

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

Université Ain Témouchent-Belhadj Bouchaib



كلية: علوم التسيير علوم اقتصادية وعلوم التجارية  
قسم: علوم التسيير  
مخبر: استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي



## أطروحة

## مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه

ميدان: علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد: بلغماري مولاي إبراهيم

## العنوان

الأنماط القيادية وأثرها على تشكيل الثقافة التنظيمية  
للمؤسسات الجزائرية

ناقش علنا، بتاريخ 01 / 02 / 2022 أمام أعضاء لجنة المناقشة المكون من:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
د. بن مسعود نصر الدين	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة عين تموشنت
د. كوديد سفيان	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة عين تموشنت
د. درويش عمار	أستاذ محاضر أ	مشرفا مساعدا	جامعة عين تموشنت
أ.د. سماحي أحمد	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة تلمسان
أ.د. بن يمينة خيرة	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة عين تموشنت
د. حازم فروانة	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة تلمسان

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ  
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَىٰ فِي الْحَيَاةِ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

يقال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

ومن منطلق هذا الحديث أتوجه إلى الله تبارك و تعالى بالحمد والثناء والشكر كما يحبه ويرضاه على أن وفقني في إنجاز هذا العمل، على ما فيه من ضعف البشر وقصر النظر فما كنت فيه من صواب فهو من محض فضله سبحانه وتعالى ومنه علينا، فله الحمد والشكر ونسأل الله العفو والغفران."

أتقدم بالشكر الجزيل إلى والدي على الدعم والثقة والمساعدة والى أختاي، وزوجتي على صبرهم ودعمهم الغير مشروط حفظهم الله ورعاهم.

كما أتقدم بالشكر الخاص والخالص للأستاذ الفاضل الدكتور كوديد سفيان " على كل المجهودات المبذولة لانجاز هذا البحث فهذا العمل ما هو إلا ثمرة حسن إشرافه وتوجيهه . دون أن أنسى الأستاذ الفاضل الدكتور درويش عمار الذي كان مساعد وعون كبير لنا في انجاز البحث.

كما لا ننسى جميع أساتذتي الكرام من الابتدائي إلى الجامعة، أصحاب الفضل الكبير في ما وصلت إليه اليوم بعد توفيق الله، وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة وتقييم وتصويب هذا العمل ليخرج على أكمل وجه وأبهى صورة .

ولا يفوتني أن أقدم شكري لكل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد.

وكذا نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا على غرار

إلى من زرعو التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر في مقدمتهم ديداني نذير رفيق الدرب وسايح محمد الأخ الذي منحته لي الحياة .

أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا إلى كل من لم يقف إلى جانبنا ، ومن وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا، وزرع الشوك في طريق بحثنا فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة البحث ، ولا حلاوة المنافسة الإيجابية، ولولاهم لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر.....

# اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)  
صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك.  
الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى  
من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان  
قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغدوالى الأبد.  
والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب إلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة  
وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أعلى الحبايب  
أمي الحبيبة.

إلى من بهما أكبر وعليهما أتمد .. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي .. إلى من  
بوجودهما أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها .. إلى شعلة الذكاء والنور.  
أختاي.

إلى الغالية التي تغمرني بالحب ، رفيقة الدرب ، من كانت السند  
والعطاء، ومن شاركتني عناء المشوار وتقاسمت متاعب وصعوبات انجاز العمل  
زوجتي الوفية، وقرة العين.  
وإلى فلذة كبدي وهديتي في الحياة ابنتي كوثر إخلاص.

إلى روح خالتي زهرة طيب الله قبرها و ادخلها فسيح جنانه، أول من دعمنا ووثق  
فينا وغرس فينا الأمل واستهداف العلى  
إلى الأحبة ورفقاء الدرب سايح محمد، ديداني نذير، حماش أحمد أمين، سهيلي  
محمد يزيد، خلدون يوسف شمس الدين، سكيو أنور.

إلى من يعرفهم القلب ولم يذكرهم القلم إلى كل من سقط من قلبي سهوا.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

# الفهرس العام

	البسمة
	تشكرات
	الإهداء
.IV	الفهرس
. X	قائمة الأشكال
.IV	قائمة الجداول
أث.	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الفصل الأول: المدخل العام للبحث
	مشكلة الدراسة
	ص 02.
	فرضيات الدراسة
	ص 03.
	دوافع اختيار موضوع البحث .
	ص 04.
	أهداف الدراسة
	ص 05.
	أهمية البحث
	ص 05.
	حدود الدراسة
	ص 05.
	صعوبات البحث
	ص 06.
	المقاربة المنهجية المعتمدة في الدراسة
	ص 06.
	الدراسات السابقة
	ص 08.
	موقع البحث من الدراسات السابقة
	ص 34.
	المفاهيم الإجرائية
	ص 36.

# الفهرس العام

## الفصل الثاني : الأنظمة القيادية

تمهيد : .....  
ص 38

المبحث الأول: التأصيل المعرفي للقيادة الإدارية.

المطلب الأول: القيادة في الفكر الإداري ..... ص 39.

الفرع الأول: القيادة في الفكر القديم..... ص 39.

الفرع الثاني: القيادة في الفكر الحديث. .... ص 44.

المطلب الثاني: ماهية القيادة الإدارية..... ص 56

الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية. .... ص 56.

الفرع الثاني: العلاقة بين القيادة والمفاهيم المتعلقة بها ..... ص 62 .

المبحث الثاني: . الخلفية النظرية للقيادة الإدارية.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية. .... ص 68.

الفرع الأول: النظريات القديمة ( نظريات الصفات القيادية) .. ص 68.

الفرع الثاني: الاتجاهات الحديثة في القيادة ..... ص 79.

الفرع الثالث: النظريات الناشئة .....

ص 82.

المطلب الثاني: أشكال وفعالية القيادة ..... ص

.89

الفرع الأول: الأنماط القيادية ..... ص

.89

الفرع الثاني: النمط القيادي ..... ص

.97

المبحث الثالث: القيادة والمتغيرات المؤثرة فيها .

# الفهرس العام

- المطلب لأول: أدوار القيادة الإدارية ..... ص 98.
- الفرع الأول: السلوك القيادي ..... ص 98.
- الفرع الثاني: العملية القيادية ..... ص 101.
- المطلب الثاني: الممارسات القيادية ..... ص 104.
- الفرع الأول: المهارات القيادية ..... ص 104.
- الفرع الثاني: فاعلية القيادة الإدارية ..... ص 107.
- الفرع الثالث: أهمية القيادة ..... ص 111.
- خلاصة الفصل الثاني: : ..... ص
- .115

## الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- تمهيد : .. .....  
ص 117 .

### المبحث الأول: التأصيل المعرفي لثقافة التنظيمية

- المطلب الأول: مدخل الثقافة التنظيمية. .... ص 118.
- الفرع الأول: ماهية الثقافة التنظيمية ..... ص 118.
- الفرع الثاني: النظريات المفسرة لثقافة التنظيمية. .. ص 130.
- المطلب الثاني: تحليل الثقافة التنظيمية ..... ص 133.
- الفرع الأول: مصادر الثقافة التنظيمية. .... ص 134.
- الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية ومكوناتها ..... ص 136.
- المبحث الثاني: . نشو الثقافة التنظيمية وترسيخها
- المطلب الأول: أشكال الثقافة التنظيمية. .... ص 143.
- الفرع الأول: مستوى الثقافة /لتنظيمية ..... ص 144.
- الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية ..... ص 147.
- المطلب الثاني: : تأسيس الثقافة التنظيمية ..... ص 156.

# الفهرس العام

الفرع الأول: تكوين الثقافة التنظيمية ..... ص 156.

الفرع الثاني: قياس الثقافة التنظيمية ..... ص 167.  
المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية ، الأنظمة القيادية وعناصر التنظيم

المطلب لأول: الثقافة التنظيمية والتنظيم الإداري ..... ص 175.

الفرع الأول: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأنظمة القيادية. ص 176 .

الفرع الثاني: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري . ص 179.

الفرع الثالث: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي... ص 184.

المطلب الثاني: مدخل توصيفي لتطور الثقافة التنظيمية في المؤسسات

الجزائرية .....  
ص 186.

الفرع الأول: الخصوصية الثقافية للمؤسسة الجزائرية ..... ص  
186.

الفرع الثاني: التأصيل المعرفي لضيافة والفندقة ..... ص 187.

خلاصة الفصل الثالث : .....  
ص 197.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادة في تأسيس الثقافة التنظيمية  
بالمؤسسات الفندقية الجزائرية.

تمهيد : : ..... ص  
199.

# الفهرس العام

المبحث الأول الإطار العملي للدراسة .....

المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية ..... ص 200 .

الفرع الأول: المنهج المعتمد ..... ص 200 .

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات الدراسة ..... ص 202 .

المطلب الثاني: تصميم الدراسة ..... ص 208 .

الفرع الأول: لمحة تعريفية عن المؤسسات محل الدراسة الميدانية... ص 209 .

الفرع الثاني: إجراءات وعينة الدراسة الميدانية..... ص 212 .

المبحث الثاني : ؛ بناء واختبار نموذج الدراسة

المطلب الأول: اختبار نموذج الدراسة..... ص 215 .

الفرع الأول: تقييم النموذج وقياس مصداقيته..... ص 216 .

الفرع الثاني: : الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة..... ص 221 .

المطلب الثاني: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية... ص 223 .

الفرع الأول: تحليل الوصفي لخصائص عينة الاستبيان ..... ص 223 .

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة... ص

231 .

المبحث الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج..... ص

240 .

الفرع الأول نتائج فرضيات الدراسة..... ص

241 .

الفرع الثاني: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة أثار المباشر، غير

المباشر والكلي بين متغيرات الدراسة..... ص 249 .

# الفهرس العام

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج..... ص 249.

الفرع الأول: تفسير نتائج تقييم المبحوثين لمتغيرات الدراسة..... ص 260.

الفرع الثاني: تفسير النتائج في ضوء الفرضيات الإحصائية... ص 263.

خلاصة الفصل الرابع. : ..... ص  
266.

الخاتمة العامة. : ..... ص  
268.

قائمة المراجع .

الملاحق.

الملخص.

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
47	نظريات المدرسة الكلاسيكية	01
61	عناصر القيادة الإدارية	02
104	قوة القيادة	03
156	تكوين الثقافة التنظيمية	04
161	دعم الثقافة التنظيمية	05
208	فندق رينيسانس	06
209	فندق زيانيت	07
209	فندق ادن بلعباس	08
210	فندق ادن Stop	09
210	فندق بني تالة	10
223	أفراد العينة حسب الجنس في القطاع العام	11
223	أفراد العينة حسب الجنس في القطاع الخاص	12
225	أفراد العينة حسب السن في القطاع العام.	13
225	أفراد العينة حسب السن في القطاع الخاص.	14
227	أفراد العينة حسب المستوى الدراسي في القطاع العام.	15
227	أفراد العينة حسب المستوى الدراسي في القطاع الخاص	16
228	أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في القطاع العام	17
229	أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في القطاع الخاص	18

# قائمة الجداول

65	الفروقات بين القيادة والإدارة.	01
201	المراجع المستخدمة .	02
206	مقياس ليكرت.	03
212	تقسيم الفنادق.	04
215	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة الأوتوقراطية والدرجة الكلية للمجال.	05
216	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة الديكتاتورية والدرجة الكلية للمجال.	06
216	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة الحرة والدرجة الكلية للمجال.	07
217	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة التحولية والدرجة الكلية للمجال.	08
217	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة التبادلية والدرجة الكلية للمجال.	09
218	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة عدم التدخل والدرجة الكلية للمجال.	10
219-218	معامل الارتباط بين كل فقرة من أبعاد تشكيل و تنمية الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال	11
219	معامل الارتباط بين كل فقرة من معيقات تطوير الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال.	12
212	تحليل الثبات.	13
212	تحليل split- hal.	14
222	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	15
224	توزيع أفراد العينة حسب السن.	16
226	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	17
228	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	18
230	توضيح المقياس المعتمد لاتخاذ القرار.	19
230	تحليل نتائج مجال القيادة الأوتوقراطية.	20
232	تحليل نتائج مجال القيادة الديكتاتورية .	21
233	تحليل نتائج مجال القيادة الحرة.	22
234	تحليل نتائج مجال القيادة التحولية.	23
235	تحليل نتائج مجال القيادة التبادلية.	24
237	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة عدم التدخل.	25
238	تحليل نتائج مجال أبعاد تشكيل و تنمية الثقافة التنظيمية.	26
241	النمط القيادي السائد في القطاع العام.	27
242	النمط القيادي السائد في القطاع الخاص.	28
243	مقارنة بين النمط القيادي السائد في القطاع الخاص والخاص.	29
245	الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام.	30
246	الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع الخاص. <sup>XI</sup>	31

# قائمة الجداول

247	الثقافة التنظيمية المرغوب فيها في القطاع العام.	32
247	الثقافة التنظيمية المرغوب فيها في القطاع العام.	33
248	فجوة الثقافة التنظيمية في القطاع العام.	34
248	فجوة الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص.	35
250	نتائج الارتباط بين بعد القيادة والثقافة التنظيمية.	36
250	نتائج توضيح الانحدار الخطي البسيط بعد القيادة والثقافة التنظيمية.	37
251	معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح.	38
252	نتائج الارتباط بين أبعاد الأنماط القيادة والثقافة التنظيمية.	39
252	نتائج توضيح الانحدار الخطي البسيط بعد القيادة والثقافة التنظيمية.	40
254	نتائج الارتباط بين أبعاد الأنماط القيادة والثقافة التنظيمية في القطاع العام.	41
255	نتائج توضيح الانحدار الخطي البسيط بعد القيادة والثقافة التنظيمية في القطاع العام.	42
256	نتائج الارتباط بين أبعاد الأنماط القيادة والثقافة التنظيمية في القطاع الخاص.	43
257	نتائج توضيح الانحدار الخطي البسيط بعد القيادة والثقافة التنظيمية في القطاع الخاص.	44
258	مقارنة نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر الأنماط القيادة على تشكيل الثقافة التنظيمية.	45
258	تحليل نتائج مجال أبعاد معيقات تطوير الثقافة التنظيمية.	46

# المقدمة

## تمهيد

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال الحالية من تغير وتقدم تكنولوجي وتزايد أهمية المعلومات في تحسين أداء العمل، وخلق القيمة المضافة للمؤسسة للوصول إلى الأهداف المرجوة، أصبحت الإدارة ضرورة من ضروريات المؤسسة، بحيث أنه مطلوب ممن يتولى الإدارة أن لا يكون ممارس لسلطة فقط، وإنما أصبحت المؤسسات لمن يقودها بطريقة سليمة، بحكم أن المسؤولية القيادية تتبلور في قدرتها على خلق التعاون وتوحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف الوظيفية وخلق الرغبة لدى العاملين في البقاء والاستثمار داخل المؤسسة، وبالتالي الحد من ظاهرة دوران العمل.

فالقائد الإداري الناجح هو الذي يحرص على التوازن بين اهتمامه بتحقيق الأهداف والحفاظ على العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي الذي هو غاية كل من الرئيس والمرؤوس.

ولتحقيق النجاح الإداري في المؤسسات عليها أن توفر البيئة المناسبة لأن العامل يحتاج إلى مجموعة من العوامل الدافعة، فنجاح المؤسسات يتطلب الحرص على نمو القدرات الإبداعية لدى قادتها وكافة مواردها البشرية، وأن تجعل التوجهات الإبداعية مكون هام في نسيجها الثقافي، والعمل على تأسيس ثقافة تنظيمية كونها ركيزة في صياغة إستراتيجية المؤسسة بأشكالها المختلفة، وإعطاء المؤسسة ميزة خاصة بها وبلوغ أهدافها، كما تشكل إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يقتدي به العاملون، باعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة وفشلها.

ويعتبر دور القيادة أساساً في عملية التوجيه، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم، سواء كان ذلك التنظيم صغيراً أم كبيراً، فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطور والتقدم الثابت الجذور، إلا أنه يبقى دور مهم يلعبه القائد في حياة واستمرارية ونجاح أية مؤسسة.

وقد شهد العلم منذ السنوات الأخيرة تطورات هامة في كل المجالات نجم عنها بروز مفهوم العولمة، والتي أدت لتحرير التجارة الدولية ونشوء تحالفات اقتصادية وهيمنة المؤسسات متعددة الجنسيات، هذا ما ألزم الإدارة المعاصرة على البحث في آليات وأساليب إدارية تمكنها من مواكبة متطلبات الزمن الجديد، وأجبرت هذه التقلبات الدول على تطوير وتنويع مقومات اقتصادها الوطني، خاصة الدول النفطية الذي تسعى للخروج من الاقتصاد

# المقدمة

الريعي التي تخضع له، والجزائر لم تخرق القاعدة، فهي تبحث على تطوير وتدعيم مختلف القطاعات الاقتصادية ولعل أبرزها مجال السياحة والفندقة.

فالسياحة في الوقت الراهن أصبحت من أهم الموارد للعملات الأجنبية خاصة للدول التي تفتقد للمورد الأولية أو التي تريد الخروج من التبعية النفطية، حيث أن المنظمة العالمية لسياحة ترى أن السياحة ستصبح أضخم صناعة في العالم وأكثرها جذبا للعملة الصعبة ، وأنها ستوفر العمل لمائتي مليون شخص حول العالم، وأن الضرائب الناجمة من هذا النشاط تمد للحكومات مئات الملايين من الدولارات وتتمتع الجزائر بمزايا ومقومات جغرافية وتاريخية وطبيعية تمكنها من أن تكون بلد سياحي بجميع الفصول لأنها يمكن أن تلبى رغبات وأهداف الذي يشيدها السائح.

وتعتبر الفنادق من مقومات ومستلزمات النهضة السياحية، حيث شهدت في السنوات الأخيرة تطورا وأهمية واسعة بصناعة الفنادق فهي تستحوذ على أكبر نسبة من ميزانية الضيف حيث أوضحت الدراسات أن الفرد ينفق 31% من ميزانيته على الفنادق، وبالتالي تعد من أهم الموارد للعملة الأجنبية كونها من الصناعات المربحة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من الدعائم التي يتحقق بها التفوق التنافسي وعليه تحتاج المؤسسات الفندقية لثقافة تنظيمية فعالة تمكنها من تجاوز كل المواقف، فهي التي تعزز من ولاء العاملين ومن إستراتيجية المؤسسة الفندقية.

فالفنادق من أكثر الأمكنة التي يجد فيها السائح مكانا مريحا وتسعى الجزائر جاهدة لمواكبة التطورات العالمية من خلال توفير بيئة فندقية مناسبة وبنية تحتية ملائمة، وتطوير سياسات التعليم وتأهيل الموارد البشرية وإنشاء معاهد ومراكز مختصة في السياحة، حيث أصبحت الخدمات الفندقية الجزائرية في تطور بحيث تسعى الفنادق لرفع من مستوى أدائها بتطوير خدماتها ومجارات تطورات السوق المحلية المشبعة بالفنادق التابعة للمجمعات الفندقية العالمية.

ولدى أدرك مديرو المؤسسات الفندقية الكبرى ضرورة بناء مؤسسة فندقية حيوية، فأعادوا تشكيل أنظمة القيادة وأعادوا مكانة المورد البشري وتركيز الاستثمار فيه وفي البحث والتطوير، والتنمية التنظيمية والتسويق والعلاقات مع العملاء والزبائن، والتي تسمى مخرجاتها بالرأس المال الفكري التي أصبحت تعد أحد المتغيرات المعاصرة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحصيل حصة سوقية وبلوغ أهدافها المسطرة وتثبيت مكانتها، وتعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم الموارد الغير ملموسة فهي المحرك الأساسي للطاقات والقدرات كما تؤثر على أداء الموارد البشرية، بتوضيح كيفية أداء العمل، وتأثير

# المقدمة

على أفكار وسلوك العمال كونها دليل للسلوكيات المرغوبة والغير مرغوبة داخل نظام المؤسسة.

وعليه فالمؤسسة الفندقية بحاجة لتأسيس ثقافة تنظيمية ملائمة برأس مالها البشري ومتماشية مع نظامها القيادي، أي على المديرين تغيير المعنى الجوهرى لمعنى القيادة في المؤسسات وجعلها معاصرة تمكنهم من تأسيس ثقافة تنظيمية، باعتبار أن الثقافة التنظيمية الواضحة تساعد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية.

إن الدراسات حول القيادة طبقت كثيرا في المؤسسات التعليمية والمؤسسات الأمنية على غرار دراسة صالح بن سعد المربع 2008 بينما قليلا من الدراسات في موضوع القيادة والكفاءات الضرورية للمدراء في الفنادق، لكن في ظل تقلب الأوضاع وزيادة الطلب وتطور الهياكل التنظيمية الذي يعرفه قطاع الفنادق، فقد أصبح من المهم وجود قيادة فعالة ، وقد تطرق شين و يونغ Chen & Wong إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتطوير القادة في الفنادق لإدراك الاختلاف الثقافي للموظفين<sup>1</sup>.

ويرى بلونتيك و بلايني Blotnick & Blayney أن قادة الفنادق يجب أن يركزوا على أمرين هما: ضرورة إعادة التفكير في نموذج عمل جديد، لأن ما كان صالحا في قيادة الفنادق سابقا أصبح غير صالح في محيط العمل الحالي، وضرورة أن يكون القائد ذو رؤية، قدرات تواصل، ويسعى لبناء فريق عمل له التزام قوي<sup>2</sup>.

وانطلاقا مما سبق ذكره تأتي الدراسة الحالية لفحص العلاقة بين أنماط القيادة وتشكيل الثقافة التنظيمية ولأجل معالجة إشكالية البحث والإلمام بكافة التساؤلات المطروحة والإجابة على فرضيات الدراسة، تم تقسيم البحث إلى مدخل عام وثلاث فصول شملت الجانب النظري والجانب التطبيقي:

1- **الفصل الأول:** وهو المدخل العام للبحث ويتم عرض فيه مقدمة البحث، الإشكالية، تساؤلات البحث، من ثم الفرضيات المحتملة، أهداف البحث وأهميته، دوافع اختيار البحث، ثم جاء بعد ذلك تحديد حدود الدراسة، والمفاهيم الدالة للبحث، ومن ثم التطرق إلى المنهجية المتبعة.

<sup>1</sup> C Blayney, Blotnick, **Leadership in the Hotel Industry Evidence From Canada** , International Journal of Management and Marketing Research, Vol. 3, N 03 , p54

<sup>2</sup> A Wong, A Chan, **Understanding the Leadership Perceptions of Staff in China's Hotel Industry: Integrating the Macro and Micro Aspects of Leadership Context** , International Journal of Hospitality Management, Vol. 29,2010 p446

# المقدمة

- 2- **الفصل الثاني:** وقد تم تخصيصه لدراسة المتغير المستقل مع إدراجه ضمن سياق الفندقة، وتم تناوله من خلال التعرف على أهم المداخل النظرية للقيادة وتطورها التاريخي وأنواعها، وأخيرا القائد ومواصفاته، وتوضيح الفرق بينه وبين المدير التقليدي وما هو دوره في عملية التغير، وأخيرا الأساليب ومناهج تنمية مهارات القائد.
- 3- **الفصل الثالث:** قد تم تخصيصه للمتغير التابع الثقافة التنظيمية والذي تم تطرق فيه لأهميتها وخصائصها ومكوناتها ونظريتها وأنواعها ومراحل تطورها، ثم المداخل لقياسها وأساليب تطويرها وعلاقتها بالقيادية، والمعوقات التي تحتد من فاعلية دور القيادات في تطويرها.
- 4- **الفصل الرابع:** قد خصص للإجراءات منهجية الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، ثم تطرقنا إلى مجتمع البحث وعينته، ودراسة ثبات أداة الدراسة وصدقها، وأخيرا تطرقنا لعرض نتائج الدراسة وتفسيرها،
- 5- **الخاتمة:** تم التطرق إلى عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وتفسير نتائج البحث، ومن ثم الخروج بمجموعة من التطبيقات النظرية والعملية والتوصيات والتوجيهات لبحوث مستقبلية.

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

عرفت المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة استنفاقة في العديد من المجالات، خاصة الاقتصادية والاجتماعية، وقد مست هذه التطورات المؤسسات الفندقية التي أصبحت تستقبل زبائن من داخل الجزائر وخارجها، ومن ثقافات متعددة، وهو ما يفرض على هذه المؤسسات أن تكون في نفس مستوى الفنادق العالم.

## 1- مشكلة الدراسة

لكي تبلغ المؤسسة أهدافها المسطرة وضمان استمرارها تحتاج إلى قادة مبدعين ذو كفاءة عالية، ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المؤسسات في الوقت الراهن، نظراً لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أي مؤسسة، ومن هنا تتضح الحاجة للإلقاء الضوء على تلك المشكلة المهمة وضرورة التعرف على الدور الفعلي الذي يمكن أن تصاغ فيه الأنظمة القيادية في سبيل بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتحديث، كون القيادة الإدارية هي قسبة محورية في أي منظمة وفي جميع مستوياتها، فهي تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، وان اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها، وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط القيادة الذي يستوجب على القائد استخدامه لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وتوصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة يتعذر حصرها<sup>1</sup>.

وتتجلى مشكلة الدراسة في إهمال الكثير من المديرين لفهم دورهم في تشكيل ثقافة تنظيمية أثناء قيامهم بمهامهم القيادية وتوجيه المؤسسة إلى بلوغ أهدافها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لترتبط بين المتغيرين نمط القيادة والثقافة التنظيمية، وبناء على ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال التالي:

**ما علاقة، أنماط القيادة بتشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الفندقية الجزائرية ؟**

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة التالية:

- 1- ما المقصود بالأنماط القيادية في المؤسسة؟
- 2- ما المقصود بالثقافة التنظيمية في المؤسسة؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟
- 4- ما هي أكثر الأنماط القيادية شيوعاً بين مديري المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟
- 5- هل يختلف النمط القيادي السائد باختلاف ملكية المؤسسة ؟
- 6- ماهي الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟ وما هي الثقافة التنظيمية التي يرغب التوجه لها، وهل هناك فجوة بين الثقافتين في القطاع العام والخاص؟

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط 01، عمان، 2009، ص 126.

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

7- هل تختلف الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف ملكية المؤسسة ومستوى التعليمي والتنظيمي لقياداتها؟

8- ماهي المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة في إنشاء وتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟

## 2- فرضيات الدراسة

في ضل المشكلة البحثية السابق عرضها اعتمدت هذه الدراسة على فرضية رئيسية وحيدة

سيتم اختبارها بمحاولة إما إثبات أو نفي مدى صحتها في ما يلي:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؛

ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية مستوحاة من الأسئلة الفرعية للمشكلة الدراسة وتتمثل في:

1 النمط القيادي السائد في المؤسسات الفندقية المدروسة هو النمط التحولي؛

2 لا يختلف النمط القيادي السائد باختلاف ملكية المؤسسة ؛

3 لا تختلف الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف ملكية المؤسسة؛

4 لا يوجد فجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة حالياً والثقافة التنظيمية المرغوب فيها مستقبلاً في مؤسسات الدراسة؛

5 لا يختلف تأثير النمط القيادي على الثقافة التنظيمية باختلاف ملكية المؤسسة؛

6 هناك مجموعة من العوامل العضوية والمالية والبشرية التي تحد من فاعلية أنظمة القيادة في تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

## 3- دوافع اختيار موضوع البحث

تم اختيار موضوع الدراسة بناء على عدة اعتبارات نذكر منها:

### 1- اعتبارات ذاتية:

- بحكم التخصص الذي ننتمي إليه وهو التسيير وميولنا لدراسة هذه المواضيع متعلقة بالقيادية وتنظيم العمل.

- إدراك الأهمية المتنامية لموضوع القيادة ودوره في المؤسسات، في ضل التحولات الاقتصادية وتأثيرها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

### 2 - اعتبارات موضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع خاصة فيما يتعلق بتحليل كيفية الربط بنين الأنظمة القيادية وتشكيل الثقافة التنظيمية وتنميتها، ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسات الفندقية الجزائرية؛

- حداثة الموضوع في جانبه التطبيقي والنظري لمعظم المؤسسات الفندقية الجزائرية ونقص المعرفة الكامنة به سواء من المسؤولين أو الإطار والعمال.

## 4- أهداف الدراسة

توصلت الكثير من الدراسات إلى أن الأنماط القيادة تشكل عاملاً مهماً في المؤسسة لما لها من آثار ايجابية أو سلبية على مستوى الرضا الوظيفي، ومن ثم

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

مستوى الأداء العملي ، كما عرفت الفترة الأخيرة الاهتمام الكبير بالثقافة التنظيمية والبحث على الإلمام بكافة جوانبها لما لها من تأثير في تميز المؤسسات، وتهدف هذه الدراسة إلى :

- استكشاف العلاقة بين القيادة الإدارية وبناء الثقافة التنظيمية؛
- التوصل إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في المؤسسات الفندقية، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين هذه الخصائص والسلوك القيادي المتبع؛
- التعرف على الخصائص الإدارية والتنظيمية في المؤسسات الفندقية الجزائرية؛
- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الفندقية الجزائرية؛
- إسقاط الجانب النظري من الدراسة على بعض المؤسسات الفندقية الجزائرية، من أجل دراسة واقع كل من الأنماط القيادية داخل هذه المؤسسات، وكذا الوقوف على الثقافة التنظيمية السائدة ومدى مساهمة القيادة في تنميتها ، قصد محاولة إيجاد الخلل إن وجد، والخروج بتوصيات واقتراحات التي يمكن أن تضيء ولو القليل في هذا المجال.

## 5- أهمية البحث

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تبثته والمتمثل في تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات الفندقية الجزائرية وعلاقتها بتشكيل وتنمية الثقافة التنظيمية فيها، وبشكل أكثر تحديدا تكمن أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:
- إن المرحلة الاقتصادية التي تمر بها الجزائر بعد الاعتماد على برامج اقتصادية تعتمد على الخروج من التبعية النفطية والانتقال إلى اقتصاد يعتمد بشكل أكبر على السياحة، وتحاول هذه الدراسة المساهمة في تحقيق النجاح المستمر للفنادق الجزائرية، لما لهذه المؤسسات من أهمية في تحسين مستوى الرفاهية وتحقيق عوائد بالعملة الصعبة، كما أنها تُعد صورة عاكسة للمستوى الثقافي والاجتماعي للبلد؛
  - تساهم هذه الدراسة في تعريف القيادات في الفنادق الجزائرية بالممارسات القيادية التي قد تساهم في تدعيم ثقافة التنظيمية؛
  - تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم أعمق للعلاقة بين هذه المفاهيم؛
  - كما تتبع أهمية الدراسة من حيوية الدور الذي يلعبه الرأس المال الفكري في المؤسسات باعتباره المورد غير الملموس، الذي يساهم بالرفع من قيمة وكفاءة المؤسسة ويحقق لها الميزة التنافسية على مختلف الأصعدة، وتحقيق التنمية المستدامة؛
  - لفت انتباه مسيري المؤسسات الفندقية حول أهمية الانفتاح على المفاهيم القيادية وتشكيل ثقافة تنظيمية ملائمة، وتجاوز النظرة التقليدية المحصورة في أن الحل التسويقي الداخلي ونظام إدارة شكاوى فعال؛
  - قد تساهم في لفت انتباه مؤسسات التكوين في الفندقة إلى ضرورة إدراج هذه المفاهيم لتكوين دفعات من المهنيين ذوي التوجه العلائقي؛
  - قد توفر أفكار جديدة للباحثين الأكاديميين بغرض مواصلة البحث في الموضوع وتقديم إضافات علمية جديدة.

## 6- حدود الدراسة

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

تتطوي أي دراسة على مجموعة من الحدود الموضوعية، المكانية، البشرية والزمنية، وتمثلت حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية** : حددت الدراسة لغرض معرفة مدى تأثير ومساهمة الأنظمة القيادية في عملية تشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الفندقية، حيث تم التطرق لدراسة الموضوع من جانبه النظري، من خلال التعرف على التأصيل النظري لكل من المتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما المتغير المستقل الأنماط القيادية والمتغير التابع الثقافة التنظيمية، ومحاولة تحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهما، فحتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة من كفاءة موردها البشري في الوضع الحالي والمستقبلي، وتواكب متغيرات العصر، والمساهمة في نجاحه داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر عملية القيادة إحدى أهم العمليات التي تجعل من الأداء متطور وعالي، واقتصرت دراستنا على عدد من الأدوات والسبل التي تساهم في تقييم القيادة حتى تساهم هذه الأخيرة في مرافقة وتشكيل الثقافة التنظيمية الملائمة.

- **الحدود المكانية**: اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات الفندقية ذات ثلاث، أربعة وخمسة نجوم في الغرب الجزائري.

- **الحدود الزمانية**: لقد تم الحصول على معطيات هذه الدراسة سواء النظرية أو الميدانية منذ بداية عام 2017 إلى غاية سنة 2021.

## 7- صعوبات البحث

اقتصرت أهم الصعوبات التي واجها الباحث على الجانب التطبيقي حيث تمحورت بشكل أساسي في النقاط التالية:

- عدم تمكن الباحث من التنقل وتوزيع الاستبيان على مستوى المؤسسات الفندقية بسبب تزامن انطلاق إجراء الدراسة التطبيقية مع ظهور جائحة كوفيد 19 التي عطلت أنشطة، وحدت من تنقل الأفراد على المؤسسات الفندقية؛
- تبعا لما سبق لم يتمكن الباحث من إجراء مقابلات معمقة مع المسيرين والعاملين بالتزامن مع توزيع الاستبيان على مستوى المؤسسات الفندقية وفقا لما كان مخططا له، مما حد من إمكانية تفسير النتائج بوجهة نظر أكثر شمولاً؛
- عدم توفر إحصائيات حديثة حول عدد المؤسسات الفندقية بالجزائر وتصنيفاتها وعدم التمكن من تحديد حجم مجتمع الدراسة، وعليه فقد كان من غير الممكن في ظل هذه المعطيات وما تم ذكره سابقا استخدام طريقة المعاينة العشوائية للتمكن من تعميم نتائج الدراسة.

## 8- المقاربة المنهجية المعتمدة في الدراسة

في بحثنا هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعد من أكثر المناهج استخداما في حقل العلوم الإدارية وهذا الأسلوب يستعمل عندما يكون هناك معارف ومعلومات عن الظاهرة

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

موضوع البحث انطلاقاً من بحوث سابقة واستطلاعية، فالمنهج الوصفي يهدف بذلك إلى جمع المعلومات المفصلة والمتوفرة في المجتمع الذي هو محل الدراسة،

ومن خلال جمع المعلومات يتمكن الباحث من توضيح المشاكل، وفي بعض الأحيان إجراء مقارنة في الزمان والمكان ثم محاولة إيجاد العلاقة القائمة بين الظواهر.

وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على أدوات منهجية تتفق عموماً مع الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه وتلائم قدر المستطاع مع الهدف الذي تسعى له الدراسة، لهذا استندت الدراسة على استمارة كمصدر رئيسي للبحث والتي تعرف على أنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها وينتظر الباحث الإجابة عليها والتي من خلالها يتمكن الوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها وهي بحاجة إلى تدعيمها بحقائق علمية.

## 9- الدراسات السابقة

من المهم إدراج الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية بشكل مباشر أو جزئي حتى نستوضح أوجه التشابه والاختلاف ونحدد الفجوة البحثية التي يمكن أن تشكل إضافة لما تم دراسته من قبل وعليه نستعرض الدراسات الآتية:

- ❖ 1- Katharin Balze, **La gestion des restaurants gastronomiques leadership créative et culture organisationnel**, Thèse Doctorat en science de gestion, école des hautes études commerciales, HES , Paris, 2002.

سعت هذه الدراسة لتحديد نمط القيادة في منظمات تمتاز بريادة في مجالها وهي المطاعم الفاخرة وتأثيرها في إنشاء ثقافة تنظيمية، وقد أجريت الدراسة حول نشاط خاص ومميز، والمستهدفين هم الطباخين الرئيسيين لمطاعم الفاخرة الذي يعتبرون في نفس الوقت المديرين لمشروع ناجح ومربح محافظ على ميزة تنافسية عالية في مجال شديد التنافس، وشملت عينة الدراسة على 20 أفخم مطعم المتصدرة لدليل ميشلان ودليل قوت مولو " le guide de Michelin et le guide gautet mullau"، وقد تم واستخدام منهج المقابلة .

وقد توصلت الدراسة إلى:

- شخصية وطريقة عمل القائد متلازمة مع مهارته وخبرته؛
- القائد هو الذي يؤسس نمط العمل وأسلوب عمل الفريق وتحقيق النجاح، أي هناك علاقة بين نمط القيادة والثقافة التنظيمية لخلق النجاح.

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

- ❖ 2- James C Sarros , Judy Gray, Lain. L Densten , **Leadership and impact on organizational culture**, International Journal Of Business Studies Vol,10 N02, 2002 .

سعت الدراسة للبحث حول العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في المؤسسات الاقتصادية الأسترالية، وأجريت الدراسة حول المدراء والقادة الأستراليين المنتسبين للمعهد الأسترالي للإدارة، وقد شملت عينة الدراسة على 1918 فرد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- النمط القيادي البارز في المؤسسات الاقتصادية الأسترالية هو النمط التحولي؛
- القيادة تؤثر بشكل بارز على الثقافة التنظيمية على أن يكون النمط التحولي الأبرز في تشكيل والحفاظ على الثقافة التنظيمية.

- ❖ 3- Jaskyte Kristina, **Transformational Leadership Organizational Culture and Innovativeness in Non profit Organizations, Non profit Management & Leadership**, Wiley Library, Vol 15, N 02, 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة التحولية والثقافة التنظيمية الإبداعية في المنظمات الغير ربحية في ولاية جورجيا الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على عينة عشوائية حجمها 247 موظفاً وموظفة يعملون في تسع منظمات لخدمات البشرية، وأظهرت نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين القيادة التحولية والقيم التنظيمية؛
- وجود علاقة بين القيادة التحولية والثقافة الإبداعية؛
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحولية والإبداع لدى العاملين؛
- توالي أبعاد القيادة التحولية وفق المتوسطات بدءاً بالمثالية بالسلوك، ثم التحفيزية، ثم الفكرية، ثم الإنسانية.

- ❖ 4- جغلول يوسف، **دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، وقد جرت الدراسة في المؤسسة العمومية الاقتصادية تيندال بولاية مسيلة، وتكون مجتمع الدراسة من 1029 عامل، مما دفع الباحث إلى اللجوء للمعاينة التطبيقية العشوائية لتحديد عينة الدراسة الذي بلغ حجمها 98 عامل، مستخدماً للاستبيان كأداة الدراسة.

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- القيادة الإدارية تركز على الثقافة والمناخ التنظيمي، نظام الاتصال، ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية؛
- أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمال وفق قاعدة عمل تضامني؛
- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق النمط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية؛
- عدم وجود معايير قيادية فنية محددة.

❖ 5- إسماعيل سالم الجهمي، نموذج مقترح لزيادة فعالية البنوك التجارية في ظل تفاعل ثقافات المنظمة والأنماط القيادية بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2006.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين فعالية البنوك والثقافة التنظيمية والأنماط القيادية، مع قياس فعالية البنك في ظل تفاعل الثقافات والأنماط القيادية، حيث تم تصميم استبيان وتحديد عينة من البنوك للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- تقسم البنوك السعودية إلى 03 مستويات من ناحية الفاعلية؛
- البنوك الأكثر فعالية هي الأكثر تأثيراً بالثقافة تنظيمية ونمط القيادة.

❖ 6- Ann S Tsui, Zhi-Xue Zhang, Hui Wang, Khathrine R.Xin, Joshua B.Wu , Unpacking the relationship between C E O leadership behavior and organizational culture, The leadership Quarterly , 2006.

سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين قيادة الرئيس التنفيذي وتشكيل الثقافة التنظيمية، وقد أجريت حول المؤسسات الإنتاجية في جمهورية الصين الشعبية، وقد كان مجتمع الدراسات مكون من مجموعتين مختلفتين بحيث تشكلت لأولى من الطلاب الجامعيين المتخرجين من جامعات بكين حديثي التوظيف ضمن المؤسسات الإنتاجية وبلغ عددهم 542 فرد، أما المجموعة الثانية فتشكلت من المديرين التنفيذيين والإدارة الوسطى وبلغ حجم العينة 1045 مدير ناشط ب152 مؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- القيادة المختلفة تلعب دور مختلف في تشكيل الثقافة التنظيمية؛
- الهياكل التنظيمية تنظم الإدارة وتساهم في تشكيل والحفاظ على الثقافة التنظيمية.

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

❖ 7- S A Masood, S S Dani , N D Burns, C J Backhouse, **Transformational leadership and organizational culture the situational strength perspective** , Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture,2006.  
هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية وتأثيراتها المتباينة على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تغير وتطوير الثقافة التنظيمية.  
وأجريت الدراسة حول المرؤوسين من السلطة المتوسطة والدنيا في المؤسسات الإنتاجية الكبرى في باكستان وبلغ حجم عينة الدراسة 339 فرد، وتم استخدام الاستبيان كأداة الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يعد نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات؛
- يساهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين؛
- يوجد تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية، حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية ويتأثر بها؛
- يساهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.

❖ 8- Gian Casimir , David A. Waldman, Timothy Bartram & Sarah Yang, **Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening the Black Box in Australia and China** , Journal of Leadership & Organizational Studies vol 12 N03 ,2006.

هدفت هذه الدراسة لتقديم مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين التابعين لأنوعين من القيادة وهما القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بيئتين ثقافتين مختلفتين استراليا والصين، بحيث بلغ حجم العينة 119 موظف من استراليا، و 122 موظف من جمهورية الصين الشعبية ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها :

- وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء التابعين في أستراليا، وغيابها في الصين؛
- نتائج الدراسة سلطت الضوء على ضرورة أخذ القادة بعين الاعتبار البيئة الثقافية عند محاولة فهم العلاقة بين الأفراد وأثناء سعيهم لتسوية الخلافات.

❖ 9- Debra K.Vankovich Mullins, **The relationship between leadership styles and organizational culture wuthin schools of nursing**, theses doctor od education in education leaership , Marshall University, 2007.

سعت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين أساليب القيادة والثقافة التنظيمية داخل مدارس التمريض، وأجريت تحول مجالس الإدارة الخاصة بتدريس التمريض في إقليم جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وشملت الدراسة على عينة حجمها 149 فرد. وتوصلت لنتائج التالية:

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

- أساليب القيادة الثلاثة التحويلية، التبادلية، التشاركية لها تأثير في الثقافة التنظيمية؛
- كل أسلوب قيادي يولد ثقافة تنظيمية معينة .

❖ 10- صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لدفاع المدني، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

سعت الدراسة لمعرفة دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية داخل الأجهزة الأمنية السعودية، وتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين حول الأجهزة الأمنية ، وقد شملت الدراسة على عينة ذات 687 ضابط برتبة متفاوت من عقيد إلى نقيب أي ما يشكل القيادة العليا العاملين بمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لدفاع المدني.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- تمارس القيادة التشاركية بشكل متوسط في المديرية العامة للجوازات؛
- وجود نمط الثقافة المحافظة بشكل متوسط في المديرية العامة للجوازات؛
- علاقة طردية متوسطة بين نمط القيادة الإستراتيجية التشاركية والثقافة التنظيمية المحافظة؛
- علاقة طردية قوية بين نمط القيادة الإستراتيجية التشاركية والثقافة المرنة؛
- القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل متوسط في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، لوجود معوقات تنظيمية تحد من فاعلية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

❖ 11- شهيناز فاضل، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، 2008.

تناول موضوع تحليل العلاقة القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، وأجري البحث حول عينة عشوائية مكونة من 40 عامل في مختلف أقسام الشركة العامة لصناعة البطاريات، باستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

- تسعى المؤسسة لتطبيق السلوك القيادي التحويلي، إلا أن أحد أبعاده والمتمثل في الاستشارة الفكرية عرف تراجعاً واضحاً لدى قادتها؛
- هناك ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية؛
- تعزيز السلوكيات والقيم التنظيمية في نفسية العاملين تحتاج لنمط قيادي تحولي.

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

- ❖ 12- Soumendu Biswas, HR Bractices asa midiator beetwen organizational culture and Transformational leadership implications for emplyee performance, Psychological Studies, N54, 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة العليا كوسيط لتحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة بغرض تحسين أداء الأفراد، وقد أجريت الدراسة حول المؤسسات الإنتاجية الهندية وشملت عينت الدراسة المدراء والمدرين التنفيذيين الذي بلغ حجمها 357 فرد، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- القيادة والثقافة التنظيمية ركيزتين أساسيتين لتطوير أداء العمال؛
- إدارة المورد البشري هي الوسيط الذي تستند عليه أنظمة القيادة لإنشاء وتأسيس ثقافة تنظيمية ملائمة لمتطلبات التنظيمية.

- ❖ 13- Engin Karadog, Spiritual leadership And Organizational culture A study of Structural Equation Modeling, Journal Of Educational Sciences Theory And Practice, 2009.

هدفت الدراسة لاختبار أثر سلوكيات القيادة الروحية على مبادئ الثقافة التنظيمية مستخدمة نموذج المعادلة الهيكلية، وقد استعانة بعينة حجمها 359 معلم في المدارس الابتدائية لمدينة أناشهير في ولاية اسطنبول التركية، وتوصلت الدراسة إلى:

- النمط الروحي مطبق بشكل عالي من طرف قيادات المدارس؛
- لا تؤثر القيادة الروحية بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية؛
- تؤثر القيادة الروحية عن طريق أحد عناصره الذي هو الحضور على الأداء بقوة والذي بدوره يؤثر على الثقافة التنظيمية.

- ❖ 14- Chao-Sen We, Pei-Wen Wang, Li Len Tsai , The effect of organizational culture on team introduction and team effectiveness team leadership asa middum, The Journal Of International Mangement Studus V05, 2010.

سعت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتفاعلات فريق العمل والفعالية مع النمط القيادي كوسيط معدل، وقد أجريت الدراسة على فرق العمل الناشطة بمختلف الشركات بتايوان وتمثلت عينة دراسة في 800 فرد مشكلة ل20 فريق عمل، وتوصلت الدراسة إلى:

- الثقافة التنظيمية تعمل على تحسين التفاعل بين الفريق وتدعم روح التميز والابتكار؛
- الثقافة التنظيمية تساهم في الرفع من مستوى الأداء؛
- أسلوب القيادة التحولي يساهم في تحسين تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل تفاعل الفريق؛
- القيادة التحولية تتأثر بشكل وتنوع الثقافة التنظيمية.

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

- ❖ 15- Shawnyl Deberry, Using transformational leadership to change organizational culture in government agency, theses doctor of philosophy, Capella University, 2010.

سعت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت أساليب القيادة البديلة لها تأثير مختلف عن القيادة التحولية في ترسيخ الثقافة التنظيمية التشاركية داخل الوكالات الحكومية، فأجريت الدراسة حول العمال بوكالة الحكومية للمياه والصرف الصحي لمدينة ديترويت الأمريكية المتكونة من 2300 موظف، اختير منها عينة حجمها 500 عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا يوجد اختلاف في تأثير القيادة التحولية أو القيادة البديلة لأنها تتعلق بشكل منفصل عن ثقافة المشاركة؛
- القيادة التحولية لها تأثير سلبي على الثقافة التنظيمية؛
- سمات القيادة هي التي تعزز الرؤية للحوافز والمكافآت؛
- ارتباط قوي بين القيادة التحولية وبين الجهد الإضافي وتضحية الموظف.

- ❖ 16- فاضل راضي غباش الغزالي، صدام كاظم محمد الخزاعي، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 04، 2010.

تناولت الدراسة القيادية الإدارية في نمطها الروحي من خلال خمسة أبعاد والتماثل التنظيمي من بعد واحد، واعتمدت الدراسة على استبانة كأداة للدراسة، وعينة حجمها 95 فرد من القيادات الإدارية وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة الروحية والتماثل التنظيمي؛
  - وجود تأثير الأبعاد القيادية الروحية كافة ما عدى بعد العضوية على التماثل التنظيمي؛
- ❖ 17- Hsing Erlin, Edward F.Mc Donoudh, Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambedxterity , I.E.E.E Iransactions on engineering management vol58, n03, 2011.

سعت الدراسة إلى تحديد الأدوار الذي تلعبها القيادة لخلق ثقافة تنظيمية كون الثقافة التنظيمية تسهل الأنشطة وتتوسط في القيادة وعلاقة الابتكار، وقد أجريت الدراسة على المؤسسات الإنتاجية بتيوان، اختير منها 125 إطار لتشكيل عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة مع توليد الأفكار؛
- وجود ارتباط بين أنظمة القيادة والثقافية والتنظيمية؛
- تأثير أنظمة القيادة بصفة ضعيفة على الابتكار؛

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

• الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية يؤثران معا على الابتكار وتطوير.

- ❖ 18- Sumarto , Andi Subroto , Organizational culture and leadership pole for improving organizational performance : Automative components industry in indonisia, International Journal Of Innovation Management and Technology, vol 02 , N 05, 2011.

سعت الدراسة إلى تحديد مساهمة القيادة والثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على مجال صناعة السيارة في اندونيسيا، بتشكيل عينة حجمها 165 من إطارات وقادة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج متمثلة في:

- النمط القيادي الأبوي هو الأكثر انتشارا في وسط صناعة مكونات السيارات؛
- النمط القيادي الأبوي ضد تشكيل ثقافة تنظيمية قوية؛
- للقيادة دور قوي في الأداء التنظيمي وتشكيل الثقافة التنظيمية.

- ❖ 19- M.S.A Mahalinga Shiva, Damodar Suar, Transformational leadership organizational culture organizational effectiveness and programme outcomes in nongovernmental, international society for thirt sector research jahn's hopkins university, USA ,2011.

سعت هذه الدراسة إلى معرفة هل القيادة التحولية تؤثر على الثقافة التنظيمية في المنظمات الغير حكومية بغرض تحسين مردوديتها، كما تطرقت الدراسة لمدى تأثير تطبيق القيادة التحولية في الإدارة العليا على فعالية المنظمة الغير حكومية، وأجريت الدراسة حول المنظمات الغير الحكومية الناشطة في مقاطعة جاكرتا منذ أكثر من 5 سنوات و الذي بلغ مجملها 3100 منظمة، تم اختيار عينة حجمها 347 مكونة من الرؤساء، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- القيادة التحولية لا تؤثر بشكل مباشر على فعالية المنظمات الغير حكومية؛
- القيادة التحولية لها تأثير على تأسيس الثقافة التنظيمية التي تحسن من فعالية المنظمات؛

- الثقافة التنظيمية لا تلعب دورا في تحسين الأداء التنظيمي لعدم توفر دعائم الثقافة التنظيمية في مؤسسات صناعة السيارات في اندونيسيا.

- ❖ 20- عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 04، 2011.

سعى هذا البحث لقياس الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة العراقية، وتشكل مجتمع الدراسة من الأساتذة، بلغ حجم العينة 120 أستاذ من إحدى عشر كلية بجامعة كربلاء، واستخدمت الدراسة أداة تقييم الدراسة التي يرمز لها ب OCAI، وهدفت هذه الأخيرة لتحديد الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في جامعة كربلاء والثقافة المفضلة التي يجب أن تكون عليه خلال خمسة سنوات القادمة وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

- الثقافة الهرمية هي الثقافة السائدة حالياً في جامعة كربلاء؛
- الثقافة القبلية هي الثقافة المفضلة المرغوبة مستقبلاً من طرف أساتذة جامعة كربلاء.

- ❖ 21- Mohamed Al-Hilalli, **Transformational leadership and organizational effectiveness a predictive Study at American muslim organization**, theses doctoral of education in educational leadership, university of phoenix, USA, 2012.

سعت الدراسة إلى الربط بين الأنظمة القيادية والأداء التنظيمي في المؤسسات الإسلامية الأمريكية، وقد أجريت الدراسات حول المؤسسات ذات طابع إسلامي في الولايات المتحدة الأمريكية الذي تتمثل في المساجد الكبرى والمعاهد التي تدرس وتنتشر الدعوة، وحدد حجم العينة من 320 عامل في 12 مؤسسة بمنطقة دالاس الكبرى وتيكساس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- النمط القيادي المطبق في المؤسسات المستهدفة هو النمط التحولي؛
- النمط القيادي التحولي يؤثر بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي وتحقيقه؛
- التحفيز وأسلوب المكافأة هو ركائز النمط القيادي التحولي.

- ❖ 22- A Zefer Acar, **Organizational culture leadership styles and organizational commitment un Turkish pogisties industry**, Procedia social and Behavioral Sciences, v58, 2012.

سعت الدراسات إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب القيادة والثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسات صناعة الخدمات اللوجستية، وأجريت الدراسة على المؤسسات التي تنشط في الصناعة اللوجستية بمقاطعة مرمرة التركية بتشكيل عينة حجمها 334 عاملاً ضمن 37 مؤسسة مختلفة، وتصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات اللوجستية التركية هي الثقافة السوقية والتشاركية؛
- القيادة التحولية هي البارزة في المؤسسات اللوجستية؛
- الثقافة التنظيمية تتأثر بنمط القيادة أثناء تشكيلها وتحديد شكلها؛
- الثقافة الاستبدادية تتشكل دون تأثير من القادة.

## الفصل الأول = المدخل العام للبحث

❖ 23- هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة مجلس سانت كليمنس العالمية، بغداد، 2013.

سعت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك القيادات الإدارية العليا في المؤسسات الصناعية العراقية للأنماط القيادة المعاصرة بغية تحقيق الالتزام التنظيمي، وأجريت الدراسة في المجال الصناعي العراقي التابع لوزارة الصناعة والمعادن، وتم تصميم الاستبيان ليكون أداة الدراسة، ووزع على عينة حجمها 45 مدراء من 3 مؤسسات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- الأنماط القيادية المعاصرة ( تبادلية- تحولية) تحقق ارتباط معنوي فيما بينها على المستوى الكلي والثانوي، وهو ما يدل على أن يكون القائد الإداري جامع بين مواصفات القائد التبادلي والتحولي؛
- اعتماد المؤسسات على العلاقة المتعددة بين متغيرات أنماط القيادة؛
- وجود علاقة تأثير لأنماط القيادة المعاصرة على الالتزام التنظيمي؛
- المؤسسات المبحوثة تولي نفس القيمة والأهمية لأنماط القيادة المعاصرة.

❖ 24- أسامة زين العابدين سيد أحمد، دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد 02، 2013.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد ما مدى دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة، وكيف يتم ذلك، وهي دراسة حاولت التطرق للمفهومين باستعراض الجانب النظري والدراسة السابقة وتجميع وجهات نظر الباحثين لتوضيح دور القيادة في تشكيل ثقافة المنظمات، وتوصلت لمجموعة من النتائج نلخصها في ما يلي:

- القيادة الإدارية توفر إطار لتوجيه السلوك التنظيمي بتأثيره على سلوك العاملين؛
- القيم الإدارية الفعالة هي التي تحدث تأثير على سلوك العاملين؛
- تشكيل الثقافة التنظيمية بحاجة إلى القيادة الديمقراطية.

❖ 25- أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضي، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحولية لتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبرى، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، 2013 .

سعت هذه الدراسة بالأساس لتوضيح أثر أبعاد القيادة التبادلية والتحولية في تجسيد الأهداف الإستراتيجية، وأجريت الدراسة على الشركات الصناعية الكبرى في الأردن وذلك

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

بتحديد عينة حجمها 13 مؤسسة و336 عامل، مع استخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات، وتوصلت لنتائج الآتية:

- وجود الممارسات القيادية التحولية والتبادلية في المؤسسات الأردنية؛
  - أبعاد النمطين يوثران في تجسيد الأهداف الإستراتيجية البيئية.
- ❖ 26- Wiwiek Hariwiki , **Influence of servant leadership to motivation organization culture, organization citizenship behavior and empleyeu's performance in outstanding cooperatives east jova provaince Indonesia**, I O S R Journal of Business and Management ,v08, 2013.

سعت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة على الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، التحفيز، أداء المورد البشري والأداء المالي، وأجريت الدراسة على المؤسسات التعاونية المتواجدة بمحافظة جافا الشرقية بأندونيسيا، وذلك بالاعتماد على عينة حجمها 249 موظف و30 مدير، وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- القيادة المؤثرة لها تأثير على الثقافة التنظيمية، وعلى أداء الموظفين وليس لها دور في الأداء المالي؛
  - الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء المالي وأداء المورد البشري.
- ❖ 27- Manal El Kordy, **Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes**, Business Management Dynamics, Vol3, No5, 2013.

سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحولية والثقافة التنظيمية وتأثيرها على الموظفين بالإضافة لتأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وأجريت الدراسة حول المؤسسات الصناعية المصرية، وتم تشكيل عينة الدراسة من 07 مؤسسات تعمل في مختلف الصناعات ممثلة ب 192 عامل بها، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- بروز علاقة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي؛
  - هناك تأثير كبير للثقافة التنظيمية القوية وممارسات القيادة التحولية على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي؛
  - للرضا الوظيفي أهمية كبرى في تبني الالتزام التنظيمي؛
  - القيادة التحولية هي أكثر تقبلا من العمال والموظفين في المؤسسات المصرية.
- ❖ 28- Marsha Ershaghi Hames, **Ethical leadership As an enabler of organizational culture change**, Theses doctor of education in learning technologies, pepperdine university, USA, 2013.

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

سعت الدراسة لتوضيح كيف يتجلى سلوك القيادة، وما هو أثره في خلق ثقافة تنظيمية صحية، وكانت الدراسة وصفية استطلاعية على كل ما نشر من أبحاث ودراسات، وخرجت بالنتائج التالية:

- أهمية القادة كنماذج مرئية وعاكسة لثقافة التنظيمية؛
  - نشأة بعض الممارسات التي تؤدي لخلق وتطوير القيادة الأخلاقية؛
  - القواعد والسلوكيات لا تمثل لوحدها الركيزة التي تبني عليها سلوك القيادة.
- ❖ 29- أقطي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.

سعت هذه الدراسة لاختبار الأثر المباشر للممارسات القيادية الإستراتيجية على السلوك التشارك في المعرفة والإستراتيجية، وقد أجريت الدراسة حول موظفي الفنادق المصنفة ذات 05 نجوم في الجزائر، بتشكيل عينة حجمها 341 فرد موزعة على 05 فنادق مختلفة وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- السلوك وإستراتيجية التشارك مفسرة بالقيادة الإستراتيجية؛
  - القيادة الإستراتيجية تأثر بشكل غير مباشر على الثقافة والتعلم التنظيمي.
- ❖ 30- Yalang Tsai , Relation between organizational culture leadership behavior and job satisfaction, BMC Health Services Research ,2014 .

سعت الدراسة إلى تحليل الارتباط والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادي والرضا الوظيفي، وهي التي أجريت على الممرضين العاملين في المؤسسات الإستشفائية بتايوان، بحيث تم تصميم استبيان وتحديد عينة حجمها 200 فرد واستخدم نموذج ثنائي الأبعاد، وخلصت الدراسة بنتائج الآتية إلى:

- وجود ارتباط معنوي ايجابي بين الثقافة التنظيمية، السلوك القيادي والرضا الوظيفي؛
- هناك علاقة قوية بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي.

- ❖ 31- Jermy Blake O Dell , The relation between the leadership practices of presidents and the organizational culture of Christian colleges and universities, theses doctor of philosophy in educational studies, Biola university, USA, 2014.

سعت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين القيادة الممارسة من طرف الرؤساء والثقافة التنظيمية في الكليات والجامعات المسيحية الأمريكية، وشملت الدراسة أعضاء مجلس

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

الإدارة الكليات والجامعة المنطوية تحت شعار الجامعة المسيحية في الولايات المتحدة الأمريكية، بحيث بلغ حجم عينة الدراسة 115 رئيس، توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية بين نوعية القيادة وتأسيس الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجامعية؛
- أوضحت الدراسة أن كل نمط من الدراسة يولد ثقافة تنظيمية معينة؛
- النمط التشاوري الجماعي يولد الثقافة التنظيمية العشائرية وهي سائدة بالعموم في المؤسسات التعليمية المسيحية الأمريكية.

❖ 32- Peyman Akhavan , Mohamad Reza Zahedi , Akram Ali Abasaltian , The effect of organizational culture and leadership style on knowledge management in selected research organizations , International Journal of Scientific Management and Development , Vol 2, N09, 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على المعرفة الإدارية، وطبقت على عينة مكونة من 224 موظف من 4 مراكز البحوث مختارة في اندونيسيا، واستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها نذكر:

- الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما تأثير واضح على أبعاد عمليات الإدارية؛
- الثقافة المشاركة لها تأثير إيجابي على عمليات المعرفة الإدارية؛
- ثقافة الاستقرار لها علاقة ايجابية موجبة بالمعرفة الإدارية؛
- الأنماط القيادية لها تأثير كبير على عمليات إدارة المعرفة.

❖ 33- مهدي فاطمة الزهراء، عبد الحميد برحومة، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية

على أخلاقيات صنع القرار الإداري دراسة حالة مؤسسة polyen ,gipate, condor

بيرج بوعريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015.

سعت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار الإداري بمؤسسات الأعمال، وأجريت الدراسة على كافة العمال والإداريين الناشطون في مؤسسات كوندور، condor و جيبات بوليين polyen gipate البالغ عددهم 215، وتم تصميم الاستبيان كأداة لدراسة وتوزيعه على عينة حجمها 65 فرد، وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- الثقافة التنظيمية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في أخلاقيات صنع القرار الإداري؛
- المشاركة التي تعد أحد أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر في صنع القرار الإداري؛
- التوجه الإبداعي يؤثر في صنع القرار؛

## الفصل الأول = المدخل العام للبحث

• الثقافة التنظيمية مجمعة لها إسهام جوهري في تفسير أخلاقيات صنع القرار الإداري بوجه عام.

❖ 34- كعواش رؤوف، القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية، مجلة الحقيقة، العدد 36، 2015.

سعت الدراسة إلى تحديد إلى أي مدى تأثر القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية، وأجريت الدراسة في شركة إنتاج الكهرباء العمومية الجزائرية المتواجد في بعض ولايات الجزائرية كجيجل، بجاية، سكيكدة، عنابة والعاصمة وتم تحديد عينة الدراسة حجمها 134، مع استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، قد خرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

- الممارسات الإدارية المعمول بها تعتمد على الأفكار الإبداعية والتجديد وإنما تكون مبنية حول مركز السلطة والاعتماد على قوة لبلوغ الأهداف المسطرة؛
- العمل يسير وفق نمط محدد، أي السلطة ترسم الأهداف وعلى المرؤوسين بالتنفيذ؛
- تركيز السلطة واحتكار المعلومات وعدم ربط القاعدة بالسلطة يؤدي إلى انتشار اللاعدل في توزيع موارد المؤسسة.

❖ 35- Muhamed Kholib Jati , Suzana Hassan , Mohd Hakimi Harman, Shahira Abdul Jabr, Mohd Azlan, Abdul Majid, Transformational leadership and organizational culture : Acase of MAHB, Procdia Economic And finance ,N31 , 2015.

سعت الدراسة للبحث في تأثير القيادة التحولية على الثقافة التنظيمية، وتأثير القيادة في تشكيل أنظمة الاتصال فعالة، وتشكل مجتمع الدراسة من الموظفين والإطارات العاملين بالمطار الدولي لماليزيا MAHB، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك تأثير لنمط القيادة التحولية في تأسيس الثقافة التنظيمية داخل مطار ماليزيا الدولي؛
- هناك علاقة بين فعالية الثقافة التنظيمية ونوعية الأنظمة الاتصال ولدى تأثير أنظمة الاتصال على ثقافة التنظيمية.

❖ 36- هبة قندل، علي عبد الله، أثر أبعاد النمط القيادي التحولي على مستوى القيم التنظيمية دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة الجامعة، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي العدد 9، 2016/27.

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحولية وأنواع القيم التنظيمية، وتمت الدراسة حول العاملين في جامعة المدينة، بحيث شكلت عينة بلغ حجمها 40 عامل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

- السلوك القيادي التحولي متوفر إلى حد ما؛
- تمارس القيادة الأسلوب التحولي بدون وعي وبدون إدراك لأبعادها وفهم مضمونها، وإنما تمارس بصفة عفوية وتلقائية؛
- توجد علاقة بين أبعاد القيادة التحولية وأبعاد القيم التنظيمية وهذا يعني أن القائد التحولي وحتى يتمكن من خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف التنظيمي.

❖ 37- حليلو نبيل، بيبة حامدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أي علاقة دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية ببسكرة، مجلة أفاق العلوم جامعة الجلفة، العدد 06، 2016.

سعت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري، وأجريت على العاملين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف ببسكرة، وباختيار 37 فرد شكلوا عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للثقافة التنظيمية دورا ايجابيا في تحقيق الإبداع الإداري؛
  - أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل أنشطة الغرفة الصناعية؛
  - القيم التنظيمية لها دور ايجابي في تشجيع قدرات العاملين.
- ❖ 38- علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي لثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة، مجلة جزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد 05، 2016.

يهدف هذا البحث إلى إبراز البعد التنظيمي لثقافة المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية ، وأجريت الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية ، بحيث تشكلت عينة الدراسة من 07 مؤسسات تنشط بالمجال الصناعي بولاية سطيف، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج نذكر منها:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسات المبحوثة مركزية بشدة مما أدى لضعف المشاركة في اتخاذ القرار من طرف العاملين؛
- المركزية والتعقيد عائقان في فعالية المؤسسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.

❖ 39- Any. D Atwelle, The Relations Between Organizational culture and perceptions of leadership style of principals in the middle east, theses doctoral of philosophy in organizational leadership, university Chicago, USA ,2016.

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

سعت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتصور الأسلوب القيادي في المؤسسات التعليمية بالشرق الأوسط، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية السائدة هي مزيج بين النمط العشائري والنمط السوقي؛
- النمط القيادي السائد هو النمط التحولي؛
- الثقافة التنظيمية السائدة لها تأثير على النمط القيادي المنتهج.

❖ 40- Mireille Bathod-Porthade, Erick Leroux, **L'impacte du leadership sur la culture organisationnelle dans le cadre du développement touristique en corse**, Cairn info revue de science de gestion direction et gestion, v05 ,2016.

هدفت هذه الدراسة لتحديد كيف بإمكان أنظمة القيادة أن تساهم في تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات السياحية الخاصة والعمومية، وشملت الدراسة على مدراء المؤسسات الفندقية العاملة بجزيرة كورسيكا الفرنسية، والتي تعتبر إحدى أهم الوجهات السياحية بفرنسا وأكثرها نمواً وتطوراً فيما يخص بنيتها التحتية وعائداتها المالية السنوية، وتشكلت عينة الدراسة من 50 مدير تمت مقابلتهم لتجميع بيانات الدراسة، وتم استكمال المعطيات الناقصة من تحليل تقارير المجلس البلدي والمجلس الجهوي لإقليم كورسيكا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إقليم كورسيكا يستهدف السياحة الخضراء المحافظة على التوازن البيئي وتستبعد السياحة المكثفة لدى تسود المؤسسات الفندقية القيادة التواصلية الترابطية؛
- القيادة التواصلية الترابطية تساهم في تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية بهدف تحسين الأداء ومجارات نوع السياحة المستهدفة من الإقليم.

❖ 41- محمد عبد الرحمن الشنطي، **العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي،**

## **الرضا الوظيفي**

**كمتغير وسيط**، مجلة جامعة القدس المفتوحة لأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 07، 2017.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر النمط القيادية على الالتزام التنظيمي مع ادارج الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وشملت الدراسة موظفي الوزارات الفلسطينية، فتكونت عينة الدراسة من 365 فرد، وخلصت الدراسة إلى مايلي:

- النمط التحولي هو السائد في الوزارات الفلسطينية؛
- لا توجد علاقة بين الأنماط القيادة والالتزام التنظيمي؛
- الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين النمط التحولي والالتزام التنظيمي؛
- الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين النمط التبادلي والالتزام التنظيمي.

## الفصل الأول = المدخل العام للبحث

❖ 42- ناني نبيلة، عدالي مصعب، علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج IECO بالبلدية، الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2017.

هدفت الدراسة لتحدي العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي، وتشكلت عينة الدراسة من 30 عامل بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج IECO ، وأستخدم استبانة كأداة للدراسة، وقد خلصت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$  ؛
- تجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الديكتاتوري والإبداع التنظيمي؛
- وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين النمط الفوضوي والإبداع التنظيمي غير دالة.

❖ 43- اعقابة حنان، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية رئاسة الجامعة كنموذج، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة 01، 2016-2017.

انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وشملت الدراسة على مسئولين بجامعة باتنة 01 والبالغ عددهم 37 فرد وأظهرت نتائج الدراسة:

- تبني عدة أنماط قيادية في المؤسسة الواحدة؛
  - تعدد الأنماط القيادية في المؤسسة الواحدة يؤدي إلى تعدد أنواع الثقافات التنظيمية.
- ❖ 44- شيشة نوال، واقع الأنماط القيادة السائدة في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 09، 2017.

سعت الدراسة إلى تحديد النمط القيادي المطبق في المؤسسة الجزائرية، وأجريت هذه الدراسة على المؤسسات الإنتاجية باختبار عينة عشوائية حجمها 100 عامل من قادة ومدراء ورؤساء مصالح، وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

- المؤسسات الجزائرية تطبق بالأساس ثلاث أنماط قيادية حسب الحاجة لها وهي النمط الأوتوقراطي؛ الديمقراطي، والنمط الحر؛
- تعزيز العمل بالنمط الديمقراطي.

❖ 45- نور الدين مزهودة، اسماهن قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 06، 2017.

## الفصل الأول = المدخل العام للبحث

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع الأفراد الإداريين العاملين في الكلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان وزع على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- وجود اهتمام كبير بنمطي القيادة التحويلية والتبادلية؛
- وجود اهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- وجود اختلاف في تأثير أنماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء.

❖ 46- أمحد درادكة، هدى المطري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 2، 2017.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من 432 معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً؛
- جاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً؛
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات.

❖ 47- محمد عصام عوض محمد، الدور المعدل لثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

استهدفت الدراسة معرفة الدور المعدل لثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في شركات التأمين وأثرها على اتخاذ القرارات، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة دراسة، وزعت على عينة حجمها 92 عاملاً في شركات التأمين المستهدفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج الآتية:

- ليس هناك تأثير إيجابي للدور المعدل في العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرار.

❖ 49- Palvi Pasricha, Bindu Singh, Pratibha Verma, **Ethical leadership organic organizational cultures and corporate social responsibility : An empirical study in social enterprise**, Springer Science + Business Media Dordecht,2017.

سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين نمط القيادة الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية مع إدماج الثقافة التنظيمية بأبعادها كوسيط، وأجريت الدراسة على المؤسسات الناشطة في قطاع الصحة والخدمات، وتمثلت عينت الدراسة في 350 إطار في الإدارة الوسطى والعليا بـ 28 وحدات الصحية بالهند، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- الأنظمة القيادة تآثر بشكل مباشر وغير مباشر على المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها؛
  - التأثير الغير مباشر لأنظمة القيادة على المسؤولية الاجتماعية يعني أن هناك أثر لأنظمة القيادة على الثقافة التنظيمية؛
  - القيادة الأخلاقية تتلاشى معها وتطور الثقافة التنظيمية العشوائية؛
  - الثقافة التنظيمية هي الربط بين مستويات الإدارة العليا.
- ❖ 50- سلوى تيشان، **دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربائية "كهريف" تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018.**

سعت الدراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، و تمت في مؤسسة كهريف بحيث وشملت على عينة حجمها 80 عاملاً، مستعينين بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- يطبق نمط القيادة الأخلاقية بشكل متوسط في المؤسسة؛
- البعد الأكثر بروزاً هو الثقة في الزملاء؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في المؤسسة؛
- المتغيرات الديموغرافية لا تآثر على الثقة التنظيمية.

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

❖ 51- خبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2017-2018.

رغبت الدراسة في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال دراسة أثر مكونات الثلاثة للثقافة التنظيمية متمثلة في ثلاث أبعاد وهي: أنماط القيادة وسلوك القائد بالنسبة للبعد القيادي، والهيكل التنظيمي بالنسبة للبعد التنظيمي، والرضا الوظيفي بالنسبة للبعد الإنساني، وقد تم دراسة هذا الأثر على أهم بعد في صياغة الإستراتيجية متمثلاً في بعد اتخاذ القرار، وأهم بعد في تنفيذ الإستراتيجية متمثلاً في بعد الأداء، وللوصول إلى أهداف الدراسة شمل مجتمع الدراسة على 25 مؤسسة صناعية متوسطة الحجم تنشط في ولاية سطيف، والتي مثلت حجم عينة قصدية، وتم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من هذه المؤسسات، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- يوجد أثر إيجابي، بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاثة، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة؛
- يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاثة، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة؛
- وجود علاقة قوية وتأثير متبادل بين القيادة الروحية والثقة التنظيمية.

❖ 52- كريم أمينة، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية مركب تكرير البترول RAI/K سكيكدة نموذج، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 1، 2018-2019.

عالجت هذه الدراسة قضيتين هامتين وهما القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية وذلك من خلال ثلاثة محاور هي: مدى امتلاك إطارات مركب تكرير البترول سمات القيادة الإستراتيجية ومدى تتطابق الثقافة التنظيمية الحالية للمركب مع الثقافة التنظيمية المفضلة أم أن هناك فجوة بينهما، ودور القادة الإستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية الحالية نحو الثقافة التنظيمية لمفضلة مستقبلاً، وتم الاعتماد على عينة حجمها 168 إطار من أصل 333 عامل بالمركب باختلاف مستوياتهم الوظيفية، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها نذكر:

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

- القادة الإستراتيجيون بمركب تكرير البترول يمتلكون مواصفات القيادة الإستراتيجية وفق الترتيب التالي: الرؤية الإستراتيجية في العمل، وفلسفة إستراتيجية في العمل، القدرة على التفكير الإستراتيجي، وأخيرا مهارة اتخاذ القرار الإستراتيجي؛
- توجد فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة حيث أن الثقافة الحالية تهيمن عليها ثقافة السوق والثقافة الهرمية بينما يفضل أفراد العينة هيمنة ثقافة القبيلة والثقافة الإبداعية؛
- للقادة دور إيجابي في تطوير الثقافة التنظيمية، غير إن دورهم في تنمية المورد البشري وتنمية روح الإبداع والمخاطرة في مجال العمل لا يزال دون المستوى المطلوب لتطوير الثقافة التنظيمية.

❖ 53- يوسف كمال، دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة اختبارية في كمية الاقتصاد بجامعة المسيلة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 01، 2019.

سعى البحث لتعرف على دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة ، وتم الاستعانة إستبانة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية مكونة من 30 عضو تدريس في الكلية المبحوث فيها، وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الروحية والثقة التنظيمية.

## 10 - التعليق على الدراسات السابقة

تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية والفرنسية والانجليزية التي تطرقت للقيادة والثقافة التنظيمية وكذا العوامل المتأثرة بهما من انتماء تنظيمي، ومناخ تنظيمي، وفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي، والأداء، فضلا على العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي واتخاذ القرار وأثرها السلبية والإيجابية في تطوير الأداء، وكل هذا لتوضيح العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين أنظمة القيادة والثقافة التنظيمية ودورها في المؤسسات عموما والمؤسسات الفندقية خصيصا.

وقد شكلت الدراسات السابقة إطارا نظريا لموضوع الأنظمة القيادة وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، فان الدراسات التي تطرقت للعلاقة الغير مباشرة بين القيادة والثقافة التنظيمية إما بكونها وسيط أو عامل من العوامل المؤثرة ركزت في مجملها على انتماء تنظيمي، والمناخ التنظيمي، والفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي والأداء، والتمكين، والتدريب واتخاذ القرار، وجاءت نتائجها ايجابية التأثير وذلك كون الثقافة

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

التنظيمية الفعالة والقيادة المناسبة دور في رفع من مستويات الانتماء التنظيمي وخلق الرضا الوظيفي وتعزيز فعالية التدريب والتمكين وإنشاء مناخ إبداعي وتطوير الأداء وتحسينه.

أما الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة والثقافة التنظيمية، فتطرقت لتأثيرات المتبادلة بين الأنماط المختلفة للقيادة مجمعة أو بتركيز على نمط معين على الثقافة التنظيمية بتوضيح الآثار باتجاهاتها ودرجاتها المختلفة.

أي ركزت الدراسات السابقة الذي تم ذكرها إما على تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية، أو الثقافة التنظيمية على القيادة، أو التطرق للعوامل المتداخلة التي تمثل روافد الثقافة التنظيمية، لكنها لم تتطرق بشكل مباشر لتأثير أنظمة القيادة المطبقة من طرف القائد وسلوكه القيادي المتبع أثناء تسير المؤسسات على عملية تشكيل وتحديد الثقافة التنظيمية التي تتماشى ومنهجه الإداري، كم قلت الدراسات الذي قاست النمط القياسي السائد في المؤسسات والثقافة التنظيمية المتشكلة فعلا.

## 11- موقع البحث من الدراسات السابقة

إن الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بين لنا أن دراستنا تختلف وتتشابه عن تلك الدراسات في:

- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### • من حيث منهج الدراسة:

أتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل : دراسة أحمد علي صالح (2013)، ودراسة هادي عذاب سلمان (2013)، ودراسة Debra K.Vankovich Mullins المنجزة سنة (2007).

### • من حيث الأداة:

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها للاستبيان والمقابلة كأدوات للدراسة على غرار دراسة هبة قندل (2016)، ودراسة Muhamed Kholib Jati (2015)، وأبحاث Jermy Blake O Dell (2014).

- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### • من حيث الأهداف:

سعت الدراسة الحالية لمعرفة تأثير نمط القيادة المتبع في المؤسسة على تشكيل الثقافة التنظيمية بشكل مباشر وهذا على غرار دراسة Peyman Akhavan (2014) التي سعت للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على المعرفة الإدارية، وطبقت على مراكز

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

البحوث في اندونيسيا، أما دراسة Yalang Tsai (2014) فسعت إلى تحليل الارتباط والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادي والرضا الوظيفي، وقد أجريت على الممرضين العاملين في المؤسسات الإستشفائية بتايوان، أما أبحاث Manal El Kordy (2007) فقد سعى فيها إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحولية والثقافة التنظيمية وتأثيرهما على الموظفين بالإضافة لتأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وأجريت في المؤسسات الصناعية المصرية، ودراسة Palvi Pasricha (2017) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين نمط القيادة الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية مع إدماج الثقافة التنظيمية كوسيط، وأجريت في المؤسسات الناشطة في قطاع الصحة بالهند.

## • من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة السياحية الجزائرية، واختلفت على الدراسات السابقة فعلى الذكر لا الحصر نذكر دراسة Mireille Bathod-Porthade (2016) التي أجريت في جزيرة كورسيكا الفرنسية، ودراسة Wiwiek Hariwiki (2013) التي أجريت بمحافظة جافا الشرقية باندونيسيا، ودراسة أحمد علي صالح (2013) الذي أجراها بالأردن، وأبحاث هادي عذاب سلمان (2013) الذي أجراها بالعراق، ودراسة Mohamed Al-Hilalli (2012) الذي تمت بالولايات المتحدة الأمريكية.

## - ومن خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أهمية كل من القيادة والإبداع والثقافة التنظيمية؛
- ساعدت الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وان درسها غيرها من الباحثين؛
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي؛
- زودت الباحث بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة؛
- بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامحها وتطويرها؛
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة .

## 12- المفاهيم الإجرائية

1- **الثقافة التنظيمية:** قد عرف كيرت ليوين Lewin Kurt ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص327.

# الفصل الأول = المدخل العام للبحث

ويعرفها الباحث لأغراض الدراسة على أنها مجموع القيم والأفكار والمبادئ والمعتقدات والسلوكيات والمعايير التي يشترك بها العاملون في الفنادق وتشكل بيئة عملهم وأساليب تعاملهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزبائنهم.

2- **النمط القيادي:** وهو السلوك أو التصرف الذي يصدر عن المدير لدى إدارته والتي تجعله بشكل ما مميزاً عن غيره في أسلوب الإدارة الذي يتبعه في طريقة إدارته وبذلك يدركها موظفو إدارته<sup>1</sup>.

3- **فجوة الثقافة التنظيمية:** وهي تشير إلى التباين بين تقييم أفراد عينة الدراسة للقيم الثقافية السائدة حالياً في المؤسسات الفندقية محل الدراسة وبين القيم الثقافية التي يفضلون أن تكون هي السائدة في مؤسستهم مستقبلاً وأي بمعنى آخر هي الفرق بيني الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المرغوبة أو المفضلة مستقبلاً بحيث أنه كلما اتسع الفرق بينهما كلما زادت فجوة الثقافة التنظيمية والعكس صحيح.

4- **دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الفندقية:** يقصد بها في هذه الدراسة السلوكيات والأدوار والأساليب التي يتبعها القيادة لتنمية الثقافة التنظيمية في مختلف المؤسسات الفندقية، مما يعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> توفيق حامد طوالية ، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن ، 2008، ص9

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

## تمهيد

في ظل عمل المؤسسات في بيئة معقدة وسريعة التقلب وتعرضها لمنافسة شديدة، واثر التطور التكنولوجي وتزايد الابتكارات، وإن أرادت المؤسسات النمو والازدهار عليها أن تنتقل من مفهوم إنتاج السلع أو الخدمات ذات جودة وبيعها لتحقيق أعلى ربح، إلى النظر للمستقبل بعين ثاقبة مع وضع خطط واستراتيجيات تستهدف منها تعزيز موقعها وخلق ميزة تنافسية خاصة بها، ولكي تتمكن من رسم استراتيجيات تتوافق وأهدافها تحتاج المؤسسة لقائد الاستراتيجي، حيث أصبحت الحاجة إلى الكفاءات القيادية في عصرنا الحالي تتفوق على الحاجة إلى التقنيات الحديثة وبعد أن أثبتت التقنية ورأس المال فشلها في تحقيق القفزة النوعية، كما أن التحكم في القيادة يعني تمكن المؤسسة من نشر وفهم استراتيجياتها على جميع المستويات وتمكنها من تسيير عوامل النجاح الجوهرية من خلال التحكم في الوسائل والأدوات التي تساهم في تجسيد الرؤية وفي عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## المبحث الأول: التأصيل المعرفي للقيادة الإدارية

القيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المؤسسة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

## المطلب الأول: القيادة في الفكر الإداري

تعتبر القيادة مفهوما حديثا في جانبها العلمي، لكن كالكثير من المفاهيم الإدارية لها جذور تعود في تاريخها إلى الحضارات القديمة وسنتعرض أهم المبادئ الإدارية التي عرفتها الإدارات القديمة والتي استهدفت تطوير فكرة القيادة الإدارية.

### الفرع الأول: القيادة في الفكر القديم

ارتبط مفهوم القيادة بظهور النشاط التعاوني بين الأفراد، فهو أمر وجد عند الإنسان منذ أقدم العصور عندما بدأ يشكل مجموعات بشرية بحيث تعود الجذور الفكرية للقيادة في كتابات الصينية واليونانية والرومانية والمصرية قبل 5000 سنة ماضية مقدمون أهم مبادئ القيادة.<sup>1</sup>

#### • القيادة في الحضارة المصرية

تعود أول آثار التنظيم الإداري إلى الحضارة السومرية قبل 5000 سنة بحيث تم العثور على أوراق مكتوبة كان الغرض منها إنشاء ما يعرف حاليا بالرقابة الإدارية على جباية الضرائب التي يسيرها الكهنة.<sup>2</sup>

أما الحضارة المصرية فلعل الشواهد الأثرية والتاريخية من بناء الأهرامات والكتابات والمدونات الموجودة على الورق البريدي فهي تدل على التطور الفكري الإداري والقيادة المتسمة بالوعي والفهم والخبرة.<sup>3</sup>

فقد عرف المصريون العمليات الإدارية إذ كان الفرعون في قمة الهرم كملك وقائد ثم مجموعة من المستويات الإدارية ومستشارين للملك وشكلوا مجلس العشيرة من عشرة كبار الموظفين لمساعدة الملك في تسير شؤون البلاد والرعية،<sup>4</sup> فكان الفراغة يعتبرون مصر وما فيها ملكا لهم مما ساهم في بروز النمط الأبوي في القيادة ممثل في الملك ووزيره الأول وحكام الولايات والمصالح الحكومية من مالية وزراعة.<sup>5</sup>

وهذا ما دفع بماكس فيبر "Max Weber" وميشال رستوفترف "Michel Roustove" وجيمس بريسد "James Brissed" بالتعليق على أن ما يميز هذه الحقبة أن مفهوم القيادة كان قائما على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل بلوغ أعلى درجات الرفاهية والرخاء، وإدراك الإدارة المصيرية لأهمية القيادة والسعي لتدريب موظفيها وتطوير قدراتهم وإمكانيتهم لتمكنهم من القيام بدوره القيادي في الإدارة.<sup>6</sup>

#### • القيادة في الحضارة الصينية

1 أظني جوهره، أثر القيادة الاستراتيجية على تشارك المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسير، جامعة محمد خيصر بسكرة، 2013-2014، ص 14.

2 حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط03، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، 1990، ص27.

3 بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط02، عمان، الأردن، 2010، ص 22.

4 عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم والمفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص47.

5 محمد على جعلوك، القادة هل يولدون أم يصنعون، دار الراتب الجامعية، ط01، بيروت، لبنان، 1999، ص20.

6 نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط01، عمان، 2009، ص27.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

شهدت الحضارة الصينية القديمة نظام إداري متطور وذلك بعد توحيد أقاليمها المتصارعة سنة 2375 قبل الميلاد على الإمبراطور ياو " yao " ثم في عهد الإمبراطور شين الكبير في 2200 قبل الميلاد، والذي قدم تصميم محكما لتسيير شؤون البلاد بحيث يتكون جهاز الحكم من الإمبراطور وتسعة مستشارين لكل منهم مهام واضحة وخطة مرسومة<sup>1</sup>، وأعطت للاتصالات الإدارية اهتماما بالغا حتى خصصت لها أحد المستشارين التسعة ليتولى شؤونها<sup>2</sup>.

واعتمدت الإدارة الصينية على مبادئ إدارية أساسية كالتخطيط والتوجيه والتخصص والتنظيم<sup>3</sup>، وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية اعتمادا على نظام الامتحانات والذي طبق لأكثر من 1000 سنة لإيمانهم بأهمية الكشف عن المهارات القيادية<sup>4</sup>.

أما في الفترة ما قبل القرن 07 قبل الميلاد عرف ظهور مجموعة من الفلاسفة الصينيون أبرزهم كونفوشيوس " Confucius " والذي أسهم في تطوير مفهوم القيادة وخصائص القائد وترشيد السلوك القيادي بتحديد له سمات التي يستوجب توفرها في الشخص المؤهل للعمل القيادي وهي الإحساس الإنساني، الإنصاف، إدراك عادات وتقاليد المرؤوسين، الامتثال للقواعد، الثقة، المعرفة، الشجاعة عند مواجهة التكتلات لكن بحكمة، والصرامة المقترنة بالعدل والشجاعة في مواقفه وقراراته<sup>5</sup>.

## ● القيادة في الحضارة اليونانية

أشاد الفلاسفة الإغريق بالإدارة في دولتهم ومدنهم وألما بالقيادة وكتبوا عنها:

فعند سقراط القيادة هي مهارات منفصلة عن المعرفة الفنية، وهو ما يدل على إدراك اليونانيين أهمية المواهب والمهارات بالنسبة للقائد، وانتقد النمط الديمقراطي الذي كان سائد في زمانه<sup>6</sup>.

أما أفلاطون فتطرق للقيادة الإدارية في كتابه الجمهورية على أنه يستوجب توسيع المسافة بين القائد والمرؤوس، كما كان يرى أن أهل المعرفة من الفلاسفة والحكماء هم

1 بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2 حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، مرجع سبق ذكره، ص30.

3 سورية بوظرفة، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص08.

4 طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ط01، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2002، ص20.

5 Sophie Faure, **Manger l'école Confucius**, éditions d'organisation, Paris, France, 2003, p130.

6 نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص35.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

الأولى بالقيادة من غيرهم، كون سمات القائد متوفرة فيهم من مرونة العقل والقوة والقدرة على الفهم وتحريك الغير لتوجيههم لتحقيق الخير<sup>1</sup>.

وعند أرسطو فكان يقبل أي نمط قيادي ويسانده على أن لا يكون النمط الاستبدادي، فهو الذي رأى أن عدد المواطنين المحكومين هو الذي يحدد نمط الحكم من ديمقراطي أو أرستقراطي وكلاهما مبنيان على عدم المساواة في القوة والثروة لدى دعا لإنشاء حكومة دستورية جامعة بين النظامين ويسند الحكم لأفراد ليسوا بأغنياء جدا أو فقراء بشدة يستعملون العقل دون التحيز والعاطفة.<sup>2</sup>

أما بيركليس فوصف في كتابه الجهاز القيادي أن القيادة التي سادة في عهده كانت الديمقراطية كون الحكم والإدارة في يد الأكثرية وليس الأقلية.

## • القيادة في الحضارة الرومانية

بسط الروم سلطتهم على الشعوب وبلغ عددهم خمسين مليون نسمة موزعة على رقعة جغرافية من أكبر ما عرفته البشرية، ممتدة من أوربا إلى شمال إفريقيا والشام والأراضي التركية، وتمكنوا بفضل قدراتهم الإدارية من إنشاء نظام حكم فعال يكون فيه الملك في قمة الهرم وبمساعدة الكهنة،<sup>3</sup> وقد عرف نظامهم الإداري التطور إلى ظهور الجمهورية من 280 إلى 78 قبل الميلاد والتي تميزت بتركيز السلطة في يد الحاكم والمجلس الاستشاري المتشكل من الطبقة الأرستقراطية بحيث يشترط في الفرد المنتمي للمجلس أن يكون من أسرة نبيلة عريقة وثرية ولا تهم السمات الفردية والقيادية، ثم انتقلت منظومة الدولة إلى الإمبراطورية من 78 قبل الميلاد إلى 306 ميلادي بعد لم شمل أجزاء الدولة وأصبح توكيل القيادة مبني على معايير الكفاءة والجدارة والمؤهلات والموافقة للوظيفة، كما امتاز الجهاز الحكومي بالتسلسل الإداري.<sup>4</sup>

وطبق الإمبراطور دقلديانوس Degldyanose نمط المشاركة في القيادة بإشراك ثلاث من زملائه في زمام الحكم لإيمانه بأن الفرد لا يمكن أن يضبط السلطة لوحده.<sup>5</sup>

وبعد تحول الحضارة الرومانية إلى الديانة المسيحية تطورت الأفكار الإدارية أكثر وبرزت الهيئات الإدارية الاستشارية والتي أولت لها الإدارة الحديثة أهمية بالغة.<sup>6</sup>

## • القيادة في الحضارة العربية الإسلامية

1 حسن عبد الحميد أحمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، صص 26-27.

2 أحمد قواربة، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، صص 150-151.

3 صورية بوظرفة، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص10.

4 محمد علي جعلوك، القادة هل يولدون أم يصنعون، مرجع سبق ذكره، ص17.

5 نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص41.

6 صورية بوظرفة، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص10.

## الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

كان المجتمع العربي قبل الإسلام يعيش في حالة تفكك وعدم نظام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته تحت قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم أصبح العرب يعرفون تنظيمًا إداريًا خاصًا لا علاقة له بالحضارات الأخرى.<sup>1</sup>

1- وبالرغم أن كلمة القيادة لم تستخدم بلفظها ولم تذكر في القرآن الكريم، أو الأحاديث النبوية الشريفة ولا حتى مشتقاتها وإنما نجد معنى مفهوم القيادة باستخدام ألفاظ أوردت معناها ككلمة الإمامة ومشتقاتها في قوله تعالى " واجعلنا للمتقين إماما" (سورة الفرقان 47) أو الحديث النبوي الشريف عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم" (رواه الترمذي).<sup>2</sup>

وما يدل على مكانة وأهمية الذي أولها الإسلام للقيادة أن الإدارة الإسلامية لم ترضى أن تكون يوما ما بدون قائد أعلى،<sup>3</sup> ويحتم الإسلام أن يكون فردا واحدا، فالإسلام لا يعرف ما يسمى بالقيادة الجماعية ولا يعرف الرئاسة الجماعية وإنما فردية محضة، قياسا بحديث الرسول صلى الله عليه وسلم عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما " لا يحل لثلاث نفر يكونوا بأرض فلاة إلا أمروا عليهم أحدهم" (رواه مسلم)،<sup>4</sup> بحيث القائد يجب أن يشرف على الأمور بنفسه وبأن يباشر أعمال مرؤوسيه ويتفحص أحوالهم ويرشدهم ويوجههم ويراقبهم.<sup>5</sup>

فكان أولا قائد والقدوة المتبعة هو رسول الله محمد عليه الصلوات والسلام فهو الذي كان تنظيمه الإداري يقوم على حكومة مركزية قوية منظمة، فكان هو القائد والرئيس للإدارة كلها،<sup>6</sup> ومن أهم سمات القيادة التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة والإخاء والرحمة وحثه صلى الله عليه وسلم تولية الأمور للأصح والأمثل والبساطة.<sup>7</sup>

كما تميزت قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم بمفهوم الشورى فقدم مجموعة من خيرة الصحابة الذي يشهد لهم بالعقل والفضل والبصيرة، وجاء في مقدمتهم سبعة من المهاجرين وسبعة من الأنصار، أطلق عليهم اسم النقباء أو مجلس الشورى إلا أنه لم يكن هناك مجلس ثابت بل كان عليه الصلاة والسلام يستشير الواحد بالرأي فإن كان صوابا أخذ به وإن كان مخالفا له، حيث كان من أبرز المستشارين أبو بكر الصديق وعمر بن الخطاب

1 فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عمر بن الخطاب، دار روائع مجدلاوي، ط03، عمان، 2003، ص16.

2 عاكف لطفي الخصاصونه، حمدان رشيد جمال، نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور فكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي دراسة مقارنة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد30، 2012، ص107-108.

3 عبيدات زهاء الدين، القيادة الإدارية التربوية في الإسلام، دار النبراف، عمان، 2001، ص51.

4 عبد القادر زلوم، نظام الحكم في الإسلام، منشورات حزب التحرير، طبعة السابعة، 2009، ص124.

5 محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة لنشر والتوزيع، عمان، ط02، 2010، ص109.

6 عامر صالح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003، ص10.

7 نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص40.

## الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

رضي الله عنهما،<sup>1</sup> كما اتصفت القيادة الإسلامية بالوسطية بحيث ما هي بالاستبدادية التي لا تأخذ أي قيمة لرأي الجماعة ولا هي بالمتسيبة التي ترك الجماعة تصنع ما تريد دون إعطاء للقائد أي دور في صنع القرار، فهي قيادة توازي بين هذا وذاك وتراعي الحقوق والواجبات.<sup>2</sup>

ثم اختار المسلمون لقيادتهم أبا بكر خليفة للرسول صلى الله عليه وسلم ولم يكن دفن عليه الصلوات والسلام ثم جاء عمر وعثمان وعلي رضوان الله عليهم مشكلين عهد الخلفاء الراشدين<sup>3</sup>، وعرفت مرحلتهم الكثير من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف الإدارية ومبدأ تلازم السلطة والمسؤولية وتقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص، فكان الفاروق عمر يشترط توفر سمات الإنسانية فيمن يقلدهم القيادة، ويحث ولاته على سلوك إداري حسن والترفع عما يسئ إلى سمعتهم، أما الخليفة علي رضي الله عنه ولى أهمية لقادته أن يختاروا مستشارين يسترشدون بأرائهم على أن يمتازوا بالذكاء والأمانة وإمام بما يستشارون فيه وشجاعة الرأي.<sup>4</sup>

أما العهد الأموي فتميز بمبدأ تفويض السلطة للولاة لاتساع رقعة الخلافة وصعوبة التواصل بين أرجائها، على أن يشترط على الوالي أن يتصف بالقدرة والأمانة اقتداء بقوله تعالى " أن خير من استأجرت القوي الأمين " ( 26 من سورة القصص).<sup>5</sup>

فكان الخليفة عمر بن عبد العزيز يتابع أدق التفاصيل المتصلة بالبعد الإنساني في تعامل القادة مع الجند. فكان يوصي عامله في الغزو أن لا يركب دابة إلا دابة تضبط سيرها اضعف دابة في الجيش.<sup>6</sup>

أما العهد العباسي فعرف فيه نظام إداريا محكما وطور فيه الدواوين ومنح للولاة السلطة والحق بالإشراف التام على ولايتهم، وكان نظام القيادة مبني على المبادئ الإنسانية لترشيد السلوك الإداري كالاختيار على أساس الجدارة والتدريب ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، والعمل على تحسين مقابلة المرؤوسين والاستماع إليهم.<sup>7</sup>

وبهذا قدمت لنا الحضارة الإسلامية فهما متطورا للقيادة، أقامته على مبادئ تضمن السلوك السليم لكبار موظفي الدولة، فاشتدت لشغل المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلقية واجتماعية، ويقرر الإسلام قيام الصلة بين القائد ومرؤوسيه على أسس الرحمة والمودة والكرامة الإنسانية في قوله تعالى: " فيما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت

1 أحمد عجلج الكرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم دراسة تاريخية لنظم الإدارة في الدولة الإسلامية، ط01، دار السلام

لنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، مصر، 2006، ص92.

2 مشهور مصطفى، بين القيادة والجنديّة، ط01، دار الإرشاد، مصر، 1988، ص82.

3 عبيدات زهاء الدين، القيادة الإدارية التربوية في الإسلام، مرجع سبق ذكره، ص51.

4 نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص46-47.

5 محمد على جعلوك، القادة هل يولدون أم يصنعون، مرجع سبق ذكره، ص20.

6 سعيد مطلق الزوبعي، القيادة في الفكر العسكري الإسلامي، مجلة الفتح، العدد 22، 2005، ص29.

7 بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص25.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله أن الله يحب المتوكلين" ( 159 من سورة آل عمران).<sup>1</sup>

## • القيادة في ظل مدرسة الكريماليسيت

المدرسة الكريماليسيتية هي تيار فكري عرف في عام 1550م وازدهر وارتقى سنة 1780م وهي متكونة من أساتذة وإداريين ألمان ونمساويين، وهم يعتبرون كأول مدرسة إدارية حاولت الإجابة من متطلبات الإدارة في عصر النهضة الأوروبية ورواج الاختراعات والآلات، فدعت إلى التكنولوجيا الإدارية ووضعت أسس عدة مبادئ الإدارة كتخصيص العمل والرقابة الإدارية والتوظيف على أسس علمية.<sup>2</sup>

مما سبق يتضح لنا أن الحضارات القديمة عرفت الكثير من المبادئ التي أسهمت في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة، وقد عرفوا العمليات الإدارية وأولوا لها الاهتمام، وأن الكثير من المبادئ التي يتبعها القائد الإداري اليوم كانت نتيجة لتطور التاريخي للإدارات القديمة.

## الفرع الثاني: القيادة في الفكر الحديث

الإدارة والقيادة مفهومان قديمان يقدم الإنسان، إلا أن دراسة الإدارة دراسة علمية منظمة بدأت فعليا مع بداية 1880م، وتطور المفهوم وتعدد وتقسّم إلى عدة مدارس فكرية متكاملة في فروضها.<sup>3</sup>

ويستخدم مصطلح المدرسة كإشارة على مجموعة من المختصين أو العلماء متشاركين في رؤيتهم وتعاريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة، فالمدرسة الإدارية هم العلماء والمختصين الذين يقدمون إجابة متشابهة حول معنى ومفهوم الإدارة وخصائصها ومقومات نجاحها حتى يتسنى أن يصنفوا في إطار فلسفي واحد.<sup>4</sup>

## • القيادة في ظل النظريات المبكرة للإدارة

إن اكتشاف المحرك البخاري من طرف جيمس وات عام 1765 نقل أوروبا وبقية العالم إلى مرحلة جديدة في التصنيع والتطور التكنولوجي، التي رافقتها تطورات واهتمامات فكرية مختلفة، أهمها بروز حركة الإدارة العلمية، فكان للفكر الاقتصادي أثر بالغ على نمو الفكر الإداري، فهذا التطور أظهر مشاكل جديدة كتقسيم العمل والدافعية ورغبة العاملين، وهو الدافع لظهور المدارس وتعاقب ملاحظاتهم وتجاربهم التي توصلت لوضع أسس ومبادئ من شأنها تحقيق كفاءة العمل في الصناعة.<sup>5</sup>

1 سعيد مطلق الزوبعي، القيادة في الفكر العسكري الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص35.

2 نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط 01، عمان، 2009، ص57.

3 هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، ملتقى البحث العلمي، دون بلد النشر، دون سنة النشر، ص08.

4 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغابي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط02، عمان، الأردن، 2008، ص54.

5 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2016، ص26.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

وأبرز المساهمين في تطوير وظائف الإدارة هو آدم سميث Adam Smith الذي اشتهر عند الاقتصاديين بكتابه ثروة الأمم سنة 1776م إلا أنه تطرق فيه لتطور الإدارة وتوضيح فكرة تقسيم العمل الذي تعود أصولها إلى مجالين مختلفين:

- في الكتب والمؤلفات الفلسفية لأوم Hume الذي جعلت تقسيم العمل كرابط اجتماعي وأحد دعائم قيام المجتمعات؛
- المؤلفات التقنية بحيث يعتبر برنارد مانديفال Bernard Mandeville الطبيب الهولندي المقيم بلندن أول من استعمل كلمة تقسيم العمل في مؤلفاته في منتصف القرن 18 فنتج من أفكاره مفهوم التحكم في الرجال "Gouvernabilité des homme" وهو أحد جذور الإدارة أو المناجمنت في عصرنا.

وقد توصل آدم سميث أثر قيامه بتجربة حول صناعة الدبابيس التي استوحاها من كتاب Encyclopédie الذي جزء فيه صناعة الدبابيس الخاصة في بلدية نورمندي الفرنسية، إلى أن التخصص يولد المهارات المقدره بسبب تكرار أداء العمل الواحد وأفكاره تعد ركيزة أساسية في تبسيط العمل ودراسة الوقت.<sup>1</sup>

أما روبرين أوين Robert Owen الذي عرف بأنه رائد إدارة الموارد البشرية، كون كان مالك مصنع في الفترة 1771-1858 باسكتلندا، وقد عمل على تحديد ساعات العمل من 10 إلى 12 ساعة في الأول وهو ما شكل قفزة نوعية في حقوق العمل كما عمل على وضع تشريعات تحدد عمل الأطفال الأمر الذي كان شائع في تلك المرحلة، ووضع أسس المدرسة السلوكية وطبق مبادئ الرقابة الصامتة، ودعا للاستثمار في الموارد البشرية ومعادلتها مع الاستثمارات على الموارد المادية.<sup>2</sup>

أما أندريه يوري وتشارلز دوين Andrew Ure et Charles Dupin الملقبان برائدا الثقافة الإدارية فهما ممن سبقا لدراسة الإدارة ، فيوري كان أستاذ من المملكة المتحدة نشر كتابا حول المبادئ المتنوعة في التصنيع، وتشارلز كان مهندس فرنسي تأثر بمؤلفات يوري في أبحاثه وأصبحت مؤلفاته منتشرة في فرنسا ليومنا هذا، وحتى فايول Fayol فقد تأثر بأبحاثهما خلال تصوره لأفكاره الإدارية.<sup>3</sup>

أما هنري متكالف Henry Metcalfe الذي يعود أصله من فارك فورت الألمانية أين كان ضابط في القوات العسكرية الألمانية ، والذي دفع تايلور Taylor للاعتراف بتأثير أفكاره

<sup>1</sup> Bernard Girard , **Histoire des théories du management en France du début de la révolution industrielle au lendemain de la première guerre mondiale**, Editions L'Harmattan, Paris, France, 2015, p p 7-11.

<sup>2</sup> Özgür Önday, **CLASSICAL ORGANIZATION THEORY: FROM GENERIC MANAGEMENT OF SOCRATES TO BUREAUCRACY OF WEBER**, International Journal of Business and Management Review ,Vol4, No1,2016, p97-98.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها**، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 20014، ص34.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

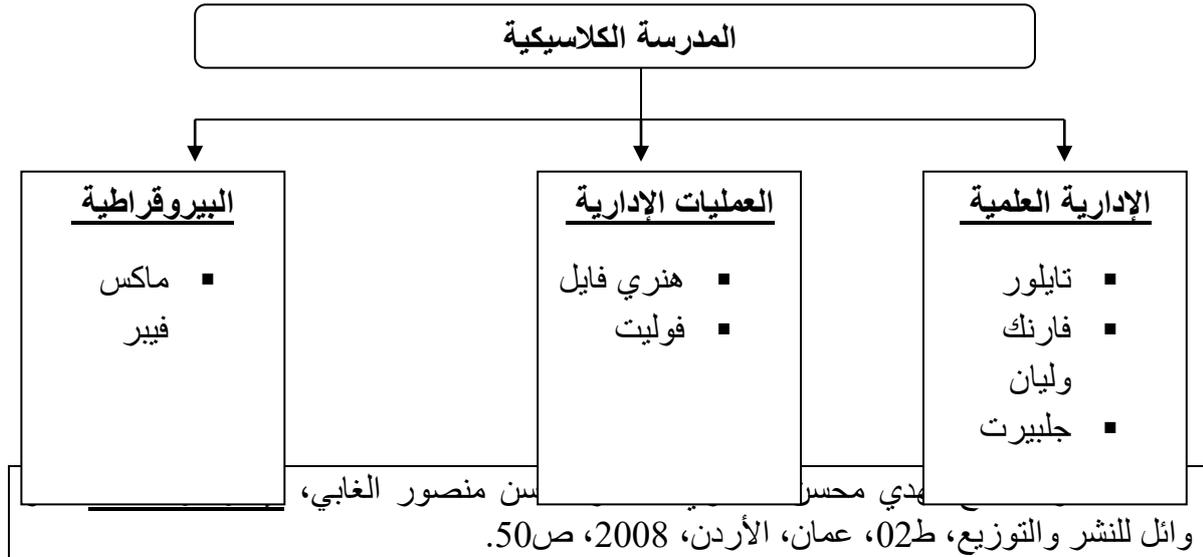
عليه، فأقام نظريته على النظام والرقابة، وأن المسؤولية تكون من مصدر واحد في المنظمة على أن يتم تزويدها بالمعلومات دقيقة وبشكل منظم، وقد أقرت جمعية الإدارة الأمريكية أن نظام متكالف قابل للعمل به في وقتنا الحالي لما يتميز من الدقة والملائمة.<sup>1</sup>

## • القيادة في الفكر الكلاسيكي

سميت بالمدرسة الكلاسيكية كونها الأولى التي تميزت بوضع أسس وقواعد الإدارة التي لم تكن معروفة من قبل<sup>2</sup>، وقد ظهرت في أواخر القرن 19 وركزت جميع نظرياتها على الجانب الفني من العمل، والتخصيص والتسلسل الرئاسي لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية، وتعود أفكار هذه المدرسة لروادها الأوائل فيريدريك تايلور *Ferdirch Taylor*، هنري فايول *Henry Fayol*، لوثر جوليك *Lothar Jolik*، وماكس فيبر *Max Webre*.<sup>3</sup>

وستنطلق للقيادة في ضل نظرية الإدارة العلمية، ونظرية التقسيم الإداري، ونظرية البيروقراطية.

## الشكل 01: نظريات المدرسة الكلاسيكية



## ■ الإدارة العلمية

لم تنشأ الإدارة العلمية إلا بفضل دراسات وإسهامات العديد من الباحثين أمثال جارلس بابيج *Sgharle Ebabbag*، وهنري تاون *Henry Tonen*، وهنري جاننت *Henry Gente*، إلا أن فيريدريك تايلور *Ferdirch Taylor* يعتبر بمثابة أبوا الإدارة العلمية<sup>4</sup>، فاستهدفت دراساته

<sup>1</sup> William.H Raid, **The development of Henry Metcalfe's card système of shop rutruns at frankfrod arsenal 1880 -1881**, Journal of Management, Vol12, N03, 1986, pp 418-421.

<sup>2</sup> صبحي العتبي، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، دار مكتب الجامد، ط01، عمان، الأردن، 2002، ص18.

<sup>3</sup> جمال الدين لويس، **مبادئ الإدارة**، ط01، دار الهومة، الجزائر، 2005، ص30.

<sup>4</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات، موسى سالم اللوري، وآخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، ط01، دار إثراء، عمان، الأردن، 2009، ص ص 46-49.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

وتجاربه مصنع لإنتاج الصلب بفالديفيا الأمريكية أين كان يشتغل كمهندس سنة 1878،<sup>1</sup> وأسهمت دراسته بالعديد من المبادئ والتوجيهات لها تأثير في تحديد وتطوير القيادة الإدارية، وذلك بنشره لمقال سنة 1885 بعنوان "Piece Rate" أين حث فيه على تغيير نظام الأجور لتحفيز العمال الأكثر جدية، ومقال آخر تحت عنوان "Shope Mangement" الذي ركز فيه على فلسفة القيادة الإدارية، فقد تصور تايلور مهام المدير ورأى أنه من واجبه أن يستخدم المعايير العلمية للحكم على أداء مرؤوسيه وتجنب الطرق الارتجالية، وعليه أن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أسس علمية، والعمل على تنمية قدراتهم لانجاز مهامهم، وتحقيق العدالة في تقسيم المسؤولية بين الرئيس والمرؤوس بحيث يتولى الرئيس مهمة تحديد العمل والتخطيط له والمرؤوسين يتولون مهمة التنفيذ،<sup>2</sup> وقد جمع مجمل أفكاره في كتابه الشهير المبادئ الإدارية العلمية سنة 1911.<sup>3</sup>

أما فارنك وليليان جيلبرت Franck et Lillian Gilbert عملا على دراسة الوقت والحوافز اللذان هما ركيزتا الممارسات الإدارية، وتشجيع المديرين على البحث عن أفضل الطرق للانجاز الأعمال وتطوير النهج العقلاني لحل المشكلات، أما هازنتغيتون ايمرسون Harvington Emerson فتطرق للقيادة الإدارية في كتابه اثنا عشر مبدأ للكفاءة " Twelve Principale Of Effeciency" وجاء فيه بأن على المدير تحديد الأهداف بدقة، واستخدام الطرق العلمية والإجراءات الموحدة.<sup>4</sup>

ويمكن شمل أهم مبادئ المتعلقة بالقائد الإداري في النظرية العلمية بما يلي:<sup>5</sup>

- اختيار العمال على أسس علمية؛
- التعاون بين الإدارة والعاملين؛
- تخصيص العمل.
- التقسيمات الإدارية

اهتم الباحثون المنطويين تحت لواء الإدارة العملية على التكوين الداخلي للمنظمة وكيفية توزيع الأنشطة والالتزام بخطوط السلطة الرسمية، وهيكل التنظيمي هرمي ووحدة الرئاسة.<sup>6</sup>

ومن رواد نظرية التقسيم الإداري هنري فايول Henry Fayol المهندس الفرنسي صاحب 14 مبدأ في الإدارة القابلة لتطبيق في كافة المجالات، وصاحب عناصر القيادة الخمسة وهي التخطيط، التنظيم، الأمر، التوجيه، السيطرة في كتابه الشهير الإدارة الصناعية العامة<sup>7</sup>، وتعني القيادة من وجهة نظر فايول أنها الحفاظ على نشاط العاملين في المؤسسة<sup>8</sup>،

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعملية ووظائفها، ط3، دار وائل، عمان، 2006، ص ص53-56.

<sup>2</sup> Hakan Turan, Taylor's Scientific Management Principales contempirrary issues in personnel selection period, Journal of economics Business and Management, vol03, N11, 2015, p p 1102-1104.

<sup>3</sup> مطوع إبراهيم عصمت، حسن أمينة أحمد، الأصول الإدارية لتربية، دار الشروق للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية، د سنة النشر، ص30.

<sup>4</sup> M S Sridhar, SCHOOLS OF MANAGEMENT THOUGHT, ResearchGate, 2016, p05.

<sup>5</sup> عبد الباري درة، محمود جودة، الأساسيات في علم الإدارة المعاصرة، دار وائل عمان، 2011، ص75.

<sup>6</sup> Carol Hamon, Management de l'équipe commerciale, Dunod, Paris, France, 2004, P14.

<sup>7</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، مرجع سبق ذكره، ص64.

<sup>8</sup> حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، مرجع سبق ذكره، ص75.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

واستخدم كلمة Le commandement الذي أراد بها التوجيه وليس إصدار الأوامر لوصف إحدى المهام الرئيسية للمدير.<sup>1</sup>

كما قدم مجموعة من الميزات التي يتوجب أن تتوفر في المدير ليكون قائد فعال منها الجسمية والذهنية والأخلاقية وأن يتمتع بثقافة عامة وواسعة.<sup>2</sup>

أما ليندروول أوريك Lindall Urwiek فقد تمثلت إسهاماته بإبراز مفهوم القيادة بالتفويض وأن من مقومات نجاح العملية تكمن بشجاعة القائد وتوفره بثقة في مرؤوسه، وثبات عمل المرؤوسين مع التحديد الدقيق لمهامهم، أما لوثر جوليك Luther Guluck فهو صاحب المهام الرئيسية للإدارة المدرجة في اختصاص المدير الذي أن استخدمت بشكل الجيد طورت من أدائه القيادي وتمثلت المهام في التخطيط، التنظيم، شؤون الموظفين، التوجيه، التنسيق، النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق، النشاط المالي، والذي تم تجميعها في كلمة واحدة POSDCORB بتركيبها من الحرف الأول من كل كلمة باللغة اللاتينية.<sup>3</sup>

## ■ النظرية البيروقراطية

البيروقراطية هي كلمة مركبة من مصطلحين Bureau والتي تعني مكتب و Carty والذي يعود أصلها لليونانية وتعني الحكم وعليه Bureaucracy مصطلح يقصد به سلطة المكتب أو أسلوب العمل المكتبي.<sup>4</sup>

وظهرت هذه النظرية في مطلع القرن العشرين، ويعد ماكس فيبر Max Weber العالم الاجتماعي الألماني من أهم روادها فله الفضل في تطبيق خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ودقيق وينظر للبيروقراطية أنها النظام المثالي للإدارة معتمدا على التسلسل في السلطة وتقسيم العمل<sup>5</sup>، وقد أسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله لسلطة الذي أقامها على ثلاث نماذج أساسية:

- نموذج السلطة الشرعي؛
- نموذج السلطة التقليدية؛
- نموذج السلطة العظيمة.

وتحديد معايير التميز بين النماذج الثلاث وهو شرعية سلطة القائد.<sup>6</sup>

كما تصور النمط القيادي الذي يتماشى مع كل نموذج من نماذج السلطة، بتطبيق هذا النموذج في تنظيم بيروقراطي أمثل لتحديد وضع المرؤوسين فيه وموقفهم من القائد الإداري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Carol Hamon, **Management de l'équipe commerciale**, OP, CIT, P14.

<sup>2</sup> خليل محمد حسين الشماع، **نظرية المنظمة**، ط2، دار الميسر للنشر، عمان، 2005، ص21.

<sup>3</sup> Luc Boyer, Noel Equilbey, **Organisation théories et Application**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, France, 2003, P 54-55.

<sup>4</sup> صبحي العتبي، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>5</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **الإدارة والمجتمع**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص122.

<sup>6</sup> Samir Trigui, **Management et leadership**, Centre de publication universitaire, Tunisie, 2004, p152.

## الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

ويمكن أن نستنتج مما سبق أن المدرسة الكلاسيكية مبنية على افتراض أن أفضل طريقة تجعل التيسير أكثر فعالية وهي نماذج التنظيمات الرسمية،<sup>2</sup>ومن خصائص هذه المدرسة في القيادة تركيزها على العلاقة بين القائد والتابعين له على أن تكون علاقة شدة واستبداد، والتي يلزم فيها الطاعة وتنفيذ من قبل التابعين.<sup>3</sup>

وقد تعرضت نماذج القيادة في المدرسة الكلاسيكية لانتقادات من أبرزها إهمالها للعلاقات الإنسانية والتنظيمات الغير الرسمية واعتبار الحافز المادي المحرك الوحيد للعاملين.<sup>4</sup>

### • القيادة في فكر مدرسة العلاقات الإنسانية

نتيجة للانتقادات التي صاحبت المدرسة الكلاسيكية بدأ الاهتمام بفكرة أن المورد البشري هو أهم العناصر في الإدارة، وتسعى القيادة فيها لتحقيق أهداف التنظيم وتسخير كل إمكانياتها من أجل إرضاء العمال وبلوغ الفاعلية في الإنتاج<sup>5</sup>، فظهرت حركة فكرية جديدة مطلع الثلاثينات من القرن العشرين تهتم بإدارة الأفراد واتخذت أسماء مختلفة كالعلاقات الإنسانية، إدارة العلاقات العمالية، إدارة العلاقات الصناعية<sup>6</sup>.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية أنها مجال من مجالات الإدارة تعني بإدماج الأفراد وتحفيزهم إلى العمل معاً لتحسين الإنتاجية وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية<sup>7</sup>، وتتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية نجد بروز ثلاث اتجاهات فكرية مختلفة، فهناك الفكر الكلاسيكي الممثل بآلتون مايو وديكيون، واتجاه مدرسة شيكاغو الممثلة بدراسات لويد وارنر ولجنة العلاقات الصناعية، والاتجاه التفاعلي الذي طوره اليوت شايل من جامعة هارفرد<sup>8</sup>.

### ▪ الاتجاه الكلاسيكي

هدفت العلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والتعريف بالقيم الجماعية وهذا ما يؤدي لتحسين الإنتاجية لوجود علاقة بين القيادة والإنتاجية<sup>9</sup>.

ويعود أسس هذا فكر إلى أعمال الباحث آلتون مايو من جامعة هارفرد، وتجاربه في شركة ويستيرين إلكترونيك الأمريكية بمقاطعة شيكاغو خلال الفترة الممتدة ما بين 1927

<sup>1</sup> Assuman Altay, The efficiency Of Bureaucracy On The Public Sector, D E O 11 BDESI , 1999,p .104

<sup>2</sup> جمال الدين لويس، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>3</sup> حنفي عبد الغفار، إدارة الأعمال، الدار الجامعة، بيروت، لبنان، 1991، ص50.

<sup>4</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>5</sup> حسن صالح جعيم، اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحادات الأولمبية اليمينية بحث متحور حول سيكولوجية الإدارة والقيادة، أطروحة دكتوراه تخصص تسير الموارد البشرية والمنتشات الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر 03، 2008-2009، ص39.

<sup>6</sup> فايز زغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص ص 34-43 .

<sup>7</sup> بلقاسم سلاطونية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد05، 2004، ص24.

<sup>8</sup> بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الاجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص89.

<sup>9</sup> عبد الرحمان محمد العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، ط01، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984، ص37.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

و1932<sup>1</sup>، والذي هدفت في بداية الأمر إلى تحليل الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاجية ثم تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة لسلوك التنظيم، وتوصلت أبحاثه لضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابغاً من طبيعة التنظيم، وأن العامل ليس كائناً منعزلاً ولكونه عضو في مجموعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته<sup>2</sup>، وقد كشفت التجارب على النتائج الآتية<sup>3</sup>:

- القيادة الإدارية الفعالة هي التي تسعى لتقريب بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي؛
- الحافز المادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة للعامل بل هناك تأثير للحوافز المعنوية؛
- الأسلوب القيادي الديمقراطي هو الأنسب في عمليات الاتصال؛
- إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

و ظهر إبراهيم سيلزيك الذي يعد من أبرز ممثلي هذا الاتجاه وقد تطرقت أبحاثه لعلاقات داخل الجماعات الصغيرة وتوصلت دراسته إلى أن نجاح المنظمات الكبيرة قائم على نمو جماعات عمل صغيرة متفاعلة فيما بينها، وأن إشباعها لحاجاتها الإنسانية يضمن لها البقاء كشكل من أشكال التنظيم<sup>4</sup>.

كما تعد دراسات كيرت ليون Kurt Lewin من الركائز الأساسية لهذا الاتجاه والتي توصل فيها لأن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تحفزهم على الأداء الجيد<sup>5</sup>، وهذا ما أكدته أبحاث كارل روجنز Caral Rogers حول أهمية تفهم القائد للمشاعر مرؤوسيه ومهارتهم في العمل وتقدير أعمالهم<sup>6</sup>.

وأسهمت ماري فولغيت Mary Parker Folert في هذه المدرسة بعدد من مؤلفاتها ، وقد ركزت من جانبها على بمبادئ المشاركة والتعاون والاتصال وإشراك المرؤوسين في السلطة<sup>7</sup>، و أبراهام ماسلو Abraham Maslow فقد جاء بوجهة نظر مغايرة بحيث وصف الدوافع بأنها عامل داخلي عكس ما كان شائع، وحدد حاجيات العامل في خمسة مستويات سنة 1943 على شكل هرم تصاعدي<sup>8</sup>.

## ■ اتجاه لجنة العلاقات الإنسانية

غيرت أبحاث التون مايو Elton Mayo وفريق أبحاث جامعة هارفرد في منهج الدراسات حول المؤسسات الصناعية، وتطور الاهتمام بالموارد البشري والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة كمنطلق عقلائي، وعلى اثر هذا تشكلت لجنة علمية سنة 1954 من جامعة شيكاغو تحت قيادة لويد وارنر lowed Warner مع مشاركة كل من جارندر Gardner

1 سعد عمر، مبادئ الإدارة الحديثة، ط01، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص38.  
2 بن زاييف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العمال بالمؤسسة دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، 2005، ص61.  
3 الفضل ريتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دار بن مرابط لطبع، الجزائر، 2009، ص160.  
4 جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ص57.  
5 Jean Luc Clarron, Subine Separi, Organisation gestion de l'entreprise, 2<sup>eme</sup> édition Dunod, Prais, France, 2001, p28.

6 نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره ص ص 79-81.  
7 فايز زغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص43.  
8 زويلف مهدي، علي العضالبي، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996، ص65.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

وهريبيسون Harbison، وهوجر Haged، وفوت وايت W.F.Whyte، وركزت أبحاثها على علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي ومدى تأثير المتبادل بينهما، أي البحث في العلاقات الإنسانية خارج المؤسسات الإنتاجية.<sup>1</sup>

وقد أجريت دراستهم في مصنع الأحذية لينايكي سي YANKEE ATY، وتطرق الأبحاث للمنظمة على أنها نظام مفتوح عكس أبحاث التون مايو، وسعت لتحديد مدى تأثير جماعات اتحاد العمال اثر التغييرات التي تطرأ على بالبيئة الداخلية للمصنع من جهة والمجتمع الخارجي من جهة أخرى، وتوصل أبحاث لويد وارنر lowed Warner إلى أن النظام غير معزول على المجتمع المحلي وهو يؤثر على أهدافه، لدى على القادة مراعاة هذا المتغير وإقحامه كأحد مدخلات العملية الإدارية.<sup>2</sup>

## ■ الاتجاه التفاعلي

أسهم في ظهور هذا التوجه الباحثين أليوت شایل ELYOT CHAL وكونارد ارتسبرج CONRADE ARESBERG من جامعة هارفرد، اللذان استخدموا مفهوم التفاعل في أبحاثهم بحيث اهتموا في دراستهم للتنظيم لما يشعر به الفرد وما يفكرون فيه، والتفاعل بين العواطف وأنواع النشاط الذي يمارسونه فعلا،<sup>3</sup> كما ساهم جورج هومانز في تطوير هذا الاتجاه في كتابه "الجماعات الإنسانية" وحدد السلوك الاجتماعي في ثلاث أبعاد:<sup>4</sup>

- التفاعل والاتصالات الشخصية؛
- العواطف والحالة النفسية؛
- الأنشطة والأفعال الفيزيائية الملاحظة.

وبهذا قد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية في بروز مفاهيم جديدة غيرت في اتجاهات الفكر الإداري، بتركيزها على التنظيم الغير الرسمي والمشاركة في صنع القرار وتحمل العاملين لمسئولياتهم، كما ساهمت بإثراء الفكر القيادي بتغيير وجهة النظر بحيث أضحى ينظر إليه من باب:<sup>5</sup>

- التنظيم الرسمي والغير رسمي وكيفية تفاعلها؛
- المستويات التنظيمية العليا والدنيا وكيفية تفاعلها.

## ● القيادة في فكر نظرية التنظيم الاجتماعي

تعتبر هذه النظرية تطوير وامتداد للمدرسة العلاقات الإنسانية فهي تنظر للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل تنظيم أكبر،<sup>6</sup> ومن أهم رواد نظرية التنظيم الاجتماعي باك Bakke الذي عمل على تجاوز المفاهيم الإدارية التقليدية في عملية اتخاذ القرار، وعلاقات

<sup>1</sup> الفيصل رثيمي، رتمي أسماء، عقنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية لدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، العدد 10، 2013، ص 17.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 104.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>4</sup> بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الاجتماعي وكالة الجلفة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>5</sup> بلقاسم سلاطونية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>6</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 87.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

السلطة، واستوجب التركيز على التنظيم الداخلي، وتعتبر أبحاثه مستمدة من الأنشطة الإنسانية فهي تسعى لإشباع حاجيات الإنسان المتنامية والمتفاعلة مع البيئة الخارجية، فهو نظام مفتوح على المجتمع يؤثر ويتأثر به، ويرى أن النظام مكون من:<sup>1</sup>

- النظام الذي يحكم عمل المنظمة؛
- الموارد البشرية والمادية والطبيعية؛
- الأنشطة التي تتم بداخل المنظمة؛
- الروابط بين أجزاء التنظيم التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الانصهار والتلاحم بين الفرد والمنظمة.

ويرى باك Bakke أن القيادة هي التي بإمكانها تحقيق التناسق والوحدة بين أجزاء التنظيم.<sup>2</sup>

أما ليكرت Likert الذي يعتبر من أبرز المفكرين في مجال الفكر الإداري، تمحورت أفكاره حول جماعات العمل ومبادئ التنظيم الرسمي، وأكد على أن عوامل نجاح التنظيم هي القيادة والاتصالات والحوافز وعمليات التفاعل والتأثير واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والرقابة، واعتبر أن القيادة الفعالة تهتم بالعاملين وتشبع حاجاتهم وتسهل المشاركة وتستخدم قياس الأداء كوسيلة للإرشاد الذاتي للأفراد وتطوير الرقابة الذاتية لديهم. فالنمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية، هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه متكررة على الاهتمام بالموظفين.<sup>3</sup>

## • القيادة في ظل المدارس الإدارية المعاصرة

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية فهي عملية تصحيح لمفاهيم المدرسة الكلاسيكية، ثم ظهرت العديد من المدارس الحديثة التي قامت على افتراض أنه لا يوجد شكل تنظيمي واحد وأن التفاعل والصراعات انتقلت من داخل المنظمة بين العاملين والقيادة إلى صراعات بين المنظمات في صورة المنافسة.<sup>4</sup>

وسنتطرق لأهم المدارس في الفكر الإداري المعاصر ومساهمته في تطوير القيادة:

## ▪ نظرية صنع القرار

برزت نظرية صنع القرار كرد فعل عن قصور في النظريات التي اعتمدت في تحليلها على السلوك الإنساني، بحيث تسعى لتحقيق التوازن بين التفسير الغير رشيد للسلوك وفقا لمدرسة العلاقات الإنسانية وافتراضات الرشد السلوكية الناجمة من نظريات

<sup>1</sup> تحسين احمد الطارونة ، الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة و تطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، مركز الدراسات والبحوث ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص161.

<sup>2</sup> تحسين احمد الطارونة ، الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة و تطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص162.

<sup>3</sup> نور الدين تاوريريت، قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة

دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص49-50

<sup>4</sup> حسن صالح جعيم، اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحادات الأولمبية اليمينية بحث متمحور حول سيكولوجية الإدارة والقيادة، أطروحة دكتوراه تخصص تسير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر03، 2008-2009، ص41

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

الكلاسيكية، ومن أبرز مؤسسي هذا التوجه العالم الأمريكي هيربرت سيمون Herbert Simon وسيرت Cyert.<sup>1</sup>

ويعرف سيمون الإدارة على أنها عملية صنع القرار ومهام المدير تتمثل أساسا في صنع القرارات أما التنظيم فهو مجموعة من الأفراد متشاركين في عملية اتخاذ القرارات بغية إشباع حاجتهم الخاصة، وعليه أعضاء التنظيم هم فاعلين في عملية القرار لا منفذين فقط.<sup>2</sup>

أما مضمون القيادة فقد تطرق له سيمون في كتابه "السلوك الإداري" بحيث أن المنظمة قائمة على أسلوبين لتخصيص العمل، الأول أفقي يقسم فيه العمل على حسب المهمة، والثاني رأسي يقسم فيه العمل على أساس القوة، وبناء على ذلك وظيفة الإدارة هي اتخاذ القرارات التي تصدر في شكل تعليمات،<sup>3</sup> وعرف السلطة على أنها القوة التي تتخذ القرارات وتواجه تصرفات وسلوك الغير.<sup>4</sup>

وقدم سيمون نموذج البديل والمتضمن فكرة الرجل الإداري المتسم بصفة الرشد المحدود والذي يعد أكثر تمثيلا للواقع بدلا من فكرة الرجل الاقتصادي الذي تبناه المدخل الكلاسيكي.<sup>5</sup>

## ■ المدرسة الكمية

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينيات وعرفت رواجاً بعد تطور استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة، وتقوم هذه النظرية على أساس استخدام الرياضيات لتعبير عن المشكلات الإدارية ثم بناء نموذج للوصول إلى الحلول المثلى، وتعددت الأساليب وتشعبت المناهج المستخدمة في المدرسة الكمية ومن أبرزها بحوث العمليات، وهذا لبلوغ الرشد في عملية اتخاذ القرار.<sup>6</sup>

وقدمت المدرسة الكمية نماذج موضوعية معيارية يعتمد القائد الإداري عليها عند اتخاذ القرارات، فقدم نماذج رياضية تمكن من رفع كفاءة اتخاذ القرارات، وقدمت قواعد بيانات تساعد على توفير معلومات دقيقة وبسرعة عالية، كما ساهمت في إيجاد حلول ناجحة لكثير من المعضلات الإدارية.<sup>7</sup>

## ■ مدرسة النظم

1 كعباش رابح، علم الاجتماع التنظيمي، مخبر علم الاجتماع التنظيمي، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص143.  
2 الشماخ خليل محمد حسين، حمود خيضر كاظم، نظرية المنظمة، ط01، دار الميسر، عمان، 2000، ص 94-95.  
3 عبد الهادي الجوهدى، إبراهيم أبو الغاز، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص33.  
4 سعيد عبد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص 201.  
5 الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012، ص81.  
6 منيرة عبد الحسن، تاريخ تطور الفكر الإداري، مجلة الأدب، العدد 112، 2010، ص279.  
7 بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 82-86.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

يعد لندوي فون برتلونفي Landwi Von Bortolonffy مؤسس هذا الاتجاه الإداري، واستلهم أفكاره من الأبحاث التي تم تطويرها في علم الأحياء،<sup>1</sup> فمن منظري هذا المدخل نجد سنزليك Selzink، وبارستر Parsons، وانصب اهتمامها على الهياكل التنظيمية والعمليات الرسمية لعمل المنظمات، وتعترف بالعلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية،<sup>2</sup> فمنظمات الأعمال في إطار هذا المدخل تعتبر نظام مفتوح متعدد الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية متفاعلة مع البيئة الخارجية في ضل قدرتها على فهم وتحليل متغيرات هذه البيئة.<sup>3</sup>

وقد أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية بتمكين القائد من فهم سير المنظمة بشكل أوضح، وفهم العلاقات والصلات الاعتمادية لأجزاء العمل.<sup>4</sup>

## ■ مدرسة الموقفية

تقوم هذه المدرسة على أساس أنه ليس هناك منهج إداري يمكن تطبيقه باستمرار وفي كل الظروف، وإنما تستخدم النظريات بشكل انتقائي بما يلاءم ظروف الحالية للمنظمة وبيئتها الخارجية، فهي تركز على أهمية المتغيرات البيئية في تأثيرها على سلوك المنظمات،<sup>5</sup> وتعود أصول هذه النظرية إلى أعمال الباحث بلونار Blauner، والباحثان تريست Trust، وايمري Emery، من معهد تافيستوك الأمريكي Tavistock Institute.<sup>6</sup>

وقد أسهم هذا الاتجاه الفكري في مجال القيادة بإعطاء حرية للمدير في اختيار نمط قيادته وانتهاجه للمدرسة الذي يراها مناسبة مع الموقف الذي تمر به المنظمة، ومع الأشخاص حسب شخصياتهم، وذلك لتعدد المشاكل الإدارية وتشعبها، ولا يوجد مدخل واحد يمكنهم من حلها جميعاً.<sup>7</sup>

يتضح لنا من خلال كل ما سبق مدى تنوع الإسهامات المقدمة في مجال القيادة، مما يبين مدى أهمية هذا الجانب الحيوي بالنسبة للمنظمة، خاصة وأن اليوادر الأولى لهذه الإسهامات ظهرت منذ العصور الأولى وزاد التركيز عليها لتصبح أحد الفروع الهامة للفكر الإداري في بدايات القرن العشرين، بحيث نلاحظ بوضوح مدى تنوع التراث النظري، كما جاءت أهمية نظرية القيادة كونها ارتبطت بالإسهامات الأولى للرعيل الأول من علماء الإدارة، لذي ينتمون إلى الجامعات الأكاديمية والبحثية المتخصصة، التي بدأت مع أوائل هذا القرن، لتدخل ميدان الصناعة وتسهم في حل المشكلات الواقعية، التي ترتبط بالحياة الاقتصادية والاجتماعية سريعة التغير والتبدل.

## المطلب الثاني: ماهية القيادة الإدارية

1 عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1997، ص47.  
2 عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، ورقة بحثية ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الموسوم بعولمة الإدارة في عصر المعرفة، برحاب جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص10-11.  
3 منيرة عبد الحسن، تاريخ تطور الفكر الإداري، مرجع سبق ذكره ص279.  
4 عمر وصفي عقلي، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، دار الزهات، عمان، 2007، ص157.  
5 عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص47.  
6 عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مرجع سبق ذكره، ص11.  
7 منيرة عبد الحسن، تاريخ تطور الفكر الإداري، مرجع سب ذكره، ص281..

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

تعتبر موضوع القيادة من أبرز المواضيع وأهمها في مجال الإدارة، وتعددت الدراسات الذي اهتمت بتحليل القيادة واتفقت هذه الدراسات في نقاط واختلفت في أخرى إلا أنها اتفقت على أثر البالغ الذي تتركه القيادة على الفرد والمؤسسة والمجتمع بصفة عامة.

## الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

يعد مفهوم القيادة من المصطلحات الإدارية الذي يصعب تحديد لها مفهوم معين يرضي الجميع فهو من المواضيع المتداخلة التي تتقاسمها عدة تخصصات، وفي سياق البحث عن مفاهيم النمط القيادي تعددت وتنوعت الدراسات والأبحاث إلا أنه لم يتم الاتفاق حول ماهية بشكل محدد، فتعددت هذه المفاهيم حسب رؤى كل باحث والفلسفة الذي يؤمن بها، وتأكيداً على ذلك تشير إحدى الدراسات إلى أن عدد التعريفات المطروحة حول القيادة قد بلغ عام 1949 مائة وثلاثين تعريفاً، في حين بلغ عدد الكتب والمقالات التي تناولتها حتى منتصف السبعينيات ما يزيد على ثلاثة آلاف كتاب،<sup>1</sup> وقد أشار فيدلر Fidler سنة 1967 على وجود أكثر من عشرين تعريف لمصطلح القيادة<sup>2</sup>، وأكد باس bass بأن هذا العدد قد ارتفع في الثمانينيات إلى خمسة آلاف كتاب ومقالة،<sup>3</sup> أما روست Roset فأشارت سنة 1993 أن هناك 227 تعريف مختلف للقيادة قد أطلع عليها في 587 منشور.<sup>4</sup> إلا أن هناك تشابها ملحوظا بين هذا الكم من التعاريف، كونها تتطرق جميعا من حقيقة أساسية مرادها أن نشأة المؤسسة واستمرارها ونموها، وحتى فنائها يعتمد بدرجة كبيرة على قادتها.<sup>5</sup>

وقبل التطرق لمفهوم القيادة الإدارية وتعريفها من بعض الباحثين والعلماء نتطرق لمفهوم اللغوي والاصطلاحي للقيادة ، بحيث تعود كلمة القيادة إلى القديم فهي شائعة في جل المجتمعات وعبر كافة العصور وتعود على: القائد، الرئيس، القائد العسكري، الطاغية، الملك، المسؤول، صاحب السلطة،<sup>6</sup> وأصل كلمة من اللاتينية Leadership، والفكر اليوناني الذي اشتقتها من كلمة Archien التي يقبلها في الانجليزية Archon وتعني يبدأ أو يقود وهي مصاحبة للفعل Agere الذي تعني يحرك أو يقود<sup>7</sup>، أما كلمة Leader القائد فهو الشخص الذي يوجه ويقود أي هي تبحث في العلاقة بين شخص يوجه وآخرين موجّهين.<sup>8</sup>

1 أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة

الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص 60  
2 نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 06، 2017، ص 93.

3 أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات مرجع سبق ذكره، ص 60.

4 ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 55.

5 ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

6 ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

7 هادي عذاب سليمان، دور أنماط القيادة المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من القادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق، 2013، ص 27.

8 أوليس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2004، ص 224.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

أما في اللغة العربية فهي مشتقة من الفعل قاد، فيقال قادة الدابة أي سار أمامها وهي نقيض السوق،<sup>1</sup> وهي بمعنى قام بعمل لبلوغ الهدف المنشود فهي تدل على علاقة من قائد ومقتادين،<sup>2</sup>

و عرفت في قاموس أكسفورد OXFORD على أنها السمات والصفات التي يتحلى بها من يتخذ دور القائد، أي بمعنى الزعامة.<sup>3</sup>

فالقيادة هي الجسر الذي يستعمله المسئولين ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين لربط بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة أي هي تحمل المسؤولية اتجاه المجموعة، وهو ما لخص مفهومه الخليفة الأموي عمر بن عبد العزيز بمقولته " أني لست بخيركم، ولكنني رجلا منكم غير أن الله جعلني أثقل حملا".<sup>4</sup>

وعليه قد ذكر العلماء والباحثين الأجانب والعرب العديد من التعريفات لمفهوم القيادة نذكر منها:

يعرف تيد Ted القيادة على أنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا بغرض تحقيق هدف يرغبون فيه.<sup>5</sup>

ويحدد جيمس ماكريجور بينز James Mc Gregor Bens القيادة على أنها عملية تبادلية يقوم بها أشخاص لهم دوافع معينة بتجميع الموارد اللازمة في بيئة تنافسية لتحقيق الأهداف الخاصة بالقيادة أو أهداف مشتركة بين القادة والإتباع.<sup>6</sup>

وكون Kohen يعرفها على أنها نوع من المقدره في تأثير على المرؤوسين حتى يتسنى له ترغيبهم في انجاز مهام محددة.<sup>7</sup>

ومن جهته يعرف ولمان Wolman القيادة أنها مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية الذي تمكنه من توجيه والتحكم في الآخرين.<sup>8</sup>

أما روبرت ليفجستون Robert Livengston فيعرفها على أنها أداة للوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.<sup>1</sup>

1 أسامة زيد العابدين سيد أحمد، دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة، مجلة الاقتصاد العلمية، العدد 03، 2012، ص 205.

2 محمد يوسف خالد، عقيل أبو بكر غلبون، القيادة الإدارية والتغير بمنظمات الأعمال، ورقة بحثية ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والأفاق، برحاب جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 23-24 نوفمبر 2010، ص 02.

3 هادي عذاب سليمان، دور الأنماط القيادة المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من القادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

4 محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 18.

5 مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 21.

6 مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

7 محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 283.

8 طريق شوقي، السلوك القيادي وفعالية الأداء، دار العربي، القاهرة، مصر، 1993، ص 34.

## الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

وجيرلد نبرج G.Greenberg وروبرت بارون R.Baron فعرفا القيادة على أنها عملية تبادلية يقوم بها أشخاص لهم دوافع معينة بتجميع المواد اللازمة في بيئة تنافسية لتحقيق أهداف خاصة بالقادة أو أهداف بين القيادة والأتباع.<sup>2</sup>

أما ريشاد اتيال Richard Etal فيعرف القيادة على أنها عملية تأثير تستمد فعاليتها من سمات وخصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين له، والموافق والأوضاع بهدف بلوغ أهداف مسطرة مسبقاً.<sup>3</sup>

وقد أشار نيشان و شيرفيستاف Shrivastava et Nichman أن القيادة مرتكزة على 07 عناصر وهي: مجموع العمليات، الصفات الشخصية، فن الإقناع بالالتزام، فن التأثير في الآخرين، علاقة قوة، شكل الإقناع، ووسيلة تحقيق الأهداف.<sup>4</sup>

وجاء تعريف القيادة على يد غير هؤلاء من العلماء العرب:

بحيث يعرفها علي سلمي في كتابه على أنها عملية إنسانية وفكرية تعتمد على التوجيه والتأثير بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>5</sup>

والتميمي في كتابه سنة 1992 يعرفها بأنها فن توجيه الجماعات وتنسيق جهودهم للوصول لنتائج المطلوبة.<sup>6</sup>

كما عرفها القريوتي في كتابه حول السلوك التنظيمي سنة 2000 على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادة طوعية ودون إلزام قانوني لاعتراض الجماعة بقيمة القائد في تحقيق أهدافها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يرغب فيه.<sup>7</sup>

وعرفها كل من حنفي وأبو قحف وبلال في كتابهم الصادر سنة 2002 بأنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماسة وإخلاص.<sup>8</sup>

1 هبال عبد المالك، أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية على مؤسسة الأقمشة

الصناعية Tindal بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة مسيلة، العدد18، 2016، ص295.

2 مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص22.

3 ناصر محمد العنلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط01، دار نايز، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص266.

4 أقضي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص15.

5 علي سلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص706.

6 صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافات التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية

العامة للجوازات والمديرية العامة لدفاع المدني، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة

العربية السعودية، 2008، ص17.

7 بلال جاسم القيسي، عراك عبود الدلمي، تأثير السمات القيادة في إنجاز المنظمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد04،

العدد2012، 09، ص278.

8 توفيق حامد طاولية، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسة العامة في الأردن، أطروحة

دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص25.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

ويعرفها نجم عبود نجم على أنها المسؤولية التي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين قصد تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

ويتضح من خلال ما تقدم أن الاختلاف في آراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين بشأن مفهوم القيادة ناتج عن تركيز كل منهم على اهتمامه وتوجهه التي تعبر عن وجهة نظره المستندة على الاتجاه أو المدخل الذي تبناه ، وقد تبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة وهي:<sup>2</sup>

- 1- وجود جماعة من الناس لهم هدف مشترك تسعى إلى تحقيقه؛
  - 2- وجود شخص أو أشخاص من بين أعضاء الجماعة لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك بقية أعضاء المجموعة؛
  - 3- يكون الهدف من وراء عملية التأثير هو توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المنشود الذي تسعى الجماعة لتحقيقه؛
  - 4- البيئة المحيطة بهذه التغيرات.
- فالقيادة من وجهة نظر الباحث بعد ذكر هذه التعاريف هي: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي هي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه والتعاون على انجاز المهام لبلوغ أهداف مسطرة من قبل.

وبعد التعرف على القيادة من سردنا للتعريف السابقة والتي تتشارك كلها في السعي وراء بلوغ الأهداف المسطرة، سنأتي لتعريف القيادة الإدارية الذي يعتبرها البعض في كتاباته كالإدارة كونها تستند لقواعد ومبادئ أساسية وليست موهبة أو فن،<sup>3</sup> فيتطابق مفهوم القيادة الإدارية مع مفهوم القيادة بشكل عام، فإن كانت الأولى محصورة في جانب محدد من عمل المنظمة أو الموقع الرسمي، فالثانية تتخطى الموقع وتتجاوزه.<sup>4</sup>

فالقيادة الإدارية ماهية إلا امتداد لتعريف القيادة بشكل عام فهي تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة، وقد تعددت تعاريفها حسب وجه نظر صاحبها ومجال تخصصه ونذكر:

أنه في معجم مصطلحات الإدارة تعرف القيادة الإدارية بأنها نسق التأثير الاجتماعي الذي يستند من خلاله القائد المشاركة الطوعية من مرؤوسيه لبلوغ أهداف المنظمة،<sup>5</sup> فهي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي وتتوفر فيه سمات القيادة وخصائص التحكم

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 21.  
<sup>2</sup> ظاهر محمد كلدانت، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1987، ص 17.  
<sup>3</sup> زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي أسس وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1999.  
<sup>4</sup> بوخلوة باديس، قمو سهيلة، أثار أنماط القيادة الإدارية على التزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، 2017، ص 117.  
<sup>5</sup> بوخلوة باديس، قمو سهيلة، أثار أنماط القيادة الإدارية على التزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

وتوجيه الأفراد، حتى يشرف على مجموعة من العاملين مستعملا مزيجا من السلطة والتأثير والاستمالة لبلوغ أهداف واضحة تحددتها المنظمة مسبقا.<sup>1</sup>

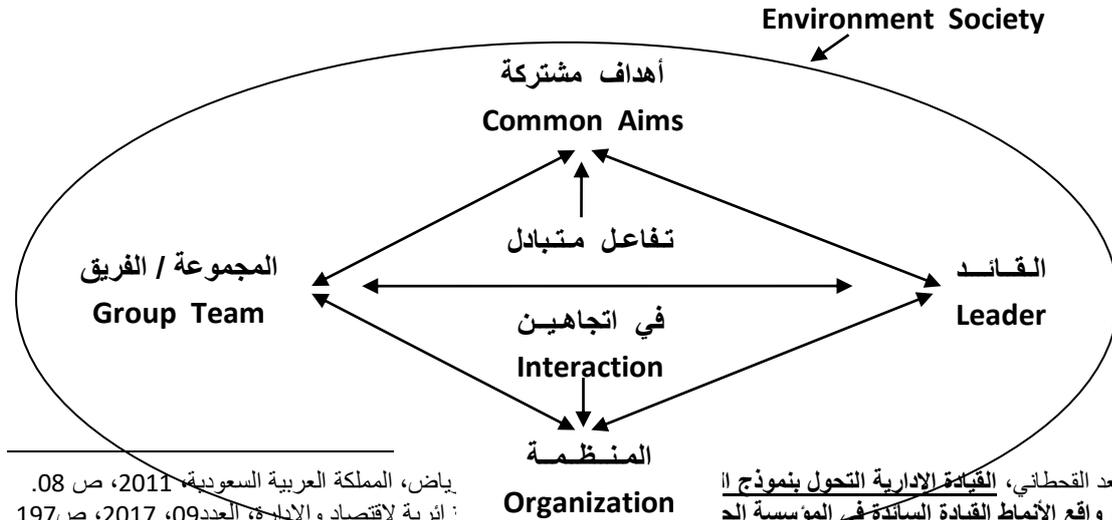
أما عند كونتز ودانبول فالقيادة الإدارية هي عملية تأثير الذي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تتجاوز مطالبهم الآنية.<sup>2</sup>

وهانت يعرفها بأنها تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها فرد حمل المجموعة على تنفيذ المهمة الذي يطلبها على أحسن وجه.<sup>3</sup>

وعرفها الأسمرى أثر أبحاثه على أنها الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المؤسسة، عند تأثيره على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة بجهود مشتركة<sup>4</sup>، أي أنها مجموعة الوظائف والمهام التي يقوم بها القائد من أجل تسيير شؤون المؤسسة لضمان سيرتها وعملها ونجاحها وديمومتها في الحاضر والمستقبل.<sup>5</sup>

كما تعد القيادة الإدارية عملية اتصال بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له تؤدي إلى التأثير في نشاطات هذه المجموعة من أجل بلوغ أهداف مشتركة.<sup>6</sup> وبناء من التعاريف السابقة تبين أن القيادة الإدارية تتمحور حول أربعة عناصر جوهرية:<sup>7</sup>

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين؛
  - قائد على أفراد المجموعة له قدرة التأثير؛
  - هدف مشترك؛
  - الموقف الاجتماعي الذي تحدث به عملية التأثير والتأثير بين القائد وأتباعه. ويمكن تجميعها في الشكل الآتي:
- الشكل رقم 02: عناصر القيادة الإدارية.



1 سالم بن سعد القحطاني، القيادة الإدارية التحول بنموذج ال  
2 شبيثة نوال، واقع الأنماط القيادة السائدة في المؤسسة الج  
3 حسن عبد الحميد أحمد نسوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 62.  
4 ماجد محمد الفراء، أشرف عنان الهندي، تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 02، 2018، ص 14.  
5 جاهل يعقوب، علاقة بعض أساليب القيادة الإدارية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، مجلة علمية تصدر عن مخبر علوم تقنيات النشاط البدني الرياضي الجزائر 03، العدد 15، 2018، ص 14.  
6 كريد عمار، القيادة الإدارية بين نظم الإدارة الوضعية والتشريع الإسلامي، مجلة العلوم الإسلامية والحضارية، العدد 08، 2018، ص 254.  
7 عناية حسن القبلي، القيادة الفعالة في الميدان التربوي، ط 01، شركة أمان لنشر وتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 10.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية لتدريب والنشر القاهرة، مصر، 2009، ص25.

وعليه وبناء على ما سبق من تعاريف يعرف الباحث القيادة الإدارية على أنها عملية اتصالية بين القائد والمرؤوسين التابعين له، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم والإشراف عليهم عن طريق إصدار القرارات وتوجيه الأوامر من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وقد تبين من عرض التعاريف السابقة انه هناك قواسم مشتركة بين القيادة الإدارية والقيادة، من توافر القيادة الإدارية على مكونات القيادة من جماعة، هدف مشترك وانسجام وقدرة التأثير، كما أنه يتبين الاعتماد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطها ضمن تنظيم محدد، وأنها تتطلب الإلمام بخصائص الإدارة كونها وسيلة القائد الإداري في التأثير على مرؤوسيه.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: العلاقة بين القيادة والمفاهيم المتعلقة بها

يدور البحث على مفهوم القيادة الإدارية وأبعادها، وصلاحيات تطبيقها في المؤسسة والمنظمات الاقتصادية والغير الاقتصادية، وقد يتشارك هذا المصطلح مع مفاهيم أخرى متقاربة في المعنى والخصائص مما يصعب التمييز فيما بينهم، ويوهم الباحث أنه مفهوم واحد أو مترادفات.

### • القيادة والإدارة

ذهب الكثير من العلماء والمفكرين الإداريين إلى القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، فتكمن أهميتها في الدور الأساسي الذي تحتله الإدارة كونها المحرك التي تدفعها لبلوغ الأهداف.<sup>2</sup>

ولكن تعددت الآراء وأوجه النظر حول علاقة القيادة والإدارة فهناك من يعتقد أنها جزء منها وهناك من يرى أنها تتخلف عنها، وقبل الخوض في وجهتي النظر واستعراض أوجه التداخل والاختلاف بين المفهومين نتطرق لمفهوم الإدارة Management والذي يعود أصلها إلى اللغة اللاتينية وهي تعني اليد وتعتبر مرادفة لكلمة التسيير.

ويعود استخدامها لأول مرة في معناه الحالي إلى اختراع أمريكي في بداية القرن الحالي والذي عرف بمدينة الإدارة، كما أن أول تطبيق فعلي لمفاهيمها وأسسها يعود إلى التنظيم العسكري الأمريكي إبان عملية إعادة هيكلة المؤسسة العسكرية من طرف وزير الدفاع اليو روت Elihr Root في عهد الرئيس تيدور روزفلت Theodore Rosevelte

<sup>1</sup> بوخلوة باديس، قمو سهيلة، أثر أنماط القيادة الإدارية على التزام التنظيم لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدى مرياح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، 2017، ص117.

<sup>2</sup> زينب صالح وهاب، تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 49، 2016.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

سنة 1901، أما المؤتمر الإداري الأول فانعقد ببراغ سنة 1922 الذي نظم من طرف هربيت هوفر Herbert Hoover وزير التجارة الأمريكية وتوماس ماكسرفايك Tomas Mzxaryk مؤرخ عالمي ومؤسس دولة تشيكوسلوفاكيا ورئيسها، كل هذا بعيدا عن رجال الأعمال والمؤسسات الاقتصادية<sup>1</sup>.

أما لغة فلفظة الإدارة من الفعل أدار، أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه والإدارة الاسم والمصدر من أدار، والمدير هو من يتولى النظر في الشيء، ومن يتولى جهة معينة من البلاد<sup>2</sup>.

ويمكن تعريفها بأنها تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهداتهم ورقابتها، بتنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها وطموحاتها<sup>3</sup>.

كما تعرف بأنها النشاط الإنساني الذي يسعى لبلوغ أهداف معينة باستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة في ظل تقلبات البيئة الداخلية والخارجية، ولتحقيق هذا النشاط يستوجب القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية والمتمثلة في تحديد الأهداف، ثم التخطيط، التنظيم، التنسيق، تنمية الكفاءة والتوجيه على أن تنتهي بالرقابة وتقييم الأداء<sup>4</sup>. و يعود هذا التنوع إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة متفق عليها للأسباب الآتية<sup>5</sup>:

- كون الإدارة عمل تطبيقي أكثر من ما هو نظري؛
- كون الإدارة عمل اجتماعي أكثر من ما هو علم طبيعي، أو رياضي فهي تركز على العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه؛
- كون الإدارة علم مرتكز على العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع.

وإذا تعددت التعاريف واختلفت في مضمونها في تحديد مفهوم الإدارة، فهذا راجع بالدرجة الأولى لاختلاف وجهات النظر رجال الفكر الإداري، إلا أنهم اتفقوا جلهم على أنها تعني النشاط الذي يقوم به المديرين، فهناك اتجاهين أساسيين في تحديد مفهوم الإدارة، الأول قائم على تحليل عمل المدير وبذلك التعريف مؤسس على تفاصيل العمل وخطوات أدائه، أما الاتجاه الثاني فيبحث على طبيعة الإدارة وليس وظائفها، فمن وجهة نظر من يرى أن القيادة والإدارة مفهومان متداخلين وهذا للتشابه في الأداء كون كلاهما يعملان على تنظيم عمل الجماعات وتوجيههم بغية تحقيق أهداف محددة من قبل<sup>6</sup>، فكليةما يرتكزان على عامل التأثير وتتطلب العمل مع الناس بحيث أن الإدارة تسعى لتوفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين القيادة تسعى لتغيير الذي يمكن من التكيف معها<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Salma Maroune , **L'impacte du leadership dans les organisation confessionnelles :le cas de l'église Marmont**, thèse de doctorat spécialité science de gestion, université de Grenoble, France, 2013 , p89.

<sup>2</sup> عاد الرحمان عيسوي ، **الكفاءة الإدارية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1992 ، ص11.

<sup>3</sup> عمر محمود غابين، **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009 ، ص136

<sup>4</sup> نبيل الحسني النجار، **الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص15.

<sup>5</sup> عمر محمود غابين، **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**، مرجع سابق، ص136

<sup>6</sup> رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان، مصر 2000، ص 08.

<sup>7</sup> بوخلوة باديس، **أثار أنماط القيادة الإدارية على التزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة**، مرجع سبق ذكره، ص117.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

كما أن نجاح الإدارة مرتبط في المقام الأول بطبيعة القيادة وكفاءتها، فإنتاجية الإدارة تتأثر بنوعية القيادة التي تتولها، فالقيادة بمفهومها الأوسع هي أحد مكونات العملية الإدارية فكلهما علمية تنظيم النشاط الجماعي.<sup>1</sup>

ونجد من رواد هذا الاتجاه ولمان Wolman الذي يرى أن العلاقة بين القيادة والإدارة علاقة الكل بأحد أجزائه كون الإدارة عملية توجيه للأشخاص والجوانب المادية والمعنوية لبلوغ الأهداف، أما القيادة فهي عملية توجيه وتحريك الأفراد فقط، ويؤيد هامبتون Hampton هذا الموقف باعتبارهما مصطلح واحد بحيث الإدارة تتمثل في كل من التخطيط، التنظيم، والقيادة.<sup>2</sup>

أما الاتجاه الثاني والذي يفرق بين المصطلحين ويجعلهما مختلفين لكنهما متلازمان أي لا يوجد لأحد دون الآخر، فحسب كوتر Kotter القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، كون القيادة بحاجة إلى سلطة الإدارة لنجاح في قيادة سلوكيات الأفراد.<sup>3</sup>

أما ايدغر شاين Edgar Schiene فيرى أن التمييز بين القيادة والإدارة يكمن فأن القادة هم الذين يخلقون الثقافات ويغيرونها أما المديرين فيعيشون في إطارها،<sup>4</sup> ويوضح ماكورنيك Maccornik جوهر الاختلاف في طبيعة ما يعني كل منهما بعيدا عن مفهوم الجزء من الكل فالإدارة متعلقة بالسياسيات والبناء التنظيمي في حين القيادة مرتبطة بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس.<sup>5</sup>

وخلاصة القول نجد أن الكثير من العلماء والمفكرين فرقوا بين القيادة والإدارة ويكمن الاختلاف في كون الإدارة تركز على الجوانب المنطقية والعقلية فهي موجهة للعقول دون مراعاة المشاعر والعاطفة لأن الإدارة قائمة على الكفاءة، التخطيط، العمل المكتبي، الإجراءات والقواعد والقوانين، الرقابة والتماسك، أما القيادة فهي معنية أكثر بدمج المخاطر والاهتمام بها، والإبداع والابتكار والتغيير.<sup>6</sup>

كما يمكن المقارنة بين الإدارة والقيادة في النقاط الآتية:<sup>7</sup>

- القيادة قديمة بقدم التاريخ أما مفهوم الإدارة حديث الظهور؛
- تهتم القيادة بالكليات أي اختيار العمل الصحيح أما الإدارة فتركز على الجزئيات والتفاصيل أي اختيار الطريقة الصحيحة لأداء العمل.

ويمكن التمييز بين القيادة والإدارة بالتمييز بين الرجل الإداري والقائد:<sup>1</sup>

1 رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 7-8.  
2 ظريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، مصر، 1992، ص 50 .  
3 بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 72.  
4 مدحت أبو نصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص 09  
5 ظريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 49.  
6 سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، مراجع إدارة الأعمال، مصر، 2012، ص 109.  
7 سالم زايد الطنجي، قوة القيادة إرادة وتحديات، أمواج لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 14-15.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- القائد يحاول فعل الشيء الصواب، بينما المدير يسعى لفعل الأشياء بطريقة الصواب؛
- الإداري له نظرة حالية أما القائد فيبحث على التطوير والتغيير؛
- الإداري يستمد سلطته من منصبه أي الوظيفة هي التي تمنحه سلطته، أما القائد فيستمد سلطته من قدرته على التأثير؛
- القيادة الإدارية ليست مهارة أو كفاءة فالأقدمية والسن توصل للإدارة، أما القيادة فهي مؤهلات فطرية مكتسبة تنمى بالتدريب والخبرة ليتحرر القائد من الأنانية وانعدام ضبط النفس.

ويمكن شمل الفروقات بين القيادة والإدارة حسب Vandc Prinvtte في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: الفروقات بين القيادة والإدارة

الخصائص	الإدارة	القيادة
الوظيفة	تخطيط، تنظيم، سيطرة، تقويم	اختيار الاتجاه الاستراتيجي والرؤية
مصادر سلطة	رسمي	شخصي، غير رسمي
التركيز	توزيع الموارد	تحفيز العاملين وحشدهم خلف الرؤية
الأسلوب	الأهداف	العواطف
المكانة	ثابتة- بالتعيين	مرنة - مكتسبة
الاعتمادية	الإدارة العليا	العاملون- الثقة- الاحترام
الغرض	الاحتفاظ بالاستقرار	تقديم التغير- تطوير وتكيف
الجدية	الوضع الراهن	الوضع المستقبلي.

المصدر: مدحت أبو نصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط01، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص17.

## • القيادة والرئاسة

إن الأدبيات السياسة والإدارية قد عمدت على التفرقة بين المصطلحين كونهما مختلفين جوهريا، فالرئاسة هي وليدة نظام قائم بذات، ولا تنبعث تلقائيا كما هو حال القيادة، فالنظام هنا هو من يحدد الرئيس ولا يمكن خلعه إلا بسلطة أعلى منه نظاميا،<sup>2</sup> ولدى لا يعتبر كل رئيس رسمي قائد للجماعة فان فشل الرئيس الرسمي فان يكون قائد استوجب على الجماعة تحديد قائد يكون غير رسمي،<sup>3</sup> فالرئاسة تعتمد على ما في يدها من سلطة وتمارس وفق سلطة الجزاء، فيقبلها الأعضاء خوفا من العقاب، بنما القيادة فهي قدرات طبيعية متعلقة

1 عمر محمود غابيين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مرجع سبق ذكره، ص139.

2 حسن الشيوخ، السلوك الإداري، ط01، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص155.

3 عبد الرحمن محمد عيسوى، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص145.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

بشخص وليس بالسلطة،<sup>1</sup> فالقيادة تتبع من الجماعة ويشعر الأعضاء الحاجة إليها أما الرئاسة فتعتمد سلطتها من خارج الجماعة.<sup>2</sup>

ويصعب التمييز بين القائد والرئيس على الرغم من تباينهما ويرجع هذا الخلط إلى اشتراك المناصب القيادية والرئاسية في بعض الخواص ومما يصعب التفرقة بين المفهومين ما يلي:<sup>3</sup>

- انتماء القيادة والرئاسة لأصل واحد، وذلك كونها نتيجة حتمية لحاجة الفرد منذ مطلع البشرية لمن يوجهه وينظم شؤونه؛
  - موقع القيادة والرئاسة غالبا ما يكون مميز عن موقع بقية أعضاء الجماعة؛
  - اهتمام الرئيس غالبا ما يتطابق مع وظائف القائد والتي تتمثل أساسا في التخطيط والتوجيه؛
  - للقائد والرئيس امتيازات مادية خاصة.
- إلا أن هذا الالتباس وتقارب المفهومين لا تخفي الفروق والاختلافات الجوهرية الموجودة بينهما والتي يمكن تجميع أهم نقاط الاختلاف فيما يلي:<sup>4</sup>
- مصدر السلطة: كون مصدر سلطة القيادة هي الجماعة، أما سلطة الرئاسة فتستمد من خارج الجماعة كونها تفرض على الجماعة، فالجماعة تخضع لرئيس خوفا من العقوبة، أما القائد فلا تخض له خوفا كونها تعتمد على الحوافز الإيجابية؛
  - الأهداف: تتشارك الجماعة والقائد في تحديد الأهداف، أما الرئيس فيحدد الأهداف تبعا لاهتماماته، وليس للجماعة دور في ذلك، وما عليه إلا التطبيق توجيهاته؛
  - الدافع على العمل: للقائد قوة تأثير على التابعين له والدفع بهم إلى أداء المهام الموكلة لهم بكل إتقان وكفاءة عالية، أما الرئيس فيعطي أوامر ولا يشعر المرؤوسين بالتضامن في بينهم وروح الجماعة، كما يعمل على خلق فجوة اجتماعية بين المرؤوسين والرئيس ليساعده في التحكم فيهم.

## • الفرق بين القيادة بشكل عام والقيادة الإستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الأدب الإداري، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلا عن التعقيد المتزايد من جانب المؤسسات نفسها،<sup>5</sup> أما فيما يتعلق بمفهومها فتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي تحقق الطاقة والقدرة على التغيير الاستراتيجي المستمر والتي تحقق التجديدات المستقبلية المناسبة للمؤسسة.<sup>6</sup>

1 رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000، ص 06.

2 زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2011، ص 300.

3 سعد السيد علي، العملية الإدارية، دار كتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2007، ص 246.

4 علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، ط 01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 76.

5 سهام موفق، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة - ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 140.

6 فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 8.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

كما تعرف القيادة الإستراتيجية على أنها نمط يعتمد على ممارسة توجهات مستقبلية في تحسين الأداء وتطوير أداء الموظفين وتدعيم التوجه الابتكاري، كما أنه نمط يستخدم في تحسين تفكير القيادات وإحداث نوع من التناغم في صناعة القرار في المؤسسة كلها.<sup>1</sup> ويشير عدد من الباحثين إلى أن القيادة الإستراتيجية هي أحد أساليب القيادة، وأنها تختلف عن القيادة بمنظورها العام بمجموعة من النقاط الأساسية، ومن بين هذه الاختلافات نذكر منها:<sup>2</sup>

- تختص نظرية القيادة الإستراتيجية بدراسة الأفراد في قمة هرم المؤسسة، بينما ترتبط بقية نظريات القيادة بدراسة الأفراد في أي مستوى من مستويات المؤسسة؛
- تركز نظريات القيادة على دراسة السلوكيات والعلاقات بين القادة والمرؤوسين، بينما تغطي نظرية القيادة؛
- الإستراتيجية مدى أوسع، إذ أنها تدرس محتوى التفاعل المتعلق بالأنشطة الإستراتيجية والعلاقات الداخلية والخارجية.

## المبحث الثاني: الخلفية النظرية للقيادة الإدارية

يعد موضوع القيادة من أكثر الموضوعات الذي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، فهو موضوع متعدد الأبعاد يهتم بها علماء السياسة، والاجتماع والتنظيم العسكري، ومن تسند له مهام إدارة المنظمات، فمفهوم القيادة أثار في كافة الحضارات القديمة متميز بصفات وخصائص عبر كل قفزة زمنية وهذا ما أسس للعديد من مفاهيم القيادة تبلورت في الفكر القيادي الحديث، وهذا ما أدى بنا لتفصيل في مفاهيم القيادة في مضمونها العام والقيادة الإدارية بمعناها الدقيق وتحديد صفاتها وميزاتها والنظريات المفسرة لها.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

مرت القيادة بعدة نظريات أعطت كل واحدة منها تفسيراً للقيادة، وتهدف هذه النظريات لتحديد من هو القائد وكيف يصبح القائد قائداً، فقد أجريت عدة دراسات حول الموضوع عبر الزمن على غرار Stogditle 1948، Burns 1978، Bass 1985، Northouse 2007،<sup>3</sup> Yulk 2007<sup>3</sup> ويعتبر روجول ROJOL أن مفهوم القيادة هو من المواضيع الأكثر بحثاً فيها وأكثرها تطرقاً في الدراسات والتحليل إلا أن نتائجها معقدة للغاية يصعب فهمها والإجماع على مضمونها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد عبد الرحمن أحمد جناحي، نموذج مقترح لتأثير النمط القيادي على عملية التطوير التنظيمي بالتطبيق على سوق العمل بمملكة البحرين، مجلة فكر وإبداع، المجلد 77، 2013، ص 466.

<sup>2</sup> سهام موفق، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص 144.

<sup>3</sup> Sawasn Jawad Hussain Al Husseini, **The impact of leadership on innovation in iraqu's higher education institution ; The role of knowledge sharing**, These of doctorat oh philosophy, University of plymouth united kingdom, 2014. P38.

<sup>4</sup> Jean Pascal Gond, Karim Mignonac, **émotion leadership et évolution des conditions d'accès aux poste de direction**, 10<sup>ème</sup> rencontre histoire gestion organisation presses universitaires de Toulouse1, 2002.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

وقد وضعت هذه النظريات في مداخل عامة جرى من خلالها تفسير وتحليل مصطلح القيادة، فقد تعددت التصنيفات للنظريات المفسرة لعملية القيادة، كل على ما تستند، ومن بين التصنيفات الأكثر تداولاً في الكتابات السابقة هي التي أشارت إلى وجود سلسلة من المدارس الفكرية التي بدأت من نظريات الرجل العظيم Great man حتى النظريات الانتقالية Transformational theory، بحيث بدأت بالتركيز على الخصائص والسمات ثم تطور الاهتمام لإتباع طبيعة الإطار الذي تمارس فيه القيادة.<sup>1</sup> ولدى وضعت النظريات في ثلاث قوالب رئيسية مرتبة حسب تسلسلها التاريخي، وهي نظرية السمات والخصائص، نظرية السلوكية، والنظرية الشرطية الموقفية، وتعتبر المجموعة الأولى والثانية ضمن النظريات التقليدية أو شبه تقليدية، أما المجموعة الثالثة فتعتبر من النظريات الحديثة في القيادة،<sup>2</sup> ومن هذا المنطلق تم تطوير مناهج متعددة للقيادة.

## الفرع الأول: النظريات القديمة ( نظريات الصفات القيادية)

تعد هذه النظرية من أولى النظريات الباحثة عن تفسير القيادة.

### • نظرية الرجل العظيم Great Man Theory :

يرجع تاريخ هذه النظرية إلى الإغريق والرومان، ويعتمد المفكرون من إتباع نظرية الرجال العظام أن الموهوبين مرسلون من قبل السماء لتأدية مهمة فهم مكلفون كالأنبياء والرسول وهو ما يجنبهم تقديم أية تفسيرات نفسية لظاهرة القيادة<sup>3</sup>، وتعتبر نظرية الرجل العظيم بمثابة الحجر الأساس للفكر الإداري المتعلق بالقيادة، قدمها الفيلسوف توماس كارليل Tomas Karlyle في القرن 19 بحيث أصر على أن القائد لا يمكن أن يتولى قيادة الجماعة أن لم يتمتع بسمات خاصة تميزه عن البقية<sup>4</sup>، ومن بين من أهتم بتطويرها نجد سير فرانسيس جالتون Sir Francis Galton الذي توصلت أبحاثه أن تغيرات في الحياة الاجتماعية تكون عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة<sup>5</sup>، كما أجرى وودز Woods سنة 1913 دراسة ضمت 14 دولة حاول فيها فهم دور شخصية الرجل في تأسيس وبناء دولة وكيف نال بعض السياسيين والقادة كل ذلك التقدير والاحترام، وقد توصل إلى أن الرجل العظيم قد تم بناء دولته على حسب قدراته وشخصيته على غرار لينين<sup>6</sup>. وركزت النظرية على أن القائد إنسان عظيم، وأن هذه العظمة موهوبة، أو موروثية منحها الله لهؤلاء القادة، أي أنهم اقترضوا أن القيادة سمة وموهبة أما أن يملكها الفرد أو لا

<sup>1</sup> محمد حلمي نوار، عماد مختار الشافعي، القيادة ومشروعات التنمية الريفية، Tempus éducation and culture الاتحاد الأوروبي، د سنة نشر، ص43.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط04، دار الحامد للنشر، الأردن، 2013، ص201.

<sup>3</sup> محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، عمان، 2009، ص353.

<sup>4</sup> الجارودي جده بن إبراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، الرياض، المملكة العربية السعودية، قرطبة للنشر والتوزيع، 2011، ص23.

<sup>5</sup> أحمد قاورية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص268.

<sup>6</sup> Elizabeth Platt, Exploration of the Relationship Between Authentic and Transformational Leadership in Female Leaders, Doctor of Education in Organizational Leadership, Brandman University Irvine, California, USA, 2015, p23.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

يملكها وبالتالي نستخلص أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون آخرون. وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات الآتية:<sup>1</sup>

- يمتلك الرجال العظماء الحرية والإرادة المطلقة؛
  - يتمتع القادة بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛
  - يتمتع القادة بالقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم؛
- وبمنطلق أن السمات القيادية فطرية وموروثة، فإن هذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة، ولقد تعرضت للكثير من الانتقادات فهي لا تصلح كثيرا للإدارة كعلم كون أنه لا تستطيع تهيئة قادة بالحجم الكافي لتغطية الحاجيات الهائلة للمنظمات الأعمال كونها صفة نادرة وعلينا التنقيب على هذه الفئة الموهوبة وتسليمهم المسؤولية الإدارية، ومن بين المنتقدين نجد سميث سنة 1964 وذلك بقوله:<sup>2</sup>
- القادة الكبار ليس لديهم سمات مشتركة وتطبيق تلك السمات يحدث بطرق لا تعد ولا تحصى؛
  - اختلاف السمات وتعددتها مطلوب في المجتمعات، فالمؤسسات ارتفعت قيمتها وتحسنت جودة إدارتها باختلاف سمات قادتها، حتى أنه في نفس البيئة الاجتماعية نجد أن المؤسسات تبحث عن سمات مختلفة لقادتها، وحتى أن في نفس المؤسسة تبحث عن سمات مختلفة لأقسامها.
- ويمكن تجميع ما يؤخذ على هذه النظرية في ما يلي:<sup>3</sup>
- صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة وسمات غير عادية تميزه عن غيره؛
  - القول بوراثية القيادة يخالف الواقع فكثير ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظماء والعكس صحيح فقد عجز القادة العظماء عن إنجاب قادة مثلهم؛
  - لم تقدم النظرية مناهجا للتنبؤ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها فائدة عملية؛
  - تبنى منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون فائدة وهذا ينافي الواقع فالتعليم والتدريب يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات عاليا؛
  - فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسيات الإدارية.

## • نظرية السمات The Trait Approach

مع التطور الذي حصل في النصف الأول من القرن العشرين وظهور بدايات المدرسة السلوكية في الإدارة والتنظيم بدأ مدخل الرجل العظيم في القيادة يفقد الكثير من القبول وبرز اتجاه جديد ركز على دراسة السمات أو الصفات التي تميز القادة سمي لاحقا بنظرية السمات في دراسة القيادة، وتقبل الباحثون حقيقة أن السمات القيادية ليست موروثة بالكامل، ولكن يمكن أن تستخلص أيضا من خلال التعلم

<sup>1</sup> توفيق حامد طوالبه، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسة العامة في الأردن، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>2</sup> Elizabeth Platt, Exploration of the Relationship Between Authentic and Transformational Leadership in Female Leaders, OP, CIT, p25.

<sup>3</sup> ظريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص58-59.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

والخبرة، وبذلك اتجه اهتمام البحث نحو تحديد سمات عامة تميز القادة، فالعديد من الباحثين الأوائل يعتقدون أن القادة مثل: لنكولن، ونابليون، وغاندي، يملكون مجموعة منفردة من القابليات أو السمات التي تميزهم عن غيرهم وتكون نسبياً ثابتة ومستمرة، لدى ركز الباحثين على تحديد هذه السمات، وطوروا وسائل لقياسها، واستخدموا أساليب لاختيار القادة.<sup>1</sup>

وتعود أصول النظرية إلى أبحاث Stogdill سنة 1948 الذي درس أكثر من 100 دراسة تطرقت إلى صفات القيادة ومدى نجاعتها فوجد أن هناك العديد من الصفات التي تحقق فعالية القيادة كذكاء، المهارات الشخصية، الثقة النفسية، وأن مجمل هذه الصفات مرتبطة بظروف الموقف وسلوك القائد.<sup>2</sup>

وتفترض نظريات السمات القيادية أن شخصية القائد مستقلة عن شخصيات الأتباع، وأن القيادة غريزة لا يمكن تعلمها،<sup>3</sup> فهي تربط بين القيادة والخصائص الشخصية للقائد،<sup>4</sup> ففي تفسيرها للقيادة تركز على سمات وخصائص يتصف بها القائد، لذا سعت النظرية للكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين،<sup>5</sup> وقد تعددت الأبحاث في تحديد أنواع السمات عبر أزمنة مختلفة منها Mann 1959، Stogdill سنتي 1948 و Bass، 1974 سنة 1981، 1984، Mayort et Kour، Lordet 1986،<sup>6</sup> وقد أسفرت بثلة من السمات يمكن تجميعها في:<sup>7</sup>

- 1- السمات الشخصية: كالطول، الحيوية؛
  - 2- السمات العقلية: كالذكاء والموهبة، الطلاقة اللفظية، سرعة اتخاذ القرار؛
  - 3- السمات النفسية: كالثقة في النفس والنضج؛
  - 4- السمات الاجتماعية: كالتعاون، روح المشاركة ومراعاة المشاعر، والقدرة على خلق الروح المعنوية؛
  - 5- سمات عامة: كالأمانة وحسن السمعة، ودقة في مراعاة الوقت.
- وبالرغم من قدم هذه النظرية فهي عرفت عدة انتقادات، بالإضافة إلى خلط الباحثين في مجال السمات القيادية والمعايير والحقائق، فقد أصبح من المسلم أن السمات القيادية مرتبط بوجود الأتباع، وهو ما أوضحه ماكس فيبر. ويمكن تجميع حدود نظرية السمات في:<sup>8</sup>

- 1- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها؛
- 2- عدم سهولة قياس الصفات المحددة؛
- 3- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر؛

<sup>1</sup> محمد حسن آل ياسين، أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 11 العدد 1، 2014، ص76.

<sup>2</sup> Richard L Dafi, **Leadership experience**, Thomson, canada, 2005, p48.

<sup>3</sup> عبد الله مسفر الورداني، القيادة والبيروقراطية، الأكاديمية لدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، 2018، ص15.

<sup>4</sup> عثمان حسن عثمان، إشكالية القيادة وارتباطها بالشخصية أساليب القيادة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، 2005، ص134.

<sup>5</sup> سعال سمية، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية مرجع سبق ذكره، ص366.

<sup>6</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 79-81.

<sup>7</sup> صالح غلبيات، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، المجلد 22 العدد 02، 2006، ص ص 246-267.

<sup>8</sup> حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص202.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- 4- وجود قادة ناجحون لا يتمتعون بسمات السابقة الذكر، كما أنه هناك تلك السمات وبقي تابع؛
- 5- تجاهل الطبيعة الموقفية.<sup>1</sup>

## • النظريات السلوكية

بسبب المآخذ الكثيرة على نظرية السمات ونتيجة حدثين مهمين هما:<sup>2</sup>

- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة؛
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسة هيرثون مايو.

قام الباحثون بتحويل اتهامهم من السمات إلى دراسة سلوكيات القادة، ففعالية القائد تعتمد على خبرته وقدرته على الانجاز، وعلى توجيه العلاقة مع المرؤوسين وشدة تركيز على العمل وأسلوب المنتهج في الإنتاج،<sup>3</sup> وبهذا التحول حاول المدخل السلوكي توضيح طريقة صناعة القائد طالما أن السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها واكتسابها، فتشير هذه النظرية إلى أن فعالية القائد تتحد بواسطة السلوكيات المحددة التي يخرط فيها القائد.<sup>4</sup>

وأجريت العديد من البحوث التي تنطوي تحت لواء المدخل، والتي سعت في تطوير هذا الاتجاه ومن أبرزها دراسة جامعة أيوا ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة جامعة ميشيغان، ودراسة الشبكة الإدارية.<sup>5</sup>

ففي سنة 1945 أجرى مخبر أبحاث الأعمال لجامعة أوهايو الأمريكية تحت قيادة ستوجديل STOGDILL، و بالموازاة مع أبحاث جامعة ميشيغان الأمريكية MICHIGUN الذي قادها كاتز Katz، وليكترت LIKERT، والذي تطرقوا فيها للقيادة على أنها سلوك الفرد عند توجيه أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف المرجوة.<sup>6</sup>

وقد تم تطبيق مفهوم القيادة في بعدين أساسيين هما:<sup>7</sup>

- الاهتمامات la considération؛
- هيكل المبادرة وتصميم العمل instinting structure .

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص205.

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص23.

3 جلال حبيب عبد الغالي، أنماط القيادة دراسة تطبيقية مقارنة، مجلة دبال، العدد26، 2012.

4 شية نوال، واقع الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة، مرجع سبق ذكره، ص198.

5 أسيتاسترا توماس، دور النمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة الشركة العامة للأسواق المركزية، مجلة

جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد05، العدد10، 2013، ص322.

6 عبد الله كاظم حسن، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثارها في الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريس كلية التربية

الجامعة القادسية، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد05، العدد14، 9.200، ص152.

<sup>7</sup> Shooshtavian Z Amin M, The Study Of Relationship Between Leaders Behavior And efficiency And Return On Investment , Polish Journal Of Management Studies, V06 , 2012, p57.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

ويتضح من البعدين السابقين أن القائد الإداري الذي يهتم بالإنتاج وينظر للعاملين باعتبارهم وسائل ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، سيلجأ إلى الاهتمام بعمل المرؤوسين من خلال الإشراف المباشر عليهم.<sup>1</sup>

وخلصت الدراسات أنه يمكن للقائد أن يوافق بين الاهتمام بالعمل والعاملين في آن واحد بحيث:<sup>2</sup>

- هو السلوك الذي يعطي أولية لرغبات العاملين ومصالحهم ، فهو القائم على الثقة والاحترام المتبادل؛
- هو السلوك الموجه للالتزام بالعمل من كافة جوانبه التنظيمية، وهيكله المهام، وتوزيع المهام مع تحديد دور كل فرد.

ثم جاءت نظرية الشبكة الإدارية الذي طورها كل من روبرت بلاك وجيمس موتون Robert Blak et James Morton سنة 1954 موظفان نتائج دراسة أوهايو، وقد حددا نفس أبعاد السلوك القيادي وهما الاهتمام بالعمل والعاملين،<sup>3</sup> بالرغم من استخدامها لأسلوب بحث مختلف، وقاما بتوضيح أسلوبها في شكل شبكة لها محورين.<sup>4</sup>

وقد وجه لهذا الاتجاه التفكيري عدة انتقادات أهمها تجاهل الدور الذي تلعبه العوامل الظرفية الذي تأثر في فعالية القيادة،<sup>5</sup> وعلى حال منهج السمات الشخصية ركزت هذه النظرية على تأطير السلوك القيادي وضعه في قالب مثالي وعلمي، وكالمناهج السابقة فشل في بلوغ أهدافه المرجوة، فالبحوث التجريبية فشلت في إظهار أي بعد سلوكي هو الأكثر فعالية.<sup>6</sup>

## - النظرية الموقفية

تعود دوافع ظهور النظرية الموقفية أو الظرفية للانتقادات الذي لاحقت الاتجاهات السابقة وظهور اختبارات الذكاء في أوائل القرن العشرين،<sup>7</sup> فالأبحاث السلوكية لا تهتم بأفكار القادة وتجاربهم، أما التوجه الموقفية فركز على العلاقة بين أفكار القائد ومرؤوسيه ونظرتهم حول مهامهم وظروف عملهم، والعلاقة بين الظروف العملية وسلوك القادة.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> عبد الله كاظم حسن، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثارها في الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريس كلية التربية الجامعة القادسية، مرجع سبق ذكره، ص153.

<sup>2</sup> طارق عبد الحميد البديري، أساسيات علم الإدارة والقيادة، دار الفكر، عمان، 2008، ص201.

<sup>3</sup> علي عباس، أساسيات الإدارة، ط02، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007، ص62.

<sup>4</sup> عبد الله كاظم حسن، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثارها في الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريس كلية التربية الجامعة القادسية، مرجع سبق ذكره، ص152.

<sup>5</sup> Emanuel Ogbona, Lloyd C. Harvis, Leadership Style Organizational Culture And Performance Empical Evidence Form UK Companies, The International Journal Of Human Resource Management, N04, 2011, p766-788.

<sup>6</sup> Jan-Pascal Gond, Karin Mignonac, Emotion Leadership ET Evolution Condition D'accès Aux Poste De Direction, OP, CIT, p10.

<sup>7</sup> Martin M. Cherners, Leadership Research And Theory A Functional Integration, Theory research And Practice, N01, V04, 2000, p27.

<sup>8</sup> P. James Spillane, Richard R. Halverson, John Diamond, Théorisation de leadership une analyse en termes des organisations, éducation et sociétés, N21, 2008.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

وتعني هذه النظرية أن كل شيء متوقف على الموقف أي هي نظرية شرطية، وركزت في تفسيرها للقيادة على ما مدى قدرة القائد على التكيف مع الظروف،<sup>1</sup> فوفقاً لنظرية يعتمد أداء المجموعة على ركيزتين أساسيتين هما صفات القائد ومدى قدرة القائد على السيطرة على الوضع.<sup>2</sup>

ويمثل جوهر النظرية الموقفية على أن الممارسات الإدارية تتماشى مع مهام الفرد بشكل عام ومع البيئة الخارجية وحاجيات الفرد في المؤسسة،<sup>3</sup> أي طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد، وتؤكد هذه النظرية على أن الشخص الذي يملك أكبر قدر من المعلومات عن الموقف بذات، وبتغير الظروف يتغير القائد فالناس يتبعون القائد القادر على فهم رغباتهم ويسعى لإشباعها،<sup>4</sup> وتقترح هذه النظرية أن يختار القائد أفضل مسار عمل على أساس الظروف المتاحة.<sup>5</sup>

وتقدم أساليب القيادة الموقفية مجموعة من الحلول لمواجهة عدم تجاوب المرؤوسين مع البرامج والقرارات الإدارية العليا الموجهة للأزمات التي توجهها، وتعددت الدراسات في إطار هذا التوجه الفكري منها:

## 1 – دراسة فيدلر Fidler

يعد فريدك فيدلر Frederik Fidler من الأوائل الذي قدم نموذج قيادي يأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين متغيرات الموقف وخصائص القائد، وأشار إلى أن الموقف القيادي يتأثر بثلاث عوامل متمثلة في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وهو أهم متغير، وقوة مركز القائد المهتم بالأداء والعمل ويكون فعالاً في الظروف الصعبة والأزمات بشرط تمسكه بمبادئ العلاقات الإنسانية، أما العامل الثالث والأخير هو وضوح المهام وتبسيط الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين.<sup>6</sup>

ومن بين المأخذ على هذا المدخل:

- القائد لا يمكنه أن ينفذ المهمة ويوجه العلاقة بين أعضاء المجموعة؛<sup>7</sup>
- إغفال دور العوامل الذاتية والفروق الفردية بين الأشخاص وهي عوامل تؤثر بوضوح في كيفية إدراك الفرد للموقف الذي يواجهه؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الهدى بن الدين، كوديد سفيان، أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين دراسة حالة شركة الاسمنت بنى صاف scibs، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد01، المجلد04، 2018، ص25.

<sup>2</sup> Angela Berglund, **Leadership for increased efficiency on cosntruction stite**, these of doctoral school of engiennering, Jon Koping University, 2018, p10.

<sup>3</sup> ايناس ضياء مهدي، **الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الإستراتيجية**، مجلة جامعة جبهان أربيل العالمية، العدد02، الجزءA، 2018، ص97.

<sup>4</sup> ايناس ضياء مهدي، **الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، 2018، ص97.

<sup>5</sup> Chiona Euriel Uzohue, Japheth Abdulazeez Yaya, Oluseyi A.Ahinadaye, **A Revew Of Leadership Theories Principales Styles And Their Relevance To Management Of heathh Science Librairies In Nigeria**, Journal Of Educational leadership And policy, V01, N01, 2016, P82.

<sup>6</sup> فارس حسين علوان، **دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 12، المجلد34، 2016، ص76.

<sup>7</sup> Martin M.Chernrers, **Leadership Research And Theory A Functional Integration**, Theory research And Practice, N01, V04, 2000, p34.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- المبالغة في الاعتماد على المواقف بحيث إذا نجح الفرد في مواجهة الموقف ولو كان بالصدفة فهو القائد في ضل هذه النظرية، كما يعتبر القائد كل من مهارات مناسبة لهذا الموقف؛<sup>2</sup>

- عدم التوافق في المعالم الذي تحدد ما إن كان الموقف ملائم أو غير ملائم.<sup>3</sup>

## 2- نظرية المسار الهدف The Path-Goal Theory

نظرية المسار قد قدمها روبرت هاوس Robert House سنة 1971 ثم طورها ميتشل Mitchell سنة 1974 بربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين<sup>4</sup>، ثم نقحت سنة 1996.<sup>5</sup>

وكان الهدف من أبحاث هاوس House هو تحديد أثر سلوكيات القيادة من نوع السلوك الداعم التوجيهي، وسلوك المشاركة على تحفيز المرؤوسين ورضاهم الوظيفي، وتركز نظرية المسار من خلال تأثير قادة على تصورات المرؤوسين حول أهداف العمل والأهداف الشخصية والمسارات نحو تحقيق الأهداف.<sup>6</sup>

فالمنظور الرئيسي لهذه لنظرية هو أن دور القائد يتمثل في الرفع من الكفاءات الشخصية للمرؤوسين لبلوغ الأهداف المسطرة، وجعل المسار نحو هذه الأهداف أسهل بتوضيح معالمها والتقليل من العقبات<sup>7</sup>، ويتم هذا حسب هاوس House من خلال<sup>8</sup>:

- توضيح المهمة الذي يجب أن ينجزها المرؤوسين؛
- الرفع من فرص بلوغ الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

ويرى أن هنا عاملين موقفين أساسيين هما<sup>9</sup>:

- خصائص المرؤوسين: القدرة على الإدراك لقدراتهم الذاتية، أي فهم المرؤوس لما يحدث له ويتحكم فيه، وحاجيات المرؤوسين والدوافع التي تؤثر على سلوك القائد؛
- خصائص بيئة العمل: تشمل على مهام المرؤوسين، وجماعة العمل وخصائصها الذي تؤثر على مدى قبول أسلوب قائد معين، والعوامل التنظيمية التي تشمل على القدرة في التحكم في المواقف الصعبة وطرق ضبط النفس.

<sup>1</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة إطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام العملية الإدارية، الدار الجامعية الجديدة لنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص514.

<sup>2</sup> ميسون حامد طاهر، الكفاءة الذاتية الأكاديمية المدركة وعلاقتها ببعض سمات الشخصية والقيادية التحولية عند طلبة الجامعة، أطروحة دكتوراه في علم النفس التربوي، جامعة بغداد، العراق، 2012 ص72.

<sup>3</sup> ميسون حامد طاهر، الكفاءة الذاتية الأكاديمية المدركة وعلاقتها ببعض سمات الشخصية والقيادية التحولية عند طلبة الجامعة، مرجع سبق ذكره، ص73.

<sup>4</sup> أحمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيجات، اثر الأنماط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة مصنع عموري لصنع الأجر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، 2018 ص25

<sup>5</sup> ايناس ضياء مهدي، الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية مرجع سبق ذكره، 2018.

<sup>6</sup> Bayan Yousef Farhan, Application Of Path-Goal leadership Theory And Learning Theory In A learning Organization, The Journal Of Applied Business ressearch, 2018, p14-15

<sup>7</sup> Robert J House, Path –goal Theory Of Leadership Lessons legacy And A Reformulated Theory, The lesdeship Furilerly, v07, 1996, p327.

<sup>8</sup> بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص88.

<sup>9</sup> بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص90.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

ومما يمكن استنتاجه أنه وفقاً لنظرية المسار إلى لهدف فإن السلوك القيادي الفعال يتحدد وفقاً لاعتبارات الموقف سواء من ناحية المرؤوسين أو بيئة العمل.<sup>1</sup>

## 3- نظرية دورة الحياة

تم تطوير هذه النظرية من قبل بول هيرسي Paul Hersey وكانت بلانشرد Kanth Blanchard انطلاقاً من نظرية الشبكة الإدارية،<sup>2</sup> وترتكز نظرية هيرسي وبلانشرد على فرضية أن الأسلوب القيادي يختلف باختلاف نضج المرؤوسين فالقيادة الناجحة هي التي تتأقلم مع ما مدى استعداد الأفراد لأداء المهام الموكلة لهم في مواقف صعبة.

فوفقاً لهذه النظرية فإن نموذج القيادة الموقفية يحتوي على أربعة عناصر وهي التفويض، الدعم، التدريب، والتوجيه، من خلال مخطط يبين التوجيه بتحليل السلوك الداعم والسلوك الموجه التي يتبناها القائد الموقفي تجاه المؤسسة،<sup>3</sup> فتتنص النظرية على أن القائد الناجح هو الذي يستخدم عدة أنماط قيادية بدلاً من التمسك بنمط واحد فعلى القادة الموازنة بين التركيز على المهام والعلاقات مع الأشخاص اعتماداً على ما هو مطلوب لانجاز المهمة بنجاح،<sup>4</sup> فهي ذات ثلاث أبعاد:<sup>5</sup>

- اهتمام العاملين؛
- اهتمام بالعلاقات؛
- النضج الوظيفي.

ويرى الباحثان أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تمر من خلال أربعة درجات لنضج هؤلاء المرؤوسين، وينبغي على القائد التغيير في أساليبه القيادية بما يتوافق وطبيعة كل مرحلة من مراحل النضج وعليه يتميز هذا النموذج بفكرة ضرورة تمتع القيادة بالمرونة من ناحية الأسلوب القيادي المختار ويجب على القائد استمرار متابعة نضج المرؤوسين لتحديث التوليفة من السلوكيات التوجيهية التدرجية.<sup>6</sup>

وتتمثل مراحل النضج والاستعداد في:<sup>7</sup>

- المرحلة الأولى: يكون فيها الفرد غير راغب في تأدية مهامه وغير قادر على تحمل المسؤولية مع أنهم مؤهلين؛

<sup>1</sup> حسين ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص36.

<sup>2</sup> Nicole Aubert et Autre, Mangement Aspects humaines et organisationnelles, édition PUC fondamentale, Paris, France, 1992, p p 383-385

<sup>3</sup> فارس حسين علوان، دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، مرجع سبق ذكره، ص79.

<sup>4</sup> Leldman Daniel C, Melenie J. Pankau , Executive coaching A review And Agenda for future reshrrch , Journal Of Mangement , N6,v31, 2005, p p 829-849.

<sup>5</sup> شافية بن حفيظ، محمد الساسي نسايب، فعالية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلانشرد من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد23، 2016، ص127.

<sup>6</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص49.

<sup>7</sup> توفيق حامد طاولية، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسة العامة في الأردن مرجع سبق ذكره، ص31.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- المرحلة الثانية: يكون فيها الفرد راغباً في العمل غير قادر على تحمل المسؤولية لنقص في المؤهلات والمهارات؛
- المرحلة الثالثة: يكون الفرد فيها قادر على تحمل المسؤولية غير راغب في تأدية المهام المطلوبة منهم؛
- المرحلة الرابعة: يكون الفرد قادر على تحمل المسؤولية راغب في تأدية المهام المطلوبة منهم.

نستخلص من هذه النظريات أن فعالية القيادة تعتمد بشكل كبير على الظروف والصفات الشخصية للقائد، كما أن فعاليتها لا تتوقف على تدريب القيادة وحسب، وإنما يستوجب تطوير المؤسسة بحد ذاتها أي محيطها الداخلي لتمارس فيه القيادة مهامها بشكل ملائم، مع القدرة على التأثير على العاملين وتوجيه جهودهم لبلوغ أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

## 2- النظرية التفاعلية Interaction Of Theory

يطلق على هذا المدخل بالمدخل التكاملي أو التوافقي، فهي تنبثق من المدخل الذي عمل على الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف،<sup>2</sup> وتركز هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل المتبادل بين ثلاث أبعاد مهمة والمتمثلة في القائد والمرؤوس وطبيعة الموقف،<sup>3</sup> فهي نظرية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، فنجاح القائد مرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجيتهم ومن ناحية أخرى مدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور<sup>4</sup>، مع تركيزها على المرؤوس وجعله العامل المؤثر في نجاح أو فشل القيادة ومراعاة شخصية القائد ومهاراته الفنية.<sup>5</sup>

وأبرز من أسهم في تطوير النظرية التفاعلية سانفورد Sanford وأبحاثه المرتبطة بالخصائص التي على أساسها يتم تحديد مكانة الجماعة.<sup>6</sup>

## الفرع الثاني: الاتجاهات الحديثة في القيادة

عرف الفكر الإداري الحديث ظهور نماذج جديدة في فن القيادة الإدارية لمواكبة التطورات التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، والمفروضة على قادة المؤسسة.

### • نظرية القيادة التبادلية

1 صالحه عبد الله عيسان، علي عبد حاسم الزامي، السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة السلطان قابوس، مجلة التربية النفسية، العدد02، المجلد12، 2011، ص154.

2 ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرهما في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة بغداد، 2006، ص93.

3 قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح منظمات الحكومية دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء العاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009، ص64.

4 نواف كنعان، القيادة الإدارية مرجع سب ذكره، ص371.

5 رمضان عومون، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص54.

6 بترج نورت هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعتوق، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ط02، معهد الإدارة العامة لنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص63.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

هي القيادة التي تركز على العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، فعلى قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد، فيقوم بمكافئة المرؤوسين وعتابهم بناء على أدائهم على أن يكونوا على علم بحجم المكافآت اثر الأداء الجيد والتدابير التي تؤدي إلى الوقوع في أخطاء.<sup>1</sup>

وتعتمد القيادة التبادلية على نوعين من السلوك<sup>2</sup>:

- المكافأة المشروطة Contingent revcirel : هي عملية المبادلة بين القائد ومرؤوسيه وتحدث عندما يقوم القائد بمكافأة أو معاقبة مرؤوسيه نظرا لأدائهم؛
- الإدارة بالاستثناء Mangement by exception : هي الذي يتدخل فيها القائد عند سير الأمور بشكل غير صحيح من خلال تعزيز السلبي والعقاب على أداء المتدني.

## ● نظرية القيادة الكاريزمية Theory Of Charismatic Leadership

تعد هذا النظرية بوابة نحو النظرية التحولية لأنها تؤكد أن القيادة الكاريزماتية تؤثر بشكل استثنائي على أتباعها بناء على خصائص ظرفية للقادة والأتباع، فينسوا الأتباع صفات استثنائية وكاريزمية للقائد<sup>3</sup>، وهي نظرية ظهرت نتيجة لأبحاث نشرها هاوس Hous وكونجر سنة 1976 بافتراض أن الكاريزما خاصية فردية للقائد تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية التي تثير الإعجاب وترفع من إمكانية نجاح القائد في تأثير على المرؤوسين ، ثم ظهرت أعمال باس Bass سنة 1985 على تطوير أفكار هاوس بإدراج العوامل العاطفية والسمات الكاريزمية ثم وضعها كشرط أساسي في نظرية القيادة التحولية<sup>4</sup>.

ويأتي أثر الكاريزمي للقائد من:<sup>5</sup>

- صياغة رؤية مستقبلية طموحة تلائم الأفراد وتعزز من شعورهم بالانتماء والولاء؛
- تحديد سلم تقييمي واضح يبين موقع ومكانة كل فرد.

## ● نظرية القيادة التحولية

قد ظهر هذا المصطلح أول مرة اثر نشر كتاب Leadership للباحث بورن J.M Burns ، سنة 1978 ثم طورها كل من Bass, Bunnis, Nanus سنة 1985 فأصبح أكثر شهرة وشغل اهتمام الباحثين ومنظمات الأعمال<sup>6</sup>، فهي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لتغيير عن طريق التوظيف العلمي للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية

<sup>1</sup> وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص38.

<sup>2</sup> Ohunakin Folakemi ,Adenyi A.Anthonio, Akinatayo I Dayo , Transactional Leadership Style And Employe Job Satisfaction Among Universities' Guest Houses Un South West Nigeria , 3rd International Conference On African development, 2016 , p12.

<sup>3</sup> وردة بلقاسم الغاشي، دور الكاريزما في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد18، 2016. ص261.

<sup>4</sup> رواية حسن، السلوك التنظيمية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 278-279.

<sup>5</sup> صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص487.

<sup>6</sup> عطية يوسف، زايد مراد، نموذج بناني للقيادة التحولية بالجامعة الجزائرية دراسة حالة لعينة من الطلبة بجامعة أم البواقي وجامعة سطيف، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، العدد07، 2017، ص472.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

المتاحة للمؤسسة، فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على عامل تحفيز وتشجيع المرؤوسين لبلوغ تلك الرؤية،<sup>1</sup> فهي قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال في أحسن وجه ممكن بفضل قدرتها الفائقة في الإقناع المرؤوسين،<sup>2</sup> فهي تعمل على التغيير الجذري في منهج تفكير المرؤوسين لدفعهم بالقيام بمستوى غير اعتيادي من الأداء.<sup>3</sup>

وترتكز النظرية التحويلية على أسس ومبادئ تكمن من تحديد ملامحها، لدى تعددت إسهامات الباحثين واختلفت، وتعتبر مساهمة باس bass سنة 1985 حجر الأساس لتحديد أبعاد القيادة التحويلية والذي جمعها في ثلاث أبعاد وهي الكاريزما، الاعتبارية الفردية والاستشارة الفكرية ثم أضاف بعد رابع سنة 1990 وهو التحفيز،<sup>4</sup> أما هاوس Hous فمثل أبعاد القيادة التحويلية في الجاذبية والرؤية، أما كيربرد Kirbride فحدد في أبحاثه الذي أجراها سنة 2006 أبعاد القيادة التحويلية في الانجاز والدعم المعنوي، التقدير الذاتي والدعم المادي،<sup>5</sup> وعليه في بحثنا هذت يمكن تجميع أبعاد النظرية التحويلية وبناءا على الأبحاث السابقة وأراء الكتاب المتخصصين في القيادة التحويلية على النحو التالي:

- التأثير المثالي أو الكاريزمي Idealized Influence: هي قدرة القائد على إبهار مرؤوسيه وغرس روح الفخر والاحترام والثقة فيهم؛<sup>6</sup>
- الحفز الإلهامي Self Motivation: هي قدرة القائد على توصيل توقعاته العالية لمرؤوسيه واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة،<sup>7</sup> فهذه الصفة تجعل القادة يتوقعون الكثير من مرؤوسيهم ويثق في قدراتهم فيحفزهم على أن يكونوا جزء من الرؤية المستقبلية؛<sup>8</sup>
- الاهتمام الفردي Individualized consideration: هو مدى شعور القائد بمرؤوسيه والاهتمام بشؤونهم وحاجياتهم التي تتسم بالخصوصية كون حاجياتهم ليست واحدة؛<sup>9</sup>
- الاستشارة العقلية Intellectual Stimulation: بحيث يهتم القائد بتشجيع مرؤوسيه على التغيير في أسلوب التفكير في طرق العمل القائمة، والابتعاد عن الماضي وأن يحددوا

<sup>1</sup> بدوي عبد الله الحاج إبراهيم، القيادة التحويلية في أداء المؤسسة بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015، مجلة العلوم الإدارية العدد 02، 2018، ص 260.

<sup>2</sup> Syed Talib Hussain , Jaf Faabbs ET Autre , **Transactional Leadership And Organizational creativity examining the mediating role of Knowledge Sharing Behavior**, Cogent Business et management, 2011,p03.

<sup>3</sup> سعد مهدي حسين، القيادة والتفكير الاستراتيجي العلاقة والأثر، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد 07، 2010، ص 72.

<sup>4</sup> صباحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندرا بيج **بوعريج**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018، ص 72.

<sup>5</sup> محمد عبد الله محمود، دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل، ZANCO JOURNAL OF HUMANTY SCIENCE، العدد 58، 2013، ص 69.

<sup>6</sup> James.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisation**, 2<sup>ème</sup> édition, tra Claire De Billy, France , 2002, p379.

<sup>7</sup> James.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisation**, OP, CIT, p 379 -380.

<sup>8</sup> عطية يوسف، زايد مراد، نموذج بنائي للقيادة التحويلية بالجامعة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 474.

<sup>9</sup> James.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisation**, OP, CIT, p380.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

الحقائق الذي يؤمنون بها بوضوح، فهو يعمل على إثارة مروسيه لتكونوا أكثر إبداعاً وتطوراً لأفكار جديدة<sup>1</sup>.

ويمكن إدراج عاملين آخرين مرتبطين بالقيادة الإجرائية Transactional Leadership Factor و هما: TLE<sup>2</sup>

- المكافئة المحتملة Contingent Revact: وهي تقديم مكافئات فعلية للمرؤوسين لإرضاء كل من يتحمل القيام بمهم ما، فهي تفاعلاً مدعوماً إيجابياً بين القائد والمرؤوس؛
- الإدارة بالاستثناء Mangement By Exception: هي استخدام القائد للمعاملة القاسية العقابية في حالة سير الأمور بطريقة خاطئة، ففيها يتخذ القائد الإجراءات والتدابير اللازمة لتجنب الأخطاء والمغالطات في مهام المرؤوسين.

وقد وجهت لنظرية التحولية في القيادة عدة انتقادات نذكر منها:3

- المقاييس الخاصة بالقيادة التحولية تفتقد للمصداقية كونها مترابطة فيما بينها؛
- تركز القيادة التحولية على نظرة فوقية وبالتالي تغفل دور الأتباع في القيادة اثر تصورهما المسبق لطبيعة القيادة؛
- تجاهل النظرية لتأثير عامل الجنس على القيادة والمرؤوسين.

## الفرع الثالث: النظريات الناشئة

في ضوء حقيقة أن الظاهرة القيادية مبنية على ثلاث ركائز جوهرية متمثلة في القائد، المرؤوس والمواقف أو البيئة الخارجية، ونتيجة لظهور العديد من الأزمات في القيادة في القرن 21 أمست المؤسسات بأمس الحاجة لبروز أفكار قيادية جديدة تمكنها من تجاوز حالات الفساد والفضائح القيادية المتكاثرة في المؤسسات الاقتصادية الكبرى.

## • نظرية القيادة الأخلاقية

تعود بداية الأخلاق إلى بداية النشأة الكونية كونها مرتبطة بالإنسان وهذا ما تبين في قول الرسول صلى الله عليه وسلم " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " وهو ما يدل على وجود الأخلاق قبل الإسلام،<sup>4</sup> فالأخلاق هو مصطلح فلسفي يعود أصله للغة الإغريقية اليونانية Ethos وتعني صفة أو عادة،<sup>5</sup> ويمكن تعريف الأخلاق Ethic على أنها المعايير والمبادئ التي

<sup>1</sup> علي محمد جيلان، أحمد سعيد صدقي، دور أبعاد القيادة التحولية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 08، 2017، ص 306.

<sup>2</sup> إسلام حلف صبرا عطية، الأسس الفكرية لنمط القيادة التحولية وتطبيقاتها في التعليم الثانوي العام، مجلة كلية التربية بالسويس، المجلد 07، العدد 01، 2014، ص 205.

<sup>3</sup> عبد الله بن مسفر الودفاني، القيادة والبيروقراطية، مجلة الأكاديمية لدراسات الاجتماعية والإنسانية لقسم العلوم الاجتماعية، العدد 20، 2018، ص 817.

<sup>4</sup> سلوى تيسات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة المؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 13، 2018، ص 113.

<sup>5</sup> Katarina Katya Mihelic, Bogdan lipicnk , Metka Tekavcic, Ethical leadership, International Journal Of Management et Information Systems Fourth quartere, V15 , N05, 2010 , p32.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

تتميز على السلوك الفرد أو المجموعة،<sup>1</sup> أما العمل الأخلاقي فيعرف على أنه الأداء أو العمل المقبول أخلاقياً بأنه جيد أو صحيح، والمعارض لما هو سيء أو خطأ في موقف معين.<sup>2</sup>

ونتيجة لتطورات التاريخية وتداخل عدة مصادر كالمعتقدات الدينية والثقافية والتاريخ والعبادات برز تباين في تناول هذا المفهوم وعليه نذكر تعريف براون Broien وزملائه للقيادة الأخلاقية على أنها إظهار السلوك المناسب بشكل معياري من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية مع تعزيز هذا السلوك عند المرؤوسين من خلال التواصل وبناء القرارات.<sup>3</sup>

وعرف فوكس Fox والمركز الوطني الأمريكي للأخلاق القيادة الأخلاقية على أنها مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المؤسسة عن طريق الالتزام بسلوك أخلاقي مع دعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية وتنتقد للأخلاقية.<sup>4</sup>

وعرفت أيضاً على أنها مجموعة من المعايير والقيم والسلوكيات التي يمارسها القائد عند تعامله مع مرؤوسيه مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يتمكن من خلالها إكسابهم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً للمؤسسة،<sup>5</sup> فهي تأثير على المرؤوسين لتحقيق الكفاءة والفعالية وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي مقبول ويتماشى مع ما يسمح به القانون الداخلي.<sup>6</sup>

وقسمت النظريات التي تناولت أخلاقيات القيادة إلى نوعين أحدهما تركز على سلوك القائد وتتلخص في نظريات الأنا والنظرية النفعية ونظرية الحقوق، أما الاتجاه الثاني فأكد على خصائص القائد والمرؤوسين.<sup>7</sup>

وتقوم القيادة الأخلاقية على الأبعاد التالية:<sup>8</sup>

- توفر السلوك الأخلاقي: وذلك بإجبار القائد بالتمسك بالقيم الأخلاقية كالإخلاص والنزاهة والاحترام والجدارة بالثقة؛
- ممارسة السلوك الأخلاق: وهو أنه على المرؤوسين تعلم القيم، وعلى القائد استخدام الرموز والشعارات الملائمة مع مراعاة تطابق السلوك مع القيم الأخلاقية؛

1 أحمد بن عبد الله الكبير، رضوان السيد، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، ط01، الألوكة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص57.

2 Katarina Katya Mihelic , Bogdan lipicnk , Metka Tekavcic, Ethical leadership, OP,CIT, p32.

3 Katarina Katya Mihelic , Bogdan lipicnk , Metka Tekavcic, Ethical leadership, OP,CIT, p32.

4 أحمد بن عبد الله الكبير، رضوان السيد، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص90.

5 أمجد دراكه، هدى المطري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد13، عدد2017، ص65.

6 تحسين أحمد الطراونة، الأخلاق والقيادة، ملحة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص65.

7 مزنة سعد العازمي، أهمية القيادة الأخلاقية في إدارة المعاهد العلمية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر المعاهد العلمية، المنعقد في عازبي عناب تركيا، من الفترة الممتدة من 14 إلى 17 سبتمبر 2010، ص16.

8 عبد القادر ديون، عبد اللطيف صيتي، الأنماط القيادية الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، Global Journal Of Economics and Business، المجلد04، العدد03، 2018، ص299.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- تعزيز السلوك القيادي: ذلك بتوفير التدريب للأشخاص، وتحديد نظام مكافآت واضح ومحفز؛
- التصرف الأخلاقي: فعلى القائد أن يكون نموذجاً في تصرفاته وإعطاء رسالة واضحة لأهمية التصرف الأخلاقي.

وقد صممت القيادة الأخلاقية خصيصاً لمساعدة القادة الذين يواجهون بأنفسهم المسؤوليات الفريدة من نوعها والقدرة على مواجهه بيئة قائمة على المعايير الأخلاقية، كون القادة الأخلاقيين يتميزون بالنزاهة والعناية بالقواعد ويتواصلون مع مرؤوسيههم باستمرار حول أبعاد الأخلاق،<sup>1</sup> على أن يشترط على القادة أن يكونوا قدوة عملياً وفعالياً ويمارسون ما يبشرون به.<sup>2</sup>

وتتشكل القيادة الأخلاقية بناء على أربعة خطوات علمية متمثلة في:<sup>3</sup>

- 1- التركيز على أن الأخلاق هي الأولوية؛
- 2- التواصل بشكل واضح للممارسة الأخلاقية وهو أن يكون القائد واضحاً عند شرحه للقيم الأساسية والعمل على تبسيط المشكلات والمعوقات الخارجية؛
- 3- صنع القرارات بشكل منهجي ومبني على أسس أخلاقية؛
- 4- دعم برنامج أخلاقيات العمل.

كما تستند على القواعد التالية:<sup>4</sup>

- خلق الثقة مع المرؤوسين لتخطي الحواجز؛
- خلق بيئة آمنة؛
- استقطاب المهارات؛
- تبادل الخبرات بين العاملين؛
- تطبيق نفس الإطار الأخلاقي وتحديد معايير معترف بها؛
- الحد من ثقافة الخوف؛
- صنع القرار المتوازن؛
- إنشاء الشفافية مع جميع المزايا التي تحققها.

على أن تستند القيادة الأخلاقية مصدرها من عدة جهات نذكر منها:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، دهبون فريد، وريا نجم رشيد، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الأشرف، مرجع سبق ذكره، ص280.

<sup>2</sup> Michael E.brown, Linda K.Tevina , **Ethical Leadership A Review And Future Directions**, The leadership Quarterly, N17 , 2006, p 597.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، دهبون فريد ، وريا نجم رشيد، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الأشرف، مرجع سبق ذكره، ص280.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي، دهبون فريد، وريا نجم رشيد، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الأشرف، مرجع سبق ذكره ص283.

<sup>5</sup> سلوى تيسات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة المؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت، مرجع سبق ذكره، ص114.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- المصدر الاجتماعي: يستمد القائد العديد من قيمه الأخلاقية من المجتمع وعادته وتقاليده؛
- المصدر الديني: يستمد القائد الأخلاقي مبادئه وقيمه من القيم الدينية؛
- المصدر الاقتصادي: تأثير الظروف الاقتصادية على أخلاق القائد؛
- المصدر الإداري التنظيمي: بحيث القوانين والأنظمة التنظيمية والهياكل الإدارية والثقافة التنظيمية وتحديد سلوك العاملين وتوجه مسارهم.
- القيادة بالذكاء العاطفي

يعد الذكاء العاطفي Emotional Intelligence من المصطلحات الذي جذب انتباه الكثير من الباحثين في عدة تخصصات كعلم النفس والعلوم الإنسانية والعلوم الإدارية والقيادة، على أن يعود جذور هذا المصطلح إلى عالم النفس السلوكي ادوارد ثورنديك Edoirde Thorndiake مع بداية القرن الماضي بتطرقه لمفهوم الذكاء الاجتماعي Social Intelligence، إلا أن الاستخدام الفعلي والحقيقي لهذا المصطلح يعود إلى طالب جامعي وضعه في أطروحته الجامعية سنة 1985 دون انتباه أحد<sup>1</sup>، ثم نشر سالفوري وماي Salvery et May مقالين سنة 1990 ليعتبرا مؤسسا لمصطلح الذكاء العاطفي، ثم نشر دانييل جولمان Danial Golman كتابا تحت عنوان الذكاء العاطفي سنة 1995 معتمدا على أبحاث سالفوري وماي Salvery et May<sup>2</sup>، وأدرج جولمان وبوتايسي Golman et botaisi سنة 2002 الذكاء العاطفي كعنصر حاسم في فاعلية القيادة خاصة وأن القادة يتعاملون مع فرق ذكية عاطفا<sup>3</sup>.

وتعددت التعاريف الذي تطرقت للقيادة بذكاء العاطفي نذكر منها:

تعريف Salvery et May الذي حددها على أنها القدرة على مراقبة الفرد لعواطفه وعواطف الآخرين، وعلى التمييز فيما بينهما، ومقدرته على استخدام هذه المعرفة من أجل توجيه تفكير الفرد وأفعاله<sup>4</sup>.

أما غولمان Golman فيعرفها على أنها القدرة على التعرف على الشعور الشخصي وشعور الآخرين، ومدى استخدامه لهذا الشعور دون العزف عليه، وأن يكون قادرا على تحفيز نفسه للقيام بعمله ويكون مبدعا فيه، وأن يستخدم العلاقات التفاعلية<sup>5</sup>.

كما تعرف على أنها مجموعة من القابليات الشفوية والغير شفوية التي تمكن الأشخاص من تكوين مشاعرهم الذاتية والتعرف عليها والتعبير عنها وتقييمها إلى جانب

<sup>1</sup> دلال سلامي، علاقة الذكاء العاطفي بالتوافق النفسي الاجتماعي والروحي دراسة ميدانية على عينة من المتزوجين بولاية الوادي، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017-2018، ص23.

<sup>2</sup> علي إبراهيم سعود عجين، الذكاء العاطفي وتطبيقاته في السنة النبوية، مجلة المنارة، المجلد 15، العدد02، 2009، ص50.

<sup>3</sup> L. Melita prati, Cesar Douglas, Gerald R Ferris, émotional Intelligence leadership effectiveness and team outcomes, The international Journal Of Organizational Analyses, 2003, p26.

<sup>4</sup> Robert Kerr, John Garvin , Norma Heaton ,Emily Boyle, emotional intelligence and leadership effectiveness, El and leadership effeciveness, p268.

<sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، ليلي لفته علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحولية من خلال التأثير الوسيط للحكمة دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة البصرة، المجلد 08، العدد15، 2014، ص12.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

مشاعر الآخرين سعياً إلى قيادة التفكير والتصرفات الذي يتوافق وما تتطلبه بيئة العمل وضغوطاته.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من كون الذكاء العاطفي صفة متعلقة بشخصية الفرد وهو قابل لقياس بشكل موضوعي،<sup>2</sup> أثبتت الدراسات أن الذكاء العاطفي قد تكون موجودة لدى شخص أو قد تكون غير موجودة لكن يمكن اكتسابها وتنميتها وتدريب النفس عليها.<sup>3</sup> يقوم الذكاء العاطفي على الأسس الآتية:<sup>4</sup>

- الوعي بالذات (Self - Awareness): أي أن يعرف كل إنسان عواطفه فالوعي بالنفس والتعرف على الشعور وقت حدوثه، هو الأساس في الذكاء العاطفي، وامتلاك القدرة على رصد المشاعر من لحظة إلى أخرى يعد عاملاً حاسماً في فهم النفس فالأشخاص الذين يمتلكون هذه القدرة أشخاص واثقون في أنفسهم وفيما يتخذونه من قرارات؛
- إدارة العواطف والتحكم بها (Emotion Handling): يبنني على الوعي بالذات والتعامل مع المشاعر لتكون ملائمة مع المواقف الحالية، عن طريق القدرة على تهدئة النفس، والتخلص من القلق الجامح، وسرعة الاستثارة، وإن من يفنقر إلى هذه المقدرة، يظل في عراك مستمر مع الشعور بالكآبة أما من يتمتع بها فهو ينهض من كبوات الحياة وتقلباتها بسرعة أكبر؛
- تحفيز النفس (Motivation): هي توجيه العواطف في خدمة هدف ما، فالتحكم في الانفعالات وتأجيل الإشباع، أساس مهم لكل إنجاز ومن يتمتع بهذه المهارة الانفعالية يكون لديه فاعلية في كل ما يحاط به من أعمال؛
- معرفة عواطف الآخرين أو "التقمص الوجداني" (Empathy): هي مقدرة تتأسس على الوعي بالانفعالات، حيث يدفع التقمص الوجداني الإنسان إلى الإيثار والغيرية (الاهتمام بالغير)، ومن لديه هذه الملكة يكون أكثر قدرة على التقاط الإشارات التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم؛
- توجيه العلاقات الإنسانية أو المهارات الاجتماعية (Social Skills): عن طريق إدارة انفعالات الآخرين وتطوير عواطفهم، والقدرة على القيادة الفاعلة والتأثير في الآخرين من خلال مشاعرهم.<sup>5</sup>
- القيادة الروحية

بعد بداية القرن واحد العشرين تطورت الاتجاهات المتطرفة للقيادة وظهرت الحاجة إلى قيادة أكثر شمولاً يهتم بالجوانب الأساسية التي تشكل جوهر الإنسان من الجانب المادي

<sup>1</sup> P.D. HARNIS , Marcuscrede, **emotional intelligence and transformational and transactional leadership A Mela Ancylis**, Journal Of Leadership et organizational studiey, 2010,p07.

<sup>2</sup> نبيل محمد الجعدي، عائشة علي دقيق، **الذكاء العاطفي في منظمات الأعمال النظرية والاستخدامات**، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 05، 2017، ص49.

<sup>3</sup> علي إبراهيم سعود عجين، **الذكاء العاطفي وتطبيقاته في السنة النبوية**، مرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>4</sup> L. Melita prati, Cesar Douglas, Gerald R Ferris, **émotional Intelligence leadership effectiveness and team outcomes**, The international Journal Of Organizational Analyses, 2003, P28.

<sup>5</sup> علي إبراهيم سعود عجين، **الذكاء العاطفي وتطبيقاته في السنة النبوية**، مرجع سبق ذكره ص51-53.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

والعقلي والعواطف والروح عرفت بالقيادة الروحية<sup>1</sup>، ويستند أصل مفهوم القيادة الروحية على كلمة الروح الناشئة من الكلمة اللاتينية Spiritus وتعني التنفس، فالروح هي القوة المجردة التي تحافظ على حياة الناس وتنشيطهم، فهي ارتباط العميق بالذات<sup>2</sup>، ولقد تم تكيف توقعات القيادة لتصبح متوافقة والبيئة التنظيمية الجديدة الأكثر مسؤولية فهي أكثر تركيزاً على الأخلاق والقيم التي تتجاوز تطلعات الفردية والخاصة<sup>3</sup>، وكان من أوائل العلماء الذي جمع كلمة الروحية والقيادة هما Sehafighi et Fauttholen وعرفها على أنها نماذج القيادة الإنسانية التي تكون مرفوضة عندما تعتمد على قيم تحقق المصلحة الذاتية كامتلاك القوة والثروة<sup>4</sup>.

كما تعرف القيادة الروحية على أنها القيادة التي تعمل على توليد نوع من الالتزام بين القائد والمرؤوس من خلاله يعملون بطريقة لها معنى، أي هي القيادة التي تجعل المرؤوسين يقومون بأعمال لم تطلب منهم لكن لقناعتهم بأهمية أداء هذا العمل<sup>5</sup>.

فالقيادة الروحية هي مجموعة من القيم والسلوكيات الأخلاقية الشخصية التي تحفز بها الآخرين من خلال بناء تطلع واضح للمستقبل مبني على الأمل وروح المحبة والتسامح وتغليب المصالحة العامة لتوليد إحساس العضوية، فالقيادة الروحية تضم المواقف والسلوكيات اللازمة لتحفيز الذات جوهرياً وتحفيز الأفراد لتنمية الشعور بالانتماء وخلق الشعور بالراحة<sup>6</sup>.

ويعتبر القادة الروحانيين أنهم ملهمين ذو بصيرة قادرين على تجاوز القيود الموجودة، مع القدرة على رفع مستوى أخلاق لتمكينهم من أداء ايجابي<sup>7</sup>.

وتطورت نظرية القيادة الروحية بناء على<sup>8</sup>:

- نموذج التحفيز الذاتي؛
- الروحانية في مكان العمل؛
- الرقابة الروحية.

## المطلب الثاني: أشكال وفعالية القيادة

<sup>1</sup> Louis w.Fry , **Toward a Theory Of Sprritual Leadeship** , The leadership Quarterly, V04 , 2003,p64.

<sup>2</sup> Engin Karadag, **Spiritual Leadership And Organizational culture A Study of Structural equation modeling**, educational science theory et practice, 2009, p1393.

<sup>3</sup> Joanna Crossman , **Conceptualising Spiritual Leadership In Seculin Organizational Contexts And Its Relation To Transformational Servant And Environmental Leadership** , Leadership et Organization Development Journal , V31 , N07 ,2010, p599.

<sup>4</sup> فاضل راضي غيباني الغزالي، صدام كاظم محمد العزامي، **دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد04، 2016، ص79.

<sup>5</sup> خالد عطية يعقوب، **واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس في مصر**، مجلة كلية التربية لجامعة الموفية، العدد 32، 2017، ص240.

<sup>6</sup> Louis w Fry, Relanie P Cohen , **Organizational transformation and Recovery From Exended Worl hours cultures**, Journal Of Business ethics,2009,p27.

<sup>7</sup> Joanna Crossman , **Conceptualising Spiritual Leadership In Seculin Organizational Contexts And Its Relation To Transformational Servant And Environmental Leadership** , Leadership et Organization Development Journal ,V31, N07,2010,p600.

<sup>8</sup> L.w.Fry, Vitucci. S, & Cedillo, **Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline**, The Leadership Quarterly, Vol. 16,2005,p 840.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

تعد القيادة الحكيمة جوهر العملية الإدارية، كونها هي التي توجه سلوك المورد البشري وتنسق الجهود، إلا أنه هناك اختلاف فادوات التأثير المستخدمة، لدى نسعى في هذا المبحث لتحديد مختلف التصنيفات الذي جاءت بها الأبحاث والدراسات عبر الزمن.

## الفرع الأول: الأنماط القيادية

النمط القيادي هو الأسلوب الذي يمارسه القائد داخل المؤسسة لتأثير في سلوك تابعيه وجعلهم متعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى رضاهم عن عملهم وعن القائد.<sup>1</sup>

ولم تعرف الأنماط القيادية الإدارية إلا مع بداية القرن 19 حين أولى له الفكر الإداري الاهتمام وبحث في تطبيقها في مجال الإدارة، مستعينين بأبحاث علماء علم النفس والاجتماع كأبحاث هوترون وجامعة أيو IOWA التي تعد المدخل الرئيسي لتحديد الأنماط القيادية.<sup>2</sup>

وركز البحث حول النمط الأوتوقراطي والديمقراطي والنمط الحر التي تشكل الفكر الكلاسيكي وذلك بالاعتماد على نتائج أبحاث Lewin و lippite withe سنة 1933 وأبحاث و Yuke سنة 1989، وأبحاث Bass سنة 1990 و Van Vigt et Decrmer سنة 1995<sup>3</sup>، كما سنتطرق للأنماط الحديثة والقيادية الرسمية والغير الرسمية لما لها من دور في تأسيس الثقافة التنظيمية والتوجه الإداري لمؤسسات.

### • النمط الأوتوقراطي Leadership Autocratic

يقصد بالأوتوقراطية الحكم الذي تتركز فيه السلطة المختلفة عند شخص واحد وهو الذي يشغل منصب القمة في تسلسل القوة<sup>4</sup>، فيتخذ من سلطتهم الرسمية أداة تحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على انجاز مهامهم<sup>5</sup>، فالقائد هو المسؤول عن التخطيط وعن تحديد أساليب العمل وأوجه نشاط المؤسسة دون الرجوع لرأي أعضاء الفريق.<sup>6</sup>

وعليه القائد الأوتوقراطي هو الذي يتحكم في مرؤوسيه ويحدد مهامهم وطريقة أدائها على أن ينفذ مرؤوسيه توجيهاً بكل بساطة ودون استفسارات، فهي القيادة التي تركز على القائد Leader Centered<sup>7</sup>، ويقوم هذا النمط على مبادئ أساسية تتمثل في<sup>8</sup>:

### • المركزية المطلقة أساس العمل داخل المؤسسة؛

<sup>1</sup> سيدي صالح صبرينة، واكلي ايت مجبر بديعة، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية في إطار دراسة جامعة ميشيغان دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانة ولاية برج بوعريريج، مجلة الحقوق والعلوم السياسية لجامعة خنشلة، العدد 07، 2007، ص 274.  
<sup>2</sup> فائق باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 108.

<sup>3</sup> Mark Van Vugt, Sarah F Jepson, Claire M Hart, David De cremer, **Autocratic Leadership In Social Dilemmas A Threat To Group Stability**, Journal Of experimental Social Psychology, v40, 2004, p02.

<sup>4</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة النشر، ص 32.  
<sup>5</sup> صالح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 255.  
<sup>6</sup> معن محمود عامرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 153.

<sup>7</sup> عبد الرحيم الشادلي يحيى عبد الله، أثر الأنماط القيادية وفعالية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية لجامعة حمة لخضر الوادي، العدد 16، 2016، ص 11.  
<sup>8</sup> شية نوال، واقع الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة، مرجع سبق ذكره، ص 199.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- غياب تفويض السلطة؛
- التركيز على العمل دون الاهتمام بالموظفين ومشاعرهم أو مشاكلهم؛
- تبنى العلاقات التنظيمية على أسس شخصية؛
- يعتمد على السلطة الرسمية التي تخول له بموجب القوانين واللوائح الإدارية.

على أن يشترط لتطبيق هذا الأسلوب 1:

- جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها؛
- جماعة العمل قليلة الثقة في نفسها؛
- جماعة العمل غير قادرة على التفاهم والتعاون؛
- جماعة العمل تعاني من نقص المهارات والمعرفة؛
- جماعة العمل مشكلة من موظفين ذو ميول عدواني؛
- الوقت محدود.

وقد ميز علماء الإدارة بين ثلاث أشكال رئيسية لنمط الأوتوقراطي.

## 1- الأوتوقراطي المتشدد/ المتسلط

يعتبر الأكثر صرامة بحيث ينفرد القائد بكل الأمور فهو يعطي أوامر صارمة وعلى الرؤوسين الالتزام بها، فهو يحاول دائماً من توسيع نطاق سلطته لتكون كل الأمور تحت سيطرته وينسب كل النجاحات لنفسه دون مرؤوسيه.<sup>2</sup>

## 2- الأوتوقراطي العادل

هو النمط الذي يمكن القائد من منع أي سلوك عدواني، وذلك باستخدام بعض الأساليب الإيجابية لضمان طاعة الموظفين، فهو لا يلجأ للإكراه إلا في حالات القسوة،<sup>3</sup> ويمتاز النمط الأوتوقراطي العادل ب:<sup>4</sup>

- أقل قسوة في التعامل مع المرؤوسين من القيادة المسلطة؛
- يملك القائد ثقة في نفسه وفي أدائه؛
- يعمل القائد على كسب رضا مرؤوسيه بإقناعهم والتعاون معهم؛
- يستند القائد على نظام الحوافز والعقوبات؛
- يعمل القائد على تحقيق معارضة المرؤوسين بإدراجهم في اتخاذ القرارات خاصة الثانوية منها.

## 3- القيادة اللبقة (المناورة)

1 فائق باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، مرجع سبق ذكره، 2017، ص 122.  
2 عريمة رمضان فهميم، القيادة الاستراتيجية مدخل إسلامي مقارن، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 89.  
3 سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول بنموذج القيادي العالمي، مرجع سبق ذكره، ص 79.  
4 علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 41.

## الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

هو نمط أقرب ما يكون للنمط الديمقراطي فالقائد يعتمد على المرونة في حل المشاكل، بالهام المرؤوسين بأنهم يشاركون في صنع القرارات عن طريق اللقاءات والاجتماعات لخلق عند المرؤوسين انطباع بحرية التصرف<sup>1</sup>.  
ومن عيوب قيادة المناورة<sup>2</sup>:

- ينتقل المرؤوسين في المدى الطويل من معجبين بالقائد إلى التذمر منه وعدم الرضا عنه؛
- تضعف معنويات المرؤوسين وتقل كفاءتهم ومن ثم نشاطهم وإنتاجهم؛
- تحث على التراخي في العمل في حال غياب القائد؛
- تقلل من فرصة ارتقاء المرؤوسين إلى القيادة في المستقبل.

وقد أثبتت الدراسات على أنه بالرغم من التصنيفات المختلفة للقيادة الأوتوقراطية إلا أنه لا يكاد أي نمط منها أن ينفصل على الآخرين تماما، وإنما تتداخل بشكل يصعب وضع حدود بينها لدى تعتبر هذه التصنيفات أطراف متدرجة لسلوك الأوتوقراطي<sup>3</sup>.

وبالرغم من أن النمط الأوتوقراطي يركز السلطة في يد واحدة إلا أن لهذا الأسلوب مزايا تتمثل في:<sup>4</sup>

- أسلوب ملائم للأزمات والحالات الطارئة التي تتطلب الحزم والصرامة لتجاوزها؛
- أسلوب ملائم للمرؤوسين الذين يجيدون الانقياد ولا يسعون للمبادرة الشخصية لأداء المهام؛
- أسلوب مناسب لتوجيه الموظفين لتوجيه الموظفين الجدد بسبب حاجتهم لتوجيه.

أما عيوب النمط الأوتوقراطي :

- أثبت التطبيق العملي عدم واقعيته كون مبالغتها في التركيز على المرؤوسين الذي يكون غالبا على حسابا ممارسة القائد لسلطته الرسمية<sup>5</sup>؛
- تولد المقاومة من أعضاء الفريق وتتطلب من القائد فرض ضغط مستمر من أجل انجاز المهام<sup>6</sup>.

### - النمط الديمقراطي Democratic Leadership

1 العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط02، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2010، ص146.

2 عباس علي، أساسيات علم الإدارة، ط03، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص161.

3 فائق باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص122.

4 محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، ط03، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص212.

5 محمد عبد الباقي صالح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة لنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص227.

6 Muhammed Rafik Awan , Khalid mohammed, Relationship Among Leadership Style Organization Culture And Employee Commitum In University Libraries, Library Management, v31, N45 ,2010 ,p257.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

هو النمط الذي يعطي فيه القائد إمكانية لمروسيه للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم<sup>1</sup> فهو عكس النمط الأوتوقراطي كونه يعتمد خصيصا على العلاقات الإنسانية وعليه أطلق عليه القيادة المركزة على اهتمامها على مجموعة المرؤوسين<sup>2</sup> Group-Centered، فالمبدأ الأساسي لهذا النمط هو احترام الشخصيات انطلاقا من فكرة أساسية هي أن تعدد العقول أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد<sup>3</sup>.

وترتكز القيادة الديمقراطية على:4

- تنمية العلاقات الإنسانية: ذلك باهتمام القائد بمرؤوسيه بالدرجة الأولى ومعاملتهم كبشر وليس كآلات أو أدوات عمل، مع خلق جو عمل يسوده التفاهم والوثام، ومراعاته لحاجيات الأفراد سواء كانت مادية أو معنوية باستخدام كل الطرق الايجابية لتحفيز الأفراد والاهتمام بكافة المشاكل والشكاوى والعمل على معالجتها؛
- المشاركة في صنع القرارات: القرارات الجماعية تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار، فالمشاركة تمكن القائد من الإلمام بآراء كافة المجموعة استنادا لتجاربهم، كما أن القرار الجماعي يقبل من طرف العاملين وعدم معارضتهم؛
- تفويض السلطة: هي عملية نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات للمرؤوسين دون تحويل المسؤولية عن القائد.

ونجد نوعين من القيادة الديمقراطية:5

1 - نمط القيادة التشاركية: هو النمط الذي يتأسس على درجة عالية من الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين حتى يشركهم في عملية اتخاذ القرار حتى تحل المشاكل بأسلوب جماعي.

2 - النمط القيادي التشاوري: هو النمط الذي لا يقرر فيه القائد حتى يستشير فيه المساعدين ويبحث عن وجهات نظرهم وكافة أرائهم لحل المشكلات ثم يتخذ القرار في نهاية الأمر.

و لهذا الأسلوب مزايا تتمثل في:6

1 أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص422.  
2 عبد الرحيم الشادلي يحيى عبد الله، أثر الأنماط القيادية وفاعلية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف، مرجع سبق ذكره، ص11  
3 عزيزة خبتي أحمد الغامدي، الأنماط القيادية للقائدات مدارس منطقة الباحة وفقا لنظرية ليركت من وجهة نظر المعلمات، International Journal of Educational Studies، المجلد 03، العدد02، ص356.  
4 نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية كيف تحمي مهاراتك الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص206.  
5 بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص288.  
6 فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونغاز بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص116.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- تحدد السياسة العامة للمؤسسة بناءً على مبدأ المنافسة والتجاوز بين أعضاء المجموعة؛
- يعمل الأعضاء مع من ينسجمون معهم؛
- للقائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة؛
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله؛
- تنسجم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنويات العالية؛

أما عيوب النمط الديمقراطي:1

- تؤدي بالقائد إلى تخليه عن المسؤولية والقائنها على عاتق المرؤوسين الآخرين؛
- عدم علم القائد بكل ما يتم انجازه من طرف المرؤوسين مما يجعله مغيباً عن عمليات صنع القرار في المؤسسة؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى نشوب صراعات بين الموظفين داخل المؤسسة ويزعزع ثقتهم ببعضهم؛
- يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بسبب الصراعات؛
- اتخاذ المشاركة كركيزة أساسية في هذا النمط القيادي وهو ما يتعارض مع مهام القائد التي تفرضها عليه مكانته ومنصبه؛2
- يكون النمط الديمقراطي غير فعال في الحالات الآتية:3
- عندما لا توجد دافعية لدى أفراد المجموعة؛
- عندما لا تتوفر المهارات والمعرفة اللازمة لدى أفراد المجموعة؛
- وجود درجة عالية من الصراع لدى أفراد المجموعة.

## • نمط القيادة الحرة Laissez Fair Leadership

مصطلح Laissez Faire يقصد به ترك الأمور تسير لوحدها، أو ارفعوا أيديكم عن الأمر،4 فنمط القيادة الحرة يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور دون لعب دور في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها.5

كما يطلق عليها القيادة التي تركز اهتمامها على شخصية المرؤوس Indecdual Centered فهي تعبر عن النمط الذي تتحول فيه سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات ولا يتدخل إلا عندما يطلب منه فقط،6 كما يطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية والمتساهلة أو الفوضوية ففي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد

1 أشرف جمال الدنا، أثر نمط القيادة الديمقراطي على النمو المهني لدى الموظفين في البنوك في فلسطين دراسة مقارنة على البنوك التجارية والإسلامية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 2016، ص251.

2 محمد عبد الباقي صالح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص227.

3 فائق باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص117.

4 Hande Tosunoglu, Ozge Tayfur Eklekci, **Laissez-faire Leaders And Organizations How Does Laissez faire Leader The Trust in organization**; Journal Of Economics Finance And Accounting, V03, 2016, p90.

5 رفيق محمود المصري، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإسلامية، المجلد 15، العدد 01، 2007، ص30.

6 عبد الرحيم الشادلي يحيى عبد الله، أثر الأتماط القيادية وفعالية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف، مرجع سبق ذكره، ص12.

## الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

السلطة الرسمية وإنما يمثل رمزا للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم،<sup>1</sup> وعليه في هذا النمط يترك القائد المرؤوسين يتصرفون كما بشؤون دون أي تدخل من قبله كقائد لمؤسسة<sup>2</sup>، فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك لهم الحرية في تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة لمؤسسة.<sup>3</sup>

وعليه يتصف القائد بالسلبية والتسامح فهو يلعب دورا ثانويا في التوجيه والإرشاد والتأثير على المرؤوسين، فدوره يكون مركزا على إعطاء المعلومات للمرؤوسين بدلا من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.<sup>4</sup>

ويرجع استخدام النمط الحر إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر كأسلوب لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، أما في مجال الإدارة فلم يطبق إلا بعد ظهور نتائج الأبحاث التجريبية التي قامت بها جامعة أيوا الأمريكية.<sup>5</sup>

ويمكن تلخيص أهم خصائص القيادة الحرة:<sup>6</sup>

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في انجاز المهام دون أدنى تدخل فيها؛
- عدم إعطاء المعلومات حتى يسأل القائد عنها وتكون في حدود معينة؛
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين؛
- ضعف التماسك والعلاقات الاجتماعية والروح المعنوية.

على الرغم من تنوع التصنيفات وتعددتها إلا انه نادرا ما نجد نمط قيادي مطبق لوحده بل نجد أن القائد يمارس قدرا من الاستبداد مع قدرا من الديمقراطية في آن واحد وفقا لما تمليه عليه الظروف والمواقف الذي يعيشها المرؤوسين، فنمط القيادة الأكثر نجاحا هو النمط التشاركي الديمقراطي الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات ويبقى على اتصال فعال وبيئة تنظيمية دافئة تساهم في إشباع حاجيات المرؤوسين وتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية.

تطرقنا للأنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي أما فيما يلي سنتطرق أنماط القيادة حسب المصدر، فهناك من الباحثين من يحدد أنماط القيادة بناء على فعالية الأداء بتحديد اتجاهين أساسيين الأول مركز على العمل والثاني على العاملين، فهو ينظر لقيادة من حيث

1 فانتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص114-115.

2 حامد الشمري، النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء وعلاقته بدافعية الإنجاز كما يراه أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد05، العدد11، 2016، ص252.

3 نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص245.

4 وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، جامعة دمشق، سوريا، 13-26 أكتوبر 2003، ص257.

5 محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان دار وائل للنشر، 2005، ص261.

6 فانتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، مرجع سبق ذكره، 2017، ص117.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيهه المرؤوسين وما إذا كانت سلطة القائد سلطة رسمية تابعة لمركزه الوظيفي أو أنها سلطة غير رسمية تلقائية مستمدة من شخصيته.<sup>1</sup>

## • القيادة الرسمية

التنظيم الرسمي هو ذلك التنظيم المخطط والمصمم من طرف الإدارة سابقا وذلك بالتركيز على التقسيم الإداري للعملية الإدارية.<sup>2</sup>

كما يعرف التنظيم الرسمي أنه مجموعة من القواعد واللوائح الرسمية المكتوبة التي تحكم سلوك الأفراد المنتمين للمؤسسة في علاقتهم مع بعضهم البعض، كما تحكم العمليات التنظيمية المتعلقة بتوجيه سلوك كل الأعضاء المنتمين للمنظمة على كل مستوياتهم لبلوغ الأهداف.<sup>3</sup>

فهو التنظيم الذي يحدد المسؤوليات والواجبات حتى تؤدي المهام بطريقة سلسلة كونه يمثل الخريطة التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار وتصور تسلسل الرئاسي ومكانة كل الأعضاء وقنوات الاتصال بين كافة مستويات المسؤولية،<sup>4</sup> فعليه القيادة الرسمية هي التي تمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المؤسسة وتحدد مسؤولية القائد طبقا للوائح المعمول بها داخل التنظيم ومركزه الوظيفي،<sup>5</sup> فالقائد يستمد سلطته أساسا من الوظيفة الذي يشغلها، بحيث يقوم القائد بتوجيه العاملين والإشراف عليهم بدقة وبطريقة مباشرة ليضمن قيامهم بالأعمال وتحقيقهم للنتائج فهو مهتم بالوظيفة وأسلوب الانجاز بدلا من الاهتمام بتطوير مهارات أتباعه،<sup>6</sup> وعليه يؤثر هذا النوع على المرؤوسين بالأحكام القانونية والنظم واللوائح والمراسيم التي تقيد المؤسسة وتفيد القائد أيضا فلا يمكنه أن يقدم إضافات كونه مجبر على تطبيق المبادئ الصادرة من الجهات العليا الرسمية وهو ما يؤثر على التعامل مع المرؤوسين فهي لا تدعم فكرة المشاركة ولا تساعد على تنمية العلاقات الإنسانية.<sup>7</sup>

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بعدة متغيرات تتعلق أساسا بحجم التنظيم ومدى تعقيدها ومدى توضيح التعليمات واللوائح المستخدمة والقدرة على نقل الصلاحيات.<sup>8</sup>

## • القيادة الغير الرسمية

يعرف التنظيم الغير الرسمي من طرف قاموس علم الاجتماع أنه تنسيق العلاقات الشخصية الذي يظهر بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم.<sup>1</sup>

1 ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة ابداعية دراسة حالة بنك، مرجع سبق ذكره، ص 67.  
2 محمد رزيق إيهاب صبحي، الإدارة أسس ووظائف، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2001، ص 78.  
3 كمال بوقرة، بسام وزناجي، فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة في أثر المعوقات الثقافية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، 2018، ص 136.  
4 إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة المفاهيم وأنواع العمليات، ط01، المكتب العلمي للكمبيوتر والتسيير والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 313-314.  
5 صابر عنية مرسل، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 22.  
6 رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، ط01، مطابع الإيمان، مصر، 2000، ص 11-12.  
7 بن وهيب نورة، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني، العدد 03، 2018، ص 359.  
8 خليل محمد حسن الشماع، خبضر كاضم محمود، نظرية المنظمة، ط01، دار الميسر لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 226.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

كما عرفت هذه العلاقات بعدة تسميات مختلفة فالبعض وصفها بأنها التنظيم الاجتماعي والبعض الآخر يسمها البناء الاجتماعي لجماعات العمل، وأهم ما يميز هذه الأنماط أنها تلقائية ومباشرة وإشباع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها.<sup>2</sup>

أما القيادة الغير الرسمية هي التي تتكون داخل المجموعات أو التنظيم الاجتماعي الغير رسمي دون أن يرتبط بوظيفة رسمية وهذه القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة يتصف بها القائد عن غيره من الأفراد،<sup>3</sup> فالقائد الغير رسمي يبرز في مجموعة نتيجة لمكانة التي يحضها بها لدى هذه المجموعة والتي تحدد مدى قبوله من أعضائها كقائد غير رسمي لها، وتتولد مكانة القائد الغير رسمي نتيجة التفاعل المستمر بين أعضاء المجموعة التي تحدد دور ومكانة كل عضو وعلاقته بالأطراف الأخرى، فتكون سلطة القائد الغير رسمي مقبولة من الأفراد الذين تمارس عليهم هذه السلطة لتوجيههم، فالسلطة ممنوحة من المرؤوسين وليست مفروضة من مستويات أعلى إلا أنها غير مستقرة لكونها معتمدة على العواطف.<sup>4</sup>

ومن هنا يتضح أن القيادة الغير رسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد كون القائد ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله لدفاع عن مصالح الاجتماعية.<sup>5</sup>

وبشكل عام فان هاذين النوعين من القيادة لا غنى عنهما في المؤسسة، فهما متعاونان في الكثير من المواقف لبلوغ أهداف المؤسسة، فهما متعايشان فقد يتصرف المديرين أحيانا كقادة رسميين في مواقف وكقادة غير رسميين في مواقف أخرى حيث يستوجب على القائد أن يؤثر على مرؤوسيه خارج التنظيم الرسمي.<sup>6</sup>

## الفرع الثاني: النمط القيادي

ومن أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النمط القيادي نذكر ما يلي:

### **1- عوامل شخصية: وهي المتعلقة بالقائد وتتمثل في:**<sup>7</sup>

- مدى ثقته بمرؤوسيه؛
- رغبته الشخصية المتأثرة بظروفه النفسية والاجتماعية؛
- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة.

**2- عوامل خاصة بالمرؤوسين:** ويعني التفاوت الموجود بين المرؤوسين في المؤسسة فهم يختلفون من حيث قدراتهم وكفاءتهم، ومدى تقبلهم للعمل الجماعي وتتمثل في:<sup>8</sup>

1 حسن الجبلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير رسمية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 05، 2003.  
2 على غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 121.  
3 ابرييم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية لجامعة زيان عاشور الجلفة، 2019، ص 563.  
4 نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 279-280.  
5 خليل محمد حسن الشماخ، خبضر كاضم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 223.  
6 صابر عطيّة مرسل، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط 01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 22-23.  
7 رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، ط 02، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001، ص 155.  
8 رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 155.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- مدى توجه المرؤوسين للاستقلالية والاعتماد على الذات؛
- مدى استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار؛
- مدى قدرة المرؤوسين على فهم المواقف العصبية؛
- مدى قبولهم وفهمهم اتجاه وأهداف المؤسسة؛
- مدى توقع العاملين مشاركتهم في اتخاذ القرار.

## 3- عوامل خاصة بالموقف: وهي العوامل المتعلقة ببيئة عمل القائد وتتمثل<sup>1</sup>:

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة؛
  - كفاءة الجماعة؛
  - نوعية المشكلة.
- ## 4- عوامل خاصة بالمحيط: ثقافة المجتمع وشدة المنافسة والظروف الاقتصادية والسياسية المتبعة كلها تؤثر بشكل أو آخر على النمط القيادي<sup>2</sup>:
- ## 5- اعتبارات أخرى: تتمثل في<sup>3</sup>:
- عامل السن؛
  - عامل الجنس؛
  - عامل الخبرة؛
  - عدم التعود على الأسلوب الديمقراطي.

## المبحث الثالث: القيادة والمتغيرات المؤثرة فيها

تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في تنمية المؤسسة لتحقيق أهدافها وانجاز المخططات في وقتها، لدى على المؤسسة أن تسعى لتكوين قادة إداريين أكفاء يقودون العملية الإدارية لضمان فعالية التنظيم، كون القائد هو المسؤول الأول على نجاح المؤسسة، فهو مطالب بالانصاف بخصائص وميزات تمكنه من معرفة مرؤوسيه والتحكم فيهم.

## المطلب الأول: أدوار القيادة الإدارية

اتفق المختصون أن القيادة تمثل أساس العملية الإدارية والإنتاجية، فهي التي تحدد المعالم وتوجه وتنظم الجهود في سبيل تحسين الأداء وبالتالي بلوغ الأهداف المسطرة، كما نجد أن السلوك القيادي للمدير هو مفتاح نجاح المؤسسة وأن الاختلاف والتباين بين المؤسسات، سواء في المناخ العام، أو في مستوى الرضا المهني إنما يعود إلى كفاءة المدير وقدرته على القيادة.

1 رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص156  
2 سهيل أحمد عبيدات، القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم)، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص30-31.  
3 هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015-2016، ص67.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

## الفرع الأول: السلوك القيادي

السلوك القيادي هو الأسلوب الذي يمارسه القائد داخل المؤسسة لتأثير في سلوك عماله وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى رضاهم عن عملهم وقائدهم.<sup>1</sup>

فالقائد هو الفرد الذي له المقدرة على التشارك ويتمتع بالرؤية والمحافظة على المرونة، وله تفكير استراتيجي ويستهدف العمل مع الغير لإحداث تغيير الذي يبني عليه مستقبل المؤسسة.<sup>2</sup>

ويعتقد أن القائد هو الشخص الذي يكون رشيد يعرف كيف يقود الآخرين نحو بلوغ الأهداف وليس بالضرورة فرد كاريزمي ملهم قوي.<sup>3</sup>

ويتكون السلوك القيادي الإداري من:<sup>4</sup>

- **المبادأة:** هي امتلاك القائد لزمam الموقف؛
- **العضوية:** هي العمل مع أعضاء الجماعة كفريق واحد؛
- **التمثيل:** هي أن القائد هو الممثل لمروؤوسيه والمسؤول عن الدفاع عنهم؛
- **التكامل:** هو البحث عن تحقيق حدة الصراع والتوتر بين أعضاء المؤسسة؛
- **التنظيم:** هو القائد المسؤول عن تقسيم المهام وتوزيع الأدوار؛
- **السيطرة والرقابة:** هو تحديد سلوك الأفراد عند اتخاذ القرارات؛
- **الاتصال:** هي عملية تبادل الأفكار والبيانات بين القائد ومروؤوسيه؛
- **التقدير:** هو عمل القائد على مخالفة أعضاء الجماعة والتميز عنها.

وتحتاج القيادة الإدارية إلى قادة يبادرون بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية، الدولية، التكنولوجية، الديمغرافية والاقتصادية،<sup>5</sup> حيث أسفرت الدراسات على وجوب القائد أن يتمتع بالصفات الآتية:<sup>6</sup>

- التفاعل الاجتماعي؛
- اليقظة؛
- الحرص على تحقيق هدف الجماعة؛
- الشجاعة؛
- الحماس والايجابية والمبدأ؛
- قوة الشخصية؛

<sup>1</sup> سيدي صالح صبرينة، والكي أيت مجبر بدبعة، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية في إطار دراسة

جامعة ميشيغان دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية ولاية برج بوعريش، مرجع سبق ذكره، ص274.

<sup>2</sup> أقظفي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على تشارك المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، مرجع سبق ذكره ص16.

<sup>3</sup> حسين علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، مرجع سبق ذكره، ص210.

<sup>4</sup> معن محمود عامرة، مروان محمد بن أحمد. القيادة والرقابة والاتصال الإداري مرجع سبق ذكره، ص144.

<sup>5</sup> أقظفي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على تشارك المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>6</sup> محمد البدوي الصافي الخليفة، المهارات السلوكية لأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001 ص ص 188 - 190.

## الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- التنظيم؛
- قوة التحمل؛
- التمثيل الخارجي للجماعة؛
- الذكاء؛
- التخطيط؛
- العلاقة العامة؛
- التواصل؛
- الروح المرححة؛
- العدل؛
- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والإتباع؛
- الولاء؛
- القدرة على العمل؛
- الثقافة؛
- الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية؛
- التوافق الاجتماعي النفسي؛
- القيم الدينية؛
- النزاهة والأمانة؛
- الديمقراطية؛
- إنكار الذات؛
- إجادة التعبير والخطابة.

أما باري بورزمان Barry Borzmane وجيفري ستراسمان Jeferey Straussmane فقد أبرزتا الصفات القيادية في:<sup>1</sup>

- الصبر؛
- التحفيز الجيد؛
- الخبرة المتنوعة؛
- التفكير المنطقي؛
- القدرة على تحليل وفك الكلمات؛
- التحليل النقدي؛
- المقدرة بين القيم والتحليلي في إطار الخبرات الذاتية؛
- القدرة على تبسيط الأمور؛
- الغموض؛
- الحدس الاستراتيجي.

ويستعرض الكبسي لخصائص القائد على حسب ما أت به فريدمان Friedman:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح بن سعد المرعب، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافات التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لدفاع المدني، مرجع سبق ذكره، ص25.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- مبادرون لكنهم يتأملون؛
- طموحون لكنهم واقعيون؛
- ناقدون لكنهم موالون؛
- مستقلون لكنهم متعاونون؛

أما Danny Coc و Joha Hoover فقد لخصوا الصفات الذي يستوجب على القائد أن يمتاز بها على غيره في:

- صقل مقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية؛
- التركيز العالي الأنشطة التي تخدم المؤسسة؛
- امتلاك الشجاعة؛
- الانجاز؛
- العمل بدافع الإبداع؛
- العمل الجاد بإتقان والتزام.

ويؤكد طارق سويدان على خمسة صفات أساسية للقائد الفعال على النحو الآتي:<sup>2</sup>

- الرؤية الواضحة المرشدة؛
- التوازن في الأوليات وحاجات البشر؛
- المهارة في التعامل الأخلاقي الراقي مع الآخرين؛
- التحكم والمتابعة المستمرة للأعمال؛
- مهارة معرفة المرؤوسين.

فللقائد صفات تميزه عن غيره<sup>3</sup>:

- محنك وذو خبرة عالية؛
- مدرك لنقاط ضعف المؤسسة وأعضائها ويعمل على مواجهتها؛
- يعتبر قدوة لأعضاء فريقه؛
- يتحلى بالإنسانية والأخلاق العالية؛
- لا يميز بين أعضاء فريقه.

## الفرع الثاني: العملية القيادية

القيادة موزعة بين الأفراد وليست حكرا على من هو في قمة الهرم التنظيمي، فهي كامنة في كل فرد وفي أي مستوى، فمهمتها الأساسية هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس المرؤوسين والعمل على تحرير الطاقات الايجابية لبلوغ الأهداف المرجوة،<sup>4</sup> فالقائد هو

<sup>1</sup> عامر الكبسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص106.  
<sup>2</sup> صفوان أمين السفاق، أحمد إبراهيم أبو مز، خصائص القيادة الإدارية الناجحة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد17، العدد01، 2016، ص255.  
<sup>3</sup> صدام راتب محمود داروشه، أنوار سعود السعار، راند مساعد، موسى اللوزي، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام للقيادة التحولية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، Journal Of Social Science، المجلد 05، العدد01، 2016، ص58.  
<sup>4</sup> صدام راتب محمود داروشه، أنوار سعود السعار، راند مساعد، موسى اللوزي، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام للقيادة التحولية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرجع سبق ذكره، ص58.

## الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لانجاز أهداف محددة ويرتكز على المبادئ الآتية: <sup>1</sup>

- التفوق على المعايير المطلوبة ؛
- السعي لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛
- السعي لتحمل المسؤولية قبل إلقاء اللوم؛
- التكريس للخدمة والاهتمام بالمرؤوسين؛
- التفكير قبل المبادرة بالفعل؛
- مواجهة الأزمة؛
- الاتصاف بالشجاعة والأمانة؛
- الاعتذار لا يكون إلا في حالة الخطأ الفعلي.

وتؤدي القيادة عدة ممارسات يمكن تلخيصها في: <sup>2</sup>

- **إيصال الرؤية:** فالقائد هو المسؤول على تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة، ويعد هذا الأمر مهما لتوجيه المؤسسة نحو النمو؛
- **بناء الكفاءات المحورية الدينامكية:** وتعتبر الكفاءات المحورية هي أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل أما الكفاءات المحورية الدينامكية فهي سعي المؤسسة لمواصلة في تطويرها وتحديد كفاءتها حتى تصبح المتفوقة في مجالها؛
- **الاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة:** بحيث على القائد الفعال العمل على بقاء المؤسسة المتفوقة في مجال التكنولوجيا الجديدة وذلك عن طريق تبنيها أو تطويرها داخليا؛
- **الاهتمام بالرأس المال البشري:** وتفعيله وهو العمل على جذب والمحافظة على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة، وتطوير مهارات الموظفين الحاليين؛
- **بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها:** وتعد من أوليات عمل القائد فالتركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم وممارسات فريق العمل؛
- **الالتزام بالممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة:** يلعب القائد دورا مهما في بناء ممارسات أخلاقية داخل المؤسسة بتركيزه على الصدق، الثقة والنزاهة وهذه القيم لا بد أن ترسخ لدى المدراء والموظفين في كل مؤسسة؛
- **تطوير رقابة متوازنة وتطبيقها:** وهي نوعان رقابة مالية وأخرى إستراتيجية. بالإضافة للوظائف أساسية أخرى يقوم بها القائد الإداري متمثلة في: <sup>3</sup>

<sup>1</sup> أنجي مورجان، كورتني لنين، ترجمة عبد الحكيم الحزابي، القيادة النسائية القيادة في الأمام، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2009، ص256.

<sup>2</sup> أظفي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص ص26-

28.

<sup>3</sup> حسين ماهر، محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان، الأردن، 2004، ص100.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- شرح وإعلان المواقف التي تواجه الجماعة بصفة خاصة إذ كانت مجهولة للجماعة أو صعبة الفهم والإدراك؛
- تحديد الجوانب السيئة والجيدة من كل موقف: بناء على حكمته وخبرته؛
- توجيه جهود الجماعة نحو العمل الجيد وتحذيرها من الوقوع من الخطأ؛
- تحقيق التعاون بين الأفراد بتوزيع المهام والمسؤوليات.
- كما يستوجب على القادة الاهتمام بـ:<sup>1</sup>
- انجاز المهام؛
- تحقيق التواصل مع الأتباع؛.
- شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أتباعه، فهو بمثابة مخزون من الايجابية التي تؤدي إلى تحرير ما هو خير في الناس.
- بالإضافة إلى:<sup>2</sup>
- رسم أفاق المستقبل؛
- تلبية الاحتياجات الإستراتيجية والهيكلية؛
- توضيح كيفية بلوغ الأهداف؛
- تلبية حاجيات المرؤوسين.

## المطلب الثاني: الممارسات القيادية

أصبحت الإدارة في الوقت الحاضر تحتاج إلى قيادة من نوع خاص، بحيث يستوجب أن تكون بكل المقاييس قيادة مختلفة عن القيادة التقليدية، فأصبح يظهر جليا الدور الرائد والتميز للقيادة في تهيئة المؤسسة لمواجهة محيطها المتقلب واستكمال مقومات التميز.

## الفرع الأول: المهارات القيادية

المهارة تعني أداء العمل بسرعة ودقة، كما تعني القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة مع مقدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة، وبما أن القيادة هي مهارة وفن قبل أن تكون علما فإن القائد لا يكتفي بالاعتماد على الخطوات العلمية بل عليه الاعتماد على مهارات فنية<sup>3</sup>، ومن المهارات الفنية الذي يستوجب على القائد أن يتمتع بها ويساعد في أداء مهامه بكفاءة عالية نذكر مايلي:<sup>4</sup>

- إلهام الآخرين: وهي مقدرة القائد على الاتصال مع أتباعه وإمكانيته في الإقناع؛
- تسوية الخلافات وحل المشكلات: هي قدرة القائد على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم؛

<sup>1</sup> صدام راتب محمود درانية، أنوار سعود السعار، راند محمد نيسر، موسى اللوزي، برجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد1، 2018، ص58.

<sup>2</sup> Laurent Volkoff, Leadership et Formation des managers, Aix Marseille, France , 2013, p109.

<sup>3</sup> شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، 2010، ص20.

<sup>4</sup> صبحي العتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط01، دار الجامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص184.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- **النضوج العاطفي:** وهو ما يمكن القائد أن يكون أكثر توازنا فلا يتسارع في اتخاذ قراراته، ويحكم العقل عند تعامله مع أتباعه، كما يميل إلى اعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم مما يعزز ثقتهم به والالتفاف حوله؛
- **أخذ المبادرات والمجازفات المحسوبة:** هي الميزة التي تمكن الشخص من الوصول إلى القيادة وتعزز مكانته، فالقائد ملزم أن لا يتفاجئ بالأمور ولا يتردد في مواجهة المشكلة؛
- **الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة:** لا ينحصر إيمان القائد بالرسالة المنبثقة من موقعه على القرارات فحسب، بل تركز أيضا على ما يقدمه عمليا، فهو في أعين المرؤوسين القدرة على كل شيء لدى يستوجب على القائد أن يضحى أكثر من أتباعه؛

كما يستوجب على القائد أن يكتسب مهارة تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وتتمثل في<sup>1</sup>:

- **المهارة الفكرية:** وهي القدرة التحليلية والمرونة الفكرية والمقدرة على مواكبة التطورات ومجرات التغيرات الظرفية؛
- **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على التعامل مع الآخرين والعمل على توجيه أعضاء الفريق للعمل سويا لبناء روح المجموعة؛
- **المهارات التنظيمية:** وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده والعمل على التنسيق بين أجزائه وفهم أثر التغيرات على المؤسسة؛
- **المهارات الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا له متمكنا منه؛

وقد حدد جاك ويلش الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك الأمريكية ثمانية قواعد يرتكز عليها القائد إبان أداء مهام<sup>2</sup>:

- القادة لا يتهاونون في رفع مستوى فرق العمل التابعة لهم ويستغلون كل مشكلة كفرصة لتطوير الذات وبناء الثقة في النفوس؛
- يعمل القادة على دمج المرؤوسين في عملية تحديد الأهداف؛
- يعمل القادة على الاندماج مع فريق العمل ويسعون في بث التفاؤل والروح العمل الايجابي في نفوس مرؤوسيه؛
- يسعى القادة لبناء علاقة ثقة وذلك عن طريق الشفافية ونظام المكافئة؛
- يمتلك القادة الشجاعة لاتخاذ القرارات الغير مرغوب فيها؛
- على القادة أن يمتلكوا الفضول والسعي وراء المعلومات والتأكد منها إلى درجة الشك في كل شيء، وذلك لتأكد من تنفيذ تعليماتهم؛
- يجعل القادة أنفسهم قدوة للآخرين؛
- يحتفل القائد بنجاحاته مع مرؤوسيه ويقدر دورهم في بلوغ النجاح فيشجعهم ويعمل على تحفيزهم.

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، سحر القيادة، دار اليقين لنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص63-64.

<sup>2</sup> صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً، مجلة العلوم و الثقافة في العلوم الاقتصادية، العدد 16، 2015، ص81.



# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

المصدر: نبيل بوركاب، راجح كشاد، مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة المؤسسة لتصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين لكبيرة سطيف، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 08، 2017، ص 200

## الفرع الثاني فاعلية القيادة الإدارية

المقصود بالفاعلية القيادية هي الدرجة التي ينجز بها القائد مهمة وأهداف العمل من خلال الجماعة التي يقودها بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في انجازهما، لدى تسعى القيادة لاستخدام الأنماط القيادية المناسبة والقادرة على الأداء لتحقيق رسالة المؤسسة والأهداف المنشودة، لأن الأسلوب القيادي يؤثر في إيجاد الجو المناسب وأداء المميز للعاملين<sup>1</sup>، ويعرف النمط القيادي على أنه الأسلوب الإداري وطريقة عمله مع مرؤوسيه أي طريقة ممارسة السلطة<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم تحت ضغط الموافق الداخلية والخارجية ليأثر بها على سلوك العاملين في التنظيم<sup>3</sup>.

وحدد الباحثون مجموعة من العوامل التي تساهم في تطوير فاعلية القيادة، وتشمل على عوامل تتعلق بالقائد نفسه وأخرى مرتبطة بالمرؤوسين وعوامل تتعلق بالموقف<sup>4</sup>.

### - المتغيرات المزاجية وتشمل على:

● انخفاض درجة الثقة في الآخرين؛

● الثقة المتزايدة بالذات؛

● الخوف من نجاح الآخرين.

### - المتغيرات الدفاعية وتشمل على:

● غياب التحدي؛

● عدم السعي نحو المعرفة؛

● مدة البقاء في المنصب.

<sup>1</sup> شاهين رمزي رفيق، الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأندية والاتحادات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في مدينة كركوك، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> حسين باشوية، لحسن عبد الله باشوية، أنماط القيادة السائدة في جامعة محمد ديبغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 09، العدد 26، 2016، ص 115.

<sup>3</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 39.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، مرجع سبق ذكره، ص ص 286-289.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- متغيرات أخلاقية وتشمل على:

- ضعف الوازع الديني؛
- الأنانية والانتهازية الاجتماعية؛
- الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة.

- ضغوط ثقافية وتشمل على:

- ضغوط جماعية؛
- ضغوط الرؤساء؛
- ضغوط اجتماعية.

بالإضافة للعوامل المذكورة أثبتت الدراسات على وجود متغيرات وعوامل أخرى تلعب دور رئيسيا في التأثير على سلوك القائد الإداري ونذكر:

- **الثقافة:** والتي تتكون أساسا من ثلاثة عناصر أساسية وهي القيم والأفكار الفردية، الخبرة المكتسبة والقدرات والمهارات الفنية، ويعد القائد عضو من المجتمع الذي يكون فيه كونه يتأثر ويؤثر في ما يحيط فيه، ولهذا السبب كان من الضروري عليهم الفهم السابق للثقافة الذي هو فيها بشكل صحيح قبل أن يطبق أسلوب قيادي معين،<sup>1</sup> ويظهر التأثير الثقافة على السلوك القيادي ب:<sup>2</sup>

● تحدد الثقافة معنى المواقف الاجتماعية المختلفة، فهو ما قد يظهر في منظمة ما أمر صواب أو ملامم، وقد يكون في مجتمع آخر فعل خاطئ وغير منطقي؛

● الخرافات والأساطير والاعتقادات قوى غير طبيعية في سلوكيات القائد فهي تكون الجزء الأساسي من ثقافته؛

● الثقافة التنظيمية: هي تلك القيم والقواعد والسلوكيات والدهنيات التي توجه لأفراد لانجاز أهداف مشتركة والتي تميزها عن باقي المنظمات.

- **القيم والسلوك:** تعرف القيم على أنها المعايير التي تستخدم لتحكم في السلوك والاختيار بين الأهداف المتنوعة التي يسعى الفرد لتحقيقها،<sup>3</sup> وينقسم مفهوم القيم في حقل الإدارة إلى قسمين أساسيتين هما القيم الشخصية أو السلوكية والقيم التنظيمية التي تحدد الثقافة،<sup>4</sup> وتتمثل دور القيم في السلوك القائد فيما يلي:<sup>5</sup>

● هي أحد الضوابط السلوك الإنساني؛

● معرفة القيم الشخصية للمرؤوسين؛

● يمكن القائد من فهم طبيعة العلاقات بينهم؛

<sup>1</sup> خدير نسبية، مساهمة أخلاقية القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة

في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014-2015، ص92

<sup>2</sup> خدير نسبية، مساهمة أخلاقية القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة

في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>3</sup> عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، مجلة السعودية، 2009، ص02.

<sup>4</sup> خدير نسبية، مساهمة أخلاقية القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة

في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>5</sup> خدير نسبية، مساهمة أخلاقية القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة

في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، مرجع سبق ذكره، ص95.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- تقارب القيم بين القائد ومرؤوسين يرفع من التلاحم بينهم ويزيد تعاونهم؛  
وحدد أحمد سيد مصطفى 05 أساليب تساهم في فعالية الأداء القيادي:<sup>1</sup>
- 1- **تحسين فعالية التعليم:** بتبني العمل على طرق ومناهج تعليمية مبدعة وخالقة للأفكار جديدة بهدف بناء جيل جديد من القادة؛
- 2- **حسن اختيار القادة:** العمل على وضع معيار واضحة لاختيار القادة أو الاستناد لمؤسسات استشارية خاصة أو الاعتماد على محاكاة معايير المؤسسات الناجحة في اختيار قادتها Benchmarking؛
- 3- **التدريب الفعال على القيادة:** تعتمد المؤسسة على أن تكتسب قادتها المهارات والذكاء العاطفي أو الاجتماعي، ومواكبة التطورات الحالية في إدارة الأعمال والتطور الاجتماعي؛
- 4- **إعادة التصميم التنظيمي:** العمل على تكييف الوظائف وتغيير نفوذها لما يلائم مهارات وإمكانيات القائد؛
- 5- **مكافأة سلوك القائد.**

أما المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة فنذكر منها:<sup>2</sup>

- **الرغبة في بلوغ الكمال:** السعي وراء بلوغ الكمال قد يؤدي بالقادة للقيام بكل شيء بنفسه مما يشعر المرؤوسين بأن القائد لا يثق بهم، وقد أبرز Miller هذا في:
  - قيام القائد بأداء كل شيء بسبب ضغوطات وتخفيض في الإنتاج ولن تتمكن من الاستمرار؛
  - نقص الكفاءات بسبب عدم الاستعانة بالآخرين؛
  - الخوف من الخطأ يؤدي إلى عدم المبادرة وبالتالي ضياع الفرص؛
  - نقص فرص التدريب وتطوير الذات وذلك ناجم عن عدم تفويض السلطة؛
  - خفض الروح المعنوية بسبب عدم احترام آراء الآخرين؛
- **تجنب الصراعات:** عن طريق إرضاء الجميع وذلك ب:
  - عدم مقدرة القائد على القول لا يجعله تحت ضغط دائم، وعند فشلهم سيفقدون ثقة في عملائهم؛
  - عدم مواجهة المشكلة تؤدي بها إلى التفاقم؛
  - تجنب حل المشكلات تؤدي القادة إلى استخدام أسلوب التلميح، وهي أشكال غير فعالة لأنها غير مباشرة وتخلق سوء تفاهم.
- **الفشل في استخدام منظور أوسع:** الانتقال من مناصب دنيا إلى مناصب قيادية في الإدارة الوسطى أو العليا قد تشكل عائقا لاعتيادهم على مسؤوليات محدودة وواضحة وينجم منها:
  - عدم المقدرة على التنسيق بين جهود المرؤوسين وخلق روح العمل؛
  - عدم تثمين أداء الموظفين .

<sup>1</sup> فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.  
<sup>2</sup> تنصفا جبير مدين، بيرنتشا فير، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، تحديات القيادة الإدارية الفعالة، ط01، دار الفكر، عمان، الأردن، 2005، ص ص 48-55.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

نضيف لها: <sup>1</sup>

- البيروقراطية المترهلة: عمدت بعض القيادات الإدارية على توسيع نطاقها حتى أصبحت طبيعتها البيروقراطية تقف عائق في وجه كل قائد يرغب في إحداث تغيير .
- الأنظمة واللوائح، بعض المنظمات تعمد على تطوير أنظمتها لتواكب التطورات البيئية المحيطة بها وفي الأساس تعاني تلك الأنظمة من:
  - الجمود بشكل لا يساعد على سرعة اتخاذ القرار؛
  - غموض الأنظمة يجعل القادة يبدلون جهودا أكبر لفهمها.
- المركزية الشديدة وعدم التفويض.

• عدم الاستقرار الإداري.

- معوقات تنظيمية: هي المرتبطة بالمؤسسة بحد ذاته وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في تنظيم الإداري ومدى ملائمة مناخ التنظيمي، وتنحصر المعوقات في:

- المركزية والتسلط؛
- نقص القيادة الفاعلة المؤهلة؛
- ارتفاع تكاليف الإبداع في المنظمات؛
- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء؛
- عدم تشجيع من قبل المنظمة؛
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية وانخفاض الدافعية نحو الإبداع في المؤسسة؛
- الاعتماد المفرط على الخبراء؛
- الإفراط في مكافآت النجاح؛

ولتحديد فعالية القيادة الإدارية تقاس بناء على عدة مقياس قد تم تناولها من عدة كتاب وباحثين ومن جوانب عدة كل حسب توجهه ولتنسجم مع مواضيع أبحاثهم وعلى سبيل الذكر لا الحصر نذكر بعض هذه المقاييس: <sup>2</sup>

- نموذج KIRKLAND: الذي فاعتمد التأثير المثالي، رعاية الأفراد، الاستشارة العقلية، الدافعية؛
- نموذج Godona: فاعتمد لقياس القيادة في دراسته الاهتمام، المساواة، المتابعة، التمكين، الاتصال؛
- نموذج Maseit et cook: فقد ركزا لقياس القيادة على الاهتمام، الإدراك، الاتصال، الرؤية؛
- نموذج zoogah: فاعتمد لقياس القيادة على التعلم التنظيمي، التمكين، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الاتصالات؛

<sup>1</sup> صالح بن سعد المربع ، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافات التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لدفاع المدني ،مرجع سبق ذكره ص ص 40-44

<sup>2</sup> محمد عبد الله أمين، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد3، 2017، ص204.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- دراسة درويش: وقد ركز على صياغة الرؤية، الاتصال الفعال، التمكين، تنفيذ الرؤية؛

## الفرع الثالث: أهمية القيادة

تعتبر القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي كون القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها لتحقيق الأهداف المنشودة، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث؛<sup>1</sup> ومن بين المؤشرات الدالة على أهمية وشعبية موضوع القيادة اليوم، الدراسة التي قام بها شركة أمازون حول الكتب الأكثر مبيعا والتي وجدت أن أكثر من 16 ألف كتابا يتم بيعه حول القيادة؛<sup>2</sup> وتستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن تم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات؛<sup>3</sup> ومن بين الأسباب التي تكتسب منها القيادة أهميتها نذكر:<sup>4</sup>

- أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة؛
- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة؛
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛

كما تكمن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي من خلال تنظيم النشاطات وجهود العاملين وربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين وتتمثل في:<sup>5</sup>

- لا يتمكن المدير من تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج فعلية، كون تصرفات القائد الإداري هي المحفز؛
- بدونها لا تصبح كل العناصر الإنتاجية فعالية التأثير؛
- لا تتمكن المنظمة من تصور المستقبل والتخطيط للمدى البعيد؛
- يصعب للمنظمة التعامل مع محيطها الخارجي التي لها تأثير مباشر وغير مباشر في بلوغ المنظمة لأهدافها.

1 على أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط01، دار مكتبة الجامد، الأردن، 2006، ص22.

2 فيروز شنين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، مرجع سبق ذكره، ص21.

3 محمد يوسف خالد، عقيل أبو بكر غلبون، القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والأفاق، برحاب جامعة العلوم الإسلامية الماليزية كلية القيادة والإدارة، في الفترة ما بين 23 و24/نوفمبر 2010، ص04.

4 خدير نسبية، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة الموارد الغذائية الواسعة للاستهلاك، مرجع سبق ذكره، ص19.

5 عطية صالح سعد هزاي، أثر سمات ونظريات القيادة الإدارية المتميزة في الأداء الوظيفي في ليبيا، المجلة الليبية العالمية، العدد 13، 2017، ص07.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

أما من الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية من خلال استعراض علاقة القائد ومروؤوسيه وتكمن في:<sup>1</sup>

- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة؛
- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصورهما المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛
- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

أما فوائد القيادة فتتمثل في:

- يصبح الفريق أكثر من مجرد فريق عمل لأن تجمعهم أهداف مشتركة؛
- يعرف الفريق أهدافه الخاصة ويعرف تحديد موقعها داخل الأهداف العامة للمؤسسة؛
- يدعم أعضاء الفريق بعضهم بعض؛
- الفريق لا يقبل بالحد الأدنى بل يسعى لبلوغ التمام؛
- يعرف كل عضو في الفريق دوره وما يتعين عليه القيام به؛
- الفريق متحمس يسعى لتأدية مهامه بأكبر قدر ممكن من الكفاءة؛
- كل مهمة موكلة إلى الشخص الأكثر قدرة على إنجازها .

وإن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع حتى تترتب حياتهم ويعم العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف<sup>2</sup> لقوله تعالى: " ولولا دفع الله ببعضهم بعض لفسدت الأرض ولكن الله ذو فضل على العالمين "، فهي البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات. وغياب القيادة قد ينتج عنه:<sup>3</sup>

- المجموعة لا تعرف بالضبط ما يجب القيام به، مع تسير نسبي للموارد المتاحة؛
- إهدار الوقت والذي قد يؤدي لأداء سيء للمهام؛
- غياب العمل الجماعي؛
- تكتفي المجموعة بالقيام بالحد الأدنى المطلوبة منها؛
- المجموعة غير قادرة على مجاراة عمل غير متوقع؛
- الانسياب الكبير للعمال كونهم لا يرغبون في البقاء في بيئة غير محفزة؛

وبما أن القيادة عملية نقل تقوم على العلاقة بين القائد ومجموعة أتباع تظهر فيها عناصر موضوعية وذاتية ويبدوا أن كل تبادل بين الناس يتم من خلال مزيج من الردود فعلية، واقعية وانتقالية وهذه التبادلات حسب Man fered et F.R kets de vris تحتوي على بعض المخاطر:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط02، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص66.

<sup>2</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

<sup>3</sup> Roebuck Chris, Leadership et travail en équipe, Edition first, Paris , France, 1999, p11.

<sup>4</sup> Laurent Volkoff, Leadership et Formation des managers , Aix Marseille, France , 2013, p106- 107.

# الفصل الثاني = الأنظمة القيادية

- التمجيد للزعيم القوي؛
- تأثير الذاكرة واستغنائها: بحيث يعترف المتابعون تماما بالزعيم وهم معجبون كليا به، مما قد يؤدي القائد؛ للفقدان ارتباطه بالواقع وإيمانه أنه الأعظم ويتصرف وفقا لذلك.

## خلاصة الفصل

تمثل القيادة قدرة الأفراد على التفكير، التصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل، فهي تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وأبرزها هو أداء المؤسسة باعتباره الفاصل بين نجاحها والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة.

كما أن الحاجة إليها أصبحت ملحة في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، لذلك فإن قيام القيادة بأدوارها مرهون بتوافرها على مجموعة من الخصائص والمهارات التي تزيد من فعالية القائد، إلى جانب ذلك كشف الباحث من خلال هذا الفصل على مختلف أنماط القيادة ونظرياتها وبالإضافة إلى أهم ممارساتها.

ويمكن الاستنتاج من الدراسات السابقة للقيادة أنه ليس هناك طريقة أو نمط مثالي ومحدد لقيادة الأفراد، ففي الحياة العملية نادرا ما نجد قادة ذو نوع واحد مئة بالمائة.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

## تمهيد

سبل نجاح وكفاية أي مؤسسة هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة ،ولكي تضمن هذه الأخيرة ولاء أفرادها وجب عليها إيجاد توليفة بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد ،أو بالأحرى إيجاد ثقافة تسييرية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات ، فهي التي تؤثر بالدرجة الأولى على خلق الالتزام التنظيمي والامتثال للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ولسياستها التنظيمية ،أيضا على أداء الموارد البشرية من أجل تحقيق إنتاجية عالية ومرتفعة، ذلك أن كفاءة الأفراد دالة على قيم ومعتقدات القوى البشرية داخل الفضاء الإنتاجي.

## المبحث الأول: التأسيس المعرفي لثقافة التنظيمية

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق كافة المؤسسات وفي شتى المجالات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها،

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

فالمؤسسات التي تملك ثقافة تكيفية قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

## المطلب الأول: مدخل الثقافة التنظيمية

يعد موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات المهمة والحديثة في الأدبيات التنظيمية والإدارية التي حظيت باهتمام واسع، كونها إحدى المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات العناصر البشرية ذات العلاقة بالمؤسسة، ولذلك يلعب العامل الثقافي داخل المؤسسة دورا متناميا واستراتيجيا في رسم معالم النجاح وتحقيق التميز.

## الفرع الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

قبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية في الفكر الإداري علينا أن نتطرق لمفهوم الثقافة والتميز بينها وبين مفهوم ثقافة التنظيمية.

يعتبر ابن خلدون أول من تطرق لمفهوم الثقافة وأعطى لها تعريف لو بطريقة غير مباشرة، إذ ميز بين ثقافة البداوة وثقافة المدن، فحسبه الثقافة هي آداب الناس في أحوالهم في المعاش والذي تتشكل بالتعليم واكتساب أعمال الفكر،<sup>1</sup> أما في العالم الغربي فاستخدم مصطلح الثقافة من طرف الفيلسوف أوسفالد Osfald ابتداء من سنة 1909،<sup>2</sup> ويورى ديمورغو Demorgo أن مصطلح لثقافة Culture مشتق من كلمة cultura وتعني عملية حرث الأرض،<sup>3</sup> وجذور هذه الكلمة هي Cult والتي تعني العبادة والدين ومن مشتقاتها Cultivation وهو التهذيب والرعاية لدى كان يقصد بالثقافة الدين والحكمة،<sup>4</sup> لم تبدأ الثقافة تفرض نفسها مجازا إلا في القرن 18 وصارت تشير الثقافة للأدب كما لو كان تحديد شيء المذهب ضروريا، فالثقافة هي مورث اجتماعي يظم كل ما أنتجه الإنسان من أفكار وعمليات والعادات والسلع والحرف التي تتعاهد عليها الجماعات المختلفة لتنظيم الحياة،<sup>5</sup> إلا أن انتقالها إلى اللغة الألمانية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر اكتسابها لأول مرة مضمونا

<sup>1</sup> عبد السلام بونس رحيل، تأثير الثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية على درجة الوعي بمخاطرة الأزمات دراسة ميدانية على عينة من شركات النقل في البيئة الليبية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية والتصرف، جامعة تونس المنار، الجمهورية التونسية، ص25.

<sup>2</sup> العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص26.

<sup>3</sup> Mohammed nuiga, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocain, thèse doctorat en génie industrielle, ENSAM, Paris, France, 2003, p53.

<sup>4</sup> رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، مصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2005، ص245.

<sup>5</sup> بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 02، 2016-2017، ص77.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

جماعيا فأصبحت تشير إلى التقدم الفكري الذي يتحصل عليه الفرد أو الجماعة،<sup>1</sup> وعن استعارتها من طرف الأنثروبولوجيا الاجتماعي وخصوصا تايلور الذي يعد صاحب أشهر تعريف لثقافة.<sup>2</sup>

ولقد أحصى كل من كروبير Koobeer وكلاكهون Kluchon أزيد من 160 تعريف لثقافة والمفاهيم المرتبطة بها،<sup>3</sup> ففي القاموس العربي هي كلمة مشتقة من مصدر ثقف، والذي تعني الحدق والفهم والفتنة، والتهديب.<sup>4</sup>

أما في القرآن الكريم فاستخدمت في عدة أبواب على غرار الإدراك في سورة البقرة " واقتلوهم حيث ثقفتموهم" سورة البقرة 191، فهي كلمة تدل على حالة الشخص المتعلم القادر على استعمال معرفته وذوقه وتشيد حكمته وترقية علمه.<sup>5</sup>

ومن أقدم التعاريف لثقافة وأكثرها تدولا هو تعريف ادوار تايلور E.Taylor في كتابه الثقافة البدائية primitive culture وهو ذلك التركيب الذي يضم المعرفة، المعتقدات، الفنون، الأخلاق والعرف والقوانين والعادات الذي يكتسبه الفرد بانتمائه للمجتمع.<sup>6</sup>

كما تعرف الثقافة على أنها نوع من المعتقدات والمعرفة والاتجاهات والعادات التي توجد داخل المؤسسة، المتكونة من معتقدات الإدارة العليا ومعتقدات الأفراد كما أنها تؤثر على الأفراد العاملين في الانضباط والأداء الجيد داخل المؤسسة.<sup>7</sup>

كما تعرف على أنها مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه الأفراد المشكلة للمؤسسة بغرض بلوغ أهداف مشتركة، وهي تميزها على باقي التنظيمات.<sup>8</sup>

كما تعرف على أنها مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والبواقي المادية والتقنية التي تصف مؤسسة ما وتميزها عن غيرها من المؤسسات.<sup>9</sup>

ويعرفها H.wadleft أنها عبارة عن كلمة مطلقة، شاملة ويقصد بها كافة المعتقدات والتقاليد والقيم الأخلاقية والتوقعات والعادات التي تميز مجموعة من الأفراد اللذين يشتركون فيها كون بطريقة غير مباشرة وبدون إدارة.<sup>1</sup>

1 كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008، ص31.

2 كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، مرجع سبق ذكره، ص31.

3 كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، مرجع سبق ذكره، ص38.

4 مجد الدين الفيروزي أيادي، القاموس المحيط، ط01، الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص321.

5 جبور عبد النور، المعجم الأدبي، دار العلم للملاسن، لبنان، 1979، ص81.

6 حليس سمير، التعبير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية لزجاج

Africaver، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2014-2015، ص27.

7 أنشوك شاندا، شليا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، ط01، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2002، ص11.

8 سعاد نايف البرنواوي، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار الواصل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص121.

9 سعاد نايف البرنواوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص121.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

و عليه تمثل الثقافة بشكل عام النسيج الاجتماعي الذي يحيط بنا، وهذا النسيج ينسج بواسطة القيم والمعتقدات، فأى بلد يمتلك ثقافة وطنية خاصة.<sup>2</sup>

ويرمز ظهور مصطلح الثقافة التنظيمية إلى طفرة مفاهيمية شهدتها مجال التصرف في الموارد البشرية على أرضية وان ما يشكل ثقافة المجتمع يتسلل إلى ثقافة المؤسسة،<sup>3</sup> كون عناصر ثقافة المجتمع لها تأثير على ثقافة المنظمة من خلال:<sup>4</sup>

- الفوارق في توزيع السلطة؛
- مدى رفض أو قبول تحمل المخاطر وحالة عدم التأكد؛
- الفردية أو الجماعية في انجاز العمل في المجتمع؛
- درجة الذكورة أو الأنوثة في المجتمع.

وتعتبر فترة السبعينات والثمانينات فترة بروز مصطلح ثقافة المؤسسة في حقل إدارة المعرفة بحيث يعود هذا الظهور لأول مرة على لسان دافيد ستانلي David Stanley في كتابه organizational and culture perspective comparative management وكذا في مقال له في المجلة الاقتصادية Business Week وبعدها تم إصدار كتاب corporate culture من طرف الباحثين تيرنس ديال واليان كينلي Terrence deal و Illein Keney، والذي يعد الحجر الأساس لمفهوم الثقافة التنظيمية<sup>5</sup>، ثم أعاد نشر مقال يقارن فيه خمس مؤسسات بناء على ثقافته الداخلية<sup>6</sup>، ومن الرواد في استخدام مفهوم ثقافة المنظمة هو اليوت سنة 1951.<sup>7</sup>

ومن وجهة نظر عملية ساهمت عدة عوامل أساسية في بروز هذا المفهوم:

- ابتداء من 1930 وأبحاث ألتون مايو Elton Mayo مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية والذي أبرزت أهمية الظواهر الغير الرسمية في عمل المؤسسة وهو ما ثبت حدود نماذج تايلور في تنظيم العمل العلمي؛<sup>8</sup>
- في وقت لاحق أثارت أعمال weick 1976 حول أنظمة مزدوجة الترابط Loosely coupled system والذي أثارت تساؤلات حول التنظيم الخاص بالمؤسسات المهنية على غرار المستشفيات والجامعات، والذي لا تخضع لنمط البيروقراطي في التسيير وبالتالي بحثت

<sup>1</sup> لباس سارة، بومنقار مراد، أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرديال التابعة لدولة الجزائرية دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الاطارات الوسطى، مجلة دراسات وأبحاث، العدد25، 2016، ص06.

<sup>2</sup> عامر علي العضوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد13، العدد01، 2011، ص42.

<sup>3</sup> سالم لبيب، ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب مثال تونس، مجلة الباحث الاجتماعي جامعة منتوري قسنطينة، العدد04، 2003، ص126.

<sup>4</sup> محمد سعيد السلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 434-435.

<sup>5</sup> ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملبنة نومديا قسنطينة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة باتنة01، 2016-2017، ص35.

<sup>6</sup> زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EMAC بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد01، 2007، ص55.

<sup>7</sup> بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائر، 2007، ص07.

<sup>8</sup> Eric Brangier, Alain lancry, claude louche, **Les dimensions humaines du travail théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisation**, Presses universitaire de Nancy PNU, Nancy, France, 2004, p504.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

الدراسة على تحديد الميكانيزمات التي تمكن من ضمان الحد الأدنى من التماسك والعمل الجماعي.<sup>1</sup>

لكن ظهور الثقافة التنظيمية لا يرتبط بتطور النظريات المهمة بالجانب الداخلي للمؤسسة فحسب، فهي تفسر أيضا بمتغيرات أخرى لها علاقة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والفكرية التي تنشط فيها المؤسسة ويمكن تمييزها كمايلي:<sup>2</sup>

- **الرأس المال البشري:** أثبتت الدراسات الحديثة أن الركيزة الأساسية لبناء أي تنظيم يكمن بالأساس في المورد البشري الذي أصبح يسمى بالرأس المال البشري، ولدى على المؤسسة العمل على الاستثمار فيه وتنميته ويعتمد هذا إلى حد كبير على نوعية التعليم والثقافة السائدة، فالاستثمار الأمثل يمر عبر الاهتمام أكثر بالثقافة التنظيمية.
- **المؤسسات متعددة الجنسية:** بتطور الرأسمالية وتراجع الاشتراكية سعت المؤسسة للنمو وفي إطار العولمة، فانتشرت المؤسسات متعددة الجنسيات عبر العالم إما للبحث عن أسواق جديدة أو لهثا وراء الموارد الأولية والعمالة الرخيصة لترصيد النفقات، ولذا سعت المؤسسات العملاقة لإنشاء فروع لها خارج بيئتها الأصلية في بيئات اقتصادية واجتماعية وثقافية مختلفة عنها، وبرفضها للأنظمة القيادة والتنظيمية المطبقة في مؤسسة الأم على الفروع بدأت تظهر المشاكل المتعلقة بالفعالية لصعوبة تأقلم الأفراد مع الأنظمة المستوردة، وقد تبين أن الحل الأنجع لهذه المشكلة هي العمل على بناء ثقافة تنظيمية للفروع تختلف نسبيا عن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الأم، ومرتكزة على ثقافات مهنية.

فالمدقق في تعريفات الثقافة التنظيمية يجدها تختلف على اختلاف وجهة نظر الباحثين، وهو ما أكدته تيفن Thevent بأن مفهوم الثقافة التنظيمية يتم تحليله بطريقة مختلفة بحسب نظر إليها كمتغير أو كطريقة لتمثيل، كما أن نوع تعاريف الثقافة التنظيمية عائد لثلاث عوامل:<sup>3</sup>

- سواء على صعيد علم الإنسان أو الإدارة تعود الثقافة إلى أسس نظرية مختلفة؛
- الباحثون يعبرون عن الثقافة بواسطة أحاسيسهم ووعيهم النظري، أي من المفيد عدم مقارنة نظريات الثقافة التنظيمية إنما الأوضاع الشخصية للباحثين والمختصة بالمؤسسة والحياة الاجتماعية؛
- تتطور هذه النظريات استنادا لسوق معين، فالثقافة لا تمثل أو تقدم نفس الفائدة للمدراء والموظفين والمساهمين.

<sup>1</sup> Eric Brangier, Alain Iancry, Claude Louche, **Les dimensions humaines du travail théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations**, Presses universitaires de Nancy PNU, Nancy, France, 2004, p504.

<sup>2</sup> حليس سمير، **التعبير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص129-130.

<sup>3</sup> روابحية عيسى، كورتيل فريد، **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، 2016، ص39.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

و عليه هناك من يصنف تعريف الثقافة التنظيمية في ثلاث مجموعات:<sup>1</sup>

- **المجموعة الأولى:** تنظر للثقافة التنظيمية من خلال العناصر المكونة لها؛
- **المجموعة الثانية:** تنظر للثقافة التنظيمية من خلال تأثير تلك العناصر والمكونات على السلوك بالإضافة إلى الرؤية؛
- **المجموعة الثالثة:** تنظر للثقافة التنظيمية من خلال وظائفها.

وهناك من يتم تجميعها في 04 أربع مناهج أساسية:<sup>2</sup>

- **النهج العقلاني:** الذي عمد التركيز على الأدوار والعلاقات الرسمية والهيكل الرسمي؛
- **النهج الموارد البشرية:** هو الذي تطرق للعلاقات بين الاحتياجات البشرية والمؤسسة؛
- **النهج السياسي:** هو المصور للمؤسسة كونها ساحة صراع على الموارد المتاحة، فالسلطة والصراعات تؤثر باستمرار على توزيع الموارد النادرة؛
- **النهج الرمزي:** هو الذي يعطي مكانة أكبر لثقافة وأهمية بالغة بدلا من الأهداف والسياسات.

وهناك من حجج اتجاهات تعريف الثقافة التنظيمية بناء على زاوية معالجة الموضوع من طرف الباحث ونتج عنه:<sup>3</sup>

- **الاتجاه الأول:** هو الذي ركز على الأنماط الفكرية، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم التي يتشارك فيها أفراد المؤسسة؛
- **الاتجاه الثاني:** هو الذي يركز على المظاهر المادية الملموسة في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية؛
- **الاتجاه الثالث:** عمد على المزج بين البعدين السابقين فهو مفهوم النسيج الثقافي الذي يوازن بين العقل والفعل؛
- **الاتجاه الرابع:** هو الذي أعطى الثقافة طبعة شاملة حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات وأداة لتفاعل مع البيئة؛
- **الاتجاه الخامس:** هو الذي يرى أن الثقافة عدة أبعاد وهي مبنية على مستويين رئيسيين أولها ظاهر والذي يمثل الجانب المادي المصطنع والثاني الذي يشمل على الجانب الغير المادي.

<sup>1</sup> حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد 02، 2011، ص06.

<sup>2</sup> Schultz Majken, **On studying organizational cultures diagnosis and understanding**, Gruyter, New York, USA .1994.

<sup>3</sup> ياسين بوناب، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغير**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الموسوم بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، برحاب جامعة الجزائر 2 ببوزريعة ، 29-05-2013، ص04.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

وذكر مينز أنه يوجد أكثر من 70 كلمة أو عبارة استعملت لتعريف الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>، أما جمال الدين مرسي فقد أشار إلى أنه هناك أكثر من 162 تعريف<sup>2</sup>، لذلك من الغير المجدي الإكثار من ذكر التعريفات بل سنكتفي بسرد الأكثر تداولاً وانسجاماً مع موضوع الدراسة.

تعريف شين shien: يعتبر شين من الرواد في مجال الثقافة التنظيمية عرفها على أنها مجموعة القيم والمبادئ الذي أنتجتها الجماعة أو اكتشفتها أثناء سعيها لحل مشاكلها والعمل على الاندماج الداخلي والتكيف مع الوسط الخارجي، والتي تلقن للأفراد الجدد<sup>3</sup>.

ويعرفها هوفسالد Hofstede على أنها ذاك الكتاب الغير مدون للقواعد اللعبة الجماعية التي يتم تمريرها إلى القادمين الجدد من أعضائها لتستقر في عقولهم، وبالتالي تحل إشكالية حفظ المجتمع لثقافته والعمل على نقله<sup>4</sup>.

أما جيلسن Gilson فيرى أنها متشابهة لثقافة المجتمع، فهي تتكون من قيم ومعتقدات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة<sup>5</sup>.

أما فاهي ودانلي Fahey and delany فذكرا أن ثقافة المنظمة تشمل على القيم Values والمعايير Noms والممارسات Practices وأن المعيار مستمدة من القيم وهي أكثر قابلية للمشاهدة والممارسات هي الرموز الأكثر ظهوراً وانعكاساً للثقافة، وبالرغم من أن القيم والمعايير والممارسات تعكس مستويات ظاهرية مختلفة من ثقافة المنظمة، لكن المفاهيم الثلاثة مرتبطة<sup>6</sup>. ويرى ميشال أمتسرونع Michael Armstrong أن الثقافة التنظيمية يمكن أن يعبر عنها بـ:<sup>7</sup>

- قيم التنظيم Organisation values: أي ما هو أحسن لتنظيم؛
- مناخ التنظيم Climate organisation: وهو ما أحسن لتنظيم؛
- نمط الإدارة Management style: وهو أسلوب المنتهج من طرف الإدارة؛

ويظهر روفات M.ruffat أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعطي 08 مفاهيم رئيسية تتمثل في:<sup>8</sup>

<sup>1</sup> Miha Skerlavaj, Organizational learning culture innovative culture and innovation is south Korean firms, journal expert systemes with application, 2010, p37.

<sup>2</sup> جمال الدين مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص135.

<sup>3</sup> Pascal laurnt , Ecomic d'entreprise ,Tome02, edition d'organisation ; Paris, France, 1997,p240.

<sup>4</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أيت جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنويع بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد02، 2010، ص124.

<sup>5</sup> زبير محمد، سمات الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة شلف، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد06، ص2014، ص167.

<sup>6</sup> حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد02، العدد02، 2006، ص330.

<sup>7</sup> بومدين بلخير، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق أداء المتميز، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد برحاب جامعة ورقلة، 2005، ص282.

<sup>8</sup> عدنان محمد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام 'The organizational culture assessment instrument OCAI'، Revue des reformes économique et integration en économie mondial، العدد03، 2019، ص04.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- رؤية توافقية للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة؛
- صورة بيولوجية تؤكد على البعد الحي والمنظم والمستقل للمؤسسة؛
- تمكن من التفكير في خصوصيات كل مؤسسة مقارنة بالبقية؛
- تمثل رافعة جيدة لسلطة فهي تمكن المسير من اكتساب تقنية جديدة للقيادة تحل مكان الطرق الكلاسيكية؛
- تعتبر عائقا أمام التغيير خاصة عندما نجد الابتعاد عن الابتكار؛
- هي بمثابة مصفوفة ذات عدة مدخلات، والذي يتم استيعابها من قبل الأفراد داخل المؤسسة، ويمكن التحكم في هذه المدخلات بالسيطرة على التقلبات السلوكيات الفردية داخل المؤسسة؛
- تمثل بعد آخر من أبعاد المؤسسة بالإضافة إلي الاقتصادي؛
- تعتبر وسيلة لتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة؛

ويعرف **القيروني** الثقافة التنظيمية أنها مجموع القيم والمعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>1</sup>

أما **السيد خطاب** فقد عرفها بأنها نسيج من اللغة التي يتعامل بها العاملين والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملهم، ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول.<sup>2</sup>

كما عرفت على أنها تمثل إدراك وإحساس الأفراد للمعاني التنظيمية المشتركة بينهم<sup>3</sup>.

وعليه تشير ثقافة المنظمة إلى الفلسفات والمفاهيم والمبادئ والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والمعايير التي تربط بين أجزاء المؤسسة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل هذه المفاهيم السلوكية الاتفاق الجماعي المعلن والغير معلن في المؤسسة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المؤسسة، وتوضح طريقة الذي تؤدي بها العمل في المؤسسة.<sup>4</sup>

1 مرابط شوقي، حليلو نبيل، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد23، 2016، ص220-221.  
2 مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد02، 2018، ص265.  
3 جمال الدين مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سبق ذكره، ص135.  
4 معمر قوادي فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لآثار تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة الاتصالات الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد17، ص2017، ص54.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

وهناك اتفاق عام بين الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المؤسسة عن المؤسسة الأخرى، وتقتصر الدراسات أن هناك 07 خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:<sup>1</sup>

- الإبداع والمخاطرة؛
- الانتباه لتفاصيل؛
- الانتباه نحواً لنتائج؛
- التوجه نحو الناس؛
- التوجه نحو الفريق؛
- العدوانية؛
- الثبات.

وبالرغم من تعدد التعاريف وتباينها إلا أنها تشترك في مجموعة من الخصائص التي توضح ثقافة المؤسسة:<sup>2</sup>

- انتظام وتناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والطقوس؛
- معايير تنعكس في الأداء كدرجة التعاون بين الأفراد؛
- قيم تتبناها المؤسسة وتسعى أن تشترك أفرادها فيها؛
- قواعد تملّي ما هي سلوكيات العمل المقبولة والغير مقبولة؛
- هي الإطار الذي يوضح للعاملين ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه؛
- قيم تتبناها المؤسسة وتفرض على الأعضاء أن تشاركها في ذلك، كالغياب القليل والكفاءة العالية؛
- تشكل نسق من القيم والمعتقدات وطرق التفكير؛
- تشكل العناصر المادية والمعنوية المرئية والغير المرئية؛
- تعبر عن هوية المنظمة وفلسفتها التي تميزها عن الأخرين.

وعليه يمكن استخلاص العناصر الآتية كمفهوم لثقافة التنظيمية:<sup>3</sup>

- تعد نتيجة للوجود الإنسان فهو صانعها؛
- مجموعة مبادئ وقيم وأسس؛

<sup>1</sup> زين الدين مصمودي، فائق باشا، أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري نموذج منظمة تويوتا اليابانية، يوم دراسي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية دراسات الواقع والأفاق، برحاب جامعة محمد خيضر بسكرة، بتاريخ 26 فيفري 2015، ص04.

<sup>2</sup> داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص97.

<sup>3</sup> حسين بن سالم، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، العدد08، الجزء01، 2017، ص161.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- تكتسب وتنقل بين الأفراد؛
- تساعد على التكيف والتأقلم مع بنية العمل؛
- يمكن الرؤساء من التأثير على القيم؛
- تولد للأفراد مكانة وتكسيهم المعاملة الحسنة والاحترام من طرف المرؤوسين؛

أما البعض الآخر فيرى بأن الخصائص والسمات الأساسية لثقافة التنظيمية تتمثل في:<sup>1</sup>

- وحدة الفرد مع المؤسسة؛
- التركيز على العمل الجماعي؛
- توجه اهتمامات الإدارة نحو عاملين المؤسسة؛
- مدى استجابة المؤسسة للمعايير البيئية ؛
- مدى استعداد المؤسسة لتحمل المخاطر من جانب العاملين؛
- درجة الرقابة والانحراف؛
- تكامل وحدات وأقسام العمل.

فلثقافة التنظيمية وظيفتين أولهما خارجي بحيث تزيد من تميز المؤسسة في بيئتها الخارجية وتقوي قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية سلفا مستندة في ذلك على الطرق المصورة أو المكتسبة ، وثانيتها داخلي بالسعي على دمج الأفراد وذلك بالاعتماد بالأساس على تقليل الفوارق الثقافية بينهم بحيث تشكل ثقافة جماعية الذي يقارب المفهوم الحالي ويعد منصة انطلاق لهذا المصطلح، فتؤدي التي تنسيق الأعمال.<sup>2</sup>

ويشير الكاتبان Kinicki and Kreinter أن للثقافة التنظيمية الوظائف الآتية:<sup>3</sup>

- تسهل الالتزام الجماعي؛
- تعزز استقرار النظام الجماعي؛
- تعزز تكيف المؤسسة مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.

وحسب بيتر وترمان Peters and werman فإن سر نجاح المؤسسة في سيطرتها وسيادتها هو مبني على مدى تماسك وترابط الثقافة التنظيمية فيمكن توضيح ذلك من خلال الوظائف الآتية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام يونس دحيل، تأثير الثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية على درجة الوعي بمخاطرة الأزمات دراسة ميدانية على عينة من شركات النقل في

البيئة الليبية، مرجع سبق ذكره، ص30

<sup>2</sup> دحمان بريني، دور الثقافة التنظيمية في تغير سلوك العاملين، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية لجامعة زيان عاشور الجلفة، العدد11، 2018، ص75.

<sup>3</sup> محمد فلاق، أحمد يوسف، الثقافة التنظيمية كدعامة للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، المجلد 01، العدد04، 2016، ص251.

<sup>4</sup> جغولي يوسف، أثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والاقتصادية، العدد01، 2011، ص119.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- تعطي لأفراد المؤسسة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم يساهم بالشعور بالتوحيد؛
  - تعتبر دليل للإدارة والعاملين؛
  - الثقافة التنظيمية هي التي تساهم في بناء شعور قوي بالملكية بين الموظفين من خلال التأكيد على العمل الجماعي؛
- كما تمارس الثقافة التنظيمية أدوار هامة في المؤسسة قد تؤثر على مدى نجاحها أو فشلها، وهذه الأدوار:

- تشكيل السلوك والتنبؤ بسلوك الفرد؛<sup>1</sup>
- تسهيل الالتزام الجماعي الذي لا يكون إلا بالشعور بالهدف المشترك؛<sup>2</sup>
- تمارس الثقافة التنظيمية دورا مهما في المؤسسة قد تؤثر في مدى نجاحها أو فشلها؛<sup>3</sup>
- لها دور في تعريف الحدود، فهي تخلق الاختلاف بين المؤسسات الأخرى؛<sup>4</sup>
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل؛<sup>5</sup>
- تعمل الثقافة على توسيع أفق مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة ضوئه؛<sup>6</sup>
- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق لمؤسسة تواجدتها نموها؛<sup>7</sup>

وهناك من حدد لها دورين أساسيين:<sup>8</sup>

- دور خارجي: تساهم في رسم وتحديد حدود المؤسسة وذلك بإعطاء هوية وتميزها عن محيطها، وعليه تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات التميز؛

1 عبد العزيز صالح بن حتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة في عالم متغير، ط01، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2009، ص201.

2 عبد العزيز صالح بن حتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص201.

3 خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البنينية ISO 14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد01، العدد08، 2012، ص2015

4 بلهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسة، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد المنظمات، جامعة الجليلي الياس سيدي بلعباس، 2018-2019، ص08.

5 بلهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص08.

6 عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2010، ص97.

7 خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البنينية ISO 14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مرجع سبق ذكره، ص2015.

8 حطاب يمينة، بلال ريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر، مجلة أفق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد03، العدد05، 2019، ص54-55.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- دور داخلي: تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم عوامل الاندماج والانتماء وتعزز السلوك المنسق والثبات.

## الفرع الثاني: النظريات المفسرة لثقافة التنظيمية

لم يأتي مفهوم الثقافة التنظيمية من العدم بل يركز على دراسات تناولته من مختلف المقاربات التنظيمية، وسنتطرق لأهم النظريات الذي عالجت هذا المفهوم:

### 1- نظرية الأنظمة الاجتماعية الثقافية: هو التوجه الذي يرى بأن الثقافة التنظيمية ما هي إلا

نظام اجتماعي ثقافي وللمدرسة فروع تتمثل في:<sup>1</sup>

- **المدرسة الالتزامية**: يفترض الباحثون فيها أن المكونات الاجتماعية والتركيبية يجب أن تتكامل تماما مع المحاور الفكرية والرمزية في المنظمة، فالمنظمة ماهية إلا تركيبية اجتماعية يمتزج فيها المكونات الفكرية والمعتقدات مع التركيب الاجتماعي في مفهوم كل منظمات.

- **المدرسة الوظيفية**: هي التي تمتد جذورها وتستنبط أفكارها من مدرسة العلاقات الإنسانية إذ عمد الباحثين على تكيف تراكيبها وعملياتها لكي تمكن الإنسان من إشباع حاجياته من خلال عضويته في المنظمة.

- **المدرسة التركيبية الوظيفية**: يعتمد الباحثون المنطويين تحت هذا اللواء أن الثقافة تمثل آلية للتكيف والتعايش فهي تساعد على العيش في الحياة الاجتماعية والمساعدة على المحافظة على توازن التنظيم.

### 2- نظرية التطور التاريخي: للمدرسة فروع تتمثل في:<sup>2</sup>

- **مدرسة التكيف البيئي**: هي التي تصور الثقافة أنها سلوكيات متوازنة اجتماعيا تؤدي إلى ربط المجتمعات مع مواقعها البيئية.

- **مدرسة الانتشار التاريخي**: هي التي يتصور فيها الباحثين أن الثقافة هي مجموعة من تشكيلات مؤقتة وتفاعلية وروحية مستقلة ناتجة عن الظروف والعمليات التاريخية، فهم يركزون على هجرة الصفات الوراثية من نظام إلى آخر ومن زمان إلى آخر.

- 3- نظرية نشوء الثقافة التنظيمية: هو المذهب الذي يرى للمنظمة كأنها ثقافة، كون المنظمة ماهية إلا أشكال تعبيرية ومظاهر للوعي الإنساني.

<sup>1</sup> 1 بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>2</sup> 2 بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، مرجع سبق ذكره، ص89.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

4- نظرية المستويات لفومبرن Fomnrun : هو الاتجاه الذي يرى أن الثقافة التنظيمية هي نتائج لثقافات أوسع تكون المؤسسات، فهي التفاعل بين المستويات الاجتماعية والصناعية والثقافية مع خصائص المنظمة.<sup>1</sup>

5- نظرية شين Schien: التي تعرف بثقافة المعتقدات المشتركة، حيث أكد شين أن الثقافة التنظيمية تتشكل من معتقدات وافتراضات مشتركة التي تدعم كل شيء داخل التنظيم، لدى قدم نموذج متشكل من مستويين الأول ممثل في مستوى الظهور الذي يمثل عن الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، أما المستوى الثاني فهو الداخلي وتتشكل أساسا في الافتراضات والمعتقدات العميقة<sup>2</sup>، ويبنى Schien مفهوم الثقافة التنظيمية على مفهوم الجماعة وحجم التغيير في أهدافها وافتراضاتها، فالمؤسسة تتخذ من المجموعة التي تعمل فيها مساراً مسلسلاً من المراحل ونقدمها ومن هذه المراحل:<sup>3</sup>

● **مرحلة مواجهة السلطة والاعتمادية**: تعمل المجموعة عن تحديد مواصفات القائد من خلال الشخص الذي تتحدد في السمات الشخصية كونه يرسم ثقافة المؤسسة إذ تطغى على ثقافة القائد التي تعد مهماً جداً في تشكيل الثقافة.

● **مراحل المواجهة وتمايز الأدوار**: ببلوغ المجموعة لاستقلاليتها يتحفز العاملين ينزحون نحو روح التعاون والانتماء والعضوية والمشاركة واستمرار النجاح وهو ما يحفزها على إظهار الالتزام.

● **مرحلة الابتكار والاستقرارية**: أشار شين Schien أنه ببلوغ المجموعة لمرحلة الاستقرار على التكيف مع الطرق الإبداعية.

● **مرحلة البقاء والنمو**: تعتمد المنظمة على أن تكون مرنة متكيفة مع الظروف المتغيرة ضمن البيئة المحيطة بها لتجنبها الوقوع في مشكلات مرتبطة باستمرارها وبقائها.

6- نظرية الأبعاد لشولز Scholz: هو الذي تطرق للعوامل الداخلية والخارجية ويتضح ذلك من خلال ثلاث أبعاد:<sup>4</sup>

- البعد التطوري الثوري: حيث تعرف الثقافة أنها تنشأ وتمر بمراحل وتتطور نتيجة للاستجابة المؤسسة لتحديات التي تواجه الثقافة؛
- البعد الداخلي؛
- البعد الخارجي.

<sup>1</sup> بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، مرجع سبق ذكره، ص90.

<sup>2</sup> داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص105.

<sup>3</sup> بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، مرجع سبق ذكره، ص91.

<sup>4</sup> بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، مرجع سبق ذكره، ص92.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

ونظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل الداخلية والخارجية، ولكل منظمة ثقافة خاصة تمر بمراحل تحت ضغط مجموعة من العوامل.

7- نظرية القيم: يدافع أصحابها على ندرة وجود مبدأ واحد يسود الثقافة، وإنما هناك عدد

محدود من القيم تساهم في تشكيل الفعلي لتلك الثقافة عند العاملين.<sup>1</sup>

8- نظرية روح الثقافة: يرى أصحاب هذا الفكر أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة

والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية.<sup>2</sup>

9- نظرية التفاعل مع الحياة : تعتمد على الأسلوب التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من

حولهم والمتمثل خاصة في القيادة، فهي تعكس قيم الجماعة وأسلوب تعاملها مع القادة

وأفراد لتنظيم وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص:<sup>3</sup>

• عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة؛

• يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمنظمة دون العمل على تغييرها؛

• العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم اجتماعية.

10- نظرية سجية الثقافة: تركز هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أفراد التنظيم

قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة في الصبغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول

المحيط الذي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة وهذه الخبرة تكتسب من خلال

التدريب.<sup>4</sup>

11- نظرية المؤسس أو الرمز: مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة

المنظمة وأهدافها من خلال الرؤية التي يؤمن بها على غرار ما هو سائد في المؤسسات

الكبرى ك Ford و Coca cola التي فيها المؤسس هو الرمز الحقيقي لثقافة التنظيمية السائد.<sup>5</sup>

12- نظرية المجالات لجونس Jons: ركزت هذه النظرية على عوامل البيئة الداخلية

والخارجية، بحيث يركز البعد الداخلي على تبني ثقافة استقرارية باتجاهها نحو الانجاز

والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فهو يشير إلى مدى التكيف والتفاعل الدائم مع

بيئتها الخارجية، وتعمل هذه العناصر مجتمعة لتكوين عامل ضغط على نشو الثقافة

التنظيمية أو تغييرها.<sup>6</sup>

1 هشام زروفة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص50.

2 هشام زروفة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص51.

3 صلاح الدين الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة لنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص22.

4 سمير أحمد محادلة، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الحضر من وجهة نظر المحاضرين فيها، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص27.

5 الصرايرة أكنم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمين العاملين الأردنية دراسة مسحية، مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد03، 2003، ص191.

6 يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، العدد06، 2017، ص304.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

13- نظرية التفاعل التنظيمي ل شوارز ودايفدس Schwartz and Davis: أسسا أفكارهما على أن مفاد الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية ( التخطيط – التنظيم- الرقابة، التوجيه) مع المكونات التنظيمية ( الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات)، إذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية التي تشكلها الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي من خلال وجهة نظر هذه النظرية نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: تحليل الثقافة التنظيمية

تشير ثقافة المنظمة إلى الفلسفات والمفاهيم والمبادئ والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والمعايير التي تربط بين أجزاء المؤسسة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل هذه المفاهيم السلوكية الاتفاق الجماعي المعلن والغير معلن في المؤسسة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المؤسسة، وتوضح طريقة الذي تؤدي بها العمل في المؤسسة.<sup>2</sup>

## الفرع الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية المنابع التي تستمد منها المؤسسة قيمها ومعتقداتها وأعرافها التنظيمية التي تتبناها وتكيفها مع طابعها الإداري والتكنولوجي وتكون منها ثقافة خاصة بها حيث تعد هذه الأخيرة مزيجا من هذه المصادر.

- **المعتقدات:** هي الأفكار والعقائد التي يحملها العاملون وتؤثر على سلوكياتهم داخل المؤسسة وتلعب دور في زيادة انتماء العاملين وولائهم للمؤسسة.<sup>3</sup>
- **الأعراف:** هي القواعد الغير مكتوبة والتي مع مرور الوقت أصبحت قواعد للسلوك يقبلها الجميع.<sup>4</sup>
- **الطقوس:** هي الممارسات التنظيمية التي تتكرر بصورة مستمرة وهي غير مكتوبة توضح الطريقة التي يتم بها فعل الأشياء في المؤسسة.<sup>5</sup>
- **العادات والتقاليد والأعراف:** وتمثل القيم المحيطة بالفرد وهي أبرز مصادر الثقافة التنظيمية فهي تنعكس في تأثير في شخصية الفرد وتوجيه سلوكه.<sup>6</sup>

1 يحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مرجع سبق ذكره، ص 304.

2 معمر قوادري فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة الاتصالات الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، ص 2017، ص 54.

3 سارة بنت عبد الله المنقاش، إستراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية من قبل المديرين الجدد وأثرها على العمل الإداري، دورية الإدارة العامة لمعهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد 50، العدد 2010، ص 02، ص 09.

4 سارة بنت عبد الله المنقاش، إستراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية من قبل المديرين الجدد وأثرها على العمل الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 9.

5 سارة بنت عبد الله المنقاش، إستراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية من قبل المديرين الجدد وأثرها على العمل الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 10.

6 Benjamin Shneider, Mark G Ehrharl , William H Macey, Organizational climate and culture, Annual Review journal psychology, 2013, p370.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- الطقوس والاحتفالات: هي الاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمؤسسة أو بيئتها الخارجية وأسلوب الاحتفال بها.
- الطرائف والنكت الاجتماعية: هو ما يستخدم من طرف أفراد المجموعة لتخفيف من الضغوطات النفسية، والتأليف بين القلوب، وهذا ما يسهم في تقليل من حدة النزعات وضغوط العمل الكثيرة.<sup>1</sup>
- القصص والأساطير: هي تلك الروايات الخيالية التي بضمنها رسائل تحفيزية مشبعة بالقيم والمبادئ وهي تسرد لشحن نفوس الأفراد وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والإخلاص في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>
- مؤسس المؤسسة: تعود الثقافة التنظيمية ولو جزئياً إلى مؤسس الشركة، و غالباً ما يظهر من هؤلاء شخصية ديناميكية، وقيماً مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة.<sup>3</sup>
- التأثير البيئية الخارجية: تنمو الثقافة التنظيمية متأثرة بخبرة المؤسسة واحتكاكها بالبيئة الخارجية، فعلى كل مؤسسة أن تجد لها مكاناً مناسباً في بيئتها، وهو ما تسعى له المؤسسة لتحقيقه من البداية.<sup>4</sup>
- الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها البعض، فثقافة التنظيمية تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمؤسسة.<sup>5</sup>
- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمام وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية: مدى ملائمتها وتوافقها مع صفات الشخصية للأفراد.
- التنظيم الإداري: حيث ينعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات أو نمط اتخاذ القرارات.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة: تمثل طرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.
- القيادة : الثقافة التنظيمية عبارة عن نتائج القيادة ويتضح ذلك من خلال:<sup>6</sup>
  - النمط الثقافي للمنظمة: يجرى استحداثه بواسطة القيادة الإستراتيجية التي تتحدد في إدارته العليا، ويعد على جانب كبير من الأهمية خاصة في تحديد النمط الثقافي، حيث يفرض القائد بصمته وقيمه وأسلوبه الإداري على المؤسسة؛

<sup>1</sup> Benjamin Shneider, Mark G ehrharl , William H macey, OP, CIT, p 371.

<sup>2</sup> Benjamin Shneider, Mark G ehrharl , William H macey, OP, CIT, p 372.

<sup>3</sup> أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض دراسة حالة صناعة الأسمنت، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة شاندي ، جمهورية السودان، 2017، ص.72

<sup>4</sup> أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض دراسة حالة صناعة الأسمنت، مرجع سبق ذكره، ص.72.

<sup>5</sup> أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض دراسة حالة صناعة الأسمنت، مرجع سبق ذكره، ص.72.

<sup>6</sup> صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، الأمن والحياة، العدد 374، ص.67.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- أن القيادة تؤثر على الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرين في تفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام، كما أن الثقافة التنظيمية تنبثق من قيم المؤسسة والقيم هي المرجع الأساسي لضبط السلوكيات في إطار العلاقات الاجتماعية والأعراف السائدة في المؤسسة.

## الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية ومكوناتها

إن اختلاف الثقافة التنظيمية من المؤسسة إلى أخرى وداخل المؤسسة نفسها من وقت آخر جعلها تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما، هناك العديد من الدراسات التي حاولت حصر أبعاد الثقافة التنظيمية نلخصها في:

- **دراسة Robbins 1988** : يحدد سبعة خصائص تعبر عن جوهر الثقافة وهي: الإبداع، المخاطرة، الانتباه لتفاصيل، الانتباه لنتائج، التوجه نحو الناس، التوجه نحو الفريق، العدوانية، الثبات.<sup>1</sup>
- **دراسة Tosi, Rizzo, carrol 1990**: ذكر نمط الشعور بالفعل.<sup>2</sup>
- **دراسة Robbins 1990**: في هذه الدراسة تطرق لأبعاد أخرى حصرها في عشرة وهي: روح المبادرة، احتمال المخاطرة، التوجيه، التكامل، الدعم الإداري، الرقابة، الهوية التنظيمية، نظام المكافأة، احتمال الصراع، أنماط الاتصال.<sup>3</sup>
- **دراسة Moorhead and griffin 1995**: قد تم التطرق في هذه الدراسة إلى الالتزام، التقويم والرفاهية، اتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالعاملين والعمل، الإنتاجية، التنظيم البسيط.<sup>4</sup>
- **دراسة Thompson 1997**: تطرق فيها للمعتقدات، الطقوس، الأساطير، الإتيقان.<sup>5</sup>
- **دراسة Gomez 1998**: تطرق في أبحاثه إلى الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، وقد ركز عليها عند تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.<sup>6</sup>
- **دراسة Person 1999**: خلص فيها أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في التمكين، النزاهة المشتركة، الاشتراك في القيادة، والدافع للانتماء.<sup>7</sup>

1 رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد لبغداد، العدد75، 2009، ص 8.

2 طارق هزرشني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، المجلد 10، العدد21، 2014، ص5.

3 رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مرجع سبق ذكره ص 8.

4 طارق هزرشني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مرجع سبق ذكره، ص5.

5 طارق هزرشني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مرجع سبق ذكره، ص5-6.

6 رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مرجع سبق ذكره ص09.

7 رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مرجع سبق ذكره، ص 09.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- دراسة Kotler 2000: ذكر في هذا البحث ثلاث أبعاد لثقافة التنظيمية وهي طريقة الذي يرتدي بها العامل أزيائه، طريقة التحدث بينهم، أسلوب تحية الزبائن.<sup>1</sup>
- دراسة Kotler 2000 الثانية : خلص في هذا البحث أنه هناك أبعاد أخرى منجهاة نظر ثانية وتتمثل في الخبرات، القصص، المعتقدات، المعايير المشتركة.<sup>2</sup>
- دراسة Daft 2000: تطرق في أبحاثه إلى القيم، وقواعد السلوك.<sup>3</sup>
- دراسة Daft 2004 الثانية : تطرق لبعدين أساسيين لوجود الثقافة التنظيمية آخرين وهما المدى الذي تتطلبه البنية التنافسية من مرونة وثبات، ومدى تركيز إستراتيجية المؤسسة الموجه لداخل أو الخارج.<sup>4</sup>
- دراسة Shreiner 2005: حلل الثقافة التنظيمية للأبعاد التالية: استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام، الثقة والاتجاه نحو المشاركة، الميل نحو استخدام المكافأة.<sup>5</sup>
- دراسة Johne and safs 2005 : تطرق في أبحاثهم إلى معتقدات مشتركة، قيم، افتراضات.<sup>6</sup>
- دراسة Mc Shane and Gluan 2007 : خلصت الدراسة إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في افتراضات مشتركة، قيم، معتقدات.<sup>7</sup>
- دراسة حسن على الزغبى 2009 : حدد خمسة أبعاد لثقافة التنظيمية وهي القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم نمط الحر والإبداع.<sup>8</sup>
- دراسة Mohanly 2012: حلل الثقافة التنظيمية للأبعاد التالية: معتقدات ومعايير، استقلال الفرد، المسؤولية الفردية، التسامح والصراع، الهيكل، تحمل الخطر، الدعم.<sup>9</sup>
- دراسة عزيز وآخرون 2012 : تطرقوا في أبحاثهم إلى التعاون، الابتكار، التماسك، الفعالية.<sup>10</sup>
- دراسة الطائي وجواد 2014 : خلصوا أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في المشاركة، نقل المعلومات، الاهتمام بالعملاء، نظام الحوافز، الاتصال، التعاون، التعلم، التوجه الاستراتيجي، نظام الرقابة التناسق والتكامل.<sup>11</sup>

1 رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد لبغداد، العدد75، 2009، ص09.

2 طارق هزرشى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مرجع سبق ذكره، ص06.

3 طارق هزرشى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مرجع سبق ذكره ص06.

4 رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مرجع سبق ذكره، ص10.

5 رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مرجع سبق ذكره، ص10.

6 طارق هزرشى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مرجع سبق ذكره ص5.

7 طارق هزرشى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مرجع سبق ذكره ، ص5.

8 حسين علي الزغبى، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، مجلة البصائر، العدد01، 2009، ص161.

9 طارق هزرشى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مرجع سبق ذكره 14، ص6.

10 طارق هزرشى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مرجع سبق ذكره ، ص6.

11 طارق هزرشى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مرجع سبق ذكره ، ص6.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- دراسة الساعي والخفاجي 2016: حددا الثقافة التنظيمية في الهياكل المادية، الرموز، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية. التوقعات التنظيمية، الشعائر والطقوس.<sup>1</sup>
- إضافة إلى ذلك توجد قائمة استقصاء خاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية أعدت من طرف أرب مارتين وتتضمن ثلاث أبعاد متمثلة في البعد الخاص بالقيادة ويشمل هذا البعد على عناصر التوظيف طبيعة القيادة الإدارية من المؤسسة ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية ومنهجية قيادة التغيير والتطوير ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير، أما البعد الثاني فيشمل الهيكل التنظيمي، والبعد الأخير فيخص ظروف العمل والرضا عنه.<sup>2</sup>
- يمكن الملاحظة أن كل دراسة لها أبعاد خاصة بها وقد تم التركيز على الأبعاد الآتية:
- **الأنماط السلوكية:** يوجد داخل المحيط الداخلي للمؤسسة نوعين من السلوك وهما السلوك الإيجابي والسلوك السلبي بحيث يساهم السلوك الإيجابي في بلوغ المؤسسة لأهدافها كونه يعتمد على التعليمات والأنظمة المعمول بها، بالإضافة لمساهمته في تكوين صورة حسنة لمؤسسة في محيطها الخارجي، أما السلوك السلبي فيعود أساسه لمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية التي تؤثر في ذلك السلوك كالمكافآت والعقوبات، ويزداد حين لا تؤكد سياسات المؤسسة واجرها وكذلك نظام الحوافز والمكافآت فيها أهمية السلوك الإيجابي.<sup>3</sup>
- **نظام حقوق الملكية:** توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم أي تحدد سلوك الفرد وأي مساس بهذه الحقوق قد تؤدي إلى عدم رضا الفرد وتخليه عن مهامهم أما الزيادة في حقوق الملكية يدفع العاملين إلى الإبداع والولاء التنظيمي.<sup>4</sup>
- **المعايير:** وهي تعبر عن ما يجب القيام به وما لا يجب سواء كان ذلك يخص وظيفته ومهامه أو علاقته مع زملائه، فالمعيار التي تفرزها الثقافة التنظيمية تكون بمثابة ميكانيزم رقابي.<sup>5</sup>
- **لغة المؤسسة:** وهي تلك المفاهيم والمصطلحات التقنية المبتكرة من طرف العاملين والإدارة بغرض وصف وتوضيح العمليات الإجرائية والمناهج التشغيلية فيما بينهم، كما تمثل تلك المصطلحات أو الكلمات المفهومة فقط من العاملين داخل المؤسسة، والاختصارات أو الكلمات المستعارة.<sup>6</sup>

1 طارق هزرشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مرجع سبق ذكره ، ص6.

2 بوشارب بولداني خالد، البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية، المجلد 06، العدد 01، 2013، ص374.

3 فلاح تايه لعنفي، مدين عبد الوهاب جبر، علاقة إدارة الثقافة التنظيمية بتغيير سلوك الضيف دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد العراقية، 2013، ص109.

4 موسى تسمية أميرة، أهم المؤشرات التنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة مقارنة نظرية تحليلية، مجلة الإنسان والمجال، العدد 02، 2015، ص80-81.

5 محمد خيثر، محمد زبير، حكيم بن جروة، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد 17، 2017، ص451.

6 أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات مرجع سبق ذكره، ص69.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- **قوة السلطة:** هي مدى تقبل المؤسسة للعوامل الاختلاف الموجودة في موظفيها من ناحية الفكرية والبدنية والعقلية؛
- **الفردية:** وهي الإطار الاجتماعي الذي يمكن الفرد من حماية أنفسهم وأسرهم؛<sup>1</sup>
- **الذكورة والأنوثة:** بحيث يفضل الذكورة الانجاز، البطولة والحزم المادية والمكافأة ، أما الأنوثة فهي تفضل التنسيق، العواطف ونوعية العلاقات؛<sup>2</sup>
- **بعد الاحتواء والارتباط:** هو درجة أهمية العمل بالنسبة للفرد ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله، حتى يصير العمل جزء أساسي في حياته وأنه يمثل جزء من المؤسسة وأن أدائه يؤثر على أهداف المؤسسة مباشرة؛<sup>3</sup>
- **بعد الإنسان والتجانس:** وهو مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة ومدى إيمانهم بها، ووجود التناسق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمؤسسة؛<sup>4</sup>
- **بعد توجه الفريق:** وهو العمل بروح الفريق الواحد من خلال التركيز على الهدف، ورفع من درجة إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي وخلق بيئة عالية لتحفيز واستجابة عالية لمتغيرات التكنولوجيا؛<sup>5</sup>
- **التوجه بالعميل:** هو أسلوب إداري متكامل يقوم أساسا على توجيه سلوك أعضاء التنظيم نحو إيجاد وحفظ وتطوير وإدامة علاقة المؤسسة مع زبائنهم وشركاتها على غرار الموردين والموزعين؛<sup>6</sup>

من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية تين أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل المنظمة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد:<sup>7</sup>

- 1- **القوة:** تعني قيمة القوة يدعم المديرين في تقليل من مقاومة السلطة من طرف أفراد المؤسسة؛
- 2- **الصفوة:** القيادة الإدارية الفعالة تتطلب مجموعة كبيرة من القدرات والكفاءات النادرة نسبيا والتي تتوفر في الصفوة؛

<sup>1</sup> بطاهر بختة ، مخفي أمين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم، مجلة أفاق لدراسات الاقتصادية، المجلد03، العدد05، 2018، ص205.

<sup>2</sup> بطاهر بختة ، مخفي أمين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم، مرجع سبق ذكره، ص205.

<sup>3</sup> مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص267.

<sup>4</sup> مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص267.

<sup>5</sup> مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مرجع سبق ذكره ص268.

<sup>6</sup> مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص268.

<sup>7</sup> فرح يس فرح عبد الجبير، مأمون يس بدوي، بثينة آدم عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية بالوزارات الحكومية ووزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة بولاية أقطر ف نموذجا، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد01، 2017، ص06.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- 3- المكافأة: الأنظمة الناجحة هي التي تتبنى أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المؤسسة في اتجاه رفع مستوى الأداء؛
- 4- الفاعلية: تتبنى المؤسسة قيمة الفاعلية في التواصل في صيغ واتخاذ القرارات المثالية؛
- 5- الكفاءة: تعتمد المؤسسة الناجحة على مبدأ الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة واكتساب العاملين اتجاهات ايجابية نحو العمل الجاد؛
- 6- العدالة: تدرك المؤسسة الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالحماية في المعاملة والرواتب والمكافآت الديناميكية؛
- 7- فرق العمل: تنجز المجموعة العمل الموجهة بالقيادة الرشيدة بصورة أكثر فعالية في الفرد لوحدة حتى لو كان موهوبا؛
- 8- القانون والنظام: تضع المؤسسة القواعد القانونية والأسس التنظيمية؛
- 9- الثقة: ووصفت بأنها الصمغ الاجتماعي الذي يربط ويلصق الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية معا، فهي تشعر الأفراد بالأمان فحينما تسود الثقة في المنظمة يتمكن الموظفين من إفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم؛
- 10- الالتزام: هو اقتناع الفرد وقبوله التام للأفراد أن المؤسسة التي يعمل فيها ويقدمها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها؛
- 11- روح المشاركة: توفر الظروف الملائمة لكافة أعضاء المؤسسة لصناعة القرار وإبداء الأفكار والمقترحات المختلفة.

هذه القيم التنظيمية تؤثر تأثيرا بالغا على أداء العاملين حيث أن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة المديرين لصلاحيات والسلطات، أما الفاعلية والكفاءة والكفاية فتؤثر بوضوح في أداء المهمات والواجبات، أما قيم العدالة وفرق العمل والقانون فتأثر في سلوك الفرد وعلاقتهم الإنسانية داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

وتحتوي الثقافة التنظيمية على مكونات وقوى لها تأثير على سلوك الفرد، فهي المحصلة الكلية لكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة والتي تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها وهي تتكون من عدة مكونات، قد اختلف الباحثون في تحديدها وذلك لاختلاف المدارس المنتمين لها، وعدم اتفاهم في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية ويمكن تحديد مكوناتها في:

الثقافة التنظيمية تتكون حسب شين Shien من طبقتين من المفاهيم وحددها على أنها مرئية وغير مرئية، ويقصد بالمرئية الظواهر الخارجية كالملابس وأنماط السلوك واللوائح والقصص

<sup>1</sup> باصور عقيلة، علي عبد الله، التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03 مكرر، الجزء 02، 2019، ص560.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

والأساطير واللغات والطقوس، أما الغير مرئية فهي القيم والمعايير والإيمان والافتراضات المشتركة لأعمال أعضاء المؤسسة.<sup>1</sup>

القيم التنظيمية: ويعرفها كاي أنز K.Anze أنها تلك المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات، والأدوات والغايات التي تسعى لها المؤسسة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

12- **شخصية وقيم الرواد:** أكد رو و هاولاند Rue et Halland أن العديد من المؤسسات تتخذ ثقافتها من مؤسسها أو رئيسها الأعلى، وهذا ما يكون بارزا في مؤسسات عملاقة معروفة كمؤسسة Mc Donalde إذ لا تزال رؤية مؤسسها سائدة إلى يومنا هذا.<sup>3</sup>

13- **ثقافة المنصب أو المهمة:** هي الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد جراء مكانته أو وظيفة الذي يؤديها في المؤسسة، فموقع الفرد ودرجته في السلم الهرمي قد تكون مصادر قوة لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر في المؤسسة، وهذا ما قد يؤدي إلى تكوين ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام المؤسسة نفسها.<sup>4</sup>

14- **المعتقدات التنظيمية :** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، فهي التوجهات العامة التي تمثل أسلوب القادة ومدى فهمهم للعالم المحيط بهم، ونتيجة لذلك فهي تعمل كخط توجيهي يسمح بتحديد خيارات المؤسسة من حيث الرؤية والأوليات الإستراتيجية.<sup>5</sup>

15- **أخلاقيات الإدارة:** لا بد من التأكد على أن أخلاقيات الإدارة بوصفها المكون الأساسي لثقافة التنظيمية لكي تكون فعالة ومؤثرة، وهي عبارة عن مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهمين على السلوك الإداري الصحيح والمتعلقة بما هو صحيح أو ما هو خطأ.<sup>6</sup>

16- **التوقعات التنظيمية:** تمثل ذلك التعاقد السيكولوجي الغير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها الفرد أو المؤسسة، أثناء فترة عمل الفرد في المؤسسة كتوقعات الرؤساء من مرؤوسيه، والمرؤوسين من رئيسهم والزملاء الآخرين المتمثلة بالتقدير

<sup>1</sup> Su choo chang, Ming shing lee, **A study on relationship among leadership organizational culture the operation of learning organizational and employees job satisfaction**, The learnin organization, V14, N02,2007, p157.

<sup>2</sup> صبحي المهدي حسين بشير، **دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزوايا لليبيا**، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية بالي، 2017، ص43.

<sup>3</sup> سامي فياض العزاوي، **ثقافة المنظمات الأعمال المفاهيم الأسس والتطبيقات**، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص169.

<sup>4</sup> رضوان بواب، إبراهيم توهامي، وآخرون، **ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية قضايا سوسيو تنظيمية**، البدر الساطع لطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص82-83.

<sup>5</sup> عدي غانم الكواز، السيد وليد عامر ضائع، **بناء مقاييس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها**، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد21، 2013، ص264.

<sup>6</sup> نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات**، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص90.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

والاحترام المتبادل، مع إلزامية توفير بيئة تنظيمية ملائم ومساعد في دعم احتياجات الفرد والعوامل التقنية والاقتصادية<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: نشوء الثقافة التنظيمية وترسيخها

لا توجد مؤسسة لا تسعى للمحافظة على مكانتها في المجتمع الذي تنشط فيه وهذا لا يأتي إلا بمحافظتها على الثقافة التنظيمية الخاصة بها والسعي على تطويرها وتحسينها لمجارات واقعها وما فيه من تطورات، وعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة لتثبيت قواعد تلك الثقافة من خلال نشرها بين عاملي المؤسسة وترسيخها سواء كان العاملين الجدد أو القدامى.

وإن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل مع مراعاة تكيفها وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية باعتبار القاسم المشترك بينها هو المورد البشري أو الجانب الاجتماعي، غير أن الثقافة التنظيمية تورث وتنتقل بمكانيزيمات مختلفة عن ثقافة المجتمع<sup>2</sup>.

## المطلب الأول: أشكال الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمؤسسة.

## الفرع الأول: مستوى الثقافة /تنظيمية

يتطلب التحليل الدقيق لثقافة التنظيمية فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على كافة مستوياتها، وأشارت العديد من الأبحاث والباحثين إلى أن الثقافة التنظيمية هي متعددة الأبعاد والمستويات وتشمل على العديد من الطبقات المعرفية والرمزية<sup>3</sup> فوضع Thevenet ثلاث مستويات تؤثر على صياغة ثقافة المؤسسة والمتمثلة بثقافة الخارجية، والثقافة الداخلية والثقافات الجزئية وهي<sup>4</sup>:

- **الثقافة الخارجية:** هي ثقافات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة فيها وتتمثل في:
- **الثقافة الوطنية:** تمثل خصوصيات المجتمع وأثرها الكبير على تحديد آليات الدمج الداخلي والتأقلم التي تتبناها المؤسسة في تفاعلها مع الثقافة الخارجية للمجتمع الذي هي

<sup>1</sup> نوري الورد، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد10، 2017، ص619.

<sup>2</sup> مدوري نورالدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016-2017، ص95.

<sup>3</sup> D.Belias , A.Koustelios, Organization culture and job satisfaction a review, International review of management and marketing , V04, N02, 2014, p138.

<sup>4</sup> علمواي أحمد، فعالية الثقافات التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية دراسة ميدانية في القطاع العام والخاص، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة جيلالي اليااس سيدي بلعباس، 2015-2016، ص ص67-69.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

موجودة فيها، وهو ما أكده اوشيو W.Ouchio من خلال نظريته التفسيرية Z بحيث تستمد المؤسسة اليابانية مبادئ تسييرها من السمات الثقافية للمجتمع الياباني؛  
- **الثقافة الجهوية:** بحيث بينت الدراسات والأبحاث التي أجريت في فرنسا أن الاختلاف الجهوي له تأثير على ثقافة المؤسسة وعلى نمطها التسييري؛

- **ثقافة الداخلية للمؤسسة:** تمثل الخط الثقافي العام للمؤسسة فهي مجموعة لتلاقي بين الثقافات الجزئية المكونة لجماعات العمل داخل المؤسسة، وهذا التلاقي لثقافات المختلفة والأنظمة والأطراف التي تفرضها قيادة المؤسسة تنشأ نمطا تفكري يميل إلى التجانس وهو ما يمكن الإدارة على تنفيذ القرارات المرتبطة بنشاطها.
- **ثقافة جماعة العمل:** تمثل تقسيم الأفراد حسب عدة معايير كالمهمة أو وحدات الإنتاج أو ديموغرافيا، وهذه الثقافات الجزئية لها دور ايجابي على أداء الأفراد، كما لها تأثير سلبي على الثقافة الكلية للمؤسسة بظهور ثقافات معاكسة وصراعات داخلية وعليه يستوجب على القيادة توجه تسيير ثقافات الجزئية للجماعات مع ما يلاءم المصلحة العامة للمؤسسة. ويشير Hawkins إلى مستويات تتمثل في:<sup>1</sup>

- **المصنعات:** هي تعبير عن لباس أعضاء المؤسسة وأثاثها وبنيتها التحتية؛
- **السلوك:** يمثل أفعال وأقوال أفراد المؤسسة؛
- **جدور التحفيز:** هو أدنى شعور يرتبط به الفرد بالمؤسسة؛
- **التفكير والسبل التي تعيق القيم التنظيمية للوظيفة؛**
- **الأرضية العاطفية.**

كما ميز شين Schien بين مستويين لثقافة التنظيمية وهي المرئي والجوهري:<sup>2</sup>

- **المستوى المرئي:** هو ما يراه ويسمع عنه الأشخاص المتعاملين أو المنتمين إلى المؤسسة، فالأطقم المفروضة من المؤسسة على عمالها، أو ترتيب المكاتب الذي يتعامل بها العمال بشكل بعض المظاهر المرئية المتغيرة عن المستوى الثقافي المرئي المتبع لدى المؤسسة؛
- **المستوى الثاني:** هو المستوى المركزي أو ما يصطلح عليه بثقافة لقيم الأساسية للمؤسسة أو ثقافة المعتقدات التي يشارك فيها أفراد المؤسسة وتؤثر في سلوكياتهم وتصرفاتهم، وما يؤكد Daft et Glinovo.

ويرى السواط والعطي أن الثقافة التنظيمية تتميز بالمستويات الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Russel Mannion, **Measuring and assessing organizational culture in the NHS (OCA)**, produced for the national co-ordinating centre for the national institute for health research service delivery and organization programme, 2008,p21.

<sup>2</sup> عبد القادر لانصري، **الثقافة التنظيمية الماهية والأهمية كما يدركها العامل الجزائري** هيئة الإشراف بمؤسسة كوسيدار أدارا نموذجا، مرجع سبق ذكره، ص91.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- الجانب المادي: يشمل على التنظيم للمكاتب، وأساليب القيادة المتبعة والاتصالات وأسلوب التعامل مع المهام والثقافات الغير الرسمية؛
- القيم والفلسفة والتنظيم: هي المعايير الأخلاقية المرئية بمستوى الأداء؛
- المبادئ الأساسية للعاملين: هي المعايير التي تحكم العمليات التنظيمية وسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

وهناك من شكل الثقافة التنظيمية في مستويين هما:<sup>2</sup>

- الثقافة الداخلية للمؤسسة: تعني مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة الناتجة من تلاقي الثقافات الخاصة بكل فريق عمل داخل المؤسسة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض؛
- ثقافة الجماعات المهنية فرق العمل: هي الثقافات الفرعية الموجودة داخل أي تنظيم والتي يمكن أن تقسم حسب مستويات الهرمية، أو حسب الوحدات الفرعية، ولدى يتعين على إدارة المؤسسة إحداث نوع من التلاحم بين جماعات العمل لتحسين الأداء. وهناك من أبرز مستويات الثقافة التنظيمية في ما يلي:<sup>3</sup>
- الثقافة الفردية: لكل فرد ثقافة خاصة بها يعود أصلها إلى عدة عوامل منها خصائص وراثية ودينية؛
- الثقافة التنظيمية والفرعية: يمكن أن تحتوي المؤسسة على ثقافات مختلفة في أماكن العمل يمكن تكون ثقافات فرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية داخل إدارات وأقسام المؤسسة؛
- الثقافة الوظيفية: قد يتكون نمط ثقافي معين داخل نفس نشاط أو مهنة محددة يكون لها تأثير على الجوانب الرئيسية؛
- الثقافة المجتمعية: تستمد المؤسسة ثقافتها من المجتمع إلي تنشط فيه بحيث ينقل أعضاء المجتمع للمفاهيم والقيم السائدة فيه داخل المؤسسة؛
- الثقافة الدولية: الثقافة التنظيمية لا تنشأ بعيدا عن الثقافة القومية أو الدولية، وبروز المعاهدات الدولية والهيئات العالمية قد أسهم في توحيد بعض الأنظمة والقوانين التي تتشارك فيه الأعراف الدولية.

وهناك تقسيم آخر للمستويات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في ثلاث مستويات:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نشوان محمد عبد العالي، الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق ثقافة الانحرافات الستة Sigma 6 بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الراقدين، العدد 119، مجلد 27، 2018، ص122.

<sup>2</sup> محمد فلاق، أحمد يوسف، الثقافة التنظيمية كدعامة للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، مرجع سبق ذكره، ص253.

<sup>3</sup> مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015-2016، ص93-94.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- **المستوى الأول:** يشمل على ما يقوم به الإنسان ويصنعها والمتمثلة في تصرفاته وسلوكياته واحتفالاته والشعائر داخل المؤسسة والقصص والرموز؛
- **المستوى الثاني:** يشمل على قيم سلوك العاملين؛
- **المستوى الثالث:** هو كل ما يوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

## الفرع الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية

كأي ظاهرة تنظيمية يستوجب وجود خلفية نظرية تمكن من فهم الظاهرة والعمل على توجيهها مما يخدم مصلحة التنظيم الإداري وتتمثل هذه النظريات في:

- **نظرية هاريسون Harrison:** تعرف أيضا بأنها ثقافة الأنواع وعمد هاريسون على تمثيل الثقافة في صورة مبسطة يقسمها إلى أربعة أنواع: ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة القوى؛<sup>2</sup>
- **نظرية بيترز Peters:** تعرف أيضا بثقافة الرموز كونها تركز على الرموز والأنماط التي تجعل التنظيم متماسكا مع بعضه، فهو يرى أن استخدام الرموز المنظمة توفر المفاتيح التي تسمح بتغيير الثقافة التنظيمية؛<sup>3</sup>
- **نظرية بيتيفرو Pettigrew:** المعروفة أيضا بنظرية المؤسس والرمز، ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يبني رسالة المنظمة على النحو الذي يؤمن به وبالتالي يخلق نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويعمل على تحويلها للعاملين إما عن طريق القيادة التحويلية أو عن طريق القيادة التبادلية؛<sup>4</sup>
- **نظرية بيترز وترمان peters waterman:** قد حددا الكاتبان ثمان مبادئ كأساس لتنظيمات المرتفعة الأداء؛<sup>5</sup>
- **نظرية فان مادين و بارلي Van maden et Barley:** المعروفة بثقافة الشبكات بحيث ركزا الباحثان على ضرورة النظر لثقافة من منظور أكبر من مجموعات صغيرة داخل تنظيم العمل، والسعي إلى تطوير بعضها البعض؛<sup>6</sup>

وعليه تعددت وتنوعت الثقافة التنظيمية إذ قسمها Cameron 2003 إلى أربعة أنواع تتمثل في الثقافة الرسمية والغير الرسمية والتسويقية والأدھوقراسية، وحدد الصباح 2008 ثمانية أنواع هي الثقافة البيروقراطية، الإبداعية، المساعدة، العمليات، المهنية، الدور، الضعيفة، والقوية، أما المربع فحددها في سنة 2008 إلى عشرة أنواع وهي الثقافة البيروقراطية- الإبداعية، المساعدة،

1 مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص90.  
2 داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص102.  
3 داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص103.  
4 داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص103.  
5 داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص104.  
6 داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص106.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

العمليات، المهمة، الدور، النفوذ، العمل، الفرد والملائمة، أما دولية ومرسي فتطرقا في أبحاثهما سنة 2008 إلى ثقافة الدور ، المهام، الفرد والقوة،<sup>1</sup> أما العميان في 2005 فأشار لنوعين من الثقافة هما ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، أما بلجازية وآخرون فذكروا الثقافة البيروقراطية، والإبداعية، والثقافة الداعمة، وذكر التميمي والحاشلي سنة 2009 في دراستهم الثقافة التعاونية وثقافة الابتكار، ثقافة التماسك وثقافة الفاعلية، وهو ما أكدته أبحاث Cheing et lee 2007،<sup>2</sup> أما Mandy 2003 فقد ذكر أربعة أنواع متمثلة في ثقافة القوة أو النفوذ، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد.<sup>3</sup>

ويرجع الاختلاف والتباين في نوع الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة أساسا إلى:<sup>4</sup>

- **بنية المؤسسة:** من الضروري أن تهتم المؤسسة بالبيئة التي تنشأ بها وتعتمد على التعامل معها، كما تشكل البيئة منبعا رئيسيا للأفكار الجديدة التي تمكن المؤسسة من تطوير إستراتيجيتها؛
  - **الموقع الجغرافي للمؤسسة:** يلعب هذا العامل أثر بالغ على ثقافة الملائمة، فالموقع يؤثر على نوعية الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة وتنافسياتها؛
  - **النشاط الرئيسي للمؤسسة:** المؤسسات المتشابهة في طبيعة نشاطها تكاد تتسم بنفس الثقافة التنظيمية، ويكون الاختلاف ناجم أساسا من شخصية المؤسس والإدارة العليا.
- وعليه سنكتفي بسرد الأكثر تداولاً وانسجاماً مع موضوع الدراسة.

- **من حيث القوة:** هناك من قسم الثقافة التنظيمية على مدى قوة الثقافة وذلك بناء على مدى تمسك الأفراد بالمكونات الثقافية ومدى تقاسمهم وتشاركهم لها،<sup>5</sup> وقد وضع هذا التصنيف بناء على عاملين رئيسيين متمثلتين في:  
1- **الإجماع:** هو مدى مشاركة الأفراد في تفعيل القيم والمعتقدات نفسها داخل المؤسسة؛<sup>6</sup>

2- **الشدّة:** هي مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة؛<sup>7</sup>

وهي نوعان:

<sup>1</sup> خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، العدد01، المجلد 39، 2019، ص157-158.

<sup>2</sup> عودة مشاركة، عطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية الاقتصادية، المجلد 01، العدد04، 2015، ص22.

<sup>3</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة هيئة التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد02، 2010، ص124.

<sup>4</sup> علماوي أحمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية والخدماتية الجزائرية دراسة ميدانية في القطاع العام والخاص، مرجع سبق ذكره، ص59.

<sup>5</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص268.

<sup>6</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص268.

<sup>7</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص358.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- **الثقافة القوية:** هي التي تنتشر داخل المؤسسة وتحض بالإجماع كون أفراد المؤسسة يتشاركون في القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة،<sup>1</sup> وهي التي تشكل رابطة قوية بين هؤلاء الأعضاء ويمكن من توجيه سلوكيه لتمكن من بلوغ أهداف المسطرة والاستجابة السريعة للمتغيرات الظرفية، ولثقافة القوية مميزات خاصة نذكر منها:<sup>2</sup>
  - الثقة؛
  - الألفة والمودة.

بالإضافة إلى:<sup>3</sup>

- تشجيع وتحفيز الأتباع ودفع العاملين على تحمل المخاطرة؛
- وضع أسس تنظيمية تسعى لتحفيز العاملين على بذل مجهودات أكثر لبلوغ الأداء المرغوب فيه .
- **الثقافة الضعيفة:** هي التي لا تتسم بالثقة والقبول من أعضاء المؤسسة ولا يتم اعتناقها من طرفهم بشكل كبير، مما يؤدي لغياب التمسك بالقيم والعادات والمعتقدات، ويسير الأفراد في طريق مبهم وغير واضحة المعالم مما يصعب في اتخاذ القرارات المناسبة،<sup>4</sup> فهي تفرض على أفراد المؤسسة وهو ما ينتج عنه صعوبة التلاحم وتحقيق التوافق بين أفراد المؤسسة.<sup>5</sup>

## التقسيم من حيث الاتجاه العام<sup>6</sup>

- **الثقافة البيروقراطية:** بحيث يكون فيها التشكيل منظم ويعتمد على الرقابة، مع تحديد فيها المسؤوليات والسلطات؛
- **الثقافة الإبداعية:** تعتمد على توفير بنية عمل مساعدة للابتكار والإبداع، وتمتاز بحب المخاطرة ومواجهة التحديات؛
- **الثقافة المساندة:** تعتمد المؤسسة على خلق بيئة ملائمة بتوفير الثقة والمساواة والتعاون؛
- **ثقافة العمليات:** هي التي تركز على إتمام العمل وانجازه وليس النتيجة؛

<sup>1</sup> Jean François Souterain, **organisation et gestion des entreprises**, copyright édition foucheur, Paris, France, 2006, p436

<sup>2</sup> شارلز وجاربت جوتر، ترجمة رافعي محمد رافعي، **الإدارة الاستراتيجية**، دار المريخ لنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص658-659

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار الميسر لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص155.

<sup>4</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، **دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة هيئة التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة**، مرجع سبق ذكره، ص124.

<sup>5</sup> Jean François Souterain, **organisation et gestion des entreprises**, OP, CIT, p436

<sup>6</sup> سنندس رضوي حوين، **قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية بحث حالة منظمة تعليمية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد27، 2009، ص102.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- **ثقافة المهمة:** هي التي تركز على انجاز العمل بالموازاة مع النتائج فهي تسعى لاستخدام الموارد بالطرق المثالية من أجل تحقيق أفضل نتائج بأقل تكاليف؛
- **ثقافة الدور:** هي التي تركز على الأدوار والوظائف أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء، فهي تؤكد على التخصص الوظيفي.

**التقسيم من حيث معايير التكيف مع المحيط:** يأخذ هذا المعيار في الحسبان درجة الاستجابة مع البيئة الخارجية وينجم عن هذا المعيار نوعين من الثقافة التنظيمية وهما:<sup>1</sup>

- **الثقافة التكيفية:** هي التي تعمل على الانسجام مع التغيير الناجم من المؤسسة، فهي داعمة له كون أن الثقافة التنظيمية القوية لا تكون إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة؛
- **الثقافة التنظيمية الجامدة:** هي التي تمتاز بالحذر ويصعب على أعضائها التوافق مع البيئة المتطورة، فهي لا تمنح حيزاً من الحرية لمديري المستويات الوسطى لاتخاذ قرارات، فهي من النوع البيروقراطي التي تدفع الأفراد لعدم تحمل الأخطار.

## التقسيم من حيث شمولية الثقافة<sup>2</sup>

- **الثقافة السائدة:** يسودها التشارك بين معظم أعضاء المؤسسة وتوجه سلوكهم بحيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع؛
- **الثقافة الجزئية:** هي التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، فغالبا ما تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

**الثقافة التنظيمية المبنية على أساس توجهات العاملين داخل المؤسسة:** قد تم طرحه من طرف جونز Jons وشمل على:<sup>3</sup>

- **ثقافة إنتاجية Capital Culture:** وهي التي تركز على توجهات وإحساس العاملين نحو أداء المهمة لتحسين أدائهم وتحتاج المؤسسة لتوفير الضمانات الكافية لكي تشجع الأفراد لتقديم العمل دون ضعف؛
- **ثقافة مهنية Capital Professional:** وهي التي تركز على القيادة المتبادلة بدلا من السلطة الرسمية، والقواعد والإجراءات.

<sup>1</sup> زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAM بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، 2007، ص 57.

<sup>2</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنويع بقوة هيئة التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة، مرجع سبق ذكره، 2010، ص 124.

<sup>3</sup> زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد بالأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، 2005، ص 109.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

التقسيم حسب تصنيف كوين ومكارثي (Quinn et Mc garthey): صنفت الثقافة التنظيمية بناءا على نوعية الشخصية التي تتميزها وطريقة تعاملها بالمعلومات وتحديد خصائص التنظيم في الثقافات التي تنسم بالمهنية وتتمثل في<sup>1</sup>:

- **ثقافة مهنية**: تمتاز بتفاعل الفرد مع المعلومات التي تتضمن توضيح الهدف؛
- **ثقافة تطويرية**: تمتاز بالتعامل مع المعلومات البديهية من إبداع وابتكار، مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول على الموارد لغرض النمو؛
- **ثقافة اجتماعية**: هي التي تعتمد على التعامل الاجتماعي مع المعلومات لتحقيق العمل بروح الفريق؛
- **ثقافة هرمية**: يبرز فيها التعامل الرسمي مع المعلومات.

التقسيم حسب تصنيف دافت Daft : حيث قام دافت بتحديد 04 أصناف لثقافة التنظيمية اعتمادا على القيم الثقافية، الإستراتيجية، الهيكل والبيئة وهي<sup>2</sup>:

- **ثقافة التكيف**: هي تركز على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير لتلبية احتياجات العملاء؛
- **ثقافة الرسالة**: تمتاز بالتركيز على رؤية واضحة لغرض المؤسسة وعلى تحقيق الأهداف، فهي تركز على خدمة العملاء دون اللجوء للتغيير في ثقافة الرسالة؛
- **ثقافة الطائفة**: تركز على احتياجات الموظفين كأداة لتحقيق الأداء العالي، فهي تخلق شعور المسؤولية والملكية، وتعزز المساهمة والمشاركة وبالتالي الاتجاه العام للمؤسسة؛
- **ثقافة البيروقراطية**: تعتمد على التحكم والالتزام، وترتكز على الهيكل التنظيمي في تحديد السلطة والمسؤوليات.

التقسيم حسب تصنيف A.Kenned et T.Deal : وقد تطرقا الباحثان لأربعة أنواع لثقافة التنظيمية معتمدين على مؤشرين هما: درجة خطر، التغذية العكسية ومعرفة النتائج وهي<sup>3</sup>:

- **ثقافة المراهنة**: تمتاز بدرجة مرتفعة من المخاطرة كون المؤسسة تغامر دون التخطيط مع الاعتماد على تغذية عكسية بطيئة؛
- **ثقافة ارتجالية**: مبنية على مخاطرة عالية مع تغذية عكسية سريعة تمكن من معرفة النتائج بعد فترة قصيرة؛

<sup>1</sup> خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ENICAB، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص20.

<sup>2</sup> مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي دراسة حالة جامعة لحاج لخضر باتنة، مرجع سبق ذكره، ص79.

<sup>3</sup> علموي أحمد، فعالية الثقافات التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية الجزائرية دراسة ميدانية في القطاع العام والخاص، مرجع سبق ذكره، ص79.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- **ثقافة المسار:** هي ثقافة حذرة تعتمد على تخطيط كبير لأي خطوة تسعى فيها المؤسسة ويصاحبها مستوى بطيء من التغذية العكسية؛
- **ثقافة العالم صعب تغلب صعب:** تشهد درجة قليلة من المخاطرة مع تغذية رجعية سريعة، تختص بإيجاد ميكانيزمات وآليات تساعد على التعامل مع المحيط الصعب الذي تتواجد فيه.

كما ميز علماء الإدارة والباحثون في هذا المجال بين العديد من أنواع الثقافة التنظيمية وذلك حسب عدة معايير ومن أبرز أنواعها مايلي:<sup>1</sup>

- **الثقافة البيروقراطية:** حيث تكون المسؤوليات والسلطات، وينظم العمل وينسق بين الوحدات، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام؛
- **الثقافة الإبداعية:** حيث توفر البيئة إبداعية تساهم في تطوير أداء أفرادها، ويمتاز أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛
- **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، حيث توفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون فيكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

**التقسيم حسب تصنيف هاريسون وستكس:** تتمثل الثقافة التنظيمية حسب هذا التصنيف في أربعة أنواع على النحو الآتي:<sup>2</sup>

- **ثقافة العائلة :** هي التي تركز على التدرج الهرمي والفرد، بحيث تكون موجهة بالقائد الذي ينظر إليه كمرشد والذي ينظر لمروؤسيه كأنهم أبناءه، وهو الذي يسعى لتطوير مهارات الأفراد؛
- **ثقافة البرج العاجي:** بحيث تركز على التدرج في السلطة والعمل، وتعتمد على المؤهلات والمهارات والتدريب والتدوير الوظيفي؛
- **ثقافة الصاروخ الموجه:** هي التي تركز على العدالة والمساواة وتتصف باهتمامها الكبير بالفرد ومهارته، وفعاليته الوظيفية وأن العمل يتم بالاعتماد المتبادل داخل فريق العمل، والاهتمام بالجوانب العلمية أكثر من الجوانب النظرية في مواجهة المشكلات؛
- **الثقافة الخاصة:** هي التي تركز على المساواة وتوجيه الفرد، ومن خصائصها قلة الاهتمام بالهيكل التنظيمي الرسمي والاهتمام بالجوانب العاطفية والاعتناء بمساهمات الأفراد.

**التقسيم حسب Burns and stalken :** اقترحا في أبحاثهما نوعين لثقافة التنظيمية في شكل نظام استقطاب وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 110-111  
<sup>2</sup> ناصر بن حمود، الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملينة نوميديا قسنطينة، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

• **الثقافة التنظيمية الميكانيكية:** هي تلائم البيئة المستقرة وتمتاز بتقسيم العمل إلى مهام مختصة، إجراءات رسمية، بنية هرمية واضحة المعالم، والرقابة على سلوك الموظفين من طرف المشرفين؛

• **الثقافة العضوية:** هي التي تتماشى مع بيئتها المتغيرة وتركز على المهام المنجزة فعلا والتي تسعى على تجديدها وتطويرها باستمرار وتقييم المسؤوليات واتخاذ القرارات بالإجماع.

**التقسيم حسب تصنيف Davids and Elen:** أساسا فكرتهما على أن الثقافة التنظيمية تنشأ مع نشأة المؤسسة وتتطور مع تطور المؤسسة المستمر، وقد وضحا مراحل هذا التصور:<sup>2</sup>

• **ثقافة الحدس Adhocratic Culture:** هي أولى مراحل نشوء الثقافة التنظيمية الموافقة لتنشأ المؤسسة وتمتاز بتركيز على الهيكل الرسمي في التعامل بين مختلف العاملين والسعي على تشجيع الإبداع وروح المقاولتية؛

• **ثقافة الزمرة Clan Culture:** مع مرور الزمن تتطور المؤسسة ومعها الثقافة التنظيمية لتتوجه نحو ثقافة الزمرة التي تتميز بحس العائلة، فهي تستعمل عملية إدماج العاملين بالمؤسسة؛

• **الثقافة المركزة على الهيكل Hierarchy Focused Culture:** بتوسع المؤسسة وارتفاع عدد العاملين بها، وتعدد مستوياتها التنظيمية، تبحث على بلوغ هذا النوع من الثقافة التنظيمية الذي يجعلها تركز على هيكل العلاقات وإتباع الإجراءات الرئيسية في العمل؛

• **الثقافة الموجهة نحو السوق Market-focused Culture:** بعد أن تضبط المؤسسة محيطها الداخلي ستتوجه إلى التركيز على محيطها الخارجي، وعليها تبنى المؤسسة الثقافة الموجهة نحو السوق بغرض اكتساب القيم الذي تمكنها من اكتساب تنافسية.

كما بين الباحثان **Goffee and Jones** أنه من خلال دمج التركيبة الضمنية للقيمتين الاجتماعية والتضامن نحصل على أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية وهي:<sup>3</sup>

- الثقافة الشبكية؛
- الثقافة المرتزقة؛
- الثقافة المجزأة أو المتناثرة؛
- الثقافة الجماعية.

<sup>1</sup> طالبى فطيمة، **الثقافة التنظيمية ودورها فى تفعيل خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة**، أطروحة

دكتوراه تخصص مكتبات ومركز التوثيق، جامعة عبد المجيد مهري قسنطينة 02، 2018-2019، ص43.

<sup>2</sup> عماد سعادي، **مساهمة الثقافة التنظيمية فى تبنى إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة**، أطروحة دكتوراه تخصص

تسيير المنظمات، جامعة محمد خيصر بسكرة، 2015-2016، ص111.

<sup>3</sup> نور الدين روانية، **أنماط الثقافات التنظيمية وإشكالية بناء هوية المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خيصر بسكرة، العدد46، 2017،

ص20-21.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

كما نذكر أنواع أخرى:

- **الثقافة الملائمة:** هي القدرة على مجارات الثقافة التنظيمية لمتطلبات الخارجية، فالوحدات التنظيمية داخل المؤسسة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، منها من تعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدود، ومنها من يستوجب التغيير سواء في مهام العمل أو طريق انجاز العمل مما يتطلب حاجة المداخل المختلفة لإدارة الثقافات المتبناة في الوحدات التنظيمية المختلفة؛<sup>1</sup>
- **ثقافة الدور:** هي التي تبنى على أنواع التخصص الوظيفي، فهي تهتم أكثر بالقواعد والأنظمة وتوفير الأمن الوظيفي لثبات الأداء بدلاً من الفرد؛<sup>2</sup>
- **ثقافة العمليات:** هي التي تركز على طريقة انجاز العمل، فهي تسعى لاستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف؛<sup>3</sup>
- **ثقافة التعاطف الإنساني:** تعتمد بالأساس على العلاقات الاجتماعية الطيبة وأجواء عمل مناسب وجو يسوده التعاون والعمل والشعور بالأمان والثقة المتبادلة؛<sup>4</sup>
- **الثقافة الفرعية:** قد تطرق لها Edeger وهي الثقافة التي تخص مجموعة من الأفراد المشتركين في أسلوب التفكير ومنهجية خاصة، وسمات تختلف عن ثقافة المؤسسة المنتمون لها وهذا ما قد يعود بالإيجاب على المؤسسة كونها تمكن من طرح حلول مختلفة للمشاكل الذي تواجه المؤسسة، كما أنها قد تسبب صراعاً مع الثقافة التنظيمية الرسمية؛<sup>5</sup>
- **ثقافة التسلية وثقافة المراهنة:** بحيث تتسم ثقافة التسلية بقلّة المخاطرة مع سرعة تسليم المعلومات المرتدة وهي موجهة عادة لمؤسسات ذات طابع الخدمات ذات الاتصال المباشر مع الزبون من هذا النوع، أما ثقافة المراهنة فتتسم بحدة المخاطرة وبطئ في نقل المعلومات ويكتنفها الغموض ومركزية عالية وهي غالباً ما توجه لهذه الثقافات التنظيمية لمؤسسات العسكرية أو القضائية؛<sup>6</sup>

1 صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافات التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لدفاع المدني، مرجع سبق ذكره، ص60.

2 محمد أكرم العدولي، العمل المؤسسي، دار ابن الحزم، لبنان، 2002، ص40-42.

3 خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مرجع سبق ذكره، ص157.

4 بلهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص22.

5 حسين بن سالم، أحمد سونسي، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، العدد08، الجزء01، 2017، ص167.

6 معن ثابت عارف، عبد الله عمر سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد مستويات الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، مجلد08، العدد02، 2019، ص489.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- **الثقافة الصناعية:** تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المؤسسة تحت ضلها، إلا أن لها تأثير محدود فهي تؤثر في بعض الأشكال الثقافية من بعض الممارسات الرسمية والرموز والاحتفالات؛<sup>1</sup>
- **الثقافة الرسمية والغير رسمية:** تمثل الثقافة الرسمية القيم القانونية والإجراءات المعيارية للعمل التي يضعها المدراء ويحرصون على أن تكون منظمة ومنسقة واضحة لكافة الأطراف حتى يتسنى تصنيفها، أما الغير الرسمية فتتمثل في الولاء والالتزام الشخصي والتربية الشاملة والإدارة الذاتية والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل.<sup>2</sup>

مما سبق ذكره يمكن القول أنه بالرغم من أهمية تصنيفات الثقافة التنظيمية إلا أنه لا يوجد ثقافة تنظيمية ملائمة لكل مؤسسات، لدى يجب إدراك الطبيعة الداخلية للمؤسسة لتحديد الثقافة التنظيمية، كما أن هناك عوامل أخرى تحدد من إمكانية ربط المؤسسة بأحد التصنيفات السابقة نذكر منها طبيعة النشاط، تأثيرات البيئة الخارجية والداخلية على مدخلات ومخرجات المؤسسة، ودرجة تعقيد هيكلها التنظيمي، ودرجة رقمنتها واعتمادها على التقنيات الحديثة.

## المطلب الثاني: تأسيس الثقافة التنظيمية

من أجل دراسة علاقة الثقافة التنظيمية مع بعض المتغيرات التنظيمية يسعى الباحثون إلى تحديد وقياس الثقافة التنظيمية، غير أن محاولة قياسها تبقى عملية صعبة في أحسن الأحوال كونها بناء معقدا وغير ملموس.

## الفرع الأول: تكوين الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية القاعدة القوية التي تبنى عليه المؤسسة لمواجهة المتغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي، وتعمل الثقافة التنظيمية كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الأنوية للأفراد بأهداف المؤسسة، بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار بحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع، كما تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المؤسسة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتصورات.<sup>3</sup>

1 نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد 03، الجزء 01، 2014، ص521.

2 خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مرجع سبق ذكره، ص157.

3 بختة طاهر، طارق رقاب، آليات تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في فعالية إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة الأدوية وتكرير السكر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 06، 2018، ص03.

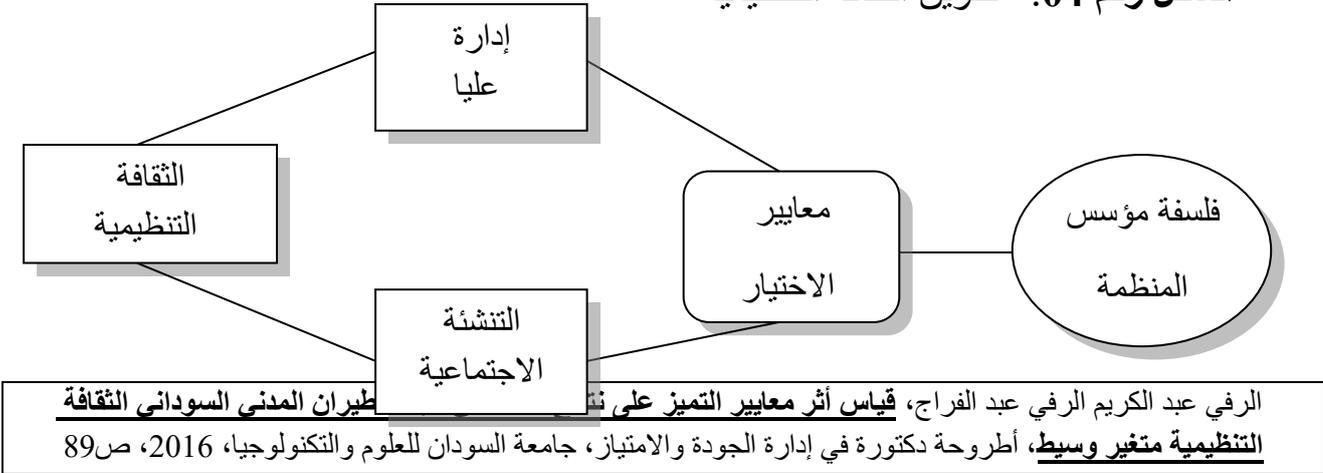
# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

ويتطلب بناء الثقافة التنظيمية الملائمة ذات التكيف العالي مع البيئة المحيطة بها خطوات رئيسية تتمثل في:<sup>1</sup>

- إنشاء الأسس المطلوبة بإجراء التعديلات اللازمة في الأهداف والثقافة التنظيمية وإعادة تحديد الأدوار والوظائف والمسؤوليات؛
- تعزيز عملية تشجيع الإبداع للسعي إلى بناء بنية تنظيمية تسمح بتمكين العاملين وتشجيع العاملين
- إدارة التغيير المستمر بإنشاء فريق لتوجيه عملية التغيير والانتقال للوضعية المرغوبة؛
- إضفاء الطابع المؤسسي وتحقيق الاستقرار بحيث يمثل العنصر الأول الأسلوب الهيكلي أما العنصر الثاني فهو الأسلوب الإجرائي؛
- المراجعة الدورية التقييم: والذي تبنى على التغذية الرجعية المستمرة الذي تمكن من معرفة صعوبات التي تواجه التنفيذ وتأثيرها على المؤسسة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

ويمكن توضيح ذلك في المخطط الآتي:

الشكل رقم 04: تكوين الثقافة التنظيمية



ويمكن تشبيه خلق الثقافة التنظيمية بنشأة الفرد، فهي قيم يتم تلقيها وكلما كان التلقين مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى.

تتشكل الثقافة التنظيمية عن طريق تفاعلات وممارسات والخبرات التي يواجهها العاملون، ولثقافة بصمة ايجابية في الانتقال والتوريث بحيث تنتقل من جيل إلى آخر مع التأقلم والتكيف مع البيئة الداخلية،<sup>2</sup> وتبنى على النحو الآتي:

<sup>1</sup> بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، 2016، ص 150.  
<sup>2</sup> بوشرش كمال، الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط01، دار الأيالم لنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 35.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

1- مرحلة التفكير في المقومات وصياغة النموذج وتشكيله: تنشأ الثقافة التنظيمية عبر الخبرة

المشتركة التي تنمو بين أعضاء المؤسسة إلى أن القائد هو الذي يبادر بوضع أسسها ومن ثم يعمل على تبنيتها وفرض معتقداتها وقيمها وافترضاها من البداية فبالأساس تنشأ الثقافة التنظيمية من ثلاث مصادر وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- معتقدات مؤسس المؤسسة وقيمها وافترضاها التي يؤمن به؛
- الخبرات التي يكتسبها أعضاء المجموعة أثناء مراحل تطور المؤسسة وممارستهم للعمل فيها؛

• المعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي يأتي بها أعضاء والقادة الجدد ويؤمنون بها.

ويبلغ القائد ما يجب أن تكون عليه المؤسسة عن طريق:<sup>2</sup>

- استخدام العمال الذين لهم نفس طريقة التفكير والمحافظة عليها؛
- تعليمهم وتنشئتهم على التفكير والشعور بنفس الطريقة؛
- يجعل من نموذج سلوكه نموذجا للدور التنظيمي ويشجع العمال على التوحد معهم.

ومن طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر:<sup>3</sup>

- طرق نظامية في عمل الأمور: تعني وجود اتفاق ضمني حول نوعية السلوك المقبول والتصرف الايجابي والموقف المتوقع من الإدارة العليا حول ما يجب انجازه؛
- المعاني المشتركة لقواعد العمل: تعبر عن معايير الانجاز، كما تمثل غايات مشتركة ونتائج نهائية المطلوب الوصول إليها؛
- القيم الجوهرية: يقصد بها تلك الافتراضات العميقة المتأصلة في المؤسسة والتي لها تأثير عميق على موافق وسلوك المدراء والأفراد فهي ذلك المحور الذي يرتكز عليه ثقافة المنظمة.

2- مرحلة دعم النموذج ونشره: بعد نشو الثقافة التنظيمية وتشكيلها تسعى القيادة لتوسيع

نطاق تأثيرها وتشير تلك القيم والمعايير السلوكية، لتثبيتها في صفوف العاملين لتمكينها من تقويتها والمحافظة عليها،<sup>4</sup> فلا توجد مؤسسة لا تسعى للمحافظة على مكانتها في المجتمع الذي تنشط فيه وهذا لا يأتي إلا بمحافظتها على الثقافة التنظيمية الخاصة بها والسعي على تطويرها وتحسينها لمجارات واقعها وما فيه من تطورات، وعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة

1 فهد العوني العزني، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد06، العدد01، 2017، ص286.

2 العياشي زيتوني، عادل بغزة، إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، المجلد07، العدد01، 2019، ص221-223.

3 محمد غالب ياسين، الإدارة الدولية، در اليازوري العلمية لتشر والتوزيع، عمان، 2007، ص137.

4 عبد السلام بونس رحل، تأثير الثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية على درجة الوعي بمخاطرة الأزمات دراسة ميدانية على عينة من شركات النقل في البيئة الليبية، مرجع سبق ذكره، ص48.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- لتثبيت قواعد تلك الثقافة من خلال نشرها بين عاملي المؤسسة وترسيخها سواء كان العاملين الجدد أو القدامى،<sup>1</sup> ويتم ترسيخها وضمان ديمومتها من خلال<sup>2</sup>:
  - إدارة الموارد البشرية: تشمل عملية اختيار عمال يتوافقون مع قيم المؤسسة واجتذاب من هم محتملين أن يواجهوا هذه القيم؛
  - تدعم وتعزز الإدارة العليا قيم المؤسسة واعتقاداتهم وتوفير للعاملين تفسيراً واضحاً لأفعال الجارية في المؤسسة؛
  - التطبيع: هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المؤسسة للعاملين بصورة متميزة؛
  - نظم العوائد الشاملة: هي عامة لا تقتصر على الجانب المادي بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول؛
  - المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المؤسسة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن يعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المؤسسة؛<sup>3</sup>
- بالإضافة إلى:

- وجود أنظمة خاصة بالتدريب والمسار الوظيفي وأنظمة الترقية؛<sup>4</sup>
- وجود جملة من التصرفات الخاصة بالإدارة العليا ومدى التوجه أو الابتعاد عن المخاطرة، ودرجة الحرية أثناء عملية اتخاذ القرار الإداري؛<sup>5</sup>
- كما أن عملية ترسيخ الثقافة التنظيمية تعتمد على الأفراد ومدى سعيهم لتحقيق التأقلم الاجتماعي وهو الذي يعرف بأنه عملية ديناميكية وطبقية ومستمرة يهدف فيها الفرد في الأساس على تحقيق الانسجام بينه وبين نفسه أولاً ثم مع البيئة التي ينتمي لها، ويتحقق من خلال تغيير الفرد لسلوكه حسب المؤثرات المختلفة.<sup>6</sup>

وهناك طرق أخرى تستخدم في توطيد الثقافة التنظيمية أهمها:<sup>7</sup>

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2012-2013، ص 96.

<sup>2</sup> لانصري عبد القادر، ضياف زين الدين، الثقافة التنظيمية الماهية والأهمية كما يدركها العامل الجزائري هيئة الإشراف بمؤسسة كوسيدار أدارا نموذجاً، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد 07، العدد 14، 2018، ص 330.

<sup>3</sup> خربيش عبد القادر، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 04، 2004، ص 67.

<sup>4</sup> علي محمد ربابع، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء- عمان، الأردن، 2003، ص 45.

<sup>5</sup> علي محمد ربابع، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>6</sup> علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، مرجع سبق ذكره، ص 95.

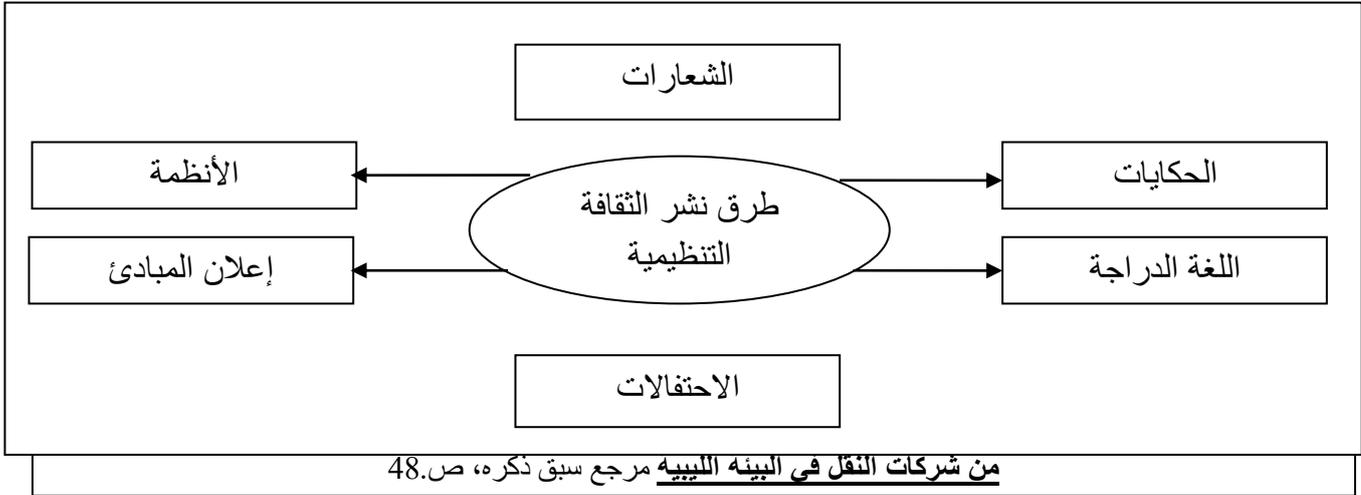
<sup>7</sup> سارة طالب، نور الدين عيساني، الثقافة التنظيمية آليات التكوين وأبعاد الممارسات، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الأغواط، مجلد 07، العدد 32، 2019، ص 87.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- البيانات الرسمية: تمثل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها الأساسية الموجهة لتنظيم العلاقات؛
- تصميم المباني: اختلاف تصميم المباني يعطي صورة مختلفة للعمال والمتعاملين؛
- القدوة: وهي طريقة تعامل القادة مع أتباعهم؛
- الرموز العلنية: وتتمثل في المكافآت ومعايير الترقية؛
- موضع اهتمام القادة؛
- ردود فعل اتجاهات الأزمات؛
- التركيب التنظيمي؛
- النظم الداخلية للمنظمة؛
- سياسات وشؤون الموظفين: وتشمل على أنظمة تسير الموارد البشرية من تعيين والترقية والعقوبات.<sup>1</sup>

وتمثل ترسيخ الثقافة التنظيمية عنصرا من عناصر التكلفة التي تتحملها المؤسسة.<sup>2</sup> ويمكن تلخيص الطرق والأدوات التي تساعد في دعم الثقافة التنظيمية في الشكل الآتي:

الشكل رقم 05 : دعم الثقافة التنظيمية



- وتتجه المؤسسة إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية وهي:<sup>3</sup>
- اختيار موظفين قادرين على التكيف مع القيم ومعايير هذه المؤسسة؛
  - ترقية الأفراد الملتزمين بمعايير وقيم المؤسسة والقادرين على نشرها؛

<sup>1</sup> عبد القادر لانصري، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار، مرجع سبق ذكره، ص47-48.  
<sup>2</sup> ملال خديجة، الخصائص السيكومترية لقياس التكيف لدى طلبة الجامعة، مجلة الجامع في الدراسات والعلوم التربوية، العدد 2017، ص 06، ص 95.  
<sup>3</sup> بلهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص25.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- تقديم إرشادات وأدلة لكيفية الالتزام بقيم المؤسسة والسياسات المعبرة عن الثقافة التنظيمية؛
- تدريب الموظفين على الثقافة التنظيمية من خلال الشعارات والأساطير والقصص التي من شأنها تقوية هذه الثقافة إلى العاملين؛
- مكافأة الأفراد على التزامهم بقيم المؤسسة المرغوب فيها، ومعاقبة من لا يلتزمون بقيم المؤسسة والسلوكيات الغير مرغوب فيها؛
- استعمال الحكايات والقصص كوسيلة لتقديم القيم الخاصة بثقافة هذه المؤسسة؛
- الاستعانة بالمؤسسين القدامى؛
- كما أن عملية ترسيخ الثقافة التنظيمية تعتمد على الأفراد ومدى سعيهم لتحقيق التأقلم الاجتماعي وهو الذي يعرف بأنه عملية ديناميكية وطبقية ومستمرة يهدف فيها الفرد في الأساس على تحقيق الانسجام بينه وبين نفسه أولاً ثم مع البيئة التي ينتمي لها، ويتحقق من خلال تغيير الفرد لسلوكه حسب المؤثرات المختلفة؛<sup>1</sup>
- وجود أنظمة خاصة بالتدريب والمسار الوظيفي وأنظمة الترقية؛<sup>2</sup>
- وجود جملة من التصرفات الخاصة بالإدارة العليا ومدى التوجه أو الابتعاد عن المخاطرة، ودرجة الحرية أثناء عملية اتخاذ القرار الإداري؛<sup>3</sup>

**3- مرحلة إعادة بناء الثقافة التنظيمية:** يؤثر تعاقب الأحداث داخل المؤسسة وفي محيطها على ظروف عملها وأهدافها مما يؤدي إلى خلق الحاجة إلى إعادة بناء الثقافة التنظيمية التي يتم بنائها سابقاً دون أهمية بالضرورة،<sup>4</sup> وفي نفس السياق أشار محمد الصيرفي بضرورة التغيير النسبي لثقافة التنظيمية بمرور الوقت دون المساس بالسمات الأساسية التي تتشكل منها الثقافة التنظيمية، بحيث هذا التغيير المرغوب والمدرّوس يضيف المرونة وروح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية ويكسبها نضجاً الذي تحتاجه حتى تتمكن من البقاء والتأثير على المحيط،<sup>5</sup> فقد أصبح شعار تغيير الثقافة التنظيمية حلاً لمعظم المشاكل الثقافية، وواقع معمول به في ميدان المؤسسة وأحد العوامل التي تمكن من صد الصعوبات التي تعترض السير الحسن للمؤسسة، فتغيير الثقافة التنظيمية القائمة وإحلالها بثقافة تواكب المتغيرات الحديثة من الأمور التي تسعى إليها الإدارات التنظيمية في عالم التسيير.<sup>6</sup>

1 علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

2 علي محمد ربابع، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

3 علي محمد ربابع، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

4 العياشي زيتوني، عادل بغزة، إمكانات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 221-223.

5 يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مرجع سبق ذكره، 2017، ص 303.

6 هيشور محمد أمين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم إدارة موارد بشرية، جامعة محمد أمين دباغين سطيف 02، 2016-2017، ص 172.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

ومن الظروف الموقفية الواجب توفيرها لتغيير الثقافة التنظيمية:<sup>1</sup>

- **تغيير القادة البارزين:** بدخول قيادة جديدة محل القديمة تساهم في توفير مجموعة من القيم بديلة ينظر إليها على أنها قد تمكن من الاستجابة لأزمة حالية؛
- **قوة الثقافة الحالية:** تكون الثقافة الضعيفة أكثر قابلية للتغيير؛
- **عمر المؤسسة:** كلما كانت المؤسسة صغيرة السن تكون أكثر قابلية للتغيير؛
- **الوقت:** أكد محمد الصيرفي أنه على المؤسسة أن تحدث تغير نسبي في ثقافتها التنظيمية مع مرور الوقت دون أن يؤثر ذلك على السمات الأساسية، فهذا التغيير يحقق مرونة وروح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية ويكسبها نضجا.

بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

- **مرحلة دورة حياة المؤسسة:** بحيث تعتبر مرحلة التوسع أو الانحدار مرحلتان تشجعان على تغير الثقافة التنظيمية؛
- **غياب الثقافة الفرعية:** بوجود ثقافات فرعية يصعب تغير الثقافات الأساسية.

وأقدم كل Barsade and Gibson على تصنيف التغير الثقافي في أربعة أصناف وهي:<sup>3</sup>

- **التغيير كعملية تطويرية:** استند الباحثان في تحديد هذا النوع من التغيرات الثقافية من أبحاث shein والذي أشار أن الثقافة التنظيمية تتغير مع تطور المؤسسة عبر مراحل دورة حياتها والتي لخصها في ثلاث مراحل وهي النشوء، النمو والتطور، ثم النضج؛
- **التغيير لأغراض التكيف:** هو أين تكون المؤسسة فيه مجبرة على إحداث تغيرات في معالم ثقافتها السائدة بسبب قوى خارجية من المحيط تجعل من العملية ضرورية لبقاء المؤسسة؛
- **التغيير كعملية ثورية:** على عكس الصنف الثاني فإن التغيير الثقافي يكون بواسطة قوى داخلية في المؤسسة وهو ما يحدث عند استقطاب قادة جدد في مركز السلطة؛
- **التغيير كعملية مسيرة ( مقصودة):** ويأتي هذا الصنف من التغير الثقافي ليشير إلى أن الثقافة التنظيمية تمكن من التحكم فيها شأنها شأن أي مكون للمحيط الداخلي للمؤسسة وقد ألقا الباحثان مسؤولية هذه العملية على عاتق القادة في الإدارة العليا، مشيرين إلى ضرورة فهم ما يجب تغييره أو لا.

وقد صيغت عدة نظريات تساعد غل توطيد عملية التغير من أبرزها:<sup>4</sup>

1 يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مرجع سبق ذكره، ص 303.

2 حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 336-338.

3 عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبنى إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطنية ولاية بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص 111.

4 عبد الرحمن فالج العبدالله، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2003، ص 42.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- **الانتشار الثقافي:** صاحب هذا التوجه Taylor في مؤلفه الثقافية البشرية، بحيث ترى هذه النظرية أن الانتشار الثقافي خارج المؤسسة بأهمية بالغة لتحقيق التغيير الاجتماعي.
- **الارتباط الثقافي:** ترجع هذه النظرية التغيير الثقافي للعوامل داخلية في المجتمع وليست خارجية ومن أبرز المدافعين على هذا التوجه Sorokin في كتابه الديناميكيات الثقافية والاجتماعية.
- **الصراع الثقافي:** هي المبنية على أن الصراع يولد ضغط نحو الإبداع والابتكار، فالصراع مهم لإعادة الحياة لتنظيم الاجتماعي.

وقد أستند شين Schien لتغير الثقافة التنظيمية على نموذج lowvin لتغيير التنظيمي والذي تبني على ثلاث مراحل وهي: إذابة الجليد، إحداث التغيير ، وإعادة الجليد<sup>1</sup>.

وتستلزم عملية تغير الثقافة التنظيمية خطوات وإجراءات عملية لإحداث التغيير بنجاح:<sup>2</sup>

**الخطوة الأولى:** تحليل ودراسة سلوك وتصرفات العاملين بالمؤسسة والتي تؤثر على العمل والفاعلية التنظيمية؛

**الخطوة الثانية:** تحليل الفجوة بين السلوكيات والقيم الحالية والجديدة، والتي من شأنها أن تؤثر على الفاعلية التنظيمية؛

**الخطوة الثالثة:** عمل الإدارة العليا على إقناع العاملين بضرورة التغيير والعمل على دفعهم لالتزام بالقواعد التنظيمية الجديدة؛

**الخطوة الرابعة:** تكثيف الاتصالات الإدارية التي تنشر الثقافة التنظيمية الجديدة؛

**الخطوة الخامسة:** إجراء تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تعين ودمج نسيج الأفراد المناسبين لترسيخ سلوكيات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة، وممارسة الأداء المطلوب وفقها؛

**الخطوة السادسة:** تجنب العناصر المقاومة للتغيير والتي تقف عقبة أمام تطبيق الثقافة الجديدة، والسعي على دمجها تدريجياً في أطر الثقافة التنظيمية الجديدة، وتشجع العناصر على المستجيبة منهم، ومعاقبة الرافضة بشكل منهم.

وينبغي على أي تنظيم أن يلجأ لمجموعة من الآليات والأدوات التي تمكن من تغير الثقافة التنظيمية الحالية إلى أخرى جديدة، ومن بين هذه الآليات المتاحة نذكر:<sup>3</sup>

- **اللغة:** على القادة استعمال مصطلحات مناسبة والملائمة لتغيير، وكذا تغيير المصطلحات القديمة بأخرى جديدة لأن تطور الأفراد مرتبط بالمصطلحات أو الكلمات القديمة؛

<sup>1</sup> عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبنى إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص142.

<sup>2</sup> قادي السيد العربي طه العباسي، ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية، مجلة كلية التربية لجامعة بورسعيد، العدد19، 2012، ص129.

<sup>3</sup> خنيش يوسف، بن برطال عبد القادر، أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية لجامعة الوادي، المجلد 01، العدد06، 2013، ص164-165.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- التعليم والتكوين: هو السعي على تكوين الأفراد تلقينهم المفاهيم والممارسات الجديدة؛
- الاتصال: ذلك بتوفير الإجابات التي تقلق الأفراد حيال التغيير المرتقب؛
- التوقع والرؤية المستقبلية؛
- الانتصار المعياري: بإمكان المسؤولين في المؤسسة أن يستعملوا مجموعة من القيم والمؤشرات والأهداف والمكافآت والاعترافات؛
- الموضحة: أي مسايرة ومواكبة ما هو رائج في المؤسسات الأخرى؛
- الأمثلة والنماذج: هو الرموز الذي يقتدي بها المؤسسة وهي عبارة عن مسئولين ورؤساء فرق عمل المؤسسة.

ويمكن أن نضيف لها:<sup>1</sup>

- توضيح دواعي التغيير والأزمات المتوقعة من هذا التغيير؛
- تشكيل فريق مخول له مهام التغيير بعد الحصول على موافقة الإدارة العليا؛
- تحريك القيادة الجديدة ببناء طقوس ورموز جديدة؛
- تغيير إجراءات بعض الموظفين وتحفيزهم مما يساعد في تبني القيم الجديدة المرغوب فيها؛
- إقناع كافة الأطراف بدواعي التغيير وما ينتج عنه من نتائج ايجابية؛
- نشر التفاؤل داخل المؤسسة حتى يتقبل الناس على التعبير بحماس؛
- دراسة أسباب مقاومة التغيير كون هناك أسباب متعلقة بالفرد وأخرى بالمؤسسة؛
- تحديد العناصر الذي سيطراً عليها التغيير؛
- استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي فتغيرها يساهم في تغيير الثقافة التنظيمية.

وتستخدم القيادة الوسائل الأساسية الآتية لتحقيق تغيير الثقافة التنظيمية:<sup>2</sup>

- إعطاء اهتمام منظم لمجالات وقضايا معينة في المؤسسة من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات؛
- ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة والأزمات الشخصية؛
- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز؛
- وضع المعايير والأسس لتعيين واختبار والترقية والتقاعد؛

<sup>1</sup> خيبر جميلة، التغيير في الثقافة التنظيمية وأهميته في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 02، 2020، ص 190-191.  
<sup>2</sup> أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض دراسة حالة صناعة الأسمنت، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2017، ص 76.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

• هي أحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، انطلاقاً من العناصر الثقافية المشتركة بين العمال، وهو ما يؤكدته porter باعتبار الثقافة التنظيمية مصدر لكسب الميزة التنافسية؛<sup>1</sup>

• زيادة قابلية المؤسسة لتغير، ورفع مقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: قياس الثقافة التنظيمية

كون الدور الرئيسي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، يستوجب عنه إمكانية قياسها وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، والمقدرة على مقارنتها مع ثقافات التنظيمية للمؤسسات الأخرى، وقد اختلف أهل الاختصاص حول المقدرة على قياس الثقافة التنظيمية، تبعاً لمنطقتهم المنهجية والاستمولوجية، وقد نجم عن هذا الاختلاف تيارين بحيث يمثل التيار الأول وهو المعروف بالتيار الرمزي الذي يعتبر أن الثقافة هي المؤسسة فيرون أن المستويات الأعمق من الثقافة مثل المعاني والمعتقدات التي تتولى خلق السلوكيات والمظاهر المرئية لا تخضع للتحليل المقارن والقياسي، ويفضل فهمها باستخدام مداخل نوعية كالمقابلة والملاحظة والمشاركة، أما التوجه الثاني فيعرف بالتيار النفي أو الوظيفي ويستندون على المناهج الكمية بتطبيق أساليب الإحصاء الاستقرائي،<sup>3</sup> فهم يفترضون أن الثقافة التنظيمية هو شيء تملكه المؤسسة ومن ثم يمكن التحكم فيها، وقد شهدت الفترة الأخيرة انتشار واسعاً للبحوث الكمية ووفرت لنا العديد من المناهج وأدوات القياس.

وتتعلق عملية قياس الثقافة التنظيمية من حقيقة إدارية معروفة تنص على مفادها أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته وبالتالي هناك مقدرة لتغييره، وعليه فإن البناء الفكري لمفهوم فجوة الثقافة التنظيمية يقوم على أساس قياس الثقافة التنظيمية في ضوء مفاهيم تحديد القيم والافتراضات السائدة في المؤسسة المبحوثة. وتهدف المؤسسة من قضية تشخيص الثقافة التنظيمية التي تحدد المسار المستقبلي الذي يضمن لها إمكانية تغيير ثقافتها التنظيمية بغية الدخول في مضمار التنافس في بيئة أعمال متقلبة.<sup>4</sup>

وعلى أي حال، ففي الأدبيات هنالك مدخلان أساسيان متوفران لقياس الثقافة التنظيمية مدخل النوعي Qualitative Approache وهذا المدخل يعكس وجهة نظر الداخلية للأعضاء المؤسسة، فمستخدم المدخل النوعي يهتم بالملاحظة المعمقة اتجاه الفرد، فالمدخل النوعي يقدم وجهة نظر

<sup>1</sup> زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعملة، مرجع سبق ذكره، 59.

<sup>2</sup> يوسف عبد عطية بصر، إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 02، 2012، ص 33.

<sup>3</sup> الشريف حمزاوي، وسيمة زعيم، تشخيص الثقافة التنظيمية للمؤسسة صناعية جزائرية دراسة حالة مركب الحجر الحديد والصلب، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، 2018، ص 30.

<sup>4</sup> عامر علي العضوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 04، 2010، ص 46.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمؤسسة،<sup>1</sup> والمدخل الكمي Quantitative Approache الذي يهدف لوضع قواعد ونظم عامة تحكم الثقافة التنظيمية وقد اعتمد هذا المدخل على الأدوات الإحصائية كالاستبيان لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية وهو ما يمكن المقارنة بين مختلف الثقافات التنظيمية.<sup>2</sup>

بالرجوع إلى الدراسات السابقة في الموضوع تبين أن المدخل الكمي هو الأكثر انتشارا وتداولاً في الأبحاث كونه في المتناول ولا يحتاج لكثير من الوقت والمال، على عكس المدخل النوعي الذي يحتوي العديد من دراسات الحالة<sup>3</sup>، وقد تعددت النماذج الكمية لقياس الثقافة التنظيمية حتى يتسنى لها أن تطبق في مختلف المؤسسات ونستعرض أهم النماذج:

1- **نموذج Schien**: قد تم تطويره من طرف Edgor and Schien في الثمانينات من القرن الماضي، وقد حللا فيه الثقافة التنظيمية في ثلاث مستويات بحيث الأول ظاهري تجسده مظاهر التطبيق، والثاني تحت سطح الجوانب التنظيمية يحتوي على المعتقدات والقيم العميقة، أما المستوى الأخير الذي هو أكثر عمقا يتضمن الافتراضات الضمنية.<sup>4</sup>

2- **نموذج Hofstede**: بحيث أجرى عالم النفس الاجتماعي الهولندي Hofstede دراسة لتحديد أسباب اختلاف الثقافة في المجتمعات، وقد حدد الباحث أربعة أبعاد تستعمل لقياس القيم الثقافية التنظيمية وهي:

- التفاوت في السلطة؛
- تجنب الغموض؛
- الفردية؛
- الدكتاتورية.

ثم عمد على تطوير نموذج وأدرج بعدين آخرين هما:<sup>5</sup>

- التوجه طويل الأجل؛
- الرقابة الذاتي.

3- **نموذج Ouchi**: يعد ويليام اوشي W.ouchi من الأوائل من قاموا بتحليل ثقافات مجموعة من المؤسسات، وحدد سبعة أبعاد لقياس الثقافة التنظيمية وهي:<sup>6</sup>

- الالتزام اتجاه العاملين؛

<sup>1</sup> عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص43.

<sup>2</sup> Brangier Lancry, Alain Claude Louche, **Les dimensions Humaines du travail Théories et Pratique de la psychologie du travail et des organisation**, PUN, NANCY, France . 2004 ,P522.

<sup>3</sup> ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملينة نومديا قسنطينة، مرجع سبق ذكره ص62.

<sup>4</sup> فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص154.

<sup>5</sup> سعادي عماد، بن ساهل وسيلة، مرجع سبق ذكره تطبيق نموذج Hofstede للقيم الثقافية لتجديد الخصائص الثقافية المرتبطة بمكان العمل دراسة حالة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة، ص217.

<sup>6</sup> فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-163.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- تقييم العاملين؛
- المسار الوظيفي؛
- الرقابة ؛
- صناعة القرار؛
- المسؤولية؛
- الاهتمام بالأفراد.

4- نموذج Peter and Waterman: أسهمت أبحاثهما بتقديم نموذج يقيس الثقافة التنظيمية

وهو مبني على ثمانية أبعاد وهي:<sup>1</sup>

- التركيز على العمل؛
- القرب من العميل؛
- الاستقلالية؛
- الإنتاجية من خلال الإنسان الذي يمثل أهم مورد؛
- الإدارة عبر التجوال وليس خلف الأبواب؛
- مبدأ عدم التنوع في صناعات غير مرتبطة؛
- أهمية المدربين والذي تقاس بالأداء الذي ينجزه العلماء؛
- ثقافة التنظيم المحكم والمثبط في أن واحد.

5- نموذج Daft: قد أسس Daft نموذجاً بناءً على أربعة أبعاد وهي:<sup>2</sup>

- الثقافة التكيفية: التي تتميز بمقدرة المؤسسة على التعامل مع ما يؤثر عليها وتحويله إلى سلوك إيجابي داخل المؤسسة؛
- ثقافة الانجاز: هي المرتكزة على النتائج وتتمن المنافسة والمبادرة التنظيمية؛
- ثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين: هي التي تهتم بإشباع حاجات العاملين وتقييم التعاون والمساندة؛
- ثقافة الانبثاق والقوائم.

6- نموذج Denison: أسهمت الأبحاث الذي قام بها Denison and Mishra سنة 1994 بتقديم

نموذج لقياس الثقافة التنظيمية يتكون من<sup>3</sup>:

- النظام: المتشكل من التحويل وتوجيه الفريق وقابلية التطوير؛
- التكيف: المتكون من التغيير الخلاق، التركيز على الزبون، التعلم التنظيمي؛
- الانسياب: المتمثلة في القيم، الاتفاق، التناسق، والتكامل؛

1 طالبي فطيمة، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، مرجع سبق ذكره، ص56.

2 طالبي فطيمة، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، مرجع سبق ذكره، ص56.

3 عامر علي العضوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مرجع سبق ذكره، ص65.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- المهمة: تتكون من الرؤية، توجه استراتيجي واضح، والأهداف والغايات.  
7- نموذج محفظة الثقافة التنظيمية: هو نموذج لقياس الثقافة التنظيمية وتم وضعه من طرف

O'Reill Chatman and Caldwel ويتكون من الأبعاد الآتية:1

- الإبداع؛
- التوازن؛
- التوجه نحو النتائج؛
- احترام العاملين؛
- التوجه للعمل الفرقي؛
- الاهتمام بالتفاصيل.

8- نموذج إدارة المناخ: قد أسسه كل من Gordon and ditomasse وقد ركزا في قياسهم الثقافة التنظيمية على:2

- التكامل والاتصال؛
- التطوير؛
- الإستراتيجية الوظيفية والأهداف المشتركة؛
- التوجه نحو النشاط.

9- نموذج الإدارة العامة الجديد: قد ساهم في تطوير هذا النموذج Vigod بأبحاث أجراها سنة 2008، وقد ركز هذا النموذج لقياس الثقافة التنظيمية على:3

- الشفافية المساءلة؛
- الإبداعية؛
- الاستجابة للبيئة؛
- الادخار.

10- نموذج Gofee and Jones: قد اعتمدا في قياس الثقافة التنظيمية على:4

- الشبكية ويكون فيه عامل المؤازرة منخفض والاختلاط مرتفع؛
- الممزقة وتكون فيه عامل المؤازرة منخفض والاختلاط منخفض؛
- المرتزة بحيث يرتفع فيه عامل المؤازرة مع انخفاض الاختلاط؛
- التشاركية بحيث يرتفع فيه المؤازرة والاختلاط معا.

1 منى حيدر، عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفعالة، المجلة العربية للإدارة، مجلد37، العدد03، 2017، ص68.

2 منى حيدر، عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص68.

3 منى حيدر، عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص68.

4 ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملينة نومديا قسنطينة، مرجع سبق ذكره، ص63.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

11- مقياس الثقافة التنظيمية الفعالة: الذي بناه جمال الدين المرسي وقد حدد لقياس الثقافة

التنظيمية الأبعاد الآتية:<sup>1</sup>

- المبادرة الفردية؛
- تحمل المخاطر؛
- الاتجاه؛
- التكامل؛
- الرقابة؛
- الدعم الإداري؛
- الهوية؛
- نظام المكافأة؛
- تقبل الاختلاف؛
- نماذج الاتصال؛
- أوليات العاملين؛
- نظرة المنظمة للعاملين.

12- نموذج أداة تقييم الثقافة التنظيمية: هو نموذج صمم من طرف الباحثان الأمريكيين Kim

Scamraron and Robert Quin سنة 1999 ويعرف أيضا بنموذج قياس الفجوة الثقافية وبالمختصر OCAI وهو نموذج يقيس ستة جوانب لثقافة التنظيمية وهي:

- الخصائص التنظيمية؛
- القيادة التنظيمية؛
- إدارة العاملين؛
- التماسك التنظيمي؛
- التركيز الاستراتيجي؛
- معايير النجاح.

وكل أربعة فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تتمثل استجابة لواحد من أربعة أنواع الثقافة التنظيمية وهي ثقافة القبلية، الثقافة الإبداعية، الثقافة السوق والثقافة الهرمية.<sup>2</sup>

ومن المهم أن نذكر أن المنهج الثقافي الذي يحصل عليه بتطبيق أداة التشخيص الثقافي OCAI يبرز العديد من الجوانب الهامة التي تساعد من يرى على المؤسسة التعامل مع التغيير التنظيمي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملبنة نومديا قسنطينة ، مرجع سبق ذكره، ص64.

<sup>2</sup> Barbara fralinger, Keystome Valerie Olson, **Organizational Culture at the university level a study using the OCAI instrument**, Journal of college teaching and learning, V 04, N11, 2007, p91.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- التعرف على نوع الثقافة المهنية الحالية في المؤسسة وتحديد مدى ملائمتها مع مطالب البيئة الخارجية؛
  - تقدير قوة الثقافة المهنية في المؤسسة؛
  - تحليل الفجوة بين المنهج الثقافي الحالي والمنهج الثقافي المفضل لدى الأفراد والثقافات الممكنة بين وضع المؤسسة الحالي والوضع المأمول لها مستقبلا؛
  - قياس درجة انسجام وتناظر تصرفات الأفراد والجماعات لمختلف الخصائص الثقافية بمؤسستهم إضافة إلى مقارنة الملامح الثقافية للمؤسسة مع مثلتها في المؤسسات الأخرى المشتهية.
- 13- نموذج أركان الثقافة التنظيمية: قد تم رسمه من طرف الباحث شعبان السيسي وقد ارتكز في ذلك على:<sup>2</sup>

- الإبداع والابتكار والمخاطرة؛
- لاهتمام بالتفاصيل؛
- التوجيه والنتائج؛
- توجيه الأفراد؛
- التوجه الذاتي أو التوجه الجماعي؛
- العدوانية وعدم التعاون؛
- الاستقرار؛

- 14- نموذج Rutherford: بالنسبة ل Rutherford فان الثقافة التنظيمية تكون ديناميكية وتتشكل عن طريق أفعال الأفراد وقراراتهم ومعتقداتهم الشخصية والتي تعتمد على تفتح الثقافة أو انغلاقها وقد حددت الدراسة الأبعاد الآتية لقياس الثقافة التنظيمية:<sup>3</sup>

- الخلفية؛
- الحوافز المادية؛
- التواصل واللغة؛
- الوعي بين الجنسين؛
- النمط الإداري؛
- اديولوجية العمل.

- 15- أداة جرد الثقافة التنظيمية Organization Culture inventory OCT: والذي طورها كل من Cook و Lafferty لقياس وتوجيه الثقافة التنظيمية بناء على التوجهات السلوكية والتوقعات

<sup>1</sup> الشريف حمزاوي، سمية زعيم، تشخيص الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 03، 2018، ص 30.

<sup>2</sup> ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملبنة نومديا قسنطينة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>3</sup> Helene Lee Gosselin, Hawo Ann, Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres, Revue humanisme et entreprise AAELSHUP, V05, N305, 2011, P67 .

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

المتصلة بالقيم والاعتقادات المشتركة بين الأطراف المشكلة لتنظيم، وهي تهدف إلى توضيح الثقافة التنظيمية السائدة، والتي كانت مرغوبة بإظهار الفروق الجوهرية بينهما حتى يتسنى لها سد التغيرات ضمن ثلاث مستويات مرتفعة، متوسطة، ضعيفة، وتقسم الأداة أبعاد الثقافة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد رئيسية على النحو الآتي<sup>1</sup>:

- الثقافة البناءة Constructive Culture؛
- الثقافة الدفاعية/ السلبية Passive/Défensive Culture؛
- الثقافة الدفاعية/ العدوانية Agressive/Défensive Culture.

## المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية، الأنظمة القيادية وعناصر التنظيم

أدركت المؤسسات في ظل التحولات البيئية وتزايد حدة التنافسية التي تتعرض لها، بأن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يوفر لها خاصية وميزة هو رأس مالها الفكري وثقافتها التنظيمية المميزة لها، حتى أصبح العنصر الوحيد القادر على ترجيح كفة أداء التنافسي للمؤسسة ولدي يتم دمجها في عمليات التسيير والإدارة.

## المطلب الأول: الثقافة التنظيمية والتنظيم الإداري

تختلف الآراء حول مكانة الثقافة التنظيمية بحيث هناك من يرى أنها جزء من المؤسسة عندما يرى البعض أن الثقافة التنظيمية هي متغير فإنه ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها ملك للمؤسسة، فالثقافة هي كيان واحد يضاف إلى المؤسسة ككل بحيث تعتبر الثقافة جذر المؤسسة، وعليه تنشئ الرموز وطرق التواصل على أساس هذه الثقافة، فالثقافة مع التجربة الشخصية تنتج مجموعة متنوعة من وجهات نظر<sup>2</sup>.

## الفرع الأول العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأنظمة القيادية

هناك مفهوم خاطئ شائع مفاده أن القيادة والإدارة هما مفهومان واحد، والانتقال التلقائي بينهما قد يؤدي إلى خلل وظيفي، فكل المديرين ليسوا قادة وكل القادة ليسوا مديريين، إلا أن تأثيرهما على الثقافة التنظيمية هو نفسه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بسام حسن زاهر، حسام يوسف محمود، تقييم الثقافة الدفاعية / العدوانية السائدة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة

جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 03، 2018، ص410-411.

<sup>2</sup> خالد سليمان أحمد مومني، مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 01، 2017، ص426.

<sup>3</sup> Shawny L.delevry , **Using transformational leadership to change organizational culture in government agency**, These doctor oh philosophy, Capella University,USA, 2010, p43.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

وهي وجهة نظر يشاركها Daymon and Martin and Stikin<sup>1</sup>، فالثقافة التنظيمية والقيادية هي مفهومين مترابطين فهما متفاعلان مع بعضهما البعض فحسب Schien عند تفحص الثقافة التنظيمية والقيادة عن كتب نرى أنهما وجهان لعملة واحدة لا يمكن فهم أحدهما دون الآخر.<sup>2</sup>

إن القيم والمعايير والتقاليد السائدة في أي مؤسسة تمتد جذورها بالأساس إلى القادة المؤسسين وهؤلاء المؤسسين، بحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة في حياة المؤسسة، عادة يحملون رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة وكيفية تحقيق هذه الرسالة ويقومون باستقطاب مجموعة من المدربين الذين يشاطرونهم فهمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعداداً لتنفيذ رسالتهم ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع اعتقادات المؤسسين والمدربين وهذا بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة.<sup>3</sup>

وهو ما أكدته أبحاث شين Schien على العلاقة التبادلية بين القيادة والثقافة التنظيمية بحيث يعتقد أن الثقافة التنظيمية تبدأ بقيادة يفرضون معتقداتهم وأفكارهم، وإذا نجحت المؤسسة وأسفرت الأفكار مسلمات، فنتج لنا ثقافة قابلة لتناقل بين الأجيال وتحدد بينهم القيادة المقبولة، وعليه أصبحت الثقافة تحدد القيادة ومع مواجهة المجموعة لصعوبة تكييفه بسبب تغير بيئتها تتدخل القيادة مرة أخرى، فهي القادرة على إحداث تغير في ثقافة القائمة إلى ثقافة تواكب التحولات البيئية تمكنها من التكيف مع محيطها.<sup>4</sup>

وهذا ما يؤكد باس وميغو Bass and miggio فبمنظورهما أن القادة يقومون بإنشاء وتعزيز الأعراف والسلوكيات داخل المؤسسة وتتطور تلك المعايير بسبب ما يؤكد القادة على أنه مهم وكيف يتعامل مع الأزمات، ومن يستقطبون إلى انضمام إليهم، وهكذا فإن القيادة تشكل الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية تشكل القادة.<sup>5</sup>

واقترض Teireney أن طريقة تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن تنظيم إلى آخر وهذا ما أكدته أبحاث Birnbaum أيضاً.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> James C. Sarros, Judy Gray, Iain L Densten , **Leadership and its impact on organizational culture**, international Journal Of Business Studies, V10, N02, 2002, P02

<sup>2</sup> Jeremy Balke O'Dell, **The relationship between the leadership practices of presidents and the organizational culture of Christian colleges and universities**, The Doctor of philosophy degree, BOLA University, USA, 2019, p119.

<sup>3</sup> صونية براهيمية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد دباغين سطيف 02، 2016-2017، ص133.

<sup>4</sup> Jeremy Balke O'Dell, **The relationship between the leadership practices of presidents and the organizational culture of Christian colleges and universities**, OP, CIT, p119.

<sup>5</sup> Jeremy Balke O'Dell, **The relationship between the leadership practices of presidents and the organizational culture of Christian colleges and universities**, OP, CIT, p120.

<sup>6</sup> Jeremy Balke O'Dell, **The relationship between the leadership practices of presidents and the organizational culture of Christian colleges and universities**, OP, CIT, p121.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

وأضاف باس Bass أنه عندما تتماشى ثقافة التنظيمية للمؤسسة ومنظمتها أي قائدها فمن المرجح أنها تكون فعالة، ولكن عندما تتغير الطلبات على مؤسسة ما، فالثقافة القوية قد تجد صعوبة في التغيير من أجل ملائمة التغيرات الواقعة في الأسواق، وهنا تتدخل القيادة بحيث تسعى أولاً لفهم الثقافة التنظيمية القائمة ثم تعيد تنظيمها مع الرؤية والأهداف الجديدة.<sup>1</sup>

علاوة على ذلك ما صرح به Jason Lunday الرئيس التنفيذي لشركة Ethical Element، أن القادة يحددون مواقف واضحة لإشراك الموظفين وتوضيح الاتجاه في القمة التي تعبر بالغة الأهمية لأي مبادرة تجارية<sup>2</sup>، ويمكن أن تؤثر مستويات القيادة المتفاوتة داخل المؤسسة على الثقافة بما في ذلك المديرين التنفيذيين والإدارة الوسطى والمشرفين والقادة غير المباشرين.

وقد ذكرت أبحاث Bass and Avolio أنه يوجد ضمن الثقافة التحولية شعور بالهدف والشعور بالعائلة، بحيث يكون القادة قدوة يحتذى بها الذين يبنون أهداف المؤسسة ويشجعون التزام الموظفين بهذه المؤسسة ومروسيها، بالإضافة لذلك يغير القادة التحوليين ثقافتهم من خلال إعادة تنظيم ثقافة المؤسسة بروية جديدة.<sup>3</sup>

وبصفة عامة فان دور القيادة هو تطوير الثقافة التنظيمية المرنة من خلال نقل والحفاظ على القيم التالية:<sup>4</sup>

- قيم تشجيع وتعزيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة؛
- قيم تنبثق عن طبيعة رسالة المؤسسة مما يحتم تركيز جهود المؤسسة وجميع العاملين بها من رؤساء أقسام ومديرين ومشرفين على مجال العمل الذي تجيد وتبدع في المؤسسة؛
- قيم مرتبطة بكيفية تشغيل المؤسسة: يجب على المؤسسة إرساء تصميم تنظيمي لتحفيز الموظفين على بذل قصارى جهدهم من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين، فضلاً عن إشعارهم بقيمتهم من خلال احترامهم وتقدير جهودهم، كوسيلة فعالة للاستحداث البيئة الملائمة للسلوك الإنتاجي عن طريق التأكيد على مبدأ حرية العاملين واحترامهم من خلال إرساء هياكل تنظيمية تمنحهم حرية اتخاذ القرار وتحفزهم على تحقيق النجاح؛

<sup>1</sup> Jeremy Balke O'Dell, *The relationship between the leadership practices of presidents and the organizational culture of Christian colleges and universities*, OP, CIT, 2019, p122.

<sup>2</sup> Marsha ershaghi, *ethical leadership an enabler of organizational culture change*, These Doctor of education in learning technologies, Pepperdine university, USA, 2013, p36

<sup>3</sup> James C. Sarros, Judy Gray, Iain L Densten , *Leadership and its impact on organizational culture*, international Journal Of Business Studies, V10, N02, 2002, P02.

<sup>4</sup> نهى عواد رشيد عباس، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص64.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

وهناك تأثير غير مباشر للقيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية من خلال دور القيادة الإستراتيجية في غرس القيم وتعديل الاتجاهات يمكن توضيحه في:<sup>1</sup>

- تعتبر القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك الإداري بصفة خاصة، فهي تلعب دور كبير في تكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة؛
- تساعد معرفة الاختلافات في قيم واتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي بينهم داخل منظمات الإدارية والذي غالباً ما يعوق عمله الاتصال؛
- يزداد التعاون بين العاملين في المؤسسات الإدارية كلما زادت درجة التماثل في القيم واتجاهات هذه الجماعات؛
- تزداد فعالية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه واتجاهاته مع قيم واتجاهات مرؤوسيه، لأن ذلك ييسر الفهم المتبادل خلال عملية الاتصال.

## الفرع الثاني: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموارد البشرية

تملك المؤسسة العديد من الموارد التي يتم استخدامها لخلق قيمة مضافة وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف المسطرة، وتبقى الموارد البشرية هي الأكثر أهمية وتأثيراً، حيث تعتبر جوهر المؤسسة وأصبح يشكل نوع من الرأس المال يعرف بالرأس المال البشري، وأن مصطلح رأس المال البشري يطلق على المخزون من المعرفة والمهارة والخبرة، والقدرة على الاختراع، ويمكن اكتسابه في جميع مراحل الحياة التي تمتد من سنين الطفولة المبكرة وحتى الشيخوخة، وتختلف مقدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحلة لأخرى من سنين عمره، وتتأثر بالوضع الصحي والنفسي والبيئة التي يعيش فيها، أما الطرق التي يكتسب فيها رأس المال البشري، فهي متعددة ومتنوعة وتتغير عبر الزمن، إذ يمكن اكتساب رأس المال البشري من خلال التعليم الرسمي أو غير الرسمي، أو من خلال برامج التدريب والتأهيل أثناء العمل أو خارج العمل، أو من خلال الاعتماد على وسائل الإعلام، أو من خلال استخدام شبكات الانترنت والمعلومات، أو من خلال مراكز البحث والتطوير أو من خلال المطالعة الخاصة،<sup>2</sup> ويعد الرأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري، ويمثل القوى العاملة التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع،<sup>3</sup> فيعد رأس المال البشري مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي وينشأ من تبادل الأفكار في مجال البحوث والتطور التنافسي،<sup>4</sup> ومنه رأس المال البشري يمثل أسهم الفرد من الشركة فهو قدرة المؤسسة الحصول

<sup>1</sup> شهيد هدى، بوسهين أحمد، أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 06، 2016، ص 242.

<sup>2</sup> نافز أيوب محمد علي احمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم في ذلك، محاضرات جامعة القدس المفتوحة منطقة سلفيت التعليمية فلسطين، دون سنة النشر، ص 12.

<sup>3</sup> ميسون عبد الله احمد، مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة بحوث مستقبلية العدد 19، كلية حذباء الجامعة، بغداد، العراق، 2007، ص 91.

<sup>4</sup> Antonio Ciccone, Angel de la Fuente , **Le capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance**, Rapport Final d'à un séminaire organisé à la DG, Emploi et affaires sociales, mai 2002,p10.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

على أفضل الحلول بالاستفادة من معرفة أفرادها حيث يعدد الأساس في خلق القيمة باعتباره العامل القادر على التحكم في مدى تهيأت الجوانب الهيكلية والبعد الخاص بالعلاقات وذلك من منظور التكامل بينهم.<sup>1</sup>

ويمكن استخلاص التعريف التالي الرأس المال البشري هو الأصل الغير ملموس ولديه مهارات ومعلومات وخبرات داخل المؤسسة، يتم استغلاله للوصول للأهداف المسطرة ومقاومة التغييرات البيئية والعمل على ضمان الاستمرار.

وان الاستثمار في الرأس المال البشري أصبح في مقدمة قضايا التسيير للمؤسسات الباحثة عن التطور والتميز لما لمورد البشري من تأثير على خلق القيمة وتأثير العمال على الإنتاجية، وبالرغم من أن مفهوم الرأس المال البشري يعد حديث النشأة إلا انه لم يغيب عن أفكار المفكرين والاقتصاديين القدماء، فاقروا بأهمية رأس المال البشري متمثلا في الأفراد الحاملين للأفكار والمؤهلات العلمية لتطوير المجال الاقتصادي من خلال اكتشافات والاختراعات.

فركز أدام سميث Adam Smith في كتابه ثروة الأمم 1776 أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا مهما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه، كما أشار بصراحة إلى أخذ عنصر التعليم والتعلم بكل جدية، كاستثمار في البشر كما افترض أن إنتاجية العمال ذوا المهارة تكون أعلى من مثيلاتها لدى العمال الآخرين ليتوصل في الأخير إلى أن العوائد المالية المحققة ما هي إلا نتيجة لتلك الاستثمارات المتحققة من جهود العمال ذوي المهارة العالية. وبالرغم أننا نجد بوادر لهذا المفهوم في كتابات وأبحاث قديمة، إلا أنها لم تتبلور كمنظورية بشكل حقيقي إلى في السنوات الأخيرة مع بداية الخمسينيات من القرن الماضي بتخصص الباحثين فيه وضع نظريات خاصة برأس المال البشري.

حيث تشكل نظرية رأس المال Capital Theor التي جاء بها إرفينغ فيشر Irving Fische سنة 1906 التي تشكل أساسا لنظرية رأس المال البشري المعاصرة، إذ أشار هذا الباحث إلى أن مخزون الثروة الموجود في لحظة أو فترة من الزمن يسمى برأس المال وأن تدفق الخدمات خلال مدة من الزمن يطلق عليه بالدخل، والملاحظ في تحليل هذا الباحث أنه قدم تعريفين شاملين لكل من رأس المال والدخل وترك المجال مفتوحا لمناقشة هذه المفاهيم وخصوصا في ما تعلق بسلع رأس المال من حيث طبيعتها إذا كانت مادية، مالية أو غيرها، مدة استعمالها كما أشار هذا العمل البحثي إلى أن جميع أنواع المخزون يمكن أن تكون رأسمال عندما تقدم خدمات و لا شك أن المقصود من هذه الإشارة أن البشر يمكن اعتبارهم رأس مال ما دام لهم القدرة على تقديم الخدمات.<sup>2</sup>

وقد ظهرت نظرية رأس المال البشري مع المفكر الاقتصادي مينسر جاكوب Mincer Jaco فهو أول من استخدم عبارة "الرأسمال البشري" في مقال نشره سنة 1958 وأهم النظريات التي تناولت رأس المال البشري.

<sup>1</sup> محمد أديب رياض السيد احمد، رأس المال الفكري و دوره في فعالية العمليات الداخلية: من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق، 2013، ص 19.

<sup>2</sup> بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلی الشلف، 2014-2015، ص 138.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

## أ- نظرية تيودور شولتز 1961 Shultez

كان الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة من خلال مقال " الاستثمار في الرأسمال البشري " الذي نشره الاقتصادي تيودور شولتز Schultz Théodore سنة 1961، ولدى يعتبر من رواد نظرية رأس المال البشري حيث يرى أن حقيقة التنمية الاقتصادية تكون بصفة كبيرة عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري، وحسب هذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأس مال لها نفس أهمية الموارد المادية الأخرى وتسير بنفس المبادئ، وان الاستثمار في العنصر البشرية هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعليم، يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم، وبالتالي إلى زيادة دخله و رفع مستوى معيشته.<sup>1</sup>

وقد أسس شولتز مفهوم لرأس المال البشري على ثلاثة فرضيات أساسية وهي:<sup>2</sup>

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛
- يمكن تفسير الفروقات في الإيرادات طبقا للفروقات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل عن طريق زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وصنف شولتز أشكال الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات كبرى هي:<sup>3</sup> الصحة، التدريب والتكوين أثناء العمل، التعليم الرسمي، تعليم الكبار وأخيرا الهجرة والتنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل، مع تركيز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة ذات قيمة اقتصادية.

## ب- نظرية بيكر 1962 Beeker

ركز بيكر على عملية الاستثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية، وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، واعتبر معدل العائد على الاستثمار المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري،<sup>4</sup> وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص، كما تناول الدراسة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب

1 الساعدي مؤيد، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر، ص127.

2 الساعدي مؤيد، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص127.

3 دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية: حالة مؤسسة سونا طراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015، ص6.

4 محمد دنان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة منتور قسنطينة، 2009-2010، ص33.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

السابقين، أيضا أمكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجر والإنتاجية الحدية.<sup>1</sup>

وان الهدف الأسمى لثقافة التنظيمية هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة والسعي على خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، فالثقافة التنظيمية القوية والمرنة تمنح المزيد من الحرية وتطلق طاقتهم الإبداعية وقدراتهم الإنتاجية، فالسياسات والإجراءات والأنظمة والقوانين المتبعة في المؤسسة تساهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام كما أن العادلة في مضامينها وأساليب تنفيذها تزيد من التزام العاملين بها، وهو ما أكدته أبحاث Saffold ببحث أن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الأداء ورفع مستويات كل الثقة بالذات والولاء بالنسبة للموظفين من جهة وكذا خفض مستويات الإجهاد وتحسين السلوك الأخلاقي لهؤلاء من جهة أخرى.<sup>2</sup>

ويرى Pink أن سر الأداء العالي والرضا الوظيفي يرتكز حول حاجة الإنسان لتوجيه حياته، وأنه عندما يؤمن المرؤوسين برسالة مؤسستهم وأهدافها وقيمها، سيستثمرن رأس مالهم الفكري على خلق موجات جديدة ومبدعة، تخفف من صدمة التحول الاستراتيجي للثقافة<sup>3</sup>، وهو ما أكده Robbins أنه غالبا ما تكون هذه العلاقة معدلة بالاختلافات الفردية للعاملين، ويكون الرضا الوظيفي مرتفعا عندما يكون هناك ملائمة وانسجام بين الحاجات الفردية للعاملين والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.<sup>4</sup>

وهناك دراسات عديدة أجريت على العديد من المؤسسات أكدت على الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل مؤسستهم، ومن الدراسات نجد دراسة Deal and Kenedy على أداء ثمانين مؤسسة وتبين أن أكثرها نجاحا هي التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:<sup>5</sup>

- ضرورة إيمان المؤسسة بفلسفة الإدارة بمشاركتها على نحو الواسع؛
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي لنجاح التنظيمي؛
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمؤسسة؛
- تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم؛
- إرساء قواعد سلوكية غير رسمية؛

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص23.

<sup>2</sup> ناصر حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملبنة نومديا فسنطينة مرجع سبق ذكره، ص ص 101-104.

<sup>3</sup> Marsha ershaghi, **ethical leadership an enabler of organizational culture change**, These Doctor of education in learning technologies, Pepperdine university, usa, 2013, p38.

<sup>4</sup> منصور محمد العرفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد02، 2009، ص143.

<sup>5</sup> الياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد09، 2013، ص 83.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- وجود معيار مرتفعة للأداء.

إضافة إلى ذلك فان هناك أوجه أخرى لتأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية وهي كما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية شكل من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الغراء الرابط بين العاملين حتى يشعروهم بأنهم عنصر تكاملي في التجرئة التنظيمية السائدة، لأنها تشبع حاجيات العاملين إلى هوية اجتماعية؛
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضيع مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

كما تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب من نشاط العاملين في المؤسسة على غرار:<sup>1</sup>

- نوع التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله؛
- نظرة التعاون بين الأفراد والقادة والعلاقات الإنسانية.

وان الثقافة التنظيمية القوية لها أثر واضح وإيجابي على السلوك التنظيمي، حيث يلجأ التنظيم إلى عكس الثقافة التنظيمية على شكل شعارات أو قصص أو شعارات تستخدم كأدوات لنقل المعنى أو تكتب قصة على المرووسين مبدعين<sup>2</sup>.

## الفرع الثالث: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي

ليست هناك وجهة نظر محددة في تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي وذلك راجع لاختلاف الزوايا التي ينظر لها، كما تعددت التسميات والألفاظ التي وضعت كمفردات لمصطلح Organizational Structure على غرار الهيكل التنظيمي، التركيب التنظيمي، الخريطة التنظيمية، إلا أنه مع تعدد التعريفات فهي تلتقي في محور أساسي مفادها الهيكل ناتج عملية التصميم أو جزء منه<sup>3</sup>.

ويعرف قاموس أوكسفورد الهيكل التنظيمي على أنه العلاقات التبادلية للعناصر المكونة للوحدة ككل والتي تعين خصائصها وطبيعتها<sup>4</sup>، فهو يمثل الهوية التعريفية التي تحمل السمات

<sup>1</sup> واقية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 02، 2012-2013، ص74.

<sup>2</sup> عبد الرحمان فالج العبدلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2003، ص41.

<sup>3</sup> ساعد علي رحان المحمدي، العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على فعالية التنظيم دراسة استكشافية لعينة من مدراء بعض المؤسسات الصناعية الحكومية العراقية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس الدولية، 2011، ص75.

<sup>4</sup> أبو سمورة، أحمد موسى المهدي، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات العليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص45.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

المميزة للمؤسسة وخصائصها على أن تفاوت الهياكل التنظيمية على أن يكون تواؤم بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها وتعمل المؤسسة خلال تلك المؤسسة.<sup>1</sup>

وعرفه Weis على أنه نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، بحيث هي تلك المهنية التي يعتمد على تقسيم مهام محددة على أشخاص معينة مع تحميل المسؤولية لكل طرف والتنسيق بين هذه النشاطات.<sup>2</sup>

وهناك اتفاق شبه تام بين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي على إن الاختلاف قائم حول اتجاه هذه العلاقة، فقد ذكر Schien أن لبعض القادة نظريات قوية حول أسلوب التنظيم لأجل بلوغ فعالية قصوى تفترض أنهم وحدهم قادرون على تحديد ما هو صحيح وبالتالي يقومون بتحديد هرما السلطة شديد المركزية.<sup>3</sup>

كما يعد J. Oneil من أبرز من تطرق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في مقال تحت عنوان الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في توجيه السلوك الاستراتيجي وقد تم وضع أسس نموذج Oneil لتفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل في إدارة معلومات ظروف عدم التأكد والالتباس لأجل توجيه سلوك العالمين عند انجاز الأهداف الإستراتيجية، أوضح Oneil دور الثقافة التنظيمية على الهيكل في:<sup>4</sup>

- خفض ظروف عدم التأكد والالتباس؛
- تعزيز التعامل مع المعلومات؛
- توجيه سلوك العاملين.

وتؤثر القيادة أيضا من خلال الطريقة التي يصمم بها المديرون الهيكل التنظيمي، ولقد حاول مايكل دل Michael Dell على سبيل المثال الحفاظ على هيكل التنظيمي لمؤسسته مسطحا ما أمكن ذلك، وفوض السلطات إلى مديري المستوى الأدنى وإلى الموظفين المتعاملين مع العملاء للبقاء أقرب ما يكون للمستهلك كلما أمكنهم ذلك وكنتيجة لذلك استحدث ثقافة خدمة المستهلك واعية بالتكاليف لدى المؤسسة والتي يكافح فيها الموظفون لتوفير خدمة مستهلك عالية الجودة، وعليه نجد أن الطريقة التي تصمم به المؤسسة هيكلها التنظيمي تؤثر على القواعد والأعراف السلوكية

11 أبو سمورة، أحمد موسى المهدي، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات العليم العالي بولاية الخرطوم، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 44.

2 ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 75.

3 عبد السلام بونس رحيل، تأثير الثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية على درجة الوعي بمخاطرة الأزمات دراسة ميدانية على عينة من شركات النقل في البيئة الليبية مرجع سبق ذكره، ص 47.

4 عبد السلام بونس رحيل، تأثير الثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية على درجة الوعي بمخاطرة الأزمات دراسة ميدانية على عينة من شركات النقل في البيئة الليبية مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

الثقافية والقيم التي تتطور داخل تلك المؤسسة. ويتعين على المديرين أن يكونوا على وعي بهذه لحقيقة عند تنفيذ إستراتيجيتهم.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: مدخل توصيفي لتطور الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية

تعد المؤسسة مكان منتج لثقافة التنظيمية وبناء الشخصية وإعطاء الفرد هوية ذاتية اجتماعية تعبر عن تموقعه التنظيمي والمجتمعي، كما هناك عوامل ومحددات تؤثر هي أيضا على هذه الثقافة التنظيمية التي تتشكل بالأساس بتشابك قيم المجتمع والتاريخ الطويل للمؤسسة.

## الفرع الأول: الخصوصية الثقافية للمؤسسة الجزائرية

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المؤسسة بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد وهي التي يجلبها أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية إلي داخل المؤسسة،<sup>2</sup> وعليه يبرز لنا أن الثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع فهي تسعى أن ينسجم التنسيق القافي للمجتمع مع المؤسسة.

وعند تناول موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية فإننا نجد أنها تخضع لثنائية متمثلة في الأطر التقليدية لتنظيم العمل من جهة ووجوبها الاندماج مع متطلبات التنظيمات الحديثة للمؤسسات ومنظمات الأعمال من جهة ثانية، كما أن الصراع الثقافي والتناقضات ينعكس تماما على وضع الثقافة التنظيمية في الجزائر،<sup>3</sup> والمتتبع لتطور المؤسسات الجزائرية يلاحظ ثلاث محطات رئيسية منذ الاستقلال كون لم تكن هناك مؤسسة ذات ملكية جزائرية إبان الحقبة الاستعمارية.<sup>4</sup>

وكانت المرحلة الأولى متزامنة مع إتباع الجزائر النهج الاشتراكي بأنماطه المختلفة، وسعت الدولة التماشي مع الظروف الذي سادت بعد خروج المعمرين وغياب الكفاءة الجزائرية، وكان ينظر للمؤسسة الجزائرية خلال هذه المرحلة على أنها إحدى الخلايا الاجتماعية المنتهجة إلزامية تحقيق الأهداف المسطرة من الدولة، وسادت المؤسسة الطقوس الاشتراكية والروح الجماعية المبنية على كره مخلفات المستعمر، فلم تكن هناك تجارب تورث وإنما كانت ترجمة للنزعة التحريرية بمواقف وقرارات ارتجالية.<sup>5</sup>

ثم أجبرت الجزائر في نهاية الثمانينات إلى التوجه نحو الاقتصاد السوق نظرا لظروف الاقتصادية والواقع الاجتماعي الراهن الضغوطات السياسية، وهو ما جر الدولة إلى خصوصية

1 صونية براهيمية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص151.

2 رضى عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للبحوث الإدارية، مصر، 2005، ص201.

3 كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة فارورات الغاز وحدة باتنة، مرجع سبق ذكره، ص241.

4 سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة المينانية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية

لجامعة أم البواقي، المجلد07، العدد02، 2020، ص345.

5 سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة المينانية بسكيكدة، مرجع سبق ذكره،

2020، ص 344-345.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

المؤسسات وبيع المفلسة بالدينار الرمزي، وهذا التغيير في الاتجاه كان له تأثير على الثقافة التنظيمية السائدة، فظهرت ثقافة فيها مزيج بين القيم الموروثة من الحقبة السابقة والقيم المستوردة من الفكر الليبرالي داخل المؤسسة المخصصة، كما برزت ثقافات جديدة ناجمة عن المؤسسات المتعددة الجنسيات الدخيلة على المجتمع الجزائري.<sup>1</sup>

أما حالياً فقد أكدت أبحاث الدكتور غياث بوفلجة، سنة 2010 الذي أجرى دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية المختصة في صناعة النسيج بالغرب الجزائري أن المؤسسة الإنتاجية الجزائرية تعاني من غياب قيم ثقافة صناعية تتماشى ومتطلبات التنظيمات الحديثة، وما يضعف من المشكلة هو فشل المسيرين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب مكيّفة في التسيير مواكبة لواقع القيم للمجتمع الجزائري، بالإضافة لصعوبة وتعقد بيئة العمل الجزائرية كتغلب الذهنية الفلاحية عند العمال بذل الذهنية الصناعية.<sup>2</sup>

وهو ما يؤكد الدكتور ناصر دادي عدون بحيث يكون سلوك العامل الجزائري في كثير من جوانبه ينطوي على تعاكس القيم الثقافية والاجتماعية، بحيث يقومون بتصرفات وسلوكيات تكاد تكون عكس القيم الثقافية والمبادئ السائدة في المجتمع من خلال تبنيهم السلوك الغير ايجابي في العمل كالغياب والتأخر لأبسط الأسباب.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: التأصيل المعرفي لضيافة والفندقة

تعد السياحة واحدة من أهم مصادر الدخل ، إذ تعتبر من أكبر الصناعات بالعالم و أسرعها نموا ، فهي تسمى بصناعة القرن الحادي والعشرين أو بتروله الجديد ، فهي مصدر مهم ورئيسي للعملة الأجنبية وتعد الفنادق أحد الأركان الأساسية الهامة للسياحة، التي أصبحت تستقطب العديد من الاستثمارات بين مختلف دول العالم، فالفنادق أصبحت تساهم، وهي تلعب دورا رياديا، خاصة بعد التطور الهائل الذي طرأ عليها في السنوات الأخيرة، لما تقدمه من خدمات ممتازة، من إيواء، إطعام، ترفيه.

وتعرف صناعة الفندق بأنها المنشآت السياحية التي تقدم مجموعة من الخدمات التي يتم من خلالها عرض غرف ومنازل جاهزة وذلك بعقد إيجار لفترة مؤقتة.<sup>4</sup>

1 سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة المينانية بسكيكدة، مرجع سبق ذكره، ص 346.  
2 كريم أمينة، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية مركب تكرير البترول RAI1/K سكيكدة نموذجا، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 02، 2018-2019، ص 153.  
3 كريم أمينة، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية مركب تكرير البترول RAI1/K سكيكدة نموذجا، مرجع سبق ذكره، ص 153.  
4 أمال فكيري، الإدارة البنينة للفنادق إستراتيجية حديثة لتنمية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 02، 2020، ص 407.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

وهناك اتجاهين لأصل كلمة الفندق، فالإتجاه الأول أنها كلمة يونانية Ponitikos Karoun وتعني خشب البندق حيث أن أوائل الفنادق كانت من الخشب ونقلت إلى العربية بقلب أول حرف لفاء.<sup>1</sup>

أما الإتجاه الثاني فيعود أصل كلمة الفندق إلى اللغة اللاتينية وهي Hospitality والذي نجم منها الكلمة الفرنسية Hotel وتعني المكان المخصص لإقامة الضيوف، أما في اللغة العربية فيرجع أصلها لكلمة Pandakia وهي التي تعني مكان للإيواء بتوفير لضيوف المأوى والمأكل خلال فترة معينة مقابل أجر معلوم.<sup>2</sup>

وقد ذكر العلماء والباحثين الأجانب والعرب العديد من التعريفات لمفهوم والضيافة والفندقة نذكر منها:

- تعريف الجمعية الأمريكية للفنادق أنه المكان المطابق لأحكام القانون أين يجد الفرد المأوى، المأكل وخدمات أخرى مقابل أجر معلوم.<sup>3</sup>
- أما القانون البريطاني فقد عرف الفندق بأنه المكان الذي يتلقى فيه المسافر خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه ، في حين عرف ( ويبستر ) الفندق بأنه مبنى أو مؤسسة تمد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة.<sup>4</sup>
- وعرف التشريع الجزائري الفندق أنه مؤسسة توفر التأجير ووحدات الإيواء في شكل غرف أو أجنحة عند الاقتضاء، تقع في مبنى أو مهيكلة في أجنحة منفصل، كما يمكن أن تضمن خدمات الإطعام والترفيه.<sup>5</sup>
- فالفندق هو مكان الذي يستطيع الفرد المكوث فيه مقابل دفع أجور إقامتهم وتسليتهم والخدمات الأخرى كالطعام فهو بمثابة بيت مؤقت.<sup>6</sup>
- وعرفه محمد عبده حافظ على أنه منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات الإيواء والأكل والمشروبات والترفيه في إطار القوانين المحلية والدولية وذلك مقابل أجر محدد لنزول معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض.<sup>7</sup>
- ويعرفه الكحلي بأنه بناية أو بيت كبير يوفر الإقامة والطعام والخدمات الأخرى لمسافرين وطالبي الإيواء.<sup>1</sup>

1 سفيان مسالنتة، حسناء مشري، أهمية الارتقاء بخدمات الضيافة والاستقبال في تحسين الرضا والولاء لدى النزول الفندقى دراسة تطبيقية فندق الهضاب مدينة سطيف، مجلة الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد08، 2019، ص91.

2 مساوي مباركة، مليكي سمير بهاء الدين، الخدمات السياحية والفندقة وتأثيرها على سلوك المستهلك دراسة حالة المؤسسات من الفنادق لولاية مستغانم، مجلة المالية والأسواق، المجلد 03، العدد01، 2017، ص81.

3 سالم محمد خنفر، علاء حسين السرابي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، حريز لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص13.

4 نوفل عبد الرضا علوان، أثر تنويع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد25، 2009، ص07.

5 هوان بو عبد الله، شاعة عبد القادر، تقييم الأداء الفندقى باستخدام مؤشرات قياس الأداء دراسة حالة فندق قصر المنصور مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد04، 2020، ص135.

6 أمال فكيري، الإدارة البنينة للفنادق إستراتيجية حديثة لتنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص407.

7 سفيان مسالنتة، حسناء مشري، أهمية الارتقاء بخدمات الضيافة والاستقبال في تحسين الرضا والولاء لدى النزول الفندقى دراسة تطبيقية فندق الهضاب مدينة سطيف، مرجع سبق ذكره، ص91.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- وتعرف أيضا أنها مؤسسة تسويقية تقوم بإشباع الرغبات والحاجيات الفندقية للأفراد والجماعات بتقديم منتجات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية وتحقيق الربح.<sup>2</sup>

أما اصطلاحا فالفندق بناية أو مجموعة من البنيات التي تقدم خدمة الإقامة بشكل أساسي بالإضافة لخدمات أخرى على غرار الأظعمة والمشروبات لكافة الناس مقابل أجر محدد.<sup>3</sup> ونلاحظ أن الصناعة الفندقية لها خصائصها الخاصة وتتمثل في:<sup>4</sup>

- عدم استقرار حجم المبيعات؛
- هيكله التكلفة فتصل التكاليف الثابتة ثلاث أرباع إجمالي التكاليف الفندقية ولا تتمكن من مراقبتها؛
- صيغة المنتج المباع فهي غير قابلة لتخزين فالليلة التي لا تباع تعتبر خسارة؛
- دورة الإنتاج قصيرة .

وتعد صناعة الفنادق من الصناعات القديمة جدا، فظهور الفنادق في العصور القديمة ارتبط وثيقاً بظهور الضيافة نفسها ونشوتها، حيث كانت الضيافة في العالم القديم تقتصر في الأصل على إشباع حاجة المسافر العابر، سواء أكانت هذه الحاجة لزيارة أم لتجارة ، وما استوجب ذلك كثرة الأسفار وتعدد الحاجات التي تتطلب إنشاء المنازل السكنية العامة لتفي بهذه الأغراض ولاسيما في المدن التي أصبحت مراكز تجارية هامة، وإن تحليل التطور التاريخي لصناعة الفنادق يبين أن الفندقة قبل أن تصل إلى هذا المستوى من التطور في الوقت الحالي مرت بثلاث فترات هي:

## الفترة الأولى: الفندقة في العصور القديمة

قبل ظهور الصناعة الفندقية برز مصطلح الضيافة في العصور الأولى، فكانت هناك عدت شواهد تدل على وجود نشاط فندقي بدائي في مختلف الحضارات القديمة كالرومانية والبابلية والمصرية- وقد تأسس النشاط الفندقي من منطلق فلسفة العطاء والأخذ.<sup>5</sup> ففي الشرق القديم أو الدولة العربية كانت الضيافة من أعظم مآثرها وقد بالغت في إكرام الضيف حتى ضرب بها المثل فكانت توقد النار في قمم الجبال ليراها المسافرين ويجد الدفء والمأوى دون مقابل، أما الإغريق فلم تعرف الضيافة عندهم ففي بادئ الأمر كونهم أشتهر عندهم كرم الضيافة، واثرت احتكاكهم بالحضارات الأخرى عمدوا على تأسيس أسس الفندقة العالمية، أما

<sup>1</sup> ريزان نصور، نور محمود إبراهيم، قياس مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في فنادق محافظة اللاذقية من وجهة نظر النزلاء دراسة حالة فندق أفاميا، مجلة جامعة تشرين لبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 2016، ص 04، ص 420.

<sup>2</sup> بوبينة نسرين، بوشريبة محمد، واقع اعتماد الفنادق الجزائرية على مؤشرات قياس الأداء العالمية دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق بمدينة قسنطينة، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11، العدد 04، 2019، ص 37.

<sup>3</sup> سفيان مسالمة، حسناء مشري، أهمية الارتقاء بخدمات الضيافة والاستقبال في تحسين الرضا والولاء لدى النزلاء الفندقي دراسة تطبيقية فندق الهضاب مدينة سطيف، مرجع، سبق ذكره، ص 91.

<sup>4</sup> سناء علي القياتي، محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المشروعات السياحية والفندقية، الدار الجامعية مصر، 2003، ص ص 8-11..

<sup>5</sup> هاني عاطف، مبادئ صناعة الضيافة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2017، ص 33.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

الرومان فقد عمدوا على صقل وتنظيم ما جاء به الإغريق من الناحية الشكلية والقانونية، وقد أنشئت بعد ذلك خانات على مشارف المدن وداخلها، يأوي إليها الجند العائدون والتجار والمسافرون ، هذه النزل كانت عبارة عن نزل للمواطنين يحولونها إلى خانات يستقبلون فيها الجنود المنتصرين العائدين من ميدان الحرب والمحمليين بالغنائم، فيقدمون لهم ما لذ وطاب من طعام وشراب بقصد ابتزاز أموالهم . كان يطلق على هذا النزل لفظ <sup>1</sup>.diverticula.

أما الإسلام فحث على الضيافة واعتبرها من أداب الإسلام فإكرام الضيف خلق رفيع، وقد جاء إنشاء الخانات نتيجة لتطور الحضارة الإسلامية ورفي المدن الإسلامية، ويرجع التركيز على إنشاء الخانات والفنادق كون عبير السبيل ممن يستحقوا الزكاة، لدى سعت المؤسسة الإدارية الإسلامية لتقديم كل ما يلزمه من طعام ومشرب ومسكن، فإشياء الخانات تعتبر تطبيقاً فعلياً لأحكام الشريعة، وقد انتشرت على طول الطرق التجارية بين مختلف المدن الإسلامية وكانت تقدم الضيافة مجاناً للفقراء وعابر السبيل أصبحت تعرف بدار الضيافة<sup>2</sup>.

## الفترة الثانية : الفندقية في العصور الوسطى

تعتبر العصور الوسطى هي بداية تطور صناعة الفنادق حيث كانت تلك الفترة طويلة ورافقتها ظروف اقتصادية وتجارية وصناعية عديدة أثرت عليها كثيراً ، وأخذت الفنادق تغزو المدن الكبرى وتحل محل الخانات في المدن الصغيرة ، فقد ذكر الرحالة جوقل في كتابه صورة الأرض المؤلف سنة 988م أنه وجد في مصر أماكن مريحة للإيواء، كما ذكر الشريف الإدريسي في كتابه نزهة المشتاق في اختراق الأفاق المؤلف سنة 1154م أنه وجد في مدينة المهديّة التونسية فنادق وحمامات كثيرة، وأحصى أكثر من 970 فندق بالأندلس<sup>3</sup>، وهو ما أكدّه الرحالة ابن جبّير في كتابه واصفاً رحلته إلى مكة لأداء مناسك الحج بحيث وصف فنادق مدينة جدة الذي كانت مبنية بالحجارة والطين فيها سطوح يستريح فيها المسافر بالليل من أذى الجو<sup>4</sup>، وهو ما أكدته كتابات الرحالة ماركو بولو سنة 1271 و ابن بطوطة سنة 1325.<sup>5</sup>

## الفترة الثالثة : الفندقية في العصور الحديثة

أصبحت صناعة الفنادق في العصر الحالي صناعة فريدة ومتميزة لها خصائصها وأنظمتها وثقافتها وقوانينها وسياساتها ، فالواقع التطبيقي يبين أن الكثير من رجال الأعمال والشركات في معظم بلدان العالم أخذت تتهافت على الاستثمار في القطاع الفندقية ، إذ قامت بتأسيس شركات عالمية تهدف إلى إدارة السلاسل الفندقية والفنادق الكبيرة وتعمل على إدخال أحدث وسائل البناء

<sup>1</sup> هاني عاطف، مبادئ صناعة الضيافة، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> سمير خليل شملو، إدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، ط01، مركز كربلاء لدراسات والبحوث، العراق، 2016، ص25.

<sup>3</sup> محمود فوزي شعوبي، السياحة والفندقية في الجزائر دراسة قياسية 1974-2002، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد قياسي، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 18.

<sup>4</sup> أحمد بن عيسوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص64-65.

<sup>5</sup> أحمد بن عيسوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الفندقية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص56.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

الإنشاء والتكنولوجيا والإدارة الحديثة فيها، فبحلول القرن 16 عرفت تطورا جديدا في الضيافة بحيث اتخذت طبيعة تجارية واضحة، وتعد بريطانيا أحد أبرز الشواهد على ذلك بحيث شيدت الفنادق على الطريق الممتد بين مدينتي لندن ومدينة ادين برج، واهتمت أكثر بجودة الخدمات الفندقية وذلك لتسهيل الرحلات البرية المعتمد على العربات الكبيرة التي تجرها الخيال، ومع بداية القرن 18 ظهرت الأماكن المخصصة لتقديم القهوة في العديد من الفنادق بحيث يعد فندق Henri بمدينة Nante الفرنسية أحد أشهر فنادق العصر يضم حوالي 60 سرير.<sup>1</sup>

وتشير دراسات صناعة الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن صناعة الفنادق فيها شهدت نموا ملحوظا في العشرينيات من القرن الماضي ، كما تم فيها تطوير الكثير من المفاهيم المتعلقة بتصميم الفنادق من خلال العمل الدؤوب والمتواصل لتقابل رغبات المسافرين والسائحين المتغيرة باستمرار، فالفنادق الموحدة ذات الأحجام المتوسطة والقائمة في مراكز المدن التجارية تم استبدالها بفنادق أخرى تميز بناؤها بفن معماري خلاق وجديد ، وبقاعات مركزية ذات سطوح عالية وبمصاعد خارجية جذابة، وبإبداعات أخرى، مكنت من أن تسمو الفندقية إلى أعلى درجات التقدم والتنظيم الفني والاقتصادي والإداري ، وتمكن التنظيم الفندق الأمريكي بنشأته الضخمة أن يغير من نظام المعيشة التقليدي للأسرة الأمريكية ، فبعض الفنادق في أمريكا يصل عدد الغرف فيها إلى 5500 غرفة مجهزة بكافة الخدمات اللازمة لإشباع حاجات الضيوف ورغباتهم دون الحاجة إلى الخروج من الفندق، ويستطيع الضيف أن يقيم في بعض الفنادق الأمريكية مدة شهر كامل ويحصل على كل الخدمات التي يحتاج إليها دون الخروج من الفندق.<sup>2</sup>

أما في القارة الأوروبية فقد انتشرت فيها الفنادق ووسائل الإيواء بكافة أنواعها وأشكالها، ففي ألمانيا الغربية سابقاً على سبيل المثال ظهر في عام 1954 م حوالي 18 ألف مشروع فندقي بعدد الأسرة يبلغ 295 ألف سرير، كما أن أغلب فنادق مدريد في أسبانيا وبعض فنادق البلدان الأخرى بلغ عددها حوالي خمسين فندقا مملوكة كلها لشركة فندقية كبرى مركزها تقع بمدينة مدريد العاصمة، كذلك وصلت صناعة الفنادق في إنكلترا إلى مستوى عال، على أنها لا ترقى إلى الدرجة التي وصلت إليها صناعة الفنادق في أمريكا، فهي تحتوى على ما يقرب من 1,180,000 سرير ،زيقوم بتمثيل الفنادق في بريطانيا جمعية الفنادق والمطاعم البريطانية "British Hotels and Restaurants Association" ومركزها لندن ، وينضم إلى هذه الجمعية أكثر من ألف من المحلات العامة متفرقة في شتى أنحاء إنجلترا واسكتلندا وشمال إيرلندا ، كما ينضم إليها كذلك بعض الفنادق الموجودة في المستعمرات عبر البحار، تدخل هذه الجمعية ضمن أعضاء الجمعية الدولية للفنادق (IHA).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سمير خليل شمطو، إدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره ص19.

<sup>2</sup> وليد نافع قميحة: الإدارة الفندقية نمو وتطور صناعة الفنادق في إدارة الفنادق، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص8-9.

<sup>3</sup> وليد نافع قميحة، الإدارة الفندقية نمو وتطور صناعة الفنادق في إدارة الفنادق، مرجع سبق ذكره، ص9-10 .

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

وقد تنوعت الفنادق وتطورت في أشكالها وأغراضها والخدمات التي تقدمها منذ بداية نشأتها في مطلع القرن التاسع عشر، ولا تزال حتى الآن في تطور سريع ومستمر، وهو ما يجعل ملاك الفنادق والشركات المديرة لها أن تبحث عن وسائل لتطوير فنادقها القائمة لتكون قادرة على منافسة ما ينشأ من فنادق جديدة، والمعروف أن الفنادق تصمم ويتم اختيار مواقعها بدقة لكي تجذب شريحة أكبر من سوق العملاء، ومن هنا تختلف الفنادق في تصميمها، والخدمات التي تقدمها، ومواقعها، وفي متطلبات تسويق هذه الخدمات التي تقدمها، وينعكس كل ذلك لخصائصها وتصنيفاتها المختلفة والتي يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- تصنيف الفنادق من حيث الموقع: هناك العديد من المواقع المختلفة التي تصلح لإنشاء فنادق بها، وبطبيعة الحال يختلف كل موقع عن الآخر فيما يقدمه من خدمات، ونستطيع أن نقوم بتقسيم: الفنادق المختلفة طبق لموقعها كما يلي:

- فنادق المدن أو وسط المدينة؛
- فنادق المطارات؛
- فنادق العبور أو الطرق؛
- فنادق السواحل؛
- فنادق المنتجعات الاستشفائية؛

2- تصنيف الفنادق من حيث أنواع الخدمات: تختلف الفنادق وفقاً التي تقدمه من خدمات ويمكن تصنيفها على هذا الأساس إلى عدة أنواع كما يلي :

- فنادق مؤتمرات؛
- فنادق تجارية؛
- الفنادق العلاجية؛
- فنادق ترفيه ؛
- الفنادق المتحركة؛
- مخيمات؛
- الفنادق الرياضية؛

3- تصنيف الفنادق من حيث الملكية : يمكن تصنيف الفنادق طبقاً إلى ملكيتها إلى:

- فنادق قطاع خاص؛

<sup>1</sup> علي أحمد علي محمد صالح، تأثير جودة الخدمات الفندقية في درجة رضا العملاء دراسة حالة على فنادق مدينة الخرطوم ، رسالة ماجستير في السياحة والفندقة، جامعة شندي كلية الدراسات العليا، 2010، ص ص 27-30.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- فنادق قطاع حكومي؛
- فنادق القطاع المختلط؛
- السلاسل الفندقية؛

4- تصنيف الفنادق من حيث الدرجات: يمكن تصنيف الفنادق من حيث الدرجات إلى:

- فنادق الدرجة الفاخرة الممتازة؛
- فنادق الدرجة الأولى؛
- فنادق الدرجة الثانية؛
- فنادق الدرجة الثالثة؛

5- تصنيف الفنادق من حيث عدد النجوم: تقسم الفنادق كالآتي:

- فنادق ذات خمسة نجوم؛
- فنادق ذات أربع نجوم؛
- فنادق ذات ثلاثة نجوم؛
- فنادق ذات نجمتان؛
- فنادق ذات نجمة واحدة؛

6- تصنيف الفنادق من حيث الحجم: يتم تقسيم الفنادق من حيث الحجم إلى :

- فنادق صغيرة الحجم تحتوي هذه النوعية على عدد أقل من 100 غرفة؛
- فنادق متوسطة الحجم وهي تحتوي من 100 إلى 200 غرفة؛
- فنادق كبيرة الحجم يكون عدد الغرف بها أكثر من 200 غرفة ويمكن أن تصل في بعض الأحيان لأكثر من 1000 غرفة.

7- تصنيف الفنادق من حيث العميل المستهدف: يمكن تقسيم المنشآت الفندقية تبعاً للعميل

- المستهدف أو طبقاً لنوعية السوق لنوع الذي يجذب العميل للمنشأة الفندقية إلى قطاعين رئيسيين وهما:
- قطاع سوق الأعمال؛
  - قطاع سوق الترفيه.

8- تصنيف الفنادق حسب القانون الجزائري: حسب ما نص عليه المشرع الجزائري

في المرسوم التنفيذي 92-101 تصنف الفنادق إلى:

- تصنيف فنادق المسافرين ومحلات الإيواء والذي يحتوي هذا الصنف على: صنف أول ذو ثلاث نجوم، وصنف ثاني نجمتين أما الصنف الثالث فيحتوي على محلات الإيواء؛

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

- تصنيف الفنادق السياحية والذي اعتمد في تصنيفه على معيار الخدمة التي يقدمها الفندق للسياح المقيمين به والذي نجد من ضمنه مختلف التصنيفات التالية: فنادق من الدرجة الأولى والتي تحتوي على نجمة واحدة وكذلك فنادق من الدرجة الثانية وبذلك يحتوي على نجمتين ويتابع هذا التصنيف إلى أن يصل إلى فنادق الدرجة السادسة و الذي يحتوي على ستة نجوم.

ويقوم النشاط الفندقي أساسا على استخدام العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة، حيث يتوقف نجاحه على مدى كفاءة وقدرة هذا العنصر على تقديم الخدمات بطريقة تجذب الزائر، كحسن معاملة السائحين وتأدية الأعمال المطلوبة منه بروح عالية، وبذلك يعتبر العنصر البشري عاملا مهما بجانب العناصر المادية الأخرى لتفضيل فندق على آخر، وبالنظر إلى هذه الخصائص المميزة فإن الخدمة الفندقية في حاجة إلى إدارة فعالة وتنظيم جيد لمواجهة كل المشاكل والعمل مع الحرص الجيد على تقديمها بمستوى أفضل يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

وتتجلى أبعاد العمل الفندقي في:<sup>2</sup>

- مجموعة العملاء الذين سيتم إشباع،
  - مجموعة الحاجات والرغبات المطلوب إشباعها،
  - مجموعة التقنيات التي سوف تستخدم لإشباع تلك الحاجات والرغبات.
- ويهدف إنشاء القطاع الفندقي<sup>3</sup> :

- تفعيل الإمكانيات السياحية المتواجدة بالبلد ؛
- تكامل وترابط بين مختلف المنشآت والخدمات السياحية؛ .
- رسم صورة راقية للمدينة السياحية؛
- المساهمة في رفع الدخل الاقتصادي المحلي والوطني؛
- تفعيل مختلف الخدمات السياحية الأخرى؛
- تنمية الاقتصاد القومي لجلب العمالة التي يصرفها السياح أثناء زيارتهم؛
- تلبية حاجات و متطلبات السياح في شتى المجالات.

<sup>1</sup> صبري عبد السميع، التسويق الفندقي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 03.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص20.

<sup>3</sup> زيد منير سلمان، الآمن والسلامة في المنشآت السياحية والفندقية، ط01، دار الولاية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص108-109.

# الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

## خلاصة الفصل

إن مفهوم الثقافة التنظيمية يمثل تحديا كبيرا لأي تنظيم فهي تعد عنصرا هاما في تكوين المؤسسة وتقوم بدور حيوي في تجديد وتطوير الكوادر الإدارية الحديث، فالثقافة التنظيمية مرتبطة بمعتقدات و قيم الأفراد المتواجدة مع بعضها البعض، ويتحقق هذا الكيان بتوفير ثقافة تنظيمية عالية لأفرادها من أجل زيادة أداءها بشكل جيد وأنه لنجاح المؤسسة وجب عليها توفير هذه الثقافة التي تخلق أداء إبداعي جيد لموظفيها. ومن هذه المؤسسات الفنادق الذي تعتبر أحد الأركان الأساسية الهامة للسياحة، التي أصبحت تستقطب العديد من الاستثمارات بين مختلف دول العالم، فالفنادق أصبحت تساهم بشكل كبير في الاقتصاد الدولي والمحلي، وهي تلعب دورا رياديا، خاصة بعد التطور الهائل الذي أطر عليها في السنوات الأخيرة، لما تقدمه من خدمات ممتازة، من إيواء، إطعام، ترفيه، استجمام.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

### تمهيد

تعد منهجية البحث حلقة ربط بين ما تم دراسته نظريا وما هو موجود في الميدان، ومدى إمكانية تحقيقه في الحياة العملية، وهي المحور الأساسي الذي ينجز من خلاله الجانب التطبيقي، ، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من الفنادق الجزائرية محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا.

يتناول هذا الفصل المنهجية والأساليب المستخدمة في الدراسة التطبيقية بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بخصوص أثر النمط القيادي في تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسات وتبعاً لما سبق سيتم تقسيم الفصل للمباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار العملي للدراسة؛
- المبحث الثاني: بناء واختبار نموذج الدراسة؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

قبل التطرق في عرض نتائج الدراسة ينبغي أولاً التطرق إلى المنهجية المستخدمة والتي تتوافق مع أهداف وفرضيات الدراسة .

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتعبر المنهج هو طريقة أو الأسلوب التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة البحث، أي كيفية دراسة الموضوع.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: المنهج المعتمد

يعتبر المنهج المستخدم في الدراسة هو الأساس لكل دراسة، فهو يكسب البحث طابعه العلمي، وتفرض علينا الدراسة منهج يتوافق والطرح المقدم، وتعتبر هذه الدراسة سببية حيث أنها قاست أثر النمط القيادي في تشكيل الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الإطارات والمدربين، ولذلك فقد تم استخدام:

1- **المنهج الوصفي:** يعرف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المبني على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع ما في فترة أو فترات زمنية معينة ، بغية الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية لمظاهرة،<sup>2</sup> ويعتبر من أنسب المناهج وأكثر استخدام في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية لتعبير عن ظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح فيه مقدار الظاهرة ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى،<sup>3</sup>

حيث يشير يورى كادينكوف yurri kadykov، أن البحوث الوصفية تهتم بجمع أوصاف دقيقة ومفصلة عن الظواهر المدروسة بهدف استخدامها في التعرف على الأوضاع الراهنة وذلك لتحسين الأوضاع الاجتماعية والتربوية والنفسية والاقتصادية

<sup>1</sup> نسبية ربيعة جعفري، الدليل المنهجي لطالب في إعداد البحث العلمي المذكرة الرسالة الأطروحة كل التخصصات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص86.

<sup>2</sup> حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 17.

<sup>3</sup> صورية بوطرفة، قيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص133.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

وغيرها أو كشف الوضع القائم المرتبط بتلك الظواهر وتحديد كفاءته عن طريق مقارنته بمستويات ومعايير أو محاكات تم اختيارها وإعدادها.<sup>4</sup>

- 2- **منهج دراسة الحالة:** يركز هذا المنهج على دراسة وحدة معينة، والهدف الرئيسي من دراسة حالة هو تجميع المعلومات ومراجعتها ودراستها وتحليلها وتركيبها وتنظيمها وتلخيصها، وقيمتها أنقل من عشرات المعلومات الأخرى.<sup>5</sup>
- 3- **المقارنة:** وهو شكل من أشكال المناهج التي يتم استخدامها في البحث العلمي، والهدف من هذا المنهج هو عمل مجموعة من المقارنات بين الظواهر المتعلقة بالبحث العلمي، وذلك للتعرف على وجه الشبه فيما بينهم، وكذلك وجه الاختلاف أيضاً، وبالتالي يكون أمام الباحث العلمي فرصة للتعرف على كل شيء غامض متعلق بالظاهر، ويستطيع تفسيرها بكل سهولة.<sup>6</sup>

كما يعرف بأنه ذلك المنهج الذي يعتمد على المقارنة في دراسته الظواهر، حيث يبرز أوجه التشابه وأوجه الاختلاف فيما بين ظاهرتين أو أكثر، ويعتمد الباحث من خلال ذلك على مجموعة من الخطوات من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية المتعلقة بالظواهر المدروسة<sup>7</sup>

### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات.

أذا بعين الاعتبار المنهج المستخدم، فقد استعنا بمجموعة من تقنيات البحث العلمي خلال طوال مرحلة الدراسة، ندرجها فيما يلي:

#### 1- الجانب النظري

قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعمقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعمق بدور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تساهم في إثراء الدراسة بشكل عملي، استهدف الباحث من خلال اللجوء لمصادر الثانوية في الدراسة، للتعرف على أسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الأعمال.

<sup>4</sup> حسين صالح جعيم، اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحادات الأولمبية اليمينية بحث متمحور حول سيكولوجية الإدارة والقيادة، أطروحة الدكتوراه في ميدان نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، ص166.

<sup>5</sup> أحمد بوذراع، منهج دراسة الحالة في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة الأحياء، العدد04، 2001، ص285.

<sup>6</sup> عبد الحليم بن مشري، توظيف المنهج المقارن في الدراسات القانونية، مطبوعات مخبر أثر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص40-41.

<sup>7</sup> رشيد زرواتي، تدريبات عمى منهجية البحث في العموم الاجتماعية، ط2، دون دار نشر، دون بلد النشر، 2008، ص17.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

و نلخص المراجع المستخدمة بالتفصيل في الجدول التالي:

الجدول رقم: 02 المراجع المستخدمة

بالغات الأجنبية		بالغة العربية		اللغة
النسبة	التعداد	النسبة	التعداد	
				نوع المرجع
05 %	17	95 %	140	كتب
16 %	28	84 %	144	مقالات
30 %	03	70 %	07	مداخلات
15 %	10	85 %	58	أطروحات
-	68	-	349	المجموع
	17		83	نسبة اللغة إلى إجمالي المراجع
			417	إجمالي المراجع المستخدمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على قائمة المراجع المستخدمة.

اعتمد الباحث بنسبة كبيرة على المراجع الأصلية لتقصي المعلومة مثلما وردت في مرجعها الأصلي، ومن جهة أخرى فقد سعى الباحث للاعتماد على المراجع الحديثة وذات الصلة بقطاع الفنادق، أو المرتبطة بالسياحة، ثم بالخدمات عموما حتى يبقى موضوع الدراسة في إطاره المركز وليس العام.

### 2- الجانب التطبيقي: للإجابة على فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على الملاحظة

المقابلة والاستبيان،

وقد ذكر Roast & Roja أن استخدام مصادر متعددة يسمح للباحث من تقديم تقييم أعمق لنفس الظاهرة وهو ما يعزز من صدق الاختبار والدراسة،<sup>8</sup> وسنوضحهم فيما يلي:

- **الملاحظة:** تعد الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، خاصة عندما يصعب الحصول عليها من خلال الاستمارة وغيرها، وتعني أن الباحث يسجل ملاحظته بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق ولقد تم استخدام هذه التقنية عند تواجدنا بالمؤسسات، ومشاهدة ردة فعلهم أثر الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستبيان ومدى استيعابهم لها.
- **المقابلة:** تعد أداة هامة للحصول على المعلومات وتستخدم في مجالات متعددة حيث تعرف المقابلة على أنها " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو

<sup>8</sup> قطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 226.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

أشخاص آخرين للحصول على عدد معين من البيانات الموضوعية،<sup>9</sup> وقد قمنا بالمقابلة الشخصية مع بعض مديري وإطارات المؤسسات الفندقية من أجل الحصول على معلومات، والتأكد من صحة الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، كما لجأنا للمقابلة حتى يتم طرح المحاور الأساسية المعدة في الاستبيان، بغية شرح الأسئلة وإزالة الغموض حتى لا تتأثر صحة النتائج. وتصنف المقابلة بحسب أغراضها إلى أنواع، ومن أكثرها:<sup>10</sup>

- - **المقابلة الاستطلاعية المسحية:** تستخدم للحصول على معلومات وبيانات من أشخاص يعدون حجة في ممثلين لمجموعاتهم والتي يرغب الباحث الحصول على بيانات بشأنهم ؛
- - **المقابلة التشخيصية:** تستخدم لتفهم مشكلة ما وأسباب نشوئها، وأبعادها الحالية، ومدى خطورتها، وهذا النوع مفيد لدراسة أسباب تدمير المستخدمين ؛
- - **المقابلة العلاجية:** تستخدم لتمكين المستجيب من فهم نفسه بشكل أفضل والتخطيط المناسب بغية القضاء على أسباب المشكلة والعمل على جعل الأشخاص الذين تجرى معهم المقابلة يشعرون بالاستقرار النفسي؛
- - **المقابلة الاستشارية:** تستخدم لتمكين الشخص الذي تجرى معه المقابلة وبمشاركة الباحث على على تفهم مشكلاته المتعلقة بالعمل بشكل أفضل والعمل على حلها. وان احتمال قبول المسيرين بالقيام بمقابلة أكبر من احتمال إجابتهم على استبيان خصوصا لما يتعلق الأمر بالحصول على معلومات حساسة، أو عندما يكون موضوع المقابلة مثيرا للاهتمام وذو صلة بهامهم الحالية.<sup>11</sup>

لقد تم إجراء مقابلات أولية نصف مهيكلية في بداية هذه الدراسة مع مجموعة من الإداريين والمسيرين لمؤسسات فندقية مصنفة ناشطة بالجزائر، وكان الهدف من هذه المقابلات الاحتكاك بالمهنيين في هذا القطاع وأخذ فكرة أولية حول مدى معرفتهم وتبنيهم لمفهوم التسويق بالعلاقات بالإضافة إلى الاعتماد على هذه المقابلات في ضبط أبعاد متغيرات الدراسة وتصميم الاستبيان.

### الاستبيان.

<sup>9</sup> سان الجليلي، سلطانية بلقاسم ، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص90.  
<sup>10</sup> قطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مرجع سبق ذكره، ص228.  
<sup>11</sup> زرواتي مواهب ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة دكتوراه الطور تخصص التسويق السياحي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص187.

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

إن أهم أداة مستعملة في مثل هذه المواضيع هي الاستبيان ( استمارة الإستبانة)، فقد عرفت على إنها:"مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم، ووظيفة الاستبيان هي القياس حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات والمواقف، الخصائص الشخصية، وبالتالي هذه الأداة تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث،<sup>12</sup> أي الاستمارة هي ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من العبارات في شكل تساؤلات أو عبارات، توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما أو مشكلة أو موقف.<sup>13</sup> بحيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة؛
- ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها؛
- صياغة الأسئلة بالغة العربية والفرنسية والانجليزية مراعاة للمستوى الثقافي والعلمي لكافة المستجوبين.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الانعكاسي لإعداد الاستبيان، وهذا التصور لم يكن بالأمر الهين إذ جاء بعد مراجعة مكثفة للأدبيات والكتب ومقالات ودراسات سابقة وبعد الاطلاع على عدة استبيانات تعرضت لمتغيرات الدراسة وبعد البحث في مختلف الأبعاد والمؤشرات التي تم تناولها من قبل الباحثين الآخرين، لتصميم النموذج الأولي لاستبيان دراستنا تم عرضه على الأستاذ المشرف والمساعد لمناقشته من حيث المضمون، وما نتج عنه من إجراء تعديلات جديدة أخذت شكل إعادة صياغة الأسئلة وتبسيطها وإلغاء أسئلة وتعويضها بأخرى، ثم تم عرضه على مرة أخرى على المشرف وعلى مجموعة من المحكمين الذين قدموا بدورهم بتقديم النصائح، والاقتراحات من حذف وإضافات، وإعادة عرضه على المشرف من أجل إضافة اللمسات الأخيرة وإخراجه في الصورة الأخيرة التي تمكننا من قياس المؤشرات المدروسة وهي :

- 1- ماهية الصفات والأنماط القيادية القيادة السائدة في المؤسسات الفندقية ؟
- 2- ما هي الثقافة التنظيمية السائدة وما هي الثقافة التنظيمية المرغوب فيها ؟
- 3- هل هناك فجوة بني الثقافة السائدة والمرغوبة تتطلب؟
- 4- هل لدى القادة دور في تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية ؟
- 5- هل هناك معوقات تحد من دور القادة في تطوير الثقافة التنظيمية وما هي هذه المعوقات ؟

وقد جاءت المحاور على النحو الآتي:

<sup>12</sup> عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية : الرسائل والأطروحات، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة النشر، ص104.

<sup>13</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار الميسرة، عمان، 2008، ص154.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

- **المحور الأول:** هو مخصص لمعرفة الأنظمة القيادية من وجهة نظر الموظفين فبعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة (قطي جوهرة، 2014)، (صورية بوظرفة، 2016)، (هادي عذاب سلمان، 2013) (شيشة نوال، 2017).
- **المحور الثاني:** هو مخصص لأساليب تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية فبعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة ( خبابة علاء الدين، 2018)، (عبد الله بن عطية الزهراني، 2017) (عدي غانم الكواز، 2013)
- **المحور الثالث:** هو مخصص للمعوقات التي تحد من دور القادة في تطوير الثقافة التنظيمية فبعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة (صالح بن سعد المربع، 2008).

### ● المحور الرابع: أداة تقييم الثقافة التنظيمية الحالية و المستقبلية:OCAI

طورت هذه الأداة ع طريق سلسلة من الدراسات، وتعتمد جنورها الفكرية على نموذج القيم التنافسية (The Framework Values Competing) للفاعلية التنظيمية الذي طور بشكل تطبيقي من قبل الباحثين الأمريكيين Quinn. E Robert and Cameron. S Kim سنة 1981، وتستخدم حاليا في أكثر من 10.000 منظمة ناشطة في كافة القطاعات الخدماتية والإنتاجية والصحية، وطبقت في ثقافات مختلفة وفي كل أنحاء العالم، حيث ترجمة إلى عدة لغات منها الانجليزية والعربية، فضلا على أنها أداة قياس مخبرية ذات مصداقية عالية بحيث تقيس هذه الأداة ست جوانب للثقافة التنظيمية هي:

- 1- الخصائص المهنية (DC)؛
- 2- القيادة التنظيمية (OL)؛
- 3- إدارة العاملين (ME)؛
- 4- التماسك المنظمي (OG)؛
- 5- التركيز الاستراتيجي (SE)؛
- 6- معيار النجاح (cs)؛

وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية التالية:

- 1- ثقافة القبيلة؛
- 2- الثقافة الإبداعية؛
- 3- ثقافة السوق؛
- 4- الثقافة الهرمية.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

ويجب أن يوزع المجيب 100 نقطة لهذه الأداة على الجوانب الستة التي تم ذكرها ويتم تشخيص القيم المختلفة للثقافة التنظيمية بالاعتماد على محورين أساسيين، بحيث يكون المحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والسيطرة (التنافس بين التغيري والاستقرار)، أما المحور الأفقي فيشير إلى المدى الذي تركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بني داخل المنظمة والبيئة الخارجية)، وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج الأنواع الأربعة من الثقافات التنظيمية.

أوفق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	2	3	4	5

وسبب إختيار أداة تقييم الثقافة التنظيمية الحالية والمستقبلية OCAI هو:

- الدراسات المماثلة الذي استوتحت منها دراستنا الأداة على غرار دراسة (كريم أمينة، 2018)، (Any. D Atwelle, 2016)، (Jermy Blake O Dell, 2014)، (عامر علي العطوي، 2011)
- تمكنا من معرفة الثقافة الحالية والثقافة المفضلة مستقبلا كخطوة أولية قبل تقرير دراسة دور القادة في تطوير الثقافة التنظيمية.

ولقد تم اختيار مقياس ليكرت "الخماسي (Likert Scale) الذي يصنف من ضمن المقاييس النسبية، وهذا بغية تصنيف وتقييم الإجابات في هذه الدراسة لبساطته حيث لا يحتاج إلى مجهود لحساب قيم عبارات السلم المستخدم للقياس، حيث يطلب من أفراد العينة توضيح استجابته المعبرة أكثر عن اتجاهه وأمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعبر عن اتجاه الفرد نحو هذه العبارة، وهذه الدرجات تتراوح بين موافق بشدة وغير موافق بشدة والتي منحت لكل درجة نقطة معينة على النحو التالي:

**جدول 03 : مقياس ليكرت**

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على منهج ليكرت.

### المطلب الثاني: تصميم الدراسة

نظرا لأهميتها لأي باحث لقد حظيت الدراسة الاستطلاعية في بحثنا هذا بعناية خاصة لعدة اعتبارات مرتبطة بتوضيح الرؤية وضبط الأداة قبل الشروع في الدراسة الأساسية.

الفرع الأول: لمحة تعريفية عن المؤسسات محل الدراسة الميدانية

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

إن غرضنا من هذه الدراسة هو تعميم النتائج على المؤسسات الفندقية الجزائرية بمختلف دراجتها ومستوياتها لتمكينها من مواكبة السوق العالمي ومجارات السلاسل الكبرى ، وتحسين صورتها ومصداقيتها أمام الرأي العام الوطني والدولي. كما أن المؤسسات الفندقية المصنفة تحتوي على عدد كبير من الإطارات الذي يشكلون مجتمع ثري للدراسة فهم المسؤولين على تطوير الثقافة التنظيمية كما هو موضح في أدبيات الفكر الإداري بخصوص هذا الموضوع، وهي تعرف منافسة خارجية شديدة.

- **فندق رينيسانس تلمسان Hôtel Renaissance Tlemcen :** هو فندق ذو 05 نجوم يحمل العلامة الفندقية الدولية رينيسانس، التابعة للسلسلة الفندقية العالمية ماريوت التي تعد واحدة من الرواد العالميين في مجال الفنادق والترفيه، وهذا بموجب عقد أبرام لإدارة فندق وهي أول اتفاقية من نوعها في الجزائر، وكان ذلك في 13 مايو 2016 ، وقد اشرف رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة يوم 16 أفريل 2005 على تدشينه.

يتواجد بموقع طبيعي جذاب في أعالي هضبة لالة سيتي المطلة بارتفاع 600 متر على مدينة تلمسان، ويتربع فندق رينيسانس تلمسان على مساحة 9 هكتارات ، بحيث يحتوي على 204 غرفة بـ12 جناح، منها جناح رئاسي، تطل غرف النزلاء على المدينة ويتوفر فيها كل الخدمات العصرية، كما يتوفر الفندق على قاعة حفلات ذو سعة 450 شخص مقسمة إلى 3 أجزاء.، في حين تحتوي الثلاث طوابق الأخرى على ثلاثة مطاعم راقية كما يتوفر على قاعة المحاضرات تبلغ سعتها 780 شخص متبوعة بـ4 قاعات صغيرة للأشغال المغلقة، وقاعات واسعة للأشغال المفتوحة، كما يتوفر على مسبح ومركز اللياقة البدنية والعناية الصحية وملعب لكرة السلة وأخرى للتنس. ويعود ملكيته : لوزارة السياحة والصناعات التقليدية ، ممثلة بشركة الاستثمار الفندقية.

الشكل 06 رقم: فندق رينيسانس

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية



المصدر: <https://www.arabic.marriott.com/>

- **فندق الزيانين Hotel les zianides**: فندق الزيانين الذي عرف باسم transatlantique في الحقبة الاستعمارية هو موجود في قلب عاصمة الدولة الزيانية تلمسان، وهو مصنف بأربعة نجوم أعيد تأميمه سنة 1974 وبدأ نشاطه الفعلي سنة 1975 اثر تنظيم فعاليات الملتقى الدولي الفكر الإسلامي بتلمسان، ثم تم إعادة ترميمه سنة 2011 اثر فعالية تلمسان عاصمة الثقافة الإسلامية، ويحتوي الفندق على 142 غرفة وسبعة أجنحة كلها مصممة بجودة عالية.

الشكل رقم 07 : فندق زيانيت



## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

- **فندق ادن بلعباس و وهران Eden Hotel** : يندرج فندق ادن بلعباس و وهران تحت لواء سلسلة الفنادق EDEN HOTELS، التي تعتبر من سلسلة الفنادق الخاصة الرائدة في الجزائر، وقد أسس المجمع السيد عثمان شريف وهي مسيرة حاليا من طرف السيد كريم شريف.

تتواجد فنادق إيدن في منطقة الغرب الجزائري بخمسة فنادق، منها فندق مدينة سيدي بلعباس الذي تم افتتاحه عام 2012، وهو مؤسسة من فئة 4 نجوم.

الشكل رقم 08: فندق ادن بلعباس



- **فندق ادن Stop عين تموشنت**: يندرج فندق ادن Stop عين تموشنت تحت لواء سلسلة الفنادق EDEN-، ويتواجد الفندق في مدينة عين تموشنت الذي تم افتتاحه عام 2019، وهو مؤسسة من فئة 3 نجوم.

الشكل رقم 09: فندق ادن Stop



**فندق بني تالة Hotel Benitala سيدي بلعباس**: يتواجد فندق بني تالة على مشارف مدينة بلعباس هو مصنف 4 نجوم قد تم تدشينه سنة 2011 وهو ذات ملكية خاصة لسيد بن عبادة محمد، ويحتوي الفندق على 76 غرفة.

الشكل رقم 10: فندق بني تالة

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية



### الفرع الثاني: عينة وإجراءات الدراسة الميدانية

إن الأصل في البحث العلمي هو دراسة جميع مفردات مجتمع البحث، ولصعوبة الوصول لكافة المفردات ولكبر حجمها يكتفي الباحثون عادة بعدد محدود من المفردات وهو ما يعرف بالعينة.<sup>14</sup>

ويتمثل المجتمع في هذه الدراسة في موظفي الفنادق الجزائرية بمختلف درجاتها وأنواعها، ويتميز هذا القطاع بالعديد من الخصائص المنفردة مقارنة بأنواع أخرى من القطاعات، ومن بين هذه المميزات:<sup>15</sup>

- عدم استقرار حجم المبيعات نتيجة التذبذبات الموسمية للمبيعات والتذبذبات اليومية والأسبوعية؛
- ارتفاع التكاليف الثابتة (ثالث أرباع التكاليف الكلية)؛
- طبيعة المنتج حيث لا يمكن تخزين الغرف وتنوع المنتجات وضرورة السرعة في خدمة الزبون طعام، وخدمات متنوعة من إقامة ونقل أو إعداد الطعام والتقديم... الخ؛
- تتم في دورة إنتاج قصيرة إذ أن الشراء واستلام والتخزين والخروج أوقات متقاربة. كما أنه من المهم دراسة هذا القطاع وذلك لسببين:
- أهمية هذا القطاع في التنمية الاقتصادية في الجزائر،
- أن جمهور هذا السوق واسع ويشمل مختلف شرائح المجتمع من داخل وخارج الجزائر.

وفي الدراسة الحالية تم اختيار العينة العشوائية البسيطة بغرض تحقيق أعلى ثقة في تعميم النتائج، حيث قام الباحث بمحاولة تحديد قائمة بأسماء الفنادق في الغرب الجزائري وهواتفهم، و الاتصال بهذه الفنادق بحيث تم قبول بعض منها وتعذر البعض الآخر، ثم تم

<sup>14</sup> أحمد محسن لطفي، مقدمة في الإحصاء الاجتماعي، النشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية، 2011، ص20.  
<sup>15</sup> قطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مرجع سبق ذكره، ص241.

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

التوجه إلى الفنادق واختيار العشوائى لمجموعة من الإطارات في مستوياتهم الثلاثة العليا والوسطى والتنفيذية لكونهم على احتكاك دائم بالقادة الاستراتيجيين وهم من يقومون بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والرؤى المحددة من القادة ، كما أنهم على احتكاك دائم مع بقية العمال في المستويات الأدنى ما يجعلهم همزة وصل بين القادة وبقية العمال، وقد تم توزيع الاستبيان عليهم بشكل مباشر في بعض الفنادق، أو الاستعانة بأطراف متعددة لتوزيع الاستمارات، وقد واجهت هذه العملية العديد من الصعوبات من بينها قبول بعض الفنادق توزيع الاستبيان لكن عند الوصول يشترطون الحصول على عدد معين يوزعونه بنفسهم وعلى من يشاؤون وهو ما يخالف شروط العينة العشوائية البسيطة، ففي الوقت الذي أبدت فيه بعض الفنادق تعاوننا كبير اشكلت فنادق أخرى عائقا لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم توزيع أكثر من 200 استبيانا على موظفي الفنادق الجزائرية استرجعت منها 153 استبانة تم حذف منها 23 استبانة بسبب عدم إكمال الإجابة على بعض الأسئلة فيها، مما أبقى 130 استبانة صالحة للتحليل.

الجدول الآتي يوضح توزيع الفنادق المدروسة حسب انتمائها.

الجدول رقم 04: تقسيم الفنادق

النسبة	التكرار	القطاع
40%	2	قطاع عام أو مختلط
60%	3	قطاع خاص

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من نتائج الجدول أن 60% من المؤسسات الفندقية محل الدراسة تنتمي للقطاع الخاص و40% للقطاع العام، وهو موافق لإحصائيات الوطنية بحيث نسبة المؤسسات الفندقية المنتمية للقطاع العام أو المختلطة تقدر ب 15% أما التابع للقطاع الخاص فتمثل 85% سنة 2020.

وبهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام برامج مختلفة:

- IBM SPSS Statistics, Version 22
- SmartPLS
- Microsoft office EXEL

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

وقد تم الاعتماد على عدد معين من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وتمثلت هذه الأساليب في:

- **اختبار التوزيع الطبيعي:** ينبغي التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لأن نتائج هذا الاختبار تحدد؛
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان؛
- **أي اختبار الإشارة (Sign Test):** لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد؛
- **الارتباط:** إذا أراد الباحث معرفة طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين متغيرين، تستخدم عادة مصفوفة معامل ارتباط بيرسون في حالة المتغيرات غير الاسمية، وتتراوح قيمته بين 1 و-1، ولكن قيمة المعامل لا تكفي بل أن الباحث بحاجة لمعرفة قوة الارتباط) أو أن هذا الارتباط حدث بالصدفة(، لذلك يتم الاطلاع على مستوى المعنوية؛
- **التكرارات:** تهدف التكرارات وبعبارة أدق التوزيع التكراري إلى تبسيط العمليات الإحصائية، وذلك بتبويبها في صورة مناسبة حسب ما يتطلبه التحليل لتيسير إجرائها بسرعة ودقة وتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية عند تحليل مختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة البحث وكذلك نتائج بيانات الاستبيان؛
- **الوسط الحسابي:** ويحدد لنا متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات المحور؛
- **النسب المئوية:** واستعملت في تحليل خصائص عينة البحث وكذا في تحديد النسبة المئوية لدرجات الفرد المستجوب لكل عبارة من عبارات المقياس؛
- **معامل الارتباط:** كما سبق الذكر أن معامل الارتباط من بين أهم المعاملات المعتمد عليها في دراسة العلاقة بين متغيرين ما، إذ يحدد نوع وشدة العلاقة، وقد تم استخدامه لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت؛
- **الرسوم البيانية:** تدعيما للمعطيات وزيادة إيضاها، استخدمنا الرسوم البيانية خاصة في تحليل خصائص مفردات العينة؛
- **الانحراف المعياري:** يمثل انحراف القيم عن متوسطها، وتم استخدامه بالموازاة مع الوسط الحسابي لتحديد انحرافات إجابات مفردات العينة عن كل عبارة تضمنها المقياس؛
- **معامل الاختلاف:** تم الاعتماد على معامل الاختلاف كأحد المؤشرات الإحصائية لمعرفة مستوى الاختلاف بين إجابات مفردات العينة عن كل محور؛
- **معامل التوافق:** هو ذلك المعامل الذي وضعه بيرسون لقياس العلاقة بين الصفات غير المقاسة، أو بين صفات بعضها يقاس بالأرقام وبعضها لا يقاس، وهذا المعامل يتوافق ودراستنا التي تميزها الصفات غير المقاسة، وتم استخدامه لتحديد العلاقة بين العوامل الشخصية لمفردات العينة ومستوى رضاهم الوظيفي؛

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

➤ **التحليل التوفيقي المتعدد مع المتغيرات الاسمية:** يتعامل التحليل التوفيقي المتعدد مع المتغيرات الاسمية، حيث يتم تمثيل خيارات هذه المتغيرات في أعمدة الجدول، بينما الأسطر تشمل الأفراد أو الملاحظات ويتمثل التطبيق الرئيسي للتحليل التوفيقي المتعدد في العلوم الاجتماعية في تصور العلاقات المتداخلة بين فئات الإجابة لمجموعة من الأسئلة في الاستبيان، على سبيل المثال عبارات سلم ليكارت، حيث يتم تصور العلاقات بين الأسئلة أو العناصر في خريطة مكانية ويتم تفسيرها، كما تسمح هذه الطريقة بالإضافة إلى ذلك بعرض المتغيرات الديموغرافية التفسيرية مثل العمر، المستوى التعليمي، الجنس وغيرها من أجل إثراء التفسير.<sup>16</sup>

### المبحث الثاني: بناء واختبار نموذج الدراسة

تهدف الدراسة الميدانية إلى توضيح أنماط القيادة المختلفة المتبعة ودرجاتها بالمؤسسات محل الدراسة، وكذلك الطرق المتبعة لتشكيل الثقافة التنظيمية.

### المطلب الأول: اختبار نموذج الدراسة

قبل الانطلاق في تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة ندرس أولاً ثبات الاستبانة وصدقها.

### الفرع الأول: تقييم النموذج وقياس مصداقيته

يعد الثبات والصدق من الاختبارات الضرورية خاصة في المنهج الكمي، بحيث إذا تحقق الثبات والصدق في الدراسة فذلك يعطي ثقة بنتائج الدراسة ويسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وقد تم الاختبار عن طريق:

➤ **الصدق الظاهري:** لتأكد من صدق الاستبيان، وبعد إعدادها وفقاً للمعيار المطلوبة، ثم عرضها على بعض المحكمين من الأساتذة المهتمين بهذا المجال بغية التعرف على آرائهم المتعلقة بملائمة الاستبيان من الناحية العلمية لتحقيق أهداف البحث، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنود الاستبيان، وتصويب النقائص وتنمية المدركات وعلى ضوء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم تم إعادة بناء الاستبيان ليأخذ شكله النهائي.

➤ **الاتساق الداخلي:** هو مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، كما يقصد به أيضاً شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومن ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها،<sup>17</sup> لدى قننا بحساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل من فقرات مجالات الاستبيان الواحدة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، بواسطة معامل الارتباط "بيرسون".

<sup>16</sup> زرواتي مواهب، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 187-200.

<sup>17</sup> بن الدين نور الهدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار دراسة حالة مؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، جامعة جيلالي لياس سيدي بلعباس، 2019-2020، ص 139.

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

### • نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول : أبعاد الأنظمة القيادية

الجدول رقم 05 : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة الأوتوقراطية والدرجة الكلية للمجال.

القيادة الأوتوقراطية			
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
01	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم	0.615	0.000
02	يشجع القائد الإداريين على الإبداع	0.669	0.000
03	يطرح القائد أفكاره على أعوانه للمناقشة	0.685	0.000
04	يفوض القائد من صلاحيته	0.808	0.000
05	يعمل القائد على التنسيق بين جهود أفراد المجموعة	0.801	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 .

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

ظهر الجدول السابق وجود عالقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات القيادة الأوتوقراطية مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي أن جميع معاملات فقرات مجال القيادة الأوتوقراطية في الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  و عليه تعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 06: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة الديكتاتورية والدرجة الكلية للمجال.

القيادة الديكتاتورية			
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
01	يعتبر القائد المناقشة مضعية للوقت	0.630	0.000
02	توزع المهام على المرؤوسين دون مراعات لقدرتهم الفنية والفكرية	0.622	0.000
03	يعتمد القائد على أسلوب النهي والأمر في التعامل مع الآخرين	0.749	0.000
04	يلزم القائد كافة العاملين بمستوى معين من الأداء	0.338	0.06
05	يضع القائد خطة العمل والأهداف المسطرة بمفرده	0.767	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 .

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

ظهر الجدول السابق وجود عالقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات القيادة الديكتاتورية مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي أن جميع معاملات فقرات مجال القيادة الديكتاتورية في الاستبيان دالة

إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وعليه تعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.  
الجدول رقم 07: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة الحرة والدرجة الكلية للمجال.

القيادة الحرة			
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
01	يتجاوب القائد مع مقترحات العاملين	0.630	0.000
02	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين	0.524	0.000
03	يتردد القائد في اتخاذ القرار	0.630	0.000
04	يسمح القائد للعاملين بطرح أفكارهم أثناء أداء مهامهم	0.630	0.000
05	للمرؤوسين استقلالية مفرطة	0.620	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

ظهر الجدول السابق وجود عالقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات القيادة الحرة مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي أن جميع معاملات فقرات مجال القيادة الحرة في الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وعليه تعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 08: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة التحولية والدرجة الكلية للمجال.

القيادة التحولية			
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
01	للقائد رؤية ثابتة متطلعة لتغيير الجوهرى للوضع الراهن	0.620	0.000
02	للقائد وضوح عالي حول المستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	0.629	0.000
03	للقائد قوة شخصية ممتدة من الخبرة المكتسبة	0.576	0.000
04	يحول القائد جهود المرؤوسين لتنفيذ تغيرات جذرية كلما فرضت الظروف الخارجية الأمر	0.797	0.000
05	للقائد رغبة في الاندماج مع الآخرين وإقناعهم	0.780	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

ظهر الجدول السابق وجود عالقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات القيادة التحولية مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي أن جميع معاملات فقرات مجال القيادة التحولية في الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وعليه تعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

الجدول رقم 09: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة التبادلية والدرجة الكلية للمجال.

القيادة التبادلية			
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
01	للقائد معرفة بحاجيات المرؤوسين	0.585	0.000
02	يدرك القائد كيفية إشباع حاجيات المرؤوسين عند انجاز وتحقيق المخرجات	0.617	0.000
03	يوضح القائد بصفة دورية لمرؤوسيه ما الذي يجب عمله	0.63	0.000
04	القائد يشاور مرؤوسيه ويشجعهم على الدفاع عن آرائهم	0.657	0.000
05	يشعر المرؤوسين بالثقة أثناء أداء مهامهم	0.417	0.004

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

ظهر الجدول السابق وجود عالقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات القيادة التبادلية مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي أن جميع معاملات فقرات مجال القيادة التبادلية في الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وعليه تعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم 10: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة عدم التدخل والدرجة الكلية للمجال.

القيادة عدم التدخل			
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
01	القائد لا يتدخل بظهور أمور مهمة	0.559	0.000
02	يفتقد المرؤوسين للقائد عند الحاجة له	0.733	0.000
03	القائد لا يناقش مرؤوسيه في الأوقات الصعبة	0.723	0.000
04	يتجنب القائد اتخاذ القرار	0.669	0.000
05	القائد لا يتدخل بظهور أمور مهمة	0.554	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

ظهر الجدول السابق وجود عالقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات القيادة عدم التدخل مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي أن جميع معاملات فقرات مجال القيادة عدم التدخل في الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وعليه تعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- **نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث: أبعاد تشكيل و تنمية الثقافة التنظيمية**  
الجدول رقم 11: معامل الارتباط بين كل فقرة من أبعاد تشكيل و تنمية الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال.

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

تشكيل وتنمية الثقافة التنظيمية			
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
01	تكوين اتجاهات ايجابية للعمل من خلال السلوكيات النموذجية في العمل	0.628	0.000
02	إتباع العادات السلوكية التي تحقق الكفاءة الإدارية اللازمة	0.16	0.000
03	القائد قدوة حسنة لدى العمال	0.613	0.000
04	التأكد من التزام العمال بالممارسات والمعايير المتفق عليها	0.574	0.000
05	نشر القيم الإيجابية في العمل	0.852	0.000
06	التأكد من إرضاء الزبون والمحافظة عليه	0.823	0.000
07	العدالة والمساواة في التعامل مع باقي العمال	0.730	0.000
08	تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من مواكبة التطورات الجديدة	0.663	0.000
09	تشجيع تطور العمال مهنيا بإرساء ثقافة التكوين والتعلم	0.709	0.000
10	التوظيف وفق أسس ومعايير موضوعية مدروسة بدقة	0.770	0.000
11	وضع نظام ترقية مبني على الاستحقاق	0.742	0.000
12	إعطاء الحرية للعمال في تقديم أفكارهم لتطوير العمل	0.685	0.000
13	البحث عن طرق ابتكارية جديدة لتحسين العمل	0.611	0.000
14	استعمال المكافئة أكثر من استعمال العقاب	0.539	0.000
15	إعلام العمال بشكل مستمر مما هو متوقع منهم	0.638	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 .

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

ظهر الجدول السابق وجود عالقة ارتباط موجبة وقوية بين فقرات تشكيل وتنمية الثقافة التنظيمية مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي أن جميع معاملات فقرات مجال تشكيل وتنمية الثقافة التنظيمية في الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  و عليه تعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

**نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث : المعوقات التي تحدد من فعالية دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة**

● **الجدول رقم 12: معامل الارتباط بين كل فقرة من معيقات تطوير الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمجال.**

معيقات تطوير الثقافة التنظيمية			
رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
01	محدودية دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير الثقافة التنظيمية	0.292	0.18
02	ضعف الاستقرار الإداري للقيادات	0.787	0.000
03	اعتبار أي محاولة تطوير خروج عن النظم لسلب السلطة	0.625	0.000
04	نقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات	0.638	0.000
05	نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع القيادات على الانجاز	0.612	0.000
06	ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة	0.673	0.000
07	الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين دون السعي لتنمية وإعداد القيادات من القطاع	0.668	0.000
08	تعرض بعض القادة لضغوط بهدف مراعاة مصالح بعض	0.676	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 .

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

ظهر الجدول السابق وجود عالقة ارتباط موجبة وقوية بين فقرات معيقات تطوير الثقافة التنظيمية مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي أن جميع معاملات فقرات مجال معيقات تطوير الثقافة التنظيمية في الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha 0.05$   $\leq$  وعليه تعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه

نستنتج من ما سبق وجود ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بناء كل محور، وجميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان عالية عند مستوى معنوي دلالة عند 0.05  $\alpha =$ ، وهذا ما يدل على أن الاستبيان صادق لما وضع لقياسه.

### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات المقياس مدى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، بمعنى أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ،<sup>18</sup> فهو يعتبر المقياس موثوقا بحسب قدرته على إعطاء ذات النتيجة مرة تلو الأخرى ما لم يتغير موضوع قياس.<sup>19</sup>

وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس ونذكر منها:

- طريقة إعادة الاختبار Test-retest؛
- طريقة الإختبارات المتوازنة parallel tests؛
- طريقة التجزئة النصفية split-half؛
- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha.

واعتمدنا في بحثنا على أسلوب ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، من خلال برنامج SPSS26 ويعد من أكثر الاختبارات شيوعا لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس<sup>20</sup> وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 13 : تحليل الثبات.

قيمة (α) ألفا	البعد
---------------	-------

18 عطية لعون، صباح عابش، استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي في تقنين مقاييس النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد 02، المجلد 03، 2016، ص 94.

19 بوعبد الله صالح، طرق وقياس جودة الخدمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2013-2014، ص 306.

20 هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام " ل م د" في جامعات من الشرق الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 282.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

0.859	مجال أبعاد الأنظمة القيادية
0.810	مجال تشكيل الثقافة التنظيمية
0.820	جميع مجالات الاستبانة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 26.

يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ **0.820** وهو مرتفع وموجب الإشارة، وتشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن قيمة معامل ألفا للمقياس المستخدم في الدراسة، كلها أكبر من (0.60) وهو الحد الأدنى المطلوب لمعامل ألفا، فقد بلغت ألفا لجميع فقرات بعد الأنظمة القيادية **0.859**، وبلغت قيمة ثبات بعد الرأس المال البشري **0.749** ومجال الثقافة التنظيمية **0.810**، فإن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة، إذا كانت أكبر من (0.60) وعلى ذلك يمكن القول بأن المقياس الوارد في الجدول السابق يتمتع بالثبات الداخلي لعباراته، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لدراسة.

واعتمد الباحث على طريقة التجزئة النصفية split-half، من خلال برنامج

SPSS26

الجدول رقم 14: تحليل split-hal

Coeffection Guttman	معامل الثبات بالتجزئة النصفية
0.814	0.793

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 26.

توضح نتائج طريقة التجزئة النصفية باستخدام قيمة Coffection Guttman أنه هناك ثبات عالي جدا بقيمة بلغت 0.814.

وعليه وبناء على نتائج الموضحة في الجدول رقم 13 والجدول رقم 14 نستنتج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### المطلب الثاني التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يستعرض هذا الجزء من البحث التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها، من خلال عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، وتقديم المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

### الفرع الأول: تحليل الوصفي لخصائص عينة الاستبيان

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تم تلخيص النتائج على النحو التالي:

#### ➤ خصائص أفراد العينة حسب الجنس

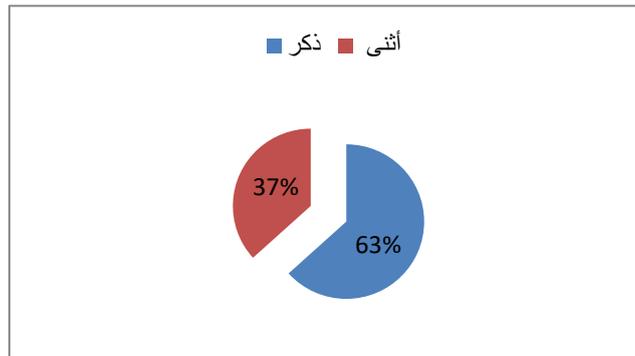
الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

القطاع الخاص		القطاع العام		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
57%	40	63,3%	38	ذكر
43%	30	36,7%	22	أنثى
الأنثى		الذكور		المجموع
40%		60%		

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس لكل قطاع من خلال الشكل الآتي:

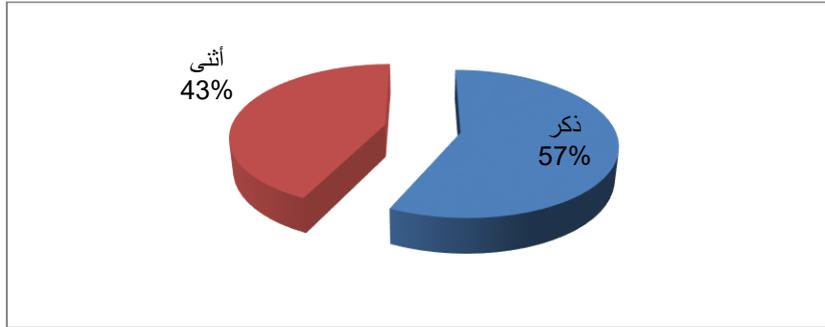
الشكل الرقم 11: أفراد العينة حسب الجنس في القطاع العام.



من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل الرقم 12: أفراد العينة حسب الجنس في القطاع الخاص.

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية



من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج السابقة الذكر في الجدول يتبين أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس تعود لفئة الذكور بنسبة أكبر من جنس الإناث حيث بلغت قيمت 60 % بينما بلغت نسبة الإناث 40 % وربما ما يفسر هذا التباين راجع لطبيعية عمل المؤسسات، وعشوائية الدراسة.

ويتضح هذا التباين في القطاعين على النحو التالي:

- بالنسبة للقطاع العام فإن النسبة الكبرى من متغير الجنس تعود إلى الذكور بنسبة % 63,3 بينما تبقى نسبة الإناث مقدرة 36,7 % أي هناك ارتفاع في نسبة الذكور مقابل انخفاض العاملين من جنس الإناث، وقد يرجع هذا السبب لطبيعة عمل هذه المؤسسات وطبيعة المجتمع الجزائري.
- أما القطاع الخاص فيعرف نسبة 57% من الذكور و 43 % لجنس الإناث، وبالرغم من التباين إلا أن فارق الاختلاف ضئيل يكاد يقترب، وهذا ما يدل على أن المؤسسات المشكلة للقطاع الخاص تمنح فرص شبه متكافئة في التوظيف في مختلف المناصب بين الجنسين.

### ➤ خصائص أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم 16 : توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن				القطاع
30 سنة أو أقل	من 31 الى 40	من 41 الى 50	من 50 إلى ما فوق	

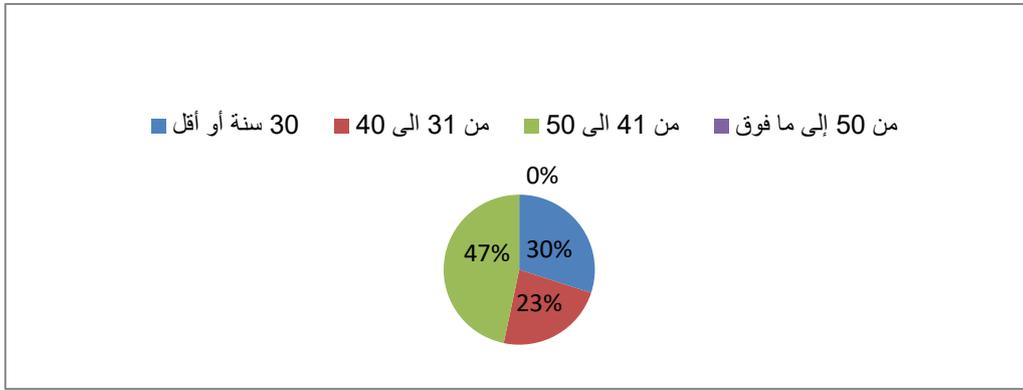
## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

0	28	14	18	القطاع العام
% 0	% 46,7	% 23,3	% 30	
2	10	18	40	القطاع الخاص
% 2,9	% 14,3	% 25,7	% 57,1	
1,5%	% 29,2	% 24,6	% 44,6	المجموع

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

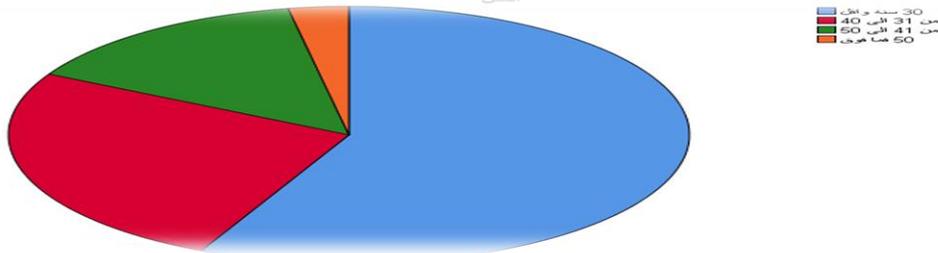
ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن لكل قطاع من خلال الشكل الآتي:

الشكل الرقم 13 : أفراد العينة حسب السن في القطاع العام.



من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل الرقم 14: أفراد العينة حسب السن في القطاع الخاص



من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

من خلال تحليل الجدول والشكل يتضح وجود تبيان بين أفراد الدراسة الكلية من حيث متغير السن، فنلاحظ أن أكبر نسبة أفراد عينة الدراسة من حيث السن تعود إلى الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 44,6 % ثم تليها الفئة من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 29,2 % ثم الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 24,6 % وأخيرا الفئة العمرية التي تفوق 50 سنة بنسبة 1,5 %، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بفئة الشبابية باعتبارها طاقة كبيرة، مع وجود فئة معتبرة من 41 إلى 50 سنة وهو ما يعكس وجود خبرات معتبرة لتطور الأداء وبلوغ الأهداف المسطرة.

ويمكن تفصيل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن بالنسبة لكل قطاع على حدى كالتالي:

- بالنسبة للقطاع العام يتضح أن أعلى نسبة من لأعمار الموظفين هي لفئة الأعمار بين 41 سنة و 50 بنسبة 46,7 % وهو ما يدل على أن لمؤسسات الفندقية في القطاع العام تعرف بالاستقرار وأنها تسعى للاستفادة من الخبرات عمال أصحاب هذه الفئة العمرية ثم تليها الفئة العمرية ذات 30 سنة فأقل بنسبة 30 % وفئة العمرية بين 31 سنة إلى 40 بنسبة 23,3 % وما يدل على أن المؤسسة تسعى من خلال سياستها المتعلقة بالتوظيف إلى الاهتمام بفئة الشباب من أجل تسيير شؤونه، وأخيرا لا يوجد عمال فوق 50 سنة وهذا عائد أساس لقاعدة التقاعد في قانون العمل الجزائري و سياسة الحكومة في دفع العمال نحو التقاعد.
- أما القطاع الخاص فيتضح أن
- أعلى نسبة لأعمار الموظفين هي لفئة أقل من 30 سنة بنسبة 57,1 % ويلبها مباشرة الفئة النسبية بين 31 سنة إلى 40 بنسبة 25,7 % وهو ما يدل على استثمار قادة ومسيري القطاع الخاص في رأس المال الشباب، مع وجود فئة 41 سنة إلى 50 بنسبة 14,3 % وهو ما يدل على سعي المؤسسات الفندقية الخاصة على الاستفادة من خبرة القدامى ونقلها لفائدة الشباب. وأخيرا بنسبة 2,9 % لفئة الأكبر من 50 سنة.

### ➤ خصائص أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

السن					القطاع
بكالوريا أو أقل	سامي تقني	ليسانس و ماستر	ماجستير فأكثر	أخرى	
26	14	14	0	06	القطاع العام
% 43,3	% 23,3	% 23,3	0	% 10	

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

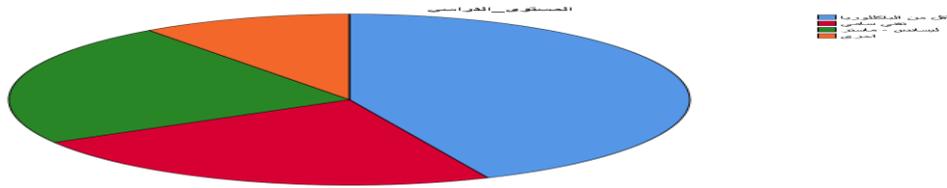
8	4	28	20	10	القطاع الخاص
% 11,4	% 5,7	% 40	% 28,6	% 14,3	
% 10.8	% 3,1	% 32,3	% 26,2	% 27,7	المجموع

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي لكل قطاع من خلال الشكل الآتي:

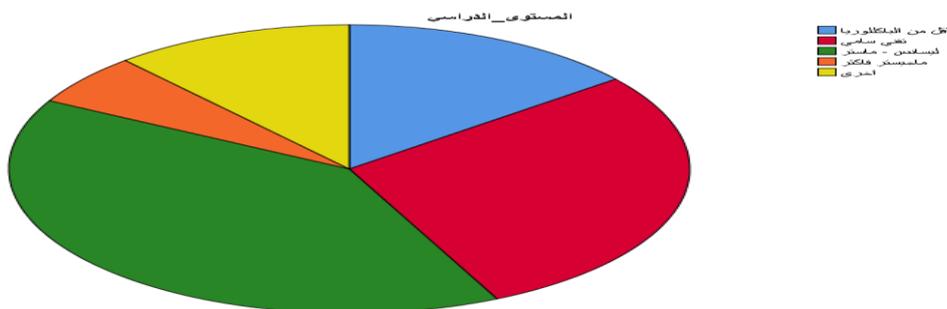
الشكل الرقم 15: أفراد العينة حسب المستوى الدراسي في القطاع

العام.



من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل الرقم 16 : أفراد العينة حسب المستوى الدراسي في القطاع الخاص.



من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

من خلال ما سبق من توضيح وتمثيل لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي يتبين أن النسبة الكبرى من أفراد العينة الكلية للدراسة تملك شهادة تقني أو جامعي بنسبة 26,2 % ، 32,3 % و 3,1 % وهذا ما يدل على استثمار المؤسسة الفندقية الخاصة والعامة على الكفاءات بهدف تحسين مستوى الأداء، وتليها المستوى الثانوي أو أقل ب 27.7% وبدون مستوى 10.8 %

### ➤ خصائص أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية			القطاع
أكثر من 10 سنوات	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	05 سنوات فأقل	
26	18	16	القطاع العام
% 43,3	% 30	% 26,7	
8	26	36	القطاع الخاص
% 11,4	% 37,1	% 51,4	
% 26.2	% 33,8	% 40	المجموع

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

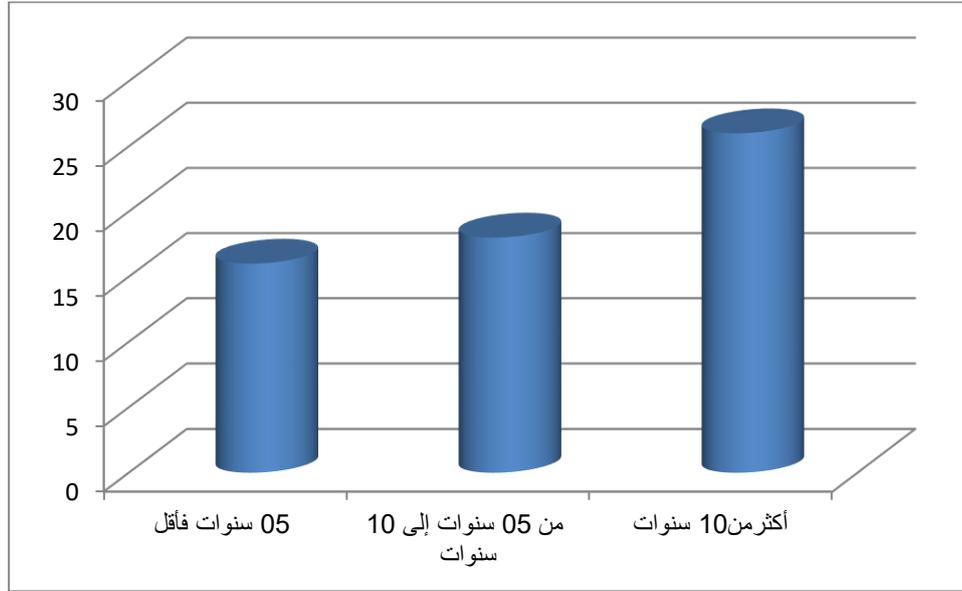
ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية لكل قطاع من خلال الشكل

الآتي:

الشكل الرقم 17: أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في القطاع

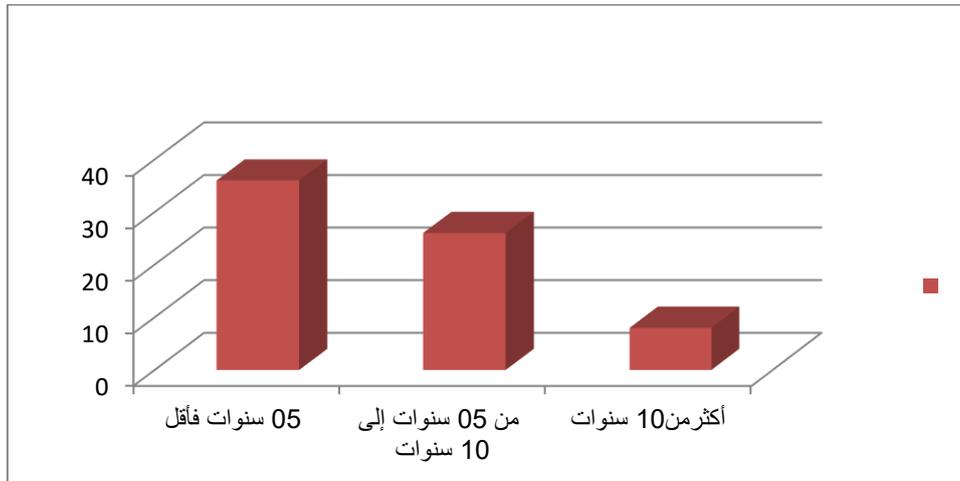
العام.

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية



من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل الرقم 18: أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في القطاع الخاص



من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكلين السابقين يتضح أن النسبة الأكبر من العينة ب 40% هي لذوي الخبرة القليلة أي أقل من 05 سنوات و تليها مباشرة فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 33,8% وهذا راجع لحيازة الفنادق محل الدراسة على عمالة كبيرة من الشباب كما تم توضيحه في ما سبق، وفي الأخير وبنسبة 26.2% للعمال ذوي الخبرة الأكثر من 10

**الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية**  
سنوات وهم الحاملين للخبرة و الثقافة التنظيمية للمؤسسة. ويمكن تفصيل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن بالنسبة لكل قطاع على حدى كالتالي:

- في القطاع الخاص بلغت نسبة 3, 43 % لفئة الإطارات الذي تتراوح سنوات خبرتهم أكبر من 10 سنوات وتليها بنسبة 30 % للعمال ذو خبرة تتراوح بين 05 و 10 سنوات وهو ما يفسره أنه يوجد استقرار وظيفي والمؤسسات الفندقية العامة مما يمكنها من الاستفادة من الخبرات المتراكمة دون إهمال إعطاء الفرصة للشباب ونقل الخبرات للمن يمتلكون خبرة أقل من 05 سنوات وبلغت نسبتها 26,7.
- أما في القطاع الخاص يتضح أن نسبة 51,4 % من أفراد عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة عندهم عن 05 سنوات نظرا لتركيز الفنادق الخاصة على فئة الشباب ثم بنسبة 37,1 % لفئة التي تتراوح خبرتهم بين 05 وعشرة سنوات وأخيرا و بنسبة 11,4 % لمن تتجاوز خبرتهم 10 سنوات و الذي تعتمد عليهم الفنادق في نقل خبرتهم للشباب وصقل ثقافة التنظيمية الخاصة بهم.

### **الفرع الثاني: تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة**

يتناول هذا الجزء تحليل لمتغيرات الدراسة الأساسية في الفنادق المدروسة حسب إجابات أفراد المجتمع، ولقد تم اختيار مقياس ليكرت "الخماسي ( Likert Scale ) الذي يصنف من ضمن المقاييس النسبية، وهذا بغية تصنيف وتقييم الإجابات في هذه الدراسة لبساطته حيث لا يحتاج إلى مجهود لحساب قيم عبارات السلم المستخدم للقياس، حيث يطلب من أفراد العينة توضيح استجابته المعبرة أكثر عن اتجاهه وأمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعبر عن اتجاه الفرد نحو هذه العبارة، وهذه الدرجات تتراوح بين موافق بشدة وغير موافق بشدة والتي منحت لكل درجة نقطة معينة . واعتمادا على ما تم تقديمه فإن قيم الأوساط الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو التالي:

الجدول رقم 19: توضيح المقياس المعتمد لاتخاذ القرار

المستوى الخامس	المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأول	سلم ليكرت الخماسي
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
5 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1	المدى
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	

من إعداد الطالب

### **1- التحليل الإحصائي لمحور النمط القيادي**

#### **تحليل نتائج مجال القيادة الأوتوقراطية**

الجدول رقم 20: تحليل نتائج مجال القيادة الأوتوقراطية.

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

القيادة الأوتوقراطية			
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الدرجة
01	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم	1.68	مرتفعة جدا
02	يشجع القائد الإداريين على الإبداع	1.72	مرتفعة جدا
03	يطرح القائد أفكاره على أعوانه للمناقشة	1.83	مرتفعة
04	يفوض القائد من صلاحيته	2.09	متوسطة
05	يعمل القائد على التنسيق بين جهود أفراد المجموعة	2.03	متوسطة
	استجابات الأفراد لبعدهم في مجال القيادة الأوتوقراطية	1.870	مرتفعة

إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الإجمالي لبعدهم نمط الأوتوقراطي في القيادة قد بلغ 1.870 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.868، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات الفندقية المدروسة، ويعتبر المستوى عالي جاءت النتائج كما يلي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 (يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 1.68 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري مقدر ب 0.868، وعليه قادة المؤسسات الفندقية تراعي قدرات العاملين في مرحلة تحديد مهام كل فرد في المنظومة.
- بالنسبة للعبارة رقم 02 (يشجع القائد الإداريين على الإبداع)، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 1.72 بأهمية مرتفعة جدا وانحراف معياري مقدر ب 0.875 فقيادة في المؤسسات محل الدراسة تبحث على الإبداع و تحاول استخراجها من الإداريين المستخدمين.
- بالنسبة للعبارة رقم 03 (يطرح القائد أفكاره على أعوانه للمناقشة) فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.83 بأهمية مرتفعة وانحراف معياري بلغ 0.993 وهو ما يدل على أن القادة الناشطون في المؤسسات الفندقية محل الدراسة يلجئون للمناقشة والحوار مع مرؤوسيه.
- بالنسبة للعبارة 04 (يفوض القائد من صلاحيته) فقد بلغ المتوسط الحسابي ب 09.2 بأهمية متوسطة وانحراف معياري 1.100 بحيث أكد أفراد العينة المستوجبة أن قادتهم يلجئون في بعض الظروف إلى تفويض من بعض صلاحياتهم لمرؤوسيين.
- بالنسبة للعبارة 05 (يعمل القائد على التنسيق بين جهود أفراد المجموعة) فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.03 بأهمية متوسطة وهو ما يفسر أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة يعمدون على التنسيق بين الجهود المبذولة من طرف مرؤوسيه.

### ● تحليل نتائج مجال القيادة الديكتاتورية

الجدول رقم 21: تحليل نتائج مجال القيادة الديكتاتورية .

القيادة الديكتاتورية			
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الدرجة

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

01	يعتبر القائد المناقشة مضيعة للوقت	3.29	1.444	منخفضة
02	توزع المهام على المرؤوسين دون مراعات لقدرتهم الفنية والفكرية	3.06	1.456	منخفضة
03	يعتمد القائد على أسلوب النهي والأمر في التعامل مع الآخرين	2.38	1.182	متوسطة
04	يلزم القائد كافة العاملين بمستوى معين من الأداء	2.15	1.202	مرتفعة
05	يضع القائد خطة العمل والأهداف المسطرة بمفرده	2.23	1.355	مرتفعة
	استجابات الأفراد لبعدهم مجال القيادة الديكتاتورية	2.62	0.801	مرتفعة

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

- من خلال ما تم تناوله في الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الإجمالي لبعدهم نمط الديكتاتورية في القيادة قد بلغ 2.62 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.801، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات الفندقية المدروسة، بممارسة القيادة الديكتاتورية يعتبر المستوى عالي جاءت النتائج كما يلي:
- بالنسبة للعبارة رقم 01 (يعتبر القائد المناقشة مضيعة للوقت) قد بلغ متوسط الحسابي بها 3.29 بأهمية منخفضة وانحراف معياري مقدر ب 1.444 وهو ما يؤكد أن قادة المؤسسات الفندقية يولون أهمية معتبرة للمناقشة والحوار.
  - أما العبارة رقم 02 (توزع المهام على المرؤوسين دون مراعات لقدرتهم الفنية والفكرية) قد بلغ متوسط الحسابي بها 3.06 بأهمية منخفضة وانحراف معياري مقدر ب 1.456 وهو ما يبين أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة يراعون قدرات العاملين عند توزيع المهام على المرؤوسين.
  - أما العبارة رقم 03 (يعتمد القائد على أسلوب النهي والأمر في التعامل مع الآخرين) قد بلغ متوسط الحسابي 2.38 وانحراف معياري مقدر ب 1.182، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يوفقون على محتوى العبارة بدرجة استجابة متوسطة، فالقادة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة يتأرجحون في معاملتهم مع مرؤوسيهم بين أسلوب الأمر و النهي.
  - أما العبارة رقم 04 (يلزم القائد كافة العاملين بمستوى معين من الأداء) وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.15 والانحراف المعياري ب 1.202 بدرجة أهمية مرتفعة، وهذا ما يبين أن القادة محل الدراسة يراعون حسن الأداء و تحقيق الأهداف المسطرة على أحسن وجه.
  - أما العبارة 05 (يضع القائد خطة العمل والأهداف المسطرة بمفرده) قد بلغ متوسط الحسابي 2.23 بأهمية منخفضة وانحراف معياري مقدر ب 1.355، وهو ما يبين أن قادة المؤسسات الفندقية المدروسة أحاديين القرار ويأخذون على عاتقهم مسؤولية تحديد الأهداف والمنهجية الواجب إتباعها لبلوغ هذه الأهداف.

### ● تحليل نتائج مجال القيادة الحرة

الجدول رقم 22: تحليل نتائج مجال القيادة الحرة.

القيادة الحرة			
رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري
			الدرجة

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

01	يتجاوب القائد مع مقترحات العاملين	2.45	1.221	مرتفعة
02	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين	3.38	1.331	منخفضة
03	يتردد القائد في اتخاذ القرار	3.35	1.452	منخفضة
04	يسمح القائد للعاملين بطرح أفكارهم أثناء أداء مهامهم	2.17	1.257	مرتفعة
05	للمرؤوسين استقلالية مفرطة	3.09	1.296	متوسطة
	استجابات الأفراد لبعدهم مجال القيادة الحرة	4.06	0.720	منخفضة

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

من خلال ما تم تناوله في الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الإجمالي لبعدهم نمط الحرة في القيادة قد بلغ 4.06 بأهمية منخفضة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.720، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات الفندقية المدروسة، بممارسة القيادة الحرة يعتبر منخفض، وجاءت النتائج كما يلي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 (يتجاوب القائد مع مقترحات العاملين) قد بلغ متوسط الحسابي بها 2.45 بأهمية مرتفعة وانحراف معياري مقدر ب 1.221 وهو ما يؤكد أن قادة المؤسسات الفندقية يولون أهمية معتبرة للمناقشة والحوار.
- أما العبارة رقم 02 (يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين) قد بلغ متوسط الحسابي بها 3.06 بأهمية منخفضة وانحراف معياري مقدر ب 1.331 وهو ما يبين أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا يتهاونون مع الأداء فهم لا يتساهلون مع المقصرين من مرؤوسيهم.
- أما العبارة رقم 03 (يتردد القائد في اتخاذ القرار) قد بلغ متوسطها الحسابي 3.35 بأهمية منخفضة وانحراف معياري مقدر ب 1.452 وهو ما يؤكد على أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة هم من يتخذون القرار
- أما العبارة رقم 04 (يسمح القائد للعاملين بطرح أفكارهم أثناء أداء مهامهم) وقد بلغ المتوسط الحسابي بها 2.17 بأهمية مرتفعة وانحراف معياري مقدر ب 1.296 وهو ما يؤكد أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة يولون أهمية معتبرة للمناقشة والحوار.
- أما العبارة رقم 05 (للمرؤوسين استقلالية مفرطة) وقد بلغ المتوسط الحسابي بها 3.09 بأهمية متوسطة وانحراف معياري مقدر ب 1.296 ، بحيث أكد أفراد العينة المستوجبة أن لهم استقلالية معتبرة فقادتهم يلجئون في بعض الظروف إلى تفويض لهم من بعض صلاحياتهم.
- **تحليل نتائج مجال القيادة التحويلية**

**الجدول رقم 23: تحليل نتائج مجال القيادة التحويلية**

رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري	الأهمية
01	للقائد رؤية ثابتة متطلعة لتغيير الجوهر للوضع الراهن	2.14	0.916	مرتفعة
02	للقائد وضوح عالي حول المستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	2.26	1.176	مرتفعة
03	للقائد قوة شخصية ممتدة من الخبرة المكتسبة	1.83	1.054	مرتفعة

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

04	يحول القائد جهود المرؤوسين لتنفيذ تغييرات جذرية كلما فرضت الظروف الخارجية الأمر	2.08	1.080	مرتفعة
05	للقائد رغبة في الاندماج مع الأخرين وإقناعهم	2.06	1.333	مرتفعة
	استجابات الأفراد لبعدهم مجال القيادة التحويلية	2.078	0.761	مرتفعة

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

من خلال ما تم تداوله في الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الإجمالي لبعدهم القيادة التحويلية في القيادة قد بلغ 2.078 بأهمية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.761، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات الفندقية المدروسة، بممارسة القيادة التقليدية يعتبر مرتفعة، وجاءت النتائج كما يلي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 (للقائد رؤية ثابتة متطلعة لتغيير الجوهر للوضع الراهن) قد بلغ متوسط الحسابي بها 2.14 بأهمية مرتفعة وانحراف معياري مقدر ب 0.916 وهو ما يؤكد أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة يولون اهتمام بالغ لبيئة خارجية المحيطة بها والتغيرات الجوهرية الواقعة فيها.
- أما العبارة رقم 02 (للقائد وضوح عالي حول المستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية) قد بلغ متوسط الحسابي بها 2.26 بأهمية منخفضة وانحراف معياري مقدر ب 1.176 وهو ما يبين أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة لهم معرفة كافية بأساليب و أدوات التأثير على القادة حتى يتمكنوا من تطبيق الخطط لبلوغ الأهداف المستقبلية.
- أما العبارة رقم 03 (للقائد قوة شخصية ممتدة من الخبرة المكتسبة) قد بلغ متوسطها الحسابي 1.83 بأهمية منخفضة وانحراف معياري مقدر ب 1.045 ، بحيث أكد أفراد العينة المستوجبة أن قاداتهم يكتسبون خبرة عالية مكنتهم من اكتساب شخصية قوية.
- أما العبارة رقم 04 (يحول القائد جهود المرؤوسين لتنفيذ تغييرات جذرية كلما فرضت الظروف الخارجية الأمر) وقد بلغ المتوسط الحسابي بها 2.08 بأهمية مرتفعة وانحراف معياري مقدر ب 1.080 وهو ما يؤكد أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة يواكبون التطورات المحيط الخارجي ويسعون لتوجيه مرؤوسيه نحو الغير والتطور المستمر.
- أما العبارة رقم 05 (للقائد رغبة في الاندماج مع الأخرين وإقناعهم) وقد بلغ المتوسط الحسابي بها 2.06 بأهمية متوسطة وانحراف معياري مقدر ب 1.333 ، وهو ما يؤكد أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة يولون أهمية معتبرة للمناقشة والحوار.

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

### تحليل نتائج مجال القيادة التبادلية

الجدول رقم 24: تحليل نتائج مجال القيادة التبادلية

رقم الفقرة	الفقرة	القيادة التبادلية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	للقائد معرفة بحاجيات المرؤوسين	3.62	1.497
02	يدرك القائد كيفية إشباع حاجيات المرؤوسين عند انجاز وتحقيق المخرجات	2.78	1.256
03	يوضح القائد بصفة دورية لمرؤوسيه ما الذي يجب عمله	2.88	1.341
04	القائد يشاور مرؤوسيه ويشجعهم على الدفاع عن أرائهم	3.45	1.263
05	يشعر المرؤوسين بالثقة أثناء أداء مهامهم	2.49	1.201
	استجابات الأفراد لبعدها القيادة التبادلية	3.04	0.723

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

من خلال ما تم تداوله في الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الإجمالي لبعدها القيادة التبادلية في القيادة قد بلغ 3.04 بأهمية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.723، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات الفندقية المدروسة، بممارسة القيادة التحويلية يعتبر متوسطة، وجاءت النتائج كما يلي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 (للقائد معرفة بحاجيات المرؤوسين) قد بلغ متوسط الحسابي بها 3.62 بأهمية منخفضة وانحراف معياري مقدر ب 1.497 وهو ما يؤكد أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا يهتمون بحاجيات الشخصية لمرؤوسين.
- أما العبارة رقم 02 (يدرك القائد كيفية إشباع حاجيات المرؤوسين عند انجاز وتحقيق المخرجات) قد بلغ متوسط الحسابي بها 2.78 بأهمية متوسطة وانحراف معياري مقدر ب 1.341، بحيث أكد أفراد العينة المستوجبة أن قاداتهم يستخدمون أسلوب التحفيز بالمنح والعلاوات وإشباع الحاجيات لدفعهم لتحقيق الأهداف المسطرة .
- أما العبارة رقم 03 (يوضح القائد بصفة دورية لمرؤوسيه ما الذي يجب عمله) قد بلغ متوسطها الحسابي 2.88 بأهمية منخفضة وانحراف معياري مقدر ب 1.341 ، بحيث أكد أفراد العينة المستوجبة أن قاداتهم يعملون على توضيح مهام كل فرد من مرؤوسيه بصفة دورية .
- أما العبارة رقم 04 (القائد يشاور مرؤوسيه ويشجعهم على الدفاع عن أرائهم) وقد بلغ المتوسط الحسابي بها 3.45 بأهمية منخفضة وانحراف معياري مقدر ب 1.263، بحيث أكد أفراد العينة المستوجبة أن قاداتهم
- أما العبارة رقم 05 (للقائد رغبة في الاندماج مع الآخرين وإقناعهم) وقد بلغ المتوسط الحسابي بها 2.06 بأهمية متوسطة وانحراف معياري مقدر ب 1.333 ،

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

وهو ما يؤكد أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة يولون أهمية معتبرة للمناقشة والحوار.

### تحليل نتائج مجال القيادة اعدم التدخل

الجدول رقم 25: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة اعدم التدخل.

القيادة اعدم التدخل			
رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري
01	القائد لا يتدخل بظهور أمور مهمة	2.40	1.196
02	يفتقد المرؤوسين للقائد عند الحاجة له	2.49	1.288
03	القائد لا يناقش مرؤوسيه في الأوقات الصعبة	2.46	1.201
04	يتجنب القائد اتخاذ القرار دون مشاورة	1.06	1.029
	استجابات الأفراد لبعدهم عن مجال القيادة اعدم التدخل	2.23	0.841

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

من خلال ما تم تناوله في الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الإجمالي لبعدهم عن القيادة التبادلية في القيادة اعدم بلغ 2.23 بأهمية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.841، هذا ما يدل على أن مستوى اهتمام عينة المؤسسات الفندقية المدروسة، بممارسة قيادة اعدم التدخل يعتبر مرتفعة، وجاءت النتائج كما يلي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 (القائد لا يتدخل بظهور أمور مهمة) قد بلغ متوسط الحسابي بها 2.40 بأهمية مرتفعة وانحراف معياري مقدر ب 1.196 وهو ما يؤكد أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة يمنحون بعض الاستقلالية لمرؤوسيهم لا يتدخلون إلا في الأمر ذات أهمية بالغة .
- أما العبارة رقم 02 (يفتقد المرؤوسين للقائد عند الحاجة له) قد بلغ متوسط الحسابي بها 2.49 بأهمية مرتفعة وانحراف معياري مقدر ب 1.288، بحيث أكد أفراد العينة المستوجبة أنهم يفتقدون قادتهم.
- أما العبارة رقم 03 (القائد لا يناقش مرؤوسيه في الأوقات الصعبة) قد بلغ متوسطها الحسابي 2.46 بأهمية مرتفعة جدا وانحراف معياري مقدر ب 1.201 ، وهو ما يؤكد أن قادة المؤسسات الفندقية محل الدراسة هم من يتخذون القرار خاصة في المرحل الصعبة.
- أما العبارة رقم 04 (يتجنب القائد اتخاذ القرار دون مشاورة) وقد بلغ المتوسط الحسابي بها 1.06 بأهمية مرتفعة جدا وانحراف معياري مقدر ب 1.029 بحيث أكد أفراد العينة المستوجبة أن قادتهم يتخذون القرار بمفردهم لكن بناء على التشاور مع أصحاب الخبرة من مرؤوسيهم.

### 2- التحليل الإحصائي لمحور الرأس لثقافة التنظيمية

#### تحليل نتائج أبعاد تشكيل و تنمية الثقافة التنظيمية

الجدول رقم 27 : تحليل نتائج مجال أبعاد تشكيل و تنمية الثقافة التنظيمية.

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

تشكيل وتنمية الثقافة التنظيمية			
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تكوين اتجاهات ايجابية للعمل من خلال السلوكيات النموذجية في العمل	1.71	0.71
02	إتباع العادات السلوكية التي تحقق الكفاءة الإدارية اللازمة	2.08	0.91
03	القائد قدوة حسنة لدى العمال	2.02	0.90
04	التأكد من التزام العمال بالممارسات والمعايير المتفق عليها	2.19	1.233
05	نشر القيم الإيجابية في العمل	2.05	1.052
06	التأكد من إرضاء الزبون والمحافظة عليه	1.78	1.192
07	العدالة والمساواة في التعامل مع باقي العمال	2.15	1.265
08	تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من مواكبة التطورات الجديدة	2.06	1.102
09	تشجيع تطور العمال مهنيا بإرساء ثقافة التكوين والتعلم	1.97	1.172
10	التوظيف وفق أسس ومعايير موضوعية مدروسة بدقة	1.98	1.179
11	وضع نظام ترقية مبني على الاستحقاق	2.09	1.331
12	إعطاء الحرية للعمال في تقديم أفكارهم لتطوير العمل	2.05	1.096
13	البحث عن طرق ابتكارية جديدة لتحسين العمل	2.03	1.250
14	استعمال المكافئة أكثر من استعمال العقاب	2.23	1.247
15	إعلام العمال بشكل مستمر مما هو متوقع منهم	2.54	1.300
	استجابات الأفراد لبعث مجال تشكيل و تنمية الثقافة التنظيمية	2.00	0.733

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

- تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لتشكيل الثقافة التنظيمية مجتمعة قد بلغت 2.00 مع انحراف معيار 0.733 والتي تعبر عند درجة أهمية مرتفعة، أما بالنسبة للعبارات فكانت على النحو:
- العبارة الأولى والثانية والثالثة فهي تدل على السلوكيات المتبعة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي فيها 1.71، 2.08 و 2.09 بانحراف معياري مقدر ب 0.71، 0.91 وعلى التوالي وهو ذو مستوى عالي، وهذا ما يفسر أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة تهتم بخلق سلوكيات عمل موجبة، على أن يكون القائد هو القدوة.
  - العبارة الرابعة، الخامسة، السادسة والسابعة التي تدل على القيم المعمول بها في المؤسسات محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي فيها 2.19 و 2.05 ، 1.78 ، 2.15 بانحراف معياري مقدر ب 1.233 و 1.052 ، 1.192 ، 1.265 على التوالي بدرجة أهمية مرتفعة، وهذا ما يفسره أنه المؤسسات الفندقية محل الدراسة تولي دور

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

كبير على نشر القيم الايجابية والسعي على التزام العمال بالممارسات والمعايير المتفق عليها، بهدف إرضاء العملاء.

- العبارة الثامنة، التاسعة، العاشرة، إحدى وعشر و اثنا عشر، والتي تدل على صناعة الرأس المال البشري حيث بلغ المتوسط الحسابي فيها 2.06، 1.97، 98.1، 2.09، 2.05 بانحراف معياري مقدر 1.102، 1.179، 1.172، 1.331، 1.096 على التوالي بدرجة أهمية مرتفعة، وهو ما يفسره أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة أن تهتم بصناعة الرأس المال البشري، وتطوير المتوفر عندها بإنشاء داخل المؤسسات إدارات ووظائف مختصة تعمل على ضمان الاستثمار في الرأس المال البشري.

- العبارة الثالث العشرة، الرابعة العاشرة، الخامسة العاشرة والتي تدل على

تطوير العمل في المؤسسات الفندقية وبلغ المتوسط الحسابي فيها 2.03، 2.233، و 2.54 بانحراف معياري مقدر ب 1.250، 1.247، و 1.300 على التوالي بدرجة أهمية مرتفعة، وهو ما يفسره أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة تهتم

بالحفاظ على الموارد البشرية المتوفرة لديها، خاصة ذات القدرات الإبداعية العالية بتحسين مناخ العمل، ومنح أجور محفزة كون هذا الأخير هو نقطة بداية في تطوير ونمو المؤسسات واستمرارها في ميدان الأعمال، والمحافظة على هذا المورد وصيانتها هو من أسباب بقاء المؤسسة في مجال أعمالها، كما تهتم بالدراسات والبحوث المتعلقة برأس المال الفكري حتى يتسنى لها التعرف أكثر على كيفية استثماره بالصورة التي تسهم في تعظيم قيمتها السوقية، وتطوير طرق قياس كفاءته وفعاليتها.

### المبحث الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج

بعد التطرق للتحليل الإحصائي ودراسة متغيرات الدراسة، سنحاول في هذا المبحث

اختبار صحة فرضيات الدراسة، وبما أن حجم العينة :  $N=130$  وهي أكبر من 30، إذا يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه، يمكن إجراء الاختبارات التالية باستخدام :

- استخدام معامل الارتباط R لتحديد طبيعة العالقة ومعامل التحديد  $R^2$  لتحديد درجة التأثير.
- تحليل نتائج التباين الأحادي: Anova، من أجل دراسة مستوى الدالة.
- تحليل جدول الانحدار الخطي البسيط،

ومنه التوصل إما إلى تأكيد صحة الفرضيات أو نفيها، وكذا الخروج باستنتاجات، وتوصيات واقتراحات التي يمكن أن تضيء ولو القليل في هذا المجال.

### المطلب الأول: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

تختبر الدراسة الحالية الأثر المباشر لممارسات القيادة على تشكيل الثقافة التنظيمية وتوجد العديد من العالقات بين متغيرات الدراسة التي سيتم من خلال هذا المبحث اختبارها.

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية القيادة الإدارية وعلاقتها بتشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية القطاع الفندقي نموذجاً، وإلى التعرف على أنماط القيادة لدى مديري الفنادق الجزائرية سواء كانت خاصة أو عامة ومن وجهة نظر الأتباع.

### الفرع الأول نتائج فرضيات الدراسة.

بعد التطرق للتحليل الإحصائي ودراسة متغيرات الدراسة ، سنحاول اختبار صحة فرضيات الدراسة وبما أن حجم العينة  $N=130$  وهي أكبر من 30 اذ يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع لتوزيع طبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية من خلال استخدام:

- تحليل درجة الأهمية ولمتوسطات الحسابية
- استخدام معامل الارتباط R لتحديد طبيعة العلاقة ومعامل التحديد  $R^2$  لتحديد درجة التأثير.
- تحليل جدول الانحدار الخطي البسيط .
- تحليل نتائج التباين الأحادي ANOVA.

### 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

- نص الفرضية: النمط القيادي السائد في المؤسسات الفندقية المدروسة هو النمط التحويلي.
- المعالجة الإحصائية للفرضية : بغية التحقق من صحة هذه الفرضية كان لابد من حساب المتوسط الحسابي.

### - النمط القيادي السائد في القطاع العام

الجدول رقم 27: النمط القيادي السائد في القطاع العام.

نمط القيادة			
الترتيب	الأهمية مستوى	المعيار الإحصائي	المتوسط الحسابي
01	مرتفعة جداً	0.683	1.793

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

03	متوسطة	0.843	2.693	القيادة الديكتاتورية
05	متوسطة	0.711	2.866	القيادة الحرة
02	مرتفعة	0.753	2.293	القيادة التحولية
06	متوسطة	0.690	3.086	القيادة التبادلية
04	مرتفعة	0.782	2.800	قيادة عدم التدخل

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS26

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدل على درجة ممارسة الأنماط القيادية في المؤسسات الفندقية الخاصة محل الدراسة انطلاقا من ترتيب الباحث لهذه القيم ترتيبا تصاعديا لتحديد أكثرها ممارسة، وجاء الترتيب على النحو التالي " القيادة الأوتوقراطية"، "القيادة التحولية"، " القيادة الديكتاتورية"، قيادة عدم التدخل"، القيادة الحرة"، وأخيرا القيادة التبادلية والموافقة لترتيب التالي للمتوسطات الحسابية "1.793"، "2.293"، "2.693"، "2.8"، "2.866"، "3.086"، بانحراف معياري مقدر بـ "0.683"، "0.753"، "0.843"، "0.782"، "0.711"، "0.690"، ووفقا لهذا تبين أن هناك ثلاث أنماط قيادية يتم ممارستها من طرف مسيري وقادة المؤسسات الفندقية العامة حسب الحاجة.

### النمط القيادي السائد في القطاع الخاص

الجدول رقم 28: النمط القيادي السائد في القطاع الخاص.

الترتيب	مستوى الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نمط القيادة
03	مرتفعة	0.574	2.51	القيادة الأوتوقراطية
04	مرتفعة	0.777	2.56	القيادة الديكتاتورية
05	متوسطة	0.737	2.90	القيادة الحرة
01	مرتفعة	0.726	1.88	القيادة التحولية
06	متوسطة	0.758	3.00	القيادة التبادلية
02	مرتفعة	0.874	2.09	قيادة عدم التدخل

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS26

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدل على درجة ممارسة الأنماط القيادية في المؤسسات الفندقية الخاصة محل الدراسة انطلاقا من ترتيب الباحث لهذه القيم ترتيبا تصاعديا لتحديد أكثرها ممارسة، وجاء الترتيب على النحو التالي " القيادة التحويلية"، "قيادة عدم التدخل"، " القيادة الأوتوقراطية"، قيادة الديكتاتورية"، القيادة الحرة"، وأخيرا القيادة التبادلية والموافقة لترتيب التالي للمتوسطات الحسابية "1.88"، "09.2"، "2.51"، "2.56"، "2.90"، "3.00"، بانحراف معياري مقدر ب "0.726"، "0.874"، "0.574"، "0.777"، "0.737"، "0.758"، ووفقا لهذا تبين أن هناك أربعة أنماط قيادية يتم ممارستها من طرف مسيري وقادة المؤسسات الفندقية الخاصة حسب الحاجة. ومنه بناء على نتائج الجدول رقم والجدول تم تأكد أن القادة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة الخاص والعام منها يستخدمون مزيج من أساليب القيادة وذلك حسب الموقف، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي نصت على أن النمط السائد في المؤسسات محل الدراسة هو النمط التحويلي.

### 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

- **نص الفرضية:** لا يختلف النمط القيادي السائد باختلاف ملكية المؤسسة
- **المعالجة الإحصائية للفرضية:** بغية التحقق من صحة هذه الفرضية كان لابد من مقارنة المتوسطات الحسابية ترتيبها.

الجدول رقم 29 : مقارنة بين النمط القيادي السائد في القطاع الخاص والخاص.

القطاع الخاص		القطاع العام		نمط القيادة
الترتيب	الأهمية	الترتيب	الأهمية	
03	مرتفعة	01	مرتفعة جدا	القيادة الأوتوقراطية
04	مرتفعة	03	مرتفع	القيادة الديكتاتورية
05	متوسطة	05	متوسطة	القيادة الحرة
01	مرتفعة	02	مرتفعة	القيادة التحويلية
06	متوسطة	06	متوسطة	القيادة التبادلية
02	مرتفعة	04	متوسطة	قيادة عدم التدخل

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS26

بينت النتائج في الجدول السابق أن النمط السائد لدى المديرين في المؤسسات الفندقية الخاصة هو النمط الأوتوقراطي بدرجة أولى و على أن يليها النمط التحويلي والديكتاتوري أي أن القادة في القطاع الخاص يلجئون لمزيج من الأنماط القيادية مع التركيز على النمط الأوتوقراطي، أما في القطاع الخاص فكانت النمط التحويلي بدرجة بارزة و يليها عدم التدخل ثم الأوتوقراطية والديكتاتورية أي أن القادة في القطاع الخاص مهتمين بالأنظمة القيادية

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية الحديثة ، كما أن هناك تنوعا أكبر من الأنماط السائدة لدى مسيري الفنادق الخاصة مقارنة بالفنادق الخاصة.

ومنه بناء على نتائج الجدول رقم والجدول تم تأكد أن القادة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة الخاص والعام منها يستخدمون مزيج من أساليب القيادة على أن النمط ذو المستوى الأهمية الأكبر في القطاع الخاص هو النمط الأوتوقراطي، أما في القطاع الخاص فكانت النمط التحولي، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية التي نصت على أن النمط السائد في المؤسسات محل الدراسة لا يختلف باختلاف الملكية.

### 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

● **نص الفرضية:** لا يوجد اختلاف في الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف ملكية المؤسسة.

● **المعالجة الإحصائية للفرضية:** بغية التحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق أداة OCAI و تم قمنا بحساب المتوسط الحسابي لكل فرد من خلال جمع درجات فقرات الجوانب الستة المتعلقة بنوع الثقافة المعني ومن ثم قسمتها على ستة كما يلي:<sup>21</sup>

- الخصائص المهنية: (Dominant Caractéristique) 4DC / 3 DC / 2DC / 1 DC DC)
- القيادة التنظيمية: (Organizational Leadership) 4OL / 3OL / 2OL / 1 OL OL )
- إدارة العاملين: (Management of Employees) 4ME / 3ME / 2ME / 1 ME M
- التماسك المنظمي: (Organizational glue) 4OG / 3OG / 2 OG/ 1 OG OG
- التركيز الاستراتيجي (Strategic Emphases S) : 4SE / 3SE / 2SE / 1 SE
- معايير النجاح (Criteria of Suuccess) 4CS / 3CS / 2CS / 1 CS

ثقافة القبيلة  $6 / DC1+OL1+ME1+OG1+SE1+CS1 = A$

ثقافة الإبداعية  $6 / DC2+OL2+ME2+OG2+SE2+CS2 = B$

ثقافة السوق  $6 / DC3+OL3+ME3+OG3+SE3+CS3 = C$

ثقافة الهرمية  $6 / DC4+OL4+ME4+OG4+SE4+CS4 = D$

وبعد ذلك يتم استخراج مجموع هذه القيم بالنسبة لكل أفراد العينة في كل نوع من أنواع الثقافة الأربعة وقسمة الحاصل على العدد الإجمالي للعينة بالنسبة لأداة OCAI ككل.

### 1- الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام

الجدول رقم 30 : الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام.

<sup>21</sup> كريم أمينة، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية مركب تكرير البترول RAI1/K سيكدة نموذج، مرجع سبق ذكره، 226ص-227.

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

الثقافة الحالية		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البديل
6.70	20.76	ثقافة القبليّة A
6.20	18.48	ثقافة الإبداعية B
6.40	28.63	ثقافة السوقية C
6.70	32.13	ثقافة الهرمية D

إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل أداة OCAI

يتضح من خلال المتوسطات الحسابية أن ثقافة التنظيمية التي تهيمن في المؤسسات الفندقية التابعة للقطاع العمومي هي ثقافة الهرمية المرتكزة على الرسمية بمتوسط حسابي قدره 32.13، ثم تليها الثقافة السوقية بمتوسط حسابي قدره 28.63 وهو التنظيم الذي يستهدف تعظيم الربح و كسب مكانة سوقية، يليها الثقافة القبليّة بمتوسط حسابي قدره 20.76 وأخيرا الإبداعية بمتوسط حسابي قدره 18.48.

ويمكن ترجمت بيانات الجدول السابق في شكل الآتي:

### 2- الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع اخاص

الجدول رقم 31 : الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع الخاص.

الثقافة الحالية		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البديل
7.08	17.26	ثقافة القبليّة A
6.50	17.56	ثقافة الإبداعية B
6.34	37.22	ثقافة السوقية C
5.84	27.96	ثقافة الهرمية D

إعداد الطالب بالاعتماد إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل أداة OCAI

بالنسبة لثقافة التنظيمية السائدة في القطاع الخاص برز أنه يهمن عليها تنظيم السوق الذي يعتمد على بلوغ الأهداف والزيادة في الحصة السوقية بمتوسط حسابي مقداره 37.22، ثم تليها الثقافة الهرمية وهو علامة البيروقراطية والتنظيم الواضح والمبين لمهام مع فرض احترام السلطة خاصة القيادة المباشرة بمتوسط حسابي مقدر ب 27.96، ثم برزت بنسبة أقل الثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي 17.56 أي يوجد في محيط العمل ديناميكية والسعي لتحرك نحو الريادة ولو بصفة قليلة، وأخيرا وبنسبة 17.26 الثقافة القبليّة التي تعبر عن العمل بروح الفريق والعمل الجماعي.

ومنه بناء على نتائج الجدول رقم والجدول تم تأكد من أن المؤسسات الفندقية العامة يسودها ثقافة تنظيمية هرمية أما المؤسسات الفندقية الخاصة تسودها ثقافة تنظيمية سوقية،

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة التي نصت على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا تختلف باختلاف ملكيتها .

### 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

- **نص الفرضية:** لا يوجد فجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة حاليا والثقافة التنظيمية المرغوب فيها مستقبلا في مؤسسات الدراسة.
- **المعالجة الإحصائية للفرضية:** بغية التحقق من صحة هذه الفرضية كان لابد من مقارنة المتوسطات الحسابية ترتيبها من قياس الثقافة التنظيمية السائدة الحالية في المؤسسة الفندقية محل الدراسة والثقافة التنظيمية المستقبلية أو المرغوبة ومقارنتها.

تتضمن عملية تشخيص الفجوة الثقافة التنظيمية للمؤسسات المبحوثة ثلاث خطوات أساسية تعتمد بالأساس على بيانات الوصف الإحصائي:

- تشخيص الثقافة التنظيمية الحالية.
  - قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلا للمؤسسة محل الدراسة.
  - تحديد الفجوة بالمقارنة بين الثقافة التنظيمية الحالية و المستقبلية.
- لقد تم تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية الخاصة والعامه محل الدراسة في تحليل الفرضية السابقة سنقوم بتشخيص الثقافة التنظيمية المستقبلية في هذه المؤسسات.

### - الثقافة التنظيمية المستقبلية في القطاع العام

الجدول رقم 32: الثقافة التنظيمية المرغوب فيها في القطاع العام.

الثقافة المستقبلية		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البديل
5.4	27.940	ثقافة القبليّة A
6.53	25.580	ثقافة الإبداعية B
5.88	22.279	ثقافة السوقية C
5.64	24.201	ثقافة الهرمية D

من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل أداة OCAI

بالنسبة لثقافة التنظيمية الفضلة وهي التي يرغب أن يصل إليها عمال الفنادق العامة محل يهيمن عليها الثقافة القبليّة بمتوسط حسابي مقداره 27.940 تليها الثقافة الإبداعية بقيمة 25.580 ثم الثقافة السوقية الذي بلغ متوسطها الحسابي 22.279 وأخيرا الثقافة الهرمية مقدار 24.201.

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

### - الثقافة التنظيمية المستقبلية في القطاع الخاص

الجدول رقم 33 : الثقافة التنظيمية المرغوب فيها في القطاع العام.

<u>الثقافة المستقبلية</u>		
<u>الانحراف المعياري</u>	<u>المتوسط الحسابي</u>	<u>البديل</u>
10.96	26.31	ثقافة القبلية A
8.67	24.941	ثقافة الإبداعية B
8.93	24.736	ثقافة السوقية C
8.7	24.011	ثقافة الهرمية D

إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل أداة OCAI

بالنسبة لثقافة التنظيمية التي يأمل أن يصل إليها أفراد العينة المستجوبين في الفنادق الخاصة محل يهيمن عليها الثقافة القبلية بمتوسط حسابي مقداره 26.31 تليها الثقافة الإبداعية بقيمة 24.941 ثم الثقافة السوقية الذي بلغ متوسطها الحسابي 24.736 وأخيرا الثقافة الهرمية مقدار 24.011.

بعد قياس الثقافة التنظيمية الحالية و المرغوب فيها سنتم مقارنتها.

### - قياس فجوة الثقافة التنظيمية في القطاع العام

الجدول رقم 34: فجوة الثقافة التنظيمية في القطاع العام.

<u>الفرق في المتوسط الحسابي</u>	<u>البديل</u>
7.18	ثقافة القبلية A
7.11	ثقافة الإبداعية B
6.311	ثقافة السوقية C
8.109	ثقافة الهرمية D

من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل أداة OCAI

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه وحسب آراء عينة الدراسة في القطاع العام هناك فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و المرغوب فيها وأن أكبر فارق مقدر هو 8.109 في الثقافة الهرمية ثم 7.18 في الثقافة القبلية و 7.11 في الثقافة الإبداعية وأخيرا هناك فارق مقدر ب 6.311 في الثقافة السوقية

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

### - قياس فجوة الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص

الجدول رقم 35: فجوة الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص

البديل	فروق المتوسط الحسابي
ثقافة القبيلية A	9.06
ثقافة الإبداعية B	7.387
ثقافة السوقية C	12.48
ثقافة الهرمية D	3.949

إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل أداة OCAI

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه وحسب آراء عينة الدراسة في القطاع العام هناك فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و المرغوب فيها وأن أكبر فارق مقدر هو 12.48 في الثقافة السوقية ثم 9.06 في الثقافة القبيلية و 7.387 في الثقافة الإبداعية وأخيرا هناك فارق مقدر ب 6.311 في الثقافة الهرمية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الثقافة السائدة حاليا في المؤسسات الفندقية ذات طابع العام هي الثقافة الهرمية أما في القطاع الخاص فيتضح أن ثقافة السوق هي السائدة تليها الثقافة الهرمية وفي حين أن ما تحتاجه المؤسسة الفندقية محل الدراسة وتفضله هو ثقافة متوازنة تجمع الأنواع الأربعة (القبيلية و الإبداعية والسوق والهرمية)، وعليه نقو أن الفرضية الرابعة لم تتحقق و أنه يوجد اختلاف أو فجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية المنتمية حاليا للقطاعين الخاص والعام والثقافة التنظيمية المفضلة أو المرغوبة مستقبلا.

### الفرع الثاني: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة الأثر المباشر،

#### غير المباشر والكلية بين متغيرات الدراسة .

سوف نحاول في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة، التي تضم في مجموعها على متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغيرات التابعة، وقد حاول الباحث صياغتها بطريقة تخدم البحث، وتنسجم مع الأسئلة الفرعية لدراسة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (تشكيل الثقافة التنظيمية) تم استخدام الانحدار البسيط والمتعدد، أما اختبار الفروق في إجابات المبحوثين فقد تم استخدام اختبار t الثنائي، وتحليل التباين الأحادي Anova.

#### 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

- نص الفرضية: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة وتشكيل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة. ووضحتها على النحو الآتي:

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

الفرضية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

$\alpha \leq$ ، لأنماط الثقافة التنظيمية في عملية تشكيل الثقافة التنظيمية.

الفرضية البديلة  $H_01$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ،

لأنماط الثقافة التنظيمية في عملية تشكيل الثقافة التنظيمية.

**المعالجة الإحصائية للفرضية:** بغية التحقق من صحة هذه الفرضية وقبول أو رفض

فرضيات الدراسة، عملنا على استخدام اختبار الانحدار البسيط، والمتعدد لتبيان.

لاختبار الفرضية قمنا أولاً باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط بين بعد القيادة

والثقافة التنظيمية وتظهر النتائج في ما يلي الآتية:

الجدول رقم 36: نتائج الارتباط بين بعد القيادة والثقافة التنظيمية.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	قيمة معامل التحديد R deux	قيمة معامل الارتباط R
0.000	56.721	01	6.50	6.50	بين المجموعات	0.474	0.688
		129	0115.	7.200	داخل المجموعات		
		130		13.72	المجموع		

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

الجدول رقم 37: نتائج توضيح الانحدار الخطي البسيط بعد القيادة والثقافة  
التنظيمية.

مستوى الدلالة sig	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		النموذج الثابت
		قيمة B	قيمة A	
0.000	12.848	-----	1.583	الجزء الثابت
0.000	7.531	0.58	0.688	القيادة

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

من الجدول رقم 36 نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ 0.688 بينما

بلغ معامل التحديد  $R^2$  قدر ب 0.474 وهذا ما يعني بأن المتغير المستقل التفسيرية

استطاعت أن تفسر 47.4 تشكيل الثقافة التنظيمية، والباقي 52.3 % يعزى إلى عوامل

أخرى .

كما يلاحظ أنه عند مستوى الدلالة أصغر من المستوى المعنوي  $\text{sig} \leq 0.05$  ، وعليه

نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية لنموذج.

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

ومن الجدول رقم 37 نلاحظ أن قيمة  $Sig= 0.00$  وهي من المستوى المعنوي 05.0 وكانت قيمة  $t$  المحسوبة 7.531 وهي أكبر من الجدولية المقدرة ب 1.96، وقد بلغ معامل الانحدار 0.688 أي كلما يتغير المتغير المستقل القيادة بوحدة واحد سيتغير المتغير التابع الثقافة التنظيمية ب 0.688 وحدة. وعليه هناك علاقة ارتباطية ايجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين ايجابية لقيادة على تشكيل الثقافة التنظيمية عند مستوى معنوي 005.0. نعبر عليها في المعادلة الآتية:

$$Y= 1.583+0688(\text{القيادة})$$

وبعد توضيح العلاقة بين القيادة وتشكيل الثقافة التنظيمية سندرس العلاقة والأثر بين الأنماط القيادة المطبقة ( القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديكتاتورية، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل) على تشكيل الثقافة التنظيمية الذي يعد متغير تابع ، وسيتم ذلك باستخدام الانحدار المتعدد، أما لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين فقد تم استخدام اختبار  $t$  الثنائي، وتحليل التباين الأحادي Anova ،

ولتطبيق الانحدار المتعدد يستوجب بالإضافة لفروض الارتباط البسيط، عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، أي عدم وجود ارتباط خطي تام أو شبه تام بين المتغيرات المستقلة ، لغرض الكشف عن ذلك قامت الباحثة بحساب معدل تضخم التباين  $vif$ ، واختبار التباين المسموح به  $Tolérance$  لكل من المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم 38 : معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح.

المجال	VIF	TOLERANCE
القيادة الأوتوقراطية	2.488	0.402
القيادة الديكتاتورية	1.280	0.781
القيادة الحرة	1.565	0.639
القيادة التحويلية	2.267	0.441
القيادة التبادلية	1.550	0.645
قيادة عدم التدخل	2.852	0.351

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPS26

يتضح من خلال الجدول رقم 38 أن قيمة  $VIF$  لمتغيرات المستقلة أقل من 10 ، كما أن قيمة  $Tolérances$  أكبر من 1,0 ، وبالتالي فإن المتغيرات (القيادة الأوتوقراطية،

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

القيادة الديكتاتورية، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية قيادة، عدم التدخل)، غير مرتبطة خطيا ، مما يسمح لنا بإجراء اختبار الانحدار المتعدد.

الجدول رقم 39: نتائج الارتباط بين أبعاد الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	قيمة معامل التحديد R deux	قيمة معامل الارتباط R
0.000	17.66	6	3.714	22.283	بين المجموعات	0.646	0.804
/	/	124	210.	12.193	داخل المجموعات	/	/
/	/	130	-	34.476	المجموع	/	/

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPS26

من الجدول رقم 39 نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ  $0.804$  بينما بلغ عامل التحديد  $R^2$  قدر ب  $0.646$  وهذا ما يعني بأن المتغيرات المستقل التفسيرية استطاعت أن تفسر  $64.6\%$  من تشكيل الثقافة التنظيمية، والباقي  $35.4\%$  يعزى إلى عوامل أخرى. كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن معنوية الاختبار  $sig \leq 0.05$ ، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جمعيا تساوي الصفر، أي أن النموذج، مقبول إحصائيا و مناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم 40: نتائج توضح الانحدار الخطي البسيط بعد القيادة والثقافة التنظيمية.

مستوى الدلالة sig	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		النموذج الثابت
		قيمة B	قيمة A	
0.000	2.01		0.34	الجزء الثابت
0.000	3,560	,438	0,442	القيادة الأوتوقراطية
0.000	2,802	,071	0,065	القيادة الديكتاتورية
0.000	1,107	,010	0,011	القيادة الحرة
0.000	1,975	,232	0,224	القيادة التحويلية،

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

0.000	2,278	,027	0,027	القيادة التبادلية
0.000	1,816	,240	0,209	قيادة عدم التدخل

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

من الجدول رقم 40 نستنتج أن المتغيرات المستقلة (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديكتاتورية، القيادة الحرة، القيادة التحولية، القيادة التبادلية قيادة، عدم التدخل)، كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث  $sig = 00,0$  وقيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار.

وهذا يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية وتأكيد الفرضية البديلة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الخامسة التي تنص على أنه لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة المطبقة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6)$$

$$Y = 0.34 + 0.442x_1 + 0.065x_2 + 0.11x_3 + 0.244x_4 + 0.024x_5 + 0.209x_6$$

### 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة

- **نص الفرضية:** لا يوجد اختلاف في علاقة ارتباط بين أنماط القيادة وتشكيل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية باختلاف ملكيتها محل الدراسة.

#### المعالجة الإحصائية للفرضية:

إن الهدف الأساسي من المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة هو الوصول إلى تشخيص الوضع العام في قطاع السياحة الجزائرية ومدى تفاعلها مع موضوع الدراسة المطروح، وكذا محاول الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها لتشكيل ثقافة تمكن المنافسة ومواجهة التحديات، ولدى سيتم مقارنة ما يخص اختبار الفرضيات في المؤسسات الفندقية الخاصة والعامة.

#### 1- أثر الأنماط القيادية السائدة على تشكيل الثقافة التنظيمية في القطاع العام

للتأكد من نتائج العلاقة بين الأنماط القيادية وتشكيل الثقافة التنظيمية، نحاول قياس بين الأنماط السائدة (النمط الأوتوقراطي، النمط التحولي والديكتاتوري) فقط لدى المديرين

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسات ذات الطابع العمومي باستخدام الانحدار المتعدد، وضحنا على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** ،  $\alpha \leq$  لأنماط الثقافة التنظيمية في عملية تشكيل الثقافة التنظيمية.
- الفرضية البديلة H01**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** ،  $\alpha \leq$  ، لأنماط الثقافة التنظيمية في عملية تشكيل الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 41 : نتائج الارتباط بين أبعاد الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية في القطاع العام.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	قيمة معامل التحديد R deux	قيمة معامل الارتباط R
0.000	171.22	3	5,51	165,4	بين المجموعات	0.658	0.778
/	/	57	0,468	12,16	داخل المجموعات	/	/
/	/	60	-	177,56	المجموع	/	/

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPS26

من الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ **0.778** بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  قدر ب **0.658** وهذا ما يعني بأن المتغيرات المستقل التفسيرية استطاعت أن تفسر **65.8%** من تشكيل الثقافة التنظيمية، والباقي **34,2%** يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن معنوية الاختبار  $\text{sig} \leq 0.05$  وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعا تساوي الصفر، أي أن النموذج، مقبول إحصائيا و مناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الجدول رقم 43: نتائج توضيح الانحدار الخطي البسيط بعد القيادة والثقافة التنظيمية في القطاع العام.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

مستوى الدلالة sig	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		النموذج الثابت
		قيمة B	قيمة A	
0.000	2.596		1.843	الجزء الثابت
0.000	2.678	,170	0,472	القيادة الأوتوقراطية
0.000	2.188	,253	0,207	القيادة الديكتاتورية
0.000	3.797	,180	0,165	القيادة التحولية،

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

من الجدول رقم 42 نستنتج أن المتغيرات المستقلة (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديكتاتورية، القيادة التحولية، القيادة التبادلية)، كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث  $\text{sig} = 00,0$  وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار.

وهذا يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية وتأكيد الفرضية البديلة.

### 2- أثر الأنماط القيادية السائدة على تشكيل الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص

للتأكد من نتائج العلاقة بين الأنماط القيادية وتشكيل الثقافة التنظيمية، نحاول قياس بين الأنماط السائدة ( النمط التحولي، عدم التدخل ثم الأوتوقراطية والديكتاتورية) فقط لدى المدرسين من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسات ذات الطابع العمومي باستخدام الانحدار المتعدد.

ووضحنا على النحو الآتي

الفرضية الرئيسية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، لأنماط الثقافة التنظيمية في عملية تشكيل الثقافة التنظيمية.

الفرضية البديلة H01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، لأنماط الثقافة التنظيمية في عملية تشكيل الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 43: نتائج الارتباط بين أبعاد الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية في القطاع الخاص.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	قيمة معامل التحديد R deux	قيمة معامل الارتباط R
0.000	156.27	4	28.6	114.55	بين المجموعات	0.852	0.822
/	/	66	1.83	54.9	داخل المجموعات	/	/
/	/	70	-	169.45	المجموع	/	/

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

--	--	--	--	--	--	--	--

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPS26

من الجدول رقم 43 نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ 0.822 بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  قدر ب 0.852 وهذا ما يعني بأن المتغيرات المستقل التفسيرية استطاعت أن تفسر 85.2% من تشكيل الثقافة التنظيمية، والباقي 14.8% يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن معنوية الاختبار  $sig \leq 0.05$ ، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعا تساوي الصفر، أي أن النموذج، مقبول إحصائيا و مناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع نستخدم اختبار T لتحميل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم 44 : نتائج توضيح الانحدار الخطي البسيط بعد القيادة والثقافة التنظيمية في القطاع الخاص.

مستوى الدلالة sig	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		النموذج الثابت
		قيمة A	قيمة B	
0.000	4.62	1.87	-	الجزء الثابت
0.000	2.417	0,65	0.20	القيادة الأوتوقراطية
0.000	2.642	0,549	,450	القيادة الديكتاتورية
0.000	3.129	0,363	,447	القيادة التحولية
0.000	2.874	0.20	0.71	عدم التدخل

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

من الجدول السابق نستنتج أن المتغيرات المستقلة (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديكتاتورية، القيادة التحولية، القيادة عدم التدخل)، كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث  $sig=0.00$  وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار.

وهذا يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية وتأكيد الفرضية البديلة.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

### مقارنة نتائج اختبار الفرضيات في القطاع العام والخاص على حدى.

سوف نحاول من خلال الجدول التالي توضيح مقارنة نتائج أثر الأنماط القيادية السائدة في القطاع العام والخاص على تشكيل الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 45: مقارنة نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر الأنماط القيادية على تشكيل الثقافة التنظيمية.

القطاع	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R deux	قيمة F	مستوى الدلالة sig	نتيجة H0
القطاع العام	0.778	0.658	171.22	0.000	رفض
القطاع الخاص	0.822	0.852	156.27	0.000	رفض

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

من الجدول السابق يتضح لنا أن تأثير أنماط القيادة على التشكيل الثقافة التنظيمية : كان في مؤسسة الفندقية التابعة للخواص أكبر حيث تفسر المتغيرات المستقلة نسبة 2.85 % ، من اسباب تشكيل ثقافة تنظيمية معينة ، وتعزى النسبة المتبقية إلى عوامل تنظيمية أخرى، أما في القطاع العمومي فبلغت نسبة التأثير 65.8 % . والباقي راجع للعوامل خارجية.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية السادسة التي تنص على أنه يوجد لا يوجد اختلاف في علاقة ارتباط بين أنماط القيادة وتشكيل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية باختلاف ملكيتها، إلا أنه يوجد اختلاف في درجة التأثير.

### 7- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة

- نص الفرضية: هناك مجموعة من العوامل العضوية والمالية والبشرية التي تحد من فاعلية أنظمة القيادة في تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة

### المعالجة الإحصائية للفرضية :

## الفصل الرابع دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

للإجابة عن هذا التساؤل، قام الباحث بتحليل استجابة مفردات مجتمع الدراسة من المرؤوسين العاملين في المؤسسات الفندقية الخاصة والعامة، وتناول تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لترتيب مستوى أهمية العبارات، ونظرا لتوافق استجابة أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الفندقية العامة والخاصة نحو بعد معيقات التي تحد من فعالية القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية فقد تم دمج تحليل استجاباتهم وبنينها في الجدول الآتي:

**الجدول رقم 46 : تحليل نتائج مجال أبعاد معيقات تطوير الثقافة التنظيمية.**

معيقات تطوير الثقافة التنظيمية				
رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري	المرتبة
01	محدودية دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير الثقافة التنظيمية	2.86	1.144	متوسطة
02	ضعف الاستقرار الإداري للقيادات	3.15	1.189	متوسطة
03	اعتبار أي محاولة تطوير خروج عن النظم لسلب السلطة	2.98	1.317	متوسطة
04	نقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات	3.03	1.323	متوسطة
05	نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع القيادات على الانجاز	3.015	1.135	متوسطة
06	ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة	3.11	1.480	متوسطة
07	الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين دون السعي لتنمية وإعداد القيادات من القطاع	3.06	1.335	متوسطة
08	تعرض بعض القادة لظغوط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف	3.22	1.223	متوسطة
	استجابات الأفراد لبعدها مجال معيقات تطوير الثقافة التنظيمية	2.98	0.820	متوسطة

إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 26 .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول معيقات تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الفندقية بلغت 2.98 وانحراف معياري مقدر ب 0.820 وهذا ما يشير إلى أن مستوى إدراك معيقات تشكيل الثقافة التنظيمية من أفراد عينة المؤسسات الفندقية محل الدراسة كانت متوسطة، وقد جاءت العبارة 01 (محدودية دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير الثقافة التنظيمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 1.144 وهي الأكثر تأثيرا بالنسبة للمجال، ثم العبارة 03 (اعتبار أي محاولة تطوير خروج عن النظم لسلب السلطة) بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

معياري مقدر 1.317، وتليها العبارة رقم 05 (نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع القيادات على الانجاز) بمتوسط حسابي 3.015 وانحراف معياري 1.135، ثم العبارة 04 (نقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات) بمتوسط حسابي 3.03 بانحراف معياري 1.323، أما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 07 (الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجين دون السعي لتنمية وإعداد القيادات من القطاع) بمتوسط حسابي 3.06 بانحراف معياري 1.335، وفي المرتبة السادسة نجد العبارة رقم 06 (ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة) بمتوسط حسابي رقم 3.11 بانحراف معياري 1.480، وفي المرتبتين الأخيرتين نجد العبارة رقم 02 (ضعف الاستقرار الإداري للقيادات) بمتوسط حسابي رقم 3.15 وانحراف معياري 1.189، والعبارة رقم 08 (تعرض بعض القادة لضغوط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف) بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 1.223، وهو ما يفسر إن الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة والمحددة لنجاح أو فشل التغيير التنظيمي إلا أنه يتطلب عدة عوامل.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية السابعة التي تنص على وجود مجموعة من العوامل العضوية والمالية والبشرية التي تلعب دورا في الحد من فاعلية أنظمة القيادة في تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية.

### المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج

في هذا المطلب سنقوم بتفسير نتائج الدراسة التطبيقية التي تم عرضها، حيث سنقوم بداية بتفسير نتائج تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة في مؤسساتهم الفندقية، ثم بتفسير نتائج فرضيات الدراسة. ووفقا لما تم تقسيمه سابقا.

### الفرع الأول : تفسير نتائج تقييم المبحوثين لمتغيرات الدراسة

حاولنا في البداية معرفة درجة استجابة أفراد العينة من المؤسسات التي تعكس اهتمام بكل موضوع وتحديد ما هو موجود في أرض الواقع.

### 1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

حيث صيغت أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الفندقية المدروسة هو النمط التحولي، وقد بينت النتائج بعد التحليل الإحصائي في المؤسسات الفندقية العامة أنه هناك ثلاث أنماط قيادية يتم ممارستها من طرف مسيري وقادة المؤسسات الفندقية العامة حسب الحاجة وتتمثل في " القيادة الأوتوقراطية"، "القيادة التحولية"، " القيادة الديكتاتورية"، أما المؤسسات ذات طابع الخاص فيسودها مزيج من الأنظمة القيادية " القيادة التحولية"،

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

"قيادة عدم التدخل"، " القيادة الأوتوقراطية"، قيادة الديكتاتورية"، أي ن هناك أربعة أنماط قيادية يتم ممارستها من طرف مسيري وقادة المؤسسات الفندقية الخاصة حسب الحاجة.

ومنه تأكيد أن القادة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة الخاص والعام منها يستخدمون مزيج من أساليب القيادة وذلك حسب الموقف وكذلك سعيا منهم لإيجاد التوازن بين المحافظة على الجانب الإنساني وبناء العلاقات مع المرؤوسين من ناحية والاهتمام بانجاز المهام وبلوغ الأهداف المسطرة، وان القيادة الناجحة أو الفعالة هي التي يعدل فيها القادة أنماطهم القيادية حسب مدى استعداد المرؤوسين لتعامل مع موقف معين.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي نصت على أن النمط السائد في المؤسسات محل الدراسة هو النمط التحولي.

### 2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

وقد نصت على أن ملكية المؤسسة الفندقية لا يؤثر في النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة، وبينت النتائج بعد التحليل الإحصائي في المؤسسات الفندقية العامة أو الخاصة أن القادة يستخدمون مزيج من أساليب القيادة وذلك حسب الموقف، ويتوق اختيار النمط القيادي المناسب على العديد من العوامل منها ما تتعلق بالقائد ومنها ما تتعلق بالمرؤوسين وأخرى تتعلق بالبيئة والمواقف والضغوط الزمنية.

كما بينت النتائج أن هناك تنوعا أكبر في الأنماط القيادية المطبقة من طرف قادة في المؤسسات الفندقية لخاصة ب4 أنماط يسودها النمط التحولي أما المؤسسات العامة فتعرف تطبيق 03 أنماط قيادة يسودها النمط الأوتوقراطي، وقد يعزي ذلك من إلى أن القائد في المؤسسات الخاصة لديه أسلوب إداري واضح تبعا لمتطلبات العمل في القطاع الخاص التي تخضع لعوامل الربح والخسارة أكثر من التي تكون خاضعة للقطاع العام، كما أن القائد في المؤسسات الفندقية الخاصة يخضع أكثر للمساءلة والمراقبة من طرف مالك الفندق أو مجلس إدارته، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية التي نصت على أن النمط السائد في المؤسسات محل الدراسة لا يتأثر نوعية الملكية.

### 3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

وقد نصت على أنه لا يوجد اختلاف في الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف ملكية المؤسسة، وقد بينت نتائج في المؤسسات ذات الطابع العمومي وهي التي تكون مسير إداريا من طرف الدولة أن الثقافة التنظيمية السائدة بالأساس هي الثقافة الهرمية التي تركز على الرسمية في العمل والتنظيم الهرمي وهذا ما ظهر لنا في العيان وتم تأكيده من طرف المدير اثر المقابلة التي أجريت معه، بحيث أن المرؤوسين لا يتهم إلا بالحوافز

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

المادية ولا تربطهم إلا العلاقات الرسمية، ثم جاءت الثقافة القبلية بنسبة أكبر من الإبداعية لأن المؤسسة الفندقية تعد ذات طابع خدماتي الذي يغلب عليها الجمود والانغلاق أما الأفكار الجديدة، ويحافظون على النمط التقليدي في التسيير المبني بالأساس على التحفيز المادي.

أما في القطاع الخاص فبينت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة فيها بالأساس هي الثقافة السوقية وهو ما يعد أمر طبيعي نظرا لطبيعة ونشاط هذه المؤسسات، كونها تسعى لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن والمستخدمين، فالثقافة التنظيمية السوقية تؤكد على تعظيم الربح ومواجهة التحديات، كما تتبنى هذه المؤسسات الثقافة الهرمية بمستوى ثاني والذي يعتمد بالأساس على رسمية الإجراءات والسعي لتوجه نحو القواعد والأوامر وهي التي تعزز من المكانة الذي يحضها بها القادة وأصحاب المناصب العليا وهو ما يزيد من صعوبة التواصل بين القادة والمرؤوسين، أما الثقافة الإبداعية والقبلية فكانا متقاربين فيما بينهما وبعيدين بأكثر من 10 درجات على الثقافة الهرمية والسوقية وهو ما يعني ضعف وجودها في المؤسسات الفندقية الخاصة مما يعني أن المؤسسات الفندقية الخاصة لا تولي الاهتمام الكبير للعلاقات الإنسانية، وهذا ما برز لنا من خلال بعض المقابلات وينظر للقادة كأمرين ومسيرين فقط، فمحيط العمل رسمي فقط، وهي لا تدعم بشكل كبير الإبداع والمخاطرة، بالرغم من أنه في مجال السياحة حيز كبير من الإبداع وخلق نماذج جديدة.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة التي نصت على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة لا تختلف باختلاف ملكيتها

### 4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

الذي نصت على عدم وجود فجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة حاليا والثقافة التنظيمية المرغوب فيها مستقبلا في مؤسسات الفندقية، وقد بين نتائج دراسة المؤسسات الفندقية بنوعيتها الخاصة والعامّة أن الثقافة التنظيمية المفضلة عند أفراد عينة الدراسة، أي المرغوب فيها هي الثقافة القبلية بالمقام الأول، ثم الثقافة الإبداعية، ثم السوقية وأخيرا الثقافة الهرمية، بنسب متقاربة بين القطاعين وهو ما يعني أنه بالرغم من اختلاف الثقافة التنظيمية السائدة حاليا إلا أنه عينة الدراسة يفضلون في المستقبل تطوير ثقافتهم الحالية لصالح الثقافة الإبداعية والقبلية، بدون إهمال تحقيق الأهداف والرفع من الحصة السوقية كون هدفهم الأساسي هو استقطاب أكبر عدد من المتعاملين، وكذلك يسعون لاحترام الأنظمة واللوائح والقوانين التي تساعد على

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

تطوير الأداء يكون متفق عليها بالإجماع، كونهم مدركون لأهميتها في التسيير الحسن للقطاع.

أما بنسبة لتحليل فجوة الثقافة التنظيمية في كلا القطاعين وحسب آراء عينة الدراسة هناك فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة فيها، كان أكبر فرق مرغوب فيه فالمؤسسات الفندقية الخاصة كان في الثقافة السوقية بمقدار 12.48 وأصغرها عرفتها الثقافة الهرمية بقيمة 3.954، ونظرا لبلوغ أحد الفروق قيمة أكبر من 10 وحسب مبدأ كامرون فعلى المؤسسة أن تبدأ في التحرك نحو استدراك هذه الفجوة قبل أن تتسع أكثر ويصبح أمر التدخل صعبا جدا، أو مستحيل لأن حسب كامرون فان نجاح المؤسسة قائم على تقارب بين ثقافتها الحالية والمستقبلية.

أما في القطاع العمومي كان أكبر فرق لثقافة الهرمية بفارق قدره 8.109 وحسب مبدأ كامرين فلا يوجد داعي لتدخل السريع للإدارة، على أنه لا يوجد مانع من أن تسعى القيادة من تقريب وجهات النظر و تدارك هذه الفجوة بالعمل على امتصاصها.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الرابعة لم تتحقق وأنه يوجد اختلاف بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية المنتمة حاليا للقطاعين الخاص والعام والثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلا.

### الفرع الثاني: الفرع الثاني: تفسير النتائج في ضوء الفرضيات الإحصائية

سيتم تفسير نتائج فرضيات الدراسة حول أثر الأنماط القيادية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الفندقية، وفقا لنتائج اختبار نموذج الدراسة.

#### 5- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

التي نصت على أنه لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة وتشكيل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة. أي لا يوجد أثر لنمط القيادي في تشكيل الثقافة التنظيمية وقد أوضحت نتائج التحليل يوجد عالقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة والثقافة التنظيمية ككل متكامل، أي بين كل أنماط القيادة (القيادة الأوتقراطية، القيادة الديكتاتورية، القيادة الحرة، القيادة التبادلية والتحولية، وقيادة عدم التدخل) مع الثقافة التنظيمية، وهذا يساعد المنظمة على تأسيس الثقافة التنظيمية السائدة فيها ودعمها من خلال تحسين وتطوير عناصر القيادة ما يخدم مصلحتها.

## الفصل الرابع - دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

فالقيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم، فالقيادة هي التي تبث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة. كذلك للقيادة دور ايجابي في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تقريب وجهات النظر والنزول لحل المشكلات في الميدان بدل التسيير في عن طريق الهاتف أو المراسلات الكتابية، كما لهم دور ايجابي في توضيح رسالة التنظيم، فيتضح للجميع ما هو موكل لهم من مهام، ويتضح للقائد ما يرغب فيه المرؤوسين فيعون لتلبية، وهو ما تفق عليه جل المنظرين أن القيادة الوسيلة الأساسية والرئيسية في نجاح المؤسسة على المستوى الداخلي والتركيبى وعلى المستوى الخارجي ، فبنجاحها تنجح المؤسسة وبفسادها تفسد المؤسسة.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الخامسة التي تنص على أنه لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة المطبقة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

### 6- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة

الذي نصت على عدم وجود اختلاف في علاقة ارتباط بين أنماط القيادة وتشكيل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية باختلاف ملكيتها محل الدراسة و أكدت النتائج أن يوجد لا يوجد اختلاف في علاقة ارتباط بين أنماط القيادة وتشكيل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية باختلاف ملكيتها إلا أنه يوجد اختلاف في درجة التأثير، وذلك بالاهتمام بتشكيل منظومة قيم فعالة تمزج بين الشخصية منها والتنظيمية، حتى يكون لها تأثير فعال في تقليل من الصراع التنظيمي و زيادة في المقابل مستويات العدالة التنظيمية.

هي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة كالتميز والريادة، والتغلب على المنافسين، فالمنظمات التي لها قيادة قوية يمكنها تقديم أنشطة إبداعية أقوى وتحقيق أعلى أداء لعمالها في ظل محيط ديناميكي، وان هذا يجعل على مدراء الفنادق الاهتمام بتطوير مهاراتهم القيادية

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية السادسة التي تنص على أنه يوجد لا يوجد اختلاف في علاقة ارتباط بين أنماط القيادة وتشكيل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية باختلاف ملكيتها.

### 7- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السابعة

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

نصت هذه الفرضية هناك مجموعة من العوامل العضوية والمالية والبشرية التي تحد من فاعلية أنظمة القيادة في تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

وقد بينت الدراسة أن زيادة المنافسة في قطاع الفنادق جعلها تبحث في كيفية تحسين منتجاتها وخدماتها وكيفية جعل الموظف يقدم أفضل ما لديه للزبون أي السعي على تشكيل ثقافة تنظيمية ملائمة، إلا أن الفنادق الجزائرية تواجه العديد من عوائق لتشكيل ثقافة تنظيمية قوية قد تكون هذه العوائق على مستوى الأفراد، أو على مستوى التنظيم، كما قد تكون مادية والتي تتضافر فيما بينها لتخلق مناخا غير ملائم يؤثر سلبا على الأداء.

كما أنه معوقات تشكيل الثقافة التنظيمية هو حرص الإدارة على تفشي الثقافة البيروقراطية خوفا من ضياع سلطتها، كما أن المؤسسات الفندقية العامة تعاني عدم الاستقرار الإداري وكثرة التحولات مما يحد من فعالية تشكيل ثقافة تنظيمية تواكب شخصيتهم، فكثرة الانتقال يجبرهم على إعادة الترتيبات والتنظيم منذ البداية فيوقعهم في حلقة مفرغة.

كما يساهم نقص الحوافز المادية والمالية الموجهة للقادة على انخفاض الدافعية والرغبة في الأداء والذي قد يؤدي إلى تقليل من الانتماء.

### خلاصة الفصل

من خلال ما سبق استخلصنا أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العمال في المؤسسة من خلال مجموعة من العوامل والاستراتيجيات والميكانيزمات التي تعمل جاهدة من أجل تطوير الثقافة التنظيمية داخل محيط العمل وتحقيق التميز والنجاح في تحقيق الأهداف المرجوة داخل التنظيم.

ومن خلال هذا الفصل عرضنا نتائج الدراسة، حيث تم تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS، فيما تم الاستعانة بالمقابلة والدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة، وبينت لنا الدراسة أن القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع المؤسسات الفندقية أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببحث روح التعاون وتوجيه الجهود، وقد بينت الدراسة أن القيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات الفندقية، بحيث يعو سر نجاح المؤسسات الفندقية يرجع إلى نجاح قادتها ومدى

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الأنماط القيادية في تأسيس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية الجزائرية

تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقة وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا، وإن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والآليات، والتي تحاول من خلاله أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات، وتتجلى هذه الميكانيزمات عادة في الثقافة التنظيمية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية.

# خاتمة

تعتبر القيادة بمثابة الوسيلة أو النشاط الذي يمارسه القائد الإداري بهدف توجيه مرؤوسيه وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم لأداء نشاط تعاون بهدف تحقيق الأهداف المرغوبة. فهي تحكم كل العمليات والسلوكيات في المنظمة وتحدد نجاحها، وقد أصبح الهدف الأول والأخير للمؤسسات الاقتصادية هو البقاء، وهذا لا يتم إلا باتباع الإستراتيجية التي تلائم بيئتها الداخلية والخارجية وهذا ما سيمكنها من اقتناء الفرص وتجنب المخاطر، بكل فعالية وفاعلية وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المحددات التي تسمح هذه المواءمة.

ورغم اختلاف الدراسات في تحديد دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية إلا أن الدراسة الحالية أكدت أن للقائد أهمية في ضبط سلوكيات الموظفين وتوجيهها بما يخدم المنظمة، وقدمت هذه الأطروحة نظرة عامة على الخلفية للأنظمة القيادية وتشكيل الثقافة التنظيمية في صناعة الضيافة بالإسقاط على المؤسسات الفندقية، أين سعا الباحث إلى إبراز الأهمية الإستراتيجية التي تتولد من تبني هذه المؤسسات الفندقية لثقافة تنظيمية تتماشى ونمطها القيادي وتمكنها من مجارات تحولات بيئتها التنافسية، كما أجريت دراسة تطبيقية للموضوع على مستوى مؤسسات فندقية نشطة بالغرب الجزائري، وكمحصلة لما تم التوصل إليه عبر هذه الدراسة، سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج النظرية والتطبيقية:

- أن القادة في المؤسسات الفندقية الجزائرية يستخدمون مزيج من أساليب القيادة وذلك حسب الموقف وكذلك سعيا منهم لإيجاد التوازن بين المحافظة على الجانب الإنساني وبناء العلاقات مع المرؤوسين من ناحية والاهتمام بانجاز المهام وبلوغ الأهداف المسطرة.
- يسود الفنادق العامة ثلاث أنماط رئيسية تتمثل في "القيادة الأوتوقراطية"، "القيادة التحويلية"، "القيادة الديكتاتورية"، أما المؤسسات ذات الطابع الخاص فيسودها نمط "القيادة التحويلية"، "قيادة عدم التدخل"، "القيادة الأوتوقراطية"، قيادة الديكتاتورية.
- هناك تنوعا أكبر في الأنماط القيادية المطبقة من طرف القادة في المؤسسات الفندقية الخاصة والتي يسودها النمط التحويلي أما المؤسسات العامة فتعرف تطبيق 03 أنماط القيادة يسودها النمط الأوتوقراطي، أي أن ملكية المؤسسة لها تأثير على نمط القيادة.

# خاتمة

- تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بمزيج متنوع من الأنماط ولكن النمط السائد في المؤسسات الفندقية العامة هي الثقافة الهرمية التي تركز على الرسمية في العمل والتنظيم الهرمي أما في القطاع الخاص فالثقافة التنظيمية السائدة فيها بالأساس هي الثقافة السوقية.
- تميز الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية الجزائرية بضعف اهتمامها بالعلاقات الإنسانية وبالمورد البشري وعدم تشجيعها لروح المبادرة والإبداع والابتكار والمخاطرة المدروسة في اتخاذ القرارات.
- الثقافة التنظيمية المرغوب فيها مستقبل من طرف عمال المؤسسات الفندقية الجزائرية الخاصة منها والعامة هي ثقافة القبيلة والإبداعية في المقام الأول دون إهمال الثقافة سوق وثقافة الهرمية وما يعين أن أفراد عينة الدراسة يرغبون في أن تهتم قيادتهم بالمورد البشري والتركيز على العلاقات الإنسانية في العمل، مع دعمها لإبداع والابتكار.
- هناك فجوة بين الثقافة التنظيمية طالما لا يوجد تطابق بني الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة وقد تكون هذه الفجوة آخذة في الاتساع ما لم يتم تداركها.
- يوجد عالقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة والثقافة التنظيمية ككل متكامل، أي بين كل أنماط القيادة (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديكتاتورية، القيادة الحرة، القيادة التبادلية والتحولية، وقيادة عدم التدخل) مع الثقافة التنظيمية، وهذا يساعد المنظمة على تأسيس الثقافة التنظيمية السائدة فيها ودعمها من خلال تحسين وتطوير عناصر القيادة ما يخدم مصلحتها.
- لا يوجد اختلاف في علاقة ارتباط بين أنماط القيادة وتشكيل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية باختلاف ملكيتها، إلا أنه يوجد اختلاف في درجة التأثير.
- هناك معوقات كثيرة تحد من دور القادة في تشكيل الثقافة التنظيمية وتنميتها منها ما هو مرتبط بجوانب المادية ومنها ما هو مرتبط بجوانب التنظيمية ومنها ما هو مرتبط بالجوانب بشرية.
- تعتبر المعوقات المرتبطة بالجوانب البشرية الأكثر صعوبة خاصة أن الثقافة التنظيمية المرغوبة من القادة تختلف عن الثقافة التنظيمية الذي يأمل فيها المرؤوسين.

# خاتمة

ومن خلال هذه الدراسة وصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات، نرجو أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات الفندقية محل الدراسة، أو المؤسسات التي تمتلك نفس هذه الموصفات والظروف:

- ضرورة وجود قيادة إستراتيجية بدل الاكتفاء بممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية والعمل على تطوير المهارات القيادية.
- السعي على تطوير أبعاد القيادة الإدارية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الإبداع) وتوطيد هذه المفاهيم وتدريب المدراء والقادة على أن يكون لديهم القدرة على العمل وفق كل بعد من هذه الأبعاد، لأن ذلك سيعود بالفائدة على المؤسسة حيث سيزداد مستوى الثقافة التنظيمية للمنظمة وفقا لما توصلنا إليه من وجود عالقة بين القيادة والثقافة التنظيمية.
- تعزيز الأنماط القيادية الايجابية والحديثة في بيئة العمل لمل يمكن لن يكون لها تأثير ايجابي.
- دعوة القيادات إلى تفعيل دورهم القيادي (المعاملة، الحكمة، الذكاء) مع التقليل من الأنماط الأوتوقراطية أو التسلطية لأن في غالب الأحيان لا تأتي ثمارها، الشيء الأهم هو التشاور والانسجام والتنسيق .
- العمل على الدقة في اختيار القيادات التسيرية لأنه يعتبر عائق الإدارة عند استخدامها لأساليب الإدارة الحديثة فعلى سبيل المثال قد يصل بعض القادة إلى المراكز القيادية في غياب المصداقية ويكون همه الوحيد الاحتفاظ بها.
- التقليل قدر المستطاع من البيروقراطية في العمل، وتفويض مزيد من الصلاحيات من القائد إلى المرؤوسين.
- الإكثار من أسلوب المكافأة ولو الرمزية من أجل تحفيز الأتباع نحو مردودية أفضل وكسب مودتهم.
- أن تسعى الإدارة إلى تطبيق العدل والمساواة بين الموظفين وان تتبنى أفكار المرؤوسين بمختلف وظائفهم، ويكون ذلك بإعطاء الإدارة مزيد من التفويض والصلاحيات للموظفين بشكل متساوي ومهني، بحيث يكون مبنيا على الحاجة الوظيفية وعلى الانطباعات والعلاقات الشخصية التي تتسبب في محاباة الإدارة لبعض الموظفين وإعطائهم امتيازات وصلاحيات على حساب بعضهم الآخر.

# خاتمة

- تدريب القادة وتكوينهم على كيفية استثارة أفكار مرؤوسيههم وتشجيعهم على طرح الأفكار المبدعة والطرق الجديدة لحل مشاكل العمل، وعلى كيفية الاستماع لأراء واقتراحات الموظفين.
- تدريب القادة على التحفيز من خلال إثارة التحدي والحماس في العمل لأن هذا من شأنه أن يزيد مستوى السلوك الإبداعي والإنتاجية والأداء، وتحفيز المرؤوسين وتحسيسهم للتفكير في الأعمال المستقبلية لكي يكون لهم بعد نظر، وتوضيح توقعاتهم العالية منهم في الأداء، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابيا على الروح المعنوية للمرؤوسين مما يحفزهم ويلهمهم ويجعلهم يؤدون وظائفهم بأكثر حماس حتى يكونوا عند حسن ظن رؤسائهم وهذا ينعكس على الأداء الكلي للقائد.
- الاهتمام بتشكيل منظومة قيم فعالة تمارج بين الشخصية منها و التنظيمية و تعكس مدى قوة ثقافتها التنظيمية حتى يكون لها التأثير الفعال في تقليل الصراع التنظيمي وزيادة مستويات العدالة التنظيمية.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات الفندقية.
- توضيح أكثر للإجراءات المطبقة وكيفية اتخاذ القرارات للموظفين وإشراكهم في القرارات التي تمس المخرجات التي يتحصلون عليها مثل قرارات الترقيات، المزايا التدريبية، المزايا الأخرى، الأعباء الوظيفية، الأجور.....) وترك فرصة ومرونة للموظفين للمطالبة بتغيير أو تعديل القرارات التي تخص وظائفهم.
- تقديم مبررات وشرح أكثر لأسباب القرارات المتخذة للموظفين خاصة تلك المرتبطة بوظائفهم.
- العمل على توفير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة وتبتعد عن الجمود من خلال مشاركة العاملين في جميع المستويات الإدارية.

# خاتمة

ورغم أهمية هذه النتائج إلا أنها تبقى تقريبية وكتقديرات أقرب إلى الاحتمال منها إلى التأكيد وذلك في حدود ما سمحت به ظروف البحث وأدواته وإمكانيات التطبيق ولذلك ندعو إلى دراسات أخرى لدعم هذه النتائج أو تصويبها وحيث يمكننا على ضوء ذلك اقتراح الدراسات التالية:

- إعادة إجراء هذه الدراسة في ظرف أوسع، تساعد على اكتساب أكبر حجم ممكن للمعلومات.
- وضع تصور مقترح لخطة تدريبية كاملة تتناول التدريب على مهارات القيادة ، ليسهل بعد ذلك أن تكون هذه الدراسة مدخل لإعداد القادة للمستقبل.
- القيام بدراسات مقارنة للتعرف على أثر القيادة الإدارية على تشكيل الثقافة التنظيمية بقطاعات أخرى في الجزائر، لمعرفة الاختلاف في حجم التأثير بين القطاعات.
- إجراء دراسات حول معوقات التي تحد من دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية.

# قائمة المراجع

## ➤ الكتب

### ● اللغة العربية

- 1- القرآن الكريم.
- 2- إبراهيم الفقي، سحر القيادة ، دار اليقين لنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 3- إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة المفاهيم وأنواع العمليات، ط01، المكتب العلمي للكمبيوتر والتسيير والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 4- أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 5- أحمد بن عبد الله الكبير، رضوان السيد، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، ط01، الألوكة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 6- أحمد عجلج الكرمي، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم دراسة تاريخية لنظم الإدارية في الدولة الإسلامية، ط01، دار السلام لنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، مصر، 2006.
- 7- أحمد قاورية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 8- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدر الجامعية لطباعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 9- أنجي مورجان، كورتي لنين، ترجمة عبد الحكيم الحزابي، القيادة النسائية القيادة في الأمام، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2009.
- 10- أنشوك شاندا، شليا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، ط01، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2002.
- 11- أوليس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2004.
- 12- بترج نورت هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعتوق، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ط02، معهد الإدارة العامة لنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 13- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 14- بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 15- بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائر، 2007.
- 16- بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط02 ، عمان، الأردن، 2010.
- 17- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسر لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 18- تحسين احمد الطارونة ، الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة و تطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية ،مركز الدراسات والبحوث ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 19- تنصفا جبير مدين، بيرتشا فير، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، تحديات القيادة الإدارية الفعالة، ط01 ، دار الفكر، عمان، الأردن، 2005.

# قائمة المراجع

- 20- الجارودي جدة بن إبراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، الرياض، المملكة العربية السعودية، قرطبة للنشر والتوزيع، 2011.
- 21- جبور عبد النور، المعجم الأدبي، دار العلم للملاسن، لبنان، 1979.
- 22- جمال الدين لويس، مبادئ الإدارة، ط01، دار الهومة، الجزائر، 2005.
- 23- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهاقة العربية، بيروت، لبنان، 1986.
- 24- جودة بن جابر، علم النفس الاجتماعي، ط01، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 25- حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 26- حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 27- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط04، دار الحامد للنشر، الأردن، 2013.
- 28- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 29- حسين ماهر، محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان، الأردن، 2004.
- 30- حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط03، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، 1990.
- 31- خليل محمد حسن الشماع، خبضر كاضم محمود، نظرية المنظمة، ط01، دار الميسر لنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 32- خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، ط02، دار الميسر للنشر، عمان، 2005.
- 33- خبضر كاضم محمود، موسى سلام اللاوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار اثناء لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 34- خبضر كاظم حمود الفريجات، موسى سالم اللوري، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط01، دار إثناء، عمان، الأردن، 2009.
- 35- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 36- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر 2000.
- 37- رضعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للبحوث الإدارية، مصر، 2005.
- 38- رضوان بواب، إبراهيم توهامي، وآخرون، ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع لطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
- 39- رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات، ط02، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001.
- 40- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 20014.

# قائمة المراجع

- 41- رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، مصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2005.
- 42- رواية حسن، السلوك التنظيمية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 43- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2011.
- 44- زويلف مهدي، علي العضائيلية: إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996.
- 45- زيد منير سلمان، الأمن والسالمة في المنشآت السياحية والفندقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- 46- زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي أسس وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999.
- 47- الساعدي مؤيد، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر.
- 48- سالم بن سعد القحطاني، القيادة الإدارية التحول بنموذج القيادي العالمي، دار العيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 49- سالم زايد الطنجي، قوة القيادة إرادة وتحديات، أمواج لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 50- سالم محمد خنفر، علاء حسين السرابي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، حرير لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 51- سعاد نايف البرنواوي، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 52- سعد السيد علي، العملية الإدارية، دار كتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2007.
- 53- سعد عمر، مبادئ الإدارة الحديثة، ط01، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 54- سعيد عبد مرسي بدر، الايديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008.
- 55- سمير خليل شمطو، إدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، ط01، مركز كربلاء لدراسات والبحوث، العراق، 2016.
- 56- سهيل أحمد عبيدات، القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم)، ط01، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
- 57- سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، مراجع إدارة الأعمال، مصر، 2012.
- 58- شارلز وجاربت جوثر، ترجمة رافعي محمد رافعي، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ لنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 59- الشماع خليل محمد حسين، حمود خيضر كاظم، نظرية المنظمة، ط01، دار الميسر، عمان، 2000.
- 60- صابرين عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 61- صابرين عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.

# قائمة المراجع

- 62- صالح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة لنشر، الإسكندرية، مصر، 2002،
- 63- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغابي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008.
- 64- صبحي العتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط01، دار الجامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 65- صبحي العتبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتب الجامد، ط01، عمان، الأردن، 2002.
- 66- صبري عبد السمیع، التسويق الفندقی، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 67- صلاح الدين الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة لنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- 68- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 69- ضرار العتبي، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 70- طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ط01، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2002.
- 71- طارق عبد الحميد البدری، أساسيات علم الإدارة - القيادة، دار الفكر، عمان، 2008.
- 72- طريق شوقي، السلوك القيادي وفعالية الأداء، دار العربي، القاهرة، مصر، 1993.
- 73- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 74- ظاهر محمد كلدادت، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1987 .
- 75- ظريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، مصر، 1992.
- 76- عاد الرحمان عيسوي ، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1992.
- 77- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 78- عامر الكبسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 79- عامر صالح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 80- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن، ط03، 2018.
- 81- عبد الباري درة، محمود جودة، الأساسيات في علم الإدارة المعاصرة، دار وائل عمان، 2011.
- 82- عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 83- عبد العزيز صالح بن حتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة في عالم متغير، ط01، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2009.
- 84- عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1997.
- 85- عبد القادر زلوم، نظام الحكم في الإسلام، منشورات حزب التحرير، طبعة السابعة، 2009.

# قائمة المراجع

- 86- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم والمفاهيم والوظائف والعمليات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2001.
- 87- عبد الهادي الجوهدي، إبراهيم أبو الغاز، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 88- عبيدات زهاء الدين، القيادة الإدارية التربوية في الإسلام، دار البيراف، عمان، 2001.
- 89- العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط02، درا الميسر لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2010.
- 90- عريمة رمضان فهيم، القيادة الإستراتيجية مدخل إسلامي مقارن، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 91- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
- 92- العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 93- على أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط01، دار مكتبة الجامد، الأردن، 2006.
- 94- على غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 95- علي سلمى، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 96- علي عباس، أساسيات الإدارة، ط02، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007.
- 97- علي محمد ربايع، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء- عمان، الأردن، 2003.
- 98- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، ط01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- 99- عمر محمود غابيين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط01، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 100- عمر وصفي عقلي، الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم الرقابة، دار الزهات، عمان، 2007.
- 101- عناية حسن القبلي، القيادة الفعالة في الميدان التربوي، ط01، شركة أمان لنشر وتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
- 102- فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عمر بن الخطاب، دار روائع مجدلاوي، ط03، عمان، 2003.
- 103- فايز زغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 104- فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007.
- 105- الفضل ريتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دار بن مرابط لطبع، الجزائر، 2009.
- 106- كعباش رابع، علم الاجتماع التنظيمي، مخبر علم الاجتماع التنظيمي، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 107- مجد الدين الفيروزي أبادي، القاموس المحيط، ط01، الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.

# قائمة المراجع

- 108- محمد أكرم العدلوي، العمل المؤسسي، دار ابن الحزم، لبنان، 2002.
- 109- محمد أكرم العدلوي، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 110- محمد البدوي الصافي الخليفة، المهارات السلوكية لأخصائي الاجتماعى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 111- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 112- محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 113- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2016.
- 114- محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، عمان، 2009.
- 115- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة لنشر والتوزيع، عمان، ط02، 2010.
- 116- محمد حلمي نوار، عماد مختار الشافعي، القيادة ومشروعات التنمية الريفية، *Tempus education and culture* الاتحاد الأوروبي، د سنة نشر.
- 117- محمد رزيق إيهاب صبحي، للإدارة أسس ووظائف، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2001.
- 118- محمد سعيد السلطان، السلوك الإنساني فى المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 119- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال، ط03، عمان دار وائل لنشر، 2005.
- 120- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة النشر،
- 121- محمد عبد الباقي صالح الدين، السلوك الفعال فى المنظمات، دار الجامعة الجديدة لنشر، الإسكندرية، مصر، 2002،
- 122- محمد على جعلوك، القادة هل يولدون أم يصنعون، دار الراتب الجامعية، ط01، بيروت، لبنان، 1999.
- 123- محمد غالب ياسين، الإدارة الدولية، در اليازوري العلمية لتشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 124- محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 125- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات ووظائف، ط03، دار وائل، عمان، 2006.
- 126- محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، ط03، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004،
- 127- مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية لتدريب والنشر القاهرة، مصر، 2009.
- 128- مشهور مصطفى، بين القيادة والجنديّة، ط01، دار الإرشاد، مصر 1988.

# قائمة المراجع

- 129- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة إطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام العملية الإدارية، الدار الجامعية الجديدة لنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 130- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 131- معن محمود عامرة، مروان محمد بن أحمد. القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 132- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 133- ناصر محمد العدلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار نايز، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 134- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية كيف تحمي مهاراتك الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 135- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 136- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 137- نفي عبد الغفار، إدارة الأعمال، الدار الجامعة، بيروت، لبنان، 1991.
- 138- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط 01، عمان، 2009.
- 139- هاني عاطف، مبادئ صناعة الضيافة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر- 2017.
- 140- هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، ملتقى البحث العلمي، دون بلد النشر، دون سنة النشر.
- 141- وليد نافع قميحة: الإدارة الفندقية نمو وتطور صناعة الفنادق في إدارة الفنادق، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.

## ● اللغة الأجنبية

- 1- Assuman Altay , The efficiency Of Bureaucracy On The Public Sector, D E O 11 BDESI , 1999.
- 2- Bernard Girard , Histoire des théories du management en France du début de la révolution industrielle au lendemain de la première guerre mondiale, Editions L'Harmattan , Paris, France, 2015.
- 3- Brangier Lancry, Alain Claude Louche, Les dimensions Humaines du travail Théories et Pratique de la psychologie du travail et des organisation, PUN, NANCY, France . 2004.
- 4- Carol Hamon, Management de l'équipe commerciale, Dunod, Paris, France, 2004.
- 5- Eric Brangier, Alain lancry, claude louche, Les dimensions humaines du travaille théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisation, Presses universitaire de Nancy PNU, Nacy, France, 2004.

# قائمة المراجع

- 6- Jean François Souterain , organisation et gestion des entreprises, copyright édition foucheur, Paris , France, 2006.
- 7- Jean Luc Clarron, Subine Separi , Organisation gestion de l'entreprise, 2<sup>eme</sup> édition Dunod, Prais, France, 2001.
- 8- Laurent Volkoff, Leadership et Formation des managers , Aix Marseille, France , 2013.
- 9- Luc Boyer, Noel Equilbey , Organisation théories et Application, 2<sup>eme</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, France , 2003.
- 10- Mourice Thevent, la culture d'entreprise, 6<sup>eme</sup> édition, PUF, Paris, France, 2011.
- 11- Nicole Aubert et autre , Mangement Aspects humaines et organisationnelles, édition puc fondamentale , Paris, France , 1992 .
- 12- Pascal Iaurnt , Economic d'entreprise ; Tome02, edition d'organisation ; Paris, France, 1997.
- 13- Richard L Dafi, Leadership experience, Thomson , canada , 2005.
- 14- Roebuck Chris, Leadership et travail en équipe, Edition first, Paris ,France, 1999.
- 15- Samir Trigui, Management et leadership, Centre de publication universitaire, Tunisie, 2004.
- 16- Schultz Majken , On studying organizational cultures diagnosis and understanding, Gruyter New York, USA .1994.
- 17- Sophie Faure, Manger l'école Confucius, éditions d'organisation, Paris, France, 2003.

## ➤ مذكرات وأطروحات

### ● اللغة العربية

- 1- أبو سمورة، أحمد موسى المهدي، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
- 2- أحمد بن عيساوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 3- أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض دراسة حالة صناعة الأسمنت، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة شاندي، جمهورية السودان، 2017.
- 4- أقطفي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيصر بسكرة، 2013-2014.
- 5- بلهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسة، أطروحة دكتوراة تخصص اقتصاد المنظمات، جامعة الجيلالي اليااس سيدي بلعباس، 2018-2019.

# قائمة المراجع

- 6- بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 2014-2015.
- 7- بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 02، 2016-2017.
- 8- بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
- 9- بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الاجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- 10- توفيق حامد طاولية، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
- 11- حسن صالح جعيم، اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحاديات الأولمبية اليمينية بحث متحور حول سيكولوجية الإدارة والقيادة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر 03، 2008-2009.
- 12- حليس سمير، التعبير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية لزجاج Africaver، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2014-2015.
- 13- خدير نسيم، مساهمة أخلاقية القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014-2015.
- 14- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ENICAB، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- 15- داسي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
- 16- دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية: حالة مؤسسة سونا طراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015.
- 17- دلال سلامي، علاقة الذكاء العاطفي بالتوافق النفسي الاجتماعي والروحي دراسة ميدانية على عينة من المتزوجين بولاية الوادي، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017-2018.

# قائمة المراجع

- 18- ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ضل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراة تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
- 19- رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، أطروحة دكتوراة في علم نفس العمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
- 20- ساعد علي رحان المحمدي، العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على فعالية التنظيم دراسة استكشافية لعينة من مدراء بعض المؤسسات الصناعية الحكومية العراقية، أطروحة دكتوراة تخصص إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس الدولية، 2011.
- 21- سمير أحمد محادلة، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الحضر من وجهة نظر المحاضرين فيها، أطروحة دكتوراة تخصص إدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.
- 22- سهام موفق، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة - ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة ( عمر البرناوي) بسكرة ، أطروحة دكتوراة تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- 23- صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافات التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لدفاع المدني، أطروحة دكتوراة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 24- صباحي الأخضر، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندرا بيج بوغريج ، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018.
- 25- صبحي المهدي حسين بشير، دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الالكترونية في جامعة الزوايا ليبيا، أطروحة دكتوراة في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية بالي، 2017.
- 26- صورية بو طرفة، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغير التنظيمي في مؤسسة اقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- 27- صونية براهيمية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دكتوراة تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد دباغين سطيف 2016، 02-2017.
- 28- طالبي فطيمة، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراة تخصص مكتبات ومركز التوثيق، جامعة عبد المجيد مهري قسنطينة 02، 2018-2019.

# قائمة المراجع

- 29- الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012.
- 30- عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بينة المنظمة الداخلية كمتغير معدل دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2010.
- 31- عبد الرحمان فالح العبدلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2003.
- 32- عبد السلام يونس رحيل، تأثير الثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية على درجة الوعي بمخاطرة الأزمات دراسة ميدانية على عينة من شركات النقل في البيئة الليبية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية والتصرف جامعة تونس المنار، الجمهورية التونسية، 2010.
- 33- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2012-2013.
- 34- علماوي أحمد، فعالية الثقافات التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية دراسة ميدانية في القطاع العام والخاص، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة جيلالي الياس سيدي بلعباس، 2015-2016.
- 35- علي أحمد علي محمد صالح، تأثير جودة الخدمات الفندقية في درجة رضاء العملاء دراسة حالة على فنادق مدينة الخرطوم رسالة ماجستير في السياحة والفندقة، جامعة شندي كلية الدراسات العليا، 2010.
- 36- عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبنى إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيصر بسكرة، 2015-2016.
- 37- فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيصر بسكرة، 2017.
- 38- فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيمي، جامعة محمد خيصر بسكرة، 2017-2018.
- 39- قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح منظمات الحكومية دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء العاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009.
- 40- كريم أمينة، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية مركب تكرير البترول RAI/K سكيكدة نموذجاً، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 02، 2018-2019.
- 41- كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008.

# قائمة المراجع

- 42- لرفي عبد الكريم الرفي عبد الفراج، قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني الثقافة التنظيمية متغير وسيط، أطروحة دكتوراة في إدارة الجودة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
- 43- محمد أديب رياض السيد احمد، رأس المال الفكري و دوره في فعالية العمليات الداخلية: من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق، 2013.
- 44- محمد دنان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمه لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة منتور قسنطينة، 2009-2010.
- 45- محمود فوزي شعوبي، السياحة والفندقة في الجزائر دراسة قياسية 1974-2002، أطروحة دكتوراة تخصص اقتصاد قياسي، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 46- مدوري نورالدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراة تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016-2017.
- 47- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراة تخصص علوم تسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015-2016.
- 48- ميسون حامد طاهر، الكفاءة الذاتية الأكاديمية المدركة وعلاقتها ببعض سمات الشخصية والقيادية التحولية عند طلبة الجامعة، أطروحة دكتوراة في علم النفس التربوي، جامعة بغداد، العراق، 2012.
- 49- ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بملبنة نوميديا قسنطينة، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، جامعة باتنة 01، 2016-2017.
- 50- ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرهما في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال جامعة بغداد، 2006.
- 51- نهى عواد رشيد عباس، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016.
- 52- نور الدين تاوريريت، قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2005-2006.
- 53- هادي عذاب سليمان، دور الأنماط القيادة المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من القادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراة في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق، 2013.
- 54- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015-2016.

# قائمة المراجع

- 55- هشام زروفة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، أطروحة دكتوراة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017،
- 56- هيشور محمد لمين، ثقافة المؤسسة والتغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف، أطروحة دكتوراة تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم ادارة موارد بشرية، جامعة محمد أمين دباغين سطيف 02، 2016-2017.
- 57- واقية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة دكتوراة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 02، 2012-2013.
- 58- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراة في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

## ● اللغة الأجنبية

- 1- Angela Berglund, Leadership for increased efficiency on construction site, these of doctorate school of engineering, jon koping university , 2018.
- 2- Elizabeth Platt, Exploration of the Relationship Between Authentic and Transformational Leadership in Female Leaders, Doctor of Education in Organizational Leadership, Brandman University Irvine, California, USA, 2015.
- 3- James C. Sarros, Judy Gray, Iain L Densten , Leadership and its impact on organizational culture, international Journal Of Business Studies, V10, N02, 2002, P02
- 4- James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, 2<sup>ème</sup> édition, tra Claire De Billy, France , 2002.
- 5- Jeremy Balke O'Dell, The relationship between the leadership practices of presidents and the organizational culture of christian colleges and universities, The Doctor of philosophy degree, BOLA University , USA, 2019.
- 6- Marsha ershaghi, ethical leadership an enabler of organizational culture change, These Doctor of education in learning technologies, Pepperdine university, usa, 2013.
- 7- Mohammed nuiga, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocain, thèse doctorat en génie industrielle, ENSAM, Paris , France , 2003.

# قائمة المراجع

- 8- Salma Maroune , L'impacte du leadership dans les organisation confessionnelles :le cas de l'église Marmont, thèse de doctorat spécialité science de gestion, université de Grenoble, France,2013.
- 9- Sawasn Jawad Hussain Al Hussein , The impact of leadership on innovation in iraqu's higher education institution ; The role of knowledge sharing , These of doctorat oh philosophy, University of playmouth united kingdom,2014.
- 10- Shawny L.delevry , Using transformational leadership to change organizational culture in government agency, These doctor oh philosophy , Capella University, 2010.

## مقالات

### اللغة العربية

- 1- ابرييم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية لجامعة زبان عاشور، الجلفة، 2019.
- 2- أحمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيمات، اثر الأنماط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة مصنع عموري لصنع الأجر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، 2018 .
- 3- أحمد بن عبد الله الكبير، رضوان السيد، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، ط01، الألوكة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 4- أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40 ، العدد1، 2013.
- 5- أسامة زيد العابدين سيد أحمد، دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة، مجلة الاقتصاد العلمية، العدد03، 2012.
- 6- إسلام حلف صبرا عطية، الأسس الفكرية لنمط القيادة التحويلية وتطبيقاتها في التعليم الثانوي العام، مجلة كلية التربية بالسويس، المجلد07، العدد01 ، 2014.
- 7- أسيتاسترا توماس، دور النمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة الشركة العامة للأسواق المركزية ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد05، العدد10، 2013.
- 8- أشرف جمال الدنا، أثر نمط القيادة الديمقراطية على النمو المهني لدى الموظفين في البنوك في فلسطين دراسة مقارنة على البنوك التجارية والإسلامية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 2016.

# قائمة المراجع

- 9- أمال فكيري، الإدارة البيئية للفنادق إستراتيجية حديثة لتنمية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد02، 2020.
- 10- أمجد دراكة، هدى المطرى، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد13، عدد2017، 02.
- 11- ايناس ضياء مهدي، الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الإستراتيجية، مجلة جامعة جيهان أربيل العالمية، العدد02، الجزءA، 2018..
- 12- باصور عقيلة، علي عبد الله، التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد03 مكرر، الجزء02، 2019.
- 13- بختة طاهر، طارق رقاب، آليات تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في فعالية إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسستي الأدوية وتكرير السكر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد06، 2018.
- 14- بدوي عبد الله الحاج إبراهيم، القيادة التحولية في أداء المؤسسة بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015، مجلة العلوم الإدارية العدد02، 2018.
- 15- بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد06، 2016.
- 16- بركان أسماء، جليد نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد02، العدد17، 2017.
- 17- بسام حسن زاهر، حسام يوسف محمود، تقييم الثقافة الدفاعية / العدوانية السائدة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 03، 2018.
- 18- بطاهر بختة ، مخفي أمين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم، مجلة أفاق لدراسات الاقتصادية، المجلد03، العدد05، 2018.
- 19- بلال جاسم القيسي، عراك عبود الدلمي، تأثير السمات القيادية في إنجاح المنظمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد04، العدد09، 2012.
- 20- بلقاسم سلاطنية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد05، 2004.
- 21- بن زايف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العمال بالمؤسسة دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، 2005.
- 22- بن وهيبة نورة، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني، العدد03، 2018.

# قائمة المراجع

- 23- بوبينة نسرين، بوشريبة محمد، واقع اعتماد الفنادق الجزائرية على مؤشرات قياس الأداء العالمية دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق بمدينة قسنطينة، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11، العدد04، 2019.
- 24- بوخلوة باديس، قمو سهيلة، أثار أنماط القيادة الإدارية على التزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد11، 2017.
- 25- بوشارب بولوداني خالد، البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية، المجلد06، العدد01، 2013.
- 26- تحسين أحمد الطراونة، الأخلاق والقيادة، ملحة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 27- جاهل يعقوب، علاقة بعض أساليب القيادة الإدارية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، مجلة علمية تصدر عن مخبر علوم تقنيات النشاط البدني الرياضي الجزائر03، العدد15، 2018.
- 28- جغولي يوسف، أثر (الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والاقتصادية، العدد01، 2011.
- 29- جلال حبيب عبد الغالي، أنماط القيادة دراسة تطبيقية مقارنة، مجلة دبالي، العدد26، 2012.
- 30- حامد الشمري، النمط القيادي السائد لدى عمداء كليات التربية بجامعة شقراء وعلاقته بدافعية الانجاز كما يراه أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد05، العدد11، 2016.
- 31- حسن الجبلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير رسمية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خيضر بسكرة، العدد05، 2003.
- 32- حسين باشوية، لحسن عبد الله باشوية، أنماط القيادة السائدة في جامعة محمد دبعين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد09، العدد26، 2016.
- 33- حسين بن سالم، أحمد سونسي، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، العدد08، الجزء01، 2017.
- 34- حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد02، العدد02، 2006.
- 35- حسين علي الزغبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، مجلة البصائر، العدد01، 2009.
- 36- خطاب يمينة، بلال ريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية لعمال سونغاز بمعسكر، مجلة أفق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد03، العدد05، 2019.
- 37- حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد02، 2011.

# قائمة المراجع

- 38- خالد سليمان أحمد مومني، مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 01، 2017.
- 39- خالد عطية يعقوب، واقع ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس في مصر، مجلة كلية التربية لجامعة الموفية، العدد 32، 2017.
- 40- خالد محمد عبد الرحمن أحمد جناحي، نموذج مقترح لتأثير النمط القيادي على عملية التطوير التنظيمي بالتطبيق على سوق العمل بمملكة البحرين، مجلة فكر وإبداع، المجلد 77، 2013.
- 41- خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، المجلد 39، 2019.
- 42- خربيش عبد القادر، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 04، 2004.
- 43- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 01، العدد 08، 2012.
- 44- خنيش يوسف، بن برطال عبد القادر، أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية لجامعة الوادي، المجلد 01، العدد 06، 2013.
- 45- دحمان بريني، دور الثقافة التنظيمية في تغير سلوك العاملين، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية لجامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 11، 2018.
- 46- رضويي خوين، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد لبغداد، العدد 75، 2009.
- 47- رفيق محمود المصري، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإسلامية، المجلد 15، العدد 01، 2007.
- 48- روابحية عيسى، كورتيل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، 2016.
- 49- زبير محمد، سمات الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة شلف، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 06، 2014.
- 50- زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد بالأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، 2005.
- 51- زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EMAC بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، 2007.

# قائمة المراجع

- 52- زينب صالح وهاب، تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد49، 2016.
- 53- سارة بنت عبد الله المنقاش، إستراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية من قبل المديرين الجدد وأثرها على العمل الإداري، دورية الإدارة العامة لمعهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد50، العدد02، 2010.
- 54- سارة طالب، نور الدين عيساني، الثقافة التنظيمية آليات التكوين وأبعاد الممارسات، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الأغواط، مجلد07، العدد32، 2019.
- 55- سالم لبيض، ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب مثال تونس، مجلة الباحث الاجتماعي جامعة منتوري قسنطينة، العدد04، 2003.
- 56- سامي فياض العزاوي، ثقافة المنظمات الأعمال المفاهيم الأسس والتطبيقات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.
- 57- سعادي عماد، بن ساهل وسيلة، تطبيق نموذج Hofstede للقيم الثقافية لتجديد الخصائص الثقافية المرتبطة بمكان العمل دراسة حالة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد14، 2015.
- 58- سعد مهدي حسين، القيادة والتفكير الاستراتيجي العلاقة والأثر، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد07، 2010.
- 59- سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد07، العدد02، 2020.
- 60- سعيد مطلق الزوبعي، القيادة في الفكر العسكري الإسلامي، مجلة الفتح، العدد 22، 2005.
- 61- سفيان مسالمة، حسناء مشري، أهمية الارتقاء بخدمات الضيافة والاستقبال في تحسين الرضا والولاء لدى النزيل الفندقى دراسة تطبيقية فندق الهضاب مدينة سطيف، مجلة الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد08، 2019.
- 62- سلوى تيسات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة المؤسسة أشغال الكهربائية (كهريف) تقرت، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد13، 2018.
- 63- سناء علي القياتي، محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المشروعات السياحية والفندقية، الدار الجامعية مصر، 2003.
- 64- سندس رضوي حوين، قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية بحث حالة منظمة تعليمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد27، 2009.
- 65- سيدي صالح صبرينة، واكلي ايت مجبر بديعة، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية في إطار دراسة جامعة ميشيغان دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية ولاية برج بوعريج، مجلة الحقوق والعلوم السياسية لجامعة خنشلة، العدد07، 2007.

# قائمة المراجع

- 66- شافية بن حفيظ، محمد الساسي نسايب، فعالية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلانشار من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد23، 2016.
- 67- شاهين رمزي رفيق، الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأندية والاتحادات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في مدينة كركوك، مجلة علوم الرياضة، المجلد09، العدد 31، 2017.
- 68- الشريف حمزاوي، سمية زعيم، تشخيص الثقافة التنظيمية للمؤسسة صناعية جزائرية، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد03، 2018.
- 69- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، 2010.
- 70- شهيد هدى، بوسهين أحمد، أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد06، 2016.
- 71- شيتة نوال، واقع الأنماط القيادة السائدة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة، المجلة الجزائرية لاقتصاد والإدارة، العدد09، 2017.
- 72- صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، الأمن والحياة، العدد2008، 374.
- 73- صالح غلبيات، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، المجلد 22 العدد02، 2006.
- 74- صالحة عبد الله عيسان، علي عبد حاسم إلزامي، السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة السلطان قابوس، مجلة التربية النفسية، العدد02، المجلد12، 2011.
- 75- صدام راتب محمود درانية، أنوار سعود السعار، رائد محمد نيسر، موسى اللوزي، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد1، 2018.
- 76- صدام راتب محمود داروشه، أنوار سعود السعار، رائد مساعد، موسى اللوزي، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، Journal Of Scoial Science، المجلد 05، العدد01، 2016.
- 77- الصرايرة أكنم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمين العامين الأردنية دراسة مسحية، مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد03، 2003.
- 78- صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم ابو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي : حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً، مجلة العلوم و الثقافة في العلوم الاقتصادية، العدد 16، 2015.
- 79- صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو مز، خصائص القيادة الإدارية الناجحة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد17، العدد01، 2016.

# قائمة المراجع

- 80- طارق هزرشى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، المجلد 10، العدد 21، 2014.
- 81- طاهر محسن منصور الغالبي، ليلي لفته علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحولية من خلال التأثير الوسيط للحكمة دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة البصرة، المجلد 08، العدد 15، 2014.
- 82- عاكف لطفي الخصاونه، حمدان رشيد جمال، نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور فكر الإداري المعاصر والفكر الاسلامي دراسة مقارنة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012.
- 83- عامر علي العضوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 01، 2011.
- 84- عبد الرحيم الشادلي يحيى عبد الله، أثر الأنماط القيادية وفاعلية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية لجماعة حمة لخضر الوادي، العدد 16، 2016.
- 85- عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، الأنماط القيادية الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، Global Journal Of Economics and Business، المجلد 04، العدد 03، 2018.
- 86- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنويع بقوة هيئة التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010.
- 87- عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، مجلة السعودية، 2009.
- 88- عبد الله بن مسفر الوقداني، القيادة والبيروقراطية، مجلة الأكاديمية لدراسات الاجتماعية والإنسانية لقسم العلوم الاجتماعية، العدد 20، 2018.
- 89- عبد الله كاظم حسن، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثارها في الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريس كلية التربية الجامعة القادسية، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 05، العدد 14، 2009.
- 90- عبد الله مسفر الوقداني، القيادة والبيروقراطية، الأكاديمية لدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 20.
- 91- عثمان حسن عثمان، إشكالية القيادة وارتباطها بالشخصية أساليب القيادة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، 2005.
- 92- عدنان محمد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The organizational culture assessment instrument OCAI، Revue des reformes économique et integration en '، V13، N03، 2019.

# قائمة المراجع

- 93- عدي غانم الكواز ، السيد وليد عامر ضائع، بناء مقاييس أنماط الثقافة التنظيمية لمدرء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبها، مجلة الراقدين للعلوم الرياضية، المجلد 19، العدد21، 2013.
- 94- عزيزة خبتي، أحمد الغامدي، الأنماط القيادية للقائدات مدارس منطقة الباحة وفقا لنظرية ليركت من وجهة نظر المعلمات، International Journal of Educational Studies, v03,N02, 2018.
- 95- عطية صالح سعد هزاوي، أثر سمات ونظريات القيادة الإدارية المتميزة في الأداء الوظيفي في ليبيا، المجلة الليبية العالمية، العدد 13، 2017.
- 96- عطية يوسف، زايد مراد، نموذج بنائي للقيادة التحولية بالجامعة الجزائرية دراسة حالة لعينة من الطلبة بجامعة أم البواقي وجامعة سطيف، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، العدد07، 2017.
- 97- علي إبراهيم سعود عجين، الذكاء العاطفي وتطبيقاته في السنة النبوية، مجلة المنارة، المجلد 15، العدد02، 2009.
- 98- علي محمد جبلان، أحمد سعيد صدقي، دور أبعاد القيادة التحولية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد02، العدد08، 2017.
- 99- عودة مشاركة، عطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية الاقتصادية، المجلد 01، العدد04، 2015.
- 100- العياشي زيتوني، عادل بغزة، إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، المجلد07، العدد01، 2019.
- 101- فارس حسين علوان، دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 12، المجلد34، 2016.
- 102- فاضل راضي غباني الغزالي، صدام كاظم محمد العزامي، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد04، 2016.
- 103- فرح يس فرح عبد الجير، مأمون يس بدوي، بنينة آدم عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة الذهنية بالوزارات الحكومية ووزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة بولاية أقطارف نمونجا، المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد01، 2017.
- 104- فلاح تايه لنعيفي، مدين عبد الوهاب جبر، علاقة إدارة الثقافة التنظيمية بتغير سلوك الضيف دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد العراقية، 2013.
- 105- الفيصل رتيمي، رتمي أسماء، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية لدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، العدد10، 2013.

# قائمة المراجع

- 106- قادي السيد العربي طه العباسي، ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية، مجلة كلية التربية لجامعة بورسعيد، العدد19، 2012.
- 107- كريد عمار، القيادة الإدارية بين نظم الإدارة الوضعية والتشريع الإسلامي، مجلة العلوم الإسلامية والحضارية، العدد08، 2018.
- 108- كمال بوقرة، بسام وزناجي، فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة في أثر المعوقات الثقافية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، 2018.
- 109- لانصري عبد القادر، ضيف زين الدين، الثقافة التنظيمية الماهية والأهمية كما يدركها العامل الجزائري هيئة الإشراف بمؤسسة كوسيدار أدارا نموذجا، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد07، العدد14، 2018.
- 110- لياس سارة، بومنقار مراد، أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرديال التابعة لدولة الجزائرية دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الإطارات الوسطى، مجلة دراسات وأبحاث ، العدد25، 2016.
- 111- لياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- العدد09، 2013.
- 112- ماجد محمد الفراء، أشرف عدنان الهندي، تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد2018، 02.
- 113- محمد خيثر، محمد زبير، حكيم بن جروة، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد 17، 2017..
- 114- محمد عبد الله أمين، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد03، 2017.
- 115- محمد عبد الله محمود، دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل، ZANCO JOURNAL OF HUMANITY SCIENCE، العدد58، 2013.
- 116- محمد فلاق، أحمد يوسف، الثقافة التنظيمية كدعامة للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، المجلد 01، العدد04، 2016.
- 117- محمد محمد حسن آل ياسن، أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 11 العدد 1، 2014.
- 118- مرابط شوقي، حلبلو نبيل، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد23، 2016.

# قائمة المراجع

- 119- مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، 2018.
- 120- معمر قوادري فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة الاتصالات الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، 2017.
- 121- معن ثابت عارف، عبد الله عمر سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد مستويات الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، مجلد 08، العدد 02، 2019.
- 122- ملال خديجة الخصائص السيكومترية لقياس التكيف لدى طلبة الجامعة، مجلة الجامع في الدراسات والعلوم التربوية، العدد 2017، 06.
- 123- منصور محمد العرفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2009.
- 124- منى حيدر، عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفعالة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد 03، 2017.
- 125- منيرة عبد الحسن، تاريخ تطور الفكر الإداري، مجلة الأدب، العدد 112، 2010.
- 126- موسى تسيمة اميرة، أهم المؤشرات التنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة مقارنة نظرية تحليلية، مجلة الانسان والمجال، العدد 02، 2015.
- 127- ميسون عبد الله احمد، مكونات رأس المال الفكري و تأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لإنتاج الأدوية و المستلزمات الطبية، مجلة بحوث مستقبلية العدد 19، كلية حدياء الجامعة، بغداد، العراق، 2007.
- 128- نافز أيوب محمد علي احمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي و دور التربية و التعليم في ذلك، محاضرات جامعة القدس المفتوحة منطقة سلفيت التعليمية فلسطين. دون سنة النشر.
- 129- نبيل بوركاب، رايح كشاد، مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة المؤسسة لتصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين لكبيرة سطيف، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 08، 2017.
- 130- نبيل محمد الجعدي، عائشة علي دقيق، الذكاء العاطفي في منظمات الأعمال النظرية والاستخدامات، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 05، 2017.
- 131- نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد 03، الجزء 01، 2014.
- 132- نشوان محمد عبد العالي، الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات الستة Sigma بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 119، مجلد 27، 2018.

# قائمة المراجع

- 133- نور الدين روانية، أنماط الثقافات التنظيمية وإشكالية بناء هوية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خيضر بسكرة، العدد46، 2017.
- 134- نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد06، 2017.
- 135- نور الهدى بن الدين، كوديد سفيان، أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف scibs، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد01، المجلد04، 2018.
- 136- نوري الورد، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد10، 2017.
- 137- نوفل عبد الرضا علوان، أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 25، 2009.
- 138- هبال عبد المالك، أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغير التنظيمي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية على مؤسسة الأقمشة الصناعية Tindal بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة مسيلة، العدد18، 2016.
- 139- هوان بو عبد الله، شاعة عبد القادر، تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء دراسة حالة فندق قصر المنصور مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد04، 2020.
- 140- وردة بلقاسم الغاشي، دور الكاريزما في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد18، 2016.
- 141- يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة أفق للعلوم، العدد06، 2017.
- 142- يوسف حجيم الطاني، دهبون فريد، وريا نجم رشيد، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغدييات الفساد الإداري دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الأشرف، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد03، العدد02، 2007.
- 143- يوسف عبد عطية بصر، إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد21، العدد02، 2012.
- 144- ريزان تصور، نور محمود إبراهيم، قياس مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في فنادق محافظة اللاذقية من وجهة نظر النزلاء دراسة حالة فندق أفاميا، مجلة جامعة تشرين لبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 38، العدد2016، 04.

## ● اللغة الأجنبية

- 1- Barbara fralinger, Keystome Valerie Olson, Organizational Culture at the university level a study using the OCAI instrument, Journal of college teaching and learning, V 04, N11, 2007.

# قائمة المراجع

- 2- Bayan Yousef Farhan, **Application Of Path-Goal leadership Theory And Learning Theory In A learning Organization** , The Journal Of Applied Business ressearch,2018.
- 3- Benjamin Shneider, Mark G ehrharl , William H macey, **Organizational climate and culture**, Annual Review journal psychology, 2013.
- 4- Chiona Euriel Uzohue, Japheth Abdulazeez Yaya, Oluseyi A.Ahinadaye, **A Review Of Leadership Theories Principales Styles And Their Relevance To Management Of heathh Science Librairies In Nigeria**, Journal Of Educational leadership And policy, V01, N01, 2016.
- 5- D.Belias , A.Koustelios , **Organization culture and job satisfaction a review**, International review of management and marketing , V04,N02, 2014.
- 6- Emanuel Ogbona, Lloyd C.Harvis, **Leadership Style Organizational Culture And Performance Empical Evidence Form UK Companes** , The International Journal Of Humann Ressource Mangement, N04, 2011.
- 7- Engin Karadag, **Spiritual Leadership And Organizational culture A Study of Structural equation modeling**, educational science theory et practice, 2009.
- 8- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, **Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline**, The Leadership Quarterly, Vol. 16 ,2005.
- 9- Hakan Turan, **Taylor's Scientific Management Principales contempirrary issues inpersonnel selction period** , Journal of economics Business and Management, vol03, N°11 ,2015.
- 10- Hande Tosunoglu, Ozge Tayfur Eklekci, **Laissez-faire Leaders And Organizations How Does Laissez faire Leader The Trust in organization ?;** Journal Of Econmics Finance And Accounting , V03,2016 .
- 11- Helene Lee Gosselin , Hawo Ann, **Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres**, Revue humanisme et entreprise AAELSHUP, V05 , N305,2011.
- 12- Joanna Crossman , **Conceptualising Spiritual Leadership In Seculin Organizational Contexts And Its Relation To Transformational Servant And Environmental Leadership** , Leadership et Organization Development Journal , V31 , N07 ,2010.
- 13- Katarina Katya Mihelic , Bogdan lipicnk , Metka Tekavcic, **Ethical leadership**, International Journal Of Mangement et Information Systms Fourth ouartere, V15 , N05, 2010.
- 14- L. Melita prati, Cesar Douglas, Gerald R Ferris, **émotional Inteligence leadership effectivnesess and team out- comes**, The international Journal Of Organizational Analyses, 2003.

# قائمة المراجع

- 15- Leldman Daniel C, Melenie J. Pankau , **Executive coaching A review And Agenda for future reshch**, Journal Of Mangement , N6,v31, 2005.
- 16- Louis w.Fry , **Toward a Theory Of Sprritual Leadeship** , The leadership Quarterly, V04 , 2003.
- 17- Mark Van Vugt, Sarah F Jepson, Claire M Hart, David De cremer, **Autocratic Leadership In Social Dilemmas A Threat To Group Stability**, Journal Of experemantal Social Psychology, v40,2004.
- 18- Martin M.Chernrers, **Leadership Research And Theory A Functional Integration**, Theory research And Practice, N01, V04, 2000.
- 19- Michael E.browen, Linda K.Tevina , **Ethical Leadership A Review And Future Directions**, The leadership Quarterly, N17 , 2006.
- 20- Miha Skerlavaj , **Organosational learning culture innovative culture and innovation is south Korean firms**, journal expert systemes with application, 2010.
- 21- Özgür Önday, **CLASSICAL ORGANIZATION THEORY:FROM GENERIC MANAGEMENT OF SOCRATES TO BUREAUCRACY OF WEBER**, International Journal of Business and Management Review Vol.4, No.1, 2016.
- 22- P.D. HARNIS , Marcuscrede, **emotional intelligence and transformationl and transactional leadership A Mela Ancilysis**, Journal Of Leadreship et organizational studiey, 2010.
- 23- P.James Spillane , Richard R.Halverson , John Diamond , **Théorisation de leadership une analyse en termes des organisations** , éducation et sociétés, N21, 2008.
- 24- Robert J House, **Path –goal Theory Of Leadership Lessons legacy And A Reformulated Theory**, The lesdeship Furilerly, v07, 1996
- 25- Shooshtavian Z Amin M, **The Study Of Relationship Between Leaders Behavior And efficiency And Return On Investement** , Polish Journal Of Management Studies, V06 , 2012.
- 26- Su choo chang, Ming shing lee, **A study on relationship among leadership organizational culture the operation of learning organizational and employees job satisfaction**, The learnin organization, V14, N02,2007.
- 27- Syed Talib Hussain , JAf Faabbs ET Autre , **Transactional Leadership And Organizational creativity examining the mediating role of Konwledge Sharing Behavior** , Cogent Business et management ,2011.
- 28- William. H Raid, **The development of Henry Matcalfe’s card système of shop rutruns at frankfrod arsenal 1880 -1881**, Journal of Management, Vol12, N03,1986.
- 29- C Blayney, Blotanick, **Leadership in the Hotel Industry Evidence From Canada** , International Journal of Management and Marketing Research, Vol. 3, N03,2010.

# قائمة المراجع

30- A Wong , A Chan , Understanding the Leadership Perceptions of Staff in China's Hotel Industry: Integrating the Macro and Micro Aspects of Leadership Contexts , International Journal of Hospitality Management, Vol. 29,2010.

## الملتقيات

### اللغة العربية

- 1- بومدين بلكبير، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق أداء المتميز، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- 2- رفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، جامعة دمشق، سوريا، 13-26 أكتوبر 2003.
- 3- زين الدين مصمودي، فاتن باشا، أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري نموذج منظمة تويوتا اليابانية، يوم دراسي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية دراسات الواقع والأفاق ، برحاب جامعة محمد خيضر بسكرة، بتاريخ 26 فيفري 2015.
- 4- عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل ، ورقة بحثية ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الموسوم بعولمة الإدارة في عصر المعرفة، برحاب جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
- 5- محمد يوسف خالد، عقيل أبو بكر غلبون، القيادة الإدارية والتغير بمنظمات الأعمال، ورقة بحثية ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والأفاق، برحاب جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 23-24 نوفمبر 2010.
- 6- مزنة سعد العازمي، أهمية القيادة الأخلاقية في إدارة المعاهد العلمية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر المعاهد العلمية، المنعقد في عازبي عناب تركيا، من الفترة الممتدة من 14 إلى 17 سبتمبر 2010.
- 7- ياسين بوناب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغير، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الموسوم بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، برحاب جامعة الجزائر 2 ببوزريعة ، 29-05-2013.

### اللغة الأجنبية

- 1- Antonio Ciccone, Angel de la Fuente , Le capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance, RAPPORT FINAL d'à un séminaire organisé à la DG, Emploi et affaires sociales, mai 2002.
- 2- Jean Pascal Gond , Karim Mignonac , émotion leadership et évolution des conditions d'accès aux poste de direction ,10 eme rencontre histoire gestion organisation presses universitaires de Toulouse 1, 2002.

# قائمة المراجع

3- Ohunakin Folakemi ,Adenyi A.Anthonio, Akinatayo I Dayo , **Transactional Leadership Style And Employe Job Satisfaction Among Universities' Guest Houses Un South West Nigeria** , 3rd International Conference On African development, 2016.



جامعة بلحاج بوشعاب عين تيموشنت  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .....

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة المعدة من أجل إجراء دراسة استطلاعية بعنوان "الأنظمة القيادية وتأثيرها في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية" التي تأتي ضمن متطلبات إعداد أطروحة تخرج لنيل شهادة دكتورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

أعدوا ممتنا لو تكرتم بتقديم جزء من وقتكم الثمين في الإجابة على فقرات الاستبانة التي بين أيديكم بكل دقة و موضوعية ، فالإجابة المناسبة ستساهم في الحصول على نتائج دقيقة مما يعزز من تحقيق أهداف البحث. علما أن المعلومات التي تعبئ من قبلكم، ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

### بعض التوجيهات و التوصيات

1. يأمل الباحث من شخصكم قراءة العبارات جميعا أولا ،ثم وضع العلامة ( + ) في المربع الذي يعطي دقة وصفكم للموقف المطلوب وكما تعكسه حقيقة الواقع العملي.
2. يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
3. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة فنحن نطلب رأيكم الصريح و الدقيق في السؤال المطروح.

### ❖ المعلومات العامة

• الجنس

ذكر  أنثى

• السن

30 سنة فأقل  من 31 الى 40 سنة  من 41 الى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

• المؤهل العلمي

بكالوريا فأقل  تقني سامي  ليسانس / ماستر  ماجستير فأكثر  مدارس عليا  أخرى  حددها .....

• الخبرة

اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## ❖ الأنظمة القيادية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف الأنماط القيادية ، الرجاء تحديد درجة وجودها لدى القيادات وذلك بوضع علامة X .

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم					
02	يشجع القائد الإداريين على الإبداع					
03	يطرح القائد أفكاره على أعوانه للمناقشة					
04	يفوض القائد من صلاحيته					
05	يعمل القائد على التنسيق بين جهود أفراد المجموعة					
06	يعتبر القائد المناقشة مضيعة للوقت					
07	توزع المهام على المرؤوسين دون مراعاة لقدرتهم الفنية والفكرية					
08	يعتمد القائد على أسلوب النهي والأمر في التعامل مع الآخرين					
09	يلزم القائد كافة العاملين بمستوى معين من الأداء					
10	يضع القائد خطة العمل والأهداف المسطرة بمفرده					
11	يتجاوب القائد مع مقترحات العاملين					
12	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين					
13	يتردد القائد في اتخاذ القرار					
14	يسمح القائد للعاملين بطرح أفكارهم أثناء أداء مهامهم					
15	للمرؤوسين استقلالية مفرطة					
16	للقائد معرفة بحاجيات المرؤوسين					
17	يدرك القائد كيفية إشباع حاجيات المرؤوسين عند انجاز وتحقيق المخرجات					
18	يوضح القائد بصفة دورية لمرؤوسيه ما الذي يجب عمله					
19	القائد يشاور مرؤوسيه ويشجعهم على الدفاع عن آرائهم					
20	يشعر المرؤوسين بالثقة أثناء أداء مهامهم					
21	القائد لا يتدخل بظهور أمور مهمة					
22	يفتقد المرؤوسين للقائد عند الحاجة له					
23	القائد لا يناقش مرؤوسيه في الأوقات الصعبة					
24	يتجنب القائد اتخاذ القرار					
25	للقائد رؤية ثابتة متطلعة للتغيير الجوهرى للوضع الراهن					
26	للقائد وضوح عالي حول المستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية					
27	للقائد قوة شخصية ممتدة من الخبرة المكتسبة					
28	يحول القائد جهود المرؤوسين لتنفيذ تغييرات جذرية كلما فرضت الظروف الخارجية الأمر					
29	للقائد رغبة في الاندماج مع الآخرين وإقناعهم					

## ❖ تشكيل الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين تطوير الثقافة السائدة في منظماتهم، الرجاء تحديد درجة تأثيرها على القيادات في قطاعك ، وذلك بوضع علامة X أمام العبارة التي تناسب اختياراتك.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	اكتساب السلوكيات الايجابية التي تنص على نظم وقوانين العمل					
02	تكوين اتجاهات ايجابية للعمل من خلال السلوكيات النموذجية في العمل					
03	إتباع العادات السلوكية التي تحقق الكفاءة الإدارية اللازمة					
04	القائد قدوة حسنة لدى العمال					
05	التأكد من التزام العمال بالممارسات والمعايير المتفق عليها					
06	نشر القيم الإيجابية في العمل					
07	التأكد من إرضاء الزبون والمحافظة عليه					
08	نشر ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار					
09	العدالة والمساواة في التعامل مع باقي العمال					
10	تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من مواكبة التطورات الجديدة					
11	تشجيع تطور العمال مهنيا بإرساء ثقافة التكوين والتعلم					
12	التوظيف وفق أسس ومعايير موضوعية مدروسة بدقة					
13	وضع نظام ترقية مبني على الاستحقاق					
14	إعطاء الحرية للعمال في تقديم أفكارهم لتطوير العمل					
15	البحث عن طرق ابتكارية جديدة لتحسين العمل					
16	استعمال المكافئة أكثر من استعمال العقاب					
17	إعلام العمال بشكل مستمر مما هو متوقع منهم					

## ❖ المعوقات التي تحدد من فعالية دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين المعوقات التي تحدد من فعالية القيادة في بناء وتطوير الثقافة السائدة في منظماتهم ، الرجاء تحديد درجة تأثيرها على القيادات في قطاعك ، وذلك بوضع علامة X أمام العبارة التي تناسب اختياراتك.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	محدودية دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير الثقافة التنظيمية					
02	ضعف الاستقرار الإداري للقيادات					
03	اعتبار أي محاولة تطوير خروج عن النظم لسلب السلطة					
04	نقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات					
05	نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع القيادات على الانجاز					

					06	ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة
					07	الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجين دون السعي لتنمية وإعداد القيادات من القطاع
					08	تعرض بعض القادة لضغوط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف

### ❖ أداة تقييم الثقافة التنظيمية الحالية والمستقبلية OCAI

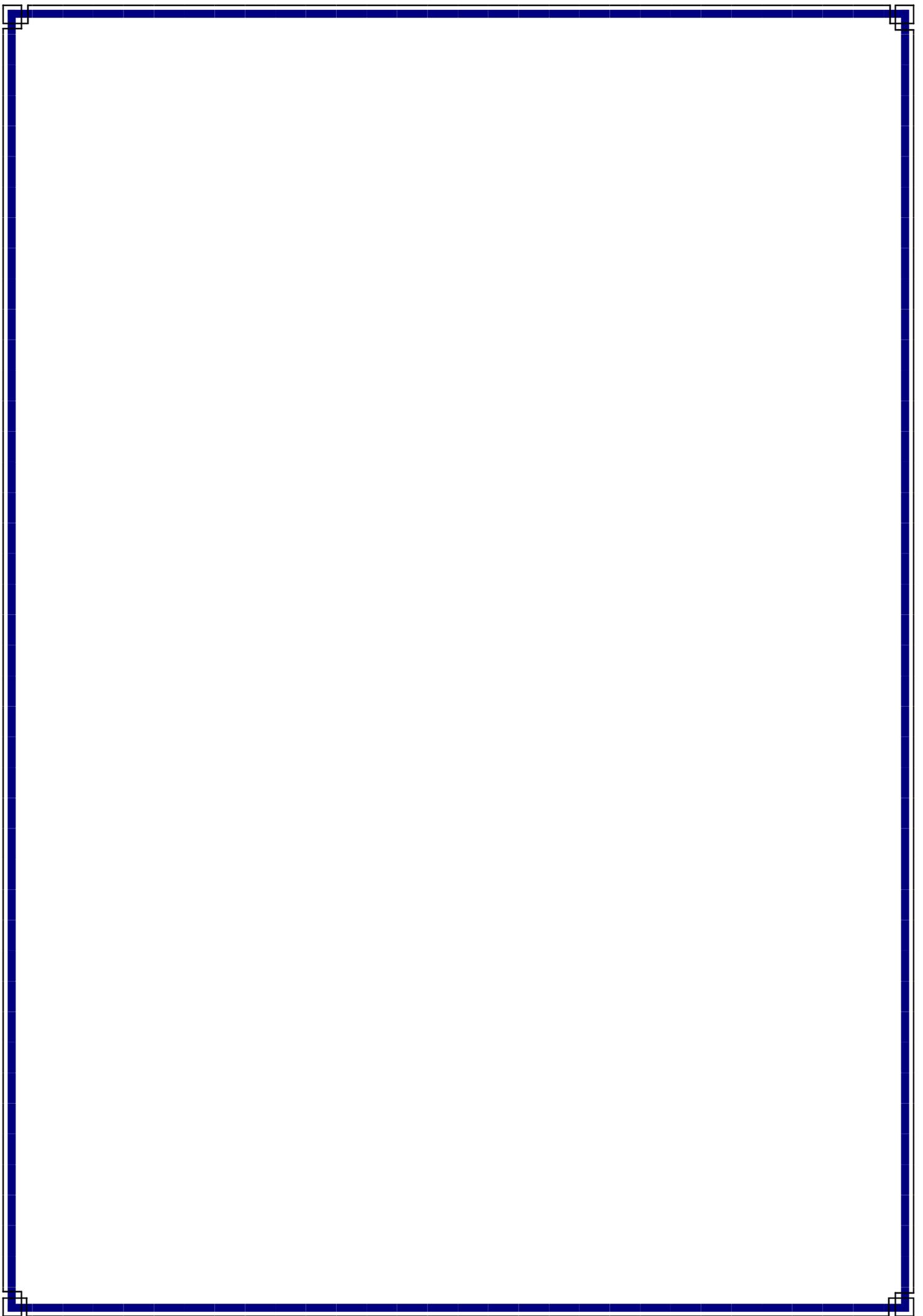
رجاء وزع 100 نقطة على العبارات الآتية حسب أهميتها وأولويتها بالنسبة إليك و بحيث تعطي للعبارة التي توافق عليها بشدة أكبر علامة والتي توافق عليها بدرجة أقل منها علامة أقل وهكذا حيث أن النقطة الدنيا تكون للعبارة التي لا تراها مهمة من وجهة نظرك و بحيث أن مجموع العلامات في الأخير يكون 100 نقطة

- الثقافة الحالية تعكس ما هو موجود في مؤسستكم كثقافة تنظيمية سائدة حالياً.
- الثقافة المستقبلية فتعكس ما ترغب أن تكون عليه ثقافة المؤسسة مستقبلاً أو في الخمس سنوات المقبلة.

ملاحظة: الرجاء منك أن لا توزع العلامات حتى تقرأ كل العبارات.

الثقافة المرغوبة	الثقافة الحالية	1- الخصائص المهنية (DC)
		1- هناك اهتمام بالفرد، بحيث يسود المؤسسة جو عائلي
		2- هناك اهتمام بالأفكار الجديدة ودعم الابتكار
		3- الرسمية والاجراءات الدارية هي التي تسود المؤسسة
		4- مؤسستي متوجهة للخدمة الزبون ،فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العمل
100	100	المجموع الكلي
		2- القيادة التنظيمية (OL): القيادات الإدارية في المؤسسة تهتم بان تكون
		1- ناصحة مسيرة وأبوية
		2- ريادية و إبداعية وتأخذ بالمخاطرة
		3- إنتاجية وتنافسية وتدير الصعاب
		4- منسقة ومنظمة وذات خبرة كفوءة
100	100	المجموع
		3- إدارة العاملين (ME)
		1- تعمل إدارة الموارد البشرية على دعم الفرق والمشاركة في اتخاذ القرار
		2- تعمل إدارة الموارد البشرية الابتكار والمخاطرة والحرية

		والتميز
		3- تعمل إدارة الموارد البشرية مراقبة الأداء واقدمية المنصب و إمكانية التنبؤ
		4- تعمل إدارة الموارد البشرية الانجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف
100	100	<b>المجموع الكلي</b>
<b>4- التماسك المنظمي (OG)</b>		
		1- أساس العلاقات داخل المؤسسة هو الولاء والالتزام والثقة المتبادلة
		2- يسود المؤسسة الالتزام بالابتكار والتطوير والتميز
		3- يسود المؤسسة الرسمية والقواعد
		4- يسود المؤسسة الإنتاج وتحقيق الأهداف والتقدم
100	100	<b>المجموع الكلي</b>
<b>5- التركيز الاستراتيجي (SE)</b>		
		1- تسعى المؤسسة على تطوير الموارد البشرية RH وتحسين ظروف العمل
		2- تهتم المؤسسة باكتساب المعارف جديدة والبحث العلمي لمواجهة التحديات
		3- التركيز على الكفاءة في أداء المهام
		4- التركيز أكثر على بلوغ الأهداف المسطرة
100	100	<b>المجموع الكلي</b>
<b>6- معيار النجاح (CS)</b>		
		1- تعرف مؤسستي النجاح على أساس تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية
		2- تعرف مؤسستي امتلاك الخدمات الأحدث والمتميزة فهي قائدة للخدمات التعليمية والإبداع
		3- تعرف مؤسستي النجاح على أساس اختراق السوق والحصة السوقية وقيادة السوق المنافسة
		4- تعرف مؤسستي النجاح على أساس الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج والجدولة والتسليم الموثوق
100	100	<b>المجموع الكلي</b>





**Université Belhadj Bouchaib Ain Temouchent**  
**Institut des sciences économiques et commerciale et de gestion**



Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à notre questionnaire portant sur une recherche scientifique. Cette recherche a pour sujet Les types du leadership et son impacte dans la création de la culture organisationnelle ; Vos réponses sincères et objectives seront traitées de manière à sauvegarder leur confidentialité.

Vous marquez d'une coche (x) la réponse qui convient, ou vous répondez directement aux questions posées. Nous vous remercions pour votre contribution et vos suggestions pour la réalisation de cette étude d'un niveau de doctorat.

**Vos Informations général**

**Sex :**

Monsieur  ,      Mademoiselle ou Madame

**Tranche d'âge**

30 ans et moins       de 31 à 40 ans       de 41 à 50 ans       plus de 51 ans

**Le niveau d'étude**

Baccalauréat ay moins       technicien       Llicence / Master       Majistaire ou

Doctorat       école supérieur       Autre       citez la .....

**Le nombre d'années d'expérience**

Moin de 5 ans       de 5 à 10 ans       plus de 10 ans

## Systèmes de leadership

Ce qui suit est un ensemble d'expressions décrivant les styles de leadership. S'il vous plaît déterminer le degré de leur présence parmi les leaderships en marquant un x

Nb		Fortement d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord
01	Le leader prend en compte les capacités des travailleurs lors de la répartition des tâches					
02	Le leader encourage la créativité					
03	Le leader soumet ses pensées à ses collaborateurs pour discussion					
04	Le leader délègue ses prérogatives					
05	Le leader vielle à coordonner les efforts des membres de son groupe					
06	Le leader considère la discussion comme une perte de temps					
07	Les tâches sont distribuées aux subordonnés sans égard pour leurs capacités techniques et intellectuelles					
08	Le leader s'appuie sur le style prohibitif et imposant dans ses relations avec les autres.					
09	Le leader pousse tous les collaborateurs un certain niveau de performance					
10	Le leader établit lui-même le plan d'action et les objectifs					
11	Le et favorable aux suggestions de ses employés					
12	Le leader est tolérant avec les subordonnés négligents					
13	Le leader est d'un tempérament hésitent lorsque il doit prendre une décision					
14	Le leader permet aux travailleurs de soumettre les aider tout en effectuant leurs tâches					
15	Les subordonnés ont une indépendance excessive					
16	Le leader connaît les besoins des ses subordonnés					
17	Le leader sait comment satisfaire les besoins des subordonnés a fin d'atteindre les résultats					
18	Le leader explique périodiquement à ses subordonnés ce qui doit être fait					
19	Le leader consulte ses subordonnés et les encourage à défendre leurs opinions					

20	Les subordonnés se sentent en confiance lorsqu'ils accomplissent leurs tâches					
21	Le leader n'interfère pas avec l'émergence de sujets importants					
22	Les subordonnés ressentent le manque de leur leader lorsqu'ils en ont besoin					
23	Le leader n'a aucune discussion avec ses subordonnés dans les moments difficiles					
24	Le leader évite la prise de décision					
25	Le leader a une vision perspicace du changement à opérer					
26	Le leader a une grande clarté sur l'avenir et une identification précise des outils de leadership influents					
27	Le leader a une forte personnalité due à son expérience acquise.					
28	Le leader transforme les efforts de ses subordonnés afin de mettre en œuvre des changements drastiques à chaque fois que des circonstances externes le dictent					
29	Le leader a le désir de s'intégrer à son équipe					

❖ **Développer la culture organisationnelle**

Voici un ensemble de phrases qui démontrent le développement de la culture dominante dans leur organisation. Veuillez préciser le degré de leur influence sur les dirigeants de votre secteur, en plaçant un x devant la phrase qui convient à vos choix.

Nb		Fortement d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord
01	Acquisition des comportements positifs stipulés dans le code de travail et les lois					
02	Former des attitudes positives à travers des comportements typiques au travail					
03	Suivre des habitudes comportementales qui permettent d'atteindre l'efficacité administrative nécessaire.					
04	Le leader est un bon exemple pour ses subordonnés					
05	S'assurer que les travailleurs adhèrent aux pratiques et normes convenues					
06	Diffuser des valeurs positives au travail					
07	Œuvrer à satisfaire les clients					
08	Diffuser une culture participative au moment de la prise de décision					

09	Équité et égalité et la base de la relation avec le reste des travailleurs					
10	Œuvrais au Développement de la carrière des individus					
11	Instauré une culture de formation et d'apprentissage a fin d'encourager le développement professionnel des travailleurs					
12	Le recrutement se fait selon des critères d'objectifs rigoureux					
13	Le système de promotion est basé sur le mérite					
14	Donner aux travailleurs la liberté de présenter leurs idées pour développer leur travail					
15	Toujours recherche de méthodes innovantes pour améliorer le travail					
16	Recourir plus souvent la récompense que la sanction					
17	Informen en permanence les travailleurs de ce que l'on attend d'eux					

**❖ Les obstacles qui déterminent l'efficacité du rôle de leadership dans le développement de la culture organisationnelle dominante**

Voici un ensemble d'expressions qui montrent les obstacles qui déterminent l'efficacité du leadership dans la construction et le développement de la culture dominante dans leur organisation. Veuillez préciser le degré de leur influence sur les dirigeants de votre secteur, en plaçant un x devant la phrase qui convient à vos choix.

Nb		Fortement d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord
01	Un Soutien limité de la direction à la politique de développement de la culture organisationnelle					
02	instabilité et mouvement des dirigeants					
03	toute tentative de développement et considéré comme une tentative de prendre le pouvoir					
04	Manque d'allocations financière pour la formation des leaders					
05	Absence d'incitations financières nécessaires pour encourager les leaders à innover					
06	L'incompétence du système de communication a transmettre les connaissances					
07	Une dépendance excessive aux experts extérieurs sans chercher à développer les leaders du internet					
08	Certains leaders subisse des pressions pour tenir compte des intérêts de certaines parties					

❖ **Outil d'évaluation de la culture organisationnelle actuelle et future de l'OCAI**

Veillez répartir 10 points sur les expressions suivantes en fonction de leur importance et de leur priorité pour vous, et pour que la phrase avec laquelle vous êtes tout à fait d'accord donne la note la plus élevée et avec laquelle vous êtes d'accord avec un degré moindre qu'une note moindre, et ainsi de suite le point minimum est pour la phrase que vous ne considérez pas comme importante de votre point de vue et pour que la somme des notes dans ce dernier soit de 10 points

- La culture actuelle reflète ce qui est dans votre organisation en tant que culture organisationnelle qui prévaut aujourd'hui.
- Culture future, qui reflète ce que vous voulez que la culture de l'institution soit dans le futur ou dans les cinq prochaines années.

Remarque: veuillez ne pas distribuer les panneaux avant d'avoir lu toutes les phrases.

<b>1- Caractéristiques professionnelles (DC)</b>	<b>Culture actuelle</b>	<b>Culture souhaitable</b>
1-Il y a un intérêt pour l'individu, pour que l'institution ait une ambiance familiale		
2- Il y a un intérêt pour les nouvelles idées et le soutien à l'innovation		
3- Les procédures officielles et administratives prévalent dans l'établissement		
4- Mon organisation est orientée vers le service à la clientèle, car ses principales considérations portent sur l'exécution du travail		
<b>total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2- Leadership organisationnel (LO): les dirigeants administratifs d'une organisation sont intéressés à être</b>		
1- Conseillère paternels		
2- Entrepreneurial, créatif et prenant des risques		
3- Productivité, compétitivité et gestion des difficultés		
4- Un coordinateur, organisateur et expert efficace		
<b>total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3- Gestion du personnel (ME)</b>		
1- La Direction des Ressources Humaines travaille pour accompagner les équipes et participer à la prise de décision		
2- La gestion des ressources humaines travaille avec l'innovation, le risque, la liberté et la discrimination		
3- Le service des ressources humaines surveille les performances, l'ancienneté des postes et la prévisibilité		
4- Le service des ressources humaines travaille sur la réalisation, la compétition et l'orientation pour atteindre les objectifs		
<b>total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>4- Cohésion organisationnelle (OG)</b>		
1- La base des relations au sein de l'institution est la loyauté, l'engagement et la confiance mutuelle		
2- L'institution est engagée dans l'innovation, le développement et l'excellence		
3- L'institution formelle et les règles prévalent		
4- L'entreprise prévaut dans la production, la réalisation des objectifs et le progrès		
<b>total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5- Orientation stratégique (SE)</b>		
1- La Société cherche à développer les ressources humaines RH et à améliorer les conditions de travail		
2- L'institution souhaite acquérir de nouvelles connaissances et recherches scientifiques pour faire face aux défis		
3- la société est oriente sur la compétence dans l'exécution des tâches.		
4- la société se concentrer davantage sur l'atteinte des objectifs fixés		
<b>total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6- Critère de succès (cs)</b>		
1- Mon organisation définit le succès sur la base du développement des ressources humaines et des équipes de travail, et en prêtant attention aux aspects humanitaires		
2- Mon organisation est connue pour avoir les services les plus récents et distingués, car elle est un chef de file dans les services éducatifs et la créativité		
3- Mon organisation définit le succès sur la base de la pénétration du marché, de la part de marché et du leadership concurrentiel sur le marché		
4- Mon organisation définit le succès sur la base de l'efficacité, de la réduction des coûts de production, de la planification et de la fiabilité de la livraison		
<b>total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الأنظمة القيادية في تشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفندقية انطلاقاً من متغيرين رئيسيين هما: النمط القيادي كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع، وتحقيقاً لهدف الدراسة، واختبار الفرضيات المقدمة تم استخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI واستبيان لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو باقي المتغيرات، وزعت على عينة من الفنادق الوطنية، وتم معالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي SPSS .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن القادة في المؤسسات الفندقية الجزائرية يستخدمون مزيجاً من الأساليب القيادية، وتوجد فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة، كما أن للقيادة دوراً إيجابياً في تشكيل الثقافة التنظيمية بالرغم من وجود عدة معوقات تحد من دور القادة في تشكيل الثقافة التنظيمية، في الأخير قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات على مستويات مختلفة بخصوص تبني المؤسسات الفندقية بالجزائر لمفهوم الأنماط القيادية كمدخل لتشكيل ثقافة تنظيمية مميزة.

**الكلمات المفتاحية: الأنظمة القيادية، الثقافة التنظيمية، تقييم الثقافة التنظيمية، المؤسسات الفندقية الجزائرية.**

## Summary

The aim of the study was to determine the impact of managerial leadership on the formation of an organizational culture in hotel establishments from two main variables: managerial leadership as an independent variable and organizational culture as a dependent variable. In order to achieve the objective of the study and test the proposed hypotheses, the OCAI organizational culture assessment tool and a survey distributed to a sample of national hotels were used to measure the orientations of the sample concerning the other variables. The data were processed by the statistical tool SPSS.

The study achieved a number of results, among the most important of them the fact that managers in Algerian hotel establishments use a mix of leadership modes, thus the presence of a gap between the current organizational culture and the desired one. Leadership has a positive role in the formation of an organizational culture despite the presence of several obstacles that limit this role.

In conclusion, the study gave a set of suggestions on various levels about the adoption of hotel establishments in Algeria of the concept of modes of leadership as an initiation into the formation of a distinctive managerial culture.

**Key words: modes of leadership - organizational culture - evaluation of organizational culture - Algerian hotel establishments.**

## Résumé

L'étude avait pour finalité la détermination de l'impact du leadership managérial sur la formation d'une culture organisationnelle dans les établissements hôteliers à partir de deux principales variables : le leadership managérial comme variable indépendante et la culture organisationnelle comme variable dépendante. Afin d'atteindre l'objectif de l'étude et tester les hypothèses proposées, il y a eu recours à l'outil d'évaluation de la culture organisationnelle OCAI et un questionnaire distribué sur un échantillon d'hôtels nationaux pour mesurer les orientations de l'échantillon vis-à-vis des autres variables. Les données ont été traitées par l'outil statistique SPSS.

L'étude a atteint un certain nombre de résultats, parmi les plus importants d'entre eux le fait que les managers dans les établissements hôteliers algériens utilisent un mixte de modes de leadership, ainsi que la présence d'un écart entre la culture organisationnelle actuelle et celle souhaitée. Le leadership a un rôle positif dans la formation d'une culture organisationnelle en dépit de la présence de plusieurs obstacles qui limitent ce rôle. En guise de conclusion, l'étude a donné un ensemble de suggestions sur divers niveaux à propos de l'adoption des établissements hôteliers en Algérie du concept des modes de leadership comme initiation dans la formation d'une culture managériale distinctive.

**Mots clés :Types de leadership - culture organisationnelle - évaluation de la culture organisationnelle - établissements hôteliers algériens.**