

جامعة مولود معمري-تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع: علوم الاعلام والاتصال



مذكرة بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

دراسة مسحية لعينة من العمال بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية
ENIEM بولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:

فروجة موساوي

إعداد الطالبتين:

ليزا بوديا

روزة بلحيرات

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وتقدير

قال الرسول صلى الله عليه وسلم (من إصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فأدعو له حتى

تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب الشاكرين)

شكرا لله على توفيقه وإحسانه وحمدا له على فضله وإمتمانه وعلى كل النعم الظاهرة

والباطنة لإتمام هذا العمل.

ثم نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذة المشرفة السيدة "فروجة موساوي" عرفانا بفضلها وتقديرا بجهودها لما قدمته لنا من النصح والتوجيه والتشجيع طيلة فترة البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر إدارة كلية العلوم الإنسانية عامة وقسم علوم الإعلام والاتصال خاصة على كل ما قدموه لنا نحن الطلبة من تسهيلات كما نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدنا طيلة مشوارنا الدراسي.

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين سنال شرف مناقشتهم لبحثنا وإثراء هذا العمل بملاحظاتهم القيمة ولهم منا كل الشكر والتقدير على نصائحهم التي ستوسع معارفنا.

وكما لا ننسى أن نتوجه بالشكر إلى إدارة المؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرومنزلية **ENIEM**

على حسن إستقبالهم لنا بصفة عامة والسيد "أمين مصباح" رئيس قسم الموارد البشرية بصفة خاصة على قبوله لنا لإجراء دراستنا الميدانية بصفته مشرفا وموجها لنا في المؤسسة وله منا جزيل الشكر والإمتنان،

ويطيب لنا أن نشكر عمال مؤسسة **ENIEM** على تعاونهم معنا في جمع المعلومات

حول موضوع بحثنا.

وأخيرا نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب وبعيد.

إهداء

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه، وما حققنا الغايات إلا بفضلته

فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي تخرجي إلى نفسي الطموحة التي لم تخذلني أبدا ...

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها...

إلى الإنسانية العظيمة التي لظالما تمنى أن تفر عينها في يوم كهذا ...

...أمي الغالية رحمها الله ...

إلى النور الذي أثار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي...

من بذل الغالي والنفيس، إلى قوتي وإعتزازي وفخري...

...أبي الغالي...

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها

إلى قرة عيني...إخوتي وأخواتي

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق...صديقاتي ومن أحب

إلى من تمنوا رؤيتي في هذا المكان...إليكم عائلتي

ها أنا اليوم أكملت وأتممت مسيرتي بفضلته تعالى

قلت أنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها

فالحمد لله شكراً وحبا وإمتناناً على البدء والختام

(وآخر دعواتهم أن الحمد لله رب العالمين).

إهداء

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها التعب والفرح، ها انا اليوم أقف على عتبة تخرجي

فالحمد لله على فرصة البدايات وبلوغ النهايات.

أهدي هذا النجاح إلى نفسي التي قالت أنا لها فأنا لها وأخيرا ها أنا اليوم

أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر.

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق

العلم من كان مصدر الدعم والعطاء سندي وقوتي وملاذي بعد الله... أبي الغالي...

إلى قدوتي الأولى ومعنى الحب والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... إلى من أرشدتني ورافقتني في كل مشاعر حياتي

اللهم إحفظها وأرزقها الصحة والعافية... أمي الغالية...

إلى ضلعي الثابت وخيرة أيامي وقرّة عيني... أخواتي...

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطرق... للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين

لأصحاب الشدائد والأزمات إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة... إليكم عائلتي...

أهديكم هذا الإنجاز وثمرّة نجاحي الذي لطالما تمنيته

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته راجية من الله سبحانه وتعالى أن ينفعني

بما علمني وأن يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي.

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين).

خطة الدراسة

• مقدمة

الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2. أسباب إختبار الموضوع

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. نوع الدراسة

6. منهج الدراسة وأدواته

7. مجتمع الدراسة وعينته

8. حدود الدراسة

9. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

10. الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول مفهوم القيادة الإدارية.

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: أنواع القيادة الإدارية.

المبحث الثالث: صفات القائد الناجح.

المبحث الرابع: نظريات القيادة الإدارية.

المبحث الخامس: وظائف القيادة الإدارية.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية.

المبحث الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الإيجابية للثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: القيادة الإدارية والثقافة الإتصالية

المبحث الرابع: تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية

المبحث الخامس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد

1. لمحة تاريخية عن المؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو

2. مراحل تطور المؤسسة الوطنية الاقتصادية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو

وزو

3. تقديم المؤسسة الوطنية الاقتصادية ENIEM بولاية تيزي وزو

أ)- تعريف مؤسسة ENIEM

ب)- بطاقة فنية حول مؤسسة ENIEM

* أصل تسمية المؤسسة

* رمز المؤسسة

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية ENIEM بولاية تيزي وزو

5. تقديم وحدة التبريد

أ)- التعريف بوحدة التبريد

ب)- مهام وحدة التبريد

ج)- أقسام وحدة التبريد

د)- أنواع الثلجات التي تنتجها وحدة التبريد

و)- الهيكل التنظيمي لوحدة التبريد

6. تقديم قسم الموارد البشرية

أ)- التعريف بقسم الموارد البشرية

ب)- مهام قسم الموارد البشرية

ج)- الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

7. تحديد مجتمع البحث وخصائصه

8. التحليل الكمي والكمي للجداول

أ)- التحليل الكمي والكمي للجداول البسيطة

ب)- التحليل الكمي والكمي للجداول المركبة

9. التعليق على المقابلة

10. عرض نتائج الدراسة

أ)- عرض النتائج الجزئية للدراسة

ب)- عرض النتائج العامة للدراسة

- خاتمة
- توصيات وإقتراحات
- قائمة المصادر والمراجع
- ملاحق الدراسة
- فهرس المحتويات
- فهرس الجداول البسيطة والمركبة
- فهرس الأشكال

ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا إلى التعرف على الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية ENIEM، حيث تعد القيادة الإدارية عنصراً محورياً في توجيه الثقافة التنظيمية، لما لها من دور في تحديد نمط التسيير وضبط العلاقات داخل بيئة العمل، مما ينعكس على ومستوى الانضباط، جودة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ويندرج موضوع دراستنا ضمن الدراسات الوصفية، أما المنهج المستخدم فهو المنهج المسحي كونه الأنسب لجمع البيانات، فيما يخص أدوات الدراسة المستخدمة فتتمثل في إستمارة الإستبيان التي تعد من أهم الأدوات لجمع البيانات بشكل منهجي ومنظم، كما إعتدنا على أداة المقابلة بإعتبارها أداة نوعية مكملة تتيح فهماً أعمقاً لآراء المسؤولين حول موضوعنا، فيما يتعلق بمجتمع البحث فيتمثل في كل الموظفين الذين لديهم علاقة بقسم الموارد البشرية، في حين تتمثل عينة دراستنا في العينة القصدية وحجمها 30 مفردة من العمال والتي تندرج ضمن العينات الغير الإحتمالية.

ولقد توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يساهم النمط القيادي السائد داخل مؤسسة ENIEM في الرفع من مستوى أداء الموظفين.
- تعزز مهارات الإتصال لدى القائد في تحقيق التنسيق بين العمال بمؤسسة ENIEM.
- تدعم شخصية القائد في ترسيخ روح الإلتزام داخل مؤسسة ENIEM.
- تؤدي الوسائل الإتصالية المعتمدة من طرف القائد بالإتصال دوراً في بناء الثقافة التنظيمية بمؤسسة ENIEM.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية-الثقافة التنظيمية-المؤسسة الاقتصادية.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en lumière le rôle que joue le leadership administratif dans le développement de la culture organisationnelle au sein de l'institution économique **ENIEM**, en considérant que le leadership administratif est un facteur fondamental dans la diffusion et la limitation des conflits internes, permettant ainsi de maintenir la stabilité organisationnelle. Ce leadership contribue également à la réalisation des objectifs stratégiques de l'institution grâce à l'implication active des dirigeants dans l'élaboration de la vision et des plans stratégiques. L'approche méthodologique adoptée dans notre étude s'inscrit dans le cadre des études descriptives, tandis que la méthode utilisée est la méthode d'enquête car elle est la plus appropriée pour collecter les données. Parmi les outils d'étude utilisés, nous avons l'instrument du questionnaire, qui constitue l'un des outils les plus importants pour la collecte de données de manière méthodique et organisée. Nous avons également eu recours à l'outil de l'entretien, en tant qu'outil qualitatif complémentaire permettant une compréhension plus approfondie des opinions des responsables concernant notre sujet. En ce qui concerne la population de recherche, elle est représentée par l'ensemble des employés ayant un lien avec le service des ressources humaines. Quant à l'échantillon de notre étude, il s'agit d'un échantillon intentionnel, composé de 30 individus parmi les travailleurs, et qui s'inscrit dans le cadre des échantillons non probabilistes.

À travers cette étude, nous avons obtenu plusieurs résultats importants, parmi lesquels :

- Le leadership administratif dans l'institution **ENIEM** joue un rôle clé dans la diffusion de la culture organisationnelle.
- Le leadership administratif contribue à améliorer les relations de travail et à créer un climat favorable à la réalisation des objectifs.
- Il existe une relation significative entre le leadership administratif et la performance des employés au sein d'**ENIEM**.

Mots clés: leadership administratif _ culture organisationnelle _ institution économique.

ABSTRACT:

This study aims to shed light on the role played by administrative leadership in the development of organizational culture within the economic institution **ENIEM**, considering that administrative leadership is a fundamental factor in the dissemination and limitation of internal conflicts, thus allowing the maintenance of organizational stability. This leadership also contributes to the achievement of the institution's strategic objectives through the active involvement of leaders in the development of vision and strategic plans.

The methodological approach adopted in our study falls within the framework of descriptive studies, while the method used is the survey method, as it is the most appropriate for data collection. Among the study tools used, we have the questionnaire instrument, which constitutes one of the most important tools for data collection in a methodical and organized manner. We have also used the interview tool as a complementary qualitative tool that allows a deeper understanding of the opinions of the managers concerning our topic.

As for the research population, it is represented by all employees having a link with the human resources department. As for the sample of our study, it is an intentional sample, composed of 30 individuals among the workers, and which falls within the framework of non-probabilistic samples.

Through this study, we obtained several important results, among which:

- Administrative leadership in the **ENIEM** institution plays a key role in spreading organizational culture.
- Administrative leadership contributes to improving work relations and creating a climate conducive to achieving objectives.
- There is a significant relationship between administrative leadership and employee performance within **ENIEM**.

Keywords: administrative leadership _ organizational culture _ economic institution.

مقدمة:

تُعد القيادة الإدارية أحد المحاور الجوهرية في علم الإدارة المعاصرة، نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات وتحقيق التكامل بين الموارد المتاحة والأهداف المنشودة، فالقيادة الفعّالة تمثل أداة إستراتيجية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحفيز العاملين، من خلال التأثير في إتجاهاتهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها المختلفة.

ولقد أكدت الأدبيات الإدارية أن نجاح المؤسسات لا يرتبط فقط بامتلاك الموارد أوالتكنولوجيا، وإنما يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة القيادات الإدارية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة، وإدارة التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الإبداع والتميز. فنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية مرهوناً بعدة عوامل مترابطة، من أبرزها وجود قيادة إدارية فعّالة تمتلك القدرة على التوجيه والتأثير وصنع القرار في ظل بيئة تنظيمية متغيرة. فالقيادة ليست مجرد منصب إداري، بل هي عملية ديناميكية تُسهم في استثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وتعزيز الولاء التنظيمي، وتحفيز الإبداع والابتكار.

فالعلمية الإدارية هي في الأساس عملية توجيهية وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية ومن ثمة يمكن القول إن القيادة تمتد جذوريا الى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الإجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة.

وفي هذا السياق، يُعد القائد محورا أساسيا في العملية القيادية، إذ يقع على عاتقه توجيه السلوك الفردي والجماعي نحو تحقيق الأهداف المحددة، وذلك من خلال التأثير والإقناع والتحفيز والمتابعة المستمرة. ويتميز القائد الناجح بقدرته على فهم خصائص الأفراد وحاجاتهم، وتوظيف هذا الفهم

مقدمة

في بناء علاقات عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، كما يتمتع بمهارات التواصل الفعال، واتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات، وإدارة الصراعات، إضافة إلى تمتعه برؤية واضحة للمستقبل وقدرته على استشراف التحديات وتحفيز الفريق لمواجهتها، فإنه أيضا يعد عاملا رئيسيا في تكوين الثقافة التنظيمية التي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة، والتي تُعد بمثابة الإطار غير المرئي الذي يوجه تصرفات الأفراد ويحدد أنماط تفاعلهم داخل بيئة العمل.

فالثقافة التنظيمية تنشأ وتتطور بمرور الوقت من خلال التجارب المشتركة، والتفاعلات اليومية، والأساليب القيادية التي يتبعها المسؤولون في توجيه الأفراد وتحفيزهم. وتُعد هذه الثقافة نتاجاً لتراكمات تاريخية داخل المنظمة، تتشكل من خلال طريقة التعامل مع النجاحات والإخفاقات، وأساليب حل المشكلات، ومستوى الانفتاح على التغيير والتجديد. كما تتأثر الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي، ونمط الاتصال، وأنظمة الحوافز والعقوبات، ومدى مشاركة العاملين في صنع القرار. وكلما كانت هذه العوامل منسجمة ومبنية على أسس واضحة وعادلة، ساعد ذلك على ترسيخ ثقافة إيجابية تُشجع على الالتزام والابتكار والعمل الجماعي.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في قدرتها على خلق هوية مميزة للمؤسسة، وتوجيه سلوك الأفراد دون الحاجة إلى رقابة مباشرة، مما يقلل من التكاليف الإدارية ويزيد من كفاءة الأداء. كما تسهم في دعم التماسك الداخلي، وتعزيز الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، مما يجعلها أداة استراتيجية فعّالة في إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي. كما تعزز الاستقرار الداخلي للمؤسسة من خلال توفير إطار ثابت للسلوكيات والتوقعات، الأمر الذي يقلل من حالات الغموض والارتباك التنظيمي، ويساعد العاملين على فهم أدوارهم ومهامهم بشكل أوضح، وتُعد

مقدمة

الثقافة التنظيمية أيضًا عنصرًا مهمًا في تحسين التواصل، حيث توفر لغة وقيمًا مشتركة تسهّل تبادل المعلومات من جهة، ومن جهة أخرى فإن المؤسسات ذات الثقافة القوية تكون أكثر قدرة على استيعاب الأزمات والتكيف مع التحولات الخارجية، نظرًا لما تتمتع به من انسجام داخلي ووضوح في التوجهات، مما يُسهم في تحسين الأداء المستقبلي وتحقيق النمو المستدام.

خاصة وأن المؤسسات الاقتصادية تستمد تميزها واستقرارها من عناصر غير ملموسة بقدر ما هي مؤثرة، إذ لا يقتصر النجاح التنظيمي على الهياكل والأنظمة والإجراءات، بل يتجاوز ذلك إلى أسس أعمق تتعلق بكيفية توجيه الأفراد وتنظيم سلوكهم الجماعي. فذلك يظهر تداخل واضح بين البعد القيمي والسلوكي من جهة، والأسلوب الإداري والتوجيهي من جهة أخرى، وهو ما يكشف عن العلاقة الوثيقة التي تجمع بين ما يُعرف بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية فهما وجهان لعملة واحدة داخل أي منظمة تسعى إلى الفاعلية والاستمرارية. فالقيادة الإدارية الفعالة لا تكتمل دون وجود ثقافة تنظيمية واضحة تدعم التوجهات والقيم التي يسعى القائد إلى ترسيخها، كما أن الثقافة التنظيمية لا تنمو وتترسخ دون قيادة قادرة على تجسيدها سلوكياً وترجمتها عملياً في الواقع التنظيمي. فالقائد لا يُمارس دوره في فراغ، بل يتحرك ضمن سياق ثقافي يشكل الإطار العام لتصرفات الأفراد ويؤثر في مدى قبولهم لتوجيهاته، في حين أن ثقافة المنظمة تتأثر مباشرة بطريقة تفكير القائد، وأسلوبه في التفاعل واتخاذ القرار، ونظرته إلى الموظفين، وموقفه من التغيير والمخاطرة والابتكار.

وقد إختارنا مؤسسة ENIEM كنموذج لتطبيق دراستنا الميدانية نظرا لأهميتها ودورها البارز في القطاع الصناعي بواد عيسي بولاية تيزي وزو، كونها تنشط في مجال الصناعات الكهرومنزلية وتتمتع ببنية تنظيمية واضحة وهيكل إداري متكامل تشمل عدة مستويات قيادية تعمل بتناغم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما تتميز بأسلوب تنظيمي واضح تتجلى فيه القيم والسلوكيات

مقدمة

وأساليب العمل، ونمط التفاعل بين مختلف الفاعلين داخلهما يجعل من ENIEM بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في إطار واقعي وتطبيقي.

جاءت هذه الدراسة المسحية على عينة من عمال قسم الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو بهدف مسح آرائهم و اتجاهاتهم، وهي عينة قصدية حيث اعتمدنا فيها على أدوات الدراسة المتمثلة في المقابلة وإستمارة الإستبيان و هذه الدراسة هي محاولة متواضعة منا لتقديمها بشكل مبسط و مفهوم، و من هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، أي اقتضت طبيعة الدراسة تقسيمها كما يلي:

الإطار المنهجي:

يتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، كما قمنا بعرض أسباب إختيار الموضوع، إضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها، نوع الدراسة ومنهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينته، حدود الدراسة، الخلفية النظرية والدراسات السابقة، في الأخير حددنا مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

الإطار النظري:

قسمنا دراستنا إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: تحت عنوان مدخل مفاهيمي حول القيادة الإدارية اين تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد للفصل مفهوم القيادة الإدارية، أنواعه، صفات القائد الناجح، نظريات القيادة الإدارية ووظائفه.

الفصل الثاني: تحت عنوان ماهية الثقافة التنظيمية الذي تم التطرق اليه من خلال مباحثه لمفهوم الثقافة التنظيمية، أنواعها، خصائصها، نظرياتها وتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

الفصل الثالث: بعنوان القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية الذي تناولنا عبر مباحثه العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الإيجابية للثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية والثقافة الإتصالية، تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية، صفات القائد في تشكيل الثقافة التنظيمية.

الإطار التطبيقي:

ضمن محور بعنوان غرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية تناولنا من خلال عناصره بعد التمهيد له إلى تقديم لمحة تاريخية حول المؤسسة الاقتصادية ENIEM، مراحل تطورها، تعريفها، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تقديم وحدة التبريد (تعريفها، مهامها، أقسامها، أنواع الثلاجات التي تنتجها، هيكلها التنظيمي)، تقديم قسم الموارد البشرية (تعريفها، مهامها، هيكلها التنظيمي)، تحديد مجتمع البحث وخصائصه، التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة، عرض نتائج الدراسة الجزئية والعامّة، بالإضافة إلى خلاصة الدراسة، التوصيات والإقتراحات المتعلقة بالدراسة.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
2. أسباب اختيار الموضوع.
3. أهداف الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. نوع الدراسة.
6. منهج الدراسة وأدواته.
7. مجتمع البحث وعينة الدراسة.
8. حدود الدراسة.
9. الخلفية النظرية.
10. مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
11. الدراسات السابقة.

1. إشكالية الدراسة:

تسعى كل مؤسسة للتطور لما هو أحدث وأحسن لتكون قادرة على المنافسة مع باقي المؤسسات وضمان إستمراريتها ولكن لا مجال للوصول الى هذا الا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة افراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي الذي يتماشى مع اهداف المؤسسة. فالقيادة الإدارية تشكل الأساس لبناء الخطط الفعالة سواء البنائية او المتعلقة بإدارة الازمات كما أصبحت حاجة المؤسسات ملحة لوجود قيادة حكيمة ومؤهلة تتمتع بقدرات مميزة من حيث الرؤيا و بعد النظر و الفهم العميق لدوافع وحاجيات وإتجاهات الأفراد، بالإضافة الى أن القيادة الإدارية تعتبر احدى المسؤوليات الأساسية داخل المؤسسة التي تؤدي دورها من خلال علاقة وظيفية بين الرئيس و المرؤوسين، لذلك يجب العمل على تحسين هذه العلاقة التي تعتمد على مهارات القائد وتحقيق التفاعل الإيجابي وبلوغ الأهداف المشتركة بكفاءة عالية والاستثمار في تكوين ثقافة تنظيمية قوية ومستدامة التي تعتبر من أهم اهداف المؤسسة. اذ تقوم القيادة الإدارية بتتمية الثقافة التنظيمية نظرا لدورها الحيوي في تعزيز القيم و السلوكيات التي توجه الموظفين نحو التميز و التطور داخل المؤسسة.

حيث تعد الثقافة التنظيمية من بين الأولويات التي تسعى اليها المؤسسات الاقتصادية كونها نظام متكامل من العادات والتصورات المشتركة التي تشكل هوية المؤسسة، فهي مبنية على الروح المشتركة والاحترام والقيم الأساسية التي تسيطر على المعتقدات للعاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج منهم التحدي بغية الوصول الى أفكار توحدهم. كما تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع افق ومدارك الافراد حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، فقد تنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات. بالإضافة الى انها تساعد في التنبؤ بسلوك الجماعات،

الإطار المنهجي

فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفق الثقافة، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه فيعتبر فردا مغتربا داخل المؤسسة، ويرجع ذلك الى تجاهل الكثير من القادة لهذا العنصر في منظماتهم بالرغم من المساهمة التي تقدمها في تهيئة المناخ المناسب للعمليات الإدارية، وهذا يفسر بأن ثقافة المؤسسة لا تتحقق في ظل غياب القيادة، فعملية تنمية الثقافة التنظيمية يشكل عاملا مهما في بناء قيادة فعالة لها قدرة توجيه افراد المؤسسة نحو السلوك الإيجابي والتنسيق في جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم ولهذا نجد مختلف المؤسسات الاقتصادية تسعى الى تعزيز القيادة الإدارية من أجل أن تكون الثقافة قوية وتخدم مصالحها وأهدافها، حيث أثبتت الدراسات أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية راسخة زادت فعالية القيادة الإداري في تحقيق التقدم والتطور داخل المؤسسة خاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية والعكس من ذلك كلما كانت القيادة الإدارية قوية وطرق القيادة واساليبها سليمة وصحيحة كلما ساعد ذلك على ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية.

وعليه تدور إشكالية دراستنا حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الإقتصادية (ENIEM) بولاية تيزي وزو، حيث تركز هذه المؤسسة على أهمية تعزيز القدرة القيادية كعامل أساسي لتحفيز بيئة العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية مثلا تحسين طبيعة العلاقات، التنسيق بين كل الوحدات والأقسام، تعزيز الإتصال الفعال. إن القيادة الإدارية في (ENIEM) تعد المحور الرئيسي الذي يمكنه التأثير بشكل مباشر على تطوير الثقافة التنظيمية من خلال تبني أساليب قيادة فعالة، تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق. وانطلاقا مما سبق جاءت دراستنا لتسلط الضوء على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) في واد عيسي بولاية تيزي وزو.

بناء على ما سبق قمنا بطرح التساؤل الجوهري التالي:

✓ كيف ساهمت القيادة الإدارية في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية (ENIEM) بولاية تيزي وزو ؟

وينقسم هذا التساؤل الرئيسي الى مجموعة من التساؤلات الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

■ كيف ساهم النمط القيادي السائد في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة (ENIEM)

بتيزي وزو؟

■ ما مدى تأثير الأساليب القيادية المختلفة على بيئة العمل بمؤسسة (ENIEM)بتيزي وزو؟

■ ما الخصائص التي يجب أن يمتلكها القائد لتعزيز القيم التنظيمية بمؤسسة (ENIEM)

بتيزي وزو؟

■ كيف ساهمت الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها القائم بالاتصال في بناء الثقافة التنظيمية

داخل مؤسسة(ENIEM)بتيزي وزو؟

■ ما دور الاستراتيجية الاتصالية التي يعتمد عليها القائد على تعزيز فعالية التواصل والابتكار

داخل مؤسسة(ENIEM)بتيزي وزو؟

■ كيف أثرت مهارات الاتصال لدى القادة في تحقيق التنسيق بين الموظفين

بمؤسسة(ENIEM)بتيزي وزو؟

■ كيف ساهمت شخصية القائد في تعزيز روح الانتماء والالتزام داخل مؤسسة(ENIEM)

بتيزي وزو؟

■ ما علاقة عملية الاشراف والتأطير التي يقوم بها القادة في رفع وتحسين مستوى أداء الموظفين

داخل مؤسسة(ENIEM) بتيزي وزو؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

- الأسباب الذاتية:
 - الرغبة في إكتساب مهارات وقدرات جديدة في مجال الإدارة دفعنا لإختيار هذا الموضوع بغية الإستفادة منه مستقبلا سواء على المستوى العلمي أو العملي.
 - السعي لتطبيق المفاهيم النظرية ضمن سلسلة من التطبيقات العملية على أرض الواقع، وذلك من خلال التعرف على دور القيادة الإدارية وإبراز تأثيرها على تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
 - تناسب الموضوع مع مجال تخصصنا ما دفعنا لدراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- الأسباب الموضوعية:
 - حداثة الموضوع في بعده الإجتماعي والتنظيمي تكمن في قدرته على تسليط الضوء على فهم أعمق لكيفية تأثير القيم والثقافات التنظيمية على العلاقات داخل المؤسسات وضمان النجاح المستدام للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل ما تشهده عملية الإتصال من تطور.
 - أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، حيث تعد القيادة الإدارية عامل أساسي في توجيه تلك المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة عمل تنافسية، فهي تمثل القوة المحركة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. حيث تساهم في تشكيل قيم واخلاقيات العمل وتعزيز الالتزام.
 - تزايد اهتمام الباحثين بموضوع القيادة الإدارية داخل المؤسسة نظرا لدوره الحيوي في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الأداء العام، وبإعتبره نهجا إستراتيجيا يعبر عن الفكر الإبداعي للمؤسسة وقدرتها على الإبتكار في مواجهة التحديات.

▪ توفر العديد من المصادر والمراجع حول الموضوع بشقيه ما ساهم في توفير المعلومات والمعطيات وتسيير الدراسة النظرية والتطبيقية.

3. أهداف الدراسة:

- البحث في تأثير النمط القيادي السائد في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة ENIEM
- تحليل دور الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها القائم بالاتصال في بناء الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة ENIEM.
- إستكشاف تأثير الاستراتيجية الاتصالية التي يعتمد عليها القائد في تعزيز فعالية التواصل وتحفيز الابتكار داخل مؤسسة ENIEM.
- معرفة مدى تأثير مهارات التواصل لدى القادة في تحقيق التنسيق الفعال بين الموظفين داخل مؤسسة ENIEM.
- التعرف على دور شخصية القائد في تعزيز روح الانتماء والالتزام داخل مؤسسة ENIEM.
- دراسة كيفية مساهمة عملية الاشراف والتأطير التي يقوم بها القائد في زيادة مستوى أداء الموظفين داخل مؤسسة ENIEM.

4. أهمية الدراسة:

▪ الأهمية العلمية (النظرية):

تعتبر هذه الدراسة كإضافة للبحوث العلمية بحيث ستصبح كمرجع يقدم إضافة مهمة للبحث العلمي والجامعي، مما يساعد الباحثين الجامعيين في مشوارهم البحثي خاصة المرتبطين بنفس مجال التخصص، بحيث ستفتح مجالات مختلفة للتعرف على القيادة ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية وبالتالي فهذه النتائج ستكون كدراسات مستقبلية تساهم في

زيادة الأفكار الجديدة، و كذلك اثرء المكتبة بمرجع جديد إضافة الى ذلك سنحاول بهذه الدراسة إبراز الكثير من النقاط التي تسعد على فك الغموض حول الظاهرة المدروسة من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة.

■ الأهمية العملية (التطبيقية):

يسمح لنا هذا الموضوع القيام بالدراسة على ارض الواقع على مستوى الميدان، حيث استطعنا أن نستخدم أدوات البحث العلمي كالإستمارة والمقابلة من خلال الاعتماد على المنهج المسحي بطريقة موضوعية، نظرا لدور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة، فبتالي تسعى الى ترسيخ أسس ومبادئ ثقافة تنظيمية مرنة تدعم وتسهم في تحسين الأداء وزيادة ولاء وانتماء الاعضاء للمؤسسة، إضافة الى ذلك تكمن أهمية الدراسة في تقديم توصيات وإقتراحات في نهاية الدراسة تفيد المؤسسة الاقتصادية وذلك باقتراح بعض الحلول أو بعض التوصيات حول كيفية اعداد قيادات تساهم بشكل فعال في بناء ثقافة تنظيمية مرنة داخل المؤسسة.

5. نوع الدراسة:

تدرج دراستنا حول موضوع « دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مسحية على عينة من عمال وزبائن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM)» ضمن الدراسات الوصفية.

_حيث تعرف الدراسة الوصفية على أنها: «تستهدف وصف الظاهرة وعناصرها وعلاقاتها في وضعها الراهن¹»

¹ محمد عبد المجيد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2015، ص13

كما تعرف أيضا بأنها: « تقوم على دراسة الواقع او الظاهرة موضوع البحث كما هي في واقعها ،ووصفها وصفا دقيقا من اجل الوصول الى استنتاجات تسهم التطوير و التغيير¹ »

إعتمدنا في دراستنا على الدراسة الوصفية من أجل وصف واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية(ENIEM)للوصول الى معلومات دقيقة حول الظاهرة وتحديد أبرز خصائصها في جمع البيانات حولها وتصنيفها وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج. بالإضافة إلى إستكشاف العلاقة بين القيادة الإدارية الفعالة وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة، ودراسة الأساليب والإستراتيجيات التي تعتمدها القيادة الإدارية لتعزيز بيئة عمل منتجة وداعمة.

6. منهج الدراسة وأدواته:

▪ منهج الدراسة:

يستند الباحث في دراسته إلى مناهج البحث العلمي المختلفة لدراسة أي ظاهرة بهدف الوصول إلى نتائج، حيث يعرف منهج البحث العلمي بأنه:"طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة."²

¹ رزيقة بن يوب و آخرون ، إستخدامات مواقع التواصل الاجتماعي في تشكيل سمعة المؤسسة السياحية الفندقية -دراسة تحليلية لصفحة الفيسبوك الخاصة بفندق الشيراتون-عنابة، مذكرة ماستر ، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام و الإتصال ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي 45 قالمة، 2019، 2020، ص18.

² صوفيا درباسي، زينب زايدي، أثر الإتصال التنظيمي على جودة الخدمات- دراسة ميدانية مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز SONALGAZ ولاية تبسة-، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2021،2022،ص15.

■ كما يعرف بأنه: "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة."¹

■ حيث إعتدنا في دراستنا حول موضوع "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية- دراسة مسحية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM"-على المنهج المسحي والذي يعرف على أنه: «دراسة علمية ميدانية تنصب على الحاضر وتتناول الأشياء موجودة بالفعل وقت إجراء الدراسة ، يحاول فيها الباحث الكشف عن الأوضاع القائمة. ومع أن البحث المسحي بحد ذاته لا يقدم حلولاً للمشاكل، إلا أنه يقدم حقائق دقيقة تشكل أساساً للإصلاح. »

■ و يعرف أيضا بأنه: « محاولة منظمة لتقرير و تحليل و تفسير الوضع الراهن لنظام إجتماعي أو جماعة أو بيئة معينة. بهدف الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميقها وذلك للإستفادة منها في المستقبل.² »

حيث إعتدنا على المنهج المسحي كونه يعتبر المنهج الأمثل لوصف ومسح الظاهرة المدروسة من خلال مسح آراء عينة من عمال المؤسسة الاقتصادية ENIEM بهدف الحصول على كافة المعلومات اللازمة لمعرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي وذلك عن طريق توزيع إستمارة إستبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة على العمال ثم إسترجاعها وتحليل كافة معلوماتها وبياناتها والآراء المتحصل عليها لغرض التوصل إلى النتائج النهائية.

¹ريم ناجي، دور الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرار و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في الفترة الزمنية الممتدة ما بين نوفمبر 2021 إلى غاية أبريل 2022، مذكرة ماستر، تخصص إتصال تنظيمي، قسم الإتصال، كلية علوم الإعلام و الإتصال، جامعة الجزائر 3، 2021، 2022، ص20.

²عادل غدير الحمدي، البحوث المسحية في دراسات الجمهور، الدراسات العليا-أطروحة دكتوراه-، تخصص علوم الإعلام، قسم الصحافة، كلية الإعلام، 2021، 2022، ص4.

▪ أدوات الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على سلسلة من أدوات في إطار جمع معلومات وبيانات حول موضوع الدراسة و من أهمها ما يلي:

1- إستمارة إستبيان:

يعتبر الإستبيان من أدوات البحث العلمي، حيث يعتبر أنه: " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها ".
- ويعرف أيضا على « إحدى الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصدرها، أو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين.¹ »

- اذ قمنا بتوزيع الإستمارة على عينة من العمال بالمؤسسة الاقتصادية ENIEM والمقدر عددهم ب30 عامل لغرض مسح آرائهم و تحليل النتائج المتحصل عليها و التي تضم أسئلة تعكس الاهتمامات الأساسية الواردة في الأسئلة. وقد تضمنت الإستمارة المحاور الآتية:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: القيادة الإدارية

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية

المحور الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

¹جهان عبيد، شعيب حمري، دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بمديرية التجارية بولاية تبسة، مذكرة ماستر، تخصص إعلام و إتصال، قسم علوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي- تبسة، 2019، 2020، ص11.

2-المقابلة:

تعد المقابلة وسيلة أساسية من وسائل جمع البيانات والمعلومات، وغالبا ما تتسم بطرح التساؤلات على الشخص أشخص أو الأشخاص المراد جمع المعلومات من قبلهم.¹

-وتعرف أيضا بأنها: «لقاء بين الشخص المقابل (الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الإستمارات. ² «

-حيث اعتمدنا في دراستنا على المقابلة المقننة التي تعرف أنها: «التي تكون أسئلتها محددة ومتسلسلة من قبل الباحث، وبالتالي تطرح نفس الأسئلة في كل مقابلة وبنفس التسلسل، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بسرعة إجرائها وسهولة تصنيف وتحليل إجاباتها.³ «

قمنا بإجراء المقابلة بالمؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM واد عيسي و ذلك مع السيد «أمين مصباح» وذلك يوم «15/04/2025» .

من خلالها قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين وتسجيل كافة الإجابات المتحصل عليها، ثم تحليلها لغرض الوصول إلى نتائج.

¹وسام كلاش، دور الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-،مذكرة ماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي،2015، 2016،ص12.

²ربحي مصطفى عليان،البحث العلمي أسسه،مناهجه،أساليبه وإجرائه،ط1،بيت الأفكار الدولية،الأردن،2001،ص106.

³المرجع نفسه، ص ص108_109.

7. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أ-مجتمع البحث:

إن أول خطوة يخطوها الباحث في بحثه العلمي نحو تطبيق الدراسة الميدانية هو تعيين مجتمع الدراسة بدقة ويعرفه الباحثين على أنه. «مجموع محدود أو غير محدود من مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أي المجموع الكلي من المفردات والأشياء الأخرى المحدودة للمجتمع الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي.¹»

-ويعرف أيضا انه: «جميع المفردات التي لها صفة الصفات المشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث من قبل الباحث.²»

-ويعرف مجتمع البحث حسب قراوتز GRAWTZ:

مجتمع البحث هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات، وهو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها الباحث.³

وعليه يتمثل مجتمع البحث في دراستنا هذه في عمال المؤسسة الاقتصادية لصناعات الكهرو منزلية ENIEM بتيزي وزو، والذي ستجرى عليهم دراستنا التطبيقية والميدانية كونه يتناسب مع

¹أحمد بن مورسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص160

²دلال القاضي، محمد البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الحسابي، دار الحامد، الأردن، 2008، ص48

³عيسى يونس مخ باجثين آخرين، العينة و أسس المعاينة في البحوث الاجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، ط2، المركز الجامعي بأفلو-الجزائر، 2021/12/25، ص530

الإطار المنهجي

موضوع هذه الدراسة المتمثلة في: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بمؤسسة الاقتصادية-دراسة وصفية مسحية لعينة من العمال في مؤسسة ENIEM بتيزي وزو-".

ب- عينة الدراسة:

يلجأ الباحث في دراسته إلى أسلوب المعاينة لعدم قدرته على دراسة كافة مفردات مجتمع البحث نظرا لنقص الإمكانيات، حيث تعرف العينة على أنها: "نموذج يشمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، المعاينة أو إختبار العينة قائم على أسس علمية صحيحة بطريقة الاحتمالات وكل وحدة من وحدات العينة يجب أن تخضع لشروط معينة".¹

- فالعينة إذن " تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي، وهكذا نعرف أن العينة هي جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليبه الخاصة وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي".²

- وقد إعتدنا في دراستنا على إختيار العينة القصدية وتعرف بأنها: "هي التي يختارها الباحث إختيارا مقصودا من بين وحدات المجتمع الأصلي وذلك تبعا لما يراه من سمات أو صفات أو خصائص تتوفر بهذه الوحدات أو المفردات وتخدم أهداف البحث بحيث تكون الوحدات قريبة من المجتمع الأصلي ويترك للباحث في الميدان إختيار وحداتها".³

- وتعرف أيضا العينة القصدية: "تحت أسماء متعددة مثل العينة الغرضية أو العينة النمطية يقوم الباحث بإختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصا بإقتناء

¹كريمة بن صغير، مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية و تقنيات البحث، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة 8ماي 1945، قالمة، السنة الجامعية 2017، 2018، ص46.

²عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2021، ص110.

³محمد ريان أعمار، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، ط4، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص28.

الإطار المنهجي

المفردات لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث والعناصر الهامة بالتالي لا يجد صعوبة في سحب المفردات بطريقة مباشرة.¹

ويكون إختيار العينة حسب نوع الدراسة المعتمد عليها وأهدافها، فالنوع الأنسب لدراستنا الحالية هو العينة القصدية التي تتدرج ضمن العينات الغير إحتماالية.

قمنا بإختيارها لتحقيق غرض البحث من خلال توفر البيانات اللازمة للباحث في أفراد هذه العينة المتمثلة في عمال قسم الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM وإعتقادنا منا بكونها تمثل مجتمع البحث تمثيلا سليما وتتوفر لديها خصائص تسمح لنا بجمع المعلومات منهم حول موضوع الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة.

8. حدود الدراسة:

أ-الحدود الزمانية:

بدأنا دراستنا في الإطار المنهجي في شهر أكتوبر، والإطار النظري في شهر ديسمبر، أما الدراسة الميدانية إمتدت من 15/03/2025 إلى غاية 15/04/2025.

ب-الحدود المكانية:

قمنا بدراستنا الميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية -ENIEM- في واد عيسي بولاية تيزي وزو.

ج-الحدود البشرية:

¹علي غربي، أبجدية منهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2010، ص141.

هو المجال الذي ينتقي منه الباحث أفراد العينة ويتمثل مجال بحثنا في 30 عامل بالمؤسسة الاقتصادية ENIEM بواد عيسي بولاية تيزي وزو.

إقتصرت هذه الدراسة على عينة من العمال المقدر عددهم ب 30 عامل بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو.

9. الخلفية النظرية:

تعتبر الخلفية النظرية في البحث العلمي بمثابة قاعدة البناء التي يستند عليها الباحث في مساعاه نحو فهم أعمق وتحليل أدق لموضوعه، فهي الجانب الذي يساعد على ربط العمل البحثي الحالي بالنظريات المتنوعة، مما يسهم في تعزيز الثقة في النتائج وفهمها بشكل أوسع وأعمق، حيث إستعنا في دراستنا بنظرية الإدارة العلمية.

9-1 مفهوم ونشأة نظرية الإدارة العلمية:

هي نظرية تعتمد على تطبيق المبادئ العلمية وتحليل العمليات بشكل دقيق بهدف تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية للمؤسسات، نشأت في بداية القرن العشرين (20) كإستجابة للحاجة إلى طرق تنظيمية وإدارية أكثر فعالية في المنظمات حيث قدم علماء الإدارة البارزون فريدريك تايلور Frederick Taylor وهنري فايول Henri Fayol مبادئ وتقنيات جديدة مستندة إلى المعرفة العلمية بهدف تحليل العمليات الإنتاجية وتطبيق الحلول بأسلوب يعتمد على البحث والتجربة.¹

¹هنري أنطوان سميث، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية و المقاولات، ترجمة: علاء سمور، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص68.

9-2 خصائص الإدارة العلمية:

- نظام تحليلي غايته معالجة المشاكل الصناعية.
- إحلال الطرق العلمية للعمل والعاملين.
- وسيلة للكشف عن أفضل الوسائل للإنجاز في أقل تكلفة.
- الإهتمام بعوامل الإنتاج (القوى البشرية، المواد و الآلات، رأس المال).

9-3 أسس الإدارة العلمية:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية وإتخاذ القرارات.
- إختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية وسليمة.
- تهيئة إمكانيات العمل المادية والإدارية للعمال بالإضافة إلى وضوح التعليمات.
- التعاون بين الإدارة والعمال.
- تعتبر الإدارة العلمية أن وحدة العمل الإداري الرئيسية هي الوظيفة ونوع العمل وطبيعته ومواصفاته هو موضع الاهتمام الكبير.
- هناك خطوط رسمية متعددة للإتصال بين أجزاء وأقسام المنظمة، الإدارة تجرى من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة للعاملين.
- تحديد نطاق الإشراف والرقابة حيث يمارس خلاله كل رئيس مهام إدارته.¹

¹علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، ط4، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2009، ص47.

الإطار المنهجي

إعتمدنا في دراستنا على نظرية الإدارة العلمية وإستعنا بها في صياغة الإشكالية والتساؤلات وبعض تساؤلات الإستمارة، حيث إنطلقت فكرة الإشكالية والتساؤلات التي قمنا بها من ملاحظاته الميدانية حول طبيعة القيادة والعمل والعمال والأداء العام بالمؤسسات حيث تم طرح مجموعة من التساؤلات الجوهرية من أبرزها:

-كيف يمكن للقيادة تحفيز العاملين و ضمان ولائهم للمؤسسة و في دراستنا هذه ركزنا على كيفية تحفيز العمال من خلال توفير الظروف المناسبة و دعمهم ماديا (بالمكافآت والرواتب) أو معنويا(بالتقدير والإعتراف بالجهود)، فالقيادة الناجحون يسعون إلى خلق بيئة عمل تدعم التطور المهني للعاملين و تشجعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات مما يعزز ولائهم للمؤسسة و يزيد من إنتاجيتهم.

-كما طرح سؤال جد مهم حول الطرق والأساليب المثلى وتقديم عمل فيه الكفاءة والفعالية وهي الطرق والأساليب التي تحددها الخطط و السياسة التي تعدها المؤسسة لتغيير سلوكيات وطبيعة العلاقات بين العمال وطرق التعامل والتفاعل والأساليب التي تساعد على تعديل الجوانب المعرفية و التنظيمية داخل المؤسسة .وفي هذا الإطار ن أشير إلى ضرورة التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تكاسل العمال وتراجع أدائهم، مما يستلزم تحليل هذه الأسباب والعمل على معالجتها، والوقت الملائم لكل عملية داخل المؤسسة هي أمور تحددها خطة مدروسة توضع لتحسين أداء العمال وتحفيزهم وبالتالي تنظيمهم.

-وفكرة أخرى المتمثلة في ضرورة التخصص وتقسيم العمل والمهام، التي تؤكد أن زيادة الإنتاجية تعتمد على توزيع المهام بشكل دقيق بين العمال بحيث يتخصص كل فرد في أداء جزء معين من العملية الإنتاجية وفقا لمهاراته وكفاءته ولعل الهدف الرئيسي لهذه النظرية هو الهدف الرئيسي لهذه الدراسة والمتمثل في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة من خلال تطبيق الأساليب

الإطار المنهجي

العلمية في الإدارة وتحفيز الموظفين من خلال الحوافز المادية بناء على الأداء وتحسين العلاقات بين القادة والموظفين حيث تعتمد القيادة على أسس علمية واضحة في توجيه الفرق داخل المؤسسة.

-وتتضمن النظرية مبادئ كانت أساسا لبعض التساؤلات التي طرحناها في الإستمارة أهمها:

-التخطيط لكل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة.

-إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وتنظيم العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال.

-تحليل المهام بإستخدام أساليب علمية.

-تدريب العمال وتنظيمهم، الإختيار العلمي للعمال، التنسيق بين العمال وأقسام المؤسسة.

10. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1. الدور role:

أ. التعريف اللغوي:

-يشير الدور إلى الإضطلاع بمهمة.¹

-تعرف كلمة الدور على أنها: "دار الشيء يدور دورا ودوراننا ودءورا، وإستدار وأدرته أنا، ودورته،

وأداره غيره، ودور به، ودرت به."²

ب. التعريف الإصطلاحي:

-يرى عالم الاجتماع "محمد الجوهري" "Mohammed Al -Gohary": بأن الدور هو نمط

¹ المنجد الأبجدي، دار المشرق، ط5، بيروت، 1986، ص451

² ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1119، ص1450

الإطار المنهجي

السلوك المتوقع من الشخص الذي يشغل وضعا إجتماعيا معيناً أثناء تفاعله مع الأشخاص الآخرين يشغلون أوضاعاً إجتماعية أخرى داخل النسق.¹

- ويعرف "رالف لينتون" "Ralph Linton" الدور بأنه: "عنصر في التفاعل الاجتماعي وهو ما يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤدي بها شخص معين في موقف تفاعل، ويعتقد أن المكانة هي مجموعة الحقوق والواجبات، وأن الدور هو المظهر الديناميكي للمكانة فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بدور.²

ج. التعريف الإجرائي:

- يشير مفهوم الدور إلى الوصف الدقيق للمهام والأنشطة التي يقوم الشخص بأدائها في موقف معين من أجل خدمة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. ويقصد بالدور في دراستنا الحالية بمؤسسة ENIEM الدور الذي يؤديه كل العمال داخل المؤسسة في سياق تحقيق الإنتاجية، ويشمل هذا الدور مسؤوليات الموظفين وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض لتحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة.

2- القيادة Leadership:

أ. التعريف اللغوي:

تشير إلى مهنة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد، ومنها "القيادة العامة" أي مركز القائد العام.³

- إن كلمة القيادة leadership من الفعل اليوناني arbien ومعناه يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني agere ومعناه يحرك أو يقود.⁴

¹ محمد الجوهري، المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، القاهرة، 2007، ص39
² أميرة زغدودي، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بالولاية - مديرية الإدارة المحلية -، مذكرة ماستر، تخصص، علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي، قالمة، 2018، ص9.

³ المنجد الأبجدي، مرجع سبق ذكره، ص822.

⁴ اسمية سعال، "الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الاغواط، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الثالث، 2016، ص 359.360

ب. التعريف الإصطلاحي:

يعرف "أحمد زكي بدوي Ahmed Zaki Badaui" القيادة أنها: "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم وإحترامهم وتعاونهم. بمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين إتجاه سلوكها أو جهودها".¹

-وحسب جهاد محمد الحسن فإن مفهوم القيادة يشير إلى: "جمع الرجال وتوظيفهم ومعرفة قدراتهم وحسن إستغلالها ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، هي بث فكرة القوة والمساواة بينهم مع بقاء كل منهم في إختصاصه".²

ج. التعريف الإجرائي:

-يشير مفهوم القيادة إلى القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة من خلال توجيههم وإتخاذ القرارات الملائمة، ويقصد في الدراسة الحالية بمؤسسة ENIEM العملية التي يتم من خلالها توجيه وإدارة الفرق داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها وضمان الكفاءة وتحقيق التميز في العمل.

3- الإدارة Administration:

أ. التعريف اللغوي :

-الإدارة Administration: أصلها لاتيني Ad بمعنى "لكي" وMinister بمعنى "يخدم"

ومعناها: لكي يخدم.

¹أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص18
²جهاد محمد الحسن، صناعة القيادة، بيت المقدس للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص18

الإطار المنهجي

-ومن ثم فإن الإدارة تعني:"النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العامة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة."¹

ب.التعريف الإصطلاحي:

-حسب محمد عقوني فإن مفهوم الإدارة هي:"عملية تنظيم وتوجيه الموارد والجهود والعمليات بطريقة فعالة لتحقيق أهداف محددة. تشمل الإدارة العديد من الجوانب والأبعاد التي تتعامل معها لضمان تحقيق النجاح والإستدامة في المؤسسات والمنظمات."²

-ويعرف تايلور Taylor الإدارة بأنها:"القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق."³

ج.التعريف الإجرائي:

-إن مفهوم الإدارة هو العملية المنظمة للتخطيط والتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة بكفاءة وفاعلية بإستخدام وسائل علمية وموضوعية تعتمد على تحليل الواقع وإتخاذ قرارات مناسبة.

-ويقصد بالإدارة في دراستنا الحالية بمؤسسة ENIEM الإشراف على كافة الأنشطة داخل المؤسسة من أجل تحسين الكفاءة الإنتاجية ورفع جودة المنتجات بما يتماشى مع إحتياجات السوق.

4-القيادة الإدارية Leadership Administratif:

أ.التعريف الإصطلاحي:

¹سالم العيدروس اغادير، مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى، إدارة تربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2010،

ص2

²محمد عقوني، الإدارة، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2023، ص2

³زغودي أميرة، مرجع سبق ذكره، ص11.

تعرف القيادة الإدارية بأنها: "علم وفن، علم أي يتم الإعتماد فيها على الأساليب والمناهج والأدوات فإستخدام الأساليب الكمية والإحصائية، فن بحيث توجد حاجة ماسة إلى المهارات السلوكية، مهارات فنية ومهارات شخصية للإستجابة للمواقف المتغيرة كمهارة حل المشكلات والصراعات وإدارتها."

كما تعرف بأنها: "سمة من السمات الواجب توافرها في المدير وهي تأثير القادة على الأتباع من أجل إحداث تغييرات كبيرة لتحقيق أهدافهم المشتركة."¹

ب.التعريف الإجرائي:

يشير مفهوم القيادة إلى كونه عملية تنظيمية وإنسانية في نفس الوقت، تقوم على تحقيق الأهداف التنظيمية بالأسلوب الذي يؤثر بالإيجاب ويراعي أفراد الجماعة فتحقق بذلك إحتياجاتهم الطبيعية والاجتماعية والنفسية ومنه نحقق أهداف تنظيمية فعالية. ويقصد بالقيادة الإدارية في دراستنا الحالية بمؤسسة ENIEM أنها عملية تنظيمية وإنسانية تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مؤثرة إيجابا على الأفراد داخل المؤسسة، هذه القيادة تراعي إحتياجات الموظفين الطبيعية والاجتماعية والنفسية مما يسهم في تحفيزهم ورفع مستوى أدائهم وبذلك يتم خلق بيئة متوازنة تعزز التعاون داخل المؤسسة.

5-التنمية Développement:

أ.التعريف اللغوي:

-يرى "ويبستر Webster":في قاموسه اللغوي إن اصطلاح التنمية لغويا يعني التطور بمعنى النمو المتسارع من مرحلة إلى أخرى."

¹ أرسلان حربي شكيب، أماني شلابي، القيادة الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2022، 2023، ص 15، ص16.

الإطار المنهجي

-كم تعرف أيضا بأنها: "مفهوم معنوي يعبر عن عملية ديناميكية في المجتمع وبين العوامل البيئية بهدف زيادة قدرة المجتمع على البقاء والنمو".¹

ب. التعريف الإصطلاحي:

-لقد جاء في تعريف هيئة الأمم المتحدة للتنمية سنة 1955 أنها: "العملية المرسومة لتقدم المجتمع إقتصاديا وإجتماعيا إعتقادا على إشتراك المجتمع المحلي ومبادراته ثم عرضها سنة 1965 على أنها العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية".²

ج. التعريف الإجرائي:

■ التنمية هي عملية تحسين مستدامة تهدف إلى تعزيز القدرات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بهدف تحقيق مستوى أفضل من الأداء وضمان إستدامة الموارد لتحقيق أهداف بعيدة المدى. في سياق دراستنا الحالية في مؤسسة ENIEM يمكن تعريف التنمية في كونها تتجسد في الجهود المبذولة لتحسين كفاءة المؤسسة على كافة المستويات، سواء على المستوى الإنتاجي، البشري، أو الإداري. هذه الجهود تهدف رفع قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات السوق وتعزيز دورها في دعم الاقتصاد الوطني.

6-الثقافة Culture:

أ. التعريف اللغوي:

¹نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين-دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، 2014، ص17.

²عبلة براهيم، عماد بوطورة، دور الإتصال الداخلي في تنمية تسيير المؤسسة العمومية-دراسة ميدانية ببلدية الشريعة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم و عمل، علم الاجتماع، العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018، 2019، ص31

الإطار المنهجي

-يقصد بالثقافة: "التمكن من العلوم والفنون والآداب".¹

-وتعني الفهم والإدراك والحدق والمهارة وهي كلمة عربية أصيلة ولفظة قرآنية يقول تعالى: "فإما

تثقفهم في الحرب". (الأنفال 57).²

ب. التعريف الإصطلاحي:

عرف ردفيليد "R.Redfield": "الثقافة على أنها: مجموعة من المفاهيم والمدرجات المتفق أو

المصطلح عليها في المجتمع. تنعكس في الفن والفكر وأوجه النشاط وتنتقل عن طريق الوراثة

عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات وخواص متميزة".³

-ويعرف إدوارد بيرنت تايلور "E.B.Taylor": "هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل على المعرفة

والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل ما يكتسبه الإنسان بإعتباره عضوا في

المجتمع".⁴

ج. التعريف الإجرائي:

الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها أفراد مجموعة معينة وفي

سياق دراستنا الحالية بمؤسسة ENIEM يمكن تعريف الثقافة بكونها تعكس القيم والممارسات التي

توجه سلوك الموظفين وأداء المؤسسة، تتمثل هذه الثقافة في التزام العاملين بالجودة والإبتكار كقيم

أساسية، مما يدعم إنتاج منتجات كهربائية ومنزلية عالية الكفاءة.

¹بثينة عبدالية، صفاء عديلي، الثقافة الإتصالية الفعالة و علاقتها بالسلوكيات التنظيمية - دراسة في الدوافع و الأداء-،

مذكرة ماستر، إتصال و علاقات عامة، علوم الإعلام و الإتصال، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945

قالمة، 2021، 2022، ص6

²سورة الأنفال، (الآية57).

³إلهام العلمي، الزهراء هامل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة-دراسة ميدانية بمركز التكوين

المهني محفوظ عمار، بنر العاتر، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و

الاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021، 2022، ص41.

⁴المرجع نفسه، ص11

7- التنظيم:

أ. لغة:

تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي « **organisation** » وتكتب عادة في أمريكا « **organisation** » أما المصطلح العربي فهو "نظم، ينظم، تنظيمًا" ومنها كلمة تنظيم، وتستعمل بنفس معنى كلمة منظمة وتعني في الاستعمال العام وضع بنوع من التنظيم في تخزين من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة وآلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين.¹

ب. التعريف الإصطلاحي:

يمكن تعريف التنظيم بأنه توزيع الأعمال المؤدية إلى إنجاز أهداف الإدارة على أقسامها وعمالها، مع تحديد علاقات العمل وطرقه وإجراءاته.

فهناك بعض التعريفات لبعض الفقهاء والعلماء منها:

-تعريف "مارشال ديموك" **Dimock** " حيث يعرف التنظيم بأنه: "التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد يمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة." -وهناك تعريف للعالم الألماني "ماكس ويبر" **Max Weber** وقد قام بإبراز خصائص التنظيم الرسمي. ويقصد بالتنظيم تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة ومدى علاقة كل منها بالأخرى.²

¹ليندة لفل ، نظريات التنظيم - المنظمة - ، مطبوعة بيداغوجية، جامعة 08 ماي 1945، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية، قامة ، 2018 ، 2019 ، ص3 .

²خديجة بن سعيد، التنظيم في العملية الإدارية ، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2011، 2012، ص3.

ج. التعريف الإجرائي:

التنظيم عملية تحديد الأنشطة والمهام داخل المؤسسة وتوزيعها على الأفراد والأقسام، تحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع القواعد والإجراءات التي تضمن سير العمل بكفاءة، يشمل ذلك تصميم الهيكل التنظيمي، تحديد العلاقات بين الأفراد والأقسام وضمان التنسيق الفعال لتحقيق الأهداف المحددة. ويقصد بالتنظيم في المؤسسة الاقتصادية ENIEM بأنه العملية التي يتم من خلالها هيكلة الأنشطة وتوزيع المهام بين الإدارات المختلفة مثل: الإنتاج، التسويق، والموارد البشرية، لضمان كفاءة العمل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. يشمل ذلك تحديد المسؤوليات، وضع اللوائح والإجراءات، وتنسيق العمليات بين الأقسام لضمان تدفق سلس للإنتاج وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

8- الثقافة التنظيمية Culture Organisationnelle:

أ. التعريف الإصطلاحي:

-يعرفها "ميشال كروزيه" M.Qrozier:" أن الثقافة التنظيمية 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 الأهداف المشتركة من جهة إعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل وتتكون بصفتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولاً وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المضاربة منها من أجل إستمرار هذه المجموعة وبقائها".¹

¹نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص19

ب. التعريف الإجرائي:

-الثقافة التنظيمية عبارة عن القواعد والقيم والذهنيات التي تتكون من خلال التفاعلات الجماعية داخل المؤسسة، والتي تؤثر في طريقة تفكير الأفراد وتصرفاتهم كما أنها تشكل بيئة العمل من خلال تحديد أساليب القيادة وأسلوب إتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع التحديات والفرص وتعتبر إطارا غير مكتوب يحدد هوية المؤسسة ويؤثر على فعاليتها وأدائها مما يعكس رؤية وأهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها. ويقصد بالثقافة التنظيمية في دراستنا الحالية بمؤسسة ENIEM أنها تركز على التعاون بين مختلف الأقسام لتنمية روح المبادرة لدى الموظفين وتفاعلهم داخل المؤسسة. تشمل هذه الثقافة الإلتزام بمعايير الجودة بين العاملين، الإبتكار في الأداء، وأسلوب القيادة الذي يعكس هذه القيم. وتعتبر أيضا عامل أساسي في تعزيز قدرة مؤسسة ENIEM على التكيف مع التحديات الحديثة في السوق وتحقيق النجاح المستدام.

9- المؤسسة الاقتصادية Institutions Economique:

أ. التعريف اللغوي:

-المؤسسة في معجم المعاني العربي الجامع هي: "كلمة مشتقة من الفعل أسس، تأسيسا، فهو مؤسس. هي كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح."

ب. التعريف الإصطلاحي:

-تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: "إندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني ومالي وإجتماعي، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي يقوم به، ويتم هذا الإندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط إرتباطا وثيقا بالأفراد، وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثاني فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى."

-كما تعرف على أنها: "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية طبيعية كانت أو غيرها والتي تشغل فيها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز وأداء المهام المتوسطة بها من طرف المجتمع".¹

ج. التعريف الإجرائي:

■ المؤسسة الاقتصادية تعتبر وحدة تنظيمية مستقلة تعمل وفق نظام محدد لتحقيق أهداف اقتصادية رئيسية مثل إنتاج السلع، تقديم خدمات والتجارة مع السعي لتحقيق الربح أو تلبية احتياجات إجتماعية وإقتصادية. تعتمد المؤسسة على مجموعة من الموارد (بشرية، مالية، مادية وتقنية) يتم تنسيقها من خلال عمليات إدارية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. ونقصد بالمؤسسة الاقتصادية في دراستنا الحالية بالمؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM أنها الكيان التنظيمي الذي يعمل في مجال الإنتاج الصناعي للأجهزة الكهرو منزلية. ويهدف إلى تحقيق التوازن بين الربح الاقتصادي وتلبية احتياجات السوق المحلي، تدرس المؤسسة من جوانب متعددة. مثل الهيكل التنظيمي، الموارد المستخدمة، العمليات الإنتاجية والتحديات التي تواجهها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والتنمية.

11. الدراسات السابقة:

❖ الدراسة الأولى:

-دراسة الباحثين "عوابد مراد" وموسى خالد أمين" الموسومة بعنوان "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين-دراسة حالة الصندوق الوطني للبطالة وكالة تيارت CNAC".

¹أميرة فرطاس و آخرون، أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز قالمية، مذكرة ماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام و الإتصال، كلية علوم إنسانية و إجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمية، 2019، 2020، ص10

الإطار المنهجي

- تتمحور إشكالية الباحثين حول نمط القيادة الإدارية المعتمدة من أجل توطيد العلاقة بين القائد وفريق العمل وذلك لبناء ثقافة تنظيمية صحيحة يسودها الإحترام والتعاون من أجل تكوين علاقة طيبة لتؤدي إلى تنمية وتحقيق أهداف المؤسسة. وقد قام الباحثين بطرح التساؤل الجوهري التالي: ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين؟

وينقسم هذا التساؤل الجوهري إلى عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

. ما هو مفهوم القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية؟

. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في الصندوق الوطني للتأمين على

البطالة CNAC؟

-تتدرج دراسة الباحثين ضمن البحوث الوصفية التحليلية حيث تهتم بوصف موضوع أو مشكلة البحث فهو يقوم بجمع البحوث وتحليلها وتسييرها بهدف الوصول إلى تعميمات حول مشكلة البحث.

-فقد إعتدما على الدراسة الوصفية كونها تهدف إلى التعرف على القيادة الإدارية والإحاطة بجوانبها وخصائصها والكشف عن دورها في تنمية وتحسين الثقافة التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

-فقد إعتدما الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الظاهرة لأنه الأمثل لموضوع بحثهم حيث إستخدما الباحثين مجموعة من الأدوات في جمع المعلومات والبيانات حول دراستهم والمتمثلة في إستمارة إستبيان.

-ويتمثل مجتمع البحث في دراسة الباحثين في جميع العاملين بوكالة الصندوق الوطني للبطالة بولاية تيارت والمقدر عددهم ب 45 عامل. حيث إعتدنا على العينة العشوائية كونها المناسبة لموضوع بحثهم.

-لقد توصل الباحثين إلى النتائج التالية:

- ✓ أثبتت الدراسة أن القادة يؤثرون بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية.
- ✓ توجد علاقة طردية إيجابية نسبية بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.
- ✓ تمنح المؤسسة (الصندوق الوطني للتأمين على البطالة) فرصة التكوين والتدريب وذلك مما يشجع على الإتصال داخل المؤسسة.¹

■ أوجه التشابه:

-تقترب هذه الدراسة من دراستنا الحالية كونها تشترك في المتغير المستقل (دور القيادة الإدارية) والمتغير التابع (تنمية الثقافة التنظيمية) تهدف كلتا الدراستين إلى التعرف على النمط القيادي المتبع داخل الإدارة وكيف ساهم ذلك في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

-الإعتماد على نفس أدوات البحث المتمثلة في الإستمارة.

-إعتمدنا على نفس الدراسة والمتمثلة في الدراسة الوصفية.

■ أوجه الإختلاف:

-يتمثل الإختلاف بين هاتين الدراستين في نوع مؤسسة الدراسة إذ قمنا بإختيار المؤسسة الاقتصادية ENIEM بينما الباحثين إختاروا وكالة الصندوق الوطني للبطالة CNAC.

-إعتمد الباحثين في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي بينما نحن إعتمدنا على المنهج المسحي.

-إعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية بينما الباحثين إعتمدا في دراستهم على العينة العشوائية.

*مراد عوابد، موسى خالد أمين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين-دراسة حالة الصندوق الوطني للبطالة CNAC تيارت، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021، 2022.

الإطار المنهجي

-إستخدم الباحثين في دراستهما على أداة الإستمارة فقط بينما نحن إعتدنا على الإستمارة والمقابلة معا.

■ الإستفادة من الدراسة:

_أفادتنا هذه الدراسة في الحصول على المعلومات اللازمة حول متغيرات دراستنا مما ساعدنا في فهم موضوع بحثنا في مختلف جوانبه.

_كما أفادتنا في التعرف على كيفية إستخدام أدوات البحث الخاص بدراستنا.

_ساعدتنا في تحديد نوع الدراسة المناسبة لموضوع دراستنا.

❖ الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة "زغدودي أميرة" الموسومة بعنوان "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بالولاية -مديرية الإدارة المحلية."

-تتمحور إشكالية الباحثة حول القيادة الإدارية الناجحة ودورها في تشكيل ثقافة تنظيمية مرنة داخل المنظمة وإستمالة أفرادها نحو السلوك الإيجابي والتنسيق في جهودهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى ثقافة تنظيمية تنفرد وتتميز بها المؤسسة، ومن خلالها قامت الباحثة بطرح التساؤل الجوهرى التالي: "هل تسهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية؟"

وينقسم هذا التساؤل الجوهرى إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

. هل تسهم القيادة الإدارية في تنمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة؟

. هل القيادة الإدارية الناجحة لها دور في خلق مناخ تنظيمي ملائم داخل المؤسسة؟

. ما هو دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبتكار والإبداع في المؤسسة؟

الإطار المنهجي

تدرج دراسة الباحثة ضمن البحوث الوصفية أو التحليلية وهي تلك البحوث التي تهتم بوصف موضوع أو مشكلة البحث فهي تقوم بجمع البحوث وتحليلها وتفسيرها بهدف الوصول إلى تعميمات بشأن الموضوع أو مشكلة البحث.

وقد إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي كونه المنهج الأمثل لوصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها وتحديد أهم خصائصها كونها تهدف إلى التعرف على طبيعة القيادة الإدارية والكشف عن دورها في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة حيث إستخدمت الباحثة مجموعة من أدوات البحث العلمي في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة والمتمثلة في كل من الملاحظة، الإستمارة والمقابلة.

-يتمثل مجتمع البحث في دراسة الباحثة في الأفراد العاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية قالمة والمقدرة عددهم 40 عاملاً، وقد إعتمدت على المسح الشامل لأن مجتمع البحث قليل وكونه الأنسب من أجل جمع البيانات والمعلومات عن عناصر مجتمع الدراسة.

- وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج التالية:

✓ وجود قيم تنظيمية بالمؤسسة تتمثل هذه القيم في الإحترام والثقة والمساواة بين العاملين ووجود علاقات إجتماعية غير رسمية كالصداقة والتعاون بين الموظفين.

✓ وجود مناخ تنظيمي داخل المؤسسة يتميز بالتعاون والإنسجام وبيئة عمل مناسبة من حيث الظروف الميئاذية للمؤسسة.

✓ عدم تشجيع الرئيس للموظفين في الأداء بإقتراحاتهم وأفكارهم حول العمل وعدم وجود تطوير في المهارات.

الإطار المنهجي

✓ عدم تكريس المنظمة لثقافة الابتكار والإبداع وإفتقارها لإحداث التغيير نتيجة المركزية والسلطة.¹

■ أوجه التشابه:

- تقترب هذه الدراسة من دراستنا الحالية كونها تشتركان معا في المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) حيث تهدف كلتا هاتين الدراستين للبحث في دور القيادة الإدارية وكيفية مساهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

- الإعتماد على نفس أدوات البحث لجمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة والمتمثلة في المقابلة والإستمارة.

■ أوجه الإختلاف:

_ يكمن الإختلاف بين هاتين الدراستين في نوع مؤسسة الدراسة إذ قمنا بإختيار المؤسسة الاقتصادية ENIEM بينما هي قامت بإختيار مديرية الخدمات المحلية بالولاية.

- إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي بينما نحن إعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي.

- إعتمدت الباحثة في دراستها على المسح الشامل بينما نحن إعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية.

- إستخدمت الباحثة إضافة إلى الإستمارة والمقابلة أداة الملاحظة بينما نحن إكتفينا في دراستنا على أداة الإستمارة والمقابلة فقط.

*زغدودي أميرة، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالولاية -مديرية الإدارة المحلية، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، قسم علم إجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي 45 قالة، 2018، 2019.

■ الإستفادة من الدراسة:

-أتاحت لنا الدراسة المعلومات الضرورية عناصر بحثنا مما ساهم في فهم الموضوع من مختلف الجوانب.

-ساعدتنا الدراسة في إكتساب معرفة حول إستخدام أدوات البحث المناسبة، بالإضافة الى تحديد النوع الأمثل للدراسة وفقا لطبيعة موضوعنا.

-مكنتنا هذه الدراسة من تحليل البيانات بطريقة أكثر دقة مما ساعد في إستخلاص نتائج موثوقة تدعم أهداف بحثنا.

الإطار النظري

الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول مفهوم القيادة الإدارية.

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: أنواع القيادة الإدارية.

المبحث الثالث: صفات القائد الناجح.

المبحث الرابع: نظريات القيادة الإدارية.

المبحث الخامس: وظائف القيادة الإدارية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة محور العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، مع تنامي التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتحول الكبير نحو مجتمع إقتصاد المعرفة الذي يركز على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وبذلك يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة.

■ ومن خلال ما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى 5 مباحث وهذه المباحث تتمثل في:

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: أنواع القيادة الإدارية.

المبحث الثالث: صفات القائد الناجح.

المبحث الرابع: نظريات القيادة الإدارية.

المبحث الخامس: وظائف القيادة الإدارية.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

لقد تناول الباحثون مفهوم القيادة من عدة زوايا، وبالتالي ليس هناك تعريف واحد متفق عليه لكن يمكن إدراج بعض التعاريف كالتالي:

-تعرف القيادة على أنها: " عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة."

-عرفها **جيمي جيبون Jimmy Gibbon** أنها: " عملية التأثير على الجماعة بموقف معين في فترة معينة وبمجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة للوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا."

-وعرفها **إبراهيم المنيف Ibrahim Al-Mounif** بأنها: " نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير أو إستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة."

-يعرفها أيضا **فيغنر P.Fifner** بأنها: " نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير (القائد) و التي تعمل على توحيد جودة رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية."

-مما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها فن التأثير على الأفراد للقيام بعملهم بحماس دون الحاجة إلى إستخدام السلطة، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

¹ عماد أحيوط، كريم عليلي، دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة -دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بواصف، ملية، 2022، 2023، ص3.

المبحث الثاني: أنواع القيادة الإدارية

▪ يمكن تصنيف القيادة الإدارية إلى: قيادة رسمية وأخرى غير رسمية.

أولاً: القيادة الرسمية:

"وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم "لوائح وقوانين"، والتي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها."

ويتكون التنظيم الإداري من 3 وحدات إدارية وهي: وحدات تنفيذية، وحدات إستشارية ووحدات معاونة، كما يقسم علماء الإدارة القيادية في كل وحدة من الوحدات إلى 3 مستويات تتمثل في: القيادات العليا، الوسطى و التنفيذية، و ينقسم كل من المستويات الثلاثة بدورها إلى عدة مستويات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا، وتوجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاثة، إلا أن السلطات ومسؤولياتها تكون تدرجية، تنازلية على طول السلم الإداري كما تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي هي قمة التنظيم حتى قاعدته، حيث يكون هناك خط سلطة واحدة بين كل رئيس ورؤسائه المتتاليين صعوداً حتى يصل إلى الإدارة العليا في التنظيم، وهنا يتطلب أن يكون خط السلطة واضحاً ضمناً لتحديد المسؤولين وتسيير الإتصال.¹

أما المهام والإختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة تختلف كل منها عن الأخرى بسبب الإختلافات في تكوينها وهي:

¹زيد منير عوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 26.

1-القيادات الإدارية العليا: تقوم على أساس الجهاز الإداري وتتولى إدارته فتقوم بممارسة النشاطات الأساسية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم، كما تتمتع القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من إنجاز المهام الهامة المحيطة بها، وهي تتحمل في نفس الوقت مسؤولية إنجاز هذه المهام التي يفرضها عليها المركز القيادي.

2-القيادات في الإدارة الوسطى: تتمثل في مديري المصالح ومديري الإدارات العامة ومن في مستواهم من ناحية السلطة والمسؤولية، ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم.

3-القيادات في الإدارات التنفيذية: الصف الإشرافي الأول فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم، وتكون مهمتها تولي الإشراف والملاحظة المباشرة على عدد محدود من الموظفين ويطلق على مثل هذه الوحدات الإدارية بوحدات أو أقسام أو غيرها من السمات.

ثانيا: القيادة الغير رسمية:

"هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي. فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية او الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا."

وتكون السلطة التي يتمتع بها القائد الغير رسمي نابعة من قبول الأشخاص الذين يمارس عليهم السلطة لتوجيهه، ولذا تعتبر هذه السلطة معطاة عن الرضا لأنها ممنوحة للقائد عن طريق أفراد المجموعة وليست مفوضة من مستوى أعلى.¹

¹ زيد منير عبوي، نفس المرجع السابق، ص 27.

المبحث الثالث: صفات القائد الناجح

- يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره ومنها:
 - (1) **طبيعة العمل:** حيث يغلب على عمل القائد الغايات البعيدة المدى والعمل في جميع المجالات لتشمل الجانب الفني والإبداعي بحيث يدرك القائد الأهداف البعيدة والكبرى فهو يهتم بالتخطيط، التوجيه، التحفيز، التنفيذ، الرقابة، المتابعة والتقييم.
 - (2) **الإهتمام:** يرتبط بالجانب الفني والإبداعي والقدرة على التنبؤ ويهتم بالحاضر والمستقبل، ويضع الحلول، فهو حسب رأيهم يعني بالتغيير ويدعو للتطوير والإصلاح والتجديد، ويدفع العمل إلى الأمام ويطور أساليبه.
 - (3) **السلطة والنفوذ:** حيث ينظر لتأثير كل منهم، فالمدیر يستمد سلطته ونفوذه من مركزه الرسمي (الوظيفي) والتي يستمد شرعيتها من القانون ويستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الإيجابي ومكانته بين العاملين، ومن هذا المنظور قالوا انه ليس من الضروري ان يكون كل إداري قائد، لكن يمكن لكل قائد ان يكون إداريا فعالا.
 - (4) **السلوك:** إن السلوك القيادي ليس جاهدا ولا يتصف بالروتين، فهو يتميز بالحيوية والديناميكية والنشاط الدائم والهادف لدفع العاملين إلى الأمام حيث تنشط مشاعر التفاعل الإجتماعي بين القائد والتابعين له.¹
- حتى يستطيع القائد ان يقوم بدوره ويؤدي مهامه القيادي لا بد أن تتوفر لديه كفاءات ومهارات، وقد وضع "روبرت كاتر" Robert Cater أربع مهارات لدى القائد الإداري وهي:
 - (1) **المهارات الذاتية:** تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات وهي:

¹ محسن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص140.

1. السمات الجسمية: تتمثل في الصفات الجسمية كالقامة، الهيئة، الصحة الجسمية والنفسية، القوة البدنية، النشاط الحيوي، كل هذا يمكن القائد الإداري من أن يزيد الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.

2. القدرات العقلية: هي مجموعة الإستعدادات الفكرية والعادات الذهنية و الإعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، و هي قدرات تختلف من شخص لآخر حسب البيئة والمجتمع. ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة لأنه يجعل القائد يتعرف على المشكلات ومواجهتها.

3. التمتع بروح المرح والدعابة: مما يجعله بعيدا عن الصرامة ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه.

4. ضبط النفس: تعني هذه السمة القدرة على ضبط الاحاسيس وقابلية الإنفعال، ومنعها من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، ويتطلب منه أن يكون هادئا.¹

(2) المهارات الفنية: يقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم أو هي معرفة القائد المتعمقة في الأشياء، علوم المعرفة أو التخصص، وبراعته في إستخدام الطرق العلمية المتاحة، الوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة الخبرة والتدريب ومن أهم هذه المميزات:

-القدرة على تحمل المسؤولية والثقة في النفس.

-الفهم العميق والشامل للأمور.

¹ ماهر محمد صالح حسين، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صص90،99.

- قدرته على تمييز الجوانب العامة والغير العامة للمشكلة.

- الإيمان بالهدف والقدرة على تحقيقه.

(3) المهارات الإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق

روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومن السمات التي تربط

بالمهارات الإنسانية للقائد نجد:

- الإستقامة وتكامل الشخصية.

- قدرته على التعامل مع الأفراد وبناء علاقات طيبة مع الجميع.

- إفساح المجال لإظهار روح الإبتكار فيما بينهم في الأعمال التي يقومون بها.

- إدراكه الواعي لميول وإتجاهات مرؤوسيه، فهم مشاعرهم وثقته فيهم.

(4) المهارات الذهنية: يعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين

أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، قدرته على

تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل الذي يعمل في إطاره.¹

المبحث الرابع: نظريات القيادة الإدارية

أولاً: نظريات المدخل الفردي في تحليل القيادة:

تعتبر هذه النظريات من الدراسات الأولى في مجال القيادة، وتفترض أن القيادة تقوم على

مجموعة من الخصائص يتمتع بها فرد معين، ومن تتوفر لديه هذه الخصائص تكون له القدرة

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2010، ص25.

على القيادة. وسميت بهذا الإسم لأنها تركز على القائد دون إعتبار عناصر القيادة الأخرى، ومن أبرز نظرياتها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.¹

▪ **نظرية الرجل العظيم:** تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق و الرومان حيث كان الإعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، و أن السمات القيادية مورثة (فطرية) وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون: "أن القادة العظام قد ولدوا عظاما. لذا يجب ان يتركز الاهتمام على حسن إختيار القادة أكثر من تدريبهم على القيادة. ويعتبر **Francis Galton** من أكبر الدعاة لهذه النظرية حيث أكد على الدور الجوهري للوراثة في بروز القادة، فهم يبرزون في أسر معينة كما يشير **Woods** أنهم يميلون ليكونوا رجالا ذو تأثير ضخم، لأن لهم نفس الخصال الوراثية المؤهلة للقيادة.²

▪ **نظرية السمات القيادية:** تذهب هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة، و إذا توفرت هذه السمات في شخص ما يمكن ان يجعل منه قائدا ناجحا، فغنه ليس بالضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقوم نظرية الرجل العظيم، و قد إستخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتغيير القيادة الفعالة، حيث كانت المنظمات تركز على هذه السمات لإختيار مدرائها الجدد إلا أن الباحثين إختلفوا بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، فظهرت العديد من الدراسات منها:³

1. دراسة تيد Ted Erdwi: يرى في كتابه "في القيادة" 1935 أن القادة الناجحين

يمتلكون خصائص و سمات يمكن التعرف عليها وهي :

¹ طارق البدرى، أساسيات علم إدارة القيادة، ط1، دار الفكر، عمان، 2002، ص157.
² محمد عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص17.
³ منال محمود طلعت، أساسيات علم الإدارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص117.

-**الطاقة الفيزيائية والعصبية:** القيادة عمل شاق فعلى القائد أن يمتلك القدرة لتحمل ضغوط العمل القيادي وأن يحكم بالعصبية.

-**الرفق والتعاطف:** من الأفضل ان يكون القائد موهوبا على أن يكون محبوبا، على العكس فالقيادة يحتاجون إلى تأييد أتباعهم حتى يمارسوا عليهم النفوذ المطلوبة.

-**الحس بالغرض:** يجب على القائد أن تكون له أهداف وأن يوحي للآخرين بأن يتبعوه.

-**أن يكون القائد صادقا مع ضميره:** هذا ما يجعله موضع ثقة مرؤوسيه فالمصادقية إحدى الدعائم الأساسية لنجاح القيادة.¹

2. دراسة برنارد باس Bernard Bas :

تعتبر هذه الدراسة من أحدث الدراسات للسمات القيادية 1990 حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات تتمثل في:

-**الحيوية:** أن يكون القائد مفعما بالطاقة ويعرف كيف يعرض نفسه عن طريق الإتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم.

-**الذكاء والكفاءة:** حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور، حيث انه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات إذا كان ذلك ضروريا وبسرعة.

¹ عبد الفقار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1993، ص414.

-الكفاءة الإجتماعية: وهي القدرة على الإتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم وإدارة الصراعات والإستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة كذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.¹

ثانيا: نظرية المدخل الموقفي في تحليل القيادة:

لقد فشلت سمات القائد وأنماط سلوك القيادة في تقييم تفسير مقبول لنجاح القيادة، وهذا ما دفع الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية هي أن النجاح في القيادة لا يتحدد فقط بناءا على شخصية القائد وسلوكه، بل كذلك على متغيرات المواقف والظروف المحيطة به مثل: نوعية المرؤوسين وخصائص المنظمة، ومقدار السلطة الممنوحة للقائد.²

• **النظرية الموقفية:** تقول أن المواقف والظروف المحيطة تلعب دورا كبيرا في تحديد القائد وإظهاره إلى حين الوجود كقائد ناجح أو غير ناجح، بالإضافة إلى الموقع ونوع المركز الذي يشغله وقدرته على التكيف مع الظروف المحيطة به تلعب دورا فعالا في تحديد الشخصية القيادية ويشير الباحثون أن هذه النظرية هي الإتجاه السائد في الإدارة لأن لكل مشكلة ظروف خاصة تفرض تطبيق أساليب معينة تناسبها، إذن القيادة في هذه الحالة تتبع مع الموقف و ليس مع الوظيفة. لذا القرار يتلائم مع الموقف وليس مع القوانين والأنظمة لذا فإن صعوبة وقسوة الموقف الذي يعيشه القائد وقدرته على إتخاذ القرار الملائم للخروج منه هو معيار لتشخيص مدى نجاحه أو فشله، وهذا يطبق على أرض الواقع.³

¹ Le boye et autre ,RH,les apports de la sociologie du travail,ed organisation, paris ,2001,p332.

² إبراهيم عبد العزيز شيخا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1997، ص210.

³ علي محمود منصور، مبادئ الإدارة (الأسس والمفاهيم)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص211.

• نموذج "ميرسي وبلاشارد" "Merci et Blachard" نظرية دور القيادة:

في رأي بول ميرسي وكينت بلاشارد أن السلوك القيادي يختلف باختلاف درجة نضج الأتباع ومدى تقبلهم لأداء المهام المطلوبة منهم وترى هذه النظرية أن الفرد يمر بأربع مراحل من النضج الوظيفي والنفسي وهي:

1. النمط الإختباري التوجيهي: هو نمط قيادي أكثر ملائمة للمرؤوسين في بداية حياتهم

العملية يكونون قليلوا النضج من حيث معرفتهم بنظام المؤسسة، فالمرؤوسين غير قادرين على تحمل مسؤولية المهام مما يقوم القائد بتزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة لفهم المهام.

2. مرحلة التبادل والتوجيه: يكون المرؤوس هنا قد إكتسب بعض الخبرات والمهارات اللازمة

لأداء العمل إلا أنه مازال قليل الثقة بقدراته ويحتاج للمعرفة والتوجيه، وتتطلب هذه المرحلة سلوكا قياديا يقوم على الإقناع والإهتمام العالي بالمرؤوسين من خلال تنمية العلاقات مع المرؤوسين.

3. مرحلة الإقناع: يهتم بكل من العمل والعلاقات بالدرجة العالية.

4. النمط التفويضي: هو نمط قيادي أكثر ملائمة للمرؤوسين في المرحلة الرابعة من النضج

من حياتهم العملية وعلى المرؤوسين أن يكونوا قد حققوا مستوى عال من المهارات الفردية اللازمة والولاء تجاه المؤسسة.¹

• نموذج فيدلر Fiddler:

يفترض أن الفاعلية القيادية ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين القائد والموقف القيادي، ويقوم على

قياس ساد حيث يرى ان الموقف القيادي يتركز أو يتوقف على ثلاث عوامل وهي:

¹ Hersey, p and blencherd, k,H,management of organization behavior utilizing human resources, new jersey, prentice hell, englewoodiffs,3 ded,1984,p21.

1. علاقة القائد بالجماعة: حيث تبرز هذه العلاقة مدى تقبل الجماعة للقائد الذي تعمل تحت قيادته.

2. المهام: حيث تبرز وتبين مدى تحديد المهام بدقة ومدى إلمام فريق العمل بأبعادها.

3. درجة قوة المنصب: وهذه يمكن إستمدادها من السلطات الرسمية المخولة لمن يشغل المنصب.

وهذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها وحسب قوة تأثيرها وهو بهذا يرى أنه متى توفرت هذه العوامل الثلاثة فإن الموقف يكون ملائماً للقائد.¹

ثالثاً: نظرية المدخل المشترك في تفسير القيادة:

إن القيادة وفقاً لهذا المدخل تعتمد على خصائص القادة، خصائص الموقف والتفاعل بينهما، تفسير القيادة هنا على أساس التداخل بين خصائص كل من القائد، الجماعة، المهمة، إضافة إلى خصائص المنظمة وبيئتها الخارجية، ومن بين هذه المداخل نجد النظرية التفاعلية، التبادلية أو الثنائية:

• **النظرية التفاعلية:** يرى أنصار هذه النظرية أن نشأة القيادة مرتبط بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة، وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئة. لذا تجد هذه النظرية أن القيادة هي نتيجة تفاعل إجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية المشار إليها سابقاً، أي أن هذه النظرية تعطي إهتماماً لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه ولآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له.

¹ إسماعيل أحمد حجي، الإدارة العلمية والإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص193.

القائد الناجح في مفهوم نظرية التفاعل هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع الجماعة أو إحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، والأخذ في إعتبارهم وآمالهم وقيمهم وحاجاتهم بالإضافة إلى ظروف المنظمة والبيئة الخارجية.¹

• النظرية التبادلية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.

والقيادة التبادلية عند "باس" **Bas** تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية إقتصادية، فهو يقدم لهم إحتياجاتهم المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال.

بالإضافة إلى "جواين" **Jeanne** الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع، قامت نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المنظمة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينون يضعون ثقتهم فيهم ويسندون لهم المهام.

في حين يرى "بلو بيتر" **Blue Peter** أنه على ضوء إلتزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد، بذلك يستفيد القائد من دعم وولاء الجماعة له كما تستفيد هذه الأخيرة من توجيهات وقرارات القائد الجيدة.

القيادة التبادلية تتكون من ثلاث عناصر: القائد، المرؤوسين وعناصر التبادل بين الطرفين والتي تكون على إتحاهين، حيث بدونها لن ينجح القائد في التأثير على مرؤوسيه وإن كان تأثير

¹ محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ص631.

القائد أكبر بفعل العناصر التي يقدمها لجماعة المرؤوسين، إلا أن ذلك لا يلغي الدور الهام لهؤلاء في نجاح القائد في قيادته لهم.¹

المبحث الخامس: وظائف القيادة الإدارية

بما أن مفهوم القيادة يعني القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي إنجاز العمليات بعقلانية تجعله قادراً على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإقناع وإستمالة افراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى القوة، السلطة والقوانين الرسمية. وتتمثل هذه الوظائف في:

1. التخطيط: هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط، وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وإزدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

2. التنظيم: ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري و مادي) لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها ومرتبة حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.²

3. التوجيه: ويتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على إتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لا بد من شرح طريقة تنفيذ الاعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع

¹ ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2007، ص72.

² سعيد عبد الفتاح محمد، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص118.

الإختصاصات بين العمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم.

4. التنسيق: هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل وتقوم بعملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تحتاج إلى معارف قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة.¹

5. الرقابة: وهي الحرص أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعة وهي مقارنة النتائج المحمل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحققها أم لان ومدى إتفاقها مع ما طلب من العمال تحقيقه وهي كذلك وسيلة تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

• وتشمل وظيفة الرقابة ثلاث خطوات هي:

-وضع معايير أو معدلات تمثل الأداء المرغوب فيه والنتائج المطلوبة.

-تقييم الأداء والنتائج المتحصل عليها.

-تصحيح الأخطاء والانحرافات بين ما تم تحقيقه وما يجب ان يتم تحقيقه.

والرقابة وظيفة مشتركة بين جميع المستويات الإدارية إلا أنها تختلف من مستوى لآخر.²

6. الشؤون العامة: وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية، وبما أن القائد الإداري يتواجد في

أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركز أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.

¹ هاشم زكي محمود، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1979، ص112.

² غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر، وهران، 2004، ص64.

7. إتخاذ القرارات: تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة قرارات صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من إتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل المواقف وكل الظروف وتتطلب عملية إتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في حل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك بإتخاذ القرار المناسب والإختيار بين مختلف البدائل والإقتراحات.¹

¹ توفيق حسون، فلسفة الإدارة، ط2، منشورات جامعية، دمشق، 1996، ص103.

خلاصة الفصل:

تعد القيادة الإدارية من أهم الوظائف الإستراتيجية في منظمات الأعمال الجديدة حيث نجد التركيز عليها أكثر في الدول المتقدمة والنامية وهذا لتحقيق تطورها، ونموها ونجاحها.

لهذا يبقى الدور الأساسي للقيادة الإدارية هو المحيط المناسب والإهتمام بالعامل وتحفيزه وتدريبه ليبذل أقصى جهد لديه ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة، وذلك يكون بفضل إستعمال سياسات وتقنيات في القيادة الإدارية ومختلف الموظفين وهذا كله بغرض الوصول إلى أحسن إنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

فالقيادة الإدارية تجمع بين إستخدام السلطة الرسمية بين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. وأخيرا يمكن القول انه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير فنحن بحاجة ماسة إلى القيادة الفعالة بكل معنى الكلمة قادرة على صنع القرار بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة لنجاح المؤسسة.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية.

المبحث الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

مع تزايد تعقد بيئات العمل وتنوعها، أصبحت دراسة الثقافة التنظيمية محور اهتمام العديد من التخصصات مثل علم الاجتماع الإداري، علم النفس والاقتصاد، لما لها من تأثير كبير في صياغة العلاقات الداخلية وإدارة التغيير ودورها البارز في تشكيل هوية المؤسسة.

فالثقافة التنظيمية تعد أحد المفاهيم الأساسية التي تميز المؤسسات الناجحة عن غيرها، فهي بمثابة الإطار الذي يجمع الموظفين ويوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. تستند هذه الثقافة إلى القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين وإلى القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة. كما أنها تسهم في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة وتحدد طابعها العام، من خلال هذا الإطار يتم تعزيز التعاون وتحفيز الإبداع وضمان الالتزام بالمعايير التي تضمن الاستدامة.

والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه. وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة.

• لذا سنحاول في هذه الفصل الإحاطة بمجموعة من العناصر المرتبطة بالثقافة التنظيمية وإبراز مختلف زواياها في 5 مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية.

المبحث الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على انها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بالافتراضات المشتركة (قيم ومعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.¹

ويرى "كورت ليون Kurt Léon" انها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها".

يقول علي السلمي أنها: "مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والاخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها باعتباره عضو في المجتمع."²

كذلك عرفت الموسوعة للإدارة انها مجموعة القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات من أجل ترشيد عمليات، كما تعرف على أنها عبارة عن نموذج او نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات.

¹عبد الرحمان رجب، دور الثقافة التنظيمية في تحديد إستراتيجيات المنظمة الدولية إتجاه حقوق الإنسان-البنك الدولي نموذجا، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، 2019، ص6.

²الطاهر مكي، دور الثقافة التنظيمية في تطوير العمل الإداري، مذكرة ماستر، تخصص إدارة محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021، 2022، ص ص 33، 34

كذلك عرفها **محمد القربوني** بأنها: "تشير إلى منظومة المعنى والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سيمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضوا فيها."¹

إضافة على جملة التعاريف السابقة هناك مجموعة من الكتاب وعلماء آخرين عرفوا الثقافة التنظيمية كالاتي:

عرفتها **ماجدة عطية** على أنها: "مجموعة معاني التي يتمسك بها الأعضاء وتميز كل منظمة عن أخرى."

وقد عرفها "**جيرالد جينبرج Gerald Gedenburg**" و"**روبرت بارون Robert Baron**" أنها: "إطار معرفي يكون من الإتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة."

كما عرفها الكاتب "**جيسن Jason**" وزملائه على أنها: "هي شيء مشابه لثقافة المجتمع، وتتكون الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة."²

وعليه يمكن القول إن الثقافة التنظيمية المتعلقة بهذه الدراسة تمثل الإطار الذي يضم مجموعة من المبادئ والأفكار والعادات والتقاليد التي تميز المؤسسة الجزائرية والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين فيها وأدائهم من أجل تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

¹ عبد الله مسيران، بوبكر أولاد الطالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية للصدوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2017، 2018، ص17.

² فاطمة حنيني، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشؤون ولاية أدرار، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة أدرار، 2013، 2014، ص ص 43، 44.

إن مفهوم الثقافة التنظيمية يعود في جذوره إلى علم الأنثروبولوجيا أو علم الإنسان حيث يستمد عناصره من المعارف والفنون والعادات التي تم توارثها عبر الأجيال.

المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

-يرتبط أمر تقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع بطبيعة البعد والمعيار المعتمد عليه لتحديد ذلك وسنتطرق إلى نوعين رئيسيين للثقافة التنظيمية هما:

1-الثقافة القوية: وهي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.

ويمكن الإشارة أيضا إلى ثقافة المنظمة بأنها قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، الافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. فالثقافة القوية إذن هي الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تميله عليهم الإدارة.

فالثقافة القوية تتركز على مجموعة واضحة ومحددة من المبادئ والنشاطات وقواعد العمل التي ينبغي إحترامها من قبل كل الأعضاء، في جو من الثقة والإحترام المتبادل من أجل تحقيق الهدف المشترك.¹

-تعتمد الثقافة القوية على:

عنصر الشدة: و يرمز هذا العنصر إلى شدة القوة أو شدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم

¹فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بمسكرة، أطروحة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بمسكرة، 2017.2018، ص137.

والمعتقدات والمعايير والمبادئ.

عنصر الإجماع والمشاركة: لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن الثقافة القوية لا تسمح بتعدد الثقافات الفرعية، وقد أكد كل من "مارتول ومارتن" أن: "الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين حيث يؤمن بها إيمانا عميقا".¹

2- الثقافة الضعيفة: وهي التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

في حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات فتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة كما نتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي وفيها ينخفض الإنتاج ويقل الرضا الوظيفي.²

كما أن هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية إلى:

¹كنزة جبايلي، الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة-دراسة ميدانية بمديرية المصاح الفلاحية تبسة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم و تنمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2018، 2019، ص ص 30-31.

²كريمة بحو، زهرة برودي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بأدرار، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد درارية – الجزائر، 2017، 2018، ص36.

- 1- الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم التنسيق تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام.
- 2- الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3- الثقافة السائدة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العمال فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساومة والتعاون.¹
- 4- ثقافة العمليات: ويكون في طريق إنجاز العمل ويهتم بالنتائج فقط فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في العمل.
- 5- ثقافة المهمة: وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج.
- 6- ثقافة الدور: تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من فرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية.

المبحث الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي كونها:

¹عبد الله مسيران، بوبكر أولاد طالب، مرجع سبق ذكره، صص 23-24

1- نظام مركب: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي (العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم) بالإضافة إلى الجانب المادي (تشمل المباني والأدوات والمعدات).

2- نظام متكامل: فهي تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فهي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- نظام تراكمي: حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق إنتظام وتفاعل في هذه الأخيرة.

4- نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة عزيزية بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقدها ملامح قديمة.

5- لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف إستجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.¹

-بالإضافة إلى ذلك هناك من رأي أن خصائص الثقافة التنظيمية تندرج فيما يلي:

1- الإنتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

¹سمير عباس، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام LMD- دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس الاجتماعي للتنظيم و التسيير، قسم علم النفس و علوم التربية، كلية الأدب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2007، 2008، ص ص

- 3- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- 4- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- 5- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
- 6- المناخ التنظيمي: مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية، تؤثر على قيم واتجاهات وإدراكات الأفراد.¹
- ما نلاحظ على هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية وأن وجود التكامل يعتبر مؤشر على مدى التعاون. كما أن هذه الخصائص تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة إلى أخرى.

المبحث الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية.

أجرى العديد من العلماء دراسات مستفيدة حول الثقافة التنظيمية والشخصية والسلوك التنظيمي وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات نجد:

- 1- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد غير محود من القيم، الإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين للثقافة، يرى

¹صباح بن عياد، أمينة بوقريط، الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته وحدة إنتاج جيجل، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2017، 2018، ص 73.

"أوبلر" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة .إن روح الثقافة تمثل مجموعة من القيم ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، إضافة إلى ذلك فإن روح الثقافة تحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ،و هذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الإستمرار والتطور.¹

3- نظرية سجية الثقافة: تنطلق من الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة المؤدبين لتراكم مكوناتها لدى الفرد ويكون في شكل مهارة معرفة ما يؤدي لنوع الإنسجام والتوافق مع القيم والإتجاهات العامة في شخصيات الأفراد بالدور المهني ومكانته الاجتماعية وبذلك فإن السلوك يعتبر إنعكاسا للثقافة الموجودة في المنظمة ما يشكل للأفراد إدراك خاص حول حقيقة الأشياء (الوقت،المنافسة،الأمن) والأشياء ذات القيمة المهنية و معايير السلوك.

4- نظرية التفاعل مع الحياة: ترى أن لكل فرد أسلوبه في التعامل، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم وهي بذلك تعكس قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها ونلخصها إلى ثلاث خصائص لهذه النظرية:

¹ماجد سحري، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8ماي 1945 قلمة، 2018،2019، صص 42،43.

-عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

-الفرد يحافظ على القيم الثقافية للمنظمة ولا يغيرها.

-علاقة الأفراد بالتنظيم أخلاقية بعضهم البعض.¹

5-نظرية التكيف: ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فيوجد ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءات وفعالية العمليات المؤسسية كما تخلق لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة أنواع منها: زيادة إلتزام العاملين بالعمل وزيادة إنتمائهم وشعورهم بالإرتباط والولاء والإبداع.²

6-نظرية المؤسس: ومفادها أن المؤسس الأول هو من يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها من خلال رؤية من هو مؤمن بها بما يمتلكه من قيم وفلسفة ومعتقدات، وكيف ستكون المنظمة بعده وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين أعضاء المنظمة ويمكن لهؤلاء أن يصبحوا رموز الثقافة السائدة للمنظمة³

المبحث الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

-إن الثقافة التنظيمية تختلف بين منظمة وأخرى على حد أن هناك من يقول إن الثقافة تؤثر في أداء المنظمة. وبالتالي يجب على المديرين أن يقوموا بتغيير ثقافة المنظمة كلما كان الأمر

¹كنزة جبالي، مرجع سبق ذكره، ص35.

²روفيا خوجة، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية-دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيز-بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص45.

³فاطمة حنيني، مرجع سبق ذكره،ص98.

ضرورياً. فالثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب، فهي تلعب أدواراً عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والولاء الوظيفي.

1- تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

لقد أشارت الدراسات التي أجراها "Peters et Waterman" حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، فقد وجد هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة الأداء والإنجاز ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

-ويرى الكاتب "Jay Barmey" أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية إقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والملائمة بين ثقافتها وبيئتها وإستراتيجياتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.¹

2- تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، إتخاذ القرار، الاتصالات) وأن ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق

¹مريم نحالي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة-دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفيةBADR وكالة قادمة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قادمة، 2021، 2022، صص 21، 22

مزيد من الفعالية للمنظمة، حيث إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول. وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة ذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة ونتيجة ذلك يقل إهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.¹

3- تأثير الثقافة على الرضا والولاء الوظيفي:

تشير العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عامل مهم في تشكيل المناخ التنظيمي والذي يؤثر بشكل واضح على الرضا والانتماء، حيث بمرور الزمن يزيد شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة وخصائصها المميزة إلى درجة العمل على تبنيها والقيام بنشرها وهذا ما نطلق عليه المواطنة التنظيمية، فتحقيق الرضا لدى العاملين يساعد على إنتشار القيم العالية وروح الإبداع والإبتكار المساعدة في دعم عملية التغيير المقترحة من قبل المنظمة²

¹مريم سليمان، غدارة، أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة حالة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-تبسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة، 2016، 2017، ص19.

²مريم نحالي، مرجع سبق ذكره، ص23.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم تناوله في هذا الفصل، يمكننا التأكد أن الثقافة التنظيمية تمثل روح المنظمة وهويتها، إنها الإطار الذي يربط بين القيم والمبادئ والممارسات الإدارية مما يسهم في خلق بيئة عمل متماسكة تدعم الإنتاجية والابتكار. فالثقافة التنظيمية هي بصمة المنظمة وتختلف من واحدة إلى أخرى بحيث امتلاكها لثقافة قوية من السهل تحقيقها للأهداف التي تصبو إليها من خلال أدائها الفعال والمتميز في المحيط الداخلي والخارجي.

وتعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ودورها الفعال في تشكيل شخصية الفرد والتأثير على سلوك وأداء العاملين، فكلما لكل مجتمع ثقافته فكذلك لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الإيجابية للثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: القيادة الإدارية والثقافة الإتصالية

المبحث الرابع: تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية

المبحث الخامس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في إدارة المنظمات، حيث تؤثر كل منهما بشكل كبير على نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات، فقيادة المنظمة تلعب دورا مهما في تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية من خلال غرس القيم و الأساليب الإدارية داخل المنظمة ،بالإضافة إلى الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل وتوزيع المهام .تساعد قيم القيادة في توجيه سلوك الموظفين، تحفيزهم وتعزيز رغبتهم وحماسهم للعمل .عندما يلتزم الموظفون بالقواعد السلوكية و قيم المشاركة يتعزز التزامهم اتجاه المنظمة مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تتسم بالجدية والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة ومواجهة التحديات.

بناءا على ما سبق، يتضمن الفصل 5مباحث رئيسية على النحو التالي:

المبحث الأول: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الإيجابية للثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: القيادة الإدارية والثقافة الإتصالية.

المبحث الرابع: تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية.

المبحث الخامس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية هي ضيعة القيادة الإدارية المحدد لقيم الجوهرية التي تتناسب مع أهداف المؤسسة ومهامها وتطلعاتها ورؤيتها المستقبلية فإذا كانت القيادة هي الجهة المسؤولة والداعمة للثقافة فإن المستويات الإدارية الأخرى هي أيضا مسؤولة عن متانة وصلابة عمل وفعالية هذه الثقافة داخل جميع الأقسام والوحدات الإدارية العاملة، إن الثقافة تقوى ويجب أن تقوى مع المد العمودي التسلسلي وعلى اشتداد النفوذ والسلطة التقريرية ولكن الصحيح الا تتمركز قوة الثقافة وتوسيع عدد الأفراد الذين آمنوا والتزموا بعناصرها.

وتعتبر القيادة الإدارية بمثابة وكلاء للتغيير الثقافي فهم مهندسون اجتماعيون في بناء وتغيير الثقافة التنظيمية وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي الذي هو لب النسق الثقافي للمنظمة، لأن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز وتطوير والهام التابعين على إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل التي تواجههم، وهذا ما يؤدي الى تمكين المنظمة من انتاج ثقافة تعبر عن قدرتها الجماعية ومدى توازنها واستقرارها كنسق اجتماعي، لهذا فان القيادة الإدارية في اطار نسق تفاعلي ثقافي تعمل على قيادة التغيير الثقافي من خلال برمجة ذهنية، او تطوير للنماذج الذهنية الفردية الى ذهنية جماعية للتصرف، مما ينتج عنه تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته.¹

إضافة الى ذلك تعتبر الثقافة التنظيمية هي خلاصة لعدة مؤثرات من بينها التأثير القيادي، حيث أن القيادة الإدارية للمنظمة تساهم في ابراز الثقافة التنظيمية وذلك من خلال ترك قيمها واساليبها الإدارية على المنظمة، تعتبر الطريقة التي تتبعها في تقسيم العمل وتوزيع المهام، فالقيادة الإدارية تساعد على توجيه السلوك وتحفيزه وتوفير الرغبة والحماس لدى المورد البشري، فعندما

¹أميرة زغودي، مرجع سبق ذكره، ص ص90، 91.

يلتزم الأخير بالقواعد التنظيمية والقيم الأخلاقية، يؤدي الى تفعيل التزامه نحو المؤسسة وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تتميز بالعمل الجاد وتتفاعل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومواجهة المشكلات وحلها، ومما يمكن ان تلعبه القيادة الإدارية في هذه المجال.¹

وتسهم الثقافة في تحديد أنماط القيادة في المؤسسات، فبعض الثقافات تشجع القيادة الاوتوقراطية، بينما ينمي بعضها الاخر مبدأ السيطرة الابوية، ويسود في بعضها الاخر المشاركة الجماعية، ويؤدي تنوع القيم الثقافية في المجتمعات الى اختلاف كبير في استجابة الإطارات الإدارية لأنماط قيادتها، فبعض المنظمات يكون أداء العاملين فيها أكثر فعالية في ظل القيادة السلطوية، بينما تحقق القيادات الديمقراطية في منظمات أخرى نجاح أكبر.²

المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الإيجابية للثقافة التنظيمية.

إن عملية القيادة هي العنصر الأساسي الذي يجمع بين مجموعة من العاملين ويحفزهم الى تحقيق اهداف التنظيم، والقيادة ليست ميزة شخصية في شخصية القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من القرد والمجموعة وظروف عمل التنظيم حيث ان القائد هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم افراد مجموعة معينة واقناعهم بأن في تحقيق اهداف التنظيم نجاحا شخصيا وتحقيقا لأهداف شخصية.

-القيادة تعتبر حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

-انها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

-تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

¹فاروق حميم، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري-دراسة حالة سونلغاز غرداية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021، ص16.

²سمية عيشوش، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية-دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بالمسيلة، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2022، 2023، ص ص48،49.

-السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء.

-تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم الموارد للمنظمة كما ان الافراد يتخذون من القادة

قدوة لهم.¹

القيادة تعمل على توجيه تفاعل أعضاء الجماعة ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة

بينهم ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

بالإضافة الى هذا فإن القيادة تعمل على حماية الجماعات التي تتكون منها المنظمة والقضاء

على أي توتر او خوف داخل المنظمة مما يساعدهم على بلوغ النجاح وتحقيق جملة الأهداف

المسطرة.

وبدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة

مباشرة او غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.²

المبحث الثالث: القيادة الإدارية والثقافة الإتصالية.

إن عمل القيادة الإدارية يساهم بشكل كبير في بناء وتعزيز ثقافة اتصالية، منتجة لسلوكات

تنظيمية معينة، ومن خلال كل هذه تستطيع الثقافة الاتصالية أن تخلق قدرة جماعية يتم فيها

برمجة لمختلف الأفكار التي تدعى بسلوك تنظيمي للمرؤوسين.

1- ماهية الثقافة الاتصالية : إن الثقافة الإتصالية تمثل مجموعة من القيم والأخلاق

والسلوكيات التي تعتمد عليها المنظمة في التعامل مع الأطراف المختلفة، كما تعرف بأنها:"

¹أميرة زغودي، مرجع سبق ذكره، ص84.

² سمية عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص20.

مجموعة من الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والإفتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما".

يعرفها إيليو جوك (Elio gock) بأنها: "طريقة التفكير والسلوك المعتاد وتكون مقسمة ومشاركة بين أفراد المنظمة وتعلم للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".

ويعرفها القريوتي بأنها: "عبارة عن مجموعة من الإفتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم".¹

2- القيادة الإدارية وأنواع الثقافة الاتصالية:

إن من أشكال التفاعل بين القيادة الإدارية والمرؤوسين في اتصالهم من حيث استخدام طرق الاتصال المختلفة هو تحديد البناء التنظيمي للمنظمة وتحديد نوع الاتصال المطلوب ونجد التقسيمات التالية :

1- الاتصالات الرأسية: أي الاتصال من الأعلى إلى أسفل أي هي تلك الاتصالات التي

تتم بين القيادة الإدارية ومرؤوسيهم يستخدم هذا النوع الاتصال الشخصي المباشر من خلال الكلام والمقابلات ويكون هذا الاتصال في شكل أوامر وتعليمات إلى جانب استعمال النشرات والإعلانات

2- الاتصالات الصاعدة: هو الاتصال الذي يتم من خلال المرؤوسين في المستويات الدنيا

إلى الرؤساء في المستويات الأعلى، ويأخذ هذا الاتصال شكل استفسارات أو تقارير أو معلومات يرى العمال أنها ذات أهمية للقيادة الإدارية، كما تأخذ شكل المقترحات والشكاوي ويتيح استخدام هذا النوع في المنظمات الصناعية الديمقراطية والتي تقوم سياستها على مشاركة المرؤوسين في

¹أحمد صامت، محمد موزعكة، دور الثقافة الاتصالية في إكتساب الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالي مؤسسة الخزف الصحي بتنس ومؤسسة صناعة العتاد EFM سيراميك تيبازة-، مذكرة ماستر، تخصص إتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 2021، 2022، ص 29، 30.

الإدارة واتخاذ القرارات وإبداء مقترحاتهم وفي الأخير يرتكز الاتصال المساعد على الجانب

الحسابي في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، ويعتبر هذا الاتصال هو الأداة التي يستخدمها

القائد الإداري في الإشراف والرقابة والنسق.

3- الاتصالات الأفقية: تتضمن الاتصالات الأفقية أشكال التدقيق بين المديرين أو العاملين

وزملائهم في نفس المستوى التنظيمي يعتبر هذا الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين

العاملين والأنظمة الفرعية في المنظمة، لما يوفره من انسياب كافة المعلومات بين كافة المعلومات

بين مختلف المستويات الإدارية، والتي تكون على خط تنظيمي واحد، بما يؤدي إلى التكامل نحو

تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة. وكما أن الاتصال المساعد والنازل يستخدم الاتصال الأفقي،

لأنه يخدم العديد من الأغراض (تسهيل النسق بين الوحدات، زيادة فعالية مجموعة العمل التي

تضم أعضاء من أقسام مختلفة)، ويساعد على التنسيق بين التشكيلات المنظمة حتى يسعى

الجميع إلى تحقيق هدف متعاونين فيما بينهم.

3-مهارات قيادية في الثقافة الاتصالية:

من خلال هذا العنصر سنقوم بذكر بعض المهارات القيادية في الاتصال التي تتيح تطوير

وبناء ثقافة اتصالية توجد وتنشئ العمل الجماعي، هذه المهارات التي تتبعها القيادة الإدارية في

تفاعلها الاجتماعي لتوجيه السلوك التنظيمي لمرؤوسيه، والتي يمكن حصرها في ضرورة إلهام

القيادة الإدارية بالمعلومات الكافية. لأن الكثير منهم يحاولون أحيانا توصيل معلومات لا يفهمونها

أو قد يكون القائد الإداري عاجز عن الإجابة على أسئلة مرؤوسيه المتصلة بالعمل، وهذا ما يقلل

من فرص نجاح الاتصالات في تحقيق أهدافها وأن يكون ما يحاول إيصاله إليهم جديد عليهم،

أي لا يدع الفرصة تسرب الأنباء قبل أن يذيعها هو على الأفراد، لأن تسرب الأنباء قبل أن يذيعها

هو عليهم، معناه أنهم لن يعتمدون عليه كمصدر للمعلومات.

- أن يلتزم بالتوقيت السليم لتوصيل المعلومات، فلا يعلمن مثلا عن أعمال قد حققت أرباح أو خسارة كبيرة، هذا من شأنه أن يقلل اهتمام الموظفين بمحتوى الرسالة مما يجعلهم لا يعطون الانتباه لكل الرسالة المهم منها وغير المهم، أن تكون التعليمات واضحة ولا تحتل اللبس أو سوء الفهم ومكتوبة أو معطاة بلغة يفهمها المرؤوس، فكثيرا ما يهمل المرؤوسين تنفيذ التعليمات لسبب إلا أنه لا يفهمها ويجد نفسه محرجا إذا استفسر عن معناها، يجب على القائد الإداري أن يستخدم الكثير من الوسائل لتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى.
- ترشيد سياسة الباب المفتوح والتي تكون من خلال مشاركة لمرؤوسيه في العملية التنظيمية والاندماج اجتماعيا، أن يكون لدى القائد الإداري القدرة على حسن التصرف والتفاعل الاجتماعي الرشيد والترافق مع متغيرات كل موقف على حدة، وحضورا ذهنيا وقبولا اجتماعيا من جانب الآخرين الذين يتعامل معهم. وأن يكون لديه القدرة على إدارة وتوجيه السلوك الاجتماعي فيما يتعلق بعلاقاته مع مرؤوسيه، وكل هذا من أجل تحقيق علاقات العمل وتحقيق الانسجام في المنظمة
- العمل على رفع القدرة على الإصغاء والمتابعة، من أجل زيادة فعالية الاتصال.
- مشاركة مرؤوسيه من المعلومات مما يساعد على توجيه سلوكهم وتعريفهم بواجباتهم لتحقيق هدف المنظمة .
- تشجيع الثقة المتبادلة يبرز في الحاجة لوجود بيئة مشجعة لتبادل الثقة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين بما يسهل عملية الاتصال.¹

المبحث الرابع: تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية.

¹إيمان تمرابط، نبيلة عباس، القيادة الإدارية وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة- دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر،-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال مالية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2013، 2014، ص ص 37-40.

إن ضرورة وجود قيادة إدارية تعمل على صناعة ثقافة تنظيمية متميزة لترسيخ الممارسات الإدارية في جو من التعاون والإنسجام، من خلال تنمية القيم الإيجابية التي تساهم في تكوين اتجاهات ايجابية تتضمن غرس حب العمل والولاء والانتماء في نفوس العاملين، في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والإبتكار، مما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل، مما يعكس ايجابا حالة العمل ككل ويترتب عليه زيادة الإنتاجية وتوفير بيئة العمل. أما إذا كانت القيم التي يحملها العاملون سلبية ومتعارضة مع بعضها البعض، فإنها تساهم في تكوين اتجاهات سلبية متناقضة، مما يترتب عليه انعدام وضعف التفاهم بين العاملين، مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية. فهناك تأثير غير مباشر للقيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية من خلال دور القائد الإداري في غرس القيم، وتعديل الإتجاهات ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- تعد القيم احدى ضوابط السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك الإداري بصفة خاصة، حيث تساهم في تكوين الإتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء انجاز الأعمال الإدارية.

2- تساعد معرفة الإختلافات في قيم واتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي بينهم داخل المنظمات الإدارية والذي غالبا ما يعوق عملية الإتصال.

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

4- تزداد فاعلية الدور القيادي كلما تماثلت قيمه واتجاهاته مع قيم واتجاهات مرؤوسيه، لأن ذلك ييسر الفهم المتبادل خلال عمليات الإتصال ويزيد من فاعلية الإتصال ونقل الأوامر والتعليمات وتنفيذها، بينما تقل الفاعلية القيادية كلما اختلفت قيمه واتجاهاته عن قيم واتجاهات

مرؤوسيه. كما تتأثر الإتجاهات بالثقافة التنظيمية المحيطة بالفرد من خلال تأثره بالقيم والأعراف والمعايير الإجتماعية السارية في بيئة العمل الداخلية والخارجية، حيث تتضافر هذه العوامل وتتداخل مع بعضها البعض لتكوين اتجاهات الفرد.¹

المبحث الخامس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

تهتم القيادة الإدارية في تكوين اتجاهات الفرد الذي بدوره يستخدمها في التعبير عن سلوكياته التي تكون ايجابية نحو المؤسسة.

حيث يبرز دور القيادة الإدارية في تعزيز مبدأ التعاون والألفة، من خلال تنمية القيم الإيجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات ايجابية تتضمن غرس حب العمل والولاء والانتماء في نفوس العاملين، في إطار ثقافة تنظيمية تشجع عمى الإبداع والإبتكار، وما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل مما ينعكس ايجابا على حالة العمل ككل.

اما إذا كانت القيم سلبية أو متعارضة مع بعضها البعض فإنها تسهم في تكوين اتجاهات سلبية متناقضة مما يترتب عليه انعدام أو ضعف التفاهم بين العاملين، وبالتالي عدم القدرة على استيعاب مفهوم الرسائل وعدم فهمها وعدم الثقة في نقل تفاصيلها نتيجة تباين اتجاهات الأفراد، مما يترتب عليه تدني مستوى الأداء، فهناك تأثير غير مباشر للقيادة على الثقافة التنظيمية من خلال الدور الذي يقوم على غرس القيم وتعديل الإتجاهات.

إضافة الى ذلك فإن القيادة الإدارية أيضا لديها القدرة على توجيه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في

¹سارة ذيابي، القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) ببنيزي وزو-، مذكرة ماستر، تخصص إتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة مولود معمري-بنيزي وزو، 2023، 2024، ص ص91-93.

الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم. ويعتمد القائد على قدراته الفائقة التي تشير المرؤوسين، بحيث يصبح نموذج يقتدي به المرؤوسين، ويوضح الرؤية وينمي الإحساس ويغرس الثقة بالنفس ويحث على احترام الآخرين، ويعمل المرؤوسين على محاكاة سلوك قادتهم.

اذ يعمل القائد على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية كما يعمل أن يثير في المرؤوسين حب التحدي ويتيح الفرصة امامهم لمشاركة تحقيق الاهداف المشتركة ولينحهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، ويستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية لتابعيه.

ويستتر تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الابداع والتجديد والعقلانية لديهم وتشجيع الافكار الجديدة والمبدعة وحل المشكلات ومعالجة الاوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد المعلن حالة الاخفاق ومن خلال قبوله الافكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع افكاره.

إضافة الى ذلك يعطي اهتمام شخصيا لحاجات الافراد لتحقيق الانجاز والنهوض خلال سلوكه كمدير وناصح ومتابع ويساهم في حل المشاكل ويقف الى جانب العمال ويتعرف على الفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الاداء ويمارس أسلوب الادارة بالتواجد بمعنى أن يكون قريبا من العاملين ويسهم في رجوعهم اليه عند الحاجة، ويقوم بتفويض بعض مهامه لهم لتنمية قدرتهم ومتابعة المهام المفوضة لتقديم يد التوجيه والدعم عن الحاجة وعدم جعلهم يشعرون بأنهم تحت الرقابة.¹

¹أميرة زغدودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-94.

خلاصة الفصل:

في ضوء ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن التأكيد على ان القيادة الإدارية تعد من المحاور الجوهرية التي تؤثر بعمق في بناء وتوجيه الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. إذ تؤدي دورا فعالا في ترسيخ القيم والمبادئ والسلوكيات التنظيمية التي تضمن إنسجام العمال وتحفيزهم نحو الأداء الفعال وتحقيق الأهداف المشتركة.

وتبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال دورها الفعال في ترسيخ ثقافة إتصالية إيجابية تقوم على الوضوح، التفاعل والإحترام المتبادل مما ينعكس بشكل مباشر على فعالية العلاقات المهنية وسلاسة تدفق المعلومات داخل المؤسسة.

وقد بيننا أن الثقافة الإتصالية تعد إنعكاسا لأسلوب القيادة داخل المؤسسة، إذ تساهم القيادة الواعية في ترسيخ قيم الإتصال الفعال القائم على الشفافية، التفاعل والإستماع المتبادل، مما يعزز من مستوى الثقة داخل بيئة العمل. كما أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية في تنمية الثقافة التنظيمية من خلال دعم المبادئ المشتركة وتوجيه السلوكيات وتحفيز العاملين على الالتزام بقيم المؤسسة وهذا ما يجعل من القيادة قوة مؤثرة في رسم ملامح الهوية التنظيمية وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الأداء المتميز.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد

1. لمحة تاريخية عن المؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو
2. مراحل تطور المؤسسة الوطنية الاقتصادية ENIEM بولاية تيزي وزو
3. تقديم المؤسسة الوطنية الاقتصادية ENIEM بولاية تيزي وزو

(أ) - تعريف مؤسسة ENIEM

(ب) - بطاقة فنية حول مؤسسة ENIEM

* أصل تسمية المؤسسة

* رمز المؤسسة

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية ENIEM بولاية تيزي وزو

5. وحدة التبريد

(أ) - التعريف بوحدة التبريد

(ب) - مهام وحدة التبريد

(ج) - أقسام وحدة التبريد

(د) - أنواع الثلجات التي تنتجها وحدة التبريد

(و) - الهيكل التنظيمي لوحدة التبريد

6. تقديم قسم الموارد البشرية

(أ) - التعريف بقسم الموارد البشرية

(ب) - مهام قسم الموارد البشرية

(ج) - الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

7. تحديد مجتمع البحث وخصائصه

8. التحليل الكمي والكيفي للجداول

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

9. التعليق على المقابلة

10. عرض نتائج الدراسة

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة

ب- عرض النتائج العامة للدراسة

• خاتمة

• توصيات وإقتراحات

• قائمة المصادر والمراجع

• ملاحق الدراسة

• فهرس المحتويات

• فهرس الجداول البسيطة والمركبة

• فهرس الأشكال

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية ركيزة منهجية ضرورية في أي بحث علمي، إذ تسمح بجمع البيانات من مصدرها المباشر وتحليلها وفق أسس علمية دقيقة. فهي تمثل الجسر الذي يربط الجانب النظري بالإطار العملي، وفي إطار هذا البحث تهدف الدراسة الميدانية إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة ENIEM . وعليها سوف نتطرق خلال هذا الفصل إلى عرض مؤسسة ENIEM كنموذج لمعرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، وأيضاً قمنا بتحديد المجتمع البحث وخصائصه، التحليل الكمي للجدول البسيطة والمركبة، وأخيراً عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها، فقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى 09 أجزاء وهي:

1: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية الاقتصادية ENIEM

2: مراحل تطور مؤسسة ENIEM

3: تقديم مؤسسة ENIEM

4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM

5: تقديم وحدة التبريد

6: تقديم قسم الموارد البشرية

7: تحديد مجتمع البحث وخصائصه

8: التحليل الكمي للجدول البسيطة والمركبة

9: التعليق على المقابلة

10: عرض نتائج الدراسة

أ) النتائج الجزئية

ب) النتائج العامة

• 1-لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية:

إن السياسة التي إتبعها الجزائر خلال السبعينات أعطت وجود عدة مؤسسات ضخمة يصعب التحكم فيها وبسبب هذه السياسة و النظام المتبع في هذه الفترة عرفت هذه المؤسسات عدة مشاكل في التسيير نظرا لضخامتها. ومن أجل الإستغلال الأفضل قامت الدولة بإعادة هيكلتها وذلك في نهاية الثمانيات.

ومن بين هذه المؤسسات التي مسها هذا التحويل نجد مؤسسة SONELEC والتي تحولت إلى المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM هي مؤسسة عامة إقتصادية عن إعادة هيكلة SONELEC المؤسسة الوطنية لتصنيع وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، حيث تم إنشائها بالرسوم رقم 19/83 وتوسعت إبتداء من تاريخ 12/01/1983، وذلك في إطار الإصطلاحات الاقتصادية المقررة من قبل الحكومة والتي أصبحت بعد إعادة هيكلتها تتكون من:

-بتيزي وزو ENIEM

-بسيدي بلعباس ENIE

-عزازقة ENEL

-بسطيف ENPS

وأصبحت ENIEM مؤسسة مستقلة ذاتية إبتداء من 08 أكتوبر 1989 بحيث تحولت قانونيا إلى شركة ذات أسهم وحملت إسم ENIEM-EPE-SPA ويعني ذلك:

*مؤسسة وطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM

*المؤسسة العمومية الاقتصادية EPE

*مؤسسة ذات أسهم SPA

إلا أنه أعيد هيكلتها للمرة الثانية وجزئت لعدة وحدات إنتاجية وهي على النحو التالي:

*وحدة التبريد unité froid

*وحدة الطبخ unité cuisson

*وحدة المكيفات الهوائية unité climatisation

*وحدة الخدمات التقنية technique unité prestation

*الوحدة التجارية unité commerciale

وكل هذه الوحدات تابعة للمديرية العامة.

• 2-مراحل تطور المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية:

لقد عرفت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية وذلك منذ إنشائها والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-المرحلة الأولى (1973-1976): فهي المرحلة التي إنطلق فيها مشروع إنجاز المركب (CAM) من طرف المؤسسة الألمانية (DIAG)

2-المرحلة الثانية(1976-1979): هنا المركب دخل في مرحلة الإنتاج والتركيب الآلات الصغيرة الحجم مثل مطاحن القهوة.

3-المرحلة الثالثة(1979-1982): هي مرحلة تكوين اليد العاملة الوطنية للتحكم في طرق الإنتاج والتركيب.

4-المرحلة الرابعة(1982-1985): تعتبر المرحلة العامة في تاريخ المؤسسة بحيث في 1جانفي 1983 تم إعادة هيكلة SONELEC التي تحولت إلى ENIEM بالمرسوم رقم 85./19

5-المرحلة الخامسة (1985-1990): في هذه المرحلة سمحت المؤسسة بتطوير وإنتاج منتجات جديدة كالثلاجات والطباخات وفي سنة 1989 تحولت إلى شركة ذات أسهم.

6- المرحلة السادسة (1990-1995): وفي هذه الفترة تم إنتاج الثلجات الأفقية بالتعاون مع الشركة اللبنانية (LEMATIC) وإنتاج الثلجات من نوع L.520

7- المرحلة السابعة (1995-1999) وفي هذه الفترة أعيد تنظيم هيكل المركب و حيث قسم إلى عدة وحدات منها: وحدة التبريد ووحدة الطبخ، وفي سنة (1998) التي تحصلت المؤسسة على شهادة (ISO) إيزو من طرف الهيئة الفرنسية التي تعتبر المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة في الجزائر بحيث تتوفر على إمكانية هامة مثل: الخبرة التي تفوق 30 سنة على اليد العاملة المؤهلة، وعدد العمال الذي يقدر ب1700 عامل موزعين كما يلي: 750 عامل في وحدة التبريد، 300 عامل في وحدة الطبخ ويقدر ب150 عامل في وحدة المكيفات، 150 عامل في وحدة التسويق، 350 عامل في وحدة الخدمات التقنية.

• 3- تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM:

• أ- التعريف بمؤسسة ENIEM:

تعرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية "ENIEM" على أنها مؤسسة إقتصادية عمومية منبثقة من إعادة هيكلة الشركة الوطنية سوناليك SONALIC، أسست في 02 جانفي 1983 والتي يعود تواجدها إلى سنة 1974 تحت رعاية سوناليك، إبتقلت ذاتيا في 08 أكتوبر 1989، وتحولت قانونيا إلى شركة ذات أسهم حملت ENIEM-EPE-SPA. وهي من أهم الشركات التي تحتل الصدارة على المستوى الوطني في مجال الصناعات الكهرومنزلية، وتعتبر منتجاتها وطنية 100% على إستثناء المادة الأولية المستوردة من الخارج، وتتكون المؤسسة من عدة وحدات إنتاجية وتتمثل في وحدة الطبخ، التبريد، التكيف، الخدمات التقنية ووحدة التسويق.¹

¹لامية نوات، أمال مصار، أثر الإتصال التنظيمي على كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية ENIEM، مذكرة ماستر، تخصص سياسات عامة وإدارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2016/2015، ص59.

• ب- بطاقة فنية حول مؤسسة ENIEM:

تقع مؤسسة ENIEM في المنطقة الصناعية عيسات إيدير بواد عيسي، والتي تبعد عن مقر ولاية تيزي وزو بـ 10 كلم، وهي تابعة إداريا لدائرة تيزي راشد، تقدر مساحتها بـ 55 هكتار، وتضم 2000 عامل، وتشرف عليها الإدارة العامة المتواجدة وسط ودينة تيزي وزو بجوار البنك المركزي عن بعد 100 متر عن مجلس القضاء بتيزي وزو.

- أصل تسمية المؤسسة:

تعكس ترجمة أصل تسمية المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية أهم الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة، فلو أخذنا كل هذه الفروق التي يحملها أصل تسمية المؤسسة سواء باللغة العربية (م،ص،ك،م) أو بالفرنسية ENIEM لوجدنا أن كل كلمة من كلماتها تعكس ترجمة أو إنعكاس للخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- رمز المؤسسة:

* **قطرة الماء:** تدل على التجميد تعكس أجهزة التبريد التي تصنفها المؤسسة من ثلاجات ومكيفات هوائية.

* **الخطوط الحمراء على شكل دائري:** تشير إلى شيء ساخن سواء أجهزة التدفئة أو أجهزة المطبخ.

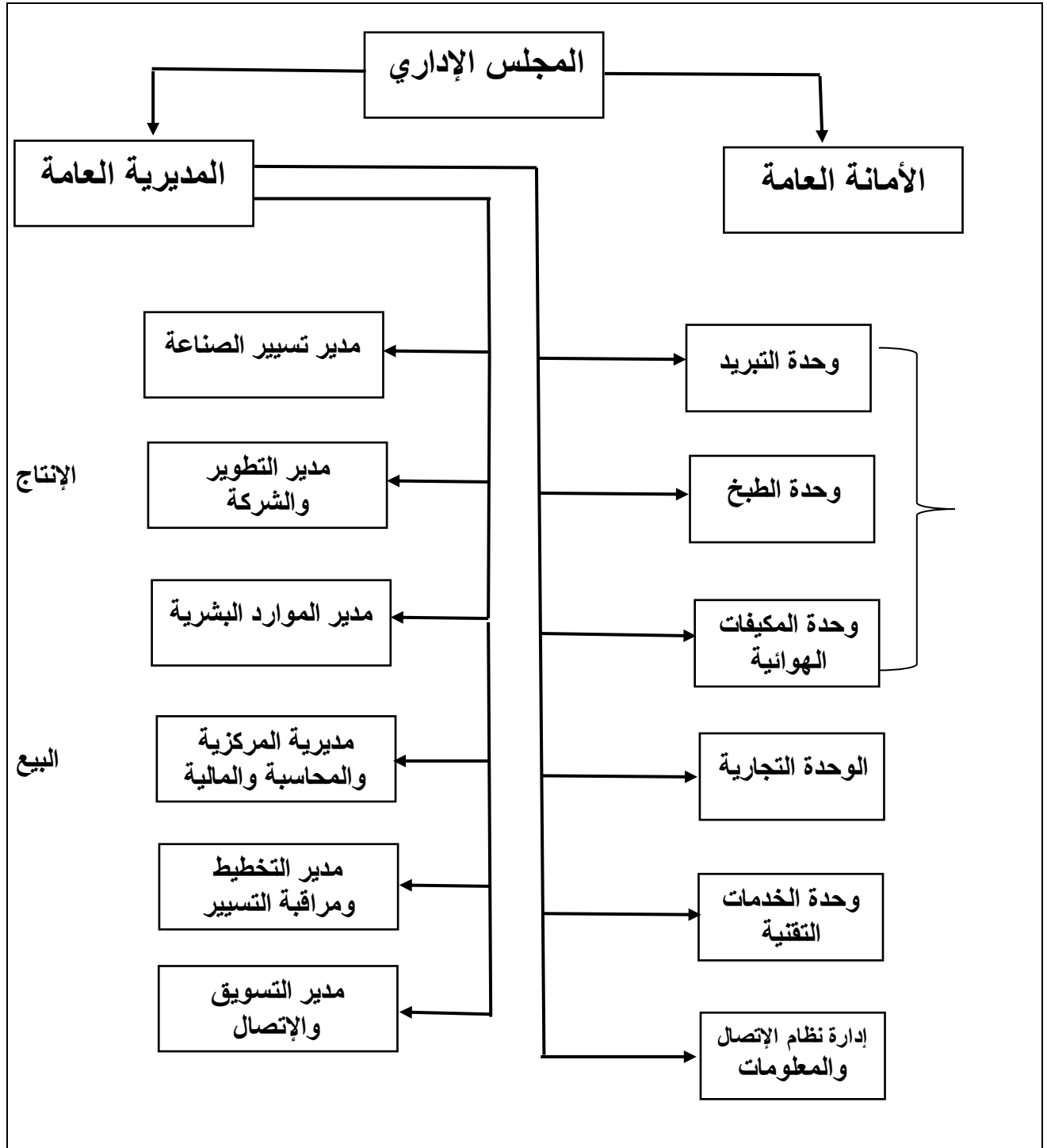
* **شعار المؤسسة:** "مع ENIEM تحلى الأيام"، وهو الشعار الذي تتنادي به المؤسسة، والذي يعزز صورتها لدى زبائنها كونه يدل على الجودة والنوعية الرفيعة لأجهزتها.¹

¹وثائق من المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي ولاية تيزي وزو.

-الإسم: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.
-تاريخ التأسيس: 1983/01/02.
-النوع: شركة عمومية.
-الجنسية: جزائرية
-المجال: إقتصادية
-المقر: مدينة تيزي وزو المنظمة الصناعية "عيسات إيدير" تبعد عن الولاية ب 7 كلم
-المساحة: 5،5 هكتار
-رأس المال: 10.279.800.000
-الشعار: مع ENIEM تحلى الأيام.

وثائق من المؤسسة الوطنية الاقتصادية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM



المصدر: وثائق من المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

5. وحدة التبريد:

(أ) - تعريف وحدة التبريد:

هي إحدى الوحدات التي تتكون منها الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية يتمثل دورها في صناعة وتطوير مختلف المنتجات وأجهزة المبردات كالثلاجات والمكيفات وغيرها وتتكون وحدة التبريد من عدة ورشات:

- ورشة التركيب
- ورشة التجميع النهائي ووضع المجمدات
- ورشة الشق
- مرشة الكيس والتلحيم
- ورشة البلاستيك

(ب) - مهام وحدة التبريد:

تتمثل مهام وحدة التبريد في إنجاز مهام من الإثارة في عملية إنتاج وتطوير مختلف أجهزة التبريد المتمثلة في:

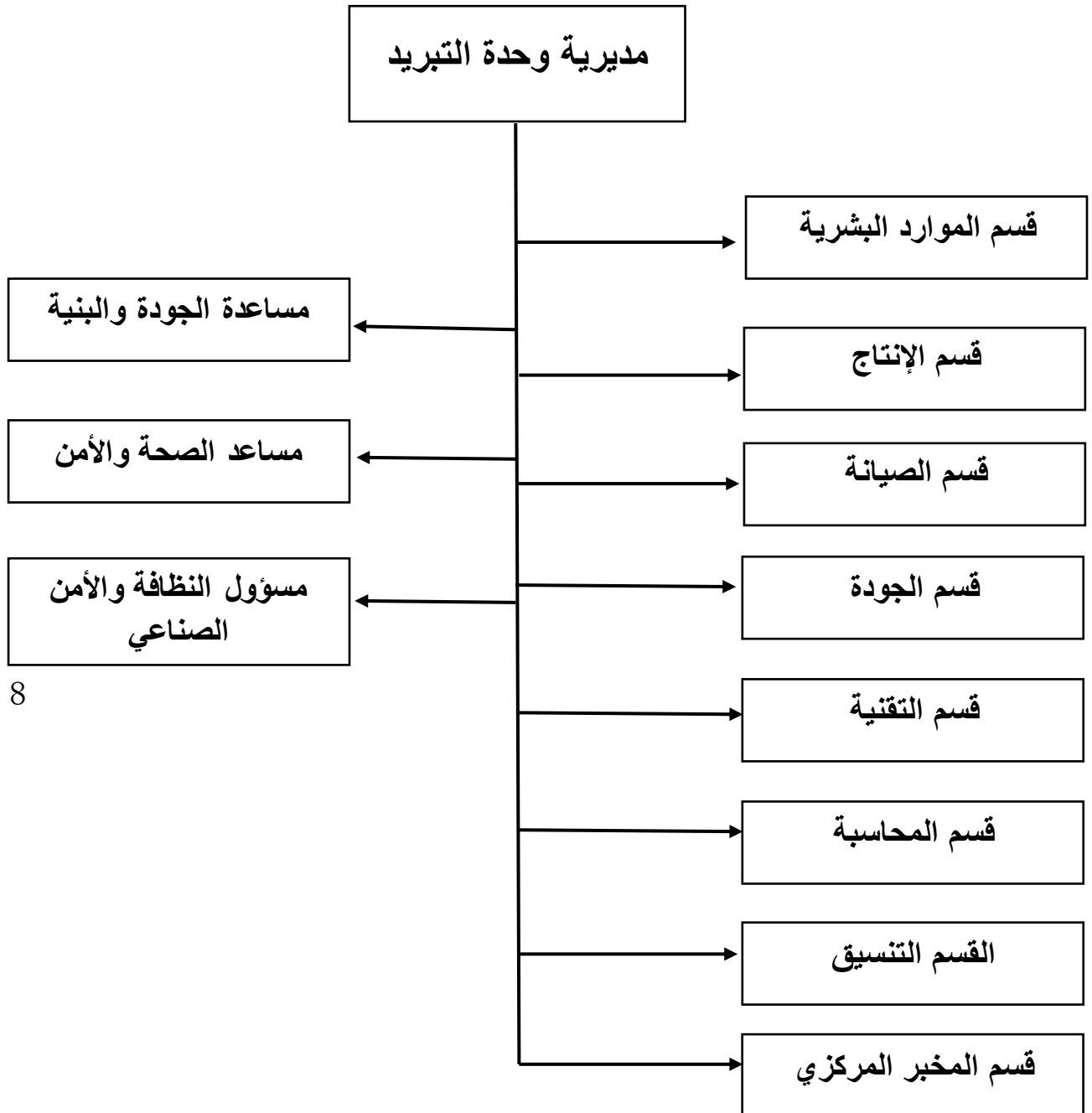
- صيانة الأجهزة ومراقبتها
- تحسين الإنتاج وتطويره
- مواجهة الظروف والمشاكل الصعبة
- الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية
- المشاركة في الإجتماعات
- إنجاز المهام المسطرة من الإدارة
- توفير الطلبات في الوقت المحدد

(ج) - أقسام وحدة التبريد:

- قسم الموارد البشرية
- قسم المحاسبة
- قسم المخبر المركزي والقسم التجاري
- قسم الإنتاج
- قسم التقنية
- قسم التنسيق
- قسم الصيانة وقسم الجودة
- (د) - أنواع الثلجات التي تنتجها الوحدة:
 - ثلجات عمودية
 - ثلجات ذات بابين
 - ثلجات 520 لتر بحفنية
 - مجمدات أفقية ذات حجم كبير
 - مجمدات أفقية ذات حجم صغير¹

¹مقابلة مع السيد أمين مصباح، رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ENIEM بتيزي وزو، يوم 2025/04/15، على الساعة 10h00.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لوحدة التبريد



8

المصدر: وثائق من المؤسسة الوطنية الاقتصادية ENIEM

6. قسم الموارد البشرية:

أ- تعريف قسم الموارد البشرية:

هي أحد أقسام وحدة التبريد يقوم على إدارة الموارد البشرية وتسييرها، يكمن دوره في الإشراف على عمليات التوجيه والتنسيق، التدريب، التوظيف، التكوين وغيره.

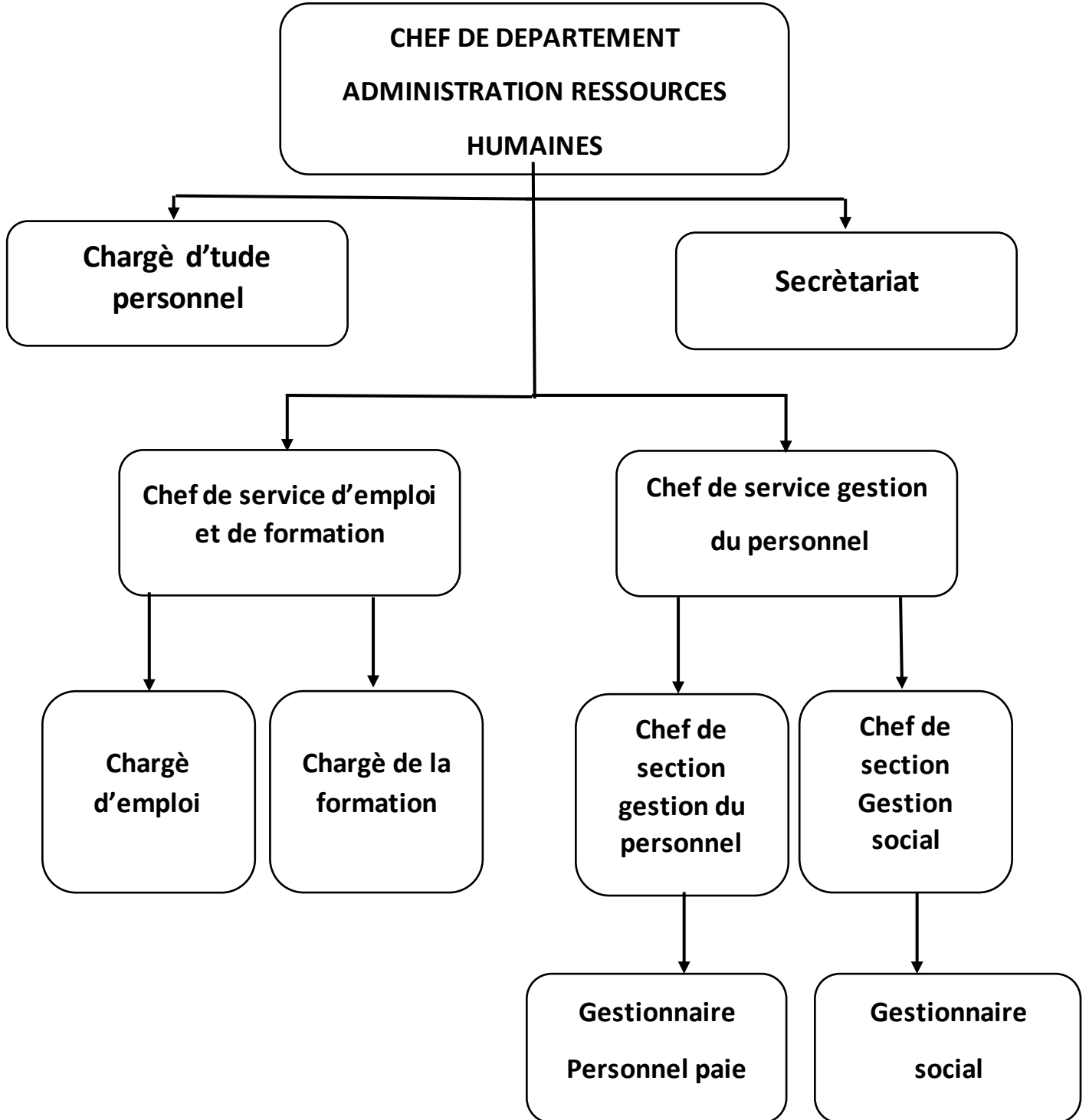
ويهدف هذا إلى إنعاش نشاط الموارد البشرية وإدارة الشؤون الاجتماعية للمستخدمين وتنقسم الموارد البشرية إلى 14 موظف ورئيس القسم الذي يدور ويحرص على توزيع المستخدمين مع المعالجة بطريقة متوازنة وفعالة تخدم متطلبات الوحدة وتسهل العمل في ظل العلاقات الإنسانية.

ب- مهام قسم الموارد البشرية والإدارية:

- التعرف كمستشار في كل المسائل المتعلقة بالموارد البشرية
- إنجاز المهام الموكلة إليه من الإدارة وفق قوانين المؤسسة
- الإشراف والتنسيق ومراقبة عملية سير المستخدمين في الوحدة
- المشاركة في إجراءات التسيير والإدارة في الوحدة¹

¹ مقابلة مع السيد أمين مصباح، نفس المرجع السابق.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: وثائق من المؤسسة الوطنية الاقتصادية ENIEM

7. تحديد خصائص مجتمع الدراسة :

إعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية التي تتدرج ضمن العينات الغير احتمالية وعدد مفرداتها 30م مفردة أي 30 عامل وعاملة على مستوى المؤسسة الوطنية الاقتصادية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM لولاية تيزي وزو من مجموع المجتمع الكلي.

حيث قمنا بتوزيع إستمارة الإستبيان على الأفراد المبحوثين حيث تلقينا السهولة والتعاون والتنسيق عند توزيعها مما سهل علينا إسترجاع تلك الإستمارة وتبويبها وتصنيعها بشكل جداول بسيطة ومركبة تتضمن عدد التكرارات والنسب المئوية.

إخترنا المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM كونها تسهل علينا الوصول إلى أفراد العينة والتفاعل معها من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات للوصول إلى نتائج ذات دقة وموضوعية.

واعتمدنا في تحليل وتفسير البيانات الخاصة بدراستنا الحالية على أربع متغيرات أساسية لقياس مختلف الفروق فيها يتعلق بدور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، تشمل هذه المتغيرات الأربعة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، كمل اعتمدنا على التحليل الكمي والكيفي من خلال الجداول البسيطة والمركبة.

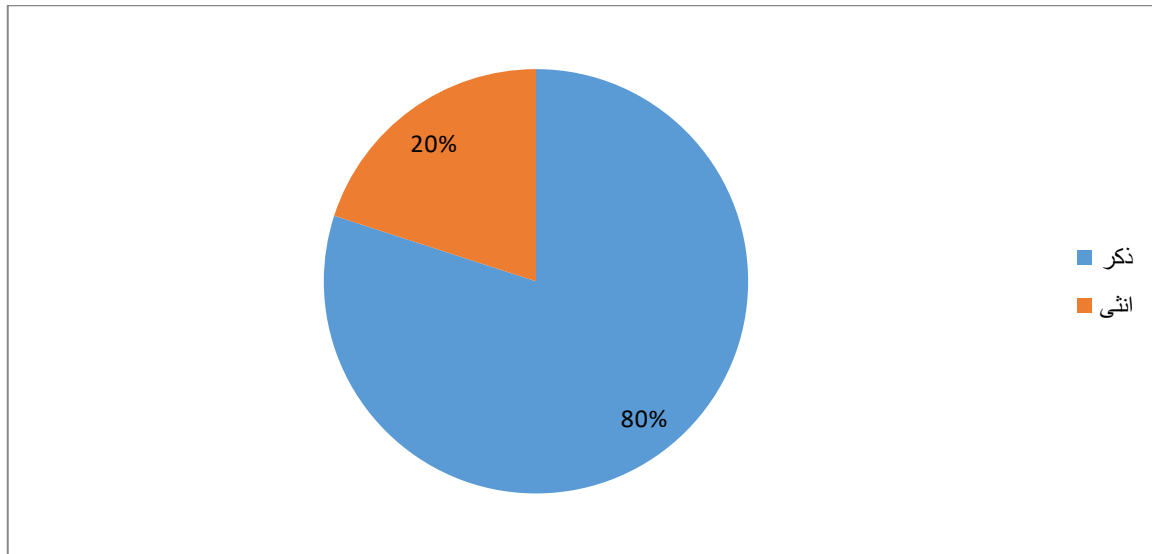
8. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة:

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول الأول: يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس بمؤسسة ENIEM.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	24	80%
الإناث	6	20%
المجموع	30	100%



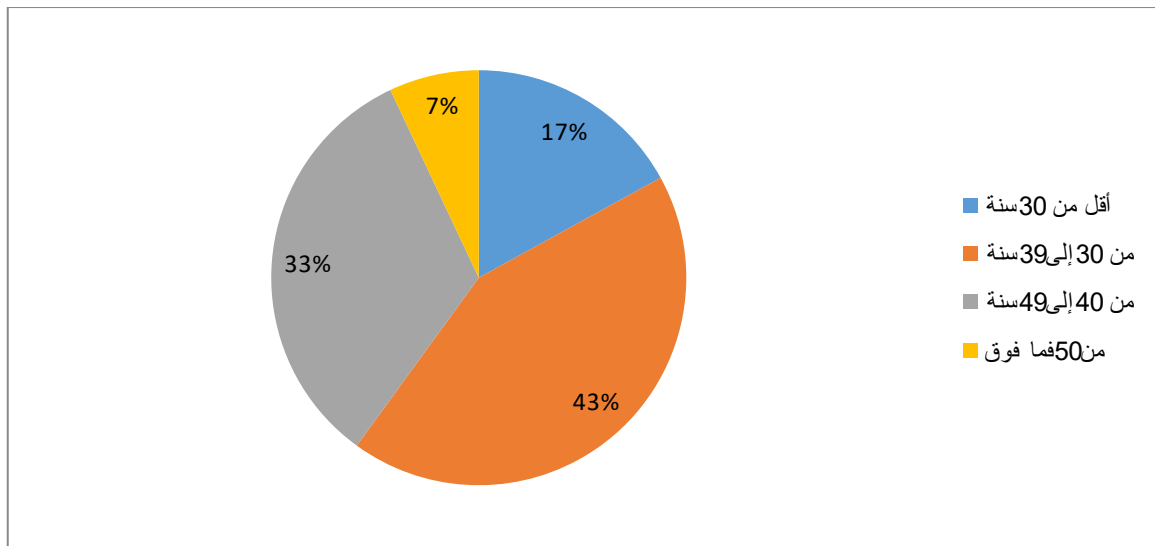
التحليل:

قمنا بتوزيع إستمارة الإستبيان على أفراد العينة بشكل عشوائي دون مراعاة التوازن في إختيارنا لعدد الذكور والإناث من الموظفين في المؤسسة، لأن ما يهمنا هنا هو محاولة تقصي معرفة آراء وإتجاهات العمال بمؤسسة ENIEM حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

فبالتالي ركزنا فقط على أهمية الجنسين لأن آرائهم تهمنا وتضيف قيمة لفهم الموضوع من جوانب مختلفة.

الجدول الثاني: يمثل أفراد العينة حسب متغير السن بمؤسسة ENIEM.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	05	17%
من 30 إلى 39 سنة	13	43%
من 40 إلى 49 سنة	10	33%
من 50 فما فوق	02	7%
المجموع	30	100%



التحليل:

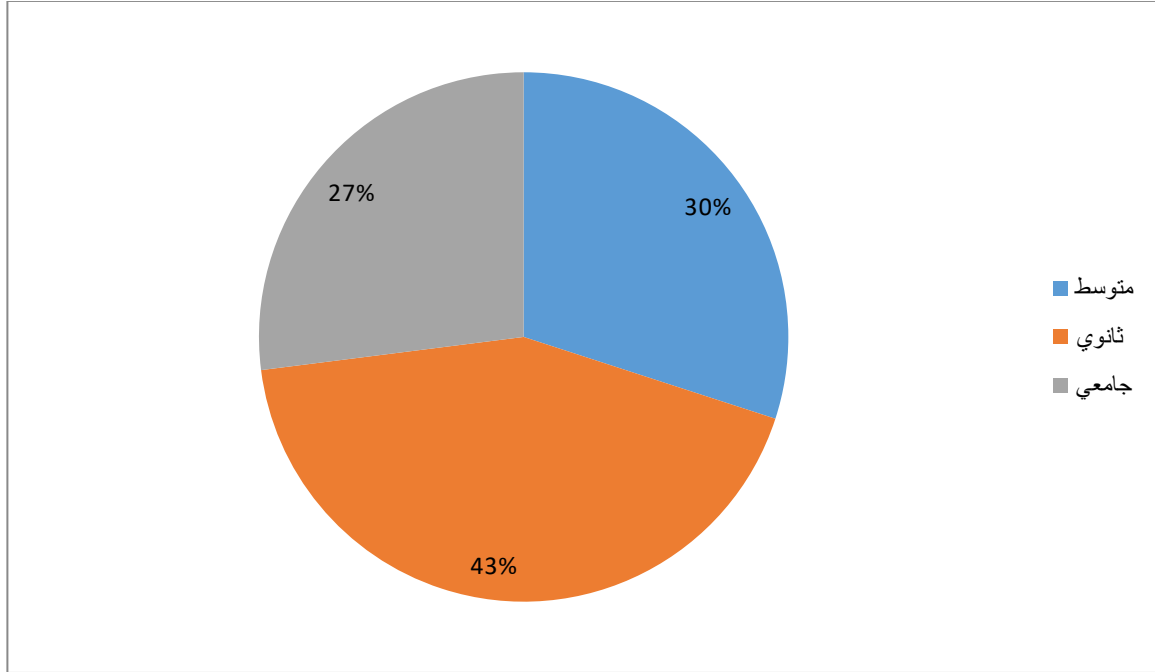
إختزنا متغير السن لمعرفة دوره في تحديد الفئات العمرية في فهم وإستيعاب المفاهيم المرتبطة بمجال القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية. حيث يؤثر متغير السن بشكل واضح في طريقة إدراك الافراد لممارسات القيادة الإدارية سواء من حيث التفاعل معها أو فهم أبعادها من جهة

وكيفية إستيعاب الافراد لمفاهيم الثقافة التنظيمية مثل القيم و الهوية و المهنة و الإنتماء من جهة أخرى.

تختلف الفئات العمرية في طريقة تلقيها للمعلومات الإدارية وفي إستجابتها لممارسات الرقابة والتواصل داخل بيئة العمل. حيث أن الفئة الأكبر سنا غالبا ما تستند إلى خبرات و تجارب طويلة ما يجعلها الأكثر وعيا ببنية التنظيم و أساليبه في حين أن الفئة الأصغر سنا قد تكون أكثر إنفتاحا على الأساليب الحديثة لكنها تحتاج إلى توجيه أكثر لفهم السياقات التنظيمية المعقدة.

الجدول الثالث: يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي بمؤسسة ENIEM .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	09	%30
ثانوي	13	%43
جامعي	08	%27
المجموع	30	%100



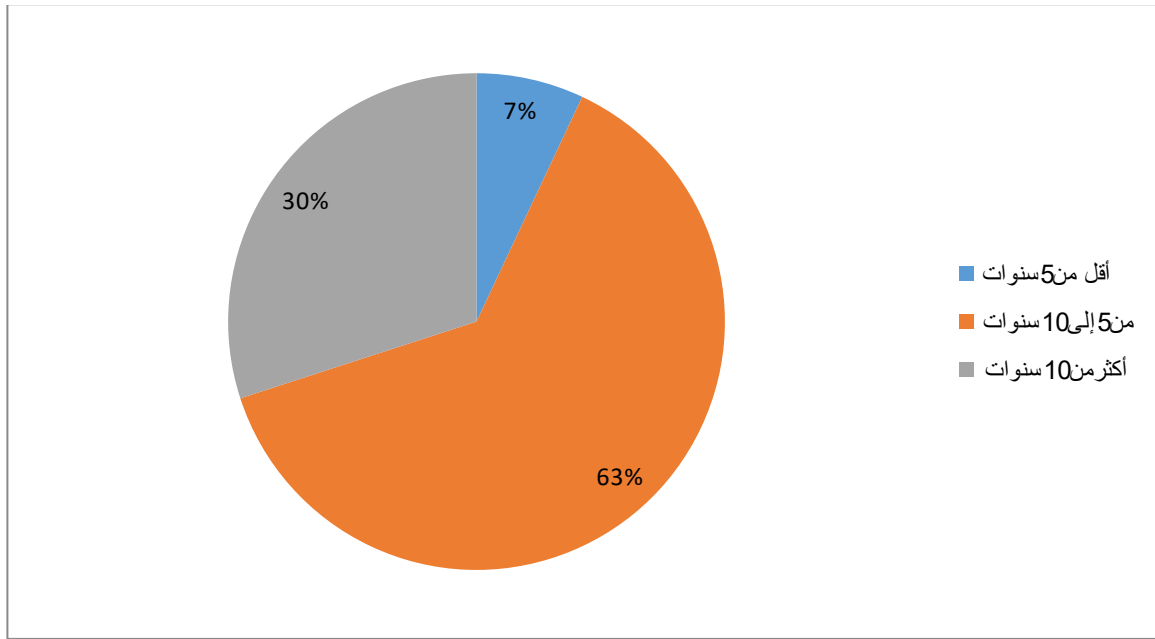
التحليل:

إن متغير المستوى التعليمي يعد من المؤشرات المهمة التي تعتمد عليها الدراسات التنظيمية. فكل فئة تعليمية تملك طريقة خاصة في الفهم والتفسير والتفاعل مع القرارات التنظيمية مما يساعد على توضيح أسباب إختلاف الآراء داخل نفس بيئة العمل.

من خلال الجدول يتبين أن الشخص المتعلم هو الأكثر وعياً وغالباً ما يكون لديه مهارات فكرية وتحليلية تسمح له بالتفاعل الإيجابي مع أسلوب القيادة، والمساهمة في تطوير ثقافة العمل، بينما قد يواجه الأفراد ذو المستوى المحدود صعوبات في الإستيعاب أو التكيف مع نمط القيادة.

الجدول الرابع: يمثل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية في مؤسسة ENIEM.

النسبة المئوية	التكرار	
07%	02	أقل من 5 سنوات
63%	19	من 5 إلى 10 سنوات
30%	09	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع



التحليل:

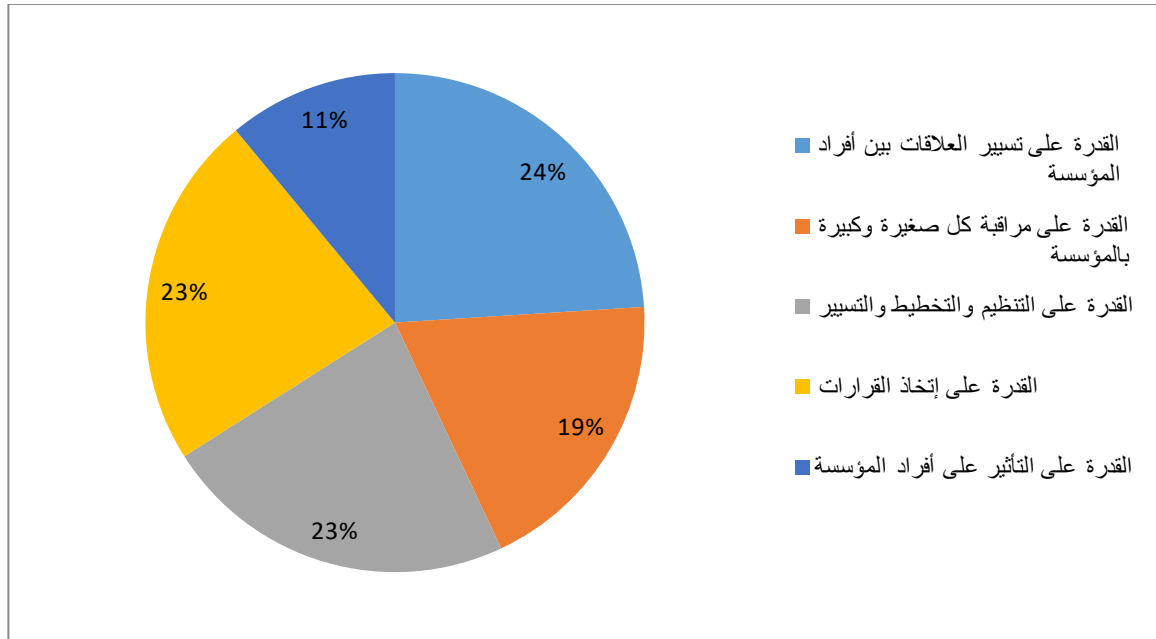
قمنا بإضافة متغير الخبرة المهنية لمانه من دور كبير في فهم طريقة تفكير الأفراد وتعاملهم مع بيئة العمل. فكلما زادت خبرة الشخص زادت قدرته على مواجهة التحديات المهنية. واتسعت رؤيته في تحليل المواقف. وتسهم الخبرة المهنية في تطوير المهارات العملية والتواصلية.

تظهر الدراسات أن الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة و الطويلة غالبا ما يتمتعون بدرجة أعلى من الثقة بالنفس ويكونون أكثر قدرة على التكيف، في حين أن أصحاب الخبرة المحدودة قد يحتاجون إلى المزيد من التوجيه و الدعم حتى يندمجون بشكل فعال في محيطهم المهني.

المحور الأول: واقع القيادة الإدارية في مؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

الجدول رقم 5: يمثل واقع القيادة الإدارية عند الأفراد المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
24%	19	القدرة على تسيير العلاقات بين أفراد المؤسسة
19%	15	القدرة على مراقبة كل صغيرة وكبيرة بالمؤسسة
23%	18	القدرة على التنظيم والتخطيط والتسيير
23%	18	القدرة على إتخاذ القرارات
11%	09	القدرة على التأثير على أفراد المؤسسة
100%	79	المجموع



التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين المقدره بنسبة 24% يؤكدون أن مفهوم القيادة الإدارية يتجسد في القدرة على تسيير العلاقات بين افراد المؤسسة. ثم يليها القدرة على التنظيم والتخطيط والتسيير، والقدرة على إتخاذ القرارات بنسبة تقدر ب 23% ويليها القدرة على مراقبة كل صغيرة وكبيرة بالمؤسسة والقدرة على التأثير على أفراد المؤسسة بنسبة 19% و 11% بالتوالي.

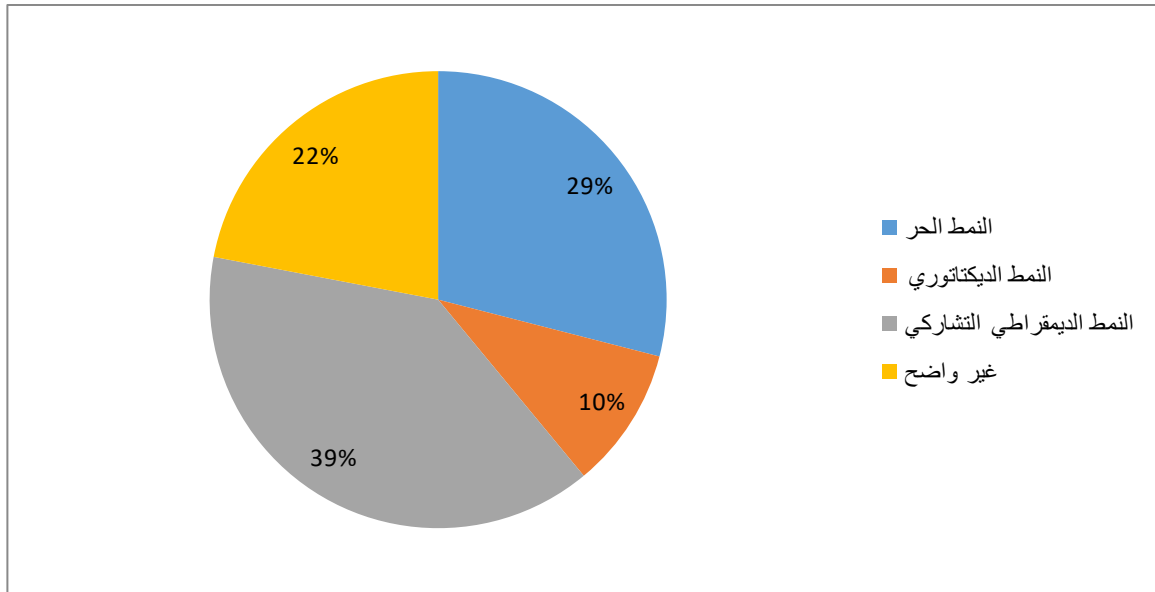
ومنه نستنتج أن القيادة داخل المؤسسة تبنى بشكل أساسي على القدرة على تسيير العلاقات بين أفراد المؤسسة باعتبارها الأكثر بروزاً ضمن تعريفات القيادة. وهو ما يبرز الجانب الإنساني والتواصلي كجزء جوهري في تحقيق فعالية القائد داخل بيئة العمل.

وهذا ما صرح به السيد أمين مصباح رئيس قسم الموارد البشرية حيث أشار إلى أن القيادة الفعالة تقوم قبل كل شيء على قدرة القائد على التواصل والتفاعل الإيجابي مع محيطه المهني فالعلاقات الإنسانية الجيدة هي الأساس الذي يبنى عليه النجاح داخل المؤسسة.¹

¹مقابلة مع السيد أمين مصباح، نفس المرجع السابق.

الجدول رقم 06: يوضح طبيعة النمط القيادي المتبع في المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
النمط الحر	09	29%
النمط الديكتاتوري	03	10%
النمط الديمقراطي التشاركي	12	39%
غير واضح	07	22%
المجموع	32	100%



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة المقدرة بنسبة 39% يؤكدون أن طبيعة النمط القيادي المتبع في المؤسسة هو نمط ديمقراطي تشاركي، من ناحية أخرى صرح الأقلية من المبحوثين بنسبة 10% أن النمط المعتمد هو النمط الديكتاتوري.

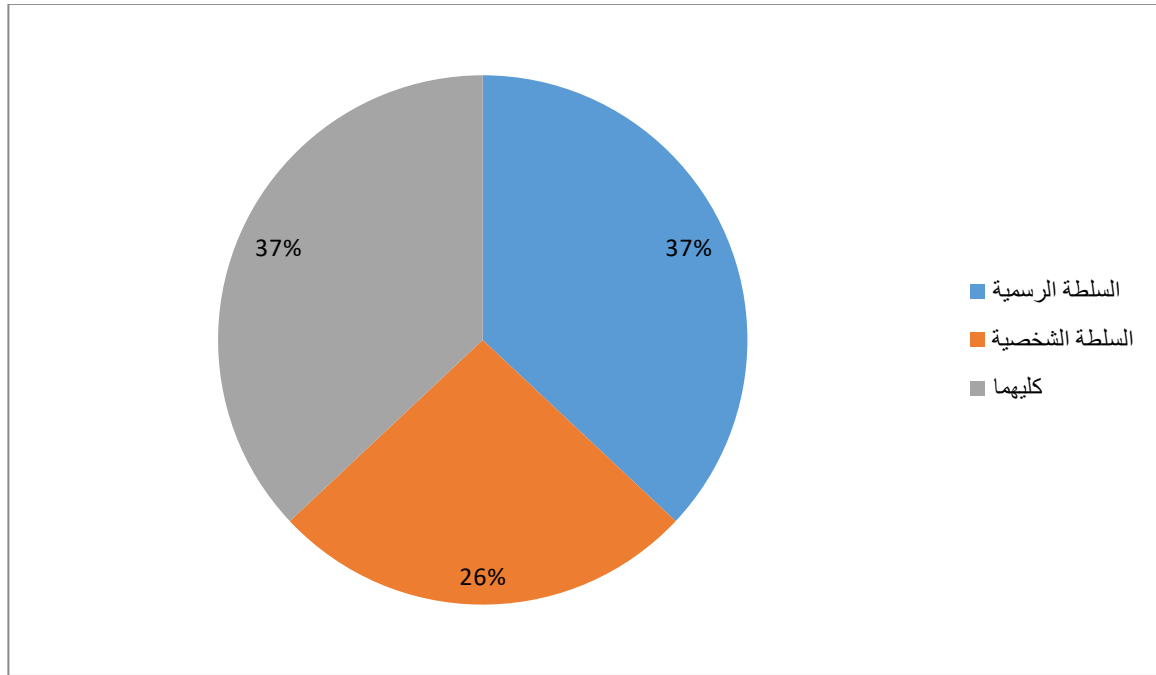
ومنه نستنتج أن مؤسسة ENIEM بولاية تيزي وزو تعتمد على النمط الديمقراطي التشاركي وهذا راجع إلى وجود نقابة تدافع على حقوق العمال وأيضا لجنة المشاركة التي تشارك في تسيير المؤسسة إداريا. مما يعزز من روح المسؤولية والثقة بين العمال ويحفزهم على العمل بجد لأنهم يشعرون أن رأيهم له قيمة داخل المؤسسة.

وهذا ما صرح به السيد أمين مصباح خلال إجراء مقابلة معه، موضحا أن تبني النمط التشاركي الديمقراطي في تسيير المؤسسة يعكس توجهها نحو إشراك مختلف الفاعلين في إتخاذ القرار و على رؤسهم العمال ،وقد أكد أن النقابة تلعب دورا محوريا في الدفاع عن حقوق العمال و ضمان صوتهم داخل المؤسسة، كما أشارو إلى أهمية اللجنة المشاركة في متابع و تنظيم مختلف الجوانب المتعلقة بتسيير العمل داخل المؤسسة.¹

الجدول رقم 07: يبين طبيعة السلطة التي يستند عليها القائد في قيادته في المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
السلطة الرسمية	11	37%
السلطة الشخصية	08	26%
كليهما	11	37%
المجموع	30	100%

¹مقابلة مع السيد أمين مصباح، نفس المرجع السابق.



التحليل:

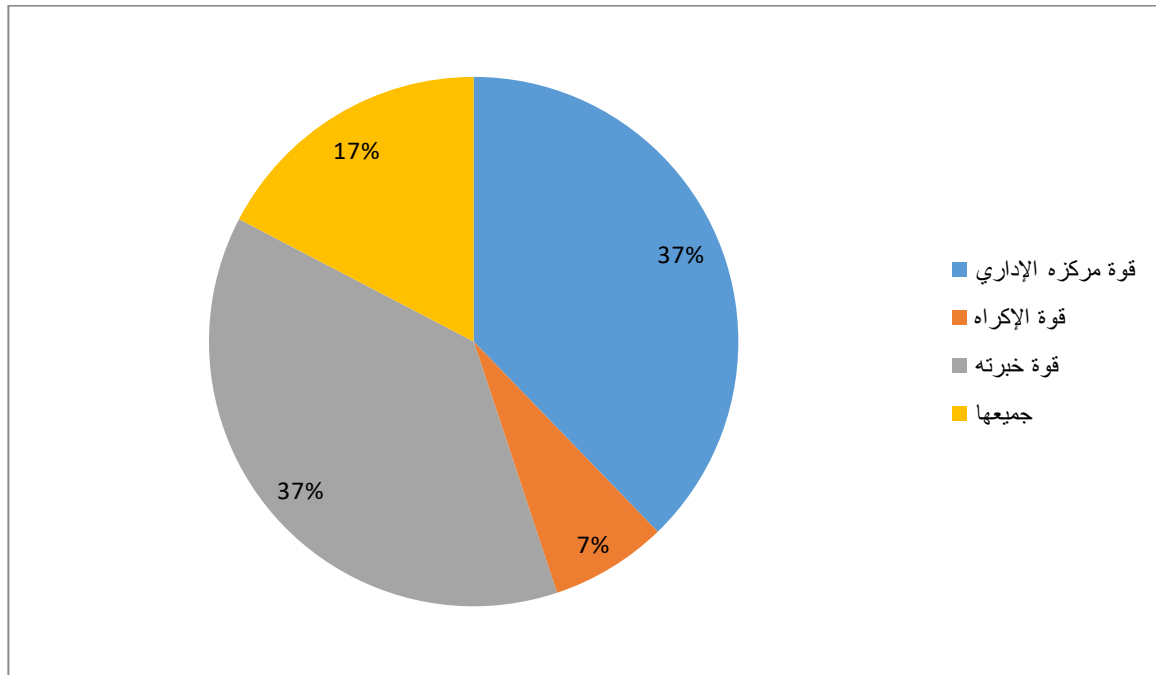
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية المبحوثين يوضحون بنسبة 37% على أن طبيعة السلطة التي يعتمد عليه القائد هي كل من السلطة الشخصية و الرسمية، بينما ينفي الأقلية ذلك بنسبة 26% فأجابوا بأن القائد يستند على السلطة الشخصية فقط.

نستنتج بأن القائد في هذه المؤسسة يستند في قيادته على السلطة الرسمية و الشخصية معا. وهو ما يشكل أحد عوامل النجاح في إدارة الافراد وتحقيق الإنضباط، فالسلطة الرسمية تمنحه الحق القانوني في إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات وهي ضرورية لتنظيم العمل و فرض النظام. أما السلطة الشخصية فهي نابعة صفاته الذاتية كالكفاءة و القدرة على الإقناع و الإحترام الذي يحظى به من طرف العمال وهي ما تكتسبه التقدير و الإحترام من الآخرين .

إعتماد القائد على نوعين من السلطة يخلق توازنا في علاقته مع العمال ويعد مؤشرا على نضج القيادة حيث يظهر القائد قدرته على التفاعل بشكل مرن مع المواقف المختلفة.

الجدول رقم 08: يمثل الأمور التي يعتمد عليها القائد في إدارة عمله.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
قوة مركزه الإداري	15	37%
قوة الإكراه	03	07%
قوة خبرته	15	37%
جميعها	07	17%
المجموع	40	100%



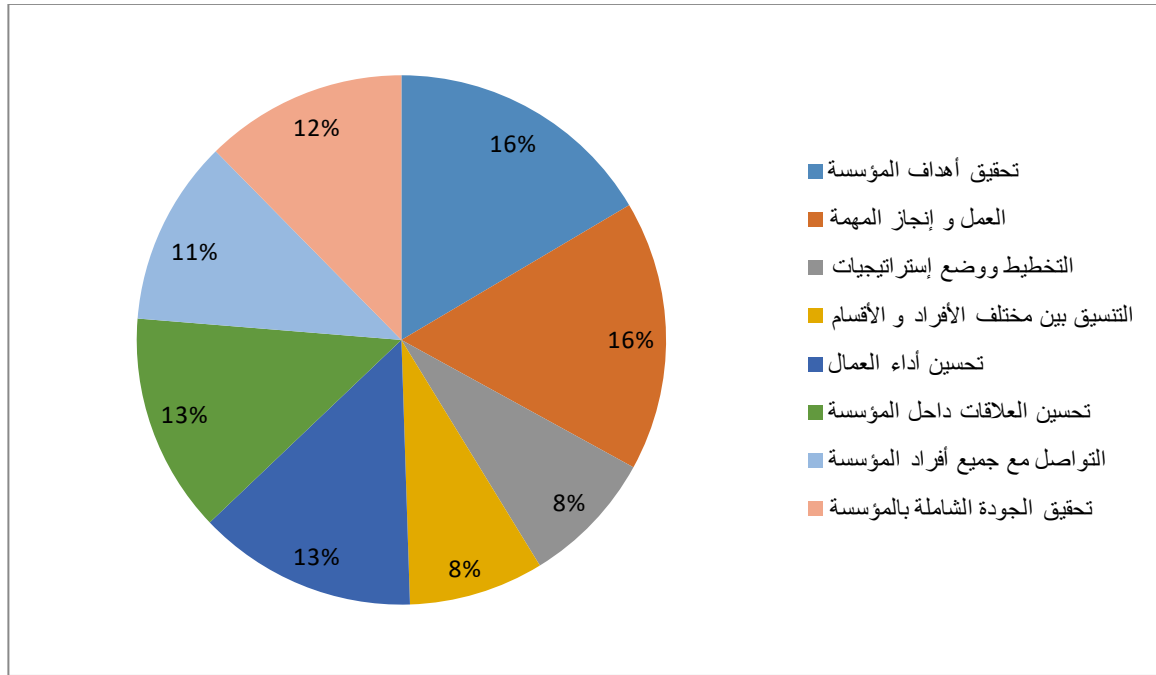
التحليل:

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية عمال مؤسسة ENIEM أكدوا أن قائدهم يعتمد في إدارة عمله على أمرين مهمين وهما قوة مركزه الإداري و قوة خبرته و ذلك بنسبة 37% وهذه تعتبر أكبر نسبة، أما المبحوثين الآخرين و الذين يمثلون الأقلية فأشاروا إلى قوة الإكراه و ذلك بنسبة 07% على التوالي.

يمكن القول هنا أن القائد في مؤسسة **ENIEM** يعتمد في الغالب على أمرين مهمين في إدارة عمله والتي تتمثل في قوة مركزه الإداري وقوة خبرته وهذا راجع إلى أن كل من هما لديهم القدرة في تمكين القائد على التأثير وتحقيق أهداف المؤسسة. فقوة مركزه الإداري يشير إلى السلطة الرسمية الممنوحة للقائد بحكم منصبه داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فلا يقتصر فقط على اللقب والمنصب بل يشكل إطاراً تنظيمياً وقانونياً يحدد صلاحياته ومسؤولياته و يمنحه الحق في إتخاذ القرارات و توجيه الأوامر و تنظيم الجهود و توزيع المهام بفعالية و تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة. أما قوة خبرته فهي تنشأ من المعرفة والمهارات المتخصصة التي يمتلكها القائد من خلال معرفته العميقة وتجاربه الطويلة في المؤسسة ويساعده ذلك على إنجاز مهامه بسرعة وحل المشكلات التي تواجهه بكل فعالية وكفاءة وهذا ما يجعله يكتسب رضى وثقة العاملين والموظفين.

الجدول رقم 09: يمثل إهتمامات القائد في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%16	19	تحقيق أهداف المؤسسة
%16	19	العمل و إنجاز المهمة
%08	09	التخطيط ووضع إستراتيجيات
%08	10	التنسيق بين مختلف الأفراد و الأقسام
%13	16	تحسين أداء العمال
%13	18	تحسين العلاقات داخل المؤسسة
%11	13	التواصل مع جميع أفراد المؤسسة
%12	14	تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة
%100	118	المجموع



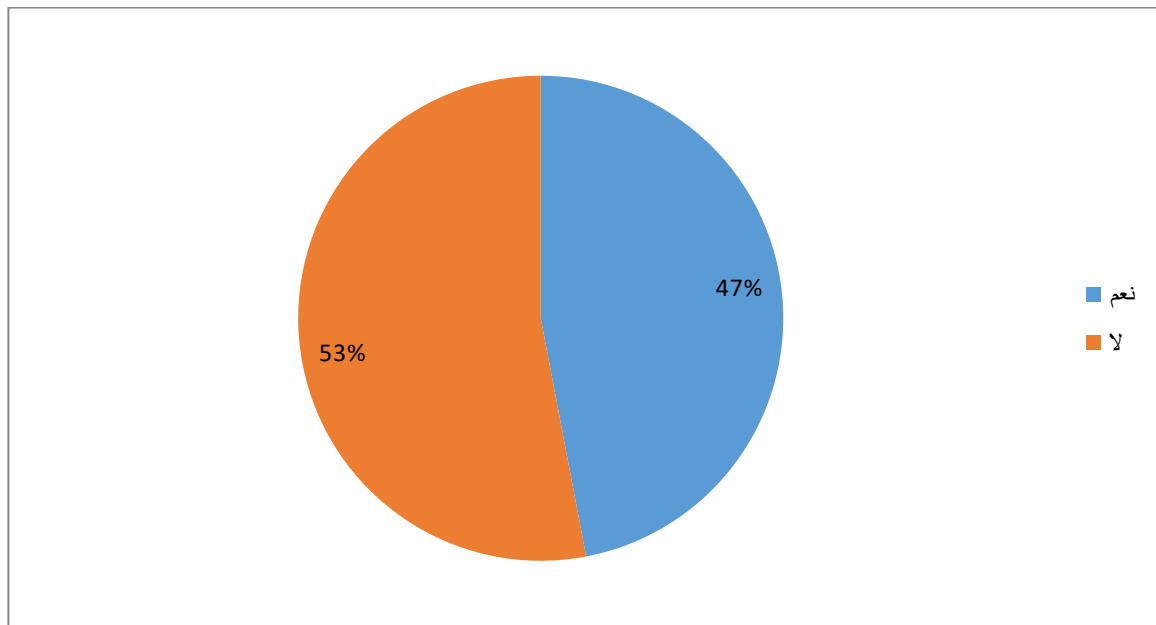
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة المقدرة بنسبة 16% يجزمون بأن تحقيق أهداف المؤسسة و العمل و إنجاز المهمة من أبرز أهتمامات القائد بالمؤسسة، وتليها تحسين العلاقات داخل المؤسسة و تحسين أداء العمال بنسبة تقدر بـ 15% و 13% على التوالي. فيما يصرح الأقلية من المبحوثين أن من أولى إهتمامات القائد هي التخطيط ووضع الإستراتيجيات و التنسيق بين مختلف الأقسام و الأفراد بنسبة 8%.

من خلال البيانات نستنتج بأن إهتمامات القائد بالمؤسسة تتعلق بشكل أساسي بتحقيق أهداف المؤسسة و تنظم سير العمل وإنجاز المهام الموكلة ويرجع ذلك إلى أن القائد يعد المسؤول الأول عن توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة تخدم مصلحة و أهداف المؤسسة. وإن تركيز القائد على هذه الحوالب يفسر برغبة واضحة في الحفاظ على سير العمل بإضباط ورفع مستوى الإنتاجية. إضافة إلى ذلك هذا التركيز يعزز من القدرة على إتخاذ قرارات مدروسة و مبنية على تحليل النتائج وضمان إستدامة النجاح على المدى الطويل.

الجدول رقم 10: يبين مدى إنفراد القادة بعملية إتخاذ القرارات من عدمه.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	47%
لا	16	53%
المجموع	30	100%



التحليل.:

نلاحظ من خلال الجدول بأن الجزء الأكبر من العينة يؤكدون بنسبة 53% بأن القائد لا يتخذ القرار بالإنفراد عن الآخرين، في حين أن الأقلية من المحوثين يؤكدون بنسبة 47% أن القائد يكون منفردا عن الآخرين في إتخاذ القرارات.

من خلال البيانات نستنتج أن المؤسسة تعتمد على إتخاذ القرارات بشكل تشاركي، حيث يتم جمع المعلومات من مختلف الفاعلين داخل المؤسسة و تحليلها بشكل جماعي قبل الوصول إلى القرار النهائي. وهذا النوع من الممارسة يسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة نتيجة تنوع

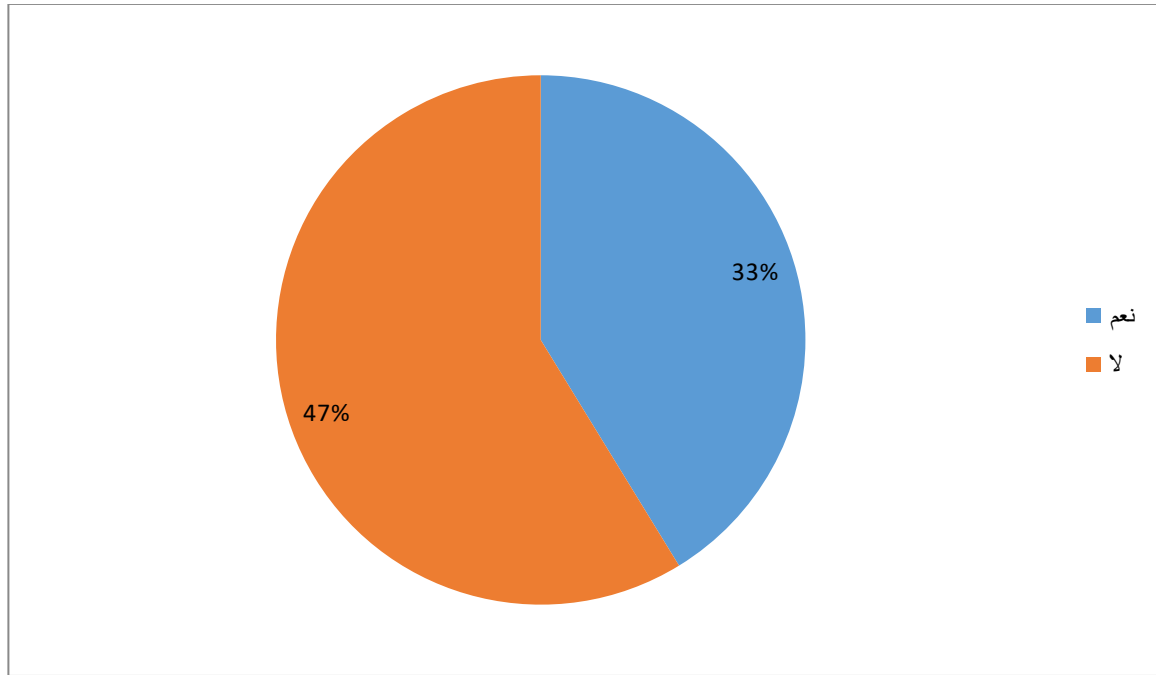
وجهاً النظر مما يعزز في خلق بيئة عمل محفزة تقوم على الثقة المتبادلة و تقدير الكفاءة الفردية ضمن الإطار الجماعي مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة

و قد أكد السيد أمين مصباح لرئيس قسم الموارد البشرية هذا الإستنتاج مستكملاً بأن المؤسسة تعتمد توزيعاً نسبياً للسلطة يسمح بمشاركة الأفراد في إتخاذ القرار وفقاً لموقعهم في الهيكل التنظيمي. فالعاملون في مراكز تنفيذية قد يشركون في القرارات المتعلقة العملية أو التنفيذية، بينما يمنح ذوو المناصب الإدارية مشاركة أوسع في قرارات التخطيط و التوجيه، حيث أن المؤسسة تراعي حدود المسؤولية و الإخلاص حسب كل مركز وظيفي مع الحفاظ على مبدأ التنسيق بين المستويات المختلفة.¹

الجدول رقم 11: يمثل مدى تأثير شخص آخر من مجموعة العمال على أداء العمال أكثر من القائد من عدمه.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	33%
لا	14	47%
الجموع	30	100%

¹ مقابلة مع السيد أمين مصباح، نفس المرجع السابق.



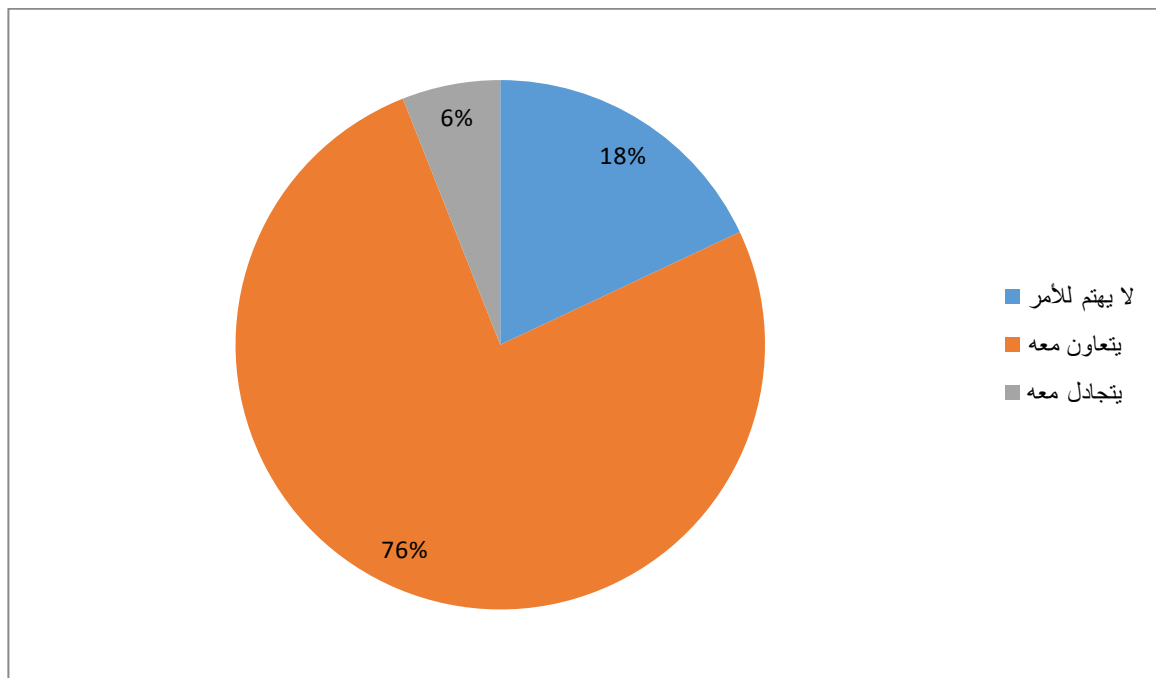
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن هناك شخص من مجموعة العمال يأترون على أداء العمال أكثر من القائد و ذلك بنسبة %53، أما الأقلية من المبحوثين فنفو ذلك بنسبة %74.

نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة eniem أكدون أن هناك شخص آخر من مجموعتهم يآثر على أداء عملهم أكثر من القائد بحد ذاته و ذلك راجع إلى إمتلاكه شخصية قوية و خبرة واسعة و مهارات تواصل فعالة مما جعله يؤثر على أداء زملائه، وهذا الشخص يعتبر قدوة حسنة لزملائه في الإلتزام و الإجتهد في عمله حيث ساعدهم على فهم المهام بشكل عملي سريع بحكم قربهم منهم و مشتركهم نفس ظروف العمل ،أما بنسبة للقائد يعتبر هذا الشخص بمثابة حلقة وصل بينه و بين العمال الآخرين و يقسم معه المهام من أجل تحقيق الإنسجام داخل فريق العمل.

الجدول رقم 12: يمثل موقف القائد من تأثير الشخص الآخر على أداء العمال أكثر منه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لا يهتم للأمر	03	18%
يتعاون معه	13	76%
يتجادل معه	01	06%
المجموع	17	100%



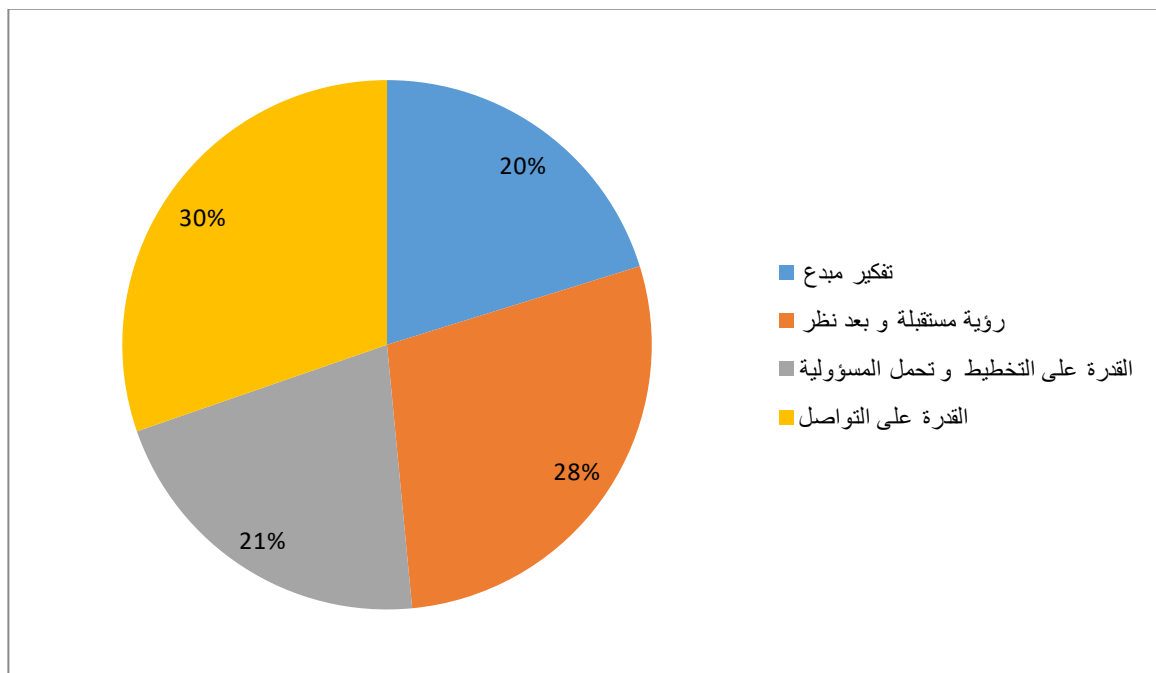
التحليل:

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن موقف القائد من وجود شخص آخر يآثر على أداء العمال أكثر منه هو أنه يتعاون معه و ذلك بنسبة 76%، في حين أجابت الأقلية من المبحوثين بنسبة 06% أنه يتجادل معه

فستنتج من خلال البيانات أن أجوبة أغلبية المبحوثين تؤكد أن القادة يشجعون وجود شخص آخر يأثر على أداء العمال أكثر منهم و ذلك من خلال التعاون و التواصل المستمر و نقل المعلومات بوضوح و شفافية و يسعى لفهم الأهداف و الخطط التي يضعها القائد ،مما يخلق إنسجاما في الجهود المبذولة و يعزز روح الفريق.فيتحول العمل إلى منظومة متكاملة يسودها الإحترام و الثقة و تبادل الخبرات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

الجدول رقم 13: تمثل الصفات المتوفرة في القائد بالمؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة
تفكير مبدع	11	20%
رؤية مستقبلية وبعـد نظر	16	28%
القدرة على التخطيط وتحمل المسؤولية	12	21%
القدرة على التواصل	17	30%
المجموع	56	100%



التحليل:

نلاحظ من خلال الجول أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن القدرة على التواصل و تحمل المسؤولية من أهم الصفات التي يتمتع بها القائد في مؤسسة eniem وذلك بنسبة 30%، أما الأقلية من المبحوثين أشارو إلى صفة التفكير المبدع وذلك بنسبة 20%.

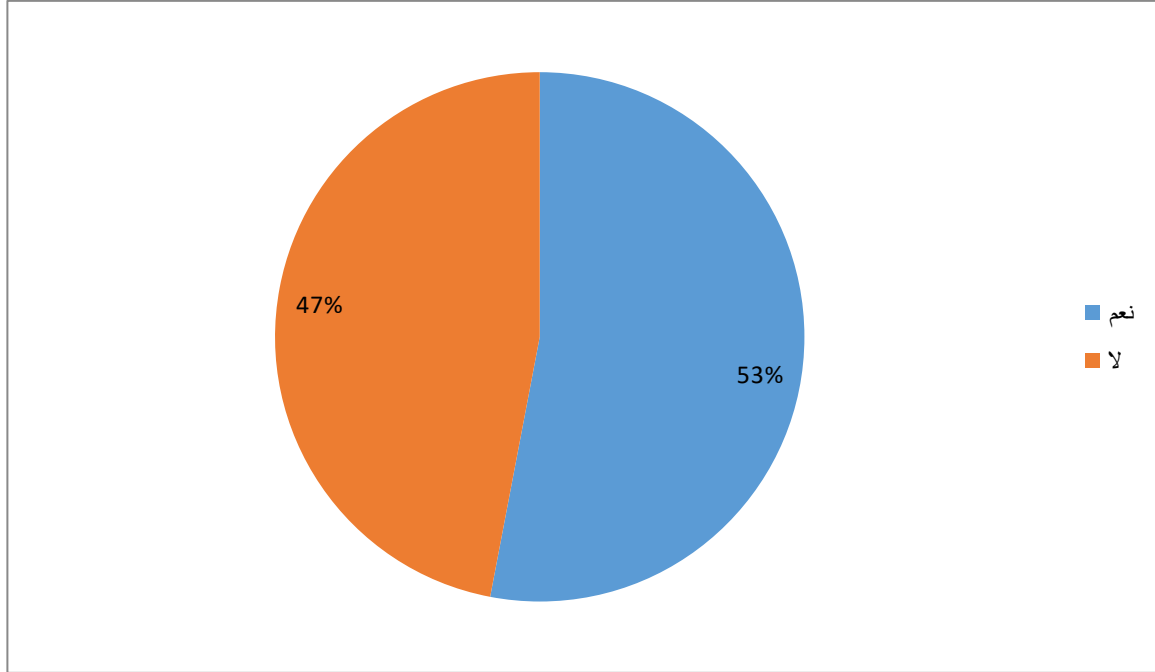
يمكن القول من خلال آراء المبحوثين أن القائد يتمتع بصفة القدرة على التواصل و تحمل المسؤولية وذلك يعود إلى تمكنه من إيصال الأفكار و التوجيهات بشكل واضح لفريق العمل مما يساعدهم على فهم المهام و تجنب الأخطاء و يعزز من روح التعاون و الثقة بينه وبين الموظفين، أما تحمله للمسؤولية فيظهر في إلتزامه و حرصه على نجاح الفريق فهو يعترف بنتائج قراراته سواء كانت إيجابية أو سلبية، ويسعى دائما لإيجاد حلول و تطوير الأداء. مما يجعله ذلك قدوة للعمال الآخرين داخل بيئة العمل.

فالقائد الفعال لا يعتمد على السلطة لإيصال الأوامر و تنفيذ البرامج، لكن يعتمد على الأسلوب المقنع المتمثل في حضوره القوي و التواصل مع الآخرين والصدق والمصادقية والذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو تحقيق الأهداف ،فالإقناع و التواصل الفعال يخلق مجموعة الولاء للقائد ومن ثمة تمنحه القوة لقيادة المجموعة.¹

الجدول رقم 14: تمثل مدى تحفيز القائد للعمال لتحسين أدائهم من عدمه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53%
لا	14	47%
المجموع	30	100%

¹يسين حشروف، مطبوعة مقدمة لطلبة العلوم السياسية في مقياس القيادة وإتخذ القرار، تخصص ماستر تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة طاهري محمد بشار، 2021-2022



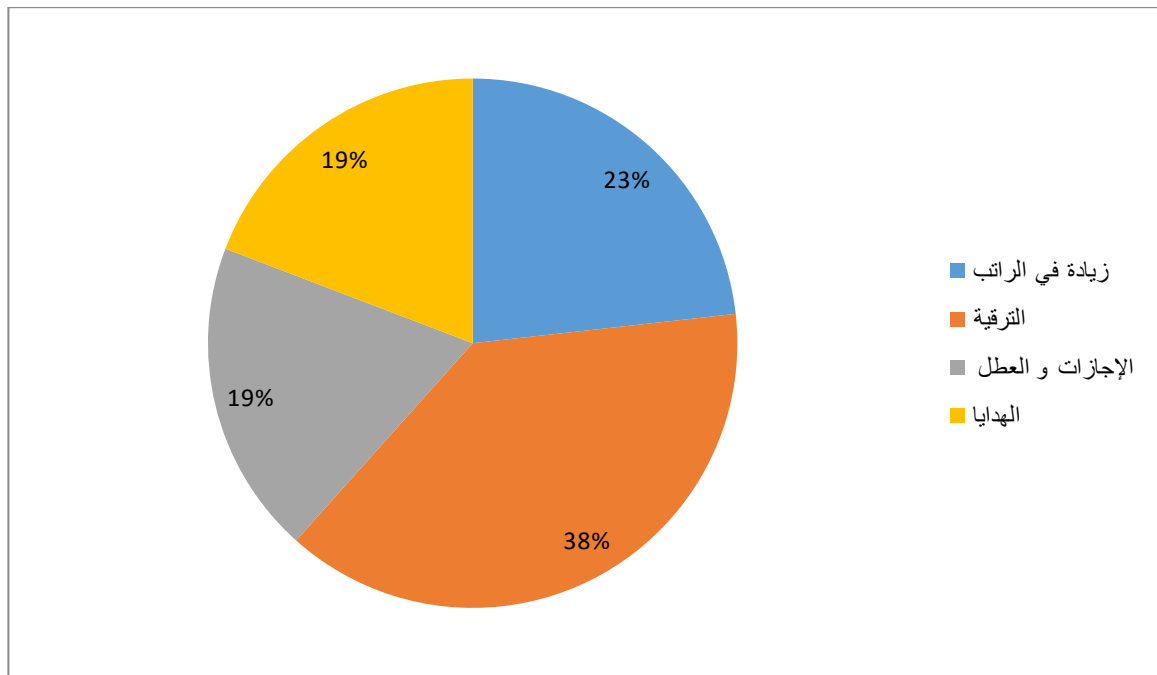
التحليل:

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن القائد في مؤسسة eniem يقدم لهم حوافز مادية ومعنوية من أجل تحسين أدائهم وذلك بنسبة 53% بينما الأقلية من المبحوثين نفو وجود هذه التحفيزات بنسبة 47%.

فنستنتج من آراء أغلبية المبحوثين أنهم أكدوا وجود تحفيزات من طرف القائد للموظفين وذلك حسب إستحقاق العامل لها من خلال تأدية عمله بإتقان وإجتهاد والتزامه بالأنظمة و القوانين داخل المؤسسة وإضهاره لروح المبادرة و التعاون مع زملائه، كما يفضل أن يكون لديه الحرص على تطوير مهاراته و تحمل المسؤولية و المساهمة في تحقيق أهداف الفريق و المؤسسة.

الجدول رقم 15: يمثل طبيعة التحفيز المقدمة من طرف القائد للعمال

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
زيادة في الراتب	06	23%
الترقية	10	38%
الإجازات و العطل	05	19%
الهدايا	05	19%
المجموع	26	100%



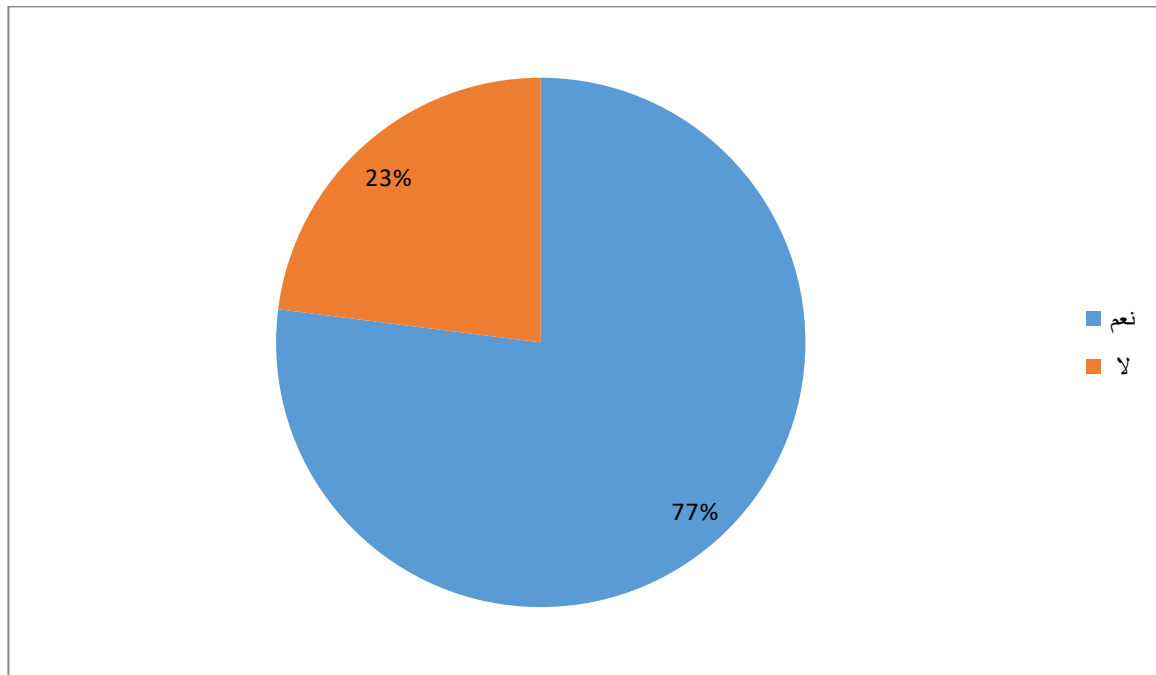
التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين المقدره بنسبة 38% يرون أن الترقية من بين أكثر أشكال التحفيز التي يقدمها القائد للعمال. بينما تعتبر الإجازات و العطل والهدايا من التحفيز المقدمة بشكل أقل و ذلك بنسبة 19%

نستنتج أن إعتقاد الترقية كأحد أكثر التحفيزات إستخداما في المؤسسة يعكس توجهها إستراتيجيا نحو تعزيز الأداء و الإحتفاظ بالكفاءات ، فالترقية لا تعد مجرد تغيير في الدرجة الوظيفية بل تمثل إعترافا رسميا بقدرات الموظفين و مكافأة ملموسة على جهوده و مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. من جهة أخرى تساهم الترقية في خلق بيئة عمل تنافسية صحيحة بين العمال مما يدفعهم للعمل بجد أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الجدول رقم 16: يبين مدى تطبيق القائد لإجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في عملهم من عدمه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	77%
لا	07	23%
المجموع	30	100%



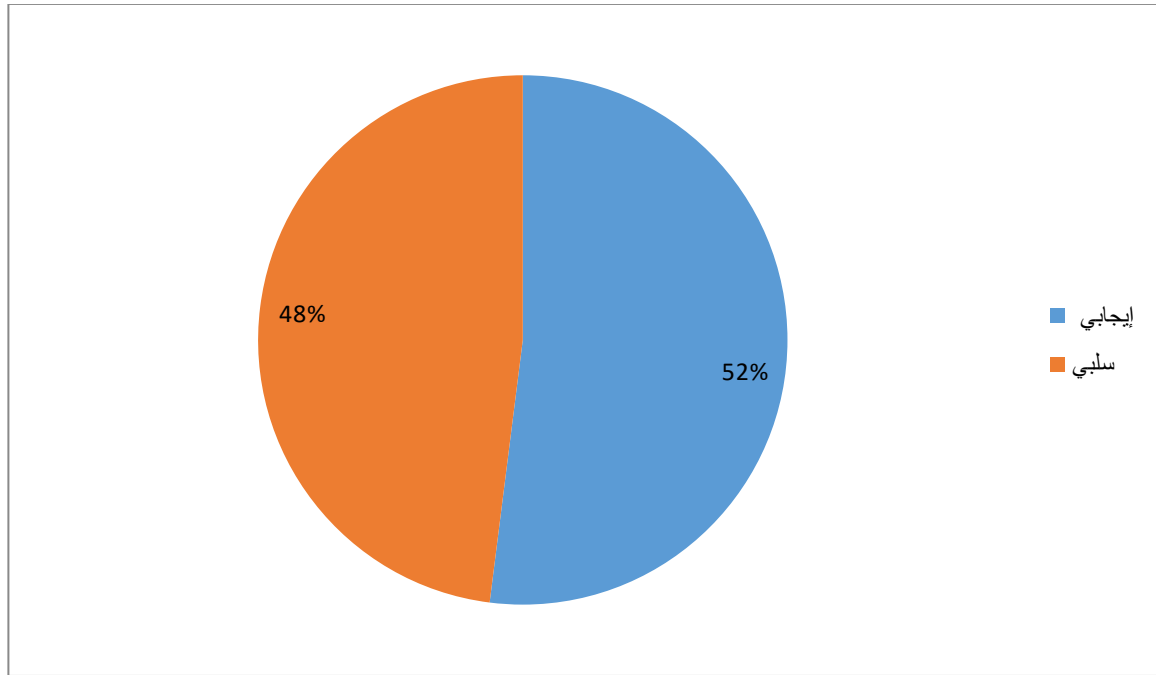
التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين المقدرة بنسبة %77 يؤكدون بأن تقصير العمال في عملهم يجعل القادة يطبقون إجراءات عقابية. في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة %23.

نستنتج بأن مؤسسة eniem تفرض إجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في أداء عملهم و يرجع السبب في ذلك إلى إهتمام القادة بالحفاظ على الإنتاجية و الجودة حيث يتم إتخاذ تدابير صارمة للحد من أي تقصير أو تراجع في مستوى الأداء داخل بيئة العمل. هذه الإجراءات تهدف إلى ضمان إلتزام الموظفين بمهامهم و مسؤولياتهم و تعمل على تعزيز الإنضباط الوظيفي. من ناحية أخرى قد تعزز هذه الإجراءات من الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وزيادة الإلتزام بالقوانين و الأنظمة الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم 17: يمثل طبيعة تأثير الإجراءات العقابية على أداء العمال .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي	12	%52
سلبي	11	%48
المجموع	23	%100



التحليل:

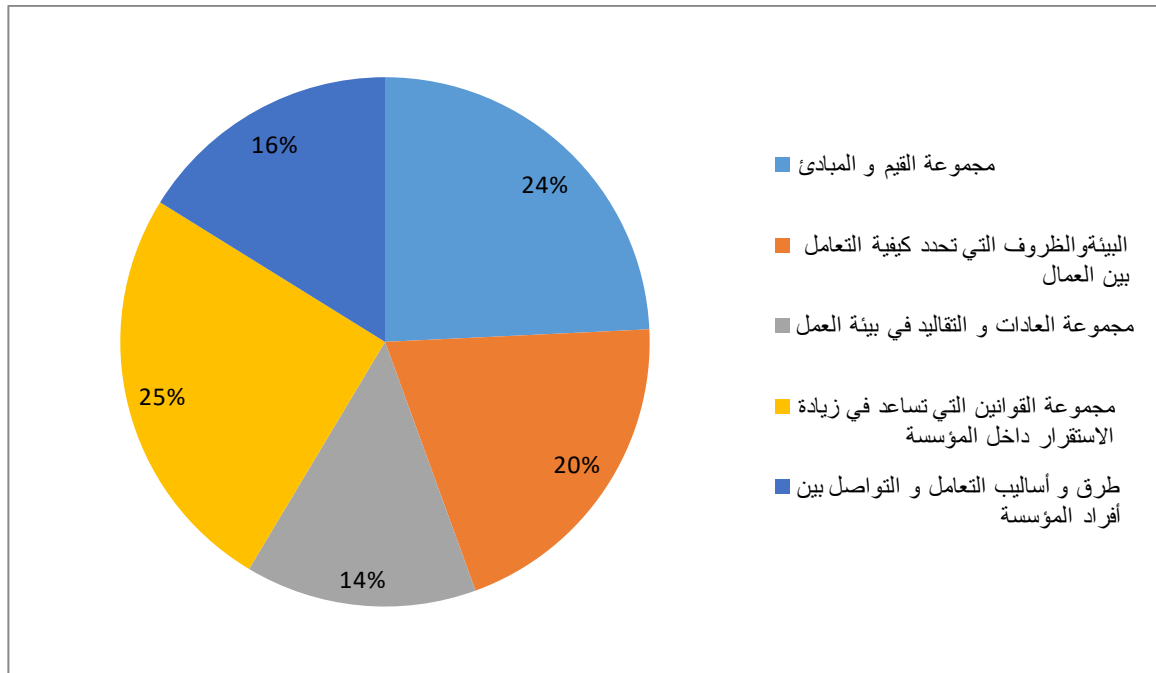
من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن الإجراءات العقابية تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء العمال و ذلك بنسبة 52%، أما الأقلية فأشاروا أنه يؤثر عليهم سلباً بنسبة 48%.

يمكن القول هنا أن نسبة التأثير الإيجابي تتفاوت عن نسبة التأثير السلبي لدى العمال في مؤسسة eniem يقوم القائد بإجراءات عقابية عليهم و هذا راجع إلى تصحيح الخطوات التنظيمية الأساسية للعمال و التي تعزز الانضباط و الإلتزام داخل بيئة العمل ،حيث تدفعهم إلى مراجعة تصرفاتهم،والإلتزام بالقوانين و التعليمات المحددة من قبل جهة العمل،كما تسهم هذه الإجراءات في غرس الشعور بالعدالة و المساواة بين جميع أفراد الفريق،مما يعزز الانضباط الذاتي و يحد من السلوكيات السلبية داخل المؤسسة،وهذا من خلال النظام العادل و الواضح،الذي من خلاله تتكون بيئة عمل صحية تقوم على الإحترام و المسؤولية و تدعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و إستقرار.

المحور الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ENIEM

جدول رقم 18: يمثل مفهوم الثقافة التنظيمية حسب آراء المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
24%	20	مجموعة القيم و المبادئ
20%	17	البيئة والظروف التي تحدد كيفية التعامل بين العمال
14%	12	مجموعة العادات و التقاليد في بيئة العمل
25%	21	مجموعة القوانين التي تساعد في زيادة الاستقرار داخل المؤسسة
16%	13	طرق و أساليب التعامل و التواصل بين أفراد المؤسسة
100%	83	المجموع



التحليل:

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن مفهوم الثقافة التنظيمية السائدة دونه المبحوثين أنها عبارة من مجموعة القوانين التي تساعد في زيادة الاستقرار داخل المؤسسة حيث تعتبر القوانين والأنظمة الداخلية جزء مهما من الثقافة التنظيمية كونها تساهم في تعزيز الاستقرار و ضمان سير العمل بانتظام. تساعد هذه القوانين في تنظيم العلاقات بين الموظفين وتحديد المسؤوليات و الحقوق، مما يحد من الفوضى ويعزز بيئة عمل قائمة على الإحترام و الإنضباط. كما أن وضوح هذه القوانين تساهم في تحقيق العدالة و توفير إطار ثابت يساعد الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة، بالتالي يدعم إستقرار المؤسسة وإستمراريتها في تحقيق أهدافها. حيث يرى تايلور: "بأن الثقافة هي ذلك الشكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون و العادات أو قدرات أخرى يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع."

يرى وليم أوتشي: "بأن الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها يد المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط و الأجزاء و السلوك فالمديرون يسيرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتقل الأفكار من جيل إلى الأجيال اللاحقة من العاملين."¹

وقد أكد لنا السيد أمين مصباح رئيس قسم الموارد البشرية بأن الثقافة التنظيمية في مؤسسة **eniem** واد عيسي تيزي وزو تعتمد على اللوائح و التنظيمات الداخلية ،حيث تتمثل في مجموعة من القيم و القواعد التي توجه سلوك العاملين و التي تشكل الإطار المرجعي الرسمي الذي ينظم العلاقات بين الموظفين و يحدد حقوقهم وورجباتهم، ويساهم في خلق بيئة مستقرة

¹عبد الله ميسران، أبوبكر أولاد الطالب، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري-دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد الوكاة المحلية أدرار، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017-2018 ص12.

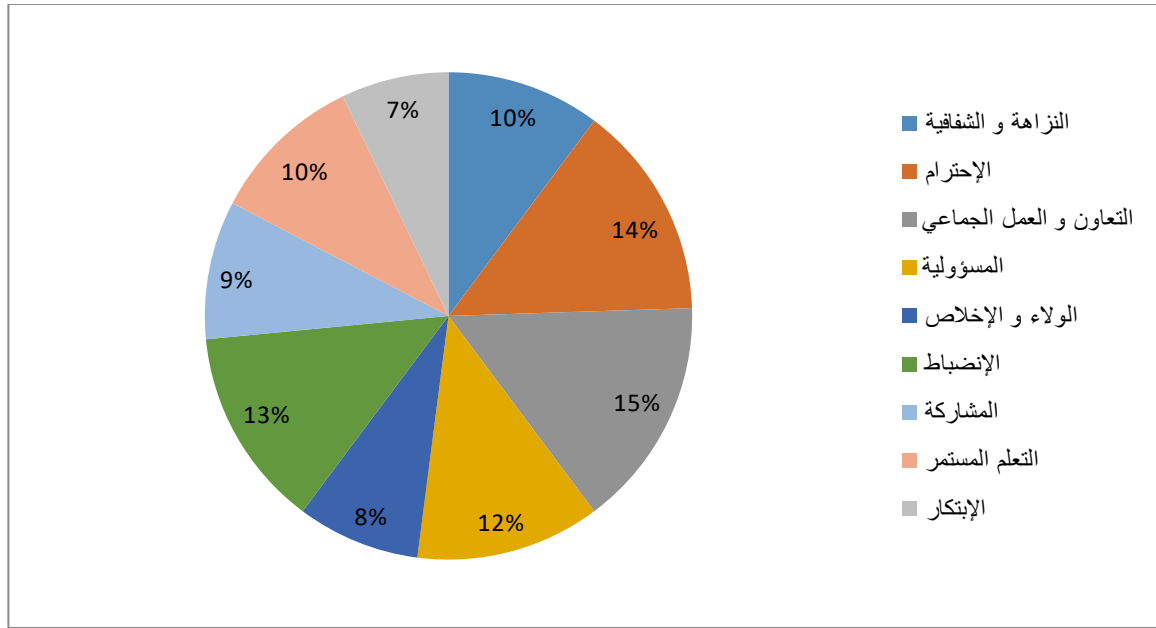
ومنظمة. فهذه اللوائح تساعد على ترسيخ مبادئ الإنضباط والالتزام والتعاون وإحترام التسلسل الإداري مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بفعالية وكفاءة.¹

وبهذا الشكل تصبح الثقافة التنظيمية عاملاً رئيسياً في توجيه سلوك الأفراد وضمان إنسجامهم مع رؤية ورسالة المؤسسة.

الجدول رقم 19: يمثل القيم الأساسية في تشكيل ثقافة المؤسسة حسب المبحوثين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
النزاهة و الشفافية	16	100%
الإحترام	23	14%
التعاون و العمل الجماعي	25	15%
المسؤولية	20	12%
الولاء و الإخلاص	14	8%
الإنضباط	22	13%
المشاركة	15	9%
التعلم المستمر	17	10%
الإبتكار	12	7%
المجموع	164	100%

¹ مقابلة مع السيد أمين مصباح، نفس المرجع السابق.



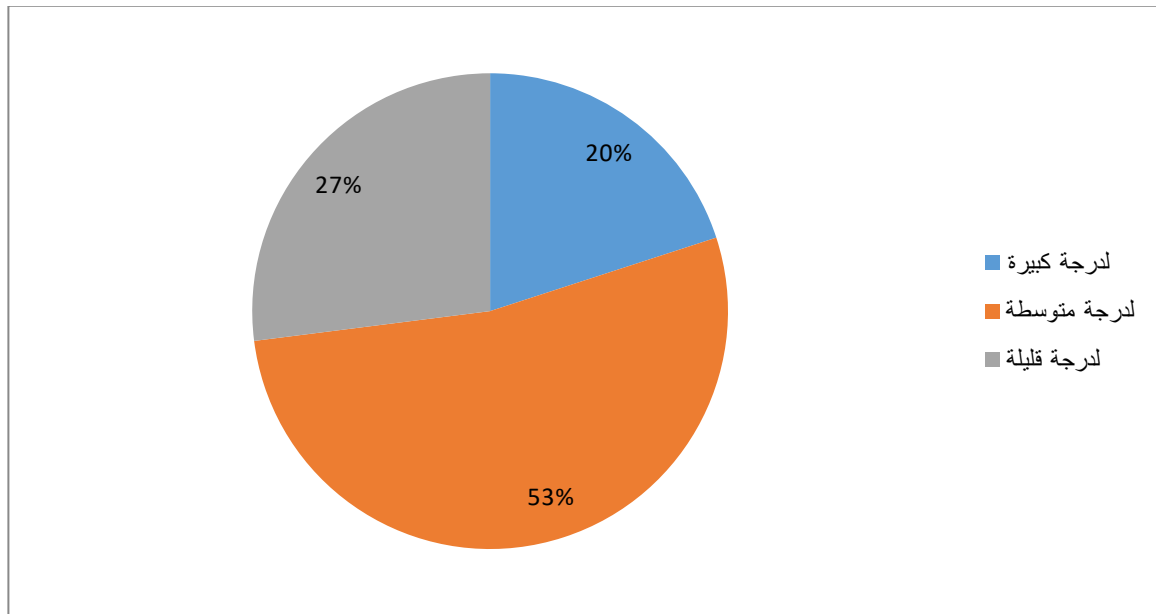
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية المبحوثين المقدره بنسبة 15% يؤكدون أن قيم التعاون و العمل الجماعي هي التي تشكل ثقافة المؤسسة، ثم تليها قيم الإحترام و الإنضباط بنسبة 14% و 13% على التوالي، في حين صرح الأقلية من المبحوثين بأن قيم الولاء و الإخلاص و الإبتكار هي التي تشكل ثقافة المؤسسة بنسبة 8% و 7% بالتوالي.

من خلال البيانات و حسب ما صرح به الأغلبية نستنتج أن قيم التعاون و العمل الجماعي هي التي تكسب ثقافة المؤسسة وقوتها و نجاحها، فعند تعزيز التعاون و العمل الجماعي داخل المؤسسة يتم خلق بيئة من التعاون المتبادل بين الأفراد مما يساهم في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي و تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر فعالية. دون أن ننسى أن قيم الإحترام و الإنضباط تساهم في تقوية بيئة العمل الصحية و المهنية، وكذا تقوية علاقات العمل و تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين فيزيد لديهم الولاء للمؤسسة و الإلتزام بأهدافها. كل هذه القيم تتكامل مع بعضها البعض و تعمل على الإنسجام لتحقيق بيئة عمل مثالية.

الجدول رقم 20: يمثل درجة تماشي قيم المؤسسة مع القيم الشخصية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لدرجة كبيرة	06	20%
لدرجة متوسطة	16	53%
لدرجة قليلة	08	27%
المجموع	30	100%



التحليل:

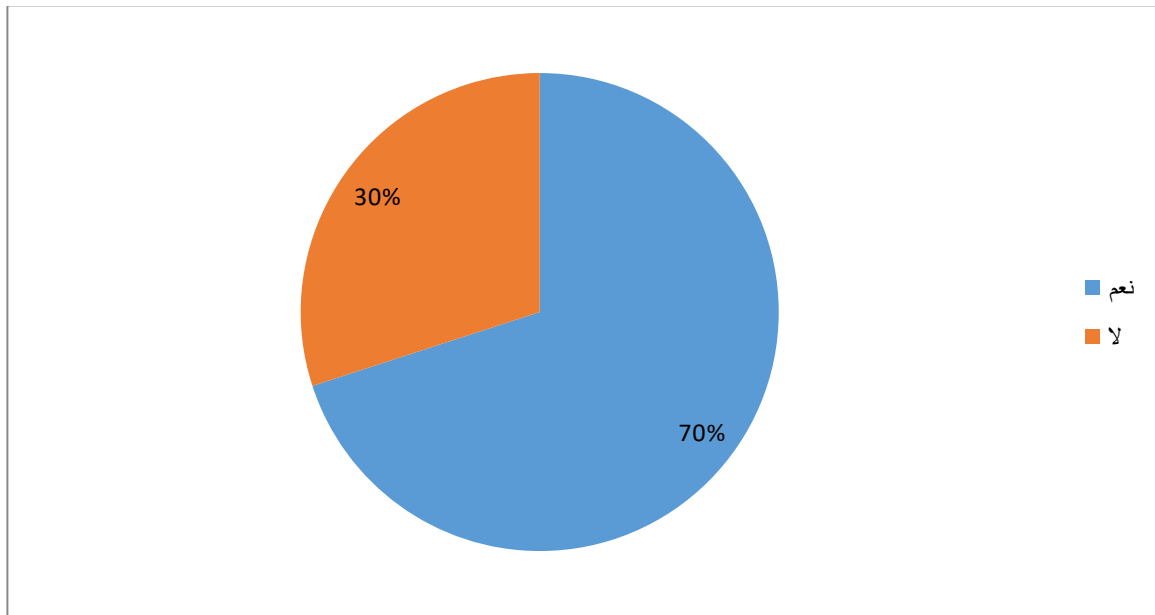
نلاحظ من خلال الجول أعلاه بأن معظم أفراد العينة المقدرة عددهم بنسبة 53% وضحوا بأن قيم المؤسسة تتماشى بدرجة متوسطة مع قيمهم الشخصية. في المقابل يؤكد الأقلية منهم بنسبة 20% بوجود تماشي كبير بين قيم المؤسسة وقيمهم الشخصية.

نستنتج من خلال هذه البيانات بأن تماشي قيم المؤسسة مع القيم الشخصية للعمال بدرجة متوسطة و يعود إلى إختلافات طبيعية بين الأهداف التنظيمية و التوجهات الشخصية

للأفراد، ففي الكثير من الأحيان تسعى المؤسسات لتحقيق أهداف محددة تتعلق بالإنتاجية و الربحية فيما قد تكون القيم الشخصية للعمال أكثر ارتباطاً بالجانب الاجتماعي أو التوازن بين العمل و الحياة .بالتالي التماشي بدرجة متوسطة يعكس التوازن بين تلبية إحتياجات المؤسسة وتوافقها مع بعض القيم الشخصية للعمال.

الجدول رقم 21: تمثل مدى تشجيع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة على التعاون والعمل الجماعي من عدمه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%



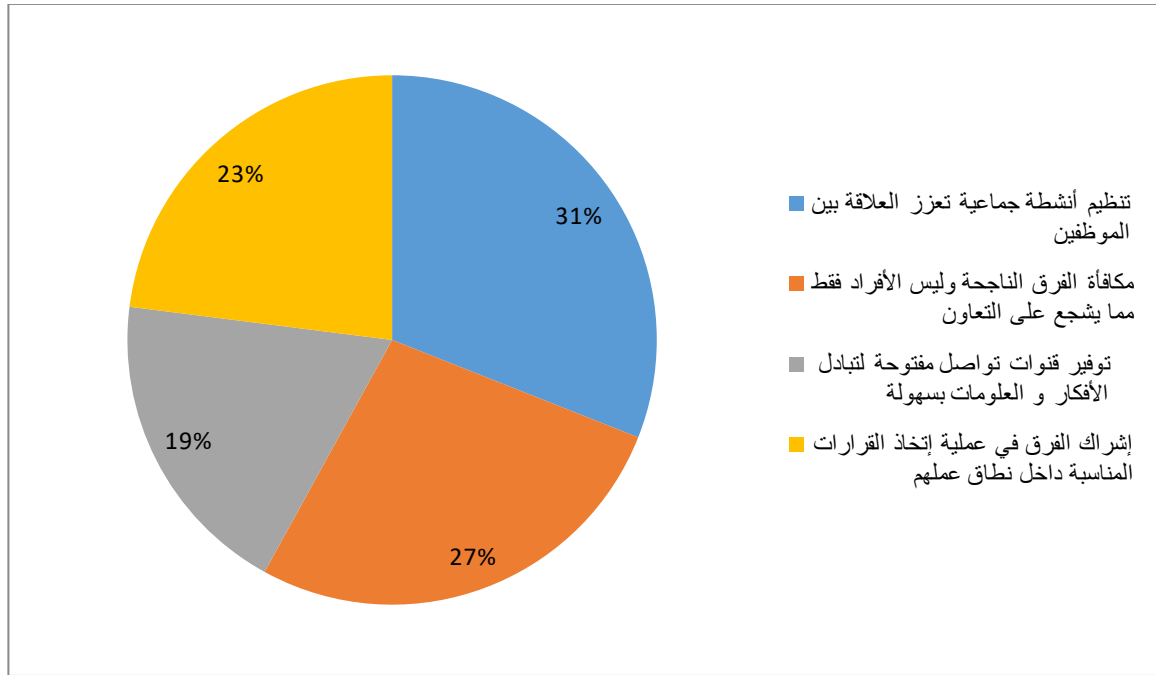
التحليل:

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن الثقافة التنظيمية تشجع التعاون و العمل الجماعي بين العمال في مؤسسة eniem وذلك بنسبة %70، أما الأقلية فقد نفو ذلك بنسبة %30 وتعتبر نسبة قليلة.

نستنتج من خلال البيانات أن الثقافة التنظيمية في مؤسسة eniem تشجع على التعاون و العمل الجماعي حيث أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورا محوريا في تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسة كونها تعزز قيم التعاون وروح العمل الجماعي بين الموظفين ،مما يساهم في تحسين جودة الأداء وإتخاذ قرارات أكثر فعالية ،كما أن بيئة العمل الجماعية تساعد على تحفيز الإبداع و الإبتكار و تقلل من حدة التنافس الفردي السلبي ،مما يخلق مناخا إيجابيا يدفع الأفراد للعمل بروح الفريق و تحقيق نتائج متميزة تعكس قوة الترابط و التناغم داخل المؤسسة.

الجدول رقم 22: يمثل كيفية تشجيع الثقافة التنظيمية على التعاون والعمل الجماعي بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
31%	16	تنظيم أنشطة جماعية تعزز العلاقة بين الموظفين
27%	14	مكافأة الفرق الناجحة وليس الأفراد فقط مما يشجع على التعاون
19%	10	توفير قنوات تواصل مفتوحة لتبادل الأفكار و العلومات بسهولة
23%	12	إشراك الفرق في عملية إتخاذ القرارات المناسبة داخل نطاق عملهم
100%	52	المجموع



التحليل:

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال في مؤسسة **ENIEM** أكدوا لنا أن تشجيع الثقافة التنظيمية على التعاون والعمل الجماعي تتمثل في تنظيم أنشطة جماعية تعزز العلاقة بين الموظفين وذلك بنسبة 31%، أما الأقلية من المبحوثين أشاروا الى مكافأة الفرق الناجحة وليس الأفراد فقط مما يشجع على التعاون وذلك بنسبة 27% .

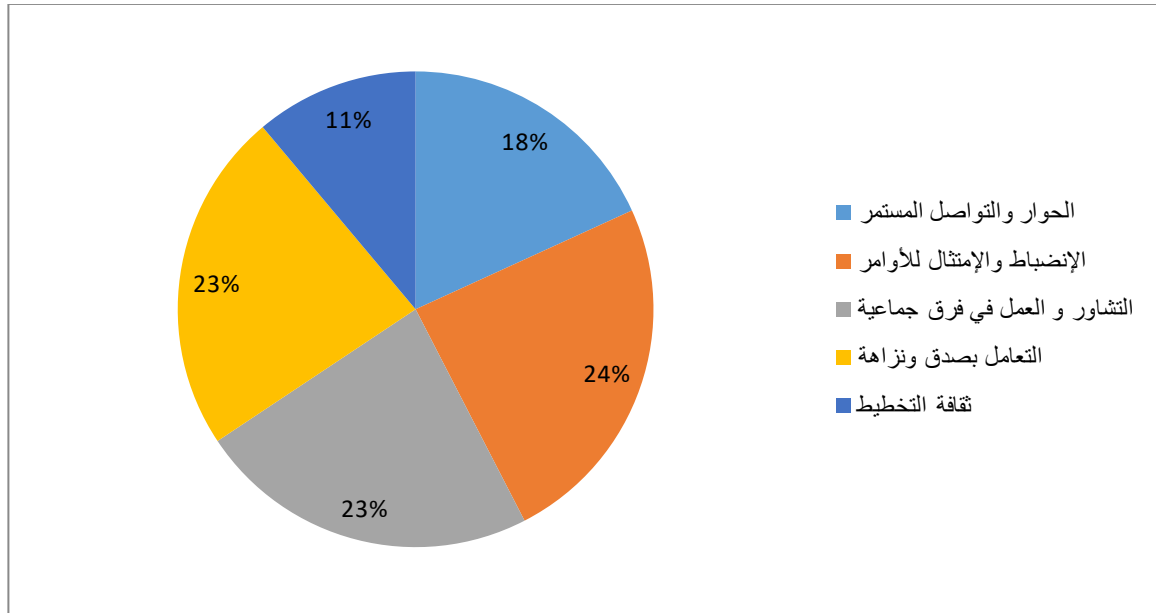
نستنتج مما يلي أن تنظيم أنشطة جماعية تعزز على العلاقة بين الموظفين من ضمن الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعاون و العمل الجماعي حيث يعد تنظيم الأنشطة الجماعية داخل بيئة العمل من الوسائل الفعالة التي تسهم في تعزيز العلاقة بين الموظفين وبناء روح الفريق وتوفير مساحة غير رسمية يتفاعل فيها الافراد مما يساعد على كسر الحواجز وتطوير علاقات شخصية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة. إن هذا النوع من التفاعل الاجتماعي يعزز روح التعاون ويدعم التواصل بين الموظفين مما ينعكس بشكل إيجابي على أجواء العمل ويقلل من النزاعات المحتملة، كما يولد روح الإنتماء والدعم والتفكير الجماعي وتوزيع أدوار العمل وحل المشكلات ويقوي الترابط بين أعضاء الفريق، من هنا يصبح تنظيم هذه الأنشطة

جزءاً أساسياً من استراتيجية بناء ثقافة تنظيمية متماسكة ومحفزة، حيث تؤدي العلاقة الجيدة بين الموظفين إلى زيادة الرضا الوظيفي وخلق بيئة عمل أكثر استقراراً وابتكاراً على المدى الطويل.

وقد أكد السيد أمين مصباح رئيس قسم الموارد البشرية أن الثقافة التنظيمية في مؤسسة ENIEM تشجع على التعاون والعمل الجماعي وذلك من خلال الربط بين الأقسام المختلفة حيث تقوم على ترسيخ قيم العمل الجماعي والتكامل بين الفرق وتشجيع الموظفين على تجاوز حدود مهامهم الفردية والتعاون مع زملائهم من أقسام أخرى، مما يؤدي إلى بناء شبكة عمل مترابطة تساهم على تبادل المعرفة والخبرات بشكل مفتوح ومنظم وتضمن سرعة تدفق المعلومات وتحقيق تكامل وظيفي أكثر مرونة وهذا بدوره يؤدي إلى رفع جودة الأداء العام وتحقيق التوازن بين الجهود الفردية والجماعية داخل بيئة العمل وهذا يؤدي إلى تحسين العلاقات المهنية وخلق مناخاً مؤسسياً إيجابياً يعمل على مواجهة التحديات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 23: يمثل نوع الثقافة التي تشجعها المؤسسة حسب أفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
18%	13	الحوار والتواصل المستمر
24%	17	الإنضباط والإمتثال للأوامر
23%	16	التشاور و العمل في فرق جماعية
23%	16	التعامل بصدق ونزاهة
11%	08	ثقافة التخطيط
100%	70	المجموع



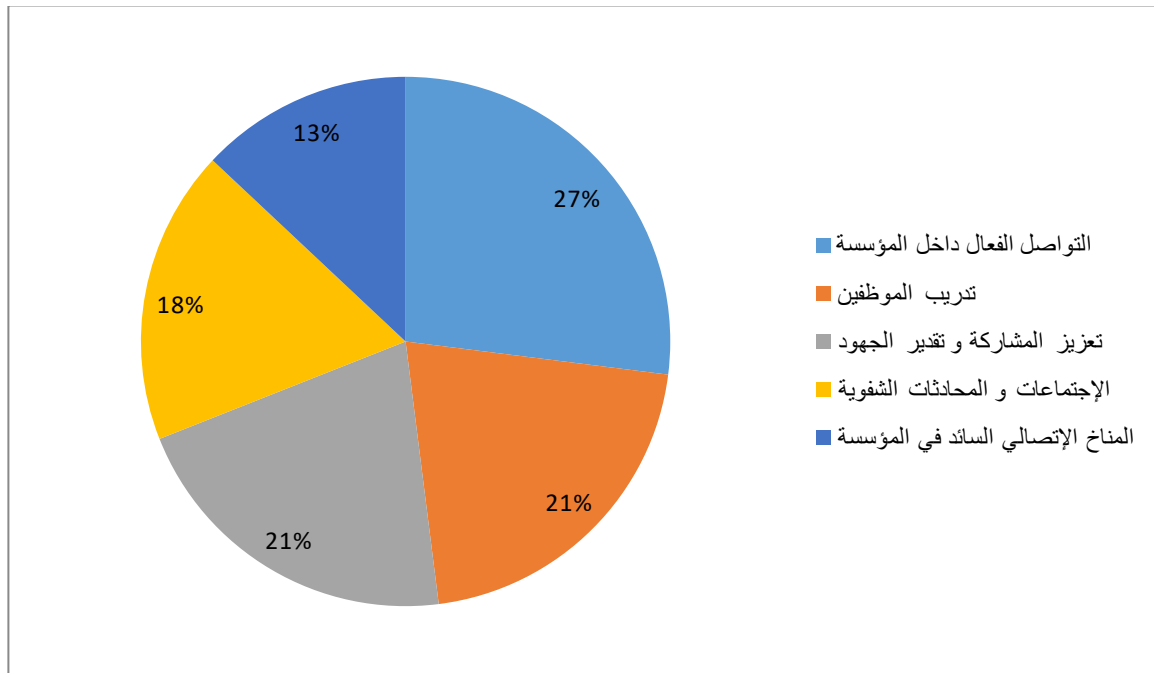
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن الجزء الأكبر من المبحوثين بنسبة 24% يوضحون ان الانضباط والامتثال للاوامر من ابرو الثقافات التي تشجعها المؤسسة ثم تليها التشاور والعمل في فرق جماعية وكذا التعامل بصدق ونزاهة بنسبة 23% بينما يصرح الأقلية بنسبة 11% على ان ثقافة التخطيط من اكثر الثقافات التي تشجعها المؤسسة.

بعد الاطلاع على الجدول يتبين لنا ان الانضباط والامتثال للاوامر وأيضا التشاور والعمل في فرق جماعية و التعامل بصدق ونزاهة كلها تدخل ضمن اكثر الثقافات التي تشجعها المؤسسة.لما لها من دور محوري في بناء بيئة تعليمية فعالة ،فالانضباط يعكس الالتزام والجدية في أداء الواجبات ويعزز من قدرة الفرد على تحقيق أهدافه بكفاءة. اما الامتثال للاوامر فهو يضمن احترام التسلسل الاداري والتنظيمي داخل المؤسسة مما يساعد على تحقيق الانسجام في سير العمل، في حين ان التعامل بصدق ونزاهة يرسخ الثقة بين الافراد ويعزز مناخ العدالة والمسؤولية. كما ان التشاور يفتح المجال لتبادل الآراء واتخاذ قرارات اكثر وعيا ويظهر احترام وجهات النظر المختلفة ، وأخيرا فان العمل الجماعي ينمي روح التعاون والتكامل بين الافراد مما يساهم في تحقيق نتائج افضل للمؤسسة.

الجدول رقم 24: يمثل الطرق المعتمد عليها في المؤسسة لترسيخ ثقافة تنظيمية معينة.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
27%	21	التواصل الفعال داخل المؤسسة
21%	16	تدريب الموظفين
21%	16	تعزيز المشاركة و تقدير الجهود
18%	14	الإجتماعات و المحادثات الشفوية
13%	10	المناخ الإتصالي السائد في المؤسسة
100%	77	المجموع



التحليل:

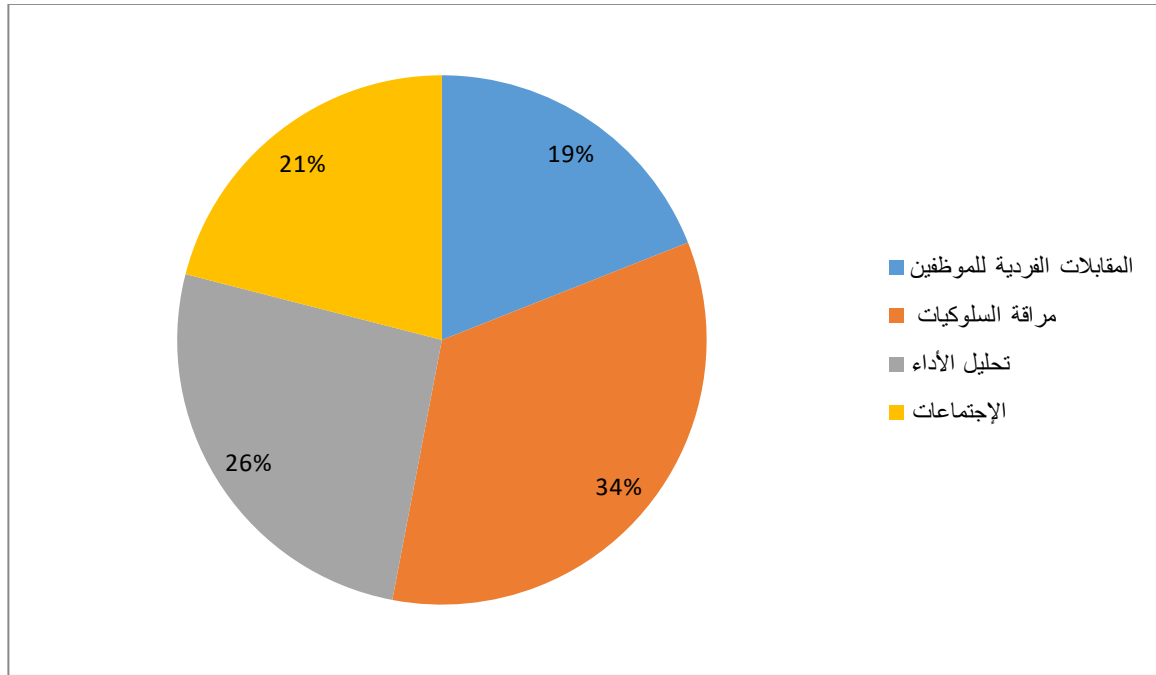
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية المبحوثين يصرحون بنسبة 27% بان التواصل الفعال داخل المؤسسة من اكثر الطرق المعتمدة عليها لترسيخ ثقافة تنظيمية معينة، بينما يؤكد

الأقلية منهم بنسبة 13% على ان المناخ الاتصالي السائد في المؤسسة من اكثر الطرق اعتمادا لترسيخ ثقافة تنظيمية معينة.

نستنتج ان التواصل الفعال داخل المؤسسة من اكثر الوسائل اعتمادا لترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، لانه يسهم في توحيد الرؤى والاهداف بين جميع الموظفين. فمن خلال التواصل الواضح والمباشر يتم نقل القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة مثل التعاون، الاحترام، والشفافية مما يؤدي الى خلق بيئة عمل متناغمة ومبنية على الفهم المشترك. كما يساعد التواصل الفعال على تقوية العلاقة بين الإدارة والموظفين ويشجع على تبادل الآراء والمقترحات ويرسخ ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والانسجام بين افراد المؤسسة.

جدول رقم 25: يمثل كيفية تقييم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
19%	12	المقابلات الفردية للموظفين
34%	21	مراقبة السلوكيات
26%	16	تحليل الأداء
21%	13	الإجتماعات
100%	62	المجموع



التحليل:

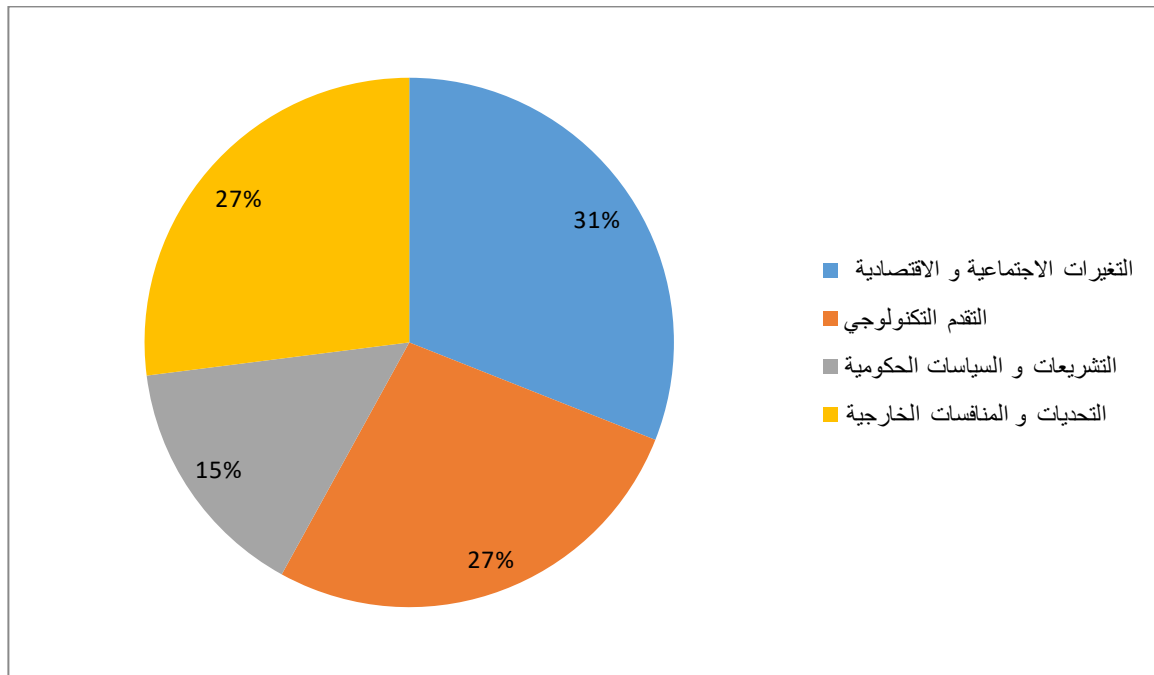
من خلال الجدول يتضح لنا ان اغلبية المبحوثين أكدوا ان مراقبة السلوكيات تقيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة بنسبة 34% ، اما الأقلية فاشاروا الى المقابلات الفردية للموظفين وذلك بنسبة 19%.

يمكن القول ان تقييم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة يتمثل في مراقبة السلوكيات و ذلك من خلال ملاحظة وتحليل السلوكيات اليومية للعاملين، لان سلوك الموظفين يعكس مدى تبنيم لقيم ومبادئ المؤسسة، فإذا كانت الثقافة التنظيمية تقوم على الاحترام والانضباط، فإن ذلك يظهر في احترام المواعيد وتنفيذ المهام بدقة والتقيد بالتعليمات. وإذا كانت تشجع على التعاون وروح الفريق فسيلاحظ ذلك في طريقة تواصل الموظفين وتنسيقهم مع بعضهم البعض لكل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة.

لذلك يعتبر تقييم السلوكيات في بيئة العمل وسيلة فعالة لمعرفة مدى توافق الثقافة التنظيمية مع الرؤية والاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

جدول رقم 26: يمثل العوامل الخارجية المؤثرة على الثقافة التنظيمية

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
31%	19	التغيرات الاجتماعية والاقتصادية
27%	16	التقدم التكنولوجي
15%	09	التشريعات والسياسات الحكومية
27%	16	التحديات والمنافسات الخارجية
100%	60	المجموع



التحليل:

من خلال الجدول يتضح لنا ان اغلبية العمال اكدوا ان التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية من ضمن العوامل الخارجية المؤثرة على الثقافة التنظيمية وذلك بنسبة 31 % أما الأقلية من العمال فاشاروا الى التشريعات والسياسات الحكومية بنسبة 15% .

يمكن القول ان العوامل الخارجية المؤثرة على الثقافة التنظيمية في مؤسسة E NIEM تتمثل في التغيرات الاجتماعية والاقتصادية حيث تفرض هذه التحولات واقعا جديدا يتطلب من المؤسسات مراجعة وتكييف قيمها واساليبها الإدارية بما يتماشى مع المستجدات. فالتغيرات الاجتماعية كتطوير أنماط التفكير والتطلعات المهنية وتغيير نظيرة الافراد الى بيئة العمل تدفع المؤسسات الى تبني ثقافة تنظيمية اكثر انفتاحا وتفاعلا مع احتياجات الموظفين بما يضمن تعزيز الولاء ورفع مستويات الأداء. وفي المقابل تؤثر التغيرات الاقتصادية كالتقلبات السوقية، التضخم ، الازمات المالية او النمو الاقتصادي على سلوك المؤسسة واستراتيجياتها، مما ينعكس بشكا مباشر على ثقافتها التنظيمية سواء من خلال تعزيز ثقافة الترشيح، الابتكار أو التوسع، وعليه فان قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه التغيرات يعكس مرونة ثقافتها التنظيمية ويدعم استدامة أدائها في بيئة عمل متغيرة وديناميكية.

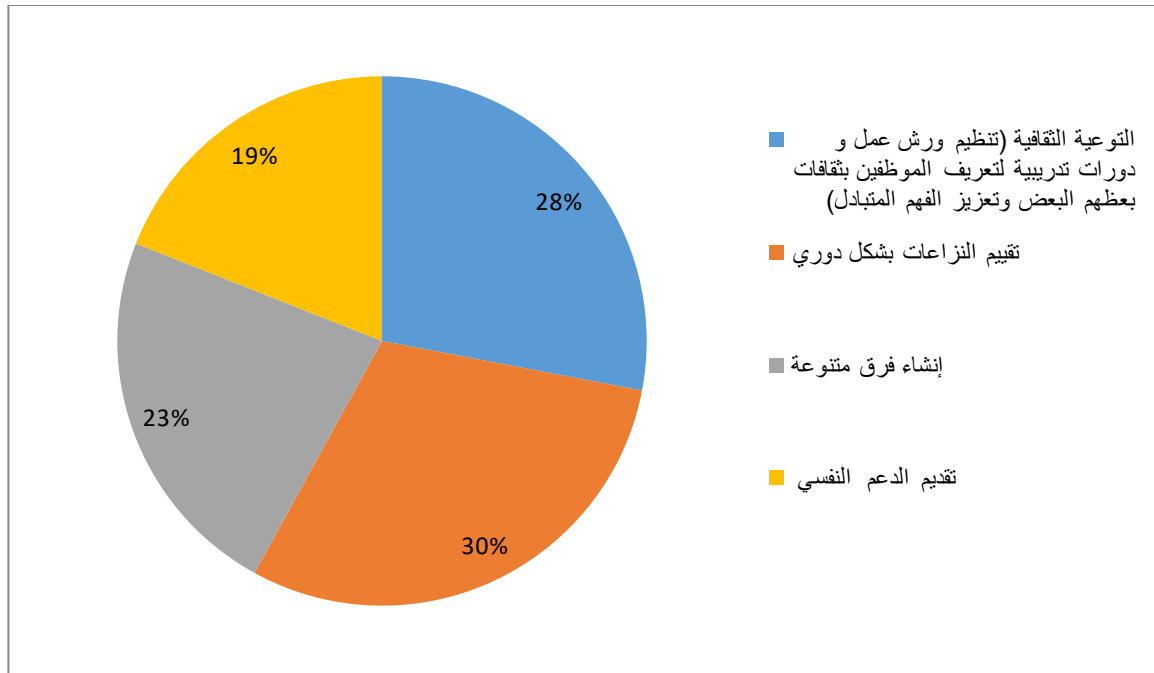
وقد أكد السيد أمين مصباح قسم الموارد البشرية في مؤسسة ENIEM أن ما دام المؤسسة مرتبطة وتابعة لوزارة الصناعة فكل عامل خارجي تقوم به يؤثر تأثيرا مباشرا على المؤسسة كونها تتدرج ضمن قطاع يخضع لوصية وزارة الصناعة، فأى قرار أو توجيه إستراتيجي تتبناه الوزارة يعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة وثقافتها التنظيمية .

فالسياسات الصناعية والتشريعات الاقتصادية وحتى التوجيهات المتعلقة بالإنتاج والجودة تفرض على المؤسسة تكييف أساليب بما يتماشى مع هذه التوجيهات مما يؤثر بشكل واضح على بيئة العمل الداخلية فيستدعي من المؤسسة مراجعة سلوكياتها التنظيمية وتطوير ثقافتها لضمان الاستمرار والنجاح في ظل الاطار الوطني الذي تعمل ضمنه وتحقيق أهدافه.¹

¹مقابلة مع السيد أمين مصباح، نفس المرجع السابق.

الجدول رقم 27: يمثل طرق تعامل المؤسسة مع الصراعات والعلاقات بين العمال

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
28%	16	التوعية الثقافية (تنظيم ورش عمل و دورات تدريبية لتعريف الموظفين بثقافات بعضهم البعض وتعزيز الفهم المتبادل)
30%	17	تقييم النزاعات بشكل دوري
23%	13	إنشاء فرق متنوعة
19%	11	تقديم الدعم النفسي
100%	57	المجموع



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلام أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بنسبة 30% أن المؤسسة تتعامل مع الصراعات والعلاقات بين العمال عن طريق تقييم النزاعات بشكل دوري. بينما يصرح الأقلية بنسبة 19% بأنها تتعامل مع الصراعات والعلاقات بين العمال بتقديم الدعم النفسي.

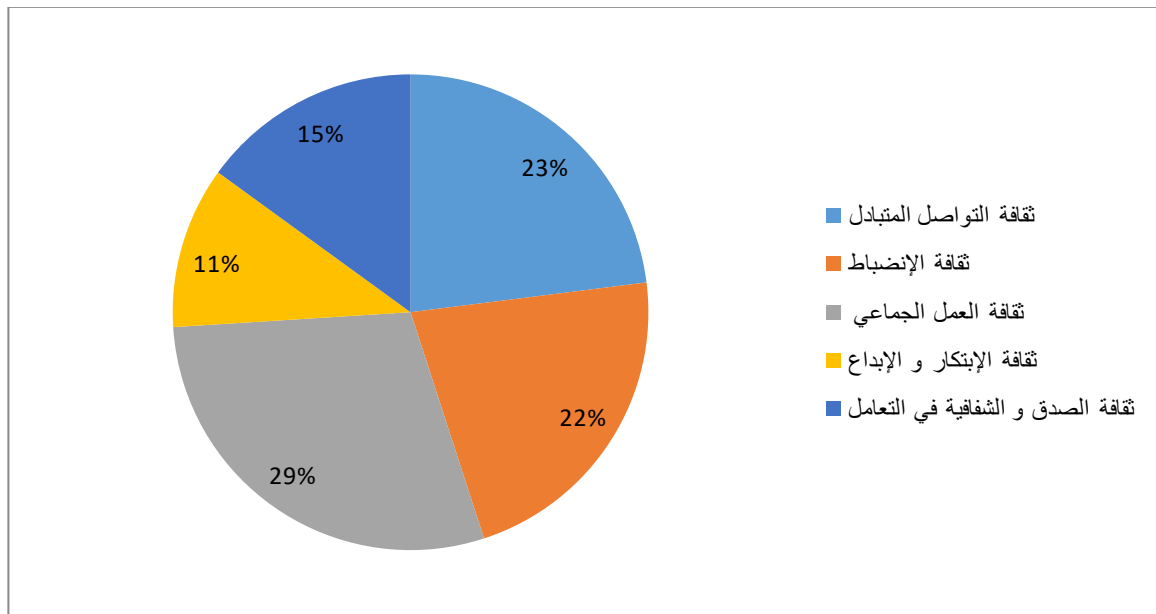
نستنتج أن المؤسسة تعتمد على تقييم النزاعات بشكل دوري في التعامل مع الصراعات داخل المؤسسة، وهذا يعود الى الرغبة في تحسين بيئة العمل والحفاظ على إستقرارها. هذا النهج يتيح للإدارة التعرف المبكر على أي توترات أو مشاكل قد تنشأ بين الأفراد مما يسمح بإتخاذ إجراءات فعالة قبل أن تتصاعد الأزمات وتؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

هذه الممارسة تعتبر من الأساليب الفعالة في الإدارة الحديثة حيث ساهمت في تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد وإحتياجات المؤسسة. فإن التعامل مع الصراعات بشكل دوري يعتبر أحد العوامل الأساسية لنجاح أي منظمة حيث ساهم في تحسين التواصل وتطوير ثقافة حل المشكلات بشكل إيجابي.

المحور الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية

الجدول رقم 28: يمثل طبيعة الثقافة المعتمد عليها من طرف القادة في المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ثقافة التواصل المتبادل	17	23%
ثقافة الإنضباط	16	22%
ثقافة العمل الجماعي	21	29%
ثقافة الابتكار و الإبداع	08	11%
ثقافة الصدق و الشفافية في التعامل	11	15%
المجموع	73	100%



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الافراد المبحوثين يؤكدون بنسبة 29 % بأن ثقافة العمل الجماعي هي الثقافة الأكثر اعتمادا من طرف القادة بالمؤسسة، في حين أن ثقافة الابتكار والإبداع هي الأكثر اعتمادا من طرف القادة وذلك بنسبة 11%.

من خلال البيانات نستنتج أن الثقافة المعتمدة من طرف القادة بشكل كبير داخل المؤسسة هي ثقافة العمل الجماعي. فإن ذلك يعكس توجهها إيجابيا نحو تعزيز روح التعاون والتكامل بين الأفراد ويشير إلى وعي إداري بأهمية التعاون في تحقيق الأهداف. هذه الثقافة تخلق بيئة عمل تشجع على تبادل الخبرات والمعرفة وتنمي الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام والرضا الوظيفي.

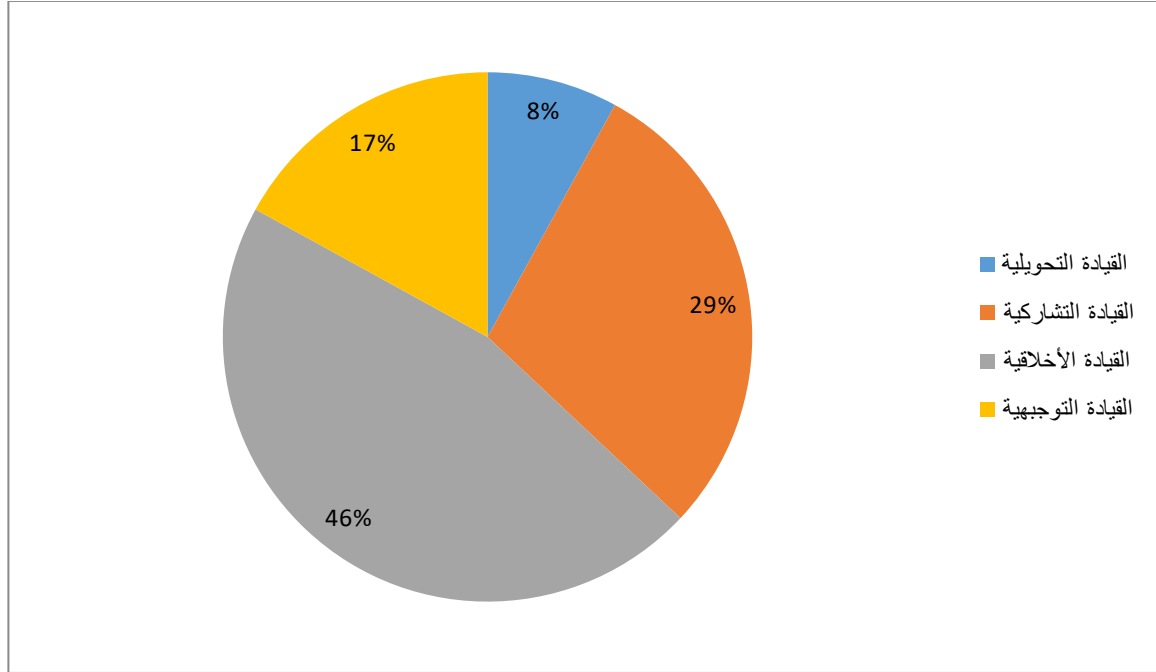
حسب الدكتور إبراهيم الفقي: " بالتعاون ووضع اليد في اليد ننجز ونصنع ومنتج أكثر.

يجب أن يؤمن فريق العمل بهذا الأمر. ويجب أن يعوا جميعا أن مصلحة الفريق فوق مصلحة الفرد ، وإن النجاح الجماعي هو الغاية والهدف".¹

الجدول رقم 29: يمثل الأساليب القيادية الأكثر تأثيرا في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
08%	04	القيادة التحويلية
29%	14	القيادة التشاركية
46%	22	القيادة الأخلاقية
17%	08	القيادة التوجيهية
100%	48	المجموع

¹ إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009، ص15.



التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن الأساليب القيادية الأكثر تأثيراً في تشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وهذا من خلال ما أكدوه أغلبية المبحوثين أنها تتمثل في القيادة الأخلاقية بنسبة 46%، في حين الأقلية من المبحوثين أشاروا إلى القيادة التحويلية 08%.

يمكن القول أن القيادة الإدارية بالمؤسسة ENIEM يعتمدون على أسلوب القيادة الأخلاقية في تشكيل الثقافة التنظيمية. فالقائد الأخلاقي لا يقتصر دوره على توجيه الأداء وتحقيق الأهداف فقط بل يتجاوز ذلك نحو ترسيخ مبادئ النزاهة، العدالة، الشفافية والمسؤولية الاجتماعية في جميع الممارسات الإدارية من خلال التزامه بهذه القيم يسهم في خلق بيئة عمل يسودها الاحترام، الثقة المتبادلة بين مختلف المستويات الوظيفية، مما يعزز من اندماج الموظفين ويدفعهم لتبني سلوكيات إيجابية متوافقة مع أهداف المؤسسة.

ويعرفها ليمي يور LIM LAYER: "بأن القيادة الأخلاقية تتال قدرة من الاهتمام في الأنظمة والمؤسسات وذلك لأنها تهتم بالكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة فهي قيادة

قادرة على نقل الرؤية والقيم للموظفين وقادرة على تجسيدها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحو الموظفين.¹

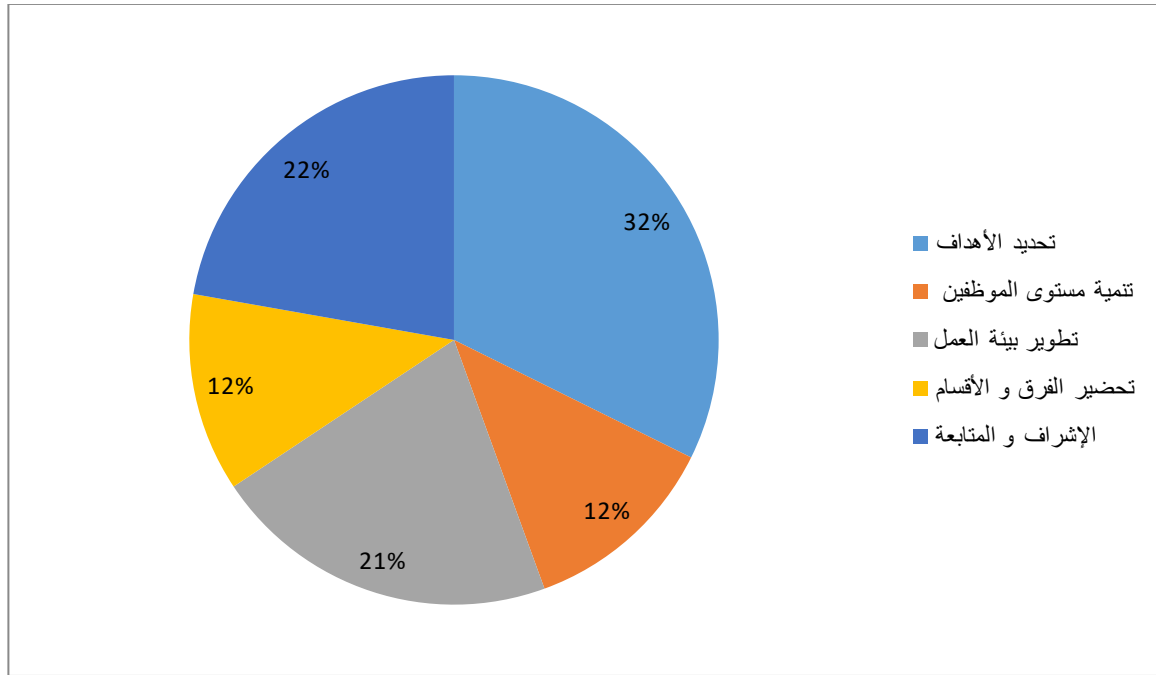
وقد أكد السيد أمين مصباح قسم الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ENIEM أن الأساليب الأكثر تأثيراً في تشكيل الثقافة التنظيمية هي القيادة الأخلاقية والتشاركية معا وذلك راجع إلى تعزيز وفعالية الثقافة التنظيمية ودعم إستدامة الأداء المؤسسي، فالقيادة الأخلاقية تساهم في ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية والمسؤولية في مختلف الممارسات الإدارية، مما يوفر بيئة عمل قائمة على العدالة والإحترام. أما التشاركية تعزز روح التعاون من خلال إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار ، وتحفيزهم على تقديم الأفكار والمبادرات ، الأمر الذي يعزز شعورهم بالإنتماء والمسؤولية الجماعية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا التكامل بين البعدين الأخلاقي والتشاركي لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الفردي والجماعي بل ينعكس بوضوح على إستقرار المؤسسة ومرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.²

الجدول رقم 30: يمثل القواعد التي يعمل بها الإداريين بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
32%	23	تحديد الأهداف
12%	09	تنمية مستوى الموظفين
21%	15	تطوير بيئة العمل
12%	09	تحضير الفرق والأقسام
22%	16	الإشراف والمتابعة
100%	72	المجموع

¹عبد العزيز هيري، نور الهدى دراوي، مذكرة ماستر دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الإلتزام التنظيمي-دراسة حالي جامعة أدرار-، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2020، 2021، ص 08.

²مقابلة مع السيد أمين مصباح، مرجع سبق ذكره.



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن القواعد التي يعمل بها الإداريين في المؤسسة تتمثل في تحديد الأهداف و ذلك بنسبة 32%، أما الأقلية من المبحوثين أشاروا إلى تنمية مستوى الموظفين و تحفيز الفرق و الأقسام بنسبة 12%.

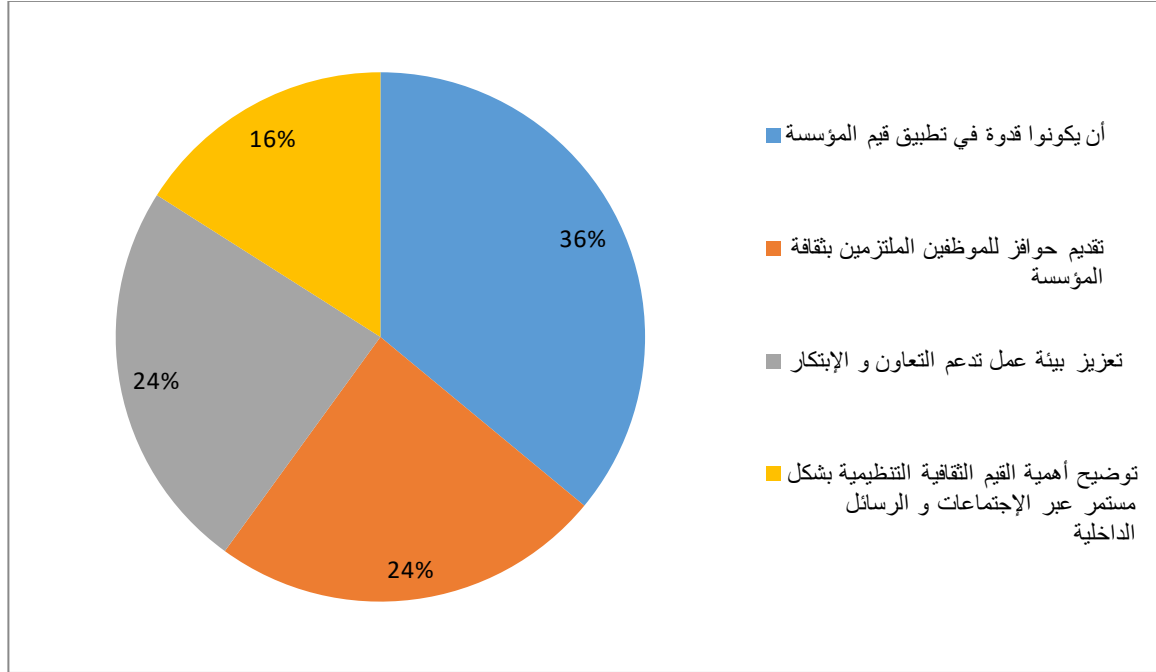
نستنتج من خلال هذا الجدول أن القواعد التي يعمل بها الإداريين في المؤسسة الاقتصادية ENIEM تتمثل في تحديد الأهداف، إذ تشكل هذه القاعدة الأساس الذي تركز عليه جميع الأنشطة الإدارية و التشغيلية، فالأهداف الواضح و المحددة تساهم في رسم خريطة الطريق التي توجه كافة الجهود و الموارد نحو تحقيق نتائج قابلة للقياس، مما يعزز من كفاءة الأداء و يضمن الإلتزام بين مختلف المستويات، كما أن تحديد هذه الأهداف تتيح للإدارة تقييم مدى تقدم العمل بشكل دوري و تحديد الإنحرافات و تصحيحها في الوقت المناسب مما يدعم عملية إتخاذ القرار على أسس دقيقة و موضوعية. وإلى جانب ذلك تسهم هذه القاعدة في تحفيز الأفراد و تعزيز روح الإلتزام و الإنضباط داخل بيئة العمل.

وقد أكد لنا السيد أمين مصباح قسم الموارد البشرية أن تحديد الأهداف هي القاعدة التي يتبناها الإداريون في مؤسسة ENIEM كونها أحد الركائز الأساسية حيث تمثل نقطة الإنطلاق نحو تحقيق الأداء الفعال و ضمان التوجيه الإستراتيجي الواضح للمؤسسة ، فيعملون على وضع أهداف دقيقة و محددة تتماشى مع رؤية و رسالة المؤسسة ، مما يسمح بتوحيد الموارد بطريقة مدروسة و منظمة ولا تقتصر على رسم مسار العمل فقط بل تساهم في تحفيز الموظفين و تعزيز إلتزامهم عبر تحديد الأدوار و المسؤوليات لكل فرد و تقييم أدائهم بشكل دوري و قياس مستوى التقدم المحقق، الأمر الذي يدعم إتخاذ قرارات تصحيحية و تطويرية في الوقت المناسب من أجل تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة و السعي المستمر نحو التحسن.¹

الجدول رقم 31: يمثل طرق تشجيع القادة الإداريين على الإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أن يكونوا قدوة في تطبيق قيم المؤسسة	24	36%
تقديم حوافز للموظفين الملتزمين بثقافة المؤسسة	16	24%
تعزيز بيئة عمل تدعم التعاون و الإبتكار	16	24%
توضيح أهمية القيم الثقافية التنظيمية بشكل مستمر عبر الإجتماعات و الرسائل الداخلية	11	16%
المجموع	67	100%

¹ مقابلة مع السيد أمين مصباح، نفس المرجع السابق.



التحليل:

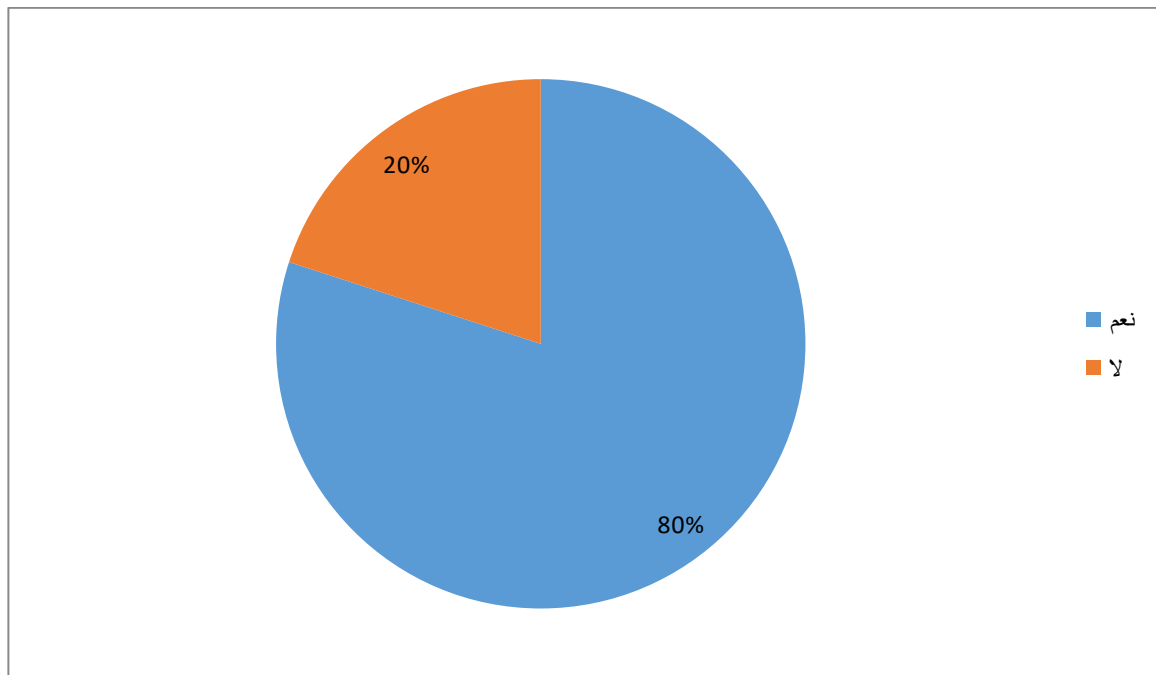
تشير معطيات الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين يصرحون بنسبة 36% بأنه من أبرز الطرق تشجيع القادة الإداريين على الالتزام بالقيم الثقافية التنظيمية هي أن يكونوا قدوة في تطبيق القيم المؤسسية. بينما يؤكد الأقلية من المبحوثين بنسبة 16% أن توضيح أهمية القيم والثقافة التنظيمية بشكل مستمر عبر الاجتماعات والرسائل الداخلية من أبرز طرق تشجيع القادة على الالتزام بها

نستنتج بأن القادة الذين يكونون قدوة في تطبيق القيم المؤسسية يسامون بشكل كبير في تعزيز الالتزام بتلك القيم داخل المؤسسة، يعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين غالباً ما ينظرون إلى القادة على أنهم نماذج يحتذى بها، وبالتالي فإن سلوكياتهم مثل: الالتزام بالمواعيد، الإستماع الفعال، العدل في التعامل، التحفيز و التشجيع كلها سلوكيات تصير مرجعية للآخرين في المؤسسة

علاوة على ذلك يعتبر القائد العنصر المحفز الذي يوجه سلوك العمال و يؤثر على ثقافة العمل بشكل عام .عندما يظهر القائد السلوكيات التي تعكس قيم النزاهة ،الشفافية و الإحترام فإن ذلك يعزز من إيمان الموظفين بأهمية هذه القيم و يشجعهم على تبنيها بأنفسهم.

الجدول رقم 32: يمثل مدى تأثير القيادة الإدارية في تقليل النزاعات والمشاكل بين العمال من عدمه

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%



التحليل:

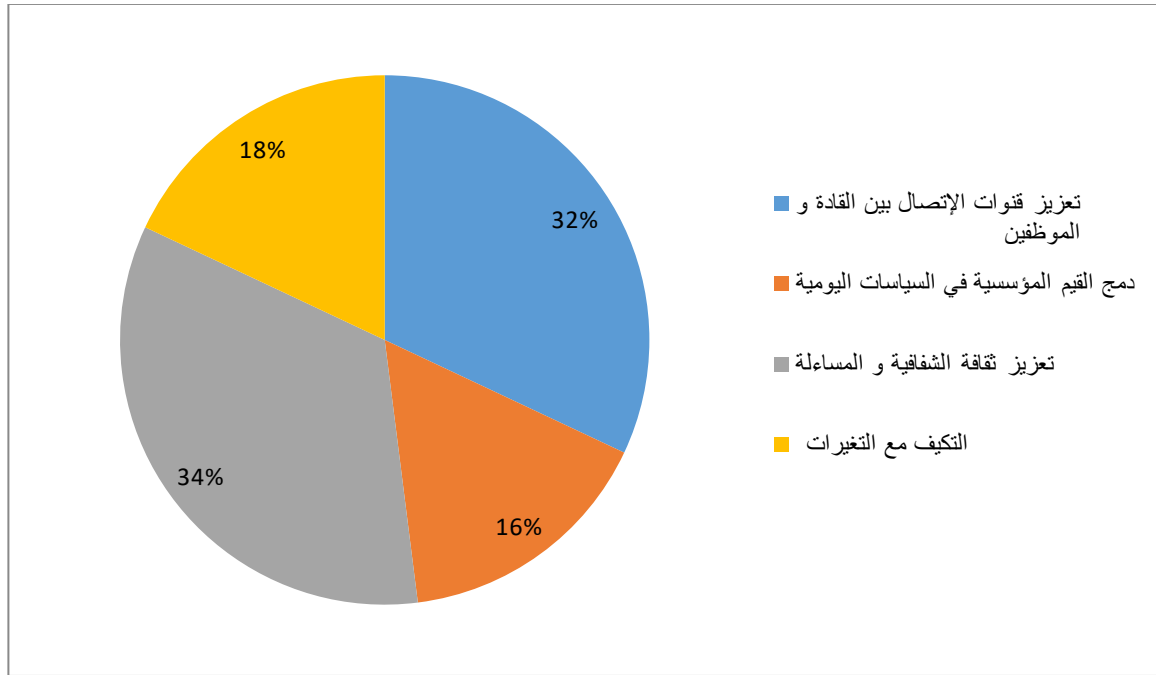
يتضح من خلال الجدول بأن معظم أفراد العينة يؤكدون بنسبة 80% على أن القيادة الإدارية تؤدي دورا أساسيا في تقليل النزاعات و المشاكل بين العمال ،في حين ينفي البقية ذلك بنسبة 20%.

يتبين لنا من خلال الجدول بأن القيادة الإدارية تؤدي دورا جوهريا في تقليل النزاعات بين العمال و هذا راجع إلى أن القادة يتمتعون بمهارات إدارة الأفراد،يمكنهم معالجة النزاعات بشكل سريع و عادل وخلق ثقافة من التعاون و الإحترام بين الفريق،مما يساعد على الحد من التوتر الذي قد ينشأ بين الموظفين.كما أن القادة الإداريين يمثلون المرجع الذي يحتكم إليه العمال عند حدوث أي سوء تفاهم أو تعارض في المصالح مما يمنع تفاقم المشكلات و يعزز من إستقرار العلاقات داخل المؤسسة .

كما أن القائد الناجح يحرص على الإنصات لجميع الأطراف دون تحيز من أجل أن يشعر العمال بالعدالة و الإحترام مما ينعكس إيجابا على علاقتهم ببعضهم البعض.

الجدول رقم 33: يمثل كيفية تفعيل القادة لعملية التكامل مع الثقافة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تعزيز قنوات الإتصال بين القادة والموظفين	16	32%
دمج القيم المؤسسية في السياسات اليومية	08	16%
تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة	17	34%
التكيف مع التغيرات	09	18%
المجموع	50	100%



التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن القيادة الإدارية تعزز التكامل مع الثقافة التنظيمية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية ويتمثل ذلك في تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة بنسبة 34% أما الأقلية من المبحوثين أشاروا إلى دمج القيم المؤسسية في السياسات اليومية بنسبة 16%.

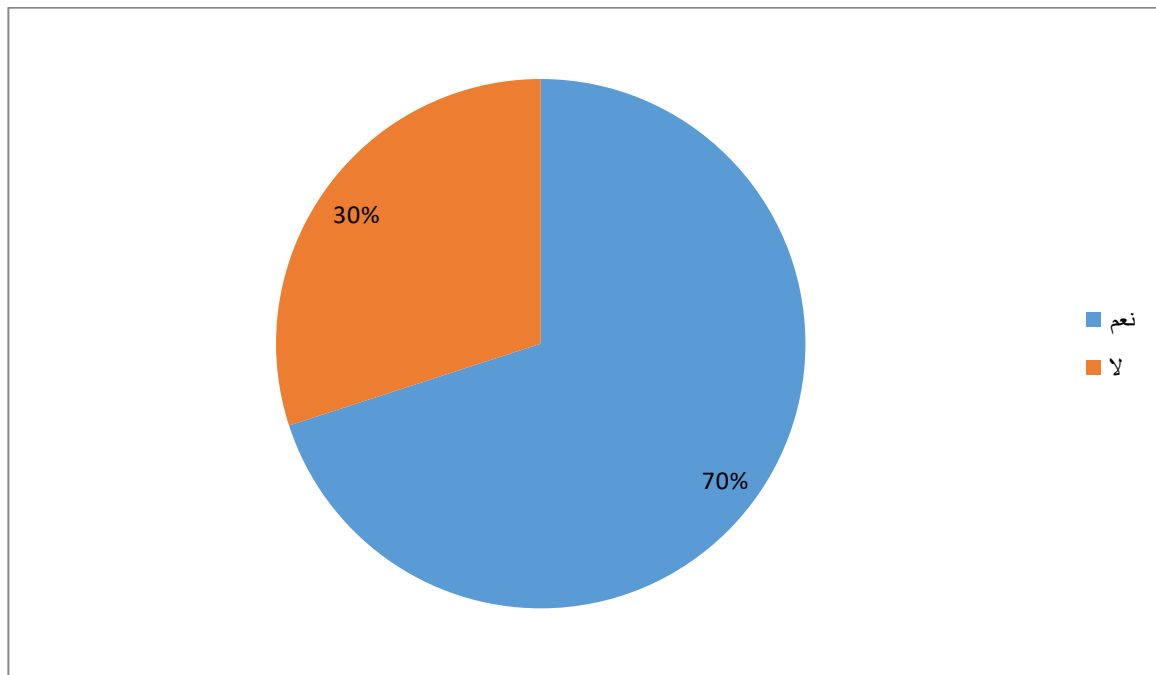
نستنتج من خلال الجدول أن القيادة الإدارية تعزز التكامل مع الثقافة التنظيمية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية من خلال تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، حيث يساهم أسلوب القيادة الواعي والمرتكز على مبادئ واضحة في ترسيخ ثقافة الشفافية داخل بيئة العمل، من خلال تبني سياسة تضمن وضوح المعلومات، تبادل المعرفة ومشاركة القرارات على كافة المستويات الإدارية مما يعزز ثقافة متبادلة بين الإدارة والموظفين.

بالإضافة إلى ذلك تركز القيادة الإدارية ثقافة المساءلة من خلال تحديد المسؤوليات بوضوح ومتابعة تنفيذ المهام إستناداً إلى معايير أداء دقيقة و منصفة، و هو ما يدفع الأفراد إلى الإلتزام بتحقيق الأهداف و ضمان جودة النتائج.

إن هذا التكامل بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية القائمة على الشفافية و المساءلة يشكل قاعدة صلبة لدعم التماسك الداخلي و رفع كفاءة الأداء و ضمان قدرة المؤسسة على الإستجابة بمرونة للتحديات و التغيرات في بيئتها الاقتصادية .

الجدول رقم 34: يمثل مدى تحفيز القيادة الفعالة والناجحة بالمؤسسة العامل على الإبتكار والإبداع من عدمه.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%



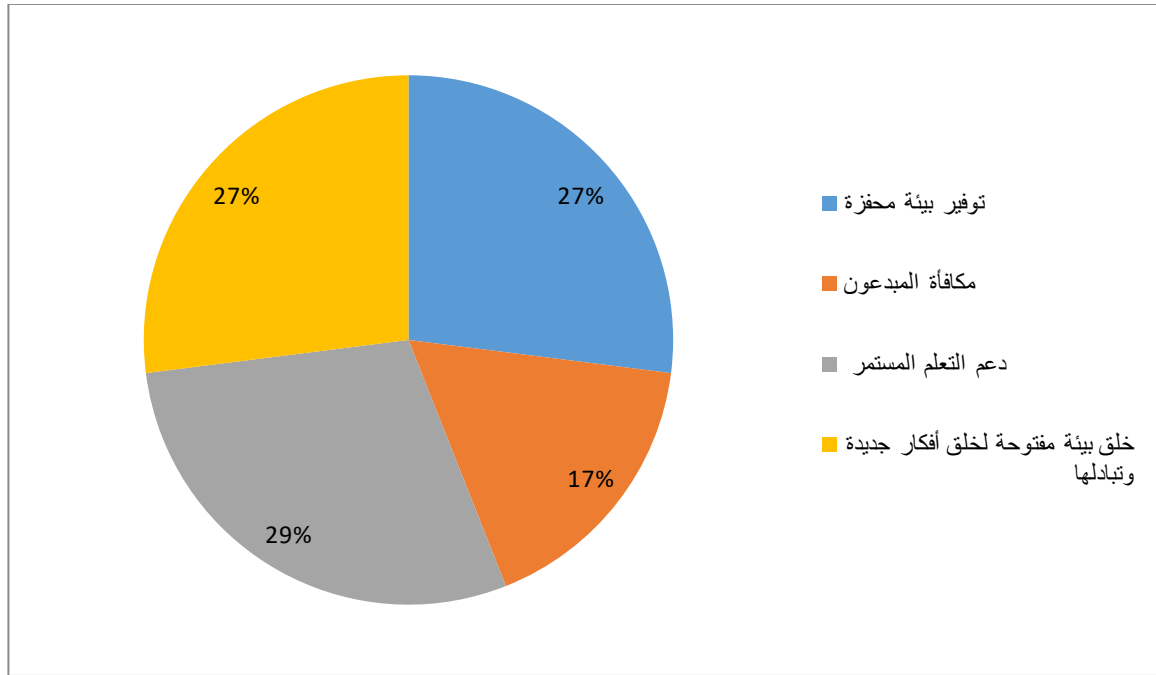
التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن القيادة الفعالة والناجحة تحفز العامل بالمؤسسة على الابتكار والإبداع وذلك بنسبة 70%، أما الأقلية منهم أنفوا وجود قيادة فعالة بنسبة 30%.

من هنا يمكن القول أن القيادة الفعالة والناجحة بمؤسسة ENIEM تحفز العامل على الابتكار والإبداع حيث تلعب دورا محوريا في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تتيح للموظفين التعبير عن أفكارهم وتطوير مهاراتهم دون قيود، لأن القائد الناجح يدرك أن الابتكار لا يتحقق في بيئة قائمة على الأوامر والروتين الجامد، بل نحتاج الى مناخ يسوده الإحترام والثقة المتبادلة وإلى تشجيع مستمر على التفكير النقدي والتجريبي بعيدا عن الخوف من الفشل. و من هذا المنطلق تعمل القيادة الفعالة على تمكين الموظفين ومنحهم هامشا واسعا للإستقلالية في تنفيذ المهام، إلى جانب توفير الدعم والتوجيه لتحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع فعلية تخدم أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 35: يبين نوع التحفيز التي يقدمها القادة لتعزيز الابتكار والإبداع بالمؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
توفير بيئة محفزة	12	27%
مكافأة المبدعون	08	17%
دعم التعلم المستمر	13	29%
خلق بيئة مفتوحة لخلق أفكار جديدة وتبادلها	12	27%
المجموع	45	100%



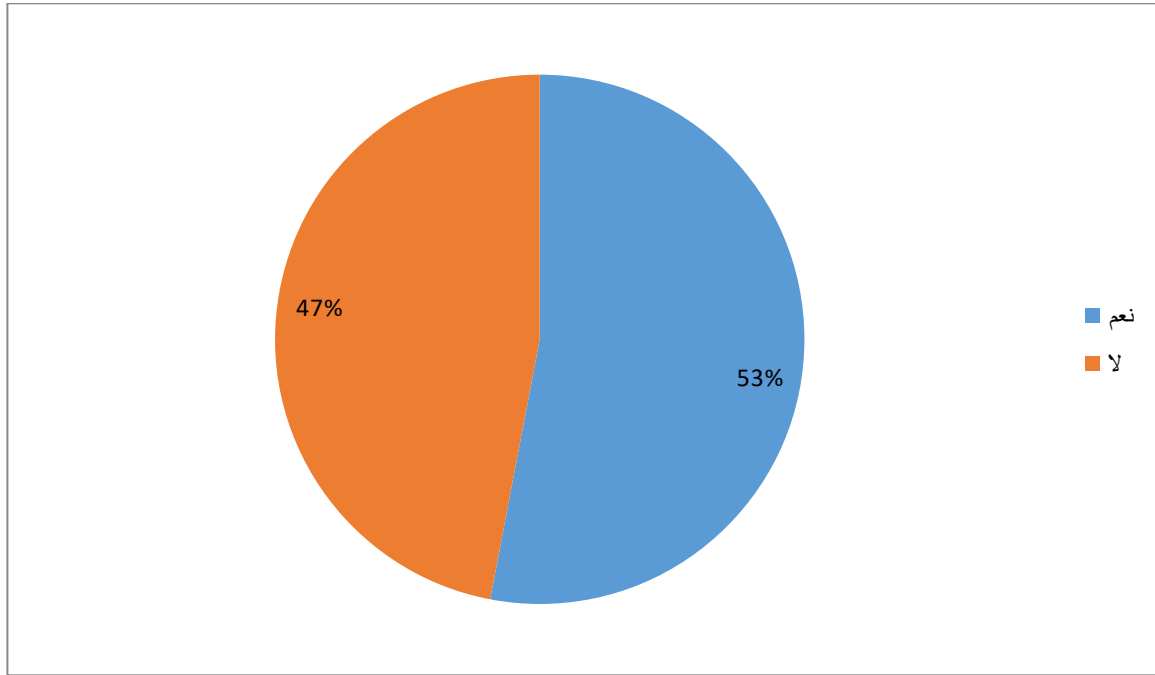
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون بنسبة 29% بأن دعم التعلم المستمر من أبرز التحفيزات تقديمًا من طرف القادة لتعزيز الإبتكار والإبداع ، وتليها نسبة 27% وضحو بأن توفير بيئة محفزة وخلق بيئة مفتوحة لخلق أفكار جديدة وتبادلها من أكثر التحفيزات تقديمًا لتعزيز الإبتكار والإبداع ،فيما صرح الأقلية من المبحوثين بأن مكافأة المبدعون يعزز الإبتكار والإبداع بنسبة 17% .

وبذلك نستنتج بأن دعم التعليم المستمر من أكثر التحفيزات التي تعزز الإبتكار والإبداع لكونه يوفر للعاملين فرصا دائمة لإكتساب معارف ومهارات جديدة، مما يوسع من آفاقهم الفكرية وتنمية قدراتهم على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية فعندما يشعر الموظف أن المؤسسة تستثمر من تطويره المعرفي والمهني فإنه يكون أكثر إستعدادا للمجازفة بلأفكار الجديدة والمبادرة في إقتراح حلول مبتكرة دون الخوف من الفشل. وبالتالي فإن دعم التعلم المستمر يعتبر محفزا جوهريا لتوليد الإبداع والإبتكار وتحقيق التطور المؤسسي.

الجدول رقم 36: يوضح مدى التواصل بين القادة والموظفين لتعزيز ثقافة المؤسسة من عدمه.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53%
لا	14	47%
المجموع	30	100%



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بنسبة 53% بوجود تواصل كاف بين القادة والموظفين لتعزيز ثقافة المؤسسة، بينما ينفي البقية ذلك بنسبة 47%.

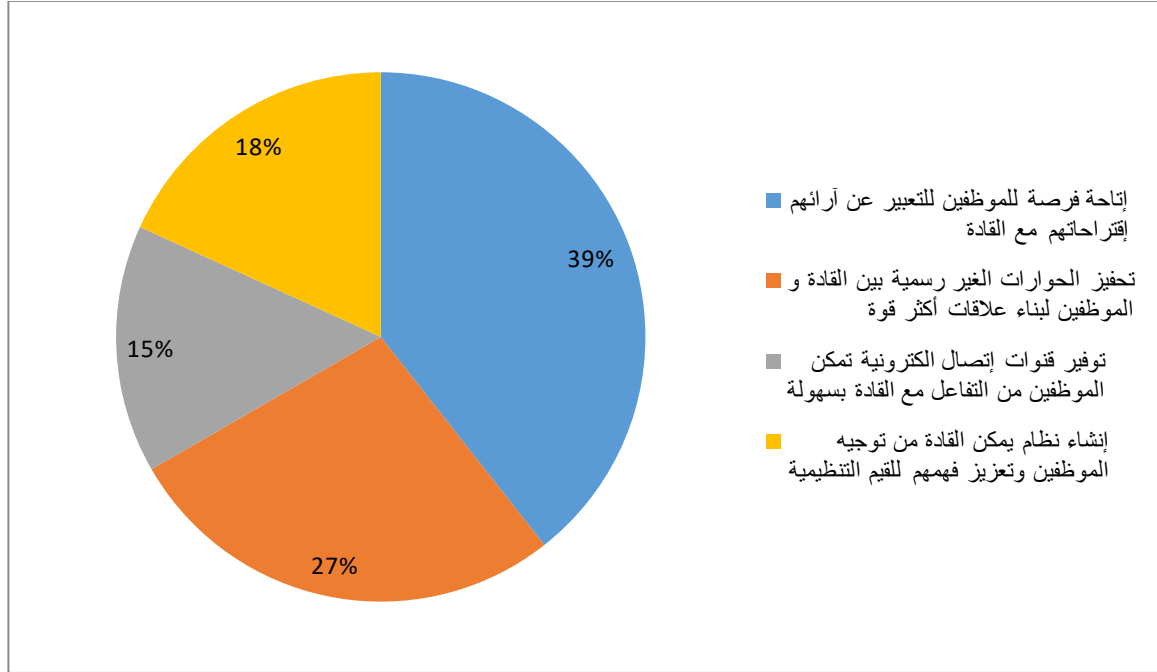
من خلال البيانات نستنتج أن هناك تواصل كاف وفعال بين القادة والموظفين لتعزيز ثقافة المؤسسة وهذا النوع من التواصل يساهم في نقل الرؤية والقيم المؤسسية بوضوح ويتيح

للموظفين فهم التوجهات العامة والغايات المشتركة، فالقائد في هذه المؤسسة يعتمد أسلوباً تواصلياً قائماً على الوضوح، الإستماع والإنفتاح في تبادل الآراء، وقد مكن هذا التواصل العمال من فهم قيم المؤسسة وسهل عليهم الإلتزام بها وتمثيلها في سلوكهم اليومي داخل بيئة العمل.

وقد أكدت العديد من الدراسات الإدارية أن المؤسسات التي يتمتع فيها القادة بمهارات تواصل فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق التناسق الداخلي وضمان إستمرارية الثقافة التنظيمية وتوجيه السلوك التنظيمي نحو الأداء الإيجابي.

الجدول رقم 37: يمثل أساليب تعزيز التواصل بين القادة والموظفين لترسيخ ثقافة معينة بالمؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إتاحة فرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم إقتراحاتهم مع القادة	13	39%
تحفيز الحوارات الغير رسمية بين القادة والموظفين لبناء علاقات أكثر قوة	09	27%
توفير قنوات إتصال الكترونية تمكن الموظفين من التفاعل مع القادة بسهولة	05	15%
إنشاء نظام يمكن القادة من توجيه الموظفين وتعزيز فهمهم للقيم التنظيمية	06	18%
المجموع	33	100%



التحليل:

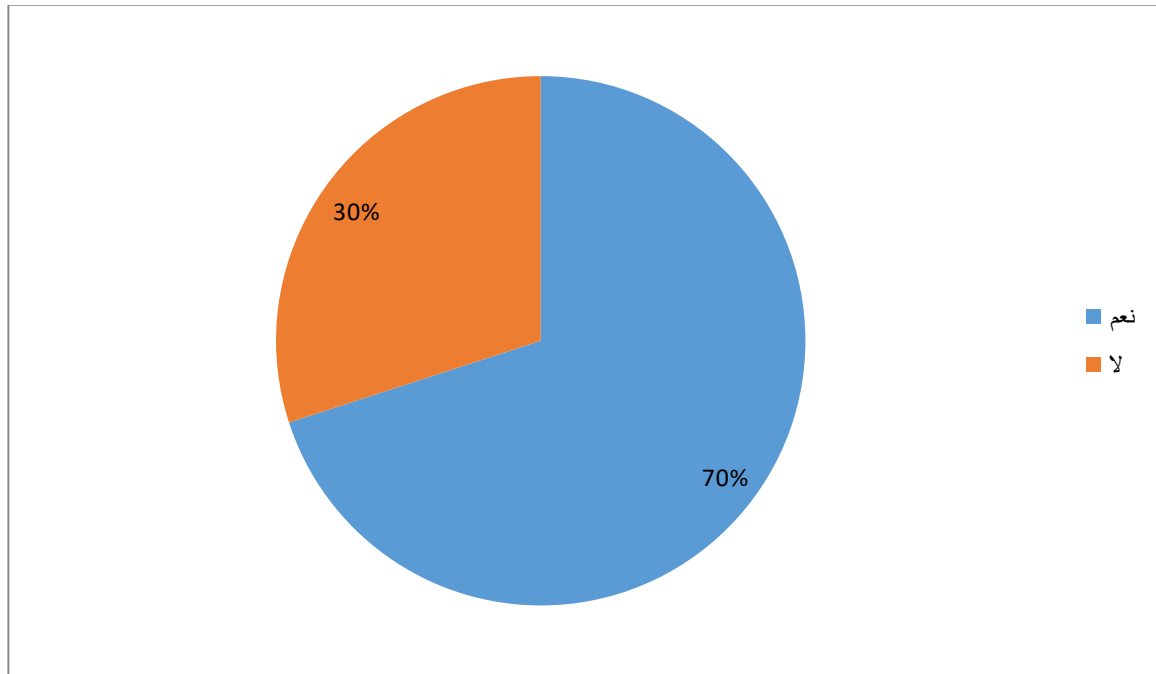
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بنسبة 39% أن إتاحة فرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وإقتراحاتهم مع القادة من أبرز الأساليب التي تعزز التواصل بين القادة والموظفين لترسيخ ثقافة المؤسسة، بينما يصرح الأقلية بنسبة 15% على أن توفير قنوات إتصال إلكترونية تمكن الموظفين من التفاعل مع القادة بسهولة من أكثر الأساليب التي تعزز تواصل بين القادة والموظفين لترسيخ ثقافة المؤسسة.

ومن خلال هذه البيانات نستنتج أن إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وإقتراحاتهم مع القادة تعد من أبرز الأساليب التي تساهم في تعزيز التواصل داخل المؤسسة، وذلك لأن هذا الأسلوب يعزز الشعور بالإنتماء والمشاركة لدى الموظفين، فعندما يدرك العمال أن آرائهم تحظى بالإهتمام ويتم أخذها بعين الإعتبار فإن ذلك يزيد من دافعيتهم للعمل، كما أن هذا النوع من التفاعل يقلل الفجوة بين القادة والموظفين.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن فتح قنوات الإتصال بين القادة والموظفين والإستماع الفعلي لآرائهم يعد من أهم العوامل التي تدعم الاستقرار المؤسسي وتحفز الإنتاجية.

الجدول رقم 38: يمثل مدى تعزيز قيم العدالة والمساواة بالمؤسسة من طرف القادة الإداريين من عدمه.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%



التحليل:

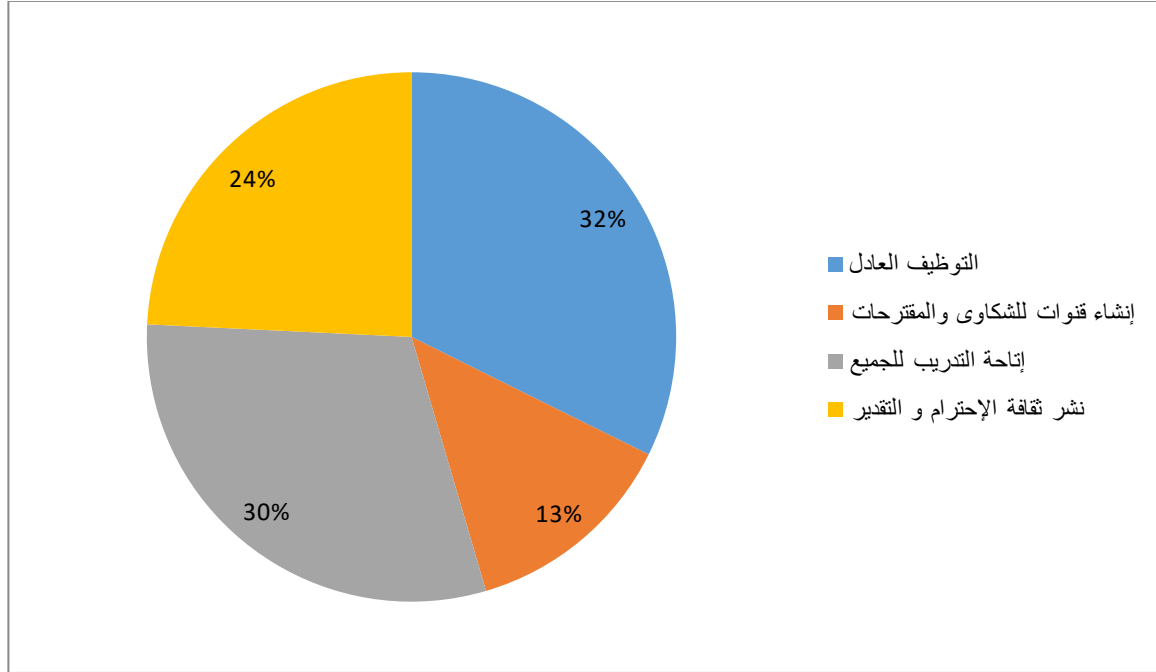
من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن هناك تعزيز قيم العدالة والمساواة بالمؤسسة من طرف القادة الإداريين بنسبة 70%، في حين أن الأقلية أنكروا وجود قيم العدالة والمساواة بالمؤسسة من طرف القادة الإداريين بنسبة 30%.

نستنتج من خلال الجدول أن القادة الإداريين يعززون قيم العدالة والمساواة في مؤسسة ENIEM حيث تشكل هذه القيم الركيزة الأساسية في بناء ثقافة تنظيمية صحية ومستقرة، ويعمل القائد

الإداري الناجح على ضمان توزيع الفرص بشكل عادل بين جميع الموظفين، بغض النظر عن مناصبهم أو خلفياتهم الشخصية مع الإلتزام بتطبيق نفس القوانين والمعايير على الجميع دون إستثناء، ومن خلال ترسيخ هذه المبادئ في السلوك اليومي وفي أساليب التقييم والتحفيز والترقية، يشعر الأفراد داخل المؤسسة أن مجهوداتهم مقدرّة على أساس الجدارة والكفاءة، مما يخلق بيئة عمل قائمة على الإحترام المتبادل. إضافة إلى ذلك يساهم القائد الإداري في مواجهة جميع أشكال التحفيز أو الظلم داخل بيئة العمل، ويسعى إلى خلق توازن بين مصالح المؤسسة وإحتياجات العاملين، ويعزز إستقرار العلاقات المهنية. إن تطبيق العدالة والمساواة لا ينعكس فقط على الجانب المعنوي بل يساهم أيضا في تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية مما يؤدي في النهاية إلى خلق بيئة عمل محفزة تضمن التقدم المستمر والإستجابة بمرونة للتغيرات الخارجية.

الجدول رقم 39: يمثل كيفية تطبيق العدالة والمساواة من طرف القادة الإداريين بالمؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التوظيف العادل	17	32%
إنشاء قنوات للشكاوى والمقترحات	07	13%
إتاحة التدريب للجميع	16	30%
نشر ثقافة الإحترام و التقدير	13	24%
المجموع	53	100%



التحليل:

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن تطبيق العدالة والمساواة من طرف القادة الإداريين في المؤسسة تتمثل في التوظيف العادل وذلك بنسبة 32% أم أقليتهم فاعتبروها أنها تكمن في إنشاء قنوات للشكاوى والمقترحات بنسبة 13%.

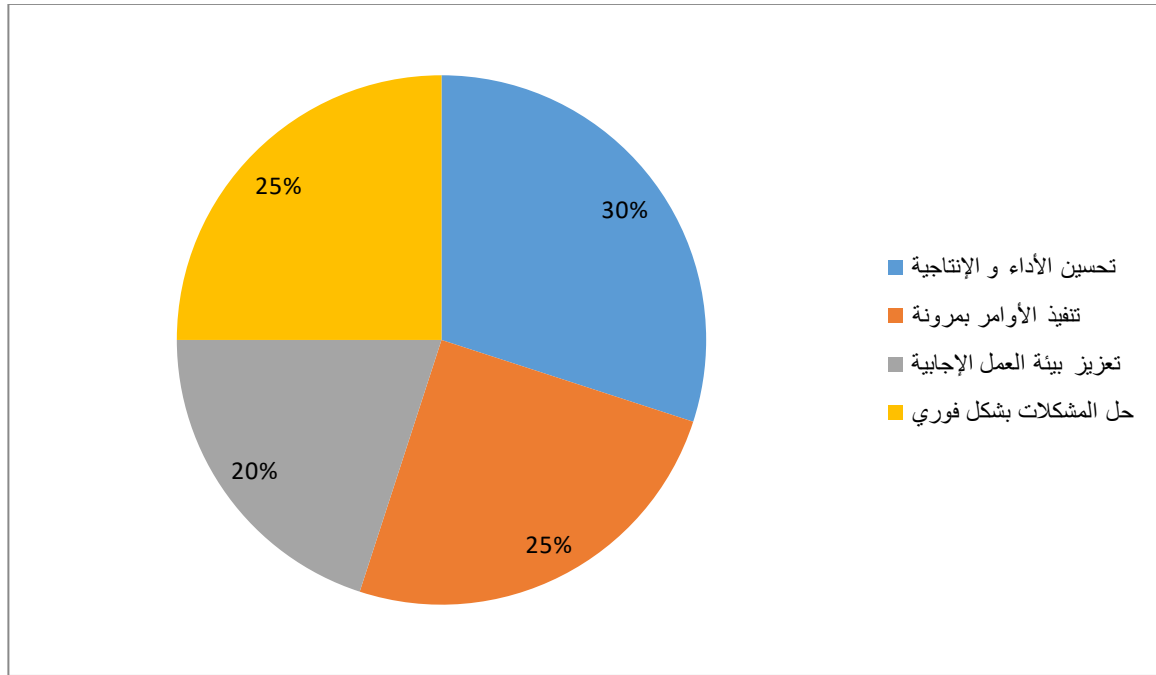
وبذلك نستنتج من خلال هذه الجدول أن تطبيق العدالة والمساواة من طرف القادة الإداريين يعد من المبادئ الأساسية التي تعزز بيئة العمل ويعد التوظيف العادل أحد أبرز صور هذا التطبيق، حيث يلتزم القادة الإداريون على توفير فرص العمل على أسس موضوعية وشفافة تعتمد على الكفاءة ومؤهلات وجدارة مهنية، بعيدا عن أشكال التحيز. إن عملية التوظيف العادل تضمن أن جميع المرشحين يخضعون إلى نفس معيار التقييم واختبارات الكفاءة حيث يتم اختبار الأفراد بناء على قدراتهم وخبراتهم بعيدا عن التمييز القائم على الجنس والعرق والخلفية الاجتماعية. هذا النوع من العدالة لا يعزز فقط الروح الإيجابية بل أيضا يعزز الأداء الجماعي ويزيد من الولاء التنظيمي لدى العاملين مما يعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستمرارية.

وقد أكد لنا السيد أمين مصباح رئيس قسم الموارد البشرية أن هناك عدالة التوظيف في مؤسسة ENIEM حيث القائد يحرص على أن تتم عمليات التوظيف بالإعتماد على معايير واضحة وموضوعية في إختيار الأفراد حسب الكفاءات والإستحقاق بعيدا عن أي إعتبرات شخصية أو تميز غير مهني، وذلك وفق الكفاءة والجدارة والمؤهلات العلمية والخبرات المهنية، هذا النهج العادل في إختيار الموظفين يعزز ثقة العاملين الجدد والقدامى في قرارات الإدارة مما يدفع الجميع إلى تقديم ما لديهم دون الشعور بالإقصاء أو التفرقة.¹

الجدول رقم 40: يبين الأمور الأساسية التي تركز عليها القادة لتحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
30%	21	تحسين الأداء والإنتاجية
25%	17	تنفيذ الأوامر بمرونة
20%	14	تعزيز بيئة العمل الإيجابية
25%	17	حل المشكلات بشكل فوري
100%	69	المجموع

¹ مقابلة مع السيد أمين مصباح، مرجع سبق ذكره.



التحليل:

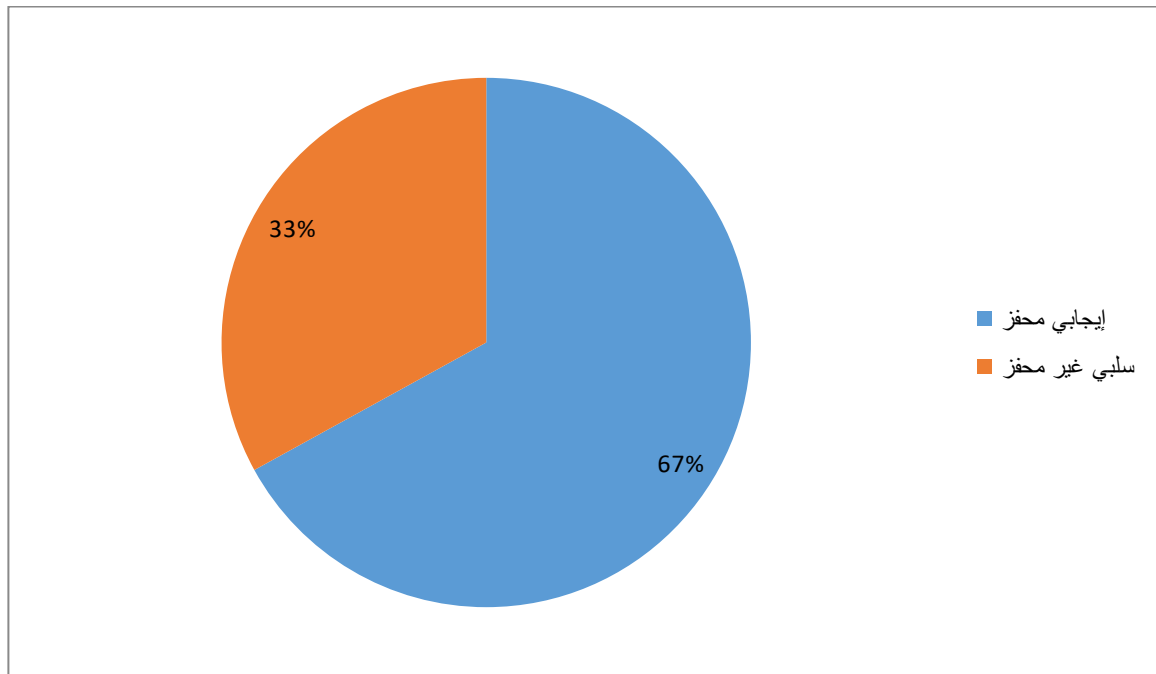
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بنسبة 30% بأن تحسين الأداء والإنتاجية هو أكثر جانب تركيز عليه القيادة الإدارية بالمؤسسة في حين يصرح الأقلية منهم بنسبة 20% على أن تعزيز بيئة العمل الإيجابية هو أكثر جانب تركز عليه القيادة الإدارية بالمؤسسة.

من خلال المعطيات نستنتج بان القيادة الإدارية بالمؤسسة تولي إهتماما كبيرا بالجوانب التشغيلية والنتائج العملية، حيث تركز بشكل أساسي على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. هذا يعكس توجهها إداريا يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل وضمان إستغلال الموارد البشرية والمادية إلى أقصى درجة ممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يشير هذا التركيز إلى أن القيادة ترى في تحسين الأداء والإنتاجية الوسيلة الأساسية لنجاح المؤسسة وإستمراريتها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

الجدول رقم 41: يوضح تأثير القيادة الإدارية في تشكيل بيئة العمل بالمؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إيجابي محفز	20	67%
سلبي غير محفز	10	33%
المجموع	30	100%



التحليل:

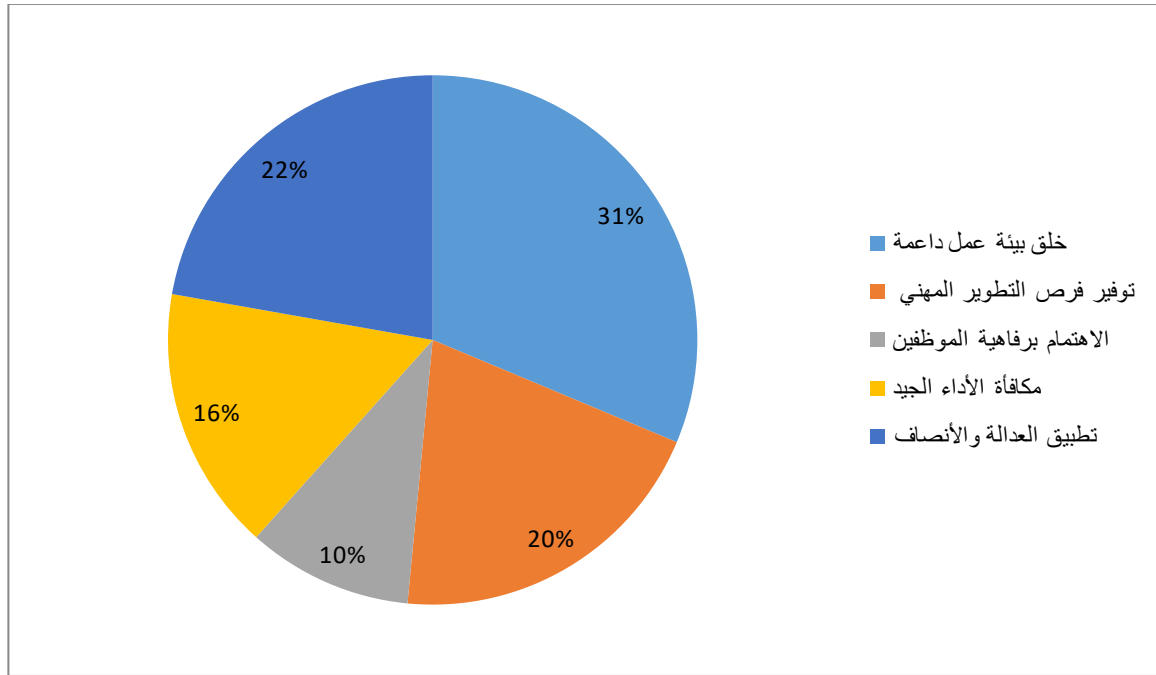
نلاحظ من خلال هذا الجدول بان معظم المبحوثين يوضحون بنسبة 67% بأن القيادة الإدارية تؤثر على بيئة العمل بشكل إيجابي محفز في حين ينفي البقية ذلك بنسبة 33% فيقولون بأن القيادة الإدارية في المؤسسة تشكل عنصرا أساسيا في بناء بيئة عمل إيجابية محفزة. وهذا راجع إلى الدور المركزي الذي تؤديه القيادة في تشكيل مناخ العمل وتوجيه سلوك الأفراد ضمنه، فعندما تتسم القيادة بالوضوح، الدعم والمرونة فإنها تساهم في خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان والثقة. القائد الإداري لا يقتصر دوره على توزيع المهام أو مراقبة الأداء بل

يمتد ليكون عنصرا محفزا يعزز من تماسك الفريق ويرفع من الروح المعنوية لديهم من خلال التقدير والتشجيع.

إن بيئة العمل المحفزة التي تصنعها القيادة الإيجابية تعزز من دافعية الموظف الذاتية وتدفعه إلى تطوير مهاراته وتحسين مستواه بإستمرار لأن القائد يشجعه على التعلم ويدعمه في مواجهة التحديات دون الخوف من الفشل.

الجدول رقم 42: يمثل طبيعة التأثير الإيجابي المحفز للقادة الإداريين على بيئة العمل.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
خلق بيئة عمل داعمة	15	31%
توفير فرص التطوير المهني	10	20%
الاهتمام برفاهية الموظفين	05	10%
مكافأة الأداء الجيد	08	16%
تطبيق العدالة والأنصاف	11	22%
المجموع	49	100%



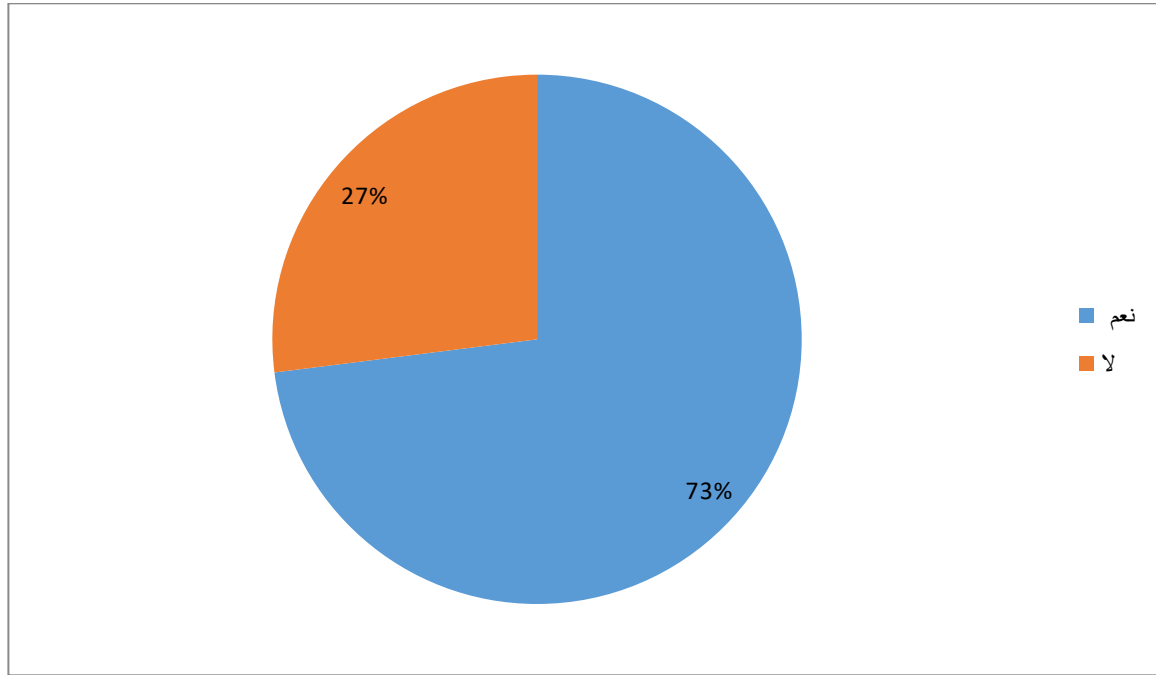
التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا بان التأثير الإيجابي المحفز للقيادة الإدارية على بيئة العمل تتمثل في خلق بيئة عمل داعمة بنسبة 31% في حين الأقلية من المبحوثين أشاروا إلى الاهتمام برفاهية الموظفين بنسبة 10%.

يمكن القول أن التأثير الإيجابي المحفز للقيادة الإدارية على بيئة العمل هي خلق بيئة داعمة، حيث يلعب القائد الناجح دورا محوريا في توجيه الأفراد عبر مناخ مهني يسوده الدعم والتقدير والثقة المتبادلة، فالقائد يتبنى أسلوبا إيجابيا يسعى إلى الإستماع إلى موظفيه وفهم إحتياجاتهم وتوفير الأدوات والظروف التي تساعدهم على تطوير قدراتهم وتحقيق أفضل أداء ممكن . كما أن هذا النوع من القيادة يركز على إشراك العاملين في إتخاذ القرارات وتقدير مساهماتهم مهما كانت بسيطة مما يعزز شعورهم بالانتماء ويحفز لديهم الابداع والالتزام ببيئة العمل الداعمة التي تتيح مساحات كافية لطرح الأفكار وتشجيع الموظفين على المبادرة والتطوير دون خوف من النقد السلبي وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وإستدامة.

الجدول رقم 43: يمثل مدى تشجيع القائد للعمل الجماعي الذي يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة من عدمه.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73%
لا	08	27%
المجموع	30	100%



التحليل:

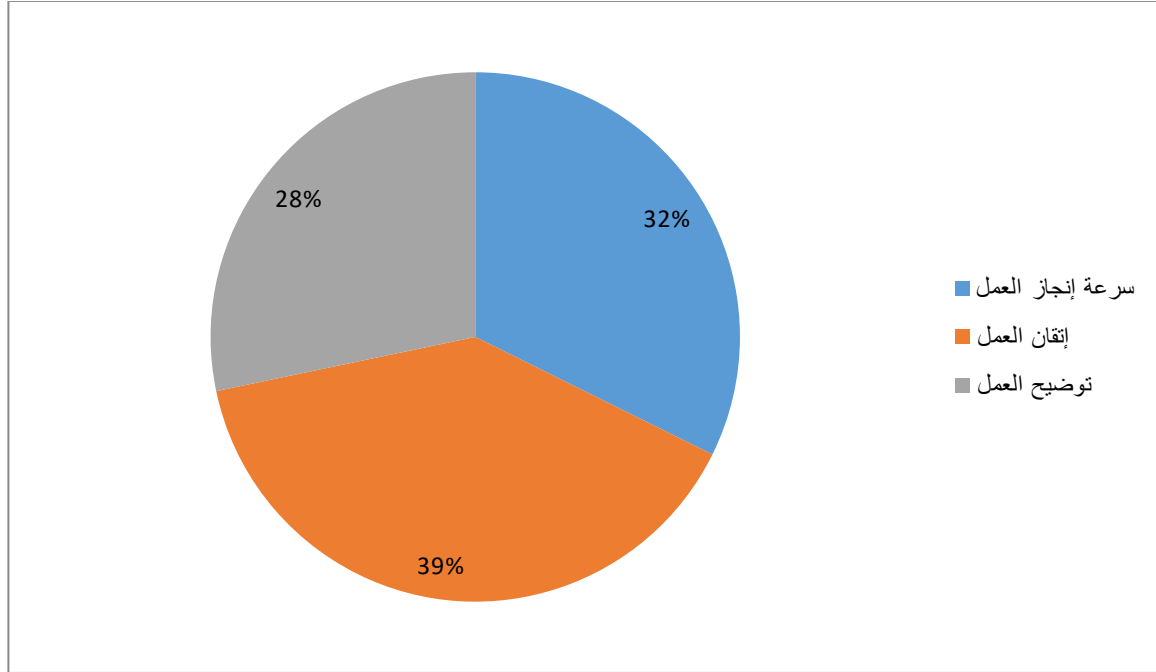
من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأن تشجيع القائد للعمل الجماعي يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة بنسبة 73%، أما الأقلية قد أنكروا ذلك بنسبة 27%.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن تشجيع القائد للعمل الجماعي يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة ENIEM حيث يدرك القائد الناجح أن التعاون بين الأفراد لا يقتصر فقط

على إنجاز المهام بل يمثل أداة فعالة لبناء الثقة المتبادلة وتحفيز تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين من خلال غرس قيم العمل الجماعي. يخلق القائد بيئة عمل مرنة ومنفتحة تشجع على الحوار والتنسيق المشترك مما يؤدي إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على روح الفريق والإلتزام الجماعي. يساهم أيضا في كسر الحواجز بين الأقسام المختلفة ويشجع الموظفين على مواجهة التحديات بروح تكاملية تسعى لتحقيق الأهداف المشتركة بدلا من التركيز على الإنجازات الفردية فقط. وعندما تصبح هذه القيم جزءا من الممارسات اليومية فإن المؤسسة تكتسب ثقافة تنظيمية قوية تضمن إستمرارية الأداء الفعال وتزيد من مرونة المؤسسة في التكيف مع التغيرات المحيطة بها.

الجدول رقم 44: يبين كيفية تأثير تشجيع القيادة للعمل الجماعي في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
سرعة إنجاز العمل	14	32%
إتقان العمل	17	39%
توضيح العمل	12	28%
المجموع	43	100%



التحليل:

من خلا الجدول يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بنسبة 39% بأن تشجيع القائد للعمل الجماعي في المؤسسة يؤدي إلى إتقان العمل، بينما أجابت الأقلية بنسبة 28% بأن تشجيع القائد للعمل الجماعي في المؤسسة يؤدي إلى توضيح العمل.

يتبين لنا من خلال المعطيات بأن تشجيع القائد للعمل الجماعي لتعزيز الثقافة التنظيمية يعد عاملاً قوياً في إتقان العمل ورفع جودته، وذلك لأن العمل الجماعي يتيح تبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين مما يساهم في تكامل الجهود بشكل فعال، حيث يعمل كل فرد لتحقيق هدف موحد مما يقلل من الأخطاء ويزيد من دقة التنفيذ وجودته.

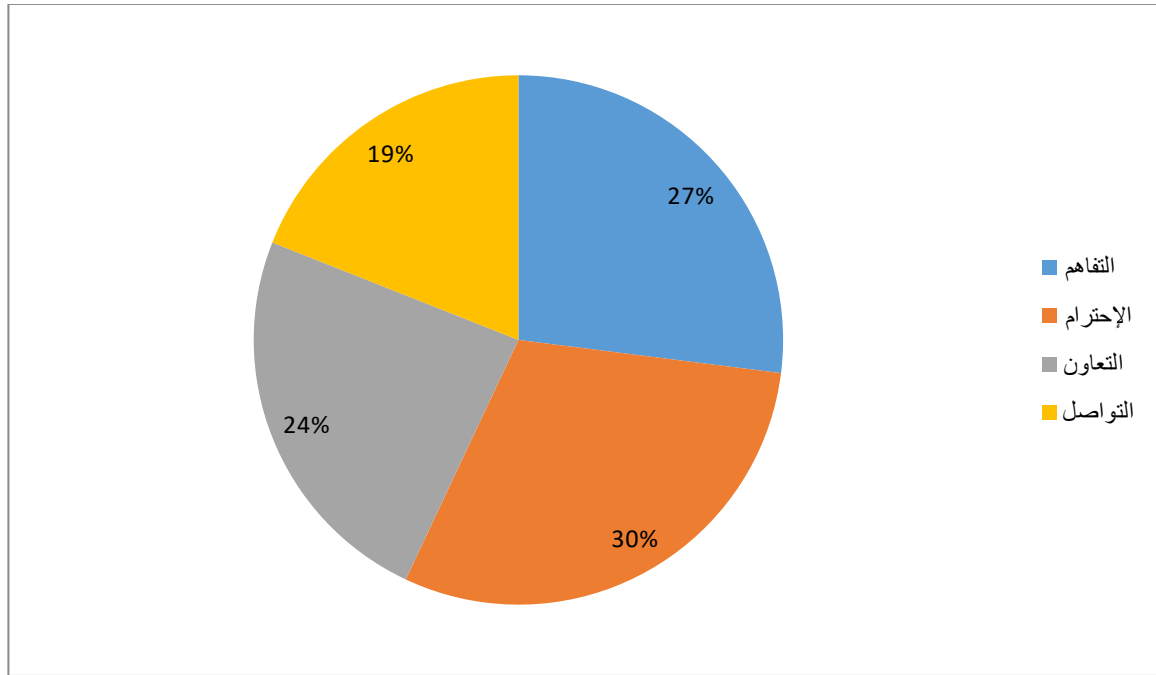
إن القائد الذي يعزز ثقافة التعاون بين الأفراد ينجح في خلق بيئة تنظيمية تسهل تبادل المعارف وتشجع على التنسيق بين المهام مما يؤدي إلى تحسين جودة النتائج وتطوير الإنتاجية بشكل مستدام.

وحسب الباحثان "أسماء بوشريط ونادية عقون": إن القائد الفعال يعي أولاً إلى تكوين فريق عمل مبني على الثقة والتعاون ويعمل على تدريبهم وتعليمهم من أجل رفع مستوى أدائهم، فالقائد الناجح يفهم جيداً أن الفطرة الإنسانية تبحث دائماً عن من يهتم بها ويقدرها وهذا ما يجعل العامل يتقن عمله ويجتمع على نشاط واحد لتحقيق هدف مشترك مما يشجعهم على العمل الجماعي بالمؤسسة. وهذا ما أقرته النظرية اليابانية لوليام أوتيشي الذي ركز فيها على العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الفعالية والأداء.¹

الجدول رقم 45: يمثل أساليب تعامل القادة مع العاملين بالمؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التفاهم	23	27%
الإحترام	25	30%
التعاون	20	24%
التواصل	16	19%
المجموع	84	100%

¹ أسماء بوشريط، نادية عقون، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين،-دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز للتوزيع سونالغاز- قالمة، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022، 2023، ص115.



التحليل:

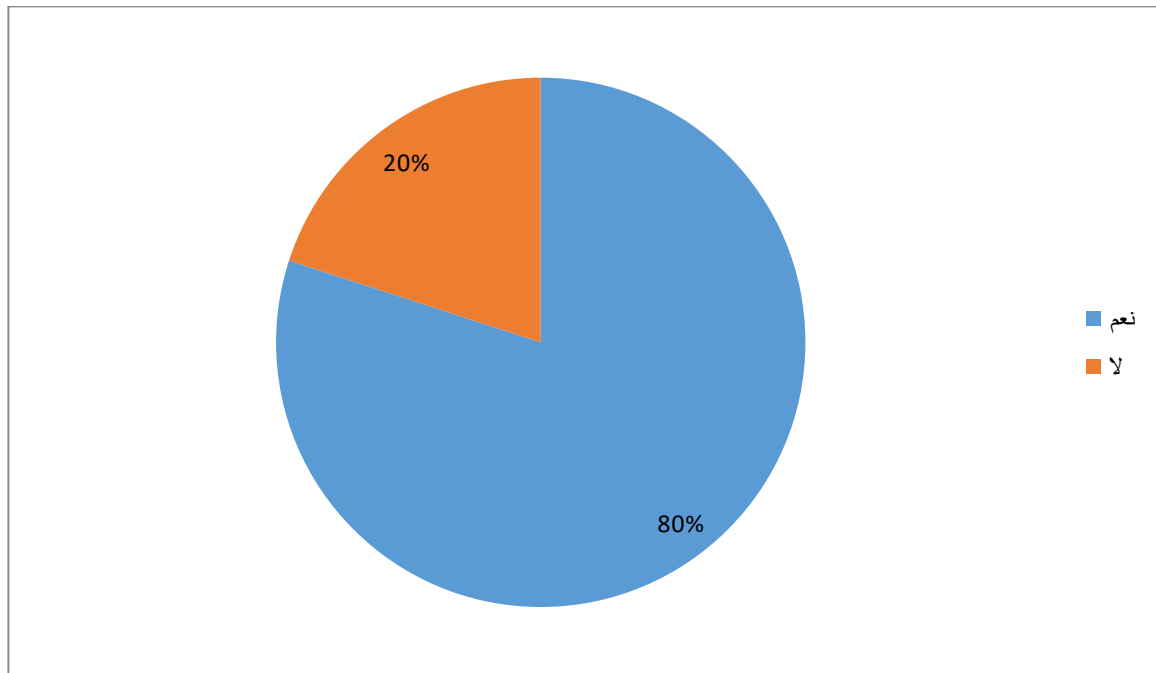
نلاحظ من خلال الجدول أن الجزء الأكبر من المبحوثين يؤكدون بنسبة 30% بأن القائد يوفر جو ملائم للعمال من خلال الإحترام، بينما يصرح آخرون بنسبة 19% أن القائد يوفر جو ملائم لهم من خلال التواصل.

من خلال المعطيات نستنتج أن الإحترام جوهر القيادة الناجحة وهو وسيلة أساسية التي يستخدمها القائد لبناء بيئة عمل صحية يسودها الثقة المتبادلة. الإحترام ينعكس مباشرة على نفسية الموظفين وعلى أدائهم ، القائد الذي يحترم موظفيه يشعرهم بقيمتهم ويمنحهم الإحساس بالأمان والدعم مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهود والإلتزام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. إن العامل يحتاج إلى رعاية نفسية ومعاملة إجتماعية حسنة أكثر مما يحتاج إلى تجهيزات مادية وهذا ما يساعدهم على زرع الثقة بينهم وعدم وجود أي صراع داخلي أو خارجي، وبذلك

يمكن القول أنه كلما كان القائد محترم لمشاعر موظفيه ومنتفهم لظروفهم سواء كانت مادية أو معنوية أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى إداثهم الوظيفي.

الجدول رقم 46: يمثل مدى توفير القائد للوسائل التي تساعد العمال على أداء عملهم بكفاءة عالية من عدمه.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%



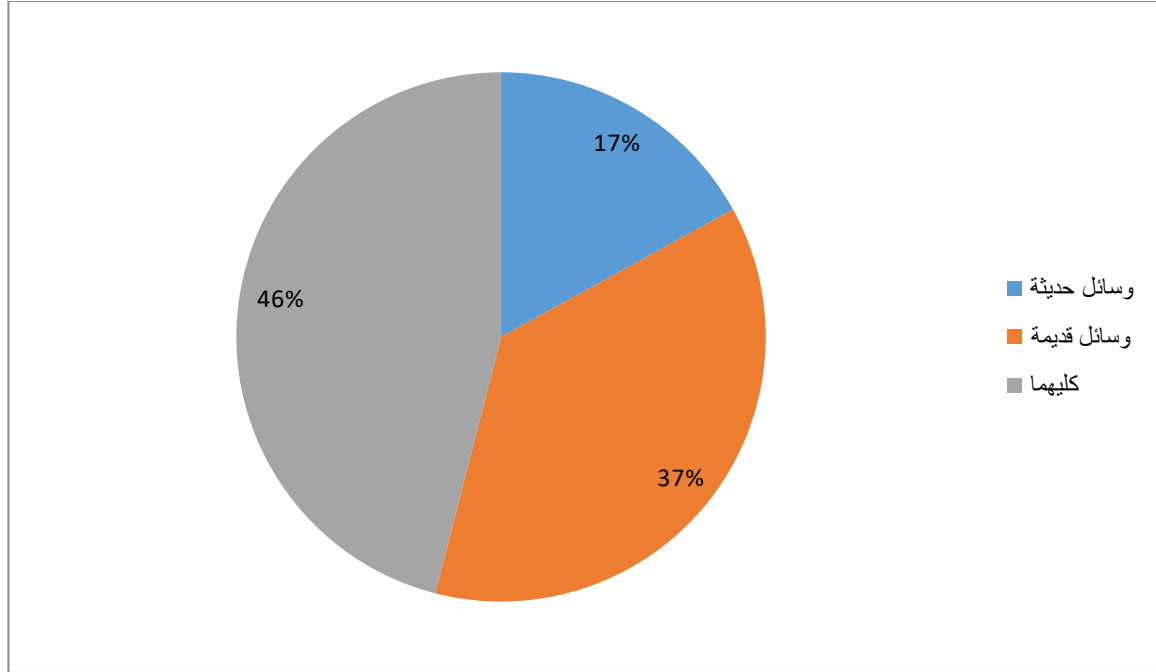
التحليل:

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية عمال مؤسسة ENIEM أكدوا بأن القائد يوفر الوسائل التي تساعد العمال في أداء عملهم بكفاءة عالية وذلك بنسبة 80% في حين أن العمال الآخرين أنفوا وجودها بنسبة 20%.

نستنتج أن مدى توفير القائد الإداري للوسائل والأدوات التي تساعد العمال في أداء عملهم من العوامل الجوهرية التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة فالقائد الواعي يدرك أن الكفاءة المهنية لا تعتمد فقط على مهارات الموظفين وخبراتهم بل تحتاج أيضا إلى بيئة عمل متكاملة تتوفر فيها الوسائل التقنية والموارد المادية والتدريب المستمر التي تمكن العامل من أداء عمله بفعالية ودقة. وعندما يحرص القائد على تزويد الموظفين بهذه الإمكانيات فإنه يعزز روح الثقة والالتزام لديهم ويشجعهم على الابتكار والمبادرة دون أن يواجهوا عراقيل تعيق سير العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 47: يمثل الوسائل التي تساعد العمال في أداء عملهم بكفاءة عالية بالمؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
وسائل حديثة	04	17%
وسائل قديمة	09	37%
كليهما	11	46%
الجموع	24	100%



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن الوسائل التي تساعد العمال في أداء عملهم بكفاءة تتمثل في الوسائل الحديثة والقديمة معا وذلك بنسبة 46% في حين أن الأقلية منهم أشاروا إلى الوسائل الحديثة فقط بنسبة 17%.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن الوسائل التي تساعد العمال في أداء عملهم بكفاءة عالية تتمثل في الوسائل الحديثة والقديمة معا. فالوسائل القديمة رغم بساطتها لا تزال تحتفظ بقيمتها في دعم العمليات اليومية خاصة في بعض الأنشطة التي تتطلب خبرة عملية وتطبيقا مباشرا للمهارات المكتسبة على مر الزمان، في المقابل توفر الوسائل الحديثة التي تعتمد التكنولوجيا، الأنظمة الرقمية والأدوات الذكية حولا متطورة تساهم في تسريع الأداء وتحسين الدقة وتقليل الجهد والوقت المبذول. أن التكامل بين هذه الوسائل داخل المؤسسة يعكس حرص القيادة الإدارية على تهيئة بيئة عمل متوازنة تجمع بين الخبرة التقليدية والتطور التكنولوجي.

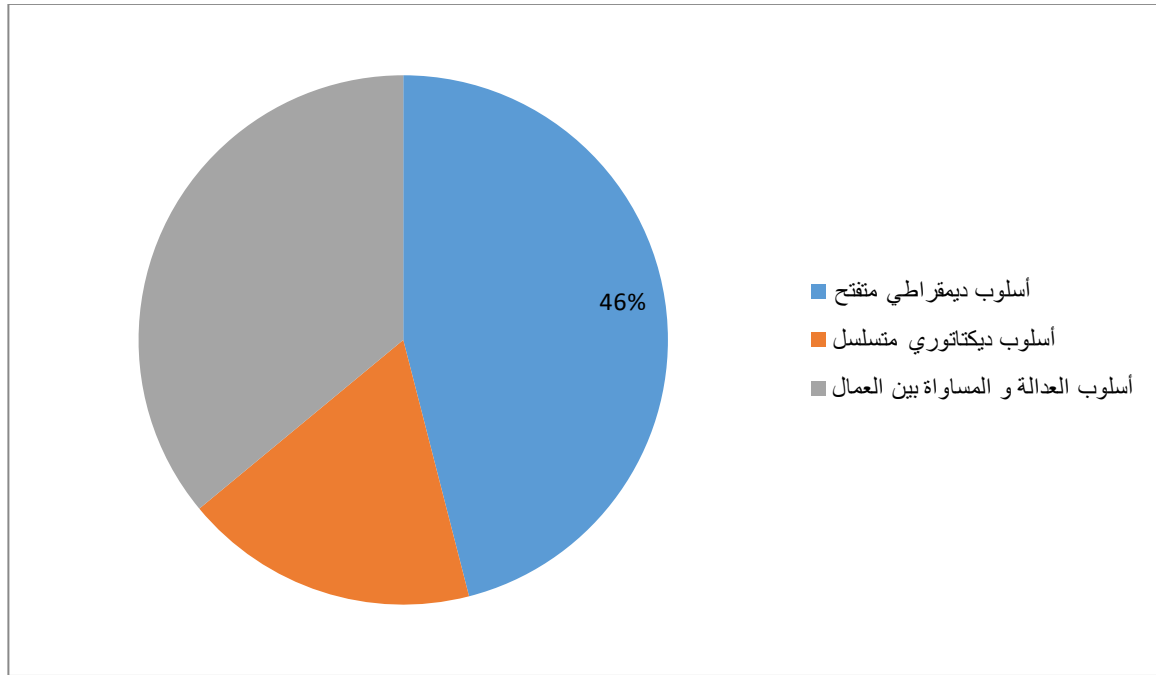
وقد أكد السيد أمين مصباح رئيس قسم الموارد البشرية بأن مؤسسة ENIEM تحرص على توفير كل الوسائل اللازمة للعمال لأداء عملهم بكفاءة عالية وفي ظروف مريحة وآمنة وتتمثل

هذه الوسائل في توفير الملابس المهنية الملائمة لطبيعة العمل والتي تعكس التزام المؤسسة بمعيار السلامة المهنية وحماية العامل أثناء أداء مهامه، ولا يقتصر على ذلك فقط بل تعمل الإدارة بشكل دوري على صيانة وتجديد الوسائل القديمة لضمان إستمراريتها وتجنب الأعطال والاحطار التي تنجم عند إستخدامها لفترات طويلة، وفي بعض الأحيان يضطرون لشراء وسائل حديثة تواكب التطور التقني لتدعيم الإبتكار والعمل بإحترافية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.¹

الجدول رقم 48: يوضح الأسلوب الإداري المعتمد بالمؤسسة والذي يجعل العمال يؤمنون بعملية إتخاذ القرارات.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أسلوب ديمقراطي متفتح	18	46%
أسلوب ديكتاتوري متسلسل	07	18%
أسلوب العدالة و المساواة بين العمال	14	36%
المجموع	39	100%

¹ مقابلة مع السيد أمين مصباح، مرجع سبق ذكره.



التحليل:

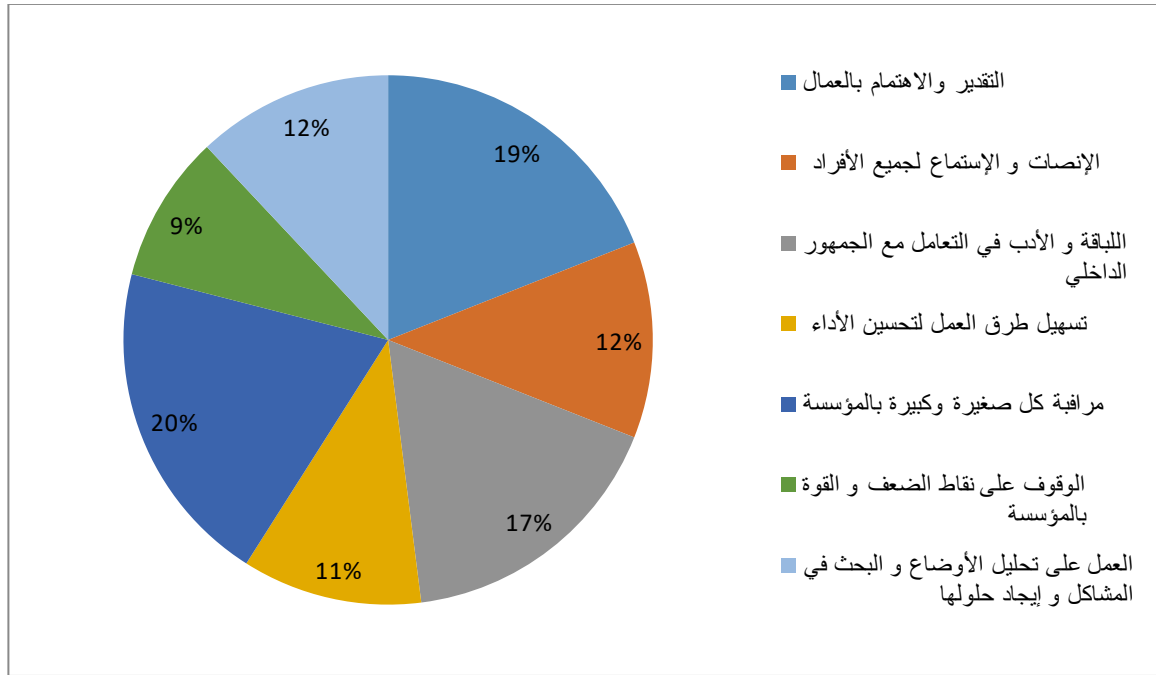
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بنسبة 46% بأن الأسلوب الإداري المعتمد بالمؤسسة التي يجعل العمال يؤمنون بعملية إتخاذ القرارات هو الأسلوب الديمقراطي المتفتح، بينما يصرح الأقلية بنسبة 18% بأنه الأسلوب الديكتاتوري المتسلط.

من خلال البيانات نستنتج بان المؤسسة تعتمد على الأسلوب الديمقراطي المتفتح لجعل العمال يؤمنون بقراراتها، فهذا الأسلوب يشمل: الحوار، الإحترام، والشفافية، مما يجعل من السهل على الأفراد أن يؤمنوا بقرارات المؤسسة لأنهم يشعرون بأنها ليست مفروضة عليهم بشكل تعسفي بل نابعة من تشاور جماعي.

يمكن القول أن إعتداد المؤسسة على الأسلوب الديمقراطي المتفتح ليس مجرد إختيار تنظيمي بل إستراتيجية فعالة تفتح المجال أمام الإبداع ويزيد إلتزام العمال بقرارات المؤسسة مما يحقق أهدافها بكفاءة.

الجدول رقم 49: يوضح الممارسات التي يقوم بها القادة والتي تعزز إيمان العاملين بمبادئ المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التقدير والاهتمام بالعمال	19	19%
الإنصات و الإستماع لجميع الأفراد	12	12%
اللباقة و الأدب في التعامل مع الجمهور الداخلي	17	17%
تسهيل طرق العمل لتحسين الأداء	11	11%
مرافبة كل صغيرة وكبيرة بالمؤسسة	20	20%
الوقوف على نقاط الضعف و القوة بالمؤسسة	09	09%
العمل على تحليل الأوضاع و البحث في المشاكل و إيجاد حلولها	12	12%
المجموع	100	100%



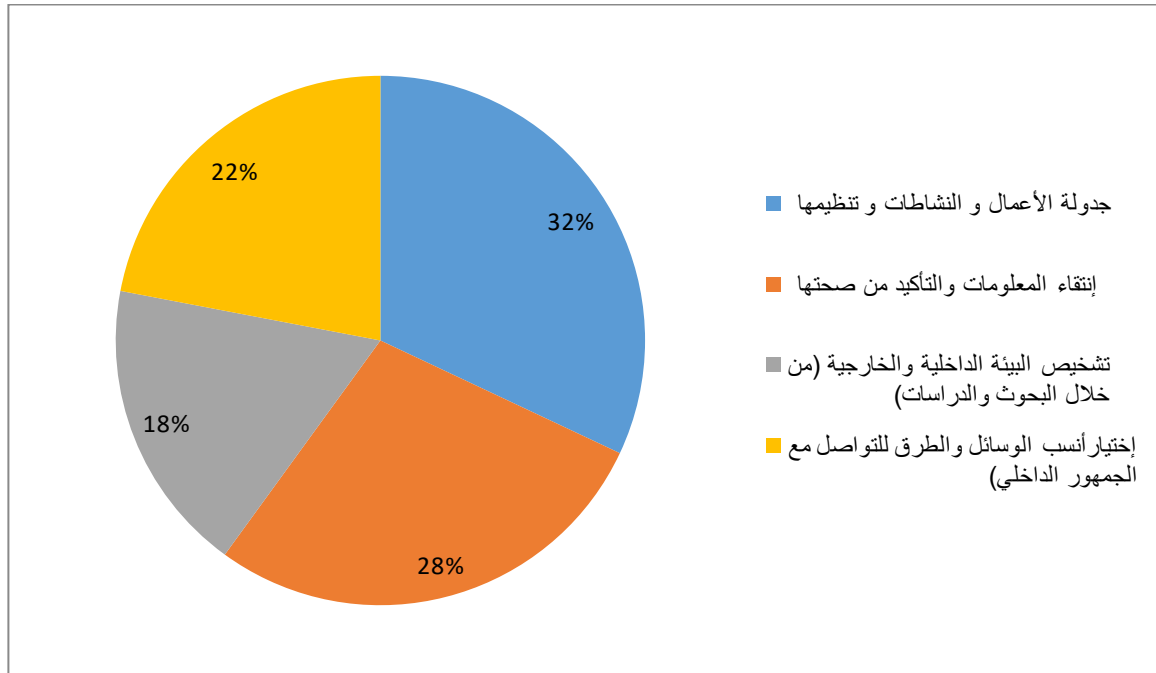
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول بأن أغلبية المبحوثين يوضحون بنسبة 20% أن مراقبة كل صغيرة وكبيرة بالمؤسسة من أبرز الممارسات الإدارية التي ساهمت في تعزيز إيمان العمال بمبادئ المؤسسة وهي نسبة متقاربة مع الذين أجابوا بأن التقدير والاهتمام بالعمال من أبرز الممارسات الإدارية التي تعزز إيمان العمال بالمؤسسة ومبادئها بنسبة 19% بينما صرحت نسبة 9% أنه من أبرز تلك الممارسات هي الوقوف على نقاط الضعف والقوة بالمؤسسة.

من خلال المعطيات نستنتج أن من أبرز العوامل التي تعزز إيمان العمال بالمؤسسة ومبادئها هو وجود إدارة يقظة تتابع كل التفاصيل وتولي أهمية حقيقية للعاملين، فمراقبة كل صغيرة وكبيرة تظهر جدية المؤسسة في التنظيم والانضباط وتعطي صورة عن إدارة حريصة على الجودة وتحقيق الأهداف. فعندما تراقب الإدارة كل التفاصيل تبعث برسالة واضحة بأن العمل الجاد والجودة محل الاهتمام وأنه لا مجال للفوضى أو الإهمال. مما يعطي إنطبعا بأن المؤسسة منظمة وتعمل بمهنية عالية، وأنها واعية بكل ما يحدث وأن لكل مجهود قيمة.

الجدول رقم 50: يمثل العمليات التي يقوم بها القادة الإداريين والتي أثرت في تكوين إنطباع العمال حول المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبةئوية
جدولة الأعمال والنشاطات و تنظيمها	19	32%
إنتقاء المعلومات والتأكيد من صحتها	17	28%
تشخيص البيئة الداخلية والخارجية (من خلال البحوث والدراسات)	11	18%
إختيار أنسب الوسائل والطرق للتواصل مع الجمهور الداخلي)	13	22%
المجموع	60	100%



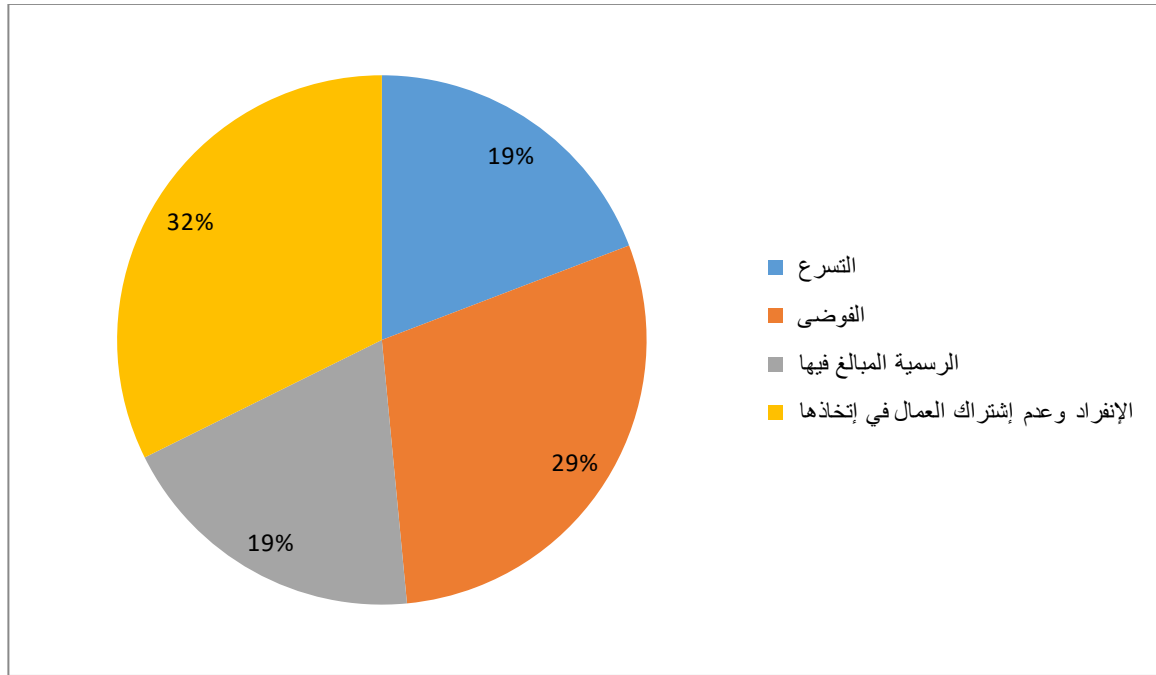
التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن العمليات التي يقوم بها القادة الإداريين والتي أثرت في تكوين إنطباع حول المؤسسة تتمثل في جدولة الأعمال والنشاطات وتنظيمها وهذا ما أجابت عليه نسبة 32% أما الأقلية من المبحوثين أشاروا إلى تشخيص البيئة الداخلية والخارجية (من خلال البحوث والدراسات) بنسبة 18%.

يمكن القول أن العمليات التي يقوم بها القادة الإداريين تلعب دورا محوريا في تكوين إنطباع حول المؤسسة سواء لدى العاملين أو لدى الشركاء والعملاء ومن بين هذه العمليات عملية جدولى الأعمال و النشاطات وتنظيمها كأحد العوامل الأساسية التي تعكس مدى إحترافية المؤسسة وإنضباطها الإداري، فالقائد الإداري الناجح يعمل على وضع خطط زمنية واضحة ودقيقة لكل نشاط دخل المؤسسة، مع تحديد المسؤوليات وضمان توزيع المهام بشكل متوازن مما يساهم في خلق بيئة عمل تسير وفق منهج واضح، فالإتزام القائد بجدولة الأعمال والنشاطات وتنظيمها لا يعكس فقط القدرة على حسن التسيير بل يترك أيضا إنطباعا جيدا لدى الموظفين بجودة إدارة تحترم الوقت وتحفز الجميع على الإلتزام والإنضباط وهذا ما يحسن من سمعتها وثقة العملاء بها.

الجدول رقم 51: يمثل الأساليب التي يعتمد عليها القادة في عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التسرع	08	19%
الفوضى	12	29%
الرسمية المبالغ فيها	08	19%
الإنفرد وعدم إشتراك العمال في إتخاذها	13	32%
المجموع	41	100%



التحليل:

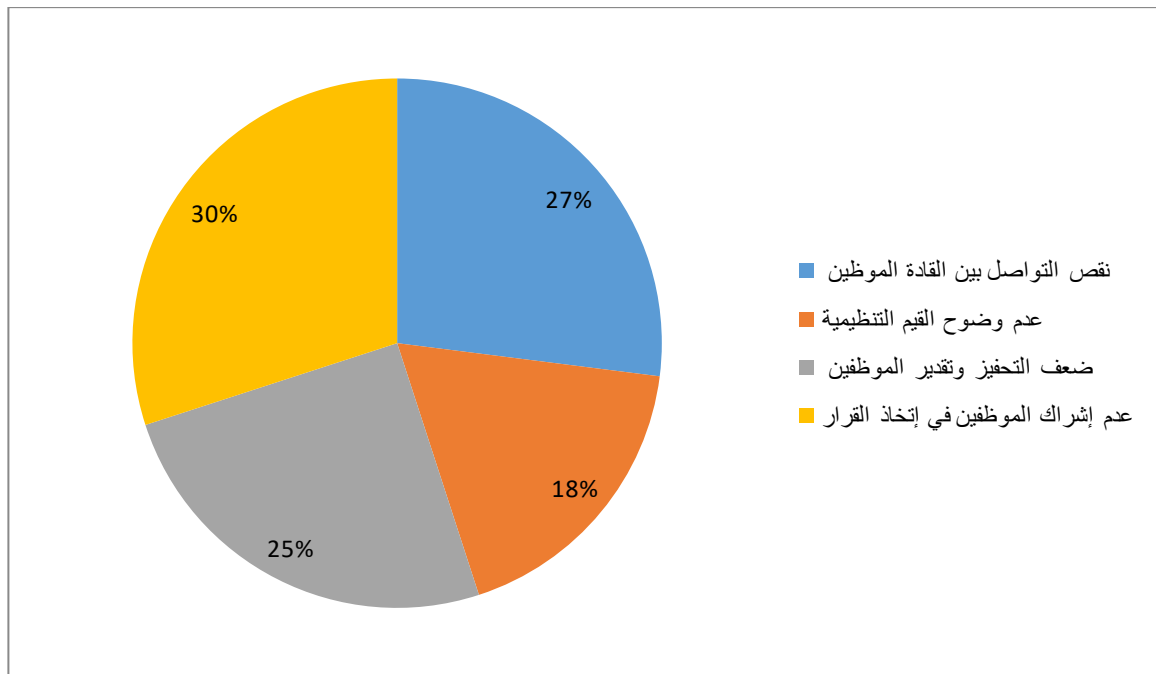
من خلال الجدول يتبين لنا ان أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن الأساليب التي يعتمد عليها القادة الإداريين في إتخاذ القرارات بالمؤسسة هو الإنفراد وعدم إشراك العمال في إتخاذها بنسبة تقدر ب 32% أما الأقلية منهم فأشاروا إلى التسرع والرسمية المبالغ فيها وفق ما أجابت عليه نسبة 19% من المبحوثين.

نستنتج من خلال البيانات أن من بين الأساليب التي يعتمد عليها القادة في إتخاذ القرارات بالمؤسسة الإنفراد وعدم إشراك العمال في إتخاذها وهو نمط إداري يركز على مركزية السلطة حيث يتولى القائد عملية دراسة وتحليل الخيارات وتحديد الحلول دون الرجوع إلى آراء أو مقترحات فريق العمل، في هذا السياق يرى القائد أن إتخاذ القرار بشكل فردي يضمن السرعة والحزم خاصة في المواقف التي تتطلب فيها إستجابة فورية أو عندما يكون القرار حساسا ويستلزم خبرة إدارية دقيقة كالمشاريع الكبرى والمهمة داخل المؤسسة حيث يرى القائد أنها تتطلب درجة عالية من الدقة والسرية. وهذا الأسلوب يهدف إلى حماية المشروع من التأثيرات

العشوائية وضمان دراسة إتخاذ الخطوات خصوصا في المشاريع المرتبطة بالعقود الضخمة أو تتضمن شراكة دولية أو تحمل مخاطر تنافسية عالية.

الجدول رقم 52: يوضح الصعوبات التي تؤثر على تفعيل دور القادة الإداريون في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نقص التواصل بين القادة الموظفين	15	27%
عدم وضوح القيم التنظيمية	10	18%
ضعف التحفيز وتقدير الموظفين	14	25%
عدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرار	17	30%
المجموع	56	100%



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يصرحون بنسبة 30% بأن عدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرار من أبرز الصعوبات التي يواجهها العمال في التفاعل بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بينما يجيب الأقلية منهم بنسبة 18% أنه من أبرز تلك الصعوبات هي عدم وضوح القيم التنظيمية.

نستنتج ان من أبرز الصعوبات التي تواجه العمال في هذه المؤسسة فيما يخص التفاعل بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية هو عدم إشراكهم في إتخاذ القرار. فهذا الغياب في المشاركة يجعل العلاقة بين القادة والعمال تبدو رسمية وجامدة ويضعف شعور الإنتماء لدى العمال.

عندما يشعر العامل في هذه المؤسسة أن قرارات مصيرية تتخذ من دون الرجوع إليه أو حتى الإستماع لوجهة نظره يولد لديه نوع من التباعد بينه وبين الإدارة ويجعله ينظر إلى المؤسسة كمكان يطلب فيه التنفيذ فقط دون إعتبار لخبراته وآرائه.

لذلك يمكن القول أن عدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرار لا يؤثر فقط على العلاقة بين القادة والعمال بل يضعف أيضا من فعالية الثقافة التنظيمية نفسها مما يحد من تطور قيم مشتركة بين الأفراد ويضعف التواصل فتفقد الثقافة التنظيمية تماسكها وقدرتها على توجيه السلوك الجماعي نحو أهداف المؤسسة.

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة:

الجدول رقم 53: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وآراء المبحوثين بالأساليب القيادية التي تؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

المجموع		القيادة التوجيهية		القيادة التحويلية		القيادة الأخلاقية		القيادة التشاركية		الإحتمالات المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%85.71	42	%21.42	09	%07.14	03	%38.09	16	%33.33	14	ذكر	المتغير
%14.28	07	%00.00	00	%14.28	01	%85.71	06	%00.00	00	أنثى	
%100	49	%18.36	09	%08.16	04	%44.89	22	%28.57	14	المجموع	
%22.44	11	%09.09	01	%09.09	01	%63.63	07	%18.18	02	أقل من 30 سنة	العمر
%40.81	20	%25	05	%05	01	%30	06	%40	08	من 30 إلى 39 سنة	
%32.65	16	%12.50	02	%12.50	02	%50	08	%25	04	من 40 إلى 49 سنة	
%04.08	02	%50	01	%00.00	00	%50	01	%00.00	00	فوق 50 سنة	
%100	49	%18.36	09	%08.16	04	%44.89	22	%28.57	14	المجموع	
%24.48	12	%18.75	03	%08.33	01	%33.33	04	%33.33	04	متوسط	المستوى التعليمي
%51.02	25	%20	05	%08	02	%48	12	%24	06	ثانوي	
%24.48	12	%08.33	01	%08.33	01	%50	06	%33.33	04	جامعي	
%100	49	%18.36	09	%08.16	04	%44.89	22	%28.57	14	المجموع	
%08.16	04	%00.00	00	%25	01	%50	02	%25	01	أقل من 5 سنوات	الفترة الزمنية
%69.38	34	%23.52	08	%05.88	02	%38.23	13	%32.35	11	من 5 إلى 10 سنوات	
%22.44	11	%09.09	01	%09.09	01	%63.63	07	%18.18	02	فوق 10 سنوات	
%100	49	%18.36	09	%08.16	04	%44.89	22	%28.57	14	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بالأساليب القيادية التي تؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة ENIEM، نلاحظ أن النسبة الأكبر المتمثلة في 85.71% للإناث يوضحن أن القيادة الأخلاقية من أكثر الأساليب القيادية تأثيراً في تشكيل ثقافة المؤسسة، وفي المقابل نجد الأغلبية من الذكور يوافقون في الرأي بنسبة 38.09%، ومن جهة أخرى نلاحظ أن الإناث تؤكد عدم اعتماد المؤسسة لأسلوب القيادة التشاركية والتوجيهية بنسبة 0% مما يدل على وجودها ضمن الممارسات القيادية بالمؤسسة. في حين تقر الأقلية من الذكور بنسبة 07.14% على اعتماد المؤسسة أسلوب القيادة التحويلية لتشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، وتوافق على ذلك فئة الإناث بنسبة 14.28%.

ومن هنا نستنتج بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة من فئة الإناث يؤكدن على القيادة الأخلاقية كونها تعد من أهم الأساليب القيادية المساهمة في تشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، إذ يعتبرن بأن معيار الأخلاق من أبرز عوامل نجاح المؤسسة لما له من دور فعال في ترسيخ مبادئ النزاهة والإحترام داخل بيئة العمل. كما أن تبني القيادة الأخلاقية يساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة ويحفز الإلتزام بالقيم المؤسسية. ويمكن تفسير ذلك بأن الإناث عادة ما يملن إلى تفضيل بيئات العمل التي يسودها الاحترام، العدالة والالتزام بالقيم الأخلاقية لما توفره من شعور بالأمان الوظيفي والإستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة. مما يعكس ذلك سعيهن نحو تحقيق علاقات مهنية قائمة على الثقة والدعم المتبادل ويبرز مدى وعيهم بأهمية البعد الأخلاقي كعامل أساسي في تشكيل الثقافة التنظيمية الإيجابية وضمان استمرارية نجاح المؤسسة.

وبالنسبة لمتغير السن يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) سجلن أعلى نسبة المقدر بـ 63.63% حيث صرحت بأن القيادة الأخلاقية من أكثر الأساليب تأثيراً في تشكيل ثقافة المؤسسة، في المقابل نلاحظ أن الفئتين من (40 إلى 49 سنة) و(فوق 50 سنة) يوافقن الرأي مع الفئة الأولى بنسبة 50%، من جهة أخرى تؤكد الفئة (من 30 إلى 39 سنة) أن

القيادة التشاركية من أبرز الأساليب تأثيرا في تشكيل ثقافة المؤسسة بنسبة 40%، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ غياب أساليب القيادة التشاركية والتحويلية عند فئة (فوق 50 سنة) بنسبة 0%.

ومنه توصلنا إلى أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) يجمعون على اعتماد المؤسسة القيادة الأخلاقية لتشكيل الثقافة التنظيمية الإيجابية ويعود ذلك إلى طبيعة هذه الفئة العمرية التي تتميز بالحيوية والانفتاح في التسيير، حيث أن الأفراد أقل من 30 سنة يميلون إلى تقدير القيم الأخلاقية والشفافية في العمل ويعتبرونها ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة وبناء ثقافة تنظيمية صحية تدعم الاحترام والعدالة والتفاعل الإيجابي وروح المبادرة داخل المؤسسة.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي سجلنا بأن معظم أفراد العينة من المستوى الجامعي بنسبة 50% يؤكدون على أن القيادة الأخلاقية تعد من الركائز الأساسية التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية بالمؤسسة، ثم تليها نسبة 48% من الموظفين من المستوى الثانوي يتوافقون في الرأي مع الموظفين من المستوى الجامعي، في المقابل نلاحظ أن الموظفين من المستوى المتوسط يؤكدون بأن القيادة التشاركية والأخلاقية معا يؤديان دورا محوريا في تشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة بنسبة 33.33%، من جهة أخرى فإن الأفراد من جميع هذه المستويات التعليمية رغم قلة عددهم أجمعوا على أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم الأساليب الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية بنسبة 8% و 8.33%.

ومنه نستنتج بأن أغلبية مفردات عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين من المستوى الجامعي يرون أن المؤسسة تعتمد أسلوب القيادة الأخلاقية لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية أكثر من غيرها، وذلك يعود إلى المستوى المعرفي والأكاديمي الذي يتمتع به الموظفين الجامعيين، مما يجعلهم أكثر وعيا بأهمية القيم الأخلاقية في القيادة وأثرها الإيجابي على بيئة العمل. فهم يدركون أن القيادة الأخلاقية تساهم في تعزيز الشفافية، العدالة وروح الانتماء داخل المؤسسة مما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية ومستدامة.

وأخيرا فيما يخص متغير الخبرة المهنية فيتبين لنا أن معظم أفراد العينة المتمثلة في 63.63% من فئة ذوي خبرة فوق 10 سنوات يرون بأن القيادة الأخلاقية من أبرز الأساليب تأثيرا في تشكيل ثقافة المؤسسة، ثم تليها فئة ذوي خبرة أقل من 5 سنوات توافقها في الرأي بنسبة 50%، أيضا فئة خبرة بين 5 إلى 10 سنوات تؤيد القيادة الأخلاقية بنسبة 38.23% وأقلية منهم بنسبة 5.88% يقرون بأن القيادة التحويلية من أهم الأساليب القيادية تأثيرا في تشكيل الثقافة التنظيمية، من جهة أخرى نلاحظ الفئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات توضح عدم اعتماد المؤسسة على أسلوب القيادة التوجيهية وذلك بنسبة 0% وذلك راجع الى قلة التفاعل والتوجيه من طرف القادة باعتبار أن هذه الفئة تحتاج إلى الارشاد وتوجيه واضح لبناء خبراتها، فهي لم تلاحظ هذا النوع من القيادة مما يفسر غياب القيادة التوجيهية.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فيتبين لنا أن أغلب مفردات العينة المتمثلة في الموظفون ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات يؤكدون بأن القيادة الأخلاقية من أكثر الأساليب القيادية اعتمادا للتأثير في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، ويعزى ذلك إلى الخبرة الطويلة التي يمتلكونها فبفضل خبرتهم التي تتجاوز عشر سنوات أصبحوا أكثر إدراكا بتأثير القيم الأخلاقية في بناء ثقافة المؤسسة وإستدامتها.

وبصفة عامة ومن خلال هذا الجدول نستنتج ان أغلبية الموظفين على إختلاف متغيراتهم (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) يتفقون على اعتماد المؤسسة على أسلوب القيادة الأخلاقية لتشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وهذا يعكس إدراكهم العميق بأن القيم الأخلاقية في القيادة تساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتفاهم، مما يعزز من روح التعاون والإلتزام داخل المؤسسة، بغض النظر عن إختلافات متغيراتهم يظهر أن الموظفين يقدرين الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تعزيز النزاهة والمسؤولية، هذه العوامل تسهم في خلق بيئة تنظيمية مستقرة تعمل على تحسين الأداء المؤسسي وبناء ثقافة عمل إيجابية.

الجدول رقم 54: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وآراء المبحوثين بتشجيع القادة الإداريين الموظفين على الإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

المجموع		توضيح أهمية القيم والثقافة التنظيمية بشكل مستمر عبر الاجتماعات والرسائل الداخلية		تعزيز بيئة عمل تدعم التعاون والإبتكار		تقديم حوافز للموظفين الملتزمين بثقافة المؤسسة		أن يكونوا قدوة في تطبيق قيم المؤسسة		الإحتمالات المتغيرات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%78.26	54	%14.81	08	%24.07	13	%22.22	12	%38.88	21	ذكر	الجنس
%21.73	15	%20	03	%26.66	04	%26.66	04	%26.66	04	أنثى	
%100	69	%15.94	11	%24.63	17	%23.18	16	%36.23	25	المجموع	
%14.49	10	%10	01	%20	02	%20	02	%50	05	أقل من 30 سنة	السن
%42.02	29	%10.34	03	%27.58	08	%24.13	07	%37.93	11	من 30 إلى 39 سنة	
%39.13	27	%22.22	06	%22.22	06	%22.22	06	%33.33	09	من 40 إلى 49 سنة	
%04.34	03	%33.33	01	%33.33	01	%33.33	01	%00.00	00	فوق 50 سنة	
%100	69	%15.94	11	%24.63	17	%23.18	16	%36.23	25	المجموع	
%27.53	19	%15.78	03	%21.05	04	%15.78	03	%47.36	09	متوسط	المستوى التعليمي
%42.02	29	%13.79	04	%31.03	09	%24.13	07	%31.03	09	ثانوي	
%30.43	21	%19.04	04	%19.04	04	%28.57	06	%33.33	07	جامعي	
%100	69	%15.94	11	%24.63	17	%23.18	16	%36.23	25	المجموع	
%05.79	06	%00.00	00	%33.33	02	%33.33	02	%33.33	02	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%63.76	44	%18.18	08	%25	11	%20.45	09	%36.36	16	من 5 إلى 10 سنوات	
%27.53	19	%15.78	03	%21.05	04	%26.31	05	%36.84	07	فوق 10 سنوات	
%100	69	%15.94	11	%24.63	17	%23.18	16	%36.23	25	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بتشجيع القادة الإداريين الموظفين على الإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية بمؤسسة ENIEM ، نلاحظ أن النسبة الأكبر والمتمثلة في 38.88% للذكور يوضحون أن تشجيع القادة الإداريين الموظفين على الإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية يكون من خلال أن يكونوا قدوة في تطبيق قيم المؤسسة، فيما يقر الأقلية من الذكور بنسبة 14.81% على توضيح أهمية القيم والثقافة التنظيمية بشكل مستمر عبر الإجتماعات والرسائل الداخلية، وفي المقابل يتبين أن النسبة الأكبر والمتمثلة في 26.66% للإناث تجمعن على أن تشجيع القادة الإداريين الموظفين على الإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية من خلال أن يكونوا قدوة في تطبيقها وتقديم حوافز للموظفين الملتزمين بثقافة المؤسسة وتعزيز بيئة عمل تدعم على التعاون والإبتكار، أما الأقلية منهن أشرن إلى توضيح أهمية القيم والثقافة التنظيمية بشكل مستمر عبر الإجتماعات والرسائل الداخلية بنسبة تقدر ب 20%.

ومنه نستنتج أن هناك تباين في الآراء بين الذكور والإناث حول مدى تشجيع الموظفين الإداريين على الإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية، حيث أشار أغلبية الذكور على أهمية قدوة القادة في تطبيق القيم المؤسسية في حين عبرت أغلبية الإناث أن القيادة لا تقتصر على أن يكون القادة قدوة فقط بل تشمل أيضا تقديم حوافز للملتزمين بثقافة المؤسسة وتعزيز بيئة عمل تدعم التعاون والابتكار، يمكن تفسير هذا الإختلاف بعدة عوامل من أبرزها: أن الذكور يميلون إلى التركيز على الأدوار السلطوية للقيادة إذ ينظرون إلى القائد باعتباره النموذج الأعلى الذي يحتذى به، وهذا يكون نتاجا عن تجارب مهنية تشجع الذكور على تبني أدوار قيادية قائمة على الهيبة الشخصية والتأثير الفردي أكثر من الإعتماد على البيئة أو عوامل محفزة خارجية، في حين أن الإناث تميل نحو نموذج القيادة التشاركية أو التحفيزية نتيجة خبراتهن المهنية التي تعكس الحاجة إلى تعزيز العدالة والتمكين في بيئة العمل خاصة في ظل التحديات التي تواجهها في المواقع القيادية مما يجعلهن أكثر وعيا بأهمية الحوافز والمناخ التنظيمي الداعم.

وبالنسبة لمتغير السن يتبين لنا أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) قد سجلت النسبة الأعلى المقدر بـ 50% حيث تؤكد أن تشجيع القادة الإداريين الموظفين على الإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية يكون من خلال أن يكونوا قدوة في تطبيق قيم المؤسسة، بينما نجد أغلبية الفئة (من 30 إلى 39 سنة) و(من 40 إلى 49 سنة) تؤيدان نفس ما أكدته الفئة الأولى بنسبة 37.33% و 33.33% على التوالي، ونلاحظ أن الفئة (من 40 إلى 49 سنة) تقر بأن تشجيع القادة الإداريين الموظفين على الإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية يكون من خلال تقديم حوافز للملتزمين بثقافة المؤسسة وتعزيز بيئة عمل تدعم التعاون والابتكار وتوضيح أهمية القيم والثقافة التنظيمية بشكل مستمر عبر الاجتماعات والرسائل الداخلية بنسبة 22.22%، في المقابل تؤيد الفئة (فوق 50 سنة) نفس ما أشارت إليه الفئة الثالثة بنسبة 33.33%، من جهة أخرى نلاحظ أن الفئة العمرية (فوق 50 سنة) تنفي ما صرحت به الفئة العمرية الأولى بأن يكونوا قدوة في تطبيق قيم المؤسسة بنسبة 0%.

ومنه توصلنا إلى أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) التي تمثل أغلبية الأفراد المبحوثين تؤكد بأن تشجيع القادة الإداريين الموظفين على الإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية يكون من خلال أن يكونوا قدوة في تطبيق القيم المؤسسية وهذا راجع لكونهم في مراحلهم العمرية الأولى حيث ما زالوا في طور بناء تصوراتهم عن السلوك التنظيمي المثالي لذلك يكون تأثرهم بالسلوك الفعلي للقادة أكبر، فالقائد بالنسبة لهم ليس فقط من يصدر تعليمات بل هو نموذج يحتذى به في تجسيد القيم التي تسعى المؤسسة لترسيخها، علاوة على ذلك فإنهم يميلون إلى تقييم القيادة من زاوية مدى إتساق القيم المعلنة مع الممارسات الفعلية مما يجعل "القيادة بالقدوة" أولوية عندهم في الحكم على فعالية القادة.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي سجلنا بأن أغلبية الموظفين ذوي المستوى المتوسط بنسبة 47.36% يؤكدون أن تشجيع القادة الإداريين الموظفين على الإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية من خلال أن يكونوا قدوة في تطبيق قيم المؤسسة، بينما الأقلية منهم يصرحون بتقديم حوافز للموظفين الملتزمين بثقافة المؤسسة وأيضاً توضيح أهمية القيم والثقافة التنظيمية بشكل مستمر عبر الاجتماعات والرسائل الداخلية بنسبة 15.78%، وفي المقابل نجد أغلب الموظفين من المستوى الثانوي بنسبة

31.03% تميل إلى اعتبار أن يكونوا قدوة في تطبيق القيم المؤسسية وتعزيز بيئة عمل تدعم التعاون والإبتكار السبيل الأنجع لتعزيز الالتزام بالثقافة التنظيمية، من جهة أخرى نلاحظ أن أغلب الموظفين من المستوى الجامعي بنسبة 33.33% تؤيد نفس ما صرح به الموظفين ذوي المستوى المتوسط، أما الأقلية منهم فيقر بأن تعزيز بيئة عمل تدعم التعاون والإبتكار وتوضيح أهمية القيم والثقافة التنظيمية بشكل مستمر عبر الاجتماعات والرسائل الداخلية يمثل الخيار الأمثل لتعزيز الالتزام بالثقافة التنظيمية بنسبة 19.04%.

إذا نستنتج أن أغلبية الموظفين من المستوى المتوسط تعلي من شأن القدوة القيادية بإعتبارها الوسيلة الأجدى لتعزيز الالتزام بالقيم والثقافة التنظيمية، ويفسر هذا التوجه بأن هذه الفئة تشغل موقعا محوريا داخل الهيكل التنظيمي فتتوسط بين القيادة العليا والوظائف التنفيذية، ما يجعلها أكثر إحتكاكا بالممارسات الإدارية اليومية، وأكثر قدرة على ملاحظة مدى اتساق سلوك القادة مع القيم المعلنة. كما أن هذه الفئة تعتمد على نماذج سلوكية فعلية بدلا من توجيهات نظرية مثل الشعارات والتعليمات والوثائق يعكس تقديرا عمليا لأهمية القيادة القائمة على التطبيق الفعلي للقيم كمصدر أساسي للثقة والانضباط التنظيمي. وعليه فإن تمثل القادة للقيم المؤسسية لا ينظر إليه كخيار رمزي فحسب بل كضرورة عملية تؤثر في جودة الأداء وتماسك الثقافة التنظيمية لدى هذه الفئة.

وأخيرا فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن النسبة الأكبر المتمثلة في 36.84% من الفئة ذات خبرة أكثر من 10 سنوات تصرح أن تشجيع القادة الإداريين الموظفين على الالتزام بالثقافة التنظيمية يكون من خلال أن يكونوا قدوة في تطبيق قيم المؤسسة، نفس التصريح أكدت عليه أغلبية الفئة ذات خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 36.36%، في المقابل أشارت الفئة الأقل خبرة من 5 سنوات إلى أن يكون القادة قدوة في تطبيق القيم المؤسسية وتقديم حوافز للملتزمين بثقافة المؤسسة بنسبة تقدر بـ 33.33%، من جهة أخرى نلاحظ أن هذه الفئة تنفي كون توضيح أهمية القيم والثقافة التنظيمية بشكل مستمر عبر الاجتماعات والرسائل الداخلية وسيلة لتعزيز الالتزام بالثقافة التنظيمية بنسبة 0%.

ومن هنا نستنتج أن ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات يمتلكون رؤية عميقة تجاه ممارسات القيادة الفعالة، حيث يرون أن السبيل الأنجع لترسيخ القيم والثقافة التنظيمية في سلوك الموظفين هو أن يكون القادة قدوة حية في تجسيد هذه القيم. هذه الفئة بحكم تراكم خبراتهم لا تكتفي بالنظريات أو الشعارات المجردة بل تعطي من شأن السلوك العملي والممارسة اليومية كوسيلة فعالة لتأصيل المبادئ المؤسسية، ويعكس هذا التوجه وعياً إدارياً على أن "القيادة بالقدوة" تبني مناخاً من الثقة والإحترام المتبادل وهو ما يعد ركيزة أساسية في تعزيز الالتزام التنظيمي والانتماء المهني، كما أم اعتمادهم هذا المنظور يشير إلى فهمهم العميق بأن قيم المؤسسة لا تفرض فرضاً بل تكتسب من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة الفعلية من قبل أصحاب المناصب القيادية.

وبصفة عامة ومن خلال هذا الجدول نستنتج أن أغلبية الموظفين على إختلاف متغيراتهم (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) يوضحون أن الطريقة الأكثر فعالية لتشجيع الالتزام بالقيم والثقافة التنظيمية تتمثل في أن يكون القادة الإداريون قدوة في تطبيق هذه القيم داخل المؤسسة وهذا راجع لعدة عوامل نذكر منها: أن الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم يتأثرون بالسلوك الفعلي للقادة مما يجعل القدوة السلوكية وسيلة موحدة التأثير داخل بيئة العمل، إلى جانب ذلك فإن الموظفين غالباً ما يكون لديهم إحترام مباشر بالقادة مما يجعلهم يراقبون سلوكهم بشكل دقيق وقيسون مدى إلتزامهم الفعلي بالقيم المؤسسية ويمنحهم مرجعية ملموسة للإقتداء.

الجدول رقم 55: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وآراء المبحوثين بمدى تحفيز القيادة الفعالة والناجحة في مؤسسة ENIEM بتيزي وزو العامل على الإبتكار والإبداع من عدمه.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%80	24	%25	06	%75	18	ذكر	الجنس
%20	06	%50	03	%50	03	أنثى	
%100	30	%30	09	%70	21	المجموع	
%16.66	05	%20	01	%80	04	أقل من 30 سنة	السن
%43.33	13	%15.38	02	%84.61	11	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%33.33	10	%50	05	%50	05	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%6.66	02	%50	01	%50	01	فوق 50 سنة	
%100	30	%30	09	%70	21	المجموع	
%30	09	%11.11	01	%88.88	08	متوسط	المستوى التعليمي
%43.33	13	%30.76	04	%69.23	09	ثانوي	
%26.66	08	%50	04	%50	04	جامعي	
%100	30	%30	09	%70	21	المجموع	
%6.66	02	%50	01	%50	01	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%63.33	19	%21.05	04	%78.94	15	من 5 إلى 10 سنوات	
%30	09	%44.44	04	%55.55	05	فوق 10 سنوات	
%100	30	%30	09	%70	21	المجموع	

التحليل:

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بمدى تحفيز القيادة الفعالة والناجحة في المؤسسة العامل على الإبتكار والإبداع، نلاحظ أن النسبة الأكبر

والمتمثلة في 75% للذكور يؤكدون أن القيادة الناجحة تحفز العامل على الابتكار و الإبداع في المؤسسة، في المقابل نجد الأقلية منهم صرحو أن ليس هناك قيادة فعالة تحفز العامل على الإبداع بنسبة 25%، من جهة أخرى نلاحظ أن هناك إنقسام في الآراء عند فئة الإناث حيث أن 50% أجابت بنعم و 50% أجابت بلا أي أن الجزء منهم أكدو وجود قيادة فعالة تحفز العمال على الإبداع و الابتكار والجزء الآخر نفو ذلك.

فيتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الذكور و الإناث أكدوا أن القيادة الفعالة و الناجحة في مؤسسة ENIEM تحفز العامل على الابتكار و الإبداع من خلال بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على التفكير الحر و تقدير المبادرت الفردية والجماعية وتحفيزهم على الشعور بالإنتماء والمسؤولية من خلال التواصل الفعال والمستمر مما يعزز تبادل الأفكار الجديدة و الإبداعية وتحويلها إلى إنجازات عملية تساهم في نمو المؤسسة وإستدامتها.

وبالنسبة لمتغير السن يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين من الفئة الثانية (من 30 إلى 39) بنسبة 84% أكدو أن هناك قيادة فعالة و ناجحة تحفز العمال على الابتكار و الإبداع، أما الأقلية منهم نفو وجودها بنسب 15.38%، وفي المقابل نلاحظ أن الفئة (أقل من 30 سنة) و (من 40 إلى 49 سنة) و (50 سنة) صرحو بنفس ما صرحو به الفئة الأولى وذلك بنسبة 80%، 50% أما الأقلية منهم نفو ذلك بنسبة 20%، 50%.

ومنهُ توصلنا إلى أن الفئات العمرية الأربعة (أقل من 30 سنة) و (من 30 إلى 39 سنة) و (40 إلى 49 سنة) و (أكثر من 50 سنة) إجتمعا على أن هناك قيادة فعالة و ناجحة في مؤسسة ENIEM تحفز العامل على الابتكار و الإبداع، إذ تعد هذه الفئات أكثر نضجا مهنيا و فكريا، ويمتلكون خبرة عملية تمكنها من التميز بين أنماط القيادة المختلفة، وتقدير أثر القيادة التحفيزية على بيئة العمل. كما أن موقع هذه الفئات في السلم الوظيفي غالبا ما يتيح لها تفاعلا مباشرا مع القيادة مما يعزز قدرتها على تقييم ممارسات القادة ودورهم في دعم المبادرات الإبداعية. وعليه فإن القيادة الفعالة توفر مناخا تنظيميا محفزا يشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة، ويساهم في تنمية

روح الابتكار والتجديد، وهو ما يتوافق مع تطلعات هذه الفئات نحو تطوير الأداء المهني وتحقيق أهداف المؤسسة.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المستوى المتوسط أكدوا أن هناك قيادة فعالة وناجحة تحفز العمال على الابتكار و الإبداع في المؤسسة بنسبة 88.88%، في حين الأقلية منهم نفو ذلك بنسبة 11.11%، في المقابل نلاحظ أن أغلبية الموظفين من المستوى الثانوي يصرحون نفس ما صرحوا به أغلبية الموظفين من المستوى المتوسط بنسبة 69.23%، أما الأقلية منهم نفو ذلك بنسبة 30.76%

إذ نستنتج أن أغلبية الموظفين من المستويين المتوسط و الثانوي أكدوا أن هناك قيادة فعالة تحفزهم على الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة حيث يعكس بيئة عمل إيجابية تعتمد على أساليب قيادية داعمة، فهذه القيادة لا تقتصر على توجيه الأوامر بل تتجلى في قدرتها على الإستماع لأفكار الموظفين و تشجيعهم على التعبير بحرية و تعزيز روح المبادرة من خلال الثقة والتفويض، كما تعمل على تحفيز الأفراد من خلال التقدير المستمر للجهود و توفير بيئة آمنة و محفزة تحتضن التجريب و التطوير. كل ذلك يساهم في تعزيز ثقافة الابتكار و الإبداع و يحولها إلى بيئة ديناميكية تنمو فيها الأفكار وتتبلور إلى إنجازات حقيقية داخل المؤسسة.

وأخيرا فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن النسبة الأكبر المتمثلة في 78.94% من الفئة ذات خبرة من 5 إلى 10 سنوات أكدوا أن هناك قيادة فعالة وناجحة تحفز العمال على الابتكار و الإبداع في مؤسسة ENIEM، بينما الأقلية منهم أفنو وجود ذلك بنسبة 21.05%، في المقابل تؤكد فئة أكثر من 10 سنوات على نفس ما صرحت به الفئة من 5 إلى 10 سنوات، بينما الأقلية منهم أجابو عكس ذلك بنسبة 44.44%.

من هنا نستنتج أن ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات أكدوا وجود هذه القيادة التي تحفز العمال على الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة، وجاء هذا التأكيد نتيجة لما لمسوه من دعم

مباشر و تقدير للجهود وإتاحة الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات و تطوير الأفكار،فبفضل خبراتهم العملية اصبحو أكثر قدرة على الإستثمار في بيئة العمل الإيجابية التي توفرها القيادة الملهمه مما مكنهم من طرح مبادرات جديدة و المساهمة بفعالية في تحسين الأداء و تعزيز روح الإبتكار في المؤسسة.

وبصفة عامة من خلال هذا الجدول نستنتج أن أغلبية الموظفين على إختلاف متغيراتهم(الجنس،السن،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية) قد أجمعت على وجود قيادة فعالة في المؤسسة تساهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين على الإبداع و الإبتكار،ويرجع ذلك إلى إعتقاد أسلوب قيادي تحويلي يعمل على بث الرؤية المستقبلية و خلق بيئة تنظيمية تشجع على حرية التعبير و المشاركة في إتخاذ القرار و تعزيز شعور العدالة و الإنتماء،مما يعكس إيجابا على أدائهم الإبداعي.هذا التوافق بين مختلف الفئات يؤكد أن فعالية القيادة لا ترتبط بعوامل فردية بقدر ما ترتبط بقدرة القائد على إستيعاب التنوع و توظيفهم كقوة داعمة للتحديد و التطور داخل المؤسسة.

الجدول رقم 56: طبيعة متغيرات الدراسة وآراء المبحوثين بمدى التواصل بين القادة والموظفين لتعزيز الثقافة التنظيمية من عدمه بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات المتغيرات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%80	24	%37.50	09	%62.50	15	ذكر	الجنس
%20	06	%66.66	04	%33.33	02	أنثى	
%100	30	%43.33	13	%56.66	17	المجموع	
%16.66	05	%40	02	%60	03	أقل من 30 سنة	السن
%43.33	13	%38.46	05	%61.53	08	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%33.33	10	%50	05	%50	05	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%6.66	02	%50	01	%50	01	فوق 50 سنة	
%100	30	%43.33	13	%56.66	17	المجموع	
%30	09	%22.22	02	%77.77	07	متوسط	المستوى التعليمي
%43.33	13	%53.84	07	%46.15	06	ثانوي	
%26.66	08	%50	04	%50	04	جامعي	
%100	30	%43.33	13	%56.66	17	المجموع	
%16.66	05	%20	01	%80	04	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%56.66	17	%47.05	08	%52.94	09	من 5 إلى 10 سنوات	
%26.66	08	%50	04	%50	04	فوق 10 سنوات	
%100	30	%43.33	13	%56.66	17	المجموع	

من خلال هذا الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بمدى التواصل بين القادة والموظفين لتعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة ENIEM، نلاحظ أن النسبة الأكبر والمتمثلة في 66.66% للإناث يوضحون أنه لا يوجد تواصل كاف بين القادة والموظفين لتعزيز ثقافة المؤسسة فيما تنفي الأقلية منهن ذلك بنسبة 33.33%، وفي المقابل تبين لنا أن النسبة الأكبر من الذكور المتمثلة في 62.50% تقر بوجود تواصل كاف بين القادة والموظفين لتعزيز ثقافة المؤسسة بينما ينفي الأقلية منهم ذلك بنسبة 37.50%.

ومنه نستنتج أن هناك تباين في وجهات النظر بين الذكور والإناث حول مستوى التواصل بين القادة والموظفين داخل المؤسسة، حيث أشار أغلب الذكور إلى وجود تواصل كاف يساهم في تعزيز ثقافة المؤسسة في حين عبرت أغلبية الإناث عن غياب هذا التواصل، يمكن تفسير هذا الاختلاف بعدة عوامل من أبرزها أن الذكور أكثر إنخراطاً في الاجتماعات والنقاشات المباشرة مع القادة مما يجعلهم يشعرون بدرجة أكبر من التفاعل والتواصل، في حين تمنح للإناث أدواراً تتطلب تفاعلاً أقل أو يكون تواصلهن محصوراً في إطار محدود، بالإضافة إلى ذلك تلعب بعض الجوانب الثقافية والاجتماعية دوراً في هذا الاختلاف حيث تميل المؤسسة إلى إشراك الذكور بشكل أكبر في عملية اتخاذ القرار أو التشاور بينما لا تحظى الإناث بنفس المستوى من الاهتمام والاستماع.

وبالنسبة لمتغير السن يتبين لنا أن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) قد سجلت أعلى نسبة تقدر بـ 61.53% حيث تؤيد وجود تواصل كاف بين القادة والموظفين في حين ينفي الأقلية منهم ذلك بنسبة 38.46%. في المقابل نلاحظ أن الفئتين (من 40 إلى 49 سنة) و(فوق 50 سنة) إنقسمت آرائهم بالتساوي حيث أجاب 50% منهم بنعم و50% منهم بلا، مما يدل على توازن في المواقف داخل هذه الفئات.

ومنه توصلنا إلى أن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) تؤيد بشكل كبير فكرة وجود تواصل كاف بين القادة والموظفين وهذا يعود إلى تمتعهم بنظرة أكثر إنفتاحاً لفكرة التواصل الفعال بين القادة والموظفين فقد نشأت هذه الفئة في بيئة عمل تشجع التواصل المستمر وهو ما يتماشى مع التوجهات

الحديثة في بيئة العمل، أما بالنسبة للفئتين (من 40 إلى 49 سنة وفوق 50 سنة) تظهر إنقساماً في الآراء بسبب اختلاف التجارب المهنية والأنماط القيادية التي مرت بها هاتين الفئتين. فالفئات الأكبر سناً اعتادت على أساليب قيادة أقل تفاعلاً والإستقلالية في العمل وتفضل تقليل تدخل القادة في التفاصيل اليومية.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي سجلنا بأن أغلبية الموظفين ذوي المستوى المتوسط بنسبة 77.77% يؤكدون وجود تواصل كاف بين القادة والموظفين بينما الأقلية منهم بنسبة 22.22% يعارضون ذلك، وفي المقابل الموظفين ذوي المستوى الثانوي تؤكد غياب التواصل بنسبة 53.84% في حين ينكر الأقلية منهم ذلك بنسبة تقدر بـ 46.15%، منجهة أخرى نلاحظ أن الموظفين من المستوى الجامعي إنقسمت آرائهم بالتساوي بنسبة 50%.

إذا نستنتج ان الموظفين ذوو المستوى المتوسط يهتمون بالتوجيه والدعم المستمر من طرف القادة لتطوير مهاراتهم بشكل أفضل من خلال التواصل. الذي يوفر لهم فرصة لتلقي ملاحظات قيمة مما يمنحهم الثقة في التعبير عن آرائهم وإقتراحاتهم ويشجعهم على تحسين أدائهم. كما يحفزهم على الحوارات الغير رسمية مع القادة لتحسين علاقاتهم، أما الموظفين ذوو المستوى الجامعي فأرائهم متساوية ومتباينة نتيجة وجود تفاوت في الخبرات والتوجهات المهنية فبعضهم بحاجة للتواصل الدائم وآخرون يفضلون الإستقلالية في العمل.

وأخيراً فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد ان النسبة الأكبر المتمثلة في 80% من الفئة الأقل خبرة من 5 سنوات تصرح بوجود تواصل كاف بين القادة والموظفين ونسبة قليلة فقط منهم تعرض ذلك بنسبة 20%، نفس الشيء بالنسبة للفئة ذات خبرة بين 5 سنوات و 10 سنوات أجابت بنعم بنسبة 52.94% والأقلية منهم بنسبة 47.05% أجابت بلا، وفي المقابل نلاحظ أن ذوو خبرة أكثر من 10 سنوات آرائهم متساوية بنسبة 50%.

و من هنا نستنتج ان ذوي خبرة أقل من 5 سنوات و ذوو خبرة من 5 إلى 10 سنوات يميلون إلى تفضيل التواصل مع القادة بنسبة مرتفعة وهذا راجع إلى رغبتهم في الحصول على توجيه مستمر لتحسين مهاراتهم وفهمهم للوظائف التي يؤدونها. من جهة أخرى فإن تباين الآراء عند الفئة الأكثر من 10 سنوات خبرة يثبؤ إلى ان بعضهم قد أصبح مستقلا والتواصل المستمر غير ضروري بالنسبة لهم.

وبصفة عامة من خلال هذا الجدول نستنتج ان أغلبية الموظفين على إختلاف متغيراتهم يوضحون وجود تواصل كاف بينهم وبين القادة لتعزيز ثقافة المؤسسة وهذا يعود إلى عدة عوامل نذكر منها: رغبتهم في تحسين مهاراتهم وتوجيههم بشكل أفضل للتقدم في مسارههم المهني وهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون وجود تواصل مباشر وواضح مع القادة، من خلال هذا التواصل يتمكن الموظف من مشاركة آرائه وأفكاره مما يعزز شعوره بالتقدير فتتولد لديه دافعية أكبر للعمل ويزيد من إلتزامه بمهامه.

الجدول رقم 57: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وآراء المبحوثين بالجانب الذي تركز عليه القيادة الإدارية إهتمامها بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

المجموع		حل المشكلات		تعزيز بيئة العمل		تنفيذ الأوامر		تحسين الأداء		الإحتمالات المتغيرات	
		بشكل فوري		الإيجابية		بمرونة		والإنتاجية			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%83.09	59	%28.81	17	%16.94	10	%23.72	14	%30.50	18	ذكر	
%16.90	12	%08.33	01	%33.33	04	%16.66	02	%41.67	05	أنثى	
%100	71	%25.35	18	%19.71	14	%22.53	16	%32.39	23	المجموع	
%19.71	14	%35.71	05	%14.28	02	%21.42	03	%28.57	04	أقل من 30 سنة	
%38.02	27	%25.92	07	%18.51	05	%22.22	06	%33.33	09	من 30 إلى 39 سنة	
%38.02	27	%22.22	06	%22.22	06	%22.22	06	%33.33	09	من 40 إلى 49 سنة	
%04.22	03	%00.00	00	%33.33	01	%33.33	01	%33.33	01	فوق 50 سنة	
%100	71	%25.35	18	%19.71	14	%22.53	16	%32.39	23	المجموع	
%28.16	20	%30	06	%25	05	%10	02	%35	07	متوسط	
%45.07	32	%28.12	09	%12.50	04	%28.12	09	%31.25	10	ثانوي	
%26.76	19	%15.78	03	%26.31	05	%26.31	05	%31.57	06	جامعي	
%100	71	%25.35	18	%19.71	14	%22.53	16	%32.39	23	المجموع	
%08.45	06	%33.33	02	%16.66	01	%33.33	02	%16.66	01	أقل من 5 سنوات	
%69.01	49	%28.57	14	%18.36	09	%22.44	11	%30.61	15	من 5 إلى 10 سنوات	
%22.53	16	%12.50	02	%25	04	%18.75	03	%43.75	07	فوق 10 سنوات	
%100	71	%25.35	18	%19.71	14	%22.53	16	%32.39	23	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بالجانب الذي تركز عليه القيادة الإدارية إهتمامها بالمؤسسة، نلاحظ أن النسبة الأكبر والمتمثلة في 41.67% للإناث يؤكد أن تحسين الأداء والإنتاجية من أبرز الجوانب التي تركز عليها القيادة الإدارية إهتمامها بالمؤسسة، في المقابل نجد الأقلية منهن يصرحن بأن حل المشكلات بشكل فوري هو أكثر جانب تركز عليه القيادة الإدارية بنسبة 8%، من جهة أخرى نرى أن أغلبية الذكور يركزون على أن تحسين الأداء والإنتاجية بنسبة تقدر ب 30.5%، في حين أن الأقلية منهم يقرون أن تعزيز بيئة العمل الإيجابية هي أكثر جانب تركز عليه القيادة الإدارية بمؤسسة ENIEM و ذلك بنسبة تقدر ب 16.94%.

يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الذكور والإناث تميل الى إعتبار تحسين الأداء والإنتاجية أكثر مجال تركز عليه المؤسسة، مما يعكس اتفاقا عاما بين الجنسين على طبيعة أولويات المؤسسة وسلوكها التنظيمي. بالنسبة للذكور فإن التركيز يتماشى مع توقعاتهم في بيئة العمل حيث يعتبر الأداء المرتفع معيارا للتقدير والتطور المهني مما يجعلهم أكثر استعدادا للتفاعل مع هذا التوجه، أما بالنسبة للإناث فإن تأكيدهن على هذا الجانب يشير إلى وعي مهني متقدم يعكس إدراكهن العميق لسياسات المؤسسة وأن الأداء هو معيار أساسي للإعتراف داخل المؤسسة، حيث أصبحت تعي أن النجاح المهني لا يقتصر على إلتزامهم بالمهام بل يرتبط بشكل مباشر بمدى قدرتها على تحقيق نتائج ملموسة. يتبين لنا أن التركيز على الأداء والإنتاجية يعد أولوية مشتركة بين الذكور والإناث في بيئة العمل ما يعكس توافقا عاما على أهمية الكفاءة والنتائج في نجاح المؤسسات.

بالنسبة لمتغير السن يتبين أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) تؤكد ان حل المشكلات بشكل فوري ضمن الجوانب التي تركز عليها القيادة الإدارية في المؤسسة بنسبة 35.71%، أما الأقلية منهم أشاروا إلى تعزيز بيئة العمل الإيجابية بنسبة تقدر ب 14.28%، في المقابل نرى أن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) و(من 40 إلى 49 سنة) تصرح بنفس ما صرحت به أغلبية الفئة الأولى بنسبة 33.33%، من جهة أخرى نلاحظ أن أغلبية المبحوثين (فوق

50 سنة) يجمعون على أن تحسين الأداء والإنتاجية وتنفيذ الأوامر بمرونة وتعزيز بيئة العمل الإيجابية كلها جوانب تركز عليها القيادة الإدارية إهتمامها بنسبة 33.33%، أما الأقلية منهم ينفون الجانب المتعلق بحل المشكلات بشكل فوري بنسبة 0%.

ومنه توصلنا إلى أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) تمثل أغلبية أفراد عينة الدراسة حيث تؤكد أن حل المشكلات بشكل فوري أبرز جانب تركز عليه القيادة الإدارية إهتمامها بالمؤسسة، بالنسبة لهذه الفئة بيئة العمل المثالية هي تلك التي تظهر قدرا عاليا من المرونة والسرعة في معالجة العقبات دون الدخول في تعقيدات قد تبطئ في سير العمل أو تؤثر على إنتاجيتهم. ومن جهة أخرى يمكن القول أن هذه الفئة تعكس درجة عالية من الحس العملي إذ يدركون أن تراكم المشكلات دون معالجة سريعة قد يعرقل سير العمل ويسبب توترا في المناخ التنظيمي، ويظهر تركيز هذه الفئة على هذا الجانب أكثر من غيره تطلعا لقيادة فعالية تستجيب بسرعة لتواكب تطلعات الجيل الشاب.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي يتضح لنا أن معظم أفراد العينة من المستوى المتوسط أكدوا على أن تحسين الأداء والإنتاجية أكثر جانب تركز عليه القيادة الإدارية بنسبة 35%، والأقلية منهم أشاروا إلى تنفيذ الأوامر بمرونة بنسبة تقدر بـ 10%، في المقابل نلاحظ أن أغلبية الموظفين من المستوى الثانوي والجامعي يصرحون بنفس ما صرحت به الفئة الأولى بنسبة 31.25% و 31.75% بالتوالي، من جهة أخرى نجد أن الأقلية من الموظفين من المستوى الثانوي أكدوا على تعزيز بيئة العمل الإيجابية بنسبة 12.5%، والأقلية من المستوى الجامعي أشاروا إلى حل المشكلات بشكل فوري كأكثر جانب تركز عليه القيادة الإدارية بنسبة 15.78%.

إذا نستنتج أن أغلبية الموظفين من المستوى المتوسط يؤكدون أن القيادة الإدارية تركز بشكل أساسي على تحسين الأداء والإنتاجية، وهذا راجع لكون هذه الفئة واعية بأهمية الكفاءة كمعيار رئيسي للتقدير والإستمرار في المسار المهني، كما يظهر هذا التركيز أن الموظفين من المستوى المتوسط يشعرون بمسؤولية مضاعفة تجاه تحسين الإنتاجية بإعتبارهم حلقة وصل بين التوجيهات الإدارية العليا والتنفيذ الفعلي على أرض الواقع. فإن إدراكهم لأهمية الأداء لا يعد مجرد ملاحظة بل هو نابع من

تجربة يومية ومباشرة في التعامل مع متطلبات العمل وضغوطه مما يعطي لهذا الرأي مصداقية إضافية.

وأخيرا فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن النسبة الأكبر المتمثلة في 43.75% من الفئة ذات خبرة أكثر من 10 سنوات تصرح أن تحسين الأداء والإنتاجية من ضمن أبرز الجوانب التي تركز عليها القيادة الإدارية بمؤسسة ENIEM، بينما الأقلية منهم تشير إلى حل المشكلات بشكل فوري بنسبة 12.5%، في المقابل تؤكد فئة (من 5 إلى 10 سنوات) على نفس ما أشارت إليه الفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 30.61%، بينما الأقلية منهم أشارت إلى تعزيز بيئة العمل الإيجابية بنسبة 18.36%، من جهة أخرى نلاحظ أن الفئة ذات خبرة (أقل من 5 سنوات) تقر بتنفيذ الأوامر بمرونة وحل المشكلات بشكل فوري بنسبة 33.33%.

من هنا نستنتج أن ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات تركز بشكل كبير على الأداء والإنتاجية وتعتبره أولوية أساسية في ممارسات القيادة الإدارية داخل المؤسسة، يعزى هذا التركيز من قبل ذوي الخبرة الطويلة إلى ادراكهم العميق لأثر الأداء المرتفع على إستمرارية المؤسسة ونجاحها، فبحكم سنواتهم الطويلة في الميدان أصبحوا أكثر فهما بضرورة تحقيق نتائج فعالة، مما يجعلهم يوجهون إهتمامهم نحو رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمل بإعتبار ذلك الركيزة الأساسية للقيادة الناجحة.

وبصفة عامة من خلال هذا الجدول نستنتج أن أغلبية الموظفين على اختلاف متغيراتهم يبينون أن تحسين الأداء والإنتاجية يعد من الجوانب الأساسية التي تعنى بها القيادة الإدارية داخل المؤسسة، ويظهر هذا الاتفاق في إجاباتهم التي تشير إلى ادراكهم الجماعي لأهمية رفع مستوى الكفاءة وجودة العمل، بإعتباره عاملا حاسما في تعزيز نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، وأيضا يمكن تفسير هذا التركيز بمجموعة من العوامل نذكر منها: الحاجة المستمرة إلى تطوير قدرات الموظفين، الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، ضمان الاستمرارية والتنافسية في ظل التحديات المهنية المتزايدة.

الجدول رقم 58: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وآراء المبحوثين بمدى تأثير القيادة الإدارية على بيئة العمل بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

المجموع		بشكل سلبي غير محفز		بشكل إيجابي محفز		الإحتمالات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%80	24	%29.16	07	%70.83	17	ذكر	
%20	06	%50	03	%50	03	أنثى	
%100	30	%33.33	10	%66.66	20	المجموع	
%20	06	%33.33	02	%66.66	04	أقل من 30 سنة	
%43.33	13	%38.46	05	%61.53	08	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%30	09	%33.33	03	%66.66	06	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%6.66	02	%00.00	00	%100	02	فوق 50 سنة	
%100	30	%33.33	10	%66.66	20	المجموع	
%33.33	10	%10	01	%90	09	متوسط	
%40	12	%50	06	%50	06	ثانوي	
%26.66	08	%37.50	03	%62.50	05	جامعي	
%100	30	%33.33	10	%66.66	20	المجموع	
%10	03	%33.33	01	%66.66	02	أقل من 5 سنوات	
%66.66	20	%25	05	%75	15	من 5 إلى 10 سنوات	
%23.33	07	%57.14	04	%42.85	03	فوق 10 سنوات	
%100	30	%33.33	10	%66.66	20	المجموع	

من خلال هذا الجدول المتعلق بمتغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بمدى تأثير القيادة الإدارية على بيئة العمل بمؤسسة ENIEM، نلاحظ أ، النسبة الأكبر والمتمثلة في 70.83% للذكور يوضحون بأن القيادة الإدارية تؤثر بشكا إيجابي ومحفز على بيئة العمل، فيما ينفي الأقلية منهم ذلك بنسبة 29.16% ويرى بأنها تؤثر بشكل سلبي على بيئة العمل، ومن جهة أخرى نلاحظ إنقسام في الآراء بالنسبة للإناث حول تأثير القيادة الإدارية على بيئة العمل حيث تشير نسبة 50% منهن إلى أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل إيجابي و50% إلى أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل سلبي وغير محفز.

ومنه نستنتج أن هناك تباين في وجهات النظر بين الذكور والإناث حول مدى تأثير القيادة الإدارية على بيئة العمل، حيث أشار أغلب الذكور إلى وجود تأثير إيجابي ومحفز على بيئة العمل. في حين أظهرت الإناث تباينا في آرائهن فاعتبرت بعضهم أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل إيجابي بينما أشار البعض الآخر إلى أن التأثير سلبيا غير محفزا، يمكن تفسير هذا الاختلاف في الآراء من خلال عدة عوامل منها الاختلافات في التجارب الشخصية والتوقعات المهنية. فالذكور يميلون إلى تقدير التأثير الإيجابي للقيادة الإدارية بسبب تجاربهم التي تركز على الحوافز والمكافآت وتوفير فرص التطوير المهني، بينما تشعر الإناث أن القيادة الإدارية لا توفر الدعم الكافي ولا تهتم برفاهيتهن أو تتجاهل إحتياجاتهن الخاصة في بيئة العمل.

وبالنسبة لمتغير السن يتبين لنا أن الفئة العمرية (فوق 50 سنة) قد سجلت النسبة الأعلى المقدرة ب100% حيث تقر أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل إيجابي على بيئة العمل، وأيضا تصرح الفئات (أقل من 30 سنة) و(من 30 إلى 39 سنة) و (من 40 إلى 49 سنة) بوجود تأثير إيجابي ومحفز على بيئة العمل وذلك بالنسب المقدرة ب 66.66%، 61.53%، 66.66% على التوالي، من جهة أخرى نلاحظ أقلية فقط من فئة (أقل من 30 سنة ومن 40 إلى 49 سنة) يؤكدون بأن القيادة الإدارية تؤثر بشكل سلبي على بيئة العمل وذلك بنسبة 33.33%، بينما فئة (فوق 50 سنة) تؤكد انعدام التأثير السلبي الغير محفز بنسبة 0%.

ومنه توصلنا إلى أن الفئة العمرية (فوق 50 سنة) تؤيد بشكل كبير التأثير الإيجابي المحفز على بيئة العمل وهذا يعود إلى تجاربهم المهنية الطويلة التي راكموها عبر مساراتهم المهنية، فمع تقدمهم في السن أصبحت لديهم نظرة أكثر شمولية تجاه كيفية تأثير ممارسات القيادة على المناخ الداخلي للمؤسسة. مما جعلهم أكثر حساسية لأي تغيير إيجابي يطرأ بفضل القيادة الرشيدة. من هذا المنطلق يمكن القول أن انحياز هذه الفئة بشكل كبير نحو تأييد التأثير الإيجابي للقيادة هو نتاج مسار طويل من الاحتكاك المهني والتقييم الواعي للتحويلات التي شهدوها داخل بيئة العمل.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي سجلنا بان أغلبية أفراد عينة الدراسة ذوى المستوى المتوسط بنسبة 90 يوضحون تأثير إيجابي للقيادة على بيئة العمل، وأقلية منهم فقط صرحوا بنسبة 10% على وجود تأثير سلبي، بينما نلاحظ أن الموظفين من المستوى الثانوي إنقسمت آرائهم بالتساوي بنسبة 50%، في المقابل يتضح لنا ان أغلبية الموظفين من المستوى الجامعي يقرون بنسبة 62.5% على وجود تأثير إيجابي على بيئة العمل، من جهة أخرى ينفي البقية منهم ذلك بنسبة 37.5%.

إذا نستنتج أن الموظفين من المستوى المتوسط هم الأغلبية في التصويت لصالح التأثير الإيجابي للقيادة على بيئة العمل، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تحتل موقعا وظيفيا يضعها في تواصل دائم مع الإدارة من جهة وزملاء العمل من جهة أخرى، مما يجعلها أكثر قدرة على ملاحظة التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل، فهم يهتمون بتحقيق التوازن بين متطلبات الإدارة وإحتياجات فرق العمل، مما يعكس دورها الحيوي في تعزيز الأداء وتحقيق الاستقرار المهني داخل المؤسسة.

وأخيرا فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن النسبة الأكبر المتمثلة في 75% من الفئة ذات خبرة (بين 5 إلى 10 سنوات) تؤكد وجود تأثير إيجابي محفز على بيئة العمل من طرف القيادة، فيما توافقهم في الرأي الفئة ذوى خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 66.66%، في المقابل نلاحظ أن أغلبية الموظفين ذوى خبرة (أكثر من 10 سنوات) يقرون بأن القيادة الإدارية تؤثر بشكل سلبي على بيئة العمل بنسبة 57.14%. من هنا يتضح لنا أن ذوى خبرة (بين 5 إلى 10 سنوات) يؤكدون على

إيجابية تأثير القيادة الإدارية على بيئة العمل وهذا يشير إلى أن الفئة تمتلك خبرة كافية لفهم تأثير القيادة في تحسين الكفاءة التنظيمية والروح المعنوية وجودة العمل داخل المؤسسة.

وبصفة عامة ومن خلال الجدول نستنتج بأن معظم أفراد عينة الدراسة على إختلاف متغيراتهم يوضحون إيجابية تأثير القيادة الإدارية على بيئة العمل وهذا يظهر من خلال رغبتهم في تطبيق قيم العدالة والإنصاف بالإضافة إلى خلق بيئة داعمة تركز على رفاهية الموظفين من خلال توفير فرص مناسبة للتطوير المهني مما يخلق بيئة عمل صحية ومحفزة على النجاح المستمر.

الجدول رقم 59: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وآراء المبحوثين بتشجيع القائد للعمل الجماعي من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية من عدمه بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%80	24	%25	06	%75	18	ذكر	الجنس
%20	06	%33.33	02	%66.66	04	أنثى	
%100	30	%26.66	08	%73.33	22	المجموع	
%16.67	05	%20	01	%80	04	أقل من 30 سنة	السن
%40	12	%25	03	%75	09	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%33.33	10	%40	04	%60	06	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%10	03	%00.00	00	%100	03	فوق 50 سنة	
%100	30	%26.66	08	%73.33	22	المجموع	
%30	09	%22.22	02	%77.78	07	متوسط	المستوى التعليمي
%43.33	13	%30.76	04	%69.23	09	ثانوي	
%26.67	08	%25	02	%75	06	جامعي	
%100	30	%26.66	08	%73.33	22	المجموع	
%06.67	02	%00.00	00	%100	02	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%63.33	19	%21.05	04	%78.94	15	من 5 إلى 10 سنوات	
%30	09	%44.44	04	%55.56	05	فوق 10 سنوات	
%100	30	%26.66	08	%73.33	22	المجموع	

التحليل:

من خلال الجدول المتعلق بمتغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بتشجيع القائد للعمل الجماعي من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية نلاحظ أن النسبة الأكبر المتمثلة بـ 75% للذكور

و66.66% بالنسبة للإناث يؤكدون أن القائد في مؤسسة ENIEM يشجعون العمل الجماعي من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية ،بينما النسبة الأقل من الذكور المقدر ب 25% و الأقلية من الإناث المقدر بنات المقدر ب33.33% نفو وجود ذلك .

ومنه نستنتج أن أغلبية الذكور و الإناث اكدو وجود تشجيع من طرف القائد على المل الجماعي من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة وذلك من خلال ترسيخ قيم التعاون و الإنتماء بين الموظفين و تحفيز الفرق و تقدير الجهود المشتركة لبناء بيئة يسودها الإحترام والثقة داخل المؤسسة. وبالنسبة لمتغير السن يظهر لنا أن اغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة و الفئة العمرية الأولى(فوق50سنة)و(اقل من 30سنة) بنسبة100% و80% ثم تليها الفئة الثانية و الثالثة(من 30إلى39سنة)و(من40إلى49سنة) بنسبة75% و60% أكدو أن هناك تشجيع من القادة على العمل الجماعي من أجل تشكيل الثقافة التنظيمية، في المقابل نجد الأقلية من الفئات الأربعة أنهم أنفو وجود ذلك بنسب تقدر ب 20% و25% و40% و0%.

ومنه نستنتج أن الأغلبية من الفئات الأربعة(أقل من30سنة)و(من30ألى39سنة)و(من40إلى49سنة)و (فوق50سنة)يجتمعون أن القادة في مؤسسة ENIEM يشجعون الموظفين على العمل الجماعي من أجل ترسيخ الثقافة التنظيمية، حيث يرون أن القيادة داخل هذه المؤسسة تضع التعاون بين الموظفين ضمن أولوياتها. ويعود هذا الإنطباع الإيجابي إلى الخبرة المهنية التي إكتسبوها عبر سنوات من العمل مما يجعلهم أكثر قدرة على تمييز السياسات القيادية الفعالة و تأثيرها في تعزيز الثقافة التنظيمية. فهذا النوع من القيادة يساهم في خلق مناخ وظيفي صحي،يشعر فيه الموظفين بالإنتماء و التحفيز،مما يعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي يتضح لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين ذوي المستوى المتوسط بنسبة77.78% ثم تليها المستوى الجامعي و الثانوي بنسي متفاوتة تقدر ب75% و69.23%،أكدو

أن هناك تشجيع من طرف القادة في المؤسسة للعمال على العمل الجماعي لتعزيز الثقافة التنظيمية، في حين الأقلية منهم من نفس المستويات الثلاثة صرحو عكس ذلك بنسب قليل تقدر بـ 22.22%، 25%، 30.76% على التوالي.

ومنه نستنتج أن بأن أغلبية مفردات عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين من المستوى المتوسط أكدوا أن القائد يشجع بشكل فعال على العمل الجماعي، مما يساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة. ويظهر هذا التشجيع من خلال حرص القائد على بناء بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة والإنماء وتبادل المعرفة، وهي عناصر أساسية لتشكيل ثقافة مؤسسة قوية ومستدامة. إن هذا التوجه لا يعزز فقط من فاعلية الأداء الجامعي، بل يساهم أيضا في مواءمة سلوكيات الأفراد مع القيم و الرؤية العامة للمؤسسة.

وأخيرا فيما يخص الخبرة المهنية نجد أن أغلبية عينة الدراسة من الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 100% أكدوا أن القائد في المؤسسة يشجع على العمل الجماعي من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية، ثم تليها الفئة ذات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 78.49% وأخيرا الفئة (فوق 10 سنوات) بنسبة 55.56% إجتمعوا على نفس الرأي مع الفئة (أقل من 5 سنوات). في المقابل نجد الفئة القليلة من نفس الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تقدر بـ 0% و الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 21.05% نفو وجود هذه القيادة.

بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات) عبرة بشكل ملحوظ عن شعورها بوجود تشجيع من قبل القادة على الموظفين من أجل العمل الجماعي وهذا يشير على أن هناك بيئة عمل داعمة ومحفزة للموظفين الجدد وهذا ما يساعدهم في الاندماج مع الفرق الوظيفية وتبادل المعرفة والخبرات وتعد هذه الممارسات ضرورية لترسيخ ثقافة تنظيمية وإستدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

وفي الأخير نستخلص أن مؤسسة ENIEM لديها قادة يشجعون العمال على العمل الجماعي من أجل ترسيخ الثقافة التنظيمية وهذا ما أكدوه أغلبية الموظفين على إختلاف

متغيراتهم (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية). ويظهر هذا الاتفاق في إجاباتهم التي تشير و تؤكد ذلك من خلال دعم القائد التعاون بينهم و التواصل الفعال و تبادل الخبرات مما يعزز من كفاءة الفرق و يزيد من ولاء الموظفين غرس قيم العمل المشترك لنجاح المؤسسة وإستمراريتها.

الجدول رقم 60: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وآراء المبحوثين بالأسلوب الذي يعتمد عليه القائد في قيادته بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

المجموع		أسلوب العدالة والمساواة بين العمال		الأسلوب الديكتاتوري المتسلسل		الأسلوب الديمقراطي المتفتح		الإحتمالات المتغيرات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%84.61	33	%36.36	12	%15.15	05	%48.48	16	ذكر	الجنس
%15.38	06	%33.33	02	%33.33	02	%33.33	02	أنثى	
%100	39	%35.89	14	%17.94	07	%46.15	18	المجموع	
%20.51	08	%37.50	03	%25	02	%37.50	03	أقل من 30 سنة	السن
%38.46	15	%40	06	%06.66	01	%53.33	08	من 30 إلى 39 سنة	
%35.89	14	%35.71	05	%21.42	03	%42.85	06	من 40 إلى 49 سنة	
%05.12	02	%00.00	00	%50	01	%50	01	فوق 50 سنة	
%100	39	%35.89	14	%17.94	07	%46.15	18	المجموع	
%30.76	12	%41.66	05	%08.33	01	%50	06	متوسط	المستوى التعليمي
%48.71	19	%31.57	06	%26.31	05	%42.10	08	ثانوي	
%20.51	08	%37.50	03	%12.50	01	%50	04	جامعي	
%100	39	%35.89	14	%17.94	07	%46.15	18	المجموع	
%07.69	03	%33.33	01	%33.33	01	%33.33	01	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%64.10	25	%40	10	%08	02	%52	13	من 5 إلى 10 سنوات	
%28.20	11	%27.27	03	%36.36	04	%36.36	04	فوق 10 سنوات	
%100	39	%35.89	14	%17.94	07	%46.15	18	المجموع	

التحليل:

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بالأسلوب الذي تعتمد عليه مؤسسة ENIEM، نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور بنسبة 48.48% أكدوا أن الأسلوب الديمقراطي المتفتح هو الأسلوب المتبع في

المؤسسة، في المقابل نجد الأقلية منهم أشارو إلى الأسلوب الديكتاتوري المتسلسل بنسبة تقدر بـ 15.15%، من جهة أخرى نلاحظ أن أغلبية الإناث صرحو على وجود الأساليب الثلاثة المتمثلة بـ الأسلوب الديمقراطي المتفتح والأسلوب الديكتاتوري المتسلسل و أسلوب العدالة و المساواة بين العمال بنسب متعادلة تقدر بـ 33.33%.

فنستنتج من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الذكور و الإناث صرحو على أن الأسلوب الديمقراطي المتفتح هو الأسلوب المعتمد عليه في المؤسسة، فيبرز ذلك من خلال تبادل الآراء و إحترام حرية التعبير في بناء مجتمع واع و محفز، فهو يقوم على أساس المشاركة الفعالة بين الأفراد حيث يشجع النقاش الهادئ و تقبل النقد بروح إيجابية بعيدا على التعصب و الإنغلاق، ويتجلى هذا الأسلوب في الإنفتاح على مختلف الأفكار و البحث عن حلول توافقية ترضي النجتم، مما يعزز قيم التسامح و التعاون داخل المؤسسة.

وبالنسبة لمتغير السن يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين من الفئة الثانية (من 30 إلى 39 سنة) أكدوا أن الأسلوب المعتمد في مؤسسة ENIEM هو الأسلوب الديمقراطي المتفتح بنسبة 53.33%، أما الأقلية منهم أشارو إلى الأسلوب الديكتاتوري المتسلسل بنسبة 6.66% في المقابل نلاحظ أن الفئة (من 40 إلى 49 سنة) صرحو نفس ما صرحو به الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة 42.10%، من جهة أخرى نلاحظ أن الفئة (أقل من 30 سنة) أضافوا أسلوب العدالة و المساوات بنسبة 37.5% أما الفئة (أكثر من خمسين سنة) أضافوا أيضا الأسلوب الديكتاتوري بنسبة 50%. أما الأقلية منهم إلى أسلوب العدالة و المساوات بنسبة 0%.

ومنه توصلنا أن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) تمثل أغلبية المبحوثين الذين أكدوا أن الأسلوب الذي تعتمده مؤسسة ENIEM هو الأسلوب الديمقراطي المتفتح، حيث يساهم هذا الأسلوب في تعزيز الشعور بالمسؤولية و الإلتزام لدى الموظفين، مما يرفع من مستوى الأداء و التحفيز الداخلي و يعزز الإبتكار و يخلق ديناميكية عمل صحية قادرة على مواجهة التحديات و تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المستويين المتوسط والجامعي أكدوا أن الأسلوب الديمقراطي المتفتح هو الأسلوب المعتمد في المؤسسة بنسبة تقدر ب 50% لكلا المستويين، أما الأقلية منهم أشارو إلى الأسلوب الديكتاتوري بنسبة 8.33% للمتوسط و12.5% للجامعي. في المقابل نلاحظ أن أغلبية الموظفين من المستوى الثانوي يصرحون بنفس ما صرح به أغلبية الموظفين من المستويين المتوسط والجامعي بنسبة 42.10%، أما الأقلية منهم أشاروا أيضا إلى الأسلوب الديكتاتوري المتسلسل بنسبة تقدر ب 26.31%.

إذ نستنتج أن أغلبية الموظفين من المستويين المتوسط والجامعي إجتمعوا على أن الأسلوب الديمقراطي المتفتح هو الأسلوب المعتمد في مؤسسة ENIEM حيث يعد هذا الأسلوب من أنجح أساليب القيادة الإدارية و يقوم على مبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات ويمنح لكل فرد فرصة للتعبير عن رأيه و المساهمة في وضع الحلول ،ويتميز هذا النمط بالإنفتاح على مختلف الأفكار و يعزز روح الإبداع و الابتكار لدى الأفراد،ويدعم بناء بيئة عمل قائمة على الإحترام و الثقة المتبادلة بين الموظفين في جميع المستويات داخل المؤسسة.

وأخيرا فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن النسبة الأكبر المتمثلة ب 52% من الفئة ذات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) أكدوا أن الأسلوب الديمقراطي المتفتح هو الأسلوب المعتمد من طرف القادة في مؤسسة ENIEM، أما الأقلية منهم أشارو إلى الأسلوب الديكتاتوري المتسلسل بنسبة تقدر ب 08%، في المقابل تؤكد فئة (أكثر من 10 سنوات) على نفس ما صرحت به فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 36.36%، بينما الأقلية منهم أشارو إلى أسلوب العدالة و المساواة بين العمال بنسبة 27.27%، من جهة أخرى نلاحظ أن الفئة ذات الخبرة (أقل من 5 سنوات) أشارو إلى الأساليب الثلاثة بنسب متعادلة المتمثلة في أسلوب الديمقراطي المتفتح و أسلوب الديكتاتوري المتسلسل وأسلوب العدالة و المساواة بين العمال بنسبة 33.33%.

ومن هنا نستنتج أن ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) يؤكدون أن مؤسسة ENIEM تعتمد على الأسلوب الديمقراطي المتفتح و يبدوون له تقديرا كبيرا نظرا لما يتيح لهم من فرصة حقيقية للمشاركة

في صنع القرار وإبداء آراءهم بحرية وتوفير مساحة للحوار المفتوح مع الإدارة ،وفي هذه المرحلة من الخبرة غالبا ما يمتلكون فهما عميقا لطبيعة العمل و لديهم الرغبة في المساهمة و التطور داخل المؤسسة

وبصفة عامة من خلال هذا الجدول نستنتج أن أغلبية الموظفين على إختلاف متغيراتهم(الجنس،السن،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية) يجتمعون على أن الأسلوب المعتمد في مؤسسة ENIEM هو الأسلوب الديمقراطي المتفتح ويؤكدون ذلك من خلال إجابتهم على نفس الأسلوب الذي يعتمد على النهج الديمقراطي الذي يشجع التواصل الفعال مع الموظفين وتتيح لهم فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات ،وهذا الأسلوب يعكس ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة المتبادلة،ويخلق بيئة عمل محفزة يشعر فيها الموظف بأن صوته مسموع و له تأثير في مسار العمل،كما يساهم في تعزيز روح الفريق وتقوية العلاقات بين الزملاء ورفع مستوى الرضا الوظيفي و الإلتناء للمؤسسة،زهو ما يعكس إيجابيا على الأداء العام و جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الجدول رقم 61: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وآراء المبحوثين بالعمليات التي يقوم بها القادة الإداريين لتكوين إنطباع جيد حول مؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

المجموع	إختيار أنسب الوسائل والطرق للتواصل		تشخيص البيئة الداخلية والخارجية		إنتقاء المعلومات والتأكد من صحتها		جدولة الأعمال والنشاطات وتنظيمها		الإحتمالات المتغيرات		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%81.96	50	%22	11	%20	10	%26	13	%32	16	ذكر	الجنس
%18.03	11	%09.09	01	%18.18	02	%36.36	04	%36.36	04	أنثى	
%100	61	%19.67	12	%19.67	12	%27.86	17	%32.78	20	المجموع	
%16.39	10	%20	02	%20	02	%40	04	%20	02	أقل من 30 سنة	السن
%44.26	27	%18.51	05	%18.51	05	%25.92	07	%37.03	10	من 30 إلى 39 سنة	
%34.42	21	%23.80	05	%23.80	05	%23.80	05	%28.57	06	من 40 إلى 49 سنة	
%04.91	03	%00.00	00	%00.00	00	%33.33	01	%66.66	02	فوق 50 سنة	
%100	61	%19.67	12	%19.67	12	%27.86	17	%32.78	20	المجموع	
%27.86	17	%11.76	02	%23.52	04	%23.52	04	%41.17	07	متوسط	المستوى التعليمي
%49.18	30	%30	09	%20	06	%26.66	08	%23.33	07	ثانوي	
%22.95	14	%07.14	01	%14.28	02	%35.71	05	%42.85	06	جامعي	
%100	61	%19.67	12	%19.67	12	%27.86	17	%32.78	20	المجموع	
%06.55	04	%25	01	%25	01	%25	01	%25	01	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%67.21	41	%19.51	08	%21.95	09	%26.82	11	%31.70	13	من 5 إلى 10 سنوات	
%26.22	16	%18.75	03	%12.50	02	%31.25	05	%37.50	06	فوق 10 سنوات	
%100	61	%19.67	12	%19.67	12	%27.86	17	%32.78	20	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) بالعمليات التي يقوم بها القادة الإداريين لتكوين إنطباع جيد حول المؤسسة. نلاحظ ان النسبة الأكثر المتمثلة في 36.36% للإناث و32% بالنسبة للذكور يرون بأنه من أجل تكوين إنطباع جيد حول المؤسسة على القادة القيام بجدولة الاعمال والنشاطات وتنظيمها، بينما النسبة الأقل من الإناث المقدره ب 9.09% توضح ضرورة إختيار أنسب الوسائل والطرق للتواصل لتعزيز صورة المؤسسة، فيما يصرح الأقلية من الذكور بنسبة 20% انه من أبرز العمليات التي يقوم بها القادة لتكوين إنطباع جيد حول المؤسسة هي تشخيص البيئة الداخلية والخارجية.

منه نستنتج أن أغلبية الذكور والإناث تميل إلى إعتبار جدولة الاعمال والنشاطات وتنظيمها كعامل أساسي لتكوين إنطباع جيد عن المؤسسة، مما يعكس إهتماما مشتركا بين الجنسين بوضوح النظام والعمل المنظم كواجهة تمثل المؤسسة بشكل إيجابي، ويعبر هذا التوافق عن وعي مشترك بأهمية التنظيم في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة وتعزيز صورتها الإيجابية. كما يشير إلى ان النجاح الإداري لا يرتبط بالتمييز بين الجنسين بل بكفاءة القائد في إدارة الموارد بما يخدم أهداف المؤسسة.

وبالنسبة لمتغير السن يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة و من 40 إلى 49 سنة) و(فوق 50 سنة) يؤكدون أن جدولة الاعمال والنشاطات وتنظيمها من أبرز العمليات التي يقوم بها القادة الإداريين لتكوين إنطباع جيد حول المؤسسة بالنسب المقدره ب 37.03%، 28.57%، 66.66% على التوالي، وفي المقابل نجد الفئة (أقل من 30 سنة) تعتبر بأن إنتقاء المعلومات والتأكد من صحتها من أهم العمليات التي على القادة القيام بها لتعزيز صورة المؤسسة وذلك بنسبة 40%، من جهة أخرى نجد أن الفئة (فوق 50 سنة) تصرح بأنه تشخيص البيئة الداخلية والخارجية وإختيار أنسب الوسائل والطرق للتواصل ليست عمليات ضرورية لتكوين إنطباع جيد حول المؤسسة بنسبة 0%.

أما بالنسبة لمتغير السن فيتبين لنا أن أغلبية المبحوثين من الفئات العمرية الثلاثة (من 30 إلى 39 سنة ومن 40 إلى 49 سنة وفوق 50 سنة) يجمعون على ضرورة جدولة الأعمال والنشاطات

وتنظيمها لتعزيز صورة المؤسسة بشكل إيجابي ويعود هذا إلى كون هذه الفئات الأكثر وعياً بأثر التنظيم على جودة الأداء المؤسسي وصورته الخارجية. وأيضاً لخبرتهم ومهاراتهم الكبيرة في هذا المجال، مما يدفعهم لتقدير أهمية هذه العملية التي يقوم بها القائد لتحقيق رضا العملاء وتكوين سمعة جيدة حول المؤسسة وزيادة مصداقيتها.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي سجلنا بأن أغلبية أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي والمتوسط بنسبة 42.85% و 41.17% على التوالي يؤكدون أن جدولة الأعمال والنشاطات وتنظيمها من أبرز العمليات التي يقوم بها القادة ودفعت لتكوين إنطباع إيجابي حول المؤسسة، ثم تليها نسبة 35.71% من الموظفين من المستوى الجامعي يصرحون بأن إنتقاء المعلومات والتأكد من صحتها من العمليات الضرورية التي على القادة القيام بها لتعزيز صورة المؤسسة، ثم تليها أغلبية الموظفين من المستوى الثانوي بنسبة 30% يوضحون بانه من أجل ترك أثر إيجابي حول المؤسسة على القادة إختيار أنسب الوسائل والطرق للتواصل، وفي رابع ترتيب نجد نسبة 23.52% من الموظفين ذوو المستوى المتوسط يؤكدون بأن تشخيص البيئة الداخلية والخارجية من أكثر العمليات التي تساهم في تعزيز صورة المؤسسة.

ومنه نستنتج أن أغلبية مفردات عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين من المستوى الجامعي يركزون على ضرورة جدولة الأعمال والنشاطات وتنظيمها لتكوين إنطباع جيد حول المؤسسة لدى المتعاملين معها، وهذا يعود إلى ان الموظفين ذوي المؤهلات الاكاديمية يمتلكون فهما عميقا لآليات العمل المؤسسي وأثر التنظيم الجيد على الأداء وقدرة عالية على التفكير الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى، ويكونون أكثر قدرة على التعامل مع الأمور الميدانية وتنظيم المهام اليومية التي تؤثر بشكل مباشر على السير الحسن للأعمال. فمن خلال التنظيم الفعال تزداد الإنتاجية وتحسن العلاقات مع العملاء وبالتالي تعزز صورة المؤسسة.

وأخيراً فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن النسبة الأكبر المتمثلة في 37.5% من الفئة ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات تصرح بأن أبرز العمليات التي على القادة القيام بها هي جدولة الاعمال

والنشاطات وتنظيمها وكذلك فئة (من 5 إلى 10 سنوات) تجمع في الرأي مع فئة (فوق 10 سنوات) بنسبة 31.7%، بينما نلاحظ بأن الفئة ذات خبرة مهنية أقل من 5 سنوات تتفق على أن كل العمليات التي تم ذكرها في الجدول كلها آليات مهمة يقوم بها القادة لتكوين انطباع جيد حول المؤسسة بنسبة 25%.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فيتبين لنا ان أغلبية مفردات عينة الدراسة يتمتعون بحبرة مهنية فوق 10 سنوات. وذلك لكونهم يتمتعون بقدرات ومؤهلات كبيرة في مجال إدارة المهام، إذ يعتبرون أن جدولة الأعمال والنشاطات وتنظيمها من أهم العمليات التي على القادة القيام بها مما يساهم في كسب ثقة العملاء ورضاهم، مما يزيد من فرص الحصول على متعاملين جدد وذلك ما يؤدي إلى بناء انطباع جيد حول المؤسسة.

في الأخير نستخلص أن أهم الأمور التي تعتمد عليها مؤسسة ENIEM لتعزيز صورتها هي جدولة الاعمال والنشاطات وتنظيمها فهي أمور تعمل على كسب ثقة عملائها وموظفيها، كما يسهم ذلك في تحسين بيئة العمل وزيادة الكفاءة العامة للمؤسسة وبالتالي ترسيخ صورة جيدة عنها في أذهانهم.

الجدول رقم 62: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وآراء المبحوثين بالصعوبات التي يواجهها العاملين في التفاعل بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية داخل مؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

المجموع		عدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرار		ضعف التحفيز والتقدير		عدم وضوح القيم التنظيمية		نقص التواصل بين القادة والموظفين		الإحتمالات المتغيرات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%80	48	%29.16	14	%25	12	%16.66	08	%29.16	14	ذكر	الجنس
%20	12	%33.33	04	%25	03	%16.66	02	%25	03	أنثى	
%100	60	%30	18	%25	15	%16.66	10	%28.33	17	المجموع	
%13.33	08	%12.50	01	%37.50	03	%37.50	03	%12.50	01	أقل من 30 سنة	السن
%43.33	26	%26.29	07	%23.07	06	%19.23	05	%30.76	08	من 30 إلى 39 سنة	
%40	24	%37.50	09	%25	06	%08.33	02	%29.16	07	من 40 إلى 49 سنة	
%03.33	02	%50	01	%00.00	00	%00.00	00	%50	01	فوق 50 سنة	
%100	60	%30	18	%25	15	%16.66	10	%28.33	17	المجموع	
%30	18	%16.66	03	%27.77	05	%22.22	04	%33.33	06	متوسط	المستوى التعليمي
%38.33	23	%39.13	09	%26.08	06	%13.04	03	%21.73	05	ثانوي	
%31.66	19	%31.57	06	%21.05	04	%15.78	03	%31.57	06	جامعي	
%100	60	%30	18	%25	15	%16.66	10	%28.33	17	المجموع	
%06.66	04	%00.00	00	%50	02	%25	01	%25	01	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%70	42	%26.19	11	%26.19	11	%19.04	08	%28.57	12	من 5 إلى 10 سنوات	
%23.33	14	%50	07	%14.28	02	%07.14	01	%28.57	04	فوق 10 سنوات	
%100	60	%30	18	%25	15	%16.66	10	%28.33	17	المجموع	

من خلال هذا الجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة والصعوبات التي يواجهها العاملين في التفاعل بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية بالمؤسسة. نلاحظ أن النسبة الأكبر المتمثلة في 33.33% للإناث تصرح بأن عدم إشراك العمال في إتخاذ القرار يعد من أبرز الصعوبات التي يواجهها العمال في التفاعل داخل المؤسسة، في المقابل نجد أغلبية الذكور يتفقون مع النسبة الأكبر من الإناث في الرؤية بنسبة 29.16%، من جهة أخرى نلاحظ نسبة 25% من الذكور والإناث يؤكدون أن ضعف التحفيز والتقدير من أهم التحديات التي يواجهها العمال، بينما يصرح الأقلية من الذكور والإناث بنسبة 16.66% على أن عدم وضوح القيم التنظيمية من أشد الصعوبات التي يعاني منها العمال في التفاعل بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

منه نستنتج أن أغلبية الذكور والإناث تميل إلى إعتبار عدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرار من أكثر الصعوبات التي تقف أمام العمال، فإن غياب المشاركة الفعالة يقلل من شعورهم بالإنتماء والمسؤولية وعدم التقدير مما يؤثر سلبا على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، حيث يشعرون أن آرائهم وأفكارهم غير مهمة وغير مرحب بها في بيئة العمل. ويمكن تفسير ذلك بأن الذكور يعتبرون أن هذا يعوق الإبتكار والتفاعل بين الفرق فيميلون إلى تقدير الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات الإستراتيجية مما يعزز شعورهم بالتمكين، والإناث فيفضلن بيئة عمل تشجع على التعاون والمشاركة الفعالة بين الأفراد وأن تكون آرائهن مسموعة ولها تأثير. لذا يمكن القول إن عدم إشراكهم في إتخاذ القرار ينعكس سلبا على أدائهم النفسي والعملية.

وبالنسبة لمتغير السن يظهر لنا ان معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (فوق 50 سنة) يؤكدون أن نقص التواصل بين القادة والموظفين وعدم إشراك العمال في إتخاذ القرار من أكبر التحديات التي تعترض طريق العمال في التوافق بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية بنسبة 50%، وفي الترتيب الثاني نجد أن أغلبية الأفراد (أقل من 30 سنة) يصرحون بأن عدم وضوح القيم التنظيمية وضعف التحفيز والتقدير من أبرز الصعوبات التي يواجهها العمال، بينما نلاحظ الأقلية من فئة (فوق 50 سنة) تنفي ما صرحت به الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 0%، من جهة أخرى يتضح لنا ان

النسبة الأكبر من الفئة (من 40 إلى 49 سنة) يوضحون أن عدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرار من أبرز المشاكل التي يواجهها الموظفون داخل المؤسسة وذلك بنسبة 37.5%.

ومنه توصلنا إلى ان أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (فوق 50 سنة) يرون أنه من أبرز الصعوبات التي يواجهها العمال في التفاعل بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية هي نقص التواصل بين القادة والموظفين وأيضاً عدم إشراك العمال في إتخاذ القرار، وهذا راجع إلى طبيعة هذه الفئة العمرية التي تفضل التواصل المفتوح والمباشر مع القادة، حيث انهم يعتبرون أن عدم إشراكهم في صنع القرارات يقلل من قدرتهم على التأثير في سير العمل، كما أن نقص التواصل مع القادة يخلق لديهم فجوة في الفهم والتعاون مما يؤدي إلى إنخفاض في مستويات الدافعية والالتزام الوظيفي لهذه الفئة.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي سجلنا بأن معظم أفراد العينة من المستوى الثانوي بنسبة 39.13% يؤكدون ان عدم إشراك العمال في إتخاذ القرار تعد من أكبر المعوقات التي يواجهها العمال داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 33.33% من الموظفين من المستوى المتوسط يصرحون بأن نقص التواصل بين القادة والموظفين يعتبر من أكبر المشكلات التي يعاني منها العمال في المؤسسة، وأيضاً نسبة 31.75% من الموظفين من المستوى الجامعي يؤكدون على نقص التواصل بين القادة والموظفين وعدم إشراكهم في إتخاذ القرار هو من أصعب المعوقات التي تقف أمام العمال داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأن أغلبية مفردان العينة المتمثلة في الموظفين من المستوى الثانوي يرون أن عدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرار تعتبر من أكبر المشاكل التي يواجهها العمال في التفاعل داخل المؤسسة، وذلك يعود إلى طبيعة تعليمهم وتوقعاتهم المحدودة حيث يعتقدون أن غياب مشاركتهم في صنع القرارات يقلل من التواصل مع القادة، مما ينعكس سلباً على الروح المعنوية ويحد من التفاعل داخل المؤسسة.

وأخيرا فيما يخص متغير الخبرة المهنية يتبين لنا ان النسبة الأكبر والمتمثلة في 50% من الفئة ذات خبرة (أقل من 5 سنوات) تصرح بأن ضعف التحفيز والتقدير من أبرز المشاكل التي يواجهها العمال داخل المؤسسة، في المقابل تؤكد الفئة (فوق 10 سنوات) بأن عدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرار تعد من أكثر المشاكل التي تعيق طريقهم بنسبة 50%، فيما ينفي فئة (أقل من 5 سنوات) ذلك بنسبة 0%.

ومن هنا يتبين أن ذوي خبرة (أقل من 5 سنوات) و(فوق 10 سنوات) يقررون بأن ضعف التحفيز والتقدير وعدم إشراك العمال في إتخاذ القرارات من أكبر المعوقات التي يعاني منها العمال في التفاعل بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية بالمؤسسة، ويعود ذلك إلى أن الفئة أقل من 5 سنوات تشعر بالحاجة إلى التوجيه المستمر والدعم من طرف القادة لتطوير مهاراتهم والإعتراف بها، بينما فئة ذوي خبرة فوق 10 سنوات يعتبرون أن غياب المشاركة يؤثر على تقديرهم ويؤدي إلى تراجع التفاعل مع القيادة.

وبشكل عام ومن خلال الجدول نستنتج أن أغلبية الموظفين على إختلاف متغيراتهم يجتمعون على أن من أبرز الصعوبات التي يواجهها الموظفين في التوافق بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة هي عدم إشراك العمال في إتخاذ القرارات، وهذا يعكس وجود فجوة في المشاركة بين الإدارة والعمال مما يحد من التفاعل الفعال ويضعف الشعور بالتمكين والانتماء. كما ان هذا الوضع يؤثر بشكل مباشر على جودة القرارات المتخذة فغياب التنوع في الآراء والمقترحات يعوق الإبتكار ويقلل من فعالية الحلول المقدمة لمواجهة التحديات المؤسسية. وفي نهاية المطاف عدم إشراك الموظفين في صنع القرار ينكس سلبا على الإنتاجية العامة وعلى مستوى الرضا الوظيفي.

9-التعليق على المقابلة:

يتضح من خلال المقابلة التي قمنا بها مع السيد «أمين مصباح» المكلف بالتوظيف والتكوين لمصلحة قسم الموارد البشرية في مؤسسة ENIEM بتاريخ 2025/04/15، حول موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. أن القيادة الإدارية تتمثل في القدرة على التوجيه والتنظيم والتخطيط والتسيير وتنسيق جهود الأفراد، أما بخصوص النمط القيادي والسلطة التي يستند عليها فقد أشار المبحوث إلى النمط الديمقراطي التشاركي كونه يهدف إلى تعزيز الشفافية وتحقيق العدالة بين أفراد المؤسسة، بالنسبة للسلطة فيعتمد على السلطة الرسمية بناء على الصلاحيات الممنوحة له من الإدارة العليا، وأشار أيضا أن القائد يجب أن يتمتع بصفات تميزه عن الآخرين كالخبرة والكاريزما وتحمل المسؤولية والعدل والمساواة، فيما يخص التحفيزات المادية والمعنوية والغجرات العقابية لتحسين أداء العمال فقد أكد أن هناك تحفيزات سواء معنوية كالشكر والإمتنان أو مادية كالزيادة في الراتب أو تقديم هدايا أو الترقية، أما في حال تقصيرهم في العمل فيطبق عليهم إجراءات عقابية تهدف إلى تصحيح سلوكهم وتولد الرغبة في تحسين أداء العمل داخل المؤسسة، في حين آخر بين لنا المتحدث أن الثقافة التنظيمية تشمل مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تشترك فيها جميع المستويات وأيضا هي مجموعة من اللوائح والتنظيمات التي تساهم في بناء الثقافة التنظيمية أو تعتمد على مجموعة من القيم المتمثلة في الشفافية، الإحترام المتبادل والعدالة والمساواة. وأشار أيضا إلى الطرق المعتمد عليها في المؤسسة لتحسين الثقافة التنظيمية وكيف تؤثر العوامل الخارجية عليها، فهذه الطرف تعتمد على التواصل الداخلي الفعال تحديد القيم المشتركة والتحفيز والتقدير والتعاون والعمل الجماعي، أما العوامل الخارجية فقد صرح ان ما دام المؤسسة مرتبطة بوزارة الصناعة فكل عامل خارجي تقوم به يؤثر على المؤسسة بشكل مباشر.

فيما يتعلق بعلاقة القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية فقد صرح السيد « أمين مصباح » أن القيادة الإدارية تساهم في المؤسسة بشكل فعال في نشر وتعزيز القيم التنظيمية من خلال تبني أساليب قيادية تشاركية وتحفيزية تساعد في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الإنضباط، الشفافية والعمل الجماعي. وأشار أيضا أن الإداريون يعملون وفق قواعد واضحة تقوم على إحترام اللوائح، العدالة وتكافؤ الفرص ويسعون أيضا إلى تشجيع الموظفين على الإلتزام بالقيم الثقافية من خلال تنظيم ورشات عمل ودورات تدريبية، بالإضافة إلى ممارسة الرقابة الإيجابية وتقديم التغذية الراجعة البناءة وتوفير الوسائل الضرورية التي تمكن العمال من أداء مهامهم بكفاءة، مع الحرص على التواصل الدوري معهم سواء من خلال الإجتماعات الدورية التي تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم والمشاركة في تطوير الأداء، زيادة على ذلك إستخدام وسائل تواصل داخلية تسهل نقل المعلومات والقرارات بشكل جيد. كما أكد المؤسسة تولى أهمية كبيرة لترسيخ قيم العدالة والمساواة كونها ركيزة من ركائز الثقافة التنظيمية السليمة وذلك من خلال ضمان فرص متساوية للجميع ومعالجة النزاعات بروح موضوعية دون التحيز أو المحاباة. ومن الجدير بالذكر أيضا أن المتحدث أشار إلى بعض الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في التفاعل بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، فرغم الجهود التي يبذلها القائد في ترسيخ الثقافة التنظيمية إلا انه يواجه صعوبة في مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، خصوصا في التحديثات في السياسات الداخلية وأيضا التفاوت في مستوى الوعي الثقافي وغياب التناسق بين الخطاب الإداري والممارسات اليومية داخل المؤسسة.

بصفة عامة، تعد هذه المقابلة مصدرا نوعيا غنيا ساعدنا في الكشف عن جوانب متعددة في التفاعل بين القيادة والثقافة التنظيمية من خلال تبني أساليب تواصل فعالة وتعزيز قيم العدالة والغضباط، كما أظهر المسؤول وعيا بأهمية القدوة القيادية وتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وعلى الرغم من التحديات المرتبطة يتفاوت مستوى

التفاعل الثقافي بين الموظفين فغن التوجيه العام يحرص على ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية، ما يعزز في رفع كفاءة الأداء العام في المؤسسة. وتعد هذه المعطيات ذات أهمية بالغة في دعم نتائج الدراسة وفهم واقع الممارسات القيادية في المؤسسات.

10_ عرض نتائج الدراسة:

(أ) عرض النتائج الجزئية للدراسة:

1. إن أغلبية الأفراد المبحوثين يجمعون على ان مفهوم القيادة الإدارية يمثل القدرة على تسيير العلاقات بين أفراد المؤسسة، وذلك بنسبة تقدر ب 24%، وذلك راجع إلى أن القائد يمتلك المهارات اللازمة للتواصل الفعال وفهم مشاعر الآخرين وبناء بيئة يسودها الإحترام والتعاون وتحقيق الإنسجام داخل المؤسسة.
2. أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن مؤسسة ENIEM تعتمد النمط الديمقراطي التشاركي وذلك بنسبة 39%، وهذا لوجود نقابة تدافع عن حقوق العمال ولجنة المشاركة التي تشارك في تسيير المؤسسة إداريا مما يعزز من روح المسؤولية والثقة بين العمال ويحفزهم على العمل الجيد في المؤسسة.
3. يجمع أغلبية المبحوثين بأن القائد يستند في قيادته على السلطة الرسمية والشخصية معا بالنسبة المقدر ب 37 %، كونهما يشكلان أحد عوامل النجاح في إدارة الأفراد وتحقيق الإنضباط، فالسلطة الرسمية تمنح الحق القانوني في إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات أما السلطة الشخصية تمنح القائد القدرة على التأثير والإقناع وكسب ثقة وولاء الأفراد.
4. يؤكد أغلبية الأفراد المبحوثين بأن القائد يعتمد في إدارة عمله على أمرين أساسيين هما قوة مركزه الإداري وقوة خبرته بنسبة 37 %، كونهما مصدرين مهمين للنفوذ والتأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
5. يبين أغلبية المبحوثين بان القائد لايتخذ القرارات بالإنفراد عن الآخرين بالنسبة المقدر ب 53%، فهو يسمح بمشاركة الأفراد في إتخاذ القرار حيث يتم جمع المعلومات من مختلف الفاعلين داخل المؤسسة وتحليلها بشكل جماعي قبل الوصول الى القرار النهائي مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة.

6. إن أغلبية الأفراد المبحوثين يصرحون بأن القائد بمؤسسة ENIEM يتمتع بصفة القدرة على التواصل وتحمل المسؤولية بنسبة 30%، وذلك يعود لتمكّنه من إيصال الأفكار والتوجيهات بشكل واضح لفريق العمل مما يشكل روح التعاون والثقة بينه وبين العمال، أما تحمله المسؤولية فتظهر في إقراره بنتائج قراراته، ويسعى دائما لإيجاد حلول وتطوير الأداء داخل بيئة العمل.

7. إن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن القائد في مؤسسة ENIEM يقدم حوافز مادية ومعنوية من أجل تحسين أداء العمال بالنسبة المقدرة بـ 53%، وذلك في حالة إستحقاق العامل لهذه التحفيزات من خلال إتقانه للعمل والتزامه بالقوانين داخل المؤسسة.

8. إن أغلبية أفراد العينة يؤكدون اعتماد الترقية كأكثر التحفيزات تقدما في المؤسسة بنسبة 38%، فهي تمثل إقرارا رسميا بقدرات الموظف ومكافأة ملموسة على جهوده ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

9. إن أغلبية مفردات العينة يصرحون بأن الإجراءات العقابية تؤثر تأثيرا إيجابيا على أداء العمال بالنسبة المقدرة بـ 52%، مما تحرص على الحد من السلوكيات السلبية داخل المؤسسة وغرس الشعور بالعدالة والمساواة بين جميع أفراد فريق العمل.

10. إن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن مفهوم الثقافة التنظيمية في مؤسسة ENIEM تتمثل في مجموعة القوانين التي تساعد في زيادة الاستقرار داخل المؤسسة بالنسبة المقدرة بـ 25% كونها تساهم في تعزيز الاستقرار وضمان سير العمل بانتظام من خلال إتباع القوانين التي تحدد المسؤوليات والحقوق مما يعزز بيئة عمل قائمة على الإحترام والانضباط والعدالة..

11. يبين أغلبية المبحوثين أن تشجيع الثقافة التنظيمية على التعاون والعمل الجماعي بمؤسسة ENIEM تتمثل في تنظيم أنشطة جماعية تعزز العلاقة بين الموظفين بالنسبة المقدرة

ب31%، حيث يعتبر من الممارسات التنظيمية التي تسهم بشكل فعال في تعزيز العلاقات المهنية بين الموظفين وتدعم تنفيذ المهام وفق الخطط المرسومة داخل المؤسسة.

12. يؤكد أغلبية المبحوثين بأن الإنضباط والامتثال للأوامر من أبرز الثقافات التي تشجعها المؤسسة بنسبة 24%، لما لها من أثر بالغ في تعزيز بيئة العمل، فالإنضباط يعكس التزام الفرد بمسؤولياته واحترامه للأنظمة والتعليمات، في حين يسهم الامتثال للأوامر في تحقيق التكامل بين أفراد الفريق وضمان تنفيذ المهام وفق الخطط المرسومة داخل المؤسسة.

13. إن معظم الأفراد المبحوثين يقرون بأن التواصل الفعال بمؤسسة ENIEM من أكثر الطرق المعتمدة عليها لترسيخ ثقافة تنظيمية معينة بنسبة 27%، لأنه يساهم في توحيد الرؤى والأهداف بين جميع الموظفين، فمن خلاله يتم نقل القيم والمبادئ مثل: التعاون، الاحترام والشفافية مما يؤدي إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والإنسجام بين أفراد المؤسسة.

14. إن أغلبية أفراد عينة الدراسة يصرحون بأن مراقبة السلوكيات تقيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة بالنسبة المقدره ب 34%، وذلك عبر ملاحظة وتحليل السلوكيات اليومية للعمال مما يتيح فهم القيم والمعتقدات غير المعلنة التي توجه تصرفاتهم وتنسيقهم مع بعضهم البعض لحل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة.

15. إن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن التغيرات الاجتماعية والإقتصادية من العوامل الخارجية المؤثرة على الثقافة التنظيمية بنسبة تقدر ب31%، حيث تفرض هذه التحولات واقعا جديدا يتطلب من المؤسسات مراجعة وتكييف قيمها وأساليبها الإدارية بما يتماشى مع المستجدات.

16. إن النسبة الأكبر من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تتعامل مع الصراعات والعلاقات بين العمال عن طريق تقييم النزاعات بشكل دوري بنسبة 30%، هذا النهج يتيح للإدارة التعرف

المبكر على أي توترات أو مشاكل بين الأفراد مما يسمح بإتخاذ إجراءات فعالة قبل أن تتصاعد الأزمات وتؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

17. إن دعم التعلم المستمر من أنجع طرق التحفيز من طرف القادة لتعزيز الابتكار والإبداع حسب ما أفادتتا به الأغلبية بنسبة 29%، كونه يوفر للعاملين فرصا دائمة لإكتساب مهارات جديدة مما ينمي قدرتهم على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرف إبداعية، وبالتالي هذا النوع من التحفيز يولد الإبداع والابتكار وتحقيق التطور المؤسسي.

18. هناك تواصل كاف بين القادة والموظفين لتعزيز ثقافة المؤسسة حسب ما أجابت عليه الأغلبية من أفراد العينة بنسبة تقدر ب53%، فالتواصل الفعال يقلل من سوء الفهم بين القائد والعامل ويعتبر مؤشرا على فعالية القيادة لما له من دور في تحسين تدفق المعلومات وتعزيز الثقة المتبادلة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

19. إن إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم مع القادة من أبرز الأساليب التي تعزز التواصل بينهم لترسيخ ثقافة المؤسسة حسب ما صرحت به الأغلبية من المبحوثين بنسبة 39%، فهذا الأسلوب يعزز الشعور بالإنتماء والمشاركة لدى الموظفين، فعندما يدرك الموظف أهمية رأيه لدى قائده فغن ذلك يزيد من دافعيته نحو العمل ويحفز الإنتاجية.

20. إن تحسين الأداء والإنتاجية من أكثر الجوانب التي تركز عليها القيادة الإدارية بمؤسسة ENIEM حسب ما أفادتتا به الأغلبية من المبحوثين بنسبة 30%، فالقيادة ترى في تحسين الأداء والإنتاجية الوسيلة الأساسية لنجاح المؤسسة واستمراريتها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

21. القيادة الإدارية تؤثر على بيئة العمل بشكا إيجابي محفز إستنادا إلى آراء الأغلبية بنسبة 67%، وهذا راجع إلى الدور المركزي الذي تؤديه القيادة في تشكيل مناخ العمل وتوجيه سلوك

الأفراد ضمنه، إن بيئة العمل المحفزة تعزز من دافعية الموظف الذاتية وتدفعه إلى تحسين مستواه باستمرار والتمكن من مواجهة التحديات دون الخوف من الفشل.

22. وفقاً لما ذكره معظم المبحوثين فإن القائد يوفر جو ملائم للعاملين من خلال الاحترام بنسبة 30%، ذلك لأن العامل يحتاج إلى رعاية نفسية وعاملة إجتماعية حسنة أكثر مما يحتاج إلى تجهيزات مادية، تدفعه لبذل المزيد من المجهودات مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه الوظيفي.

23. يعد الأسلوب الديمقراطي المتفتح أكثر الأساليب التي تعتمد عليه مؤسسة ENIEM حسب ما صرح به أغلب المبحوثين بالنسبة المقدرة بـ 46%، هذا الأسلوب يجعل العمال يؤمنون بقرارات المؤسسة بكل سهولة يهي غير مفروضة عليهم بشكل تعسفي بل نابعة من تشاور جماعي، فهي إستراتيجية فعالة تفتح المجال أمام الإبداع مما ينتج عنه تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

24. حسب ما أفادتنا به معظم أفراد العينة فإن مراقبة كل صغيرة وكبيرة بمؤسسة ENIEM من أبرز الممارسات الإدارية التي ساهمت في تعزيز إيمان العمال بمبادئ المؤسسة بنسبة تقدر بـ 20%، فهذا النوع من الممارسات يظهر جدية المؤسسة في التنظيم والإنضباط وتعطي صورة عن إدارة حريصة على الجودة وتحقيق الأهداف.

25. إن عدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات من أبرز الصعوبات التي يواجهها لعمال في التفاعل بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية حسب رأي الأغلبية بالنسبة المقدرة بـ 30%، فالغياب في المشاركة يجعل العلاقة بين القائد والموظف تبدو رسمية وجامدة ويضعف شعور الإلتناء للعمال مما يقلل مع فعالية الثقافة التنظيمية وبالتالي إنخفاض الإلتزام والدافعية لدى العمال.

26. أكدت أفراد العينة على أن تطبيق العدالة والمساواة من طرف القادة الإداريين داخل مؤسسة ENIEM تتمثل في التوظيف العادل وذلك بنسبة تقدر ب 32%، من خلال توفير فرص العمل على أسس موضوعية وشفافة تعتمد على الكفاءة والجدارة المهنية بعيدا عن التحيز أو المحاباة الشخصية.

27. إن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا ان القائد يوفر الوسائل التي تساعد العمال في أداء عملهم بكفاءة عالية بنسبة تقدر ب 80%، وتتمثل في الوسائل الحديثة كإستعمال الآلات الذكية، التواصل الإلكتروني والرقمنة وكذا الوسائل القديمة كالتكوين المهني الكلاسيكي، التواصل المباشر، أدوات العمل اليدوية. فإن التكامل بين هذه الوسائل داخل المؤسسة يساعد على تهيئة بيئة عمل متوازنة تجمع بين الخبرة التقليدية والتطور التكنولوجي مما يتيح للموظفين التعامل مع مختلف المواقف والمهام حيث ينعكس إيجابا على الإنتاجية وداخل المؤسسة.

28. أجابنا أغلبية المبحوثين على ان العمليات التي يقوم بها القادة الإداريين والتي أثرت في تكوين إنطباع حول مؤسسة ENIEM تتمثل في جدولة الاعمال والنشاطات وتنظيمها بنسبة تقدر ب 32%، وهذا راجع إلى أن القائد يعمل على وضع خطط زمنية واضحة مع تحديد المسؤوليات وضمان توزيع المهام بشكل متوازن بين الموظفين داخل بيئة العمل.

29. أظهرت آراء العينة على أن الأساليب التي يعتمدها القادة الإداريين في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتسم غالبا بالإنفرادية وعدم إشراك العمال في اتخاذها بنسبة تقدر ب 32%، مما يدل على غياب المشاركة والشفافية في التسيير. هذا الأسلوب يؤدي إلى ضعف الانتماء لدى العمال وتراجع دافعيتهم لأنه يقصيهم من المشاركة في القرارات التي تمس عملهم اليومي ومصالحهم داخل المؤسسة.

30. أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا أن الأساليب القيادية الأكثر تشكيلا للثقافة التنظيمية بالمؤسسة هي القيادة الأخلاقية وذلك بنسبة 46%، فالقائد يتحلى بالنزاهة والعدالة والمسؤولية

ويرسخ لدى الموظفين سلوكيات إيجابية تعزز مناخا من الثقة والاحترام والانتماء وهذا يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة.

31. إن الأفراد المبحوثين يجتمعون على أن القواعد التي يعمل بها الإداريين في المؤسسة تتمثل في تحديد الأهداف وذلك بنسبة 32%، فغن هذه القاعدة تمثل الأساس الذي تركز عليه الأنشطة الإدارية والتشغيلية حيث تصمم الخطط والإستراتيجيات وتوزع الموارد وتوجه الجهود نحو تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية.

32. أكد أغلبية أفراد عينة الدراسة أن طرق تشجيع القادة الإداريين على الالتزام بالقيم والثقافة التنظيمية هي أن يكونوا قدوة في تطبيق قيم المؤسسة وذلك بنسبة تقدر ب36%، فهم يمثلون النموذج الذي يحتذي به الموظفون، فإنهم يرسخون بيئة عمل تقوم على الاحترام والثقة المتبادلة، ويحفزون فرقهم على تبني نفس السلوكيات مما يعزز ثقافة العمل الإيجابي والانتماء للمؤسسة.

33. إن أغلبية المبحوثين أكدوا أن القيادة الإدارية تعزز التكامل مع الثقافة التنظيمية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وذلك من خلال تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة بنسبة تقدر ب34%، حيث يعتمد على مبادئ واضحة وسياسات تضمن وضوح المعلومات وتبادل المعرفة ومشاركة القرارات على كافة المستويات الإدارية مما يعزز ثقافة متبادلة بين الإدارة والموظفين داخل المؤسسة.

34. إن أغلبية أفراد العينة يجتمعون على أن القيادة الفعالة والناجحة تحفز العامل على الغبتكار والإبداع في المؤسسة بنسبة تقدر ب70%، من خلال خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تتيح للعمال التعبير عن أفكارهم وتطوير مهاراتهم دون قيود وتحويل أفكارهم إلى مشاريع فعلية تخدم أهداف المؤسسة.

35. إن القيادة الأخلاقية تعد من أبرز الأساليب القيادية المساهمة في تشكيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة ENIEM حسب ما أفادتنا به أغلبية فئة الإناث بنسبة تقدر ب 85.71%، فإن معيار الأخلاق من أبرز عوامل نجاح المؤسسة لما له من دور فعال في ترسيخ مبادئ النزاهة والإحترام داخل بيئة العمل، كما أن تبني القيادة الأخلاقية يساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة ويحفز الإلتزام بالقيم المؤسسية.

36. جدولة الأعمال والنشاطات وتنظيمها من أهم العمليات التي على القادة القيام بها من أجل تكوين إنطباع جيد حول المؤسسة وفقا لما ذكره أغلبية الموظفين ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة تقدر ب 37.5%، فهذه العملية تعكس كفاءة القائد وإحترافية المؤسسة. هذا التنظيم ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام ويعطي إنطباعا بأن المؤسسة تعمل وفق منهجية واضحة مما يعزز ثقة المتعاملين معها ويساهم في ترسيخ صورة إيجابية عنها في أذهان الآخرين.

37. تؤثر القيادة الإدارية على بيئة العمل بشكل إيجابي محفز إستنادا إلى ما أفاد به أغلبية الذكور بنسبة تقدر ب 70.83%، هذا التأثير يتمثل في قدرة القيادة على خلق بيئة عمل تشجع على الأداء العالي من خلال تطبيق إستراتيجيات فعالة في التوجيه و الإتصال وتحديد الأهداف بوضوح، فالقيادة الإدارية الفعالة تساعد في تحفيز العمال عبر توفير بيئة عمل منظمة تشجع على الإبتكار و تعزز من التفاعل الإيجابي بين الأفراد داخل المؤسسة.

38. تؤثر القيادة الإدارية بمؤسسة ENIEM بشكل سلبي غير محفز إستنادا على ما صرح به أغلبية الموظفين ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة تقدر ب 57.14%، وهذا راجع إلى اعتماد القيادة الإدارية فبي كثير من الأحيان على أنماط تقليدية تفتقر إلى المرونة والدافعية. كما أن غياب سياسات تحفيزية فعالة وعدم توفير فرص للتطوير المهنية يسهم في خلق بيئة عمل راكدة تحد من الإبداع والمبادرة، مما ينعكس سلبا على الأداء العام للمؤسسة.

39. هناك تواصل كاف وفعال بين القادة والموظفين لترسيخ الثقافة التنظيمية حسب ما أشار إليه أغلبية الموظفين من المستوى المتوسط بنسبة تقدر ب 77.77%، وذلك راجع إلى اعتماد المؤسسة على آليات تواصل فعالة تضمن تدفق المعلومات بشكل منظم بين المستويات الإدارية مما يعزز من وضوح الأهداف والقيم التنظيمية، ويشير إلى وجود بيئة عمل تشجع على الحوار المفتوح وتبادل الآراء، وهو ما يساهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على التفاهم والإنسجام.

40. أن القادة الإداريين يشجعون الموظفين على الإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية من خلال أن يكونوا قدوة في تطبيق هذه القيم المؤسسية حسب ما أفادنا به أغلبية الموظفين (أقل من 30 سنة) بالنسبة المقدرة ب 50%، وذلك من خلال تبني سلوكيات يحتذى بها من قبل الموظفين، فالقادة الذين يلتزمون بتطبيق هذه القيم بشكل فعلي في تصرفاتهم اليومية يعززون من مصداقيتهم ويخلقون بيئة عمل تحترم المبادئ الأخلاقية والنزاهة وبالتالي يتبع الموظفين القادة اللذين يمثلون قدوة في تطبيق القيم ويشعرون بأهم جزء من ثقافة تنظيمية متماسكة وموحدة.

41. إن تحسين الأداء والإنتاجية يعد أكثر جانب تركز عليه القيادة الإدارية إهتمامها بمؤسسة ENIEM حسب ما وضحه أغلبية الذكور بنسبة تقدر ب 41.67%، حيث يعتبر الأداء العالي والمرتفع معيارا للتقدير والتطور المهني فكلما زاد أداء الموظفين وإنتاجيتهم زادت قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج أفضل وتحسين موقعها التنافسي لذلك تولي القيادة هذا الجانب إهتماما كبيرا لضمان الإستمرارية.

(ب) - عرض النتائج العامة للدراسة:

1. يساهم النمط القيادي السائد داخل مؤسسة ENIEM في الرفع من مستوى أداء الموظفين من خلال إشراك العمال في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والمؤسسة وإعطائهم الفرص في إتخاذ القرارات وإتباع القواعد والقوانين وهذا ما يجعله يشعر بقيمته داخل المؤسسة مما ينعكس إيجابا على تحسين أداء العامل والرفع من إنتاجية المؤسسة.
2. تساهم الوسائل الإتصالية المعتمدة من طرف القائم بالإتصال في بناء الثقافة التنظيمية من خلال نقل القيم والتوجهات المرغوبة داخل المؤسسة، وتعزيز الفهم المشترك بين الأفراد مما يساعد على ترسيخ هوية تنظيمية موحدة. ومن أمثلة هذه الوسائل نجد الإجتماعات، البريد الإلكتروني، الرسائل النصية والتطبيقات التي تسهل التواصل والتنسيق بين فرق العمل.
3. تعزز مهارات الإتصال لدى القائد في تحقيق التنسيق بين العمال من خلال توصيل التعليمات بوضوح وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة مما يقلل من الغموض في المهام. فالقائد الذي يمتلك مهارات إستماع فعالة وقدرة شرح أفكار بلغة مفهومة واضحة وتشجيع التواصل المتبادل يخلق بيئة يسودها الفهم المشترك والتكامل في الأداء.
4. تساهم شخصية القائد في ترسيخ روح الإلتزام داخل المؤسسة من خلال ما يعكسه من قيم وسلوكيات إيجابية مثل: التحفيز، التقدير، التواصل الفعال مع الموظفين، فالقائد الداعم يخلق مناخا يشعر فيه العاملون بالأمان والاحترام مما يدفعهم إلى الإرتباط نفسيا وعمليا بالمؤسسة.
5. تعد عملية الإشراف والتأطير التي يقوم بها القادة من الأدوات الحاسمة في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، من خلال تقديم التوجيه المستمر والملاحظات البناءة. بالإضافة إلى ذلك يساهم الإشراف في خلق بيئة عمل منظمة حيث يتسم الموظفون بالمسؤولية والانضباط وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية.

خاتمة:

إن القيادة الإدارية تؤدي دورا محوريا في تشكيل وتنمية الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، لما لها من تأثير مباشر في تشكيل بيئة عمل فعالة قادرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الأهداف، والقيادة الإدارية الناجحة لا تقتصر على الجوانب الإدارية البحتة بل تعددها لتشمل التأثير في سلوكيات الأفراد وتنمية قيم العمل الجماعي، الابتكار، الانضباط والالتزام، مما ينعكس بشكا إيجابي على أداء المؤسسة ككل. حيث أن نجاح القائد يتوقف على إستخدامه للنمط القيادي المناسب والمؤثر في العاملين تحت إشرافه، كما يعتبر أسلوب الإشراف أو نمط القيادة واحدا من أهم المتغيرات المؤثرة على ابداع العاملين بالمؤسسة وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد والعمل الإداري وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص في النمو والطموح، كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والعطاء لتحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة.

تتفرد مؤسسة ENIEM بثقافتها التنظيمية التي تشكل حجر الأساس لهويتها المؤسسية، ما يجعلها مصدر إعتزاز العاملين و دافعا يعكس القيم العميقة التي تقوم عليها مثل: الابتكار، التميز، الريادة والتغلب على المنافسين. حيث تعتبر هذه الأخيرة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة و متطلعة للأفضل كانت المؤسسة أكثر قدرة على التغيير و أحرص على الاستفادة منها، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل الى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة وإستعدادها للتطوير. هنا يظهر دور القيادة في توجيه الأفراد نحو التكيف مع المستجدات من خلال غرس ثقافة تقوم على الإلتزام و المشاركة.

خاتمة

ومن خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أن دور القيادة الإدارية مقترن بمدى قدرتها على التنظيم و التنسيق بين الموظفين في سبيل توليد ثقافة التفاهم والإحترام والثقة بين العمال من خلال التركيز على إقامة جسر تواصل بين الرؤساء والموظفين من جانب وبين الموظفين أنفسهم من جانب آخر من خلال التشجيع على طرح ومحاولة التعرف على آراء وأفكار ومشاكل الموظفين، بالإضافة إلى خلق جو يشجع على التعاون والإنسجام والترابط وذلك من أجل تنمية ثقافة المؤسسة تنفرد وتتميز بها.

إلا أن تحقيق هذا لا يزال بحاجة إلى قيادة إدارية قوية تبرز دورها في تطوير ثقافة المؤسسة وتتفق مع المتغيرات المحيطة بها، وتشتمل على عدة أنواع أخرى من الثقافات التنظيمية كثقافة روح الجماعة، الانضباط، روح الابتكار و الإبداع يواكب نمط قيادي إداري فعال قائم على الأخذ بعين الاعتبار لآراء و أفكار و مقترحات الموظفين.

فالتكامل بين القيادة الإدارية الفعالة والثقافة التنظيمية المتوازنة يعد أساسا لا غنى عنه لتحقيق النجاح المؤسسي على المدى الطويل، فكلما إنسجم سلوك القائد مع القيم التي تسعى المؤسسة لترسيخها كلما زاد تأثيره الإيجابي في الأفراد وإرتفع مستوى التفاعل و الإبداع داخل بيئة العمل.وم هنا تبرز أهمية الإستثمار في تطوير المهارات القيادية و تعزيز الوعي بثقافة المؤسسة،لما لذلك من دور كبير في بناء منظمات قوية،مرنة و قادرة على التكيف وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

توصيات وإقتراحات الدراسة:

من خلال ما توصلنا إليه في هذه الدراسة من نتائج سنحاول تقديم مجموعة من التوصيات والإقتراحات:

1- يجب على مؤسسة ENIEM العمل على تحسين وتطوير معداتها المتمثلة في آلات التقطيع، مكابس التشكيل، أجهزة اللحام، أنظمة التجميع، أجهزة الفحص، المستخدمة في عملياتها الإنتاجية لزيادة الكفاءة وتحسين جودة الإنتاج.

2- على مؤسسة ENIEM تشجيع الابتكار والإبداع عبر تبني أفكار جديدة وتقنيات حديثة لتحقيق التميز المؤسسي.

3- ضرورة الإعتماد على وسائل جديدة لضمان رفع كفاءة وفعالية أداء الموظفين.

4- القيام بدورات تدريبية من فترة إلى أخرى للموظفين بصفة عامة وموظفي قسم الموارد البشرية بصفة خاصة بهدف تنمية مستوى الموظفين ومواكبة التطورات التقنية والتنظيمية داخل مؤسسة ENIEM.

5- ضرورة فتح قنوات تواصل المتمثلة في الإجتماعات الدورية، البريد الإلكتروني، ورشات العمل الجماعية لمناقشة وطرح أفكار وإقتراحات العاملين فيما يخص وضع أهداف العمل.

6- إصغاء وتشجيع القائد على الإدلاء بإقتراحاتهم وترك مجال الحرية للتصرف في أداء العمل.

7- الحرص على توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة تضمن ظروف عمل مريحة.

8- وجوب إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات لتقوية روح التعاون وتعزيز الإلتزام المؤسسي.

9- تقديم معلومات صحيحة و دقيقة حول أهداف المؤسسة وخططها المستقبلية، النتائج المالية والإنتاجية، سياسات الموارد البشرية، معايير الجودة والسلامة لتعزيز الشفافية والثقة بين مختلف المستويات الإدارية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر

أولا قائمة المصادر:

القرآن الكريم:

1. سورة الأنفال، (الآية رقم 57).

المعاجم والقواميس:

2. بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.

ثانيا: قائمة المراجع.

الكتب:

3. أغادير سالم العيدروس، مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى، الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2010.

4. البدرى طارق، أساسيات علم إدارة القيادة، ط1، دار الفكر، عمان، 2002.

5. بن مورسلي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

6. بوفلجة عيات، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر، وهران، 2004.

7. الجارودي ماجدة بنت إبراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2007.

8. الجوهري محمد، المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، القاهرة، 2007.

9. حجي إسماعيل أحمد، الإدارة العلمية و الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.

10. حسين ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

- 11.حنفي عبد الفقار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 12.ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.
- 13.زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، ذات السلاسل للطباعة، لبنان، 1979.
- 14.سميث هانري أنطوان، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ترجمة: سمور علاء، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 15.سيد أبو النيل محمود، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.
- 16.شيخا عبد العزيز إبراهيم، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1997.
- 17.طلعت منال محمود، أساسيات علم الإدارة، ط1،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،مصر، 2003.
- 18.عباس علي، أساسيات علم الإدارة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 19.عبد الشافي محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
- 20.عبد الفتاح محمد سعيد، الإدارة العامة، الدار الجامعية،الإسكندرية، 1992.
- 21.عبد المجيد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2015.

22. عبوي زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البلدية لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. عربي علي، أبجدية منهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2010.
24. عقوني محمد، الإدارة، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2023.
25. عليان مصطفى ربحي، البحث العلمي أسسه، مناهجه، أساليبه وإجراءاته، ط1، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001.
26. عياصرة محسن محمود، القيادة و الرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد لنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.
27. الفقي إبراهيم، العمل الجماعي، دار أجيال للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة، 2009.
28. القاضي دلال، البياتي محمد، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات بإستخدام البرنامج الحسابي، دار الحامد، الأردن، 2008.
29. محمد الحسن جهاد، صناعة القيادة، بيت المقدس للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
30. منصور علي محمود، مبادئ الإدارة (الأسس و المفاهيم)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
31. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2020.

المجلات:

32. سعال سمية، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، العدد الثالث، 2016، ص ص 360-359.

المطبوعات والمنشورات الجامعية:

33. حسون توفيق، فلسفة الإدارة، ط2، منشورات جامعية، دمشق، 1996
34. حشروف يسين، مطبوعة مقدمة لطلبة العلوم السياسية في مقياس القيادة وإتخاذ القرار، تخصص ماستر تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة طاهري محمد بشار، 2021، 2022
35. لفحل ليندة، نظريات التنظيم - المنظمة -، مطبوعة بيداغوجية، جامعة 8 ماي 1945، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، قالمة، 2018، 2019.
- الرسائل والأطروحات الجامعية:**
أولا: الرسائل والأطروحت الجامعية:
36. بوراس نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018، 2019،
37. حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشؤون ولاية أدرار -، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة أدرار، 2013، 2014
38. دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2017، 2018
39. عباس سمير، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD - دراسة ميدانية لجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، رسالة

ماجستير، تخصص علم النفس الاجتماعي للتنظيم و التسيير، قسم علم النفس وعلوم التربية،
كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2007، 2008
40. غدير الحمدي عادل، البحوث المسحية في دراسة الجمهور، الدراسات العليا-أطروحة
الدكتوراه-، تخصص علوم الإعلام، قسم الصحافة، كلية الإعلام، 2021

المذكرات:

41. أجيظو عماد، عليي كريم، دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة-دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بواصف ميلة، 2022، 2023

42. بجو كريمة، برودي زهرة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بأدرار، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد درارية-الجزائر-، 2017، 2018

43. براهيمي عبلة، بوطورة عماد، دور الإتصال الداخلي في تنمية تسيير المؤسسة العمومية- دراسة ميدانية ببلدية شريعة، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018، 2019

44. بن سعيد خديجة، التنظيم في العملية الإدارية، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، 2012

45. بن عياد صباح، بوقريط أمينة، الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل-، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2017، 2018

46. بن يوب رزيقة وآخرون، إستخدامات مواقع التواصل الاجتماعي في تشكيل سمعة المؤسسة السياحية الفندقية-دراسة تحليلية لصفحة الفيسبوك الخاصة بفندق الشيراتون

- عناية، مذكرة ماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2019، 2020
47. بوشريط أسماء، عقون نادية، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز للتوزيع سونلغاز قالمة-، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2022، 2023
48. تمارب إيمان، عباس نبيلة، القيادة الإدارية و تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة-دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال مالية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2013، 2014
49. جبايلي كنزة، الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة-دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية تبسة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وتنمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي-تبسة-، 2019، 2020
50. حميم فاروق، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري-دراسة حالة سونلغاز غرداية-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، 2021،
51. خوجة روفيا، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية-دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة-، مذكرة ماستر ،تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، 2019
52. درباسي صوفيا، زايدي زينب، أثر الإتصال التنظيمي على جودة الخدمات-دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز SONALGAZ ولاية تبسة، مذكرة ماستر،

تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي-تبسة-، 2021، 2022

53. ذيابي سارة، القيادة الإدارية و دورها في تفعيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه ADE بتيزي وزو-، مذرة ماستر، تخصص إتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري-تيزي وزو، 2023، 2024

54. رجب عبد الرحمان، دور الثقافة التنظيمية في تحديد إستراتيجيات المنظمة الدولية إتجاه حقوق الانسان - البنك الدولي نموذجا-، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، 2019

55. زغودوي أميرة، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية-دراسة ميدانية بالولاية-مديرية الإدارة المحلية-، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي قالمة، 2018، 2019.

56. سحري ماجد، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2018، 2019

57. سليمان مريم، فرشيبي نبيلة، أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في منظمات الأعمال-دراسة حالة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر تبسة-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة، 2016، 2017

58. صامت أحمد، موزيكة محمد، دور الثقافة الإتصالية في إكساب الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالي مؤسسة الخزف الصحي بتنس ومؤسسة صناعة

- العقاد EFM سيراميك تيازة -، مذكرة ماستر، تخصص إتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامع حسيبة بن بوعلي شلف، 2021، 2022
59. عبدالية بثينة، عديلي صفاء، الثقافة الإتصالية الفعالة و علاقتها بالسلوكيات التنظيمية-دراسة في الدوافع والأداء-، مذكرة ماستر ،تخصص إتصال و علاقات عامة، قسم علوم الإعلام و الإتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2021، 2022
60. عبيد جهان، حمري شعيب، دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بالمديرية التجارية بولاية تبسة، مذكرة ماستر، تخصص إعلام وإتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي-تبسة-، 2019، 2020
61. العلمي إلهام، هامل الزهراء، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة-دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني محفوظ عمار-بئر العاتر، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2021، 2022
62. عوابد مراد، خالد أمين موسى، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين - دراسة حالة الصندوق الوطني للبطالة CNAS تيارت، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021، 2022
63. عيشوش سمية، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بالمسيلة-، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2022، 2023

64. فرطاس أميرة وآخرون، أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز قالمة، مذكرة ماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2019، 2020
65. كلاش وسام، دور الإتصال الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-، مذكرة ماستر، تخصص إتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2015، 2016
66. مسيران عبد الله، أولاد الطالب بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار-، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2017، 2018
67. مكي الطاهر، دور الثقافة التنظيمية في تطوير العمل الإداري، مذكرة ماستر، تخصص إدارة محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021، 2022
68. ناجي ريم، دور الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرار وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في الفترة الزمنية الممتدة ما بين نوفمبر 2021 إلى غاية أفريل 2022، مذكرة ماستر، تخصص إتصال تنظيمي، قسم الإتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2021، 2022
69. نحالي مريم، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة-دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ووكالة قالمة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم

قائمة المراجع والمصادر

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة
2021،2022،

70. هيري عبد العزيز، دراوي نور الهدى، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الإلتزام
التنظيمي-دراسة حالة جامعة أدرار-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم
التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار،
2020،2021 .

المقابلات:

71. مقابلة مع السيد "أمين مصباح" رئيس قسم الموارد البشرية، بوحدة التبريد، بالمؤسسة
الاقتصادية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM واد عيسي، ولاية تيزي وزو، تاريخ 15 أبريل
2025، الساعة 10:00.

الكتب باللغة الأجنبية:

72. Hersey, p and blencherd, k, H, **management of organization
behavior utilizing human resources**, new jersey, prentice hell,
englewoodiffs, 3 ded, 1984.

73. Le boye et autre ,RH, **les apports de la sociologie du travail**,
ed organisation, paris ,2001.

الملاحق

ملحق رقم 01: إستمارة الإستمابان

جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم

الإعلام والإتصال

إستمارة الإستمابان

حول موضوع:

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة وصفية لعينة من العمال بمؤسسة ENIEM بولاية تيزي وزو.

تخصص: إتصال تنظيمي

هذه الاستمارة صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات اللازمة لدراسنا والتي تدرج في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال تنظيمي. نطلب منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة بشكل دقيق وموضوعي. نؤكد لكم أن كافة المعلومات ستظل سرية تماما، ولن نستخدمها إلا لأغراض البحث العلمي.

المطلوب منكم:

1- القراءة المتأنية لكل سؤال.

2- وضع علامة (X) داخل إطار الإجابة الصحيحة.

تحت إشراف الأستاذة:

فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين:

-ليزا بوديا

-روزة بلحيرات

السنة الجامعية: 2025/2024

البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر انثى

2-السن:

-أقل من 30 سنة

-من 30 سنة إلى 39 سنة

-من 40 سنة إلى 49 سنة

-من 50 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي:

-متوسط

-ثانوي

-جامعي

4-الخبرة المهنية:

-أقل من 5 سنوات

-من 5 سنوات إلى 10 سنوات

-أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: واقع القيادة الإدارية لمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

5- ما هو مفهومكم للقيادة الإدارية؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

- القدرة على تسيير العلاقات بين أفراد المؤسسة

- القدرة على مراقبة كل صغيرة وكبيرة بالمؤسسة

- القدرة على التنظيم والتخطيط والتسيير

- القدرة على إتخاذ القرارات

- القدرة على التأثير على أفراد المؤسسة

- أخرى أذكرها:

6- ما هو النمط القيادي المتبع في مؤسستكم؟

- النمط الحر

- النمط الديكتاتوري

- النمط الديموقراطي التشاركي

- غير واضح

7- هل القائد يستند في قيادته على؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

- السلطة الرسمية

- السلطة الشخصية

- كليهما

8- هل قائدك يدير العمل بالاعتماد على؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

-قوة مركزه الإداري

-قوة الإكراه

-قوة خبرته

-جميعها

9- هل يهتم القائد في مؤسستكم على؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

-تحقيق أهداف المؤسسة

-العمل وإنجاز المهمة

-التخطيط ووضع الإستراتيجيات

-التنسيق بين مختلف الأفراد والأقسام

-تحسين أداء العمال

-تحسين العلاقات داخل المؤسسة

-التواصل مع جميع أفراد المؤسسة

-تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة

-أخرى أذكرها:

10- هل يتصرف القائد بالإنفراد عن الآخرين في إتخاذ القرارات؟

لا

نعم

-فيما يتجسد ذلك؟

.....

11- هل هناك شخص من مجموعة العمل يؤثر على أداء العمال أكثر من القائد؟

نعم لا

12- في حالة الإجابة بنعم، ما هو موقف القائد منه؟

-لا يهتم للأمر

-يتعاون معه

-يتجادل معه

13- أي من هذه الصفات تتوفر في القائد بمؤسستكم؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

-تفكير مبدع

-رؤية مستقبلية وبعد النظر

-القدرة على التخطيط والمبادرة وتحمل المسؤولية

-القدرة على التواصل وتفهم مشاكل الآخرين

-أخرى أذكرها:

14- هل يقدم القائد تحفيزات مادية أو معنوية للعمال لتحسين أدائهم؟

نعم لا

15- إذا كانت إجابتك بنعم، ففيما تكمن طبيعة هذه التحفيزات؟

-الزيادة في الراتب

-الترقية

-الإجازات والعطل

-الهدايا

-أخرى أذكرها:

16- هل يطبق القائد إجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في عملهم؟

لا

نعم

17- إذا كانت الإجابة بنعم، فما مدى تأثير ذلك على أداء العمال؟

سلي

إيجابي

المحور الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ENIEM بـتيزي وزو.

18- ما هو مفهومكم للثقافة التنظيمية؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

- مجموعة القيم والمبادئ التي توجه سلوكيات الموظفين

- البيئة والظروف التي تحدد كيفية التعامل بين العمال

- مجموعة العادات والتقاليد في بيئة العمل

- مجموعة القوانين التي تساعد في زيادة الاستقرار داخل المؤسسة

- طرق وأساليب التعامل والتواصل بين أفراد المؤسسة

- أخرى أذكرها:

19- ما هي القيم الأساسية التي تعتقد أنها تشكل ثقافة مؤسستك؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

- النزاهة والشفافية

- الإحترام

- التعاون والعمل الجماعي

- المسؤولية

- الولاء والإخلاص

- الانضباط

- المشاركة

- التعلم المستمر

- الإبتكار

- أخرى أذكرها:

20- إلى أي درجة تتماشى قيم المؤسسة مع قيمك الشخصية؟

لدرجة قليلة لدرجة متوسطة لدرجة كبيرة

21- هل تشجع الثقافة التنظيمية مؤسساتكم على التعاون والعمل الجماعي؟

نعم لا

22- إن كانت إجابتك بنعم فكيف ذلك؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

-تنظيم أنشطة جماعية تعزز العلاقات بين الموظفين

-مكافأة الفرق الناجحة وليس الأفراد فقط مما يشجع على التعاون

-توفير قنوات تواصل مفتوحة لتبادل الأفكار والمعلومات بسهولة

-إشراك الفرق في عملية إتخاذ القرارات المناسبة داخل نطاق عملهم

- أخرى أذكرها:

23- هل تشجع مؤسساتكم ثقافة؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

-الحوار والتواصل المستمر

-الإنضباط والإمتثال للأوامر

-التشاور والعمل في فرق جماعية

-التعامل بصدق ونزاهة

-ثقافة التخطيط

- أخرى أذكرها:

24- ما هي الطرق التي يتم الإعتماد عليها بمؤسساتكم لترسيخ ثقافة تنظيمية معينة؟ (يمكنك إختيار أكثر من

إجابة)

-التواصل الفعال داخل المؤسسة

-تدريب الموظفين

- تعزيز المشاركة وتقدير الجهود

- الاجتماعات والمحادثات الشفوية

- المناخ الاتصالي السائد في المؤسسة

- أخرى أذكرها:

25- كيف يتم تقييم الثقافة التنظيمية بمؤسستكم؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

- المقابلات الفردية للموظفين

- مراقبة السلوكيات

- تحليل الأداء

- الاجتماعات

- أخرى أذكرها:

26- ما هي العوامل الخارجية التي تؤثر على الثقافة التنظيمية بمؤسستك؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

- التغيرات الاجتماعية والإقتصادية

- التقدم التكنولوجي

- التشريعات والسياسات الحكومية

- التحديات والمنافسات الخارجية

- أخرى أذكرها:

27- كيف يتم التعامل مع الصراعات والعلاقات بين العمال داخل المؤسسة؟

- التوعية الثقافية (تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف الموظفين بثقافات بعضهم البعض وتعزيز

الفهم المتبادل)

-تقييم النزاعات بشكل دوري

-إنشاء فرق متنوعة

-تقديم الدعم النفسي

.....-أخرى أذكرها:

اخور الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

28- ماهي الثقافة التي يدعمها القادة بمؤسستكم؟(يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

-ثقافة التواصل والتبادل

-ثقافة الانضباط

-ثقافة العمل الجماعي

-ثقافة الابتكار والابداع

-ثقافة الصدق والشفافية في التعامل

.....-أخرى أذكرها:

29- ما هي الأساليب القيادية الأكثر تأثيرا في تشكيل الثقافة التنظيمية بمؤسستكم؟(يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

(إجابة)

-القيادة التحويلية

-القيادة التشاركية

-القيادة الأخلاقية

-القيادة التوجيهية

.....-فسر كيف ذلك؟

.....

30- ما هي القواعد التي يعمل بها الإداريين بمؤسستكم؟(يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

تحديد الأهداف

تنمية مستوى الموظفين

تطوير بيئة العمل

تحفيز الفرق و الأقسام

الإشراف والمتابعة

..... أخرى أذكرها:

31- كيف يمكن للقادة الإداريين تشجيع الموظفين على الالتزام بالقيم والثقافة التنظيمية؟ (يمكنك إختيار

أكثر من إجابة)

- أن يكونوا قدوة في تطبيق قيم المؤسسة

- تقديم حوافز للموظفين الملتزمين بثقافة المؤسسة

- تعزيز بيئة عمل تدعم التعاون والابتكار

- توضيح أهمية القيم والثقافة التنظيمية بشكل مستمر عبر الاجتماعات والرسائل الداخلية

..... أخرى أذكرها:

32- هل تعتقد أن القيادة الإدارية تؤدي دورا أساسيا في تقليل النزاعات والمشاكل بين العمال؟

لا

نعم

33- كيف يمكن للقيادة الإدارية تعزيز التكامل مع الثقافة التنظيمية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة

بفعالية؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

- تعزيز قنوات الإتصال بين القادة والموظفين

- دمج القيم المؤسسية في السياسات اليومية

- تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة

- التكيف مع التغيرات دون الإخلال بالثقافة التنظيمية

..... أخرى أذكرها:

34- في رأيك، هل تحفز القيادة الفعالة والناجحة مؤسستك العامل على الابتكار والإبداع؟

نعم لا

35- إذا كانت إجابتك بنعم. فهل يتجسد ذلك من خلال؟

- توفير بيئة محفزة

- مكافأة المبدعون

- دعم التعلم المستمر

- خلق بيئة مفتوحة لخلق أفكار جديدة وتبادلها

- أخرى أذكرها:

36- هل هناك تواصل كاف بين القادة والموظفين لتعزيز ثقافة مؤسستكم؟

نعم لا

37- إذا كانت إجابتك بنعم. فكيف ذلك؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

- إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم مع القادة

- تحفيز الحوارات الغير رسمية بين القادة والموظفين لبناء علاقات أكثر قوة

- توفير قنوات إتصال إلكترونية تمكن الموظفين من التفاعل مع القادة بسهولة

- إنشاء نظام يمكن القادة من توجيه الموظفين وتعزيز فهمهم للقيم التنظيمية

- أخرى أذكرها:

38- هل يتم تعزيز قيم العدالة والمساواة بالمؤسسة من طرف القادة الإداريين؟

نعم لا

39- إذا كانت إجابتك بنعم. كيف يتم ذلك؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

- التوظيف العادل

-إنشاء قنوات للشكاوى والمقترحات

-إتاحة فرص التدريب للجميع

-نشر ثقافة الإحترام والتقدير

- أخرى أذكرها:

40- ما أكثر جانب تركز عليه القيادة الإدارية بمؤسستكم؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

-تحسين الأداء والإنتاجية

-تنفيذ الأوامر بدون مرونة

-تعزيز بيئة العمل الإيجابية

-حل المشكلات بشكل فوري

- أخرى أذكرها:

41- كيف تؤثر القيادة الإدارية على بيئة العمل؟

بشكل إيجابي محفز بشكل سلبي وغير محفز

42- إذا كان هذا التأثير إيجابي محفز. فهل يتجلى ذلك من خلال؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

-خلق بيئة عمل داعمة

-توفير فرص التطوير المهني

-الاهتمام برفاهية الموظفين

-مكافأة الأداء الجيد

-تطبيق العدالة والإنصاف

- أخرى أذكرها:

43- هل يقوم القائد بمؤسستكم بتشجيع العمل الجماعي مما يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقافة التنظيمية

بالمؤسسة؟

لا نعم

44- في حالة الإجابة بنعم. هل يؤدي ذلك إلى؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

 -سرعة إنجاز العمل -إتقان العمل -توضيح العمل

-أخرى أذكرها:

45- هل يوفر القائد جو ملائم للعاملين من خلال؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

 -التفاهم -الإحترام -التعاون -التواصل

-أخرى أذكرها:

46- هل يعمل القائد على توفير الوسائل التي تساعد العمال في أداء عملهم بكفاءة عالية؟

 لا نعم

47- في حالة الإجابة بنعم. فيما تتمثل هذه الوسائل؟

 -الوسائل الحديثة -الوسائل القديمة كلاهما معا

48- ما هو الأسلوب الإداري الذي تعتمد عليه مؤسساتكم وجعلك تؤمن بقراراتها؟

 -الأسلوب الديمقراطي المتفتح

-الأسلوب الديكتاتوري المتسلل

-أسلوب العدالة والمساواة بين العمال

-أسلوب آخر أذكره:

49- ما هي الممارسات التي تقوم بها الإدارة على مستوى مؤسستكم والتي جعلتكم تؤمن بها ومبادئها؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

-التقدير والإهتمام بالعمال

-الإنصات والإستماع لجميع الأفراد

-اللباقة والأدب في التعامل مع الجمهور الداخلي

-تسهيل طرق العمل لتحسين الأداء

-مراقبة كل صغيرة وكبيرة بالمؤسسة

-الوقوف على نقاط الضعف والقوة بالمؤسسة

-العمل على تحليل الأوضاع والبحث في المشاكل وإيجاد حلول لها

- أخرى أذكرها:

50- ما هي العمليات التي يقوم بها القادة الإداريين وأثرت في تكوين انطباع حول المؤسسة؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

-جدولة الأعمال والنشاطات وتنظيمها

-انتقاء المعلومات والتأكد من صحتها

-تشخيص البيئة الداخلية والخارجية (من خلال البحوث والدراسات)

-إختيار أنسب الوسائل والطرق للتواصل مع الجمهور الداخلي

- أخرى أذكرها:

51- ما الذي يميز أساليب اتخاذ القرارات من طرف القادة بمؤسستكم؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

- التسرع
- الفوضى
- الرسمية المبالغ فيها
- الانفراد وعدم اشتراك العمال في اتخاذها

-أخرى أذكرها:

52- ما هي أبرز الصعوبات التي يواجهها القادة الإداريون لتنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

- نقص التواصل بين القادة والموظفين
- عدم وضوح القيم التنظيمية
- ضعف التحفيز والتقدير للموظفين
- عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرار

-أخرى أذكرها:

53- ما هي الاقتراحات التي تقدمها لمسؤولي مؤسستك من أجل تحسين دور القيادة الإدارية في تعزيز قيمة الثقافة التنظيمية بين العمال والموظفين؟

.....

.....

الملحق رقم 02: دليل المقابلة

مقابلة مع السيد: أمين مصباح

المحور الأول: القيادة الإدارية

س 01: ماهو مفهومكم للقيادة الإدارية ؟

ج 01:

س 02: ماهو النمط القيادي المتبع بمؤسستكم ؟

ج 02:

س 03: ماهو نوع السلطة التي يستند عليها القائد في قيائه؟

ج 03:

س 04: هل يتصرف القائد بالإنفراد عن الآخرين في إتخاذ القرارات؟

ج 04:

س 05: ماهي الصفات التي يتميز بها القائد بمؤسستكم؟

ج 05:

س 06: هل يقدم القائد تحفيزات مادية أو معنوية للعمال لتحسين أدائهم؟

ج 06:

س 07: في حالة تقصير العمال في عملهم هل يطبق القائد إجراءات عقابية؟

ج 07:

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

س 01: ماهو مفهومكم للثقافة التنظيمية؟

ج 01:

س 02: فيما تتمثل القيم الأساسية التي تعتمد عليها ثقافة مؤسستك؟

ج 02:

س 03: هل تشجع الثقافة التنظيمية بمؤسستكم على التعاون و العمل الجماعي ؟

ج 03:

س 04: ماهي الطرق التي يتم الإعتماد عليها بمؤسستكم لتحسين الثقافة التنظيمية؟

ج 04:

س 05: كيف تؤثر العوامل الخارجية على الثقافة التنظيمية بمؤسستكم؟

ج 05:

س 06: كيف يتم التعامل مع الصراعات التي تواجهها مؤسستكم؟

ج 06:

المحور الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية

س 01: هل تساهم القيادة الإدارية في نشر و تعزيز القيم التنظيمية بمؤسستكم؟

ج 01:

س 02: ماهي الأساليب القيادية الأكثر تأثيرا في تشكيل الثقلفة التنظيمية؟

ج 02:

س 03: ماهي القواعد التي يعمل بها الإداريين بمؤسستكم؟

ج 03:

س 04: كيف يمكن للقيادة الإداريين تشجيع الموظفين على الإلتزام بالقيم و الثقافة التنظيمية؟

ج 04:

س 05: هل يوفر القائد الوسائل التي تساعد العمال في أداء عملهم بكفاءة عالية؟

ج 05:.....

س 06: هل هناك تواصل كاف بين القادة و الموظفين لتعزيز الثقافة التنظيمية ؟

ج 06:.....

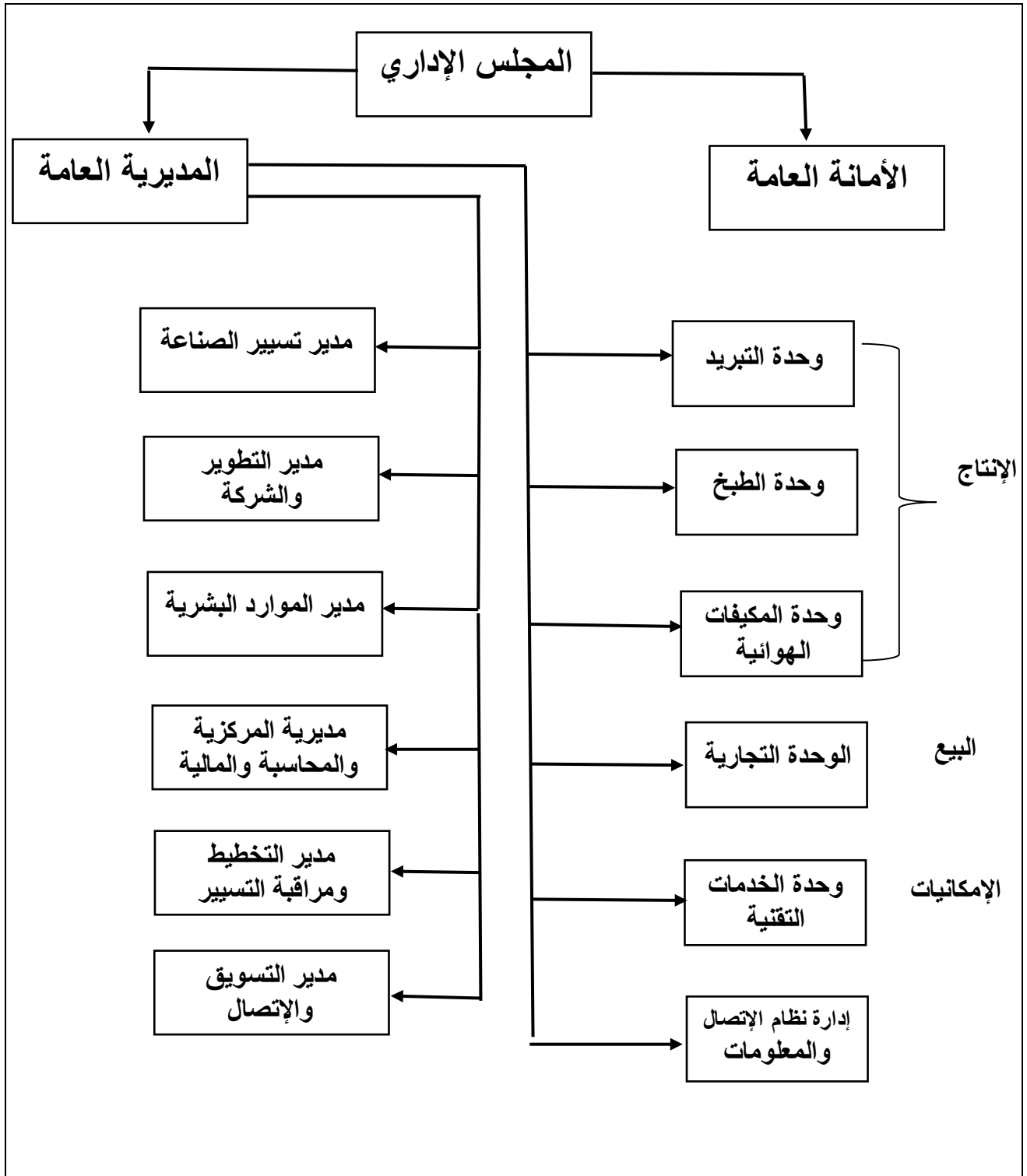
س 07: هل يتم تعزيز قيم العدالة و المساواة من طرف القادة الإداريين في مؤسساتكم؟

ج 07:.....

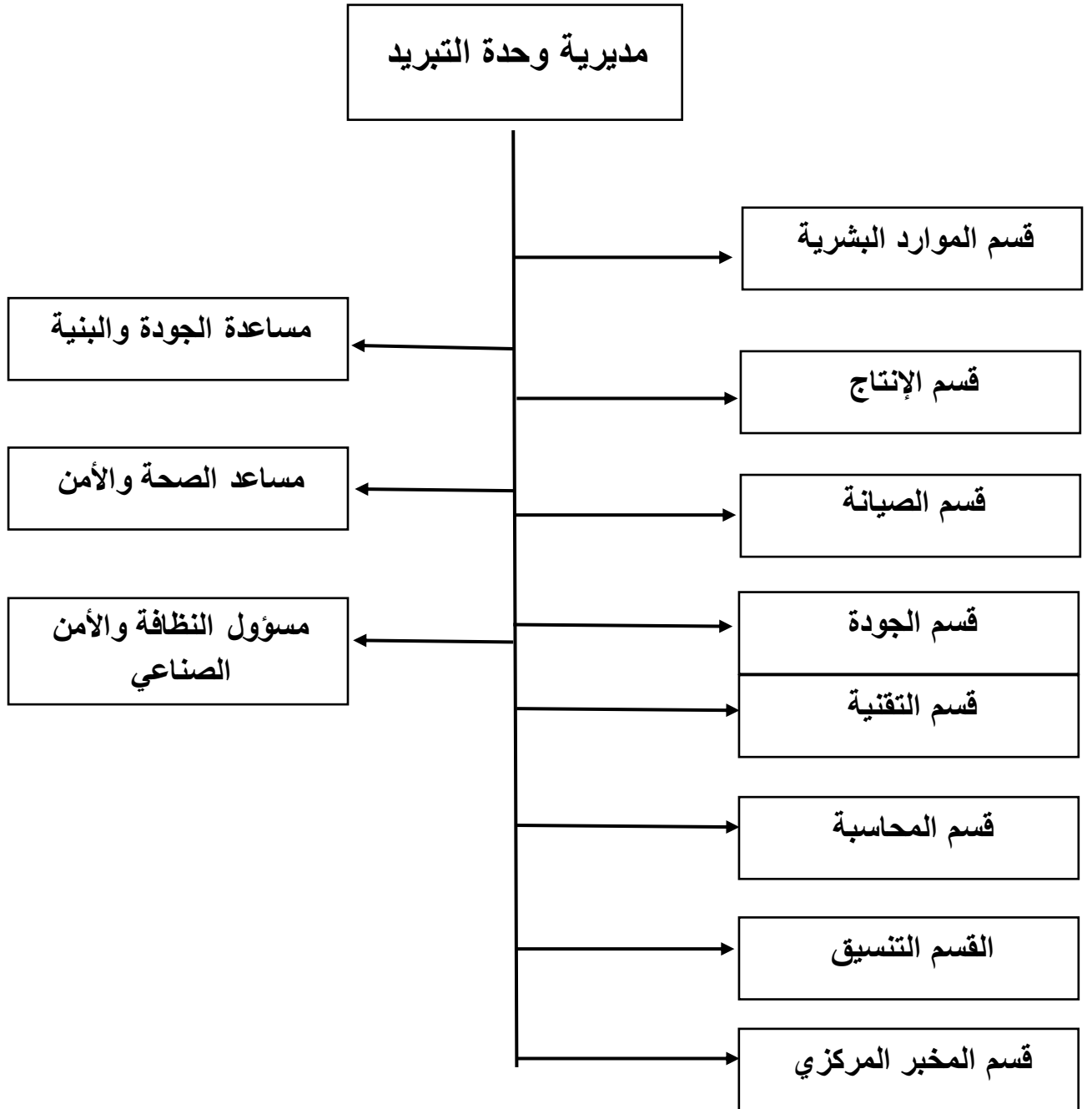
س 08: ماهي الصعوبات التي تواجهها في التفاعل بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟

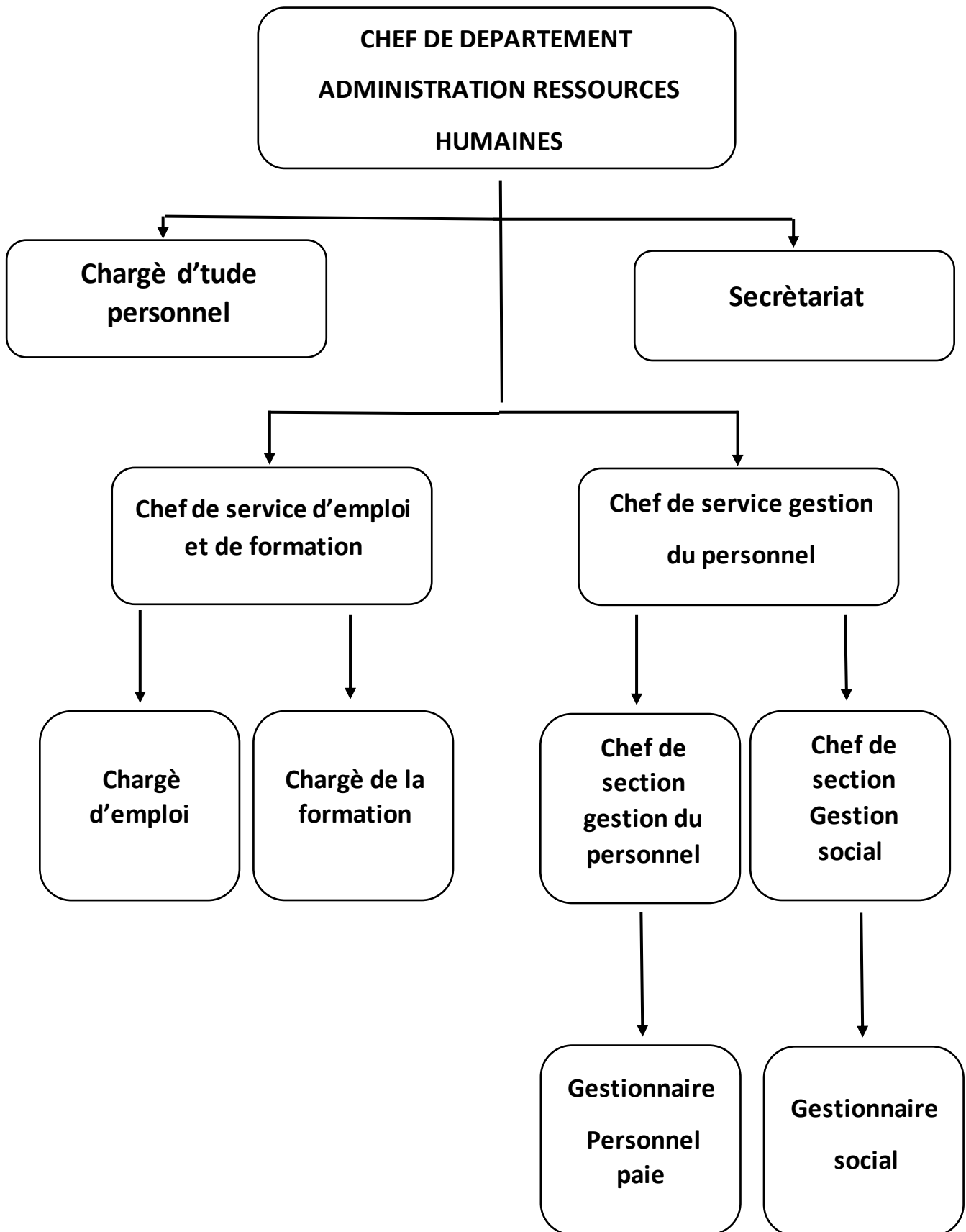
ج 08:.....

ملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM



ملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لوحدة التبريد





فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير.....
	الإهداء.....
	خطة الدراسة.....
	ملخص الدراسة.....
	مقدمة.....
الإطار المنهجي	
8-10	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
11-12	2- أسباب إختيار الموضوع.....
12	3- أهداف الدراسة.....
12-13	4- أهمية الدراسة.....
13-14	5- نوع الدراسة.....
14-17	6- منهج الدراسة وأدواته.....
18-20	7- مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
20-21	8- حدود الدراسة.....
21-24	9- الخلفية النظرية.....
24-34	10- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.....
34-39	11- الدراسات السابقة.....
الإطار النظري	
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول مفهوم القيادة الإدارية	
42	تمهيد.....
43	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....
44-46	المبحث الثاني: أنواع القيادة الإدارية.....

46-49	المبحث الثالث: صفات القائد الناجح.....
49-55	المبحث الرابع: نظريات القيادة الإدارية.....
55-57	المبحث الخامس: وظائف القيادة الإدارية.....
58	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية	
60	تمهيد.....
61-63	المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
63-65	المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.....
65-67	المبحث الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.....
67-69	المبحث الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية.....
70-71	المبحث الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.....
72	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية	
74	تمهيد.....
75-76	المبحث الأول: العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.....
76-77	المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية في تعزيز القيم الإيجابية للثقافة التنظيمية.....
78-81	المبحث الثالث: القيادة الإدارية والثقافة الإتصالية.....
81-82	المبحث الرابع: تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية.....
82-84	المبحث الخامس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.....
85	خلاصة الفصل.....
الإطار التطبيقي	
عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية	
89	تمهيد.....
90-91	1- لمحة تاريخية عن المؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو

91-92	2-مراحل تطور المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بـتيزي وزو....
92-94	3-تقديم المؤسسة الوطنية الاقتصادية ENIEM بـتيزي وزو.....
95	4-الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية ENIEM بـتيزي وزو.....
96-98	5-تقديم وحدة التبريد.....
99-100	6-تقديم قسم الموارد البشرية.....
101	7-تحديد مجتمع البحث وخصائصه.....
102-225	8-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة.....
226-229	9-التعليق على المقابلة.....
230-239	10-عرض نتائج الدراسة.....
240-241	خلاصة الدراسة.....
242	توصيات واقتراحات.....
244-254	قائمة المصادر والمراجع.....
255-277	ملاحق الدراسة.....

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس بمؤسسة ENIEM	102
02	يمثل أفراد العينة حسب متغير السن بمؤسسة ENIEM	103-104
03	يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي بمؤسسة ENIEM	104-105
04	يمثل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية بمؤسسة ENIEM	106-107
05	يمثل واقع القيادة الإدارية عند الأفراد المبحوثين	107-108
06	يوضح طبيعة النمط القيادي المتبع بالمؤسسة	109-110
07	يبين طبيعة السلطة التي يستند عليها القائد في قيادته بالمؤسسة	110-111

112-113	يمثل الأمور التي يعتمد عليها القائد في عمله	08
114-115	يمثل إهتمامات القائد في المؤسسة	09
116-117	يبين مدى الأفراد في إتخاذ القرارات من طرف القادة من عدمه	10
117-118	يمثل مدى تأثير شخص آخر من مجموعة من العمال على أداء العمال أكثر من القائد من عدمه	11
119-120	يمثل موقف القائد من تأثير الشخص الآخر على أداء العمال أكثر منه	12
120-121	تمثل الصفات المتوفرة بالقائد في المؤسسة	13
121-122	تمثل مدى تحفيز القائد للعمال لتحسين أدائهم من عدمه	14
123-124	يمثل طبيعة التحفيز المقدمة من طرف القائد للعمال	15
124-125	يبين مدى تطبيق القائد لإجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في عملهم من عدمه	16
125-126	يمثل مدى تأثير الإجراءات العقابية على أداء العمال من عدمه	17
127-129	يمثل مفهوم الثقافة التنظيمية بمؤسسة ENIEM	18
129-130	يمثل القيم الأساسية في تشكيل ثقافة المؤسسة حسب المبحوثين	19
131-132	يمثل مدى تماشي قيم المؤسسة مع القيم الشخصية	20
132-133	يمثل مدى تشجيع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة على التعاون والعمل الجماعي من عدمه	21
133-134	يمثل كيفية تشجيع الثقافة التنظيمية على التعاون والعمل الجماعي	22
135-136	يمثل نوع الثقافة التي تشجعها المؤسسة حسب أفراد العينة	23
137-138	يمثل الطرق المعتمدة عليها في المؤسسة لترسيخ ثقافة تنظيمية معينة	24
138-139	يمثل كيفية تقييم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة	25
140-141	يمثل العوامل الخارجية المؤثرة على الثقافة التنظيمية	26
142-143	يمثل آليات تعامل المؤسسة مع الصراعات والعلاقات بين العمال	27

144-145	يمثل طبيعة الثقافة المعتمدة من طرف القادة في المؤسسة	28
145-147	يمثل الأساليب القيادية الأكثر تأثيراً في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة حسب المبحوثين	29
147-149	يمثل القواعد التي يعمل بها الإداريين بالمؤسسة	30
149-151	يمثل طرق تشجيع القادة الإداريين على الإلتزام بالقيم والثقافة التنظيمية	31
151-152	يمثل مدى تأثير القيادة الإدارية في تقليل النزاعات والمشاكل بين العمال من عدمه	32
152-154	يمثل كيف يمكن للقيادة الإدارية تعزيز التكامل مع الثقافة التنظيمية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية	33
154-155	يمثل مدى تحفيز القيادة الفعالة والناجحة بالمؤسسة العامل على الإبتكار والإبداع من عدمه	34
155-156	يبين نوع التحفيز التي تقدمها القيادة لتعزيز الإبتكار والإبداع بالمؤسسة	35
157-158	يوضح درجة التواصل بين القادة والموظفين لتعزيز ثقافة المؤسسة	36
158-159	يمثل أساليب تعزيز التواصل بين القادة والموظفين لترسيخ ثقافة المؤسسة	37
160-161	يمثل مدى تعزيز قيم العدالة والمساواة بالمؤسسة من طرف القادة الإداريين من عدمه	38
161-163	يمثل كيفية تطبيق العدالة والمساواة من طرف القادة الإداريين بالمؤسسة	39
163-164	يبين الأمور الأساسية التي تركز عليها القادة لتحقيق أهداف المؤسسة	40
165-166	يوضح تأثير القيادة الإدارية في تشكيل بيئة العمل بالمؤسسة	41
166-167	يمثل طبيعة التأثير الإيجابي المحفز للقادة الإداريين على بيئة العمل	42
168-169	يمثل مدى تشجيع القائد للعمل الجماعي الذي يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة من عدمه	43

169-171	يبين كيفية تأثير تشجيع القيادة للعمل الجماعي في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة	44
171-173	يمثل أساليب تعامل القادة مع العاملين بالمؤسسة	45
173-174	يمثل مدى توفير القائد للوسائل التي تساعد العمال على أداء عملهم بكفاءة عالية من عدمه	46
174-176	يمثل الوسائل التي تساعد العمال في أداء عملهم بكفاءة عالية بالمؤسسة	47
176-177	يوضح الأسلوب الإداري المعتمد بالمؤسسة الذي يجعل العمل يؤمنون بعملية إتخاذ القرارات	48
178-179	يوضح الممارسات التي تعزز إيمان العاملين بمبادئ المؤسسة	49
180-181	يمثل العمليات التي يقوم بها القادة الإداريين والتي أثرت في تكوين إنطباع حول المؤسسة	50
181-183	يمثل الأساليب التي يعتمد عليها القادة في عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة	51
183-184	يوضح الصعوبات التي تؤثر على التفاعل بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة	52
185-188	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والأساليب القيادية التي تؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو	53
189-193	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتشجيع القادة الإداريين الموظفين على الالتزام بالقيم والثقافة التنظيمية بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو	54
194-197	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى تحفيز القيادة الفعالة والناجحة في مؤسسة ENIEM بتيزي وزو العمال على الإبتكار والإبداع من عدمه	55
198-201	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى التواصل بين القادة والموظفين لتعزيز الثقافة التنظيمية من عدمه ENIEM بتيزي وزو	56
202-205	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والجانب الذي تركز عليه القيادة الإدارية إهتمامها بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو	57

206-209	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى تأثير القيادة الإدارية على بيئة العمل بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو	58
210-213	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتشجيع القائد للعمل الجماعي من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية من عدمه بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو	59
214-217	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والأسلوب الذي يعتمد عليه القائد في قيادته بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو	60
218-221	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والعمليات التي يقوم بها القادة الإداريين لتكوين إنطباع جيد حول مؤسسة ENIEM بتيزي وزو	61
222-225	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والصعوبات التي يواجهها العاملين في التفاعل بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية داخل مؤسسة ENIEM بتيزي وزو	62

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
275	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM	01
276	الهيكل التنظيمي لوحدة التبريد	02
277	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	03