

جامعة مولود معمري- تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الانسانية
تخصص اتصال تنظيمي



مذكرة تخرج بعنوان:

القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة
التنظيمية لدى العاملين

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) بتيزي وزو

ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

مصطفى بورزامة

إعداد الطالبة:

- ذيابي سارة

السنة الجامعية: 2024/2023

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي وفقنا في انجاز هذا

العمل.

قال رسول صلى عليه وسلم "من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن

مجازاتو فادعوا لو حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب الشاكرين"

أتقدم بجزيل الشكر لنفسي التي سهرت من أجل انجاز هذا العمل،

وللأستاذ الفاضل "بورزامة مصطفى" على ما قدمه لي من نصائح وارشادات

ومساعدات بغية تقديم عمل يليق بي كطالبة ماستر.

كما لا أنسى جميع أساتذة قسم العلوم الانسانية

ولا أنسى والداي اللذان سهرا من أجل أن أصل الى ما أنا عليه الآن.

سارة

الاهداء

الى أبي وأمي

سارة

شكر و عرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

مقدمة أ

الاطار المنهجي

- 1- اشكالية الدراسة وتساؤلاتها..... 8
- 2- أسباب اختيار الموضوع..... 10
- 3- أهمية الدراسة..... 10
- 4- أهداف الدراسة..... 11
- 5- منهج الدراسة وأدواتها..... 11
- 6- مجتمع الدراسة وعينتها..... 15
- 7- مفاهيم الدراسة..... 21
- 8- الدراسات السابقة..... 25
- 9- توظيف الدراسات السابقة..... 31

الاطار النظري.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الادارية.

المبحث الأول: القيادة في الفكر الاداري..... 34

- 45.....المبحث الثاني: مفهوم القيادة الادارية.
- 47.....المبحث الثالث: أنماط القيادة الادارية وسمات القائد الفعال
- 54.....المبحث الرابع: خصائص القيادة الادارية.
- 55.....المبحث الخامس: أهمية القيادة الادارية.
- 58.....المبحث السادس: نظريات القيادة الادارية.
- 63.....المبحث السابع: وظائف القيادة الادارية.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

- 68.....المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 69.....المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية.
- 72.....المبحث الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.
- 75.....المبحث الرابع: أهداف الثقافة التنظيمية.
- 77.....المبحث الخامس: أهمية الثقافة التنظيمية.
- 78.....المبحث السادس: خصائص الثقافة التنظيمية.
- 80.....المبحث السابع: عناصر تشكيل الثقافة التنظيمية.
- 84.....المبحث الثامن: خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: صناعة القيادة الادارية للثقافة الاتصالية بمؤسسة الجزائرية للمياه

(ADE).

- 87.....المبحث الأول: علاقة القيادة الادارية بالثقافة التنظيمية.
- 89.....المبحث الثاني: صناعة القادة للثقافة التنظيمية.

- المبحث الثالث: تأثير القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية.....91
- المبحث الرابع: خصائص القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).....93
- المبحث الخامس: خصائص الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).....94
- المبحث السادس: مراحل صناعة القيادة الادارية وترسيخ قيمها بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).....95
- المبحث السابع: آليات خلق وترسيخ الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).....97

الاطار التطبيقي:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.....100
- المبحث الثاني: تحليل البيانات وفقا للجداول البسيطة.....103
- المبحث الثالث: تحليل البيانات وفقا للجداول المركبة.....136
- المبحث الرابع: نتائج الدراسة.....156
- خاتمة160
- قائمة المراجع.....34

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عينة الدراسة المختارة التي تحتوي على 21 قائدا	16
02	جدول يوضح الجنس	17
03	جدول يوضح الفئة العمرية	18
04	جدول يمثل المستوى التعليمي	19
05	جدول يوضح الخبرة المهنية	20
06	جدول يمثل توزيع العينة وفق الرتبة الادارية	20
07	يوضح مفهوم القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)	104
08	كيفية سير القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه	105
09	أسس القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)	106
10	جدول يمثل الطرق التي يعتمدها القائد في التأثير على الموظفين بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).	107
11	كيفية اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)	108
12	مدى سهر القائد على احترام الموظفين للأنظمة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)	109
13	يمثل ما اذ كان الأخذ برأي العمال قبل اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).	110
14	يوضح ما اذا كان المدير هو المصدر الوحيد في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).	111
15	يوضح ان كان الردع والتخويف والالزام وسائل ضرورية لسير العمل في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).	112
16	يوضح مدى الاعتماد على المعلومات والأوامر بشكل دقيق لتحقيق أهداف المؤسسة.	113
17	يوضح عناصر الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).	114
18	أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).	115
19	مدى الاعتماد على مبدأ المساواة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).	115
20	عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية	116

117	مدى الاهتمام بتقسيم الوقت لانجاز المهام	21
118	مدى الاهتمام بعامل الابداع في انجاز العمل	22
119	تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار	23
120	مدى السعي على تشجيع وتحقيق روح العمل في الفريق	24
121	مدى تنفيذ مبدأ المساواة في تنفيذ الأنظمة مهما اختلفت المكانة	25
122	ما اذا كان الانضباط ناتج عن قوة شخصية القائد وحرسه الدائم	26
123	ما اذا كان هناك تقدير ومكافئة للموظف المتميز عندما يجيد عمله	27
124	ما اذا كان هناك تقبل لآراء الموظفين والسعي لتنفيذها بالمؤسسة	28
125	مدى السعي في تنمية الثقافة التنظيمية وتطويرها في المؤسسة	29
126	ما اذا كانت وحدة اللغة من الرموز الأساسية المستخدمة لتحقيق الثقافة التنظيمية	30
127	المعايير الأساسية المعتمدة في اختيار الموظفين	31
128	مدى اعتبار امتلاك الموظفين للقيم الموافقة مع السمات والأنماط السلوكية للمؤسسة معيار أساسي في اختيارهم كموظفين	32
129	اذا كان هناك تشجيع للموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات	33
130	يوضح مدى الاهتمام بتدريب الموظفين ورسكلتهم لتجسيد ثقافة المؤسسة	34
132	يوضح ما اذا كان هناك اتصال دائم بين القادة والموظفين بالمؤسسة	35
133	يوضح ترسيخ الثقافة في المؤسسة يقوم على عقد اجتماعات وتنظيم دورات تدريبية	36
134	يوضح مدى الاعتماد على تنظيم الحفلات وتكريم الموظفين المتفوقين والأكفاء في المؤسسة	37
135	يوضح مدى تولي الأهمية لعملية استحضار تاريخ المؤسسة حفاظا على قيمها في المؤسسة	38
137	يوضح مفهوم القيادة الادارية في المؤسسة وفقا للجنس	39
138	يوضح مدى مراعاة مبدأ المساواة وفقا للجنس	40
139	يوضح أهمية أخذ رأي العمال قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل في المؤسسة وفقا للجنس	41
140	يوضح اذا كان المدير هو المصدر الوحيد في اتخاذ القرار بالمؤسسة وفقا للجنس	42

141	يوضح مدى مراعاة مبدأ المساواة بين الموظفين في بيئة العمل في المؤسسة وفقاً للجنس	43
142	يوضح مدى تبني عامل الاهتمام لتقسيم الوقت في انجاز المهام الادارية في المؤسسة وفقاً للجنس	44
142	يوضح تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة وفقاً للجنس	45
144	يوضح مدة الحرص على تحقيق روح العمل بفريق عمل واحد للمؤسسة وفقاً للجنس	46
146	يوضح الاعتماد على مبدأ المساواة في تنفيذ الأنظمة مهما اختلفت المكانة والمناصب الادارية بالمؤسسة وفقاً للجنس	47
147	يوضح مدى الاعتماد على تنظيم الحفلات، تكريم الموظفين المتفوقين والأكفاء في ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة	48
148	يوضح مدى تولي الأهمية لعملية استحضار المؤسسة للحفاظ على قيمها بالمؤسسة وفقاً للجنس	49
149	يوضح احترام اللوائح والأنظمة في المؤسسة وفقاً للسن	50
150	يوضح مدى الاهتمام بأخذ رأي العمال قبل اتخاذ القرار وفقاً للسن	51
150	يوضح مدى مراعاة مبدأ المساواة بين الموظفين في بيئة العمل وفقاً للسن	52
151	يوضح مدى تقدير الموظف المتميز وفقاً للسن	53
153	يوضح أهمية أخذ رأي العمال قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل وفقاً للمستوى التعليمي	54
154	يوضح اذا كان المدير هو المصدر الوحيد لاتخاذ القرار وفقاً للمستوى التعليمي	55

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دائرة نسبية توضح عدد القادة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).	17
02	دائرة نسبية تمثل الجنس	17
03	دائرة نسبية توضح الفئة العمرية	18
04	دائرة نسبية توضح المستوى التعليمي	19
05	دائرة نسبية توضح الخبرة المهنية	20
06	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة وفق الرتبة الادارية	21
07	أنماط القيادة الادارية	43
08	محوري نظرية الشبكة الإدارية	59
09	الشكل 08: افتراضات نظرية X و Y.	60
10	نظريات القيادة الادارية	63
11	نظريات القيادة الادارية	66
12	مصادر الثقافة التنظيمية	72
13	أنواع الثقافة التنظيمية	75
14	خصائص الثقافة التنظيمية	80
15	عناصر تشكيل الثقافة التنظيمية	83
16	دائرة نسبية لمفهوم القيادة	104
17	كيفية سير القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه	105
18	أسس القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)	106
19	جدول يمثل الطرق التي يعتمدها القائد في التأثير على الموظفين بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).	107
20	كيفية اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)	108
21	مدى سهر القائد على احترام الموظفين للأنظمة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)	109
22	توضح ما اذا كان الأخذ برأي العمال أمر ضروري	110
23	توضح ما اذا كان المدير هو المصدر الوحيد لاتخاذ القرار	111
24	يوضح اذا كان الردع والتخويف والالزام وسائل ضرورية لسير العمل	112
25	يوضح مدى الاعتماد على المعلومات والأوامر بشكل دقيق لتحقيق الأهداف	113
26	يوضح عناصر الثقافة التنظيمية	114

115	يوضح أنواع الثقافة التنظيمية	27
116	يوضح مدى الاعتماد على مبدأ المساواة	28
117	يوضح عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية	29
119	يوضح مدى الاهتمام بعامل الابداع	30
120	يوضح مدى تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار	31
121	يوضح مدى السعي على تشجيع وتحقيق روح العمل في الفريق الواحد	32
122	يوضح مدى تنفيذ مبدأ المساواة في تنفيذ الأنظمة مهما اختلفت المكانة والمناصب	33
123	يوضح الانضباط ناتج عن قوة شخصية القائد وحرصهم الدائم	34
124	يوضح ما اذا كان هناك تقدير ومكافئة للموظف المتميز عندما يجيد عمله	35
125	يوضح اذا كان هناك تقبل لآراء الموظفين والسعي لتنفيذها	36
126	يوضح مدى السعي في تنمية الثقافة التنظيمية و تطويرها	37
127	يوضح ما اذا كانت وحدة اللغة من الرموز الأساسية	38
128	يوضح المعايير الأساسية في اختيار الموظف	39
129	يوضح مدى اعتبار الموظفين للقيم الموافقة مع السمات والأنماط السلوكية للمؤسسة معيار أساسي في اختيارهم كموظفين	40
130	يوضح اذا كان هناك تشجيع للموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات للمؤسسة	41
131	مدى الاهتمام بتدريب الموظفين ورسكلتهم لتجسيد ثقافة المؤسسة	42
132	يوضح ما اذا كان هناك اتصال دائم بين القادة والموظفين بالمؤسسة	43
133	يوضح اذا كان ترسيخ ثقافة المؤسسة يقوم على عقد اجتماعات وتنظيم الدورات التكوينية	44
135	يوضح مدى الاعتماد على تنظيم الحفلات، وتكريم الموظفين المتفوقين والأكفاء في ترسيخ ثقافة المؤسسة	45
136	يوضح مدى تولي الأهمية لعملية استحضار تاريخ المؤسسة للموظفين للحفاظ على قيمها	46

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف دور القيادة الادارية في تفعيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين بدراسة حالة لمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) ببتيزي وزو، وقد كانت اشكالية الدراسة على النحو التالي: " كيف يمكن أن تساعد القيادة الادارية p

في تفعيل الثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) ببتيزي وزو؟"، بحيث أسعى الى فهم كيفية تأثير هذه العوامل على الأداء العام والفعالية التنظيمية للمؤسسة، سيتم اتخاذ منهجية بحث دراسة الحالة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الملاحظة والاستبيان والمقابلة مع القادة الاداريين بالمؤسسة. توصلت من خلال الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتبنى المؤسسة عدة أنماط قيادية في ادارتها، ولكن يسودها النمط الديموقراطي.
- دعم القيادة الادارية لعملية تحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير المؤسسة عن طريق تشجيع العمل الجماعي في انجاز العمل.
- تعدد العناصر المكونة للثقافة التنظيمية التي تصنعها القيادة الادارية بالمؤسسة.
- تشجيع وتحفيز الموظفين وعدم تفضيل موظف عن آخر وانجاز الأعمال في الوقت المحدد.
- حرص القادة على السعي في تنمية ثقافة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الادارية، الثقافة التنظيمية، الدور، القادة، الموظفين.

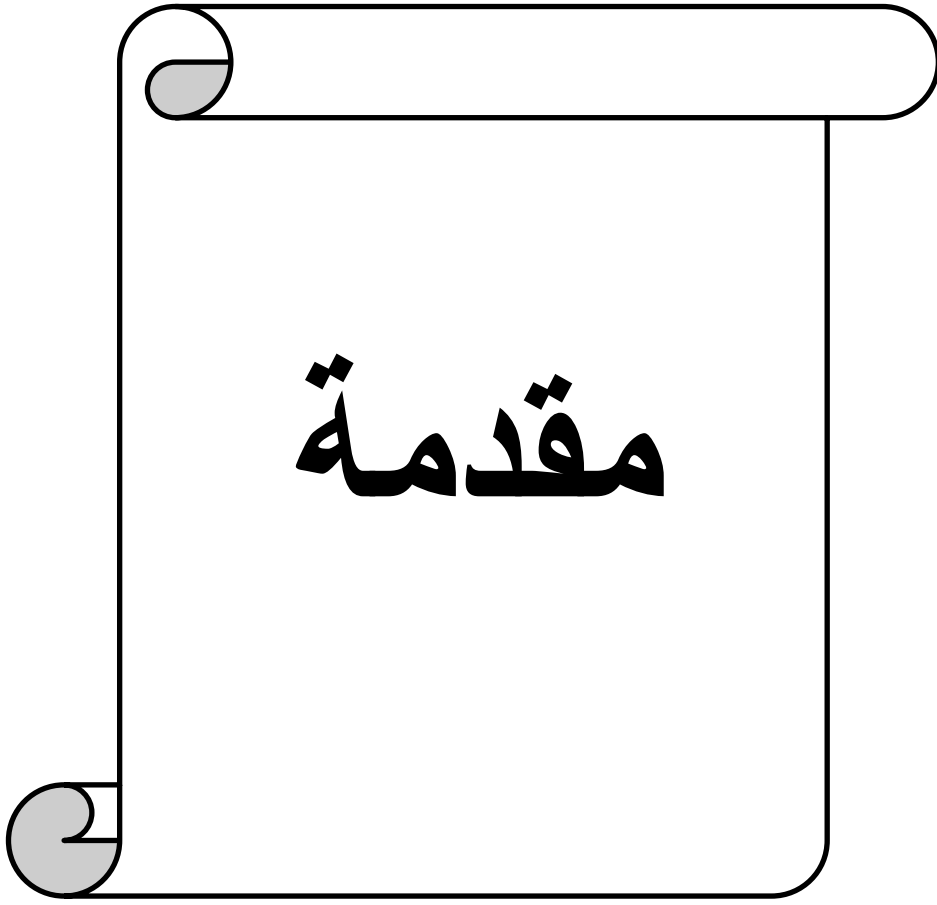
Résumé :

Cette étude vise à explorer le rôle du leadership administratif dans l'activation de la culture organisationnelle chez les employés, à travers une étude de cas de l'Algérienne des Eaux (ADE) à Tizi Ouzou. La problématique de l'étude était la suivante : "Comment le leadership administratif peut-il aider à activer la culture organisationnelle à l'Algérienne des Eaux (ADE) à Tizi Ouzou ?". Je cherche ainsi à comprendre comment ces facteurs influencent la performance générale et l'efficacité organisationnelle de l'institution. Une méthodologie d'étude de cas sera adoptée pour collecter et analyser les données en utilisant l'observation, le questionnaire et l'entretien avec les leaders administratifs de l'institution.

L'étude a abouti à plusieurs conclusions, dont les principales sont :

- L'institution adopte plusieurs styles de leadership dans sa gestion, mais le style démocratique prédomine.
- Le soutien du leadership administratif pour motiver les employés à participer au développement de l'institution en encourageant le travail d'équipe dans l'accomplissement des tâches.
- La diversité des éléments constitutifs de la culture organisationnelle créée par le leadership administratif de l'institution.
- L'encouragement et la motivation des employés, sans favoritisme, et la réalisation des tâches dans les délais impartis.
- Le souci des leaders de promouvoir la culture de l'institution.

Mots-clés : Leadership administratif, culture organisationnelle, rôle, leaders, employés.



مقدمة

تتعلق القيادة بمختلف مجالات الحياة، وعملية الاستقصاء التاريخي عنها في التراث الفكري والنظري يكشف عن مجموعة محاولات أولية متنوعة، استهدفت بناء نسق معرفي حولها، حيث مهدت هذه المحاولات لإرساء ركائزها العلمية مستقبلا في شتى العلوم الإنسانية والاجتماعية وتحديدا في علم الإدارة والسياسة، فكانت تصورات وآراء أفلاطون في كتابه الشهير ب"الجمهورية"، الذي تطرق فيه إلى طبيعة وخصائص ووظائف وطرق تنشئة، وأساليب تدريب قادة الجمهورية من أول بوادر الدراسات، أما في فترة الحضارة الإسلامية فكانت مساهمات الفارابي في مؤلفه "آراء أهل المدينة الفاضلة" الذي أظهر فيه تأثيرا واضحا بأفلاطون، أما في عصر النهضة الأوروبية تستوقفنا الكتابات الذي تناول في كتابه "الأمير" (Machiavili) السياسية للمفكر السياسي الإيطالي) ميكياڤلي المنشور عام 1513 م، أهم سمات ووسائل القائد السياسي الناجح، ودعا إلى مبدأ فصل الممارسة السياسية عن النواحي الأخلاقية والاجتماعية والدينية.

أما في الفترة المعاصرة فقد أصبحت القيادة من المحاور العملية ذات التأصيل النظري والتطبيقي، وأصبحت إحدى الحتميات التي يرتبط بها تحديث وتطوير المجتمع في مجمل أقطاعاته (المجتمع الإداري) من خلال الكشف عن المشكلات وتقديم المعالجات التنموية والاستعداد الدائم لمواجهة الظروف والمتغيرات.

ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية محل الاهتمام الكبير من طرف المؤسسات في الوقت الراهن، إلا أن الكثير من القادة لا يولون الأهمية الكافية للثقافة التنظيمية في مؤسساتهم، بالرغم من دورها في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعمليات الإدارية، مما يساعد على بناء ثقافة تنظيمية لتطوير واستقرار المؤسسة، وهو ما ينعكس بدوره على فعالية الأداء وتوجيه السلوك التنظيمي لدى العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة وتوجيهاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والبيئية المحلية كعوامل تدعم أو تعارض تكوين ثقافة تنظيمية متميزة تساعد على انجاز العمل بالشكل الأمثل وفق معايير وقيم وأهداف الجماعة المقودة.

فالقادة الإداريون هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المؤسسة عن طريق توجيه الموظفين وسلوكهم التنظيمي، وهم الذين يتولون عملية التحسين المستمر للخدمات المقدمة للمستفيدين من

خلال صياغة قيم ورؤى المؤسسة، وهيكله سياسة العمل، والاندماج في تدريب الموظفين على مواجهة الصعوبات.

ومما سبق توجب علينا البحث في موضوع القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) ببتيزي وزو كنموذج، حيث يهدف الى تعزيز وتدعيم هذه المفاهيم وتبسيطها، فضلا عن تسليط الضوء عليها بمقدمة في صورة مادية معرفية، اضافة الى محاولة نقل الادراك المفهومي من مستوى نظري فكري الى استغلال تطبيقي ممارس لوظيفة القادة الاداريون ومدى مساهمتهم في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة أي مؤسسة الجزائرية للمياه.

ولتحقيق هذا الهدف تناولنا في الاطار المفاهيمي للدراسة: تحديد الاشكالية وصياغتها وأهمية الموضوع وأسباب اختياره وأهداف الدراسة وتحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة والدراسات السابقة، كما تضمنت المذكرة أربعة فصول مقسمة وموزعة بين جانبين:

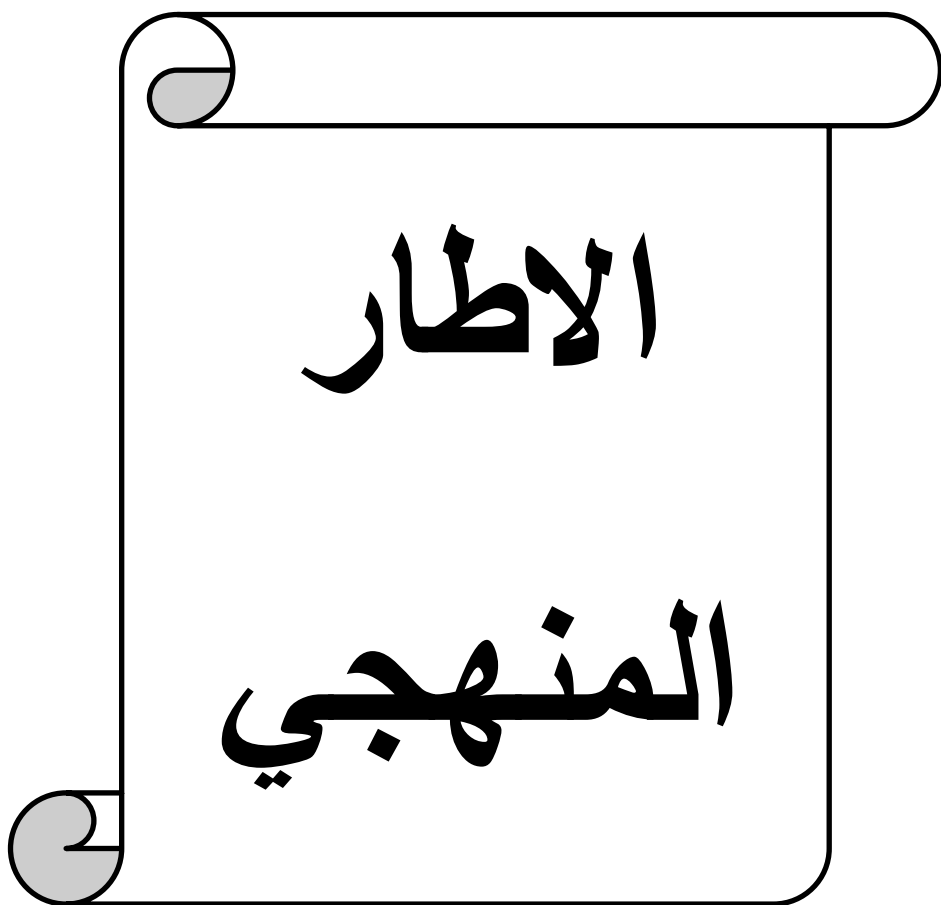
نظري بثلاث فصول، حيث تعرضنا في الفصل الأول للقيادة الادارية في الفكر الحديث وتطرقنا لمفهومها، أنماطها، خصائصها، أهميتها، نظرياتها، وظائفها.

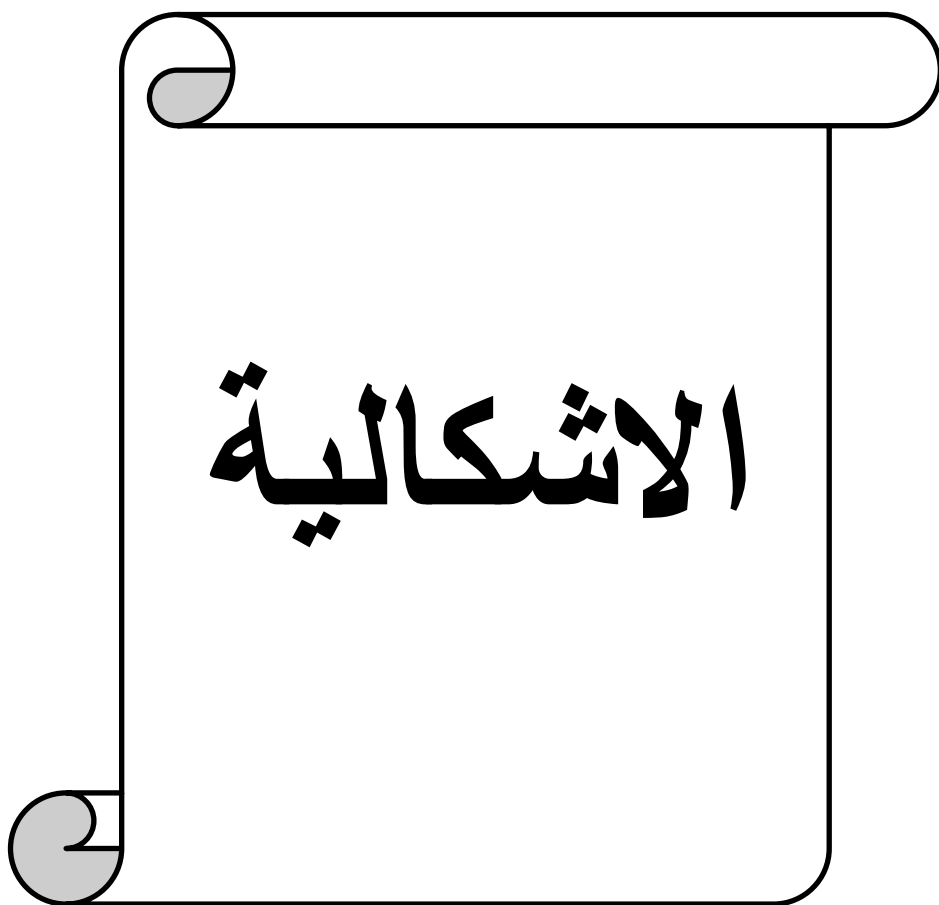
أما الفصل الثاني فيتحدث عن مفهوم الثقافة التنظيمية، مصادرها، أنواعها، أهدافها، أهميتها، خصائصها، وخطوات تشكيلها.

فيما يخص الفصل الثالث فقد كان تحت عنوان صناعة القيادة الادارية للثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) وفيه تحدثت عن علاقة القيادة الادارية بالثقافة التنظيمية، طريقة صناعة القادة للثقافة التنظيمية، تأثير القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية، خصائص كل من القيادة الادارية والثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه، مراحل صناعة القيادة الادارية وترسيخ قيمها بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، آليات خلق وترسيخ الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

تطبيقي وتم فيه التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، وأيضا قمنا بمعالجة نتائج الدراسة من تحليل البيانات واستخلاص للناتج.

وفي الأخير خاتمة الدراسة، وقائمة المراجع والملاحق.





1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

تعد الإدارة في عالم اليوم ركيزة ضرورية لأي جهد بشري يهدف إلى الوصول لنتائج متوقعة من خلال التنسيق بين الموارد المادية، المالية، البشرية والتكنولوجية، وأصبحت المقارنة بين المجتمعات وتصنيفها تقاس بمعيار أساسي هو مدى تقدم مؤسساتها وتنظيماتها الإدارية، ومدى نجاح إدارة هذه المؤسسات في رفع كفاءتها الانتاجية وتوفير المناخ الملائم للأفراد العاملين فيها ضمن بيئة ديناميكية متغيرة.

تتعلق القيادة بمختلف مجالات الحياة، وعملية الاستقصاء التاريخي عنها في التراث الفكري والنظري تكشف عن مجموعة محاولات أولية متنوعة، استهدفت بناء نسق معرفي حولها، حيث مهدت هذه المحاولات لإرساء ركائزها العلمية مستقبلا في شتى العلوم الانسانية والاجتماعية وتحديدا في علم الإدارة والسياسة.

نالت ظاهرة القيادة الإدارية بوجه خاص اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاريعهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءا من نشأة أول التجمعات الانسانية البدائية البسيطة، ومرورا بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتنظيمية، وانتهاءها بتبلور الرحلة العلمية للمجتمع (المجتمع ما بعد الصناعي) المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بوادر ادراك ووعي جديد ومختلف دور الفعل القيادي وأهميته في احداث التطور، التقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق.

تقوم المؤسسة على الاهتمام بالموارد البشرية من أجل الوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءتها وفعاليتها داخل المنظمة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى مع أهداف المنظمة، وهذا يعني غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان أفراد المجموعات داخل التنظيم، لاعتبار القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعيار الأساسي الذي تتحدد به عملية النجاح والكفاءة، إضافة إلى أنها سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجحة البنائية منها والأزماتية على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة تنظيمية واتصالية مرنة من خلال ما تمله من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه، واحتواء الأزمة ولعل ذلك يتضح جليا في نعت القيادة الإدارية على أنها

توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة للوصول للثقافة التنظيمية.

بناء على ذلك لجأنا الى محاولة استكشاف حيثيات وأعماق القيادة الادارية الخاصة بالمؤسسة الجزائرية من خلال ربطها بمتغير الثقافة التنظيمية، فملاحظ والمتتبع للمسار التنموي للجزائر أن هناك تنوعا وتباينا في تبني واستخدام الخيارات التنموية (تنمية الثقافة التنظيمية)، بحيث يعكس هذا التنوع ظروفا متغيرة ومتحولة ايدولوجيا واجتماعيا واتصاليا...

تأسيسا على ما سبق فان محاولة البحث في موضوع "القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة"، هذا الموضوع يتميز بتعدد الجزئيات المتناولة، ويهدف الى تعزيز وتدعيم هذه المفاهيم وتبسيطها، فضلا عن تسليط الضوء عليها بداية بمقدمة في صورة مادة علمية معرفية، اضافة الى محاولة نقل الادراك المفهومي من مستوى نظري فكري مجرد الى استغلال تطبيقي ممارس لوظيفة القيادة في مختلف الشبكات والقنوات، مما يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المركب.

ومن خلال مما سبق نطرح سؤال الاشكالية التالي:

• كيف يمكن أن تساعد القيادة الادارية في تفعيل الثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) بتيزي وزو؟

• تندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات تتمثل في:

- 1- ما النط القيادي الاداري المتبع بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟
- 2- ما الثقافة التنظيمية الأكثر استخداما والتي تصنعها القيادة بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟ وما عناصرها؟
- 3- ما الطرق المستخدمة من طرف القيادة الادارية لصناعة الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟
- 4- ما الدور الذي تلعبه القيادة الادارية في صناعة الثقافة التنظيمية وتفعيلها بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

2-أسباب اختيار الموضوع:

ان دوافع اختيار دراسة ومعالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية يرجع الى عدة أسباب نلخص أهمها في:

1. يعتبر موضوع "دور القيادة الادارية في تفعيل الثقافة التنظيمية" أنه يندرج ضمن تخصصي الأكاديمي "علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي".
2. الميول الشخصي للموضوع، من أجل معرفة تأثير القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).
3. الأهمية النظرية للموضوع من أجل الحصول على المعلومات الجديدة، وازادتها للدراسات القديمة.
4. قابلية الموضوع للدراسة من الناحية النظرية والميدانية.
5. الأهمية العلمية المتمثلة في معرفة دور القيادة الادارية في فاعلية الثقافة التنظيمية.
6. محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الادارة الذي يعد من أهم الاشكاليات المطروحة، وبروزه من أهم المواضيع التي تمس نجاح وفعالية المؤسسة.

3-أهمية الدراسة:

- يعد موضوع "القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة" اضافة علمية للمكتبة الجامعية واثرائها بحلقة علمية قليلة تتناول من طرف الباحثين، أين يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع والاشكاليات المطروحة على المستوى الوطني والعالمي، بحيث أن القيادة الادارية تعمل على تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين وتوجيه سلوكهم وكذا تحسين آدائهم في المؤسسات.
- تعتبر القيادة الإدارية عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم فهي صفة يتحلى بها القائد كدور ومهمة اجتماعية وثقافية وسياسية يقوم بها لبلوغ الأهداف والغايات المرجوة التي تساهم بشكل كبير في بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية، منتجة لسلوكات تنظيمية معينة، فهي تحتاج لقادة أكفاء للارتقاء بمستوى آدائها ، وكذا لمواجهة تحديات اقتصاد السوق.

- كما تقوم القيادة على بث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة وتنظم العملية التنظيمية المتمثلة في الطريقة التي تنظم طريقة سير عمل الموظفين داخل نسق اجتماعي معين، حيث تعتبر القيادة لب الإدارة وقلبها النابض بحيث تقوم بعمل أساسي يسري في جميع جوانب العملية الإدارية مما يجعلها إدارة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة من جميع النواحي (اقتصادية، سياسية، اجتماعية....).
- الحاجة الماسة للدراسة في المؤسسات الجزائرية لهذا الموضوع الذي يثير اهتمام مختلف فئات المجتمع لما تشهده مختلف مؤسساتنا من فشل وركود وقلة أدائها و مردوديتها، ونظرا للإخفاقات المتكررة داخل المنظمة الجزائرية وتكرار سماعنا عبارة تغيير القيادات و المسؤولين من أجل الإصلاح والنهوض بهذه المنظمات، فالقيادة الإدارية الصحيحة تساهم وبشكل كلي في تحسين جودة العمومية من خلال التركيز على السلوك التنظيمي لعمالها وقادتها ومن خلال محاولة معرفة التأثير في متغيرين هامين في سلوك العامل ومخرجات الإدارة العمومية، وبهذا أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو فشلها.
- كما تعد هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة ومسار لدراسات مستقبلية.

4-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

- 1- التعرف على النمط القيادي السائد بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).
 - 2- معرفة الثقافة التنظيمية الأكثر استخداما بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).
 - 3- محاولة صياغة الطرق المستخدمة من طرق القيادة الادارية لصناعة الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).
 - 4- ابراز الدور الذي تلعبه القيادة الادارية في صناعة الثقافة التنظيمية وتفعيلها بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).
 - 5- دعوة الباحثين والمختصين في هذا المجال الى بناء المزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الادارية والثقافة التنظيمية.
- 5-منهج الدراسة وأدواتها:
- أ- منهج الدراسة:

يعرف المنهج على أنه الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة في إشكالية البحث وهو بذلك الطريق الذي يسلكه الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة...حتى نتوصل الى نتائج أكثر مصداقية وموضوعية¹.

اعتمدت في دراستي لموضوع "القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة الاتصالية بمؤسسة" على منهج دراسة حالة وذلك لتناسبه مع طبيعة الدراسة ومجتمع البحث المحدود وامكانيات مجموعة البحث.

يعرف منهج "دراسة حالة" على بأنه " منهج علمي منظم يهدف الى جمع المعلومات وهو يستخدم منفردا في دراسة ظاهرة معينة والى جانب مناهج أخرى².

ويعرف أيضا على أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا وهو يقوم على دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وكذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة أو بغيرها من الوحدات المشابهة³

ب- أدوات الدراسة:

• استمارة الإستبيان:

تعد الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وأكثرها شيوعا و انتشارا لما تمتاز به عن غيرها من الأدوات الأخرى بالشمول والاتساع في اختصار الجهد والتكلفة وسهولة المعالجة.

فهي عبارة عن نموذج يضع مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع البحث، يتم توزيعها على المبحوثين للإجابة عنها ثم يتم اعادتها مرة ثانية الى الهيئة المشرفة على البحث ويتم ذلك بمساعدة الباحث للمبحوثين على فهم: الأسئلة أو تدوين الاجابة عليها⁴.

¹ موقف الحمداوي وآخرون، مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص88.

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، 2003، ص305.

³ بن عمر، منهجية البحث الاجتماعي التربوي²، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية علف النفس العيادي، الجزائر، بتاريخ 2022 /04/22، على الساعة 11:30.

⁴ رحي، مصطفى العليان، طرق جمع البيانات والمعلومات والأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص22

وتعرف أيضا بأنها "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الاجابة عليها سواء سجلت هذه الاجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل الباحث أو بمساعدة الباحث نفسه¹ ولقد استخدمنا في هذه الدراسة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان وقد كانت موجهة لرؤساء أقسام ورؤساء مصالح في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيزي وزو.

وقد احتوت هذه الاستمارة على 40 سؤال، بالإضافة الى أسئلة متعلقة بالجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية داخل المؤسسة.

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة التي يشغلها.

الجزء الثاني: ويتضمن ثلاثة محاور:

المحور الأول: القيادة الادارية في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، ويتضمن 10 أسئلة.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، ويتضمن 10 أسئلة.

المحور الثالث: القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، ويتضمن 11 سؤالا.

وعن أسئلة الاستمارة فقد اعتمدت على الأسئلة المغلقة ونصف المغلقة وأخرى مفتوحة، وقد تم صياغتها بشكل مفهوم لجمع البيانات حول موضوعنا، وتم عرضها على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه فيها بعدها تم عرضها على التحكيم.

التحكيم: من أجل التأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على التحكيم من طرف الأساتذة:

6- بروفيسور تمار يوسف أستاذ بجامعة الجزائر 3

7- دكتور بلعربي عبد المالك أستاذ بجامعة الجزائر 3.

8- الدكتورة صابرينة لعبيدة أستاذة بجامعة الجزائر 3.

¹ علي عبد الرزاق الجبل وآخرون، **مناهج البحث الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، 332

وبعد التحكيم تم تعديل الاستمارة، وتسليمها للقادة الإداريين للاجابة عنها¹.

● **المقابلة:**

المقابلة في الاصطلاح التربوي:

علاقة دينامية و تبادل لفظي بين شخصين أو أكثر؛ محادثة موجهة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول الى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

وتعرف أيضا على أنها تفاعل لفظي بين طرفين في موقف المواجهة، ويحاول أحدهما أن يستشير بعض المعلومات لدى الآخر حول آرائه ومعتقداته².

وقد قمت باجراء ست (06) مقابلات مع القادة الإداريون بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، على النحو التالي:

- المدير التنفيذي
- رئيس مصلحة الإدارة والوسائل.
- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- رئيس مصلحة التجارة.
- رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.
- رئيس مصلحة دائرة الاستغلال.

حيث وجهت لهم 30 سؤال، وكل مقابلة احتوت على ست أسئلة لكل مبحوث³.

6-مجتمع الدراسة وعينتها:

أ- مجتمع الدراسة:

¹ لتقصي أكثر أنظر الملحق رقم (..)

² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل التطبيقية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص63.

³ لتفاصيل أكثر أنظر دليل المقابلة، ملحق رقم (...).

مجتمع الدراسة بالنسبة لهذه الدراسة هو مديرية مؤسسة الجزائرية للمياه، حيث تقدر عدد مفردات مجتمع البحث بـ 80 عاملا موزعين على ستة فئات: المديرية العامة، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح والعمال، ومن منظور اتصالي التموضع للأفراد أطراف العمليات الاتصالية داخل التنظيم وللحصول على نتائج دقة متناهية عن طريق معرفة آراء كل المبحوثين من رؤساء ومرؤوسين لمختلف التنظيمات الادارية وليس جزء منهم حتى لا يحدث خلل في نتائج الدراسة.

ب- عينة الدراسة:

تتمتع العينة بأهمية بالغة في اجراء البحوث ويكون اختيارها بعناية فائقة، فهي أداة انتقاء مجموعة محدودة نسبيا من مجموع أفراد العينة¹، وبالتالي اعتمدت على العينة القصدية (العمدية)، وهي التي يتم فيها اختيار مفردات مجتمع البحث أو الدراسة بالاعتماد على خبرة ومقدرة الباحث في تشكيل العينة التي يرى بأنها الأنسب للدراسة. بمعنى قمت باختيار هذه العينة على أساس حر، بحيث يحقق هذا الاختيار الهدف والعلاقة بين متغيرات الدراسة².

ومن خلال عنوان الدراسة أو صياغة المشكلة تتضح العينة، وهو ما يفسر اختياري العمدي، لأنه عن طريقها تتم الاجابة عن هدف البحث، وفي بحثي هذا أحاول معرفة نمط القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، من أجل تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية.

ما جعلني في دراستي هذه وحسب اشكاليتي على تسليط الاهتمام على مجموع القادة الذين هم على رأس مديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) ببنزي وزو، الموزين على (5) أقسام و (15) مصلحة بتوجيهه وتسيير من طرف المديرية العامة.

والجدول التالي رقم (1) يوضح "عدد القادة الاداريون بمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) ببنزي وزو"

الرتب	التعداد
المديرة العامة	1
رئيس قسم	5

¹ محمد عبد الباسط، من اصول البحث الاجتماعي، ط2، مكتبة وهبة، 1979، ص210.

² فيروز امدالي، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية جزائر غرب-بن عكنون الفترة الممتدة من 01 جانفي الى 19 مارس 2020، مذكرة شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص12.

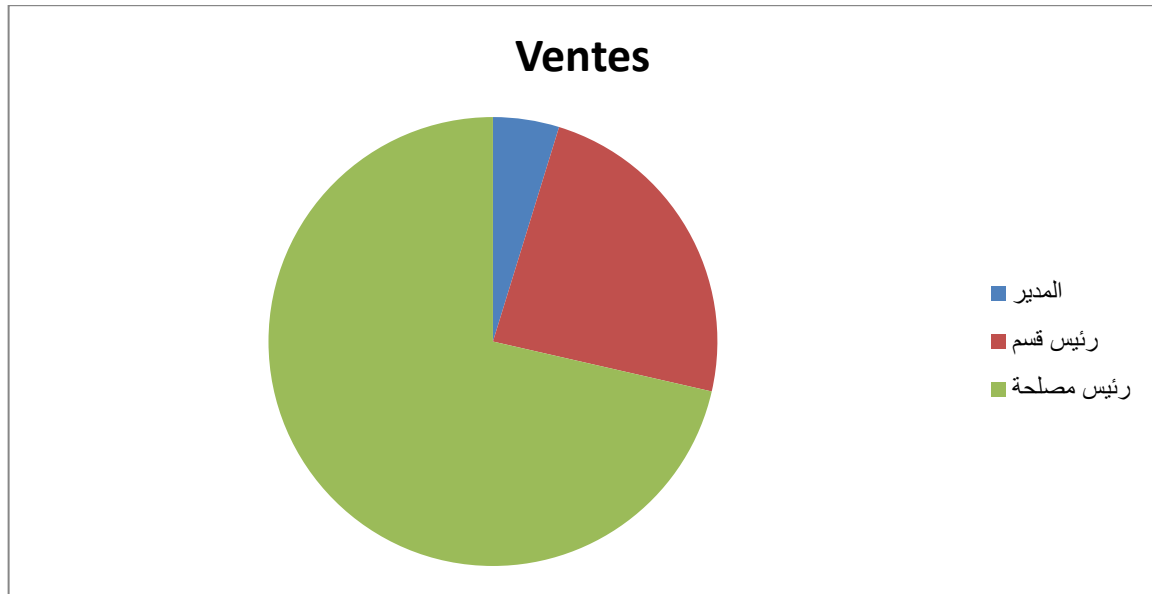
15	رئيس مصلحة
21	المجموع

الجدول (1): أعلاه عينة الدراسة المختارة التي تحتوي على 21 قائداً، موزعين كما يلي:

9- المديرية العامة

10- خمسة رؤساء أقسام.

11- خمسة عشر رؤساء

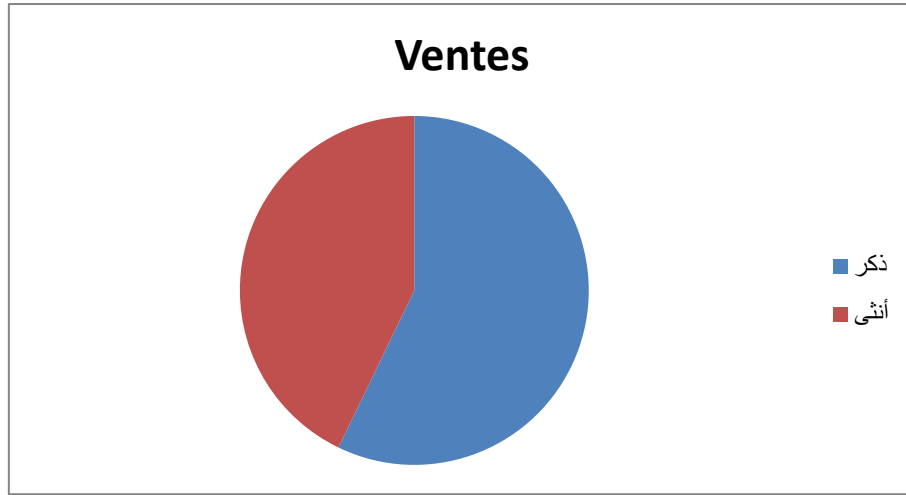


الشكل رقم (01): دائرة نسبية توضح عدد القادة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

وفيما يلي أتعرض الى تحليل نتائج البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة لفهم تركيبة القيادات الادارية لمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE):

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	12	57.1
أنثى	9	42.8
المجموع	21	100

جدول رقم (2): يوضح الجنس.



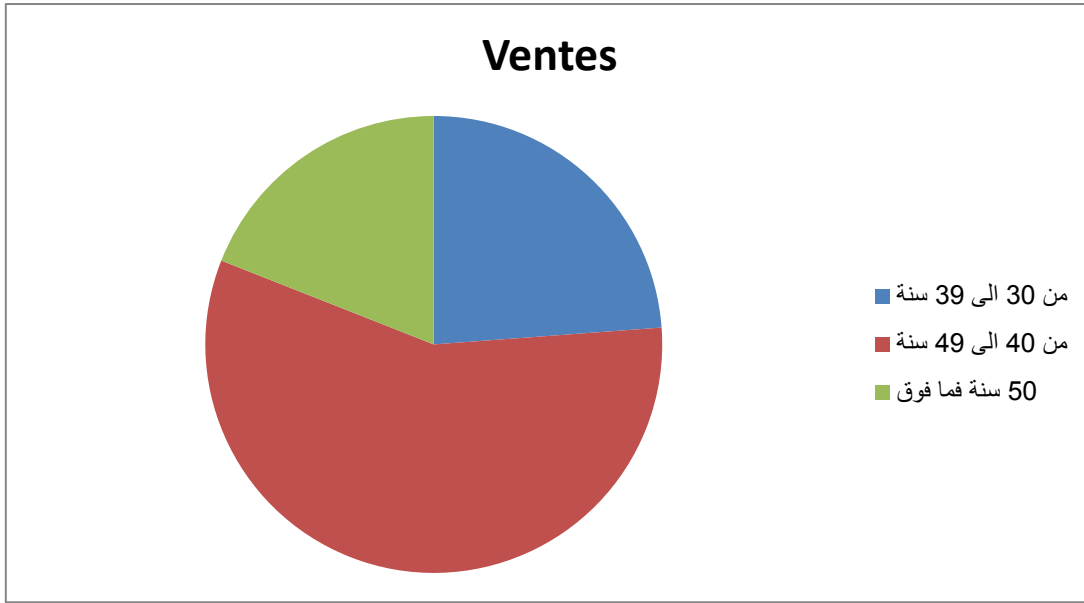
الشكل رقم (02): دائرة نسبية تمثل الجنس

ما تعكسه الأرقام السابقة هو أن الذكوري يطغى على مجتمع البحث بنسبة 57.1% لأنه من المعروف أنه في عملية تعيين رؤساء الأقسام والمصالح، يكون الحظ الأوفر للذكور في تولي مثل هذه المناصب التي تحتاج إلى الشدة والصرامة ففي دراستي وجد أنه جميع رؤساء الأقسام هم ذكور، فهذه الأقسام يكون التعامل فيها مع أطراف خارجية غير المؤسسة، في حين تصلح في المناصب الإدارية الأخرى للاناث وهذا ما يوضحه الجدول من خلال النسبة 42.8%.

جدول رقم (3):

المتغير	التكرار	النسبة
من 30 سنة الى 39 سنة	5	23.8%
من 40 سنة الى 49 سنة	12	57.1%
من 50 سنة فما فوق	4	19%
المجموع	21	100

جدول رقم (03): يوضح الفئة العمرية.



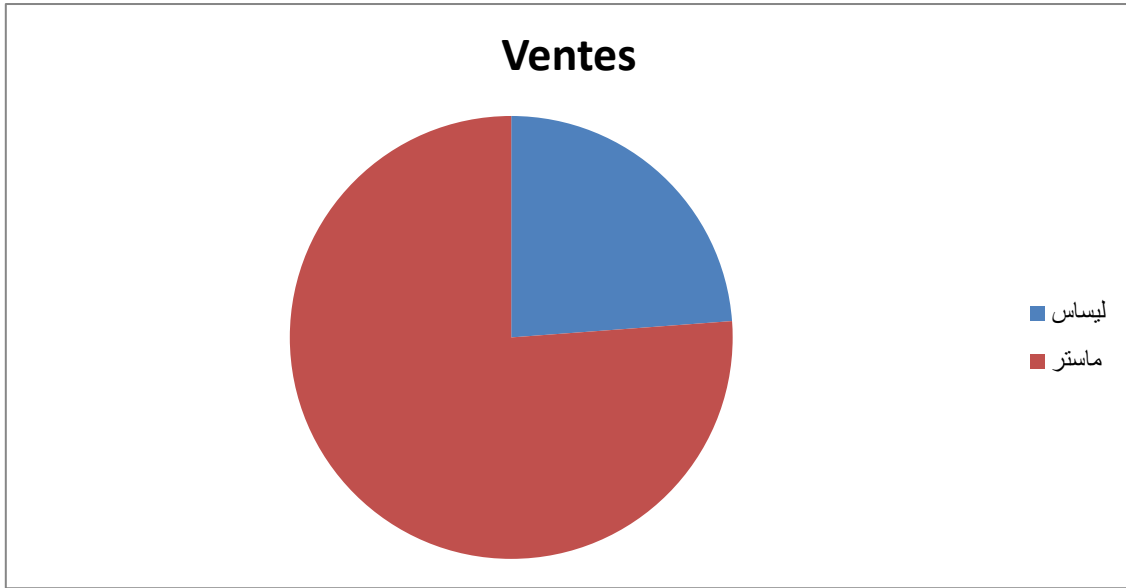
الشكل رقم (03): دائرة نسبية تمثل الفئة العمرية.

من الجدول يظهر أن نسبة 57.1% الفئة من 40 إلى 49 سنة، مما يؤكد أن أغليبتهم من اللذين لديهم خبرات طويلة في مجال العمل في مديرية المؤسسة، وهذا سيكون له تأثير على مستوى تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة، أما نسبة 19% تمثل الفئة العمرية التي تزيد على 50 سنة فما فوق، وهي التي تمثل الفئة التي ستحال إلى التقاعد، في حين أن أقل نسبة من المبحوثين تمثل نسبة 23.8% من مجتمع البحث من الفئة العمرية من 30 سنة إلى 39 سنة، ما يدل على أن المؤسسة تفتح باب التوظيف للعناصر الشابة وكذا ترقى الموظفين الآخرين مما يعود بالفائدة والإيجابية على مستقبل المؤسسة.

جدول رقم (04):

المتغير	التكرار	النسبة
ليسانس	5	23.8
ماستر	16	76.1
المجموع	21	100

جدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي.



الشكل رقم (04): دائرة نسبية توضح المستوى التعليمي.

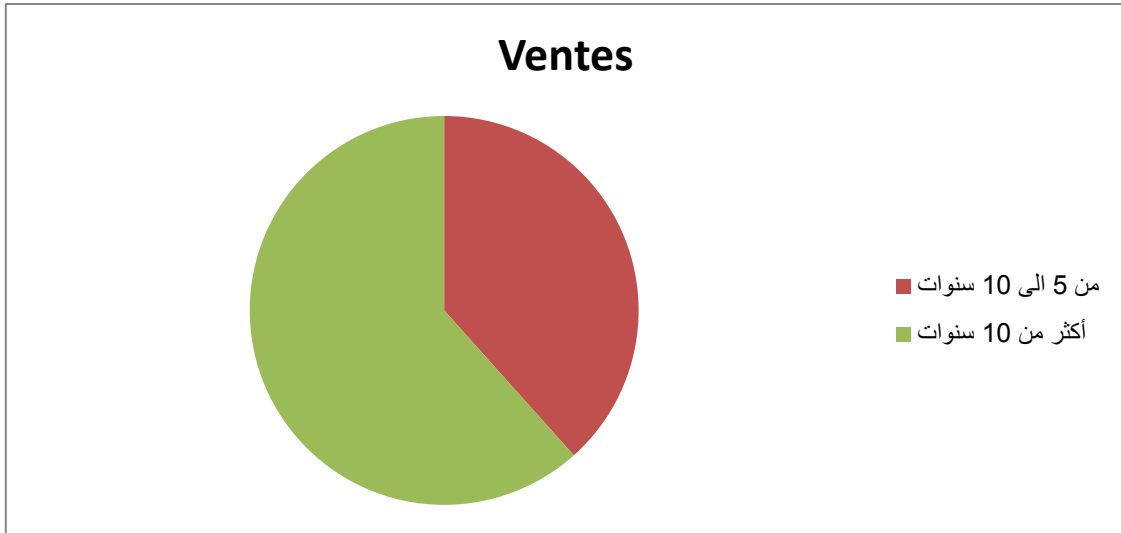
من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 16.1% تمثل نسبة الباحثين الحاصلين على شهادة الماستر وتشمل المديرية العامة ورؤساء المصالح، في حين أن نسبة 23.8% من الباحثين الحاملين لشهادة الليسانس وتشمل رؤساء الأقسام.

وهذا ما يؤكد حرص المديرية على الاستفادة من الخبرات الأكاديمي، كما أن هذه النسبة المعتبرة ستؤثر ايجابا بخلفتها العلمية على مديرية المؤسسة، بمعنى أنه لن يكون هناك تقييما عشوائيا، نظرا لتأثير المستوى التعليمي في اتجاهاتهم.

جدول رقم (5):

المتغير	التكرار	النسبة
من 5 الى 10 سنوات	8	38
أكثر من 10 سنوات	13	61.9
المجموع	21	100

جدول رقم (05): يوضح الخبرة المهنية.



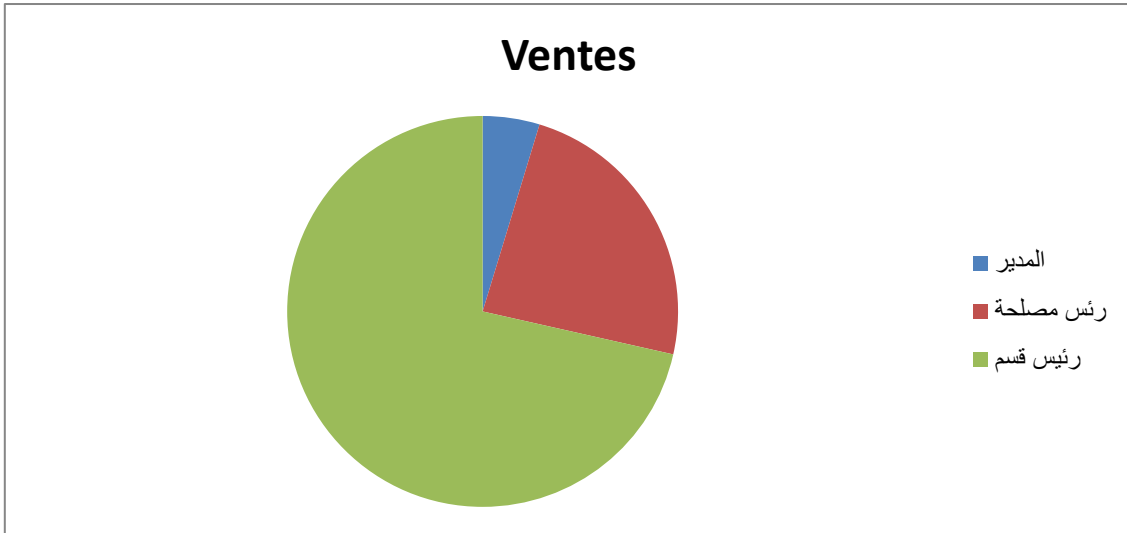
الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل الخبرة المهنية.

من الجدول يتضح أن نسبة 61.9% من العينة خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات بنسبة 38%، ما يدل على أن مديرية المؤسسة تعتمد على الاستفادة من أصحاب الخبرات الأكثر أقدمية لدور القيادة الإدارية في تفعيل وتنمية الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (6):

المتغير	التكرار	النسبة
مدير	1	4.7
رئيس مصلحة	5	23.8
رئيس قسم	15	71.4
المجموع	21	100

جدول رقم (06): يوضح توزيع العينة وفق الرتبة الإدارية.



الشكل رقم (06): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة وفق الرتبة الادارية.

يبين الجدول توزع مفردات مجتمع البحث وفقا للوظائف التي يشغلونها، حيث شكل منصب رئيس القسم أكبر نسبة 71.4٪، وذلك لتعدد الأقسام في مديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) لتعدد أشغال المؤسسة داخلها وخارجها، فيما تمثل نسبة 23.8٪ نسبة المصالح التي ترأس الأقسام وتقوم باعطائها أوامر لتنفيذها، وهذه الرتب تحمل خبرات القيادة الادارية في تفعيل الثقافة التنظيمية.

7- مفاهيم الدراسة:

7-1 مفهوم القيادة:

لغة:

عند الرجوع الى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، نجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه¹.

¹ نواف كنعان، القيادة الادارية، ط1، دار المعارف، ج 3، القاهرة، 1964، ص 224.

حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قا، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الاتصياح بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد¹.

اصطلاحاً: يرى بعض الكتاب أن القيادة الادارية شأن الادارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط بل تستند الى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكياتهم الادارية بالشكل المرغوب فيه².

كما يعرف أوردوي تيد (Ordway Tead) القيادة بأنها: النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح³.

ويؤكد كل من جيرالد جرينبر (G. Greengerg) وروبرت بارون (R. Baron) أن "القيادة هي عبارة عن اجراءات يؤثر بمقتضاها شخص عن باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة"⁴.

التعريف الاجرائي: تعرف القيادة على أنها هيئة نسبية تنسب الى شخص معين يتميز بالحنكة والفهم يقوم على عملية ارشاد الأشخاص نحو طريق معين للحصول على النتائج المرغوب بها.

5-2 الإدارة:

مصطلح الإدارة هو لغة واصطلاحية، حيث كلمة إدارة هي مصدر الفعل وتدل على عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة⁵.

هذا من الناحية اللغوية، أما من الناحية الاصطلاحية فيرى كل من:

¹ ابن منظور، لسان العرب، ط1، المجلد 12، دار صادر، بيروت، 2001، ص315.

² هاشم حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الادارية، ط1، دار الرابية، عمان، 2010، ص140.

³ جاسم مجيد، دراسات في الادارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، 2005، الإسكندرية، ص121.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 319-320.

⁵ تعريف ومعنى الإدارة في القاموس الشامل للمعاني، متوفر في الموقع الالكتروني التالي <http://www.almaany.com> ، تاريخ الدخول 29

أكتوبر 2023 على الساعة 22:08.

شستر برنارد (Chester Bernard, 1951)، في كتابه "أعمال المدير" بأن الإدارة كل ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لواجبه.

و ماري باركر فوليت (Mary Parker Follet) قدم تعريفا مبسطا للإدارة حيث قال "أن الإدارة هي فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين".

أما في ظل الحارة العربية الإسلامية فقد عرف المسلمون المفاهيم الادارية ومبادئها المختلفة وطبقوها في شؤون الحياة المتعددة، فأوجدوا الدواوين والوزارات والجيش، وكان ذلك على مستوى متقدم يفسر انجازات الدولة الاسلامية في فترة قصيرة نسبيا.

أما التعريف الاجرائي: فالإدارة هي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم من أدل الوصول الى الأهداف المسطرة.

3-5 القيادة الادارية: لغة:

نشاط يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرارات واصدار الاوامر والإشراف على الآخرين بموجب السلطة الرسمية الممنوحة له بحيث يسعى من أجل التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق الهدف¹.

أما اصطلاحا: تعددت العديد من التعاريف للقيادة، منها:

القيادة الادارية هي: القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم، لبلوغ الغايات المنشودة².

كذلك تعرف على أنها: العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد³.

¹ بوضيرة عبدالله، حواوسة جمال، الإصلاح الإداري بالجامعة الجزائرية: من التسيير التقليدي الى الرؤية الاستراتيجية، متوفر في الموقع الالكتروني التالي: dspace.univ-guelma.dz. تاريخ الدخول 29 أكتوبر 2023 على الساعة 22:40.

² أسامة خيربي، القيادة الادارية، ط1، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص16.

³ نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص21.

القيادة الإدارية هي القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحن همومهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة¹.

أما فيما يخص التعريف الاجرائي: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

4-5 الثقافة التنظيمية:

لقد لقيت الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من الباحثين، وهذا نظرا لما لها من تأثير على سيرورة العمل والمؤسسة، فسعى العديد من علماء الإدارة وعلم الاجتماع التنظيم إلى التأكيد على أهميتها داخل المؤسسة.

و لقد تعددت وتداخلت تعاريف العلماء والباحثين في تعريف الثقافة التنظيمية، ولميتوصلوا إلى وضع مفهوم محدد لها.

يعرفها ميشال كروزيه (M- Grozier) أنها تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية. أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولا وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها، من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانيا².

كما توجد داخل كل تنظيم رسمي والذي يتكون من مجموعات من الوظائف والعلاقات الهيكلية تنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة القواعد والاجراءات والعلاقات غير الرسمية والتي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين واستجابتهم للمواقف المختلفة³.

¹ عبد الكريم حريوش، ليلي ت كلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1997، ص75.

² فيروز امدالي، مرجع سبق ذكره، ص20.

³ جمال الدين محمد مرسي، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص14.

كما تعرف كذلك: "مجموعة الايديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والاقتراحات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما"¹.

التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن القواعد والقيم والسلوكات والذهنيات التي تتكون من خلال الاتصال والعمل اليومي والرموز وتجعل صورة المؤسسة تختلف عن باقي المؤسسات.

5الدراسات السابقة:

• الدراسة الأولى²:

جغلولي يوسف: دور القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

قام الباحث بمحاولة ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، والمرتببط بأسلوب قيادتها الادارية في ممارستها التنظيمية، كما قام محاولة معرفة فعالية القيادة الادارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تقوم على الوعي المشترك بينم الأفراد في العمل، لبناء سلوك اجتماعي يتميز عن الكيان الاجتماعي للمنظمة.

تمثلت اشكالية الباحث في البحث عن دور القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية.

حيث اعتمد على المنهج التحليلي الوصفي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في اطار معين والقيام بتحليلها ومن ثم محاولة الوصول الى أسبابها والعوامل المتحكمة فيها.

كما اختار عينة لدراسته بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: تيندال" بولاية المسيلة، واختار وحدات العينة عشوائيا من كل مجموعة، فقد تكون مجتمع البحث من (1029) عامل، كما لجأ الى المعاينة التطبيقية العشوائية، وشملت الدراسة 98 فردا.

¹ نفس المرجع، ص15.

² جغلولي يوسف: دور القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة،

جامعة الجزائر، 2006.

النتائج:

- 1- تركز القيادة الادارية على المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الانتاجية والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب والرابية المستمرة للعمل.
- 2- تعزيز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والابداع.
- 3- تقوم القيادة الادارية على التحفيز كما تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب.
- 4- عدم تعزيز القيادة الادارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.
- 5- تعزز القيادة الادارية فكرة أن القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغييرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في ادارة هذا التغيير.

• الدراسة الثانية:

قادري محمد : الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة بمؤسسة الخزف بمغنية مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان، 2010/2009¹.

تمثل السؤال الجوهرى للباحث في:

- هل يمكن اعتبار الاتصال عنصر هام في تسيير المؤسسة وسريان ربط مختلف مصالحها ؟

والى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها، مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية ؟

وتمثلت الأسئلة الفرعية فيما يلي:

ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة ؟

ما هي أهم التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ؟

ما تأثير تكنولوجيا الاتصال على تسيير المؤسسة ؟

لماذا تضع المؤسسة في مخططها استراتيجية اتصالية ؟

¹ قادري محمد : الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة بمؤسسة الخزف بمغنية مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان، 2010/2009

أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالتالي:

يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي منه على وجه الخصوص له أهمية بالغة و

ضرورية لما له من تأثير مباشر وينجم عنه وضع إستراتيجية اتصالية.

إن استعمال تقنيات الاتصال خاصة التكنولوجيا لها تأثير كبير على نشاط وفاعلية المؤسسة.

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية، ومحاولة الكشف عن أهم انعكاسات

العوائق الاتصالية على سير المؤسسة. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عمال مؤسسة الخزف المنزلي حيث بلغ عددهم 435 عامل أما

العينة المدروسة تمثلت في 87 عامل تم اختيارهم بنسبة % 20 من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة.

كما اعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميداني على الاستبيان أين أجراه مع عدد من العمال

إضافة إلى الملاحظة حيث خصصها الباحث خلال مدة البحث الميداني.

وكان مجاله الدراسي: بالنسبة للمكاني : مؤسسة الخزف المنزلي التافنة بمغنية الجزائر .

أما المجال الزمني :أجريت هذه الدراسة في عام 2010 .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج:

1- تمثلت في كإن الاتصال الداخلي يحتل مكانة محورية حيوية داخل المؤسسة الاقتصادية، سواء

كانت أجنبية أو محلية وضرورة استغلال المؤسسة الاقتصادية الوطنية لأهمية الاتصال الداخلي

في حسن تسييرها وفعاليتها.

2- مهمة وضع معالم الاتصال مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع

استراتيجية عمل من أجل تحصيل أحسن الأوضاع.

3- تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة

لاستطاعتها إحداث تغيير نوعي وجذري في طريقة التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة

وجمهورها.

• الدراسة الثالثة:

صالح بن سعد المربع " القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية "، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة لملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008¹

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير والابتكار، ويترتب على ترسيخها انخفاض مستويات ومعدلات الأداء.

حاول الباحث من خلال هذه الأطروحة إبراز ما يلي:

- 1- أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- 2- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والعلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية.
- 3- دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- 4- المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- 5- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

¹ صالح بن سعد المربع " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية فيالأجهزة الأمنية "، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة لملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
- 2- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة؟
- 4- ما دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
- 5- ما المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة؟
- 6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تعمل لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. و يتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة بمدينة الرياض، وعددهم الإجمالي (687) ضابطا بواقع (236) ضابطا من المديرية العامة للجوازات، ويعود السبب في اختيار الباحث لفئة الضباط إلى متغيرات الدراسة التي تحتاج إلى درجة إدارية ومكانة علمية، ومساهماتهم في تطوير الثقافة التنظيمية.

نتائج الدراسة:

- 1- ممارسة القيادة الإستراتيجية المش اركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 2- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 3- وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

4- مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

5- وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

• الدراسة الرابعة:

كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، رسالة ماجستير بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، 2015/2014¹.

ومن أهم الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها ما يلي:

1- التعرف على القيادة الإدارية حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في

المؤسسة.

2- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.

3- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها وهذا للإجابة على جملة من التساؤلات التي وضعها الباحث من أهمها:

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

• وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث في دراسته على فرضيات ومن أهمها:

1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أف ا رد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (جنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

¹ كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، رسالة ماجستير بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، 2015/2014.

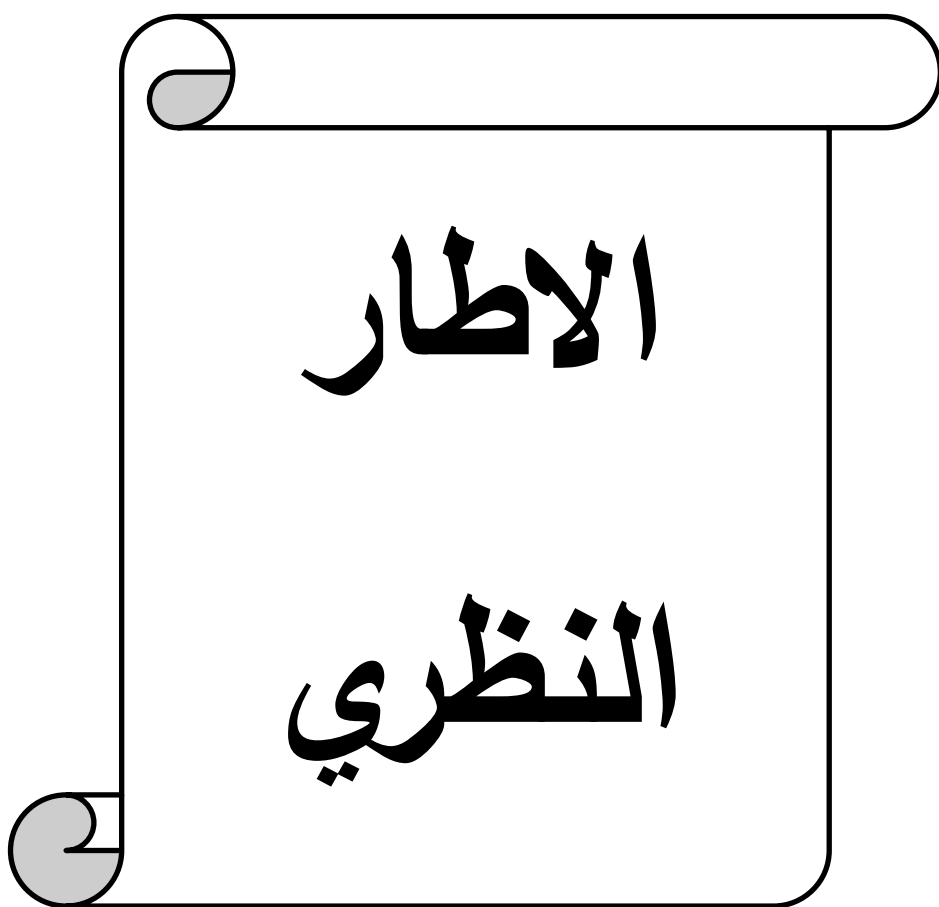
ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وأهميتها، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة نظرا لكبير حجم المجتمع نسيبا وكذلك أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة.

- وأهم نتيجة توصل إليها الباحث في دراسته هي :
- القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

إن هذه الدراسة تحاول التعرف على نمط القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة كما أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في كل مراحل العملية الإدارية وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وأن أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا تكمن في أنها تبحث في مشكلة القيادة الإدارية وتحاول أن تتعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية الثقافة الاتصالية التي تنظم الموظفين.

• **توظيف الدراسات السابقة:**

- المساعدة في صياغة أهداف الدراسة وبناء اشكالية وأهمية هذا النوع من الدراسات، كما بينت كيفية اعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية خاصة المنهج وأداة الدراسة.
- أشارت هذه الدراسات الى ال دور القيادة الادارية في تعزيز وتفعيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- بينت هذا الدراسات الى العلاقة القوية بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وفعاليتها.
- كما بينت أنه من الضروري الاهتمام بالموارد البشري، كونه العنصر الأساسي لخلق ثقافة خاصة توجه العقل والتصرف.
- كما ساعدت الدراسات وبشكل كبير في تناول الثقافة التنظيمية وربطها بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة.



الاطار

النظري

الفصل الأول

مخل مفاهيمي للقيادة الادارية

المبحث الأول: القيادة في الفكر الاداري.

المبحث الثاني: مفهوم القيادة الادارية.

المبحث الثالث: أنماط القيادة الادارية وسمات القائد الفعال.

المبحث الرابع: خصائص القيادة الادارية.

المبحث الخامس: أهمية القيادة الادارية.

المبحث السادس: نظريات القيادة الادارية.

المبحث السابع: وظائف القادة الادارية.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الادارية.

المبحث الأول: القيادة في الفكر الاداري.

أولاً: في الفكر الاداري الحديث:

يلقى موضوع القيادة اهتمام كبير منذ أمد بعيد وتعاقب الحضارات، ويرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها. وسوف نحاول عرض مفهوم القيادة في أهم الحضارات القديمة.

1- القيادة في الحضارة المصرية:

يذهب ماكس فيبر "Max Weber" و ميشال روستوفتر "Michel Rosetovizeff" و جيمس بريستاد "James Breasted" أن مفهوم القيادة في هذه الفترة، (James Breasted) وجيمس بريستاد (Rosetovtzeff)

كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من اجل تحقيق اعلي درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بيتهم الواسع، مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما قدمت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين¹.

كما شهدت الادارة المصرية في الفترة ما بين (2900 - 2475) تنظيمًا وتنسيقًا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية

¹ نواف كنعان، القيادة الادارية، ط1، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 27/28.

على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ويخضع لاشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين والزراعة والأشغال العامة¹.

2- القيادة في الحضارة الصينية:

شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين. وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق النظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية. كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشارا أثرا بارزا (confucius) خاصا؛ كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس في تطوير ومفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، كالحكمة، القدوة الحسنة، والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بأرائهم، وتحذيره من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب².

3- القيادة في الحضارة اليونانية:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط "Secrate" (399-496 ق.م) للقيادة، فالقيادة عنده تعني "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة

¹ Luc Boyer noël, équilibre organisation météorisme et application édition d'organisation barised, 2003, pp23,24.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص31،32.

اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية.

أما أفلاطون "Platon" (467-347 ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية - في كتابه الجمهورية - على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ، أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها في قوله في سمات السياسي " :إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم، وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، ("Périclés" 490-469 ق.م) الجهاز القيادي في عهده بالديموقراطية قائلاً: "ان حكومتنا ديموقراطية لأن ديموقراطية لأن الادارة بيد الأكثرية لا بيد الأقلية"¹.

4- القيادة في الحضارة الرومانية:

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280- 87 ق.م) أي في عهد الجمهورية الرومانية، تركيزاً للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل، بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78- 306 ق.م) أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد دقاديانوس "Dogdyanose"² حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه القيادية، لاقتناعاً بأن قدرات الفرد الواحد أياً كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكماً.

¹ نفس المرجع، ص40.

² نواف كنعان، المرجع السابق، ص40.

وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفاء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة - في مجال القيادة الإدارية - مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتھا الإدارة الحديثة وأولتها الأهمية الخاصة.

5- القيادة الادارية في الحضارة العربية الاسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام واقامة دولته الأولى في عهد الرسول ﷺ، شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب، والنظام. وأوجد الرسول ﷺ نظاماً إدارياً خاصاً، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة¹.

ففي عهده ﷺ كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية منظمة، وكان ﷺ هو المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله ﷺ: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض الا أمروا عليهم أحدهم".

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول ﷺ، القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحثّ أولي الأمر على أن يولوا أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله ﷺ: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولي رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنون"² واختيار الاصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون باختيار الأمتل في كل منصب بحسبه ويعرف الأمتل بقوته وأمانته لقوله تعالى: "إن خير من استأجرت القوي الأمين"³

¹ فاروق ماجدلاوي، الإدارة الاسلامية في عهد عمر ابن الخطاب رضي الله عنه، دار روائع مجدلاوي، عمان، 2003، ص51.

² عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صل الله عليه وسلم، ط1، دار هومة، الجزائر، 2007، ص16.

³ سورة القصص، الآية 26.

والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة في هذه الفترة، مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة "ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون"¹.

وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم"².

العمل تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة: "ولكل درجات مما عملوا ولنوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون"³.

كما عمل الرسول ﷺ بمبدأ تقسيم العمل، حيث عين اثنين وأربعين كاتباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان على ابن أبي طالب كتباً للعهود إذا عاهد والصلح إذا صالح، وكان حذيفة بن سليمان صاحب سره. كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديون، المعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية، والحبشية، واليهودية.

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيراً من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التظلم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير المجهودات ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص.

وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما: المقدرّة والأمانة.

¹ سورة الأحقاف، الآية 19.

² سورة الشورى، الآية 38.

³ سورة الأحقاف، الآية 19..

أما في عهد العباسيين، فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاة حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، كالتروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، انجاز العمل والبت السريع في الأمور، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم¹.

ثانيا: القيادة في الفكر الحديث:

لقد شهد التراث السوسيولوجي إداري اهتماما كبيرا بالقيادة الادارية سواء من طرف الباحثين أو النظريات المختلفة في التنظيم، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الانسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

1- نظرية التنظيم العلمي للعمل:

استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور "Frederik Taylor"، إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره انه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك إن أجره مرتبط بإنتاجه، فانه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن².

¹ فاروق مجدلاوي، مرجع سابق، ص53.

² Yves-Frédéric Livian **Organisation Théories et pratiques Dunod paris3ed**, 2005, p291.

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات لهامام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلاً من الطرق المرتجلة. وان يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وان يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وان يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه و يتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيعاً لمرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية¹.

ورغم ما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية، العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها في الإنتاج.

2- نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام ب مبدأ وحدة الرئاسة ، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدداً، ومن أبرز رواد هذه النظرية: فيول، حوليك وأرويك.

وتقوم أفكار هنري فيول (Henry Fayol) على تصنيف وظائف التنظيم الإداري وتقوم أفكار هنري فيول

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل، 2006، ص 53/52.

إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر (le commandement) والرقابة، وهي المهام الرئيسية للقائد أو المدير¹.

ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر. ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في القائد المدير وهي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الاطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة².

أما لوثر جوليك (lothere & joulike)، فأسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (POSDCORB)، والتي تعني الحروف الانجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تتدرج في اختصاص المدير وهي: التخطيط (blaning)، التنظيم (Organisé)، شؤون الموظفين (Stafing)، التوجيه (Directing)، التنسيق (Cordinating)، النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق (Repot ing) والنشاط المالي (Budgeting)، ومع اختلاف تسميات هذه المهام إلا أنها في الأصل مهام إدارية ، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها³.

أما إسهامات ليندول أرويك (Tyndall Urwick)، في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة، حيث رأى إن من مقومات التفويض الناجح: شجاعة القائد

¹ Carol Hamon et al m, **management de l'equipe commerciale dunod**, 2004, p14.

² Luc 2noelequibey. Op. Cit p54.

³ Corot Hamon et al OP .cit p24

وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لان عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلبا على روحه المعنوية¹.

3- النظرية البيروقراطية:

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber)، في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد².

ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد وقواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد نابعة من مركزه القيادي³.

أما نموذج السلطة التقليدية: فنقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

أما السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بان القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم

¹ محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية بيروت 1985، ص34.

² carleHamon et al op, citp24

³ توفان كنعان، مرجع سابق، ص 70.

على إنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فهنا السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى نموذج ماكس فيبر أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، وقد أكدت الدراسات التجريبية لكل من بيتر بلو (Peter Bleu) وريتشارد سكوت (Richard Scott): " إن هناك أنماط أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا أحسن استخدامها¹.

4- نظرية العلاقات الانسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها جورج إلتون مايو (George Elton Mayo) في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك (western Electric) بمصنع هاوثورن (Hawthorne) الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين (1927- 1932) وقد كشفت نتائج هذه التجارب على أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقاربة تايلور) بل بقدراته الاجتماعية إي انتمائه.

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وإن تحقيق هذا

¹ نواف كنعان: المرجع نفسه، ص 71.

التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم الاجتماعي.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية؛ الدراسات التي قام بها كيرت ليوين (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وإن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد، كما أكد كارل روجرز (Carl Rogers) من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم¹.

5- نظرية التنظيم الاجتماعي:

تتظر نظرية التنظيم الاجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي: دراسات كل من "باك"، "ارجيرس" و"ليكرت".

فقد حدد باك (Bakke) أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه؛ الموارد البشرية والمادية والطبيعية؛ الأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه. والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم².

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 78-81.

² نفس المرجع، 82.

كما أسهم ارجيرس (Argyris) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على عنصرين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي. ويرى أن هناك تعارضاً بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي.

إن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل، مما ينعكس سلباً على الكفاءة التنظيمية. كما أن استخدام القيادة الإدارية للأساليب الآمرة والشديدة قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذاً للتخفيف من أسباب التوتر والإحباط والفشل، فتوصل ارجيرس إلى أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم غير الرسمي، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد والتخفيف من حدة الرقابة وهو ما يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويتاح له المجال لتحقيق نموه وتطوره وزيادة قدراته الفنية في العمل.

أما ليكيرت (Likert) فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، يتوقف نجاحه على القيادة، الاتصال، الحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، اتخاذ القرارات، تحديد وترتيب الأهداف والرقابة، وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مركزة على الاهتمام بالمرؤوسين، والنظر لهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم على أنهم أشخاص يؤديون عملاً أو تروسا في ماكينة¹.

المبحث الثاني: مفهوم القيادة الادارية.

- تعددت مفاهيم عديدة للقيادة الادارية، نذكر منها:

- هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها².

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 82-83.

² نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص21.

- القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة¹.
- هي النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار واصدائه للأوامر والاشراف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين².
- القيادة الادارية عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني³.
- يعرفها "علي سلمى" : النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار واصدار الأوامر والاشراف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير قص تحقيق هدف معين⁴.
- القيادة الادارية هي فن التأثير في العمال وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة عند موقف معين، ومحاولة اشراكهم في الأمر دون اهمالهم، سواء أكان القائد ذو سلطة رسمية أو غير رسمية، أم كان يتمتع بصفات مكتسبة أو موروثه⁵.
- تعرف القيادة الادارية على أنها توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وتحقيق ذلك إلا من خلال

¹ أسامة خيربي، القيادة الادارية، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، 2013، الأردن، ص16.

² بطرس حلاق، القيادة الادارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص15.

³ نفس المرجع، ص16.

⁴ علي السلمى، ادارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص598.

⁵ عبد الرحمان بوخلخال، القيادة الادارية: مفاهيم ونظريات، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، جامعة الوادي، بتاريخ 2015/05/27، على الساعة 11:30، ص257.

أفراد الجماعة المطيعة للقائد الادارية، وذلك لما يتمتع به من خصائص ومميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة¹.

• وتعرف أيضا على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار الأوامر والاشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين².

• القيادة الإدارية عملية إجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرووسين) وسلوكهم وإتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. ويركز بعض الكتاب والباحثين على أهمية در المرؤوسين في عملية القيادة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والإستعداد الطوعي لدى الأفراد والإمتثال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح يتأثر هو أيضا بمرؤوسيه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم... الخ، وهكذا فالقيادة عملية إجتماعية مستمرة³

المبحث الثالث: أنماط القيادة الادارية وسمات القائد الفعال.

أ- أنماط القيادة:

• النمط التسلطي (الديكتاتوري): والذي يميز القادة بالتسلط في اتخاذهم للقرارات، أداة رسمية في التحكم والضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل⁴.

¹ وهيبه زواني، عقيلة تركي، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمدينة ورقلة، مذكرة الليسانس في علم التسيير، ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012/2013، ص29.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الفعالة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010، ص18.

³ ماجد عبد المهدي المساعدة ، وآخرون، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص202.

⁴ بشير العلاق، القيادة الادارية، دار البازوري، عمان، 2019، ص52.

- كما يهتم فيه القائد بإصدار الأوامر وتنفيذها دون نقاش بكل استبداد مستعملا الارغام وأسلوب التخويف صحيح أن هذا النمط مفيد لإنجاز الأعمال في فترة وجيزة لكن يعود هذا بالسلب على جماعة العمل من ما يزيد من الصراع وتدني الروح المعنوية والحماس وفي حالة غياب هذا القائد فان العمل يتوقف لأنه لا يتم برغبة منهم بل يتم تحت الضغط.

● **النمط الديمقراطي:** يلجأ القائد الى مشاورة مرؤوسيه واشراكهم معه، ليس في مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الانتاج كذلك الى تدريبهم على تحمل المسؤولية ويأخذ بأيديهم الى طريق النمو الاداري¹.

● **النمط الأوتوقراطي:** يشبه القائد الأتوقراطي القائد الدكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، إلا أن القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفاعل، ويشغل بجد ونشاط، وعلى الرغم من مركزية السلطة لديه، إلا أنه ليس متسلطا على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وإنما هو فاعل في إقناع مرؤوسيه بما يريده، منهم أن يعملوه، كذلك فإنه يقوم بأعمال التفكير والتخطيط والتنظيم، وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ²

● **النمط المتساهل (الفوضوي):** وفيه يترك القائد الحرية لأفراد في اتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو لعدم قدرته على ادارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة³.

● **النمط الديبلوماسي:** وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في تعامله مع مرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ويتسم هذا النمط بالمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرار تعد وسيلة غير عملية، بل وغير

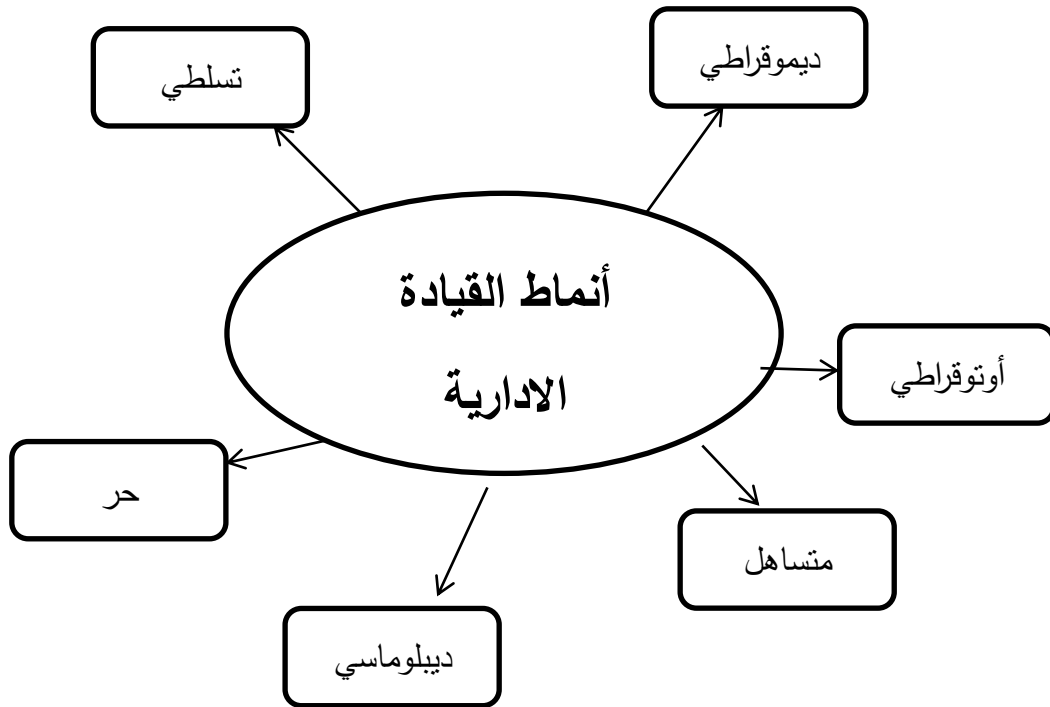
¹ محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2010، ص36.

² ماجد عيد المهدي المساعدة ، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 206.

³ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص52.

مجدية، فهو يحاول ايجاد الاحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه فعلا، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة¹.

- **النمط القيادي الحر:** يتأثر هذا النمط بالدرجة الأولى بطبيعة المرؤوسين، حيث تقوم فلسفة هذا النموذج على اعتبار أن المرؤوسين يمتلكون درجة عالية جدا من الكفاءة وأنهم يفضلون التمتع باستقلالية عملية ووظيفية ويرغبون بأن تكون علاقاتهم مع الإداري المشرف عليهم علاقة زمالة، ويمكن القول أن هذا النمط من القيادة يمكن أن يستخدم وينجح مع القضاة والعلماء والاستشاريين وفي مراكز البحوث العلمية فالتعامل هنا يكون مع نخبة معينة من البشر².



الشكل رقم (07): أنماط القيادة الادارية (المصدر: اعداد الطالبة).

¹ نفس المرجع، ثكص.

² ماجد عبد المهدي المساعدة ، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 207.

كما يرى عامر رجب ذياب: أن أنماط القيادة الادارية تتمثل في:

- **النمط الاخباري:** وهو أسلوب توجيهي مباشر بطبيعته ويتكون من سلوكيات مثل تحديد الأدوار، تقديم الاستشارات، وضع الأهداف واخبار الموظفين ماذا يجب أن يقوموا به من عمل ومتى وكيف، كما أن للقائد الموجه درجة توجيه عالية، بينما درجة الدعم منخفضة، يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة، ويمارس هذا النمط مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.
- **النمط الإقناعي (البرهاني):** وهو أسلوب تواصل يرمي الى إثبات قضية أو الإقناع بفكرة، أو ابطال رأي أو السعي الى تعديل وجهة نظر ما من خلال الأدلة والشواهد المقنعة.
- **النمط المشارك:** هي النمط من الادارة التشاركية ينظر الى العاملين من خلال النظر الى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في المؤسسة التعليمية، وانما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤولية والمشاركة في التصدي الى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات اذا منحوا الفرصة.
- **النمط المفوض:** وهو النمط الذي يمارسه القائد مع العاملين عندما يكون مستوى النضج الوظيفي عاليا، ويكون دوره استشاريا في الوقت الذي يطلب منه الاستشارة ويقر هذا النمط أن بعض الأفراد يحتاجون الى قيادة بسيطة، حيث أن مهارة القائد ودفاعيته أحيانا تقف في طريق عمل هؤلاء الموظفين هذا الأسلوب ذو مكانه بسيطة في النقود، ويزود الموظفين بتوجيهات ودعم بسيط¹.

¹ عامر رجب ذياب، "أنماط القيادة الادارية وأثرها على جودة حياة العمل"، مجلة العلوم الادارية العراقية، العراق، العدد1، ماي 2018، ص167.

ثانياً: سمات القائد الفعال:

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة، وهي:

- **التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولاً لديهم.
- **اليقظة:** على القائد أن يكون يقظاً مستعداً لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.
- **الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقويم الأخطاء.
- **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئاً ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.
- **الحماس والإيجابية والمبادأة:** ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.
- **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.
- **التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.
- **قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة¹.

¹ محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001، ص188.

- **التمثيل الخارجي للجماعة:** وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلا أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.
- **الذكاء:** ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجه جماعته.
- **التخطيط:** على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.
- **الحكمة:** ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.
- **العلاقات العامة:** على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.
- **التواضع:** على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعاضم والترفع على الجماعة.
- **الروح المرحة:** ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاونًا وتقبلا له.
- **العدل:** يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.
- **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع:** ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها.
- **الولاء:** سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين.

- الإنتاج: وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمتابعة والحماس والإرادة القوية¹.
- الثقافة: على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها².
- الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم.
- التوافق الاجتماعي النفسي: يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.
- القيم الدينية: وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.
- النزاهة والأمانة: يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.
- الديمقراطية: وتعني إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.
- إنكار الذات: ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.
- الامتياز الفردي: أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.
- اللباقة: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.
- العمل لمصالح الجماعة: أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.

¹ الرجوع السابق، 188-189.

² نفس المرجع، 189.

- إجابة التعبير والخطابة: يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة، وذلك ب توصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقة¹.

المبحث الرابع: خصائص القيادة الادارية.

- تتميز القيادة الادارية بالعديد من الخصائص لتساعد على تحقيق أهدافها ومن أهمها:
 - 1- القدرة على تحديد الأهداف التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
 - 2- امتلاك الحنكة، فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية.
 - 3- القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتشكل فرق العمل وتقييم الأداء.
 - 4- تعمل القيادة الادارية على استيعاب تكنولوجيا المعلومات المتجددة وتستخدم ما يناسبها، وتوظيفها بكفاءة لتحقيق المزيد من التفوق والتميز والحصول على الفرص لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - 5- تعمل على تصميم الهياكل الادارية بالتنظيم المناسب والمتكافئ مع ظروف العمل وفق متطلبات المرحلة وتضع امكانية التطوير والتغيير ضمن أساسيات البناء.
 - 6- الاعتماد على الثقافة السائدة في المنظمة، فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.
 - 7- تأثير القائد على الموظفين وتحسيسهم بالانتماء، كون القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة مع زملائه، فلا وجود لقائد دون أتباع، وكذا يشترط في القائد أن يكون أحداً أفراد الجماعة وليس من خارجها.

¹ نفس المرجع، ص190.

8- تعتبر الفاعلية في اتخاذ القرارات من المهمات الجوهرية للقائد الإداري، حيث وصفت عملية اتخاذ

القرارات بأنها قلب الإدارة والقائد متخذ القرارات نظراً لأهمية العملية في أي منظمة إدارية¹.

9- الكفاءة الموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاجتماعية

اللازمة مع القدرة على التنفيذ.

10- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير

وفق الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.

11- القدرة على التميز من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح

للعمليات المعقدة².

المبحث الخامس: أهمية القيادة الإدارية.

1- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

2- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات و الترويج بين الآراء.

4- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة

لهم.

5- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة³.

¹ فراج محمد، قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021، ص18.

² حين حريم، السلوك التنظيمي، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص197.

³ أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أو غين، القيادة الإدارية، ط1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2021، ص44.

6- تعرف القيادة الادارية على أنها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشف عنها البحوث والتجارب واستخلاصها علماء الادارة من المزاولة العملية وهو ما يعبر عنه بالجانب النظري للإدارة.

7- تقوم على تتبع المسؤوليات الخاصة بالقائد في مجال العلاقات الانسانية، والمتمثلة في تكوين علاقة انسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة واشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس وتقديم أسمى طاقاتهم في العمل واشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين¹.

8- تدريب ومراعاة الأفراد باعتبارهم أهم الموارد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قوة لهم.

9- تعتبر من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، كون قيام القادة بدور رئيس فيها، إذ يؤثران في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها².

10- القيادة الادارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل تمكين الآخرين من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الايجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها والمتفق عليه في فكر الادارة المعاصرة أن القيادة هي التأثير في الأفراد ودفعهم الى تحقيق النتائج التي ترجوها المنظمة وذلك بالتوجيه والريادة وليس بالفرض والضغط لذا لا يهتم القادة الاداريون بتنسيق جهود الموارد البشرية وتوجيهها وارشاد الفرد نحو الافضل لتحقيق الأهداف واستثمار الفرص السانحة، كما يعملون على مساندة ودعم فريق العمل ذاته

¹ نجم عيود نجم، القيادة الادارية في القرن الواحد و العشرين، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص27.

² ماهر محمد صلاح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، الأردن، 2004، ص17.

وتتمية قدرات الأفراد وتمكينهم من العمل بحرية ومنحهم فرص المشاركة في حل مشكلات العمل واثبات قدراتهم ليكون لدنيا أداء مميز لهؤلاء الأفراد¹.

11- تعتبر المحور الرئيسي لنجاح أي عمل، فالفائد هو المسؤول عن القرارات واصدار الأوامر الفعالة لتحفيز العمال لبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق نتائج مثمرة.

12- تأتي أهمية القيادة من خلال حاجة المنظمات لشخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الانسانية مع مرؤوسيه².

13- تعتبر القيادة الإدارية حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها من جهة، والأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.

14- نشر المناخ الصحي الإيجابي والحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم غير الرسمي وتوظيفه إيجابيا لإستفادة منه، فالأفراد يتخذون من القائد رمزا للعمل الإيجابي الذي يخدم المنظمة.

15- ضمان الإستخدام الأمثل لبرامج الحفز واللاتصال والتدريب ببناء على القناعة التي يمتلكها القائد في أهمية تبني تلك البرامج عمليا.

16- المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات وشحن روح الإبداع والحصول على دعم العاملين وولائهم المؤسسي³.

¹ هابل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والادارة، النموذج الاسلامي في القيادة والادارة، ط1، دار مكتبة الكندي للنشر، الأردن، 2014، ص23.

² أحمد الصالح سالم، دوقات عمر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، دراسة ميدانية، مذكرة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2014/2015، ص21.

³ ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 202/203.

المبحث السادس: نظريات القيادة الادارية.

1- نظرية الرجل العظيم: قدمت من طرف الفيلسوف توماس كارليل** في القرن التاسع عشر، مؤكدا على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائدا دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس، ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا أن هناك رجالا عظاما يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة مميزة ومواهب وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها.

2- نظرية السمات: حيث ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بالنظرية الأولى، والتي تقوم على فرضية "أن القادة يولدون ولا يصنعون" فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراستهم الى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة، منها: الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرارات،

3- النظرية السلوكية: حيث قامت بمحاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث:

- ما يفعله القادة في الواقع.

- كيف يفعلونه.

• وانبثق من هذه النظرية عدة نظريات، وهي:

أ- نظرية الشبكة الادارية: بحيث أنها بنيت على محورين:

- الاهتمام بالعمل.

- الاهتمام بالعاملين¹.

عالي الاهتمام ببعد مراعاة العاملين	عالي الاهتمام ببعد العمل
قليل الاهتمام ببعد العمل	عالي الاهتمام ببعد مراعاة العاملين
قليل الاهتمام ببعد مراعاة العاملين	عالي الاهتمام ببعد العمل
قليل الاهتمام ببعد العمل	قليل الاهتمام ببعد المراعاة للعاملين

الشكل (08): محوري نظرية الشبكة الإدارية.

ب- نظرية X و Y:

تقوم على أساس القائد (المدير) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناء مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم، وأن القائد يتعامل معهم على ضوء الافتراضات، وقد أطلق المجموعة الأولى من افتراضات نظرية X، وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي.

وأطلق على المجموعة الثانية في تلك الافتراضات نظرية Y وهي افتراضات لا تأتي الا في الأعمال الاستراتيجية.

** توماس كارليل: (4 ديسمبر 1795 / 5 فبراير 1881) كاتب اسكتلندي وناقد ساخر ومؤرخ، كان لأعماله تأثير كبير بالعصر الفكتوري، وهو من عائلة كالفينية صارمة أملت أن يصبح واعظا الا أنه فقد ايمانه بالمسيحية أثناء دراسته بجامعة ادنبر بعدما انتقل لدراسة القانون ثم شرع بدراسة الأدب الألماني، من مؤلفاته الثورة الفرنسية، الأبطال وعبادتهم.
¹ أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق ابو غبن، مرجع سبق ذكره، ص46-47.

افتراضات نظرية X	افتراضات نظرية Y
17- تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز المصاحبة للإنجاز.	20- الانسان العادي يمقت العمل في قرارة نفسه.
18- لدى الانسان قدرة كبيرة على ممارسة درجة من الابتكار والابداع.	21- تميل الانسان الى الكسل وعدم الرغبة في العمل.
19- التهديد بالعقاب لا يشكل الوسيلة المناسبة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف.	22- الانسان العادي طموحة ضئيل، ويفضل أن يتم توجيهه.

الشكل 09: افتراضات نظرية X و Y.

4- نظرية الأبعاد الثلاثة:

صاحب النظرية "ويليم ريدن" ويرى أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين، وبناء على الثلاثة أبعاد والتي هي: العمل، العاملون، الفاعلية¹.

5- النظرية الموقفية: وتستند هذه النظرية الى فلسفة أن القادة لا يولدون قادة، ولكن المواقف تحفزهم للعمل، فإذا كان الموقف يتطلب مؤهلات معينة متوفرة عند هذا الفرد أو ذاك بادر الى استثمار مؤهلاته بحماس وفاعلية لكسب ثقة الآخرين، وتحول هؤلاء الى موالين له وتابعين، ويقفون به ويسترشدون بتوجيهاته².

¹ أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غين، المرجع السابق، ص48.

² ماجد عبد المهدي المساعدة ، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص215.

وتشير هذه النظرية الى أن مواقف وظروف معينة التي تهيء أفراد ليأخذوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائدا في موقف دون آخر.

فالسّمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، وهذه النظرية لا تنكر ما للسّمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة الا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السّمات القيادية أن تضع في الاعتبار الأول باعتبارها المؤثر في تحديد تلك السّمات.

ويندرج تحت هذه النظرية:

أ- النظرية الموقفية لفيدلر: حيث يرى أن الفاعلية القيادية ما هي الا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف الايجابي.

أما الموقف القيادي الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب تشخيص للموقف الذي تمارسه القائد ومرؤوسيه، من خلال تحليل ثلاث عناصر للموقف وهي:

- العلاقة بين القائد وموظفيه: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد.
- العلاقة التنظيمي للعمل: وهو يوضح الى أي مدى يكون العمل المطلوب انجازه محددًا وواضحًا.
- سلطة القائد: وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين، وهذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها وحسب قوة تأثيرها، وهو بهذا يرى أنه متى توفرت هذه العوامل الثلاثة فان الموقف يكون ملائماً للقائد.

ب- **نظرية السلوك والهدف:** تقوم على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم الى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية الى ذلك، ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر رضا العاملين وتحفيزهم، وتقوم هذه النظرية على عنصرين هما:

- عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد مصدر رضاهم واشباع حاجاتهم.
 - عنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحاتهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول الى الهدف¹.
- ت- **نموذج القيادة الموقفية:** يقوم أنه ليس هناك أسلوب اشرافي مفضل يمكن استخدامه في كل المواقف، فالقائد هو الذي يختار الأسلوب الذي يعتقد أنه يلائم امكانيات الأفراد الذين يتعاملون معهم، ويمكن تصنيف التفاعل بين القائد وبين الموظفين طبقا لهذا النموذج نوعين من السلوك هما:

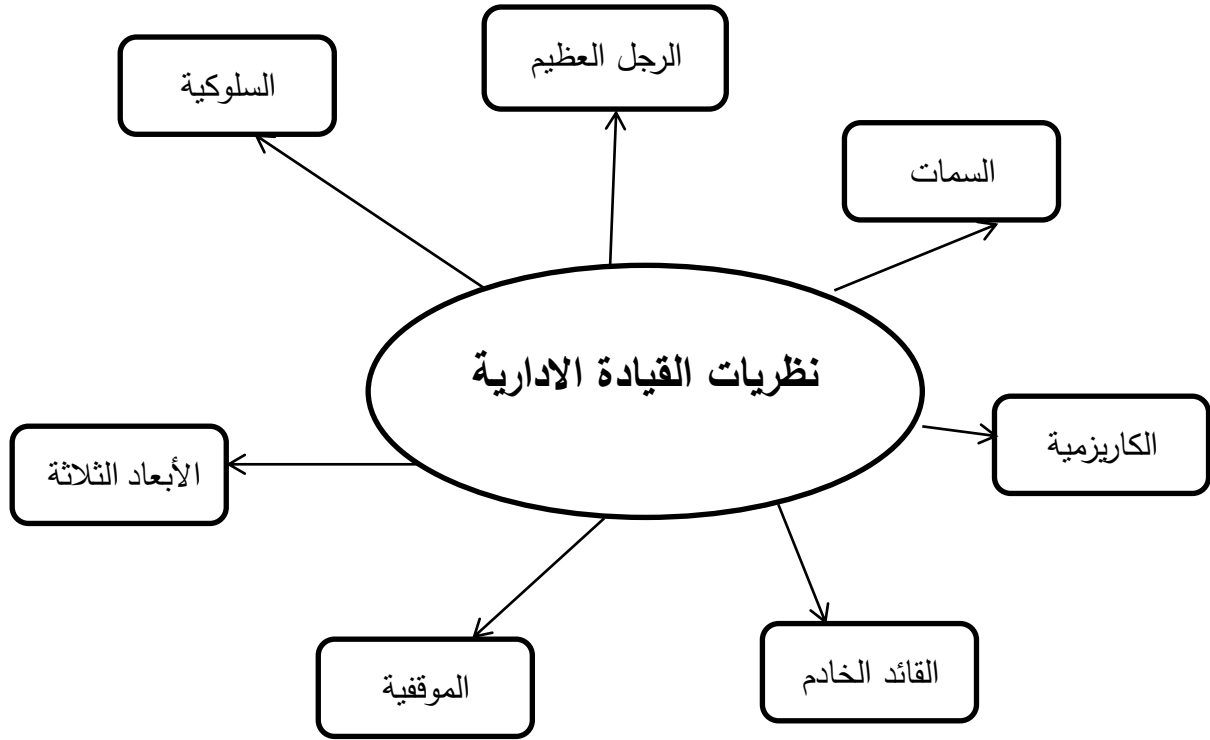
- السلوك التوجيهي: ويركز على مراقبة سلوك الموظفين، للتأكد من آدائهم لمهامهم.
- السلوك المساعد: يركز على تشجيع الموظفين بعدد الشرح للمهام ومساعدتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم.

6- **نظرية القائد الخادم:** القائد الخادم لا يتبع الأخطاء، ولكن يسأل ليطمئن على سير العمل، ولكي يكون القائد خادما لمنظمتة وللعاملين فيها كما يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: الاصغاء، التعاطف، القدرة على مساعدة الآخرين، الاقناع، بناء المجتمع، الاستخدام الأخلاقي للسلطة..).

7- **النظرية الكاريزمية:** تؤكد النظرية على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية والجاذبية وليس بسلطة المركز².

¹ أحمد حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غين، المرجع السابق، ص50.

² أحمد حين الديراوي، أحمد فاروق أبو غين، المرجع السابق، ص52.



الشكل رقم (10): نظريات القيادة الادارية (المصدر: اعداد الطالبة)

المبحث السابع: وظائف القيادة الادارية.

1- التنسيق: حيث تتضمن هذه الوظيفة تحقيق ولاء الأفراد لأهداف المنظمة حيث يتفانون في

السعي نحو تحقيقها، وتلك مهمة شاقة وتتطلب مهارة كبيرة من القائد، ذلك لأن الأفراد لهم قيمتهم

الشخصية التي تؤثر في سلوكهم ولهم أهدافهم الشخصية المتعارضة ومهارة القائد في تعديل القيم

وتنظيم السلوك الذي يعوق الذي يعوق تقدم التنظيم¹.

2- الاتصال: تعتبر عملية الاتصال مسمار الربط الذي يجمع بين كافة قنوات التنظيم الاداري فأهمية

الاتصال في الادارة العامة انما تكمن في كونه احدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق

¹ محمود شحماط، مدخل لعلم الادارة، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص73.

القيادة الادارية، انها الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها روح الحياة وتدفع بها لتحقيق الهدف، وتوضح أهمية الاتصال في قوة صلته بالتخطيط من جهة وإصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية أخرى¹.

3- الرقابة: فهي تتعلق بالتوجيه، كما أنها تصف نظام المعلومات الذي يضمن الخطط والعمليات التي تجعل القائد الاداري يتأكد من أن الموظفين يقومون بأداء وظائفهم، وأن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن نظام الرقابة يساهم في تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق تحقيق التقدم المطلوب وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم عن مواجهة الأخطار، فعملية المراقبة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة².

4- التنظيم: تبحث وظيفة التنظيم في ترتيب العلاقات بين وظائف المنظمة عن طريق تحديد الوظائف الإشرافية (الإدارية) و التنفيذية وواجبات كل منهما وذلك بهدف تحقيق التنسيق بين القوة العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية، ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات المختلفة للمنظمة وتوزع على العناصر الإنسانية فيها، كما يتم تحديد الإختصاصات والمسؤوليات والعلاقات والإتصالات بين الوظائف في الوحدات التنظيمية (الوظائف)، ويتم بيان ذلك في شكل خاص يسمى الهيكل التنظيمي للمنظمة كما سيأتي بيانه لاحقاً.

5- التوجيه: تحلّ وظيفة التوجيه مكانة خاصة كونها تتعلق مباشرة بإدارة العنصر الإنساني في المنظمة، وتتضمن وظيفة التوجيه: الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم. وتمارس وظيفة التوجيه في المنظمات الحديثة من

¹ عبد العزيز بن صالح حيتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، الدار العلمية، عمان، الأردن، 2005، ص163.

² بيترسافيز، تحديات القيادة الفعالة، تر:سلامة عبد العظيم حسن، ط1، دار الفكر، عمان-الأردن، 2005، ص69.

خلال: الحفز والإلتصال، مستند في ذلك الى فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المنظمة.¹

6- تفسير وعلان المواقف التي تواجهها الجماعة، وخاصة اذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها، بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو ادراكها.

7- تحديد الجوانب الجيدة و السيئة في كل المواقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وادراك ومعرفة.

8- العمل على الوصول الى الأهداف النهائية للقائد بدءا بالرسالة أو العمل أو النشاط سياسي أو اقتصادي.²

9- توجيه جماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها، بقدر تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.³

10- تحديد النواحي الايجابية أو السلبية في موقف للعملية القيادية ومدى حكم القائد في ادارته للأمر.

11- العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة و أخيرا هدف المؤسسة.

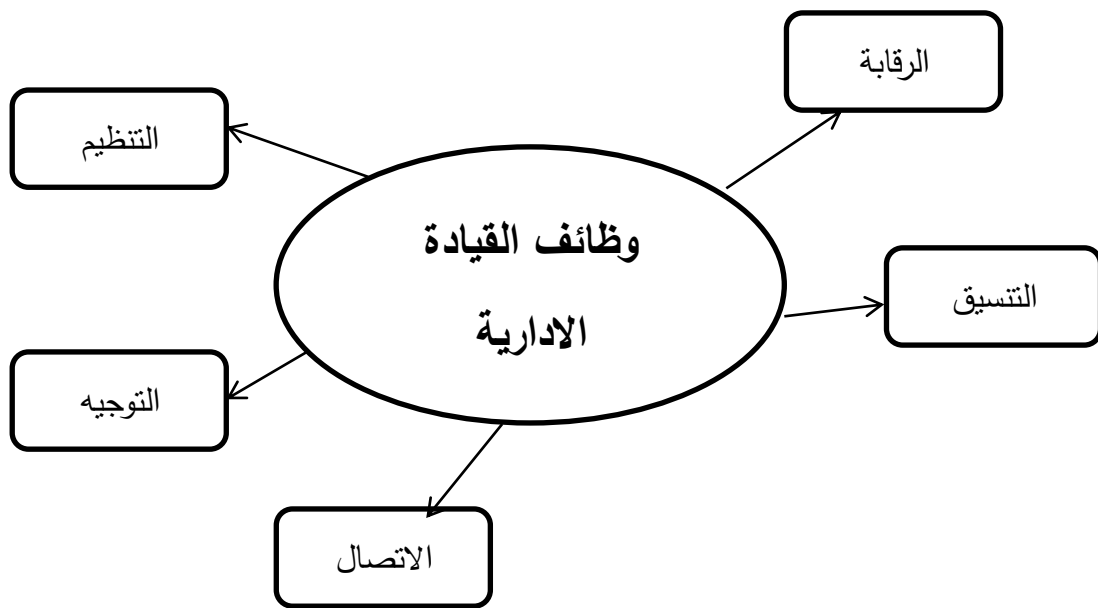
12- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنباً للازدواجية في أداء العمال⁴

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة ، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 3/36

² علي عباس، أساسيات علم الادارة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص159.

³ أسامة خيرى، القيادة الادارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص27.

⁴ عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ط1، دار البلدية، الأردن، 2013، ص20.



الشكل رقم (11): وظائف القيادة الادارية (المصدر: اعداد الطالبة).

الفصل الثاني

ماهية الثقافة التنظيمية

- المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.
- المبحث الرابع: أهداف الثقافة التنظيمية.
- المبحث الخامس: أهمية الثقافة التنظيمية.
- المبحث السادس: خصائص الثقافة التنظيمية.
- المبحث السابع: عناصر تشكيل الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثامن: خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

أصبحت الكثير من المنظمات تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تضمن أبعادا هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشاركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان هذا مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة جاك اليوت "Elliotjocques" سنة 1951 حتى وان أكد "كيش ديس: أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1977 إذا استثنينا مقالي " عبد الله بندي " و"مزوار بلخضر¹.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية "لم يصبح شائعا إلا مع حلول الثمانينات الميلادية ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين هما :كتاب ثقافة المنظمة (1982)، وكتاب البحث عن الامتياز " التميز " بيترز ووترمان " (1982)².

وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح " الثقافة التنظيمية "باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم³.

¹ بشير محمد، " الثقافة والتسيير في الجزائر ،بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007، ص07.

² نفس المرجع، ص08.

³ -السعيد بن يمينه , أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، <http://dssaid.maktooblag.com> بتاريخ، 2024 /05/26.

كما قام تايلور بتعريف الثقافة التنظيمية: "ذلك المعقد الذي يشمل المعرفة، والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"¹.

كما عرفها شيرمربرورن الثقافة التنظيمية على أنها: "هي نظام من القيم والمعتمدات يشترك فيها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام من التنظيم الواحد"².

كما تعرف أيضا على أنها "إطارا مرجعيا للعاملين، كما تمثل المصدر الذي يعط معنى واضحا وفاعلا لنشاط المنظمة، كذلك تعد الثقافة التنظيمية مصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها خاصة اذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز، والتغلب على التنافسين"³.

المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية:

1- العادات والتقاليد والأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله، عاملا بسيطا، أو إطارا فنيا، أو مديرا أو مشرفا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي، والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة⁴.

¹ 1-العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002، ص309 .

² الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص28.

³ بوبكر منص ور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2007، ص30.

⁴ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 17.

2- الطقوس والشعائر والاحتفالات:

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات (فالاحتفال بزفاف) قد يعني أن الشركة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المنظمة مقبل على الزواج، واحتفال اسمه (وصل حديثًا) قد يعني احتفال تعارف مع الزميل الذي تم تعيينه مؤخرًا، واحتفال اسمه (خطاب رئيس الشركة) قد يعني إعلان النتائج الختامية للشركة والتي يصحبها توزيع الأرباح والمكافآت¹.

3- الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها على أنها: المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محدودين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

4- الطرائف والنكت والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، والألفة و تخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الضن، أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في

¹ أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العلمي الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، ط، مصر، 2005، ص 440.

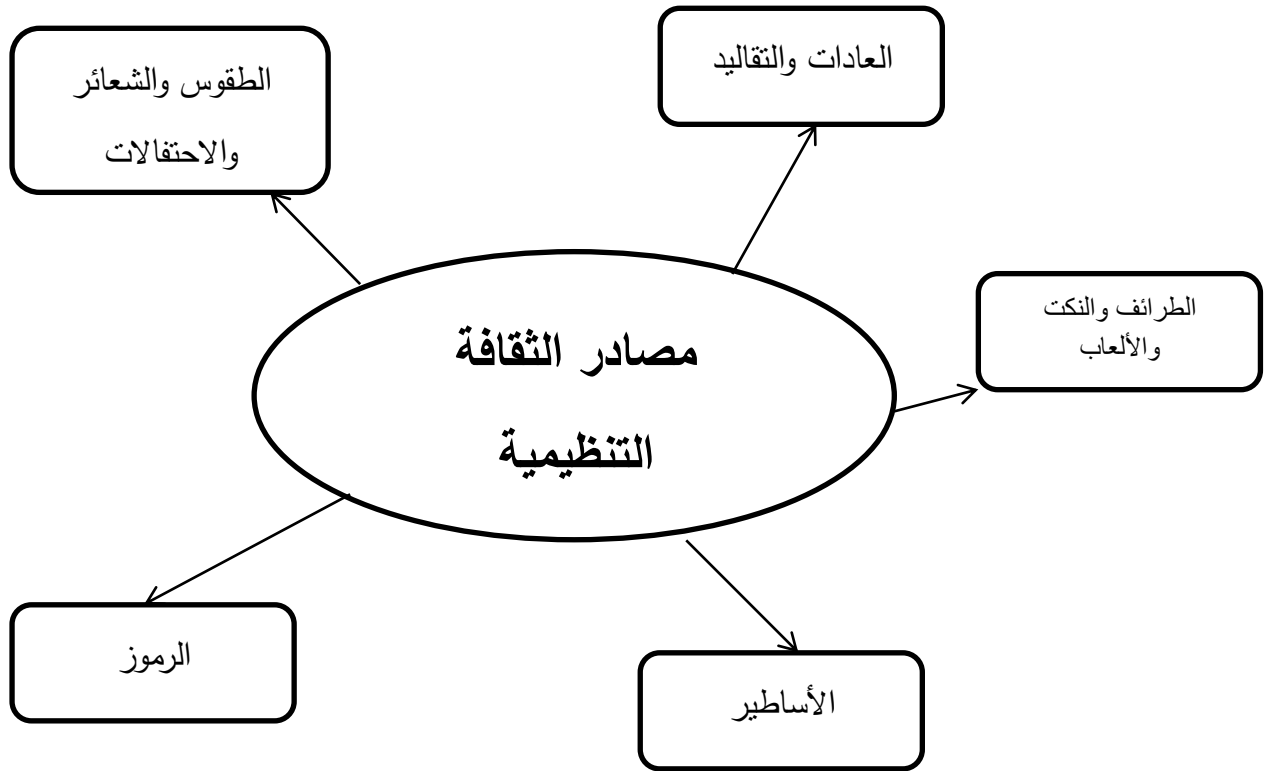
المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

5- الرموز:

هي تلك الأشياء التي نقول أكثر مما تراه العين، وتتضمن معانٍ أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، وتتمثل في تجليات المنظمة المادية الظاهرة ومؤشرات الحياة التنظيمية التي تعكس القيم التنظيمية السائدة، فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء ولغيرهم بأنها شركة مستقرة ذات مكانة في السوق، وقد تستخدم بعض المنظمات الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها والشعارات تنقل معاني كاملة في جملة قصيرة، ويسهل التقاطها من قبل العاملين وكذا من قبل العملاء، ومن أمثلة هذه الشعارات شعار شركة فورد الذي يقول: الجودة هي وظيفتها الأولى.

كما تعمل الرموز كضوابط سلوكية ترشد الفعل في مواقف محددة، فعلى سبيل المثال يتقبل الناس أوامر رجل الشرطة خارج منظمة الشرطة دونما نقاش طالما أنه يرتدي الزي الرسمي¹.

¹ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ماجستير في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة جامعة حلوان، مصر، 2010، ص 78.



الشكل رقم (12): مصادر الثقافة التنظيمية (المصدر: اعداد الطالبة).

• المبحث الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.

أ- **الثقافة القوية:** وتعتمد هذه الثقافة فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والمتابعين، ومع وجود شعور قوي بين المنظمة والأفراد للعمل معا لبلوغ الأهداف النهائية عن طريق القائد، ويكون سائدا في المنظمات الصغيرة الحجم والحديثة نسبيا¹.

كما عرف العميان الثقافة القوية: على أنها "القيم التي تتميز بالثبات، والسلوكيات المتشابهة والمتماثلة ويعمل الأفراد على زرعها في الأعضاء الجدد بمجرد الانضمام إليهم".

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

■ **عنصر الشدة:** ويرمز هذا العنصر إلى قوة وشدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

¹ Harrison, Roger and Stokes Jterb, p146.

■ **عصر الإجماع والمشاركة:** ويكون لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

- كما تتسم الثقافة القوية بالعديد من الصفات وهي:

• العمل بروح الفريق؛

• تشجيع المهارات والابتكار؛

• مشاركة في اتخاذ القرار؛

• نقص الصراعات؛

• إتباع نفس القيم والتقاليد والسلوكيات المتشابهة.

• تحقيق الأهداف بنجاح¹.

ب- **الثقافة الضعيفة:** لا ينم اعتناقها بقوة في أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها².

ت- **ثقافة الجماعة:** تركز على التعاون بين العمال في جو أسري تسوده المساواة والعدل حيث تمت هذه الثقافة بالإهتمام بالجانب الإنساني.

ث- **الثقافة الإبداعية:** تشجع التطوير والإبداع والتفوق والتميز والمبادرة والأفكار والأساليب الجديدة في العمال، كما تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتسم أعضائها بالجرأة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات وبالتالي تحقيق أعلى درجات المرونة.

¹ محمود قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000، ص287.

² مصطفى محمود أبو بكر، ادارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص84.

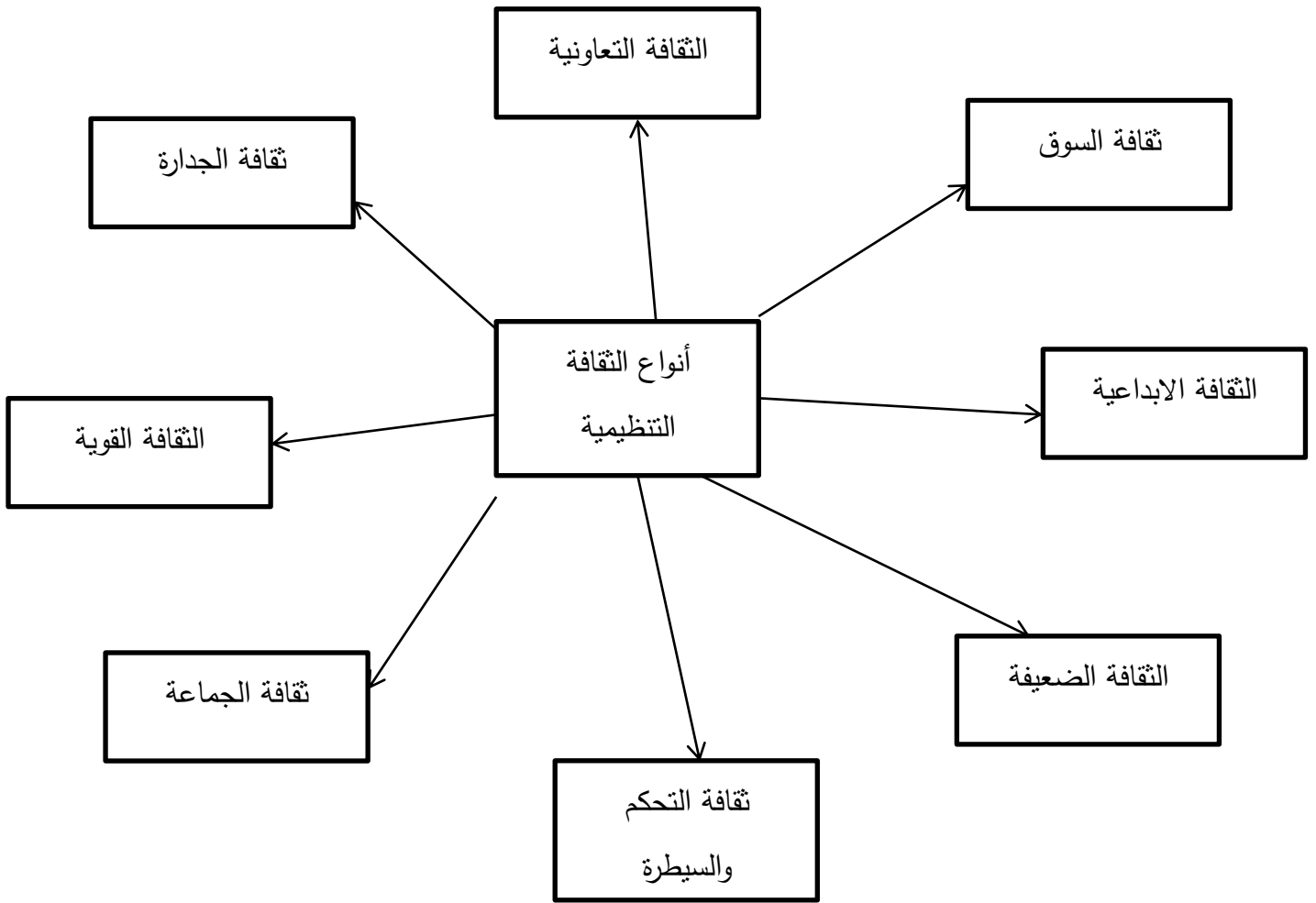
ج- **ثقافة السوق**: يشمل تحفيز لموظفين على العمل وتحقيق وتلبية احتياجات السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية وجودة عالية تلبي احتياجات ورغبات العملاء، أي لا تهتم بالعوامل الداخلية بقدر ما تراعي تحقيق النجاح.

ح- **الثقافة التعاونية**: التي تسعى وراء انشاء العلاقات القريبة من المستفيدين، ممن ينعكس ذلك على جودة العلاقات، وتشجع القيادة فيها على المشاركة العالي للأعضاء مع التركيز على بناء فرق العمل ذات التماسك العالي، وتعتمد استراتيجيتها في النجاح على جودة العلاقات بين العاملين مع بعضهم، وبين المنظمة والمستفيدين من منجاتهم.

خ- **ثقافة التحكم والسيطرة**: ومن خصائصها التنبؤ والأوامر الرسمية، بحيث يتميز نمطها القيادي بالدكتاتورية والسلطوية المقاومة للتعبير، مع التقيد والاهتمام بالقوات التنظيمية الرسمية حسب القوانين، سياستها الاستراتيجية نحو النجاح هي تنفيذ الأوامر الرسمية في كل جوانب المنظمة، ومع المستفيدين أيضا.

د- **ثقافة الجدارة**: من خصائصها تشجيع التميز والابداع والأفكار الجدية، وتكون القيادة في هذه الثقافة قيادة حاملة الرؤى البعيدة التي تعتمد على المعايير الدقيقة، مع تشجيع العاملين على تحقيق أعلى النتائج، وعادة ما تعتمد استراتيجيتها في النجاح على التميز والريادة في مجال التقنية غير المسبوقة¹.

¹ Schulz, Roger and Stokes Jterb, p 146.



الشكل رقم (13): أنواع الثقافة التنظيمية. (المصدر: اعداد الطالبة).

المبحث الرابع: أهداف الثقافة التنظيمية.

- 1- تشكيل وتعزيز وتشجيع رأس مال معرفي وسلوكي حول كيفية التواصل (تعلم كيفية التعامل مع الوسيلة والرسالة).
- 2- تعليم العمال كيفية التعبير عن وجهات نظرهم، أفكارهم، تساؤلاتهم، انشغالاتهم، مشاعرهم بكل شفافية وأريحية.
- 3- التعرف على المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة.

- 4- معرفة القوانين والمبادئ والقيم التي تسود في المؤسسة (الوقت، اللباس، اللغة..) والخضوع لها وعدم تجاوزها.
- 5- التنسيق بين العمال فيما بينهم، وبين الأقسام في عملية تبادل الخبرات والأفكار.
- 6- وضع أولويات للمؤسسة وأهدافها.
- 7- تحقيق الرقابة الذاتية في المؤسسة (رقابة العامل لنفسه)
- 8- اكتساب القدرة على الإتصال والتعبير عن الآراء والإبداع (قدرات ومهارات العامل).
- 9- اكتساب طريقة معينة للتعامل بين العمال مع بعضهم البعض والتبادل والمناقشة والحصول على المساعدة وتبادل الخبرات والمعارف والتنسيق بين كل الأقسام والعمال.
- 10- التعرف على أهم المعايير والقوانين والضوابط التي تحكم العمال والتي عليهم احترامها وعدم تجاوزها.
- 11- التعرف على أهم الأولويات في المؤسسة التي تعطي له أهمية كبيرة مقارنة بأمور أخرى.
- 12- التعرف على نوع الإستراتيجية الإتصالية المعتمد عليها واتباعها.
- 13- التعرف على أهم أهداف المؤسسة (سواء على المدى القريب أو البعيد).
- 14- تقييم الأدوار والمهام على كل العمال والكل يحترم صلاحيته ولا يقوم بعمل غيره.
- 15- تحديد أسس تخصيص الحوافز والترقية والعقاب¹.

¹ محمود قاسم القريوني، مرجع سبق ذكره، ص 85.

16- تشكيل رأس مال معرفي وسلوكي يؤهل الفرد للتعامل الواعي والناقد مع المضامين النصية بمختلف أصنافها مكتوبة أو مسموعة ومرئية، كما يؤهله لاكتساب الكفاءة والقدرة على الإتصال المباشر والتعبير وتبادل الآراء والإبداع¹.

المبحث الخامس: أهمية الثقافة التنظيمية:

- 1- توفير الإحساس بالهوية الإجتماعية بالنسبة لأعضاء مجتمع معين مما يخلق شعورا بالتوحد، ويحدث تكامل وتماسك داخلي بينهم.
- 2- بناء إحساس بالتاريخ حيث أن الثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- 3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء وتعزيزها من خلال مجموعة من الجوانب وتوضيح للعاملين من حيث نظام العمل وتعطي استقرار وظيفيا وتدريبهم وتطويرهم.
- 4- توحيد السلوكيات واعطاء معنى للأدوار وتعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- 5- زيادة التبادل بين الأعضاء الذي يكون من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات².
- 6- تسهيل مهمة الإدارة وقيادة الفرق.
- 7- تعتبر كدليل للإدارة حيث أنها تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.

¹ جيلالي عباس، الثقافة الإتصالية، الثقافة الإتصالية والأداء الوظيفي، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر إتصال وعلاقات عامة، جامعة الجزائر، 2020، 13:00.

² أسمهان مربي، وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2017، ص162.

8- تعمل على ترسيخ أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه¹.

9- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقا لثقافته بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد.

10- تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة الإتصال في المنظمة تشكل طارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه².

المبحث السادس: خصائص الثقافة التنظيمية:

1- الجماعةية: تقوم الثقافة على التفاعل بين مختلف الأفراد بالمؤسسة، حيث تتبادل القيم والأفكار، ويندمجون مع اليم التنظيمية للمؤسسة، أما الذين لا يوافقون يطردون ويبتعدون.

2- الإنتشار العاطفي: شعور العمال بالإنتماء للمنظمة وهذا الشعور لا يكون عن طريق الإقناع العقلاني بل للإحتياجات العاطفية كالخوف من العزلة والرفض من طرف الجماعة.

3- الأساس الزماني والتاريخي: لتطوير ثقافة منظمة لا بد أن يقضي العمال وقت معا يواجهون فيه المشاكل ويحاولون حلها، بتبادل الأفكار والتجارب والخبرات، وتصبح مع الوقت جزء من حياتهم.

4- الرمزية: الوحدات الأساسية من أنماط التعبير الثقافي (الأشياء الطبيعية، البيئة، العمال...) ما يرمز ويدل على المؤسسة: الألوان و العلامات والشعارات واللباس الخاص بالمؤسسة.

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص313.

² جمال الدين مرسي، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص15.

- 5- **الديناميكية: (التغيير):** هناك عادات ومتطلبات جديدة وبيئة متغيرة، لا بد على المؤسسة التكيف معها (كاستخدام تكنولوجيا الإتصال)، مثلا توظيف أشخاص من دول أخرى أو بيئة أخرى تأتي بخبرات جديدة ذات تكنولوجيا جديدة وهذا ما يسمى بالبضائع الثقافية التي تجلب التعبير معها.
- 6- **الإندماج والمناخ التنظيمي:** نقصد فيها التحكم في نوعية العلاقات بين الأفراد، وأسلوب التعامل مع الجمهور والعملاء وغيرهم، حيث تعطي المؤسسة نوعا من الشعور بالذات لعمالها و التقدير والمشاركة والأمان والثقة بالنفس حيث تسعى المؤسسة دائما لإدماج الجمهور لها.
- 7- **المعايير:** قوانين مرتبطة بالعمل والواجب الالتزام بها وتحدد المسار الوظيفي للعمال وعدم الخروج عنها تختلف من مؤسسة لأخرى: كقوانين ترتبط بوقت العمل، الأكل، طريقة اللباس، أوقات الإستراحة¹.

8- درجة المبادرة الفردية ومسؤولية العامل الذاتية عن العمل وحرية التصرف.

9- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على الإبداع وروح المبادرة.

10- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

11- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.

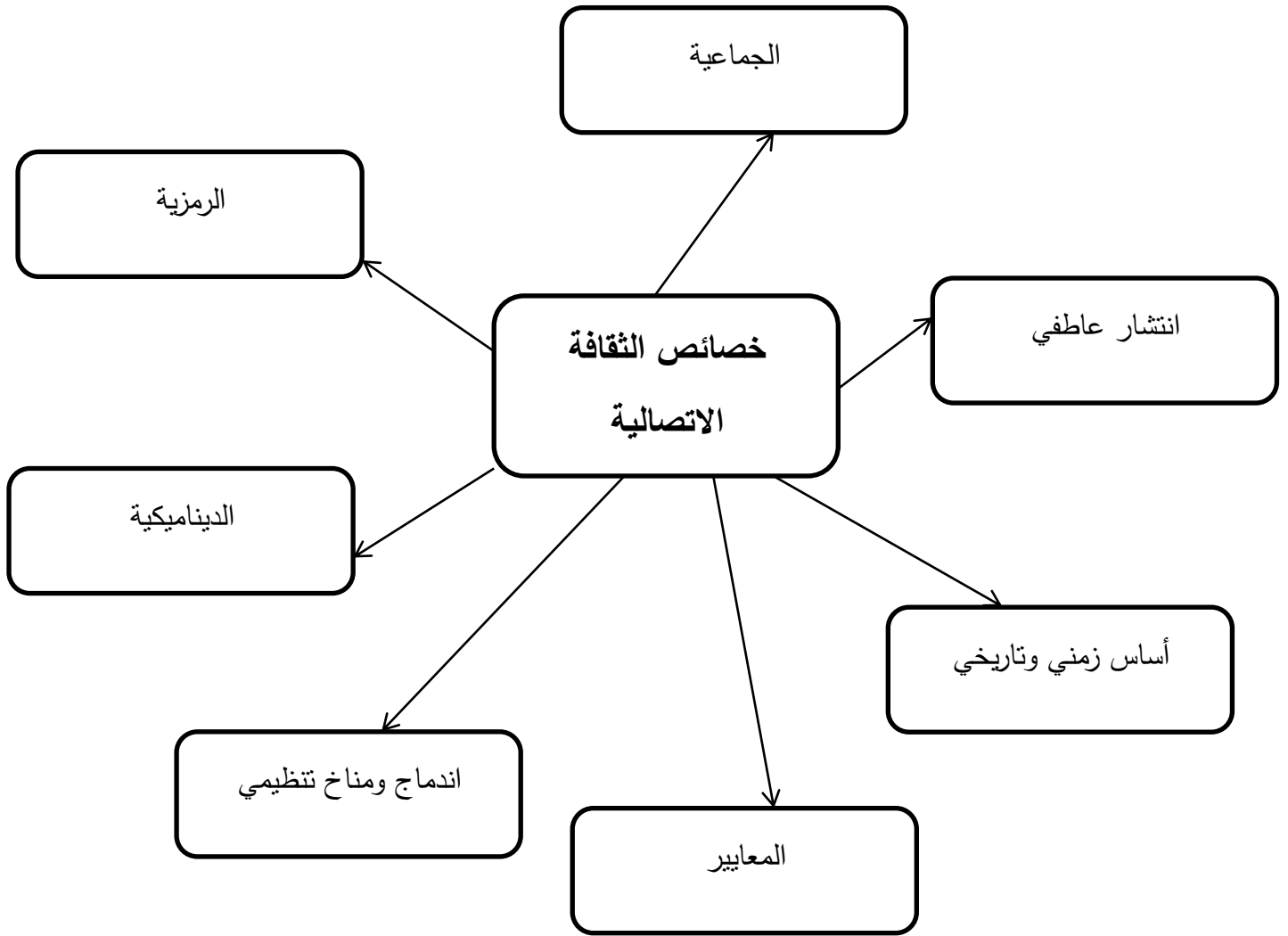
12- مدى دعم الإدارة للموظفين.

13- مدى الولاء للمنظمة وتفوقها على الولاءات التنظيمية الفرعية².

¹فروجة موساوي، الثقافة الاتصالية والاداء الوظيفي، الثقافة الاتصالية، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تيزي وزو، 2023/12/27، 8:30.

² عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير في علم النفس الإجتماعي والتنظيم، جامي باجي مخطار، عنابة، كلية الآداب والعلوم والإنسانية، 2009/2008، ص98.

**ادوارد تي هول هو عالم إنسان وأستاذ جامعي أمريكي، ولد في 16 مايو 1914 في ويبستر غروفز في الولايات المتحدة، وتوفي في 20 يوليو 2009 في سانتا فيه في الولايات المتحدة.



الشكل رقم (14): خصائص الثقافة التنظيمية. (المصدر: اعدا الطالبة).

المبحث السابع: عناصر تشكيل الثقافة التنظيمية.

1- المورد البشري: كل الأفراد والجماعات الموجودة بالمؤسسة من رؤساء ومرؤوسين والذين لديهم

ثقافة تنظيمية اتصالية تابعة للمؤسسة، يختلفون في التكوين الخبرة الاتجاهات الطموح، كما

يختلفون في الوظائف والمستويات الادارية، تحكمهم ضوابط القانون الداخلي للتنظيم، وقيم

وأعراف خاصة بالمؤسسة، والإدارة العليا هي التي تضع اللبنة الأولى لبناء ثقافة اتصالية كثقافة

المبادرة للإبداع العمل الجماعي المشاركة في الاجتماعات لاتخاذ القرارات الشفافية تترسخ لديهم هذه الثقافة وتصبح مشتركة.

2- اللغة: أداة الاتصال والتفاهم اللفظي و غير اللفظي، مكتوب وشفهي، يحدد نوع الثقافة التنظيمية الموجودة بالمؤسسة، اللغة جزء من الثقافة ولا يمكن أن تفهم الثقافة وتترسخ لدينا دون معرفة لغة هؤلاء، أي يجب التفاعل مع العمال بلغتهم واللغة ليست فقط كلام بل تتضمن الحركات والإشارات حيث يقول "ادوارد هول" * يجب التركيز على اللغة الصامتة، حركات الجسد، والإشارات، والشكل الخارجي كلباس العمل ومظهره.

3- الهيكل التنظيمي: بمفهومه الضمني وليس الشكلي ونقصد هذا نوع الاتصال السائد الاتصال الصاعد، النازل الأفقي في أسلوب نقل المعلومات واتخاذ القرارات كذلك التي ترتبط أكثر بالاتصال النازل مع تطبيق الاتصال الأفقي بين عمال المؤسسة والاتصال غير الرسمي وقد تبني المؤسسة ثقافة اقل رسمية واللامركزية وبإشراك العمال على مبدأ التعاون، ويخلق ثقافة تنظيمي مرنة.

4- نمط القيادة: ونقصد بالقيادة مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في التنظيم تكون أساس التفاعل بين القائد والأتباع يقودهم لتحقيق أهداف المؤسسة باستخدام أنماط الحالية معينة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وفي المقابل توفر درجة كبيرة من الرضى والتماسك حيث تتكون ثقافة اتصالية وفق طريقة القيادة لأن العمال يتأثرون بالقادة.

5- نشاط المؤسسة: كل ما يقوم به العمال في المؤسسة، استخدام التكنولوجيا، دراسة السوق التنظيم، الاتصال، الإعلام، الإشهار... الخ. كيفية القيام بالأنشطة التتويج الاتجاه الواحد

والمشاركة يخلق ثقافة معينة (إذا اعتدنا استخدام تكنولوجيا مثلا بمعزل الآخرين، يخلق نوعا من اللامبالاة و وعدم الاهتمام بالآخر، بينما المشاركة تخلق روح التعاون¹.

6- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: استخدام أفراد المؤسسة لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من

خلال تأهيل العقليات أصبح من المسائل الرئيسية، لتوظيف فكرة إدخال وتبني تكنولوجيا

المعلومات والاتصال في المؤسسة، يخلق ميزة تنافسية متمثلة في ثقافة اتصالية معاصرة لجميع

أفراد التنظيم من خلال تدريب العاملين على استخدام قنوات وشبكات اتصالية حديثة الذي يولد

شعور لدى العاملين بالتميز والقدرة على مواكبة التطور ومنافسة المؤسسات العالمية.

7- الطقوس الجماعية والاحتفالات: تعرف الطقوس الجماعية بأنها "التعبير المتكرر للأساطير

بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة "وذلك بهدف ثقافة اتصالية قادرة وقوية على نقل وتأمين

مجموعة من القيم الى العاملين إضافة الى تقوية الشعور بالانتماء الى المؤسسة، أما الاحتفالات

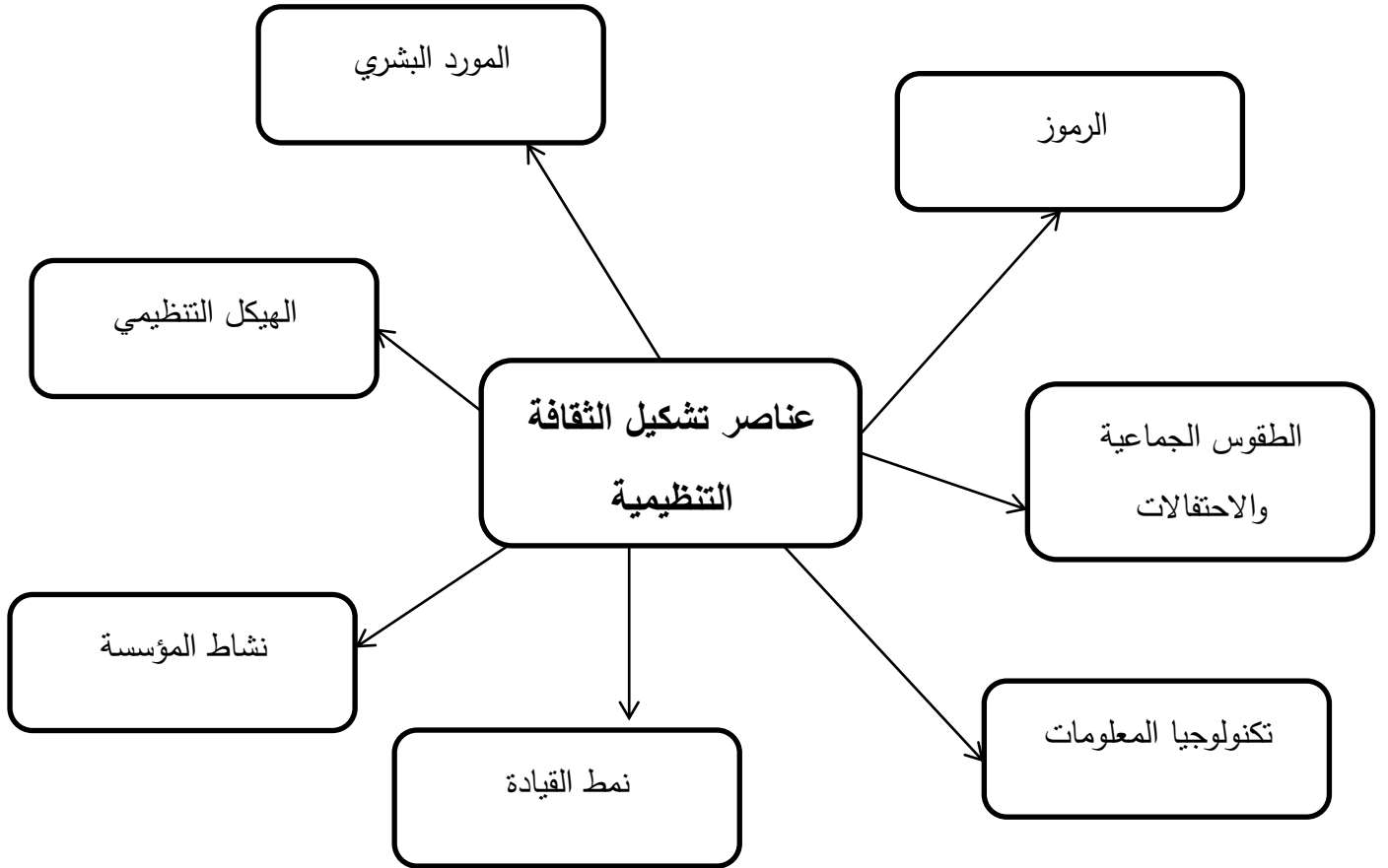
فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم فهي نشاطات مبرمجة

خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة

من خلالها تعزيز ثقافتها الاتصالية وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة.

¹فروجة موساوي، مرجع سبق ذكره.

8- الرموز: وهي عبارة عن إشارات مميزة مثل الشعارات واللوجو والألوان المعتمدة التي تمثل الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، كما أضافنا أيضا الى نمط اللباس والتي تمثل الهوية البصرية للمؤسسة، كذلك تصميم المؤسسة يعكس ثقافتها الاتصالية¹.



الشكل رقم (15): عناصر تشكيل الثقافة التنظيمية (المصدر: اعداد الطالبة).

¹ فروجة موساوي، الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي، الثقافة الاتصالية، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تيزي وزو، 2023/12/27، 8:30.

¹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير في علم النفس الإجتماعي والتنظيم، جامي باجي مختار، عنابة، كلية الآداب والعلوم والإنسانية، 2009/2008، ص98.

** ادوارد تي هول هو عالم إنسان وأستاذ جامعي أمريكي، ولد في 16 مايو 1914 في ويبستر غروفز في الولايات المتحدة، وتوفي في 20 يوليو 2009 في سانتا فيه في الولايات المتحدة.

المبحث الثامن: خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية.

1- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.

2- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة، وكذا قواعد السلوك الحاصلة بالمنظمة.

3- التدريب الدوري للعاملين .

4- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.

5- إرشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار وإعتناق الأفراد لثقافة المنظمة .

6- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديها .

7- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة¹.

• فيما ترى الأستاذة فروجة موساوي أن تكوين الثقافة التنظيمية يكون كالتالي:

1- تكوين وتدريب العمال والمسؤولين حول كيفية الاتصال الجيد.

2- تشجيع العمال على التعبير عن انشغالاتهم وآرائهم بخصوص شؤون العمل وكل مرة تعلمه كيف يعبر عن ذلك.

3- اعلام العمال بكل ما يحدث بالمؤسسة أي توفير المعلومات المرتبطة بالعمل والمؤسسة، ونشاطها كي تعلمه كيف يكون دائماً على اطلاع كواجب وحق.

¹ محمود بشير محمودي، وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، المجلد 8، العدد 02، 2021، ص292.

4- تنظيم لقاءات اجتماعية دورية يومية أسبوعية فردية وجماعية على مدار السنة ليمضي عليه ما يلي القوانين المعايير و الاجراءات... الخ).

5- انشاء وتخصيص منصات الكترونية للتواصل المستمر ولتذكيرهم بالمعايير ونشر كل صغيرة وكبيرة حول العمل.

6- استخدام وسائل ملائمة لكل نشاط اتصالي كي تعود العامل على اختيار أنسب الوسائل و الأساليب الاتصالية.

7- تطوير ثقافة العمل الجماعي¹.

¹ فروجة موساوي، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثالث

صناعة القيادة الادارية للثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)

المبحث الأول: علاقة القيادة الادارية بالثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: صناعة القادة للثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: تأثير القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: خصائص القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المبحث الخامس: خصائص الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المبحث السادس: مراحل صناعة القيادة الادارية وترسيخ قيمها بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المبحث السابع: آليات خلق وترسيخ الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الفصل الثالث: صناعة القيادة الادارية للثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المبحث الأول: علاقة القيادة الادارية بالثقافة التنظيمية:

باعتبار الثقافة التنظيمية أنها تلك القدرة التي يتم اكتسابها وتميئتها وبنائها داخل الفعل الاجتماعي، وكل منها يتحكم في الآخر يشكلان نسقا. فهي تعتبر عن انسجام في العلاقات الاجتماعية للعمل كقدرة جماعية وان عمل القائد الاداري داخل التنظيم هو تعزيز تلك القدرة الجماعية للفعل. يكون من خلال الثقافة التنظيمية للمؤسسة كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي في تحويل المنظمة من عدد الأفراد المنعزلين والمستفيدين عن بعضهم البعض الى مجتمع منظمة متكامل متعاون تربطه وحدة الأهداف، وهو النمط الأمثل للعلاقات الانسانية لأي تجمع انساني، وهذا من خلال دمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل.

ان هذه المقاربة تشير الى حتمية داخل النسق الاجتماعي، هي حتمية التغيير الثقافي والتطوير التنظيمي للنسق الفرعي للثقافة التنظيمية، فمن الضروري ادخال تطور في الاتجاهات، وطريقة التفكير، والقيم التنظيمية للأفراد وسلوكياتهم حتى تتلائم وتتكيف مع الأساليب الجديدة للمنظمة في عملية التطوير¹.

فمن أدبيات القيادة الادارية أن هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية في عملية التطوير الدائم، مثل ما نجده عند كوتر 1998 م، كيلمان 1998م، شاين 1985 م و باص 1992 م.

¹ القيادة الادارية وتطوير الثقافة التنظيمية، مقال اطلع عليه في الموقع الالكتروني: www.fatinfablog.mtt.

حيث أوضح "Kotter" أنه يمكن الشخص للشخص من خلال القيادة فقط وبصورة صادقة فقط ايجاد ورعاية بيئة، تتكيف مع التغيير.

وناقش "shein" وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها للقيادة التأثير على الثقافة، تشمل هذه الأساليب سلوك القيادة الادارية مثل توجيه الاهتمام بالأحداث الحرجة، الاستجابة للزمات دور المثال الذي يفندى به، وضمن كذلك المعايير المرتبطة بتوزيع المكافآت وتسريح الموظفين.

ويعتقد "Kiman" أن القيادة أساسية أثناء التغيير لتطوير الثقافة التنظيمية التي تحتاج الى المتابعة.

كما يؤكد الاتجاه "Hskett" أن من أكثر الأمور وضوحا في التمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة والفاشلة، هو القيادة الفعالة أو الاستراتيجية في المستويات العليا، اذ القيادة تلهم التابعين، وتساعدهم في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات والتطورات، ويطلق عليها صفات القيادة الادارية¹.

فالقيادة الناجحة لديها القدرة على اوصول رؤية تسمح للأفراد بالتحدي، فهم أفراد اجتماعيين وكلاء لبناء وتطوير الثقافة التنظيمية، وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي الذي هو لب الوجه الدينامي للنسق الثقافي للمنظمة².

مما ينتج تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته.

فالثقافة التنظيمية الصحيحة هي الأداة الفاعلة التي تساعد القادة الاداريون على ارشاد وتوجيه منظماتهم، حيث يسعى القادة لبنائها وتشكيلها لدعم رؤيتهم وتوجهاتهم، وانجاز مهامهم، وتطوير أداء منظماتهم. والثقافة التنظيمية هي نتاج عدة عناصر من بينها القيادة الادارية، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

¹ القيادة الادارية وتمكين العاملين، مقال اطلع عليه في الموقع الالكتروني: www.swalif.net

² Reiter R et autres, Culture d'entreprise, Vuibert gestion, Paris , 1991, p39.

1- ان النمط الثقافي للمنظمة يجري استحداثه بواسطة القيادة الادارية التي تتجسد في مؤسس

المنظمة وادارتها العليا، ويعد دور القائد على جانب كبير من الأهمية. خاصة في تحديد النمط

الثقافي، حيث يفرض القائد بصماته وقيمه وأسلوبه الاداري على المنظمة.

2- ان القيادة الادارية تؤثر أيضا على الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرون في

تفويض السلطات وتقسيم المهام.

المبحث الثاني: صناعة القادة للثقافة التنظيمية.

يوجد عدة مراحل لصناعة الثقافة التنظيمية بمؤسسة:

أولاً: تحديد وتطبيع مصطلحات الثقافة التنظيمية:

1- التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية:

وهذا التعريف يكون عاما ويتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة،

ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وايضاح الرسالة التي من أجلها

وجدت، كما يجب أن يشمل التعريف على شرح وافى للهيكل التنظيمي، والقيام بإجراءات العمل، ونحو

ذلك...، ويجب التأكيد هنا على بعض النقاط المهمة:

- أن تعرف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية كعملية مستمرة تراكمية.

- أن فهم الأفراد للثقافة التنظيمية لا يقتصر على الجوانب الرسمية في التنظيم بل يشمل الجوانب

غير الرسمية والتصرفات الرمزية خصوصا القادة¹.

2- تطبيع الثقافة التنظيمية:

¹ عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، العدد 17، المجلد 02،

وذلك بتوصيل الثقافة التنظيمية الى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب، عبر الوسائل الرسمية كالتدريب 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.

ثانياً: تأثير السلوك القيادي في ترسيخ تعزيز الثقافة التنظيمية.

3- ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية:

ان بلورة وتبني شعارات ورموز مميزة تتميز بالإبهار والاقناع، مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الادارة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجيدة، و صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجيدة¹.

• ويكون ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية عبر عدة وسائل نذكر منها:

أ- الادارة العليا:

فتبدأ تمسك الادارة العليا بقيم وسياسات التي وضعتها المؤسسة وفقا لثقافتها الجديدة تترسخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل، وفلسفة الادارة في كيفية اختيار العاملين وسياستها حول الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات².

¹ عبد القادر قرش، المرجع السابق، 98.

² عبد الله البريدي، أفاق السلوك التنظيمية، صفات الثقافة التنظيمية الايجابية، دار النشر، الرياض، السعودية، 2014، ص65.

ب-الاختبار:

تمثل عملية اختيار الموظفين الجدد دورا في ترسيخ ثقافة مشتركة أو المؤسسة، و تعتمد عملية الاختيار على دعامتين أساسيتين:

1- اختيار الموظفين ذوي المهارات والكفاءة المطلوبة لأداء عمل معين.

2- اختيار الموظفين ذوي القيم والمبدئ التي تتلاءم مع قيم المنظمة وثقافتها، أو على الاقل تتناسب بجزء كبير من قيم الموظفين مع قيم المنظمة.

ت-التنشئة والمخالطة الاجتماعية:

الدور الأخير الذي يقع على عاتق أصحاب الشركات أو المؤسسات هو عملية دمج الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى ثقافة المنظمة، ويعتبر هذا الأمر أمرا هاما حيث تلك العناصر الجديدة لا تعرف ثقافة المنظمة.

فقد أكد محمد بن غالب عند بحثه في الثقافة التنظيمية على أنه يمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، المواجهة والتحول.

وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد والواقع، يواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع، بينما المرحلة الثالثة والأخيرة.

المبحث الثالث: تأثير القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية.

ان ضرورة وجود قيادة ادارية تعمل على صناعة ثقافة تنظيمية متميزة لترسيخ الممارسات الادارية في جو من التعاون والانسجام، من خلال تنمية القيم الانجابية التي تساهم في تكوين اتجاهات ايجابية تتضمن غرس حب العمل والولاء والانتماء في نفوس العاملين، في اطار ثقافة تنظيمية تشجع على الابداع

والابتكار، مما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل، مما يعكس ايجابا حالة العمل ككل ويترتب عليه زيادة الانتاجية وتوفير بيئة العمل. أما اذا كانت القيم التي يحملها العاملون سلبية ومتعارضة مع بعضها البعض، فانها تساهم في تكوين اتجاهات سلبية متناقضة، مما يترتب عليه انعدام وضعف التفاهم بين العاملين، ما يؤدي الى تدني مستوى الأداء وانخفاض الانتاجية.

فهناك تأثير غير مباشر للقيادة الادارية على الثقافة التنظيمية من خلال دور القائد الاداري في غرس القيم، وتعديل الاتجاهات ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- تعد القيم احدى ضوابط السلوك الانساني بصفة عامة والسلوك الاداري بصفة خاصة، حيث تساهم في تكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء انجاز الأعمال الادارية.

2- تساعد معرفة الاختلافات في قيم واتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي بينهم داخل المنظمات الادارية والذي غالبا ما يعوق عملية الاتصال.

3- يزداد التعاون بين العاملين في المنظمات الادارية كلما زادت درجة التماثل في قيم واتجاهات هذه الجماعات، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة الفهم المتبادل، وبالتالي تدني مستوى الأداء وانخفاض الانتاجية.

4- تزداد فاعلية الدور القيادي كلما تماثلت قيمه واتجاهاته مع قيم واتجاهات مرؤوسيه، لأن ذلك ييسر الفهم المتبادل خلال عمليات الاتصال ويزيد من فاعلية الاتصال ونقل الأوامر والتعليمات وتنفيذها، بينما تقل الفاعلية القيادية كلما اختلفت قيمه واتجاهاته عن قيم واتجاهات مرؤوسيه. كما تتأثر الاتجاهات بالثقافة التنظيمية المحيطة بالفرد من خلال تأثره بالقيم والأعراف والمعايير

الاجتماعية السارية في بيئة العمل الداخلية والخارجية، حيث تتضافر هذه العوامل وتتداخل مع بعضها البعض لتكوين اتجاهات الفرد¹.

المبحث الرابع: خصائص القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

من خلال ملاحظتنا وتقربنا بالطاقت الاداري والقادة الممثلين في المدير الجهوي ومجموع رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح، توصلنا الى استخلاص بعض من الخصائص التي تتسم بها القيادة الادارية ومن أهمها:

1. تقوم القيادة الادارية على حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، والعمل على مواجهة المشاكل التي تكون عائقا في تحقيق الأهداف التنظيمية والتصدي لها.
2. العمل على تحقيق الأهداف من خلال توضيحها وتحديدتها للمرؤوسين، حتى لا يكون هناك تعارض بين أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة.
3. الدور الانساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرووس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي اليه من توجيهات من السلطات العليا وما يصدره من توجيهات الى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم.
4. يبين القائد دوره في الجانب التنظيمي من خلال سيطرته وقدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، ويقوم بتحديد مسؤولية كل قسم تنظيمي والعاملين فيه.

¹ شهيد هدى وآخرون، "أثر القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 06، ص 241/242.

5. السعي على التنسيق بين أقسام المديرية عند تنفيذ العمل.

6. توجيه الموظفين والزامهم بانجاز مهام العمل في الوقت المحدد لتفادي الأخطاء¹.

المبحث الخامس: خصائص الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

تقوم الثقافة التنظيمية بتحديد السلوك المطلوب والمقبول في الأفراد، يؤدي ذلك الى الحفاظ على الهياكل التنظيمية بالتوازن والاستقرار، مما يساعد على تقليل عملية الرقابة الدائمة.

كما تعمل الثقافة التنظيمية على خلق الهوية وكذا توليد الاحساس بالهدف والمعنى مما يجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

فيما يلي سنتطرق الى أهم خصائص الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE):

1. الالتزام بمواعيد وأوقات القدوم والمغادرة من العمل في الوقت المحدد.
2. الحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي.
3. تحقيق الانضباط الداخلي بالاعتماد على قوة شخصية القائد.
4. الحرص على التزام الموظف والعامل بانجاز عمله في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب.
5. الحرص على ملائمة القرارات المتخذة مع الأهداف المرسومة².

¹مقابلة مع السيد مجيد عيسات، رئيس قسم التجارة، بمقر مديرية مؤسسة الجزائرية للمياه بمكتبه، بتاريخ 2024/05/26، على الساعة 11:15د.

²مقابلة مع السيد قادي كمال الدين، رئيس قسم الادارة والوسائل، بمقر مكتبه بمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، بتاريخ 2024/05/23، على الساعة 14:30.

المبحث السادس: مراحل صناعة القيادة الادارية وترسيخ قيمها بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

تعد القيادة الادارية البيروقراطية هي النمط القيادي المعتمد عليه في عمليات التسيير بمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) حسب الادارة العليا: "تعمل القيادة البيروقراطية على تنظيم العمال والعمل وتحقق الانسجام والترابط بين الموظفين"¹.

وهذا ما التمسناه عند احتكاكنا بقسم الموارد البشرية: "النمط القيادي المعتمد في تسيير القسم يتمثل في:

1- مراقبة الالتزامات القانونية والتنظيمية.

2- وضع خطة الوحدة التدريبية.

3- مراقبة تطبيق الاجراءات وتشريعات العمل في الادارة.

4- التطبيق الصارم للاجراءات المعمول بها في دائرة التعليم.²

ومن أجل التأكد أكثر والتعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة تقربت من قسم المالية والمحاسبة، أين توصلت الى أن القادة وفي سبيل تحقيق أهداف الوحدات الادارية بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، أكدوا لي على أن النمط ذاته المستخدم في المؤسسة يستخدم أيضا في هذا القسم، وذلك من خلال العمل على:

1- تطبيق السياسة المحددة من طرف الدائرة في هذا المجال.

¹ مقابلة مع السيدة أوعروش آسيا، الرئيس التنفيذي، بمقر مكتبها بمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، بتاريخ 2024/05/23، على الساعة 13:30.

² مقابلة مع السيد تيتوش الياس، رئيس قسم الموارد البشرية، بمقر مكتبه بمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه، 2024/05/22، على الساعة 14:30.

2- تطبيق الضرائب في الأمور.¹

ومن جهة أخرى، وبالتحديد في قسم دائرة الاستغلال: "النمط القيادي في الادارة والتسيير، ضمانا للسير الحسن لعمل المصلحة خاصة والمؤسسة عامة، ويكون من خلال:

1- تحقيق التنسيق والانسجام بين الوحدات الادارية.

2- توزيع الأدوار والوظائف حسب الاختصاص.²

ومنه فان أهم المراحل التي تركز عليها مختلف أقسام مديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) لصناعة وترسيخ قيم القيادة الادارية الخاصة بها، نجد:

1- الاصرار على تنفيذ التعليمات وفرض الرقابة.

2- مساندة وتشجيع الموظفين وخلق جو عمل ملائم.

3- العمل ل تنظيم الجماعات المفككة بالمؤسسة، ومراعاة مستوى الجماعة.

4- التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف، واحساس الموظفين بانتمائهم للمؤسسة.

5- مشاركة الموظفين والعمال في اتخاذ القرار.

6- اعتماد القادة لطرق استخدام لغة الجسم، اللباقة، الابتسام، حسن الاصغاء...³.

¹ مقابلة مع السيد تركي مصطفى، رئيس قسم المالية والمحاسبة، بمقر مكتبه بمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه، بتاريخ 2024/05/22 / على الساعة 10:30.

² مقابلة مع السيد فادي كمال الدين، رئيس قسم الادارة والوسائل، بمقر مكتبه بمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، بتاريخ 2024/05/23، على الساعة 14:30.

³ مجموع المقابلات المجرية مع القادة الادارية الرئيس التنفيذي، رؤساء الأقسام)، التواريخ، المقر نفسها.

المبحث السابع: آليات خلق وترسيخ الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

تبدأ نشأة الثقافة التنظيمية في أية مؤسسة بمنشئها، حيث يقوم هؤلاء بوضع القيم والأفكار التي يريدونها والتي تقوم على تحقيق أهداف مؤسستهم، ومن ثم يقومون باختيار الموظفين اللائقين والذين يتصفون بتلك القيم، حيث يميل القادة بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) وفق القيم والمبادئ والأهداف المسطرة والمرغوب فيها.

فالثقافة التنظيمية تقوم باعطائنا الصورة الشاملة للمؤسسة، وهذا ما التمسناه أثناء حديثنا في المقابلة مع المدير التنفيذي:

1- توجيه الموظفين على تنظيم أعمالهم وانجازاتهم وعلاقاتهم ببعضهم البعض.

2- زيادة الاحساس والانتماء الى المؤسسة والحث على الابتكار في العمل وتجنب الروتين.

3- الوقوف دائما على مدى تنفيذ وتطبيق التعليمات¹.

وهو الدور نفسه الذي استنبطته على مستوى قسم الموارد البشرية، من خلال وظائفهم:

4- تنظيم واعداد الأعمال وفقا لأهداف ورؤى المؤسسة.

5- احترام الوقت والعمل.

6- الحرص على تنفيذ الأعمال اليومية بشكل آني².

¹ مقابلة مع السيدة أوعمروش آسيا، الرئيس التنفيذي، بمقر مكتبها بمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، بتاريخ 2024/05/23، على الساعة 13:30.

² مقابلة مع السيد نيتوش الياس، رئيس قسم الموارد البشرية، بمقر مكتبه بمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه، 2024/05/22، على الساعة 14:30.

كما تتميز الثقافة التنظيمية بالاتفاق والازدواجية بين الثقافة الابداعية والجماعية، ويظهر ذلك جليا من خلال التحفيز المستمر للموظفين على الابداع من جهة، وتحقيق الجو الأسري والتعاون الجماعي من جهة أخرى¹.

وفيما يخص العناصر الأساسية المكونة للثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE):

1- القيم والمعتقدات التنظيمية والأعراف السائدة بالمؤسسة.

2- اهتمام القيادة بالكفاءة وعامل تحفيز الموظفين.

3- استخدام اشارات ورموز خاصة بالمؤسسة².

ومنه وعلى العموم فان الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه تنشأ على أربعة طرق:

1- اختيار الموظفين وتحديد استخدام الأفراد كل حسب دوره بما لديهم من معرفة وخبرات وقدرات.

2- تنشئة الموظفين الجدد حسب قيم ورؤى ثقافة المديرية.

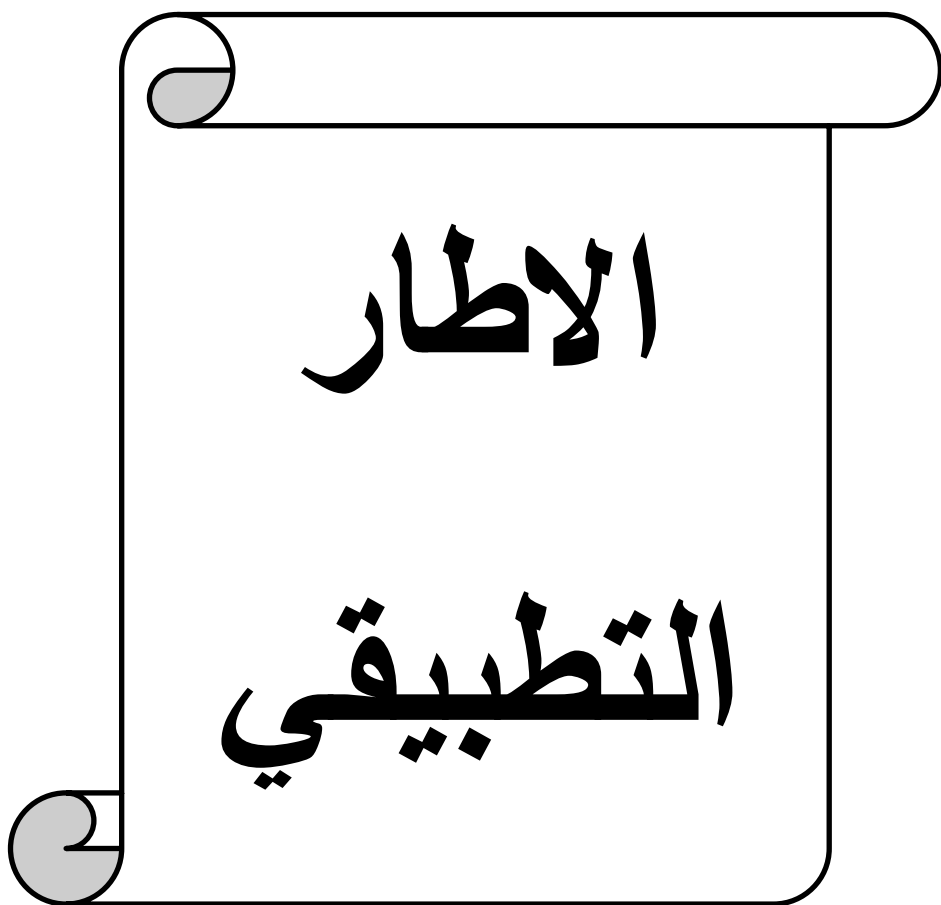
3- تدريب واعداد الموظفين في الطريق السليم تحقيقا لأهداف المؤسسة ورسكلتهم.

4- تعليم وتطبيع قيم وسلوكيات العمل المميزة للمؤسسة³.

¹ مقابلة مع السيد قادي كمال الدين، رئيس قسم الادارة والوسائل، بمقر مكتبه بمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، بتاريخ 2024/05/23، على الساعة 14:30.

² مقابلة مع السيد قادي كمال الدين، رئيس قسم الادارة والوسائل، بمقر مكتبه بمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)، بتاريخ 2024/05/23، على الساعة 14:30.

³ مجموع المقابلات المجرية مع القادة الادارية الرئيس التنفيذي، رؤساء الأقسام)، التواريخ، المقر نفسها



الأطار

التطبيقي

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE):

1- تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه

هي مؤسسة وطنية عامة ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي؛ وقد تم انشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 أفريل 2001؛ وهي تخضع لإشراف الوزير المسؤول عن الموارد المائية؛ ويقع مكتبها الرئيسي في الجزائر العاصمة؛ بحكم وضعها كشركة وطنية؛ يتم تمثيلها في جميع الولايات في البلاد من خلال الوحدات.

الفريق الفني لوحدة تيزي وزو في تيزي وزو منظم في 21 مركز تشغيل معقد للغاية؛ يتم توفير مياه الشرب للسكان من خلال نظام تشغيل معقد للغاية؛ محطات المعالجة 832 خزانا سعة تخزين اجمالية يتجاوز 291872 مليوناً.

2- مهام وأهداف الجزائرية للمياه

تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه بعدة اهداف تتعلق باستغلال الموارد المائية في اطار القواعد واللوائح التنظيمية؛ وتحت وصاية الوزارات المعنية (وزارة الموارد البشرية) وتتمثل اهم هذه الاهداف في:

-الانشطة الادارية لإنتاج وتوزيع وتوريد مياه الشرب .

-تجديد وتطوير البنى التحتية.

-صيانة المنشآت وإصلاح التسريبات عن طريق التفويض.

-توحيد ومراقبة جودة المياه الموزعة للبدء في اي اجراء يهدف الى توفير المياه.

-ضمان توافر المياه في الدولة .

-رقمنة ومراقبة جودة المياه ومكافحة الهدر.

-تلبية احتياجات السكان وضمان الادارة الجيدة لنفايات المياه.

3-دوائر الموارد البشرية

أ- قسم المالية والمحاسبة

هذا القسم مسؤول عن مسك الحسابات العامة في المقر الرئيسي للوحدة ؛ تطبيق السياسة التي حددتها الدائرة في هذا المجال ؛ اعادة الميزانية العمومية الموحدة للوحدة ؛ اعداد حسابات الميزانيات العمومية ؛ تطبيق الضرائب في الامور.

ب-قسم الادارة والموارد

هذا القسم مسؤول عن مراقبة الالتزامات القانونية والتنظيمية ؛ التطبيق الصارم للإجراءات المعمول بها ؛ ادارة التوريدات والمناطق اللازمين لتشغيل الوحدة.

ت- القسم التجاري

تختص هذه الادارة بتطبيق السياسة التجارية التي تحددها ادارة المشتركين في الوحدة ؛ بما في ذلك العلاقات مع الادارات الفنية ؛ ضمان جودة الخدمة بهدف تحسين العلاقات مع المشتركين، تحصيل الديون وفقا للمواعيد النهائية المعيارية من قبل ادارة العمليات للوحدة.

ث-المخبر

هذا القسم مسؤول عن تطبيق السياسة المحددة من قبل الوحدة ففي هذا المجال ادارة البنية التحتية للإنتاج وللمعالجة والتخزين والتوزيع ؛ مراقبة جودة مياه الشرب الموزعة ؛ الوقاية والصيانة العلاجية للوسائل والبنى التحتية للإنتاج.

ج- ادارة العمليات

لتنفيذ السياسة التي حددتها دائرة التعليم في هذا المجال لضمان توزيع مياه الشرب.

ح- الصيانة والوقاية

علاج وسائل وبنيات الانتاج والمعالجة والنقل والتخزين والتوزيع.

خ- قسم الموارد البشرية

-مراقبة الالتزامات القانونية والتنظيمية .

-التطبيق الصارم للإجراءات المعمول بها في دائرة التعليم .

-تطبيق السياسة التي حددتها الدارة في هذا المجال .

-التطوير الدوري لوحدة من اجل التحكم بالموارد البشرية للوحدة.

-مراقبة تطبيق الاجراءات وتشريعات العمل في الادارة .

- وضع خطة الوحدة التدريبية.

- تحديد ومراقبة الامتثال للمعايير العامة في الوحدة.

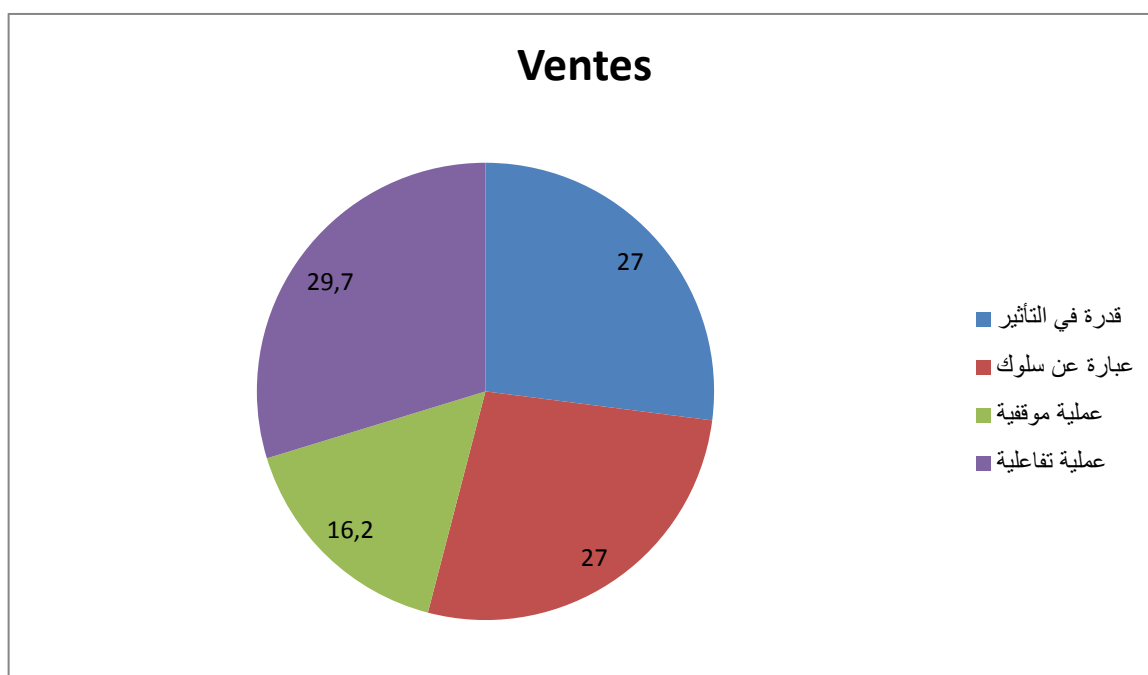
المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة وفقا للجداول البسيطة:

أولاً: القيادة الادارية في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE):

الجدول رقم (07): يوضح مفهوم القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE):

المتغير	التكرار	النسبة
قدرة في التأثير	10	27
عبارة عن سلوك	10	27
عملية موقفية	6	16.2
عملية تفاعلية	11	29.7
المجموع	37	100

يشير الجدول الى أن نسبة 29.7% من عينة البحث ترى أن القيادة الادارية عملية تفاعلية يتم فيها تفاعل المدير مع الموظفين فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وبنسبة 27% كانت في قدرة التأثير والسلوك في توجيه العمال والتنسيق فيما بينهم، كما يرى البعض على أنها عملية موقفية بنسبة 16.2% أي موقف ورأي القائد فب الموظفين. وهي كلها تمثل مفهوم للقيادة الادارية.

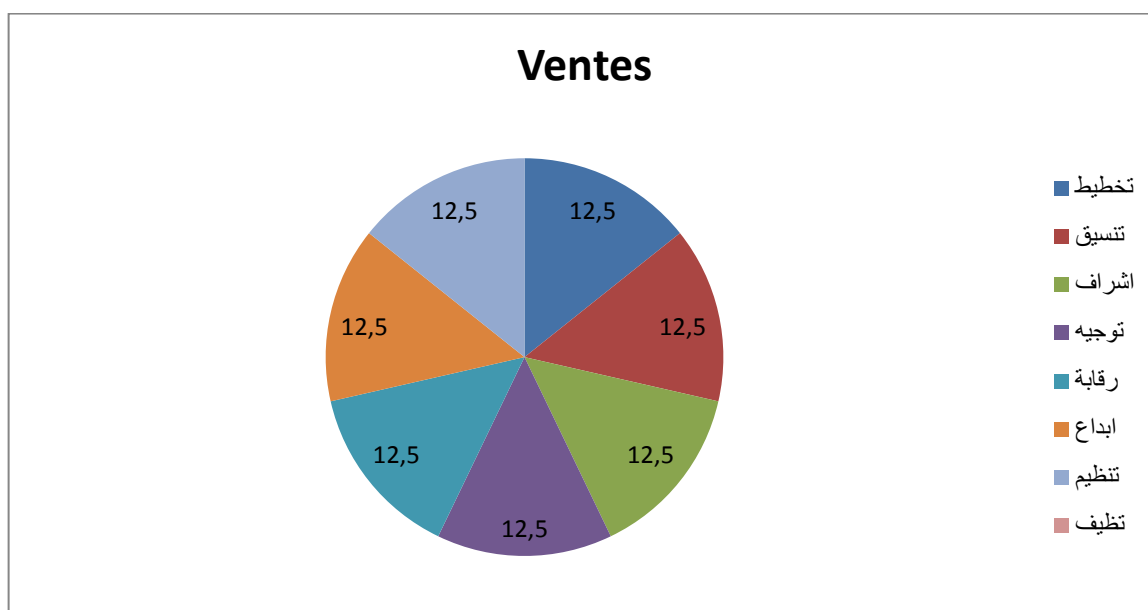


الشكل رقم (16): دائرة نسبية لمفهوم القيادة.

الجدول رقم (08): كيفية سير القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه.

المتغير	التكرار	النسبة
تخطيط	21	12.5
تنسيق	21	12.5
اشراف	21	12.5
توجيه	21	12.5
رقابة	21	12.5
ابداع	21	12.5
تنظيم	21	12.5
توظيف	21	12.5
المجموع	168	100

يمثل الجدول أن جميع عينات البحث اتفقت بنسبة على أن القيادة الادارية في مؤسسة الجزائرية للمياه تقوم على كل العمليات بنسبة 12.5٪، حيث أن القائد يقوم بعملية التخطيط والتنسيق بين الموظفين والعمال، وكذا الاشراف عليهم وتوجيههم في أداء أعمالهم ومراقبتهم أثناء الأداء وكذا تنظيم العمل والقيام بتوظيف الموظفين الذين تتاح لهم الفرصة في العمل، وأيضا يقوم بعملية الابداع في عمله وتشجيع عماله وموظفيه على ذلك.

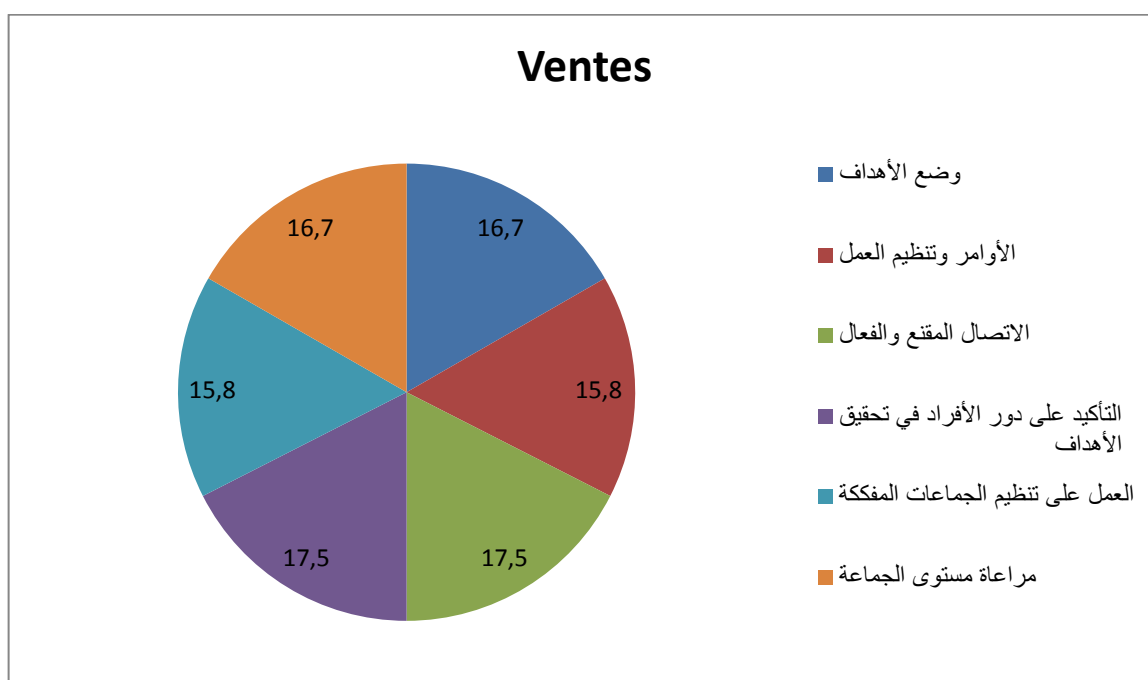


الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل كيفية سير القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه

الجدول رقم (09): أسس القيادة الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
وضع الأهداف	19	16.7
الأوامر وتنظيم العمل	18	15.8
الاتصال المقنع والفعال	20	17.5
التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الاهداف	20	17.5
العمل على تنظيم الجماعات المفككة	18	15.8
مراعاة مستوى الجماعة	19	16.7
المجموع	114	100

يمثل الجدول نسب لعينات البحث (16.7%، 15.8%، 17.5%) في اتسام القائد بصفة الاتصال المقنع والفعال من أجل تنظيم العمل ومراعاة مستوى الجماعة والعمل على تنظيمها لتفادي التفكك وكذا وضع الأهداف المسطرة لتحقيقها بالتأكيد على الدور الفعال للأفراد.

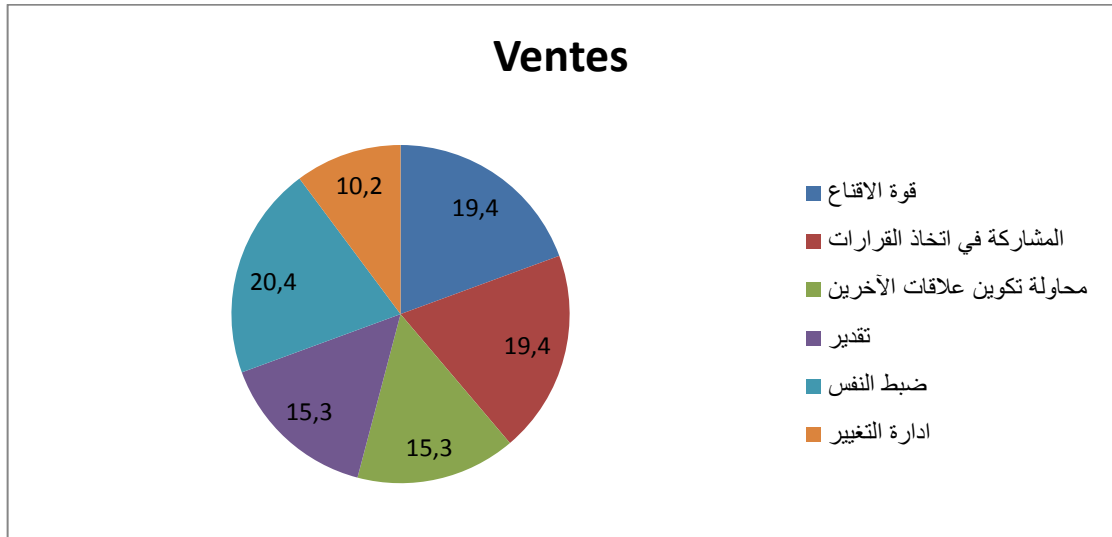


الشكل رقم (18): دائرة نسبية تمثل أسس القيادة الادارية في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (10): جدول يمثل الطرق التي يعتمدها القائد في التأثير على الموظفين بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
قوة الاقناع	19	19.4
المشاركة في اتخاذ القرارات	19	19.4
محاولة تكوين علاقات مع الآخرين	15	15.3
تقدير الآخرين	15	15.3
ضبط النفس	20	20.4
ادارة التغيير	10	10.2
المجموع	98	100

يمثل الجدول قوة الاقناع والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 19.4% وهذا ما يبين دعم القيادة لموظفيها في عملية تحقيق الأهداف، وكذا تقدير الآخرين ومحاولة تكوين علاقات بينهم بنسبة 15.3% من أجل تجنب الصراعات بين الموظفين وكذا مشاركة الأفكار فيما بينهم، وبنسبة 10.2% ادارة التغيير أي محاولة القائد لقدرة تحكمه في أي تغيير يطرأ على المؤسسة داخلها أو خارجها. وبنسبة 20.4% لضبط النفس ومحاولة الرئيس (القائد) أن لا يكون متسرعاً في اتخاذ قراراته وكذا السيطرة على نفسه وعلى غضبه في حال وجود خطأ أو خلل في المؤسسة.



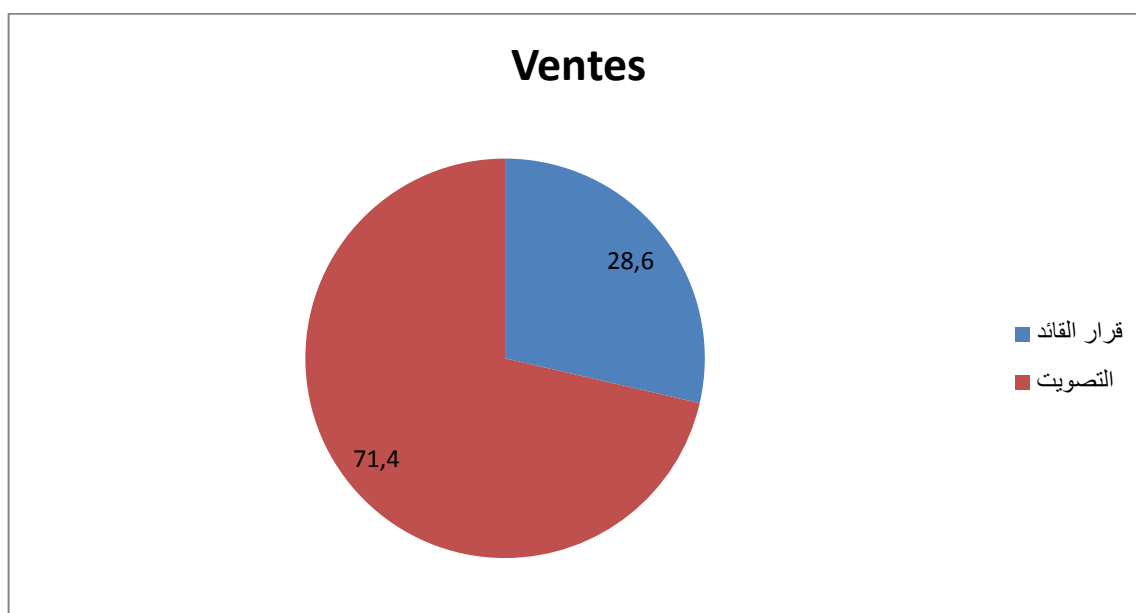
الشكل رقم (19): دائرة نسبية تمثل الطرق التي يعتمدها القائد في التأثير على الموظفين بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (11): كيفية اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE):

المتغير	التكرار	النسبة
قرار القائد	6	28.6
التصويت	15	71.4
المجموع	21	100

يمثل الجدول نسبة 71.4% نسبة الاعتماد على التصويت في عملية اتخاذ القرار، ونسبة 28.6% يكون اتخاذ القرار من طرف المدير.

وهذا ما يدل على أن مؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد على الموظفين وتشاركهم في اتخاذ القرارات عن طريق التصويت، فيما يقوم المدير (القائد) باتخاذ القرارات الصارمة التي تخص علاقات الشركة الخارجية مثلاً.

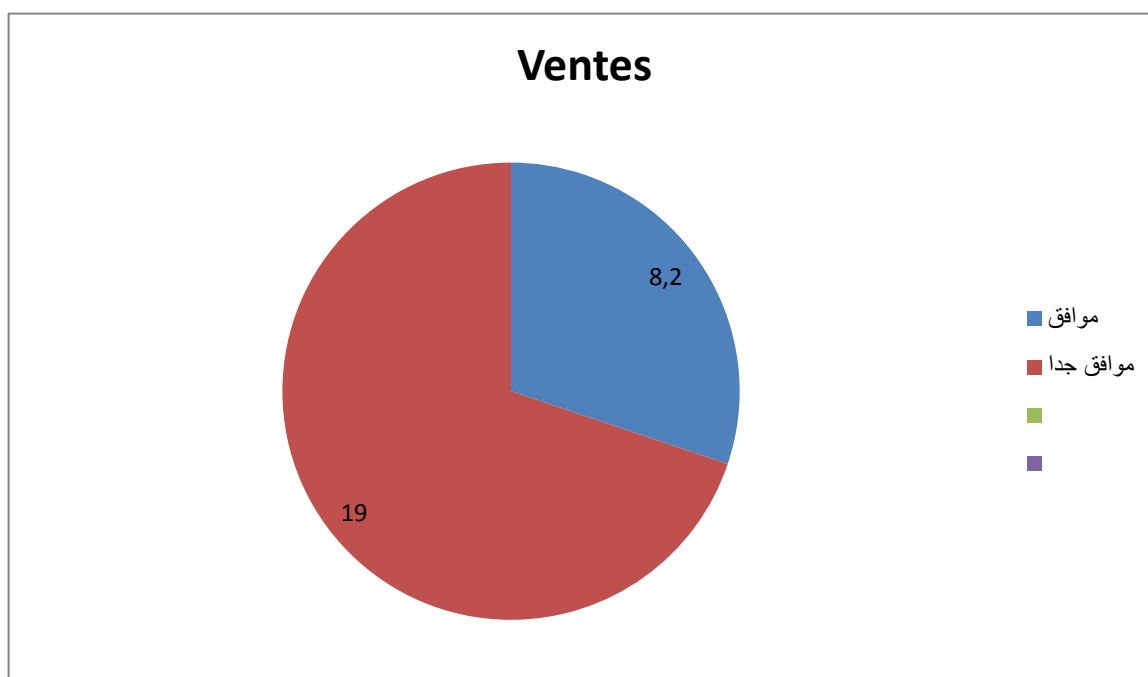


الشكل رقم (20): دائرة نسبية تمثل كيفية اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (12): مدى سهر القائد على احترام الموظفين للأنظمة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE):

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	17	81
موافق جدا	4	19
المجموع	21	100

يمثل الجدول نسبة 81% في موافقة القادة على سهرهم في احترام الموظفين لأنظمة المؤسسة، ونسبة 19% بالموافقة التامة، ما يدل على الالتزام من طرف جميع القادة الاداريين للوائح والأنظمة في المؤسسة وهو ما يعادل نسبة 100%، ما يعد من ايجابيات العمل لديهم وما يشكل قدوة لباقي موظفي وعمال المؤسسة.



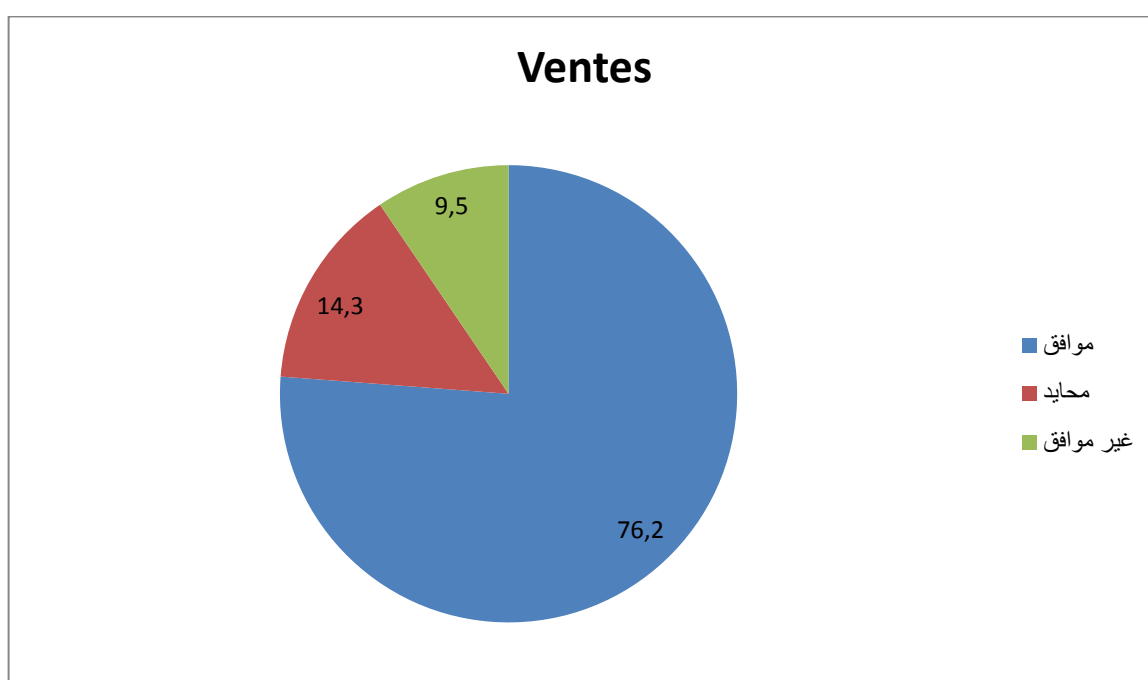
الشكل رقم (21): دائرة نسبية تمثل مدى سهر القادة على احترام الموظفين لأنظمة مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (13): يمثل ما اذ كان الأخذ برأي العمال قبل اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	16	76.2
محايد	3	14.3
غير موافق	2	9.5
المجموع	21	100

من خلال الجدول نلاحظ موافقة 76.2% من مفردات العينة، بينما نفتت 9.5% هذه المشاركة، وبنسبة 14.3% بالحياد.

ما يعكس دعم القيادة الادارية لموظفيها في عملية تحقيق أهداف المؤسسة، فالموظف يطبق كل ما يؤمر به، مما وجب على القائد توضيح الأهداف التي تجعله يحس بالانتماء، ما يرفع من معنوياته وادراكه للمهام المنوط بها.

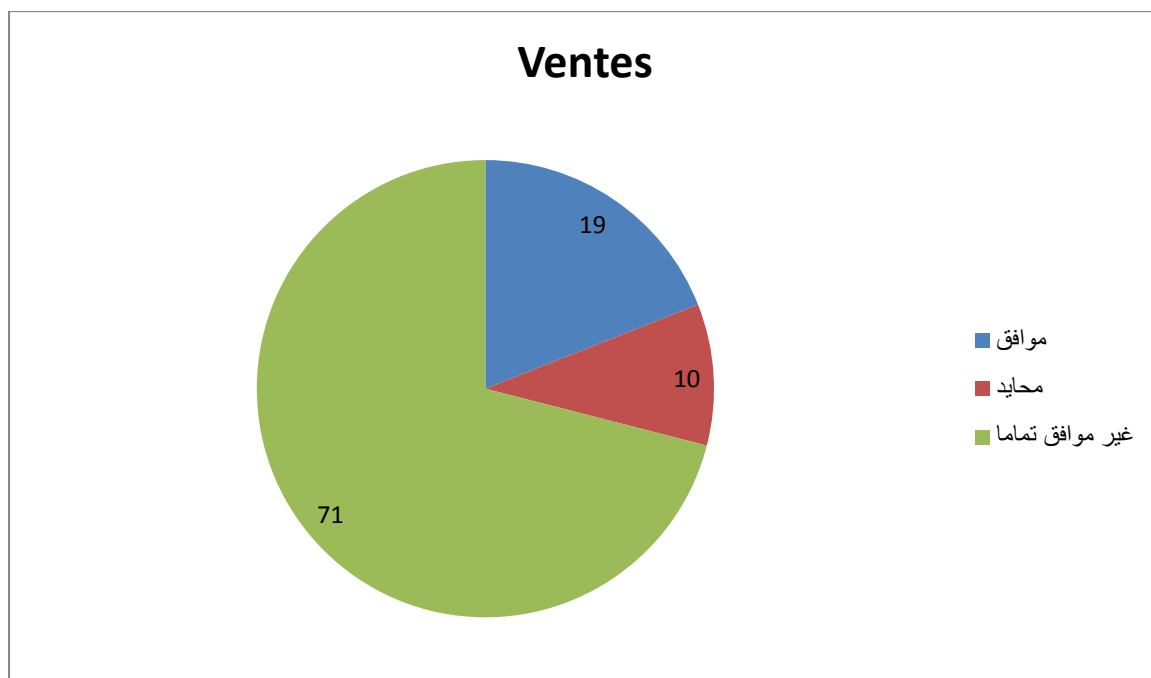


الشكل رقم (22): دائرة نسبية تمثل ما اذ كان الأخذ برأي العمال قبل اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (14): يوضح ما اذا كان المدير هو المصدر الوحيد في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	4	19
محايد	2	10
غير موافق تماما	15	71
المجموع	21	100

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة 71% من مفردات مجتمع البحث رفضت تماما الفكرة، فيما بلغت نسبة 19% في الموافقة، و نسبة 10% محايدة.

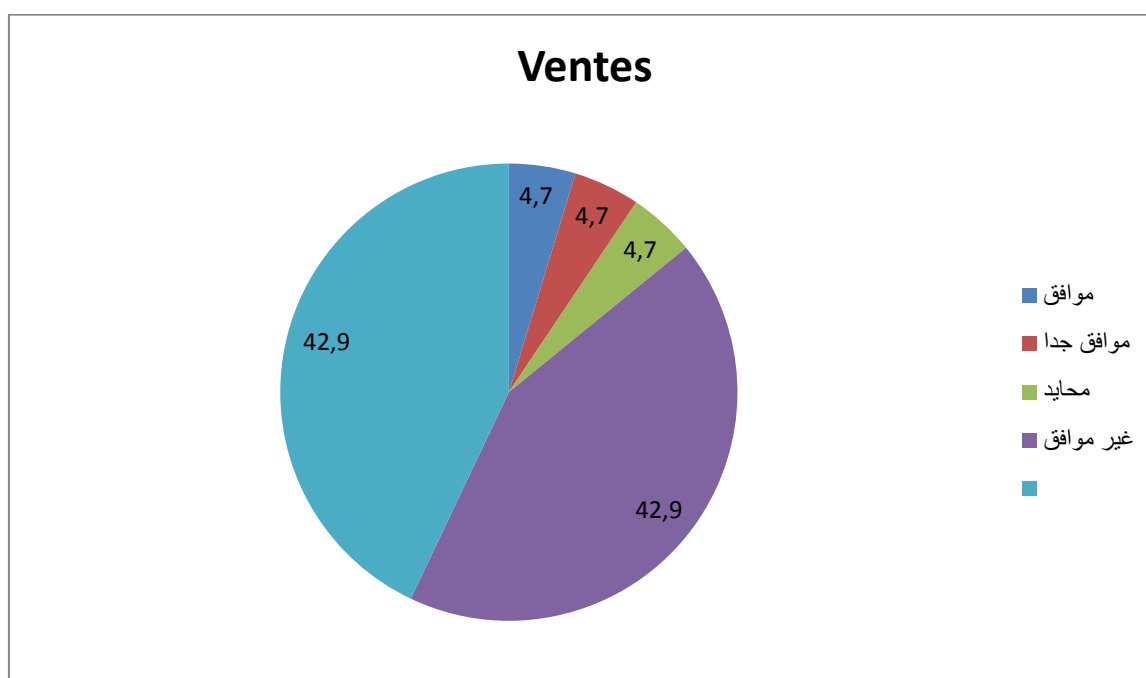


الشكل رقم (23): دائرة نسبية تمثل ما اذا كان المدير هو المصدر الوحيد في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (15): يوضح ان كان الردع والتخويف والالزام وسائل ضرورية لسيير العمل في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	1	4.7
موافق جدا	1	4.7
محايد	1	4.7
غير موافق	9	42.9
غير موافق جدا	9	42.9
المجموع	21	100

يظهر الجدول نفي والنفي التام بنسبة 42.9% من المبحوثين في أن يكون الردع والتخويف والالزام وسائل لسيير العمل في المؤسسة، مقابل 4.7% بالموافقة والحياد.

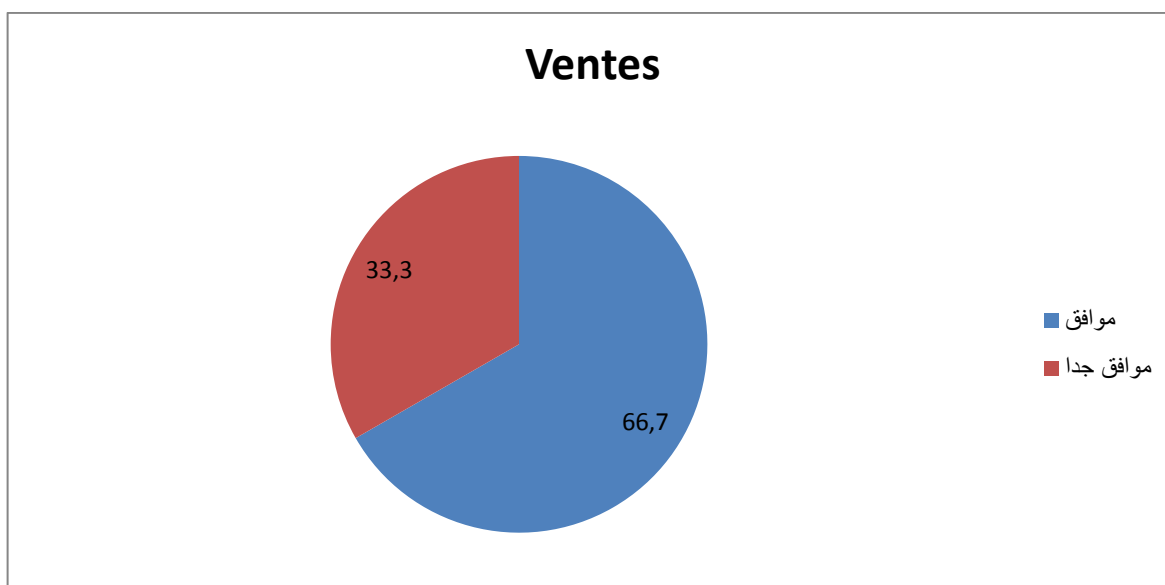


الشكل رقم (24): دائرة نسبية تمثل ان كان الردع والتخويف والالزام وسائل ضرورية لسيير العمل في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (16): يوضح مدى الاعتماد على المعلومات والأوامر بشكل دقيق لتحقيق أهداف المؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	14	66.7
موافق جدا	7	33.3
المجموع	21	100

يتضح من الجدول أن احترام التعليمات الدقيقة مهم جدا لتحديد طرق العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما تظهره نسب الموافقة للمبحوثين في الجدول (66.7% موافق و 33.3% موافق جدا).



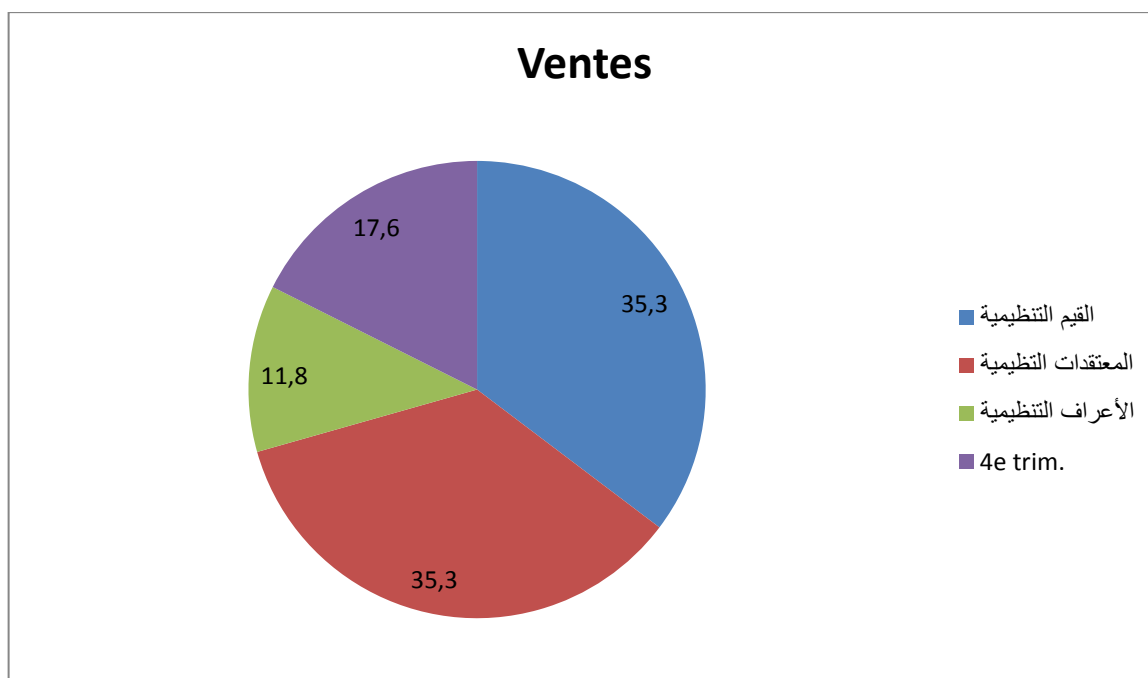
الشكل رقم (25): دائرة نسبية تمثل مدى الاعتماد على المعلومات والأوامر بشكل دقيق لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: الثقافة التنظيمية المعتمدة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE):

الجدول رقم (17): يوضح عناصر الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
القيم التنظيمية	18	35.3
المعتقدات التنظيمية	18	35.3
الأعراف التنظيمية	6	11.8
التوقعات	9	17.6
المجموع	51	100

يوضح الجدول نسبة 35.3% من عينة البحث يعتمدون على القيم والمعتقدات التنظيمية في تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وبنسبة 11.8% على الأعراف التنظيمية، بينما التوقعات فكانت بنسبة 17.6%.

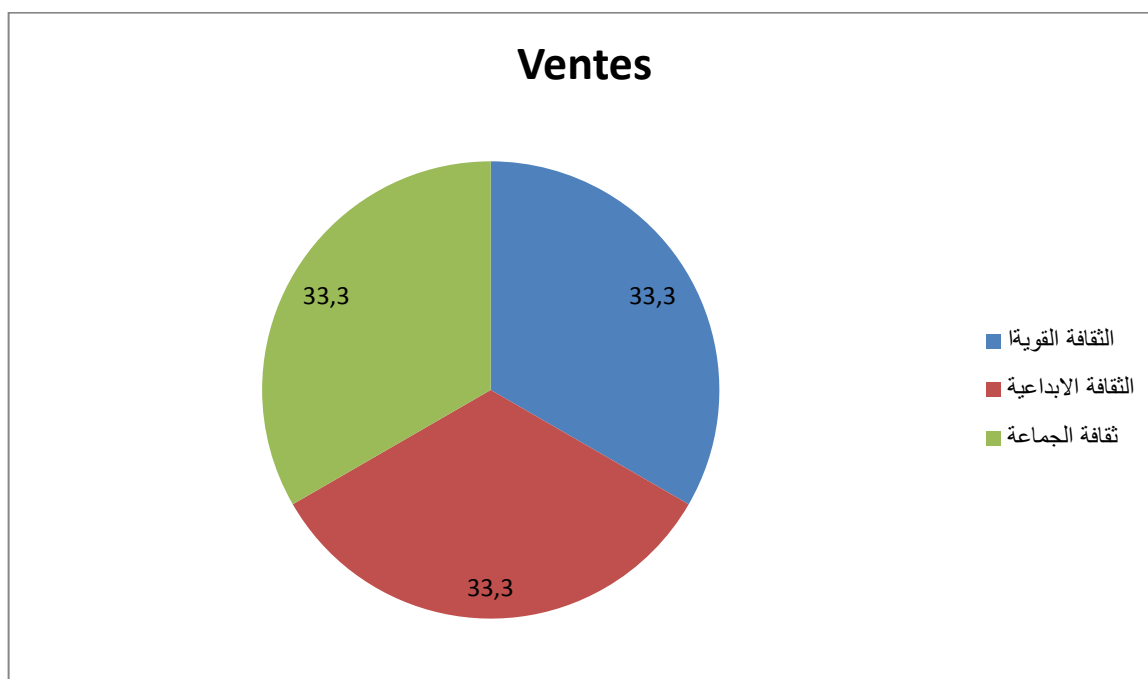


الشكل رقم (26): دائرية نسبية توضح عناصر الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (18): أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
الثقافة القوية	21	33.3
ثقافة الجماعة	21	33.3
الثقافة الابداعية	21	33.3
المجموع	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تسيروها ثقافة تنظيمية قوية وجماعية وابداعية بنسبة 33.3٪، ما يساهم في بقاء المؤسسة.

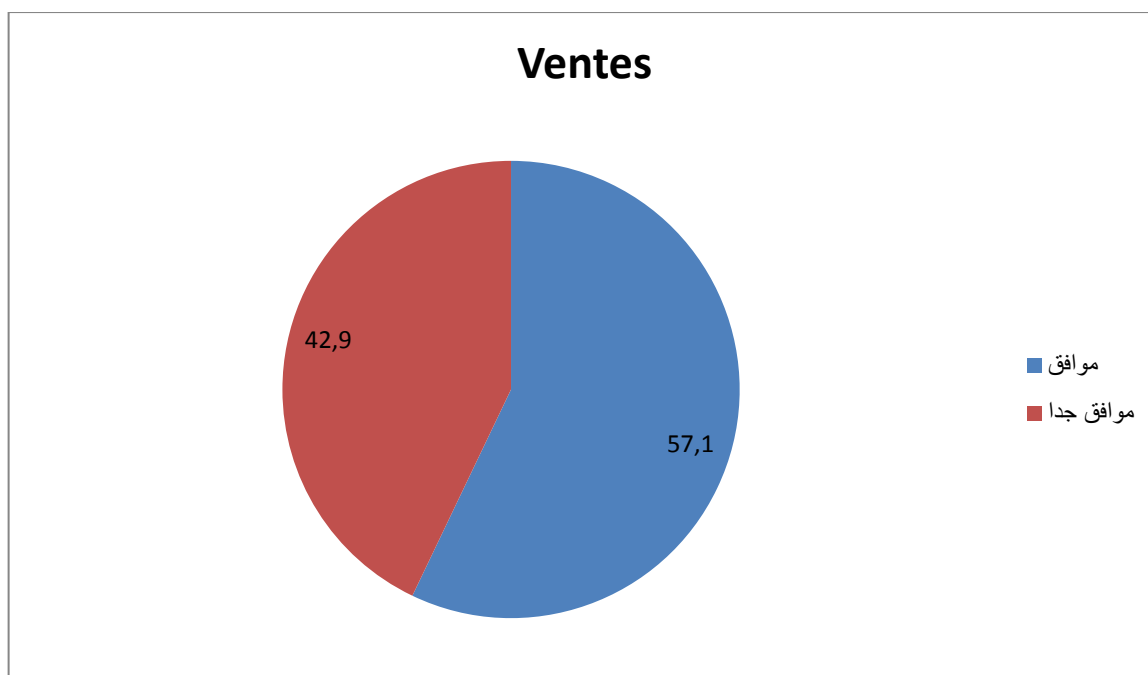


الشكل رقم (27): دائرة نسبية تمثل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (19): مدى الاعتماد على مبدأ المساواة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	12	57.1
موافق جدا	9	42.9
المجموع	21	100

بين الجدول الموافقة التامة من طرف المبحوثين على مبدأ المساواة للتصرف مع الموظفين وهو ما يظهر في النسب المئوية (57.1% موافق، 42.9% موافق تماما).

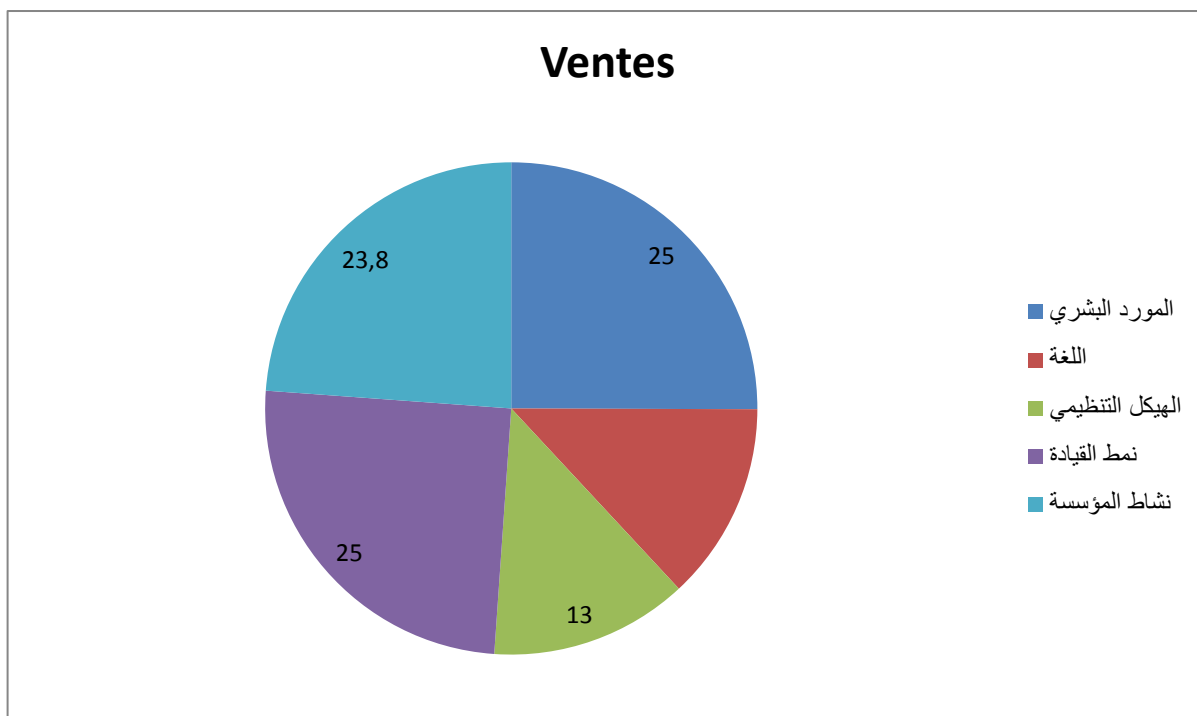


الشكل رقم (28): دائرة نسبية تمثل مدى الاعتماد على مبدأ المساواة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (20): عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
المورد البشري	21	25
اللغة	11	13
الهيكل التنظيمي	11	13
نمط القيادة	21	25
نشاط المؤسسة	20	23.8
المجموع	84	100

من خلال الجدول نلاحظ المؤسسة تعتمد على المورد البشري ونمط القيادة بنسبة متساوية قدرت بـ 25% من عينة البحث، كما تعد نشاط المؤسسة من العوامل الأساسية لتشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة بنسبة 23.8%، فيما تتعادل اللغة مع الهيكل التنظيمي بنسبة 13%.

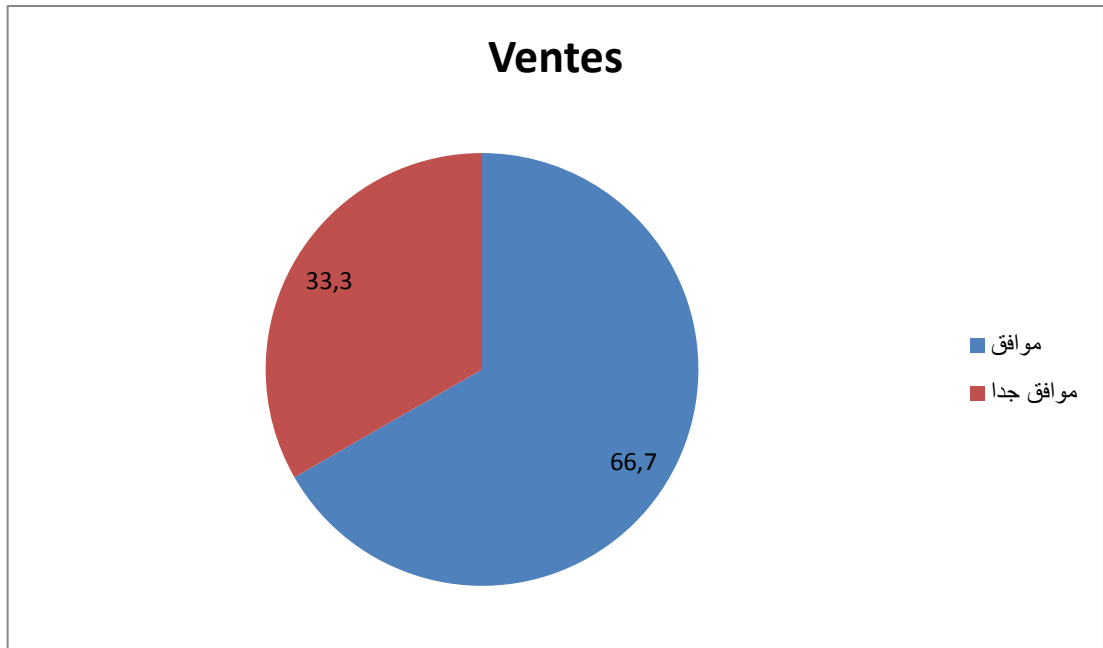


الشكل رقم (29): دائرة نسبية تمثل عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (21): مدى الاهتمام بتقسيم الوقت لانجاز المهام في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	14	66.7
موافق جدا	7	33.3
المجموع	21	100

من خلال الجدول نلاحظ التوافق التام للاهتمام بالوقت في ادارة المؤسسة (66.7% موافق، 33.3% موافق جدا)، وهذا ان دل فانه يدل على أن المؤسسة تهتم بعامل الوقت في تسيير شؤونها نظرا لقيمتها.

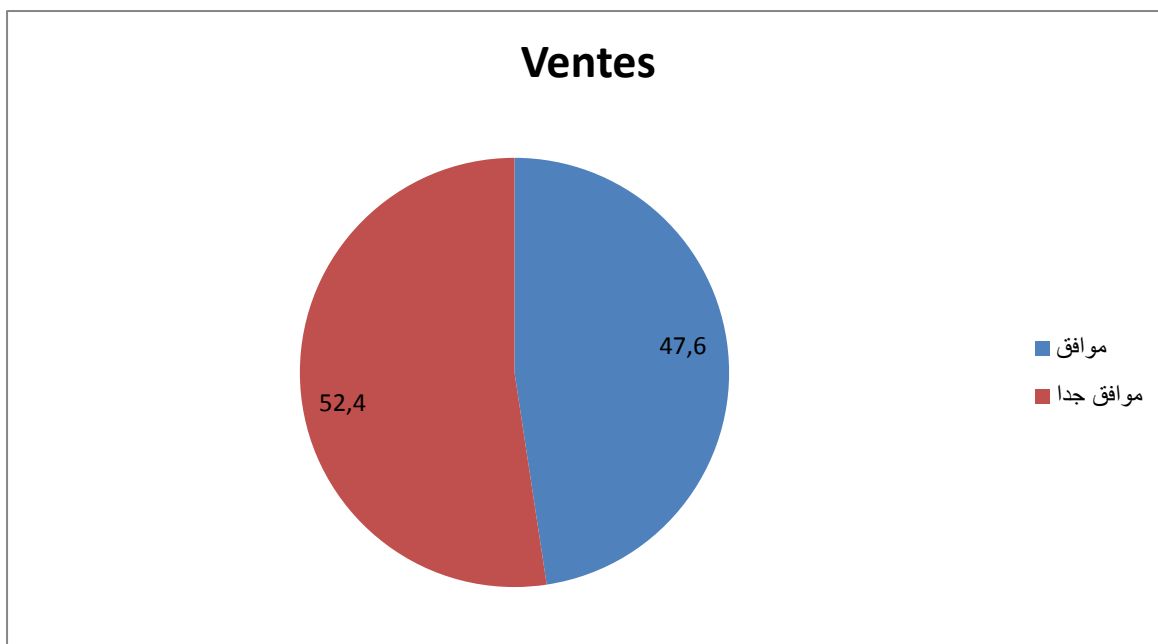


الشكل رقم (30): دائرة نسبية تمثل مدى الاهتمام بتقسيم الوقت لانجاز المهام في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (22): مدى الاهتمام بعامل الابداع في انجاز العمل بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	10	47.6
موافق جدا	11	52.4
المجموع	21	100

هذا الجدول يؤكد تحفيز الموظفين من طرف المسؤولين لتطوير المؤسسة من خلال تشجيع الموظف على الابداع بنسبة موافقة 47.6% والموافقة التامة 52.4%.

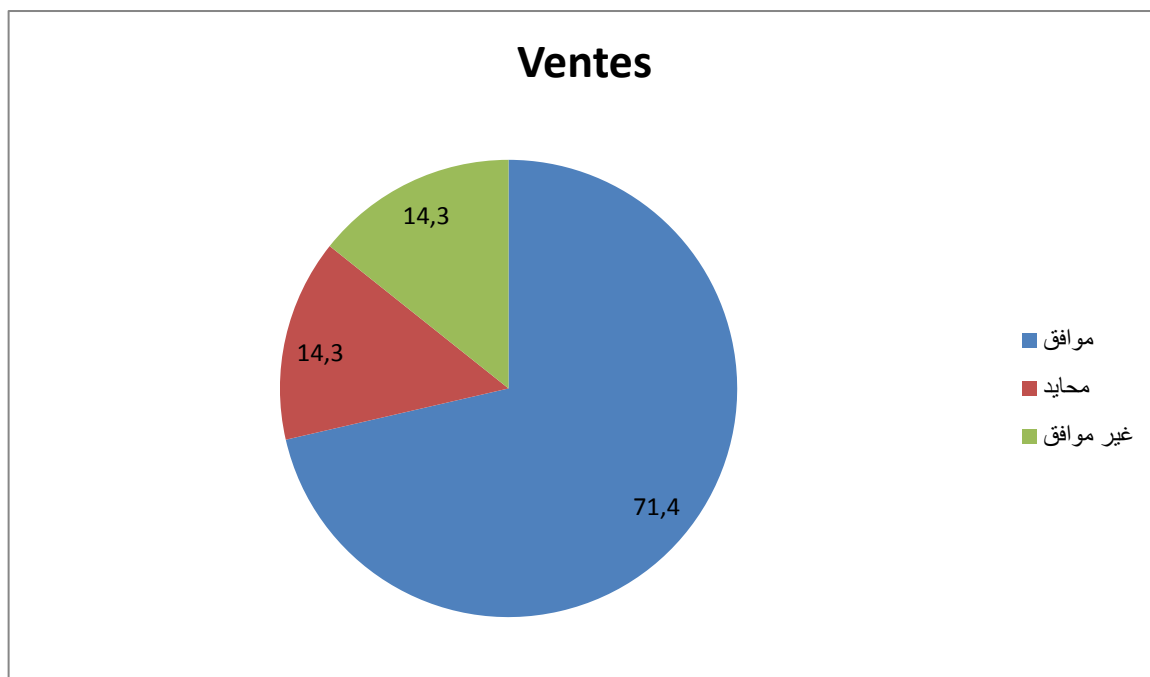


الشكل رقم (30): دائرة نسبية تمثل مدى الاهتمام بعامل الابداع في انجاز العمل بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (23): مدى تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	15	71.4
محايد	3	14.3
غير موافق	3	14.3
المجموع	21	100

تؤكد الأرقام المسجلة في الجدول مدى تشجيع ودعم القادة الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات الادارية من خلال ما تشير اليه نسبة الموافقة (71.4%)، في حين نسبة الحيادة ونسبة عدم الموافقة (14.3%).

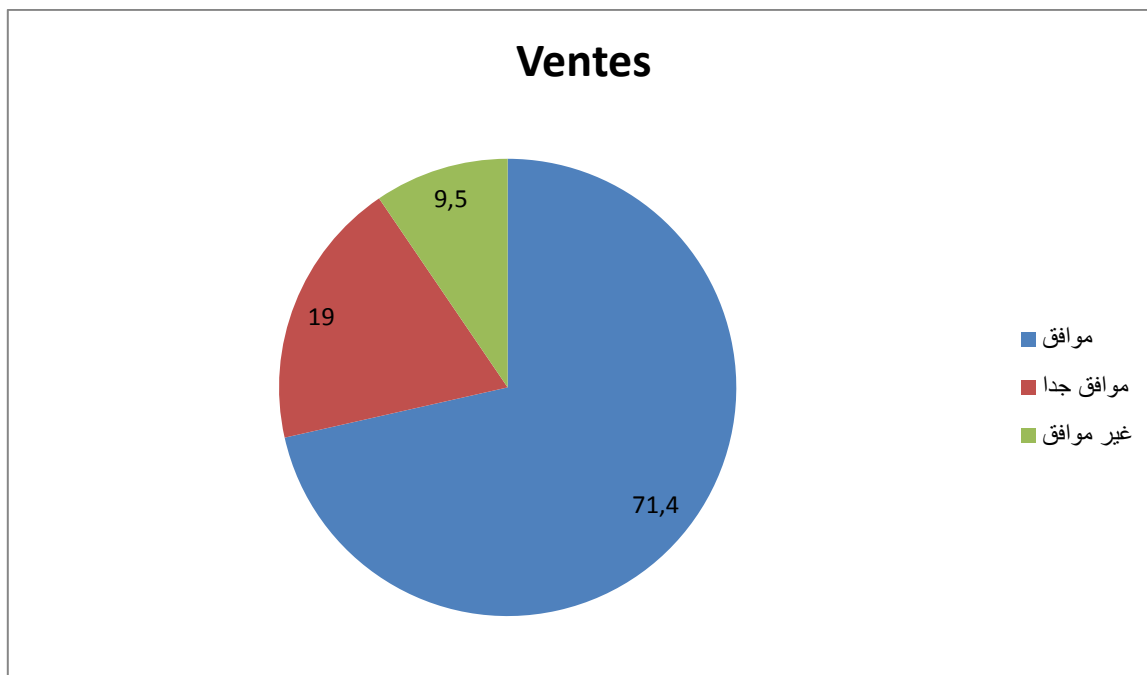


الشكل رقم (31): دائرة نسبية تمثل مدى تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (24): مدى السعي على تشجيع وتحقيق روح العمل في الفريق الواحد بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	15	71.4
موافق جدا	4	19
غير موافق	2	9.5
المجموع	21	100

تمثل نسبة 71.4% وهي الأكبر من نسبة المسؤولين المهتمين بانجاز العمل ضمن الفريق الواحد و 19% بالموافقة التامة، ليبقى 9.5% منهم كلهم يؤكدون أن العمل كله يجب مراقبته بحجة أن كل عمل موكل لهم يجب أن يتم تنفيذه.

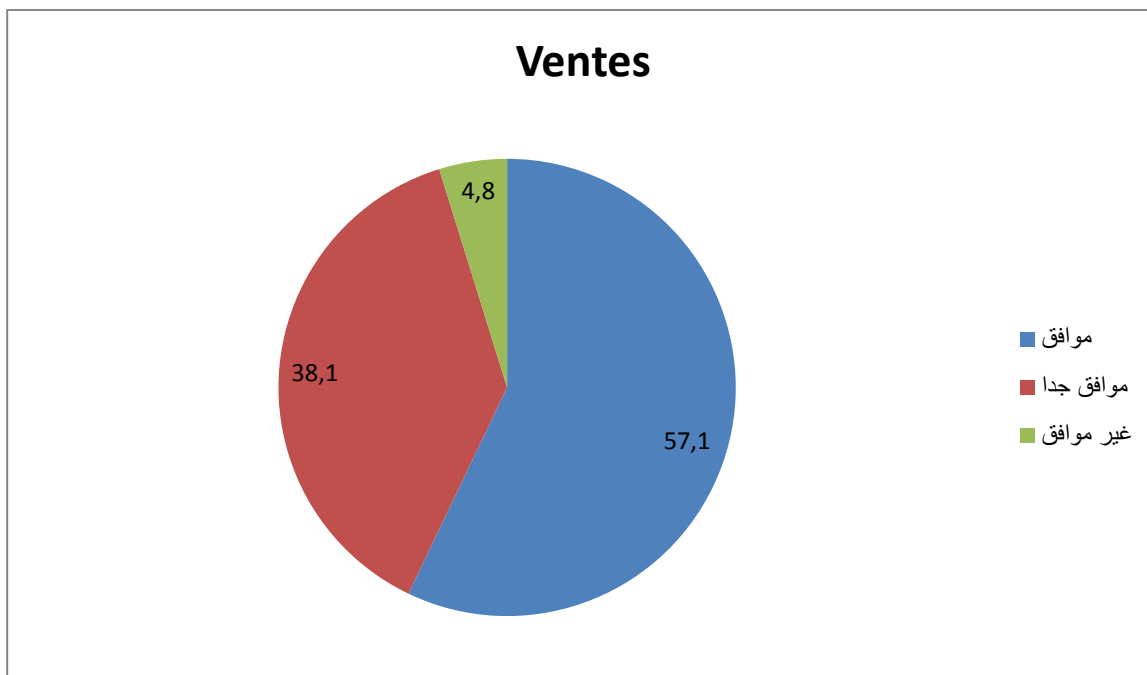


الشكل (32): دائرة نسبية تمثل مدى السعي على تشجيع وتحقيق روح العمل في الفريق الواحد بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (25): مدى تنفيذ مبدأ المساواة في تنفيذ الأنظمة مهما اختلفت المكانة والمناصب الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	12	57.1
موافق جدا	8	38.1
غير موافق	1	4.8
المجموع	21	100

تبين نسبة 57.1% مدى المساواة في تنفيذ اللوائح والأنظمة باختلاف مكانة الموظفين ومناصب عملهم لتفادي التمييز، والموافقة التامة بنسبة 38.1% دون محاباة وتمييز من حيث الوظيفة، في حين نسبة 4.8% وهي قليلة لا يهتمون بذلك.

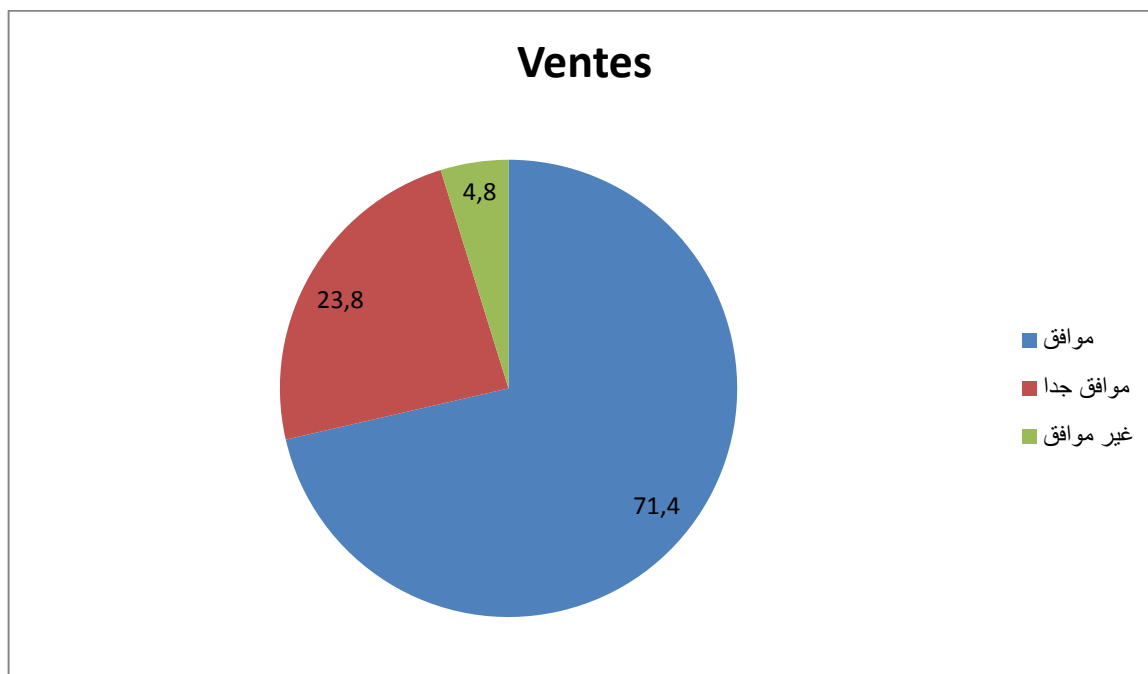


الشكل رقم (33): دائرة نسبية تمثل مدى تنفيذ مبدأ المساواة في تنفيذ الأنظمة مهما اختلفت المكانة والمناصب الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (26): يوضح ان كان الانضباط ناتج عن قوة شخصية القائد وحرسه الدائم بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	15	71.4
موافق جدا	5	23.8
غير موافق	1	4.8
المجموع	21	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 71.4% لمدى تأثير قوة شخصية القائد على الانضباط، كما تؤكد نسبة 23.8% موافقتها التامة، كون شخصية القائد القوية تضمن حرص الموظفين والعمال على الانضباط والالتزام أكثر، في حين عارض 4.8% الفكرة.

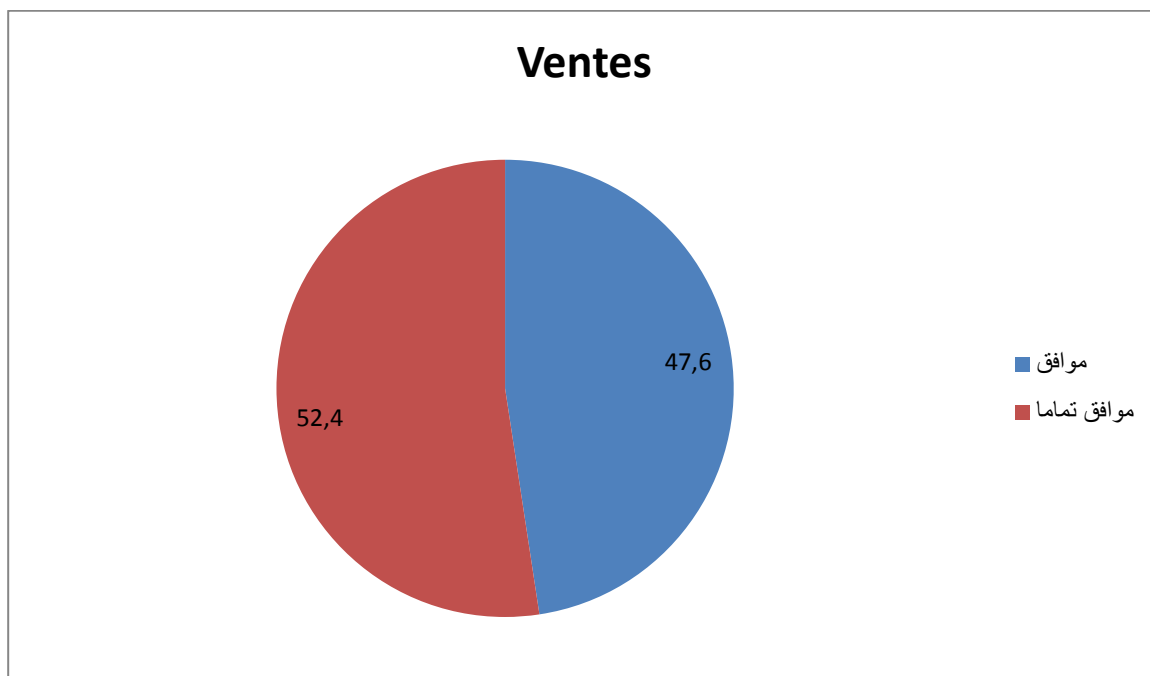


الشكل رقم (34): دائرة نسبية تمثل ان كان الانضباط ناتج عن قوة شخصية القائد وحرسه الدائم بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (27): يوضح ما اذا كان هناك تقدير ومكافأة للموظف المتميز عندما يجيد عمله بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	10	47.6
موافق جدا	11	52.4
المجموع	21	100

يوضح الجدول أن مكافأة الموظف المتميز وتقديره واحترامه من أولويات المؤسسة اذا ما تعلق الأمر بالذين يجيدون عملهم أكثر من الذين يهملون، وهذا ما تثبته النسب (47.6% موافق، 52.4 موافق تماما).

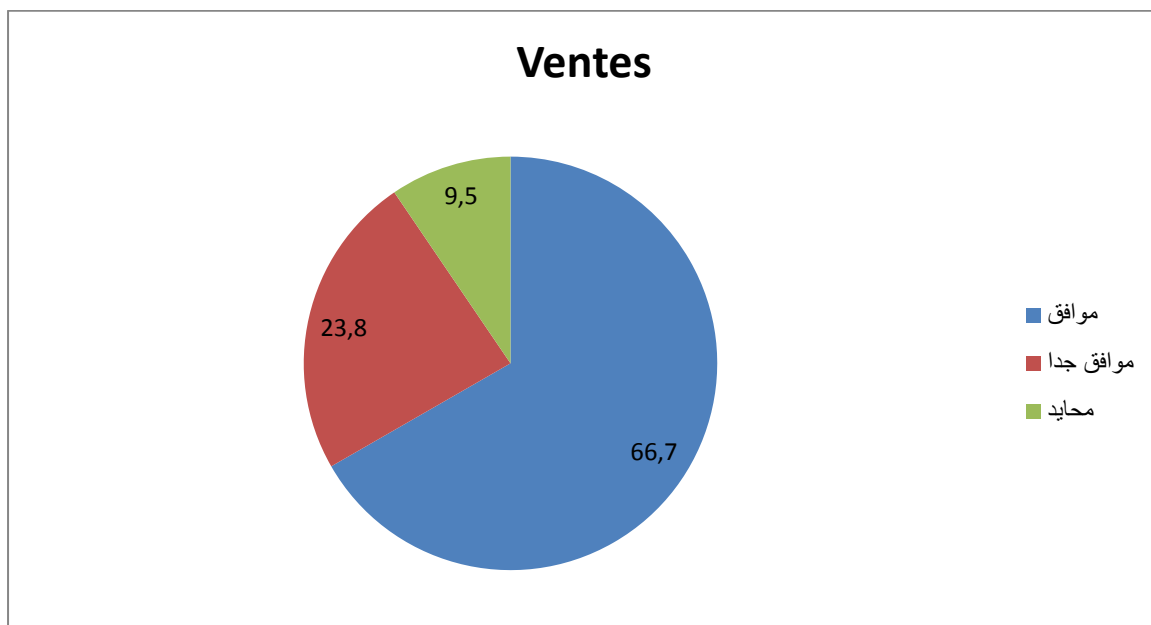


الشكل رقم (35): دائرة نسبية تمثل ما اذا كان هناك تقدير ومكافئة للموظف المتميز عندما يجيد عمله بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (28): يوضح هل هناك تقبل لآراء الموظفين والسعي لتنفيذها بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	14	66.7
موافق جدا	5	23.8
محايد	2	9.5
المجموع	21	100

من خلال الجدول يتضح أن قيادة المؤسسة ودعمها لموظفيها من خلال تقبل اقتراحهم ومبادراتهم بالنسب (66.7% موافق و 23.8% موافق تماما)، بينما نسبة 9.5% بالحياد.

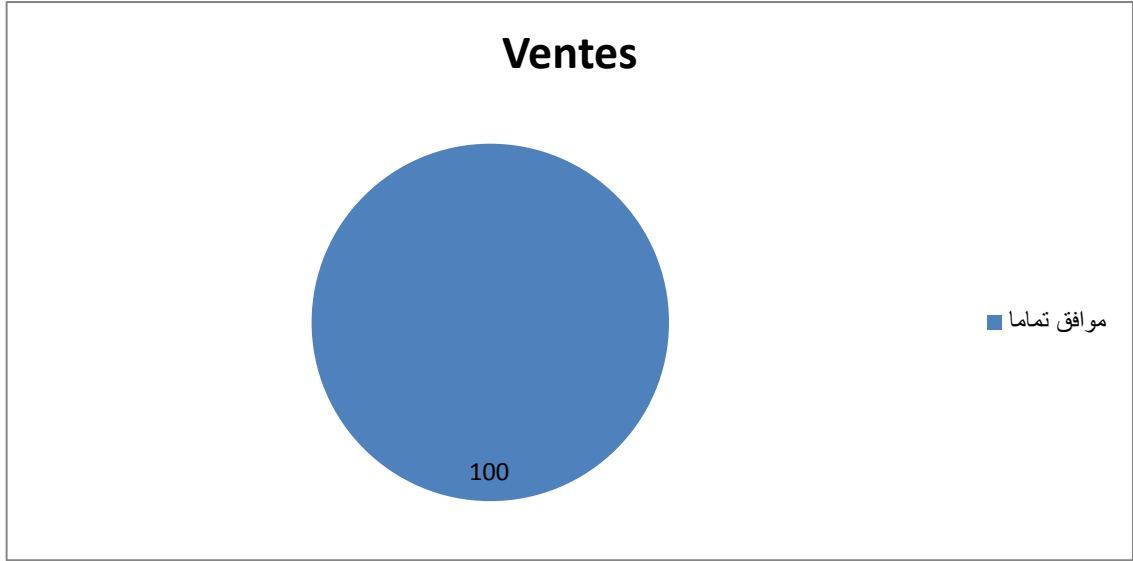


الشكل رقم (36): دائرة نسبية تمثل هل هناك تقبل لآراء الموظفين والسعي لتنفيذها بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (29): يوضح مدى السعي في تنمية الثقافة التنظيمية وتطويره في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق جدا	21	100
المجموع	21	100

من خلال الجدول نجد أن جميع قادة المؤسسة يوافقون تماما على السعي في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة بنسبة (100%).



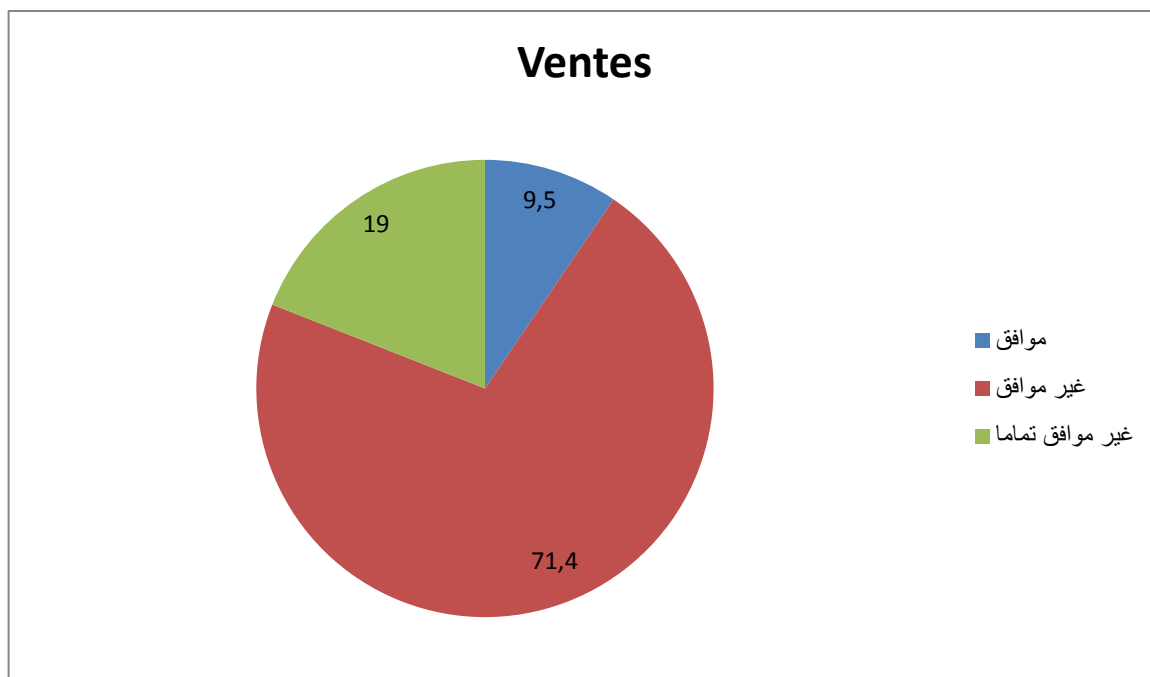
الشكل رقم (37): دائرة نسبية تمثل مدى السعي في تنمية الثقافة التنظيمية وتطويرها في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

ثالثا: القيادة الادارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (30): يوضح ما ان كانت وحدة اللغة من الرموز الأساسية المستخدمة لتحقيق التنمية التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	2	9.5
غير موافق	15	71.4
غير موافق تماما	4	19
المجموع	21	100

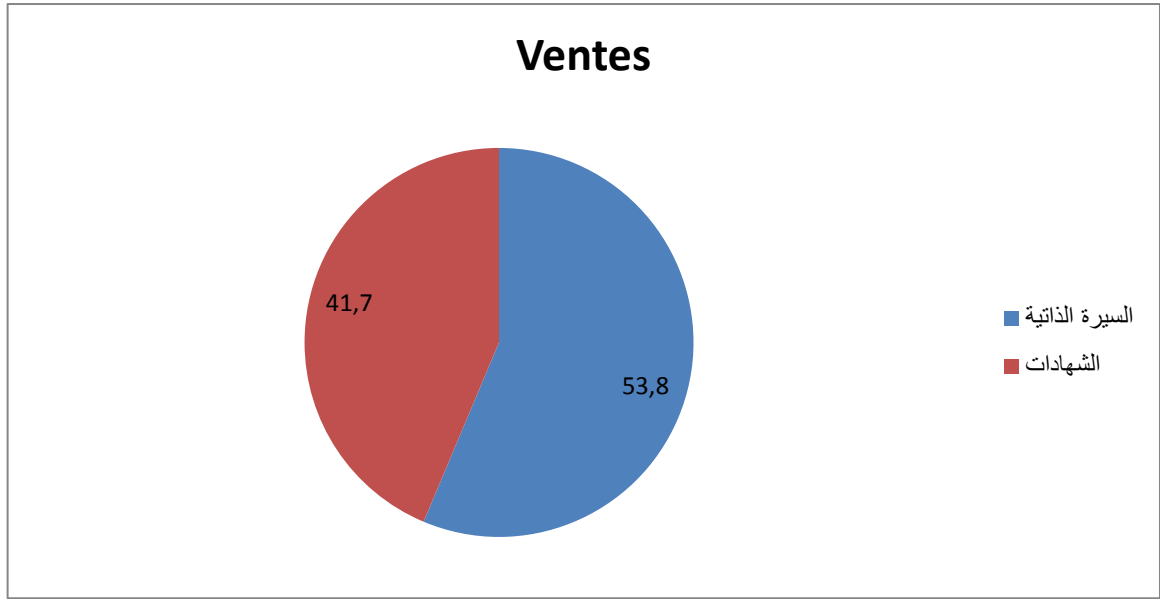
يرى 71.4% من مفردات مجتمع البحث أن وحدة اللغة لا تعتبر من الرموز الأساسية المستخدمة في تحقيق التنمية التنظيمية (وجود قادة وموظفين لا يتكلمون اللغة العربية مثلا)، وهو ما أكدته بالنفي التام نسبة 19%، في حين يرى 9.5% أنه يجب اعتبارها من الرموز الأساسية من أجل تسهيل عملية الاتصال بين الموظفين والعاملين.



الشكل رقم (38): دائرة نسبية تمثل ما ان كانت وحدة اللغة من الرموز الأساسية المستخدمة لتحقيق التنمية التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (31): المعايير الأساسية المعتمدة في اختيار الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
السيرة الذاتية	21	53.8
الأقدمية	18	46.1
المجموع	39	100



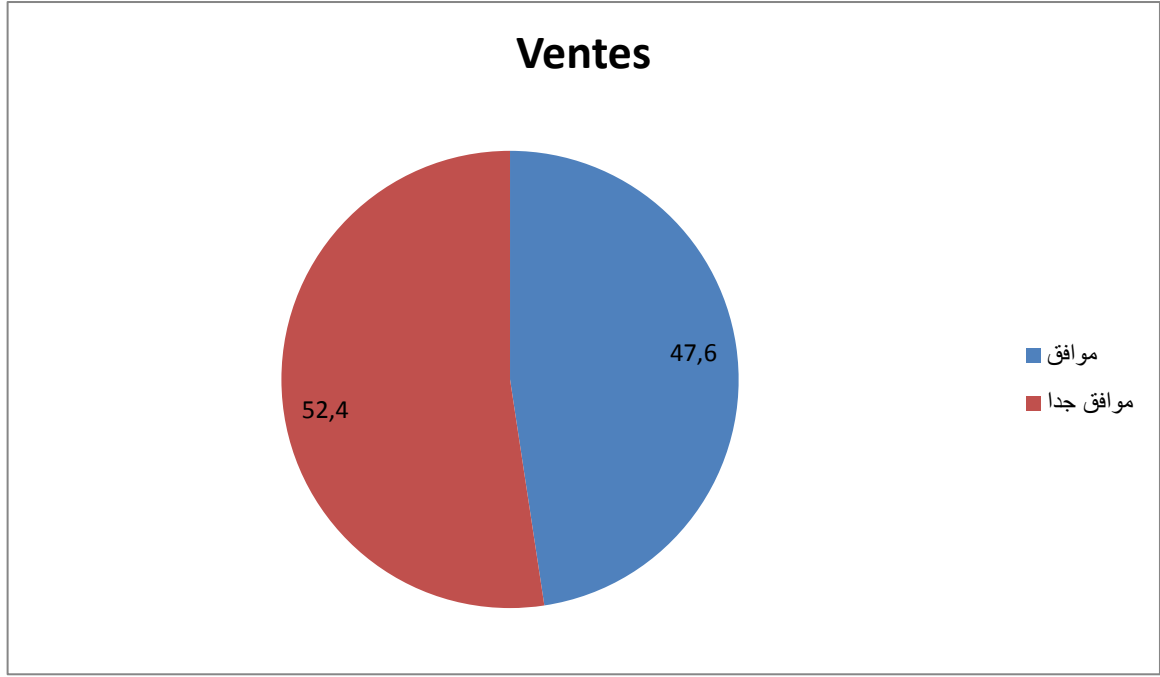
الشكل رقم (39): دائرة نسبية تمثل المعايير الأساسية المعتمدة في اختيار الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن السيرة الذاتية هي المعيار الأساسي المعتمد في اختيار الموظفين بنسبة 53.8٪، فيما يرى البعض الآخر أن الأقدمية من المعايير الأساسية لاختيار الموظفين بنسبة 41.7٪.

وهذا ما يبين على أن المؤسسة في حاجة الى موظفين ذوي كفاءة وخبرة في المجال لضمان تحقيق أهدافها.

الجدول (32): يوضح مدى اعتبار امتلاك الموظفين للقيم الموافقة مع السمات والأنماط السلوكية للمؤسسة معيار أساسي في اختيارهم كموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

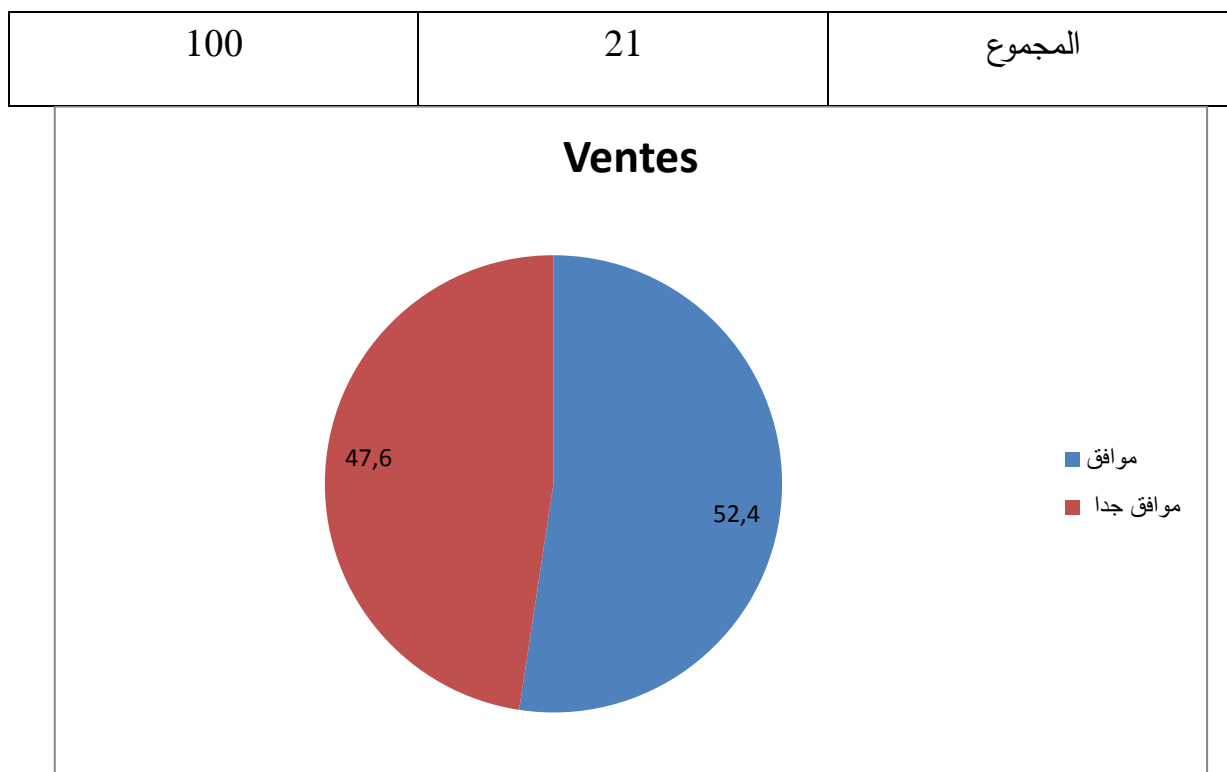
المتغير	التكرار	النسبة
موافق	10	47.6
موافق جدا	11	52.4
المجموع	21	100



الشكل رقم (40): دائرة نسبية تمثل مدى اعتبار امتلاك الموظفين للقيم الموافقة مع السمات والأنماط السلوكية للمؤسسة معيار أساسي في اختيارهم كموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE). يتضح من الجدول أن جميع المبحوثين موافقون على أن يكون الموظف ممتلکا للقيم والسمات والأنماط السلوكية الموافقة مع المؤسسة (47.6% موافق، 52.4% موافق جدا). وذلك من أجل تحقيق التكامل والتجانس والتلاحم، وأيضا من أجل تحقيق أهدافها، وضمان استمراريتها.

الجدول رقم (33): يوضح اذا كان هناك تشجيع للموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

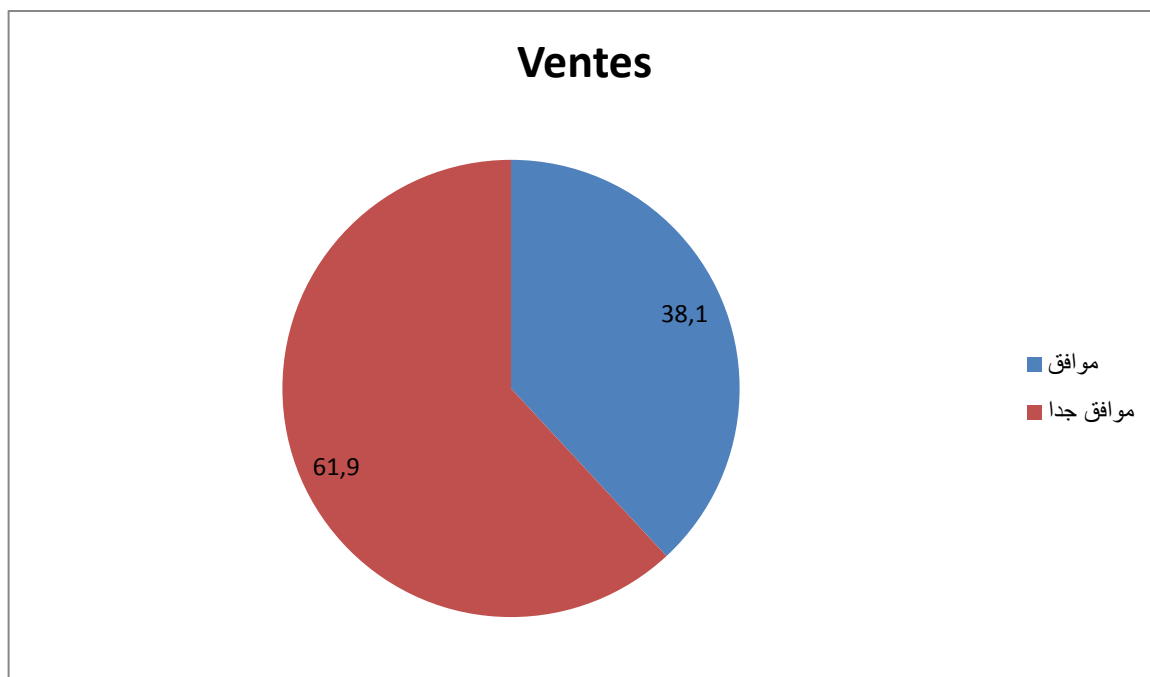
المتغير	التكرار	النسبة
موافق	11	52.4
موافق جدا	10	47.6



الشكل رقم (41): دائرة نسبية توضح اذا كان هناك تشجيع للموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

الجدول رقم (33): يوضح مدى الاهتمام بتدريب الموظفين ورسكلتهم لتجسيد ثقافة المؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	8	38.1
موافق جدا	13	61.9
المجموع	21	100



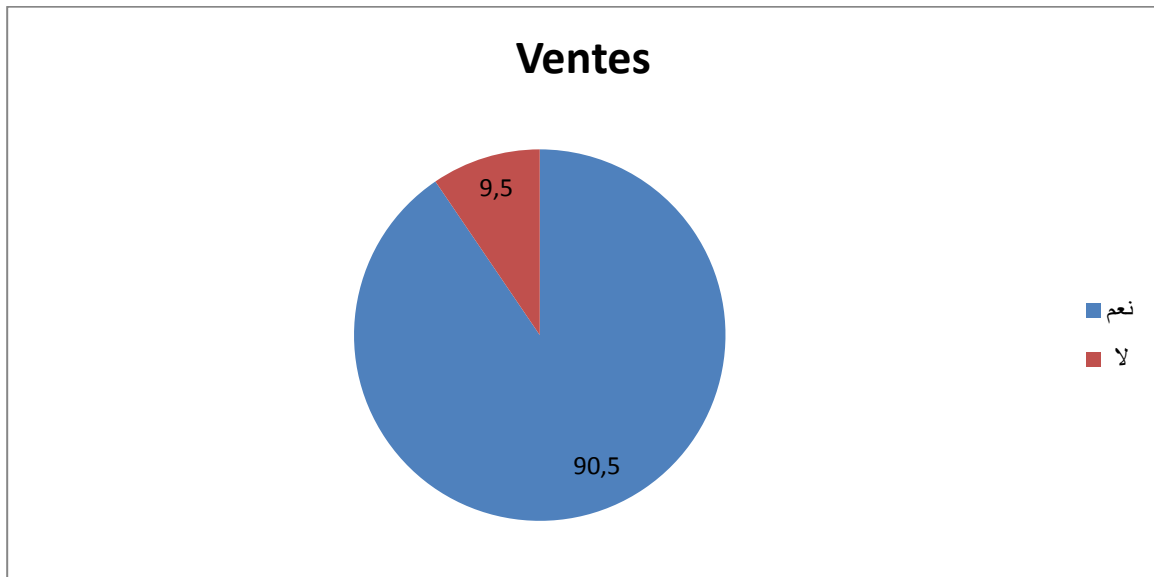
الشكل رقم (42): دائرة نسبية توضح مدى الاهتمام بتدريب الموظفين ورسكلتهم لتجسيد ثقافة المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه أن جميع الأفراد يهتمون بعملية تدريب العمال ورسكلتهم في سبيل تجسيد ثقافة المؤسسة بنسبة (61.9% موافق جدا، 38.1 موافق).

وهذا ان دل فانه يدل على أن قادة المؤسسة مهتمون جدا بموظفيهم وكذا بتنميتهم حرصهم على تنمية ثقافة المؤسسة، وكذلك من أجل تطوير الموظف وكذا ترقيته، وتهيئته على تصدي العراقيل وأيضا معرفته كيف يتصرف عند وقوعه في المواقف الصعبة.

الجدول رقم (35): يوضح ما اذا كان هناك اتصال دائم بين القادة والموظفين بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	19	90.5
لا	2	9.5
المجموع	21	100



الشكل رقم (43): دائرة نسبية تمثل ما اذا كان هناك اتصال دائم بين القادة والموظفين بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

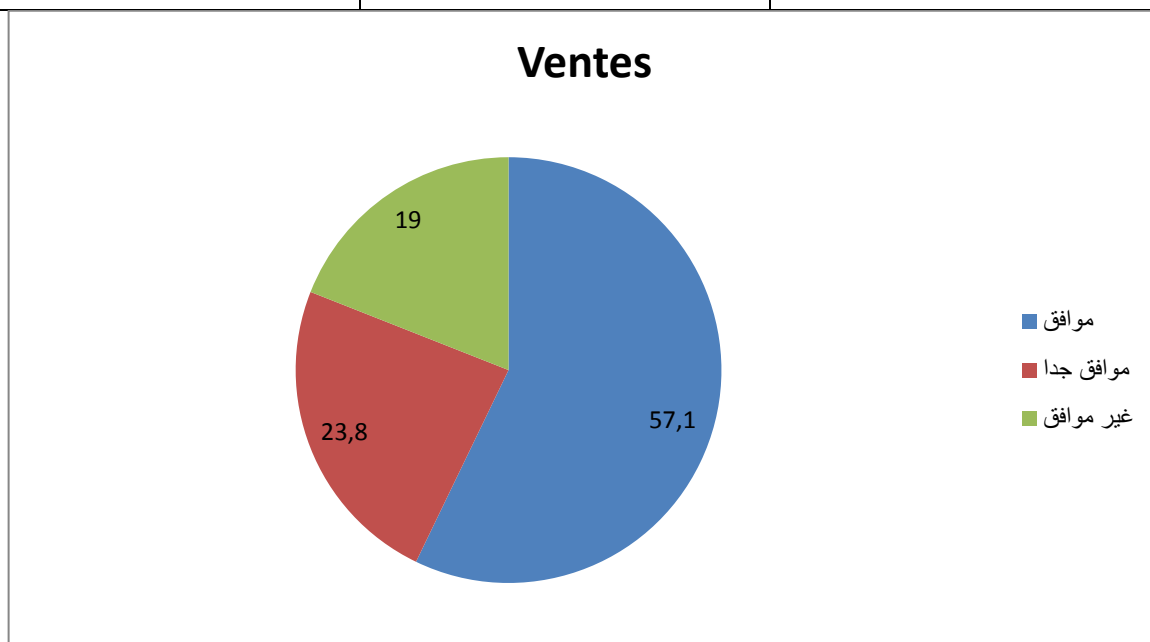
من خلال الجدول أعلاه يتبين لي أن القادة حريصين على أن يكون هناك تواصل دائم بينهم وبين الموظفين وذلك بنسبة 90.5% بنعم و 9.5% لا.

الفصل الرابع القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه

وهذا ما يدل على أنه هناك تواصل بين الموظفين والقادة من أجل تبادل الأفكار والاقتراحات في حل الأزمات وكذا تطوير المؤسسة وأيضاً ترسيخ قيمها وثقافتها من أجل ضمان استمرارها.

الجدول رقم (36): يوضح أن ترسيخ ثقافة المؤسسة يقوم على عقد اجتماعات وتنظيم الدورات التكوينية في مؤسسة (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	12	57.1
موافق جداً	5	23.8
غير موافق	4	19
المجموع	21	100



الشكل رقم (44): دائرة نسبية تمثل أن ترسيخ ثقافة المؤسسة يقوم على عقد اجتماعات وتنظيم الدورات التكوينية في مؤسسة (ADE).

الفصل الرابع القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه

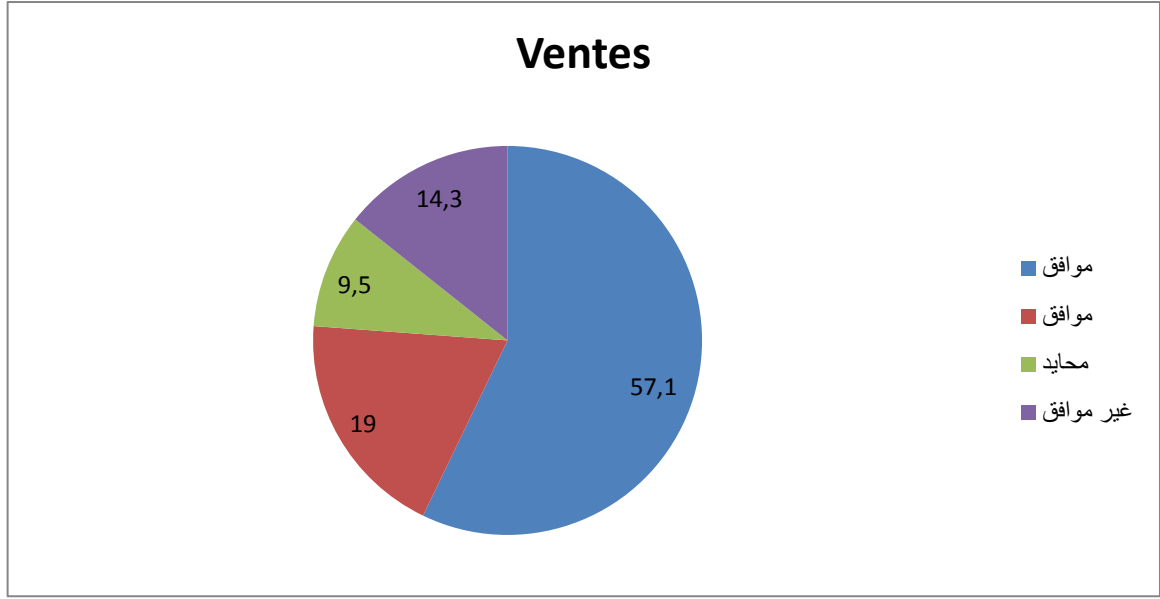
من خلال الجدول تبين أن نسبة 57.1% من المبحوثين أكدت أن ترسيخ ثقافة المؤسسة يقوم على عقد اجتماعات وتنظيم دورات تكوينية للموظفين وهو ما أكدته بالموافقة التامة نسبة 23.8%، في جينة نفت ذلك نسبة ضئيلة 19%.

وذلك من أجل تعرف الموظفين على ثقافة المؤسسة والعمل بها، وحمايتها من الضياع.

الجدول رقم (37): يوضح مدى الاعتماد على تنظيم الحفلات، وتكريم الموظفين المتوفقين والأكفاء في

ترسيخ الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	12	57.1
موافق جدا	4	19
محايد	2	9.5
غير موافق	3	14.3
المجموع	21	100

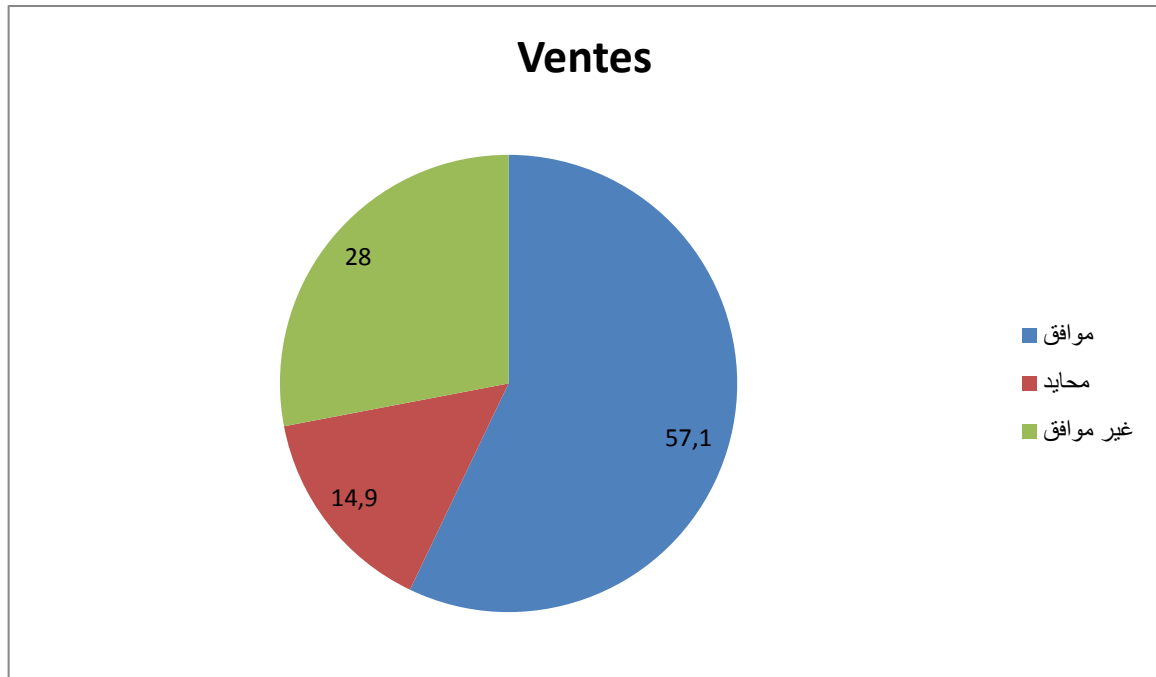


الشكل رقم (35): دائرة توضح مدى الاعتماد على تنظيم الحفلات، وتكريم الموظفين المتفوقين والأكفاء في ترسيخ الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

من خلال الجدول أن تنظيم الحفلات، تكريم وترويج الموظفين والأكفاء من أدبيات عمل المدير في سبيل ترسيخ ونشر ثقافة المؤسسة ويظهر ذلك في نسب الموافقة من طرف المبحوثين (موافق 57.1٪، موافق جدا 19٪)، فيما كانت نسبة المعارضة 14.3٪، و نسبة الحياد 9.5٪.

الجدول رقم (38): مدى تولي الأهمية لعملية استحضار تاريخ المؤسسة للموظفين حفاظا على قيمها في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المتغير	التكرار	النسبة
موافق	12	57.1
محايد	3	14.9
غير موافق	6	28
المجموع	21	100



الشكل رقم (36): دائرة نسبية تمثل مدى تولى الأهمية لعملية استحضار تاريخ المؤسسة للموظفين حفاظا على قيمها في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

تؤكد نسبة 57.1% موافقتها لأهمية استحضار تاريخ المؤسسة حفاظا على قيمها، وما يسمح باستمرارها وبقائها، في حين أن نسبة 14.9% من المبحوثين أظهروا الحياد، فيما عارض ذلك نسبة 28%.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة وفقا للجداول المركبة.

تحليل بيانات محاور الدراسة وفقا لمتغير الجنس والسن:

1- مفهوم القيادة الادارية وفقا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (39): يوضح مفهوم القيادة الادارية في مؤسسة (ADE) وفقا للجنس.

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
10	5	5	التكرار	قدرة في
%27	%25	%29.4	النسبة	التأثير
10	5	5	التكرار	عبارة عن
%27	%25	%29.4	النسبة	سلوك
6	3	3	التكرار	عملية
%16.2	%15	%17.6	النسبة	موقفية
11	7	4	التكرار	عملية
%29.7	%35	%23.5	النسبة	تفاعلية
37	20	17	التكرار	المجموع
%100	%100	%100	النسبة	

من خلال الجدول يتضح لنا أن 29.4% من الذكور و 25% من الإناث يرون أن القيادة الادارية هي

عبارة عن قدرة في التأثير وعبارة عن سلوك، في حين أن 23.5% من الذكور و 35% من الاناث يرون

الفصل الرابع القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه

أن القيادة الادارية عبارة عن عملية تفاعلية. بينما 17.6% من الذكور و 15% من الاناث يرون القيادة على أنها عملية تفاعلية. وتؤكد هذه النتائج أن مفهوم القيادة الادارية متماثل عند كلا الجنسين.

الجدول رقم (40): يوضح مدى السهر على الاحترام الصارم للأنظمة في مؤسسة الجزائرية للمياه بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) وفقا للجنس.

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
17	9	8	التكرار	موافق
%81	%81.8	%80	النسبة	
4	2	2	التكرار	موافق جدا
%19	%18.2	%20	النسبة	
21	11	10	التكرار	المجموع
%100	%100	%100	النسبة	

من خلال الجدول السابق تبين الحرص على الاحترام الصارم للأنظمة في مؤسسة الجزائرية للمياه بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) باختلاف الجنس، غير أن نسبة الموافقة لدى الاناث (81.8%) أكبر من نسبة موافقة الذكور (80%)، ويعود هذا التفاوت على استحواد العنصر الأنثوي على المناصب الادارية في المصالح خاصة فيما يتعلق بالمعاملات الداخلية بين المصالح حسب حاجات المؤسسة.

فيما يخص الموافقة التامة فكانت عند الذكور (20%) وعنج الاناث (18.2%).

وهذا ما يدل على أن المبحوثين القادة حريصين جد الحرص على الاحترام الصارم للأنظمة المؤسسة من طرف الموظفين والعاملين.

الجدول رقم (41): يوضح أهمية أخذ رأي العمال قبل اتخاذ القرار يخص العمل في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) وفقا للجنس.

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
16	6	10	التكرار	موافق
76.2	85.7	%71.4	النسبة	
3	1	2	التكرار	محايد
14.2	%14.3	%14.2	النسبة	
2	0	2	التكرار	غير موافق
9.5	%0	%14.2	النسبة	
21	7	14	التكرار	المجموع
100	100	%100	النسبة	

حسب نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أخذ رأي العمال شرط أساسي قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل ما تؤكد نسبة الموافقة، حيث بلغت لدى المجتمع الأنثوي (85.7%) ولدى المجتمع الذكوري (71.4%) ما يعزز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

بينما تنفي وتحايد نسبة (20%) من كل مجتمع على أن يكون رأي العمال الشرط الأساسي قبل اتخاذ القرار في المؤسسة، ونسبة النفي عند الإناث منعدمة تماما.

الفصل الرابع القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه

ما تشير له نسب الموافقة بين الجنسين أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يساهم في تحفيزه والابداع أكثر وهي من مظاهر الادارة الديموقراطية.

الجدول رقم (42): يوضح ان كان المدير هو المصدر الوحيد لاتخاذ القرار بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) وفقا للجنس.

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
1	0	1	التكرار	موافق
4.8%	0%	%8.3	النسبة	
1	0	1	التكرار	موافق جدا
4.8%	%0	%8.3	النسبة	
2	0	2	التكرار	محايد
10%	0%	%16.7	النسبة	
9	4	5	التكرار	غير موافق
42.3%	44.4%	%41.7	النسبة	
8	5	3	التكرار	غير موافق تماما
38.1%	%55.6	%25	النسبة	
21	9	12	التكرار	المجموع
%100	%100	%100	النسبة	

الفصل الرابع القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه

من خلال نتائج الجدول أن نسبة (55.6% غير موافق تماما، 44.4% غير موافق) وهي تمثل نسبة رفض الاناث أن المدير هو المصدر الوحيد لاتخاذ القرار بالمؤسسة، في حين بلغت لدى الذكور (41.7% غير موافق، و25% غير موافق) ما يدل على تشجيع القيادة الادارية لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

ونسبة (16.7%) من الذكور فضلت الحياد فيما كانت منعدمة عند الاناث 0.0%.

كما سجلنا نسبة (8.3% موافق، و8.3% موافق جدا) من المجتمع الذكوري في اعتبار المدير السلطة الوحيدة لاتخاذ القرار باعتباره المسؤول الأول ومنعدمة لدى المجتمع الأنثوي 0.0%.

ما يدل أن المسؤولين على اختلاف الجنس يشجعون مشاركة الموظف ويرفضون مركزية القرار.

الجدول رقم (43): يوضح مدى مراعاة مبدأ المساواة بين الموظفين في بيئة العمل في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) وفقا للجنس.

الموضوع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
12	6	6	التكرار	موافق
57.1	66.7%	50%	النسبة	
8	3	5	التكرار	موافق
38.1	33.3	41.7%	النسبة	جدا
1	0	1	التكرار	غير
4.8	0	8.3%	النسبة	موافق

الفصل الرابع القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه

21	9	12	التكرار	المجموع
%100	%100	%100	النسبة	

من خلال الجدول يتضح لنا مدى مراعاة القيادة الادارية لمبدأ المساواة بين الموظفين في سير العمل بالمؤسسة، حيث أفرت نسبة (66.7% موافق، 33.3% موافق جدا) من الاناث، ونسبة (50% موافق، 41.7% موافق للذكور، وهذا تفاديا للتمييز.

فيما كانت نسبة 8.3% من الذكور بالرفض.

يدل الاقرار التام للمبحوثين على اختلاف الجنس مراعاة تطبيق مبدأ المساواة بين الموظفين، أنها من القيم التنظيمية الأساسية التي تعتمد عليها القيادة لتعزيز انتمائهم للمؤسسة وعدم تفضيل الواحد عن الآخر.

الجدول رقم (44): يوضح مدى تبني عامل الاهتمام لتقسيم الوقت في انجاز المهام الادارية في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) وفقا للجنس.

المجموع	الجنس		التكرار	موافق
	أنثى	ذكر		
11	5	6	التكرار	موافق
52.4	55.5	%50	النسبة	
5	1	4	التكرار	موافق جدا
23.2	11.1	%33.3	النسبة	
2	1	1	التكرار	محايد
9.5	11.1	%8.3	النسبة	

3	2	1	التكرار	غير
14.9	22.2	8.3%	النسبة	موافق
21	9	12	التكرار	المجموع
100%	100%	100%	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول مدى اهتمام القيادة الادارية بتقسيم الوقت في انجاز المهام الادارية لدى الجنسين، حيث تمثلت نسبة الموافقة بـ (55.5% و 11.1%) للمجتمع الأنثوي، وبـ (50% و 33.3%) للمجتمع الذكوري.

فيما بلغت نسبة الحياد لدى الاناث (11.1%) و نسبة (8.3%) عند الذكور، لتذهب نسبة المعارضة لدى الاناث (22.2%) و (8.3%) عند الذكور.

وهذا ما يعبر على أن المؤسسة تعتبر أن الوقت معيار أساسي لانجاز المهام الموكلة للموظف.

الجدول رقم (45): يوضح مدى تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) وفقا للجنس.

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
15	8	7	التكرار	موافق
71.4%	88.9%	58.3%	النسبة	
3	1	2	التكرار	موافق

14.3%	11.1%	16.7%	النسبة	جدا
3	0	3	التكرار	محايد
14.3%	0%	25%	النسبة	
21	9	12	التكرار	المجموع
100%	100%	100%	النسبة	

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 100% (88.9% موافق، 11.1% موافق جدا) من الاناث تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية، ونسبة الموافقة عند الذكور (58.2% موافق، و 16.7% موافق جدا).

وتقر نسبة ضئيلة (25%) من الذكور بالحياد، بينما تكون منعدمة عند الاناث.

يتضح من نسب الموافقة المبحوثين باختلاف الجنس أن مشاركة الموظفين من أهم المعتقدات التي تعتنقها القيادة الادارية في التنظيم.

الجدول رقم (46): يوضح مدى الحرص على تحقيق روح العمل بفريق عمل واحد بمؤسسة الجزائرية للمياه وفقا للجنس.

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
7	3	4	التكرار	موافق
33.3%	33.3%	33.3%	النسبة	
14	6	8	التكرار	موافق

66.6%	66.6%	66.6%	النسبة	جدا
21	9	12	التكرار	المجموع
100%	100%	100%	النسبة	

يتضح من الجدول أن كلا جنسين يوافقون على التشجيع وتحقيق روح العمل في الفريق الواحد بالمؤسسة

ويعتبرونه من أولويات القيادة الادارية وقدرت النسبة بـ 66.6% عند كلا الجنسين بالموافقة والموافقة التامة.

ما يدل على أن العمل التعاوني الجماعي من الأساسيات المكونة للمعتقدات التنظيمية التي تعتمدها القيادة الادارية على اختلاف الجنس في المؤسسة.

الجدول رقم (47): يوضح مدى الاعتماد على مبدأ المساواة في تنفيذ الأنظمة مهما اختلفت المكانة والمناصب الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) وفقا للجنس.

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
5	1	4	التكرار	موافق
23.8%	11.1%	33.3%	النسبة	
10	5	5	التكرار	موافق
47.6%	55.5%	41.7%	النسبة	جدا
2	0	2	التكرار	محايد
9.5%	0%	16.7%	النسبة	

4	3	1	التكرار	غير
%	%33.3	%8.3	النسبة	موافق
21	9	12	التكرار	المجموع
%100	%100	%100	النسبة	

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن من أولويات القيادة الادارية الالتزام بمبدأ المساواة في تنفيذ اللوائح

والانظمة على اختلاف المكانة والمناصب الادارية لدى الجنسين، حيث تؤكد نسبة الموافقة لدى الذكور

بـ(33.3% موافق، 41.7% موافق جدا)، والانات بـ (11.1% موافق، 55.5% موافق جدا)، ما يسمح

بخلق حب الانتماء للمؤسسة وانعدام المسافة بين الموظفين والقيادة الادارية.

وتعارض نسبة ضئيلة من المبحوثين هذه الفكرة لدى الاناث بنسبة 33.3% وبنسبة 8.3 عند الذكور.

فيما يكون هناك حياد بنسبة 16.7% عند الذكور وانعدامها عند الاناث.

فالقيادة الادارية على اختلاف الجنس تلتزم مبدأ المساواة في تنفيذ القوانين على اختلاف المكانة

والمناصب الادارية.

الجدول رقم (48): يوضح مدى الاعتماد على تنظيم الحفلات، وتكريم الموظفين المتفوقين و الأكفاء في ترسيخ الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
12	8	4	التكرار	موافق
%57.1	%88.9	%33.3	النسبة	
4	1	3	التكرار	موافق
%19	%11.1	%25	النسبة	جدا
2	0	2	التكرار	محايد
%9.5	%0	%16.7	النسبة	
3	0	3	التكرار	غير
%14.3	%0	%25	النسبة	موافق
21	9	12	التكرار	المجموع
%100	%100	%100	النسبة	

ما يوضحه الجدول اقرار المبحوثين من الفئتين على تقدير الموظف المميز عندما يجيد عمله، حيث

بلغت لدى الاناث ب(88.9% موافق، 11.1% موافق جدا)، و عند الذكور (33.3% موافق، و 25%

موافق جدا)، هذا سيحفز الموظف أكثر للابداع أكثر وحب الانتماء للمؤسسة.

فيما كان هناك نفي للفكرة من طرف الذكور بنسبة 25%، بينما كان هناك حياد بنسبة 16.7% عند جنس

الذكور.

الفصل الرابع القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه

تؤكد نسب الموافقة أعلاه أن القيادة الادارية على اختلاف الجنس توافق على اعطاء التقدير والاحترام أكثر للموظف الذي يجيد الاداء أكثر من الموظف المهمل واللامبالاة.

الجدول رقم (49): يوضح مدى تولي الأهمية لعملية استحضار تاريخ المؤسسة للحفاظ على قيمها بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) وفقا للجنس.

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
12	5	7	التكرار	موافق
% 57.1	%55.6	%58.3	النسبة	
3	1	2	التكرار	محايد
% 14.3	%11.1	%16.7	النسبة	
6	3	3	التكرار	غير موافق
% 28.6	%33.3	%25	النسبة	
21	9	12	التكرار	المجموع
%100	%100	%100	النسبة	

تؤكد نسبة 55.6% من الاناث و 58.3% من الذكور على ضرورة استحضار تاريخ المؤسسة حفاظا على قيمها، وما يسمح باستمرارها وبقائها، في حين أن نسبة الحياد لكلا الجنسين كانت 16.7% للذكور، و 11.1% للاناث، فيما عارضت نسبة 25% من الذكور و 33.3% من الاناث الفكرة.

2- مفهوم القيادة الادارية وفقا لمتغير السن.

الجدول رقم (50): مدى السهر على احترام اللوائح والأنظمة في المؤسسة وفقا للسن.

المجموع	السن				
	من 50 سنة فما فوق	من 40 الى	من 30 الى		
7	2	4	1	التكرار	موافق
%33.3	%50	%33.3	%20	النسبة	
14	2	8	4	التكرار	موافق جدا
%66.7	%50	%66.7	%80	النسبة	
21	4	12	5	التكرار	المجموع
%100	%100	%100	%100	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول أن حرص القيادة الادارية على الاحترام الصارم للوائح والأنظمة في المؤسسة،

ما توضحه نسب الموافقة باختلاف الفئات العمرية حيث أكدت نسبة 100% موافقتها من الفئة العمرية

(من 50 سنة فما فوق)، ما يدل أن القادة الكبار صريحين في عملهم وقوة شخصيتهم.

الجدول رقم (51): يوضح مدى الاهتمام بأخذ رأي العمال قبل اتخاذ القرار وفقا للسنة.

المجموع	السنة				
	من 50 سنة فما فوق	من 40 الى 49 سنة	من 30 الى 39 سنة		
9	1	5	3	التكرار	موافق
%42.5	%25	%41.7	%60	النسبة	
12	3	7	2	التكرار	موافق جدا
%57.5	%75	%58.3	%40	النسبة	
21	4	12	5	التكرار	المجموع
%100	%100	%100	%100	النسبة	

تبين الأرقام من الجدول أعلاه أن نسب قبول القيادة الادارية لأخذ رأي العمال قبل اتخاذ أي قرار يخص

العمل مقدرة بنسبة 100% عند جميع الفئات العمرية بين موافق وموافق جدا، وهذا ما يشير الى اهتمام

المؤسسة بالموظف وتحسيسه بانتمائه للمؤسسة واكسابه الثقة.

الجدول رقم (52): يوضح مدى مراعاة مبدأ المساواة بين الموظفين في بيئة العمل وفقاً للسن.

المجموع	السن				
	من 50 سنة فما فوق	من 40 الى	من 30 الى		
5	1	2	2	التكرار	موافق
% 23.8	%25	% 16.7	%40	النسبة	
16	3	10	3	التكرار	موافق جدا
% 76.2	%75	%83.3	% 60	النسبة	
21	4	12	5	التكرار	المجموع
%100	%100	%100	%100	النسبة	

تبين من خلال الجدول مد تأكيد القادة على ضرورة الحرص على تحقيق مبدأ المساواة بين الموظفين

باختلاف الفئات العمرية، من موافق وموافق جدا، بنسبة 100% لكل فئة عمرية بين موافق وموافق جدا.

ما يدل على أن القيادة الادارية تسعى الى عدم التمييز بين الموظفين من خلال تعزيز مبدأ المساواة التي

تندرج ضمن القيم التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم (53): يوضح مدى تقدير الموظف المتميز وفقا للسنة.

المجموع	السنة				
	من 50 سنة فما فوق	من 40 الى	من 30 الى		
12	0	8	4	التكرار	موافق
% 57.1	%0	% 66.1	%80	النسبة	
3	2	1	0	التكرار	موافق جدا
% 14.3	% 50	%8.3	% 0	النسبة	
2	1	1	0	التكرار	محايد
% 9.5	% 25	% 8.33	% 0	النسبة	
4	1	2	1		غير موافق
%19	%25	%16.7	%20		
21	4	12	5	التكرار	المجموع
%100	%100	%100	%100	النسبة	

تبين الأرقام أعلاه مدى تقدير ومكافأة المبحوثين باختلاف أعمارهم الموظف المتفوق عندما يجيد عمله،

وهو ما يحفز على روح الابداع والتميز لاستمرار وبقاء المؤسسة والنسب التالية تؤكد ذلك:

- 80% من الفئة العمرية (من 30 الى 39 سنة) توافق على الفكرة بينما 20% الباقية ترفضها.

- 50% من الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة توافق على الفكرة بينما النصف الآخر بين معارض

ومحايد.

الفصل الرابع القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه

- بينما الفئة (من 40 الى 49 سنة) 66.1% موافقة و8.33% محايدة و 16.7% تعارض الفكرة.

وهذا ما يفسر على أن المؤسسة تقوم على غرس الثقافة الابداعية في الموظفين.

ثالثا: مفهوم القيادة الادارية وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (54): يوضح أهمية أخذ رأي العمال قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل وفقا للمستوى

التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي			
	ماستر	ليسانس		
16	12	4	التكرار	موافق
76.2%	75%	80%	النسبة	
3	3	0	التكرار	محايد
14.3%	18.75%	0%	النسبة	
2	1	1	التكرار	غير موافق
9.5%	6.25%	20%	النسبة	
21	16	5	التكرار	المجموع
100%	100%	100%	النسبة	

الفصل الرابع القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن الأخذ بعين الاعتبار برأي العمال قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل هل أولويات القيادة الادارية كما تشير اليه أرقام الجدول التي تمثل موافقة المبحوثين باختلاف مستواهم التعليمي:

- أكدت نسبة (80%) من المبحوثين مستوى ليسانس ونسبة (75%) موافق ماستر فما فوق، يرون أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار أمر ضروري.
 - فيما نفتت نسبة 20% من المستوى التعليمي ليسانس، ونسبة 16.25% لدى المبحوثين أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار.
 - ونسبة الحياذ بلغت لدى المبحوثين مستوى ليسانس 20% ونسبة 18.75% لدى المبحوثين مستوى ماستر.
- ما يؤكد اهتمام القيادة الادارية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار بالمؤسسة ويعزز روح الانتماء الى المؤسسة وتحفيزهم.

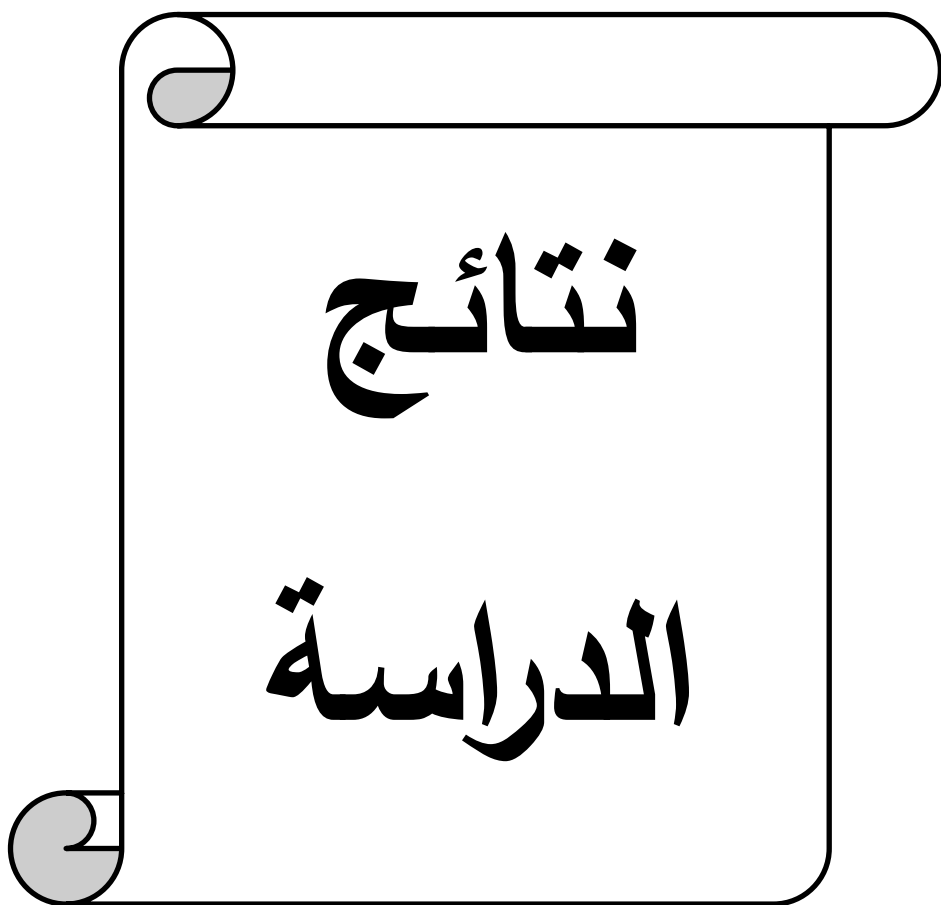
الجدول رقم (55): يوضح ان كان المدير هو المصدر الوحيد لاتخاذ القرار وفقا للمستوى التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي		التكرار	موافق
	ماستر	ليسانس		
3	2	1	التكرار	موافق
14.3%	25%	7.7%	النسبة	
4	2	2	التكرار	محايد

19%	25%	15.4%	النسبة	
14	4	10	التكرار	غير موافق
66.7%	50%	76.9%	النسبة	تماما
21	8	13	التكرار	المجموع
100%	100%	100%	النسبة	

يتضح من الجدول أعلاه اعتراض القيادة لمسألة أن المدير هو المصدر الوحيد لاتخاذ القرار بالمؤسسة من خلال نسب التفي التي كانت أكثر مقارنة بنسب الموافقة باختلاف المستوى التعليمي، ما يؤكد تفويض السلطة ومشاركة الموظفين وتوزيع المسؤوليات لتسهيل عمليات انسياب خطوط الاتصال بأنواعه وتخفيف الضغط على المسؤول الأول، بحيث:

- 76.9% من المبحوثين من مستوى الليسانس و نسبة 50% من مستوى الماستر يرفضون الفكرة.
- 25% من مستوى الماستر يؤيدون الفكرة والنصف الآخر اختاروا الحياد.
- 7.7% من المبحوثين بمستوى الليسانس يؤيدون الفكرة.



المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة على ضوء محاور الدراسة:

1- نتائج الفصل الأول المتعلقة المدخل المفاهيمي للقيادة الادارية.

■ أثبتت الدراسة أن مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) بتيزي وزو تتبنى عدة أنماط قيادية في ادارتها، ولكن يسودها النمط البيروقراطي، وذلك بـ:

- نسبة 100% من المبحوثين يؤكدون على السهر الصارم لاحترام اللوائح والأنظمة في المؤسسة.

- نسبة 100% من القادة الاداريون حريصين على احترام التسلسل الهرمي للسلطة.

- نسبة 100% من المسؤولين حريصين على انضباط والتزام الموظفين مهما كلفهم الأمر.

من خلال النسب الموضحة سابقا يتضح أن القيادة الادارية على اختلاف (الجنس، السن، المستوى التعليمي، البرة المهنية، والرتبة الادارية)، وتعتمد على تنفيذ القوانين واحترام التسلسل الهرمي لتحقيق الانضباط وتحمل المسؤولية، والسير الحسن للعمل.

■ تفويض السلطة أمر أساسي لأداء المهام بالمؤسسة 71.4%.

■ مشاركة القادة الموظفين في اتخاذ القرارات بنسبة 100%.

■ حث الموظفين وتشجيعهم على روح العمل بنسبة 71.4% وهو دور مهم لاحساس الموظف بروح الانتماء.

هذا ما يدل دعم القيادة الادارية لعملية تحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير المؤسسة عن طريق تشجيع العمل الجماعي في انجاز العمل.

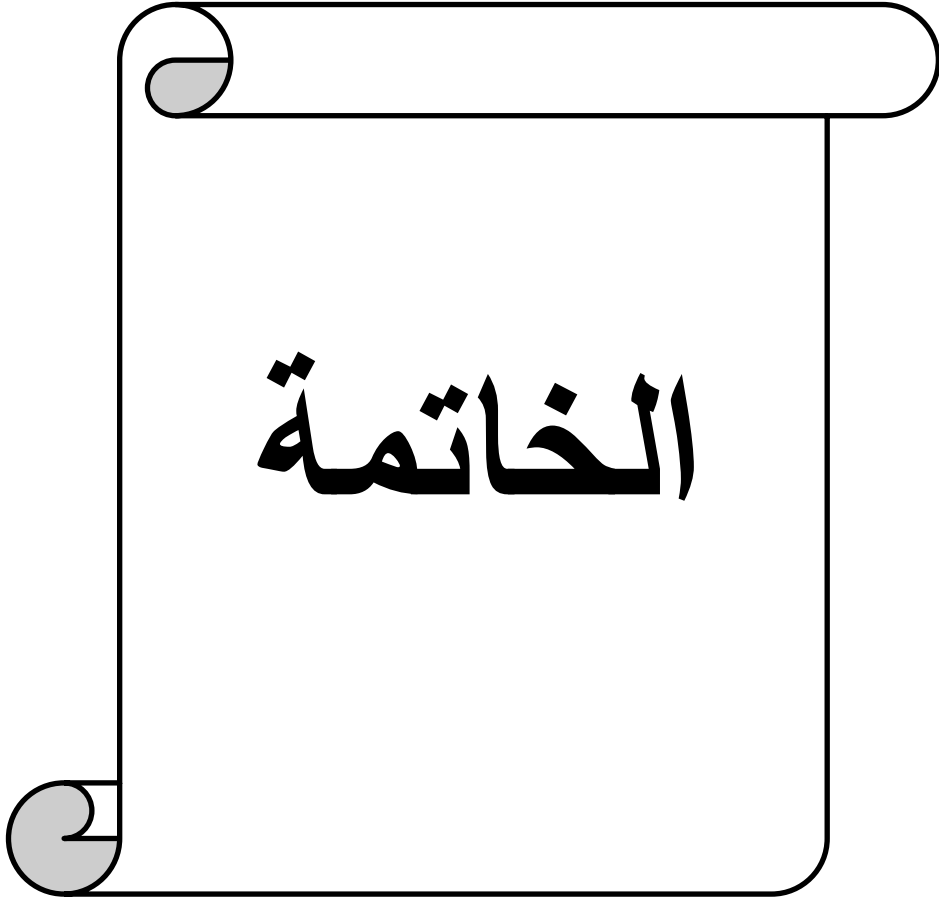
2- نتائج الفصل الثاني الخاصة بالثقافة التنظيمية.

أثبتت الدراسة تعدد العناصر المكونة للثقافة التنظيمية التي تصنعها القيادة الادارية بمديرية مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

- نتضح أهم مكونات الثقافة التنظيمية التي تصنعها القيادة الادارية بالمؤسسة.
- أوضحت تحليلاتي لبيانات دراستي عن القيادة الادارية المعتمدة في صناعة الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه.
- نسبة 100% من القادة يراعون مبدأ المساواة بين الموظفين مهما كان المنصب.
- تبني نسبة 66.6% لعامل الاهتمام بالوقت.
- الاهتمام بعامل الابداع بنسبة 52.4%.
- السعي لتنمية مبادرة الموظفين في المؤسسة .
- هذا كله يعمل على تشجيع وتحفيز الموظفين وعدم تفضيل موظف عن آخر وانجاز الأعمال في الوقت المحدد.
- كما أنها معطيات تحدد المراحل الأساسية التي تتخذها القيادة الادارية لصناعة ثقافتها الخاصة بالمؤسسة، والتي تعود بالمنفعة الخاصة والعامّة بالموظفين والمؤسسة.
- المعاملة والمساواة في تنفيذ اللوائح والأنظمة باختلاف المناصب يحقق ثقة الموظف واطمئنانه بعدم ضياع حقه.
- تقدير الموظف المبدع وترقيته ينتج عنه خلق ثقافة تنظيمية ابداعية تشجعه على الاستمرار.
- حرص القادة على السعي في تنمية ثقافة المؤسسة بنسبة 100% .
- مما سبق يتضح أن تعدد أنماط القيادة يساعد في تعدد ثقافة المؤسسة من ابداعية وقوية وسوقية تقوم على ضمان استمرارية المؤسسة.

3- النتائج المتعلقة بالفصل الثالث دور القيادة الادارية في صناعة الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

- تبين من خلال الدراسة أن القيادة الادارية تساهم بشكل كبير في صناعة ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة، وذلك عن طريق:
 - التمسك بقيم ومعتقدات المؤسسة.
 - اتباع اللوائح والأنظمة.
 - تدريب الموظفين ورسكلتهم.
 - الاهتمام بعناصر الثقافة التنظيمية وخاصة العنصر البشري كونه الرئيسي والتي من شأنها أن تنمي هذه الثقافة.
 - التركيز على التسلسل الهرمي للسلطة والالتزام بالانضباط، مما يؤدي الى تحدي مسؤوليات كل فرد في المؤسسة والذي يساعد على تنمية ضمير العمل لديهم .
 - مساهمة القيادة البيروقراطية وبشكل كبير في صناعة ثقافة المؤسسة وتطويرها وتنميتها، وذلك عن طريق دعم الموظفين ومشاركتهم قبل اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة من أجل وضع الأهداف والسهر على تحقيقها.
 - تشجيع روح المبادرة على العمل الجماعي والابداعي مما يسمح بتحقيق العمل والأهداف المسطرة.



القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، والقيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، ففرى سر لنجاح المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

وان نجاح كل مؤسسة من هذه المؤسسات، يتوقف على العمال الذين يتواجدون فيها وهذا من خلال الميكانيزمات والآليات التي تتمتع بها كل مؤسسة، والتي تسعى إلى تحقيق التميز والتفوق عن باقي المؤسسات الأخرى، فالميكانيزمات مرتبطة بالثقافة التنظيمية التي تتبناها كل مؤسسة ومدى تأثيرها وسرعة انتشارها . حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطوير وتنمية هذه الثقافة. ولا يتم هذا إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل جاهدة على تعظيم الجهود وارساء أرضية ملائمة من خلالها تناول القيم والعادات والمعتقدات المؤسسة والعمل على تطويرها وتمييزها.

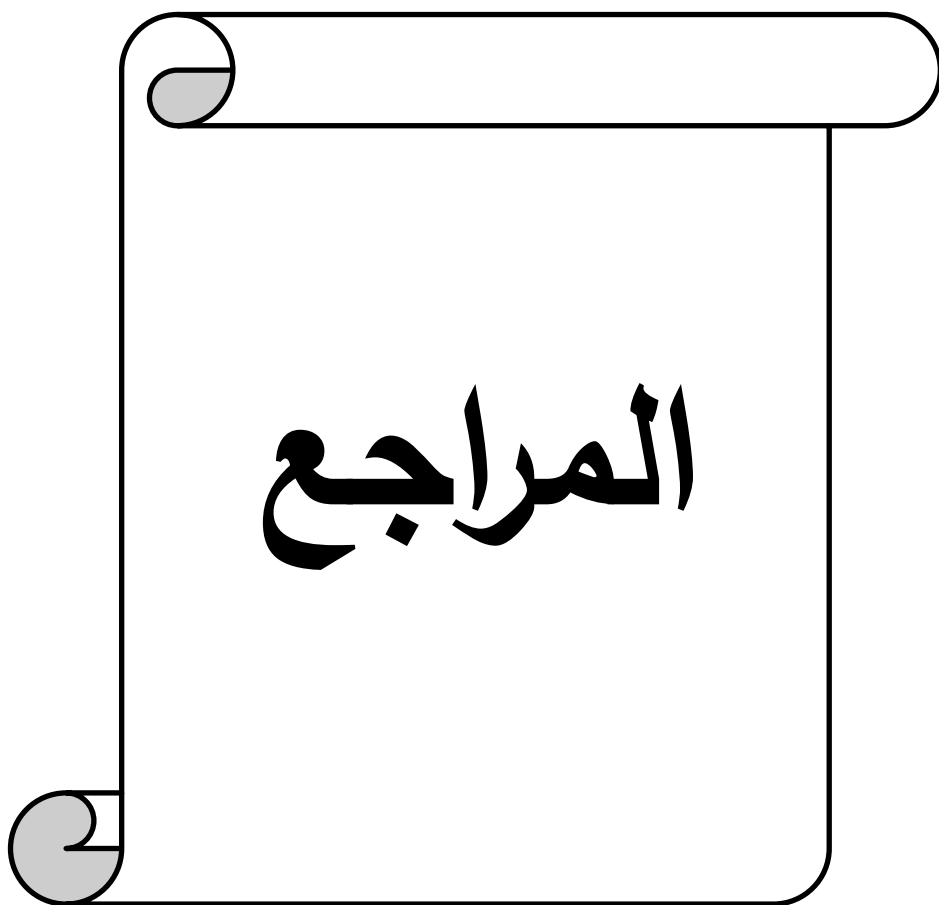
لقد انطلقنا في بحثنا لمجموعة من التساؤلات على أساسها قمنا بتحليل مختلف عناصر الموضوع، وقد خرجنا ببعض النتائج التالية:

- عدم معرفة القادة بحاجات المرؤوسين وخاصة الحوافز التي تدعم إشباعهم حيث أن جل القادة ، يضعون الأجر والعلاوات المادية على راس حوافز العمل بينما يهملون حافز الترقية والتقدم الذي يفضلون المرؤوسين.

- عدم توافر بعض السمات القيادية في القادة الإداريين وخاصة السمات الإنسانية مثل تفهم نفسيات المرؤوسين وحل مشاكلهم.
- إن القيادة الناجحة هي التي تضع الأرضية الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية.
- إن تحقيق القيادة لمبدأ التعاون سيساهم في تحقيق مزيج من التماسك والنسيج الثقافي ما سيؤدي إلى تنمية ثقافة العاملين داخل المنظمة.
- ضعف قدرة القادة الإداريين على بناء العمل التعاوني المشترك بين المرؤوسين.

توصيات الدراسة:

- فمن خلال النتائج السابقة نستخلص بعض التوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة بهدف تشكيل ثقافة تنظيمية في المؤسسة والتي نلخصها في ما يلي:
- وجوب الاعتماد في الترقية للمناصب القيادية على أساس تقييم الأداء بدل الأقدمية في المنصب، بما يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات القيادة.
 - يجب على القادة اخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات تعطل سير العمل.
 - العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون أساساً لدعم وتعزيز القائد بين الموظفين داخل المؤسسة.



قائمة المصادر والمراجع:

أ- قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

- المعاجم والقواميس.

1- ابن منظور، لسان العرب، ط1، المجلد 12، دار صادر، بيروت، 2001.

ب- قائمة المراجع.

• الكتب:

1- أحمد بن مرسل، **مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات

الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، 2003 .

2- أحمد ماهر، **التنظيم، الدليل العلمي الهياكل والممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، ط، مصر،

2005

3- أسامة خيرى، **القيادة الادارية**، ط1، دار الزاوية للنشر والتوزيع، 2013، الأردن.

4- أسامة خيرى، **القيادة الادارية**، ط1، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

5- أسامة خيرى، **القيادة الادارية**، ط1، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

6- أسمهان مريبعي، وآخرون، **السلوك التنظيمي**، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2017.

7- أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أو غبن، **القيادة الادارية**، ط1، المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2021.

8- بشير العلق، **القيادة الادارية**، دار البازوري، عمان، 2019.

- 9- بطرس حلاق، القيادة الادارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص15.
- ماجد عبد المهدي المساعدة ، وآخرون، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 10- بلال خلف السكارنة، القيادة الفعالة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010.
- 11- بيترسافيز، تحديات القيادة الفعالة، تر:سلامة عبد العظيم حسن، ط1، دار الفكر، عمان-الأردن، 2005.
- 12- جاسم مجيد، دراسات في الادارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، 2005، الإسكندرية.
- 13- جمال الدين مجمد مرسي، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- 14- جمال الدين مرسي، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 15- حين حريم، السلوك التنظيمي، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 16- رحي ، مصطفى العليان، طرق جمع البيانات والمعلومات والأغراض البحث العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 17- عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صل الله عليه وسلم، ط1، دار هومة، الجزائر، 2007.
- 18- عبد العزيز بن صالح حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، الدار العلمية، عمان، الأردن، 2005.
- 19- عبد الله البريدي، أفاق السلوك التنظيمية، صفات الثقافة التنظيمية الايجابية، دار النشر، الرياض، السعودية، 2014.

- 20- عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ط1، دار البلدية، الأردن، 2013.
- 21- علي السلمي، ادارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004.
- 22- علي عباس، أساسيات علم الادارة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2004.
- 23- علي عبد الرزاق الجبل وآخرون، مناهج البحث الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
- 24- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 25- فاروق ماجدلاوي، الادارة الاسلامية في عهد عمر ابن الخطاب رضي الله عنه، دار روائع مجدلاوي، عمان، 2003.
- 26- ماهر محمد صلاح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، الأردن، 2004.
- 27- محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001.
- 28- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2010 .
- 29- محمد عبد الباسط، من اصول البحث الاجتماعي، ط2، مكتبة وهبة، 1979.
- 30- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل التطبيقية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

- 31- محمد علي محمد، **مجتمع المصنع**، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية بيروت 1985.
- 32- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف**، ط3، دار وائل، 2006.
- 33- محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 34- محمود شحماط، **مدخل لعلم الادارة**، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010.
- 35- محمود قاسم القريوني، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000.
- 36- مدحت محمد أبو النصر، **ادارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2021.
- 37- مصطفى محمود أبو بكر، **ادارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 38- موقف الحمداوي وآخرون، **مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي**، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- 39- نجم عبود نجم، **القيادة الادارية في القرن الواحد و العشرين**، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 40- نجم عبود نجم، **القيادة وادارة الابتكار**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 41- نجم عبود نجم، **القيادة وادارة الابتكار**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 42- نواف كنعان، **القيادة الادارية**، ط1، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- 43- نواف كنعان، القيادة الادارية، ط1، دار المعارف، ج 3، القاهرة، 1964.
- 44- هاشم حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الادارية، ط1، دار الولاية، عمان، 2010.
- 45- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والادارة، النموذج الاسلامي في القيادة والادارة، ط1، دار مكتبة الكندي للنشر، الأردن، 2014.
- 46- الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002 .
- الرسائل الجامعية:
- 47- أحمد الصالح سالم، دوقات عمر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، دراسة ميدانية، مذكرة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2015/2014.
- 48- بن عمر، منهجية البحث الاجتماعي التربوي 2، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية علف النفس العيادي، الجزائر، بتاريخ 22/04/2022، على الساعة 11:30.
- 49- بوبكر منص ور :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيم في الادارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نمونجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2007.
- 50- جغولي يوسف: دور القيادة الادارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
- 51- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

- 52- زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ماجستير في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة جامعة حلوان، مصر، 2010 .
- 53- صالح بن سعد المربع " :القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية فيالأجهزة الأمنية "، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة لملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 54- عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير في علم النفس الإجتماعي والتنظيم، جامي باجي مخطار، عنابة، كلية الآداب والعلوم والإنسانية، 2009/2008.
- 55- عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير في علم النفس الإجتماعي والتنظيم، جامي باجي مخطار، عنابة، كلية الآداب والعلوم والإنسانية، 2009/2008.
- 56- فراج محمد، قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021.
- 57- فيروز امدالي، دور القيادة الادارية في تنكية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية جزائر غرب-بن عنون الفترة الممتدة من 01 جانفي الى 19 مارس 2020، مذكرة شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2020/2019.
- 58- قادري محمد : الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة بمؤسسة الخزف بمغنية مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان، 2010/2009

- 59- كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، رسالة ماجستير بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، 2015/2014.
- 60- نهى العقاد، أدوات جمع البيانات (الملاحظة)، بحوث خدمات صحية، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الأولى علوم انسانية، الرياض، 2022/02/22.
- 61- وهيبه زواني، عقيلة تركي، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمديرية ورقلة، مذكرة الليسانس في علم التسيير، ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012.
- المحاضرات.
- 62- جيلالي عباس، الثقافة الإتصالية، الثقافة الإتصالية والآداء الوظيفي، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر إتصال وعلاقات عامة، جامعة الجزائر، 2020، 13:00.
- 63- عبد الرحمان بوخلخال، القيادة الادارية: مفاهيم ونظريات، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، جامعة الوادي، بتاريخ 2015/05/27،، على الساعة 11:30.
- 64- فروجة موساوي، الثقافة الاتصالية والآداء الوظيفي، الثقافة الاتصالية، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تيزي وزو، 2023/12/27، 8:30.
- المواقع الالكترونية:
- 65- **تعريف ومعنى الإدارة في القاموس الشامل للمعاني**، متوفر في الموقع الالكتروني التالي <http://www.almaany.com> ، تاريخ الدخول 29 أكتوبر 2023 على الساعة 22:08

- 66- بوصنوبرة عبدالله ،حواوسة جمال ، الإصلاح الإداري بالجامعة الجزائرية: من التسيير التقليدي إلى الرؤية الاستراتيجية، متوفر في الموقع الالكتروني التالي: dspace.univ-guelma.dz. تاريخ الدخول 29 أكتوبر 2023 على الساعة 22:40.
- 67- السعيد بن يمينه , أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، <http://dssaid.maktooblag.com>، بتاريخ، 26/05/2024.
- 68- القيادة الادارية وتطوير الثقافة التنظيمية، مقال اطلع عليه في الموقع الالكتروني: www.fatinfablog.mtt
- 69- القيادة الادارية وتمكين العاملين، مقال اطلع عليه في الموقع الالكتروني: www.swalif.net
- المجالات:
- 70- شهيد هدى وآخرون، "أثر القيادة الادارية على الثقافة التنظيمية"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد06.
- 71- عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، العدد 17، المجلد 02، 2008.
- 72- محمود بشير محمودي، وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواق ، المجلد 8، العدد 02، 2021.
- 73- عامر رجب ذياب، "أنماط القيادة الادارية وأثرها على جودة حياة العمل"، مجلة العلوم الادارية العراقية، العراق، العدد1، ماي 2018.
- 74- بشير محمد، " الثقافة والتسيير في الجزائر ,بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007

الأجنبية

Luc Boyer Noël, équilibre organisation météorisme et application -75

édition d'organisation barised, 2003.

Yves-Frédéric Livian **Organisation Théories et pratiques Dunod** -76

paris3ed, 2005,

77- Carol Hamon et al m, **management de l'équipe commerciale**
dunod, 2004.

78- Luc 2noelequibey. Op. Cit.

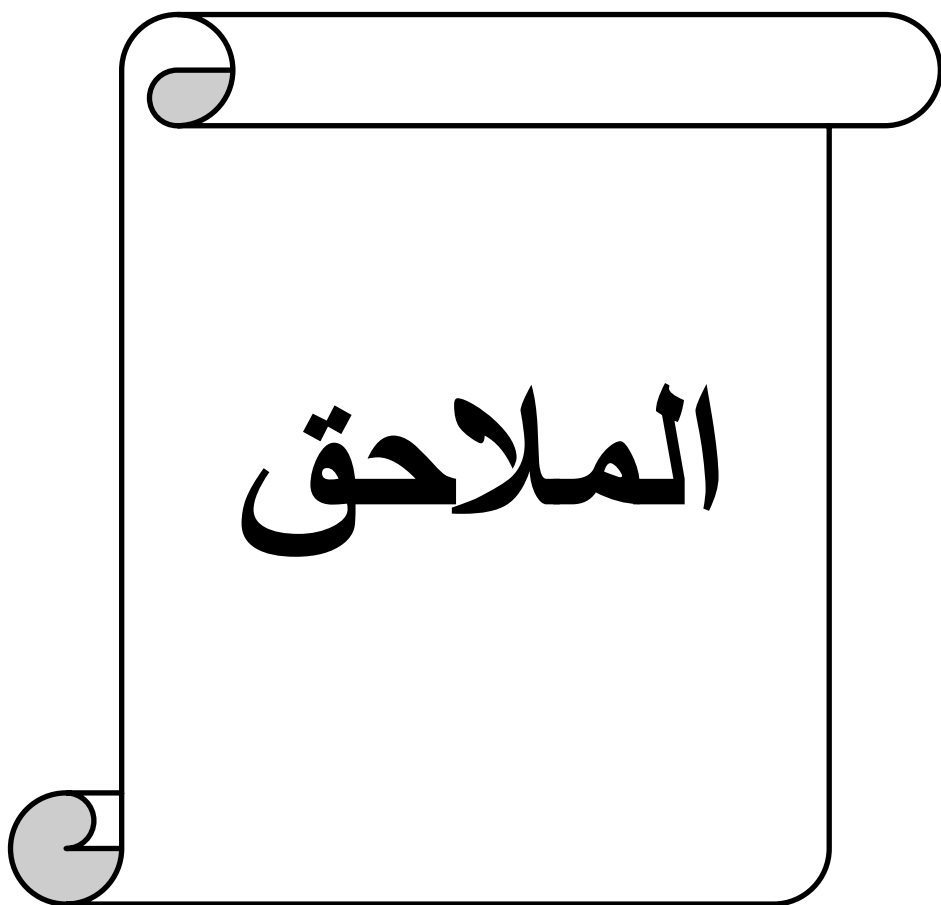
79- Corot Hamon et al OP .cit .

carleHamon et al op, citp24 -80

-81.Reiter R et autres, Culture d'entreprise, Vuibert gestion, Paris , 1991

82- Harrison, Roger and Stokes Jterb, p146.

83- Schulz, Roger and Stokes Jterb, p 146.



جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

تخصص اتصال تنظيمي

استمارة استبيان

القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية لدى

العاملين في المؤسسة

دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) بتيزي وزو

هذه الاستمارة خاصة ببحث علمي لتحضير شهادة الماستر، ان المعلومات المقدمة من طرفكم في غاية السرية تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

- أ. مصطفى بورزامة.

- ذيابي سارة.

الى القادة الاداريين المحترمين:

تحية طيبة...

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة بعنوان: " القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه" تحضيرا لرسالة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي، نرجو منكم قراءتها بدقة والاجابة عليها بموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2024/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يرجى تعبئة البيانات التالية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- السن: - من 30 سنة الى 39 سنة
- من 40 الى 49 سنة
- من 50 سنة فما فوق
- 2- سنوات الخبرة: - أقل من 5 سنوات
- من 5 الى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات
- 3- المستوى التعليمي: ليسانس ماستر دكتوراه
- 4- الرتبة التي تشغلها: مدير رئيس مصلحة رئيس قسم

الجزء الثاني: موضوع الدراسة.

المحور الأول: القيادة الادارية في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

5- ما مفهوم القيادة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

- قدرة في التأثير
- عبارة عن سلوك
- عملية موقفية
- عملية تفاعلية

6- كيف تسير القيادة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

- التخطيط التنسيق الإشراف التوجيه
- الرقابة الإبداع التنظيم التوظيف

7- فيما تتمثل أسس القيادة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

- وضع الأهداف والبرامج العلمية
- الأوامر وتنظيم العمل
- الاتصال المقنع والفعال
- التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف
- التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم
- التصرفات والأدوار حسب المتطلبات
- مراعاة مستوى الجماعة
- قبول المقترحات والمشروعات الانشائية
- العمل على تنظيم الجماعة المفككة

8- ماهي الطرق التي تعتمد عليها في تأثيرك على الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

- قوة الإقناع
- المشاركة في إتخاذ القرارات
- محاولة تكوين علاقات مع الآخرين
- تقدير الآخرين
- ضبط النفس
- ادارة التغيير

9- كيف يتم إتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

- قرار القائد
- التصويت
- الإجماع

10- هل تسهر على الاحترام الصارم للأنظمة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

- موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

11- هل يتم أخذ رأي العمال قبل إتخاذ أي قرار يخص العمل مهم في مؤسسة الجزائرية للمياه

(ADE)؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما
12- هل المدير هو المصدر الوحيد لاتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما
13- هل ترى أن الردع والتخويف والالزام وسائل ضرورية لسير العمل في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما
إذا كنت موافق، علل اجابتك؟

.....

.....

.....

14- هل ترى أن الاعتماد على توجيه المعلومات والأوامر بشكل دقيق أمر مهم لتحقيق أهداف المؤسسة؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

15- ماهي أهم عناصر الثقافة التنظيمية المعتمدة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

- القيم التنظيمية
- المعتقدات التنظيمية
- الأعراف التنظيمية
- التوقعات

16- ماهي أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

- الثقافة القوية

- الثقافة الضعيفة
- ثقافة الجماعة
- الثقافة الإبداعية
- ثقافة السوق

17- ما سمات (خصائص) الثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

- الانسانية
- الاكتساب والتعلم
- الاستمرارية
- الرمزية
- التراكمية
- الانتقائية
- القابلية للانتشار
- التغيير
- التكاملية

18- هل يعتبر المدير هو المصدر الوحيد لاتخاذ القرارات بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

- موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

19- هل يتم الاعتماد على مبدأ المساواة بين العمال في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

- موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

وضح ذلك:

.....

.....

20- ماهي أهم العوامل المساهمة في تشكيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه

(ADE)؟

- المورد البشري
- اللغة
- الهيكل التنظيمي
- نمط القيادة
- نشاط المؤسسة

المحور الثالث: دور القيادة الادارية في تفعيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).

- 21- هل تهتم بتقسيم الوقت لانجاز المهام في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟
- موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق جدا
- 22- هل تعتمد على مبدأ المساواة بين الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟
- موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما
- 23- هل تهتم بعامل الابداع في انجاز العمل بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟
- موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما
- 24- هل تشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟
- موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما
- 25- هل تسعى على تشجيع و تحقيق روح العمل في الفريق الواحد بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟
- موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما
- 26- هل تعتمد على مبدأ المساواة في تنفيذ الأنظمة مهما اختلفت المكانة والمناصب الادارية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟
- موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

27- هل قوة شخصيتك وحرسك الدائم سببان في تحقيق انضباط واحترام العمال بمؤسسة

الجزائرية للمياه (ADE)؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

28- هل هناك تقدير ومكافأة للموظف المتميز عندما يجيد عمله بمؤسسة الجزائرية

للمياه (ADE)؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

29- هل تتقبل آراء العمال وتسعى لتنفيذها بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

المحور الثالث: القيادة الادارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

30- هل تسعى على تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

31- هل تعتبر وحدة اللغة من الرموز الأساسية التي تحقق تنمية الثقافة التنظيمية بمؤسسة

الجزائرية للمياه (ADE)؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

32- ما هي المعايير الأساسية التي تعتمدون عليها في اختياركم للموظفين بمؤسسة الجزائرية

للمياه (ADE)؟

- السيرة الذاتية

- الأقدمية

أخرى، أذكرها:

.....

.....

33- هل تعتبر امتلاك الموظفين للقيم الموافقة مع السمات والأنماط السلوكية للمؤسسة معيار

أساسي في اختيارهم كموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

إذا كنت موافق: وضح ذلك.....

.....

34- هل تقوم بتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات بمؤسسة الجزائرية للمياه

(ADE)؟

موافق موافق تماما محايد غير موافق غير موافق تماما

35- هل تولي الاهتمام لتدريب الموظفين ورسكلتهم لتجسيد ثقافة المؤسسة بمؤسسة الجزائرية

للمياه (ADE)؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

36- هل هناك اتصال دائم بينك وبين الموظفين بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

نعم لا أحيانا

37- هل عقد الاجتماعات وتنظيم الدورات التكوينية للموظفين تساعد على ترسيخ الثقافة

التنظيمية للمؤسسة بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

38- هل تعتمد على تنظيم الحفلات، وتكريم الموظفين المتفوقين والأكفاء في ترسيخ الثقافة

التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

39- هل تولون الاهتمام بعملية استحضار تاريخ المؤسسة للحفاظ على قيمها بمؤسسة

الجزائرية للمياه (ADE)؟

موافق موافق جدا محايد غير موافق غير موافق تماما

40- في رأيك ما هي العناصر الأساسية التي يجب على المدير أخذها بعين الاعتبار من أجل

تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي وعمال مؤسسة الجزائرية للمياه؟

.....

.....

.....

دليل المقابلة:

البيانات الأولية:

الاسم:

اللقب:

السن:

الصفة الوظيفية:

الأقدمية:

1- ما النمط القيادي السائد بالمؤسسة؟

.....

2- فيما تتمثل أهم خصائص القيادة الادارية بالمؤسسة؟

.....

3- فيما تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية بالمؤسسة؟

.....

4- ما هي مراحل صناعتم للقيادة الادارية بالمؤسسة؟ وكيف يتم ترسيخ قيمها؟

.....

5- ما هي آليات خلق وترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة؟

.....

LE 109

INTITULE

REALISATION D'UN AUTOMATISME A CONTACTEURS (CABLAGE
PANOIERS ELECTRIQUES)

OBJECTIFS

A l'issue de la formation et à l'aide d'un schéma électrique, l'apprenant sera capable de :

- Procéder au câblage d'un équipement automatique à contacteurs et procéder au diagnostic des pannes pouvant y survenir et y remédier.

CONTENU DU PROGRAMME

1. implantation du matériel et calcul de l'encombrement
2. câblage de l'équipement au moyen du schéma des circuits (exemple d'application)
3. mise en service d'un équipement - réglage des différentes protections
4. diagnostic des pannes - dépannage des circuits
5. maintenance des équipements électriques

DUREE ET LIEU DE LA FORMATION : 5 jours - Lieu : Tizi-Ouzou

PERSONNEL CIBLE : Techniciens, TS et Ingénieurs

NIVEAU REQUIS : BAC + 2 ou CAP avec longue expérience

Pré-requis : ce module ne s'adresse qu'aux personnes ayant suivi le module I du thème II.

FORMATEURS : OUMOHAND Amar
ASSAD Sil'Hadj

E.T.09

TITRE

REALISATION D'UN AUTOMATISME A CONTACTEURS (CABLAGE
 ARMOIRES ELECTRIQUES)

OBJECTIFS

A l'issue de la formation et à l'aide d'un schéma électrique, l'apprenant sera capable de :

- Procéder au câblage d'un équipement automatique à contacteurs et procéder au diagnostic des pannes pouvant y survenir et y remédier.

CONTENU DU PROGRAMME

1. implantation du matériel et calcul de l'encombrement
2. câblage de l'équipement au moyen du schéma des circuits (exemple d'application)
3. mise en service d'un équipement - réglage des différentes protections
4. diagnostic des pannes - dépannage des circuits
5. maintenance des équipements électriques

DUREE ET LIEU DE LA FORMATION : 5 jours - Lieu : Tizi-Ouzou

PERSONNEL CIBLE : Techniciens, TS et Ingénieurs

NIVEAU REQUIS : SAC + 2 ou CAP avec longue expérience

Observation : ce module ne s'adresse qu'aux personnes ayant suivi le module I du thème II.

FORMATEURS : CUMOHAND Amar
 ASSAD Sil'Hadj

	NIVEAU DE						
	Faible Compétence		Compétence Moyenne			Haute Compétence	
a) Connaissance approfondie du sujet, métier	1	2	3	4	5	6	7
b) Capacité à stimuler et à conduire les discussions	1	2	3	4	5	6	7
c) Utilisation d'exemples clairs, vécus professionnellement	1	2	3	4	5	6	7

4. EVALUATION GLOBALE

4.1. En général, vous estimez qu'avec ce séminaire de formation vous avez appris professionnellement

TRES PEU	MOYENNEMENT			BEAUCOUP		
2	3	4	5	6	7	

COMMENTAIRE :

.....

.....

.....

.....

4.2. VOS IMPRESSIONS :

Qu'est-ce qui vous a plu le plus dans le programme ? Quelques explications S.V.P

.....

.....

.....

DIVERS

Comment estimez-vous le confort des lieux : Les locaux de formation

FAIBLE	MOYEN			EXCELLENT		
2	3	4	5	6	7	

Comment estimez-vous le confort des lieux : Les locaux d'hébergement et restauration

FAIBLE	MOYEN			EXCELLENT		
2	3	4	5	6	7	

ZONE DE TIZI-OUZOU
CENTRE DE FORMATION
AUX METIERS DE L'EAU

FICHE D'INSCRIPTION

استمارة التسجيل

THEME	الموضوع	
SESSION	دورة	DU من
UNITE	وحدة	AU الى
NOM	اللقب	
PRENOM	الاسم	
Date Et Lieu De Naissance	تاريخ ومكان الميلاد	/ / في A

COORDONNEES PROFESSIONNELLES المعلومات المهنية

Etablissement..... مؤسسة
Adresse..... عنوان
Direction de l'unité dont vous dépendez..... إدارة وحدتك
Votre numéro de téléphone..... رقم هاتفك
Fonction actuelle..... المهنة الحالية

NIVEAU DE FORMATION مستوى التكوين

ES	DEA	DOCTORAT	INGENIEUR
ICENCE	MAITRISE	DUEA	BTS
P	BAC	BT	CAP
EG	BEM	BEF	
CYCLE PRIMAIRE			

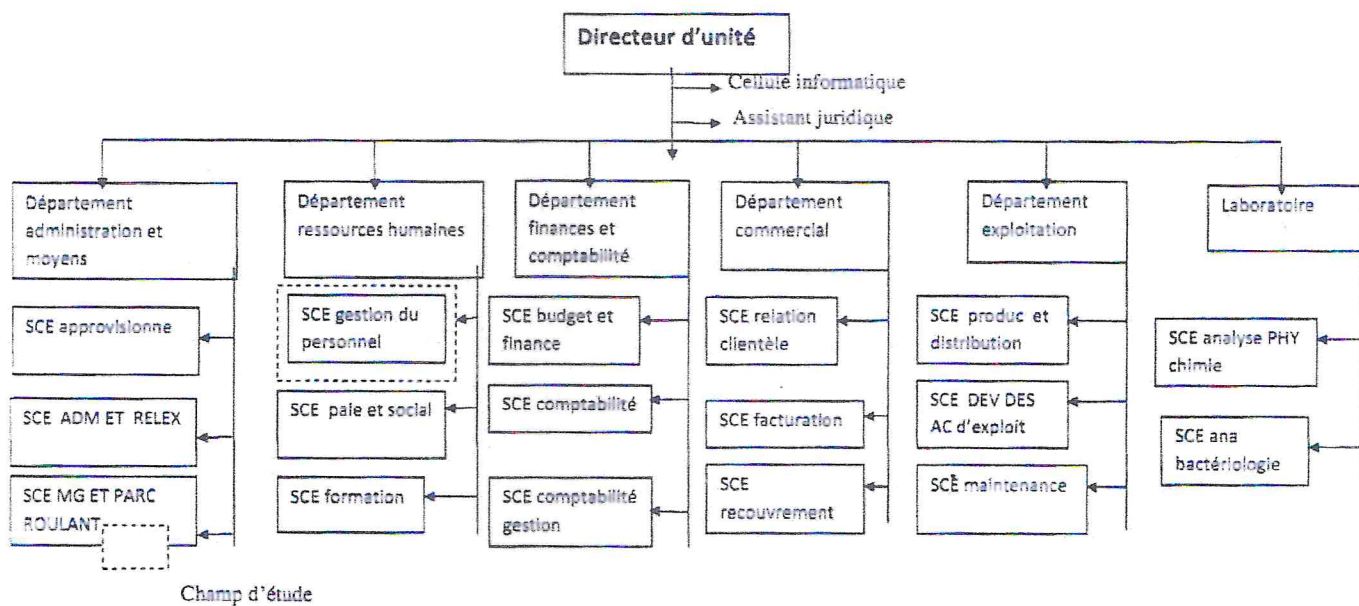
INDIQUER VOTRE SPECIALITE

يرجى تحديد تخصصك

Si vous avez suivi des stages au centre de formation de Tizi-Ouzou, veuillez les préciser
إذا تابعت تربيصات في مركز التكوين بتيزي وزو , يرجى تحديدها

Chapitre IV : Présentation de l'entreprise d'accueil : A.D.E

Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou



Source : Arrêté du 17 Novembre 2001 portant organisation interne de l'A.D.E.