة تريد المنظمة ايصالها، "كشركة ايفون مثلا رمزها تفاحة مأكولة عندما يرى الزبون هذا الرمز يعرف مباشرة انه رمز الأيفون"[1]

4.5: المكونات الغير مادية للثقافة التنظيمية:

-القيم التنظيمية: تعتبر انها المرجع والمصدر الذي يعبر عنه القانوني الداخلي لأي منظمة، وهي التي تجعل كل فرد يقيم الشيء ويحكم عليه وهنا تتجسد أهميتها.

-المعتقدات التنظيمية: تعبر عن الأفكار التي يشترك فيها الافراد حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في المنظمة، وطرق انجاز هذا الأخير حيث نجد ان هناك نوعين من المعتقدات منها ما هو سلبي

واخر إيجابي وهنا تتجسد مسؤولية القائد في توثيق هذه التطورات والمعتقدات الإيجابية بين الافراد كالصداقة والالتزام والولاء، محاولة التخلص من السلبي منها.

-الموروث الثقافي للمنظمة: هي تلك الاحداث التي عاشتها المنظمة إيجابية كانت او سلبية فالإيجابي منها تعمل عليها وتجعلها من الموروثات المفيدة وتنميتها للاستفادة منها والسلبي تحاول التخلص منه بكل الطرق.[2]

06: وظائف الثقافة التنظيمية: تتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

1.6: تقدم هوية تنظيمية للأفراد: مشاركة العاملين في المعايير والقيم، يمنحهم شعور بالاندماج، مما يساعدهم على احساسهم بأن هدفهم واحد يتماشى مع اهداف المؤسسة.[3]

2.6: تسهيل الالتزام الجماعي: عندما يشعر الموظف داخل المنظمة بان الأهداف مشتركة يسهل عليهم الضبط والالتزام في العمل.

---

[1] زكريا أحمد عزام: **عبد الرزاق سالم الرحاحلة: السلوك التنظيمي في المنظمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، ط1، عمان، 2009، ص373.

[2] **المرجع السابق**، ص374.

[3] .زاهد محمد الدريدي، مرجع سابق، ص314

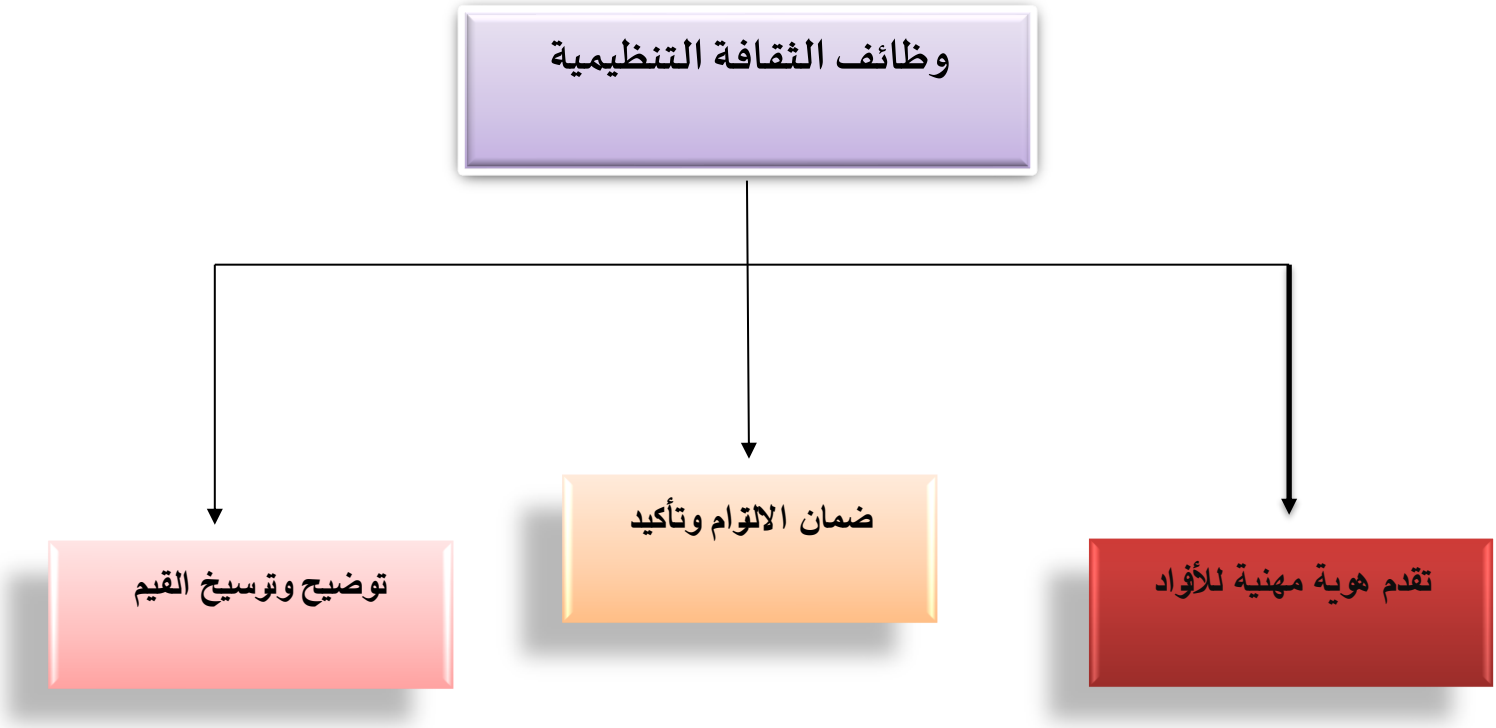
3.6: تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التعاون بين افراد المنظمة من خلال تعزيز الهوية المهنية وهذا يؤدي الى توازن واستقرار النظام الداخلي.

4.6: تشكيل السلوك: يتشكل السلوك عند الافراد داخل المنظمة من خلال ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية هي التي تجعل ترابط بين الافراد داخل المنظمة.

5.6: تأثر الثقافة التنظيمية على الأهداف التي رسمتها المنظمة.

6.6: تربط الثقافة التنظيمية بين أجزاء المنظمة والاقسام التي بداخلها.

الشكل رقم (04) يمثل وظائف الثقافة التنظيمية:



المصدر: من اعداد الطالبتين.

07: عناصر الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية من بين المفاهيم المحورية والأساسية في وعي وإدراك بيئة العمل داخل المؤسسات؛ حيث تظهر في القيم والمعايير التي توجه تصرفات وافعال الافراد داخل المنظمة حيث تعتبر هذه العناصر من بين الوسائل التي تساعد على انتقال الثقافة بين الأجيال.

حيث تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1.7: الرموز: يري جيرالد وروبرت انها" أشياء، أفعال، احداث، تتضمن معاني أكبر من معناها الظاهري" مثل شعار المؤسسة او اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي، فهي كلها معني ترتبط بالمنظمة.

كمثال على ذلك هناك بعض الشركات تصنع شهادات خاصة بها عند الاحتفالات وهذه الشهادات هي رمز الى انها تسعى للنجاح.

وحسين حريم يرى ان عناصر الثقافة التنظيمية من وجهة نظره كالتالي:

2.7: اللغة: هي مجموعة مترابطة من المعاني المشتركة بين افراد المنظمة الواحدة بحيث تستخدم لنقل المعاني الثقافية وبالتالي فهي تعبر عن ثقافة المنظمة، ومع مرور الوقت تصبح هذه اللغة المشتركة [1]

بين أعضاء المنظمة تعبر عن ثقافتهم الخاصة بهم، بحيث تسهل عليهم عملية التواصل وتدل على القيم والأعراف التي يجب عليه المحافظة عليها. [2]

7.3: القيم التنظيمية: القيم بوجه العموم هي مجموعة الاتفاقيات المشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما هو مقبول وما هو مرفوض وما هو مهم وغير مهم .... الخ.

هي القيم التي تعكس في مكان او بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، بحيث تلعب القيم التنظيمية دورا مهما في ارشاد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، ومن بين هذه القيم العدالة بين الموظفين الاهتمام بالتزامهم بالوقت واحترامهم لبعضهم.[3]

[1] فاطمة حنيني: **دور الثقافة التنظيمية في التو افق المهني للعامل بالمؤسسة الجز ائرية دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار**، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014/2013، رسالة منشورة، ص48.

[2] المرجع السابق، ص 48.

في فلسطين، كلية **paltel**اسعد أحمد محمد عكاشة: **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات** التجارة، قسم إدارة الاعمال، 2008، رسالة منشورة، ص ص 14،13.[3]

4.7: الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن مبادئ يلتزم بها الموظفين في المنظمة على اعتبار انها مقاييس مهمة: مثال على ذلك "التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن في نفس المكان وهذه اعراف غير مكتوبة وواجب اتباعها"[1]

08: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1.8: حجم المنظمة: تعتبر الثقافة التنظيمية من بين اهم الظواهر المصاحبة لأي جماعة تنظيمية، فكلما صغر حجم المنظمة واشترك أعضائها في العديد من التجارب بين بعضهم، كلما كبر احتمال نشأة ثقافة مشتركة بينهم، بينما يقل احتمال نشأة ثقافة مشتركة للمنظمات كبيرة الحجم والموزعة في كل انحاء الوطن.

2.8: التنشئة الاجتماعية: يخضع الموظف في المنظمة لعمليات من التنشئة فكلما كانت المنظمة بسيطة وتسعى للمحافظة على مبدأ الالتزام بالعمل؛ كلما أثر إيجابيا على مستوى الأداء وكان أعلى.

3.8: التغير التنظيمي: عادة ما يكون التغير الذي يحدث في بيئة المنظمة السريعة الذي يشمل حتى أعضائها، كاختلاف وجهات النظر يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.[2]

4.8: التكنولوجيا المستخدمة: عندما تستخدم المنظمة تقنيات متطورة وحديثة؛ كلما كانت لها الفرصة لتكوين ودعم ثقافة مشتركة بين أعضائها أكبر.

تتأثر الثقافة التنظيمية بالسلوك داخل المنظمة، وتتأثر أيضا بالعمر التنظيمي للمنظمة فكل منظمة لديها تاريخ كبير وعمر طويل؛ حظيت بفرصة أكبر لتكون ثقافات اقوى وادوم.[3]

09: نظريات الثقافة التنظيمية:

1.9: نظرية القيم: يقر أنصار هذه النظرية ان الثقافة التنظيمية تقوم على مجموعة قيم محددة واتجاهات تتكامل بين أعضائها، يعني ان كل ثقافة تكون بها مجموعة قوى التي تؤكد على مدى التزام الافراد بالقيم بحيث يسهل فهم تلك الثقافة وتحدد ملامح انماطهم الثقافية.[4]

---

[1] اسعد أحمد محمد عكاشة: مرجع سابق، ص ص 13،14.

[2] زهرة مخلوف: **الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 09، جامعة خميس مليانة، 2013، ص267.

[3] عبد المالك ياحي، **الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد**، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 05، العدد 02، جامعة الجلفة، 2017، ص301.

[4] هدى بوحنيك: **مرجع سابق**، ص27.

2.9: نظرية روح الثقافة:

تقوم هذه النظرية على ان كل ثقافة تتميز بروح معنوية خاصة بها حيث تظهر في مجموعة الخصائص والمميزات بحيث تتمثل في القيم الجماعية التي تحكم التفاعلات الداخلية وهذا يساعدها على تحليل مكونات الثقافة عبر فهم الرموز والمعاني، وتؤكد هذه النظرية ان النمو الثقافي من خلال الثقافة المستمدة من ثقافة المجتمع؛ مما يجعل روح الثقافة التنظيمية معطى ديناميكيا يسهم في تحقيق الاستمرارية والتجديد.[1]

3.9: نظرية سجية الثقافة:

تركز هذه النظرية على مفهوم ان الخبرة المكتسبة التي يقدمها أعضاء المنظمة الواحدة قيمة اجتماعية مشتركة داخلها، وتمثل هذه الخبرة البعد العاطفي للسلوك، وطريقتهم في التعبير عن الحالة الاجتماعية التي يعيشونها، وانفعالاتهم التي تؤثر في بيئتهم التنظيمية وتتشكل هذه الخبرات نتاجا لعملية التدريب والممارسات اليومية، مما يؤدي الى تراكم أنماط معرفية وسلوكية التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي وتوجيهه، بحيث ان هذه التراكمات في تعزيز نوع من الانسجام الداخلي بين الافراد، وتنتج ديناميكية ثقافية.

من جهة أخرى يؤكد عدد من الباحثين من بينهم لينتون" ان مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيتيه بطابع معين، وان دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل"

البيئة الاسرية: باعتبارها الحاضنة الأولى للتنشئة الاجتماعية والمسؤولة عن نقل الرأسمال الثقافي والقيمي للأفراد.

البيئة الاجتماعية والثقافية: التي تتجلى في الإرث الثقافي المشترك (العادات والتقاليد، المعتقدات.... الخ) التي تشكل الأرضية الثقافية التي ينشأ فيها الفرد ويتفاعل ضمنها.

وعليه فان سلوك الافراد ينظر اليه داخل المنظمات انه انعكاسا مباشرا للثقافة السائدة التي يتفاعلون ضمنها، فمن خلال الرأسمال الثقافي الموروث، يقوم الافراد بتشكيل تصورات وادراكات خاصة حول جملة من القضايا الأساسية من بينها:

- إدراك مفهوم الزمن كعنصر استراتيجي في ضبط الآراء والفعالية التنظيمية.[2]
- فهم الامن الوظيفي باعتباره محددا للاستقرار النفسي والاجتماعي.

[1] هدى بوحنيك: **مرجع سابق**، ص27.

[2] مختار يونيسي: **الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة**، 2015/2014، رسالة منشورة، ص33

- طبيعة المنافسة ودورها في تحفيز الأداء.
- استبطان معيار الجودة كعنصر محوري في تحقيق الفعالية التنظيمية.

تساهم هذه التمثلات الثقافية في إعادة انتاج القيم المهنية، كما تحدد معايير السلوك الجماعي داخل المؤسسة وبذلك تشكل الثقافة التنظيمية اطارا مرجعيا يوجه سلوكيات الافراد، ويعيد انتاج البنية الاجتماعية للعلاقات المهنية داخل النسق.[1]

4.9: نظرية التفاعل مع الحياة:

تركز هذه النظرية على الكيفية التي يتعامل بها أعضاء التنظيم مع الافراد والجماعات داخل المنظمة، بحيث يكمن جوهرها في التمييز بين نمط النظر الى الحياة الفردية وبين روح الجماعة ونمط التفكير الجماعي، بحيث تمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم عن محيطهم المعاش او المواقف الوظيفية، وهذه الصورة تعبر أيضا عن القيم الجماعية ودرجة التماسك الاجتماعي.

توضح النظرية هذا التفاعل وكيف يؤثر في طريقة تعامل الموظف مع الاخرين داخل المنظمة، وكيفية تشكيل الهوية الجماعية.[2]

5.9: نظرية تأثير الثقافة التنظيمية حسب (schein) 1983:

تبنى هذه النظرية على سؤال أساسي "ماهي الثقافة؟" "what is cuture?" قدم الباحث اطارا تحليليا يربط البنية الثقافية والسلوك التنظيمي بحيث اعتبر ان الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة تتجلى وتظهر عبر 3 مستويات رئيسية:

-المستوى الظاهري "المادي"ARTIFACTS: يمثل هذا المستوى المظاهر الخارجية، وهو المستوى السطحي الذي يعكس المظاهر الملموسة للثقافة داخل التنظيم مثل" اللغة، اللباس، الممارسات اليومية، الهياكل التنظيمية والتقاليد" التي يمكن ملاحظتها بسهولة، لكنها لا تعبر عن المعاني العميقة.

مستوى القيم والمعايير (espoused): هذا المستوى يضم القيم الجماعية والمعايير التي تتحكم في سلوك الفرد والجماعة داخل التنظيم يوضح هذا المستوى كيف تكتسب هذه السلوكيات على أساس قواعد غير رسمية وغير مكتوبة.[3]

[1] المرجع السابق، ص33.

[2] هدى بوحنيك: **مرجع سابق**، ص ص 27،28.

[3] عبد المالك ياحي: **مرجع سابق**، ص ص 303، 304.

مستوى الافتراضات الأساسية: يتمثل في البنية التحتية العميقة للثقافة التنظيمية بحيث تضم "العلاقة مع البيئة وطبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة الطبائع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية".[1]

[1] عبد المالك ياحي: **مرجع سابق**، ص ص 303، 304.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق التطرق إليه تعد الثقافة التنظيمية من أهم الركائز التي تؤدي بنجاح المؤسسات، فهي تشكل الإطار الذي يوجه سلوك الموظفين ويؤثر على أدائهم وانتمائهم وتنعكس هذه الثقافة في القيم والمعتقدات والممارسات السائدة داخل المؤسسة، كما تسهم في بناء هويتها وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

1. تقرير الدراسة الاستطلاعية.
2. مجالات الدراسة.

1.2 المجال المكاني

2.2 المجال الزماني

2.3 المجال البشري

3. مجتمع الدراسة.
4. منهج الدراسة.
5. نموذج الدراسة.
6. أدوات جمع البيانات.
7. أساليب التحليل الاحصائي.

خلاصة الفصل

. **تمهيد.**

تعد الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث العلمي حيث تترجم التصور النظري على أرض الواقع كما تمكننا من إيجاد حلول لإشكالية الموضوع الا وهي دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين وكذلك التحقق من الفرضيات التي قمنا بصياغتها سابقا.

تطرقنا في هذا الفصل الى الإجراءات المنهجية للدراسة بدأ بمجالات الدراسة بما فيها الجانب المكاني والزماني والبشري ثم مجتمع الدراسة والمنهج المتبع إضافة الى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة.

1. تقرير الدراسة الاستطلاعية.

تعد الدراسة الاستطلاعية بمثابة خطوة تجريبية على تهيئة نفسه وجمع معطيات أساسية قبل تنفيذ الدراسة كما تمكنه من معرفة بعض الصعوبات التي من الممكن أن تواجهه أثناء القيام ببحثه. وتعتبر وسيلة لفهم البيئة التي سيتم فيها تطبيق البحث وتساعد الباحث أيضا على اختيار أدوات البحث من حيث الصياغة والملائمة والوضوح وبناء على المعطيات المتحصل عليها في هذه المرحلة يتمكن الباحث من تعديل أو تطوير أدواته البحثية وضبط عينة الدراسة بشكل أدق.

بعد اختيارنا لموضوع دراستنا المعنون بـ " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين" بدأنا بجمع المادة العلمية حول موضوعنا من كليات الجامعة من بينها كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكلية العلوم والتكنولوجيا وكلية العلوم التجارية والاقتصادية ومن المنصات الالكترونية مثل ASJP للحصول على المقالات المشابهة والتي تخدم موضوعنا.

وقد مرت مرحلة إعداد الموضوع بمراحل

المرحلة الأولى: من ديسمبر 2024 الى فيفري 2025

بعد انتهاءنا من جمع المعلومات قمنا بتربيها وانتقاء منها ما يخدم موضوعنا ثم اعداد خطة للبحث وعرضها على الأستاذة المشرفة من أجل تصحيحها وتقربنا من المؤسسة محل الدراسة مديرية النقل لولاية تبسة حيث قمنا بإجراء مقابلات مع موظفي المديرية من أجل الحصول على المعلومات التي تخدم موضوعنا وإيجاد إجابات لتساؤلاتنا.

المرحلة الثانية: من مارس الى أواخر أفريل 2025

في هذه المرحلة الأساسية من دراستنا لم يتم تحديد عينة للدراسة بل تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل, حيث شملت الدراسة جميع العاملين بمديرية النقل والبالغ عددهم 36 موظفا وقد تم اعداد استمارة بحث تضمنت مجموعة من المحاور تضمنت 4 محاور مرتبطة بموضوع الدراسة " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين" وتم عرضها على مجموعة من المحكمين من أجل التأكد من سلامة الصياغة ودقة المحتوى ، بعد المصادقة على الأداة تم توزيع الاستمارات على جميع الموظفين المستهدفين كما تم اجراء مقابلات موجهة مع المدير وبعض رؤساء المصالح قصد تدعيم نتائج الدراسة واستغرقت عملية جمع البيانات فترة زمنية معتبرة نظرا لطبيعة العمل الإداري وتم ادخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS مع مراعاة الدقة العلمية والموضوعية في جميع مراحل البحث.

2. مجالات الدراسة.

1.2 المجال المكاني:

أجريت هاته الدراسة في مديرية النقل بولاية تبسة التي أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90_381 مؤرخ في 7 جمادى الأولى 1411 الموافق 24 نوفمبر سنة 1990 يتعلق بتنظيم مديريات النقل في الولايات وعملها وتتمثل مهام المديرية في:

- تسهر على تنظيم التنظيم المتعلق بمختلف أنماط النقل وبالأرصاد الجوية
- تنسق تنظيم مختلف أنماط النقل وتنفيذه وتراقبه
- تطبق تدابير الوقاية والسلامة في الطرق
- تسلم مستندات النقل ورخصة وشهادات الكفاءة المهنية
- تطبق التدابير الخاصة بمتابعة نشاط تعليم قيادة السيارات ومراقبته
- تنشط وتنظم أشغال الأجهزة المكلفة بالعقوبات في مجال النقل البري والأجهزة المكلفة برخص سيارات الأجرة
- تسلم رخص كل عملية تتعلق بالعمل الجوي، ومستندات الملاحة الجوية
- تنشط الاعمال المرتبطة بالتكوين التمهيدي في مجال الطيران
- تسهر على حسن سير شبكة الأرصاد الجوية المقامة بالولاية
- تجمع الإحصاءات المتعلقة بمجال النقل وحوادث المرور وتستغلها

كما تضم مديرية النقل مصلحتين مصلحة النقل البري ومصلحة النقل الجوي والارصاد الجوية.

2.1. المجال الزماني:

باشرنا بإنجاز دراستنا الراهنة بداية من شهر سبتمبر 2024 أين قمنا بالاتصال بالأستاذة المشرفة من أجل مشاورته حول موضوع القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين كما قمنا باختيار مديرة النقل لولاية تبسة من أجل القيام بالدراسة وبعد ضبط الموضوع تم عرضه على اللجنة العلمية والبيداغوجية لقسم علم الاجتماع وهذا في شهر نوفمبر ليتم الرد بالقبول في شهر ديسمبر.

وفي أواخر شهر جانفي قمنا بالدراسة الاستطلاعية الأولى لميدان الدراسة من أجل التأكد من أجل التأكد من تلائم ميدان الدراسة مع موضوعنا وبتاريخ 17 فيفري 2025 وبعد الحصول على الإذن

بالدخول قمنا بدراسات استطلاعية أخرى تعرفنا فيها على الهياكل التنظيمية والبيداغوجية لمديرية النقل لولاية تبسة، كما أجرينا مقابلة مع المدير مع المدير ورؤساء المصالح من أجل الإلمام بكافة المعلومات التي تفيدنا في الجانب النظري والتطبيقي لدراستنا كما تحصلنا على الهيكل التنظيمي للمديرية والفئات المهنية لكل موظفيها.

وبتاريخ 7أفريل 2025 قمنا بتوزيع الاستمارة على جميع موظفي المديرية

وفي يوم 28 أفريل 2025 تم اجراء مقابلة مع مدير المديرية وبتاريخ 28 افريل 2025 تم اجراء المقابلة الثانية مع رئيس مصلحة الموارد والوسائل العامة

وبتاريخ 25 ماي 2025 تم إيداع مذكرة التخرج لدى إدارة الكلية.

3.1. المجال البشري:

يتمثل في جميع موظفي مديرية النقل لولاية تبسة بكافة فئاتهم المهنية.

الجدول رقم(03): توزيع العاملين حسب الفئات السوسيومهنية في مديرية النقل

الرتبة	العدد
متصرف رئيسي	3
متصرف محلل	1
متصرف	6
مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	1
مساعد مهندس مستوى 2 في الإعلام الآلي	1
تقني سامي في الإعلام الآلي	1
ملحق رئيسي للإدارة	1
ملحق الإدارة	1
كاتب مديرية	1
كاتب	3
سائق سيارة من الصنف 2	1

مفتش قسم في النقل البري	3
مفتش رئيسي في النقل البري	7
مهندس دولة في النقل البري	1
مهندس رئيسي في النقل البري	1
عون وقاية من المستوى الأول	2
المجموع	34

1. مجتمع الدراسة.

يعرف بأنه: " جميع المفردات أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها وعادة ما يعرف مجتمع البحث باسم إطار الذي يشمل أسماء وعناوين مجتمع البحث". [1]

يتمثل مجتمع الدراسة الراهنة في مديرية النقل لولاية تبسة بكافة موظفيها واعتمدنا أسلوب المسح الشامل ويعرف بانه" طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة".[2]

تم اختيار أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث الذي يضم 34 موظف في مديرية النقل وقد مكن هذا الخيار من شمول كافة أفراد المجتمع محل الدراسة مما عزز من مصداقية النتائج وساهم في تقليل هامش الخطأ

2. منهج الدراسة

يعرف منهج البحث العلمي بأنه " أسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة".[3]

[1] أحمد جبالة: **الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث**، مجلة الأحياء، الجلد 20 ،، العدد 24 ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة بسكرة ، ماي 2024 ، ص 629

[2] مسعودة سليماني: **عينة البحوث الميدانية دراسة في الاحجام والانواع**، مجلة معارف، المجلد 17، العدد 1 ، جوان 2022 ، جامعة مولود معمري تيزي وزو الجزائر، 2022 ، ص1066

[3] محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي** , ط3 , دار الكتب , صنعاء اليمن , 2015 , ص 35.

إن معالجة موضوع القيادة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية يتطلب توظيف منهج قادر على الربط بين الابعاد النظرية والتطبيقية وهو ما استدعى توظيف المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع وهدف البحث.

فالمنهج الوصفي يستخدم في دراسة الظواهر ووصفها كما هي موجودة في الواقع من خلال جمع المعلومات وفهمها من أجل الوصول الى تفسيرات موضوعية ومنطقية.

3. نموذج الدراسة.

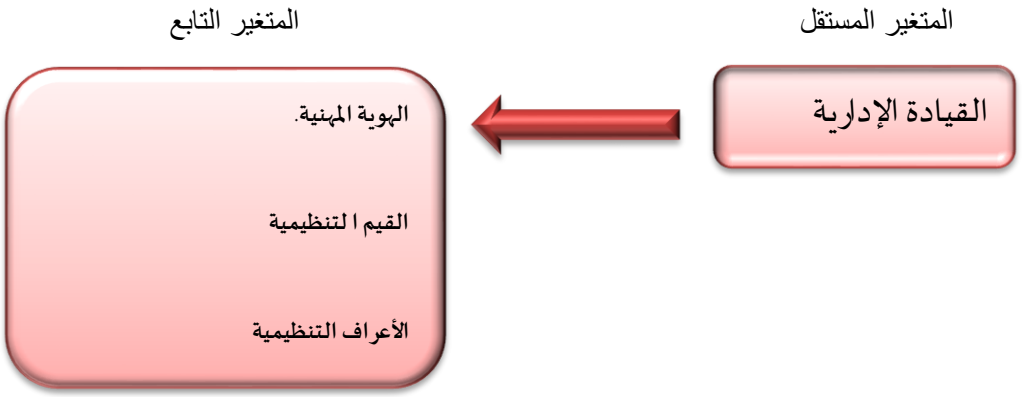
تتناول الدارسة البحث عن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بمدرية النقل لولاية تبسة وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الإدارية.

المتغير التابع: الثقافة التنظيمية وتم تقسيمه الى مجموعة من الابعاد وهي الهوية المهنية، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية.

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل(05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

4. أدوات جمع البيانات.

بغية تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على أبعاد موضوع البحث دقة تم الاعتماد على ثلاث أدوات لجمع البيانات وهي الملاحظة والاستمارة والمقابلة وقد تم الاعتماد على هذه الأدوات نظرا لتكاملها حيث مكتنا من جمع معلومات كمية وكيفية مما سمح بفهم أعمق لدور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

الملاحظة:

تعرف الملاحظة" بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم مخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية احتياجاته"[1]

أثناء تواجدنا بمديرية النقل لولاية تبسة استخدمنا الملاحظة بدون مشاركة من خلال رصد سلوكيات وتفاعلات الأفراد داخل المؤسسة ومدى التزام العاملين بمهامهم وسلوكياتهم ومدى احترامهم بمواقيت الانصراف والدخول وطريقة تعامل المدير مع الموظفين وكيفية التعامل مع التوجيهات والتعليمات.

وقد مكنتنا الملاحظة من تكوين تصور أولي يدعم باقي أدوات الدراسة ويعزز من مصداقية النتائج.

الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع المعلومات انتشارا وهي عبارة " عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، بحيث تعطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات للازمة للبحث من إجابات المبحوثين"[2]

تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة من أجل معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين وتم تصميم الاستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة حيث ركزت على ثلاث محاور أساسية تمثل أبعاد الثقافة التنظيمية وهي الهوية المهنية القيم

[1] فاطمة الزهراء تنيو: **الملاحظة تقنية كثيرة الورود ونادرة التوظيف**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجل د13، ال عدد01، جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3 الجزائر، 2020، ص ص 44،45.

[2] ربيحة نبار: **الاستمارة في البحث العلمي**، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد05، العدد01، جامعة الوادي (الجزائر)، 2022، ص 49

التنظيمية الأعراف التنظيمية , احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة مقدرة ب 27سؤال مقسمة الى أجزاء

وقد احتوت الاستمارة على مجموعة من البدائل حيث كل عبارة يقابلها مجموعة من البدائل أو العبارات

الجدول رقم (04): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات spss v20

يتضح لنا من خلال الجدول أن هناك مجالا واسعا للإجابات حيث تمثل قوي جدا الدرجة الأكبر (05) , والاجابة قوي الدرجة (04), بينما تمثل الإجابة متوسط الدرجة الوسطى(05), والاجابة غير موافق الدرجة (02), في حين تمثل الإجابة غير موافق بشدة الدرجة الأصغر (01).

ويوضح الجدول الموالي درجات المساهمة في مقياس خماسي

الجدول رقم(05): يوضح طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

درجة المساهمة	المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	[1-1.8[
ضعيف	[1.8-2.6[
متوسط	[2.6-3.4[
قوي	[3.4-4.2[
قوي جدا	[4.2-5[

المصدر: من إعداد الطالبتين مخرجات spss v20

بعد بناء أسئلة الاستمارة تم عرضه على الأستاذ المشرف وبعدها عرضها للتحكيم من قبل بعض الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والمهرة في منهجية البحث من أجل تصحيح بعض الأخطاء إن وجدت والاستفادة من نصائحهم وتعليماتهم

الجدول رقم(06): قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

الرقم	أسماء الأساتذة المحكمين	الرتبة
01	د. بلغيث سلطان	أستاذ تعليم عالي
02	د. مالك محمد	أستاذ تعليم عالي
03	د. بن زاوي براهيم	أستاذ محاضر أ
04	د. شاوي رياض	أستاذ محاضر أ
05	د. توايحية رابح	أستاذ مساعد أ

المصدر: من إعداد الطالبتين

بعد إبداء الأساتذة المحكمين توجيهاتهم فيما يتعلق بدرجة ملائمة العبارات للقياس وشمولها على العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى وبعد تعديل العبارات تم التأكيد على صدق الاستمارة

$$\frac{\text{مجموع صدق البنود}}{\text{عدد البنود}} \times 100$$

$$100 \times \frac{23.4}{27} = 80.66$$

وبالاعتماد على معادلة لوشي يمكن قياس دقة وصدق المقياس من خلال عدد صدق البنود مقابل عدد البنود الاجمالية ونظرا لنسبة صدق الاستمارة التي بلغت 80,66 وهي نسبة تفوق 60% وبالتالي فان تقدير الأساتذة المحكمين يشير الى أن الأداة التي أعدت لجمع البيانات موثوقة وتقيس الفرضيات المتعلقة بالتطبيق الميداني والجدول الموالي يوضح العبارات التي تم تعديلها

جدول رقم(07): يبين تعديل عبارات الاستمارة بعد عملية التحكيم

رقم البند	قبل التعديل	بعد التعديل
03	يساهم أسلوب القيادة الإدارية في تحفيزي على تقديم وقت وجهد إضافي لصالح المؤسسة عندما تحتاج ذلك.	يساهم أسلوب القيادة الإدارية في تحفيزي على تقديم جهد مضاعف لصالح المؤسسة عندما تحتاج ذلك.
05	تشجع القيادة الإدارية الموظفين على التضحية براحتهم الشخصية من أجل دعم نجاح المؤسسة.	تشجعني القيادة الإدارية على التضحية براحتي الشخصية من أجل دعم نجاح المؤسسة.
06	تشجعني القيادة الإدارية على المشاركة في الأنشطة الجماعية والعمل الجماعي.	تشجعني القيادة الإدارية على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
08	يساهم تشجيع المدير على المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز رغبتي في البقاء بالمؤسسة	يساهم تشجيع المدير على المشاركة في صنع القرار في تعزيز رغبتي في البقاء بالمؤسسة.
10	يؤثر نمط القيادة البيروقراطية المتبع بالمؤسسة على رغبتي في الاستمرار بها على المدى الطويل.	يؤثر نمط القيادة الإدارية المتبع بالمؤسسة على رغبتي في الاستمرار بها.
12	تلتزم القيادة الإدارية بالأنظمة مما يعزز التزام الموظف داخل المنظمة.	تلتزم القيادة الإدارية نفسها بالقوانين الداخلية مما يعزز من التزامي داخل المنظمة.
13	تحرص القيادة الإدارية على التعامل مع الموظفين بأسلوب جيد.	تحرص القيادة الإدارية على التعامل معي بأسلوب محترم ولبق.
16	تحرص القيادة الإدارية على تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة	تلزمني القيادة الإدارية على اتقان عملي في المديرية.
25	القادة في المنظمة يحفزون الموظفين على الالتزام بالزي والهندام المناسب.	تحفزني القيادة الإدارية على الالتزام بالزي والهندام المناسب.

المصدر: من اعداد الطالبتين

المقابلة:

"المقابلة هي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة والتحري عن الحقيقة وتمثل يقوده الباحث من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص بذلك وسيلة شخصية مباشرة غرضها الحصول على حقائق ومواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات يحتاج الى تجميعها في ضوء اهداف بحثه من أجل فهم أوضح للظاهرة المبحوثة في جميع أبعادها ومؤشراتها"[1]

تعد المقابلة أداة من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي حيث تسمح بالوصول الى معلومات وبيانات هامة، وفي الدراسة الراهنة اعتمدنا على المقابلة المقننة كأداة مكملة للاستمارة والملاحظة وقد أجرينا مقابلة مع المدير ورئيس مصلحة الموارد والوسائل داخل المديرية باعتبارهما من المسؤولين المباشرين المطلعين على جوانب القيادة الإدارية وقد تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة المحددة سلفا وجهت بنفس الطريقة للطرفين.

5. أساليب التحليل الاحصائي.

بعد جمع البيانات من ميدان الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج وتفسيرها بما يخدم أهداف الدراسة وفي دراستنا الراهنة اعتمدنا على أساليب كمية وأخري كيفية

الأساليب الكمية: تم توظيف الأسلوب الكمي من خلال

معادلة "لاوشي" لحساب صدق المحكمين

الاعتماد على برنامج SPSSالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

حساب المتوسط الحسابي

حساب الانحراف المعياري

الأسلوب الكيفي: ظهر ذلك من خلال تحويل الأرقام والمعطيات الإحصائية الى دلالات علمية من خلال تحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها من الاستمارة بالإضافة الى المعلومات التي تحصلنا عليها من المقابلة والملاحظة والتي حاولنا تفسيرها للوصول الى نتائج موضوعية.

[1] أحمد نفي: **المقابلة الماهية الأهمية الأهداف الأنواع**، مجلة أفانين الخطاب، المجلد01، العدد02، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2021، ص 86

خلاصة الفصل.

في ختام هذا الفصل يمكن القول أن بناء أي بحث علمي متكامل يستوجب الالتزام بإجراءات منهجية منظمة تضمن تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية وقد تم عرض التقرير الخاص بالدراسة الاستطلاعية لتحديد مدى ملائمة أدوات البحث مع توضيح مجالات الدراسة ومحاورها الأساسية مرورا بتحديد مجتمع البحث واختيار المنهج الملائم لطبيعة الموضوع وصولا الى أدوات جمع البيانات التي تم اعدادها بعناية لتحقيق أهداف الدراسة كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تسمح بتحليل المعطيات بدقة وموضوعية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج.

عرض وتحليل مناقشة النتائج:

تمهيد

1تحليل المقابلة.

2عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1.2عرض وتحليل بيانات المحور الأول

2.2عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

3.2عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

4.2عرض وتحليل بيانات المحور الرابع

3مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

4مناقشة النتائج العامة

5مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد إنجاز الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال المداخل العلمية المتعلقة بدور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، سيتم التطرق إلى الجانب المنهجي والميداني كمحاولة لربط ما هو نظري بالواقع الميداني، وعليه سيتم في هذا الفصل عرض تقديم عام حول مديرية النقل بولاية - تبسة-وكذلك تبيان الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع البحث وأدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأيضا الأساليب الإحصائية المستخدمة للاستخراج البيانات، بالإضافة إلى تبيان طرق عرض وتحليل البيانات انطلاقا من تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع البحث، وعرض تحليل نتائج محور الدراسة وصولا إلى نتائج الدراسة.

وسيتم توضيح ذلك من خلال:

01: تحليل المقابلة:

المقابلة رقم01:

الحالة من الجنس ذكر والذي يبلغ من العمر 52سنة، اخذنا معه موعد لإجراء مقابلة شخصية وكان ذلك يوم 2025/04/07،على الساعة العاشرة صباحا وكان ذلك في مكتبه، هدفنا من هذه المقابلة هو جمع معلومات حول موضوع الدراسة ولذلك قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي تتناسب مع وظيفته، فالسيد "ر،س" متواجد بمديرية النقل بولاية تبسة منذ 26 سنة عمل شاغل منصب المدير، الحائز على شهادتين "ماستر قانون وماستر نقل" لقد كان الغرض من هذه المقابلة هو معرفة دوره في القيادة الإدارية، لقد قام بالإجابة على جميع الأسئلة التي طرحناها والمتمحورة حول:

السؤال الأول: كيف تساهم كقائد في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء الى المديرية؟

الجواب: "نحاول اني نخلي الموظف يميل برغبته الى المديرية، نغلب الحوار والتوجيه على الامر والتعليمات، نغلب لغة التواصل، لكن الذهنية هنا في تبسة صعيبة ياسر بص يبقى الواقع صعيب عندهم باه يمشو وراه".

التحليل: تبين أن المدير يعتمد أسلوب التوجيه والحوار على الأوامر التعليمية، فمن خلال قول "أترك الموظف يميل برغبته" يشير الى غياب استراتيجية فعالة لتعزيز الانتماء كأن الانتماء مسؤولية فردية وليست نتاجا عن تفال اجتماعي منضم، هذا يتناقض مع تصور Goffman الذي يري أن هوية الفرد تتشكل داخل تفاعل رمزي في المديرية، حيث يري المدير انه من الصعب التأقلم مع الذهنية يعني أن الموظف في حد ذاته يجد صعوبة في تغيير عقلياتهم او الانخراط والتأقلم مع القيم الموجودة في المديرية وهذا قد يدل على وجود ثقافة مؤسساتية مقاومة للتغيير، وهذا قد يوحي الى أن الموظف يعاني من فجوة بين ما ينطلب منه وما هو قادر عليه فعليا، لهذا يشير الى ان المديرية تفتقد نوعا ما إلى التشاركية وتحمل الموظف مسؤولية الانتماء الى المديرية وهذا يعمق الاغتراب الوظيفي ويؤدي الى ضعف الالتزام المهني.

السؤال الثاني: كيف تسعى من خلال دورك القيادي في ترسيخ شعور الموظف بأن نجاحه الفردي مرتبط بنجاح المؤسسة ككل؟

الجواب: ليس الموظف فقط يجب ان يشعر بهذا الإحساس حتى المدير يحب ان يعمل في جو أمن وسلام ودوري هنا يظهر بلغة التواصل، في الاجتماعات عمليات توعية يجب أن يحترم السلم التدريجي لكن بلا أوامر لغة التسيير والحوار هي التي أغلبها على الامر.

التحليل: المدير في اجابته قد يشير الى أهمية التواصل الافقي والعمودي داخل المديرية بدلا من التسيير السلطوي فهو يعتبر الموظف كشريك أداة تنفيذية فقط، بالتالي المدير يسعى لخلق بيئة عمل إنسانية يشعر فيها كل موظف ان نجاحه جزء من نجاح جماعي، وهذا ما يزيد من ثقافة المديرية للدمج بين الفعالية الإدارية والقيم الإنسانية وهذا يعزز من الولاء الوظيفي.

السؤال الثالث: ماهي الاليات والأساليب التي تعتمدها لدفع الموظفين لتحقيق اهداف المديرية؟

الجواب: بالحوار والتواصل.

التحليل: يعتمد المدير على التفاعل الإيجابي مع الموظفين بدل فرض الأوامر، هذا الأسلوب يعزز الانتماء والمسؤولية الجماعية ويخلق مناخا من الثقة مما يحفز الموظفين على الالتزام بأهداف المديرية، فالحوار هنا ليست مجرد وسيلة تواصل فقط بل أداة لبناء علاقة أفقية بين الرئيس والمرؤوس وهو ما يشجع على تحقيق الأهداف بشكل طوعي وليس مفروض.

السؤال الرابع: في حالة ظروف العمل التي تتطلب التزاما إضافيا، كيف تعمل على تشجيع الموظفين على العمل لساعات إضافية بشكل طوعي وفعال؟

الجواب: تطبيق القانون العقابي الموضوع في الوظيف العمومي رقم 06.03 لان الجدال مع الموظف يعتبر حلقة مفرغة "كاين موظف مهما تشجعوا يقعد سالب هذا الموظف نهمشوه".

التحليل: جواب المدير يعكس منظور سلطوي تقليدي في التعامل مع الالتزام الوظيفي، حيث يعتمد على القانون والعقاب بدل التحفيز والحوار. هذا الأسلوب يظهر غياب ثقافة المشاركة ويعزز منطق الإقصاء والتهميش، خاصة في قوي "الموظف السلبي نهمشوه خير" ما قد يؤدي الى تفكك العلاقات المهنية وهذا قد يؤدي الى فشل في بناء ثقافة تنظيمية صحية تقوم على الثقة والتفاهم وهذا يضعف الالتزام الجماعي.

السؤال الخامس: هل ترون ان التضحية بالراحة الشخصية من طرف الموظف امر واقعي في بيئة عملكم؟

جواب: نسبة قليلة من الموظفين الذين يضحون براحتهم الشخصية وهذا الشيء الذي نعاني منه لذا من الصعب ان نجد الموظف "يخدم الخدمة في وقتها كان جا ليه سعات العمل وما يخدمهمش وميحبش يضحي براحتو".

التحليل: يعكس هذا احباط إداري واضح من ضعف الالتزام المهني لدى بعض الموظفين ويشير هذا الى تدهور في ثقفة العمل الجماعي فهذه الظاهرة قد تكون بسبب ضعف في التحفيز، او قد يكون قلة الشعور بالانتماء، فغالبا ما يشعر الموظف ان تضحياته لا تقدر، وهذا ما يولد نوعا من اللامبالاة بالوظيفة بالتالي المشكل أعمق من مجرد كسل فردي بل يعكس أزمة في العلاقات التنظيمية بين الإدارة والموظف وغياب الحوافز المعنوية والمادية،

السؤال السادس: كيف تساهم في تنمية روح الفريق؟

الجواب: بالتحسيس واغلب الأحيان لا يوجد نتيجة مضمونة خاصة مع الذهنية الجزائرية صعب لكي نحقق هذا، أنا نحسسهم أن العمل مهم وهنا يظهر دوري كمدير أيضا أقوم بعمليات التحسيس.

التحليل: من خلال إجابة المدير تبرز صعوبة في ترسيخ روح الفريق داخل المديرية خاصة بما وصفه بالذهنية الجزائرية، مما يشير الى وجود عوامل ثقافية تؤثر على فعالية العمل الجماعين فاعتماد المدير كوسيلة أساسية يعبر عن محاولة بناء رأسمال اجتماعي أي خلق روابط من الثقة والاحترام المتبادل، لكنه في نفس الوقت يعترف بوجود مقاومة ناتجة عن ذهنيات فردية أو ضعف الانتماء المهني، هنا يظهر صراع بين فريق موحد وواقع اجتماعي وثقافي معقد وهو ما يجعل التنمية داخل المديرية يكون طويل المدى.

السؤال السابع: في حالة وجود صراع او سوء تفاهم بين الموظفين، كيف تتعامل مع الوضع من اجل الحفاظ على الانسجام داخل المؤسسة؟

الجواب: اعاقب بالقانون 06.03 لكي اوفق بين الموظفين من الصعب جدا، فقانون الردع لا يهم الرجال مهما عاقبته يبقى متمرد لكن النساء يخافون خاصة عند الخصم من الدخل الشهري.

التحليل: يظهر هذا أن المدير يعتمد على القانون بدرجة كبيرة لضبط العلاقات داخل الفريق، لكنه ضمنيا يقر بأن العقاب وحده غير كاف لتحقيق الانضباط، خاصة بين الفئتين "ذكر وأنثى" مما يعكس فشل النموذج العقابي في خلق التوازن المهني، كما أن التركيز على الاقتطاع من الدخل خاصة عند النساء يشير إلى غياب ثقافة تحفيزية مما يجعل العلاقة بين المدير والموظفين علاقة قسرية مبنية على الخوف لا على الالتزام أو الانتماء.

السؤال الثامن: هل هناك سياسات او مبادرات تتبناها الإدارة للحفاظ على استمرارية الموظف وتقليل معدل دورا العمل؟

الجواب: "ويني الخدمة لي راح تخلي الموظف يبدل خدمتو الحالية" حرية شخصية انا لا اتدخل في الحرية الشخصية لاختيارات الموظف لعمله "وش يحب يدير يدير" أي عمل يتطلب موظف يستطيع يعمل فقط لا تتطلب الى ذكاء خارق "كما السكريتارة تاعي خدامة مذا بيا تبقى معايا بصح كان تحب تبدل منتعرضش

ليها، عندنا واحد تقني سامي كان خدام معانا في النقل البري لكن ظلماتو المديرية بدل واحد ما كان حابو يروح بصح القانون مرقاشو راح لمكتب المطالعة" لذا انا أفضل الموظف الذي لديه تكوين يبقى معنا.

التحليل: هنا تناول فكرة الحرية الفردية في العمل حيث تعكس هذه العبارة جانبا مهما من ديناميكيات العمل، فمن خلال تأكيد المدير على أن قرار الموظف هو حرية شخصية وأنه لا يتدخل في الحرية الشخصية لاختيارات الموظف لعمله قد أظهر موقف يحترم فيه استقلالية الفرد، لكن في عبارة"وش يحب يدير يدير" تحمل دلالات أعمق تحمل نوعا من اللامبالاة او عدم الاهتمام الحقيقي بمستقبل الموظف كما أنه ميز بين نوعين من الموظفين الموظف الذي يعمل لكي يعمل والموظف الذي يعمل بذكاء والمديرية لا تتطلب هذا النوع من الأعمال، أما فيما يخص رغبته المعلنة في بقاء السكرتيرة المصحوبة بالاستعداد لتقبله رحيلها تعكس ربما مزيجا بين المصلحة العلمية واحترام حرية الاختيار للموظف، ومع ذلك فإن الاعتماد على الظروف الخاصة بالعلاقة بين صاحب العمل والموظف قد يكون هشا بسبب المصالح الشخصية.

السؤال التاسع: كيف تعمل كقائد او مدير على تحفيز الموظفين لإنجاز المهام في الآجال المحددة؟

الجواب: بالنسبة للتحفيز انا دائما اعمل عليه لكن قد يصل الموظف الى حد لا يريد ان يعمل انا هنا اترك له مسافة صغيرة وعندما يكون عمل اذهب مباشرة الى الموظف الذي يعمل بجد.

التحليل: تكشف هذه العبارة عن استراتيجية إدارية معينة في التعامل مع مستويات التحفيز المختلفة لدى الموظفين، حيث أكد على أهمية التحفيز والعمل عليه دائما مما يشير الى وعي بأهمية العوامل النفسية والاجتماعية في أداء العمل، وتم الاعتراف بواقعية وصول بعض الموظفين للتعب والإرهاق أو عدم العمل في هذه الحالة قد يتبنى مناهج للتخفيف من هذا العبء، في المقابل يتم إظهار سلوك مختلف نوعا مما تجاه الموظف الذي يعمل بجد قد يشير هذا الى تركيز المدير عليه وقد تشمله في بعض الأحيان مكافأة ويمن ان يكون الهدف منه هو تحفيز هؤلاء الموظفين الذين أرهقهم العمل.

السؤال العاشر: الى أي مدى تحرص على الالتزام الشخصي بالقوانين الداخلية للمؤسسة لتكونوا نموذجا به من طرف الموظفين؟

الجواب: أنا أكيد ملتزم ونسبة التزامي100% وأحيانا أزيد عليها، فحتى في العطل الأسبوعية أعمل فحتى لو الموظف ليس ملتزم معي أنا ملتزم.

التحليل: تعكس هذه العبارة مستوى التزام عالي بقيم العمل والمسؤولية المهنية لدى المدير فهو يشير إلى تفان استثنائي فالعمل "في العطل الأسبوعية" يدل على اندماج عميق لقيمة العمل في هويته وسلوكه ويعكس الاختلاف بينه وبين الموظفين داخل المديرية، فهذا السلوك يعكس تبنيا قويا لأخلاقيات العمل

والتضحية الشخصية، فهي تعكس فردا يتمتع بمستوى عالي من المسؤولية والالتزام الذاتي تجاله عمله حتى في ظل غياب نفس المستوى من الالتزام لدى الأخرين.

السؤال الاحدى عشر: كيف تتعاملون مع حالات الغياب أو عدم الالتزام من طرف الموظفين؟ وهل هناك إجراءات عقابية أو تحفيزية لتحقيق الانضباط؟

الجواب: بالنسبة للغياب هناك قانون ينص في هذا الأمر بالضبط أنا كمدير أقوم بوضع استفسار مع الموظف المعني بالأمر قد تكون لعقوبة الخصم من الراتب الشهري، أكثر شيء لا اتساهل معه هو الغياب حتى في العطل المرضية أقوم بالاستفسار وأخصم من راتبه الشهري لكن خدمة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء ترجع له الفائدة.

التحليل: تكشف هذه الفقرة عن رؤية إدارية محددة للتعامل مع قضايا الغياب وعدم الالتزام في بيئة العمل، مع التركيز على الجانب القانوني والعقابي فهو يشير الى دور القانون في تنظيم علاقات العمل مما يؤكد على أهمية الإطار القانوني في تحديد حقوق وواجبات كل من الموظفين داخل المديرية والمدير في تنظيم إجراءات التعامل مع المخالفات خاصة الغياب، وأكد أيضا على التعامل مع الغياب المرضي فهو يبحث بدة عن سبب الغياب بينما أشار الى دور مؤسسات الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء أي انه يعتمد بشكل كبير على تطبيق القانون واستخدام العقوبات المالية كألية لضبط الغياب وتعزيز الالتزام حتى في حالات المرض.

السؤال الثاني عشر: ما مدى اهتمامكم بتوفير بيئة عمل نظيفة؟

الجواب: بالنسبة في هذا الخصوص أعمل جاهدا مع الموظفين، حتى بخصوص مواد التنظيف أقتنيها من مالي الخاص، لكن يوجد قلق صغير انه لا يوجد عمال نظافة وهذا راجع الى أن التوظيف مجمد هناك منصب شاغر كانت تعمل به امرأة لكن للأسف بعد وفاتها أصبح المنصب شاغر.

التحليل: تكشف هذه الفقرة عن فجوة بين الجهود الفردية المبذولة لتسيير العمل والتحديات الهيكلية التي تواجه المديرية بسبب تجميد التوظيف ونقص الموارد البشرية في قطاعات أساسية مثل النظافة فالمدير يعمل جاهدا وهذا يدل على مستوى عالي من المسؤولية والمبادرة الفردية وتجاوز الدور الرسمي المتوقع منه وهذه قد تعكس نقصا في الموارد او الدعم المؤسسي الكافي لتلبية الاحتجاجات الأساسية في العمل.

السؤال الثالث عشر: كيف تتم متابعة مدى التزام الموظفين بمواقيت الحضور والانصراف؟

الجواب: أوقات الحضور والانصراف في هذا الأمر ينص عليها القانون المديرية العامة للوظيف العمومي، هناك ورقتين للدخول من 08.00 سا صباحا حتى 13.30 سا منتصف النهار وورقتين للخروج 12.30سا الى 4.00 مساءا.

التحليل: تكشف هذه الفقرة عملية رسمية لتنظيم ومراقبة حضور وانصراف الموظفين في القطاع العام وتحديدا ما ينص عليه القانون "قانون المديرية العامة للوظيف العمومي"، هذا ما يميزه غالبا فاستخدام ورقتين للحضور والانصراف يشير الى نظام تسجيل تقليدي يعتمد على الوثائق المادية للتتبع تواجد الموظفين خلال ساعات العمل ويؤكد أيضا على أهمية الدخول والخروج مما يسير النظام الداخلي ويحرص على الضبط الجيد للمؤسسة.

السؤال الرابع عشر: ماهي التدابير التي تطبقونها لضمان احترام سرية المعلومات وحمايتها داخل المديرية وخارجها؟

الجواب: إفشاء السر المهني مخالفة من الدرجة الثالثة قد يتطلب الأمر إلى نقلة إجبارية يعمل في تبسة أنقله إلى إليزي عادي جدا على هذا ملزم أن يتكتم و حتى التصريح مثلا على"كباش رومانيا بلي جابوهم وراح يفقروهم هذي نعاقبو عليها بعقوبة إدارية وجزائية خاصة السر لي يخلق بلبلة وفوضى نفوتو محكمة إدارية طول" من حق المدير فقط التصريح وإذا سمح له أيضا.

التحليل: في أي مؤسسة يعتبر السر المهني الجزء من رأس المال الرمزي الذي تبنى عليه الثقة بين الموظف والمدير فعندما يفشي سرا فإنه يخرق قواعد الانضباط والاستقرار التنظيمي، ويفترض أن الموظف بمجرد انضمامه فإنه ولابد منه أن يلتزم بما يسمى بالعقد الأخلاقي غير مكتوب، المديرية تتصرف وتتخذ اقصى العقوبات في حق من أفشى السر ولو بالغلط.

المقابلة 02.

إن الحالة من جنس ذكر والذي يبلغ من العمر 40 سنة، أخذنا معه لإجراء مقابلة شخصية وكان ذلك في يوم 28 أفريل 2025 على الساعة الثانية زوالا وكان ذلك في مكتبه، هدفت هذه المقابلة الى جمع معلومات حول موضوع الدراسة وقمنا بطرح عليه مجموعة من الأسئلة التي تتناسب مع وظيفته فالسيد "ح" متواجد بمديرية النقل منذ 9 سنوات شاغل منصب رئيس مصلحة الموارد والوسائل ولقد كان الغرض من هذه المعلومات معرفة كيفية تواصله وتعامله مع الموظفين، ولقد قام بالرد على جميع الأسئلة التي طرحناها والمتمحورة حول:

السؤال الأول:

كيف تساهم كقائد في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة؟

الجواب:

الموظفين اللذين يعملون في المديرية نتعاملو بالقدر لأنهم في الأساس ينتموا الى مديرية النقل قبلي ويتم التعامل مع الموظفين على أساس أننا أصدقاء.

التحليل:

يتبين لنا هنا أن العلاقات المهنية تبنى على أساس الصداقة فالقائد هنا لا يفعل سلطته الإدارية بشكل رسمي أو تقليدي بل يعتمد على شبكة علاقات غير رسمية تقوم على "المعاملة بالقدر" أي الاحترام المتبادل وهو ما يدل على وجود توازن في الأدوار بين القيادة والزمالة، فعلاقة الموظف هنا بالمؤسسة لا تبني فقط عبر القوانين والإجراءات الإدارية بل تتأسس كذلك على الروابط الاجتماعية غير الرسمية مثل الصداقة المعاملة الودية الانتماء المشترك والتي تسهل عمليات الاندماج داخل المؤسسة وتدعم ثقافتها التنظيمية.

السؤال الثاني:

كيف تسعى من خلال دورك القيادي في ترسيخ شعور الموظف بأن نجاحه الفردي مرتبط بنجاح المؤسسة ككل؟

الجواب:

هناك قوانين تبعها الموظف وعند تكليفه بمهمة أو عمل ينجزه لأنه يعلم أنه عند إنجازه للمهام سوف ينقص من الضغط على المسؤول المباشر

التحليل:

تعكس هذه الإجابة تمثلا وظيفيا للانتماء قائما على مبدأ العلاقة المتبادلة داخل التنظيم حيث يدرك الموظف أن نجاحه الفردي لا يقاس فقط بأدائه الشخصي بل أيضا بتأثيره على سير العمل الجماعي خاصة فيما يتعلق بتخفيض الضغط على المسؤول المباشر هذا ما يدل على وعي الموظف بترابط الأدوار داخل المؤسسة.

السؤال الثالث:

ماهي الأساليب التي تعتمدها لدفع الموظفين لتحقيق أهداف المديرية؟

الجواب:

لا يوجد أي ألية.

التحليل:

تعكس هذه الإجابة غيابا واضحا لسياسات أو الممارسات القيادية المنظمة داخل المديرية وهو ما يشير إلى ضعف في الهيكلة التنظيمية وغياب أساليب تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

السؤال الرابع:

في حالة ظروف العمل التي تتطلب التزاما إضافيا كيف تعمل على تشجيع الموظفين على العمل لساعات إضافية بشكل طوعي وفعال؟

الجواب:

يطبق عليه القانون مثلا إذا كانت هناك مراسلة بمجدر أن يراها الموظف يشعر بالمسؤولية فيعمل.

التحليل:

تعكس هذه الإجابة وجود نمط قيادي قائم على الالتزام المؤسسي الرسمي حيث يعتبر القانون أو التوجيه الإداري مثل المراسلات أداة فعالة لدفع الموظفين الى أداء التزامهم حتى خارج أوقات العمل، هذا يدل على فعالية القيادة الإدارية من حيث ترسيخ ثقافة الالتزام والانضباط حيث لم تعد الحاجة الى المراقبة المباشرة بل أصبح الموظف يستجيب بشكل طوعي.

السؤال الخامس:

هل ترون أن التضحية بالراحة الشخصية من طرف الموظف أمر واقعي في بيئة عملكم؟

الإجابة:

في حالة وجود مراسلة مثلا في حالة التزام المدير يلتزم حتى الموظفون معه.

التحليل:

الإجابة تعكس سلوكا جماعيا نابعا من التفاعل الاجتماعي داخل المديرية كما يدل على وجود نوع من التضامن بين المدير والموظفين، هذا السلوك لا يمكن أن يتجذر إلا في ظل قيادة إدارية فعالة فبقاء المدير في العمل لساعات إضافية يرسل رسالة غير مباشرة للموظفين أن التضحيات تبدأ من القيادة نفسها.

السؤال السادس:

كيف تساهم في تنمية روح الفريق؟

الجواب:

يبدأ يعمل القائد وبعدها يكمل المرؤوسين العمل وفقا للقانون.

التحليل:

يتضح أن العمل داخل الفريق يبدأ من القائد ثم يكمل الموظفون المهام بعده وهذا يشير الى وجود علاقة تنظيمية مبنية على القدوة والاحترام الموظفون يتبعون القائد لأنهم يرونه نموذجا وليس فقط لان القانون يفرض ذلك، القيادة هنا تمارس دورها من خلال المبادرة أي أن القائد لا يطلب من الاخرين تنفيذ العمل فقط بل يبدأ بنفسه مما يحفز الفريق على المتابعة، كذلك ربط الموظفين بعملهم "القانون" يظهر أن القيادة نجحت في ترسيخ ثقافة احترام القواعد مما يعزز روح الفريق.

السؤال السابع:

في حالة وجود صراع أو سوء تفاهم بين الموظفين كيف تتعامل مع الوضع من أجل الحفاظ على الانسجام داخل المؤسسة؟

الإجابة:

في العموم لا يوجد صراعات وفي حالة وجودها نعمل على تسويتها بين بعضنا أو نكتب عريضة للمسؤول المباشر وهو يصنفها إذا كانت من الدرجة الأولى يتصرف المسؤول وإذا كانت من الدرجة الثانية أو التالية تحيل للجنة التأديبية.

التحليل:

يظهر ان التعامل مع الصراعات يتم داخل المديرية عبر قنوات تنظيمية واضحة تبدأ بمحاولة الحل الداخلي، ثم رفع الامر الى المسؤول أو اللجنة التأديبية حسب درجة الحدة، هذا يشير الى وجود هيكل تنظيمي رسمي يحدد طرق فض النزاع، هذا الأسلوب في إدارة الخلافات يظهر أن القيادة الإدارية تعتمد على التدرج في اتخاذ القرار مما يساهم في نشر العدالة داخل المديرية كما أن تصنيف القضايا حسب درجتها يعكس نمط قيادة قائم على العدالة مما يقوي ثقة الموظفين في النظام.

السؤال الثامن:

هل هناك سياسات أو مبادرات تتبناها الإدارة للحفاظ على استمرارية الموظف وتقليل معدل دوران العمل؟

الجواب:

يرتبط بقانون النقل يتم عن طريق أن المعنى بالأمر يقوم بكتابة طلب خطي ودفعه للمدير وفي حالة ما تمت الموافقة ن قبل المدير تتم إجراءات النقل "يرجع للمسؤول المباشر"

التحليل:

يتضح أن هناك ألية قانونية رسمية تتمثل في تقديم طلب خطي من الموظف ثم متابعة الإجراءات الإدارية وهو ما يظهر وجود نظام محكم للتعامل مع حالات النقل كما يظهر أن حالات النقل ليست

عشوائية بل تتم بموافقة المسؤول المباشر مما يشير الى وجود ترتيب هرمي واضح في اتخاذ القرارات، حيث يتم اتخاذ القرارات بشكل قانوني ومرتب مما يعزز ثقة الموظفين في النظام الإداري.

السؤال التاسع:

كيف تعمل كقائد او مدير على تحفيز الموظفين لإنجاز المهام في الأجال المحددة؟

الإجابة:

في إطار العمل لا يوجد تحفيز فعلى أو إلزام مباشر من قبل المسؤولين، بل يعتمد الأمر على القانون عندما يكون على الموظف إنجاز مهمة معينة فإن الامر يعتبر إلزاميا بقوة القانون وإن لم ينجزها يحال إلى المدير.

التحليل:

هذا الجواب يعكس نمطا بيروقراطيا في الإدارة حيث تسود العلاقة الرسمية بين الموظف والمؤسسة وينظر إلى العمل كواجب قانوني لا كمسؤولية نابعة من دافع داخلي مما يشير إلى غياب واضح لدور القيادة الإدارية الفعالة فبدلا من أن يكون المدير قائدا يوجه ويحفز ويخلق بيئة تشجع على الإنجاز في الآجال المحددة يتحول الى مجرد مراقب يطبق القانون بعد فشل الموظف في إتمام مهامه.

السؤال العاشر:

الى أي مدى تحرص على الالتزام الشخصي بالقوانين الداخلية للمؤسسة لتكونوا نموذجا يحتذى به من طرف الموظفين؟

الجواب:

أنا لست موظفا مثاليا لكنني ألتزم بما يقارب 90 من القوانين الداخلية أبدأ عملي عند الساعة 8.15 صباحا لأنني أسكن قريب من مقر عملي وأغادر بعد الساعة الخامسة مساءا الموظفون الذين يعملون تحت إشرافي ملتزمون أيضا فهم يقطنون بالقرب من مكان العمل ويأتون في الوقت المناسب لكن هناك بعض الموظفين غير الملتزمين وهنا يتدخل المدير باتخاذ إجراءات قانونية مكثفة لدفعهم الى الالتزام مثل الاقتطاع من الراتب لأن الكلام لا يجدي نفعا في كثير من الأحيان

التحليل:

يكشف مضمون الإجابة عن تمثل معين للانضباط داخل المؤسسة حيث ينظر الى الالتزام لا بوصفه قيمة داخلية أو ثقافة تنظيمية بل لرد فعل لضغوط خارجية مثل القرب الجغرافي من مقر

العمل، كما نجد أن التنبيه الشفوي أو التوجيه لا يكفي لتحفيز بعض الموظفين مما يدل على وجود فجوة في التواصل الداخلي وربما في فعالية القيادة التي تميل هنا النمط العقابي أي أنها تمارس سلطتها من خلال العقوبات والتحذيرات القانونية لا من خلال بناء ثقافة التزام إيجابي.

السؤال الحادي عشر:

كيف تتعاملون مع حالات الغياب أو عدم الالتزام من طرف الموظفين؟ وهل تعتمدون إجراءات عقابية أو تحفيزية لتحقيق الانضباط؟

الإجابة:

نحن لا نتساهل مع حالات الغياب، ونعمل على تطبيق أحكام القانون 06/03 من قانون العقوبات على الموظفين غير الملتزمين.

التحليل:

تظهر هذه الإجابة تمثلا واضحا للانضباط المهني كمسؤولية تفرض من الأعلى، حيث يتم التعامل مع الغياب باعتباره إخلالا بالنظام يجب الرد عليه بإجراءات ردعية، كما يمكن اعتبار لجوء الإدارة الى تطبيق القانون في حالات الغياب وعدم الالتزام تعبيرا عن سعي المؤسسة لترسيخ الانضباط المهني من خلال الأليات القانونية المتاحة وذلك حفاظا على السير الحسن للعمل وضمانا لمبدأ المساواة بين الموظفين في تطبيق القواعد التنظيمية من منظور القيادة الإدارية فإن اللجوء إلى الإجراءات القانونية لا يتنافى مع مبادئ التسيير الفعال بل يعتبر جزءا من الحفاظ على التوازن التنظيمي.

: السؤال الثاني عشر

ما مدى اهتمامكم بتوفير بيئة عمل نظيفة وآمنة؟

الإجابة:

نظافة المؤسسة تعد من الأمور التي ترتبط بثقافة الفرد، إذ أن المؤسسة لم تشهد وجود عاملة نظافة منذ سنة 2020 بسبب تجميد التوظيف.

التحليل:

يمكن فهم النظافة في بيئة العمل كمكون من مكونات الثقافة التنظيمية غير الرسمية حيث تعبر عن مدى وعي الإفراد وانخراطهم في الحفاظ على الفضاء المهني حتى في غيب ترتيبات تنظيمية مباشرة كوجود عاملة نظافة ويعكس هذا التمثل تصورا إيجابيا للمسؤولية المشتركة يعتمد فيه على المبادرة الذاتية للفرد كعنصر فاعل في صيانة البيئة المهنية، ويظهر دور القيادة الإدارية كموجه خفي للسلوك

التنظيمي حيث تسهم في تعزيز القيم المهنية المرتبطة بالنظافة السلامة والانضباط حتى في ظل غياب أليات تنفيذ مباشرة.

السؤال الثالث عشر:

كيف تتم متابعة مدى التزام الموظفين بمواقيت الحضور والانصراف؟

الإجابة:

نعتمد في المديرية على ورقة الحضور لتسجيل الدخول اليومي للموظفين حيث يقوم كل موظف بالتوقيع عند حضوره ويتولى المسؤول المباشر متابعة هذه الورقة لمراقبة التزام الموظفين بالحضور والانصراف.

التحليل:

يتضح أن هناك تصور إداري يغلب عليه الطابع الاجرائي البسيط في التعامل مع قضايا الانضباط داخل المؤسسة فاعتماد ورقة الحضور كأداة رئيسية لمتابعة الالتزام يشير الى وجود بنية تنظيمية تعتمد على الرصد الشكلي للسلوك المهني دون التعمق في أسبابه أو معالجته من منظور شامل، ما يعكس ضعفا في الثقافة التنظيمية التي تشجع على الانضباط الذاتي حيث يغيب الإحساس الجماعي بالمسؤولية ويعوض بأدوات إدارية جامدة فالتوقيع اليومي لا يعني بالضرورة الالتزام الحقيقي بل قد يصبح مجرد إجراء شكلي يفرض على الجميع وبالنظر الى الوضع من زاوية القيادة الإدارية يظهر هذا الوضع غيابا لدور القائد كفاعل محوري في تعزيز الانضباط وتحفيز الموظفين و يتضح أن النمط القيادي المعتمد هنا أقرب الى النمط البيروقراطي.

السؤال الرابع عشر:

ماهي التدابير التي تطبقونها لضمان احترام سرية المعلومات وحمايتها داخل المؤسسة وخارجها؟

الإجابة:

نحن نتعامل بصرامة مع أي إخلال بسرية المعلومات باعتبار أن السر المهني يعد من المبادئ المقدسة في الإدارة العمومية، وتتخذ إجراءات عقابية في حال حدوث خروقات.

التحليل:

يعد احترام سرية المعلومات جزءا من أخلاقيات المهنة في الإدارة العمومية، حيث تصنف هذه الممارسة ضمن القيم المهنية الأساسية التي تحدد سلوك الموظف العمومي وتسهم في تعزيز ثقافة الانضباط والالتزام داخل المديرية ويظهر دور القيادة الإدارية هنا في تعزيز وترسيخ أخلاقيات المهنة داخل المؤسسة خصوصا ما يتعلق بسرية المعلومات وحمايتها حيث تسعى القيادة الى ترسيخ هذا البعد كقيمة

أساسية تحكم سلوك الموظف العمومي فالسر المهني لا يعد فقط التزاما قانونيا بل يشكل عنصرا من عناصر الثقة المتبادلة بين الفرد والإدارة.

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج spssv20 واختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقة بينها، وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ودراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمي لدى الموظفين-دراسة ميدانية بمديرية النقل ولاية تبسة-

02: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS V20

1-2 عرض وتحليل بيانات المحور الأول:

- **الجنس: توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس**

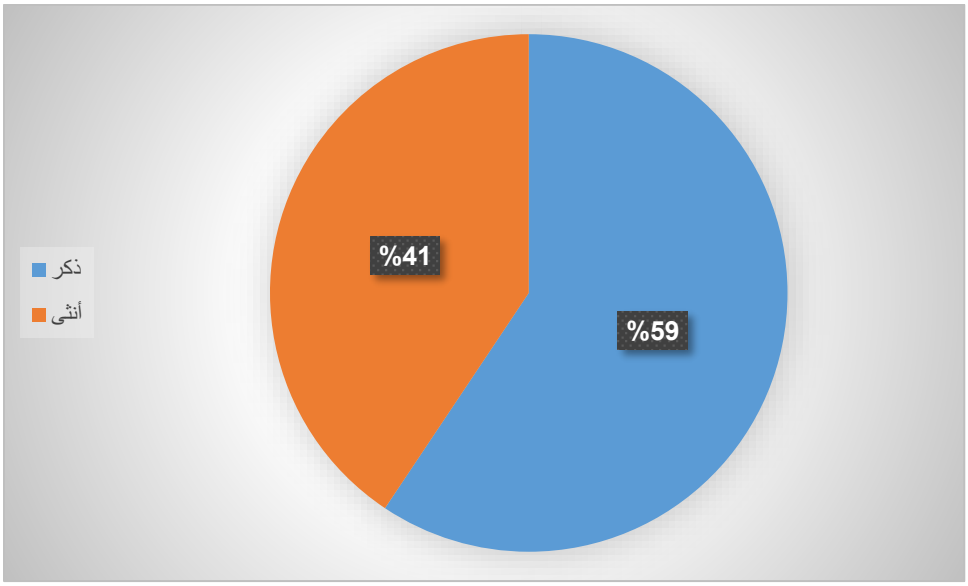
يشير الجدول التالي الى توزيع مجتمع البحث حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (07): توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس

العبارات	التكرارات	النسبة
ذكر	19	59.4%
أنثى	13	%40.6
المجموع	**32**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائيةSpss V2 0.

الشكل رقم06: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V20.

من الجدول أعلاه رقم(2-5) والذي يوضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس نجد أن جنس الذكر احتل المرتبة الأولى بنسبة (59.4%)، أما نسبة الأنثى فكانت (40.6%)، والملاحظ أنه أغلب الموظفين في مديرية النقل بولاية –تبسة-من فئة الذكور ويمكن تفسير هذا التوزيع بان قطاع النقل يعد من القطاعات التي يغلب عليها الطابع التقني والميداني، وهي مجالات تتطلب في الكثير من الأحيان مجهود إضافي او التواجد في مواقع عمل خارجية، وهي وظائف يهيمن عليها الذكور تقليديا. إضافة الى ان مديرية النقل تتطلب أحيانا العمل في أوقات غير منتظمة (الليل، والعطل او السفر لمسافات طويلة) وهو ما قد لا يتلاءم مع مسؤوليات المرأة العائلية في الكثير من الحالات، فتكتفي المرأة هنا بالعمل داخل الإدارة كونها غير معرضة للخطر وتشتغل في أوقات منظمة.

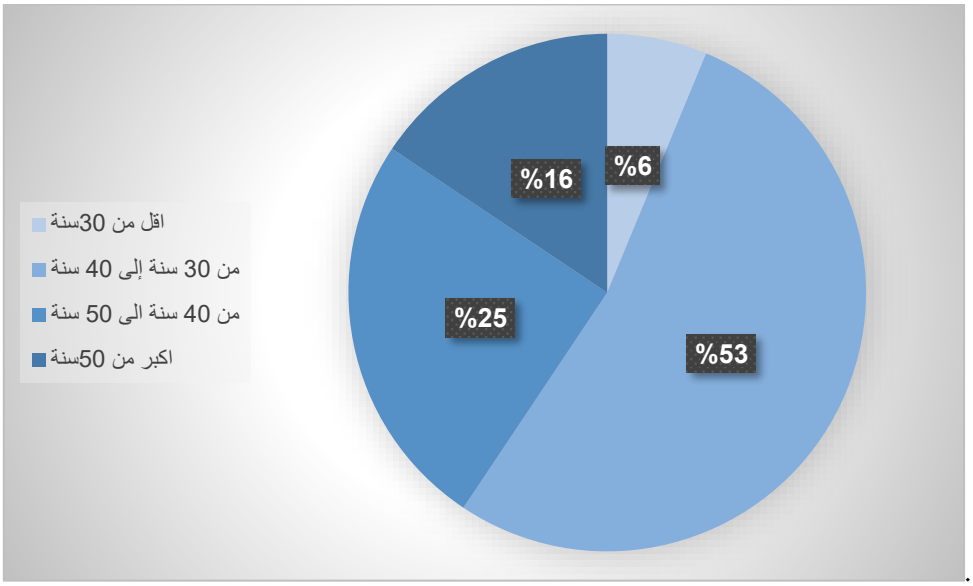
- **الفئة العمرية: توزيع مجتمع البحث حسب متغير الفئة العمرية**

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الفئة العمرية

العبارات	التكرارات	النسبة
اقل من 30سنة	2	%6.3
من 30 سنة إلى 40 سنة	17	%53.1
من 40 سنة الى 50 سنة	8	%25
اكبر من 50سنة	5	%15.6
المجموع	**32**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V20.

الشكل رقم07: يمثل دائرة نسبية توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V20.

من الجدول أعلاه رقم(08) والذي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الفئة العمرية نجد أن كل الفئات العمرية الموضوعة كانت محققة ويتضح ان هناك تنوع في التركيبة العمرية لمجتمع البحث بمديرية النقل ولاية –تبسة- حيث أن (فئة من30 إلى 40 سنة) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (53.1%) تليها (فئة من 40 سنة الى 50 سنة) بنسبة (25%) تليها (فئة اكبر من 50سنة) بنسبة (15.6%) وأخيرا (فئة اقل من 30 سنة) بنسبة (6.3%)، ويمكن تفسير هذا التوزيع ان الفئة الأولى من (30سنة الى 40 سنة) هي المرحلة التي يكون فيها الموظف قد اكتسب خبرة مهنية كافية بعد سنوات من التوظيف وهي الفئة التي غالبا ما تتحمل مسؤوليات تنفيذية مما يجعل حضورها بارزا في الهيكل الوظيفي، حيث نجد ان الفئة الأضعف هي (فئة اقل من 30سنة) وهذا راجع الى محدودية التوظيف العمومي وتجميده في السنوات الأخير، وهو ما تعانيه الكثير من المؤسسات العمومية من نقص في ادماج الشباب، اما فيما يخص الفئة التي تزيد أعمارهم 50سنة هم الموظفين ذو الخبرة طويلة المدى وممن يتقربون من سن التقاعد و هذا قد يشكل خطرا على المؤسسة في حالة ما لم يتم تعويضهم بفئة شابة وذو كفاءة عالية.

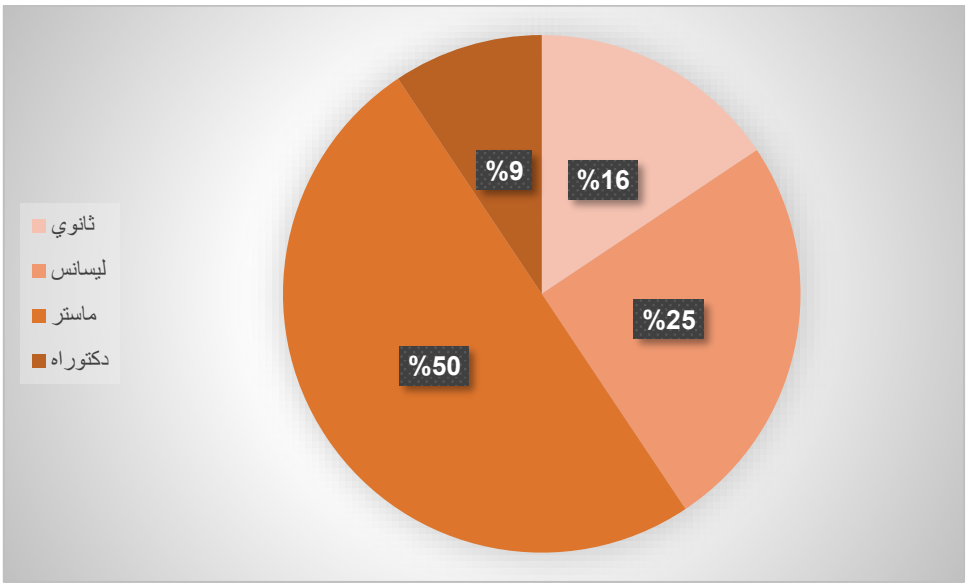
- **المستوى التعليمي: توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي**

الجدول رقم (09): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي:

العبارات	التكرارات	النسبة
ثانوي	5	%15.6
ليسانس	8	%25
ماستر	16	%50
دكتوراه	3	%9.4
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج ال إحصائي0 Spss V2.

الشكل رقم08: تمثل دائرة نسبية توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V 20 .

من الجدول أعلاه رقم (09) والذي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي نجد أن فئة حاملي شهادة الماستر احتل المرتبة الأولى بنسبة (50%) بينما احتل المرتبة الموالية حاملي شهادات الليسانس بنسبة (25%) في حين نجد ان مرحلة الثانوي احتلت نسبة (15.6%) ثم في المرتبة الأخيرة حاملي شهادات الدكتوراه بنسبة (9.4%)، والملاحظ من هذه النتائج ان النسبة العالية لموظفي حاملي شهادة الماستر تعكس توجه المديرية نحو توظيف كفاءات ذات مستوى عالي خاصة في المناصب الإدارية التي تتطلب تأهيلا علميا ودقة في التنفيذ، كما ان النسبة العالية للجامعيين ستساهم حتما في زيادة تطوير المؤسسة ما يؤدي الى تنمية ثقافتها التنظيمية.

يدل تراجع نسبة الموظفين ذو التكوين الثانوي الى عدم الاعتماد على هذا المستوى في التوظيفات الحديثة نتيجة تطور شروط الالتحاق بالوظائف العمومية وارتفاع عدد الحاصلين على شهادات جامعية، ورغم ان

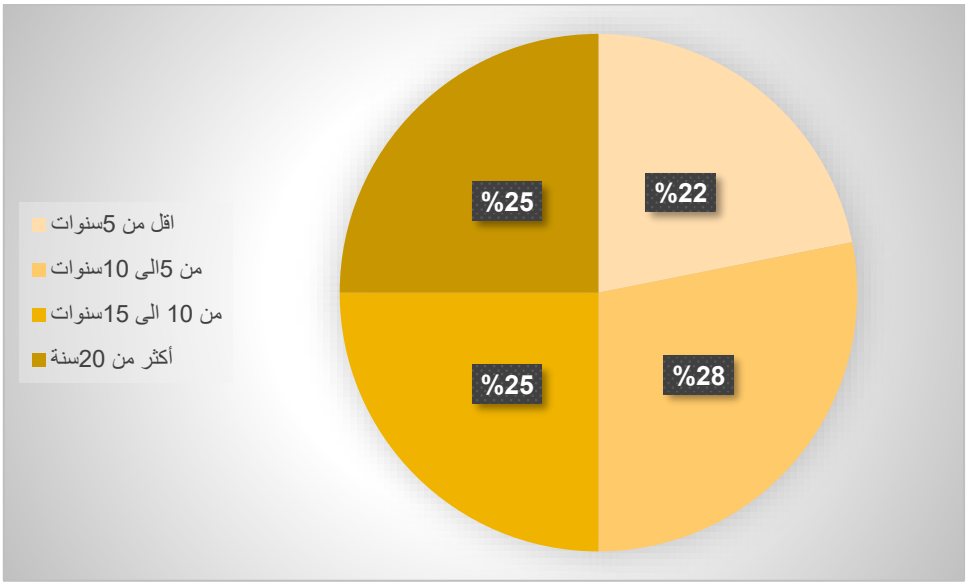
فئة الدكتوراه تمثل اعلى المؤهلات فان نسبتها ضعيفة وهذا يعود الى ان المؤسسة ذات طابع اداري خدماتي حيث لا تتطلب اغلب المهام الإدارية او التقنية مستوى دكتوراه بل ترتكز على الكفاءات التطبيقية.

- **الجدول رقم (10): توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الاقدمية في الوظيفة**

العبارات	التكرارات	النسبة
اقل من 5سنوات	7	21.9%
من 5الى 10سنوات	9	28.1%
من 10 الى 15سنوات	8	25%
أكثر من 20سنة	8	25%
المجموع	**32**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصاSpss V20.

الشكل رقم (09): يمثل دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الاقدمية في الوظيفة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V 20.

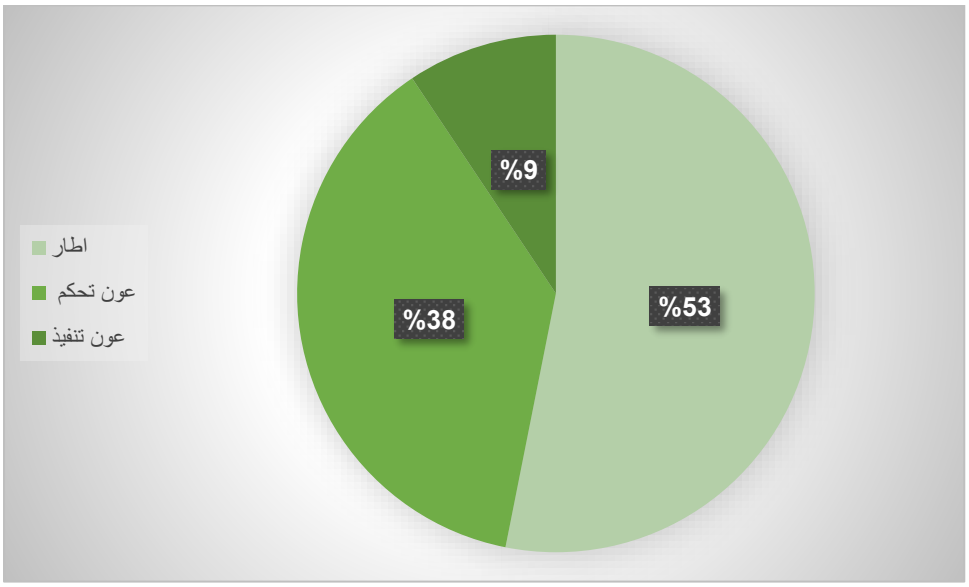
من الجدول أعلاه رقم.10 والذي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في الوظيفة نجد أن عدد الموظفين الأكثر اقدمية في الوظيفة هم ذو سنوات من 5 الى 10سنوات حيث بلغت نسبتهم (28.1%)، في حين ان الاقدمية لسنوات من 10سنوات الى 15سنة و اكثر من 20سنة بلغت(25%)، واقل نسبة كانت من نصيب اقل من 5سنوات حيث بلغت (21.9%)، تشير هذه النتائج الى ان هناك توازن نسبي في توزيع الاقدمية داخل مديرية النقل ويمكن تفسير هذا التوزيع على وجود استقرار وظيفي داخل المديرية مع وجود تمثيل متوازن من للموظفين من مختلف المراحل المهنية ما يعد مؤشرا إيجابيا على التنوع في

الخبرات، كما يشير التوازن في الاقدمية الى وجود شكل من اشكال الاستمرارية المؤسساتية الذي يسهم في ترسيخ قيم الثقافة التنظيمية، كما تشير فئة الموظفين الجدد(اقل من 5سنوات خبرة) الى وجود حركة تجديد نسبي في الهيكل الوظيفي مما يعزز التفاعل بين الخبرة والتجديد داخل المديرية.

الجدول رقم(10) توزيع أفراد مجتمع البحث يوضح الفئة المهنية

العبارة	التكرار	النسبة
اطار	17	**%53.1**
عون تحكم	12	**%37.5**
عون تنفيذ	3	**%9.4**
المجموع	**32**	**%100**

الشكل رقم(10): يمثل دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الفئة المهنية:



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v20

من الجدول أعلاه (10)والذي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الفئة المهنية نجد ان فئة الإطارات تمثل الأغلبية بنسبة (53.1%)، بينما فئة أعوان التحكم كانت ذو نسبة متوسطة(37.5%)، تليها فئة أعوان التنفيذ التي تمثل اقل نسبة(9.4%)، تظهر النسبة المرتفعة لفئة الإطارات مما يدل على وجود تركز وظيفي في هذا المنصب قد يرتبط بسياسات الترقية والاقدمية في الوظيفة، كما يدل على تبنى المؤسسة هيكلا تنظيميا قائما على التسيير الإداري والوظائف الإشراقية مما يعكس ثقافة تنظيمية رسمية، حيث يعبر هذا التوزيع بما يعرف بالتراتبية الوظيفية داخل المؤسسة حيث تسهم الفئات العليا

(الإطارات) في تشكيل ما يسمى بالنواة الثقافية الصلبة أي الفئة التي تنتج و توجه القيم التنظيمية داخل المديرية.

تمثل فئات أعوان التحكم حلقة وصل بين (القيادة العليا) وقاعدة الهرم الوظيفي (أعوان التنفيذ) اذ يشغلون موقع وسيط يخول لهم ممارسة مهام تتراوح بيم التنسيق، الاشراف والمتابعة اليومية لسير العمل غير ان ضعف أعوان التنفيذ يشكل خلل في الهرم الإداري وهذا ما يؤدي الى ما يسمى بالفجوة التشغيلية بالرغم من دورها الحيوي في تنفيذ السياسات والتعليمات الإدارية الا انها غالبا تكون مهمشة ثقافيا داخل التنظيم، كما تعاني هذه الفئة من محدودية الوصول الى مصادر المشاركة في صنع القرار ما قد يؤثر على مستوى انخراطها المهني والشعور بالانتماء التنظيمي

2.2 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

الجدول رقم (11): الذي يوضح البيانات المتعلقة بدورالقيادة الإدارية في تنمية الهوية المهنية لدي الموظفين.

الرقم	العبارات		درجة المو افقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة
			ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا			
01	تساهم القيادة الإدارية في تعزيز شعوري بان نجاح المنظمة مرتبط بنجاحي الفردي.	التكرار	9	13	7	3	0	2.125	0.942	10
		%	28.1	40.6	21.9	9.4	0			
02	يشجعني أسلوب القيادة الإدارية على الولاء للمنظمة و الانخراط لتحقيق أهدافها.	التكرار	7	15	7	3	0	2.187	0.896	9
		%	21.9	40.9	21.9	9.4	0			
03	يساهم أسلوب القيادة الإدارية في تحفيزي على تقديم جهد مضاعف لصالح المؤسسة	التكرار	9	13	5	4	1	2.219	1.099	8
		%	28.1	40.6	15.6	12.5	3.4			

	عنما تحتاج ذلك.								
04	يشجعني أسلوب القيادة الإدارية على العمل لساعات إضافية عندما يتطلب الامر ذلك	التكرار	9	10	9	3	1	2.281	1.084	7
		%	28.1	31.3	28.1	9.4	3.1			
05	تشجعني القيادة الإدارية على التضحية براحتي الشخصية من اجل دعم نجاح المديرية.	التكرار	4	14	9	3	2	2.531	1.047	5
		%	12.5	43.8	28.1	9.4	6.3			
06	تساعدني القيادة الإدارية على المشاركة في الأنشطة الجماعية	التكرار	1	9	13	6	3	3.031	0.999	1
		%	3.1	28.1	40.6	18.8	9.4			
07	**يشجعني أسلوب القيادة الإدارية على التواصل الفعال داخل الفريق من اجل تحقيق**	التكرار	5	15	6	4	2	2.469	1.107	6
		%	15.6	46.9	18.8	12.5	6.3			

	الأهداف المسطرة.								
08	يساهم تشجيع المدير على المشاركة في صنع القرار في تعزيز رغبتي بالبقاء بالمؤسسة	التكرار	2	14	6	7	3	2.844	1.139	2
		%	6.3	43.8	18.8	21.9	9.4			
09	تشجعني القيادة الإدارية على العمل الجماعي داخل المنظمة	التكرار	2	12	11	4	3	2.687	1.039	3
		%	6.3	37.5	34.4	12.5	9.4			
10	يؤثر نمط القيادة الإدارية المتبع بالمنظمة على رغبتي بالاستمراربها	التكرار	1	13	6	8	4	2.656	1.096	4
		%	3.1	40.6	18.8	25	12.5			
المتوسط العام و الانحراف المعياري العام للهوية التنظيمية								2.714	0.545	_

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V20.

من الجدول أعلاه رقم(11) الذي يوضح البيانات المتعلقة بدورالقيادة الإدارية في تنمية الهوية المهنية لدي الموظفين من خلال البيانات التي تم عرضها والمتعلقة بالمحور الأول الذي يدرس "دور القيادة الإدارية في تعزيز الهوية المهنية للموظفين" أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان **العبارة الأولى** والتي صيغتها "تساهم القيادة الإدارية في تعزيز شعوري بان نجاح المؤسسة مرتبط بنجاحي الفردي" وكشفت عن درجة تقييم ضعيف حيث توزعت إجابات افراد البحث بنسبة 40.6% ضعيف، في حين ضعيف جدا كانت نسبتها 28.1%، بينما درجة متوسط حظيت بنسبة21.1%، بينما اقل نسبة نجدها في درجة قوي التي حظيت بنسبة 9.4%. وسجلت العبارة متوسط حسابي قدره 2.125 الذي يقع ضمن فئة التقييم ضعيف عند

اقترانه بانحراف معياري منخفض 0.942 يدل على وجود تجانس في اراء الموظفين وتصوراتهم بخصوص العلاقة بين القيادة وارتباط النجاح الفردي بالنجاح الجماعي ويمكن تفسير هذا التجانس بأن التصور المشترك المتعلق بترابط النجاح الشخصي مع نجاح المؤسسة بنى بشكل موحد داخل المؤسسة. وعليه فان النتائج الحالية توحي بان القيادة الإدارية نجحت نسبيا في بناء تصور جماعي مشترك يعزز الارتباط في وعي الموظفين. ما يظهر وجود تجارب متباينة بين الموظفين، حيث يشعر بعضهم بان القيادة تدعم هذا الترابط بفاعلية، مما يدل على ان هناك موظفين لديهم تجربة إيجابية مع القيادة والبعض الاخر لم يشعر بان هناك ارتباط حقيقي بين نجاحه ونجاح المؤسسة وان تقدمه المهني غير مرتبط بتقدم المؤسسة ونجاحها المستمر بمعنى أن المؤسسة هنا لم تنجح في إيصال رسالة موحدة للجميع بان نجاح الموظف مرتبط بنجاح المؤسسة. فعندما يشعر الموظفين بان مصيرهم مرتبط بمصير المنظمة، فان ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء والالتزام ويدفعهم للعمل بجد لتحقيق اهداف المنظمة، مما يساهم في خلق اجماع قيمي حول أهمية العمل والمصلحة المشتركة.

في حين جاءت **العبارة الثانية** والتي صيغتها "يشجعني أسلوب القيادة الإدارية على الولاء للمؤسسة والانخراط في تحقيق اهدافي"" حيث كشفت عن درجة تقييم ضعيف وتوزعت إجابات افراد مجتمع البحث بنسبة 46.9% درجة ضعيف في حين 21.9%لكل من درجة ضعيف جدا ومتوسط في حين النسبة الأضعف كانت من نسبة قوي حيث جاءت بنسبة 9.4%، وسجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدره 2.187 الذي يقع ضمن التقييم ضعيف عند اقترانه بانحراف معياري منخفض 0.896 ويدل على وجود تجانس بين تصورات الموظفين حول أسلوب القيادة الإدارية. تشير العبارة على وجود علاقة محتملة بين أسلوب القيادة والولاء والانخراط في المديرية حيث يتضح أن أسلوب القيادة الإدارية لا يحفز بشكل كافي على الولاء لمديرية النقل او على الانخراط في تحقيق أهدافها حسب رأي الموظفين وهو ما يضعف الدور الوظيفي المفترض الذي تقوم به القيادة داخل المؤسسة الذي يرى أن كل عنصر في المؤسسة يجب أن يؤدي وظيفة تساهم في الحفاظ على التوازن والاستقرار داخل النسق التنظيمي، كما يظهر أن المؤسسة لم تصل بعد الى مستوى من التوازن الداخلي يضمن شعورا جماعيا مشتركا بالولاء والانخراط بل ما زلت تتأرجح بين تجارب إيجابية جزئيا وتجارب محايدة أو سلبية لدى فئة من الموظفين.

في حين جاءت **العبارة الثالثة** والتي صياغتها "يساهم أسلوب القيادة الإدارية في تحفيزي على تقديم جهد مضاعف لصالح المؤسسة عندما تحتاج ذلك وكشفت عن درجة تقييم ضعيف حيث توزعت إجابات أفراد البحث بنسبة 40.6% ضعيف في حين كانت ضعيف جدا نسبتها 28.1%بينما درجة متوسط حظيت بنسبة 15.6% في حين نجد درجة قوي قدرت ب 12.5% بينما أقل نسبة نجدها في قوي جدا التي حظيت

بنسبة 3.1%، وسجلت العبارة متوسط حسابي قدرة 2.219 الذي يقع ضمن فئة التقييم ضعيف عند اقترانه بانحراف معياري 1.099 يدل على وجود تجانس بين اراء الموظفين وتصوراتهم بخصوص مساهمة أسلوب القيادة الإدارية في تحفيز الموظفين على تقديم جهد مضاعف لصالح المؤسسة عندما تحتاج ذلك وتشير النتائج الى أن هناك تفاوت بين شعور الافراد بجدوى تقديم جهد مضاعف وهو ما يفسر بان مديرية النقل تعاني من تباين في توزيع الرموز والمعاني التنظيمية أي ان ثقافة الاعتراف والتحفيز ليست متجذرة بالشكل او غير معممة على جميع الافراد مما ينتج عنه شعور بعض الموظفين بعدم الانصاف أو بضعف الروابط المعنوية التي تدفعهم للعطاء كما يعبر هذا التفاوت عن وجود نوع من اللامساواة الرمزية داخل المديرية حيث يشعر بعض الموظفين بأن جهودهم مرئية ومعترف بها بينما يشعر أخرون بالتهميش أو غياب التحفيز وهو ما قد يضعف الحافز الجماعي للعمل في الظروف الاستثنائية، وبما أن المؤسسة تشغل في قطاع النقل فان تعزيز هذا النوع من التحفيز ضروري لضمان الاستجابة الفعالة لمتطلبات الخدمة العمومية حيث لا تكفي التعليمات الرسمية وحدها بل يجب أن تكون القيادة مصدرا للإقناع والثقة والانتماء المهني

في حين جاءت **العبارة الرابعة** والتي صياغتها يشجعني أسلوب القيادة الإدارية على العمل لساعات إضافية عندما يتطلب الامر ذلك وكشفت عن درجة تقييم ضعيف حيث توزعت إجابات افراد البحث بنسبة 31.3%ضعيف في حين ضعيف جدا ومتوسط حظيت بنسبة 28.1% بينما نسبة قوي جاءت درجتها 9.4% واقل نسبة كانت لقوي جدا بنسبة 3.1% وسجلت العبارة متوسط حسابي قدره 2.281 يقع ضمن فئة الضعيف عند اقترانه بانحراف معياري 1.084 يدل على وجود تجانس في أراء الموظفين وتصوراتهم بخصوص تشجيع أسلوب القيادة الإدارية على العمل لساعات عندما يتطلب الامر ذلك ويمكن تفسير ذلك أن غالبية الافراد يشعرون بأن القيادة الإدارية تحفزهم بشكل كافي للعمل خارج الأوقات الرسمية مما يؤدي الى وجود وظيفة تحفيزية تؤديها القيادة الادرية داخل النسق التنظيمي مما يدل على أن القيادة تسهم في تحقيق التوازن الوظيفي داخل المؤسسة من خلال دعم الأدوار المهنية وتعزيز الالتزام تجاه الواجبات التنظيمية، بالرغم من هذا لا تزال بعض الوحدات "الافراد" غير مستجيبة بنفس الكفاءة لهذا النمط القيادي وترى بأن القيادة الإدارية لا تحفزهم بشكل كاف على العمل لساعات إضافية مما يشير الى أن القيادة الإدارية تؤدي وظيفة بنائية جزئية لكنها غير مكتملة في مجال التحفيز في العمل الإضافي اذ تظهر بعض الوحدات استجابة وظيفية واضحة بينما تبقي وحدات أخرى في حالة حياد أو ضعف في التفاعل مما يستدعي تعزيز التكامل الوظيفي داخل النسق لتحقيق تماسك مؤسسي أعلى.

جاءت **العبارة الخامسة** والتي صيغتها" تشجعني القيادة الإدارية على التضحية براحتي الشخصية من اجل دعم نجاح المديرية"، نجد ان هذه العبارة عبرت عن درجة تقييم ضعيف أيضا، وتوزعت إجابات افراد مجتمع البحث بنسبة43.8% لدرجة ضعيف بينما نسبة 12.5% ضعيف جدا، في حين ان نسبة متوسط كانت 28.1% ودرجة قوي 9.5% ونالت درجة قوي جدا نسبة 9.3% وسجلت هذه العبارة متوسط حسابي 2.53%يقع ضمن فئة تقييم ضعيف عند اقترانه بانحراف معياري 1.047% منخفض أيضا وهذا يدل على وجود تجانس بين أفكار افراد مجتمع البحث حول تضحيتهم براحتهم الشخصية، بحيث يظهر هنا ان غالبية الافراد لا يتبنون هذه الرؤية بشكل كامل وهو ما قد يشير الى عدم الشعور بالرضاء او عدم العدالة في توزيع الأدوار والمهام داخل المديرية، فهذا قد يعكس تباينا في وجهات النظر بين الموظفين او يدل على وجود تفاوت في التجربة الذاتية مع القيادة او القائدة في حد ذاته.

قد يشير هذا الى عدم تفعيل الدور الوظيفي للقائد كما هو متوقع حيث تظهر نوع من تباين التمثلات داخل الحقل المهني فليس كل الموظفين مستعدون بان يضحو براحتهم الشخصية من اجل الاخلاص للمديرية، فنجد من خلال ما سبق انه ضعف نسبي نوعا ما في درجات القبول بين قابل ورافض أي هناك نوع من التوتر بين القيادة والموظفين وهذا قد ينتج شعورا بالاغتراب المهني لدى الموظف، فالموظف هنا إذا شعر بان القيادة تطلب منه التضحية دون تنظيم فترات استراحة هنا يبدأ النسق في انتاج علاقات نفعية بدلا من تضامنية.

جاءت **العبارة السادسة** والتي صيغتها "تشجعني القيادة الإدارية على المشاركة في الأنشطة الجماعية" وكشفت عن درجة تقييم متوسط حيث توزعت إجابات افراد البحث بنسبة 40.6% لدرجة متوسط في حين ضعيف جدا جاءت بنسبة 28.1% بينما درجت قوي حظيت بنسبة 18.8% في حين حظيت قوي جدا بدرجة 9.4% وتليها أقل نسبة ضعيف جدا 3.1% وسجلت العبارة متوسط حسابي قدره 3.031 الذي يقع ضمن فئة التقييم متوسط عند اقترانه بانحراف معياري منخفض 0.999 مما يدل على وجود تجانس في بين أفكار افراد مجتمع البحث حول تشجيع القيادة الإدارية على المشاركة في الأنشطة الجماعية بحيث يظهر أن غالبية الافراد يرون بان القيادة لا تمارس تشجيعا قويا أو فعالا بما يكفي وانها تؤدي وظيفة التشجيع بشكل محدود وغير منتظم مما يؤدي الى ضعف في مستوى التكامل الوظيفي بين الافراد ويقلل من فعالية الأنشطة الجماعية كمصدر لتعزيز الانتماء والتضامن داخل المؤسسة، مما يشير الى ان القيادة لم تحول المشاركة الجماعية الى نمط وظيفي منتظم ومقبول ضمن الثقافة التنظيمية فبدلا من أن تكون الأنشطة الجماعية أداة لتوليد التماسك البنيوي فهي لا تزال ثانوية أو هامشية في ادراك عدد كبير من الموظفين مما يضعف من مستوى التفاعل البنيوي داخل النسق وعليه نجد ان القيادة تؤدي

وظيفة تحفيزية غير مكتملة فيما يتعلق بالمشـاركة الجماعية حيث لم تتمكن من إعادة انتاج قيم ومعايير جماعية فاعلة تسهم في استقرار النسق الاجتماعي داخل المديرية.

جاءت **العبارة السـابعة** والتي صـيغتها "يشـجعني أسـلوب القيادة الإدارية على التواصـل الفعال داخل الفريق من اجل تحقيق الأهداف المسـطرة، عبرن عن درجة تقييم ضـعيف حيث عبر افراد البحث عن نسبة ضعيف 46.9% ضعيف جدا 15.6%، في حين ان نسبة درجة متوسط بلغة 18.8% اما نسبة درجة قوي 12.5% في حين بلغت نسبة قوي جدا 6.3%التي نسبتها قليلة الظهور، سجلت هذه العبارة متوسط حسابي 2.469% التي تقع ضمن فئة ضعيف أيضا عند اقترانها بانحراف معياري قدره 1.107% هذا يؤكد وجود تجانس بين اراء افراد البحث حول التواصـل الفعال داخل الفريق من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، نجد في هذه العبارة هناك من عبر على ان أسلوب القيادة يشجعهم على العمل والتواصل الفعال داخل الفريق لتحقيق الأهداف المسطرة وهناك من عبر بالرفض القاطع ومن اقر بانها نسبة متوسطة أي أحيانا ما تشجعهم القيادة، بحيث يلعب أسلوب القيادة دورا محوريا وهاما في تحفيز وتوجيه الافراد داخل الفريق، فعندما يشـعر الفرد بالتشـجيع من قبل القائد على التواصـل الواضـح والفعال والمفتوح بتبادل المعلومات والأفكار، وتنسـيق الجهد فمن المرجح ان يكون الموظف اكثر انخراطا والتزاما بأهداف الفريق فهذه الأخيرة هي الوظيفة الحقيقية لوجود الفريق في أي منظمة، فأسـلوب القيادة الإدارية الذي يوفر التشـجيع يخدم وظيفة تعزيز التواصـل الفعال بين أعضـاء الفريق وهذا التواصـل الفعال بدور يخدم وظيفة تسـهيل تحقيق الأهداف المسـطرة للمجموعة، فهنا يصـبح أسـلوب القيادة الية وظيفة تسـاهم في الحفاظ على استقرار الفريق وفعاليته من خلال تعزيز التفاعلات الإيجابية والموجهة نحو الهدف.

جاءت **العبارة الثامنة** والتي صيغتها "يساهم تشجيع المدير على المشاركة في صنع القرار في تعزيز رغبتي في البقاء في المؤسـسـة" هذه العبارة عبرت عن درجة تقييم ضـعيف في السـلم الخماسـي، وتوزعت اراء افراد البحث كالتالي 43.8 %ضـعيف بينما نالت درجة ضـعيف جدا نسـبة ضـئيلة 6.3% في حين درجة متوسـط بلغت 18.8% بينما درجة قوي بلغت 21.9% ونسـبة قوي جدا 9.4%، بمتوسـط حسـاب هذه العبارة بلغ 2.844% ضـمن تقييم متوسـط اقترن بانحراف معياري قدره 1.139% أي ان هناك تجانس بين تصـورات افراد البحث حول تشـجيع المدير على المشـاركة في صـنع القرار وهذا ما يجعل من الموظف ان يسـتمر في وظيفيته داخل المديرية دون انتقال الى عمل افضـل، لان تشـجيع المدير على المشـاركة في صـنع القرار لا يعزز فقط الديناميكية الداخلية داخل المديرية بل يؤدي الى ترسـيخ الانتماء فيها، تقوية العلاقات، وزيادة الرضا الوظيفي، فان مشاركة الموظفين في صنع القرار صحيح انها تدعم الاندماج الاجتماعي داخل المنظمة مما يخلق بيئة عمل مستقرة ويقلل من النزاعات، لكن في "الوظيف العمومي" أي في المديرية صنع القرار و

اتخاذه يكون لصـــالح الوزارة فقط او ما عبر عنه قانون(06.03) "لا اجتهاد بوجود نص قانوني " لكن تبقى في المديرية هناك ما يجعل الموظف يشـعر بان صـوته مسـموع وهذا ما يؤدي الى التقليل من نسـب دوران العمل.

العبارة التاســعة والتي جاءت صــيغتها "تشــجعني القيادة الإدارية على العمل الجماعي داخل المنظمة " وكشــفت عن درجة تقييم ضــعيف حيث توزعت إجابات أفراد البحث بنســبة 37.5% ضــعيف في حين حظيت درجة متوسـط بنسـبة 34.4% تليها درجة قوي بنسـبة 12.5% في حين درجة قوي جدا كانت نسـبتها 9.4% بينما اقل نسـبة نجدها في درجة ضـعيف جدا بنسـبة 6.3% وسـجلت العبارة متوسـط حسـابي قدره 2.687 والذي يقع ضمن فئة التقييم المتوسط عند اقترانه بانحراف معياري 1.039 منخفض وهذا ما يدل على وجود تجانس بين أفكار افراد مجتمع البحث حول تشــجيع القيادة الإدارية للعمل الجماعي داخل المنظمة بحيث يظهر أن غالبية الافراد لا تشـعر بتشـجيع قوي من القيادة في هذا الجانب وهو ما يدل على أن القيادة تفشل جزئيا في أداء هذه الوظيفة حيث لم تستطع توليد أو ترسيخ معايير تنظيمية تشجع على الانخراط الجماعي والتعاون بين الأعضـاء، هذا الضـعف في الأداء يمكن فهمه بوصـفه علامة على خلل في النظام الرمزي والمعياري داخل المديرية اذ يبدو ان الخطاب القيادي اما غير موجود او غير فعال في بث المعاني الجماعية التي تحفز على التفاعل والتعاون في ظل هذا القصور ويصبح الموظفين منفصلين وظيفيا مما يؤدي الى تراجع في مســتويات التماســك البنيوي وظهور نوع من الاندماج التنظيمي، كما أن هذا الضعف في التشجيع على العمل الجماعي قد يؤدي الى زيادة النزعة الفردية داخل المؤسسة

العبارة العاشرة والتي جاءت صياغتها يؤثر نمط القيادة الإدارية المتبع بالمؤسسة على رغبتي في الاستمرار بها وكشـفت عن درجة تقييم ضـعيف حيث توزعت إجابات افراد البحث بنسـبة 40.6% ضـعيف في حين حظيت درجة قوي بنســبة 25% تليها درجة متوســط بنســبة 18.8% في حين نجد درجة قوي جدا جاءت نسبتها 12.5% بينما أقل نسبة نجدها في درجة ضعيف جدا 3.1% وسجلت العبارة متوسط حسابي قدره 2.656 الذي يقع ضــمن فئة التقييم المتوســط عند اقترانه بانحراف معياري 0.545 مما يدل على وجود تجانس مرتفع يشــير الى ان الموظفون يتشــاطرون معنى رمزي شــبه موحد حول تأثير القيادة الإدارية في بقائهم مما يشير الى ان القيادة تؤدي دورا ملموسا في دمج الموظفين داخل المديرية مما يعزز رغبة الموظفين في الاستمرار بها، لكن هذا التأثير ليس شـاملا فهناك نسـبة ضـئيلة لا تزال ترى ان القيادة لا تؤثر بشـكل واضح على قرار البقاء.

3.2 عرض وتحليل بيانات المحور الثالث.

الجدول رقم (12): الذي يوضح البيانات المتعلقة بدور القيادة الإدارية في تعزيز القيم التنظيمية لدي الموظفين.

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة
			ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا			
01	تشجعني القيادة الإدارية على انجاز مهامي في الوقت المحدد.	التكرار	0	3	7	17	5	3.750	0.842	4
		%	0	9.4	21.9	53.1	15.6			
02	تلتزم القيادة الإدارية نفسها بالقوانين الداخلية للمنظمة مما يعزز من التزامي داخل المنظمة.	التكرار	2	3	11	13	3	3.375	1.080	6
		%	6.3	9.4	34.4	40.6	9.4			
03	تحرص القيادة الادرية على التعامل معي بأسلوب محترم ولبق	التكرار	1	1	12	17	1	3.500	0.762	5
		%	3.1	3.1	37.5	53.1	3.1			
04	تشجعني القيادة الإدارية على احترام بعضنا البعض داخل بيئة العمل.	التكرار	0	1	7	19	5	3.875	0.707	3
		%	0	3.1	21.9	59.4	15.6			
05	تعمل القيادة الإدارية على ترسيخ ثقافة احترام الاختلاف	التكرار	1	10	7	14	0	3.062	0.948	7
		%	3.1	31.3	21.9	43.8	0			

	لدي وتقبل الراي الاخر.								
06	تلزمني القيادة الإدارية على اتقان عملي في المديرية.	التكرار	0	1	7	18	6	3.906	0.734	2
		%	0	3.1	21.9	56.3	18.8			
07	تفرض القيادة الإدارية عقوبات عند غيابي وعدم التزامي.	التكرار	0	1	9	9	13	4.062	0.914	1
		%	0	3.1	28.1	28.1	40.6			
08	تهيئ القيادة الإدارية بيئة عمل تساعدني على الحفاظ على نظافة وسلامة مرافق المنظمة.	التكرار	2	12	7	11	0	2.844	0.987	9
		%	6.3	37.5	21.9	34.4	0			
09	تحرص القيادة الإدارية على متابعة التزامي بمواعيد الحضور والانصراف.	التكرار	0	2	6	17	7	2.312	0.965	10
			0	6.3	18.8	53.1	21.9			
10	تحرص القيادة الإدارية على رض عقاب عندما أتأخر في إتمام عملي.	التكرار	0	11	14	4	3	2.969	0.933	8
		%	0	34.4	43.8	12.5	9.3			
المتوسط العام والانحراف العام للقيم التنظيمية لدى الموظفين								3.525	0.329	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم (12) الذي يوضـح البيانات المتعلقة بدور القيادة الإدارية في تعزيز القيم التنظيمية لدي الموظفين:

جاءت **العبارة الاولى** في البعد الأول "القيم التنظيمية لدى الموظفين" والتي جاءت صياغتها "تشجعني القيادة الإدارية على انجاز مهامي في الوقت المحدد" والتي جاءت في درجة تقييم قوي، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدره 3.750% يقع في فئة قوي عند اقترانه بانحراف معياري 0.842% وهذا ما يدل على تجانس بين تصورات افراد مجتمع البحث، حيث ان نسبة قوي كانت 53.1% بينما نسبة قوي جدا كانت 15.6% في حين ان درجة متوسط كشفت عم نسبة 21.9 %، وضعيف 9.4% وهذا ما يدل على ان القيادة الإدارية تشجع الموظفين على انجاز المهام في الوقت المطلوب، فالقيادة الإدارية تلعب دورا هاما وتحفيز مباشرا على التأثير في سلوك الموظفين داخل المديرية وهذا يتمثل في الالتزام بالوقت وهو معيار في التنظيم، فهنا القيادة تقوم بوظيفتها التنفيذية والتقنية وتعددت أيضا الى وظيفة اجتماعية وهي التأثير في الموظفين لضمان الانسجام فإنجاز المهام في الأوقات المحددة يعتبر جزءا من القيم التنظيمية الرسمية، وهو ما تسعى القيادة الى ترسيخه فكل هذا يشجع على التكامل الوظيفي بين الموظفين فغياب التشجيع قد يؤدي الى خلل وظيفي فمن خلال ما سبق يعنى ان القيادة تسعى لتحقيق وظيفتها التنظيمية التي تضمن تكامل الأدوار وتحقيق الانضباط التي تؤدي الى الاستقرار العام وتوجيه الموظف للحفاظ على التوازن العام، التي تشجع على احترام الوقت فإنها بالضرورة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية جماعية قائمة على الالتزام والمسؤولية.

في حين جاءت **العبارة الثانية** التي صيغتها" تلتزم القيادة الإدارية نفسها بالقوانين الداخلية للمنظمة مما يعزز من التزامي داخل المنظمة التي عبرت عن درجة قوي 40.6% وتليها درجة متوسط 34.4%في حين جاءت درجة قوي جدا و درجة ضعيف بنسبة 9.4 ودرجة ضعيف جدا 6.3% وسجلت هذه العبارة متوسط حسابي 3.37% يضع ضمن فئة متوسط عند اقترانه بانحراف معياري 1.080% منخفض وهذا ما يدل على تجانس بين الموظفين وآرائهم أي ان التزام القيادة بالقوانين عنصر مركزيا لتحقيق التوازن الوظيفي داخل المديرية بحيث ان القائد الذي يلتزم بالقوانين يعزز الانضباط لدى الموظفين ويضمن التكامل بين الأدوار ويرسخ قيم العدالة والاحترام، فهذه العبارة تعكس التأثير المتبادل بين سلوك القيادة وسوك الموظفين داخل المديرية فعندما تلتزم القيادة بدورها فإنها تشكل قدوة تنظيمية وهذا ما يدل على تعزيز درجة من الالتزام، وهذا ما تعكسه نسب الموافقة مع ان القيادة هي في حد ذاتها ملتزمة يعزز من الالتزام بالقانون الداخلي وهذا ما يرسخ القيم والمعايير المشتركة فهذا يجعل الموظف يتصرف في ضوء نفس المبادئ وضمان الاستقرار والاستمرار.

العبارة الثالثة والتي جاءت صيغتها " تحرص القيادة الإدارية على التعامل معي بأسلوب محترم ولبق" وكشفت عن درجة تقييم قوي حيث توزعت إجابات افراد البحث بنسبة 59.4% قوي تليها درجة متوسط

بنسبة 21.9% بينما درجت قوي جدا حظيت بنسبة 15.6% تليها درجة ضعيف باقل نسبة 3.1% وسجلت العبارة متوسط حسابي قدره 3.875 الذي يقع ضمن فئة التقييم القوي عند اقترانه بانحراف معياري 0.762 ما يدل على وجود تجانس في أراء أفراد البحث حول تعامل القيادة الإدارية معهم بأسلوب محترم ولبق بحيث يظهر أن غالبية الافراد يتبنون هذه الرؤية بشكل كامل مما يعزز الاندماج الوظيفي داخل المنظمة فعندما يلاحظ الموظفون أن القيادة تحرص على معاملتهم بأسلوب محترم فانهم يتفاعلون مع المؤسسة ليس فقط كمصدر للرزق بل ككيان اجتماعي يستحق الولاء فالاحترام داخل المديرية بمثابة ألية تنظيمية تؤدي وظيفة الحفاظ على تماسك النسق المؤسسي فالقائد في هذا السياق لا يمارس سلطته فقط كمدير او موجه بل كمنتج للأنماط الثقافية السائدة داخل التنظيم حيث يعزز من خلال تعامله اللبق قيم الاحترام المتبادل والتقدير المهني، وتكرار هذا السلوك عبر الزمن يسهم في نقل هذه القيم الى باقي أفراد التنظيم لتصبح جزءا من القيم اللي باقي أفراد التنظيم لتصبح جزءا من الثقافة التنظيمية المؤسسية.

جاءت **العبارة الرابعة** التي صيغتها " تشجعني القيادة الإدارية على احترام بعضنا البعض داخل المديرية" وكشفت عن درجة تقييم قوي حيث توزعت إجابات أفراد البحث بنسبة 59.4% قوي في جاءت درجة متوسط بنسبة 21.9% يليها درجة قوي جدا بنسبة 15.6% وحظيت درجة ضعيف بأقل نسبة 3.1 %وسجلت العبارة متوسط حسابي قدره 3.875الذي يقع ضمن فئة التقييم قوي عند اقترانه بانحراف معياري 0.707 ما يدل على وجود تجانس في اراء أفراد البحث وعدم وجود تباين واسع أي أن أغلب الموظفين لديهم تصور مشترك حول فعالية القيادة في هذا الجانب مما يشير الى وجود ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المديرية وتتبناها القيادة وترسخها بين الموظفين هذا بدل على أن العلاقة داخل المؤسسة مبنية على قيم جماعية مثل الاحترام والتقدير فالقيادة هنا لا تؤدي فقط أدوار تنظيمية أو رقابية بل تلعب دورا في تشكيل الضبط الاجتماعي الداخلي أي انها تؤثر على سلوك الافراد بشكل غير مباشر من خلال ترسيخ معايير وقيم معينة هذا الضبط يعزز التماسك الاجتماعي المهني ويقلل من حالات الصراع أو التوتر بين الموظفين.

جاءت **العبارة الخامسة** والتي صيغتها "تعمل القيادة الإدارية على ترسيخ ثقافة احترام الاختلاف لدي وتقبل رأي الاخر" التي عبرت عن درجة تقييم قوي، حيث توزعت إجابات افراد مجتمع البحث كالتالي نسبة قوي 43.8% في حين جاءت 21.9 % عبرت هذه النسبة عن درجة متوسط في حين درجة ضعيف 31.3%، والنسبة الأضعف 3.1% لدرجة ضعيف جدا، سجلت هذه العبارة متوسط حسابي 3.062% يقع ضمن فئة متوسط عند اقترانه بانحراف معياري 0.948% وهذا ما يدل على تجانس أفكار وتصورات افراد

مجتمع البحث على ان القيادة تعمل لترسيخ تقبل ثقافة الاخر، في تؤدي وظيفة اجتماعية عميقة هي تشكيل الوعي الجماعي القائم على التعايش وتقبل راي الاخر فالقيادة هنا لا تفرض الاحترام بالقوة بل تنقل معانى ثقافية بين الموظفين داخل المديرية فهي تساهم نسبيا في ترسيخ ثقافة الاختلاف بشكل غير مباشر وهذا يتم تفاعلات رمزية تحدث كل يوم ، وهذه الاخيرة تنتقل من خلال السلوك اليومي فليس كل موظف قابل لهذه الثقافات المختلفة لكن متعايش معها نسبيا. فان ثقافة احترام الاختلاف لا تفرض من خلال القوانين فقط بل تبنى من خلال التفاعلات والتفسيرات الجماعية فالقيادة تعتبر المحرك الأساسي لهذه العملية لأنها تمتلك القدرة على توجيه المعاني فهذه العملية التفاعلية المستمرة هي ما يعطي للثقافة التنظيمية بعدها الديناميكي.

جاءت **العبارة السادسة** والتي صياغتها" تلزمني القيادة الإدارية على اتقان عملي في المديرية" بدرجة تقييم قوي حيث سجلت هذه العبارة إجابات افراد البحث عن متوسط حسابي3.906% الذي يقع ضمن فئة القوي في حين جاء الانحراف المعياري لهذه العبارة0.734 % منخفض مما يدل على توافق في أفكار افراد البحث، حيث تبلغ نسبة قوي 56.3 % فهي اغلبية واضحة مما يدل على ان نصف الموظفين في المديرية يشعرون بان القيادة الإدارية تمارس دورها في التشجيع حول اتقان العمل هذا ما يشير الى دور مباشر ان للقيادة دور في تعزيز جودة اتقان العمل، في حين نسبة متوسط21.9% حيث تعكس وجود شريحة ترى التأثير موجود لكنه ليس دائما او بنفس الشدة قد يكون مرتبطا باختلاف في أساليب القيادة او في درجات ادراك الموظفين نفسهم، انا نسبة ضعيف 3.1% ضعف القيادة في التشجيع في هذا الجانب نادرة جدا وهذا راجع تقريبا الى ان اتقان العمل من القوانين الداخلية للمديرية، فمن هنا يظهر الانضباط داخل المديرية حيث تمارس القيادة دورا توجيهيا للموظفين لضمان جودة واتقان العمل فهذا الاتقان لا ينظر اليه كمهارة فقط بل كقيمة مهنية تعزز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين.

في حين جاءت **العبارة السابعة** والتي صياغتها " تفرض القيادة الإدارية عقوبات عند غيابي وعدم التزامي " وكشفت عن درجة قوي جدا حيث توزعت إجابات افراد البحث 40.6% قوي جدا في حين درجة متوسط وقوي حظيت بنسبة 28.1% بينما أقل نسبة نجدها في درجة ضعيف بنسبة 3.1% وسجلت العبارة متوسط حسابي قدره 4.062 الذي يقع ضمن فئة التقييم قوي عند اقترانه بانحراف معياري 0.914 ما يدل على وجود تجانس في ارا افراد البحث بحيث تظهر أن غالبية افراد البحث يرون ان القيادة الإدارية تمارس دورا فعالا في فرض العقوبات عند الغياب وعدم الالتزام كما تعكس هذه النتائج وعيا مؤسسيا بوجود نظام داخلي واضح يضمن احترام القوانين والأنظمة المرتبطة بالانضباط المهني كما تعكس فعالية القيادة في تطبيق هذا النظام دون تهاون مما يشير الى وجود ثقافة تنظيمية قائمة على احترام اللوائح

والالتزام بالسلوك المهني المطلوب وهو ما يعزز الشعور بالعدالة داخل المؤسسة ويحد من السلوكيات السلبية الى جانب اعتماد القيادة على أساليب رقابية رسمية لتكريس الانضباط الوظيفي مع إرساء منطق الثواب والعقاب كآلية لضبط الأداء

هذه الممارسات تساهم في بناء بيئة عمل تتسم بالجدية والالتزام وتعزز من مستوى الأداء الفردي والجماعي على حد سواء مما يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة

العبارة الثامنة والتي جاءت صيغتها " تهيئ القيادة الإدارية بيئة عمل تساعدني على الحفاظ على نظافة وسلامة مرافق المؤسسة وكشفت عن درجة تقييم ضعيف حيث توزعت إجابات افراد البحث 37.5% ضعيف جدا في حين نجد درجة قوي جاءت نسبتها 34.4% تليها درجة متوسط بنسبة 21.9% واقل نسبة جاءت في درجة ضعيف جدا 6.3% وسجلت العبارة متوسط حسابي 2.844 الذي يقع ضمن فئة التقييم متوسط عند اقترانه بانحراف معياري 0.987 حيث يظهر ان غالبي افراد البحث يدركون قصورا واضحا في أداء القيادة الإدارية لدورها في تهيئة بيئة عمل تراعي نظافة وسلامة المرافق وهذا ما يشير الى غياب نسق ثقافي مؤسسي يعطي أهمية للبيئة الفيزيقية للعمل ما يدل على قصور في البعد الرمزي للقيادة الإدارية وقد يفهم ان القيادة لم تنجح في تحويل النظافة وسلامة المرافق الى قيمة جماعية معترف بها داخل التنظيم

كما يمكن فهم ضعف التفاعل في هذا الجانب ضمن ما يعرف بفقدان المسؤولية الجماعية أين لا يشعر الافراد بأنهم معنيون بصيانة المكان لان القيادة لم تبن لديهم إحساسا بالملكية المشتركة.

جاءت **العبارة التاسعة** والتي صيغتها "تحرص القيادة الإدارية على متابعة التزامي بمواعيد الحضور والانصراف" نجد ان هذه العبارة عبرت درجة قوي 53.1% وهي النسبة الأعلى والتي تشير الى ان غالبية الموظفين يرون ان القيادة الإدارية تتابع حضورهم بشكل منتظم، في حين درجة قوي جدا عبرت ب21.9% تمثل نسبة واضحة بان القيادة الإدارية تمارس رقابة شديدة وواضحة على أوقات الحضور والانصراف مما يدل على وجود سياسات متابعة على الحضور والانصراف أيضا، اما درجة متوسط قد لغت نسبة 18.8% هذه الفئة من الموظفين ترى ان المتابعة موجودة لكن غير منتظمة، وقد تشير الى تفاوت بين الإدارات او غياب اليات متابعة واضحة، بالنسبة لدرجة ضعيف 6.3% نسبة صغيرة جدا لكن لا يجب اغفالها فهي تظهر ان بعض الموظفين لا يشعرون بوجود متابعة حقيقية من القيادة، سجلت هذه العبارة متوسط حسابي 2.312% الذي يقع ضمن فئة ضعيف عند اقترانه بانحراف 0.965% أي هناك تجانس بين أفكار افراد البحث، فتعكس هذه العبارة اهتمام القيادة الإدارية بجانب مهم من الانضباط الوظيفي

وهو الالتزام بالمواعيد ويدل ارتفاع درجة قوي بان القيادة تمارس دورا رقابيا فاعلا في هذا الجانب أي ان القيادة تحرص على مواعيد الحضور والانصراف يعكس وجود ثقافة تنظيمية واعية.

اما **العبارة العاشرة** جاءت صيغتها "تحرص القيادة الإدارية على فرض عقاب عندما أتأخر في اتمام عملي" التي عبرت عن درجة تقييم متوسط في السلم الخماسي الذي كانت نسبته 43.8% هذا يدل على ان العقاب موجود بشكل جزئي او غير منتظم وليس ممارسا بشكل واضح او حازم في حين جاءت نسبة 34.4% نسبة مرتفعة وتشـير الى اكثر من ثلث المشـاركين يرون ان العقاب غير مطبق بشـكل فعال اما فئتي قوي وقوي جدا فقد بلغتا النسب الأضعف في حين بلغت الأولى 12.5% والثانية9.3% وهي نسبة ضعيفة نسبيا، تدل على ان العقاب يعتبر سياسة سائدة في المنظمة من وجهة بعض الموظفين حيث بلغ متوسط حساب هذه العبارة 2.969% يقع ضـمن فئة ضـعيف أي ان تقييم الموظفين يميل ان المديرية لا تمارس العقاب و لا تفرضـه، وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة0.933% حيث يدل هذا على تجانس بين أفكار الموظفين بين ما تفرضـه القيادة من عقوبات، فأغلبية الموظفين لا يشـعرون بوجود عقاب مباشـر عند التأخر في إتمام عملهم قد يرجع هذا الى التجارب الشخصية للموظفين مع القيادة عند التأخر فكل هذه النسب تشير ان الموظفين لم يتعرضـوا لعقاب، يمكن ان تكون القيادة تتعامل مع الموظف بلا صـرامة وهذا ما جعل معظم افراد مجتمع البحث يشعرون ان القيادة لا تفرض العقاب.

4.2 عرض وتحليل بيانات المحور الرابع.

الجدول رقم (13): الذي يوضح البيانات المتعلقة بدور القيادة الإدارية في ترسيخ أعراف تنظيمية سوية لدي الموظفين:

الرقم	العبارات		درجة المو افقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا		
01	تحفزني القيادة الإدارية على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية او فرق العمل غير رسمية التي تتجاوز	التكرار	0	12	10	9	1	2.969	0.897
		%	0	37.5	31.3	28.1	3.1		

	مهامي الرسمية.							
02	تتعامل القيادة الإدارية مع الخلافات بأسلوب مرن وبناء يعزز التفاهم بيننا.	التكرار	0	6	15	9	2	3.219	0.832
		%	0	18.8	46.9	28.1	6.3		
03	تحرص القيادة الإدارية على توزيع الفرص بالتساوي بغض النظر عن مناصبنا او مكانتنا الاجتماعية.	التكرار	1	13	10	6	2	2.843	0.987
		%	3.1	40.6	31.3	18.8	6.3		
04	تعمل القيادة الإدارية على تقديم تعويضات لنا ومكافئات عادلة بناءا على الأداء.	التكرار	0	11	17	4	0	2.781	0.659
		%	0	34.4	53.1	12.5	0		
05	تحفزني القيادة الإدارية على الالتزام بالزي	التكرار	0	14	12	6	0	2.750	0.950
		%	0	43.8	37.5	18.8	0		

	و الهندام المناسب							
06	يحثني القادة على احترام سرية المعلومات وحمايتها في بيئة وخارجها.	التكرار	0	0	1	14	17	4.500
		%	0	0	3.1	43.8	53.1	0.568
07	تظهر القيادة تعاطفا ووعيا بمشاعري واحتياجاتي.	التكرار	0	7	16	9	0	3.062
			0	21.9	50	28.1	0	0.716
المتوسط العام والانحراف العام للأعراف التنظيمية لدى الموظفين								3.160
								0.342

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج ال إحصائيSpss V 20.

من الجدول أعلاه رقم(13) : الذي يوضح البيانات المتعلقة بدور القيادة الإدارية في ترسيخ اعراف تنظيمية سوية لدى الموظفين

جاءت **العبارة الأولى** من البعد الثالث الأعراف التنظيمية و التي صياغتها " تحفزني القيادة الإدارية على المشاركة في الأنشطة الجماعية أو فرق العمل غير الرسمية التي تتجاوز %مهامهم الرسمية" وكشفت عن درجة تقييم ضعيف حيث توزعت إجابات افراد البحث 37.5 % في حين حظيت درجة قوي بنسبة 28.1%ضعيف في حين جاءت درجة متوسط بنسبة 31.3 وسجلت العبارة متوسط حسابي 2.969 الذي يقع ضمن فئة %تليها درجة قوي جدا بنسبة 3.1 التقييم المتوسط عند اقترانه بانحراف معياري 0.897 مما يدل على وجود تجانس بين اراء الموظفين حول شعورهم بان القيادة الإدارية لا تشجعهم بشكل كاف على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية او فرق العمل غير الرسمية اذ تعكس هذه النتائج غياب الدينامية الاجتماعية داخل المؤسسة وافتقارها الى ثقافة تنظيمية تثمن العلاقات الإنسانية والمبادرات غير الرسمية والتي تعد ضرورية لبناء راس المال الاجتماعي وتعزيز الانتماء المهني، فالعلاقات غير الرسمية داخل بيئة العمل مثل فرق العمل التعاونية أو الأنشطة الاجتماعية لا تؤدي فقط الى تحسين الأداء بل تخلق أيضا شعور بالهوية الجماعية و الثقة المتبادلة وإذا كانت القيادة الإدارية لا تفعل هذا النمط من العلاقات فان ذلك قد يشير الى نمط قيادي تقليدي يميل الى البيروقراطية و يركز على الجوانب

الوظيفية الصارمة على حساب الروابط الاجتماعية، إضافة الى ذلك فان غياب التشجيع على هذه المبادرات يمكن ان يفسر مناخ تنظيمي يتسم بالجمود كما نجد ان ضعف التحفيز على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية يعبر عن فجوة وسيسيولوجيا في إدارة الموارد البشرية قد تؤثر سلبا على درجة تماسك الفرق وتحد من فرص التعلم الجماعي وبناء ثقافة تنظيمية مرنة وشاملة.

العبارة الثانية التي صيغتها" تتعامل القيادة الإدارية مع الخلافات بأسلوب مرن وبناء يعزز التفاهم بيننا"

النسبة الأكبر في هذه العبارة كانت 46.9% في فئة المتوسط وهذا يعنى ان اغلب المشاركين يرون ان تعامل القيادة مع الخلافات ليس سيئا، اما بالنسبة لفئة قوي 28.1% وقوي جدا6.3% هي نسبة لابأس بها مما يدل على ان بعض الموظفين يرون ان القيادة تحاول لتتعامل مع الموظفين وخاصة في فترة الخلافات بأسلوب مرن وبناء يعزز ثقافة الاحترام لدى وتعزيز التفاهم، اما فيما يخص فئة الضعيف 18.8% وضعيف جدا 3.1% نسبة ليست كبيرة لكن لاكمن تجاهلها فهي تعبر عن فئة من الموظفين يرون ان القيادة الادارية لا تبذل في جهد كبير او تتعامل بمرونة مع الخلافات، فهذه العبارة سجلت متوسط حسابي يقع ضمن فئة ضعيف 2.843% ما يعني ان الرضا العام عن أسلوب القيادة في تعاملها مع الخلافات قد يكون ضعيف نسبيا الى جانب انحراف معياري 0.987% هو تشتت متوسط يشير الى وجود تجانس بين الآراء داخل المديرية التي يتبناها الموظفين، فهذا قد يدل ان القيادة الإدارية لا تتقن التعامل مع الخلافات بشكل جيد و بنسب كبيرة قد تكون هناك محاولات للحوار والمرونة لكن بنسبة ليست عالية نوعا ما.

العبارة الثالثة جاءت صيغتها كالتالي "تحرص القيادة الإدارية على ضمان توزيع الفرص بالتساوي بيننا بغض النضر عن مناصبنا او مكانتنا الاجتماعية" تشير هذه العبارة ان الغالبية من افراد مجتمع البحث لدي هم تصور ضعيف 40.6%اي انها ربما تعكس تصورا سلبيا عن القيادة في توزيع الفرص أي لا يوجد عدالة وتشير نسبة متوسط 31.3% في حين ضعيف جدا 3.1%، قوي 18.8% قوي جدا 6.3% سجلت هذه العبارة متوسط حسابي 2.843% يقع ضمن فئة ضعيف عند اقترانه بانحراف معياري 0.987% هذا ما يدل على وجود تجانس بين أفكار افراد مجتمع البحث، فتعكس هذه البيانات تصور واسع لدى الموظفين بان القيادة الإدارية لا تحرص بشكل كافي على توزيع الفرص بالتساوي أي هناك فجوة بين الموظفين و القيادة حول توزيع الفرص بالتساوي بغض النظر عن المكانة الاجتماعية، فالنتائج تشير الى تصورات سلبية حول توزيع الفرص لدى الغالبية من الموظفين وهذا قد يؤدي الى خلل وظيفي محتمل يمكن ان يعيق تحقيق اهداف المديرية وعيق بناء نسق فيه توترات وهذا يؤثر على بناء ثقافة تنظيمية في المديرية .

العبارة الرابعة والتي جاءت صيغتها "تعمل القيادة الإدارية على تقديم تعويضات لنا ومكافات عادلة بناءا على الأداء " الى وجود شعور عام بعدم الرضا بين الموظفين حيث عبر 34.4 % من المشاركين عن تقييمهم بضعيف جدا وهى نسبة مرتفعة تدل على وجود تصور سلبي واضح تجاه النظام التحفيز، اما الفئة الأكبر فقد قيمت الامر بمتوسط 53.1% مما يشير الى حالة من التردد أو عدم الاقتناع الكامل بعدالة النظام بينما لم تتجاوز نسبة من رأو أن التعويضات عادلة قوي سوى 12.5% في غياب تام لتقييم قوي جدا ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي البالغ 2.781 الى جانب انحراف معياري منخفض نسبيا 0.659 مما يشير الى نوع من الاجماع النسبي بين المشاركين على ضعف عدالة نظام المكافأت في المؤسسة وتشير هذه النتائج الى خلل بنيوي في ثقافة التقدير داخل المؤسسة حيث ان غياب العدالة في توزيع المكافأت و التعويضات يضعف الإحساس بالمساواة ويهز أسس التماسك الاجتماعي داخل بيئة العمل، وعندما يتكون لدى الافراد انطباع بأن الأداء الفردي لا يقابله اعتراف عادل أو مكافاة منصفة تتآكل لديهم مشاعر الالتزام و يبدا نوع من الانفصال الرمزي عن المديرية ويتحول العمل الى واجب روتيني خال من الحافز وتضع الروابط المعنوية التي تشكل جوهر الانتماء المهني مما يفتح المجال لظهور مظاهر الاغتراب و السلبية و اللامبالاة التنظيمية,

جاءت **العبارة الخامسة** تحت صياغة " تحفزنا القيادة الإدارية على الالتزام بالزي و الهندام المناسب" وكشفت عن درجة تقييم ضعيف حيث توزعت إجابات أفراد البحث 43.8% ضعيف في حين جاءت درجة متوسط بنسبة 37.5% تليها درجة قوي بنسبة 18.8% وسجلت العبارة متوسط حسابي 2.750 الذي يقع ضمن فئة التقييم المتوسط عند اقترانه بانحراف معياري 0.950 منخفض مما يدل على وجود نجانس بين أراء أفراد البحث بأن القيادة الإدارية لا تحفزهم بشكل كاف على الالتزام بالزي و الهندام المناسب مما يشير الى افتقار المديرية لثقافة تنظيمية بحيث يعتبر الزي والهندام احد الرموز التنظيمية التي تعكس هوية المديرية وقيمها، وعندما لا تقوم القيادة الإدارية بدور فاعل في تعزيز هذه الرموز فان ذلك يفهم على انه تراخ في ممارسة السلطة الرمزية أي السلطة التي تمارس عبر القيم والمعايير و السلوكيات فالمظهر المهني ليس مجرد مسألة شكلية بل هو تجل لسلوك منضبط يترجم التزام الفرد بقواعد المؤسسة ويمنحه شعورا بالانتماء الى جماعة مهنية متماسكة.

العبارة السادسة والتي صيغتها " يحث القادة الموظفين على احترام سرية المعلومات وحمايتها في بيئة العمل وخارجها" وكشفت عن درجة تقييم قوي جدا حيث توزعت إجابات افراد البحث 53.1% قوي جدا في حين درجة قوي جاءت بنسبة 43.8% تليها درجة متوسط بنسبة 3.1% وسجلت العبارة متوسط حسابي 4.500 الذي يقع ضمن فئة التقييم قوي جدا عند اقترانه بمتوسط حسابي منخفض 0.568 مما

يدل على وجود تجانس بين أراء أفراد البحث حيث يظهر أن معظم أفراد البحث يرون أن القادة في المؤسسة يحثونهم بقوة على احترام سرية المعلومات وحمايتها داخل بيئة العمل وخارجها مما يشير الى أن المؤسسة نجحت في بناء نظام معنوي مشترك يقوم على الالتزام والانضباط حيث أصبحت سرية المعلومات جزاء من القيم المشتركة بين الموظفين ارتفاع درجة الاتفاق يعكس وجود التزام نابع من قناعة شخصية، وليس فقط من التعليمات الرسمية وهو ما ينتج عن التأثير المتواصل لثقافة المديرية داخل بيئة العمل هذا يدل على أن القيادة لا تلعب فقط دورا إداريا بل لها دور كبير في زرع وتثبيت القيم والسلوكيات التي تحكم تصرفات الموظفين ويمكن اعتبار هذا الالتزام دليلا على وجود ثقة قوية في المؤسسة حيث يرى الموظفون أن احترام السرية هو تعبير عن الولاء و الانتماء المهني.

العبارة السابعة والتي صيغتها " تظهر القيادة الإدارية تعاطفا ووعيا بمشاعرنا و احتياجاتنا " وكشفت عن درجة تقييم متوسط حيث توزعت إجابات افراد البحث 50% متوسط في حين درجة قوي جاءت نسبتها 28.1% تليها درجة ضعيف جدا بنسبة 21.9% وسجلت العبارة متوسط حسابي 3.062 الذي يقع ضمن فئة التقييم متوسط عند اقترانه بمتوسط حسابي 0.716 مما يشير الى وجود تباين معتبر في التجارب الفردية مما يرجح ان التفاعل العاطفي مع القيادة ليس عاما بل يمنح لفئات دون أخرى مما يعزز فكرة قلة الاهتمام بمشاعر بعض الموظفين داخل المديرية، يمكن اعتبار هذا الوضع ناتجا عن ثقافة تنظيمية تركز على الإنجاز و المهام أكثر من الاهتمام بالأشخاص ما يؤدي الى شعور بعض الموظفين بأنهم غير مرئيين أو لا يستمع إليهم كما ان غياب التقييمات العالية قوي جدا يعكس افتقار المؤسسة لقيادات تتمتع بقدرة عالية على التعاطف والتفاعل الإيجابي مع الافراد.

03.مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

الجدول(14): الذي يوضح الفرضية الأولى:

H

	مجموع المتوسطات	الوزن النسبي	الاتجاه
الفرضية الأولى	**2.503**	**50,6%**	**ضعيف**

من خلال الجدول رقم.... الذي يوضح الفرضية الأولى التي مفادها "درجة مساهمة القيادة الإدارية في تنمية هوية مهنية لدى الموظفين بدرجة متوسطة" يظهر أن متوسط استجابات أفراد مجتمع البحث بلغ 2.503 وهو ما يعادل وزنا نسبيا 50.6 مما يشير الى ان هذه القيمة تندرج ضمن الفئة التي تصنف على انها

ضعيفة وهذا يعني أن افراد البحث يرون أن مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الهوية المهنية لدى الموظفين ضعيفة، وهو ما يعارض الفرضية المصاغة سابقا وتوصلنا الى النتائج التالية:

أن هناك ضعف في الأداء القيادي فيما يتعلق ببناء الهوية المهنية مما قد يشير الى غياب برامج او اليات واضحة تعزز شعور الموظف بالانتماء الى المؤسسة من الناحية المهنية، وتدعم تطوير صورته الذاتية كعضو فاعل في التنظيم فالقادة لا يظهرون بدرجة كافية اهتماما بتمكين الموظفين من التعبير عن ذواتهم المهنية او الاعتراف بجهودهم الفردية في سياق الأهداف الجماعية، كما تفتقر المؤسسة في ضوء هذه النتائج الى أنماط قيادية تفاعلية توفر بيئة مهنية تقوم على الثقة والاعتراف والتمكين وهي عوامل حاسمة في ترسي الهوية المهنية باعتبارها جزءا من الثقافة التنظيمية التي تؤثر على التماسك المهني والرضا الوظيفي وعليه فان النتيجة تشير الى وجود فجوة بين الممارسات القيادية الفعلية والتوقعات المهنية للموظفين، مايستدعي مراجعة السياسات الإدارية المعتمدة وتبنى نهج قيادي اكثر شمولا يولى أهمية كبرى للجانب النفسي والمهني االعنصر البشري.

الجدول رقم(15): الذي يوضح الفرضية الثانية:

H

	مجموع المتوسطات	الوزن النسبي	الاتجاه
الفرضية الثانية	3,525	70,05%	مرتفع

من خلال الجدول رقم الذي يوضح الفرضية الثانية والتي مفادها" درجة مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية للموظفين متوسطة" يظهر أن متوسط استجابات أفراد مجتمع البحث بلغ 3.525 وهو ما يعادل وزنا نسبيا قدره 70.05 مما يشير الى أن هذه القيمة تندرج ضمن الفئة التي تصنف على انها قوية وهذا يعنى ان افراد البحث يرون ان مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية قوية وهو ما يتنافى مع الفرضية المصاغة سابقا وتوصلنا الى النتائج التالية:

أن القيادة الإدارية تعمل على تعزي الالتزام بالمواعيد وإنجاز المهام في الوقت المحدد مما يرسخ قيمة احترام الوقت والانضباط المهني كما أنها تشجع على الاحترام المتبادل بين الزملاء وتدفع نحو إتقان العمل وتحسين الجودة فضلا عن تعاملها اللبق والمحترم مع الموظفين مما يخلق بيئة إيجابية تعزز مناخ الثقة و الانتماء، كما لم تغفل القيادة عن الجانب التأديبي إذ تطبق العقوبات في حال الاخلال بالواجبات بما يدل على وجود توازن بين التحفيز والصرامة وبين التواصل الإنساني والانضباط الإداري هذا التوازن

هو ما يجعل من القيادة عاملا مؤثرا في تشكيل سلوك الموظفين وغرس ثقافة تنظيمية قائمة على المسؤولية، الاحترام، الالتزام.

الجدول رقم (16): الذي يوضح الفرضية الثالثة:

H

	مجموع المتوسطات	الوزن النسبي	الاتجاه
الفرضية الثالثة	**3.160**	**%63,22**	**متوسط**

من خلال الجدول رقم.... الذي يوضح الفرضية الثالثة والتي مفادها" درجة مساهمة القيادة الإدارية في ترسيخ أعراف تنظيمية فعالة للموظفين متوسطة" حيث يظهر أن متوسط استجابات أفراد مجتمع البحث بلغ 3.160 ما يعادل وزنا نسبيا قدره 63.22% مما يشير إلى أن هذه القيمة تندرج ضمن الفئة التي تصنف على أنها متوسطة وهذا يعنى أن أفراد البحث يرون أن مساهمة القيادة الإدارية في ترسيخ أعراف تنظيمية فعالة متوسط وهذا يؤكد صحة الفرضية المصاغة وتوصلنا إلى النتائج التالية:

ان القيادة الإدارية تحفز الموظفين على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية غير رسمية، ما يعزز التفاعل الجماعي والانتماء المؤسسي. كما تبين أن أسلوبها في إدارة الخلافات يتميز بالمرونة والبناء، مما يسهم في تعزيز بيئة من التفاهم والثقة بين الزملاء، فالقيادة تمارس أدوارا متفرقة تتصل بتحفيز الموظفين على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، وإدارة الخلافات بأسلوب مرن إلى جانب تشجيع الموظفين بالالتزام بالزي المناسب مما يعكس اهتماما بالقيم التنظيمية الموحدة داخل المديرية، وتمتلك القيادة الإدارية مستوى من الذكاء العاطفي يمكنها من التعاطف مع الموظفين وفهم احتياجاتهم فهذه القدرة على التفاعل الإنساني تخلق بيئة عمل داعمة نفسيا تعزز الثقة والانتماء للمديرية و تساعد في ترسيخ قيم وظيفية قائمة على التقدير والاحترام المتبادل. مما يشير إلى أن الدور القيادي في هذا الجانب يظل متوسطا ويتطلب مزيدا من التطور لتحقيق نتائج أعمق وأكثر استدامة.

04.مناقشة النتائج العامة:

من خلال الدراسة الميدانية التي اجرية حول موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية النقل ولاية تبسة توصلنا إلى النتائج التالية:

تلعب القيادة الإدارية داخل المؤسسة دورا محوريا في تنمية الثقافة التنظيمية إذ تعد من أهم الركائز الأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وضمان سير نشاطها بعالية ويبرز هذا الدور

من خلال قدرتها على التأثير في سلوكيات الأفراد وتوجهاتهم لاسيما فيما يتعلق بطبيعة التفاعل المهني والمشاركة في صنع القرار وتعزيز الثقة بالنفس والعمل الجماعي.

كما أن المؤسسة محل الدراسة "مديرية النقل" تسود فيها ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والاحترام المتبادل، وهذا الأمر يخلق لدى العمال تماسك المؤسسة وهذا بدوره يجعله علاقة بالقوة الفاعلة والناجحة للقائد الإداري ومن خلال الاتصال الفعال يتحقق الأداء الجيد باعتبار الاتصال مهم في المؤسسة والقائد الذي يتمتع بالمرونة والذي يتعامل مع كل موظف حسب موقعه ودوره ويعطي للعامل الإحساس لتحقيق ذاته وقيمته.

إن الاحترام داخل المؤسسة المتبادل بين القيادة الإدارية والموظفين يشكل قاعدة أساسية في بناء وتدعيم التفاعلات داخل النسق المؤسسي، ويتجلى هذا الاحترام في نمط التفاعل الإيجابي الذي تتبناه القيادة تجاه الموظفين وتقدير جهودهم ومساهماتهم بشكل مستمر.

إن القيادة الإدارية تؤدي دورا أساسيا في ترسيخ القيم التنظيمية المرتبطة بالانضباط والسلوك المهني داخل المؤسسة ويتجلى ذلك من خلال حرصها على تطبيق إجراءات رقابية مثل فرض العقوبات عند الغياب غير المبرر ومتابعة دقيقة لمواعيد الحضور والانصراف بما يضمن احترام النظام الداخلي، كما تعمل القيادة على تعزيز الوعي أخلاقيات العمل من خلال تشجيع الموظفين على احترام سرية المعلومات داخل المؤسسة وخارجها هذا ما يساهم في تطوير ثقافة التزام والمسؤولية المهنية في بيئة العمل.

05.مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة عبد المنعم كمال الصادق محمد النور، بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين" حيث توصلت إلى جملة من النتائج أبرزها:

-إ ن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط للعمل وتسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.

-إن القيادة الإدارية الناجحة تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرار.

-لدى البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعالياتها في المطالبة بحقوق العاملين.

كما تشابهت أيضا مع دراسة سماح عمر الربح جلال الدين أحمد الموسومة "دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي" في نتيجة:

-إن القيادة الإدارية الناجحة تعامل المرؤوسين بدون تحفيز وتشاركهم في اتخاذ القرار.

-أن القائد الإداري يتفاعل مع فرق العمل المختلفة.

كما تشابهت أيضا مع دراسة حنين فاطمة الموسومة "بدور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل" في نتيجة:

-القيم الموجودة في المنظمة لها تأثير على توافق العامل مع زملاءه ورئيسه

خلاصة الفصل:

هدف هذا الفصل إلى تقديم نتائج الدراسة الميدانية التي تناولت دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين من خلال تحليل البيانات الإحصائية المتخرجة من استبيان الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة وفي ضوء النتائج العامة للدراسة وبعدها في ضوء الدراسات السابقة التي تقاربت نتائجها مع الدراسة الحالية وتوصلنا إلى صدق فرضيتين من الفرضيات المصاغة سابقا.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر القيادة الإدارية من الركائز الجوهرية التي تستند اليها المؤسسات في تحقيق التوازن الداخلي وتعزيز الفعالية التنظيمية فهي لا تمثل مجرد وظيفة إشرافيه تعنى بتوزيع المهام ومراقبة الأداء بل تعد قوة موجهة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوك الموظفين ومستوى اندماجهم في المديرية، ان القايد الإداري الفعال لا يمارس سلطته من منطلق المركزية والتحكم بل من خلال بناء علاقات عمل إنسانية تقوم على الثقة التحفيز والتفاعل المتبادل ومن هذا المنظور تلعب القيادة دورا محوريا في تشكيل الثقافة التنظيمية كونها تؤثر في طريقة فهم الموظفين لأدوارهم وفي كيفية تبنيهم لقيم المديرية و توجهاتها وفي خلق بيئة عمل تتسم بالوضوح والاستقرار والانتماء.

فالثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات بل هي نسيج من المعاني والمعايير التي تكتسب عبر الزمن وتنتقل من خلال التفاعل اليومي داخل المديرية ويعد القائد الإداري أحد أهم الوسائط في عملية تشكيل هذه الثقافة وصياغة مضامينها من خلال سلوكه وقرارته وتواصله مع الموظفين يجسد القائد النموذج الذي يحتذى به.

وقد سعت هذه الدراسة الى معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين من خلال دراسة أبعاد أساسية تمثلت في الهوية المهنية القيم التنظيمية الأعراف التنظيمية واظهرت النتائج أن القيادة تسهم بدرجة متوسطة في تعزيز الهوية المهنية للموظفين ما يعكس الحاجة الى اعتماد أساليب قيادية أكثر تشاركية وتحفيزية للتعزيز شعور الانتماء والاستقرار المهني وفي المقابل بينت النتائج وجود مساهمة قوية للقيادة الإدارية في ترسيخ القيم التنظيمية من خلال الحرص على احترام الأنظمة الداخلية وضبط السلوك المهني والتشجيع على الالتزام الأخلاقي و الانضباط وهو ما ساعد في تكوين بيئة عمل أكثر توازنا وفاعلية وأظهرت النتائج أيضا وجود مساهمة متوسطة للقيادة الإدارية في ترسيخ أعراف تنظيمية من خلال سعى القادة على تشجيع الموظفين على احترام المواعيد وحماية سرية المعلومات واحترام الزملاء وتطبيق العقوبات في حال الغياب وعدم الالتزام غير أن هذا التفاعل يبقي في اطار رسمي.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن فعالية القيادة الإدارية لا تقاس فقط بمدى تنفيذها للمهام الإدارية بل أيضا بقدرتها على ترسيخ قيم تنظيمية إيجابية وتحفيز الموظفين نحو الالتزام والمشاركة والانتماء ومن هنا تبرز الحاجة الى مواصلة البحث في أساليب القيادة الأكثر تأثيرا في تكوين ثقافة تنظيمية متينة تتكيف مع التحولات التنظيمية والاجتماعية التي تشدها بيئة العمل المعاصرة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادروالمراجع

القواميس

1. ابن منظور: لسان العرب، المجلد 16، دار صادق، بيروت، 2001.
2. معجم الوسيط ar.wikisource.org/wiki/.com

الكتب

3. ألويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعة والقيادة، ج3، دار المعارف، القاهرة.
4. الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006.
5. الصيرفي محمد، القائدة الإدارية والابداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
6. الزواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وتحفيز العمال، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
7. الحريري رافد، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. العلاق بشير، القيادة الإدارية دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2016.
9. الرحاحلة سالم عبد الرزاق، عزام زكريا أحمد، السلوك التنظيمي في المنظمات دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009.
10. حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة.
11. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012.
12. خلف السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2009.
13. دريدي زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
14. داهش احسان جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
15. سرحان محمد علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، صنعاء اليمن، 2015.
16. طلال عوض السواط وأخرون، الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة، دار الحافظ، جدة، 2007.
17. عبد المهدي ماجد مساعد، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
18. عبد المهدي ماجد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
19. عبيدات زهاء الدين، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، دار البياف، عمان، 2001.
20. عطية مارسال صابرين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014.

21. نواف كنعان

22. هاشم عادل عبد الرؤوف، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

المجلات العلمية.

23. بلحو خديجة، علي شريف الحورية، دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز، فرع معسكر، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد02.

24. ابرايعم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مجلد 04، العدد02، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، جوان 2019.

25. الشيخي أحمد سعد، وائل محمد جبريل، أثر الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية، مجلة ألسنة للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد02، غرداية، 2021.

26. تنيو فاطمة الزهراء، الملاحظة تقنية كثيرة الورود ونادرة التوظيف، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد13، العدد01، جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة3، الجزائر.

27. جبالة أحمد، الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، مجلة الاحياء، المجلد20، العدد24، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، ماي 2024.

28. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد09، جامعة خميس مليانة، 2013.

29. سليماني مسعودة، عينة البحوث الميدانية دراسة في الاحجام والانواع، مجلة المعارف، المجلد17، العدد 01، جوان 2022، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر.

30. مسفر عبد الله الوقداني، القيادة والبيروقراطية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 20، جوان2018.

31. مايدي زينب، يوسف نصر، الهوية المهنية الانتقال من الهويات الفردية الى الهويات الجماعية، الباحث الاجتماعي، المجلد13، العدد01، قسنطينة، 2017.

32. معمري حمزة،ربيحة ربغي، مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية، مجلة ألسنة البحوث للدراسات، المجلد12، العدد02،غرداية، 2021.

33. ياحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والابعاد، مجلة أفاق العلوم، العدد06، جامعة الجلفة، 2017.

34. نبار ربيحة، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد07، الوادي.

أطروحات الدكتوراه والماجستير.

35. الدبراوي حسن أيمن، أحمد فاروق أب وغبن، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، ألمانيا، 2001.

36. الريح سماح عمر، جلال الدين أحمد، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية فرع شدي السودان، دراسة تكميلية لنيل شهادة ماجستير كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، 2017.

37. بوحنيك هدى، أثر الثقافة التنظيمية على المورد البشري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري، 2016_2017.

38. حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاشغال العمومية والترقية العقارية أدرار، كلية العلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2013_2014، منشورة.

39. دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن ناصر بسكرة، أطروحة دكتوراه، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017_2018.

40. عبد العزيز الزواتيني، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم اجتماع، 2014_2015.

41. روابحية عيسى، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة فزتيال عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير.

42. عكاشة أسعد أحمد محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، 2008.

43. يونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، المديرية العامة، 2016_2017.

المواقع الالكترونية.

44. http://wwwmemappas.com

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي- تبسة
Larbi Tebessi University, Tebessa

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): أسماء لعموري الرتبة: أستاذ التعليم العالي

المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

بعنـــــوان السنة الجامعية: 2025/2024

من إعداد: الطالب(ة)1: شماني وحنين رقم التسجيل: 31020070

الطالب(ة)2: قتعا حسناني رقم التسجيل: 31018187

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال هذا الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناء عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم لعرضها للمناقشة.

تبسة في: 19 جانفي 2025

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

أ.د. لعموري أسماء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح شـــرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): ..... ريحان عبد الرزاق .....

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 110103690010/2006 .....

الصادرة بتاريخ: 06/03/2021 عن دائرة/بلدية: الكويتة .....

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل .....

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية .....

استجابة التكيف لدى الموظفين .....

إشراف الأستاذ(ة): الدكتورة أسماء .....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالنقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 2025/06/19

إمضاء المعني بالأمـــر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): أماني بوحنيك

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 110016370000122007

الصادرة بتاريخ: 23-10-2022 عن دائرة/بلدية: المربع

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: دور الاتجاهات الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين

إشراف الأستاذ(ة): بوعزيز أسماء

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 2025 ماي 19

إمضاء المعني بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: ...../2025

إلى السيد (ة): مدير مؤسسة الشلال بوطيبة
تبسة

إذن بالدخـــول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1 : بوحميكة اكرام ..... التخصص :علم اجتماع تنظيم عمل

الطالب2 : عشاي يوسف ..... التخصص :علم اجتماع تنظيم عمل

موضوع البحث :

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المنظمة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: 11 فيفري 2025

الأستاذ المشرف
لحمورى آسيا

رئيس القسم

المؤسسة المستقبلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي– تبسة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

إستمارة بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين

تحت اشراف الأستاذة:

د. لعموري أسماء

اعداد الطالبتين:

- أماني بوحنيك
- نهاد عثماني

تحية طيبة وبعد :

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المتعلقة بدراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين دراسة ميدانية بمديرية النقل بولاية -تبسة-

والتي تندرج في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل لذا نرجو من سيادتكم التعاون و التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل صدق و موضوعية كما نعلمكم أن اجاباتكم ستبقى سرية ولن تستعمل الا لأغراض البحث العلمي

وفي الاخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام والشكر

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

2-الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ من 30سنة الى40 سنة ☐ من 40سنة الى 50سنة ☐

اكبر من 50سنة ☐

3-المستوى التعليمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

4-الأقدمية في الوظيفة : اقل من 5سنوات ☐ من 5سنوات الى 10 ☐ من 10سنوات الى 15 ☐

20 سنة فأكثر ☐

الفئة المهنية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

العبارة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
المحور الثاني: دور القيادة الإدارية في تعزيز الهوية المهنية لدى الموظفين.					
1-تساهم القيادة الإدارية في تعزيز شعوري بان نجاح المنظمة مرتبط بنجاحي الفردي.					
2-يشجعني أسلوب القيادة الإدارية على الولاء للمنظمة ولانخراط لتحقيق أهدافها					

3-يساهم أسلوب القيادة الإدارية في تحفيزي على تقديم جهد مضاعف لصالح المؤسسة عندما تحتاج ذلك.					
4-يشجعني أسلوب القيادة الإدارية على العمل لساعات إضافية عندما يتطلب الامر ذلك.					
5-تشجعني القيادة الإدارية على التضحية براحتهم الشخصية من اجل دعم نجاح المديرية.					
6-تساعدني القيادة الإدارية على المشاركة في الأنشطة الجماعية					
7-يشجعني أسلوب القيادة الإدارية على التواصل الفعال داخل الفريق من اجل تحقيق الأهداف المسطرة					
8-يساهم تشجيع المدير على المشاركة في صنع القرار في تعزيز رغبتي في البقاء بالمنظمة					
9-**تشجعني القيادة الإدارية على العمل الجماعي داخل المنظمة**					
10-يؤثر نمط القيادة الإدارية المتبع بالمنظمة على رغبتي في الاستمرار بها.					
المحور الثالث: دور القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية لدى الموظفين.					
1-تشجعني القيادة الإدارية على انجاز مهامي في الوقت المحدد					
2-**تلتزم القيادة الإدارية نفسها بالقوانين الداخلية للمنظمة مما يعزز من التزامي داخل المنظمة**.					
3-تحرص القيادة الإدارية على التعامل معي بأسلوب محترم ولبق					

4-تشجعني القيادة الإدارية على احترام بعضنا البعض داخل بيئة العمل					
5-تعمل القيادة الإدارية على ترسيخ ثقافة احترام الاختلاف لدي وتقبل الرأي الاخر					
6-تلزمني القيادة الإدارية على اتقان عملي في المديرية					
7-تفرض القيادة الإدارية عقوبات عند غيابي وعدم التزامي					
8-تهيئ القيادة الإدارية بيئة عمل تساعدني على الحفاظ على نظافة وسلامة مرافق المنظمة					
9-تحرص القيادة الإدارية على متابعة التزامي بمواعيد الحضور والانصراف					
10-تحرص القيادة الإدارية على فرض عقاب عندما اتأخر في إتمام عملي					
المحور الرابع: دور القيادة الإدارية في ترسيخ أعراف تنظيمية فعالة					
1-تحفزني القيادة الإدارية على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية او فرق العمل غير رسمية التي تتجاوز مهامهمي الرسمية					
2-تتعامل القيادة الإدارية مع الخلافات بأسلوب مرن وبناء يعزز التفاهم بيننا					
3-تحرص القيادة الإدارية على ضمان توزيع الفرص بالتساوي بيننا بغض النظر عن مناصبنا او مكانتنا الاجتماعية					

4-تعمل القيادة الإدارية على تقديم تعويضات لنا ومكافءات عادلة بناءا على الاداء					
5- تحفزني القيادة الإدارية على الالتزام بالزي و الهندام المناسب					
6- يحثني القادة على احترام سرية المعلومات و حمايتها في بيئة العمل و خارجها					
7-تظهر القيادة الإدارية تعاطفنا ووعيا بمشاعري واحتياجاتي					

دليل المقابلة: دورالقيادة الإدارية في تنمية الثقافة لتنظيمية لدى الموظفين.

للطالبتين:

أماني بوحنيك.

نهاد عثماني.

<u>البيانات السوسيو ديموغرافية:</u>

س1: الجنس: .....

س2: العمر: .....

س3: المستوى التعليمي: .....

س4: الاقدمية في الوظيفة: .....

س5: كيف تساهم كقائد في تعزيز شعور الموظفين بالإنتماء للمديرية؟

ج: .....

س6: كيف تسعى من خلال دورك القيادي في ترسيخ شعور الموظف بأن نجاحه الفردي مرتبط بنجاح المديرية ككل؟

ج.....

س7: ماهي الأليات والأساليب التي تعتمدها لدفع المواطنين أهداف المديرية؟

ج.....

س8: في حالة ظروف العمل التي تتطلب التزاما إضافيا، كيف تعمل على تشجيع الموظفين على العمل لساعات إضافية بشكل طوعي وفعال؟

ج.....

س9: هل ترون ان التضحية بالراحة الشخصية من طرف الموظف امرو اقعي في بيئة عملكم؟

ج.....

س10: كيف تساهم في تنمية روح الفريق؟

ج.....

س11: في حالة وجود صراع او سوء تفاهم بين الموظفين، كيف تتعامل مع الوضع من اجل الحفاظ على الانسجام داخل المديرية؟

ج.....

س12: هل هناك سياسات او مبادرات تتبناها الإدارة للحفاظ على استمرارية الموظف وتقليل معدل دوران العمل؟

ج.....

س13: كيف تعمل كقائد او مدير على تحفيز الموظفين لإنجاز المهام في الأجال المحددة؟

ج.....

س14: الى أي مدى تحرص على الالتزام الشخصي بالقو انين الداخلية للمديرية لتكونوا نموذجا به من طرف الموظفين؟

ج.....

س15: كيف تتعاملون مع حالات الغياب أو عدم الالتزام من طرف الموظفين؟ وهل هناك إجراءات عقابية أو تحفيزية لتحقيق الانضباط؟

ج.....

س16: ما مدى اهتمامكم بتوفير بيئة عمل نظيفة؟

ج.....

س17: كيف تتم متابعة مدى التزام الموظفين بمو اقيت الحضوروالانصراف؟

ج.....

س18: ماهي التدابير التي تطبقونها لضمان احترام سرية المعلومات وحمايتها داخل المديرية وخارجها؟

ج.....

Frequencies

Statistics

		الجنس	العمرية_الفئة	التعليمي_المستوى	المهنية_الفئة
N	Valid	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	59.4	59.4	59.4
	انثى	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

```
GET
FILE='C:\Users\pc_2\Documents\القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=العمرية_الفئة
/ORDER=ANALYSIS.
```

العمرية_الفئة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة30 من اقل	2	6.3	6.3	6.3
	40 الى سنة30من	17	53.1	53.1	59.4
	سنة50 الى سنة 40 من	8	25.0	25.0	84.4
	سنة50 من اكبر	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=التعليمي_المستوى
/ORDER=ANALYSIS.
```

التعليمي_المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	5	15.6	15.6	15.6
	ليسانس	8	25.0	25.0	40.6
	ماستر	16	50.0	50.0	90.6
	دكتوراه	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الوظيفة_في_الاقدمية=FREQUENCIES VARIABLES

/ORDER=ANALYSIS.

الوظيفة_في_الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات5 من اقل	7	21.9	21.9	21.9
	10 الى سنوات 5من	9	28.1	28.1	50.0
	سنة15 الى سنوات10من	8	25.0	25.0	75.0
	سنة20 من اكثر	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Frequencies

المهنية_الفئة=FREQUENCIES VARIABLES

/ORDER=ANALYSIS.

المهنية_الفئة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	17	53.1	53.1	53.1
	تحكم عون	12	37.5	37.5	90.6

تنفيذ عون	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

a1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جدا ضعيف	9	28.1	28.1	28.1
	ضعيف	13	40.6	40.6	68.8
	متوسط	7	21.9	21.9	90.6
	قوي	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

a2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

	جدا ضعيف	7	21.9	21.9	21.9
	ضعيف	15	46.9	46.9	68.8
Valid	متوسط	7	21.9	21.9	90.6
	قوي	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

a3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	جدا ضعيف	9	28.1	28.1	28.1
	ضعيف	13	40.6	40.6	68.8
	متوسط	5	15.6	15.6	84.4
Valid	قوي	4	12.5	12.5	96.9
	جدا قوي	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

a4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	جدا ضعيف	9	28.1	28.1	28.1
	ضعيف	10	31.3	31.3	59.4
	متوسط	9	28.1	28.1	87.5
Valid	قوي	3	9.4	9.4	96.9
	جدا قوي	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

a5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	جدا ضعيف	4	12.5	12.5	12.5
Valid	ضعيف	14	43.8	43.8	56.3
	متوسط	9	28.1	28.1	84.4

	قوي	3	9.4	9.4	93.8
	جدا قوي	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

a6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جدا ضعيف	1	3.1	3.1	3.1
	ضعيف	9	28.1	28.1	31.3
	متوسط	13	40.6	40.6	71.9
	قوي	6	18.8	18.8	90.6
	جدا قوي	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

a7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف جدا	5	15.6	15.6	15.6
	ضعيف	15	46.9	46.9	62.5
	متوسط	6	18.8	18.8	81.3
	قوي	4	12.5	12.5	93.8

	جدا قوي	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

a8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جدا ضعيف	2	6.3	6.3	6.3
	ضعيف	14	43.8	43.8	50.0
	متوسط	6	18.8	18.8	68.8
	قوي	7	21.9	21.9	90.6
	جدا قوي	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

a9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جدا ضعيف	3	9.4	9.4	9.4
	ضعيف	12	37.5	37.5	46.9
	متوسط	11	34.4	34.4	81.3
	قوي	4	12.5	12.5	93.8
	جدا قوي	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

a10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	جدا ضعيف	4	12.5	12.5	12.5
	ضعيف	13	40.6	40.6	53.1
	متوسط	6	18.8	18.8	71.9
	قوي	8	25.0	25.0	96.9
	جدا قوي	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هوية	32	1.60	4.30	2.5031	.68273
Valid N (listwise)	32				

DESCRIPTIVES VARIABLES=هوية

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هوية	32	1.60	4.30	2.5031	.68273
Valid N (listwise)	32				

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
a1	32	2.1250	.94186
a2	32	2.1875	.89578
a3	32	2.2187	1.09939

a4	32	2.2812	1.08462
a5	32	2.5313	1.04679
a6	32	3.0312	.99950
a7	32	2.4688	1.10671
a8	32	2.8437	1.13903
a9	32	2.6875	1.02980
a10	32	2.6563	1.09572
Valid N (listwise)	32		

```
GET
FILE='C:\Users\pc_2\Documents\ميمو اري.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10
/ORDER=ANALYSIS.
```

Statistics

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

b1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	3	9.4	9.4	9.4
	متوسط	7	21.9	21.9	31.3
	قوي	17	53.1	53.1	84.4
	جدا قوي	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

b2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جدا ضعيف	2	6.3	6.3	6.3
	ضعيف	3	9.4	9.4	15.6
	متوسط	11	34.4	34.4	50.0

	قوي	13	40.6	40.6	90.6
	جدا قوي	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

b3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جدا ضعيف	1	3.1	3.1	3.1
	ضعيف	1	3.1	3.1	6.3
	متوسط	12	37.5	37.5	43.8
	قوي	17	53.1	53.1	96.9
	جدا قوي	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

b4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	1	3.1	3.1	3.1
	متوسط	7	21.9	21.9	25.0
	قوي	19	59.4	59.4	84.4
	جدا قوي	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

b5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جدا ضعيف	1	3.1	3.1	3.1
	ضعيف	10	31.3	31.3	34.4
	متوسط	7	21.9	21.9	56.3
	قوي	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

b6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	1	3.1	3.1	3.1

	متوسط	7	21.9	21.9	25.0
	قوي	18	56.3	56.3	81.3
	جدا قوي	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

b7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	ضعيف	1	3.1	3.1	3.1
	متوسط	9	28.1	28.1	31.3
Valid	قوي	9	28.1	28.1	59.4
	جدا قوي	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

b8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	جدا ضعيف	2	6.3	6.3	6.3
	ضعيف	12	37.5	37.5	43.8
Valid	متوسط	7	21.9	21.9	65.6
	قوي	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

b9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	ضعيف	2	6.3	6.3	6.3
	متوسط	6	18.8	18.8	25.0
Valid	قوي	17	53.1	53.1	78.1
	جدا قوي	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

b10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	11	34.4	34.4	34.4

متوسط	14	43.8	43.8	78.1
قوي	4	12.5	12.5	90.6
جدا قوي	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
b1	32	3.7500	.84242
b2	32	3.3750	1.00803
b3	32	3.5000	.76200
b4	32	3.8750	.70711
b5	32	3.0625	.94826
b6	32	3.9062	.73438
b7	32	4.0625	.91361
b8	32	2.8437	.98732
b9	32	3.9062	.81752
b10	32	2.9688	.93272
Valid N (listwise)	32		

```
COMPUTE القيم=(b1 + b2 + b3 + b4 + b5 + b6 + b7 + b8 + b9 + b10) / 10.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=القيم
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
القيم	32	3.5250	.32922
Valid N (listwise)	32		

```
COMPUTE الاعراف=( c1 + c2 + c3 + c4 + c5 + c6 + c7) / 7.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=الاعراف
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الاعراف	32	3.1607	.34184
Valid N (listwise)	32		

Frequencies

Statistics

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

c1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	12	37.5	37.5	37.5
	متوسط	10	31.3	31.3	68.8
	قوي	9	28.1	28.1	96.9
	جدا قوي	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

c2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

	ضعيف	6	18.8	18.8	18.8
	متوسط	15	46.9	46.9	65.6
Valid	قوي	9	28.1	28.1	93.8
	جدا قوي	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

c3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	جدا ضعيف	1	3.1	3.1	3.1
	ضعيف	13	40.6	40.6	43.8
	متوسط	10	31.3	31.3	75.0
Valid	قوي	6	18.8	18.8	93.8
	جدا قوي	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

c4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	ضعيف	11	34.4	34.4	34.4
	متوسط	17	53.1	53.1	87.5
Valid	قوي	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

c5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	ضعيف	14	43.8	43.8	43.8
	متوسط	12	37.5	37.5	81.3
Valid	قوي	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

c6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	متوسط	1	3.1	3.1	3.1
	قوي	14	43.8	43.8	46.9
	جدا قوي	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

c7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	7	21.9	21.9	21.9
	متوسط	16	50.0	50.0	71.9
	قوي	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
c1	32	2.9688	.89747
c2	32	3.2188	.83219
c3	32	2.8438	.98732
c4	32	2.7813	.65915
c5	32	2.7500	.76200
c6	32	4.5000	.56796
c7	32	3.0625	.71561
Valid N (listwise)	32		

```
GET
  FILE='C:\Users\pc_2\Documents\ميموار ي.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE A=MEAN(a1,a2,a3,a4,a5,a6,a7,a8,a9,a10).
VARIABLE LABELS  A 'الأولى الفرضية'.
EXECUTE.
COMPUTE B=MEAN(b1,b2,b3,b4,b5,b6,b7,b8,b9,b10).
VARIABLE LABELS  B 'الثانية الفرضية'.
EXECUTE.
COMPUTE C=MEAN(c1,c2,c3,c4,c5,c6,c7).
VARIABLE LABELS  C 'الثالثة الفرضية'.
EXECUTE.
DATASET ACTIVATE DataSet1.
SAVE OUTFILE='C:\Users\pc_2\Documents\ميموار ي.sav'
```

```
/COMPRESSED.
DESCRIPTIVES VARIABLES=A B C
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

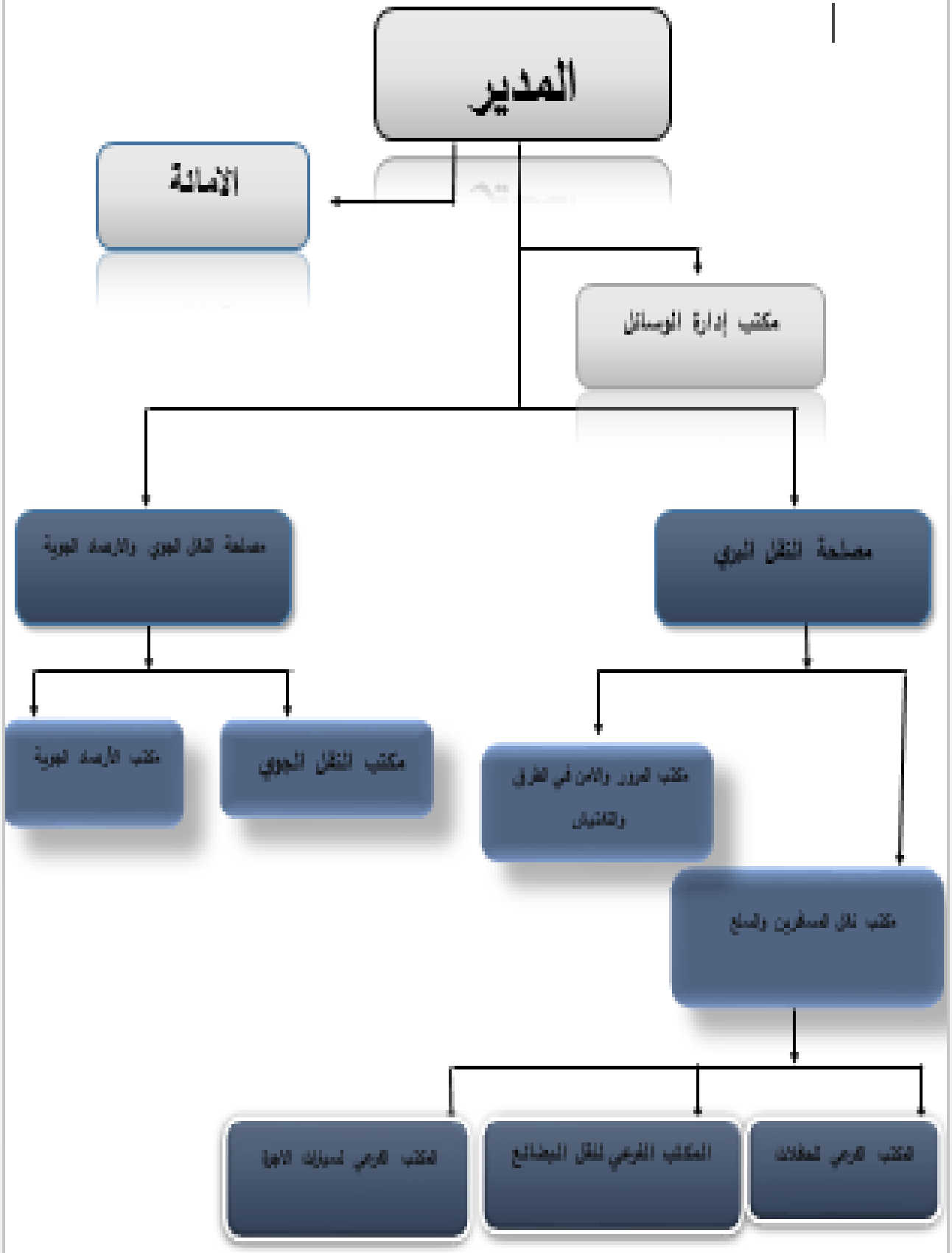
Descriptives

[DataSet1] C:\Users\pc_2\Documents\ميمو اري.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأولى الفرضية	32	2.5031	.68273
الثانية الفرضية	32	3.5250	.32922
الثالثة الفرضية	32	3.1607	.34184
Valid N (listwise)	32		

الهيكل التنظيمي لمديرية النقل ولاية-تبسة-



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية النقل بولاية –تبسة- وقد تطرقت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الأساسي التالي ما دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية النقل بولاية تبسة وقد تفرعت عنه أسئلة فرعية-ما درجة مساهمة القيادة الإدارية في تعزيز الهوية المهنية للموظفين في مديرية النقل ولاية تبسة؟-ما درجة مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية لدى موظفي مديرية النقل بولاية تبسة؟-ما درجة مساهمة القيادة الإدارية في ترسيخ عادات تنظيمية سوية داخل مديرة النقل بولاية تبسة؟ وبالتالي تفرعت عنه الفرضيات التالية: -تساهم القيادة الإدارية في تعزيز هوية مهنية لدى موظفين مديرية النقل بولاية تبسة بدرجة متوسطة تساهم القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية لدى موظفي مديرية النقل بولاية تبسة بدرجة متوسطة-تساهم القيادة الإدارية في ترسيخ أعراف تنظيمية سوية بدرجة متوسطة تم الاعتماد في دراستنا على أداة المقابلة والاستبيان التي تم تقسيمه إلى أربع محاور لجمع البيانات والمعلومات على أفراد مجتمع البحث والمتمثل أساسا في موظفي مديرية النقل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لتحليل الموضوع- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تلعب القيادة الإدارية داخل المؤسسة دورا محوريا في تنمية الثقافة التنظيمية إذ تعد من أهم الركائز الأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة: -المؤسسة محل الدراسة "مديرية النقل ولاية تبسة" تسود فيها ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والاحترام المتبادل-القيادة الإدارية تؤدي دورا أساسيا في ترسيخ القيم التنظيمية المرتبطة بالانضباط والسلوك المهني داخل المؤسسة ويتجلى ذلك من خلال حرصها على تطبيق إجراءات رقابية:

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الاتصال، العقاب، التنظيم، الهوية المهنية، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية.

Résumé de l'étude :

Cette étude visait le rôle du leadership administratif dans le développement de la culture organisationnelle parmi les employés de la Direction des transports de l'état de Tébessa. L'étude a abordé la réponse à la question de base suivante :

Quel est le rôle du leadership administratif dans le développement de la culture organisationnelle parmi les employés de la Direction des transports dans l'État de Tébessa ? Les sous-questions ont été ramifiées de lui :

-Quelle est le degré de contribution du leadership administratif à l'amélioration de l'identité professionnelle des employés dans la Direction des transports، la province de Tébessa?- Quelle est le degré de contribution du leadership administratif au développement des valeurs organisationnelles parmi les employés de la Direction des transports dans l'État de Tébessa?

Quel est le degré de contribution de la direction administrative à la consolidation des habitudes réglementaires au sein du directeur des transports dans l'État de Tébessa ? Ainsi, les hypothèses suivantes se sont ramifiées :

Le leadership administratif contribue à améliorer une identité professionnelle parmi les employés de la Direction des transports dans l'État de Tébessa

Le leadership administratif contribue au développement des valeurs organisationnelles avec les employés de la Direction des transports dans l'État de Tébessa à un degré modéré Le leadership administratif contribue ensemble à la consolidation des normes organisationnelles.

Dans notre étude, l'entretien et le questionnaire divisé en quatre axes pour collecter des données et des informations sur les membres de la communauté de recherche, qui est principalement représenté dans les employés de la Direction des transports, a été invoqué, et l'approche analytique descriptive a été invoquée car elle est mieux adaptée pour analyser le sujet..

L'étude a atteint un ensemble de résultats, dont les plus importants sont:: Le leadership administratif au sein de l'institution joue un rôle central dans le développement de la culture organisationnelle, car c'est l'un des piliers les plus importants qui aident à atteindre les objectifs généraux de l'institution.

-La fondation fait l'objet de l'étude، "La Direction des transports، province de Tébessa", dans laquelle une culture organisationnelle prévaut en coopération et en respect mutuel.

-Le leadership administratif joue un rôle essentiel dans la consolidation des valeurs organisationnelles liées à la discipline et au comportement professionnel au sein de l'institution, et cela est évident par sa préoccupation de mettre en œuvre les procédures de contrôle.