

جامعة الجيلاي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان: 1

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية
دراسة حالة بمؤسسة "باتيميتال"

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

زمالة عمر

إعداد الطالبتين:

نعيمة مباركي

عائشة يونس

السنة الجامعية: 2019/2018

اهدائي

الإهداء

أتوجه بالشكر إلى خالتي وستر وجودي إلى من وفقني للنجاح و سطر لي درب الوفاق إلى الذي إذا دعوته أجابني وإذا رجوته أجابني

إلى ضياء قلبي متبدنا و حبيبنا محمد صلى الله عليه و سلم

أمدي ثمره جسدي و خلاصة عملي إلى :

إلى روح جدتي الحبيبتان أسأل الله أن يرضيهم فسيح جناته

إلى من وضعه الجنة تحفه أقدامها و يعجز الآسمان عن وصفها إلى أمي العالمة " فضيلة " حفظها الله لنا وأطال في عمرها

إلى الذي اسمه خالي و قدره عالي ، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ، إلى من تعجب من أجلنا حتى يرانا في أعلى المراتب بإذن المولى عز وجل ، إلى أبي العزيز " امحمد " حفظه الله لنا و رحمه

إلى من أحسن قلبي ، إلى من ساند لي في هذه الدنيا " أخواتي " ، و إلى أزواجهن و جميع أبنائهن و بناتهن حفظهم الله و رحمه

إلى من كان لي مصدر عون كإخ و صديق خطيبي " رشيد " الذي لم يبخل علي بمساندته حفظه الله لي و أطال في عمره

و إلى عائلة خطيبي الصريمة ، أحسن بالخير والهدية " حليلة " حفظها الله و أطال في عمرها

إلى كل الأهل و الأقارب و الأحباب كل باسمه

إلى زميلتي في إنجاز هذا العمل ، اختي و صديقتي " عائشة " و زوجها حفظهما الله

إلى اختي و بناته خالتي " منيرة ، حفيدة ، سارة " حفظهم الله و وفقهم

إلى رقيقاتي دروي و جميع صديقاتي ، أحسن بالخير " جريدة ، بنت ، سارة ، أمينة ، إيمان ، فايزة ، حورية ، آسيا ، مريم ، زهيرة ، أحلام ، حرمة "

إلى كل من وسعهم قلبي و لم يعضم قلبي

و في الختام اللهم ارحمني عني و احفظني و بارك لنا فيما أعطيتنا و نحن و لبنا في الدنيا و الآخرة بأرحم الراحمين

نعيمه

اهداء

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من قال فيهما عجز و جمل " و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

إلهي ثمرة جهدي إلى أعلى ما أمكنت في الدنيا ، إلى من كانت شمعة تنير دربي إلى من كانت تسقيني دماء أو عطاء العون
حتى وصلت إلى النجاح أمي الغالية "زهرة" حفظها الله و أطال في عمرها

إلى من رباني على مكارم الأثاق و احتل في نفسي حب العمل الذي علمني حب الخير و الاعتماد على النفس الذي جعلني أحرص
معنى التمدني و النجاح أبي العزيز "محمد القادر" حفظه الله و أطال في عمره

إلى زوجي العزيز "يوسف" سندي في الحياة و أروحي ما رزقني الله لك مني نسيم الروح و الوجدان حفظك الله

وإلى كافة عائلتي ، إخوتي و أخواتي ، محمود و أولاده ، محمد و زوجته و أولاده ، بن يوسف ، فيصل ، بختة و زوجها و أولادها ،
جميدة و زوجها و بناتها ، العالمة و خطيبها ، هيرة ، أمينة ، حفظهم الله و رعاهم

كما لا أنسى جدتي الغالية "فاطمة" رحمها الله و أسكنها فسيح جنات

و إلى جدتي الغالية "عائشة" حفظها الله لنا و أطال في عمرها

وإلى روح خالي الغالي "بلقاسم" رحمه الله و أسكنه الفردوس الأعلى ، و زوجته و أولاده حفظهم الله

و إلى كل الأهل و الأقارب و الأحبة صغبرهم و كبرهم

و إلى عائلة زوجي و أخص بالذكر والدته "بهيمة" حفظهم الله و رعاهم

و دون أن أنسى صديقة الدرب و رفيقة العمر "مباركة نعيمة" وإلى خطيبها حفظها الله و رعاها

و إلى جميع صديقاتي و أخص بالذكر "ساره ، بختة ، إيمان ، أمينة ، زهيرة ، كريمة ، أحلام ، هيرة ، حفظة ، جميدة"

و إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

و في الأخير أسأل الله أن يوفقني إلى ما يحبه و يرضاه

عائشة

كلمة شكر

شكر و عرفان

الحمد لله عدد خلقه و رضا نفسه و زنة عرشه و مداد كلماته ، حمدا كثيرا مباركا فيه
كما ينبغي ، لجلال وجهه و عظيم سلطانه أن منّ علينا بكرمه لإتمام هذا العمل المتواضع ،
وأسأله تعالى أن يجعله خالصا لوجهه الكريم و الصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين
أما بعد :

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان وخالص التقدير و الامتنان للأستاذ المشرف " زمالة عمر "
الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته التي أفادتنا ، و نصائح القيمة طيلة فترة إنجازنا لهذه
المذكرة

كما نخص بالشكر و الامتنان للسيد " مراد بن بسكري " على ما قدمه لنا من نصائح و
توجيهاته أفادتنا أثناء إنجاز هذا العمل

و إلى كل الأساتذة الذين علمونا و وجهونا طيلة مشوارنا الدراسي
إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال شرفه مناقشتهم لبحثنا ، فلمن منا كل الشكر و
التقدير

و نتوجه بجزيل الشكر إلى جميع عمال مؤسسة " باتيميتال " بعين الدفلى على معاملتهم
الطيبة و حسن استقبالهم

و إلى كل من ساهم و ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد

فحريته ،

مأثرت

ملخص:

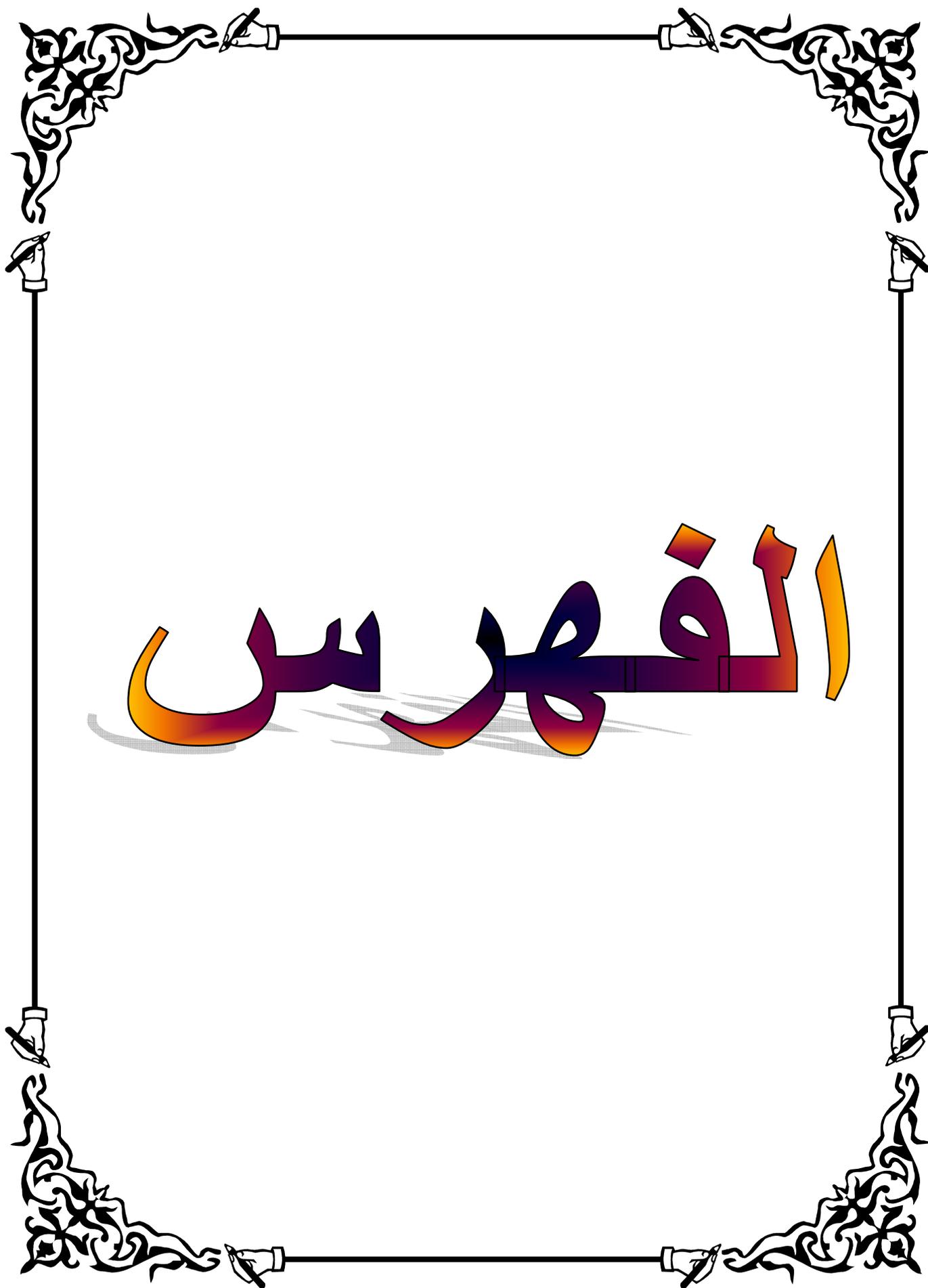
تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، حيث أن كل مؤسسة تحتاج إلى قيادة إدارية قوية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، ما يثير الانتباه أنه كلما كانت المؤسسة تتمتع بقيادة ناجحة استطاعت خلق وتكوين ثقافة تنظيمية قوية، كما تسعى القيادة الإدارية إلى غرس ثقافة تنظيمية موحدة بين أفراد المؤسسة الواحدة.

وقد توصلنا من خلال إسقاط موضوعنا على الواقع باستخدام دراسة حالة والاستبيان بالمؤسسة العمومية الاقتصادية "باتيميتال" بعين الدفلى إلى وجود علاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، إذ أن القيادة القوية هي التي تخلق ثقافة تنظيمية قوية وتتميتها وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا.

Abstract:

The objective of study is to provide a theoretical and practical framework on the role of leadership in the development of organizational culture, Each organization needs strong administrative leadership in order to achieve its objectives, The leadership seeks to instill a unified culture among the members of a single organization.

By using the case study and the questionnaire at Batimital in Ain Dafla we found that there is a relationship between administrative leadership and organizational culture, It is the strong leadership that creates and develops a strong organizational culture, which leads to achieving the goals of the individuals and the organization.



الفطرين

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
	ملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الفهرس
أ - د	مقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية
12	المطلب الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية
12	الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية
14	الفرع الثاني: نظريات وأنماط القيادة الإدارية
17	المطلب الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
17	الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
19	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
20	المبحث الثاني: طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية
20	المطلب الأول: مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية
20	الفرع الأول: تحديد وتطبيع مفردات (مصطلحات) الثقافة التنظيمية
21	الفرع الثاني: تأثير السلوك القيادي في ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثاني: دور الثقافة التنظيمية وإسهاماتها في زيادة فاعلية المؤسسة
21	الفرع الأول: دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية المؤسسة
22	الفرع الثاني: إسهامات الثقافة التنظيمية في المؤسسة
23	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
23	المطلب الأول: الدراسات السابقة الأجنبية
25	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المحلية
29	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دور للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية بمؤسسة "باتيميتال"
31	تمهيد
32	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "باتيميتال"
32	المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة محل الدراسة
32	أولاً: التعريف بالمؤسسة
33	ثانياً: أهم منتجاتها وزبائنها
33	ثالثاً: ظروف العمل وثقافتها التنظيمية
34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: التعريف بعينة ومجتمع الدراسة وطريقة جمع البيانات واختبار الثبات
42	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
42	ثانياً: طرق جمع البيانات
44	ثالثاً: اختبار ثبات أداة الدراسة الميدانية
45	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
45	أولاً: تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة
48	ثانياً: تحليل الخصائص الموضوعية لعينة الدراسة
67	ثالثاً: اختبار صحة فرضيات الدراسة
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة
75	قائمة المراجع
79	قائمة الملاحق

قائمة الحداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف الوظيفي لشهر مارس 2019	42
02	معامل ثبات الاستبيان	44
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	46
05	توزيع أفراد العينة حسب السن	46
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	47
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	48
08	طبيعة العلاقة التي تربط بين العامل والقائد	49
09	النمط القيادي السائد في المؤسسة	49
10	مدى مساهمة النمط القيادي المتبع في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة	50
11	استعمال القائد للعقاب ضد العامل من أجل المحافظة على الاستقرار	50
12	انتقاد القائد لأداء العمال الضعيف	51
13	طرق معالجة الأداء الضعيف للعمال	51
14	استشارة القائد للعمال حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي يقوم به	52
15	تأثير شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة	52
16	وجود معاملة طيبة من طرف القائد للعاملين	53
17	اعتماد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل	53
18	تمتع المؤسسة بقيادة فعالة وناجحة تحفز على الإبداع والابتكار في حدود النظام الداخلي	54
19	القيادة الإدارية التي تمنح فرص التكوين والتدريب وتشجع على العمل أكثر داخل المؤسسة	54
20	وجود الاتصال غير الرسمي بين العاملين في المؤسسة	55
21	الطريقة الفعالة للاتصال في المؤسسة	56
22	تأثير نوع الاتصال على إنجاز المهام الموكلة للعامل	56
23	وجود عادات وتقاليد خاصة بالمؤسسة	57
24	تنظيم المناسبات والمسابقات الدورية في المؤسسة	57
25	وجود طريقة خاصة في الاتصال بين أعضاء المؤسسة	58
26	سيادة أخلاق طيبة وحميدة بين العمال في المؤسسة	58
27	التزام العامل بثقافة المؤسسة	59

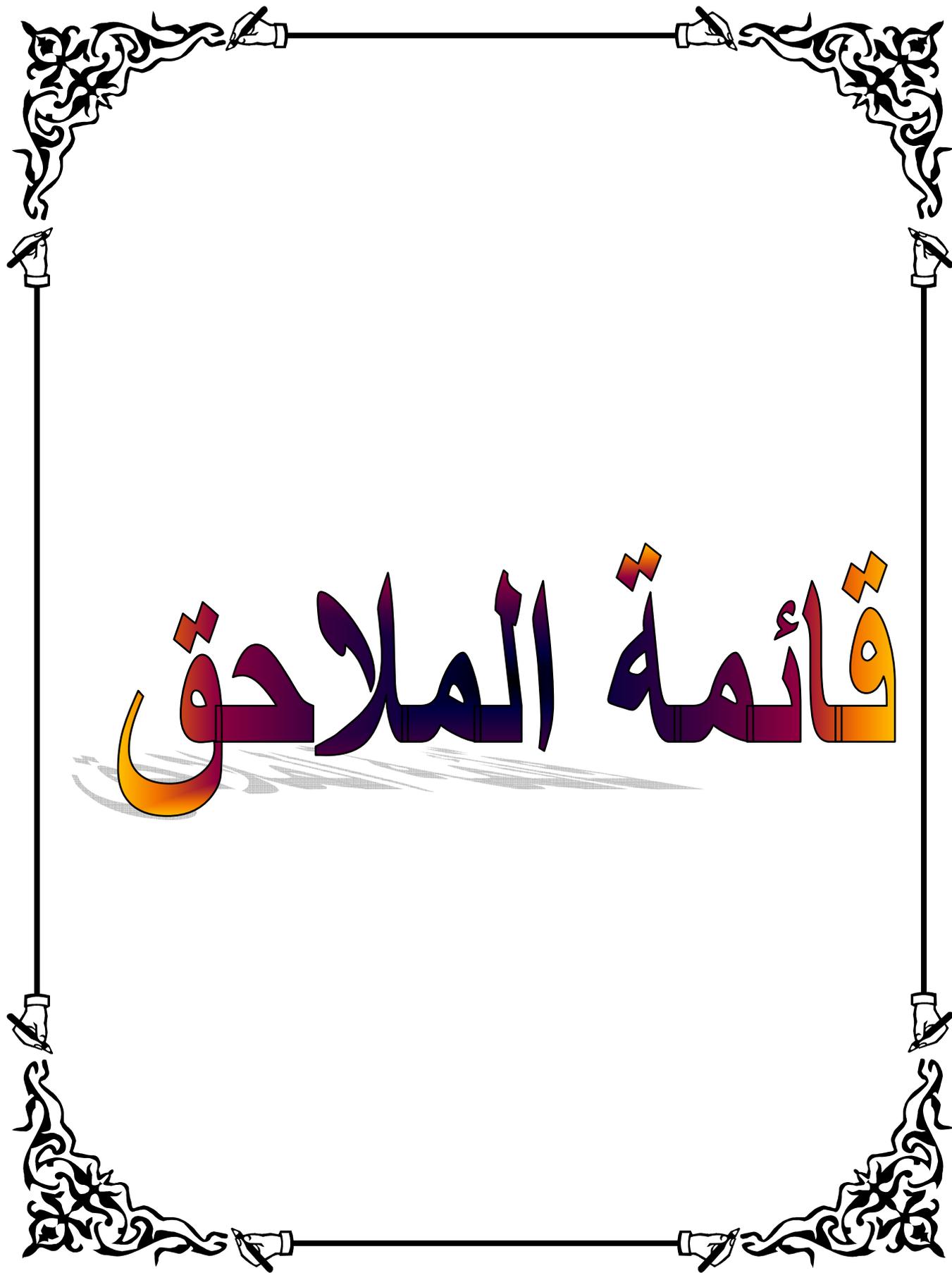
59	تعزيز ثقافة المؤسسة لعلاقة العامل مع رئيسه وزملائه	28
60	مدى التزام العامل بأوامر قائده	29
60	شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها	30
61	وجود الاحترام والتقدير بين الزملاء في العمل	31
61	مكافئة الموظفين على أداء الأعمال التي تساعد المؤسسة على النجاح	32
62	إحساس العامل بنوع من المسؤولية خلال تأديته لوظيفته داخل المؤسسة	33
62	حرص العمال على تطبيق قوانين العمل	34
63	مفهوم الوقت بالنسبة للعامل	35
63	مساهمة الثقافة التنظيمية في تطوير قدرات العامل	36
64	تكوين القيادة الإدارية للثقافة التنظيمية لدى الأفراد	37
65	عدم تأثير القادة على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية الرسمية	38
65	القيادة الإدارية تؤدي إلى ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية	39
66	تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية	40
66	اختلاف طريقة تعامل الإدارة التقليدية وطريقة تعامل القيادة الحديثة مع الثقافة التنظيمية	41
68	اختبار الفرضيات	42



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

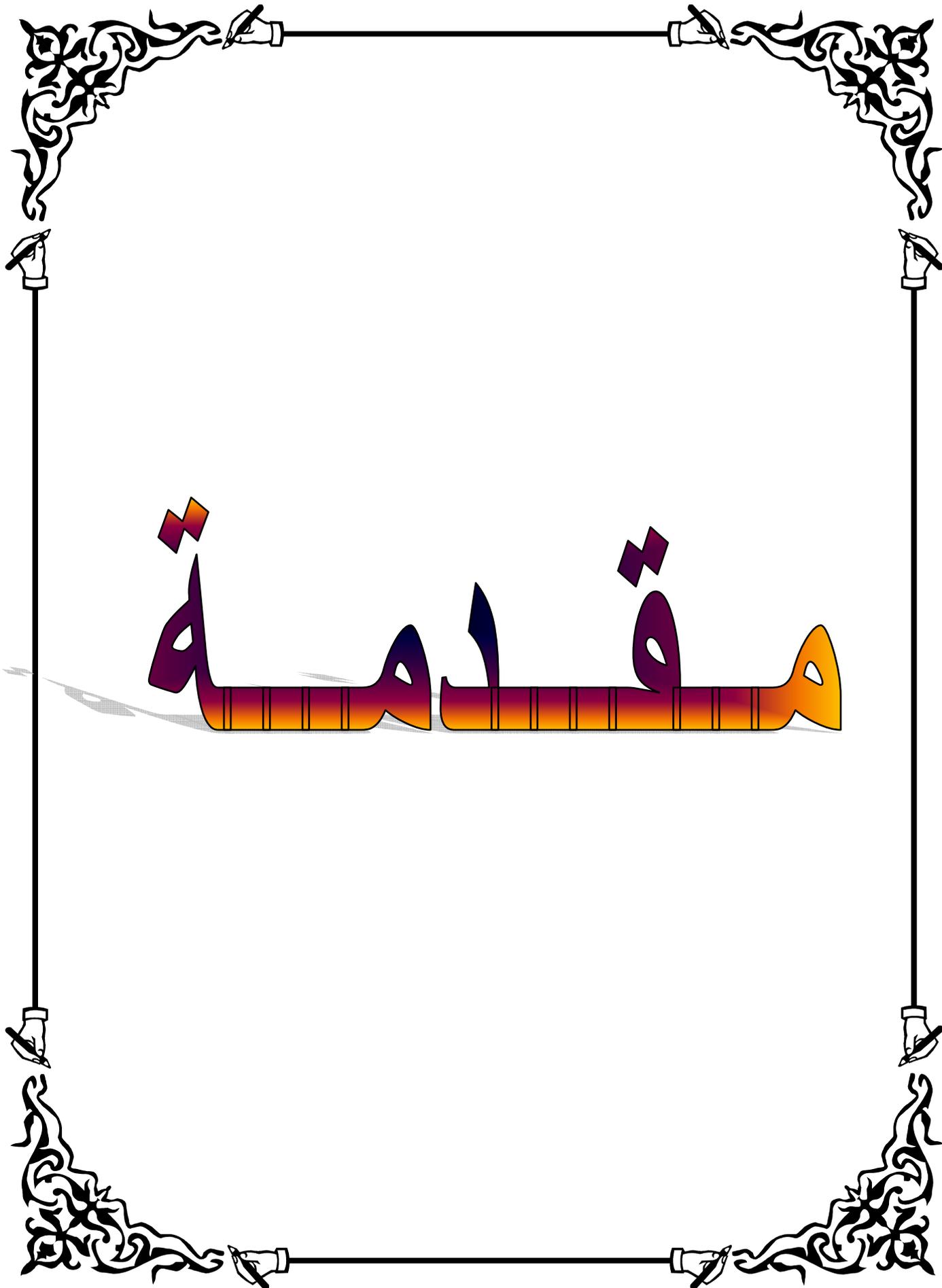
الصفحة	العنوان	الرقم
35	الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATIMITAL	01
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
46	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	03
46	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	05
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	06



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
79	توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف الوظيفي لشهر مارس 2019	01
81	الاستبيان	02
86	مخرجات نظام spss	03



مفصلة

توطئة :

تواجه المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها ومجالاتها في العصر الحديث ضغوطا وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة والمتصاعدة للقوى الداخلية والخارجية التي تهدد بقائها واستمراريتها وهذا يعتبر عائقا للمنظمة، ولذا وجب على المنظمة أن تعتمد على إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة تلك التحديات، وثقافة المنظمة تشكل أحد عناصر الإدارة الذي يؤثر على نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، فالثقافة التنظيمية هي التي توجه سلوكيات الأفراد وتفكيرهم، حيث هي عبارة عن نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وقيم وعادات ومهارات قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها.

ومن أجل بناء ثقافة صحيحة في المنظمة يجب أن تتوفر قيادة إدارية سليمة، حيث تحتوي القيادة على مجموعة من السمات التي تتوفر في القادة سواء كانت سلوكية أو ذهنية أي شخصية، حيث أن القيادة الإدارية تعمل على بناء وتنمية الثقافة التنظيمية حتى يسود الاحترام المتبادل بين العمال وكذا الاتصال غير الرسمي والتعاون فيما بينهم و ترسيخ قيم وعلاقات طيبة، وكل هذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها .

هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بالثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تنميتها، لذلك ارتأينا أن تكون دراستنا التطبيقية والميدانية ضمن المؤسسة الاقتصادية " باتيميتال " وحدة عين الدفلى، بإتباع عدة خطوات انطلاقا من طرح الإشكالية .

إشكالية الدراسة :

تلعب القيادة الإدارية دورا كبيرا في تطوير وتنمية المؤسسة وذلك من خلال إحداث تغييرات وتحسينات في مختلف الجوانب وبالتالي يكون لها تأثير على الثقافة والعادات والقيم السائدة بالمؤسسة .

مما سبق تقديمه يمكن دراسة الموضوع من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

- كيف تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة ؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية والتي سنوردها فيما يلي :

1- ما مفهوم القيادة الإدارية ؟

2- ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟

3- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ؟

4- إذا كان للقيادة الإدارية دور في تنمية الثقافة التنظيمية، فما واقع ذلك بمؤسسة " باتيميتال " بعين الدفلى ؟

فرضيات الدراسة :

في ضوء هذه الإشكالية ولإحاطة بجوانب الموضوع قدمنا الفرضيات التالية :

- 1- القيادة الإدارية تسعى إلى خلق روح التعاون بين العمال في المؤسسة وتجعل الكل يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة .
- 2- تسعى القيادة الإدارية إلى التواصل الدائم مع العمال وتطوير قدراتهم .
- 3- الثقافة التنظيمية تساهم في تبادل الآراء والقيم والعادات والتقاليد بين العمال، وتعمل على خلق علاقات طيبة في المؤسسة .
- 4- القيادة الإدارية بالمؤسسة تعمل على خلق ثقافة واحدة و تتميتها لتسود علاقة وطيدة من العمال في المؤسسة .

مبررات اختيار الموضوع :

تم اختيار موضوع دراستنا بناء على عدة اعتبارات نوجزها فيما يلي :

- طبيعة التخصص وصلته بموضوع الدراسة، باعتبار القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية جزء أساسي في إدارة الموارد البشرية .
- أهمية الموضوع، والسعي لإبراز العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .
- لفت الانتباه وتوضيح أهمية كل من القيادة الإدارية بالمؤسسة وكذا الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في المؤسسة.

أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي :

- تسليط الضوء على القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .
- إظهار العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .
- بيان أن للقيادة الإدارية دور في صناعة الثقافة التنظيمية وترسيخها .
- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية وكذا الثقافة التنظيمية .
- التعرف على نمط القيادة السائد في مؤسسة " باتيميتال " بعين الدفلى .

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية :

- إدراج المفاهيم المتعلقة بكل من القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .
- أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة ودورها الفعال في استمراريتها وبقائها .
- أهمية الثقافة التنظيمية في إعطاء المنظمة هوية تميزها عن غيرها من المنظمات .
- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية: حصرنا دراستنا الميدانية في المؤسسة الاقتصادية " باتيميتال " وحدة عين الدفلى .

الحدود الزمنية: خلال الموسم الدراسي ل 2018/2019 ابتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2019 .

الحدود الموضوعية: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية " باتيميتال " هياكل غرب عين الدفلى .

منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية وبعض المجالات العلمية لكل ما يتعلق بموضوع البحث من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، إضافة إلى منهج دراسة حالة في الدراسة التطبيقية حيث تم تصميم إستبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة، ثم قمنا بتحليلها عن طريق برنامج SPSS .

صعوبات الدراسة :

لقد واجهنا صعوبات في جزئي البحث، ففي الجزء النظري لم نجد أية بحوث تشتمل على القيادة الإدارية بصفة عامة، بل معظمها يخص أنماط القيادة الإدارية، ونقص كبير لمراجع الثقافة التنظيمية، أما من ناحية الجزء التطبيقي فمشكلتنا تمثلت في صعوبة الاتصال بعمال التنفيذ بسبب انشغالهم وخطورة مكان تواجدهم بين الآلات .

هيكل البحث :

يهدف دراسة الإشكالية المطروحة فإنه تم تقسيم العمل إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول المفاهيم الأساسية حول القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وقسمناه إلى ثلاثة مباحث :

في المبحث الأول تحدثنا عن أساسيات حول القيادة الإدارية وكل ما يتعلق بها من مفاهيم، وكذلك أساسيات حول الثقافة التنظيمية، أما في المبحث الثاني فتحدثنا عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثالث تحدثنا عن الأدبيات التطبيقية والتي تمثلت في الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية . أما الفصل التطبيقي فكان عبارة عن دراسة ميدانية، قسمناه إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة "باتيميتال" والهيكل التنظيمي، أما في المبحث الثاني فقدمنا الإطار المنهجي للدراسة وقمنا بالمعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة .

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول

القيادة الإدارية

و الثقافة التنظيمية

تمهيد :

القيادة الإدارية متغير أساسي في دفع المؤسسة إلى الأمام، حيث تعمل على تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد المبدع، و إذا غابت القيادة الإدارية المؤهلة والمدربة غاب الأداء الجيد وتدهور الإنتاج، وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، حيث يعتبر الأداء أحد المواضيع التي تحظى بالاهتمام من قبل صناع القرار في المؤسسة، حيث يندرج الأداء الجيد ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بدور حيوي في تجسيد وتكوين وتطوير الفكر الإداري الحديث، ولكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين.

ولاستيعاب دراسة مفهومي القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تحدثنا في المبحث الأول عن مفهوم القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية حيث قمنا بتقسيمه إلى مطلبين ، تناولنا في المطلب الأول أساسيات حول القيادة الإدارية، و في المطلب الثاني أساسيات حول الثقافة التنظيمية، وتحدثنا في المبحث الثاني عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وتم تقسيمه إلى مطلبين، تناولنا في المطلب الأول مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية، وتناولنا في المطلب الثاني دور الثقافة التنظيمية وإسهاماتها في زيادة فعالية المؤسسة، أما المبحث الثالث تحدثنا فيه عن الأدبيات التطبيقية، حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات السابقة الأجنبية، و في المطلب الثاني الدراسات السابقة المحلية .

المبحث الأول : مفهوم القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

إنّ القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية عنصران أساسيان في المنظمة، ولهما دور هام و بارز فيها حيث تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيق ثقافة واحدة في المنظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة .

المطلب الأول : أساسيات حول القيادة الإدارية

الفرع الأول : تعريف القيادة الإدارية

تعددت تعاريف القيادة الإدارية، ويمكن تقديم مجموعة منها كالتالي :

- تعريف " عبد الكريم درويش " و " ليلي تكلا " : هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .¹

بين الباحثان بأن القائد هو من يستطيع خلق روح التعاون والاحترام في فريقه وبالتالي الوصول إلى النتائج والأهداف المنشودة .

- تعريف " CONTRADONNEL " : تعني كلمة التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .²

وضح الباحث من خلال هذا التعريف أن القيادة هي عبارة عن تأثير من طرف المدير على المرؤوسين وحثهم على التعاون و بذل أكبر الجهود .

- تعريف " TID " : عرفها بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه .³

أضاف " TID " إلى التأثير و تحقيق الأهداف الرغبة حيث تعتبر دافعا هاما لتحقيق الأهداف .

- تعريف " AIEN " : عرفها بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال .⁴

¹- معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة الإدارية و الرقابة و الاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص : 98-99 .

²- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص ص : 97-98 .

³- معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص : 138 .

⁴- المرجع نفسه ، ص : 99 .

لقد أهمل الباحث الجانب التعاوني في تعريفه للقيادة ولم يعط أهمية لروح الفريق .

ومن هذه التعاريف نرى بأن القيادة الإدارية تقوم على علاقة تبادلية بين القائد وأعضاء المجموعة أو الفريق،

حيث يقوم القائد بالتأثير على فريقه و دفعه للعمل أكثر .

إن القيادة الإدارية تقوم بتنسيق جهود فريق العمل وتحقيق التعاون والمحبة بينهم، وتجعلهم ينفذون التعليمات عن

طيب خاطر وباقتناع، وتحثهم وترغبهم في العمل ولا تجبرهم عليه .

الفرق بين الإدارة و القيادة :

تختلف النظرة إلى تحديد مفهومي الإدارة والقيادة، وحاول الكثير أن يفرقوا بين هذه المفاهيم، فقسم يرى أن القيادة

هي الإدارة، وآخر يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، فيما يرى قسم ثالث أن الإدارة عملية مستمرة بينما القيادة حالة طارئة

أو وليدة اللحظة¹.

يقول " KOTTER " : إن الوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات، في حين أن وظيفة القيادة

هي التغيير والحركة، كما أن الإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغيير

الفعال الذي يمكن التكيف معه².

والجدول التالي يوضح الفرق بين القيادة و الإدارة :

وجه المقارنة	القيادة / القائد	الإدارة / المدير
الاهتمام	الاهتمام بالنتائج النهائي	الاهتمام بطريقة الإنتاج
التركيز	الرؤية و الرسالة	الهيكل و النظم
الجودة الشاملة	يهتم بالفاعلية	يهتم بالكفاءة
السلطة	يستمدها من ذاته	يستمدها من الأنظمة
الشمولية	يهتم بالكليات	يهتم بالتفاصيل
التخطيط	استراتيجي	تشغيلي
التغيير	يهتم بالتطوير و التغيير	يهتم بتجويد الوضع القائم
الرقابة	يركز على الرقابة الذاتية	يراقب أداء موظفيه
التحدي	يقبل التحدي و يحب المغامرة	يتأقلم مع الوضع الراهن
العمل	مبادر (يسير للمستقبل)	مثار (يعيش الحاضر)

المصدر : <https://www.annajah.net>

¹ - أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ، 2007 ، ص : 30 .

² - من موقع : <https://www.annajah.net> ، اطع عليه بتاريخ: 2019/03/15 .

الفرع الثاني : نظريات و أنماط القيادة الإدارية

1- نظريات القيادة الإدارية :

تعددت النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة وتنقسم إلى نظريات تقليدية ونظريات حديثة.

النظريات التقليدية :

- نظرية الرجل العظيم : لهذه النظرية مسلمات وتتمثل في :¹

- القادة يولدون ولا يصنعون ؛

- القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم ؛

- القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة .

تعتبر هذه النظرية من أول النظريات في القيادة، ومن أشد دعائها " JAJTONE Fransiss " الذي قدم عددا من البيانات الإحصائية والوراثية لتأييد النظرية .²

نرى أن هذه النظرية تبين أن الشخص الذي يتمتع عن بقية أفراد المجموعة بخصائص ومميزات ويفرض نفسه يعتبر قائدا .

• نظرية السمات :

ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم التي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عددا من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقادة منها : الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار، و غيرها .³

تبين هذه النظرية أن الشخص الذي يتمتع بمجموعة من الصفات الوراثية و القدرات و المهارات يصبح قائدا ناجحا.

¹- لطيفة عبد الرحمن الشبانان و آخرون، نظريات القيادة و أنماطها، مذكرة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص : 03 .

²- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ، ص : 177 .

³- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص : 30 .

• النظرية الموقفية :

مسلمات هذه النظرية¹:

- أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية ؛

- القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة ؛

- مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية .

حيث ترى هذه النظرية أنه يمكن أن يصبح الفرد قائدا حتى وإن كانت صفاته أقل من صفات الآخرين، ولكنه يتفوق عليهم في مهمة أو موقف معين، وبالتالي هو قائد يصلح لتلك المهمة وقد لا يصلح لمهام أخرى .²

نستنتج من هذه النظرية أن الشخص قد يكون قائدا في موقف معين وقد يكون تابعا في موقف آخر، ومن عيوبها أنه إذا نجح الشخص في موقف واحد يعتبر قائدا .

• النظرية التفاعلية :

ترتكز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمات، حيث نرى أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية، وإنما يجب أن تتعدى ذلك إلى التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف، حيث تتحدد خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي:

- السمات الشخصية ؛

- خصائص المرؤوسين ؛

- عناصر الموقف .³

النظريات الحديثة :

• القيادة التبادلية (الإجرائية) :

إن القائد الإجرائي محاور جيد وقادر على إيصال رؤية المستقبل وضبط الإجراءات وتنمية قناعة مرؤوسيه بوحدة

¹- لطيفة عبد الرحمن الشبانان و آخرون، المرجع السابق، ص : 06 .

²- فتحي أحمد ذياب عواد، المرجع السابق، ص : 180 .

³-لطيفة عبد الرحمن الشبانان و آخرون، مرجع سابق، ص : 05 .

الأهداف، فحدد "NELBOMNE DAVID" عوامل القيادة الإجرائية في:¹
المكافأة المشروطة: بالتعزيز الإيجابي بين القائد ومروسيه لتسهيل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبلهم، للحصول على مكافآت مقابل الأداء المتميز و الإنتاجية المرتفعة .
الإدارة بالاستثناء : يتدخل فيها القائد عند سير الأمور بشكل غير صحيح، من خلال التعزيز السلبي والعقاب على المردودية و الأداء المتدني .

حيث أن القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت و نظام الحوافز والهيكل .

• القيادة التحويلية :

جيمس بيرنز " J.M BURNS " يتحدث عن المفهوم المعياري للقيادة التي مسماها القيادة التحويلية، والقيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع بل كيف عليهم أن يتصرفوا، "بيرنز" يرى أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية، فعند الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية فإن القيادة التحويلية الاختيار الملائم.²

2- أنماط القيادة الإدارية :

تعددت وجهات النظر التي تفسر القيادة وظهر القادة، لكن هناك إجماع على أن الأساليب هي ثلاثة :

• **نمط القيادة الأوتوقراطية:** و هي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم .³

تعد الأوتوقراطية من أنماط القيادة غير المرغوب فيها في الوقت الحاضر، لأنها تؤدي إلى حدوث صراعات، وتعيق الإبداع لدى المرؤوسين، وتشعرهم بالإحباط، وأحيانا تكون ردة فعلهم تجاهها عدوانية كتعطيل آلة أو تخريب العمل أو ما شابه .⁴

يتضح مما تقدم أن النمط الأوتوقراطي لا يجعل صاحبه قائدا ناجحا بل يؤدي إلى تخريب فرق العمل و ظهور المشاكل في العمل .

¹ - شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2002-2003 ، ص : 59 .

² - حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية و دورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016 ، ص : 54 .

³ - تونسي امحمد، أنماط القيادة و علاقاتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص : 34 .

⁴ - المرجع السابق ، ص : 35 .

• **نمط القيادة الديمقراطية** : يقوم هذا النمط القيادي على ثلاثة ركائز هي : العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم¹ . حيث يتضح أن القيادة الديمقراطية تسعى إلى تبني روح الفريق والتعاون وتعمل على منح الصلاحيات للمرؤوسين والأخذ بأرائهم .

• **نمط القيادة الحرة** : يرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود و نشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا² . حيث يتميز هذا النمط من القيادة بإعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل³ . ينتج عن هذا النمط حدوث بعض الإهمال في أوجه النشاط، حيث أن القائد الذي يتبع هذا النمط من القيادة يكون ضعيفا في الرقابة والإشراف على مرؤوسيه حيث يعطيهم حرية كبيرة في إنجاز مهامهم .

المطلب الثاني : أساسيات حول الثقافة التنظيمية

الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماما واضحا لدى الباحثين، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يشوبه بعض الغموض حيث جعل الآراء تختلف كثيرا حوله لذلك في هذا الفرع سيتم التطرق إلى بعض التعاريف الأساسية حول الثقافة التنظيمية .

مفهوم الثقافة: يرى ديمورغون "DEMORGON" أن مصطلح الثقافة "culture" مشتق من كلمة "cultura" اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "colere"، والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض، ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن الثامن عشر، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية، وعرف تحولا جديدا سنة 1871 مع أعمال كل من "GUSTAV" و "TAYLOR" اللذان استعملا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة ، فصار يعبر عن مجموع وقائع و خصائص مجتمع ما⁴ .

و من بين التعاريف الأكثر شيوعا، وأقرب إلى الوقت الحاضر لدى الغربيين، نذكر :

¹- دينا مناف علي، أنماط القيادة و دورها في تنمية مهارات العاملين مذكرة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2012 ، ص : 05 .

²- رائدة عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي، مذكرة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، غزة ، ص : 24 .

³- المرجع نفسه، ص : 25 .

⁴- غني دحام تناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 97 .

تعريف "COFFEIRON" : يرى أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن التقدم التكنولوجي، والإنتاجي والفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي وبجملته موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته، وطرائفه في التفكير والسلوك والعمل، والتي تأتي نتاجه لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر.¹

تعريف الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن ثم يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.²

وتعرف أيضا أنها مجموعة من القيم والمبادئ أو المعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد.³ يعرفها "HARRISSON" على أنها : المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي كثافة التخطيط ومداه والنظرة للمرؤوسين في المنظمة.⁴

هي مجموعة القيم والقواعد والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير التي يتبناها أفراد المنظمة ويشتركون في تطبيقها والسير على نهجها، وقد تكون هذه الثقافة عقد غير مكتوب يتم الشعور به ويشترك كل فرد في تكوينه ويتم تعليمه للأفراد الجدد في المنظمة وهي بمثابة نظام يعمل من أجل التحكم والتنبؤ بسلوك الأفراد داخل المنظمة.⁵

الفرع الثاني : وظائف و خصائص الثقافة التنظيمية

1- وظائف الثقافة التنظيمية :

يرى كل من "SCRENSENE and PEDERSON" أن للثقافة التنظيمية أربعة وظائف وهي كالتالي:⁶

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة .
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة .
- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي .
- تستخدم كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية المضطربة

¹- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص : 107 .

²- عزوي عمر وعجلة محمد، مؤسسات و المعرفة ثقافة المؤسسة الاقتصادية -رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص : 61 .

³- عبد الغفار حنفي و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002 ، ص : 262 .

⁴- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر التوزيع، عمان، 2007، ص : 245 .

⁵- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص : 100 .

⁶- من موقع: <https://dnsaid.moktooblog.com>، اطلع عليه بتاريخ: 2019/03/11.

كما يرى " VOGMON " : أن الثقافة تستخدم في تحقيق أربعة وظائف هي : ¹

- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد للمعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام .
- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة .
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية .
- توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل .

الفرع الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها : ²

- **ثقافة المنظمة نظام مركب :**
تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها .
- **ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل :**

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير يطرأ على جوانبه لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى آخر بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة .

- **ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي :**

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة .

تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص .

- **ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف :**

تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافة بين المنظمات

¹ - فلاح حسن عداي الحسيني، لمرجع لسابق، ص : 110 .

² - أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ،

2000 ، ص ص : 132-133 .

وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هته المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة، وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطار بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والإستراتيجيات، وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين، وبناءا عليه يمكن القبول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقا لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهن أو غيرها .¹

ومن المهم التأكيد على أن الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء، أي أن الحديث عن الثقافة التنظيمية يقصد به الحديث عن الثقافة العامة، وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة، فمثلا قسم المشتريات يمكن أن تكون له ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم وبالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافا إليها قيمة خاصة بأعضاء قسم المشتريات، وإذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على أنها متغير مستقل وسوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك غير المقبول .²

المبحث الثاني : طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية

نتحدث هنا عن مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية وإسهامات الثقافة التنظيمية في المؤسسة .

المطلب الأول : مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية

يوجد عدة مراحل لصناعة الثقافة التنظيمية منها :

الفرع الأول : تحديد و تطبيع مفردات (مصطلحات) الثقافة التنظيمية

المرحلة الأولى : التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية³

و هذا التعريف يكون عاما و يتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة ، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وإيضاح الرسالة التي من أجلها وجدت، كما يجب أن يشمل التعريف على شرح وافى للهيكل التنظيمي، وقيم وإجراءات العمل، ونحو ذلك ... ، ويجب التأكيد هنا على بعض النقاط الهامة :

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص ص : 328-329 .

² - المرجع السابق ، ص ص : 329-330 .

³ - من موقع : <https://www.saida.com>، اطلع عليه بتاريخ: 2019/03/25 .

- أن تعرف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية عملية مستمرة تراكمية .
- أن فهم الأفراد للثقافة التنظيمية لا يقتصر على الجوانب الرسمية في التنظيم بل يشمل الجوانب غير الرسمية و التصرفات الرمزية خصوصا القادة .

المرحلة الثانية : تطبيع الثقافة التنظيمية ¹

وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب، عبر الوسائل الرسمية كالتدريب و ورش العمل والاجتماعات، وغير الرسمية كالرحلات وممارسة أفراد المنظمة للرياضة والسباحة داخل المنظمة وخارجها، مع التأكيد على أهمية مشاركة أفراد الطبقة القيادية في تلك الأنشطة.

الفرع الثاني : تأثير السلوك القيادي في ترسيخ و تعزيز الثقافة التنظيمية

المرحلة الأولى : ترسيخ و تعزيز الثقافة التنظيمية

يكون ترسيخ و تعزيز الثقافة التنظيمية عبر عدة وسائل نذكر منها ²:

- بلورة و تبني شعارات ورموز مميزة تتميز بالإبهار والإقناع، مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجيدة؛
- صياغة ورواية و بث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجيدة؛
- تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية .

المرحلة الثانية : تصرفات القادة الرمزية ³

يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية، كطريقتهم في اتخاذ القرارات، و هذا اعتقاد خاطئ جدا، حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير، ومن تلك التصرفات طريقة إدارتهم للاجتماعات .

المطلب الثاني : دور الثقافة التنظيمية وإسهاماتها في زيادة فاعلية المؤسسة

الفرع الأول : دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية المؤسسة

تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاما ورؤية وبطاقة تعريف للمواقع المحيطة بها داخليا وخارجيا، حيث أن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا يقل أهمية عن باقي أصولها، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة

¹ - عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية ،

ع 17 - م 2، 2008، ص ص : 98-99 .

² - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، الطبعة الأولى، عمان ، 2000، ص ص : 291-293 .

³ - المرجع نفسه، ص 294 .

والمستمرة للعملاء والعاملين، وتمكنها من أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة؛ فالمؤسسة التي تملك ثقافة قوية ومنتزعة وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات وتحقيق الحصة والنمو السوقي عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمؤسسات الناجحة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات، وهذا يعني أنه إذا كانت الإستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فالثقافة لابد أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار .¹

الفرع الثاني : إسهامات الثقافة التنظيمية في المؤسسة

يكمن إسهام الثقافة التنظيمية في المؤسسة في الأوجه التالية:²

- تعتبر بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، و تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها .
- لا تؤدي أعمال وسلوكيات الأفراد بشكل فردي، وإنما في إطار تنظيمي جماعي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى مظهرهم وملبسهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات .
- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة، والتغلب على المنافسين .
- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً هاماً في استجواب العاملين الملائمين والطموحين، لأن المؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتستهدف العاملين المبدعين وتكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .
- تعتبر الثقافة عنصراً هاماً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعداداتها للتطوير .
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء، وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختبار الصحيح وتدريبهم وتطويرهم .

¹ - عبد القادر قرش، المرجع السابق، ص ص : 90-91 .

² - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/2014، ص ص : 109-110 .

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية

إن موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية ليس جديدا في دراسته، فهناك عدة دراسات عالجت هذا الموضوع ولكن من جوانب مختلفة، والتي سنتطرق لبعضها من خلال هذا المبحث مروراً بأهم أهدافها وأهم النتائج المتوصل إليها مع توضيح بعض أوجه الاختلاف بين هذه الدراسات و دراستنا .

المطلب الأول : الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسة الأولى : تحت عنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية

هي دراسة للباحثة "عالية إبراهيم محمد طحطوح"، سنة 2016، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة - المملكة العربية السعودية .

من خلال هذه الدراسة تطرقت الباحثة إلى طرح الإشكالية التالية :

- ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز ؟

من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة نذكر :

- التعرف على درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية لدى المديرات من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز .

- الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية .

- تقديم عدد من المقترحات التي تساهم في دعم الأنماط القيادية المناسبة للارتقاء بسلوك المواطنة التنظيمية .

من أهم نتائج هذه الدراسة نذكر :

- أن هناك ممارسة لأنماط القيادة الإدارية الثلاثة لدى مديرات جامعة الملك عبد العزيز حيث يأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطية، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الحرة، ثم يأتي في المرتبة الثالثة نمط القيادة الأوتوقراطية .

- أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز مرتفعة .

- أن هناك علاقة عكسية (سالبة) دالة إحصائياً بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما توجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) دالة إحصائياً بين كل من نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الحرة وبين سلوك المواطنة التنظيمية .

من أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة و دراستنا :

- تناولت الباحثة في دراستها أنماط القيادة الإدارية بينما نحن درسنا القيادة الإدارية بصفة عامة .

- ربطت الباحثة بين متغيري أنماط القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية بينما نحن ربطنا بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .

- سعى الباحث لكشف العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية و سلوك المواطنة التنظيمية بينما دراستنا سعت لكشف دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية .

الدراسة الثانية : تحت عنوان القيادة الإستراتيجية و علاقتها بالثقافة التنظيمية

هي دراسة للباحث " وسام عبد العزيز سلامة "، سنة 2015، دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة ، من خلال هذه الدراسة تطرق الباحث للإشكالية التالية :

- ما أنماط القيادة الإستراتيجية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ؟ من أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها نذكر :

- التعرف على أنماط القيادة الإستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة .

- الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية وأشكال الثقافة التنظيمية لدى قادة الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر :

- أنماط القيادة الإستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة .

- العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة . من أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا :

- تناول الباحث في دراسته القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، بينما دراستنا تناولت القيادة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية .

- سعى الباحث لمعرفة أنماط القيادة الإستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة، بينما سعت دراستنا لمعرفة أنماط القيادة الإدارية السائدة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى .

- سعى الباحث لكشف العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية بينما نحن سعينا لكشف العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .

الدراسة الثالثة : تحت عنوان الأنماط القيادية و علاقتها بالثقافة التنظيمية

هي دراسة للباحثة " نجاح أ حمد ساري الخزاعي "، سنة 2014، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية، من خلال هذه الدراسة تطرقت الباحثة إلى طرح الإشكالية التالية :

- ما علاقة الأنماط القيادية لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى بالثقافة التنظيمية ؟

من أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها نذكر :

- هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الأنماط القيادية لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى (بالقيم التنظيمية- المعنقات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية)، كما هدفت إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة حول أثر الأنماط القيادية لقيادات الأقسام الأكاديمية في جامعة أم القرى على الثقافة التنظيمية بحسب متغيرات (الخبرة ، الرتبة العلمية ، المستوى الإداري) .

النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة :

- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى (0.001) بين الأنماط القيادية لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى والقيم التنظيمية، وعلاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الأنماط القيادية والمعنقات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للأنماط القيادية، والقيم التنظيمية والمعنقات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، ولا توجد فروق في التوقعات التنظيمية، وأما بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير المستوى الإداري في الأنماط القيادية وفي القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية، ولا توجد فروق في المعنقات التنظيمية والتوقعات التنظيمية .

من أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة و دراستنا :

- تناولت الباحثة في دراستها الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، بينما نحن تناولنا دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية .

- هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الأنماط القيادية بالثقافة التنظيمية، بينما دراستنا هدفت إلى معرفة علاقة القيادة الإدارية بالثقافة التنظيمية ودورها في تنميتها .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة المحلية

الدراسة الأولى : تحت عنوان القيادة الإدارية و الاتصال في المؤسسة

هي دراسة للباحثة " بختي أمل "، سنة 2016/2015، بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، من خلال هذه الدراسة تطرقت الباحثة إلى طرح الإشكالية التالية :

- إلى أي مدى يؤثر الاتصال في القيادة الإدارية ؟ وما هو نمط القيادة الإدارية الأكثر ملائمة للاتصال في المؤسسة العمومية ؟

من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة نذكر :

- تحديد المفهوم الدقيق للقيادة الإدارية وأهميتها .
- تحديد مفهوم الاتصال .
- الوصول إلى العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة .
- من أهم النتائج المتوصل إليها نذكر :
- إن مؤسسة " بنطال " تعتمد إستراتيجية الاتصال بينها وبين موظفيها .
- لديها اتصال غير رسمي داخل المؤسسة ، و هذا سيكون لديه تأثير إيجابي بين العاملين .
- شخصية القيادة داخل المؤسسة هي التي تساعد على الانضباط والعمل بجدية وبالتالي الابتكار والإبداع في العمل .
- المؤسسة الناجحة هي التي تتبنى النمط الديمقراطي في التعامل والاتصال مع الموظفين .
- من أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا نذكر :
- تناولت هذه الدراسة القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة، بينما دراستنا تناولت القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.
- سعت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والاتصال، بينما دراستنا سعت إلى توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .

الدراسة الثانية: تحت عنوان تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية

هي دراسة للباحثة " شاين نوال "، سنة 2013/2012، بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري بقسنطينة، من خلال هذه الدراسة تطرقت الباحثة إلى طرح الإشكالية التالية :

- أي هذه الأنماط يسود بالمؤسسة محل الدراسة ؟ وإلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية ؟

من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة نذكر :

- معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية .
- معرفة مدى تأثير الأسلوب القيادي الإشرافي في أداء العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة الإنتاج .
- معرفة مدى قدرة القادة على تطبيق البرامج واستغلال مهاراتهم وكفاءاتهم بأساليب قيادية متميزة .
- من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نذكر :

- إن نوع الأسلوب القيادي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي .
- الأسلوب التسلطي المصحوب بالمرونة يشعر العمال بالارتياح .
- توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي المتبع ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة .
- الأسلوب القيادي يتحدد حسب الظروف التي يواجهها القائد أثناء العمل فهو يتبع نمط يمزج بين جميع الأنماط القيادية .

من أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا نذكر :

- تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، بينما دراستنا فتناولت دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية .
- سعت هذه الدراسة إلى معرفة الأسلوب القيادي الذي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي، بينما دراستنا سعت إلى معرفة النمط القيادي الذي يؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية .
- هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الأسلوب القيادي المتبع ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، بينما دراستنا هدفت إلى كشف العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .

الدراسة الثالثة : تحت عنوان الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي

- هي دراسة للباحث " يونس مختار"، سنة 2015/2014، بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة، من خلال هذه الدراسة تطرق الباحث للإشكالية التالية :
- ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
 - من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة نذكر :
 - التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي عن محتوى العمل في المؤسسة .
 - التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن نطاق الإشراف في المؤسسة .
 - التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الأجور والحوافز في المؤسسة .
 - السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها .
 - من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نذكر :
 - إن للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل .
 - وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا .
 - للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور والحوافز .
 - من أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا نذكر :

- تناولت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، بينما دراستنا تناولت دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية .

- سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية عن محتوى العمل ونطاق الإشراف في المؤسسة، بينما سعت دراستنا إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في الشعور بالانتماء للمؤسسة .

-هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا، بينما هدفت دراستنا إلى كشف العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية .

الدراسة الرابعة : تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة

هي دراسة للباحث "خبابة علاء الدين"، سنة 2018/2017، بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم

التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، من خلال هذه الدراسة تطرق الباحث إلى طرح الإشكالية التالية :

- ما هو أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ؟

من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة نذكر :

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة والإدارة الإستراتيجية .

- التعريف بالدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في إستراتيجية المؤسسة .

- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز للمؤسسات الجزائرية .

من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نذكر :

- الثقافة التنظيمية تعتبر المحدد الرئيسي لنمط القيادة في المنظمة .

- تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال الجانب المعنوي المتمثل في القيم .

- يؤثر نمط القيادة على اتخاذ القرار حيث يؤثر على جودة القرار .

-يؤثر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار عن طريق وزن القرارات السابقة .

من أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا نذكر :

- ربطت هذه الدراسة بين متغيري الثقافة التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة، بينما دراستنا فقد ربطت بين متغيري الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية .

- سعت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في إستراتيجية المؤسسة، بينما دراستنا

فسعت إلى معرفة الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية .

خلاصة الفصل :

تعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في ثقافة المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد و تسعى إلى تحفيزهم ونيل رضاهم وغرس مجموعة من القيم والاحترام بين أفراد المنظمة، فهي الأساس الحقيقي للعلاقة بين القادة والمرؤوسين، لأن القائد يساهم بشكل كبير في بناء ثقافة تنظيمية جيدة، كما تسعى هذه الأخيرة إلى جعل سلوك جميع أفراد المنظمة موحد من أجل تحقيق أهداف المنظمة وفقا للإمكانيات المتاحة، و بذلك تحاول توجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في بعض الأحيان من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لتحافظ على كيانها ، و من أجل وجود ثقافة تنظيمية جيدة لابد من توفر نمط قيادي ديمقراطي .

الفصل الثاني :

الجانب التطبيقي
دور القيادة الادارية
في تنمية الثقافة
التنظيمية بمؤسسة

باتيميتال

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية بالإضافة إلى العلاقة بينهما، يأتي هذا الفصل لإسقاط ما تمت دراسته نظريا على إحدى المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي وهي مؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى، والتي تعد من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناء الحديدية والنحاسية ولها دور مهم في الاقتصاد الوطني.

سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "باتيميتال"، حيث قمنا بتقسيمه إلى مطلبين تناولنا في المطلب الأول بطاقة فنية حول المؤسسة محل الدراسة أما في المطلب الثاني فتحدثنا عن الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال".

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث قمنا بتقسيمه إلى مطلبين تناولنا في المطلب الأول التعريف بعينة ومجتمع الدراسة وطريقة جمع البيانات واختبار الثبات أما في المطلب الثاني فقمنا بعرض و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة " باتيميتال "

إن التطور الذي تعرفه البيئة الاقتصادية الجزائرية، تجعل المؤسسات أمام تحديات مختلفة، خصوصا مع الدخول في الألفية الجديدة أين أصبحت العولمة الاقتصادية حافزا للتطور في أداء المؤسسة لمواجهة كل أشكال المنافسة وكذا التغييرات العميقة التي طرأت، و مؤسسة " باتيميتال " من بين المؤسسات التي أرادت دخول مرحلة الانفتاح الاقتصادي بوجه جديد في الجزائر .

المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة

هي فرع من الفروع السبعة للمؤسسة الوطنية BATIMAL أنشأت بتاريخ 31 ماي 1998 على شكل مؤسسة ذات أسهم (SPA) نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الأم (BATIMITAL) .

تعتبر مؤسسة BATIMITAL من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية والنحاسية برأس مال قدره 10858000000 دج.

ساهم في إنشائها مجموعة مؤسسات تتمثل في:

SUMETAL الجزائر، ACMC فرنسا، KHIRCHEILD روسيا الفدرالية، وتختص مؤسسة BATIMITAL SPA في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها:

الهياكل المعدنية، الصناعات النحاسية بعين الدفلى هي إحدى وحداتها الثلاث المنتشرة عبر التراب الوطني، وهي مركب على مساحة تتجاوز 14 هكتار وتسخر له طاقة بشرية وتكنولوجية معتبرة من أجل تجسيد الأهداف التي سطرته، إذ أن المركب يضم حاليا 247 عاملا مقسمين كما يلي :

- إطارات (CADRES) عددهم: 27.
- تحكم وإشراف (MAITRISE) عددهم: 50.
- أعوان تنفيذ (EXECUTION) عددهم: 170.

تختص مؤسسة BATIMITAL في إنتاج المواد الحديدية والصناعية والنحاسية والبناءات المعدنية وذلك سنة 2009 ويقدر ذلك ما قيمته 643762000 دج وكان رقم الأعمال التقديري 638848000 دج.

وتعتبر أرقام الأعمال هذه متوسطة مقارنة بالقدرة المتوسطة للوحدة (المؤسسة) والمقدرة ب 6500 طن على أساس 10 سنوات ماضية وفي بداية نشاط المؤسسة كانت 12000 طن بشكل نمطي وهذه الأرقام تمثل قدرات سنوية

(6500طن/سنويا، 12000طن/سنويا) وتقدر قيمة هذا الاستثمار (مشتات هذه الوحدة) حاليا ب 9000000000 دج وهي عبارة عن مراتب واسعة وفعالة جدا لأداء أفضل الأعمال.

ثانيا: أهم منتجات المؤسسة وزبائنها

أهم منتجاتها: قاعات رياضية، صهاريج، مراتب، موقف سيارات متعددة الطوابق، شاليهات، ثكنات عسكرية، وعتاد خاص بالجيش.

من إنجازاتها:

- مواقف السيارات في الجزائر العاصمة.

- مصنع أنابيب الغاز في تبسة.

- مصنع السيارات في تيارت.

- إنجاز أكثر من 100 قاعة متعددة الرياضات عبر كامل القطر الوطني.

- توريد وتركيب صهاريج المحروقات ذات أحجام مختلفة لنافطال، نفتال، أسميدال و ENTP .

- إنجاز ثكنات (وزارة الدفاع الوطني، المديرية العامة للأمن الوطني، الدرك الوطني).

ويمكن الإشارة إلى أهم زبائنها هم: الجيش الوطني الشعبي، مؤسسة سونلغاز، وزارة الشباب والرياضة، وزارة النقل، إضافة إلى بعض المتعاملين الخواص.

من وحدات المؤسسة الأم عبر التراب الوطني نجد:

- وحدة وهران.
- وحدة حسين داي.
- وحدة الأغواط.
- وحدة عين الدفلى.
- وحدة عنابة.

ثالثا: ظروف العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة

1- **ظروف العمل:** تتسم بيئة العمل في المؤسسة بالجدية والأخوة والتعاون بين أعضاء الفرق والقيادات بالمؤسسة والتكافل بين أعضاء الفريق الواحد والتشاور لإنهاء المهام.

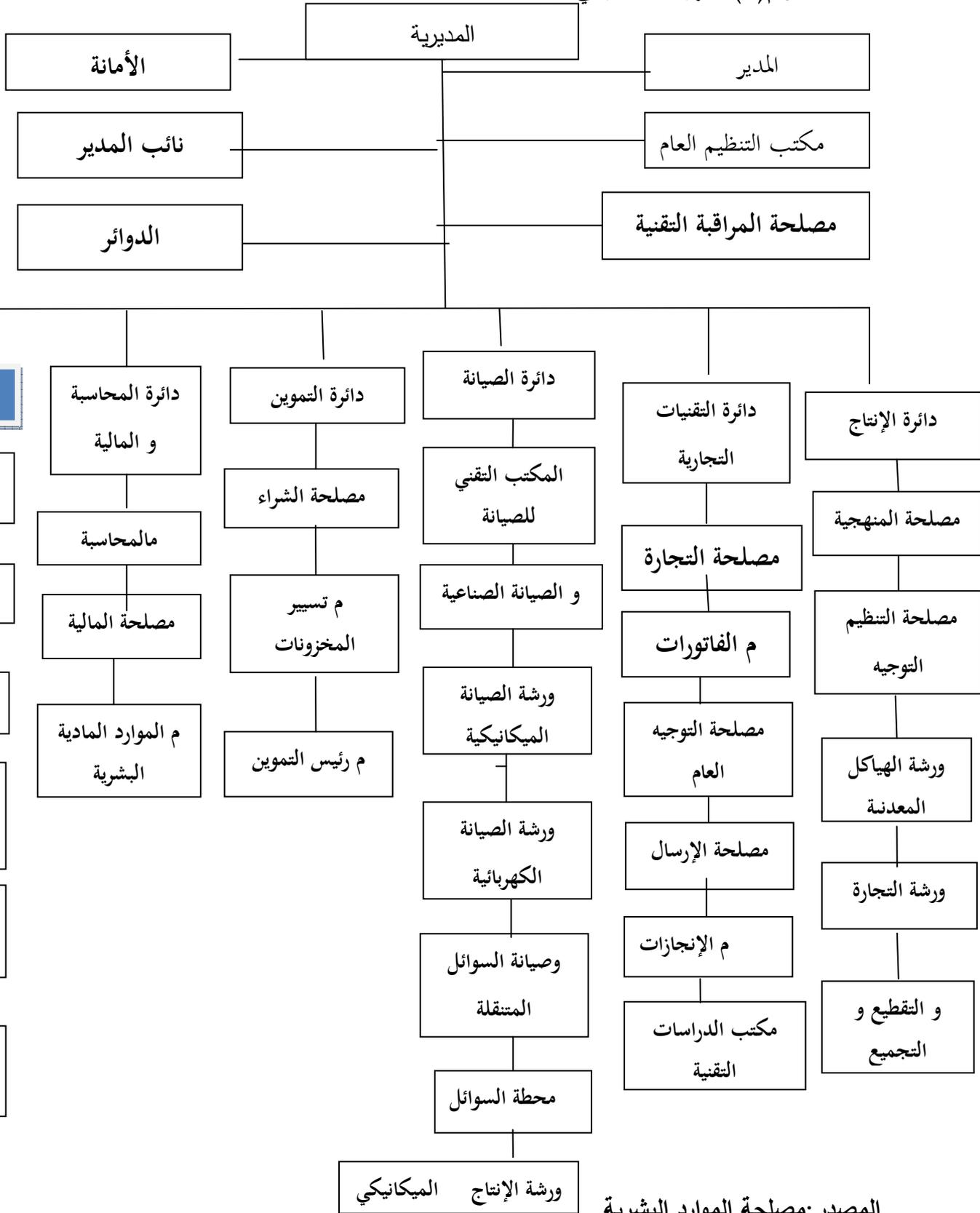
2- الثقافة التنظيمية للمؤسسة: وتعتمد على:

- التسلسل الهرمي في تنفيذ أي مبدأ عمل أو تعليمة؛
- الأوامر تكون مباشرة من المدير في الحالات الاستثنائية دون نقاش مع أي عامل بالمؤسسة؛
- عقد الاجتماعات للخروج بقرارات صائبة في حالة وجود الخلافات للتفاوض وإيجاد حل يرضي الجميع؛
- تفتح المؤسسة باب للحوار بطريقة سليمة وإشراك الآخرين بالقرارات؛
- اتخاذ القرارات بالمؤسسة يكون مباشرة من قبل المدير إذا كانت تتعلق بالسياسة العامة للمؤسسة وإذا كان الأمر داخلي فإن القرار يكون بعد التشاور والنقاش مع رؤساء المصالح؛
- هناك علاقة اتصال رسمية بين المدير العام ورؤساء المصالح عن طريق الاجتماعات، الندوات، اللقاءات، المراسلات والتقارير؛
- يمتاز مدير المؤسسة بمبدأ التشاور في إصدار القرارات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال" فرع عين الدفلى، وذلك لنبين طبيعة سيرورة النشاط من خلال توضيح العلاقة الموجودة بين مختلف الدوائر والمصالح، كما سنقوم بتقديم وشرح كل الدوائر وتوضيح المصالح التي تنطوي تحتها وكل هذا بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي سنقوم بعرضه في الشكل رقم(1).

الشكل رقم(1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATIMETAL



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

1- دائرة التجارة والإنجازات: تتكون هذه الدوائر من 05 مصالح:

- ✓ مصلحة التجارة.
- ✓ مصلحة الفاتورات.
- ✓ مصلحة التوجيه العام.
- ✓ مصلحة الإرسال.

تعمل هذه المصالح بالتنسيق لضمان انجاز المهام الملقاة على عاتقها وتتمثل في:

- استقبال ملف الزبون ومراقبة الشحن وتسهيل عملية البيع.
- برمجة ملفات الزبائن وأوقات التسليم ومراقبة تنفيذ الصفقات.
- مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها وإصدار صكوك الفاتورة والتسليم وفحص الفواتير ومطابقتها للصكوك المقدمة.
- جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع والتسليم.

مصلحة التجارة:

تتمثل وظيفتها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن والمشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية مثلا.

مصلحة الفاتورات:

تقوم بإعداد الفاتورات للزبائن ولها علاقة مع جميع المصالح والدوائر مثلا : كراء الآلات الرافعة، وبيع مختلف الهياكل المعدنية... الخ.

مصلحة التوجيه العام: تكمن وظائفها في:

- ✓ متابعة و مراقبة مشروع ورشات الإنجاز و تقييمه بنسب مئوية.
- ✓ إعلام مصلحة الإرسال و الإنجازات لكافة المعلومات.
- ✓ تعيين الرقم التسلسلي الخاص لكل ملف من الملفات المختلفة للزبائن.

مصلحة الإرسال: بعد إعلام مصلحة الإرسال تقوم بالدور التالي:

- ✓ استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة.
- ✓ إعادة مراقبة الإنتاج.
- ✓ وضع المخطط الإرسالي لكل المشاريع.

مصلحة الإنجازات:

عند استعمال المنتج من طرف مصلحة الإرسال تعمل هذه المصلحة على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه، وذلك تنفيذ لمخطط إجمالي للمشروع بطريقة مثلى.

2- دائرة الإنتاج:

تسهر على ضمان سيرورة العملية الإنتاجية من خلال الحرص على تنفيذ المخططات المنجزة من طرف المصلحة التقنية (الدراسات)، وذلك وفق ما تحمله هذه المخططات من تحليل كمي وكيفي للمادة الأولية وملحقات أخرى.

مصلحة المنهجية: تقوم هذه المصلحة ب:

✓ تحضير المنهجية المتبعة.

✓ التخطيط التام للمراحل المتبعة للإنتاج.

مصلحة التنظيم و التوجيه:

✓ استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية.

✓ تخطيط البرامج.

✓ إصدار الأوامر والتوجيهات.

ورشة الهياكل المعدنية:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تقطيع الحديد حسب الاحتياجات.

المرحلة الثانية: يتم ثقب القضبان الحديدية.

المرحلة الثالثة: يتم تجميع هذه القضبان للحصول على هياكل معدنية.

المرحلة الرابعة: تلحيم القضبان مع بعضها .

المرحلة الخامسة: دهن الهياكل المعدنية لمقاومة الصدأ ومختلف العوامل المؤثرة.

ورشة النجارة:

تقوم بصنع النوافذ، الأبواب وخزانات المياه، وأخيرا نحصل على منتج تام الصنع من الهياكل المعدنية ويتم استعماله في مشاريع عديدة ومختلفة.

مكتب الدراسات التقنية:

تهتم مصلحة الدراسات في هذه المؤسسة بصفة خاصة بالنظر إلى الدراسات المنجزة خارج الوحدة (من طرف الزبون) من جهة، أو انجاز دراسات المشاريع التي تكلف بإنجازها وفق المعايير العلمية (الهندسة) المعمول بها عالميا، وتعتبر حلقة وصل بين دائرة التجارة ودائرة الإنتاج.

3- دائرة التموين:

تضم مصلحتين مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون، حيث تعمل على جلب المادة الأولية وكل ملحقاتها إلى دائرة الإنتاج، وتموين دائرة الصيانة بقطع الغيار الضرورية واحترام آجال تسليمها.

مصلحة الشراء:

تقوم هذه المصلحة بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزن ويوجه إلى مدير الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجه إلى البائع لشراء ما يلزم.

مصلحة تسيير المخزونات:

وتعمل على تسيير المخزونات ومراقبة السلع بشكل مستمر وكل ما يستوجب إيجاده لدى وحدة توجيه هذه المصلحة بطلب يوجه لدى مصلحة الشراء.

4- دائرة المالية والمحاسبة:

وتعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات ومدفوعات).

تشمل هذه الدوائر ثلاث مصالح هي: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة المادية والتحليلية.

مصلحة المحاسبة: يتمثل دور هذه المصلحة في:

- مراقبة الوثائق المحاسبية (الفواتي، وثيقة التسليم، طلب الشراء...الخ) والتأكد من صحة المعلومات الموجودة بها.
- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.
- إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات.
- إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول المحاسبية.
- مسك الدفاتر المحاسبية ودفتر الأستاذ.
- مسك الدفتر اليومي ودفتر الجرد المرقم والممضي.
- إصدار الموازنة المحاسبية وجدول حساب النتائج والوثائق الملحقة ومتابعة التصريحات الضريبية والميزانية الضريبية.

مصلحة المالية:

تتميز بارتباطها الوثيق مع الوسط الخارجي للمؤسسة، وتقوم بتسيير السيولة المالية للوحدة من مقبوضات ومدفوعات، حيث تسهر على:

- دفع الرواتب والأجور والضرائب والرسوم.
- إصدار الصكوك ومتابعة دفاترها وتسديد فواتير المومنين.
- تسيير الحسابات البنكية والعلاقات مع البنوك.
- متابعة تسديد القروض المصرفية في إطار طلبات الخدمات الخارجية المرتبطة بالصيانة وقطع الغيار والاستثمارات... الخ.
- إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية والتسيير اليومي للمحفظة المالية للديون، وإشعار المديرية بذلك.
- تحليل الموازنة المالية السنوية وإصدار التقرير الدوري لنشاطات الدائرة.

مصلحة المحاسبة المالية:

تعمل على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة والتحليلية وإصدار الميزانية المحاسبية وجدول النتائج وتحديد الانحرافات، وتهدف إلى التطبيق الصارم لتنظيم التنبؤ في تسيير المواد والموارد وصحة المعلومات والنتائج المحاسبية.

وتعمل على تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال:

- إعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء.
- تحديد السعر التكلفة للوحدة المنتجة ومراقبة تغييرها والوقوف على أسبابها محاسبيا.
- مسك تطبيق الأصول الثابتة والمتابعة السنوية للاهتلاكات والحفاظ على الأرشيف المحاسبي.
- تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع الغيار.
- إصدار موازنات حسب الأرصدة فيما يخص ديون الزبائن ومسك دفتر محاسبة المواد.
- إحصاء جميع الممتلكات للمؤسسة من عتاد، وسائل متقلة، آلات إنتاجية... الخ.
- تصنيف هذه الممتلكات الاستثمارية حسب الحجم مع تعيين موقع وجدها.

5- دائرة الإدارة والموارد البشرية: تسهر هذه الدائرة على:

- ✓ تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف إلى ما بعد التقاعد.
- ✓ تحضير ودفع الرواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية والاستثنائية.

- ✓ تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات والتسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات والخدمات الاجتماعية.
- ✓ وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.
- ✓ متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة والعمال والمؤسسة وزبائنها أمام الإدارة أو المحاكم والتي يتعذر حلها عن طريق التراضي.

تتكون هذه الدائرة من خمس (05) مصالح هي:

1- مصلحة المستخدمين: تندرج تحتها ثلاث فروع:

- فرع المستخدمين: يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل عمال الوحدة وهذا فيما يخص مثلا:
 - ✓ تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.
 - ✓ متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.
- الفرع الاجتماعي: لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرا، حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي والعمال، والدور الأساسي لهذا الفرع وهو دراسة ملفات العمال، من الناحية الاجتماعية (المنح العائلية، المصاريف الطبية والعلاجية، وحوادث العمل... الخ).
- فرع الأجرة: يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين والفرع الاجتماعي، وهذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.

2- مصلحة النظافة والأمن: وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن التي تقوم

بما يلي:

- ✓ الحراسة ليلا ونهارا للوحدة .
- ✓ مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.
- ✓ مراقبة العمال أثناء العمل والزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز الحماية المدنية وهذا في حالة وجود حالات مرض استعجاليه، حرائق، الغاز... الخ.

3- مصلحة الوسائل العامة: وتتكون هذه المصلحة من فرعين :

- ✓ فرع النقل.
- ✓ فرع النظافة والخدمات العامة.

4- مصلحة المنازعات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- ✓ استقبال ملفات الزبائن والموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة وتحليلها وإعادة النظر فيها.
- ✓ دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة وإعادة النظر فيها (منازعات حول الأجور، القرارات... الخ).

5- مصلحة الإعلام الآلي:

- ✓ تعمل على تطوير الإعلام الآلي في الوحدة.
- ✓ تكوين بعض موظفي الإدارة على استعمال الكمبيوتر، حيث تمس هذه النقطة الموظفين الذين لم يسبق لهم وأن استعملوا الإعلام الآلي.
- ✓ وضع برامج خاصة لكل مصلحة من مصالح الوحدة.

6- المركز الطبي الاجتماعي: يشرف على هذا المركز طبيب ومساعدته، حيث يسهر على سلامة العمال ومعالجتهم في حالة تعرضهم لأي وعكة صحية أو حادث عمل أثناء تأديتهم لأعمالهم.

7- دائرة الصيانة: تشمل هذه الدائرة:

- ✓ المكتب التقني للصيانة.
- ✓ ورشة الصيانة الميكانيكية.
- ✓ ورشة الصيانة الكهربائية.
- ✓ ورشة صيانة الوسائل المتحركة.
- ✓ ورشة الإنتاج الميكانيكي.
- ✓ محطة السوائل.

تعد دائرة الموارد البشرية من أهم الدوائر في المؤسسة باعتبارها المسؤولة عن سيرورة العمل داخل المؤسسة وكذا السهر على راحة وسلامة العمال داخل المؤسسة سواء بتقديم الخدمات الصحية للعمال أو توفير الرعاية والأمن الوظيفي للعمال وهذا من أجل خلق الولاء والانتماء للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف العمال أولاً وبعدها أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد أن قدمنا نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بعينة الدراسة وطريقة جمع البيانات التي لها علاقة بالدراسة الميدانية في المؤسسة، ومنتقل بعدها إلى معالجة البيانات المتحصل عليها وتحليلها لتؤكد من مدى صدقها وثباتها .

المطلب الأول : التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وطريقة جمع البيانات واختبار الثبات

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى طريقة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية، واختبار ثبات الاستبيان .

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

• مجتمع الدراسة :

مجتمع دراستنا هو جميع الأفراد العاملين بمؤسسة BATIMITAL بعين الدفلى، حيث يبلغ عددهم 247 عاملاً موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ ، وهذا سيوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (1) : توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف الوظيفي لشهر مارس 2019

النسبة	العدد	الفئات
10.93%	27	الإطارات
20.24%	50	أعوان التحكم
68.83%	170	أعوان التنفيذ
100%	247	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من دائرة الموارد البشرية لمؤسسة " باتيميتال " .

يتبين من خلال الجدول رقم (1) أن أكبر فئة في مجتمع الدراسة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة (68.83%)، ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة (20.24%)، وفي الأخير نجد فئة الإطارات بنسبة (10.93%) .

• عينة الدراسة :

نقصد بعينة الدراسة تلك الفئة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، حيث يتم إجراء الدراسة عليها واستخدام النتائج المتحصل عليها وتعميمها على مجتمع الدراسة .

ونظراً لصعوبة إخضاع كل أفراد المجتمع تم اختيار عينة عشوائية من الإداريين (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) لمؤسسة " باتيميتال " قدر عدد أفرادها ب 30 فرداً وهي عينة يمكنها تمثيل مجتمع الدراسة .

ثانياً: طرق جمع البيانات

من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث فقد استعملنا في بحثنا الأدوات التالية:

• **المقابلة:** بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوقة، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المؤسسة، وتتمثل المقابلة في حوار بين الشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة

بموضوع معين، ولقد مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة عن القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في المؤسسة، ومن خلال مدة تريسنا فقد عملنا على مقابلة العديد من العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

- **الوثائق:** حيث تم الاطلاع على مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة والتي لها علاقة بعمال المؤسسة، كما اعتمدنا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة وذلك بهدف الاستفادة واستخدامها في النسب والرسومات البيانية لأجل أن يكون التحليل أكثر دلالة وصالحا لتعميم نتائجه.
- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، ولقد تم استعمال الملاحظة من خلال مختلف تنقلاتنا بين مختلف المصالح ومكاتب المؤسسة.

- **الاستبيان:** لقد تم استخدام الاستبيان بشكل أساسي في موضوع بحثنا كوسيلة لجمع البيانات من أجل التغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها لذا توجب علينا استعمال أكثر من وسيلة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة لموضوع البحث.

كثيرا ما يحتاج الباحث الذي يطبق المنهج الإحصائي إلى التعمق ولا يأتي ذلك إلا من خلال حساب الوسط الحسابي الذي يفيدنا في المقارنة بين العوامل المتداخلة في متغير من المتغيرات، أما الانحراف المعياري فيدلنا على مقدار التشتت أو تباين المتغيرات عن الوسط أي أنه يعطينا درجة أدق من درجات قياس العلاقة بين المتغيرات، وكذلك يتيح المنهج الإحصائي معرفة إذا كان هناك ارتباط بين المتغيرين (أ) و (ب) فإننا نستطيع - إذا كانت درجة قوية - أن نتنبأ بما سيحدث ل(ب) إذا عرفنا (أ)، أما الانحدار فإننا نقيس من خلاله درجة القوة أو الضعف في الارتباط بين المتغيرات، ومن خلال تحديد هذه الدرجة يمكننا التنبؤ بالمستقبل وهو صلب موضوع الارتباط.

وقد استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي كأحد أساليب المنهج الإحصائي في تحقيق الدراسة لوصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كافياً كما ونوعاً، ذلك أن الدراسة الوصفية التحليلية هي الأسلوب الأمثل والأنسب لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، وهذا بالتركيز على كل العمليات الإحصائية والبيانات المتحصل عليها من السجلات والمطبوعات المتوفرة لدى مختلف مصالح المؤسسة، وهذا بهدف التمكن من استخلاص نتائج عامة وتفسيرها تفسيراً كميّاً صحيحاً ومن بين الأدوات الإحصائية نجد جداول البيانات، النسب المئوية، أشكال وغيرها من الأدوات الإحصائية.

لقد تم الاستعانة بالبرامج التالية للمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

البرنامج الإحصائي SPSS والمجدول EXCEL وذلك لحساب النسب المئوية والتكرارات للتحليل الوصفي للبيانات الإحصائية، والمتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على الأسئلة، تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الاستبيان، والانحراف المعياري لتحديد درجة التباين (إذا كان الانحراف المعياري أقل من 1 يشير إلى التركيز وعدم التشتت) وهذا يدل على أن هناك تقارب في إجابات المستجوبين، أما (إذا كان الانحراف أكبر أو يساوي 1) يشير إلى عدم التركيز في الإجابات وتشتتها.

ثالثاً: اختبار ثبات أداة الدراسة الميدانية

بعد المراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجدنا بأن الاستبيان أنسب وسيلة لجمع المعلومات وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات.

3- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة.

4- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتتكون أداة (الاستبيان) الدراسة من جزأين كالتالي:

الجزء الأول: يشمل الأسئلة الوصفية لعينة الدراسة أي مجموع البيانات الشخصية ويضم كل من الجنس والحالة العائلية والسن والمستوى الدراسي والمستوى الوظيفي الذي يشغله الفرد العامل في المؤسسة.

الجزء الثاني: خاص بالأسئلة الموضوعية للدراسة المتعلقة بالمتغيرين، المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، وهو يضم عدد من الأسئلة التي تخص موضوع.

للتأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله تم حساب معامل ألفا كرونباخ حيث يعد مقياساً أو مؤشراً لثبات الاستبيان، بمعنى أنه يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، فحسب دراسة الباحثين Strong و Hensley فإنه حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون معامل ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0.60.

الجدول رقم (2): معامل ثبات الاستبيان

المتغيرين	ألفا كرونباخ
2	0.809

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات SPSS

نلاحظ من النتائج أن قيمة معامل الثبات ألفا أكبر من المعامل الذي حدده الباحثان Strong و Hensley وهو معامل ثبات مقبول.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

لقد قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة حجمها 30 عامل من أصل 247 عاملا الذين يمثلون مجتمع الدراسة الميدانية في مؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى، وتم استرداد أوراق الاستبيان كاملة أي بنسبة 100%.

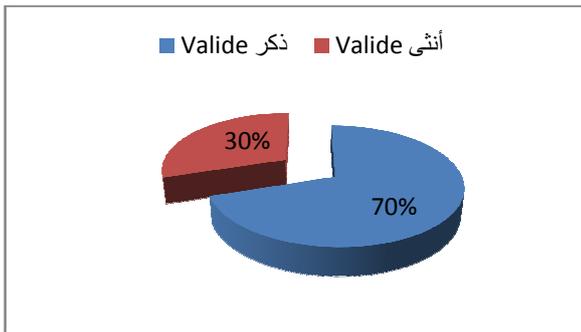
أولاً: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

تتمثل في مجموع الخصائص الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، الحالة العائلية، السن، المستوى الدراسي والمستوى الوظيفي.

1- الجنس:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم(2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	21	70
أنثى	9	30
المجموع	30	100

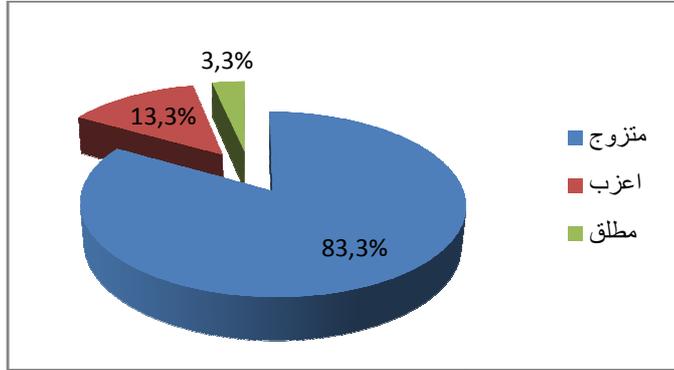
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

يتضح لنا من نتائج الجدول والشكل السابقين أن نسبة (70%) من العاملين في مؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى الموجودين في عينة الدراسة هم من الذكور أي ما مجموعه (21) عاملا، مقابل نسبة (30%) من الإناث بمجموع بلغ (9) عاملات، ونلاحظ من هذا الجدول أن نسبة العاملين الذكور أكبر من الإناث، وهذا يعود إلى موقع المؤسسة بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى مجهود بدني أكبر وهذا يعيق فئة الإناث من الالتحاق بالمؤسسة.

2- الحالة العائلية:

الجدول رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية الشكل رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



الحالة العائلية	التكرار	النسبة (%)
متزوج	25	83.3
أعزب	4	13.3
مطلق	1	3.3
أرمل	0	0
المجموع	30	100

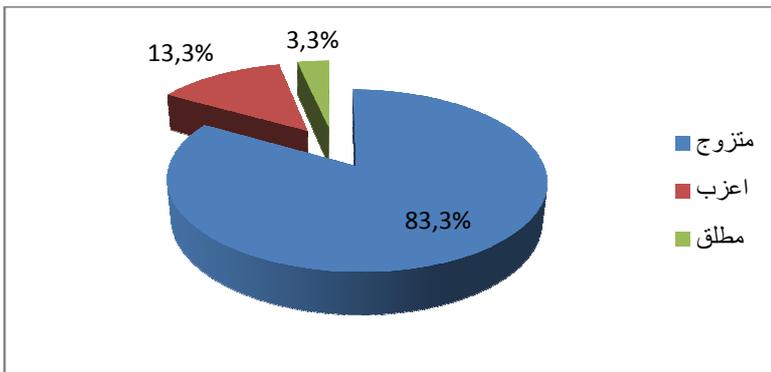
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

يتضح لنا من نتائج الجدول(4) والشكل(3) أن نسبة المتزوجين في عينة الدراسة أكبر من نسبة العزاب حيث بلغت نسبة المتزوجين 83.3% في حين بلغت نسبة العزاب 13.3% أما نسبة المطلقين فبلغت 3.3%، وهذا دليل على وجود استقرار اجتماعي.

3- السن:

الجدول رقم(5):توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب السن



السن	التكرار	النسبة (%)
من 20-30	5	16.7
من 31-40	17	56.7
من 41-50	6	20.0
أكثر من 50	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

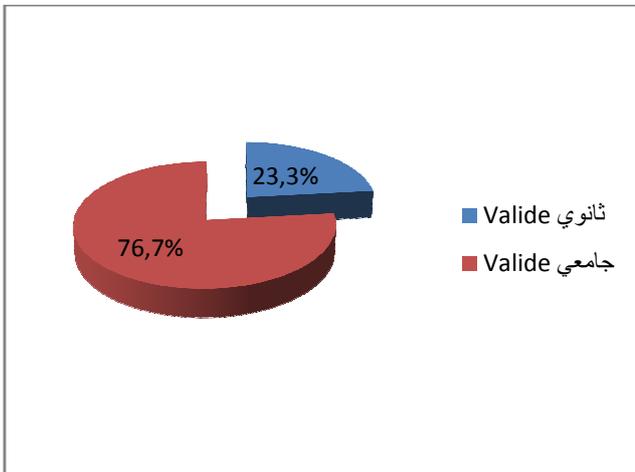
يتضح لنا من خلال الجدول (5) والشكل (4) أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية 31-40 سنة بنسبة 56.7% تليها الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة 20% تليها الفئة العمرية 20-30 سنة بنسبة 16.7% أما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 6.7%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة توظف فئة الشباب وترتكز عليهم، لأن جل الأنشطة تتطلب جهدا وبالتالي ضرورة التركيز على هذه الفئة.

4- المستوى الدراسي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة (%)
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	7	23.3
جامعي	23	76.6
المجموع	30	100

الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

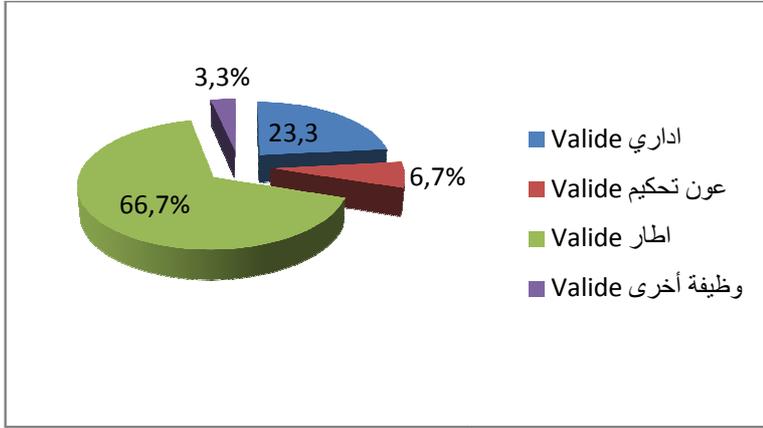
يتضح لنا من خلال الجدول (6) والشكل (5) أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم شهادات جامعية حيث قدرت بنسبة 76.7% وتليها الفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة 23.3% أما نسبة المستويان المتوسط والابتدائي فقدت ب0% لكل منهما، وذلك لأن المؤسسة تركز على الكفاءات المهنية في العمل وخاصة المناصب القيادية نظرا لطبيعة النشاط التقنية، كما يدل على وجود رصيد ثقافي عالي.

5- المستوى الوظيفي:

الجدول رقم(7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة(%)
إداري	7	23.3
عون تنفيذ	0	0
عون تحكيم	2	6.7
إطار	20	66.7
وظيفة أخرى	1	3.3
المجموع	30	100

الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

التحليل :

من خلال الجدول(7) والشكل(6) يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لديهم شهادات جامعية وقد بلغ عددهم 23 بنسبة 76.7% وذلك لأن المؤسسة تركز على الكفاءات المهنية في العمل وخاصة المناصب القيادية نظرا لطبيعة النشاط التقنية.

ثانيا : الخصائص الموضوعية المتعلقة بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بالخصائص الموضوعية للدراسة الميدانية والمتمثلة في دراسة كل من متغيري البحث(القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية) ومحاولة تبين العلاقة بينهما.

عرض نتائج المحور الأول : القيادة الإدارية

الجدول رقم (8): طبيعة العلاقة التي تربط بين العامل والقائد

احتمالات	التكرار	النسبة(%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رسمية	13	43.3	2,1333	1,16658
غير رسمية	4	13.3		
جيدة	10	33.3		
سيئة	2	6.7		
غير محددة	1	3.3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول (8) تبين لنا أن جل العلاقات التي تربط العامل بالقائد هي معاملات رسمية حيث بلغ الانحراف المعياري 1.16658 أي هناك عدم تشتت في آراء أفراد العينة فيما يخص علاقة الموظف بقائده، ونستنتج من هذا أن العامل لا يكون علاقات خارج إطار العمل مع قائده، وهذا ما أدى إلى سيادة الرسمية في علاقتهم.

الجدول رقم (9): النمط القيادي السائد في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ديمقراطي	13	43,3	1,8667	0,86037
أوتوقراطي	8	26,7		
نمط حر	9	30.3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل :

من خلال الجدول(9) تبين لنا أن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.86 أي هناك توافق بين آراء أفراد العينة فيما يخص هذا النمط، وهذا دليل على أن القائد يعامل العاملين بطريقة حسنة يسودها الاحترام المتبادل.

الجدول رقم (10): مدى مساهمة النمط القيادي المتبع في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إلى حد كبير	14	46,7	1,6667	0,71116
إلى حد ما	12	40,0		
لا يؤثر إطلاقاً	4	13,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل :

من خلال الجدول(10) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتفقون على أن النمط القيادي المتبع يساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة إلى حد كبير بنسبة 46.7%، وبلغ الانحراف المعياري 0.71116 وهذا يدل على عدم التشتت في آراء أفراد العينة .

الجدول رقم(11): استعمال القائد للعقاب ضد العامل من أجل المحافظة على الاستقرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
كثيراً	5	16,7	2,1333	0,68145
قليلاً	16	53,3		
لا يستعمله	9	30,0		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول(11) تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة المدروسة قالوا أن قليلا ما يستعمل القائد العقاب ضد العامل من أجل المحافظة على الاستقرار وهذا قدر بنسبة 53.3%، وذلك كون النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي المبني على حسن التعامل مع العمال.

الجدول رقم(12): انتقاد القائد لأداء العمال الضعيف

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	26	80,0	1,2000	0,40684
لا	6	20,0		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول(12) نلاحظ أن القائد ينتقد الأداء الضعيف للعمال وهذا يدل على المتابعة الجيدة والرقابة المستمرة من قبل القائد.

الجدول رقم(13): طرق معالجة الأداء الضعيف للعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوعية	10	33,3	1,8889	0,84732
الإنذار الشفهي	11	36,7		
التكوين	5	16,7		
العقاب	1	3,3		
عدم الإجابة	3	10,0		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول (13) تبين لنا أن معظم أفراد العينة قالوا أن القائد يستعمل الإنذار الشفهي حيث قدر بنسبة 36.7% تليها التوعية بنسبة 33.3% كما قدر الانحراف المعياري بـ 0.84732 وهذا يدل على عدم التثنت، وذلك راجع لكون هذا الانتقاد يحسن من أدائهم ويدفعهم إلى العمل أكثر ويعود بالفائدة على العامل والقائد والمؤسسة ككل.

الجدول رقم (14): استشارة القائد للعامل حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي يقوم به

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائماً	9	30,0	1,7333	0,52083
أحيانا	20	66,7		
أبداً	1	3,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأحيانا فيما يخص استشارة القائد للعامل وقد بلغت النسبة 66.7% كما قدر الانحراف المعياري بـ 2.52083 وهذا يدل على عدم التثنت في الإجابات، حيث نستنتج أن القادة في مؤسسة "باتيميتال" يستشيرون العمال في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل الذي يقومون به.

الجدول رقم (15): تأثير شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	24	80,0	1,2000	0,40684
لا	6	20,0		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص تأثير شخصية القائد على العمال داخل المؤسسة وقد بلغت النسبة 80%، وهذا يدل على أن القيادة في مؤسسة "باتيميتال" قيادة قوية و سليمة.

الجدول رقم(16): وجود معاملة طيبة من طرف القادة للعاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	20	66,7	1,4667	0,73030
لا	6	20,0		
أحيانا	4	13,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص معاملة طيبة من طرف القائد للعاملين، وقد بلغت النسبة 66.7%، حيث قدر الانحراف المعياري ب0.73030 وهذا يدل على عدم التشتت في الإجابات، من هنا نستنتج أن القادة بمؤسسة "باتيميتال" يسعون إلى كسب العمال وتنمية ولائهم بالمعاملة الطيبة معهم.

الجدول رقم(17): اعتماد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	16	53,3	1,7333	0,86834
لا	6	20,0		
أحيانا	8	26,7		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص مناقشة القائد للعمال بشكل جماعي وفريق واحد وقد بلغت النسبة 53.3%، وهذا يدل على وجود التشاور والتحاور بين القائد والعمال.

الجدول رقم(18): تمتع المؤسسة بقيادة فعالة وناجحة تحفز على الإبداع والابتكار في حدود النظام الداخلي لها

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	22	73,3	1,4333	0,77385
لا	3	10,0		
أحيانا	5	16,7		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 73.3% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفزهم على الابتكار والإبداع في حدود النظام الداخلي لها، ونسبة 16.7% لا يرون حدوث ذلك إلا أحيانا، في حين نسبة 10.0% لا يرون حدوث ذلك، ومن هنا يتضح لنا أن القيادة الناجحة هي التي تحفز على الابتكار والإبداع وزرع المنافسة بين العمال.

الجدول رقم(19): القيادة الإدارية التي تمنح فرص التكوين والتدريب تشجع على العمل أكثر داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	23	76,7	1,4000	0,77013
لا	2	6,7		
أحيانا	5	16,7		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص التكوين الذي تمنحه القيادة الإدارية ودوره في تشجيع العمل والإنتاج أكثر بنسبة 76.7%، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تحسين وتطوير مستوى أداء عمالها.

تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول : القيادة الإدارية .

من خلال الجداول من السؤال 1 إلى 11 يتبين لنا النتائج التالية :

بالنسبة للعبارات من السؤال 1 إلى 6 التي تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين 1.20-2.13 وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل بالقبول لمحتوى العبارات الدالة على النمط القيادي داخل المؤسسة بين العاملين.

بالنسبة للعبارات من السؤال 7 إلى 11 التي تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين 1.20-1.73 وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل بالقبول لمحتوى العبارات الدالة على علاقة القائد بالعاملين داخل المؤسسة وطريقة عملهم بشكل جماعي.

ومن هنا يتضح أن مؤسسة "باتيميتال" تتمتع بقيادة إدارية سليمة وتسعى دائما إلى خلق العلاقات الطيبة بين العمال والقادة حتى يسود النمط القيادي الديمقراطي لينتج الاستقرار داخل المؤسسة، كما يجب أن تكون شخصية القائد قوية ويعمل على تحفيز العمال على الإبداع والابتكار في حدود النظام الداخلي للمؤسسة مع سعي القيادة الإدارية إلى منح فرص التدريب والتكوين للتشجيع على العمل أكثر داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف العامل والمؤسسة معا.

عرض نتائج المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

الجدول رقم(20): وجود الاتصال غير الرسمي بين العاملين في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	11	36,7	2,1000	0,92289
لا	5	16,7		
أحيانا	14	46,7		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأحيانا فيما يخص نوعية الاتصال بين العمال بنسبة 46.7% تليها نسبة 36.7% أجابوا بنعم وتليها نسبة 14% أجابوا بلا، هذا يدل على أن العمال في مؤسسة "باتيميتال" يتواصلون فيما بينهم بصفة غير رسمية.

الجدول رقم(21): الطريقة الفعالة للاتصال في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاجتماعات	10	33,3	1,9333	0,78492
الحوار المباشر	12	40,0		
وثيقة رسمية	8	26,7		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن الحوار المباشر هي الطريقة الفعالة للاتصال مع العاملين داخل المؤسسة بنسبة 40% تليها نسبة 33.3% للذين أجابوا بأن الاجتماعات هي الطريقة الفعالة للاتصال وتليها نسبة 26.7% للذين أجابوا بوثيقة رسمية، ومن هنا نستنتج أن العمال في مؤسسة "باتيميتال" يتبادلون أطراف الحديث والحوار ولا يركزون على الوثائق الرسمية.

الجدول رقم(22): تأثير نوع الاتصال على إنجاز المهام الموكلة للعامل

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	14	46,7	1,7667	0,81720
لا	9	30,0		
أحيانا	7	23,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص تأثير الاتصال على أعمال الموكلة للعاملين من قبل القائد بنسبة 46.7% كما قدر الانحراف المعياري ب0.81720 مما يدل على عدم التشتت في الإجابات، ونستنتج أن لنوع الاتصال دور في تقبل الأوامر وإنجاز الأعمال الموكلة للعامل.

الجدول رقم(23): وجود عادات وتقاليد خاصة بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	21	70,0	1,3000	0,46609
لا	9	30,0		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص العادات والتقاليد الخاصة بالمؤسسة بنسبة 70% في حين بلغت نسبة الذين نفوا ذلك 30%، وهذا يدل على أن مؤسسة "باتيميتال" تسعى إلى تكوين عادات وتقاليد خاصة بها.

الجدول رقم(24): تنظيم المناسبات والمسابقات الدورية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	9	30,0	2,0333	0,80872
لا	11	36,7		
أحيانا	10	33,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب لا فيما يخص تنظيم المناسبات ومسابقات الدورية في المؤسسة بنسبة 36.7% تليها نسبة 33.3% أجابوا بأحيانا تليها نسبة 30% أجابوا بنعم في حين بلغ

الانحراف المعياري 0.80872 وهذا يدل على عدم التشتت في الإجابات، نستنتج أن مؤسسة "باتيميتال" لا تنظم المناسبات والمسابقات الدورية لعمالها.

الجدول رقم(25): وجود طريقة خاصة في الاتصال بين أعضاء المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	17	56,7	1,5667	0,72793
لا	9	30,0		
أحيانا	4	13,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص الطريقة الخاصة بالاتصال بين أعضاء المؤسسة بنسبة 56.7% تليها نسبة 30% أجابوا بلا وتليها نسبة 13.3% أجابوا بأحيانا، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.72793 مما يدل على عدم التشتت في الإجابات، نستنتج أن العمال في مؤسسة "باتيميتال" يسود بينهم التفاهم حيث يتبادلون المعلومات بإتباع طريقة خاصة بالاتصال.

الجدول رقم(26): سيادة أخلاق طيبة وحميدة بين العمال في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	26	86,7	1,1333	0,34575
لا	4	13,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص الأخلاق المهنية الطيبة للعمال داخل المؤسسة بنسبة 86.7% تليها نسبة 13.3% أجابوا بلا، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.34575 مما يدل على عدم التشتت في الإجابات، ومن خلال هذه العلاقات يستطيع القائد بناء ثقافة تنظيمية قوية.

الجدول رقم(27): التزام العامل بثقافة المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	24	80,0	1.2433	0.45686
لا	1	3,3		
أحيانا	5	16,7		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص التزام العامل بثقافة التنظيمية بنسبة 80% تليها نسبة 16.7% أجابوا بأحيانا وتليها نسبة 3.3% أجابوا بلا، مما يدل على أن مؤسسة "باتيميتال" تتمتع بثقافة قوية حيث تفرض على العامل الالتزام بها.

الجدول رقم(28): تعزيز ثقافة المؤسسة لعلاقة العامل مع رئيسه وزملائه

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	22	73,3	1,4333	0,77385
لا	3	10,0		
أحيانا	5	16,7		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص الكيفية التي تؤثر بها الثقافة على علاقة الرئيس بالمرؤوس بنسبة تصل إلى 73.3% تليها نسبة 16.7% أجابوا بأحيانا وتليها نسبة 10% أجابوا بلا، في بلغ الانحراف المعياري 0.77385 مما يدل على عدم التشتت في الإجابات، نستنتج أنه عندما تكون ثقافة تنظيمية قوية تساعد العامل على تعزيز علاقته مع القادة والزملاء.

الجدول رقم(29): مدى التزام العامل بأوامر قائده

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	27	90,0	1,1333	0,43417
لا	2	6,7		
أحيانا	1	3,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص التزام العاملين بأوامر القائد خلال العمل بنسبة 90% تليها نسبة 6.7% أجابوا بلا وتليها نسبة 3.3% أجابوا بأحيانا، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.43417 مما يدل على عدم التشتت في الإجابات، نستنتج أن علاقة العامل بقائده يسودها الاحترام المتبادل.

الجدول رقم(30): شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	26	86,7	1,1667	0,46113
لا	3	10,0		
أحيانا	1	3,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يتم العمل بها بنسبة 86.7% تليها نسبة 10% أجابوا بلا وتليها نسبة 3.3% أجابوا بأحيانا، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.46113 مما يدل على عدم التشتت في الإجابات، حيث نستنتج أن عمال مؤسسة "باتيميتال" لديهم شعور بالانتماء لسيادة الاحترام المتبادل بينهم.

الجدول رقم(31): وجود الاحترام والتقدير بين الزملاء في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	23	76,7	1,3667	0,71840
لا	3	10,0		
أحيانا	4	13,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص الاحترام والتقدير المتبادل بين الزملاء داخل العمل بنسبة تقدر ب 76.7% تليها نسبة 13.3% أجابوا بأحيانا وتليها نسبة 10% أجابوا بلا، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.71840 مما يدل على عدم التشنت في الإجابات، نستنتج أن مؤسسة "باتيميتال" تتمتع بوجود الاحترام والتقدير المتبادل بين عمالها وهذا يدل على قوة الثقافة التنظيمية فيها.

الجدول رقم(32): مكافئة الموظفين على أداء الأعمال التي تساعد المؤسسة على النجاح

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	10	33,3	2,0667	0,86834
لا	8	26,7		
أحيانا	12	40,0		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب أحيانا فيما يخص سياسة المكافآت وتأثيرها على أداء العاملين وتحسينه بنسبة تقدر ب 40% تليها نسبة 33.3% أجابوا بنعم وتليها نسبة 26.7% أجابوا بلا، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.86834 مما يدل على عدم التشنت في الإجابات، نستنتج أن مؤسسة "باتيميتال" تقدر مجهودات عمالها وتكافئهم عليها.

الجدول رقم(33): إحساس العامل بنوع من المسؤولية خلال تأديته لوظيفته داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	23	76,7	1,4000	0,77013
لا	2	6,7		
أحيانا	5	16,7		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص الشعور بالمسؤولية خلال أداء الوظيفة والوفاء لها بنسبة 76.7% تليها نسبة 16.7% أجابوا بأحيانا وتليها نسبة 6.7% أجابوا بلا، كما قدر الانحراف المعياري ب 0.77013 مما يدل على عدم التشتت في الإجابات، نستنتج أن عمال مؤسسة "باتيميتال" يحترمون وظيفتهم ويشعرون بالانتماء للمؤسسة مما يجعلهم يقدمون جهودا أكبر.

الجدول رقم(34): حرص العمال على تطبيق قوانين العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	28	93,3	1,1000	0,40258
لا	1	3,3		
أحيانا	1	3,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص الحرص على تطبيق قوانين العمل والعلم بها من قبل القائد والعاملين بنسبة 93.3%، مما يدل على أن عمال مؤسسة "باتيميتال" ملتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم(35): مفهوم الوقت بالنسبة للعامل

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هو مجال للعمل يجب احترامه	12	40,0	1,6000	0,49827
هو شيء ثمين يجب استغلاله	18	60,0		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا أن الوقت في العمل هو شيء ثمين يجب استغلاله أحسن استغلال بنسبة 60 %، هذا يدل على احترام عمال مؤسسة "باتيميتال" للوقت.

الجدول رقم(36): مساهمة الثقافة التنظيمية في تطوير قدرات العامل

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	24	80,0	1,3000	0,65126
لا	3	10,0		
أحيانا	3	10,0		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص مساهمة الثقافة التنظيمية في تطوير قدرات العاملين والرفع من مستواهم بنسبة 80%، ومنه نستنتج أن مؤسسة "باتيميتال" تتمتع بثقافة قوية مما أدت إلى تحسين وتطوير قدرات العمال.

تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

من خلال الجداول من السؤال 1 إلى 18 الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بالثقافة التنظيمية داخل مؤسسة "باتيميتال" لدينا النتائج التالية :

بالنسبة للعبارات من السؤال 1 إلى 6 يتضح لنا أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح بين 1.30-2.10 وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل بالقبول لمحتوى العبارات التي تدل على نوعية الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة.

بالنسبة للعبارات من السؤال 7 إلى 18 يتضح لنا أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح بين 1.10-2.36 وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل بالقبول لمحتوى العبارات التي تدل على التزام العاملين داخل المؤسسة بالثقافة التنظيمية ومساهمتها في تطوير قدراتهم.

يتضح من خلال هذه الدراسة توفر اتصال غير رسمي بين العمال داخل المؤسسة مما يدل على وجود علاقات طيبة فيما بينهم كما لنوع الاتصال دور في إنجاز المهام الموكلة للعامل، تتمتع مؤسسة "باتيميتال" بعادات وتقاليد خاصة بها مما يدل على سيادة التفاهم بين العمال وسيادة أخلاق طيبة وحميدة، بالتزام العامل بثقافة المؤسسة تتطور علاقته مع رئيسه وزملائه، تقوم مؤسسة "باتيميتال" بمكافئة الموظفين عند قيامهم بأعمال تساهم في نجاح المؤسسة مما يزرع بينهم روح المنافسة والعمل أكثر فأكثر، كما يسعى عمال مؤسسة "باتيميتال" إلى الحرص على الوقت واحترامه باعتباره شيء ثمين يجب استغلاله.

ويتوفر الاحترام المتبادل بين العمال تسود ثقافة تنظيمية واحدة وتساهم في تطوير قدرات العمال، وبكل هذا تتطور المؤسسة وتتحقق أهدافها المنشودة وأهداف العامل معا.

عرض نتائج المحور الثالث : العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

الجدول رقم(37): تكوين القيادة الإدارية للثقافة التنظيمية لدى الأفراد

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	20	66,7	1,6333	0,92786
لا	1	3,3		
أحيانا	9	30,0		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص أن القيادة الإدارية يمكن أن تكون ثقافة تنظيمية لدى الأفراد بنسبة 66.7%، وبلغ الانحراف المعياري 0.92786 مما يدل على عدم التشتت في الإجابات، وهذا يدل على أن القادة في مؤسسة "باتيميتال" يسعون إلى تكوين ثقافة تنظيمية واحدة لدى الأفراد.

الجدول رقم(38): عدم تأثير القادة على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية الرسمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	10	33,3	2,1333	0,89955
لا	6	20,0		
أحيانا	14	46,7		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب أحيانا فيما يخص تأثير القائد على العاملين من خلال الثقافة التنظيمية وانطباع ذلك على تصرفاته الإدارية بنسبة 46.7%، كما بلغ الانحراف المعياري 0.89955 مما يدل على عدم التشتت في الإجابات، وهذا يدل على أن القادة ملتزمون بثقافة المؤسسة.

الجدول رقم(39): القيادة الإدارية تؤدي إلى ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	14	46,7	1,8333	0,87428
لا	7	23,3		
أحيانا	9	30,0		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص القيادة الإدارية تؤدي إلى ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية بنسبة 46.7%، كما بلغ الانحراف المعياري 0.87428 مما يدل على عدم التشتت في الإجابات، نستنتج أن القادة في مؤسسة يسعون إلى غرس ثقافة تنظيمية جيدة وتعزيزها حتى يلتزم بها العمال.

الجدول رقم(40): تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	17	56,7	1,7667	0,93526
لا	3	10,0		
أحيانا	10	33,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية بنسبة 56.7%، كما بلغ الانحراف المعياري 0.93526 مما يدل على عدم التشتت في الإجابات، نستنتج أن القيادة الإدارية في مؤسسة "باتيميتال" تؤثر على الثقافة التنظيمية من خلال تقييد القادة بها وتطبيقها وهذا يؤدي إلى اقتداء العمال بقاتتهم.

الجدول رقم(41): اختلاف طريقة تعامل الإدارة التقليدية وطريقة تعامل القيادة الإدارية مع الثقافة التنظيمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة(%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	12	40,0	2,1333	0,97320
لا	2	6,7		
نوعا ما	16	53,3		
المجموع	30	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب نوعا ما فيما يخص اختلاف طريقة تعامل الإدارة التقليدية عن طريقة تعامل القيادة الإدارية مع الثقافة التنظيمية بنسبة 53.3%، كما بلغ الانحراف المعياري 0.97320 مما يدل على عدم التشتت في الإجابات.

تحليل ومناقشة المحور الثالث : العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

من خلال الجداول الخاصة بالمحور الثالث يتضح لنا النتائج التالية :

بالنسبة لكل العبارات من السؤال 1 إلى 5 يتبين لنا أن قيم متوسط الحسابي تتراوح بين 1.63-2.13

وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل بالقبول لمحتوى العبارات التي تدل على علاقة القيادة الإدارية بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، حيث القيادة الإدارية هي التي تقوم ببناء الثقافة التنظيمية وتمييزها وتطويرها.

ثالثاً: اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية

اختبار الفرضيات باستخدام one-semble t-test

لاختبار الفرضيات لعينة واحدة **one-semble t-test** للحكم على معنوية الفروق بين متوسط العينة وقيمة ثابتة محددة سابقا ويقوم برنامج **spss** بحساب اختبار **t** للعينة الواحدة من خلال استخدام المعادلة في حالة الفروق بين متوسط العينة وبين متوسط المجتمع .

ولتحليل فقرات الاستبانة، نعتمد أن تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة اقل من **0,05**، ولاختبار الفرضيات تم استخدام اختبار الإشارة **sig test** إذن يستخدم هذا الاختبار للتحقق من مجتمع إحصائي مع وسط المجتمع، ويستخدم اختبار الإشارة لتحديد اتجاه الفروق بين آراء المجتمع.

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

- H_0 : الفرضية الصفرية.
- H_1 : الفرضية البديلة.
- إذا كانت sig اكبر من 0,05 نقبل الفرضية H_0 .
- أما إذا كانت sig أقل من 0,05 نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1 .

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

❖ الفرضية الصفرية: لا تسعى القيادة الإدارية إلى خلق روح التعاون بين العمال في المؤسسة، وتجعل الكل يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

❖ الفرضية البديلة : القيادة الإدارية تسعى إلى خلق روح التعاون بين العمال في المؤسسة وتجعل الكل يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

الفرضية الثانية:

❖ الفرضية الصفرية: لا تسعى القيادة الإدارية إلى التواصل الدائم مع العمال وتطوير قدراتهم.

❖ الفرضية البديلة: تسعى القيادة الإدارية إلى التواصل الدائم مع العمال وتطوير قدراتهم.

الفرضية الثالثة:

❖ الفرضية الصفرية: الثقافة التنظيمية لا تساهم في تبادل الآراء والقيم والعادات والتقاليد بين العمال، وتعمل على خلق علاقات طيبة في المؤسسة.

❖ الفرضية البديلة: الثقافة التنظيمية تساهم في تبادل الآراء والقيم والعادات والتقاليد بين العمال، وتعمل على خلق علاقات طيبة في المؤسسة.

الفرضية الرابعة:

❖ الفرضية الصفرية: القيادة الإدارية بالمؤسسة لا تعمل على خلق ثقافة واحدة وتميبتها، لتسود علاقة وطيدة بين العمال في المؤسسة.

❖ الفرضية البديلة: القيادة الإدارية بالمؤسسة تعمل على خلق ثقافة واحدة وتميبتها، لتسود علاقة وطيدة بين العمال في المؤسسة.

الجدول رقم(42): اختبار الفرضيات

الفرضيات	قيمة T	المتوسط الحسابي	Sig الدلالة الإحصائية
الأولى	22.822	1.81556	0.000
الثانية	17.569	1.51333	0.000
الثالثة	30.580	1.55439	0.000
الرابعة	13.813	1.90000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

التحليل:

لقد تم اختبار **t-test** وتشير النتائج في الجدول إلى أن **Sig** الدلالة الإحصائية لكل الفرضيات تساوي **0,000** وهي أقل من **0,05**، وبذلك نرفض الفرضيات الصفرية **H0** ونقبل الفرضيات البديلة **H1**.

أي:

❖ القيادة الإدارية تسعى إلى خلق روح التعاون بين العمال في المؤسسة وتجعل الكل يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

❖ تسعى القيادة الإدارية إلى التواصل الدائم مع العمال وتطوير قدراتهم.

- ❖ الثقافة التنظيمية تساهم في تبادل الآراء والقيم والعادات والتقاليد بين العمال، وتعمل على خلق علاقات طيبة في المؤسسة.
- ❖ القيادة الإدارية بالمؤسسة تعمل على خلق ثقافة واحدة وتمييزها، لتسود علاقة وطيدة بين العمال في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تمكننا في هذا الفصل من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لدور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية "باتيميتال" بعين الدفلى، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بأن هناك دور كبير للقيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

للقيادة الإدارية مساهمة كبيرة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال تصرفات القادة مع العمال ودورهم في غرس روح التعاون بينهم، فمن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان فقد توصلنا بأن معظم عمال المؤسسة تربطهم علاقات جيدة مع قادتهم وبأن انضباطهم في العمل يعتمد على قوة شخصية القائد كما وضحو أن المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفز على الإبداع والابتكار في حدود النظام الداخلي لها، كما يتوفر في مؤسسة "باتيميتال" اتصال غير رسمي بين العمال مما يدل على وجود علاقات طيبة واحترام متبادل والتزام كل من العامل والقائد بعمله، وبيّن معظم أفراد عينة الدراسة أن القيادة الإدارية هي التي تكوّن الثقافة التنظيمية لدى الفرد وتؤثر عليها.

كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان (0.809) وهو معامل جيد وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان، أي أن هذه الدراسة تؤكد بأن هناك علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، ولكن تبقى هذه النتائج متوسطة لا ترقى إلى المستوى المطلوب وبالتالي يجب بذل المزيد من الجهود في مجال تنمية الثقافة التنظيمية.



الخطاطة

خاتمة:

إن نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية مرتبط بقدرتها على استخدام الأساليب القيادية المناسبة في إدارتهم، ومن جهة أخرى تعتبر الثقافة التنظيمية سمة أساسية للمؤسسات الناجحة، وهي أمر ضروري لجميع المؤسسات لأنها تبين وتوضح شخصية وهوية المؤسسة، وتعتبر عملية بناء الثقافة التنظيمية وتنميتها من وظائف القائد الناجح.

تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة حتى تتمكن من البقاء في النسق الخارجي، وينبغي أن تمنح العامل الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات لأن له دورا كبيرا في زيادة فعالية المؤسسة، مما يؤدي ذلك إلى زيادة التزامهم الوظيفي ويولد شعورهم بالانتماء ويعد استغناء المؤسسة عن جهودهم خاصة بتقديم الحوافز وتوزيعها بينهم بعدالة فهذا يزيد رضاهم عن العمل ويؤدي إلى خلق الانضباط ويولد لديهم رغبة أكبر في العمل وينمي شعورهم بالمسؤولية خلال تأديتهم للوظيفة مما يزيد من انضباطهم الذاتي ويقدرون قيمة المسؤولية، حيث يندرج كل هذا ضمن الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

يمكن القول أن مؤسسة "باتيميتال" استطاعت ولو جزئيا، تكوين وبناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال قيادة إدارية تتعدد أنماطها ويختلف تأثير كل نمط فيها على الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال ما تحمله من قيم تقوم على الابتعاد عن المركزية والاهتمام أكثر بالعامل وذلك بإشراكه في الاجتماعات والأخذ باقتراحاتهم بعين الاعتبار والسماح لهم بإبداء الرأي، وزيادة التقرب منهم أكثر من خلال التكوين والتدريب والاتصال بأنواعه (الرسمي وغير الرسمي)، ومن حيث تكريم العامل واحترامه، وتقديم التحفيز، بالإضافة إلى نشر نوع من الثقة المتبادلة واعتماد التشجيع الدائم على إتقان العمل.

وفي سياق ذلك وبناء على ما تقدم من نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة "باتيميتال" يمكن إدراج أهم النتائج التالية:

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العمال يولد لديهم الثقة والاطمئنان.
- إن الاحترام المتبادل والذي توفره القيادة داخل المؤسسة يجعل العمال يلتزمون بأعمالهم والمهام الموكلة لهم.
- ثقة القادة في العاملين تشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة، وينمي شعورهم بالانتماء.
- إن القائد الجيد هو الذي يسعى إلى توفير فرص تدريب وتكوين لعماله وهذا يجعلهم يحترمونه وينفذون في أعمالهم.
- يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية.

- القيادة الناجحة هي التي تسعى إلى تنمية ثقافة عملها.
- القيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتحفيز الأفراد وتشجيعهم من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات لبلوغ الأهداف بنجاح.
- ومن خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية "باتيميتال" بعين الدفلى توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات التي نحاول من خلالها المساهمة في بناء فريق العمل، والتي نورد بعضها فيما يلي:
- تعزيز المهارات من خلال منح فرص التدريب والتكوين.
- العمل على زيادة انتماء وولاء العمال من خلال تقديم التحفيز المادي والمعنوي، لكي يصل العامل لمرحلة الاهتمام بمصالح المؤسسة أكثر من مصالحه الشخصية.
- تشجيع عملية الاتصال غير الرسمي بين العمال حتى تتطور علاقتهم وتقوى.
- ضرورة تشجيع التحسين المستمر في تفعيل عملية الاتصال بين العمال وذلك من أجل تنمية روح التعاون والانسجام وعلاقات الصداقة لتقوى الثقة بينهم.
- اتصال القيادات العليا بشكل مستمر مع العمال من أجل توضيح أهداف المؤسسة وإظهار أهمية وجودهم في المؤسسة ودورهم في استمرارها وتقدير الجهود التي يبذلونها.
- الاهتمام أكثر من طرف القيادة الإدارية ببناء وتنمية الثقافة التنظيمية.
- إجراء المزيد من الدراسات على موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية "باتيميتال".

آفاق الدراسة:

فيما يلي مجموعة من المواضيع المقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

- القيادة الإدارية ودورها في تمكين العاملين؛
- أثر أساليب القيادة في تحقيق الإبداع الإداري؛
- أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع والتجديد المستمر؛
- دور الثقافة التنظيمية في إدارة الكفاءات؛
- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين بالمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

❖ الكتب :

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000 .
- 2- أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007 .
- 3- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- 4- عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2002 .
- 5- غني دحا تناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 .
- 6- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
- 7- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2006 .
- 8- ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
- 9- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، عمان، 2000 .
- 10- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 11- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
- 12- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- 13- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .

❖ الأطروحات و المذكرات :

- 1- تونسي امحمد، أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 / 2016 .
- 2- حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 / 2016 .
- 3- دينا مناف علي، أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين، مذكرة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق، 2012 .
- 4- رائدة عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، مذكرة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، غزة .
- 5- شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002 / 2003 .
- 6- لطيفة عبد الرحمن الشبانات وآخرون، نظريات القيادة وأنماطها، مذكرة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
- 7- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 / 2014 .

❖ المجلات العلمية :

- 1- عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، ع17، م2، 2008 .
- 2- عزاوي عمر وعجلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 4، 2006 .

❖ مراجع الأترنت :

<https://dnsaid.moktoobblog.com> -1

<https://www.saida.com> -2

<https://www.annajah.net> -3



الملاحق

الملحق رقم(1): توزيع الموارد البشرية حسب التصنيف الوظيفي لشهر مارس 2019



جامعة الجيلالي بوعنامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته ؛ أما بعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نسعى من خلاله لدراسة البحث الموسوم ب :

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية ؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية .

ملاحظة :

- يرجى الإجابة على كل الفقرات بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة .
- كل البيانات الواردة في هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

البيانات الشخصية

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- الحالة العائلية :

متزوج (ة) أعزب (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

3- السن :

من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50

4- المستوى الدراسي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- المستوى الوظيفي :

إداري عون تنفيذ عون تحكيم إطار وظيفة أخرى

المحور الأول : القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي : النشاط الذي يمارسه شخص (القائد) للتأثير على فريق العمل و جعله يعمل لتحقيق الهدف المرغوب .

1- ما طبيعة العلاقة التي تربط بينك و بين قائدك ؟

رسمية غير رسمي جيدة سيئة غير محددة

2- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة ؟

ديمقراطي أوتوقراطي نمط حر

3- في رأيك هل يساهم النمط القيادي المتبع في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة ؟

إلى حد كبير إلى حد ما لا يؤثر إطلاقا

4- هل يستعمل القائد العقاب ضدك من أجل المحافظة على الاستقرار ؟

كثيرا قليلا لا يستعمله

5- هل ينتقد القائد الأداء الضعيف للعمال ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم ، ما هي طرق معالجته ؟

التوعية الإنذار الشفهي التكوين العقاب

6- هل يستشيرك القائد حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي تقوم به ؟

دائماً أحيانا أبداً

7- هل تؤثر شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

8- هل توجد معاملة طيبة من طرف القادة للعاملين ؟

نعم لا أحيانا

9- هل يعتمد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل ؟

نعم لا أحيانا

10- هل المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة و ناجحة تحفز على الإبداع و الابتكار في حدود النظام

الداخلي لها ؟

نعم لا أحيانا

11- هل القيادة الإدارية التي تمنح فرص التكوين والتدريب تشجعك على العمل أكثر داخل المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

تعريف الثقافة التنظيمية : هي مجموعة من الرموز و المعتقدات و الممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن و أصبحت متداولة بين أفراد المؤسسة .

1- هل هناك اتصال غير رسمي بين العاملين في المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

2- ما هي الطريقة الفعالة للاتصال في المؤسسة ؟

الاجتماعات الحوار المباشر وثيقة رسمية

3- هل يؤثر نوع الاتصال على إنجاز المهام الموكلة إليك ؟

نعم لا أحيانا

4- هل يوجد عادات و تقاليد خاصة بالمؤسسة ؟

نعم لا

5- هل يتم تنظيم مناسبات و مسابقات دورية في المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

6- هل هناك طريقة خاصة في الاتصال بين أعضاء المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

7- هل تسود في المؤسسة أخلاق طيبة و حميدة بين العمال ؟

نعم لا

9- هل يجب على العامل أن يلتزم بثقافة المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

10- هل ثقافة المؤسسة تعزز علاقتك مع رئيسك و زملائك ؟

نعم لا أحيانا

11- هل تلتزم بأوامر قائدك ؟

نعم لا أحيانا

12- هل تشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم لا أحيانا

13- هل تحظى بالاحترام و التقدير من قبل زملائك في العمل ؟

نعم لا أحيانا

14- هل يتم مكافئة الموظفين على أداء الأعمال التي تساعد المؤسسة على النجاح ؟

نعم لا أحيانا

15- هل تحس بنوع من المسؤولية خلال تأديتك لوظيفتك داخل المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

16- هل تحرص على تطبيق قوانين العمل ؟

نعم لا أحيانا

17- ماذا يمثل لك مفهوم الوقت ؟

- هو مجال للعمل يجب احترامه

- هو شيء ثمين يجب استغلاله

18- هل اهتمامك بالعمل راجع لتحقيق ؟

- أهدافك الشخصية

- أهداف العمل و المؤسسة

- معا

19- هل تساهم الثقافة التنظيمية في تطوير قدراتك ؟

نعم لا أحيانا

المحور الثالث : العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية

1- في رأيك ، هل تكون القيادة الإدارية ثقافة تنظيمية لدى الأفراد ؟

نعم لا أحيانا

2- في رأيك ، هل القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية الرسمية ؟

نعم لا أحيانا

3- هل القيادة الإدارية تؤدي إلى ترسيخ و تعزيز الثقافة التنظيمية ؟

نعم لا أحيانا

4- هل تؤثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية ؟

نعم لا أحيانا

5- تختلف النظرة إلى تحديد مفهومي الإدارة و القيادة ، و حاول الكثير أن يفرقوا بين هذه المفاهيم ، فقسم يرى أن القيادة هي الإدارة ، و آخر يرى أن الإدارة أوسع من القيادة ، فيما يرى قسم ثالث أن الإدارة عملية مستمرة بينما القيادة هي حالة طارئة أو وليدة الموقف .

- ففي رأيك ، هل تختلف طريقة تعامل الإدارة التقليدية و طريقة تعامل القيادة الإدارية مع الثقافة

التنظيمية ؟

نعم لا نوعا ما

الملحق رقم(3): مخرجات نظام SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,809	35

Statistics

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Variance	Minimum	Maximum
	Valid	Missing						
الجنس	30	0	1,3000	1,0000	,46609	,217	1,00	2,00
الحالة	30	0	1,2000	1,0000	,48423	,234	1,00	3,00
السن	30	0	2,1667	2,0000	,79148	,626	1,00	4,00
المستوى	30	0	3,7667	4,0000	,43018	,185	3,00	4,00
الوظيفة	30	0	3,2667	4,0000	1,31131	1,720	1,00	5,00
س1	30	0	2,1333	2,0000	1,16658	1,361	1,00	5,00
س2	30	0	1,8667	2,0000	,86037	,740	1,00	3,00
س3	30	0	1,6667	2,0000	,71116	,506	1,00	3,00
س4	30	0	2,1333	2,0000	,68145	,464	1,00	3,00
س5	30	0	1,2000	1,0000	,40684	,166	1,00	2,00
س6	27	3	1,8889	2,0000	,84732	,718	1,00	4,00
س7	30	0	1,7333	2,0000	,52083	,271	1,00	3,00
س8	30	0	1,2000	1,0000	,40684	,166	1,00	2,00
س9	30	0	1,4667	1,0000	,73030	,533	1,00	3,00
س10	30	0	1,7333	1,0000	,86834	,754	1,00	3,00
س11	30	0	1,4333	1,0000	,77385	,599	1,00	3,00
س12	30	0	1,4000	1,0000	,77013	,593	1,00	3,00
س13	30	0	2,1000	2,0000	,92289	,852	1,00	3,00
س14	30	0	1,9333	2,0000	,78492	,616	1,00	3,00
س15	30	0	1,7667	2,0000	,81720	,668	1,00	3,00
س16	30	0	1,3000	1,0000	,46609	,217	1,00	2,00
س17	30	0	2,0333	2,0000	,80872	,654	1,00	3,00
س18	30	0	1,5667	1,0000	,72793	,530	1,00	3,00
س19	30	0	1,1333	1,0000	,34575	,120	1,00	2,00
س20	30	0	1,3667	1,0000	,76489	,585	1,00	3,00
س21	30	0	1,4333	1,0000	,77385	,599	1,00	3,00
س22	30	0	1,1333	1,0000	,43417	,189	1,00	3,00
س23	30	0	1,1667	1,0000	,46113	,213	1,00	3,00
س24	30	0	1,3667	1,0000	,71840	,516	1,00	3,00

س25	30	0	2,0667	2,0000	,86834	,754	1,00	3,00
س26	30	0	1,4000	1,0000	,77013	,593	1,00	3,00
س27	30	0	1,1000	1,0000	,40258	,162	1,00	3,00
س28	30	0	1,6000	2,0000	,49827	,248	1,00	2,00
س29	30	0	2,3667	3,0000	,85029	,723	1,00	3,00
س30	30	0	1,3000	1,0000	,65126	,424	1,00	3,00
س31	30	0	1,6333	1,0000	,92786	,861	1,00	3,00
س32	30	0	2,1333	2,0000	,89955	,809	1,00	3,00
س33	30	0	1,8333	2,0000	,87428	,764	1,00	3,00
س34	30	0	1,7667	1,0000	,93526	,875	1,00	3,00
س35	30	0	2,1333	3,0000	,97320	,947	1,00	3,00