



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي

"دراسة ميدانية على مديري الإدارة الوسطى والتنفيذية
في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي"

إعداد :

أيمن سالم عبدالكريم

بكالوريوس إدارة - كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي - خريف 2005 - 2006

إشراف :

د. عبد القادر إنويجي البدري

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية "الماجستير"
بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

خريف 2011 ف



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي

"دراسة ميدانية على مديري الإدارة الوسطى والتنفيذية
في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي"

إعداد :

أيمن سالم عبدالكريم

لجنة الإشراف والمناقشة

د. عبد القادر إنويجي البدري مشرفاً رئيسياً.....

د. الصديق منصور بوسنيينة ممتحناً داخلياً.....

د. سليمان محمد مرجان ممتحناً خارجياً.....

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية "الماجستير"
بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

اعتماد عميد الكلية.....

خريف 2011 ف



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي

"دراسة ميدانية على مديري الإدارة الوسطى والتنفيذية
في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي"

إعداد :

أيمن سالم عبدالكريم

بكالوريوس إدارة - كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي - خريف 2005 - 2006

إشراف :

د. عبد القادر إنويجي البدري

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية "الماجستير"
بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

خريف 2011 ف



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي

"دراسة ميدانية على مديري الإدارة الوسطى والتنفيذية
في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي"

إعداد :

أيمن سالم عبدالكريم

لجنة الإشراف والمناقشة

د. عبد القادر إنويجي البدري مشرفاً رئيسياً.....

د. الصديق منصور بوسنيينة ممتحناً داخلياً.....

د. سليمان محمد مرجان ممتحناً خارجياً.....

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية "الماجستير"
بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

اعتماد عميد الكلية.....

خريف 2011 ف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ *
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ
مَا لَمْ يَعْلَمْ "

الآيات (1 - 5) من سورة العلق

الإهداء

إلى من عززا في الثقة فكانت سلاحى... إلى سندي في الحياة وعوني على زماني

"إلى أبي وأمي، أطال الله في عمرهما، طاعة ورضوانا".

إلى من انتظرت معي هذه اللحظات... وكانت بجانبى في كل الخطوات

"إلى زوجتى"

إلى قرة عيني ابناي

"مرام و سالم"

إلى إخوتي الكرام الذين أحاطوني بالاهتمام والمتابعة

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل

الباحث

شكر وتقدير

إن الحمد لله ، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء، سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه
ومن سار على نهجه و اقتدى بهداه .

أما بعد ،، أتقدم بوافر الشكر وفائق الامتنان للدكتور عبد القادر انويجي البدري
المشرف على هذا البحث ، عرفاناً لما بذله من جهد علمي وصير، ولما زودني به من
توجيهات عملية ومتابعة خلال فترة إعداده ، الأمر الذي كان له بالغ الأثر في إرساء دعائم
هذا البحث وإظهاره في صورته النهائية.

ويسرني أن أشكر الدكتور الصديق منصور بوسنيّة والدكتور سليمان محمد مرجان
على ما منحوه لي من وقت وجهد وتكرمهم بمناقشة هذا البحث.

كما أشكر أعضاء هيئة التدريس الأفاضل بقسم الإدارة والعاملون بمكتبة الكلية والجامعة
وذلك لمعاملتهم الطيبة وتشجيعهم المستمر لي خلال فترة الدراسة.

ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير، إلى المديرين بالإدارات الوسطى والتنفيذية
بالمنظمات الليبية العاملة في قطاع النفط بمدينة بنغازي، الذين تكرموا بالمساهمة في ملء
الاستبيانات، وتقديم الاقتراحات والآراء البناءة، التي أفادت في إعداد هذا البحث.

وأخيراً، لا يفوتني أن أسجل أسمى آيات الحب والتقدير، إلى جميع أفراد أسرتي
وأصدقائي لدعمهم وتشجيعهم لي.

الباحث

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية .	أ
	الإهداء.	ب
	شكر وتقدير .	ج
	قائمة المحتويات .	د
	قائمة الجداول .	ط
	قائمة الأشكال.	ي
	ملخص الدراسة	ك
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1.1	تمهيد	2
2.1	الدراسات السابقة	3
3.1	مشكلة الدراسة	7
4.1	فرضيات الدراسة	9
5.1	أهداف الدراسة	10
6.1	أهمية الدراسة	10
7.1	منهجية الدراسة	12
8.1	مجتمع وعينة الدراسة	12
9.1	حدود الدراسة ونطاقها	14
10.1	مصطلحات الدراسة	15
2	الفصل الثاني: الإطار النظري	
1.2	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية	18
1.1.2	تمهيد	18
2.1.2	المفهوم العام للثقافة	18
3.1.2	مفهوم الثقافة التنظيمية	19
4.1.2	عناصر الثقافة التنظيمية	23
5.1.2	أنواع الثقافة التنظيمية	24

الترقيم	الموضوع	الصفحة
6.1.2	الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية	26
7.1.2	خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	26
8.1.2	طرق نشر الثقافة التنظيمية	29
9.1.2	وظائف الثقافة التنظيمية	30
10.1.2	خصائص الثقافة التنظيمية	31
11.1.2	أهمية الثقافة التنظيمية	32
12.1.2	كيفية التعرف على الثقافة التنظيمية	33
13.1.2	إدارة الثقافة التنظيمية	35
14.1.2	العوامل الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية	36
15.1.2	الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الشريعة الإسلامية	38
2.2	المبحث الثاني: القيادة الإدارية	41
1.2.2	تمهيد	41
2.2.2	مفهوم القيادة الإدارية	41
3.2.2	عناصر القيادة الإدارية	43
4.2.2	أهمية القيادة الإدارية	45
5.2.2	وظائف القيادة الإدارية	47
6.2.2	العلاقة بين القيادة والإدارة	48
7.2.2	الفرق بين القائد والمدير	48
8.2.2	نظريات القيادة الإدارية	49
1.8.2.2	نظرية السمات	50
2.8.2.2	النظريات السلوكية	51
3.8.2.2	النظريات الموقفية	55
9.2.2	تعريف النمط القيادي	60
10.2.2	أنماط القيادة الإدارية	61

الصفحة	الموضوع	الترقيم
62	القيادة الأوتوقراطية	1.10.2.2
63	القيادة الديمقراطية	2.10.2.2
64	القيادة الحرة	3.10.2.2
66	القيادة الإدارية من منظور الإسلام	11.2.2
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	3
	المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية	1.3
69	تمهيد	1.1.3
69	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية	2.1.3
69	وحدة معاينة الدراسة	1.2.1.3
69	مجتمع الدراسة	2.2.1.3
70	تحديد حجم ونوع العينة الاستطلاعية	3.2.1.3
72	كيفية اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان	4.2.1.3
72	وصف مقاييس الدراسة	3.1.3
72	المتغيرات الديموغرافية	1.3.1.3
74	مقياس الثقافة التنظيمية	2.3.1.3
75	مقياس النمط القيادي	3.3.1.3
76	ثبات مقاييس الدراسة	4.1.3
77	صدق مقاييس الدراسة	5.1.3
79	المبحث الثاني: الدراسة الرئيسية	2.3
79	تمهيد	1.2.3
79	أساليب تحليل البيانات	2.2.3
80	مجتمع وعينة الدراسة	3.2.3
81	تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة	4.2.3
81	عينة الدراسة حسب الجنس	1.4.2.3
82	عينة الدراسة حسب العمر	2.4.2.3

الترقيم	الموضوع	الصفحة
3.4.2.3	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	83
4.4.2.3	عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	84
5.4.2.3	عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	85
5.2.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الثقافة التنظيمية	85
1.5.2.3	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول متغير القيم	85
2.5.2.3	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول متغير المعتقدات	88
3.5.2.3	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول متغير الأعراف	91
4.5.2.3	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول متغير التوقعات	94
5.5.2.3	مستوى متغيرات الثقافة التنظيمية في المنظمات قيد الدراسة	97
6.2.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالنمط القيادي	99
1.6.2.3	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء النمط القيادي الديمقراطي	99
2.6.2.3	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء النمط القيادي الحر	102
3.6.2.3	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء النمط القيادي الأوتوقراطي	105
4.6.2.3	تحديد النمط القيادي السائد لدى عينة الدراسة	108
4.3	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	109
1.4.3	اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية	109
1.1.4.3	طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الديمقراطي	110
2.1.4.3	طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الحر	111
3.1.4.3	طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الأوتوقراطي	111
4	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات	
1.4	نتائج الدراسة	113
2.4	التوصيات	114
3.4	توصيات بمقترحات مستقبلية	116

الصفحة	الموضوع	الترقيم
117	قائمة المراجع	
	الملاحق	
	ملحق (أ) رسالة الإرفاق	
	ملحق (ب) استمارة الاستبيان	
	ملحق (ج) جدول Krejcie and Morgan	
	ملحق (د) مخرجات برنامج SPSS	
A	ملحق (هـ) ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	

قائمة الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	توزيع إجمالي المديرين ونسبهم المئوية في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية في الشركات قيد الدراسة	70
(2-3)	توزيع مديري الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية	71
(3-3)	توزيع الدرجات على بنود الإجابة	75
(4-3)	معاملات ثبات مقاييس الدراسة	77
(5-3)	معاملات صدق مقاييس الدراسة	78
(6-3)	أعداد الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل	81
(7-3)	عينة الدراسة حسب الجنس	82
(8-3)	عينة الدراسة حسب العمر	83
(9-3)	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	83
(10-3)	عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	84
(11-3)	عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	85
(12-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير القيم	87
(13-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير المعتقدات	90
(14-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير الأعراف	93
(15-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير التوقعات	96
(16-3)	مستوى الثقافة التنظيمية بالمنظمات قيد الدراسة	98
(17-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالنمط القيادي الديمقراطي	101
(18-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالنمط القيادي الحر	104
(19-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالنمط القيادي الأوتوقراطي	107
(20-3)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأنماط القيادية	108
(21-3)	قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية	109
(22-3)	نتائج معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية	110

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الترقيم
50	تصنيف ستوجل لسمات القيادة	(1-2)
54	المصفوفة الإدارية لبليك وموتون	(2-2)
56	العوامل الموقفية لفيدلر	(3-2)
59	نموذج درجات "النضج" لدى المرؤوسين لهيرسي وبلاشارد.	(4-2)

ملخص الدراسة

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، ونظراً لأهمية هذا الموضوع وارتباطه المباشر بسلوكيات الأفراد ومدى ارتباطهم بمنظماتهم ، فإن مشكلة الدراسة تكمن في استقصاء واقع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية للمديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات الليبية العاملة في قطاع النفط بمدينة بنغازي .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط والمتواجدة إدارتها أو فروعها في نطاق مدينة بنغازي، والبالغ عددهم (340) مديراً. حيث تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية بلغت (181) مديراً. وتم تجميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان ، وبعد توزيع عدد (181) استمارة استبيان على عينة الدراسة تم استرجاع (162) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ، كما تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الأنماط القيادية للمديرين. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إنَّ غالبية المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات الليبية العاملة بقطاع

النفط في مدينة بنغازي لديهم مستوى ثقافة تنظيمية مرتفع.

2. إنَّ النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات اللببية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي.

3. أظهرت نتائج تحليل بيانات الدراسة وجود علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية للمديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية وذلك كما يلي:

أ. وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الديمقراطي .

ب. وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الحر .

ج. وجود علاقة طردية ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الأوتوقراطي وهذه العلاقة ليست ذات دلالة معنوية .

وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1. ضرورة الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك المديرين للثقافة التنظيمية. وذلك من خلال إقامة الدورات التدريبية، لإكسابهم ثقافة تسهم في تعديل سلوكهم نحو الأفضل .

2. أن يتم نشر الثقافة بطريقة اختيارية ديموقراطية لا إجبارية حتى يتم قبولها والالتزام بها من قبل العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

3. أن تقوم الشركة بين فترة وأخرى بتشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية السائدة فيها، ليتسنى لها تحديد درجة تأثيرها على السلوك القيادي للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة.

4. التوسع في ممارسة النمط القيادي الديمقراطي، لما يحققه هذا النمط من فوائد ومنافع للشركة نظراً لإشراك العاملين من كافة المستويات الإدارية في صنع القرارات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 تمهيد:

إنَّ الإدارة هي عملية تفاعل اجتماعي ، فالشخص لا يستطيع انجاز كل الأعمال بمفرده ،بل يتم انجازها مع ومن خلال الآخرين، والمديرون يمارسون هذه العملية من أجل تحقيق أهدافهم، وذلك من خلال اختيار الأفراد المناسبين ووضعهم في الأماكن المناسبة لإنجاز أعمال محددة - يرى المديرون أنهم قادرون على إنجازها- وفي الوقت المحدد. لذا فإنَّ نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية العاملة بها. وحيث إنَّ مسؤولية المديرين هي إنجاز الأعمال مع الآخرين ومن خلالهم ، فإننا نجدهم يكرسون معظم أوقاتهم لقيادة الأفراد وتحفيزهم وتوجيههم نحو الأعمال الجيدة وتحذيرهم من الوقوع في الأخطاء التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة .

والمنظمة يمكنها أن تقيس مدى كفاءتها وفعاليتها من خلال المعاملة التي تبديها القيادة الإدارية للأفراد العاملين والتي هي نتاج عدة عوامل من أهمها ثقافة المنظمة ، فكلما كانت هذه القيادة كفؤة وفعّالة ، فإنَّ ذلك ينعكس إيجابياً على المنظمة ، وتتمكن من تحقيق أهدافها. والقيادة تعد من أهم الوظائف التي يمارسها المديرون أو القادة ، فالقائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يؤثر في الأفراد و يقودهم ويرشدهم ويوجههم وينسق أعمالهم ويستثمر مجهوداتهم ويحفزهم على التنافس والتعاون .

ويعطي الكثير من المديرين الأولوية والاهتمام الكبير للثقافة التنظيمية ؛ لأنهم يعتبرونها كأصل هام، فالمنظمات التي لديها ثقافة متكيفة ، وتركز على إرضاء العاملين والعملاء وإشباع احتياجاتهم المتغيرة ، يمكنها أن ترقى بأدائها وتتجاوز المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة، فالمنظمات الناجحة لا تحتاج إلى وجود استراتيجيات فعالة فحسب، بل تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات .

إنَّ المنظمات المعاصرة يجب أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية حتى تتمكن من تحقيق ما تصبو إليه من تحسين في العمليات والجودة وعناصر التكلفة وخلق بيئة إيجابية مشجعة وتقديم المزيد من الخدمات الجديدة والحلول لمشكلات العاملين والعملاء . فاللغة المشتركة التي تسود أفراد المنظمة والتي تنتج عن مشاركتهم في نفس القيم والمعتقدات تسهل التعاون بينهم و تفعيل التزامهم نحو المنظمة وبحثهم على إيجاد طرق وأساليب جديدة لحل مشاكلها ومساعدتها على تحقيق أهدافها. والعمل بجد وإخلاص لتطوير مهارات وكفاءات جديدة تخدم صالح المنظمة.

2.1 الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة ، وسيتم سرد بعض هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني كما يلي:

دراسة النعمي (1998):

والتى حملت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية التدريب في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية"، وتضمنت مديريات الشرطة، والجوازات، وحرس الحدود، والدفاع المدني وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية لتمثل أفراد المجتمع الأصلي بنسبة 30% من مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفراد العينة (304) ضابط . وقد كان المرام منها هو الوقوف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الأجهزة وكشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية عملية التدريب فيها ، وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها : أن ضباط الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية يدركون أن قيم القوة ، وفرق العمل ، والنظام ، تسود الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية بدرجة عالية جداً . كما توصلت أيضاً إلى وجود علاقة موجبة قوية بين إدراك قيم الثقافة التنظيمية وفعالية عملية التدريب ، كما وجدت علاقة طردية موجبة وذات

دلالة إحصائية بين قيم الثقافة التنظيمية وفعالية تحديد الاحتياجات التدريبية وفعالية تخطيط البرامج التدريبية ، وفعالية تقييم التدريب بالأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية بالمملكة .

دراسة الحربي (2001) :

والتّي حملت عنوان " علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي " وهدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المنافذ الجمركية : الجوية ، والبرية ، والبحرية ، والكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والأسلوب القيادي المتبع في الجمارك في المملكة العربية السعودية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المرتبطة أعمالهم بالمراقبة والتفتيش في المنافذ الجمركية محل الدراسة والتي كانت ثلاث منافذ: جمرک الحديثة بالمنطقة الشمالية(منفذ بري)،جمرک ميناء جدة (منفذ بحري)،جمرک مطار الملك خالد بالرياض(منفذ جوي)، وبلغ عددهم (1771) موظفاً،وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الطبقية من كل منفذ حسب نسبة كل فئة في المجتمع الأصلي للدراسة،وقد بلغت العينة (728) موظفاً، وقد توصلت إلى العديد من النتائج أهمها ؛ اختلاف الأنماط القيادية من جمرک إلى آخر ، فالنمط القيادي السائد في المنفذ البري هو النمط القيادي الديمقراطي ، يليه بدرجة أقل النمط القيادي الأوتوقراطي ، بينما النمط السائد في المنفذ الجوي هو النمط القيادي الأوتوقراطي ، كما أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في المنافذ البحرية. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة عكسية سالبة وذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والنمط القيادي الأوتوقراطي.

دراسة الفالح (2001) :

وكانت تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي " وهدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية

السعودية ، كدراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والإدعاء العام في منطقة الرياض والمنطقة الشرقية ، وقد بلغ مجتمع الدراسة (469) موظفاً ، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة. وتوصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة مرتفع بصفة عامة في ثلاث مجموعات من القيم تمثل إدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة. كما بينت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين المستوى العام للثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي.

دراسة الشقحاء (2003) :

والتي حملت عنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" واستهدفت معرفة نوع العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة ، ومستوى الإبداع الإداري للعاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ، وكان مجتمع الدراسة يتكون من جميع الضباط الذين يشغلون رتب ملازم فما فوق والبالغ عددهم (255) ضابطاً ، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة. وبينت النتائج أن هناك علاقة طردية بين الأنماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الحر، النمط القيادي الأوتوقراطي)، ومستوى الإبداع الإداري.

دراسة الشريف (2004) :

والتي حملت عنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " وأجريت كدراسة ميدانية تطبيقية على منطقة مكة المكرمة. واشتمل مجتمع البحث على العاملين في إمارة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مديري إدارات ورؤساء أقسام وعددهم (240) عامل وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بواقع 50% من المجتمع الأصلي وبلغت (120) مفردة . وخلص إلى العديد من النتائج أهمها؛ أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة، حيث يمارس القادة في منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط

الأوتوقراطي بدرجة أقل . كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين نرى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية سالبة بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي .

دراسة الشاوي (2005) :

والتي حملت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي " وكانت تهدف إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائد في كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى موظفي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين . وشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الكلية من المدنيين والعسكريين والبالغ عددهم (215) موظفاً واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى موظفي كلية الملك خالد العسكرية .

دراسة العوفي (2005) :

والتي حملت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " كدراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ،وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق وبلغ عددهم (240) موظفاً. واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي ، كما أن قيم الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام

التنظيمي وفقا لما أظهرته نتائج ارتباط (بيرسون) مما يعني أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث يقل مستوى الالتزام التنظيمي كلما ضعفت الثقافة التنظيمية ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

1. اتفق معظم الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة واعتبارها أحد العوامل المهمة المؤثرة على أداء المنظمة ومن ثم فعاليتها .
2. أن المديرين الذين يمارسون الأنماط القيادية الملائمة لظروف مرؤوسيهـم، سوف تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمديرين ، ومن ثم تحقيق الأهداف المرغوبة .

كما لاحظ الباحث أن الكثير من الدراسات قد اهتمت اهتماماً كبيراً بموضوع الثقافة التنظيمية وموضوع النمط القيادي من جوانب مختلفة دون معرفة علاقة كل منهما بالآخر. وبالتالي هناك حاجة ملحة للقيام بمزيد من هذه الدراسات في البيئة العربية عامة وفي الليبية خاصة، الأمر الذي حدا بالباحث إلى دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي للمديرين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية بالمنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط .

3.1 مشكلة الدراسة :

إنّ ثقافة المنظمة وما تشمله من قواعد وسلوكيات ونظم وأسلوب للعمل والحياة داخل المنظمة ذات تأثير قوي وفعال ومهم للعاملين بالمنظمة ، وعلى أسلوب إدارة العمل بالمنظمة ، لأنها تشمل جميع العاملين بالمنظمة بدأ من قمة التنظيم حتى أدنى مستوى به ، كما تؤثر على نمط الإدارة الذي يعكس الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وبالرغم من أنّ نمط الإدارة يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية والموضوعية ، إلا أنّ الثقافة السائدة في المنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على النمط القيادي الذي يتبعه المديرون في تحقيق الأهداف (المغربي، 2004) .

إنَّ هذا الأمر يوجب على المنظمات خلق وإيجاد القيادات الإدارية الجيدة حيث إنَّ " القيادة الإدارية الناجحة تعمل على خلق التعاون والعمل الجماعي ، وخلق مناخ للعلاقات الإنسانية يكون الأفراد فيه على استعداد لبذل المزيد من الجهد في سبيل إنجاز خطط الإدارة ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة " (المنصوري، 1989: 91).

وتشكل الثقافة التنظيمية الإطار العام الذي يتحرك فيه المدير ، فالسلوك الإنساني يتكون وينطبع بخصائص الثقافة التي تحيط به، والمدير حين يسلك نمط قيادي معين فهو واقع تحت تأثير معتقدات وآراء ثقافية معينة (السلمي، 1988).

وبالرغم من تعدد الأنماط القيادية التي يمكن أن يتبعها المديرون ، إلا أنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على جميع المنظمات. وعليه، فإن اختيار المديرين للأنماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة ، والأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية على أدائهم إيجاباً أو سلباً ، يتطلب ضرورة دراسة ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها عملية القيادة ، وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تشكيل اتجاهات ومواقف المديرين ، لأنها تشكل إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به المديرون في المنظمة.

وتأسيساً على ما تقدم ، لاحظ الباحث وجود حاجة ماسة لدراسة موضوع الثقافة التنظيمية ومعرفة علاقتها بالنمط القيادي ، خاصة وأنه لم يتم تناول هذا الموضوع في الدراسات السابقة التي أجريت على البيئة الليبية - وذلك على حد علم الباحث - وبناء على ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي :

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي للمديرين

في المنظمات النفطية الليبية العاملة في مدينة بنغازي ؟

4.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضية الدراسة الرئيسية على النحو الآتي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي للمديرين في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات النفطية الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال عدة فرضيات فرعية وهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

أ. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الديموقراطي للمديرين في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات النفطية الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الثانية:

أ. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الحر للمديرين في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات النفطية الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

أ. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الأوتوقراطي للمديرين في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات النفطية الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

5.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

1. التعرف على مستوى متغيرات الثقافة التنظيمية في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية (التشغيلية) في المنظمات النفطية الليبية العاملة في مدينة بنغازي.
2. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مستويي الإدارة الوسطى و التنفيذية (التشغيلية) في المنظمات النفطية الليبية العاملة في مدينة بنغازي.
3. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و النمط القيادي في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية (التشغيلية) في المنظمات النفطية الليبية العاملة في مدينة بنغازي .

6.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :

1. تكمن أهمية الدراسة في إمكانية استفادة القيادات الإدارية في المنظمات قيد الدراسة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة في فهم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على النمط القيادي، ومن ثم اتخاذ قراراتهم الملائمة لإدارة التطوير والتغيير وفعالية الأداء بالمنظمات النفطية الليبية .
2. يأمل الباحث أن تعطي هذه الدراسة مؤشرات مهمة للمديرين في المنظمات النفطية الليبية لمعرفة النمط القيادي السائد في هذه المنظمات .

3. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في مثل هذا الموضوع في قطاع النفط لاسيما أنه القطاع الأهم والأكثر حيوية في ليبيا ، فهو المصدر الأساس لإيرادات الدولة وبالتالي فإنه من الأهمية أن نوجه عنايتنا لبحث المشاكل في هذا القطاع باعتباره قطاعاً حساساً .
4. ندرة الدراسات التي تتناول معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي في الوطن العربي - على حد علم الباحث - وعدم وجود مثل هذه الدراسات في ليبيا قد يعطي أهمية خاصة لهذه الدراسة .
5. قد تساهم هذه الدراسة في تقديم جهد متواضع لإثراء هذا المجال من البحوث والدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي للمديرين في المنظمات النفطية الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

7.1 منهجية الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها (Hussy , 1997) للوصول إلى استنتاجات بشأن فرضيات وأهداف الدراسة ، كما تم استخدام المنهج التحليلي لمعرفة تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (النمط القيادي). أما هيكلية الدراسة فهي على النحو الآتي:

أولاً الجانب النظري :

ويتضمن بناء الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وذلك من خلال ما تناولته الكتب والدوريات والدراسات السابقة بالإضافة إلي ما يتواجد على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) حول هذا الموضوع .

ثانياً: الجانب الميداني:

وينطوي هذا الجانب على تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مفردات عينة الدراسة، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ثم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان باستخدام برنامج حزم التحليل الإحصائية (SPSS) ، لغرض استخلاص النتائج منها.

8.1 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية(*) في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط والمتواجدة إدارتها أو فروعها في نطاق مدينة بنغازي .

تم اختيار الإدارة الوسطى والتنفيذية وذلك لما تلعبه الإدارة الوسطى من دور بارز في حياة المنظمات الحديثة وإنجازها لأهدافها، لكونها الإدارة المشرفة على تنفيذ استراتيجيات

* مديري الإدارات الوسطى : مديرو الإدارات والمنسقين.
مديري الإدارات التنفيذية : رؤساء الأقسام ومشرفو الوحدات.

وسياسات التنظيم، وهي من خلال موقعها - كحلقة وصل بين العاملين في الإدارة التنفيذية ورسمي السياسات والخطط الإدارية والتنظيمية في الإدارة العليا - تؤدي دوراً قيادياً في عمليات التنظيم المختلفة مما جعل دورها يُعد من أصعب الأدوار وأعقده في أداء التنظيم . أما الإدارة التنفيذية فلكونها الإدارة المشرفة مباشرة على تنفيذ وإنجاز الأعمال ، وبالتالي فهي المسؤولة على تنفيذ خطط وبرامج الإدارة الوسطى، فهي تكمل عمل الإدارة الوسطى، كما أنّها الأقرب من العاملين من غيرها من الإدارات ، وبإجراء الدراسة على هذين المستويين من الإدارات تكون نتائج الدراسة أكثر شمولية وواقعية .

أما بالنسبة لقطاع النفط ، فقد تم اختياره لكونه من أهم القطاعات الاقتصادية في ليبيا، بل يكاد يكون هذا القطاع الأهم لكونه المصدر الأساس لإيرادات الدولة . وكذلك لسهولة حصر عدد المنظمات محل الدراسة ، ووضوح الهياكل والمستويات الإدارية بهذه المنظمات ، لذا فإنه يجب أن توجه العناية إلى دراسة مشاكل العاملين في هذا القطاع بصفة عامة والمديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية لهذا القطاع بصفة خاصة .

ويضم قطاع النفط العديد من المنظمات موزعة على مختلف المناطق الجغرافية في ليبيا ، وحيث إنه من الصعب على الباحث أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع المنظمات لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير . عليه رأى الباحث أن تجرى الدراسة الميدانية على المديرين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية العاملة في قطاع النفط والمتواجدة إدارتها أو فروعها في نطاق مدينة بنغازي وهذه المنظمات هي :

1. شركة الخليج العربي للنفط .
2. شركة الجوف للتقنية النفطية .
3. شركة الزاوية لتكرير النفط (مصنع الإسفلت بنغازي) .

4. شركة الرحلة للخدمات النفطية.

5. شركة ليبيا للنفط.

6. شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية.

وقد تم الاتصال بإدارات شؤون العاملين بالمنظمات قيد الدراسة ، وذلك لتحديد حجم مجتمع الدراسة لغرض اختيار عينة منه ، وقد بلغ مجتمع الدراسة (340) مديراً في مستوى الإدارتين الوسطى والتنفيذية.

هذا وقد تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية من كافة المديرين بالإدارتين الوسطى والتنفيذية وفق نسبتهم في المجتمع الكلي وقد بلغ حجم العينة (181) مديراً وذلك بالاستناد إلى جدول (Krejcie and Morgan) الخاص بتحديد حجم العينة .

9.1 حدود الدراسة ونطاقها :

1. **حدود الموضوع :** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على الأنماط القيادية (الديموقراطي، الأوتوقراطي، الحر) التي يمارسها المدبرون باعتبارها أكثر الأنماط شيوعاً في الفكر الإداري (كنعان، 1999)، وكذلك التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة للمديرين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية بالمنظمات الليبية العاملة في قطاع النفط والتي توجد إداراتها أو فروعها بمدينة بنغازي.

2. **الحدود المكانية:** انحصرت هذه الدراسة للمديرين في مستوى الإدارتين الوسطى والتنفيذية، في المنظمات الليبية العاملة في قطاع النفط ، والمتواجدة إدارتها أو فروعها في نطاق مدينة بنغازي ، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة لهذه الدراسة.

3. **الحدود الزمنية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي ربيع 2010 ف.

10.1 مصطلحات الدراسة :

1. الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة المعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة (هيجنز، 2004 : 31).

2. النمط القيادي:

ويقصد بالنمط القيادي في هذه الدراسة : الأسلوب الذي يمارسه القائد داخل المنظمة للتأثير في سلوك مرؤوسيه وتوجيههم (عبدالباقي، 2000 : 195).

3. النمط القيادي الديموقراطي:

هو أسلوب قيادي يقوم فيه المدير بإشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، كحل المشكلات واتخاذ القرارات ... وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين يرى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها ، مما يتيح للقائد الديموقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة (كنعان، 1999 : 182).

4. النمط القيادي الأوتوقراطي:

هو أسلوب قيادي يتخذ فيه المدير جميع القرارات ويفترض أنّ المرؤوسين سوف يمثلون دون أي اعتراض وفي العادة لا يعطي القائد الأوتوقراطي أي وزن لمشاعر أو ردود أفعال المرؤوسين تجاه قراراته (المرسى، إدريس ، 2002 : 565).

النمط القيادي الحر :

هو أسلوب قيادي يعتمد فيه المدير على إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات ، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز مهامهم ، ويرى المدير هنا أن أسلوب الحرية لن يكون مجدياً إلا إذا جعل الباب مفتوحاً لمروؤسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها (عبدالباقي، 2000 : 201، 202).

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول

الثقافة التنظيمية

1.1.2 تمهيد:

يتميّز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخر، بما يسميه علماء الاجتماع والسلوك بالثقافة، فالثقافة توجد على أي مستوى من المستويات أو الوحدات الاجتماعية فهي توجد بين الأفراد في المجتمع، في الدولة، أو على مستوى الجماعات الدينية أو المنظمات أو جماعات العمل، ويجمع العلماء على أهمية الثقافة ودورها البارز في تكوين وتشكيل شخصية الإنسان وقيمه وميوله واتجاهاته، وكما أن للمجتمع ثقافته الخاصة به، فللمنظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها، والتي توجه سلوك الأفراد العاملين فيها.

2.1.2 المفهوم العام للثقافة:

تتعدّد التعريفات الموجودة في ثنايا الكتب حول مفهوم الثقافة Culture وبرغم هذه التعددية فإنها لا تختلف عن بعضها اختلافاً موضوعياً ملموساً، بل اختلافاً شكلياً يعود في معظمه إلى المفردات التي يستعملها كل كاتب، أو إلى درجة الإجماع أو التفصيل التي يتم عرض التعاريف من خلالها. ومن أشهر هذه التعريفات ما ذكره (ادوارد تيلور) نقلاً عن (عساف 2005: 166) حيث عرف الثقافة بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف والعادات، وغير ذلك من القدرات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع ونلاحظ في هذا التعريف أن (تيلور) ضمن الثقافة الأشياء المعنوية دون أن يضمنها الأشياء المادية. أما (كلباتريك) فيرى أن الثقافة تشمل جوانب مادية إلى الجوانب المعنوية فعرّفها بأنها كل ما صنعه يد الإنسان وأنتجه عقله من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية (حريم، 1997:

أما كوكنورن Kucknorn فقد عرف الثقافة بأنها " وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القدم والتي توجد في وقت معين والتي تكون وسائل إرشاد توجه سلوك الأفراد في المجتمع (على، عساف، 1999: 167).

ويعرف الدحلة الثقافة بأنها " سلوك مكتسب، سلوك متكامل، سلوك مشترك " فهي سلوك مكتسب لأنها تورث ويتعلمها الفرد عن طريق الحياة والعيش في مجتمع معين، وهي سلوك متكامل أي أن مكونات الثقافة متداخلة ومتفاعلة فيما بينها لتكون نسيجاً متكاملًا وهي سلوك مشترك أي أن أفراد مجتمع معين يشتركون في خصائص معينة تميزهم عن غيرهم من المجتمعات الأخرى التي لها ثقافة مختلفة (الدحلة، 2001 : 69).

كما عرفتھا (راوية حسن، 1999: 397) بأنها "مجموعة القيم والأفكار والمعتقدات والأعراف التي تسود بين الأفراد في المستويات الاجتماعية المختلفة" وأنه في معظم الأحيان يتم تعلمها من خلال الملاحظة والمحاكاة، والتقليد لنماذج الأدوار، سواء في الحياة اليومية العادية، أو من خلال مشاهدة وسائل الإعلام.

في حين يرى حمودة أن الثقافة هي " تكامل من الخصائص العامة المتفاعلة والتي تؤثر على استجابات أو توقعات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها " والثقافة كنتاج عقلي منظم يميز مجموعة عن أخرى تتسم بثلاث خصائص أساسية هي:

- مجموعة من الأشياء تحظى بقبول عام من كل أو معظم أعضاء المجتمع.
- مجموعة من الأشياء يعمل الكبار في المجتمع على إكسابها وتوريثها لأجياله الجديدة.
- مجموعة من العناصر الفكرية تحدد النظرة للعوامل أو البيئة المحيطة (حمودة، 2005: 134).

3.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية Organizational Culture من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أن ثقافة

المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها. حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاءها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (أبو بكر، 2008 : 75).

والثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء (عصفور، 2008: 47).

ولقد ظهرت تعريفات كثيرة لمفهوم الثقافة التنظيمية منذ بدء الاهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من القرن الماضي. إلا أن العلماء لم ينفوا على تعريف محدد لهذا المفهوم، وإنما طوروا الكثير من التعاريف يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعض، ولعل السبب في تعدد التعاريف واختلافها يرجع إلى اختلاف توجهات واهتمامات العلماء الذين يقومون بدراساتها. وسنقوم بعرض بعض المفاهيم التي تناولت تعريف الثقافة التنظيمية:

لقد عرف الكاتب كرت ليون (Kurt Lewin) الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة " وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها (حريم والساعد ، 2006 : 230).

أما قريفي (Griffin,1990) فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها "الفلسفات والمفاهيم والمبادئ والقيم والافتراضات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين" (عبدالغفار، 1996: 349).

كما عرفها روبينس (Robbins) نقلاً عن (الصيرفي 2007 : 256) بأنها " القيم

المشتركة التي تؤثر على السلوك " .

وعلى الرغم من أن تعريف (Robbins) يتميز بالسهولة والبساطة إلا أنه أهمل جوانب متعددة في الثقافة منها: أنه اقتصر مفهوم الثقافة على مجموعة القيم وأهمل الافتراضات والمبادئ، كما أنه لم يحدد مدى فائدة القيم للأفراد.

ويري (أبو بكر 2008: 76) أن الثقافة التنظيمية هي "انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائد في بيئة المنظمة " حيث رأى أن هذا ما يبرر تعدد الثقافات في المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسية نتيجة لتعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل فيها.

ومن بين التعاريف المعبرة بوضوح وشمولية هو الذي قدمه (Edgar Schein) حيث يقول إن ثقافة المنظمة هي " نمط من الافتراضات الأساسية - تم اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي - والتي تثبت صلاحيتها لكي تعتبر قيّمه، ويجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات " (حريم، 1997 : 446).

أما القريوتي فيري أن الثقافة التنظيمية تشير إلى "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه" (القريوتي، 2000: 286).

كما أشار المغربي إلى تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي توضح معنى وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم" (المغربي، 2004: 460). ويتميز هذا التعريف بأنه يوضّح الجانبين العلني والمتمثل في أنماط السلوك والجانب غير العلني المتمثل في القيم والمعايير للثقافة.

كما عُرِّفت الثقافة التنظيمية على أنها " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (جرينبرج، بارون: 627).

أما المرسي فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات" (المرسي، 2006 : 13).

ويعتبر آخرون أنَّ الثقافة التنظيمية هي أحد المحددات الرئيسية لطبيعة السياق التنظيمي لأي منظمة، فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم. ومن هذا المنطق فقد عرفوا الثقافة التنظيمية على أنها " المعتقدات والقيم التي تتبناها الإدارة وتصل إلى العاملين من خلال المعايير والعمليات الاجتماعية والملاحظات والاستجابات الإدارية حول الأحداث (عيد، هيبه، 2004: 29).

مما سبق نلاحظ أنَّ التعاريف التي تناولت الثقافة التنظيمية عديدة ولكنها ليست بالضرورة أن تكون متضاربة؛ لأن كل باحث كان قد تناول تعريفها من زاوية مختلفة. ويمكن القول إنَّ التعريفات السابقة يمكن أن تقسم إلى ثلاث مجموعات :

الأولى : تعرف الثقافة التنظيمية من خلال وظائفها.

الثانية : تعرف الثقافة التنظيمية من خلال العناصر المكونة لها .

الثالثة : تعرف الثقافة التنظيمية من خلال تأثير تلك العناصر والمكونات على السلوك.

وعلى غرار ما سبق يمكن القول: إنَّ الثقافة التنظيمية هي كل مركب لا يمكن تجزئته أو تجاهل أي منه وتشمل: القيم والعادات والأعراف والاتجاهات وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك، والتوقعات والممارسات الإدارية والمعايير التي يلتقي حولها أفراد التنظيم وتؤثر بشكل غير مباشر في سلوكهم داخل المنظمة وتمثل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة وفعالية قراراتها.

4.1.2. عناصر الثقافة التنظيمية:

إنّ الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر مختلفة وهي كما يلي:

1.4.1.2. القيم التنظيمية Organizational Values :

إنّ القيم بشكل عام هي عبارة عن " اعتقاد راسخ بأنّ تصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة أو أنّ اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح " (عبد الوهاب ، 2003 : 50). أما القيم التنظيمية فهي "القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة" (المدهون ، الجزراوي ، 1995 : 399).

2.4.1.2. الأعراف التنظيمية Organizational Norms :

الأعراف بشكل عام هي عبارة عن "عادات وقواعد ومعايير غير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك ، كما ويعتبر الخروج عنها انحراف مما يعرض صاحبه للعقاب" (القدافي ، 1997 : 282) أما الأعراف التنظيمية فهي "معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبارها أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل" (المدهون ، الجزراوي ، 1995 : 400).

3.4.1.2. المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs :

المعتقدات بشكل عام هي عبارة عن أفكار مشتركة متصلة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أمّا المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.

4.4.1.2. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم.

ونلاحظ مما تقدم أنّ الثقافة التنظيمية لها دور واضح ومؤثر على التنظيم والسلوك التنظيمي ، حيث أشار كلاً من (بارتول Bartol ومارتن Martin) نقلاً عن المدهون والجزراوي إلى ثلاث نقاط مهمة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة وتحليل أثر الثقافة التنظيمية على التنظيم وسلوك العاملين وهذه العناصر هي (المدهون، الجزراوي، 1995 : 401، 402):

أ. التوجيه Direction :

يقصد بالتوجيه هو مقدار الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في دعم التنظيم وصولاً إلى أهدافه .

ب. الشمولية pervasiveness :

ويقصد بالشمولية مدى اتساع الثقافة التنظيمية وانتشارها بين جميع وحدات التنظيم بدلاً من أن تكون منتشرة بطريقة غير متناسقة بين هذه الوحدات والعاملين فيها .

ج. القوة Strength :

ويقصد بالقوة مدى قبول العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية، ولاسيما القيم منها. ولقد أكد (بارتول ، ومارتن) على أنّ الثقافة لها تأثير إيجابي على التنظيم والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون الثقافة بوضع تدعم فيه الأهداف التنظيمية، وعندما تكون مشتركة بين جميع العاملين بحيث يؤمنون بها إيماناً عميقاً.

5.1.2. أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك نوعان من الثقافة التنظيمية، هما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة ، وتكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة بحسب مكوناتها ونتائجها، حيث إنّ ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فإنّ المنظمة سيكون لديها ثقافة يتم اعتناقها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم

تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية (Strong Culture). وفي حالة العكس تكون ثقافة المنظمة ضعيفة (Weak Culture). ويمكن أيضا الإشارة إلى ثقافة المنظمة بأنها قوية : في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة أو معظمهم ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. أما الثقافة الضعيفة : فهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات. وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها (أبوبر، 2005).

وتعتمد درجة قوة ثقافة المنظمة على عاملين أساسيين هما:

1. **الإجماع (Consensus)** : أو مدى المشاطرة (Sharedness) لنفس القيم والاعتقادات

الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم.

ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد

الآخرين على تعلم القيم وتفهمها .

2. **الشدة (Intensity)**: ويرمز هذا العنصر إلى شدة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات

الحيوية، حيث تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بهذه القيم والمعتقدات

الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على هذه القيم والمعتقدات والتمسك بها من

قبل الجميع (حريم، 2004: 333) .

6.1.2. الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية :

إنَّ الثقافة التنظيمية تمثل إدراكاً عاماً أو مشتركاً لدى أعضاء التنظيم تجاه ما يجب عمله في المواقف المختلفة. وعليه ، فإنه من المتوقع أن يظهر الأفراد في المواقع التنظيمية المختلفة أو ذوي الخلفيات المختلفة أنماطاً سلوكية متشابهة في المؤسسة الواحدة ولكن هذا لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية أو خاصة فمصطلح " ثقافة فرعية " يستخدمه العلماء ليعرفوا به الثقافات الأصغر التي تعمل داخل نطاق مجموعات أساسية أكبر وكل منها قد يكون له ثقافته الخاصة إذا أنه من الصَّعب أن تتوافر الدرجة نفسها من الاعتقاد في عناصر الثقافة لدى جميع الأفراد في المنظمة. فالمؤسسات الكبيرة يتوافر لديها مستويان رئيسان من الثقافة وهما:

1. **الثقافة الرئيسية :** وهي التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة والتي تميزها عن غيرها

من المنظمات، فالأصل في الثقافة التنظيمية هي عمومية الثقافة، بحيث يعتنقها جميع العاملين بالمنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم أو مراكزهم الوظيفية، فهي تعكس مجموعة من القيم الجوهرية والمهمة التي يشترك فيها كافة أعضاء المنظمة .

2. **الثقافات الفرعية :** وهي تشير إلى توافق المعاني لدى مجموعة بعينها داخل المنظمة، حيث

إنها مجموعات من الثقافات التي يشترك فيها الأقليات وعادة ما تكون أقليات صغيرة الحجم والعدد داخل المنظمة، وعادة ما تتبع هذه الثقافات الفرعية من المشكلات والتجارب والخبرات التي يمر بها أعضاء القسم الواحد أو الإدارة الواحدة ، وهي تشمل القيم الرئيسية العامة بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية (المغربي،2004: 463).

7.1.2. خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها :

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تساهم في بناء واستمرار الثقافات في المنظمات ومن

يبين هذه العوامل ما يلي :

1. دور المؤسس (Founder's Role):

من المؤكد أن تنشأ ثقافة المنظمة تلقائياً ومن دون توجيه أو تأثير من بعض الأعضاء الأساسيين أو ذوي الأهمية والمكانة في المنظمة . ولكن قد تبين بوضوح في الواقع العملي أنّ العديد من الثقافات - وخاصة القوية - تعكس قيم المؤسسين للمنظمات وبالطريقة نفسها فإنّ هناك اتفاقاً عاماً على أنّ ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا (المرسي، إدريس، 2002 :440).

2. تأثير البيئة الخارجة (The Effect of External Environment):

عندما تحتك المنظمة في سنواتها الأولى بالبيئة الخارجية (من عملاء ومناقسين وموردين، والحكومة) تجد لنفسها نافذة يمكن أن تبذع من خلالها ويكتب البقاء والاسمرار للمنظمة، وتوفر لها إمكانية المنافسة وتحقق لها إمكانية تحقيق أهدافها. ففي السنوات الأولى عند ما يكون هناك صراع من أجل البقاء، وكفاح من المؤسسين لإثبات إمكانياتهم وتحقيق قدرات المنظمة تظهر القيم التي سنتمسك بها المنظمة لكي تحيا وتبقى في السوق (ماهر، 2007 :438).

3. الاتصال بالآخرين : (Contact With Others):

إن الثقافة التنظيمية تتأثر باتصال مجموعات العاملين ببعضها، وإلى حد كبير فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة ، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أنّ العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالمنظمة (جرينبرج، بارون : 638).

وخلاصة الأمر فإنّ المؤسسين للمنظمة مع التفاعلات مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى التفاعلات الداخلية بين العاملين في المنظمة متمزج كلها لكي تحدد الاتجاهات النفسية المشتركة داخل المنظمة والقيم التي سيتم التمسك بها ، وأنماط السلوك والتصرفات المشتركة بين العاملين في المنظمة.

وبعد تكوين الثقافة التنظيمية فإن المنظمة تسعى إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار لها وذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تشمل ما يأتي :

- إدارة الموارد البشرية : وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية ، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يُسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء وغيرها (حريم، 2004: 334).

- التنشئة والتطبيع : يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين القيام بعملية التدريب. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها ، وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة (القريوتي ، 2000 : 294).

- الإدارة العليا: إن تصرفات الإدارة العليا تؤثر تأثيراً أساسياً في المحافظة على ثقافة المنظمة وتطويرها، وذلك من خلال أقوالها وأفعالها ، وسلوكها. فالإدارة العليا تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات وأقوال مأنورة تنتشر بين العاملين في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به، ومن أمثلة ذلك: ثقافة صناعة القرار، وثقافة التفويض ، وثقافة توزيع المكافآت (العريقي، 2009: 142).

ولقد أكد الكاتبان (Shichman & gross) نقلا عن (حريم، 2004: 335) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة،

وحددا أربع أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها، وهذه الأساليب هي:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): وذلك من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.

- إيجاد شعور بالتوحيد (Oneness): ويتم من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير إلى العاملين.

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وذلك من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير.

- تفعيل التبادلية بين الأعضاء: (Exchange): عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الانجليزية) نجدها تكون كلمة (Home)

على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل .

8.1.2 طرق نشر الثقافة التنظيمية :

عندما تنشأ وتتشكل الثقافة التنظيمية تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية ، وعلى تغلغلها في أرجاء المنظمة وبثها بين صفوف العاملين . ويساعد ذلك على تقوية الثقافة التنظيمية وعلى تمسك العاملين بها ومن هذه الطرق: الرموز، والقصص، والشعارات والاحتفالات والتعبيرات التي تحدد مبادئ المنظمة ويمكن توضيح دور كل منها في نقل الثقافة باختصار فيما يلي:

- الاحتفالات (Ceremonies): وهي أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح العاملين، وتحمل معنى ودلالة خاصة وتقام في مناسبات معينة وتوزع بها الجوائز، حيث تستطيع الإدارة

تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة للمشاركة في قيم ومعتقدات مهمة ،وتتيح هذه المناسبات فرصاً لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون.

- الرموز (Symbols): وهي أشياء تمثل أو تعبر عن أشياء أخرى فقد تقدم المنظمات رموزاً مثل (الأوسمة) لمن يخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة (مصطفى : 2005 : 415)
- الطقوس أو الشعائر (Rites): وهي عبارة عن فعاليات متتابعة تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة كما تعبر عن وتعزز القيم الأساسية في المنظمة، مثل أي الأهداف أكثر أهمية، ومن هم العاملون المهمون، وأي منهم الأقل أهمية (العطية 2003 : 339).
- لغة المنظمة (Company Language) : وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتعريف وتوصيف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم ، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالة التي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط أي " اللغة التي ابتكرها العاملون للتفاهم بينهم" (عصفور، 2008 : 70).
- القصص (Stories) : وهي الحكايات المبنية على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة، أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها ، وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليعرفوا عن المنظمة وعن نقاط تميزها (مصطفى، 2005 : 416).
- البيئة المادية (Physical Setting) : وهي تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وغيرها (حريم، 2004 ، 332).

9.1.2. وظائف الثقافة التنظيمية :

لقد أوضح (Robbins 1995: 608) أن الثقافة التنظيمية تؤدي العديد من الوظائف وهي :

- تعطي تمييزاً (distinction) للمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات .
- تعطي إحساساً بالهوية لأعضاء المنظمة ، وتؤثر في سلوك كل فرد فيها .

- تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهي المنظمة .

- تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة (العريقي، 2009: 241).

وعلاوةً على ما سبق فإنَّ (المرسى) يرى أنَّ وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق الوظائف الآتية:

- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- التعرف على الأولويات المشتركة.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات (المرسى، 2006: 19).

10.1.2. خصائص الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في الوقت نفسه ، كل منها متميزة ومتفردة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها و أنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات فيها وممارسة السلطة وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات وقصصها وقيمها واعتقاداتها، وحيث إنَّ المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع - القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات وغيرها - فإنَّ ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضاً في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها، ولو أخذنا منظمين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية نجد أنَّ ثقافتيهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماماً، ومع مرور الزمن تصبح لكل منظمة ثقافتها التي يعيها ويدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي (حريم، 1997 : 446).

ومن أهم خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي :

- **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من العناصر مثل القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتقاليد والاتجاهات والتوقعات، وتتأثر بالبيئة والخصائص النفسية وغيرها من الخصائص التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل الثقافة.
- **الثقافة نظام متكامل** : فهي بكونها " كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فإنَّ أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .
- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر**: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة إلى تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم توريثها عبر الأجيال وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- **خاصية الاكتساب** : فهي لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعلم والتدريب .
- **الثقافة لها خاصية التكيف** : فعناصر ومكونات الثقافة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ومع تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابةً لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.
- **خاصية التغيير والتطوير**: وذلك يعني أنَّ تواصلها وتناقلها بين الأجيال في المنظمة لا يتم كما هي عليه وفي الصورة نفسها، بل إنها تتغير وتتطور وفق تغيير وتطور العناصر المؤثرة فيها حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة (أبو بكر ، 2005: 407).

11.1.2. أهمية الثقافة التنظيمية:

- يرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى كونها تؤدي مجموعة من الفوائد أو المنافع التالية:
1. تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية .

2. تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة .
 3. إرشاد الأفراد في المنظمة وتوجيههم لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
 4. تحديد وتوصيف أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة وجودها ونموها (أبو بكر 2008: 78).
- ومن جهة أخرى فإنّ (Stephen) يرى أنّ ثقافة المنظمة تكمن أهميتها في الآتي:

1. تجعل أعضاء المنظمة يشعرون بالقدرة على فهم المنظمة .
2. ثقافة المنظمة تساعد على التحكم في سلوكيات الموظفين وطرق تفكيرهم.
3. تعتبر ثقافة المنظمة مثل الصف الاجتماعي الذي يساعد على تماسك المنظمة ببعضها عن طريق توفر الوسائل والطرق السليمة التي تحدد للموظفين ماذا يفعلون وماذا يقولون .
4. ثقافة المنظمة مسؤولية، لأنها من وجهة نظر العاملين تساعد على تفهم طبيعة العمل بالمنظمة، وأيضاً تساعد الموظف على إتمام العمل بطريقة صحيحة (Stephen 2001: p515).

12.1.2. كيفية التعرف على الثقافة التنظيمية:

يمكن التعرف على ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي تعكس ثقافة المنظمة وتوقع تأثيرها على سلوك أفرادها، وتكون الظواهر والمؤشرات دلالة واضحة على إدراك أفراد المنظمة ورؤيتهم للأحداث والمواقف وتفسيرها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وعلاقاتهم وتصرفاتهم داخل المنظمة وخارجها.

ومن هذه الظواهر والمؤشرات ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل المادية من أبنية ومكاتب وأثاث وغيرها ، أو من الحوافز المادية .

وفيما يلي عرض لهذه المؤشرات وتأثيرها على ثقافة المنظمة (هيجنز ، 2004 :

(141،140)

أ. المؤشرات والظواهر المادية :

يعطي الموقع والتصميم المعماري وموقع توزيع المكاتب المختلفة داخل المقر الرئيسي للمنظمة وفروعها دلالة على ثقافة المنظمة وينعكس ذلك على اتجاهات وسلوكيات أعضائها وهذه بعض الأمثلة للظواهر والمؤشرات المادية لثقافة المنظمة:

- الموقع الجغرافي لمباني المنظمة.

- نوع وحالة الأثاث المكتبي في المنظمة.

- التصميم المعماري لأبنية المنظمة.

- مواقف انتظار السيارات.

ويمكن أن يكون لهذه الظواهر والمؤشرات المادية تأثير واضح على سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة من ناحية الشعور بالأمان الوظيفي مثلاً، والاتجاه إلى تكوين صداقات في العمل والاستعداد للقدرة على التكيف والابتكار والتحديث .

كما يمكن التعرف على ثقافة المنظمة من خلال المؤشرات والظواهر المادية الملموسة والمتمثلة في أنظمة القوانين واللوائح التي تضعها المنظمة. وفيما يلي بعض الأمثلة على المؤشرات والظواهر المادية الملموسة المرتبطة بثقافة المنظمة:

- نظام إدارة اللقاءات والاجتماعات والمشاركة فيها.

- مجالات ومستوى التفصيلات في اللوائح والإجراءات.

- أساليب إصدار وتوثيق التعليمات والقرارات ومتابعتها.

- أنظمة تقديم وتناول الشكاوي والمقترحات.

ب . الرموز المادية:

تعطي الرموز المادية دلالة على ثقافة المنظمة وتنعكس على سلوكيات واتجاهات أعضائها وتشير الرموز المادية إلى الأشياء المصنوعة بواسطة المنظمة لإيجاد نوع من الضبط والتميز داخل المنظمة، وفيما يلي أمثلة لبعض الرموز المادية المرتبطة بثقافة المنظمة:

- الزيّ النمطي لبعض أعضاء المنظمة.
- الشعار أو الرمز الذي يحمله أعضاء المنظمة.
- أساليب ومصطلحات التخاطب بين أعضاء المنظمة.

13.1.2. إدارة الثقافة التنظيمية:

إنّ إدارة الثقافة التنظيمية تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (القيوتي، 2000: 296) ولقد اختلفت جهات النظر بين الكتاب حول إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية من عدمها. فيرى البعض أنّ من الصعب تحقيق السيطرة على الثقافة التنظيمية وإدارتها لعدة اعتبارات أهمّها: (المرسي، 2006: 35) .

- أنّ الثقافة ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن ومن ثم يصعب تشخيصها أو التحكم فيها بدقة.
- قد يوجد العديد من الثقافات الفرعية مما يعقد من مهمة إدارة الثقافة التنظيمية العامة.
- تزود الثقافة أعضاء التنظيم بالاستمرارية والاستقرار، وبالتالي من المحتمل أن تكون هناك مقاومة عند محاولة الإدارة تغيير أو تعديل الثقافة الحالية.

وعلى الرغم من ذلك فإنّ الكثير من الكتاب يعتقدون بإمكانية تعديل وتغيير ثقافة المنظمة لكونها تتصف بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبه وخصائص أعضائه

المنظمة, فالمنظمة قد تجد نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها ومن بين الأسباب التي تحكم هذا التغيير ما يلي :

1. إذا اتسمت الصناعة التي تعمل بها المنظمة بالمنافسة الشديد, وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين.
 2. إذا أصبحت القيم المحورية التي تعتنقها المنظمة غير مواكبة لعناصر البيئة المتغيرة التي تعمل بها .
 3. عندما تكون المنظمة بصدد وضع استراتيجيات جديدة تتناسب مع المتغيرات البيئة الجديدة .
- ويكون الهدف من التغيير زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة وتكوين ثقافة جديدة تتفق مع استراتيجياتها (المغربي، 2004: 469).

14.1.2. العوامل الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية:

- لكي تغير المنظمة ثقافتها فإنَّ هناك بعض العوامل الموقفية الواجب توافرها والتي تسهّل بدورها عملية التغيير ومن هذه العوامل ما يلي (حريم، 2004: 336) :
- تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
 - مرحلة دورة حياة المنظمة : مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار (decline) تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة .
 - عمر المنظمة : تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها .
 - حجم المنظمة : من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
 - قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة .

- غياب ثقافات فرعية : إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادةً عدة ثقافات فرعية. ولقد أكد الكاتب (Edger Schein) على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير الثقافة وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية، ويصنف (Schein) الوسائل التي تستطيع القيادة خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين (حريم ، 2004: 338):

1. وسائل أساسية.

2. وسائل ثانوية تعزز الوسائل الأساسية.

فالوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة هي:

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات .
 - ردود فعل القيادة تجاه تلك الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية .
 - القيام بدور نمذجي، كمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد .
 - وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.
 - وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.
- أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزّز الوسائل الرئيسية فهي:
- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي.
 - نظم وإجراءات العمل في المنظمة.
 - تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها.
 - البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.

وهنا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب التحول إلى الثقافة الجديد بسرعة ، حتى ولو كانت الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح؛ ذلك لأنَّ تغيير الثقافة عملية طويلة ومستمرة تدوم سنوات عديدة .

15.1.2. الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الشريعة الإسلامية:

للإسلام منهج واضح فيما يتعلق ببيئة العمل وثقافته فالبيئية الإسلامية لها ثقافتها وقيمها ومعتقداتها الخاصة بها، والتي تختلف عن غيرها من البيئات والتي تفعم بالقيم والأخلاق الحميدة التي علمها الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) للمسلمين حيث قال : " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " فرسالة الإسلام تهدف إلى تدعيم الفضائل والأخلاق عبر العبادات التي شرعها الله سبحانه وتعالى والمتمثلة في الصلاة ، الزكاة ، الصوم ، الحج.

فالصلاة : تطهر النفس وتبعد الفرد عن الرذيلة.

والزكاة : تغرس مشاعر الرأفة بين المسلمين.

والصوم : يدعو إلى الامتناع عن اللغو والرفث.

والحج : يعلم الفرد على التزود بالتقوى وعدم الفسوق.

ونلاحظ من العرض المختصر لهذه العبادات أنَّ الأواصر التي تربط الدين بالأخلاق أواصر عميقة وغير منفصلة عن الإسلام والتي يجب أن تنعكس على سلوك المسلم في بيئة التنظيم التي يعمل فيها سواء كان ذلك من الرؤساء أو من المرؤوسين، وحتى على سلوك الجمهور المتعامل مع التنظيم فبيئة العمل تتكون من قيم العاملين وثقافتهم ومعتقداتهم التي يجلبها العاملون معهم، بحيث تكون قيمهم إسلامية وثقافتهم إسلامية ومعتقداتهم إسلامية وتربطهم أخوة الإسلام حيث قال تعالى {إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ} سورة الحجرات آية (10).

ومن القيم التي يحملها المسلم في بيئة العمل هي قيمة الصدق قال سبحانه وتعالى:

{يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا} سورة الأحزاب آية (70).

وقال الرسول (صلى الله عليه وسلم) " ويل للذي يحدث بالحديث يضحك منه القوم فيكذب،
ويل له ويل له".

ومن القيم الأخر التي يحملها المسلم في بيئة العمل هي قيمة الأمانة حيث قال سبحانه
وتعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا} سورة النساء آية (58).

وقال (صلي الله عليه وسلم) " العامل إذا استعمل فأخذ الحق وأعطى الحق لم يزل كالمجاهد
في سبيل الله حتى يرجع إلى بيته " رواه الطبراني .

وقيمة أخرى هي قيمة الإخلاص حيث قال الحق تبارك وتعالى: {إِنَّمَا نُنْعِمُكُمْ لِوَجْهِ اللَّهِ لَآ
نُرِيدُ مِنْكُمْ جَزَاءً وَلَا شُكُورًا} سورة الإنسان الآية (9).

وقال (صلى الله عليه وسلم) " من فارق الدنيا على الإخلاص لله وحده لا شريك له وأقام
الصلاة وأتى الزكاة فارقتها والله عنه راضي " رواه ابن ماجه. ومن القيم الأخر آداب الحديث حيث
قال سبحانه وتعالى: {قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ* الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ* وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ
مُعْرِضُونَ* وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ} سورة المؤمنون آية (1-4).

وقال الرسول (صلى الله عليه وسلم) " لا يستقيم إيمان عبدٍ حتى يستقيم قلبه ولا يستقيم قلبه
حتى يستقيم لسانه " .

أما الثقافة الإسلامية فهي ثقافة كل مسلم يكتسبها من القرآن الكريم والسنة النبوية فطبيعة
الإسلام في الواقع تفرض على المسلم أن يكون متعلما ومتقفاً بثقافة الدين ، حتى يرتفع بها إلى بيئة
المتقنين.

إنَّ الثقافة للإسلام كالحياة للفرد ولن يجد الإسلام مستقراً له إلا عند أصحاب المعارف
والثقافة الناضجة وأصحاب العقول النيرة ، حيث قال تعالى:

{هَذَا بَلَاغٌ لِلنَّاسِ وَلِيُنذِرُوا بِهِ وَيَلْعَلُوا أَنَّمَا هُوَ إِلَهٌ وَاحِدٌ وَلِيَذَّكَّرَ أُولُو الْأَلْبَابِ} سورة إبراهيم

آية(25) .

فالمسلم المثقف المتعلم الذي يحمل ثقافة إسلامية يعمل دائماً على نقل هذه الثقافة إلى بيئة العمل (التنظيم)؛ ليستفيد منها التنظيم والعاملون فيه لغرض تطوير العمل وتحقيق الأهداف. أمّا بالنسبة لمعتقدات المسلمين فهي قائمة على الإيمان بالله وملائكته ، وكتبه، ورسله، واليوم الآخر وبالقضاء والقدر من عند الله.

المبحث الثاني القيادة الإدارية

1.2.2 تمهيد

تعتبر القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفؤة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة الإدارية بالنسبة للمنظمات يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي مؤثرة ومتأثرة بالبيئة التي تعمل فيها. وتعتبر القيادة الإدارية الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على حدٍ سواء (عياصرة، 2006).

2.2.2 مفهوم القيادة الإدارية:

تتباين وجهات النظر حول تحديد مفهوم القيادة الإدارية حيث عرفها (مكجرجر) بأنها "تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال حالات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المنشودة" (حلواني، الصبان، زكي، 1991 : 132).

ويعرّف (Gibb, 1960) في موسوعة علم النفس الاجتماعي القيادة بأنها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية (بلال 2008 : 226).

وقد عرفها (سلطان، 2002 : 336) بأنها "هي تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة".

وعرّفها أوردواي تيد (Ordwag Tead) بأنها "الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه" (Ordwag Tead, 1963,)

وَعَرَّفَت القيادة الإدارية بأنها "عملية تفاعل ديناميكي بين القائد ومجموعة العمل في موقف معين يقوم من خلالها القائد بتوجيه سلوك مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المحددة (إبراهيم، 2007: 279).

وَعَرَّفَ (حريم) القيادة الإدارية بأنها "عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة" (حريم، 2004: 194).

ويرى (Kohn) نقلاً عن (حنفي، 1997 : 529) أن القيادة هي "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد" فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص. كما رأى (حنفي) أنه يمكن تعريف القيادة من وجهة نظر النتائج على أنها بأنها "القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، وذلك عندما يمارس شخص التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية" ومن هنا نجد أن هذا التعريف ينطوي على بعدين هما:

1. التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أدائه .
 2. ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم .
- كما عرّفها (Likett) بأنها "قدرة الفرد في التأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة" (Likert, 1961: 3).

ويرى (كونتر وادونيل) نقلاً عن (بوسنية والفراسي) " أن القيادة هي المقدرة على إظهار النفوذ على الأفراد عن طريق الاتصال بهم لتحقيق هدف معين"

أما (بوسنينة والفارسي) فقد عرفا القيادة الإدارية على أنها "هي عملية تفاعل فرد مع أفراد آخرين وبالشكل الذي تمكنه أن يمارس تأثيراً على سلوك ومشاعر هؤلاء الآخرين وتوجيه هذا السلوك بالاتجاه المرغوب فيه " وعرفها آخرون بأنها عبارة عن "فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة " (بوسنينة ، الفارسي : 332، 333) .

ويرى الباحث أن مفهوم القيادة الإدارية في هذه الدراسة هو قدرة المدير في عملية توجيه المرؤوسين عن طريق التأثير عليهم من أجل كسب تعاونهم ودفعتهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة .

3.2.2. عناصر القيادة الإدارية:

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر الجوهرية للقيادة الفعالة التي يمكن إيجازها فيما يلي : (القحطاني، 2001: 10 - 11).

أولاً: وجود جماعة:

فلا يمكننا أن نتصور أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل الأتباع أو الرعية ، حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات فمتى ما وجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدوداً، أصبح لدينا حاجة للقيادة التي هي -في الواقع- الوسيلة المطلوبة للتنسيق بين أعضاء الجماعة، وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها المشتركة .

ثانياً: وجود هدف مشترك:

فالقيادة لا يمكن أن تتجح في ظل تعدد الأهداف وتباينها ولذا فإنه يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه. وحيث إنه -في أغلب الأحيان- يكون لدينا عدد من الأهداف المتباينة. فإن دور القائد هو السعي لتحقيق تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحدة ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات وأهداف الجميع.

ثالثاً: التناسق والانسجام :

حيث يتطلب نجاح العمل المشترك تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهوا جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها .

رابعاً: القدرة على التأثير:

إنّ القدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة الإدارية، بل إنها تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مرؤوسيه ومن أهمها ما يلي:

1. **التأثير بالمكافأة (الإثابة) Rewardt Power**: وهي قدرة القائد على التأثير على الأفراد

من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة والتحفيز نظير استجاباتهم لتوجيهات القائد واتباعهم لتعليماته .

2. **التأثير القسري (الإكراه) Coercive Power**: وهو تأثير مبني على قدرة القائد على

الإكراه وذلك عندما يقوم بتخويف الأتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض المميزات أو عندما يوقع عليهم بعض العقوبات

3. **التأثير الشرعي Legitimate Power** : ومنبع هذا التأثير هو السلطة أو القوة التي

يستمدها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي تم تعيينه به.

4. **التأثير المعرفي (العلمي) Knowldege Power**: ويستمد القائد قوته في هذا التأثير من

المهارة أو الخبرة أو المعرفة التخصصية التي يمتلكها في مجال من المجالات.

5. **تأثير المرجعية Referance Power**: وهو التأثير النابع من قدرة القائد الذاتية على الحكم

على الأشياء فالقائد يصبح هو المرجع الذي يملك قدرة إلهامية روحية تجعل منه مصدراً

للتشريع أو الفتوة، مما يخلق عند المرؤوسين قناعة تامة بشخصية القائد وبالتالي يتخذوه

كمراجع في كثير من أمورهم وقراراتهم المتعلقة بحياتهم بشكل عام وبالعمل بشكل خاص.

6. تأثير القرينة **Backup Power**: وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن

يستند إليه في تحقيق كثير من أغراضه. ويستمد القائد قوته على هذا النوع من التأثير مما

يملكه من دعم القيادات العليا له، أو من أقاربه أو أصدقائه الذين هم في مناصب عليا.

7. تأثير السمات الشخصية **Charisma Power**: وهو ما يسمى بالتأثير "الكرزماطيكي" أي

المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميد والمميزة التي يملكها القائد والتي يستخدمها

في توجيه مرؤوسيه والتأثير عليهم .

4.2.2. أهمية القيادة الإدارية:

تكمن أهمية القيادة الإدارية في اعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية، وهي تشكل مردوداً

كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري من دونها، بل إن القيادة الناجحة

مصدر لنجاح المنظمة. لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة

ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات وقد يتم ذلك

مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي بين القائد والمرؤوسين أو بطريقة غير

مباشرة كمشاركات المرؤوسين في القيام بالأعمال في الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ومما لاشك

فيه أن القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الأمان الذي يتجاوز معوقات الإدارة، ويحول دون تحول

إدارة التنفيذ إلى هياكل صماء، ودون أن تصبح الإمكانيات هباءً منثوراً. ولهذا فقد رأى

(ويت White) بأن حياة المنظمة وروحها لا تنبعان من هيكلها التنظيمي بل تنبعان -إلى حدّ

كبير - من خصائص القيادة الإدارية بها (القحطاني 2001: 13).

إنّ القيادة الإدارية في أي موقع تعتبر روح التنظيم وعليها تتوقف فاعليته وحيويته

واستمراره ووجوده، ويلخص المغربي الدور المهم للقيادة وضرورتها في أربع جوانب رئيسية

تتمثل في:

1. **الدور التنظيمي للقائد:** يبرز دور القائد التنظيمي من خلال قدرته على تنسيق نشاطات

المرؤوسين وتوجيه جهودهم، وربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها .

2. **الدور الإنساني للقائد :** وتوضح أهمية الجانب الإنساني في عمل القائد إذا ما أدركنا أن

تحقيق أهداف منظمات الأعمال تتم من خلال الأفراد بالدرجة الأولى، وعملية التوجيه التي تعتبر محور القيادة تنصب أساساً على السلوك الإنساني للأفراد، مستهدفة تنمية روح التعاون بينهم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادة التنظيم والعاملين فيه. كما يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني إذا ما استعرضنا مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية والتمثيلية في التركيز على التفاهم المتبادل بينه وبين المرؤوسين، وإشراكهم في كل ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات، وإشعار كل مرؤوس بالتقدير والاعتراف بما يبذله من مجهود ، وتحفيزه على العمل بحماس ورضا وتمكينه من استخدام مهاراته في العمل وبذل كل ما يملك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3. **الجانب الاجتماعي للقائد:** من المظاهر الاجتماعية للقائد امتداد علاقته بالمرؤوسين خارج

نطاق العمل في شكل ممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية أو الترفيهية، ويبرز دور القيادة هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين المرؤوسين، ومن ناحية أخرى فإن سلوك القائد يتأثر بقيم وعادات وتقاليد الأفراد وكذلك المجتمع المحيط، ويجب على القائد الجيد تقدير هذه النواحي وأخذها في الاعتبار حتى يستطيع تحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبة .

4. **مسئولية القائد عن تحقيق أهداف التنظيم :** إنَّ القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة ويبينها

ويفسرها بالشكل الذي ييسر لأفراد الجماعة الالتزام بها وتحقيقها , وقد يتطلب الأمر

لمناقشتها معهم والتعرض لبعض التفاصيل التي تدعم خطوات الجماعة (المغربي، 247 ،
(248).

ويمكن أن نخلص من العرض السابق إلى أن أهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمة وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسؤولية الكاملة - في المنظمة - عن تحقيق الأهداف، وخاصة أن القائد هو المسئول الأول والأخير عن التأكد من توفر كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، وعن مدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم. وعن مدى تحقيقها لأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف (القحطاني، 2001: 14).

5.2.2. وظائف القيادة الإدارية:

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها القيادة الإدارية أهمها ما يلي (إبراهيم 2007:
: 280، 281)

1. تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها جماعة العمل، وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها .
2. تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك .
3. توجيه الجماعة نحو العمل الجيد وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام .
4. تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة.
5. وضع الخطة التي تتضمن الأهداف التي تنشدها المنظمة، وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

6. تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات .

6.2.2. العلاقة بين القيادة والإدارة:

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان الشيء نفسه فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما، كما قد لا يكون أياً منهما، وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري. بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي.

من ناحية أخرى بينما ينظر للقيادة على أنها القوة التي تلهم الأفراد وتشحنهم وتحتهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة ويعتبر التحفيز والاتصال وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير.

وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها. فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظرة، والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته (المركسي ، إدريس ، 2002: 552).

7.2.2. الفرق بين القائد والمدير :

يفرق بعض الباحثين بين القيادة والإدارة فيرى بعضهم أن الإدارة تعني في الحقيقة أسلوب سلطة الجزاء في حين تعتبر القيادة قدرات طبيعية كامنه في الفرد، وهي استثنائية ولا تعتمد على السلطة. من هذا يتبين لنا أن أهم الفروق بين القيادة والإدارة أن للقيادة من أدوات التحفيز والتأثير ما يتجاوز الضغط عن طريق العقاب أو الجزاء الرسمي، لأن القيادة هي القدرة على استثارة حافز

العمل لدى المرؤوسين وحثهم على مضاعفة الجهد بالأساليب الإيجابية. أما الإدارة فهي خضوع المرؤوسين لسلطة رسمية معينة دون أن يعني هذا بالضرورة الاقتناع بها أو تقبلها بشكل تلقائي ، وإنما لكونها مفروضة وليست نابعة من المجموعة نفسها. والواقع أنه لا يمكن فصل القيادة عن السلطة الرسمية؛ لأن القيادة قد لا تستطيع أن تستغني عن السلطة تماماً لأنها قد تلجأ إليها إذا لم تنجح وسائل التأثير الاختياري.

لذلك يمكن القول إنَّ الفرق بين القائد والمدير هو أنَّ المدير مفروض على مجموعته ويستمد سلطته من السلطة الممنوحة له من أعلى، والمعطاة له نتيجة مباشرته للوظيفة. أما القائد فيستمد سلطته من المجموعة التي يقودها وهنا قد يكون المدير قائداً وقد لا يكون.

إن رجل الإدارة الكفء هو الذي يجمع بين صفتي رئيس وقائد في الوقت نفسه بمعنى أنه كرئيس له سلطة رسمية على مرؤوسه، وهو كقائد يعتمد في توجيهه وقيادة مرؤوسيه على أسلوب الترغيب والاستمالة والتحفيز وليس على أسلوب الأمر والنهي، وبمعنى أوضح فإن رجل الإدارة الكفء هو الذي سينفذ إلى أعماق التنظيم غير الرسمي القائم ويعمل على استمالة أفراد القوة العاملة، وعلى أن يكون قائداً يلتفت حوله أعضاء المجموعة ويشعرون أنه قادر على تحقيق أهدافهم وإجابة مصالحهم الشخصية، ويجدون فيه ناصحاً لهم وراعياً لشؤونهم. إنه بذلك يكون قائداً رسمياً (مديراً) وغير رسمي في الوقت ذاته أي أنه يكون قائداً إدارياً. (حلواني، الصبان، زكي، 1991).

8.2.2. نظريات القيادة الإدارية:

لقد حظي موضوع القيادة الإدارية بالاهتمام الكبير من قبل الكتاب والباحثين وخاصة في العلوم السلوكية والعلوم الإدارية والذين حاولوا تفسير وشرح الخصائص والسمات والفرق التي تميز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الأبحاث والدراسات العديد من النظريات التي تحاول إبراز المقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح وفاعلية القيادة وسنتطرق فيما يلي لأبرز وأهم هذه النظريات .

1.8.2.2 نظرية السمات :

تعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداها أنّ القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأنّ من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويرى أنصار هذه النظرية أنّ القيادة سمة مميزة للفرد وأنّ عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وإنّ القادة " يولدون ولا يصنعون " وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة (عبدالباقي، 2005).

ولقد عمد رواد هذه النظرية على ذكر مجموعة من الصفات القيادية التي تخلق مع الإنسان وتميزه عن غيره. ومن أبرز تلك السمات تلك التي حددها ستوجل (Stogdill) حيث صنّف السمات الواجب توافرها في القائد في ست مجموعات على النحو المبين بالشكل رقم (2-2) وهي على النحو التالي:

الذكاء	الخلفية الاجتماعية	الخصائص الجسدية
الحكم على الأمور الحسم الطلاقة في الحديث	التعلم المركز الاجتماعي الطبقة العاملة التي ينتمي إليها	العمر الوزن الطول المظهر
الخصائص الاجتماعية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الشخصية
القدرة على الإشراف التعاون المهارة الشخصية الاستقامة	المبادأة الإصرار الاهتمام بالآخرين الاهتمام بالنتائج	الاستقلال الثقة بالنفس الالتزام الإقدام والجسارة

شكل (1-2)

تصنيف ستوجل لسمات القيادة

المصدر: المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2004) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد لجماعات في المنظمات، ص254.

وعلى الرغم من أنّ هذه النظرية قد وجدت قبولاً كثيراً من جانب الباحثين القدامى نظراً لتطابقها إلى حدٍ بعيدٍ مع ما كشفته بعض التجارب العملية فإنّها قد واجهت انتقادات قوية أفقدتها الكثير من أهميتها ومن أهمها ما يلي (حنفي, 1997 : 532):

1. تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة .
2. عدم تحديد الأهمية النسبية للأوزان النسبية لمختلف السمات.
3. لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة.
4. تنظر هذه النظرية إلى أنّ العوامل البيئية لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة .

2.8.2.2. النظريات السلوكية:

نتيجة لفشل نظرية السمات في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة الإدارية فقد حاولت بعض الدراسات السلوكية أن تستوضح وجود أساليب قيادية ناجحة وأخرى غير ناجحة يتميز فيها القادة بعضهم عن بعض وذلك من خلال دراسة العلاقة بين سلوك القائد ودرجة رضا المرؤوسين ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين. وسنعرض فيما يلي وبشكل مختصر أهم هذه الدراسات :

1. دراسة جامعة ميتشجان (المرسى، إدريس، 2002: 573 ، 574):

بدأ الباحثون في جامعة ميتشجان الأمريكية دراساتهم لظاهرة القيادة في نهاية الأربعينات، وفي ضوء المقابلات المكثفة التي تمّ إجراؤها مع عينات من المديرين والعاملين فقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين أساسيين من سلوك القادة هما:

أ. القائد الموجه بالوظيفة : وهو يعكس سلوك القائد الذي يعطي اهتماماً كبيراً للوظيفة وإجراءات

العمل المتعلقة بها, ومن ثم التركيز على الإنتاجية ومحدداتها وأساليب تحسينها.

ب. القائد الموجه بالعاملين : ويتمثل ذلك في السلوك القيادي الذي يركز على تماسك جماعة العمل

والتأكد من رضاهم على الوظائف التي يشغلونها. أي أنّ مجال الاهتمام الرئيسي لسلوك القائد

يكمن في تحقيق رفاهية العاملين.

ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ القائد الموجه بالعاملين يميل إلى أن يكون أكثر فعالية

من القائد الموجه بالوظيفة، حيث إنه يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات

المتعلقة بالعمل وتشجيع الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم بما يؤدي في النهاية إلى جعل الوظيفة

أكثر جاذبية, ومن ثم يزداد رضاهم عنها وإنتاجيتهم فيها .

2. دراسة جامعة أوهايو (الديب، 2007، 2008 : 126 ، 127) :

قامت جامعة أوهايو بإجراء مجموعة من الدراسات تحت إشرافها , والتي كشفت عن نوعين

من القيادة أطلق على النمط الأول تسمية القائد المنظم للعمل وفي ظله يحدد القائد نموذجاً دقيقاً

بينه وبين مرؤوسيه قوامه الاتصال ذو الاتجاه الواحد وإتباع الإجراءات المحددة، كما يتم تحديد

نوع النشاط الذي يقوم به كل فرد. أما النمط الثاني والذي أطلق عليه اصطلاح القائد الحساس

لمشاعر المرؤوسين فقد كانت العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في ظله أكثر انفتاحاً. فضلاً عن

أن هناك صداقة وتبادل آراء وثقة متوافرة بين القائد والأفراد وقد أسفرت هذه الدراسات عن

النتائج الآتية:

أ. يحقق الأفراد الذين يتصف قادتهم بتنظيم العمل إنتاجية أعلى بالمقارنة بالأفراد الذين يتسم

قادتهم بالحساسية تجاه المرؤوسين , ولقد أعزوا ذلك إلى أنّ القائد المنظم للعمل يلتزم

بجدول التشغيل التي يجب تنفيذها خلال وقت محدد ولذلك فهم يصبون كل اهتمامهم على

علاقات العمل الرسمية دون عناية بشعور الفرد واقتراحاته حتى يتم انجاز العمل في الوقت المحدد.

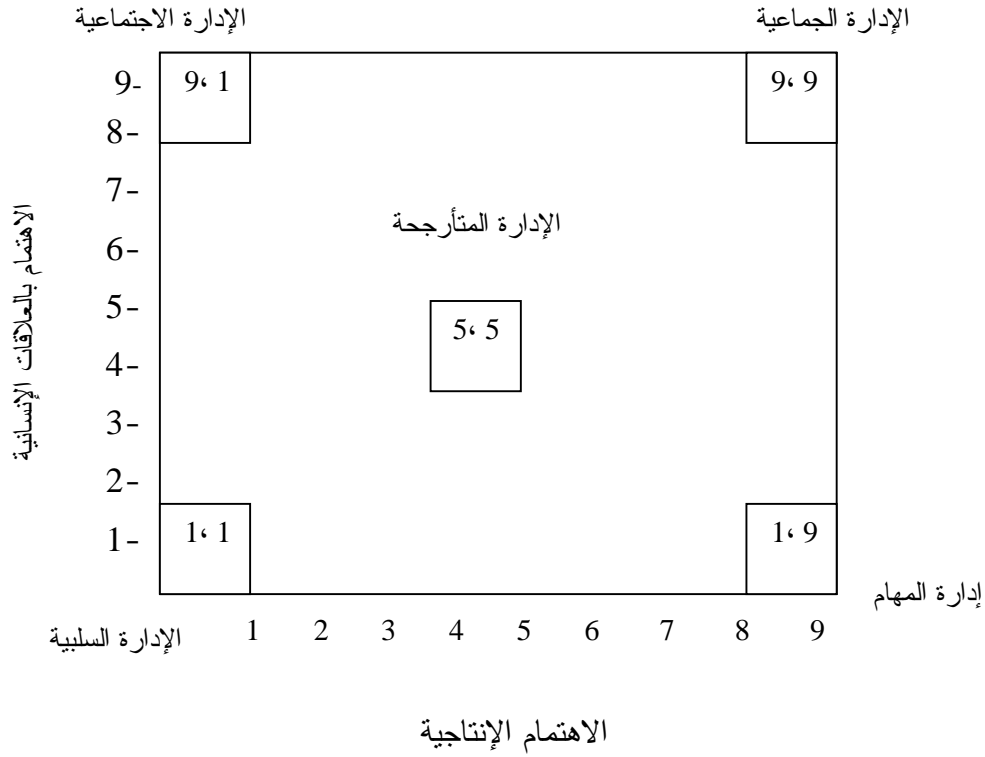
ب. إن مجموعة المتغيرات السلوكية المتعلقة بتنظيم وتوجيه ومتابعة العمل تعتبر مستقلة وغير مرتبطة بمجموعة المتغيرات السلوكية المتعلقة بالجوانب الإنسانية لمعاملة القائد لمؤوسيه، ومعنى ذلك هو أن درجة أو معدل قيام القائد بالأنشطة المتعلقة بتنظيم العمل لا ترتبط طرديا ولاعكسيا بدرجة أو معدل قيامه بالأنشطة التي تتعلق بالجوانب الإنسانية.

3. نموذج المصفوفة الإدارية (الديب، 2007، 2008، 131 - 133) :

قدم بليك (Blake) ومتون (Mouton) تصنيفاً للسلوك القيادي في المنظمات - انطلاقاً من أبحاث ودراسات القيادة التي تم إجراؤها في كل من جامعتي ميتشجان، وأوهايو - أطلقا عليه المصفوفة الإدارية، يمثل بعدها الأفقي الاهتمام بالعمل، وبعدها الرأسي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وبالرغم من أن كل تقاطع مابين أي نقطة على الإحداثي الأفقي وأخرى على الإحداثي الرأسي يعكس أسلوباً معيناً من أساليب القيادة فإنّ الباحثين ركزا اهتمامهما لخمسة أنماط رئيسية نظراً لتميزها واقترائها بما هو متاح من تراث في الفكر الإداري. وتظهر المصفوفة الإدارية في الشكل رقم (2-2).

1. **نمط الإدارة السلبية (1/1)**: وفي ظل هذا النمط لا يهتم القائد بالإنتاج كما لا يهتم أيضاً بالعلاقات الإنسانية، فشعاره هو عدم التدخل في شؤون المرؤوسين ، ويعمل بمقتضى اللوائح والضوابط المقررة، واتصالاته بالعاملين في أضيق الحدود.

2. **نمط إدارة مهام العمل (1/9)**: وهنا نجد أنّ اهتمام القائد بالإنتاج في أقصى درجاته ويعامل مرؤوسيه باعتبارهم أدوات للإنتاج ويحتفظ بمركزية تخطيط مسار الأعمال وتحديد الواجبات وسبل تنفيذها كما أنّ الاتصالات تأخذ شكلاً رسمياً.



شكل (2-2)

المصفوفة الإدارية لبليك وموتون

المصدر: الديب، مدحت (2008) سلوك الفرد في المنظمة، الإسكندرية، ص 131.

3. **نمط الإدارة الاجتماعية (9/1):** وفي ظل هذا النمط يصل اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية

إلى القمة، ويعمل على تخفيض الصراعات بين أفراد فريقه، كما تأخذ معظم الاتصالات

شكلاً غير رسمياً. وهنا يفترض القائد أن رضا العاملين وتوفير بيئة عمل مريحة سوف

يترتب عليه ارتفاعاً في الأداء وتحقيقاً للأهداف المبتغاة.

4. **نمط الإدارة الجماعية (9/9):** وهنا يوجه القائد اهتمامه لكل من الإنتاج والعلاقات

الإنسانية، ويفترض أن جماعة العمل هي المكون الأساس في المنظمة، وأن أسلوب

المناقشات هو الأفضل لمعالجة المشكلات، فالأفراد يؤيدون ويتعاطفون مع ما يشاركون في خلقه وإقراره وينفذونه بدرجة عالية من الجدية.

5. **نمط الإدارة المتأرجحة (5/5):** وفي ظل هذا النمط يعمل القائد بسياسة منتصف الطريق فهو يضغط في سبيل الإنتاج، إلا أنه لا يذهب في ذلك إلى مدى بعيد، كما أنه يعطي بقدر معين للعاملين فهو لا يمنحهم كل شيء.

3.8.2.2. النظريات الموقفية :

توصل الباحثون إلى قصور النظريات السابقة في مجال القيادة وبدؤوا استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة تركز على النظريات الموقفية التي دار الاهتمام فيها حول خصائص القائد وخصائص المرؤوسين . وترى هذه النظرية أن القيادة هي محصلة المواقف المحيطة بها، أي الموقف الذي يوجد فيه القائد والأفراد معاً، وذلك أن متطلبات موقف معين يقتضي أسلوباً في القيادة لا يقتضيه متطلبات موقف آخر، وأن أسلوب القيادة الذي يمكن أن يكون فعالاً في مجموعة من الظروف قد لا يكون فعالاً في موقف آخر ينطوي على ظروف أخرى. ومن أبرز النظريات الموقفية ما يلي:

1. النظرية الموقفية لفرد فيدلر Fred Fidler:

تعتبر محاولة (فيدلر) أولى المحاولات التي أخذت في اعتبارها الدور الذي تمارسه متغيرات المواقف في العلاقة بين خصائص القائد وبين مستوى أداء المرؤوسين ولقد ركز فيدلر في دراسته على القائد والعاملين وقوة وظروف الموقف، وتوصل إلى أن هناك نمطين من أنماط القيادة هما:

1. النمط القيادي المهتم بالعمل.

2. النمط القيادي المهتم بالعاملين.

ويتوقف تفضيل أي من هذه الأنماط على ظروف الموقف والتي تتضمن :

1. العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

2. مدى هيكل العمل.

3. قوة المركز الوظيفي.

ويتولد عن المزج بين هذه العوامل ثمانية مواقف قيادية يوضحها الشكل رقم (2-3)

8	7	6	5	4	3	2	1	علاقة القائد بالمرؤوسين
ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	جيد	جيد	جيد	جيد	
مهيكّل	غير مهيكّل	مهيكّل	مهيكّل	غير مهيكّل	غير مهيكّل	مهيكّل	مهيكّل	مدى هيكل العمل
ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	قوة المركز الوظيفي
غير ملائم		ملائم إلى حد ما			ملائم جداً			مدى ملائمة الموقف
غير واضح		متوسط الوضوح			واضح تماماً			وضوح الموقف
الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعاملين	الاهتمام بالعاملين	الاهتمام بالعاملين	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	نمط القيادة المناسب

شكل (2-3)

العوامل الموقفية لفيدلر

المصدر: المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2004) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات.

2. إسهامات "روبر جولمبيوسكي" Gelembiewski (عبدالباقي، 2005: 231) :

يعتبر التحليل الذي قدّمه "جولمبيوسكي" للمدخل الموقف من أحسن التحليلات العلمية التي

قدمها كتاب الإدارة وذلك لشموله وواقعيته. ويرى: "جولمبيوسكي" أنّ استعمال القائد لأسلوب

معين في القيادة يعتمد على أحد العوامل الآتية:

أ. **شخصية المرؤوسين:** حيث إنَّ هناك موظفين يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية وإنَّهم يصيرون مهملين للعمل إذا منحوا حرية كبيرة .

ب. **خصائص العمل :** فالعمل البسيط وغير المعقد الذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون تناسبه القيادة التسلطية، أمَّا العمل المعقد والذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل ويحتمل أكثر من حل واحد فتناسبه القيادة الديمقراطية .

ج. **أدوار العمل :** ويقسم (جولمبيوسكي) الأدوار التي تقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات:

1. أدوار خاصة بالقائد: كتحديد الأهداف العامة للتنظيم.

2. أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استخدام العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

3. أدوار مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أعمال يمكن أن يقوم لقائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات.

فالمجموعة الأولى من الأدوار تناسبها القيادة التسلطية، والمجموعة الثانية تلائمها

القيادة الحرّة، والمجموعة الثالثة تناسبها القيادة الديمقراطية التي من مرتكزاتها الأساسية المشاركة.

د. **خصائص جماعية العمل :** فالجماعة العاملة تخلق بنفسها ولنفسها قواعدَ وأهدافاً معينةً ولذلك فهي تلعب دوراً كبيراً في نجاح كلِّ نمطٍ من أنماط القيادة الثلاثة.

3. **نظرية درجات النضج لهيرسي وبلاتشارد :**

قدما (Heresy and Blanchard) نظريةً موقفيةً تعتمد على درجة نضج المرؤوسين بمعنى

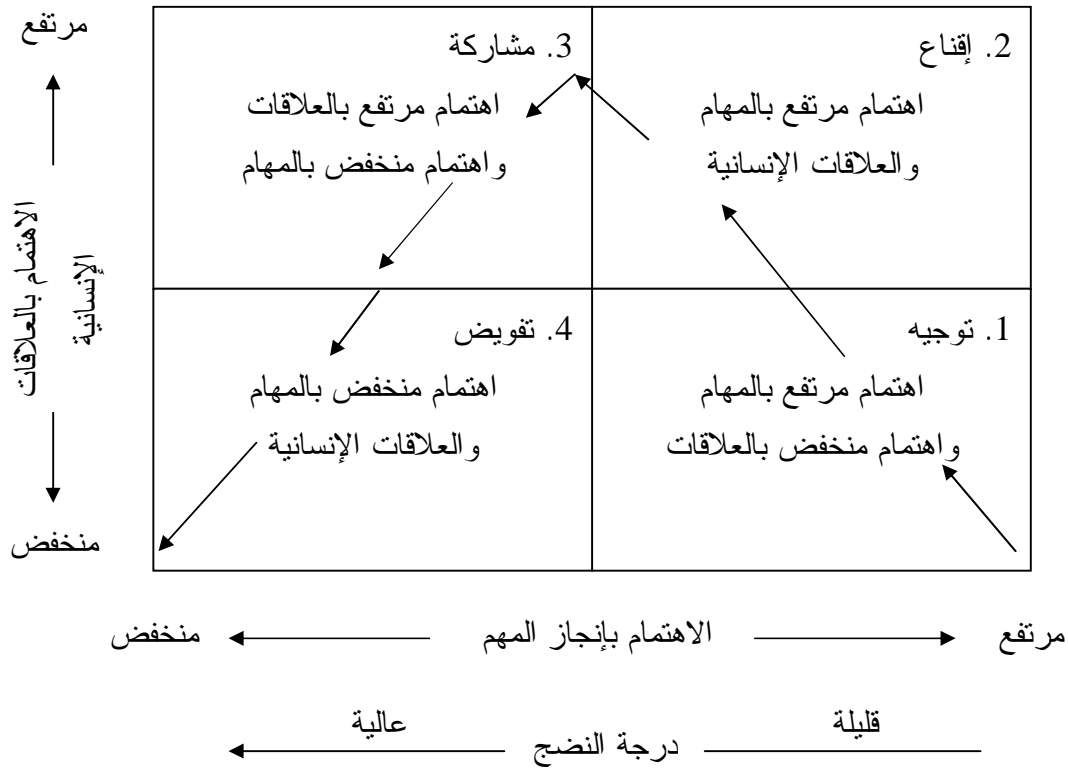
مقدرتهم على تحمل مسؤولية أفعالهم، ويتضمّن هذا معرفتهم بالعمل ومهاراتهم، ويعتبر القائد

الناجح هو من يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوب المرؤوسين، واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف، واحتياجاتهم المعنوية.

وتفترض هذه النظرية أن أكثر طرق القيادة فعالية تعتمد على الدرجة التي يحتاجها المرؤوس من الدعم المعنوي، وهي رغبة المرؤوس في القيام بعمله مقترنة بكمية التوجيه المطلوبة وهي قدرة المرؤوس على القيام بعمله (سلطان ، 2002: 353).

ووفقاً لنموذج هيرسي وبلانشارد فإنه يوجد أربعة أنماط قيادية متاحة للقائد وهي (المرسي ، ادرس ، 2002 : 590):

1. **نمط التوجيه:** ووفقاً لهذا النمط فإنَّ القائد يحدد الأدوار المطلوبة لأداء الوظيفة ثم يخبر المرؤوسين عن ماذا وأين وكيف ومتى يمكن تنفيذ هذه المهام ؟
 2. **نمط الإقناع:** ووفقاً لهذا النمط فإنَّ القائد يزود المرؤوسين بتعليمات محددة ولكنه يدعم جهودهم لإنجاز المهام الوظيفية .
 3. **نمط المشاركة:** وهنا فإنَّ القائد والمرؤوسين يشاركون في القرارات حول كيفية تحقيق الأداء المتميز للعمل.
 4. **نمط التفويض:** ووفقاً لهذا النمط فإنَّ القائد يكون تدخله محدوداً للغاية سواء فيما يتعلق بتزويد الأفراد بالتوجيهات أو تقديم الدعم الشخصي .
- ومن خلال تحديد درجة أو مستوى الاستعداد لدى العاملين فإنَّ القائد يمكنه اختيار النمط القيادي المناسب من بين الأنماط الأربعة وذلك على النحو الذي يفرضه الشكل (2-4):



شكل (2-4)

نموذج درجات "النضج" لدى المرؤوسين لهيرسي وبلانشارد.

المصدر: المرسي، إدريس (2002)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات.

5. **نظرية المسار والهدف لهاوس**: تركز نظرية المسار والهدف على كيفية تحفيز القادة

للمرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف ويفترض (House) في هذه النظرية أن حماس

المرؤوسين يعتمد على مدى اقتناعهم بمساعدة القائد لهم للوصول إلى الأهداف القيمة بمعنى

أن يقوم القائد بالشرح والتفصيل للمرؤوسين عن كيفية الوصول للأهداف المرجوة،

ومساعدتهم حتى يستطيعوا الوصول إلى تلك الأهداف.

وبهذا يصبح المرؤوسين مقتنعين بأن العمل بجد سوف يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف

وإن هذا بدوره سوف يؤدي إلى مكافأتهم وتقديرهم ، ولهذا يفترض (هاوس) أن الرضا الوظيفي

والحماس والأداء سوف يحظى بتحسين ملحوظ (سلطان 2002 : 354) ولقد قسم (هاوس) أنماط القيادة تبعاً لفروض نظريته إلى أربعة أنماط جوهرية وهي (المغربي، 2004، 262، 263):

1. **القائد الموجة** : وهو الذي يحدد ما يجب الالتزام به من أعمال لتحقيق الأهداف ويبين لمرؤوسيه إنجاز الأعمال المنوط بهم القيام بها .

2. **القائد المساند**: ويقوم القائد في هذا النمط بدراسة حاجات المرؤوسين والسعي لإشباعها وتحقيق التعاون والمودة معهم وفيما بينهم.

3. **القائد المشارك**: ويسعى هذا النمط للحصول على آراء وأفكار ومقترحات المرؤوسين عند صنع واتخاذ القرارات .

4. **القائد الوثاق في قدرة مرؤوسيه على الانجاز**: ويتميز هذا النمط في قدرات ومهارات المرؤوسين ومن ثم يفوض لهم السلطات ويحفزهم لتحمل المسؤولية ومواجهة تحديات الأعمال. ويعتمد كون أحد الأساليب الأربعة السابقة هو الأسلوب الأفضل لتحقيق أقصى درجة من إرضاء المرؤوسين وزيادة حماسهم على عاملين موقفيين وهما (سلطان، 2002: 355):

1. صفات المرؤوسين وقدرتهم على العمل.

2. الظروف البيئية المحيطة للعمل وصفات هذا العمل.

والمجمل أنّ هذه النظرية تفترض أنّ درجة إحساس المرؤوسين بمساعدة قادتهم لهم تؤدي إلى زيادة حماسهم ورضاهم الوظيفي. وتزداد الأحاسيس أكثر عندما يستطيع القائد أن يوفق بين أسلوبه وصفات مرؤوسيه من ناحية وظروف البيئة المحيطة بالعمل من ناحية أخرى.

9.2.2. تعريف النمط القيادي:

لقد أورد الكتاب العديد من التعريفات للنمط القيادي منها ما يلي:

عرّف (الصيرفي) النمط القيادي بأنه "تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف" (الصيرفي، 2007: 127).

وعرّف (المرسى وإدريس) النمط القيادي بأنه " مجموعة من السمات السلوكية التي يتسم بها القائد في غالبية المواقف" (المرسى، إدريس، 2002: 564).

ويرى (السلمي) بأن النمط القيادي هو " نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها موضع الاستغلال المثمر" (السلمي، 1988: 13).

وبالتالي فإن مفهوم النمط القيادي في هذه الدراسة يعني طريقة تعامل القائد مع مرؤوسيه بهدف التأثير فيهم لتحقيق ما هو مخطط له .

10.2.2. أنماط القيادة الإدارية:

لمّا كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإنّ اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها وقد تركزت العديد من الدراسات حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية. وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، حيث صنّفت البعض القيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه مرؤوسيه إلى قيادة رسمية وقيادة غير رسمية ومن حيث الدوافع النفسية والعوامل الاجتماعية إلى قيادة ايجابية وأخرى سلبية، وتتفق معظم الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة أوتوقراطية وقيادة ديموقراطية وقيادة حرة (كنعان، 1999). وسنهتم في هذه الدراسة بالأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في الفكر الإداري :

1.10.2.2 القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. ولذلك فهو لا يفوض سلطاته - ولو أنّ ذلك بإمكانه - بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومداها لتكون كل الأمور تحت سيطرته وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلاّ بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة (كنعان، 1999: 155).

ومن أهم ما يميّز القيادة الأوتوقراطية هو تركيز القائد على العمل بغية الوصول إلى أقصى قدر للإنتاجية ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية بل يتعامل مع التابعين على أنهم أدوات لإنجاز العمل كما أنّ تعليماته لتابعية واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بالشكل الصحيح (الصيرفي، 2007: 139).

وعلى الرغم من أنّ نمط القيادة الأوتوقراطية ليس شائعاً أو مقبولاً إلى حدّ كبير إلا أن العديد من القادة يسلكون هذا النمط القيادي. ومن بين هؤلاء مديرو الأزمات الذين يتخصصون في إنقاذ المنظمات في أوقات الأزمات مثل إدارة الأزمات الطبيعية، والكوارث، أو الزلازل أو الأزمات الاقتصادية مثل تدهور أسعار الصرف أو ارتفاع التضخم أو أزمات الإفلاس أو تدهور الطلب على المنتج أو إضرابات العاملين... الخ.

وبصفة عامّة يفضل إتباع هذا النمط في المواقف التي تبرز فيها الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة أو عندما لا تكون هناك حاجة للرجوع إلى الجماعة، وكذلك عندما يكون هناك تفاوتاً ملحوظاً بين خبرات القائد والمرؤوسين (المرسى، إدريس، 2002).

مآخذ القيادة الأوتوقراطية:

إنَّ استخدام القيادة الأوتوقراطية وامتثال المرؤوسين للطاعة العمياء يؤدي إلى شعورهم بالإحباط وخفض الروح المعنوية لديهم حيث يفقد المرؤوسون ثقتهم في أنفسهم وتضعف نزعة المبادرة عندهم وتعطل قدرتهم على الخلق والإبداع والابتكار مما يؤدي إلى ظهور المنافسة غير الشرعية، والصراع، وضعف روح التعاون، وعدم الاستقرار، وعدم الرضا، وفقدان الولاء والانتماء للمنظمة، والاكتفاء بالعمل الذي يحميهم فقط من القائد (عطية:82).

2.10.2.2 القيادة الديمقراطية:

يعتبر هذا النمط نقيض النمط الأول (القيادة الأوتوقراطية) فهو يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين، والمشاركة وتفويض السلطة كما يعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات. فهو بالتالي يعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية المهمة (عبدالباقي، 2005).

وتعمل القيادة الديمقراطية على إشباع حاجات المرؤوسين وإشراكهم في صنع القرارات وإعطائهم الثقة التامة، هادفة بذلك إلى خلق روح التعاون بين الأفراد في المنظمة وإيجاد التوافق التام بين مصالح المرؤوسين ومصالح التنظيم فضلاً عن أثر التفويض في تنمية قدرات المرؤوسين على ممارسة المسؤوليات واستخدام مهاراتهم الذاتية مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي تحسين الأداء (حلواني، الصبان، زكي: 1991).

إنَّ القائد الديمقراطي هو الذي يضع نفسه دائماً موضع مرؤوسيه ويتفهم وجهة نظرهم ومشاعرهم ويعمل باستمرار على تنمية هذه القدرة، التي تعتبر من مقومات القيادة الإدارية الناجحة، ذلك أنَّ فعالية القائد الحقيقية تكمن في قدرته على الإحساس بمشاعر مرؤوسيه، بأن

يستشعر مشاكلهم ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية (كنعان، 1999).

مآخذ القيادة الديمقراطية:

على الرغم من تفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي، فإن هذا لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي يجب أن يقبل بصفة عامة كأفضل أسلوب قيادي في جميع الحالات وفي جميع المواقف (عبدالباقي، 2000) فنتائج هذا النمط ليست إيجابية في جميع الأحوال فهو لا يتناسب إلا مع نوعيات المرؤوسين ذوي المهارات والقدرات المرتفعة والمحفرين في الوقت ذاته والذين يرغبون في المشاركة والتفاعل مع القائد.

ومن ناحية أخرى فإن القيادة الديمقراطية قد تفشل عندما تنعدم الثقة بين العاملين والقادة مثال ذلك: ميل القادة في عصر تصغير الحجم إلى تجميد الرواتب والحوافز وتقليص بعض الوظائف، الأمر الذي يضعف من عائد المشاركة، حيث يوجد اقتناع لدى العاملين بأن القادة ليسوا حريصين على مصالحهم (المرسي ، إدريس، 2002).

وأخيراً فإنه من المآخذ على هذا النمط ما يؤخذ على المشاركة - كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية- من أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى (عبدالباقي ، 2005).

3.10.2.2 القيادة الحرة :

تركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل حيث يتخلى القائد أويتنازل فعلياً عن كل السلطات لمجموعة العمل، ويسمى هذا النمط أيضاً بالقيادة غير الموجهة، حيث يقوم القائد بتحديد الأهداف وإرشادات العمل للمجموعة ولا يتدخل مرة أخرى إلا بناء على

طلب الجماعة ولا تتمثل القيود المفروضة على سلوك المجموع في ظل هذا النمط القيادي إلا في الإطار العام للأهداف وإرشادات التنفيذ التي حددها القائد (المرسي، إدريس، 2002). وتعتمد القيادة الحرة على توجيه الأفراد نحو هدف المنظمة بأسلوب سهل وذلك عن طريق الثقة في قدراتهم، اعتقاداً منها أنّ ذلك كفيل بأن يزيد من ثقتهم بأنفسهم، وينمّي قدراتهم ومهاراتهم وذلك بإعطائهم الحرية الكاملة وتحملهم المسؤولية كاملة (إبراهيم 2007: 289).

وتتميز القيادة الحرة بإتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصال مع المرؤوسين فهو يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلبس عليهم أمرها (عبدالباقي، 2000 : 202).

مآخذ القيادة الحرة :

إنّ الاتجاه الغالب لدى كتّاب الإدارة هو أنّ أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي وذلك للأسباب الآتية:

1. تؤدّي القيادة الحرة إلى شعور المرؤوسين بالإحباط حيث يشعر الغالبية بأنّ القائد وجد لتوجيه النصح والمشورة للعاملين معه كما أنّه قد يصف بعض العاملين القائد بالضعف وعدم الفاعلية (المرسي، إدريس ، 2002).

2. يترتب على هذا النمط القيادي أداء العمل بشكل فوضوي، حيث ينجم عنه تضارب في الآراء لكون القائد الإداري في هذه الحالة يمارس الحد الأدنى من الإشراف مما يؤدي إلى فقدان قدرته على إدارة مرؤوسيه وتحقيق الهدف الأساسي للتنظيم (حلواني ، الصبان، زكي، 1991).

ويمكن القول بأنّ القيادة بشكل عام لا يمكن أن ترتبط بنمط ثابت ومعين وإنّما تستمد من الأساليب الثلاثة أداؤها الفعّالة الموحّدة التي تعطي لكل موقف قلبه الملائم، ولاشك أنّ مهارة القائد

تعتمد على مقدرته على استخدام الأساليب الثلاثة لمواجهة المواقف حسب احتياج كل منها ؛ لأنّ كلاً من مقومات القائد الإداري وعوامل الموقف الإداري لها تأثير على السلوك القيادي (حلواني، الصبان زكي، 1991 : 135، 136).

11.2.2. القيادة الإدارية من منظور الإسلام:

إنّ للقائد الإداري المسلم صفةً ليست لغيره، فمع أنّه يمكن أن يستفيد من أفكار ونظريات وأساليب القيادة العلمية إلا أنّ هناك صفاتٍ ومحدداتٍ ومعايير يجب أن يخضع لها القائد المسلم، وأن يتصف بها. فالقيادة كمفهوم إسلامي ترتبط بالعقيدة الإسلامية والتي تعبر عن مثل عليا يؤمن بها المسلم وتؤثر على كلّ تصرفاته وأعماله، إنّ القيادة الإسلامية هي ما يقوم به القائد من تأثير على سلوك الأفراد مستخدماً الشريعة الإسلامية من أجل تحقيق أهداف مشروعه بحيث يستجيب له الأفراد امتثالاً لتعليمات الدين بالطاعة لولي الأمر.

وإن أردنا أن نصل إلى مفهوم محدد ودقيق للقيادة في الإسلام فعلياً أن ننظر إلى قوله تعالى: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) سورة آل عمران آية(159).

ولقد أكد المصطفى (عليه الصلاة والسلام) ضرورة وجود القيادة بقوله " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم " وقوله " كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته".

وإذا نظرنا إلى ما سبق من الآيات والأحاديث نستطيع أن نجد مفهوم وأبعاد العملية القيادية في الإسلام، والإطار الذي تدور فيه، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين، وما على القائد المسلم عمله في ذلك الخصوص، ولقد حدد (القحطاني) عدداً من الخصائص التي تساعد في فهم القيادة الإسلامية وما يجب على القائد المسلم فعله، وهي كما يلي :

1. أن العملية القيادية في الإسلام مسؤولية مشتركة بين القائد والمرؤوسين وكلّ منهما يكمل الآخر، كما قال (صلي الله عليه وسلم) " مثل المسلمون في توادهم وتعاطفهم وتراحمهم كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمّة " .
2. العملية القيادية يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف، كما ورد في قوله تعالى: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ) سورة آل عمران أية(159).
3. إن المشاورة أمر مهم في القيادة، ومن دونها لا يمكن أن تستقيم أمور القيادة ويدلّ هذا على أن الإسلام ينفي القيادة الاستبدادية التسلطية التي ينفرد فيها القائد بالرأي واتخاذ القرار قال تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) سورة آل عمران أية(159).
4. توفير الرعاية اللازمة من القائد للمرؤوسين عند قيامهم بالعمل فنياً وإدارياً واجتماعياً حيث يعفو القائد ويصفح عن الخطأ غير المقصود ويتعاطف معهم حول مشاكلهم ويساهم في تسهيل محنتهم وتجاوزها.
5. عند اتخاذ القرار بعد المشورة فإنّ على القائد أن يمضي في تنفيذه متوكلاً على الله مخلصاً العمل له سبحانه دون غيره ومراعياً حرّماته في كلّ تصرّقاته (القحطاني، 2001: 93-95).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية

1.1.3. تمهيد:

يتم التركيز في هذا الجزء على الدراسة الاستطلاعية التي تمكن من معرفة إمكانية القيام بالدراسة الأصلية من عدمها، وللتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان للتطبيق، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على استمارة الاستبيان، وللاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية. كما إن لها أهمية بالغة في معرفة معاملات صدق وثبات مقاييس الدراسة.

2.1.3. خطوات اختيار العينة الاستطلاعية :

قبل الشروع في استخراج عينة الدراسة ، هناك العديد من الخطوات التي لا بد من التقيد بها وهي متمثلة في تحديد وحدة معاينة الدراسة ، وكذلك المجتمع الذي يتم فيه الدراسة، ومن ثم حجم عينة الدراسة ونوعها .

1.2.1.3. وحدة معاينة الدراسة :

وحدة الدراسة هي المدير الليبي في مستوي الإدارة الوسطى (مدير - منسق) والتنفيذية (رئيس قسم - مشرف وحدة) ذكراً كان أم أنثى، وينتمي إلى إحدى المنظمات الليبية العاملة في قطاع النفط ، والمتواجدة إدارتها أو فروعها في مدينة بنغازي .

2.2.1.3. مجتمع الدراسة:

نظر للأهمية البالغة التي توليها ليبيا لقطاع النفط باعتباره القطاع الحيوي والحساس في الاقتصاد الليبي. عليه، تم اختيار مجتمع الدراسة من كافة المديرين في مستوي الإدارة الوسطى والتنفيذية بالمنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط والمتواجدة إدارتها أو فروعها في مدينة بنغازي

والبالغ عددهم (340) مديراً ، والجدول (3-1) يوضح إجمالي المديرين في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية بالشركات قيد الدراسة.

جدول (1-3)

توزيع إجمالي المديرين ونسبهم المئوية في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية في الشركات قيد الدراسة

ت	اسم الشركة	الإدارة الوسطى	النسبة %	الإدارة التنفيذية	النسبة %	العدد الإجمالي
1	شركة الخليج العربي للنفط	70	74	119	49	189
2	شركة الجوف للتقنية النفطية	13	14	68	27	81
3	شركة الزاوية لتكرير النفط (مصنع إسفلت بنغازي)	4	4	10	4	14
4	شركة الراحة للخدمات النفطية	-	-	28	11	28
5	شركة ليبيا للنفط	4	4	11	5	15
6	شركة الشرارة المضينة للخدمات النفطية	4	4	9	4	13
	الإجمالي والنسبة	95	28	245	72	340

3.2.1.3 تحديد حجم ونوع العينة الاستطلاعية :

لا يشترط في حجم العينة الاستطلاعية أن تكون كبيرة، كما أنه لا يوجد مرجع علمي - على حد علم الباحث - يبين رقمياً الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية فقد تمّ تحديد حجم العينة بـ (15) مديراً . وحيث إنّ توزيع المديرين في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية يتخذ نسبا مختلفة - باختلاف حجم المنظمة والمستوى الإداري الذي ينتمي إليه المدير - فقد تم اختيار العينة الاستطلاعية للدراسة بالطريقة العشوائية الطبقيّة النسبية ، كما موضح بالجدول رقم (3-2)، ويكون ذلك بإيجاد العدد المطلوب من المديرين لكل مستوى من المستويين الإداريين وذلك حسب

نسبة كل مستوى من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة ، فعلى سبيل المثال يمثل المديرون في مستوى الإدارة الوسطى ما قيمته (28%) تقريباً من إجمالي الدراسة الرئيسية، وبذلك فإن عدد مفردات العينة الاستطلاعية لهذا المستوى (15×28%) مع ملاحظة تقريب الناتج ، فيكون العدد المطلوب من مستوى الإدارة الوسطى (4) والعدد المطلوب من المديرين في الإدارة التنفيذية(15×72%) فيكون الناتج (11). أمّا عملية توزيع هذا العدد على الشركات فيكون بضرب العدد المطلوب من مستوى الإدارة × النسبة المئوية لعدد المديرين في هذا المستوى بالشركة ، فمثلاً شركة الخليج العربي للنفط من مستوى الإدارة الوسطى = (4×73%) (مع ملاحظة أنه يتم تقريب الناتج)، فيكون العدد المطلوب من مستوى الإدارة الوسط لشركة الخليج العربي للنفط هو (3) وهكذا بالنسبة لباقي الشركات قيد الدراسة .

جدول (2-3)

توزيع مديري الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية

ت	اسم الشركة	الإدارة الوسطى	النسبة %	العينة الاستطلاعية	الإدارة التنفيذية	النسبة %	العينة الاستطلاعية	إجمالي العينة الاستطلاعية
1	شركة الخليج العربي للنفط	70	74	3	119	49	5	8
2	شركة الجوف للتقنية النفطية	13	14	1	68	27	3	4
3	شركة الزاوية لتكرير النفط(مصنع إسفلت بنغازي)	4	4	-	10	4	1	1
4	شركة الراحلة للخدمات النفطية	-	-	-	28	11	1	1
5	شركة ليبيا للنفط	4	4	-	11	5	1	1
6	شركة الشرارة المضيفة للخدمات النفطية	4	4	-	9	4	-	-
	الإجمالي والنسبة	95	28	4	245	72	11	15

4.2.1.3 كيفية اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان:

بعد أن تمَّ تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها ، تأتي مرحلة كيفية اختيار العينة، وحيث إنَّ حجم العينة الاستطلاعية محدد بـ (15) مديراً، وبذلك كانت أول خطوة أجريت لاختيار العينة بالطريقة العشوائية، هي إعداد قائمة بمسميات وظائف المديرين في كل منظمة والتي تم الحصول عليها من إدارة شؤون العاملين وتم منحهم أرقاماً تسلسلية. والخطوة الثانية هي اختيار مفردات العينة بواسطة القرعة، حيث تمَّت كتابة كلِّ رقم من الأرقام التسلسلية على قصاصات من الورق لاختيار العينة الاستطلاعية عشوائياً بواسطة القرعة، لكل شركة من الشركات المعنية بالدراسة، ثم توزيع استمارات الاستبيان، عن طريق الاتصال الشخصي بأفراد العينة، وذلك لتوضيح أي غموض أو استفسارات بعبارات الاستبيان، وبعد عشرة أيام تم استرجاع جميع الاستمارات الموزعة أي بنسبة تجاوب (100%).

3.1.3 وصف مقاييس الدراسة :

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبيان* التي تكونت من ثلاثة أجزاء، وذلك لقياس متغيرات الدراسة، حيث كان الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لمالئي الاستبيان، والجزء الثاني يتعلق بمتغيرات الثقافة التنظيمية، والجزء الثالث يخص الأنماط القيادية.

1.3.1.3 المتغيرات الديموغرافية :

يحتوي الجزء الأول من استمارة الاستبيان على بيانات عامة تتعلق بأفراد العينة وهي

كالتالي:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، المسمى الوظيفي .

(* انظر الاستبيان في الملحق (ب) للدراسة .

• **الجنس :** ويعني جنس المدير من حيث:

- ذكر.
- أنثى.

• **العمر:** ويقصد به العمر الزمني للمدير وقد تم تصنيفه على النحو التالي:

- أقل من 20 سنة.
- من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة.
- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.
- من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة.
- من 60 سنة فأكثر.

• **المستوى التعليمي:** ويقصد به المستوى التعليمي الرسمي المتحصل عليه والذي صنف

على الترتيب التالي:

- ابتدائي.
- إعدادي أو أقل من الثانوية العامة.
- الثانوية العامة أو ما يعادلها.
- درجة جامعية أو ما يعادلها (دبلوم عالي - ليسانس - بكالوريوس).
- عليا (ماجستير - دكتوراه).
- أخرى تذكر

• **مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:** وتعني المدة التي قضاها المدير في وظيفته الحالية

وصنفت كالاتي :

- أقل من 5 سنوات.
- من 5 سنوات إلى 10 سنوات.
- من 11 سنة إلى 15 سنة.
- من 16 سنة إلى 20 سنة.
- من 21 سنة إلى 25 سنة.
- من 26 سنة فأكثر.

• **المسمى الوظيفي:** ويعني اسم الوظيفة التي يتقلدها المدير في المنظمة والتي صنفت كما

يلي:

- مدير إدارة.
- منسق.
- رئيس قسم.
- مشرف وحدة.
- أخرى تذكر.....

2.3.1.3 مقياس الثقافة التنظيمية :

استُمد مقياس متغيرات الثقافة التنظيمية من أداة قياس الثقافة التنظيمية للمنظمات الذي استخدمه الدوسري (2007) مع إجراء تعديل على بعض العبارات لتناسب مع أهداف الدراسة بناءً على ملحوظات بعض أعضاء هيئة التدريس في القسم. ويحتوي مقياس الثقافة التنظيمية على (30) عبارة ، ولقد تمّ تقسيم هذه العبارات إلى أربع فقرات كل فقرة خاصة بأحد متغيرات الثقافة التنظيمية وذلك كما يلي :

أ. متغير القيم:

ويمثل هذا الجزء من المقياس (7) عبارات وهي (من 1 إلى 7).

ب. متغير المعتقدات :

ويمثل هذا الجزء من المقياس (8) عبارات وهي (من 8 إلى 15).

ج. متغير الأعراف :

ويمثل هذا الجزء من المقياس (8) عبارات وهي (من 16 إلى 23).

د. متغير التوقعات :

ويمثل هذا الجزء من المقياس (7) عبارات وهي (من 24 إلى 30) .

ولقد أعدت عبارات مقياس الثقافة التنظيمية بطريقة تمكن المستجوب من تحديد مدى الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة ، وذلك باستخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات، حيث تمت صياغتها بشكل إيجابي وفقاً للتدرج :

(موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق على الإطلاق)

وجميع العبارات في هذا المقياس مصاغة بشكل ايجابي ،والجدول (4-3) يوضح توزيع الدرجات على بنود الإجابة .

جدول(3-3)

توزيع الدرجات على بنود الإجابة

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

3.3.1.3 مقياس النمط القيادي :

يتضمن الجزء الثالث من الاستبيان (30) عبارة لقياس النمط القيادي ، وينقسم إلى ثلاثة

أقسام :

أ. عبارات لقياس النمط القيادي الديمقراطي :

ويمثل هذا الجزء من المقياس (10) عبارات وهي (1، 4، 7 ، 10 ، 13 ، 16 ، 19 ،

22 ، 25 ، 28) .

ب. عبارات لقياس النمط القيادي الحر :

ويمثل هذا الجزء من المقياس (10) عبارات وهي (2 ، 5 ، 8 ، 11 ، 14 ، 17 ، 20،

23 ، 26 ، 29) .

ج. عبارات لقياس النمط القيادي الأوتوقراطي :

ويمثل هذا الجزء من المقياس (10) عبارات وهي (3 ، 6 ، 9 ، 12 ، 15 ، 18 ، 21 ، 24 ، 27 ، 30) .

وقد استخدم الشريف (2004) هذا المقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض العبارات لتتناسب مع أهداف الدراسة، حيث تم قياس عبارات الأنماط القيادية الثلاثة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والتدرج الذي سبق الإشارة إليه، كما أنها صيغت جميعها بشكل إيجابي .

ولقد قام الباحث بتجريب استمارة الاستبيان على مفردات العينة الاستطلاعية بهدف اكتشاف أي غموض في طريقة صياغة العبارات وتعديل ما يلزم تعديله، وكانت العبارات واضحة وليس بها أي غموض .

4.1.3 ثبات مقاييس الدراسة :

يعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية في مجال الاختبارات ، بحيث يشكل مع مفهوم الصدق أهمّ الأسس للتأكد من صلاحية الاختبارات ، ويعرف الثبات على أنه "درجة الثقة والضبط والإحكام في عملية القياس" (ثورندايك ، هيجين ، 1986 : 45). وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة، فقد طبقت معادلة (ألفا كرونباخ)^(*) لحساب ثبات مقاييس الدراسة، وبتطبيق هذه المعادلة

(* معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) :

$$S = \left[\frac{N}{N-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s^2 q}{st^2} \right]$$

حيث إن : S = معامل الثبات . 1 = مقدار ثابت .

(S² q) = تباين كل بند من بنود الاختيار (من درجات الأفراد في هذا البند) .

(st²) = تباين الاختبار ككل .

باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية أعطت درجة ثبات تدعو إلى الثقة، كما هو موضح في الجدول (3-4).

جدول (3-4)

معاملات ثبات مقاييس الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات
الثقافة التنظيمية	89%
النمط القيادي الديمقراطي	74%
النمط القيادي الحر	71%
النمط القيادي الأوتوقراطي	78%

5.1.3 صدق مقاييس الدراسة :

يعرف الصدق الذاتي بأنه "صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب الصدفة، وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للمقياس هي الميزان الذي ينسب إليه صدق المقياس" (الغريب، 1977: 677). ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية:

$$V = \sqrt{S}$$

حيث إن V: معامل الصدق الذاتي.

S: معامل ثبات المقياس.

أي أن الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات. بهذه المعادلة تم حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، والجدول (3-5) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات.

جدول (3-5)

معاملات صدق مقاييس الدراسة

العوامل	معاملات الصدق
الثقافة التنظيمية	%94
النمط القيادي الديمقراطي	%86
النمط القيادي الحر	%84
النمط القيادي الأوتوقراطي	%88

من خلال الجدول (4-5) يلاحظ أن معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة عالية تتراوح

من (84 % إلى 94 %) مما يجعلنا نثق في صدق المقياس.

المبحث الثاني: الدراسة الرئيسية

1.2.3 تمهيد

لقد تبين من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية، إمكانية تطبيق المقياس على العينة المختارة، وإنه لا يوجد غموض في المقياس، ومن ثمّ يمكن الاعتماد عليه في إجراء الدراسة، بالإضافة إلى أنه حاز على معدلات ثبات وصدق عالية. وفي هذا الجزء يتمّ تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة الرئيسية، ومن ثم عرض وتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي، كما يتم التعرف على رؤية المديرين لمتغيرات الثقافة التنظيمية لهم، ورؤيتهم للنمو القيادي السائد، بعد ذلك، يتم اختبار مدى صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة.

2.2.3 أساليب تحليل البيانات:

تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) "SPSS"، حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

1. جداول التكرار الإحصائية، لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود صحيفة الاستبيان.
2. استخدم مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، وذلك للتعرف على متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان لاستخراج الترتيب لكل عبارة من عبارات محاور البحث. والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات المبحوثين عن القيمة المتوسطة لها.
3. معامل ارتباط (بيرسون) لقياس الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الأنماط القيادية للمديرين .

3.2.3 مجتمع وعينة الدراسة :

بلغ مجتمع الدراسة (340) مديراً في مستوي الإدارة الوسطى والتنفيذية بالمنظمات الليبية العاملة في قطاع النفط بمدينة بنغازي. وبالاستناد إلى الجدول الذي قدّمه كل من (Krejcie and Morgan, 1970) فإنّ حجم العينة تمّ تحديده بـ (181) مديراً تبعاً للجدول المذكور* .

ولقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية من بين المديرين المكونين لمجتمع الدراسة ، وبإتباع نفس طريقة اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية، وتم توزيع (181) استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة ، وبعد إمهالهم مدة كافية تم استرجاع ماعدده (167) استمارة أي بفاقد (14) استمارة من العدد الكلي الموزّع .

وبعد فحص الاستمارات المرجعة تم استبعاد (5) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل بسبب عدم الإجابة على أسئلة الاستمارة أو وجود نقص في بيانات الاستمارة أو وجود أكثر من إجابة للسؤال الواحد ، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (162) استمارة ، أي بنسبة (89%) من حجم العينة والجدول (3-6) يوضح أعداد الاستمارات الموزعة والمستلمة وعدد ونسبة الاستمارات الصالحة للتحليل.

* (انظر الملحق رقم (ج) .

جدول (3-6)

أعداد الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل

ت	الشركة	استثمارات الموزعة	استثمارات الاستبيان المستلمة	استثمارات غير صالحة للتحليل	الاستثمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل
1	شركة الخليج العربي للنفط	100	91	2	89	%89
2	شركة الجوف للتقنية النفطية	43	38	2	36	%83
3	شركة الزاوية لتكرير النفط (مصنع إسفلت بنغازي)	7	7	0	7	%100
4	شركة الراحة للخدمات النفطية	15	15	0	15	%100
5	شركة ليبيا للنفط	9	9	1	8	%88
6	شركة الشرارة المضيفة للخدمات النفطية	7	7	0	7	%100
	الإجمالي	181	167	5	162	%89

4.2.3 تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة:

يتم في هذا الجزء تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة من حيث، الجنس، العمر، المستوى

التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، المسمى الوظيفي.

1.4.2.3 عينة الدراسة حسب الجنس :

كما هو موضَّح في الجدول (3-7) فإنَّ مجتمع الدراسة قد توزَّع بين ذكور وإناث ، حيث

كانت النسبة المئوية للذكور (86.4%) وهي نسبة مرتفعة ، مقارنةً بنسبة الإناث التي بلغت

(13.6%) .

جدول (7-3)

عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	فئات الجنس
86.4	140	ذكور
13.6	22	إناث
100	162	الإجمالي

استناداً على الجدول (7-3) ، يمكن القول إنَّ غالبية مجتمع الدراسة من الذكور، وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل في المنظمات النفطية بصفة عامة، وإلى طبيعة عمل مستوى الإدارات الوسطى والتنفيذية بصفة خاصة، وقد يكون السبب أيضاً العادات والتقاليد الاجتماعية في المجتمع التي ترى أن وظيفة المرأة يجب أن تتركز في مجالات التعليم والصحة وما شابه ذلك.

2.4.2.3 عينة الدراسة حسب العمر:

بالنظر إلى الجدول (8-3) نلاحظ أنَّ الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) تمثل أعلى نسبة من أعمار أفراد العينة حيث بلغت (34.6%)، تليها الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) والتي بلغت نسبتها (27.8%) ، ثم الفئة العمرية (من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة) والتي بلغت نسبتها (25.3%) ، تليها الفئة العمرية من (20 سنة إلى أقل من 30 سنة) بنسبة 8%، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من 20 سنة) التي بلغت نسبتها (0%)؛ وربما يعزى ذلك لتطلب سنوات خبرة لتولّي هذه المناصب القيادية في المنظمات النفطية .

جدول (8-3)

عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	فئات العمر
0	0	أقل من 20 سنة
8	13	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
27.8	45	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
34.6	56	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
25.3	41	من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة
4.3	7	من 60 سنة فأكثر
100	162	الإجمالي

3.4.2.3 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ من الجدول (9-3) أن فئة حملة المؤهلات الجامعية جاءت لتمثل غالبية أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت بنسبتهم (63%) وهذا مؤشر جيد يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية بشأن عبارات صحيفة الاستبيان. تليها في الترتيب حملة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها بنسبة 21% ، يليها حملة الماجستير والدكتوراه بنسبة (11.7%) ، ومن ثم حملة الشهادة الإعدادية أو أقل من الشهادة الثانوية بنسبة (3.7%)، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة الابتدائية بنسبة (0.6%).

جدول (9-3)

عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
6	1	ابتدائي
3.7	6	إعدادي أو أقل من الثانوية
21	34	الثانوية أو ما يعادلها
63	102	درجة جامعية أو ما يعادلها (دبلوم - ليسانس - بكالوريوس)
11.7	19	ماجستير أو دكتوراه
100	162	الإجمالي

4.4.2.3 عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية :

تشير بيانات الجدول (3-10) إلى أن نسبة (23.5%) من المديرين لديهم خبرة عملية لا تقل عن (26) سنة وأن (21.6%) منهم من تتراوح مدة خدمتهم من (11 سنة إلى 15 سنة)، بينما (17.9%) منهم تتراوح سنوات خدمتهم ما بين (21 سنة إلى 25 سنة) وأن منهم (17.3%) من تتراوح سنوات الخدمة لديهم من (16 سنة إلى 20 سنة) في حين جاء (13.6%) منهم من تتراوح سنوات خدمتهم من (5 سنوات إلى 10 سنوات) . وأخيراً (6.2%) من المديرين من تتراوح سنوات الخدمة لهم أقل من (5) سنوات .

جدول (3-10)

عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الخدمة
6.2	10	أقل من 5 سنوات
13.6	22	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
21.6	35	من 11 سنة إلى 15 سنة
17.3	28	من 16 سنة إلى 20 سنة
17.9	29	من 21 سنة إلى 25 سنة
23.5	38	من 26 سنة فأكثر
100%	162	الإجمالي

نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة ، حيث بلغت نسبة المديرين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (11) سنة إلى (26) سنة فأكثر (80.3%) وهذا مؤشر على خبرة المديرين وقدرتهم على الإلمام بالجوانب المختلفة التي يقومون بها ، فكلما زادت مدة الخدمة نتوقع أن تكون هناك خبرة على إدارة وقيادة المنظمة بكفاءة وفاعلية ، كما أنه مؤشر على سياسات المنظمات النفطية بالاحتفاظ بالعناصر الجيدة وتطويرها والاستفادة من خبراتها.

5.4.2.3 عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي :

يتضح من الجدول (3-11) أن نسبة المديرين في مستوى الإدارة التنفيذية (رئيس قسم ، مشرف وحدة) بلغت (74.7%) ، وهي أكبر من نسبة المديرين في الإدارة الوسطى (مدير إدارة ، منسق) بفارق قدره (49.5%) حيث بلغت نسبة المديرين في الإدارة الوسطى (25.2%) وهذا منطقي جداً إذ يحوي هذا المستوى في الواقع أكبر عدد من المديرين.

جدول (3-11)

عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي	
10.5	17	مدير إدارة	الإدارة
14.8	24	منسق	الوسطى
34	55	رئيس قسم	الإدارة
40.7	66	مشرف وحدة	التنفيذية
100%	162	الإجمالي	

5.2.3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الثقافة التنظيمية :

1.5.2.3 تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول متغير القيم :

تضمّنت استمارة الاستبيان سبعة أسئلة حول متغير القيم وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على هذه الأسئلة -كما يوضح الجدول رقم (3-12) - نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.456) و(4.012) وباعتماد (3) درجات كمقياس للاستبيان، نجد أن جميع الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من المتوسط. ويظهر الجدول (3-12) إجابات المبحوثين حول متغير القيم . ولقد بلغ المتوسط العام (3.713) لمتغير القيم وقد اختلف هذا المتوسط بشكل معنوي عن الوسط الفرضي (3) حيث كانت قيمة $t=(16.51)$ والقيمة الاحتمالية (0.00) ، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. " تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة بالود والاحترام " بمتوسط حسابي (4.012) وانحراف معياري (0.704) ونسبة موافقة (82.1%).
 2. "يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به في المنظمة " بمتوسط حسابي (3.855) وانحراف معياري (0.765) ونسبة موافقة (74.1%).
 3. "يتم العمل في المنظمة بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية " بمتوسط حسابي (3.827) وانحراف معياري (0.881) ونسبة موافقة (68.5%).
 4. " نقل الممارسات الأفضل من وحدة إلى أخرى أمر تقدره وتتمنه الإدارة " بمتوسط حسابي (3.722) وانحراف معياري (0.813) ونسبة موافقة (66.1%).
 5. " لدى المديرين قيم مشتركة حول العمل " بمتوسط حسابي (3.567) وانحراف معياري (0.890) ونسبة موافقة (55.6%).
 6. " تنمي الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة " بمتوسط حسابي (3.555) وانحراف معياري (0.990) ونسبة موافقة (55.6%).
 7. "يتم تقييم أداء العامل ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة " بمتوسط حسابي (3.456) وانحراف معياري (0.972) ونسبة موافقة (53%).
- وبشكل عام كان المتوسط المرجح لإجابات المبحوثين حول محور القيم هو (3.713) وهو أعلى من المتوسط (3) ويقع ضمن فئة الموافق، حيث بلغت نسبة الموافقة (75.3%) وهذا يدل على وجود مستوى عالي من القيم لدى المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات قيد الدراسة .

جدول (3 - 12)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير القيم

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
1	82.1	0.70	4.012	0	0	3.1	5	14.8	24	59.9	97	22.2	36	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة بالود والاحترام المتبادل.	1
2	74.1	0.765	3.855	0.6	2	4.3	7	21	34	57.4	93	16.7	27	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به في المنظمة.	2
3	68.5	0.881	3.827	0	0	8.6	14	22.8	37	45.7	74	22.8	37	يتم العمل في المنظمة بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية.	3
6	55.6	0.990	3.555	1.9	3	13.6	22	29	47	38.3	62	17.3	28	تنتمي الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة.	4
5	55.6	0.890	3.567	0	0	13	21	31.5	51	41.4	67	14.2	23	لدى المديرين قيم مشتركة حول العمل.	5
4	66.1	0.813	3.722	0.6	1	6.8	11	26.5	43	51.9	84	14.2	23	نقل المعايير الأفضل من وحدة لأخرى أمر تقدره وتتمهه الإدارة.	6
7	53	0.972	3.456	2.5	4	14.8	24	29.6	48	40.7	66	12.3	20	يتم تقييم أداء العامل ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.	7
(3.713)															
(0.543)															
(75.3)															
نسبة الموافقة															

2.5.2.3 تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول متغير المعتقدات:

تضمنت استمارة الاستبيان ثمانية أسئلة حول متغير المعتقدات وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على هذه الأسئلة كما يوضح الجدول رقم (3-13) نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.259) و(3.814) وباعتماد (3) درجات كمقياس للاستبيان، نجد أن جميع الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من المتوسط. كما يظهر الجدول مدى توفر المعتقدات لدى المديرين موضوع الدراسة، ويبين إجابات المبحوثين حول متغير المعتقدات . ولقد بلغ المتوسط العام (3.511) لمتغير المعتقدات، وهذا الاختلاف عن الوسط الفرضي كان ذو دلالة معنوية حيث كانت قيمة $t=(10.87)$ والقيمة الاحتمالية (0.00) وجاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. " يعتقد المديرين أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد " بمتوسط حسابي (3.814) وانحراف معياري (0.864) ونسبة موافقة (71.6%).
2. "يتعاون العاملون في المنظمة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية أعمالهم " بمتوسط حسابي (3.709) وانحراف معياري (0.868) ونسبة موافقة (66%).
3. "يلتزم المديرين في منظماتنا بأسلوب "نحن نسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال مرؤوسينا" بمتوسط حسابي (3.555) وانحراف معياري (0.965) ونسبة موافقة (53.7%).
4. "تستثمر الإدارة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي (3.524) وانحراف معياري (0.940) ونسبة موافقة (50.9%).
5. "هناك اعتقاد عام لدى المديرين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون في صالح مرؤوسيتهم". بمتوسط حسابي (3.464) وانحراف معياري (0.935) ونسبة موافقة (50.7%).

6. "توجد رؤية مشتركة في المنظمة بين القادة والمؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين". بمتوسط حسابي (3.395) وانحراف معياري (0.914) ونسبة موافقة (50%).
7. "توجد رؤية واضحة في المنظمة بين القادة والمؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين" بمتوسط حسابي (3.370) وانحراف معياري (0.862) ونسبة موافقة (46.3%).
8. "يضع المديرون الأهداف بشكل جماعي ويعملون معا لتحقيقها" بمتوسط حسابي (3.259) وانحراف معياري (0.981) ونسبة موافقة (23.5%).
- وبشكل عام كان المتوسط المرجح لإجابات المبحوثين حول محور المعتقدات هو (3.511) وهو أعلى من المتوسط (3) ويقع ضمن فئة الموافق، حيث بلغت نسبة الموافقة (61.8%) وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع من المعتقدات لدى المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات قيد الدراسة .

جدول (3-13)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بتغير المعتقدات

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق على الإطلاق		غير موافق على الإطلاق		موافق		غير موافق		محايد		موافق		غير موافق		موافقة بشدة	موافقة للتكرار	البيان	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
3	53.7	0.965	3.555	1.2	2	13	21	32.1	52	36.4	59	17.3	28	1	يلتزم المديرون في منظماتنا بأسلوب "نحن نسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال مروءة وسيننا".						
2	66	0.868	3.709	1.2	2	8	13	24.7	40	50.6	82	15.4	25	2	يتعاون العاملون في المنظمة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية أعمالهم.						
6	50	0.914	3.395	0.6	1	18.5	30	30.9	50	40.7	66	9.3	15	3	توجد رؤية مشتركة في المنظمة بين القيادة والمرؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.						
5	50.7	0.953	3.463	2.5	4	12.3	20	34.6	56	37.7	61	13	21	4	هناك اعتقاد عام لدى المديرين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون في صالح مرؤوسيهيم.						
8	23.5	0.981	3.259	9.9	16	32.1	52	34.6	56	21	34	2.5	4	5	يضع المديرون الأهداف بشكل جماعي ويعملون معا لتحقيقها.						
4	50.9	0.940	3.524	3.1	5	11.7	19	25.3	41	49.4	80	10.5	17	6	تنتشر الإدارة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.						
7	46.3	0.862	3.370	0	0	17.3	28	36.4	59	38.3	62	8	13	7	توجد رؤية واضحة في المنظمة بين القيادة والمرؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.						
1	71.6	0.864	3.814	1.2	2	6.8	11	20.4	33	52.5	85	19.1	31	8	يعتقد المديرون أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد.						
(3.511)																					
(0.594)																					
(61.8)																					

3.5.2.3 . تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول متغير الأعراف:

تضمنت استمارة الاستبيان ثمانية أسئلة حول متغير الأعراف وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على هذه الأسئلة -كما يوضح الجدول رقم (3-14)- نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (2.876) و(3.444) وباعتماد (3) درجات كمقياس للاستبيان، نجد أن جميع الأسئلة باستثناء سؤال واحد كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من المتوسط. ويظهر الجدول المشار إليه مدى توفر الأعراف لدى المديرين موضوع الدراسة، ويبين إجابات المبحوثين حول هذا المتغير. ولقد بلغ المتوسط العام (3.178) لمتغير الأعراف، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "يمتلك المديرون في المنظمة مهارات فنيّة تمكّنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية" بمتوسط حسابي(3.444) وانحراف معياري(0.905) ونسبة موافقة (51.3%).
2. "تتم طريقة تنفيذ إجراءات العمل في المنظمة بسرعة وسهولة" بمتوسط حسابي(3.321) وانحراف معياري(0.982) ونسبة موافقة (47%).
3. "يمتلك المديرون في المنظمة مهارات إنسانية تمكنهم من التعامل مع مرؤوسيهم بدرجة عالية من الكفاءة" بمتوسط حسابي(3.290) وانحراف معياري(0.976) ونسبة موافقة (46.9%).
4. "يمتلك المديرون في المنظمة مهارات فكرية تمكنهم من تحديد الأهداف ورسم السياسات" بمتوسط حسابي(3.203) وانحراف معياري(0.849) ونسبة موافقة (35.8%).
5. "يعطي المديرون مرؤوسيهم في المنظمة فرصة عادلة لسماع شكواهم" بمتوسط حسابي(3.148) وانحراف معياري(0.966) ونسبة موافقة (40.2%).
6. "يتم الاعتماد كثيراً على ممارسة الرقابة الذاتية (رقابة الشخص على نفسه)" بمتوسط حسابي(3.104) وانحراف معياري(0.943) ونسبة موافقة (35.8%).

7. "يوجد في المنظمة دليل حديث خاص بتبسيط إجراءات العمل" بمتوسط حسابي (3.037)

وانحراف معياري (1.020) ونسبة موافقة (37.6%).

أما متوسط إجابات العبارات الأقل من المتوسط فقد كانت عبارة واحدة وهي :

1. "يعامل المديرون مرؤوسيهـم بطريقة متساوية" بمتوسط حسابي (2.876) وانحراف

معياري (1.038) ونسبة موافقة (25.3%).

وبشكل عام كان المتوسط المرجح لإجابات المبحوثين حول محور الأعراف هو (3.178)

وهو مرضي إلى حدٍ ما إذا ما تمت مقارنته بمتوسط المقياس للدراسة (3) ، ولقد بلغت نسبة

الموافقة (29.6%) وهنا يشير إلى وجود مستوى متوسط من الأعراف لدى المديرين في الإدارات

الوسطى والتنفيذية بالمنظمات قيد الدراسة .

جدول (3-14)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير الأنحراف

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البيان	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
1	51.3	0.905	3.444	1.9	3	13	21	34	55	41.4	67	9.9	16	يمتلك المدبرون في المنظمة مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية.	1
5	40.2	0.966	3.148	6.2	10	17.3	28	36.4	59	35.8	58	4.3	7	يغطي المدبرون مروضيهم في المنظمة فرصة عادلة لسماع شكاوهم.	2
2	47	0.982	3.321	3.7	6	16.7	27	32.7	53	37.7	61	9.3	15	تتم طريقة تنفيذ إجراءات العمل في المنظمة بسرعة وسهولة.	3
3	46.9	0.976	3.290	4.3	7	16.7	27	32.1	52	39.5	64	7.4	12	يمتلك المدبرون في المنظمة مهارات إنسانية تمكنهم من التعامل مع مروضيهم بدرجة عالية من الكفاءة.	4
7	37.6	1.020	3.037	6.2	10	26.5	43	29.6	48	32.7	53	4.9	8	يوجد في المنظمة دليل حديث خاص بتبسيط إجراءات العمل.	5
8	25.3	1.038	2.876	8	13	29	47	37.7	61	17.9	29	7.4	12	يعامل المدبرون مروضيهم بطريقة متساوية.	6
4	35.8	0.849	3.203	2.5	4	15.4	25	46.3	75	30.9	50	4.9	8	يمتلك المدبرون في المنظمة مهارات فكرية تمكنهم من تحديد الأهداف ورسم السياسات.	7
6	35.8	0.943	3.104	3.1	5	24.7	40	36.4	59	30.2	49	5.6	9	يتم الاعتقاد كثيراً على ممارسة الرقابة الذاتية (رقابة الشخص على نفسه).	8
(3.178)															
(0.648)															
(29.6)															
الانحراف المعياري العام															
نسبة الموافقة															

4.5.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول متغير التوقعات :

تضمن استمارة الاستبيان سبعة أسئلة حول متغير التوقعات وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على هذه الأسئلة -كما يوضح الجدول رقم (3-15) - نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.321) و(3.666) وباعتماد (3) درجات كمقياس للاستبيان، نجد أن جميع الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من المتوسط. ويظهر الجدول (3-15) إجابات المبحوثين حول متغير التوقعات . ولقد بلغ المتوسط العام (3.468) لمتغير التوقعات ، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "تقوم الإدارة بتحديث مستمر للمعدات والأجهزة والأدوات المستعملة في المنظمة" بمتوسط حسابي (3.667) وانحراف معياري (0.932) ونسبة موافقة (64.1%) .
2. "تحرص الإدارة على أهمية انسياب المعلومات من أجل تحسين أداء العاملين" بمتوسط حسابي (3.512) وانحراف معياري (0.920) ونسبة موافقة (54.3%) .
3. "تحرص المنظمة على تقديم خدمات متميزة وفقا للإمكانيات المادية المتاحة" بمتوسط حسابي (3.506) وانحراف معياري (0.893) ونسبة موافقة (56.2%) .
4. "تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطوير المستمرين للعاملين" بمتوسط حسابي (3.493) وانحراف معياري (1.100) ونسبة موافقة (58%) .
5. "يحرص المديرون في المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين" بمتوسط حسابي (3.425) وانحراف معياري (0.931) ونسبة موافقة (51.3%) .
6. "يشعر المديرون بالتزام قوي تجاه بعضهم البعض" بمتوسط حسابي (3.351) وانحراف معياري (0.830) ونسبة موافقة (43.8%) .

7. "بيئة العمل تمكن الفرد من استخدام جميع مهاراته الوظيفية" بمتوسط حسابي (3.321)

وانحراف معياري (1.019) ونسبة موافقة (46.9 %).

وبشكل عام كان المتوسط المرجح لإجابات المبحوثين حول محور التوقعات هو

(3.468) وهو مرتفع نسبياً إذا ما تمت مقارنته بمتوسط المقياس للدراسة (3) ويقع ضمن

فئة الموافق، حيث بلغت نسبة الموافقة (61.7%) وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع من

التوقعات لدى المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات قيد الدراسة .

جدول (3-15)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمتغير التوقعات

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		التعليق	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
4	58	1.004	3.493	4.3	7	12.3	20	52.3	41	45.7	74	12.3	20	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطوير المستمرين للعاملين.	1
1	64.1	0.932	3.666	2.5	4	8.6	14	24.7	40	48.1	78	16	26	تقوم الإدارة بتحديث مستمر للمعدات والأجهزة والأدوات المستخدمة في المنظمة.	2
5	51.3	0.931	3.425	2.5	4	13.6	22	32.7	53	41.4	67	9.9	16	يحرص المدبرون في المنظمة على تحديث الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين .	3
3	56.2	0.893	3.506	1.9	3	11.7	19	30.2	49	46.3	75	9.9	16	تحرص المنظمة على تقديم خدمات متميزة وفقا للإمكانيات المادية المتاحة.	4
6	43.8	0.830	3.351	0.6	1	14.2	23	41.4	67	37	60	6.8	11	يشعر المدبرون بالترام قوي تجاه بعضهم البعض.	5
7	46.9	1.019	3.321	3.7	6	18.5	30	30.9	50	35.8	58	11.1	18	بيئة العمل تمكن الفرد من استخدام جميع مهاراته الوظيفية.	6
2	54.3	0.920	3.512	1.9	3	11.7	19	32.1	52	42	68	12.3	20	المعلومات من أجل تحسين أداء العاملين .	7
(3.468)															
(0.603)															
(64.7)															
نسبة الموافقة															

5.5.2.3 مستوى متغيرات الثقافة التنظيمية في المنظمات قيد الدراسة :

بعد جمع عبارات المحاور وإيجاد الوسط الفرضي لها ومن ثم تصنيفها حسب مقياس ليكرت

الخماسي حصلنا على الجدول (3-16) .

يتبين من الجدول (3-16) أنّ أكثر المتغيرات مساهمة في الثقافة التنظيمية هو "متغير القيم"

بمتوسط حسابي (3.713) وانحراف معياري (0.543) ويليه "متغير المعتقدات" بمتوسط حسابي

(3.511) وانحراف معياري (0.594) ومن ثم "متغير التوقعات" بمتوسط حسابي (3.468)

وانحراف معياري (0.603) يليه "متغير الأعراف" بمتوسط حسابي (3.178) وانحراف معياري

(0.648).

ومن خلال ما سبق نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي المرجح للثقافة التنظيمية (3.549) وهو

مرتفع إلى حدٍ ما عند مقارنته بمقياس الدراسة (3) حيث بلغت نسبة الموافقة (61.1%) وهذا يشير

إلى أنّ المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية في المنظمات محل الدراسة لديهم مستوى ثقافة

مرتفع ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لها ووفقاً لعناصر كل بعد من هذه الأبعاد .

جدول (3-16) مستوى الثقافة التنظيمية بالمنظمات قيد الدراسة

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		متغيرات الثقافة التنظيمية	ت
				% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار				
1	75.3	0.543	3.713	0	0	2.5	4	22.2	36	58.6	95	16.7	27	القيم	1
2	61.8	0.594	3.511	0	0	9.3	15	29	47	52.5	85	9.3	15	المعتقدات	2
4	29.6	0.648	3.178	2.5	4	16	26	51.9	84	21.6	35	8	13	الأعراف	3
3	61.7	0.603	3.468	0.6	1	9.9	16	27.8	45	50	81	11.7	19	التوقعات	4
المتوسط المرجح (3.459)															
الاحراف المعياري العام (0.486)															
نسبة الموافقة (61.1)															

6.2.3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالنمط القيادي :

1.6.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء النمط القيادي الديمقراطي:

تضمنت استمارة الاستبيان عشر أسئلة لمعرفة النمط القيادي الديمقراطي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على هذه الأسئلة -كما يوضح الجدول رقم (3-17)- نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.59) و (4.166) وباعتماد (3) درجات كمقياس للاستبيان، نجد أن جميع الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من المتوسط. ويظهر الجدول (3-17) مدى توفر النمط القيادي الديمقراطي الذي يتبعه المديرون محل الدراسة، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة توفر هذه الخصائص، حيث بلغ المتوسط العام (3.928) لمحور النمط الديمقراطي، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. " أشجع المرؤوسين على الإبداع في أسلوب العمل " بمتوسط حسابي (4.166) وانحراف معياري (0.790) وبنسبة موافقة (66.7%).
2. " أشجع المرؤوسين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل " بمتوسط حسابي (4.154) وانحراف معياري (0.701) وبنسبة موافقة (84.6%).
3. " أراعي قدرات المرؤوسين عند توزيع الواجبات عليهم " بمتوسط حسابي (4.135) وانحراف معياري (0.709) وبنسبة موافقة (85.8%).
4. " أتعاون مع المرؤوسين وأوجههم وأبدي لهم النصح عند الحاجة " بمتوسط حسابي (4.087) وانحراف معياري (0.740) وبنسبة موافقة (83.4%).
5. " أحرص على التأكد من تنسيق جهود المرؤوسين " بمتوسط حسابي (3.913) وانحراف معياري (0.690) وبنسبة موافقة (79%).

6. " أشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه " بمتوسط حسابي (3.882) وانحراف معياري (0.708) وبنسبة موافقة (78.4%).

7. " أشارك المرؤوسين في تخطيط العمل " بمتوسط حسابي (3.882) وانحراف معياري (0.814) وبنسبة موافقة (74.7%).

8. " أطبق اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للموقف المعين " بمتوسط حسابي (3.802) وانحراف معياري (0.778) وبنسبة موافقة (73.5%).

9. " أشارك المرؤوسين في لقاءاتهم الاحتفالية الخاصة " بمتوسط حسابي (3.679) وانحراف معياري (1.00) وبنسبة موافقة (63%).

10. " أبادر بتفويض بعض صلاحياتي إلى المرؤوسين " بمتوسط حسابي (3.598) وانحراف معياري (0.942) وبنسبة موافقة (60.5%).

وبشكل عام كان المتوسط المرجح لإجابات المبحوثين حول محور النمط القيادي

الديموقراطي هو (3.928) حيث بلغت نسبة الموافقة (89.5%) مما يشير إلى أن مجموع أفراد

عينة الدراسة تتوفر فيهم خصائص النمط القيادي الديموقراطي ، وبالتالي فهو الأكثر ممارسة من

قبل المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية محل الدراسة .

جدول (3-17)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالنمط القيادي الديموقراطي

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البيان	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
3	85.8	0.709	4.135	0	0	2.5	4	11.7	19	55.6	90	30.2	49	أراضي قدرات المرؤوسين عند توزيع الواجبات عليهم.	1
1	66.7	0.790	4.166	0.6	1	4.3	7	7.4	12	53.1	86	34.6	56	أشجع المرؤوسين على الإبداع في أسلوب العمل. أشجع المرؤوسين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	2
2	84.6	0.701	4.154	0	0	1.2	2	14.2	23	52.5	85	32.1	52	أشجع المرؤوسين في تخطيط العمل.	3
7	74.7	0.814	3.882	0.6	1	5.6	9	19.1	31	54.3	88	20.4	33	أشارك المرؤوسين في تخطيط العمل.	4
9	63	1.00	3.679	3.1	5	9.3	15	24.7	40	42.6	69	20.4	33	أشارك المرؤوسين في لقاءاتهم الاحتفالية الخاصة. أتعاون مع المرؤوسين وأوجههم وأبدي لهم النصح عند الحاجة.	5
4	83.4	0.740	4.087	0	0	3.7	6	13	21	56.2	91	27.2	44	أطبق اللوائح التنظيمية بمرونة وفقاً للموقف المعين.	6
8	73.5	0.778	3.802	0.6	1	6.2	10	19.8	32	59.3	96	14.2	23	أشجع المرؤوسين على إبداء آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه.	7
6	78.4	0.708	3.882	0	0	4.9	8	16.7	27	63.6	103	14.8	24	أحرص على التأكيد من تنسيق جهود المرؤوسين.	8
10	60.5	0.942	3.598	1.9	3	11.7	19	25.9	42	45.7	74	14.8	24	أحرص على التأكيد من تنسيق جهود المرؤوسين.	9
5	79	0.690	3.913	0	0	3.7	6	17.3	28	63	102	16	26	أحرص على التأكيد من تنسيق جهود المرؤوسين.	10
المتوسط المرجح (3.928)															
الاحتراف المعياري العام (0.461)															
نسبة الموافقة (89.5)															

2.6.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء النمط القيادي الحر :

تضمنت استمارة الاستبيان عشر أسئلة لمعرفة النمط القيادي الحر ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على هذه الأسئلة - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-18) - نجد أنّ متوسطات الإجابة تتراوح بين (2.543) و(3.611) وباعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، نجد أن خمسة أسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من المتوسط ، ويظهر الجدول (3-18) مدى توفر النمط القيادي الحر الذي يتبعه المديرون موضوع الدراسة، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة توفر لبعض هذه الخصائص، حيث بلغ المتوسط العام (3.093) لمحور النمط القيادي الحر، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. " أتقبل أي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل " بمتوسط حسابي (3.611) وانحراف معياري (0.790) ونسبة موافقة (56.8%).
2. " أسمح للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل " بمتوسط حسابي (3.500) وانحراف معياري (0.927) ونسبة موافقة (56.2%).
3. " أوافق على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز الأعمال " بمتوسط حسابي (3.481) وانحراف معياري (0.773) ونسبة موافقة (50.6%).
4. " أعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم " بمتوسط حسابي (3.347) وانحراف معياري (0.851) ونسبة موافقة (48.1%).
5. " أتأثر عادة برغبات العاملين " بمتوسط حسابي (3.259) وانحراف معياري (0.830) ونسبة موافقة (39.5%).

أما متوسط إجابات العبارات الأقل من المتوسط جاءت حسب الأهمية بناء على المتوسط

الحسابي كما يلي :

1. " أعتقد أنّ الإدارة لديها حلولٌ جاهزة لكل مشكلة " بمتوسط حسابي (2.938) وانحراف معياري (0.923) ونسبة موافقة (28.4%).
2. " أترك للمرؤوسين اختيار الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم " بمتوسط حسابي (2.777) وانحراف معياري (0.844) ونسبة موافقة (21%) .
3. " أفوض كل صلاحياتي الإدارية للعاملين " بمتوسط حسابي (2.746) وانحراف معياري (0.992) ونسبة موافقة (24.1%).
4. " أتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين " بمتوسط حسابي (2.734) وانحراف معياري (0.910) ونسبة موافقة (22.2%) .
5. " أتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم " بمتوسط حسابي (2.543) وانحراف معياري (0.933) ونسبة موافقة (15.5%).

وبشكل عام كان المتوسط المرجح لإجابات المبحوثين حول محور النمط القيادي الحر هو

(3.093) حيث بلغت نسبة الموافقة (22.9 %) مما يشير إلى أنّ مجموع أفراد عينة الدراسة

تتوفر فيهم بعض خصائص النمط القيادي الحر الذي يمارس من قبل المديرين في الإدارات

الوسطى والتنفيذية موضوع الدراسة .

جدول (3-18)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالتمط القيادي الحر

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		البيان	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
3	50.6	0.773	3.481	1.2	2	6.8	11	41.4	67	43.8	71	6.8	11	أوافق على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإيجاز الأعمال .	1
1	56.8	0.790	3.611	0	0	7.4	12	35.8	58	45.1	73	11.7	19	أقبل أي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل	2
5	39.5	0.830	3.259	1.2	2	16	26	43.2	70	34.6	56	4.9	8	أناثر عادة برغبات العاملين .	3
4	48.1	0.851	3.347	1.2	2	16	26	34.6	56	43.2	70	4.9	8	أعطى الحرية الكاملة للمرؤوسين لإيجاز أعمالهم.	4
10	15.5	0.933	2.543	11.7	19	39.5	64	33.3	54	13.6	22	1.9	3	أشاهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	5
8	24.1	0.992	2.746	8	13	37	60	30.9	50	20.4	33	3.7	6	أفرض كل صلاحياتي الإدارية للعاملين .	6
6	28.4	0.923	2.938	4.9	8	27.8	45	38.9	63	25.3	41	3.1	5	أعتقد أن الإدارة لديها حلولٌ جاهزة لكل مشكلة .	7
2	56.2	0.927	3.500	1.9	3	13.6	22	28.4	46	45.1	73	11.1	18	اسمح للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل.	8
9	22.2	0.910	2.734	6.8	11	36.4	59	34.6	56	21	34	1.2	2	أنجب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.	9
7	21	0.884	2.777	4.3	7	37	60	37.7	61	18.5	30	2.5	4	أترك المرؤوسين اختيار الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم .	10
المتوسط المرجح (3.093)															
الانحراف المعياري العام (0.396)															
نسبة الموافقة (22.9)															

3.6.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء النمط القيادي الأوتوقراطي:

تضمنت صحيفة الاستبيان عشر أسئلة لمعرفة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم على هذه الأسئلة - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-19) - نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (2.185) و (3.259) وباعتماد (3) درجات كمقياس للاستبيان ، نجد أن أغلبية الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أقل من المتوسط ما عدا ثلاثة أسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من المتوسط . ويظهر الجدول رقم (3-19) مدى توفر النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يتبعه المديرون موضوع الدراسة ، وأظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة توفر بعض هذه الخصائص ، حيث بلغ المتوسط العام (2.759) لمحور النمط الأوتوقراطي ، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي :

1. " ألزم جميع العاملين بتحقيق مستويات معينة في الأداء " بمتوسط حسابي (3.259) وانحراف معياري (1.042) ونسبة موافقة (50%).
2. " أقضي جزءا كبيرا من وقتي لمناقشة تفصيلات مشكلات العمل " بمتوسط حسابي (3.209) وانحراف معياري (0.955) ونسبة موافقة (42.6%).
3. " أتمسك بحرفية الأنظمة واللوائح، ولا أقبل العمل إلا بالصورة التي تحدها تلك الأنظمة واللوائح " بمتوسط حسابي (3.129) وانحراف معياري (0.926) ونسبة موافقة (36.4%).

أما متوسط إجابات العبارات الأقل من المتوسط جاءت مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي :

1. " أحرص دائما على أن أكون المتحدث الرسمي عن العاملين " بمتوسط حسابي (2.919) وانحراف معياري (0.977) ونسبة موافقة (28.4%).

2. " أقرر بنفسى ما الذى يمكن عمله وكيفية تنفيذه " بمتوسط حسابى (2.833) وانحراف معيارى (1.064) ونسبة موافقة (29%).
3. " أتردد فى إعطاء أى نوع من الحرية للعاملين " بمتوسط حسابى (2.685) وانحراف معيارى (0.887) ونسبة موافقة (19.1%).
4. " أطالب المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام فى وضعها " بمتوسط حسابى (2.598) وانحراف معيارى (0.993) ونسبة موافقة (20.4%).
5. " أميل إلى تركيز جميع السلطات فى يدي " بمتوسط حسابى (2.555) وانحراف معيارى (1.033) ونسبة موافقة (18.8%).
6. " أعتقد أن تبادل الآراء مع المرؤوسين مضيعة للوقت " بمتوسط حسابى (2.216) وانحراف معيارى (0.956) ونسبة موافقة (10.5%).
7. " أوزع الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم " بمتوسط حسابى (2.185) وانحراف معيارى (0.886) ونسبة موافقة (9.9%).

وبشكل عام كان المتوسط المرجح لإجابات المبحوثين حول محور النمط القيادي الأوتوقراطي هو (2.759) حيث بلغت نسبة الموافقة (8.6%) مما يشير إلى أن مجموع أفراد عينة الدراسة تتوفر لديهم بعض خصائص النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يمارس من قبل المديرين فى الإدارات الوسطى والتنفيذية محل الدراسة.

جدول (3-19)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالتمط القيادي الأوتوقراطي

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
3	36.4	0.926	3.129	1.2	2	27.2	44	35.2	57	30.2	49	6.2	10	1
1	50	1.042	3.259	5.6	9	20.4	33	24.1	39	42.6	69	7.4	12	2
9	10.5	0.956	2.216	22.8	37	45.1	73	21.6	35	8.6	14	1.9	3	3
4	28.4	0.977	2.919	5.6	9	30.2	49	35.8	58	23.5	38	4.9	8	4
8	19.8	1.033	2.555	16	26	34.6	56	29.6	48	17.3	28	2.5	4	5
6	19.1	0.887	2.685	6.8	11	38.3	62	35.8	58	17.9	29	1.2	2	6
7	20.4	0.003	2.598	11.7	19	39.5	64	28.4	46	17.9	29	2.5	4	7
2	42.6	0.955	3.209	4.3	7	18.5	30	34.6	56	37	60	5.6	9	8
10	9.9	0.886	2.185	20.4	33	51.2	83	18.5	30	9.3	15	0.6	1	9
5	29	1.064	2.833	10.5	17	29.6	48	30.9	50	24.1	39	4.9	8	10
(2.759)														
(0.5136)														
(8.6)														
النسبة الموافقة														
الانحراف المعياري العام														
المتوسط المرجح														
النسبة الموافقة														

4.6.2.3. تحديد النمط القيادي السائد لدى عينة الدراسة:

بعد جمع عبارات محاور الأنماط القيادية (الديموقراطي، الحر، الأوتوقراطي) وإيجاد الوسط الفرضي لها، ومن ثم تصنيفها حسب مقياس ليكرت الخماسي حصلنا على الجدول (20-3) والذي يبين ترتيب الأنماط القيادية حسب متوسطها الحسابي، بحيث يكون النمط القيادي المقابل لأعلى متوسط هو النمط القيادي السائد في الشركات قيد الدراسة.

جدول (20-3)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأنماط القيادية

الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط القيادي الديموقراطي	3.928	0.461
النمط القيادي الحر	3.093	0.396
النمط القيادي الأوتوقراطي	2.759	0.5136

يتبين من الجدول السابق أنّ النمط القيادي الديموقراطي هو أكثر الأنماط شيوعاً وانتشاراً بين المديرين في مستوى الإدارات الوسطى والتنفيذية في المنظمات قيد الدراسة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.928)، ويليه النمط القيادي الحر بمتوسط حسابي (3.093) وهو مؤشر على أنّ المديرين قيد الدراسة تتوفر لديهم بعض خصائص النمط القيادي الحر، أمّا النمط القيادي الأوتوقراطي فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.759) وهو منخفض إذا ما تمّت مقارنته بمتوسط المقياس للدراسة (3) مما يشير إلى أنّ النمط القيادي الأوتوقراطي أقل الأنماط القيادية ممارسة في الإدارات الوسطى والتنفيذية موضوع الدراسة.

3.3. المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء تمّ اختبار فرضيات الدراسة التي تبحث في طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي بواسطة تحليل معامل الارتباط (بيرسون) .

1.3.3 اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية:

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضية الدراسة الرئيسية على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي للمديرين في مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات النفطية الليبية العاملة في مدينة بنغازي .

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي للمديرين في مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات النفطية الليبية العاملة في مدينة بنغازي .

ومن خلال نتائج تحليل الارتباط (بيرسون) يتبين لنا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية للمديرين موضوع الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.381)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط الموضح بالجدول (3-21).

جدول (3-21)

قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية

المتغيرات	الثقافة التنظيمية	القيمة الاحتمالية
الأنماط القيادية	**0.381	0.000

**معنوية عند مستوى (0.01)

ونظراً لوجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية ، تم إجراء تحليل أعمق لهذه العلاقة من خلال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بكل نمط من الأنماط القيادية ، من خلال عدة فرضيات فرعية ، والجدول (22-3) ، يبين نتائج معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية.

جدول (22-3)

نتائج معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية

القرار	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغيرات
علاقة طردية ذات دلالة معنوية	0.000	**0.287	النمط القيادي الديمقراطي
علاقة طردية ذات دلالة معنوية	0.000	** 0.359	النمط القيادي الحر
علاقة طردية غير دالة	0.104	0.128	النمط القيادي الأوتوقراطي

**معنوية عند مستوى (0.01)

من الجدول (22-3) نستنتج الآتي :

1.1.3.3 طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الديمقراطي:

تبحث الفرضية الفرعية الأولى في طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الديمقراطي والجدول (22-3) يبين وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية ، حيث كان معامل الارتباط بيرسون (0.287) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وبناءً عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الديمقراطي للمديرين موضوع الدراسة أي كلما

زادت ثقافة المدير (القيم ، المعتقدات، الأعراف ، التوقعات) كلما زاد اتباع المدير للنمط القيادي الديمقراطي .

2.1.3.3 طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الحر :

تبحث الفرضية الفرعية الثانية في طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الحر والجدول (3-22) يبين وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية ، حيث كان معامل الارتباط بيرسون (0.359) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). وبناءً عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الحر للمديرين موضوع الدراسة أي كلما زادت ثقافة المدير (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) كلما زاد اتباع المدير للنمط القيادي الحر .

3.1.3.3 طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الأوتوقراطي:

تبحث الفرضية الفرعية الثالثة في طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الأوتوقراطي والجدول (3-22) يبين وجود علاقة طردية ضعيفة، حيث كان معامل الارتباط بيرسون (0.128) وهي ليست ذات دلالة معنوية .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1.4. نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج التي يمكن سردها في النقاط التالية:

1. تشير النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع لدى المديرين في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية (3.549) وبلغت نسبة الموافقة (61.1%) - وذلك كما يتضح من الجدول رقم (3-16) - مما يدل على أن هناك مستوى مرتفعاً من الثقافة التنظيمية لدى المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية في المنظمات قيد الدراسة.
2. أظهرت النتائج أن مستوى القيم لدى المديرين في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.713) وبلغت نسبة الموافقة (75.3%) - كما يتضح من الجدول رقم (3-12) - مما يدل على أن هناك مستوى مرتفعاً من القيم التنظيمية لدى المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية في المنظمات قيد الدراسة .
3. أظهرت النتائج أن مستوى المعتقدات لدى المديرين في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية، مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.511) وبلغت نسبة الموافقة (61.8%) - كما يتضح من الجدول رقم (3-13) - وهذا يشير إلى وجود مستوى مرتفع من المعتقدات لدى المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات قيد الدراسة .
4. أظهرت النتائج أن مستوى التوقعات لدى المديرين في مستويي الإدارة الوسطى والتنفيذية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.468) وبلغت نسبة الموافقة (61.7%) - وذلك كما يتضح من الجدول رقم (3-15) - وهذا مؤشر على وجود مستوى مرتفع من التوقعات لدى المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات قيد الدراسة .

5. أظهرت النتائج أنَّ المتوسط الحسابي لمتغير الأعراف (3.178) وهو مرضي إلى حد ما إذا ما تمَّت مقارنته بمتوسط المقياس للدراسة (3) وعلى الرغم من ذلك فإنَّ أغلب أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم حيث بلغت نسبة الموافقة (29.6%) - كما يتضح من الجدول رقم (3- 14) - وهنا يشير إلى وجود مستوى متوسط من الأعراف لدى المديرين في الإدارتين المبحوثتين بالمنظمات قيد الدراسة .

6. تشير النتائج إلى أنَّ النمط القيادي الديموقراطي هو النمط القيادي السائد في الإدارات الوسطى والتنفيذية في المنظمات موضوع الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.928) وبلغت نسبة الموافقة (89.5%) وذلك كما يتضح من الجدول رقم (3- 20).

7. وجود علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية للمديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية موضوع الدراسة كما يلي:

أ. وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الديموقراطي ، أي كلما زادت ثقافة المدير (القيم ، المعتقدات، الأعراف, التوقعات) كلما زاد إتباع المدير للنمط القيادي الديموقراطي .

ب. وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الحر، أي كلما زادت ثقافة المدير (القيم ، المعتقدات، الأعراف, التوقعات) كلما زاد اتباع المدير للنمط القيادي الحر .

ج. وجود علاقة طردية ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الأوتوقراطي وهذه العلاقة ليست ذات دلالة معنوية .

2.4. التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1. ضرورة اهتمام المنظمات قيد الدراسة بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك المديرين للثقافة التنظيمية . وذلك من خلال إقامة الدورات التدريبية، مع التركيز بشكل خاص على تلك المتعلقة بالتأثير عليهم ثقافياً لإكسابهم ثقافة تسهم في تعديل سلوكهم نحو الأفضل.
2. العمل على توفير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة ، وتبتعد عن الجمود من خلال الحرص على مشاركة المرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات .
3. أن تحاول الشركات نشر الثقافة بطريقة اختيارية ديمقراطية لا إجبارية حتى يتم قبولها والالتزام بها من قبل العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
4. أن تتبنى الشركات نظاماً من القيم الثقافية يبني جسراً من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين مثل قيم التعاون والاحترام .
5. أن تكون الثقافة المعتمدة في المنظمة مفهومة ومقبولة من قبل العاملين في مختلف المستويات الإدارية وتخدم المنظمة والعاملين معاً .
6. أن تقوم الشركة بين فترة وأخرى بتشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية السائدة فيها، ليتسنى لها تحديد درجة تأثيرها على السلوك القيادي للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة.
7. التوسع في ممارسة النمط القيادي الديمقراطي، لما يحققه هذا النمط من فوائد ومنافع للشركة نظراً لإشراك العاملين من كافة المستويات الإدارية في صنع القرارات.

3.4. توصيات بمقترحات مستقبلية:

إن الثقافة التنظيمية تظل قضية متعددة الأبعاد، وعليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء

الدراسات التالية :

1. اقتصرت هذه الدراسة على المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية في قطاع النفط،

ويمكن إجراء الدراسة نفسها على مديرين آخرين في قطاعات أُخر في ليبيا؛ لإثبات

أو رفض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة (دراسة مقارنة).

2. إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء على مجتمع

الدراسة نفسه.

3. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المديرين في المنظمات

النفطية الليبية.

4. إجراء دراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر المرؤوسين

وعلاقته بالأداء الوظيفي على مجتمع الدراسة نفسه.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

أ. الكتب :

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2005)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. أبو بكر، مصطفى محمود (2008)، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
3. إبراهيم، أبو الحسن عبد الموجود (2007)، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية ، أسوان: المكتب الجامعي الحديث .
4. الدحلة، فيصل عبدالرؤوف (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج ،عمان : المكتبة الوطنية.
5. الديب، مدحت (2008)، سلوك الأفراد في المنظمات، الإسكندرية، وزارة التعليم العالي.
6. السلمي ، علي محمد (1988)، السلوك الإنساني في الإدارة ، القاهرة : مكتبة غريب.
7. الشماع، خليل محمد حسن(2007)، مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة.
8. الصيرفي، محمد (2007)، القيادة الإدارية والإبداعية، الإسكندرية دار الفكر الجماهيري.
9. الصيرفي، محمد (2007)، التطوير التنظيمي ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي .
10. العطية، ماجدة (2003)، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

11. الغريب ، رمزية (1977)، **التقويم والقياس النفسي والتربوي** ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية.
12. القذافي، رمضان محمد(1997)، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
13. القريوتي ،محمد قاسم (2000)، **نظرية المنظمة والتنظيم** ، الأردن ،دار وائل.
14. القحطاني، سالم بن سعيد (2001)،**القيادة الإدارية :التحول نحو نموذج في القيادة العالمي**، الرياض، الطبعة الأولى .
15. المدهون، موسى توفيق، الجزراوي، ابراهيم محمد (1995)، **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور**، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية .
16. المرسي، جمال الدين محمد ،إدريس ، ثابت عبد الرحمن(2002)، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات** ، الإسكندرية ،الدار الجامعية.
17. المرسي ،جمال الدين محمد (2006)، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، الإسكندرية ، الدار الجامعي.
18. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (2004)، **السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات** ، المنصورة، جامعة المنصورة.
19. المنصوري ، عبدالجليل آدم (2004)، "التصنيف الوظيفي: من محنة البيانات والمعلومات إلى إشكالية في التخطيط ومأساة في الإدارة"، في كتاب **الإدارة العامة في ليبيا الواقع والطموحات**، بنغازي :منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية.
20. النجار، فريد (2007)، **تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

21. بلال، محمد إسماعيل (2008)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية الدار الجامعية.

22. بوسنينة، الصديق منصور، الفارسي، سليمان، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسئوليتها، مهامها، الجماهيرية العظمى، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا.

23. ثورنديك ، روبروت ، هيجن ، إليزابيث (1986)، القياس والتقويم في علم النفس والتربية ، ترجمة الكيلاني، عبدالله ، عمان : مركز الكتب .

24. جرينبرج ، جيرالد، بارون ، روبرت (2004)، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ،الرياض ،دار المريخ للنشر.

25. حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع .

26. حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان : دار الحامد .

27. حسن، راوية (1999)، السلوك في المنظمات، الإسكندرية : الدار الجامعية.

28. حمادات، محمد حسن (2006)، القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

29. حمودة، عبدالناصر محمد (2005)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، جامعة الدول العربية ، جمهورية مصر العربية.

30. حنفي، عبدالغفار (1997)، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية.

31. حنفي، عبدالغفار، أبوقحف، عبدالسلام، بلال، محمد (2002)، محاضرات في السلوك التنظيمي، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

32. سلطان، محمد سعيد (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
33. طه، طارق (2008)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الإسكندرية، دار الحامد.
34. عبدالباقي، صلاح الدين محمد (2000)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة.
35. عبدالباقي، صلاح الدين (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة.
36. عبدالوهاب، أحمد جاد (2003)، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المنصورة: المكتبة العصرية.
37. عساف، عبدالمعطي محمد (2005)، نظرية (I) للتفوق الإداري: الطريق إلى العالمية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
38. عصفور، أمل مصطفى (2008)، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
39. عطية، مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
40. علي، علي أحمد، عساف، محمود (1999) السلوك في مجال الأعمال، الإسكندرية، مكتبة عين شمس.
41. عياصرة، علي (2006) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان : دار الحامد.
42. كنعان، نواف (1999) القيادة الإدارية، الجامعة الأردنية.
43. ماهر، أحمد (2005)، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، دار الجامعة.

44. ماهر، أحمد (2007)، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، دار الجامعة.

45. مصطفى، أحمد السيد (2005)، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، المعادي الجديدة .

46. هيجنز، جيمس (2004)، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة : عبدالرحمن توفيق، القاهرة .

ب. الدوريات :

1. العريقي، منصور محمد(2009)، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المملكة الأردنية الهاشمية، الجامعة الأردنية، المجلد الخامس، العدد الثاني، ص ص 137 - 159.

2. المنصوري، عبدالجليل آدم (1989)، "السلوك البشري ودوره في فعالية المنظمات"، مجلة البحوث الاقتصادية،المجلد الأول، العدد الأول ص ص 83 - 98 .

3. بعيرة، أبوبكر مصطفى (1984)، "القيادة الإدارية: الأسس والنظريات"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثامن، العدد الأول، ص ص 3- 22.

4. حريم، حسين،الساعد،رشاد (2006)،الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المملكة الأردنية الهاشمية الجامعة الأردنية، المجلد الثاني، العدد الثاني، ص ص 225- 244 .

5. حلواني،ابتسام عبدالرحمن،الصبان، عيروس عبدالله، زكي، خديجة محمود (1991)، القيادة الإدارية والجوهر المفقود،مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد الرابع، المملكة

العربية السعودية، ص ص 127-180.

6. عبدالغفار، السيد محمد (1996)، دراسة وتحليل الدور الذي تؤديه القيم التنظيمية للمديرين في تشكيل ثقافة المنظمة وأثر ذلك على العمليات التنظيمية ، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ، القاهرة، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، ص ص 247- 300 .
7. عيد، رمضان أحمد، هيبة، حسام إسماعيل (2004)، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية في مصر، *المركز العربي للتعليم والتنمية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، المجلد العاشر، العدد الثاني والثلاثون، ص ص 9-43* .

ج . رسائل الماجستير:

1. الحربي، شجاع بن متعب (2001)"علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

متاح على:

www.Nauss. Edu. Sa//NASS/Arabic/Menu/ELibrary Scletter Researctch/ Masters/ Year5 /Part3/

تاريخ الزيارة: 2009/6/20

2. الدوسري، جاسم بن فيحان (2007) "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

متاح على:

www.Nauss. Edu. Sa//NASS/Arabic/Menu/ELibrary Scletter Researctch/ Masters/ Year5 /Part3/

تاريخ الزيارة: 2009/6/20

3. الشاوي ،حمد بن فرحات (2005) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي" ، رسالة

ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا،

قسم العلوم الإدارية.

متاح على:

[www.Nauss. Edu. Sa/NASS/Arabic/Menu/ELibrary](http://www.Nauss.Edu.Sa/NASS/Arabic/Menu/ELibrary)
[Scletter Research/ Masters/ Year5 /Part3/](http://Scletter.Research/Masters/Year5/Part3/)

تاريخ الزيارة : 2009/6/09.

4. الشقحاء، عادل بن صالح (2003) "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري"، رسالة

ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا،

قسم العلوم الإدارية.

متاح على:

[www.Nauss. Edu. Sa/NASS/Arabic/Menu/ELibrary](http://www.Nauss.Edu.Sa/NASS/Arabic/Menu/ELibrary)
[Scletter Research/ Masters/ Year5 /Part3/](http://Scletter.Research/Masters/Year5/Part3/)

تاريخ الزيارة : 2009/6/20

5. الشريف ،طلال عبدالملك (2004) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة

نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

متاح على:

[www.Nauss. Edu. Sa/NASS/Arabic/Menu/ELibrary](http://www.Nauss.Edu.Sa/NASS/Arabic/Menu/ELibrary)
[Scletter Research/ Masters/ Year5 /Part3/](http://Scletter.Research/Masters/Year5/Part3/)

تاريخ الزيارة : 2009/6/20.

6. العوفي ،محمد بن غالب (2005) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام التنظيمي"، رسالة

ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا،

قسم العلوم الإدارية.

متاح على:

www.Nauss. Edu. Sa//NASS/Arabic/Menu/ELibrary
Scletter Researctch/ Masters/ Year5 /Part3/

تاريخ الزيارة :2009/6/20

7. النعمي ،أحمد بن مصطفى (1998) " أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في

الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض:

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

متاح على:

www.Nauss. Edu. Sa//NASS/Arabic/Menu/ELibrary
Scletter Researctch/ Masters/ Year5 /Part3/

تاريخ الزيارة :2009/6/20

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Hussey, J. and Hussey , R.(1997) , **Business Research, London** : Mac Millan Business.
2. Likert, Rensis (1961),**New Patterns of Management**. Newyork: Mcgraw-Hill.
3. Stephen P .Robbins. (2001) **Organizational behavior**, Upper saddle River, N.J.:Prentice Hall, 9th ed.
4. Tead, Ordway(1963), **The Art of Leadership**. Newyork:Mcgraw-Hill.

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	140	86.4	86.4	86.4
انثى	22	13.6	13.6	100.0
Total	162	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ن 20 سنة الى أقل من 30 سنة	13	8.0	8.0	8.0
من30سنة الى أقل من 40 سنة	45	27.8	27.8	35.8
من40سنة الى أقل من 50 سنة	56	34.6	34.6	70.4
من50سنة الى أقل من 60 سنة	41	25.3	25.3	95.7
من 60 سنة فأكثر	7	4.3	4.3	100.0
Total	162	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابتدائي	1	.6	.6	.6
اعدادي أو أقل من الثانوية العامة	6	3.7	3.7	4.3
الثانوية العامة أو مايعادلها	34	21.0	21.0	25.3
درجة جامعية أو مايعادلها (دبلوم عالي - ليسانس - بكالوريوس	102	63.0	63.0	88.3
ماجستير أو دكتوراه	19	11.7	11.7	100.0
Total	162	100.0	100.0	

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	10	6.2	6.2	6.2
من5 سنوات الى 10 سنوات	22	13.6	13.6	19.8
من 11 سنة الى 15 سنة	35	21.6	21.6	41.4
من 16 سنة الى 20 سنة	28	17.3	17.3	58.6
من 21 سنة الى 25 سنة	29	17.9	17.9	76.5
من 26 سنة فأكثر	38	23.5	23.5	100.0
Total	162	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير ادارة	17	10.5	10.5	10.5
منسق	24	14.8	14.8	25.3
رئيس قسم	55	34.0	34.0	59.3
مشرف وحدة	66	40.7	40.7	100.0
Total	162	100.0	100.0	

الإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ادارة وسطى	41	25.3	25.3	25.3
ادارة دنيا	121	74.7	74.7	100.0
Total	162	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة بالود والإحترام المتبادل	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به في المنظمة	ينج العمل في المنظمة بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية	تنمي الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة	لدى المديرين قيم مشتركة حول العمل	نقل الممارسات الأفضل من وحدة لأخرى أمر نقره وثقله الإدارة	يتم تقييم أداء العامل ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة
N	Valid	162	162	162	162	162	162	162
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0123	3.8519	3.8272	3.5556	3.5679	3.7222	3.4568
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.70480	.76591	.88170	.99064	.89078	.81332	.97228

Frequency Table

تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة بالود والإحترام المتبادل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	3.1	3.1	3.1
محايد	24	14.8	14.8	17.9
موافق	97	59.9	59.9	77.8
موافق بشدة	36	22.2	22.2	100.0
Total	162	100.0	100.0	

يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به في المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	1	.6	.6	.6
غير موافق	7	4.3	4.3	4.9
محايد	34	21.0	21.0	25.9
موافق	93	57.4	57.4	83.3
موافق بشدة	27	16.7	16.7	100.0
Total	162	100.0	100.0	

يتم العمل في المنظمة بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	14	8.6	8.6	8.6
محايد	37	22.8	22.8	31.5
موافق	74	45.7	45.7	77.2
موافق بشدة	37	22.8	22.8	100.0
Total	162	100.0	100.0	

تنمي الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	3	1.9	1.9	1.9
غير موافق	22	13.6	13.6	15.4
محايد	47	29.0	29.0	44.4
موافق	62	38.3	38.3	82.7
موافق بشدة	28	17.3	17.3	100.0
Total	162	100.0	100.0	

لدى المدبرون قيم مشتركة حول العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	21	13.0	13.0	13.0
محايد	51	31.5	31.5	44.4
موافق	67	41.4	41.4	85.8
موافق بشدة	23	14.2	14.2	100.0
Total	162	100.0	100.0	

نقل الممارسات الأفضل من وحدة لأخرى أمر تقدره وتتمنه الإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	1	.6	.6	.6
غير موافق	11	6.8	6.8	7.4
محايد	43	26.5	26.5	34.0
موافق	84	51.9	51.9	85.8
موافق بشدة	23	14.2	14.2	100.0
Total	162	100.0	100.0	

يتم تقييم أداء العامل ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	4	2.5	2.5	2.5
غير موافق	24	14.8	14.8	17.3
محايد	48	29.6	29.6	46.9
موافق	66	40.7	40.7	87.7
موافق بشدة	20	12.3	12.3	100.0
Total	162	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		يلتزم المدبرون في منظمتنا بأسلوب نحن نسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة". "من خلال مروضينا	يتعاون العاملون في المنظمة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية أعمالهم .	توجد رؤية مشتركة في المنظمة بين القادة والمروضين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	هناك اعتقاد عام لدى المدبرين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون في صالح مروضيهم	يضع المدبرون الأهداف بشكل جماعي ويعملون معا لتحقيقها	تستثمر الإدارة الطاقات والقرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها	توجد رؤية واضحة في المنظمة بين القادة والمروضين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	يعتقد المدبرون أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد .
N	Valid	162	162	162	162	162	162	162	162
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5556	3.7099	3.3951	3.4630	3.2593	3.5247	3.3704	3.8148
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.96523	.86823	.91474	.95318	.98154	.94047	.86253	.86493

Frequency Table

". يلتزم المدبرون في منظمتنا بأسلوب "نحن نسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال مروضينا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	2	1.2	1.2	1.2
غير موافق	21	13.0	13.0	14.2
محايد	52	32.1	32.1	46.3
موافق	59	36.4	36.4	82.7
موافق بشدة	28	17.3	17.3	100.0
Total	162	100.0	100.0	

. يتعاون العاملون في المنظمة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية أعمالهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	2	1.2	1.2	1.2
غير موافق	13	8.0	8.0	9.3
محايد	40	24.7	24.7	34.0
موافق	82	50.6	50.6	84.6
موافق بشدة	25	15.4	15.4	100.0
Total	162	100.0	100.0	

. توجد رؤية مشتركة في المنظمة بين القادة والمروضين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	1	.6	.6	.6
غير موافق	30	18.5	18.5	19.1
محايد	50	30.9	30.9	50.0
موافق	66	40.7	40.7	90.7
موافق بشدة	15	9.3	9.3	100.0
Total	162	100.0	100.0	

هناك اعتقاد عام لدى المديرين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون في صالح مروسيهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	4	2.5	2.5	2.5
غير موافق	20	12.3	12.3	14.8
محايد	56	34.6	34.6	49.4
موافق	61	37.7	37.7	87.0
موافق بشدة	21	13.0	13.0	100.0
Total	162	100.0	100.0	

يضع المديرين الأهداف بشكل جماعي ويعملون معا لتحقيقها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	4	2.5	2.5	2.5
غير موافق	34	21.0	21.0	23.5
محايد	56	34.6	34.6	58.0
موافق	52	32.1	32.1	90.1
موافق بشدة	16	9.9	9.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

تستثمر الإدارة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	5	3.1	3.1	3.1
غير موافق	19	11.7	11.7	14.8
محايد	41	25.3	25.3	40.1
موافق	80	49.4	49.4	89.5
موافق بشدة	17	10.5	10.5	100.0
Total	162	100.0	100.0	

توجد رؤية واضحة في المنظمة بين القادة والمروسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستهديين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	28	17.3	17.3	17.3
محايد	59	36.4	36.4	53.7
موافق	62	38.3	38.3	92.0
موافق بشدة	13	8.0	8.0	100.0
Total	162	100.0	100.0	

يعتقد المديرين أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	2	1.2	1.2	1.2
غير موافق	11	6.8	6.8	8.0
محايد	33	20.4	20.4	28.4
موافق	85	52.5	52.5	80.9
موافق بشدة	31	19.1	19.1	100.0
Total	162	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		يمتلك المديرون في المنظمة مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية.	يعطي المديرون مرووسيتهم في المنظمة فرصة عادلة لسماع شكاواهم	تتم طريقة تنفيذ إجراءات العمل في المنظمة بسرعة وسهولة	يمتلك المديرون في المنظمة مهارات إنسانية تمكنهم من التعامل مع مرووسيتهم . بدرجة عالية من الكفاءة	يوجد في المنظمة دليل حديث خاص بتبسيط إجراءات العمل	يعامل المديرون مرووسيتهم بطريقة متساوية	يمتلك المديرون في المنظمة مهارات فكرية تمكنهم من تحديد الأهداف ورسم السياسات	يتم الاعتماد كثيراً على ممارسة الرقابة (الذاتية) رقابة الشخص على نفسه
N	Valid	162	162	162	162	162	162	162	162
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.4444	3.1481	3.3210	3.2901	3.0370	2.8765	3.2037	3.1049
Mode		4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00
Std. Deviation		.90547	.96666	.98217	.97600	1.02083	1.03819	.84984	.94315

Frequency Table

يمتلك المديرون في المنظمة مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	3	1.9	1.9	1.9
غير موافق	21	13.0	13.0	14.8
محايد	55	34.0	34.0	48.8
موافق	67	41.4	41.4	90.1
موافق بشدة	16	9.9	9.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

يعطي المديرون مرووسيتهم في المنظمة فرصة عادلة لسماع شكاواهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	10	6.2	6.2	6.2
غير موافق	28	17.3	17.3	23.5
محايد	59	36.4	36.4	59.9
موافق	58	35.8	35.8	95.7
موافق بشدة	7	4.3	4.3	100.0
Total	162	100.0	100.0	

تتم طريقة تنفيذ إجراءات العمل في المنظمة بسرعة وسهولة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	6	3.7	3.7	3.7
غير موافق	27	16.7	16.7	20.4
محايد	53	32.7	32.7	53.1
موافق	61	37.7	37.7	90.7
موافق بشدة	15	9.3	9.3	100.0
Total	162	100.0	100.0	

. يمتلك المديرون في المنظمة مهارات إنسانية تمكنهم من التعامل مع مروضيهم بدرجة عالية من الكفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	7	4.3	4.3	4.3
غير موافق	27	16.7	16.7	21.0
محايد	52	32.1	32.1	53.1
موافق	64	39.5	39.5	92.6
موافق بشدة	12	7.4	7.4	100.0
Total	162	100.0	100.0	

. يوجد في المنظمة دليل حديث خاص بتبسيط إجراءات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	10	6.2	6.2	6.2
غير موافق	43	26.5	26.5	32.7
محايد	48	29.6	29.6	62.3
موافق	53	32.7	32.7	95.1
موافق بشدة	8	4.9	4.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

. يعامل المديرون مروضيهم بطريقة متساوية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	13	8.0	8.0	8.0
غير موافق	47	29.0	29.0	37.0
محايد	61	37.7	37.7	74.7
موافق	29	17.9	17.9	92.6
موافق بشدة	12	7.4	7.4	100.0
Total	162	100.0	100.0	

. يمتلك المديرون في المنظمة مهارات فكرية تمكنهم من تحديد الأهداف ورسم السياسات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	4	2.5	2.5	2.5
غير موافق	25	15.4	15.4	17.9
محايد	75	46.3	46.3	64.2
موافق	50	30.9	30.9	95.1
موافق بشدة	8	4.9	4.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

(يتم الاعتماد كثيراً على ممارسة الرقابة الذاتية (رقابة الشخص على نفسه).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	5	3.1	3.1	3.1
غير موافق	40	24.7	24.7	27.8
محايد	59	36.4	36.4	64.2
موافق	49	30.2	30.2	94.4
موافق بشدة	9	5.6	5.6	100.0
Total	162	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطوير المستمرين للعاملين	تقوم الإدارة بتحديث مستمر للمعدات والأجهزة والأدوات المستعملة في المنظمة	يحرص المديرين في المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين	تحرص المنظمة على تقديم خدمات متميزة وفقاً للإمكانيات المادية المتاحة	يشعر المديرين بالتزام قوي تجاه بعضهم البعض	بيئة العمل تمكن الفرد من استخدام جميع مهاراته الوظيفية	تحرص الإدارة على أهمية انسياب المعلومات من أجل تحسين أداء العاملين
N	Valid 162	162	162	162	162	162	162
	Missing 0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.4938	3.6667	3.4259	3.5062	3.3519	3.3210	3.5123
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
Std. Deviation	1.00463	.93250	.93121	.89336	.83012	1.01940	.92069

Frequency Table

تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطوير المستمرين للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	7	4.3	4.3	4.3
غير موافق	20	12.3	12.3	16.7
محايد	41	25.3	25.3	42.0
موافق	74	45.7	45.7	87.7
موافق بشدة	20	12.3	12.3	100.0
Total	162	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بتحديث مستمر للمعدات والأجهزة والأدوات المستعملة في المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	4	2.5	2.5	2.5
غير موافق	14	8.6	8.6	11.1
محايد	40	24.7	24.7	35.8
موافق	78	48.1	48.1	84.0
موافق بشدة	26	16.0	16.0	100.0
Total	162	100.0	100.0	

. يحرص المديرين في المنظمة على تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	4	2.5	2.5	2.5
غير موافق	22	13.6	13.6	16.0
محايد	53	32.7	32.7	48.8
موافق	67	41.4	41.4	90.1
موافق بشدة	16	9.9	9.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

. تحرص المنظمة على تقديم خدمات متميزة وفقا للإمكانيات المادية المتاحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	3	1.9	1.9	1.9
غير موافق	19	11.7	11.7	13.6
محايد	49	30.2	30.2	43.8
موافق	75	46.3	46.3	90.1
موافق بشدة	16	9.9	9.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

. يشعر المديرين بالتزام قوي تجاه بعضهم البعض

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	1	.6	.6	.6
غير موافق	23	14.2	14.2	14.8
محايد	67	41.4	41.4	56.2
موافق	60	37.0	37.0	93.2
موافق بشدة	11	6.8	6.8	100.0
Total	162	100.0	100.0	

. بيئة العمل تمكن الفرد من استخدام جميع مهاراته الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	6	3.7	3.7	3.7
غير موافق	30	18.5	18.5	22.2
محايد	50	30.9	30.9	53.1
موافق	58	35.8	35.8	88.9
موافق بشدة	18	11.1	11.1	100.0
Total	162	100.0	100.0	

. تحرص الإدارة على أهمية انسياب المعلومات من أجل تحسين أداء العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	3	1.9	1.9	1.9
غير موافق	19	11.7	11.7	13.6
محايد	52	32.1	32.1	45.7
موافق	68	42.0	42.0	87.7
موافق بشدة	20	12.3	12.3	100.0
Total	162	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	أراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم	أشجع المرؤوسين على الإبداع في أسلوب العمل	أشجع العاملين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل	أشارك المرؤوسين في تخطيط العمل	أشارك المرؤوسين في لقاءاتهم الاحتفالية الخاصة	أتعاون مع المرؤوسين وأوجههم وأبدي لهم التصح عند الحاجة	أطبق اللوائح التنظيمية بمرونة، وفقا للموقف المعين	أشجع المرؤوسين على إبداء آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه	أبادر بتقويض بعض صلاحياتي إلى المرؤوسين	أحرص على التأكد من تنسيق جهود المرؤوسين
N	Valid 162 Missing 0	162 0	162 0	162 0	162 0	162 0	162 0	162 0	162 0	162 0
Mean	4.1358	4.1667	4.1543	3.8827	3.6790	4.0679	3.8025	3.8827	3.5988	3.9136
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation	.70935	.79008	.70112	.81436	1.00096	.74038	.77891	.70830	.94218	.69062

Frequency Table

أراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	2.5	2.5	2.5
محايد	19	11.7	11.7	14.2
موافق	90	55.6	55.6	69.8
موافق بشدة	49	30.2	30.2	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أشجع المرؤوسين على الإبداع في أسلوب العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	1	.6	.6	.6
غير موافق	7	4.3	4.3	4.9
محايد	12	7.4	7.4	12.3
موافق	86	53.1	53.1	65.4
موافق بشدة	56	34.6	34.6	100.0
Total	162	100.0	100.0	

. أشجع العاملين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	1.2	1.2	1.2
محايد	23	14.2	14.2	15.4
موافق	85	52.5	52.5	67.9
موافق بشدة	52	32.1	32.1	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أشارك المروسين في تخطيط العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	1	.6	.6	.6
غير موافق	9	5.6	5.6	6.2
محايد	31	19.1	19.1	25.3
موافق	88	54.3	54.3	79.6
موافق بشدة	33	20.4	20.4	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أشارك المروسين في لقاءاتهم الاحتفالية الخاصة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	5	3.1	3.1	3.1
غير موافق	15	9.3	9.3	12.3
محايد	40	24.7	24.7	37.0
موافق	69	42.6	42.6	79.6
موافق بشدة	33	20.4	20.4	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أتعاون مع المروسين وأوجههم وأبدي لهم النصح عند الحاجة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	3.7	3.7	3.7
محايد	21	13.0	13.0	16.7
موافق	91	56.2	56.2	72.8
موافق بشدة	44	27.2	27.2	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أطبق اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا للموقف المعين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	1	.6	.6	.6
غير موافق	10	6.2	6.2	6.8
محايد	32	19.8	19.8	26.5
موافق	96	59.3	59.3	85.8
موافق بشدة	23	14.2	14.2	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أشجع المرؤوسين على إبداء آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	4.9	4.9	4.9
محايد	27	16.7	16.7	21.6
موافق	103	63.6	63.6	85.2
موافق بشدة	24	14.8	14.8	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أبادر بتفويض بعض صلاحياتي إلى المرؤوسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	3	1.9	1.9	1.9
غير موافق	19	11.7	11.7	13.6
محايد	42	25.9	25.9	39.5
موافق	74	45.7	45.7	85.2
موافق بشدة	24	14.8	14.8	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أحرص على التأكد من تنسيق جهود المرؤوسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	3.7	3.7	3.7
محايد	28	17.3	17.3	21.0
موافق	102	63.0	63.0	84.0
موافق بشدة	26	16.0	16.0	100.0
Total	162	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	أوافق على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز الأعمال.	أقبل أي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل.	أناثر عادة برغبات العاملين.	أعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.	أتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	أفوض كل صلاحياتي الإدارية للعاملين.	اعتقد أن الإدارة لديها حلولاً جاهزة لكل مشكلة.	أسمح للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل.	أتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.	أترك للمرؤوسين اختيار الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم.
N	Valid Missing	162 0	162 0	162 0	162 0	162 0	162 0	162 0	162 0	162 0
Mean		3.4815	3.6111	3.2593	3.3457	2.5432	2.7469	2.9383	3.5000	2.7346
Mode		4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00
Std. Deviation		.77397	.79008	.83074	.85117	.93316	.99259	.92375	.92750	.91089

Frequency Table

أوافق على الأساليب التي يختارها المرووسون لإنجاز الأعمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	2	1.2	1.2	1.2
غير موافق	11	6.8	6.8	8.0
محايد	67	41.4	41.4	49.4
موافق	71	43.8	43.8	93.2
موافق بشدة	11	6.8	6.8	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أقبل أي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	12	7.4	7.4	7.4
محايد	58	35.8	35.8	43.2
موافق	73	45.1	45.1	88.3
موافق بشدة	19	11.7	11.7	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أثأثر عادة برغبات العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	2	1.2	1.2	1.2
غير موافق	26	16.0	16.0	17.3
محايد	70	43.2	43.2	60.5
موافق	56	34.6	34.6	95.1
موافق بشدة	8	4.9	4.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أعطي الحرية الكاملة للمرووسين لإنجاز أعمالهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	2	1.2	1.2	1.2
غير موافق	26	16.0	16.0	17.3
محايد	56	34.6	34.6	51.9
موافق	70	43.2	43.2	95.1
موافق بشدة	8	4.9	4.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أتساهل مع المرووسين المقصرين في أداء واجباتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	19	11.7	11.7	11.7
غير موافق	64	39.5	39.5	51.2
محايد	54	33.3	33.3	84.6
موافق	22	13.6	13.6	98.1
موافق بشدة	3	1.9	1.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أفوض كل صلاحياتي الإدارية للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	13	8.0	8.0	8.0
غير موافق	60	37.0	37.0	45.1
محايد	50	30.9	30.9	75.9
موافق	33	20.4	20.4	96.3
موافق بشدة	6	3.7	3.7	100.0
Total	162	100.0	100.0	

اعتقد أن الإدارة لديها حلولاً جاهزة لكل مشكلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	8	4.9	4.9	4.9
غير موافق	45	27.8	27.8	32.7
محايد	63	38.9	38.9	71.6
موافق	41	25.3	25.3	96.9
موافق بشدة	5	3.1	3.1	100.0
Total	162	100.0	100.0	

اسمح للمروسين بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	3	1.9	1.9	1.9
غير موافق	22	13.6	13.6	15.4
محايد	46	28.4	28.4	43.8
موافق	73	45.1	45.1	88.9
موافق بشدة	18	11.1	11.1	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المروسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	11	6.8	6.8	6.8
غير موافق	59	36.4	36.4	43.2
محايد	56	34.6	34.6	77.8
موافق	34	21.0	21.0	98.8
موافق بشدة	2	1.2	1.2	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أترك للمرووسين اختيار الواجبات التي تناسب مع رغباتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	7	4.3	4.3	4.3
غير موافق	60	37.0	37.0	41.4
محايد	61	37.7	37.7	79.0
موافق	30	18.5	18.5	97.5
موافق بشدة	4	2.5	2.5	100.0
Total	162	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	أتمسك بحرفية الأنظمة واللوائح ولا أقبل العمل إلا بالصورة التي تحدها تلك الأنظمة واللوائح .	ألزم جميع العاملون بتحقيق مستويات معينة في الأداء	أعتقد أن تبادل الآراء مع المرووسين مضيعة للوقت	أحرص دائماً على أن أكون المتحدث الرسمي عن العاملين	أميل إلى تركيز كل السلطات في يدي	أزدد في إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين	أطالب المرووسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها	أقضي جزءاً كبيراً من وقتي لمناقشة تفصيلات مشكلات العمل .	أوزع الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم	أقرر بنفسي ما الذي يمكن عمله وكيفية تنفيذه
Valid	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.1296	3.2593	2.2160	2.9198	2.5556	2.6852	2.5988	3.2099	2.1852	2.8333
Mode	3.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00
Std. Deviation	.92675	1.04290	.95696	.97788	1.03360	.88796	.99352	.95509	.88621	1.06468

Frequency Table

أتمسك بحرفية الأنظمة واللوائح ولا أقبل العمل إلا بالصورة التي تحدها تلك الأنظمة واللوائح .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	2	1.2	1.2	1.2
غير موافق	44	27.2	27.2	28.4
محايد	57	35.2	35.2	63.6
موافق	49	30.2	30.2	93.8
موافق بشدة	10	6.2	6.2	100.0
Total	162	100.0	100.0	

ألزم جميع العاملون بتحقيق مستويات معينة في الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	9	5.6	5.6	5.6
غير موافق	33	20.4	20.4	25.9
محايد	39	24.1	24.1	50.0
موافق	69	42.6	42.6	92.6
موافق بشدة	12	7.4	7.4	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أعتقد أن تبادل الآراء مع المرووسين مضیعة للوقت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	37	22.8	22.8	22.8
غير موافق	73	45.1	45.1	67.9
محايد	35	21.6	21.6	89.5
موافق	14	8.6	8.6	98.1
موافق بشدة	3	1.9	1.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أحرص دائماً على أن أكون المتحدث الرسمي عن العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	9	5.6	5.6	5.6
غير موافق	49	30.2	30.2	35.8
محايد	58	35.8	35.8	71.6
موافق	38	23.5	23.5	95.1
موافق بشدة	8	4.9	4.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أميل إلى تركيز كل السلطات في يدي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	26	16.0	16.0	16.0
غير موافق	56	34.6	34.6	50.6
محايد	48	29.6	29.6	80.2
موافق	28	17.3	17.3	97.5
موافق بشدة	4	2.5	2.5	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أتردد في إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	11	6.8	6.8	6.8
غير موافق	62	38.3	38.3	45.1
محايد	58	35.8	35.8	80.9
موافق	29	17.9	17.9	98.8
موافق بشدة	2	1.2	1.2	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أطالِب المَرُوسِين بِتَنْفِيذِ الخَطَطِ دُونِ الإِسْهَامِ فِي وُضْعِهَا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	19	11.7	11.7	11.7
غير موافق	64	39.5	39.5	51.2
محايد	46	28.4	28.4	79.6
موافق	29	17.9	17.9	97.5
موافق بشدة	4	2.5	2.5	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أَقْضِي جِزْءاً كَبِيراً مِنْ وَقْتِي لِمُنَاقَشَةِ تَفْصِيلاتِ مَشْكِلاتِ العَمَلِ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	7	4.3	4.3	4.3
غير موافق	30	18.5	18.5	22.8
محايد	56	34.6	34.6	57.4
موافق	60	37.0	37.0	94.4
موافق بشدة	9	5.6	5.6	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أَوْزَعِ الوَاجِبَاتِ عَلَى العَامِلِينَ دُونِ مِرَاعَاةِ قُدْرَاتِهِمْ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	33	20.4	20.4	20.4
غير موافق	83	51.2	51.2	71.6
محايد	30	18.5	18.5	90.1
موافق	15	9.3	9.3	99.4
موافق بشدة	1	.6	.6	100.0
Total	162	100.0	100.0	

أَقْرَرِ بِنَفْسِي مَا الَّذِي يُمْكِنُ عَمَلُهُ وَكَيْفِيَّةُ تَنْفِيذِهِ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	17	10.5	10.5	10.5
غير موافق	48	29.6	29.6	40.1
محايد	50	30.9	30.9	71.0
موافق	39	24.1	24.1	95.1
موافق بشدة	8	4.9	4.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

Frequency Table

متغير القيم بشكل عام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	2.5	2.5	2.5
محايد	36	22.2	22.2	24.7
موافق	95	58.6	58.6	83.3
موافق بشدة	27	16.7	16.7	100.0
Total	162	100.0	100.0	

متغير المعتقدات بشكل عام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	15	9.3	9.3	9.3
محايد	47	29.0	29.0	38.3
موافق	85	52.5	52.5	90.7
موافق بشدة	15	9.3	9.3	100.0
Total	162	100.0	100.0	

متغير الاعراف بشكل عام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	4	2.5	2.5	2.5
غير موافق	26	16.0	16.0	18.5
محايد	84	51.9	51.9	70.4
موافق	35	21.6	21.6	92.0
موافق بشدة	13	8.0	8.0	100.0
Total	162	100.0	100.0	

متغير التوقعات بشكل عام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	1	.6	.6	.6
غير موافق	16	9.9	9.9	10.5
محايد	45	27.8	27.8	38.3
موافق	81	50.0	50.0	88.3
موافق بشدة	19	11.7	11.7	100.0
Total	162	100.0	100.0	

الثقافة التنظيمية بشكل عام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	5.6	5.6	5.6
محايد	54	33.3	33.3	38.9
موافق	88	54.3	54.3	93.2
موافق بشدة	11	6.8	6.8	100.0
Total	162	100.0	100.0	

النمط القيادي الديمقراطي بشكل عام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	.6	.6	.6
محايد	16	9.9	9.9	10.5
موافق	89	54.9	54.9	65.4
موافق بشدة	56	34.6	34.6	100.0
Total	162	100.0	100.0	

النمط القيادي الحر بشكل عام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	6.8	6.8	6.8
محايد	114	70.4	70.4	77.2
موافق	34	21.0	21.0	98.1
موافق بشدة	3	1.9	1.9	100.0
Total	162	100.0	100.0	

النمط القيادي الأوتوقراطي بشكل عام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق على الإطلاق	3	1.9	1.9	1.9
غير موافق	58	35.8	35.8	37.7
محايد	87	53.7	53.7	91.4
موافق	12	7.4	7.4	98.8
موافق بشدة	2	1.2	1.2	100.0
Total	162	100.0	100.0	

الانماط القيادية بشكل عام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	113	69.8	69.8	69.8
موافق	47	29.0	29.0	98.8
موافق بشدة	2	1.2	1.2	100.0
Total	162	100.0	100.0	

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
متغير القيم	3.7134	.54334	162
متغير المعتقدات	3.5116	.59465	162
متغير الاعراف	3.1782	.64867	162
متغير التوقعات	3.4683	.60384	162
الثقافة التنظيمية	3.4597	.48644	162
النمط القيادي الديموقراطي	3.9284	.46176	162
النمط القيادي الحر	3.0938	.39636	162
النمط القيادي الاوتوقراطي	2.7593	.51361	162
الانماط القيادية	3.2605	.29796	162

Factor Analysis

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
متغير القيم	.772	-.302	2.258E-02
متغير المعتقدات	.790	-.214	.123
متغير الاعراف	.766	-.309	3.769E-02
متغير التوقعات	.713	-.251	.133
الثقافة التنظيمية	.938	-.331	9.774E-02
النمط القيادي الديموقراطي	.456	.191	-.815
النمط القيادي الحر	.615	.608	-.139
النمط القيادي الاوتوقراطي	.286	.625	.672
الانماط القيادية	.672	.727	-9.63E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Correlations

Correlations

		متغير القيم	متغير المعتقدات	متغير الاعراف	متغير التوقعات	الثقافة التنظيمية	النمط القيادي الديموقراطي	النمط القيادي الحر	النمط القيادي الاوتوقراطي	الانماط القيادية
متغير القيم	Pearson Correlation	1	.642**	.537**	.513**	.810**	.255**	.300**	.054	.296**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.498	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
متغير المعتقدات	Pearson Correlation	.642**	1	.571**	.452**	.827**	.227**	.324**	.165*	.355**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.004	.000	.036	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
متغير الاعراف	Pearson Correlation	.537**	.571**	1	.541**	.839**	.252**	.281**	.065	.292**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.001	.000	.414	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
متغير التوقعات	Pearson Correlation	.513**	.452**	.541**	1	.763**	.196*	.259**	.130	.291**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.012	.001	.100	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.810**	.827**	.839**	.763**	1	.287**	.359**	.128	.381**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.104	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
النمط القيادي الديموقراطي	Pearson Correlation	.255**	.227**	.252**	.196*	.287**	1	.364**	-.218**	.553**
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.001	.012	.000	.	.000	.005	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
النمط القيادي الحر	Pearson Correlation	.300**	.324**	.281**	.259**	.359**	.364**	1	.332**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.	.000	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
النمط القيادي الاوتوقراطي	Pearson Correlation	.054	.165*	.065	.130	.128	-.218**	.332**	1	.609**
	Sig. (2-tailed)	.498	.036	.414	.100	.104	.005	.000	.	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
الانماط القيادية	Pearson Correlation	.296**	.355**	.292**	.291**	.381**	.553**	.822**	.609**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

ملحق (أ)
رسالة الإرفاق

جامعة قاريونس
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

الأخ الفاضل /
الأخت الفاضلة /

تحية طيبة وبعد ،،،

لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة يقوم الباحث بإجراء دراسة حول الثقافة التنظيمية بالمنظمات النفطية العاملة في مدينة بنغازي. لذا نأمل منكم التعاون معنا من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان المرفقة مع مراعاة الدقة والموضوعية ، ونوجه انتباهكم إلى أن البيانات التي سيتم تجميعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

والسلام عليكم

الباحث

ملحق (ب)
استمارة الاستبيان

أولاً - معلومات عامة :

ضع علامة (U) أمام العبارة التي تناسبك :

(1) الجنس :

ذكور أنثى

(2) العمر :

أقل من 20 سنة. من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة .
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة . من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.
من 50 سنة إلى أقل من 60 من 60 سنة فأكثر

(3) المستوى التعليمي :

ابتدائي . إعدادي أو أقل من الثانوية العامة.
الثانوية العامة أو ما يعادلها.
درجة جامعية أو ما يعادلها (دبلوم عالي - ليسانس - بكالوريوس) .
ماجستير أو دكتوراه . أخرى ، تذكر

(4) مدة الخدمة في الوظيفة الحالية :

أقل من 5 سنوات . من 5 سنوات إلى 10 سنوات .
من 11 سنة إلى 15 سنة. من 16 سنة إلى 20 سنة
من 21 سنة إلى 25 سنة. من 26 سنة فأكثر .

(5) المسمى الوظيفي :

مدير إدارة . منسق .
رئيس قسم . مشرف وحدة .
أخرى ، تذكر

ثانياً: ا لرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية ، وتحديد اختيارك المناسب بموضوعية ، وذلك بوضع علامة (√) داخل المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك ويتفق مع الواقع الفعلي للمنظمة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة بالود والاحترام المتبادل.					
2	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به في المنظمة.					
3	يتم العمل في المنظمة بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية.					
4	تنمي الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة.					
5	لدى المديرين قيم مشتركة حول العمل.					
6	نقل الممارسات الأفضل من وحدة لأخرى أمر تقدره وتثمنه الإدارة.					
7	يتم تقييم أداء العامل ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.					
8	يلتزم المديرين في منظماتنا بأسلوب "نحن نسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال مرؤوسينا".					
9	يتعاون العاملون في المنظمة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية أعمالهم .					
10	توجد رؤية مشتركة في المنظمة بين القادة والمرؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
11	هناك اعتقاد عام لدى المديرين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون في صالح مرؤوسيهـم.					
12	يضع المديرين الأهداف بشكل جماعي ويعملون معا لتحقيقها.					
13	تستثمر الإدارة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.					
14	توجد رؤية واضحة في المنظمة بين القادة والمرؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
15	يعتقد المديرين أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد .					

					16	يمتلك المديرون في المنظمة مهارات فنية تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية.
					17	يعطي المديرون مرؤوسيههم في المنظمة فرصة عادلة لسماع شكواهم.
					18	تتم طريقة تنفيذ إجراءات العمل في المنظمة بسرعة وسهولة.
					19	يمتلك المديرون في المنظمة مهارات إنسانية تمكنهم من التعامل مع مرؤوسيههم بدرجة عالية من الكفاءة .
					20	يوجد في المنظمة دليل حديث خاص بتبسيط إجراءات العمل.
					21	يعامل المديرون مرؤوسيههم بطريقة متساوية.
					22	يمتلك المديرون في المنظمة مهارات فكرية تمكنهم من تحديد الأهداف ورسم السياسات.
					23	يتم الاعتماد كثيراً على ممارسة الرقابة الذاتية (رقابة الشخص على نفسه).
					24	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطوير المستمرين للعاملين.
					25	تقوم الإدارة بتحديث مستمر للمعدات والأجهزة والأدوات المستعملة في المنظمة.
					26	يحرص المديرين في المنظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين .
					27	تحرص المنظمة على تقديم خدمات متميزة وفقاً للإمكانيات المادية المتاحة.
					28	يشعر المديرون بالتزام قوي تجاه بعضهم البعض.
					29	بيئة العمل تمكن الفرد من استخدام جميع مهاراته الوظيفية.
					30	تحرص الإدارة على أهمية انسياب المعلومات من أجل تحسين أداء العاملين .

ثالثاً: الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية ، وتحديد اختيارك المناسب بموضوعية، وذلك بوضع علامة (√) داخل المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك ويتفق مع الواقع الفعلي للمنظمة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	أراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.					
2	أوافق على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز الأعمال.					
3	أتمسك بحرفية الأنظمة واللوائح ولا أقبل العمل إلا بالصورة التي تحددها تلك الأنظمة واللوائح .					
4	أشجع المرؤوسين على الإبداع في أسلوب العمل.					
5	أقبل أي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل.					
6	ألزم جميع العاملون بتحقيق مستويات معينة في الأداء.					
7	أشجع العاملين على المناقشة الجماعية لأساليب العمل .					
8	أؤثر عادة برغبات العاملين.					
9	أعتقد أن تبادل الآراء مع المرؤوسين مضيعة للوقت .					
10	أشارك المرؤوسين في تخطيط العمل.					
11	أعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم .					
12	أحرص دائماً على أن أكون المتحدث الرسمي عن العاملين.					
13	أشارك المرؤوسين في لقاءاتهم الاحتفالية الخاصة.					
14	أتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم .					
15	أميل إلى تركيز كل السلطات في يدي.					
16	أتعاون مع المرؤوسين وأوجههم وأبدي لهم النصيحة عند الحاجة .					
17	أفوض كل صلاحياتي الإدارية للعاملين.					

				أتردد في إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين .	18
				أطبق اللاوائح التنظيمية بمرونة وفقاً للموقف المعين.	19
				اعتقد أن الإدارة لديها حلولاً جاهزة لكل مشكلة.	20
				أطالب المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها.	21
				أشجع المرؤوسين على إبداء آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه .	22
				اسمح للمرؤوسين بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل.	23
				اقضي جزءاً كبيراً من وقتي لمناقشة تفصيلات مشكلات العمل.	24
				أبادر بتفويض بعض صلاحياتي إلى المرؤوسين.	25
				أتجنب التدخل في النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين .	26
				أوزع الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم .	27
				أحرص على التأكد من تنسيق جهود المرؤوسين .	28
				أترك للمرؤوسين اختيار الواجبات التي تتناسب مع رغباتهم .	29
				أقرر بنفسني ما الذي يمكن عمله وكيفية تنفيذه .	30

شكراً على حسن تعاونكم

ملحق (ج)

جدول (Krejcie and Morgan, 1970)

لتحديد حجم العينة

جدول (Krejcie and Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة

حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع
338	2800	260	800	162	280	80	100	10	10
341	3000	265	850	165	290	86	110	14	15
346	3500	269	900	169	300	92	120	19	20
351	4000	274	950	175	320	97	130	24	25
354	4500	278	1000	181	340	103	140	28	30
357	5000	285	1100	186	360	108	150	32	35
361	6000	291	1200	191	380	113	160	36	40
364	7000	297	1300	196	400	118	170	40	45
367	8000	302	1400	201	420	123	180	44	50
368	9000	306	1500	205	440	127	190	48	55
370	10000	310	1600	210	460	132	200	52	60
375	15000	313	1700	214	480	135	210	56	65
377	20000	317	1800	217	500	140	220	59	70
379	30000	320	1900	226	550	144	230	63	75
380	40000	322	2000	234	600	148	240	66	80
381	50000	327	2200	242	650	152	250	70	85
382	75000	331	2400	248	700	155	260	73	90
384	100000	335	2600	254	750	159	270	76	95

ملحق (د)

مخرجات برنامج SPSS

ملحق (هـ)

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

Abstract

Organizational culture is one of the topics that have attracted an increasing attention in domains of organizational behavior and human resource management. Given the importance of this subject and its direct connection with individuals' behavior and link with their organizations, the problem of study lies in investigate the actual relationship between Organization culture and Leadership Pattern of managers of executive and middle management of Libyan organizations operating in oil sector within Benghazi city.

The population of the study consisted of all executive and middle management directors of Libyan organizations operating in oil sector that headquarters or branches are located within Benghazi city. Of total number (340) of managers, a sample of (181) directors was selected by stratified random sampling. A questionnaire was utilized for collecting the basic data where (181) questionnaires were distributed of which (162) were usable for statistical analysis.

SPSS software was employed in analyzing collected data using arithmetical means and percentages. Pearson's correlation coefficient was also used to estimate the relationship between organization culture and managers' leading patterns.

The study has come to the following main results:

1. Most directors of executive and mid-management of Libyan organizations operating in oil sector within Benghazi city had high level of organizational culture.
2. The autocratic leadership pattern was prevailing in executive and middle management of the organizations under study.
3. The results of data analysis have revealed some correlations between organization culture and managers' leading patterns as follows:
 - a- There was direct relationship of statistical significance between organization culture and democratic pattern of leadership.
 - b- There was direct relationship of statistical significance between organization culture and free pattern of leadership.
 - c- There was weak, direct relationship between organization culture and autocratic pattern of leadership of no significance.

In light of the above outcomes, the following recommendations may be rendered.

1. The concept of organizational culture along with any policies and measures that serve to enhance managers' perception of such culture should be given more care through training courses.
2. Culture ought to be spread in democratic way to be accepted and adhered to voluntarily by all employees at any managerial level.
3. The companies must diagnose its current culture in order to determine the degree of its effect on managers' leading behavior at various managerial levels.
4. Democratic pattern of leadership practice should extend in order to benefit the company from all employees' participation in decision-making process.



Benghazi University

Faculty of Economics

Department of Management

Organizational Culture and it's Relation with Leadership Pattern

“An empirical study on executive and mid-management directors in
Libyan organizations operating in oil sector within Benghazi city”

By:

Aiman S. Abdualkarem

Bachelor of Management

Faculty of Economics

Benghazi University

Supervisor:

Abdelgadir N. ElBadri

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Master's
degree in management, Faculty of Economics, Benghazi University.

Fall 2011