

## القيادة ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية

م.د. همدية حميد حسن

hamdia.hasan@coart.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد/ كلية الآداب

### الملخص

تناولت الدراسة الحالية موضوع القيادة ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية في مدينة بغداد، تحديداً في مجمع كليات باب المعظم/ جامعة بغداد وهدفت الدراسة الى التعرف على القيادة وانواعها واهم نظرياتها، ومعرفة الثقافة التنظيمية ومكوناتها ودور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مبحوثاً من العاملين في كليات مجمع باب المعظم/ جامعة بغداد موزعة ما بين ( مدرب الشعب والوحدات، رؤساء الاقسام / معاوني العداء) واستخدمت عينة عشوائية، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان (٧٢٪) من المبحوثين يؤكدون ان للأنماط القيادية دور في التعامل مع العاملين بما ينسجم مع قيم واهداف المؤسسة، وان (٧٠٪) من المبحوثين يؤكدون على تأثير أسلوب فرض الرأي والتهديد من قبل القيادة على مستوى اداء العاملين، وان (٥٦٪) من المبحوثين يؤكدون ان المؤسسة تهتم بالمعتقدات والعادات والقيم التنظيمية داخل المؤسسة وترغب في تحقيقها، وان (٧٨٪) من المبحوثين يرون ان للقادة دور في غرس الثقافة التنظيمية، وان (٧٠٪) من المبحوثين يرون ان القيادة تواجه تحديات في تعزيز الثقافة التنظيمية

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، التنمية، الثقافة التنظيمية.

### Leadership and its Role in Developing Organizational Culture: A

#### Field Study

**Dr. Hamdia Hamid Hassan**

College of Arts/Department of Sociology

#### Abstract

This study addressed the topic of leadership and its role in developing organizational culture through a field study conducted in Baghdad, specifically at the Bab Al-Muadham Colleges Complex/University of

Baghdad. The study aimed to identify leaders, their types, and their most important theories, as well as to understand organizational culture, its components, and the role of leadership in developing organizational culture. The study sample consisted of (50) respondents from the colleges of the Bab Al-Muadham Complex/University of Baghdad, distributed among (division and unit directors, department heads/assistant deans). The sample was selected using purposive random sampling. The study concluded with a number of results, most notably that the percentage of males was (48%) compared to females (42%), and that the largest age group was (50–59) years old, representing (40%). The study also showed that (72%) of respondents affirmed that leadership styles play a role in dealing with employees in a manner consistent with the values and goals of the institution, that (76%) of respondents affirmed the impact of imposing opinions and threats by leadership on employee performance levels, and that (56%) of respondents affirmed that the institution is concerned with beliefs. The organization's customs and values, and its desire to achieve them, are discussed. 84% of respondents believe that leaders play a role in instilling organizational culture, while 70% believe that leadership faces challenges in promoting organizational culture.

**Keywords:** Leadership, Development, Organizational Culture.

## المقدمة

تشكل القيادة العامل الأساسي في نجاح أي مؤسسة أو منظمة، إذ أن لها دور بارز في تهيئة بيئة عمل مناسبة وقادرة على التأثير في سلوكيات العاملين داخل المؤسسة والعمل على توجيههم يشكل يضمن تحقيق أهدافهم ومصالحهم، وهي تعد حلقة وصل ما بين العاملين نحو التعاون

والتفاهم فالقائد الذي يتمتع بمواصفات ومهارات عالية وعلى درجة من الثقافة التنظيمية تؤهله لأن يكون قادرًا على نجاح المؤسسة وتطويرها .

### المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة :

لقد نال موضوع القيادة اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مراحل تطور الحياة البشرية، ونظراً لدورها المتميز في إدارة التنظيمات بصورة صحيحة ودورها الفاعل وبشكل مؤثر في أداء العاملين، فإن القيادة تعد عنصر أساسى من عناصر التنظيمات الاجتماعية، فالقيادة الناجحة تستطيع أن تؤثر على عمل وكفاءة المؤسسة ولاسيما إذا ما كانت القيادة التنظيمية على درجة عالية من الثقافة التنظيمية التي تؤهله لإدارة المنظمة وبالشكل المناسب والذي يعكس دوره في أداء المنظمة وعملها.

وعليه فإن للباحثة عدة تساؤلات تطرحها عبر الدراسة وهي :

١- ما القيادة وما دورها في إدارة المؤسسة ؟

٢- ما الثقافة التنظيمية وما مكوناتها ؟

٣- ما تأثير الثقافة التنظيمية على قيادة المنظمة وأداءها .

#### ثانياً: أهداف الدراسة :

لكل دراسة مجموعة من الأهداف يحاول الباحث تحقيقها:

١- التعرف على مفهوم القيادة ونظرياتها.

٢- التعرف على الثقافة التنظيمية وأهم مكوناتها.

٣- معرفة دور القيادة في تتميم الثقافة التنظيمية.

٤- لفت انتباه المؤسسات والتنظيمات إلى أهمية الثقافة التنظيمية لدى القيادات ودورها في إدارة التنظيمات.

#### ثالثاً: أهمية الدراسة :

يعد موضوع القيادة أحد العناصر الأساسية في المؤسسة ودورها المهم في تتميم الثقافة التنظيمية، ودورها في نجاح أو فشل أي مؤسسة اجتماعية ولاسيما إذ ما استندت المؤسسة على أسس ومبادئ وقيم ثقافية وتنظيمية فهي تعكس قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها كما ان لنظرياتها دور في تتميم الثقافة التنظيمية لدى العاملين. فضلاً عن تزويد مكتبة قسم علم الاجتماع بأدبيات جديدة عن موضوع القيادة و مجال علم اجتماع التنظيم .

## رابعاً: تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية :

١ - القيادة **Leadership**

القيادة لغويًّا هي مصدر قاد - يقود، بمعنى تربط أو تقاد القوة نقىض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام، والسوق من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة.

(ابن منظور، ٢٠٠٠، ص ٣٧٣)

أما تعريف القيادة اصطلاحاً فهي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتحتاج إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لغرض الأذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره. (لطفي، ٢٠٠٧، ص ٧٤)

كما تعرف القيادة بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهماتهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة. (الديراوي، أبو عين، ٢٠١٢، ص ٤٠) تعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في مجموعة نحو تحقيق رؤية أو مجموعة من الأهداف قد يكون مصدر هذا التأثير رسميًّا مثل الذي توفره المرتبة الإدارية في منظمة ما، لكن ليس كل القادة مدراء وبالمثل ليس كل المدراء قادة بمجرد أن تمنح مديرها بعض الحقوق

الرسمية لا يضمن أنهم سيقودون بفعالية. (Robbins, Jude, 2012, P.368)

والقيادة هي ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على أتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف، وهي بمثابة تعبير عن الشخصية في العمل تحت ظروف المجموعة، ويفصف القيادة في ضوء ما يمتلكه القائد من سمات. (العميان، ٢٠١٠، ص ٢١٠)

أما تعريف الإجرائي للقيادة فهي :

مجموعة من الصفات والمهارات يتميز بها الفرد للقيام بوظائفه والتأثير على الآخرين بهدف تحقيق وإنجاز أهداف المنظمة.

٢ - التنمية **Development**

يقصد بالتنمية عملية تغيير مقصودة لهيكل أو بنية المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعقلية، وهو يختلف عن النمو الذي هو تغير طبيعي والتنمية تعني الاستخدام الوعي المبرمج لأفضل الوسائل لاستغلال جميع الموارد أو الطاقات وفقاً لخطيط محكم محدد الأهداف، هي عملية تغيير أساسي لأسلوب الحياة، تغيير لكثير من المقومات الثقافية القائمة وينتفاوت مجالاتها من المحلية إلى الإقليمية ثم إلى مجالات التنمية القومية الشاملة. (المعايطية،

٢٠٠٣-١١٢، ص ٢١٣)

أو هي عملية ديناميكية، تتكون من مجموعة مترابطة من التغيرات البنائية والوظيفة التي تحدث في المجتمع، نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة داخل المجتمع، وذلك بهدف رفع مستوى معيشة الأفراد داخل هذا المجتمع. (بن غضبان، ٢٠١٥، ص ٣٠)

أما تعريف التنمية من منطلق التحديث فهي تغير وتحسن جذري مقيم تقنياً إيجابياً في مجمل الخبرة الإنسانية ... وهكذا فإن التنمية هي حالة مرغوب فيها سواء تم أو لم يتم تحقيقها في

(٣١، ص ٢٠١٤، الخواجة، ٢٠١٤)

### ٣- الثقافة التنظيمية **Organizational Culture**

الثقافة لغواياً من ثقَفَ، كَرَمَ، وَفَرَحَ، ثَقَفَ، وَثَقَفَةَ صَارَ حَادِقاً خَفِيفاً فَطَنَاً، فَهُوَ ثَقَفَ، وَأَنْقَفَهُ، أَيْ فَيَضَّ لَيْ، وَثَقَفَهُ تَقْيِيفاً : سَوَاهُ وَكَنْصَرَةُ : غَالِبَهُ، فَغَلَبَهُ فِي الْحَدْقَ. (الفَيْرُوزُ آبَادِيُّ، ٢٠٠٨، ٢٠٠٨)

(٢١٨)

ويمكن تعريف الثقافة اجتماعياً بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والاعتقاد والفن، والقانون، والأخلاق، والعرف وأي قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان بوصفه فرداً في المجتمع. (عَيْدُ، ٢٠٠٥، ص ١٠٤)

والثقافة هي مجموعة القواعد والإجراءات العامة التي تكمل بعضها البعض والتي يجب على الفرد أتباعها لإشباع حاجاته المختلفة. (بَاشْرِيُّ، مَذْكُورُ، مَهْدِيُّ، ٢٠١٧، ٢٠١٧)

اما مصطلح الثقافة التنظيمية مصطلح حديث نسبياً وهو يشير الى مجموعة القيم والفلسفات والأساليب والنظم التي توجه سياسات المنظمة وسلوكياتها الداخلية والخارجية. (المعايةطة، ٢٠٠٣، ص ١١٩)

وهي مجموعة من القيم التي تؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتوثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم، وهذه القيم تشكل ( القوة، الصفة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام). (القاضي، ٢٠١٥، ص ١٩٥)

والثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المعايير، وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي وقد بُرِزَ هذا المصطلح في مجموعة من كتب وبحوث الإدارة البريطانية والأمريكية التي صدرت في عقد الثمانينيات من القرن الماضي والتي حاولت تفسير الصعوبات التي يواجهها قطاع الأعمال العربي في مواجهة الانكماش الاقتصادي والتحدي الياباني للاقتصاد العربي. (الجوهري، ٢٠١١، ص ٢٩٨)

كما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات والأعراف والقيم التي يشاركونها العاملين في المنظمة والتي بدورها تؤثر في سلوكهم وتصرفياتهم وتفاعلهم مع بعضهم وكيفية أدائهم لعملهم في المنظمة. (تعساني، ٢٠٢٠، ص ٥١٩)

أما تعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية يمكن تحديدها على أنها مجموعة من المبادئ والقيم والمعايير الثقافية يلتزم بها القيادي في المؤسسة ويفهم سلوكياته وتصرفياته تجاه العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

## المبحث الثاني: نماذج من الدراسات السابقة :

## أولاً : نماذج من دراسات عراقية

١- دراسة (صالح، خليل، ٢٠٢٣) : هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في بناء الثقافة التنظيمية في جامعة كركوك بالعراق. تكونت عينة البحث من (٥٥) مبحوثاً من الموظفين والتدريسيين في جامعة كركوك، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض استعراض نتائج الدراسة واعتمد الباحثان على الاستبانة، أما الوسائل الإحصائية فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات فضلاً عن استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري أما نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحثان فهي:

- ١- أن هناك مجموعة من القيم والمبادئ تعكس ثقافة الجامعة التي هي قيد الدراسة (جامعة كركوك) وهذا يعود بالشيء الإيجابي للجامعة.
- ٢- أن أغلب القادة الإداريين يعملون بشكل فعال على تحفيز وتوجيه أعضاء الجامعة نحو التفاعل مع الثقافة التنظيمية الموجودة لدى الجامعة.
- ٣- تبيّن أن هناك مجموعة من التوصيات التي يرغب الشخص في مشاركتها لتطوير طرق تقييم أداء القادة الإداريين.

٢- دراسة (الحسيني، المشرفاوي، ٢٠٢٣) : هدفت الدراسة في إيجاد العلاقة ما بين القيادة الإدارية ومعرفة تأثيرها في الفاعلية التنظيمية لاتحاد العراقي الوطني للملائمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة وتقديم ما هو أفضل في الانجازات الرياضية للملائمة، ومعرفة مستوى أبعاد المتغيرات المدروسة بالدراسة.

استخدم الباحثان منهج الوصفي بأسلوب المسح وال العلاقات الارتباطية وذلك لملائمتها طبيعة ومشكلة البحث. تم اختيار عينة بالطريقة العدمية المتمثلة بالعاملين بالاتحاد العراقي الوطني عددهم (١٤٨) مبحوثاً ضمن مجمع المحافظات العراقية ما عدا إقليم كردستان وأعضاء الاتحاد العراقي الوطني للملائمة. كما تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية والمقاييس لبيان العلاقات ما بين المتغيرات.

ومن الوسائل الإحصائية التي تم استخدامها هي الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية ( $t$ ) فضلاً عن استخدام نموذج ليكرت الخماسي. أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي الإقرار بأن القيادة الإدارية بكل مجالاتها ترتبط بعلاقات إيجابية في الفاعلية التنظيمية لدى عينة البحث.

## ثانياً : نماذج من دراسات عربية

١- دراسة ( بوراس، ٢٠١٤ ) : هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وعلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية ومعرفة دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية.

استخدم الباحث عينه طلبة مكونة من ( ١٠٠ ) عامل بالمركب المنجمي للفوسفات بجيل العقد تحديداً أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد، تم استخدام الاستمارة الاستبيانية والمقابلة واللحظة فضلاً عن استخدامه للوثائق والسجلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمركب وتوزيع العاملين على أقسامه. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. كما تم اعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفريغ البيانات وتبويتها في جداول بسيطة وأخرى مركبة.

توصل الباحث الى مجموعة من النتائج نذكر أهمها :

١- أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والإطمئنان والمصداقية لهم.

٢- أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز سوف يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتقاني في العمل.

٣- يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.

٤- مراعاة القيادة الإدارية لظروف العمال، فنجاح القيادة بنجاح العمل ونجاح العمل لا يتم إلا بالعمل.

٥- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.

٦- دراسة ( التوانى، فرج، ٢٠٢١ ) : هدفت الدراسة الى معرفة دور القيادة الإدارية في خلق ونشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، ومعرفة الأنماط والأساليب القيادية المساهمة في نشر الثقافة التنظيمية وإظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي. أجريت الدراسة على العاملين في المؤسسة التعليمية لجامعة الجبل الغربي – الإدارة العامة والكليات التابعة لها نطاق بلدية غربان.

أتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة أما تحليل البيانات فقد اعتمد الباحثان على استخدام أساليب الأحصاء الوصفي في تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعه فضلاً عن الإحصاء التطبيقي لاختبار فرضيات الدراسة.

تمثلت مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية الرسمية (الأكاديميون العاملون) لجامعة الجبل الغربي سواء عمداء أو رؤساء أقسام علمية، أو وكلاء للأقسام كالتسجيل أو الدراسة أو الامتحانات، وشُؤون أعضاء هيئات التدريس أو المجلات العلمية وبلغ حجم العينة (١٧٠) مبحوثاً وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من كليات جامعة الجبل الغربي الواقعة داخل نطاق بلدية غربان.

أما أهم نتائج الدراسة ذكر منها :

- ١- أن مستوى توفر العوامل والأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة كان (منخفض).
- ٢- وجود تأثيرات إيجابية ذي دلالة إحصائية لكل من الاتصالات والإشراف، واتخاذ القرارات، والتحفيز في نشر الثقافة التنظيمية.

### ثالثاً : نماذج من دراسات أجنبية

دراسة (Aydin, 2018) ، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة المتبادلة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة، وهل أن أنماط القيادة تختلف وفقاً لمستويات الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٧٣) موظفاً في شركة بناء قطاع الخاص في إسطنبول في أقسام (الموارد البشرية، التسويق، المحاسبة) موزعة ما بين (٤٣) من الإناث، (١٣٠) من الذكور، استخدم الباحث طريقة المسح الاجتماعي، أما الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات فهي البرنامج الإحصائي (SPSS) فضلاً عن استخدام مقياس ليكرت الخماسي. تم اعتماد أربع أنماط من الثقافة التنظيمية، ثقافة الجماعة، وثقافة الإبداع والابتكار، وثقافة السوق وثقافة الهيكلية (السلسل الهرمي).

أما أنماط القيادة فقد تم تبني أنماط القيادة المختلفة مثل القيادة الأبوية التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة السلبية (المتساهلة)، أما نتائج الدراسة فقد أكدت على :

- ١- أن ثقافة الجماعة تختلف معنوياً وفقاً لكل من القيادة الخدمية والقيادة الأبوية.
- ٢- ثقافة الإبداع، أظهرت فروقاً دالة إحصائياً مع القيادة التحويلية.
- ٣- أظهرت الدراسة أن هناك فروقاً معنوياً بين ثقافة السوق والقيادة الخدمية والتحويلية.
- ٤- أظهرت الدراسة أن هناك فروقاً معنوياً ما بين الهيكل التنظيمي (السلسل الهرمي) والقيادة التبادلية والقيادة الأبوية.
- ٥- لم تظهر أبعاد الثقافة التنظيمية أي فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بالقيادة المتساهلة (الفوضوية).

## مناقشة الدراسات السابقة .

١- الهدف: معظم الدراسات كان الهدف منها التعرف على دور القيادة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية، أما دراسة (بوراس) فهي معرفة العلاقة الكاملة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية وعلاقة العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية، دراسة (التواني، فرج) هدفت الى معرفة دور القيادة الادارية في خلق ونشر الثقافة التنظيمية ومعرفه الانماط والاساليب القيادية المساهمة في نشر الثقافة، ودراسة (Aydin) هدفت الى تحديد العلاقة المتبادلة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وانماط القيادة المختلفة وفقاً لمستويات الثقافة التنظيمية، أما دراستنا الحالية فقد هدفت الى التعرف على مفهوم القيادة ونظرياتها والتعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها ودور القيادة في تنمية الثقافة النمطية.

٢- المنهج والاداة: استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، أما دراسة (الحسيني، المشرفاوي) فقد استخدم المنهج الوصفي، ودراسة (Aydin) اعتمدت على طريقة المسح الاجتماعي والاعتماد على الاستبانة. ودراسة (بوراس) استuan بالاستمارة الاستبيانية، المقابلة، الملاحظة فضلاً عن الوثائق والسجلات . أما دراستنا فقد كانت وصفيه تحليلية، واعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بواسطة الاستبانة.

٣- العينة: كانت دراسة (صالح، خليل ) مكونه (٥٥) مبحوثاً من الموظفين والتدريسين في جامعة كركوك، ودراسة (الحسيني، المشرفاوي ) مكونة من (١٤٨) مبحوثاً من العاملين بالاتحاد العراقي الوطني بالطريقة العمدية، ودراسة (بوراس) مكونة من (١٠٠) عامل بالمركب المنجمي للفوسفات لجبل العنق، وبلغت عينة (التواني، فرج ) من (١٧٠) مبحوثاً وبطريقة عينة عشوائية طبقية من كليات جامعة الجبل الغربي، وتكونت عينه دراسة (Aydin ) من (١٧٣) موظفاً في شركه نباء قطاع الخاص في اسطنبول، أما دراستنا الحالية فقد تكونت من (٥٠) مبحوثاً من العاملين في مجمع كليات باب المعظم / جامعة بغداد من ( مدراء الشعب والوحدات، رؤساء الاقسام، معاوني العمداء).

٤- الوسائل الاحصائية : معظم الدراسات السابقة اعتمدت على وسائل احصائية كالنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار مربع كاي، باستثناء دراسة (بوراس) لم يذكر نوعية الوسائل الاحصائية ودراسة (Aydin) استخدمت البرنامج الاحصائي spss فضلاً عن قياسي ليكرت الخماسي، أما دراستنا الحالية فقد استخدمنا النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري و اختبار مربع كاي لعينيه واحدة لمعرفة الفروق المعنوية بين المتغيرات .

٥- تختلف نتائج الدراسات السابقة بأختلاف أهدافها و أهميتها واسلوب بحثها وحجم عينتها.

**المبحث الثالث: (القيادة ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية):****اولاً:- أنماط القيادة ونظرياتها:**

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث أنماط متعددة من القيادة استناداً إلى أجواء العمل القيادي. وأثر اختلاف أدوار القيادة وأنماطها في سلوك العاملين وقد حددت ثلاثة أنماط قيادية هي :

**١- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية )**

من أهم مظاهر القيادة الأوتوقراطية هي الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، ووضع السياسات وتحديد أوجه الفعاليات أو الأنشطة الفنية الفنية والإدارية للأفراد، والتعامل معهم على أساس التزعة الفردية وليس الجماعية، إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي التزعة الفردية في التعامل مع الغير وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي، إذ يشرف تفصلياً على التعليمات وصيغ تنفيذها، كما بتقييد بشكل شديد بها، ويؤكّد على ضرورة تنفيذها، ويمارس الضغط على العاملين من أجل الارتفاع بمستوى الإنتاج والإنتاجية (الشمام، حمود، ٢٠٠٩، ص ٢٢٥-٢٢٦) وأن القائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسيين طاعتها، كما ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها ولا يعطي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التي يجب اتباعها ويبقى بعيداً عن الجماعة في معظم الأوقات، في هذا النمط من القيادة لا يعمل القائد على مشاركة المرؤوسيين في اتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسيين (لطفي، ٢٠٠٧، ص ٧٥).

وعادة يستخدم في القيادة الأوتوقراطية أسلوب فرض الرأي والتهديد والعقاب لتحقيق الأداء وإنجاز المهام الموكولة إليهم.

**٢ - القيادة الديمقراطية (التعاونية )**

لقد تطور ونما هذا النوع في أعقاب تطور البيروقراطية باتجاه المشاركة الجماعية التنظيمية، ويهدف هذا النوع إلى تقوية تعاون العاملين في إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال إفساح المجال أمامهم للإسهام في قرارات المنظمة، ويعتقد أن مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية من شأنه يرفع مستوى إنتاجيتهم، على أن هذا التوجه لا يعفي الإدارة من مسؤولياتها الخاصة بصنع القرارات أو يقلل من قوة وسيطرة الإداره على العاملين معها، إذ أن هذه السياسة يمكن أن تعطي للعمال إحساساً بأن إدارتهم تعرف بقدراتهم على المشاركة في القرارات ولتقديم المقترنات المعتمدة على تجاربهم وتدريبهم، ويكون الاتصال في هذا المناخ التعاوني متعدد الاتجاهات، كما يتم تبادل الأفكار بين العمال وبينهم وبين الإداره. (النوري، ٢٠٠٨، ص ٢٠٩، ٢١٠)

وتعتبر القيادة الديمقراطية على نقيض القيادة الأوتوقراطية التي تتركز بشكل مفرط على القواعد والإجراءات الأمر الذي يقلل من الإبداع في حين أن القيادة الديمقراطية ترتبط بمستويات عالية من الإنتاج والالتزام.

وتقلل من الاعتماد على الإجراءات الرسمية، وتعتبر الفروقات المفاهيمية بين القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) والقيادة الديمقراطية محور رئيسيًّا للبحث والدراسة التي تناولت تأثيرات هذين الأسلوبين المتناقضين، فالقيادة الاستبدادية عادة تضع الأداء في مقدمة الأولويات على حساب بناء العلاقات مع حفاظ القائد على سلطته بشكل صارم، ويتبع هذا النوع من القيادة أسلوب الرقابة الدقيقة ويفظرون قدرًا منخفضًا من التسامح مع العصيان أو الاختلاف ويركزون على إبراز سماتهم أو بصماتهم الشخصية في القيادة.

أما القادة الديمقراطيون فيسعون لتحقيق توازن بين الأداء ورضا الموظفين من خلال تقديم توجيه واضح والتواصل الفعال وتحفيز العاملين لتحقيق كل من الجودة والكمية في الأداء. (Hansen، 2018)

وتقديم فرص للأبداع والابتكار وتقدير جهود العاملين من خلال مكافأتهم وتقديم العون إليهم.

### ٣- القيادة الفوضوية (الحرة)

يتصف هذا النوع من القيادة بالحرية التامة إذ يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ، فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق يمكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاماً للجماعة، فالقائد الفوضوي يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته ويعنفهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذها، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد، إلا متى طلبوا منه ذلك، وغالباً لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي بنتائج سلبية تعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسيين بل وعلى القائد ذاته.

(بوراس، ٢٠١٣، ص ٦٧)

ويعد هذا النوع معاكساً تماماً للنمط الديمقراطي، إذ أن هناك غياب لأي قيادة حقيقة، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه فضلاً عن القيادة تكون متحركة وفوضوية لكون القائد يرمي بكل المسؤوليات لأعضاء الجماعة دون أن يتدخل، أي يترك لهم حرية التصرف. (آمال، ٢٠١٢، ص ٥٥)

### ثانياً : نظريات القيادة :

هناك عدة نظريات للقيادة من هذه النظريات هي :

### ١- نظرية السمات ( الرجل العظيم ) :

تعد نظرية السمات من أقدم نظريات القيادة وهي من النظريات التقليدية ترجع إلى صفات أو سمات شخصية تتواجد في القائد مثل الثبات والبسالة والأقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرارات، وقد سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم، كما يرى أعضاء هذه النظرية أن القيادة هبة من السماء الشخص القائد، ويعاب على هذه النظرية أنها لا تأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه، إذ ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات. (رضا، ٢٠١٠، ص ١٥٢)، وتركز هذه النظرية على تحديد الصفات والخصائص الشخصية التي تميز القادة عن غيرهم من غير القادة، وقد أكدت هذه النظرية على فكرة أن القادة يولدون ولا يصنعون، أي أن بعض الأفراد يمتلكون بطبيعتهم سمات يجعلهم قادة فاعلين ومن هذه السمات هي الدافعية (الطموح، المبادرة)، الرغبة في القيادة، الصدق والنزاهة الثقة بالنفس، القدرة العقلية ( الذكاء )، الذكاء العاطفي.

وقد أظهرت الأبحاث أن هذه السمات ترتبط بإمكانات القيادة لكنها لا تضمن بالضرورة النجاح في القيادة ومع ذلك يمكن أن تساعد في تتبؤ بظهور القيادة، أي من هو الشخص الأكثر احتمالاً أن ينظر إليه كقائد من قبل الآخرين. وقد ترى وجهات النظر الحديثة أن نظرية السمات ليست سوى جزء من معادلة القيادة فهي تهيء الفرد ما ليكون قائداً رغم أن القيادة الفعالة تتطلب أيضاً سلوكيات مناسبة. ووعي بالمواقف ومهارات التواصل بين شخصية. Jude, Robbins، 2012، P.369)

### ٢- النظرية الموقفية :

ترى هذه النظرية إلى أن هناك مواقف وظروف معينة تهيء للأفراد أن يثبتوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون آخر، فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموضع القيادي الذي يشغلة، مدير الشركة مثلاً يحتاج مهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تذكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لابد لتحديد السمات القيادية أن تضع الموقف في الاعتبار الأول كونها المؤثر في تحديد تلك السمات ( الديراوي، أبو غبن، ٢٠٢١، ص ٤٨ ) فالأشخاص الذين لديهم استعداد متدني لأداء المهمة يكون بسبب القدرة القليلة، وقلة التدريب، وانعدام الشعور بالأمن، فهوؤاء يحتاجون إلى نمط قيادة مختلف عن أولئك الذين لديهم جاهزية عالية ولديهم قدرات عالية ومهارات وثقة في العمل. (عبدالله، ٢٠٠٧، ص ٨٣)

### ٣- النظرية التفاعلية :

تركز هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات ( القائد وشخصيته وإمكانياته، الاتباع وحاجاته، واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها وعلاقتها،

الظروف البيئية والمواقف المحيطة). والقيادة في هذه النظرية هي تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعايرها وأمالها ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، ويتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة، فمثلاً قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو من ذلك يكون ملماً لاحتاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم، وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الاتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجهاته وينحونه تأييدهم، ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب. (شفيق، د.ت، ص ١٢) يتبين لنا مما نقدم بأن النظرية التفاعلية هي نظرية قائمة أساساً على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات ونظرية الموقفية) ومحاولة التوفيق بينهما، إذ أن نجاح القيادة يستلزم التفاعل بين سمات القائد وشخصيته ومهاراته ومتطلبات موقف الذي يعمل فيه والعمل على أداء مهامه.

#### ٤- نظرية الوظيفية:

نظراً للنقد الموجه لنظرية الموقفية ونظرية السمات ظهرت وجهة نظر جديدة تذهب إلى أن القيادة ليست خاصية أو صفة للفرد، لكن بالدرجة الأولى صفة للجماعات فتتضمن القيادة بناء على هذه النظرية مجموعة من الوظائف مثل تحصيل الهدف، والمحافظة على الجماعة، والتي تتحدد بخصائص داخلية وخارجية في الجماعة، كذلك فإن الجماعة الواحدة قد تتطلب أنواعاً مختلفة من القادة ونشاط القيادة إذا وقعت تحت ظروف مختلفة، أما الثاني فيتعلق ب مدى تعاون الفرد مع الجماعة لكي تحصل على أهدافها وعلى استمرار هذا الهدف، وبهذا المدى من التعاون يشترط الفرد في دور القيادة. (أبو النيل، ٢٠٠٥، ص ٦٩٤) وتقوم هذه النظرية على التفاعل الوظيفي بين شخصية الفرد بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئية المحيطة بها، وهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها الجماعة، والتفاعل بين القيادة من ناحية أخرى، ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي :

- تحقيق أهداف الجماعة.
- الاهتمام بالعمل أو المهام، ويعني ذلك تركيز القائد على أداء العمل من خلال تقسيم العمل وتنظيمه واتخاذ القرارات.
- المحافظة على العضوية.
- التعرف على حاجات العاملين واحترام أفكارهم ومشاعرهم.
- ترشيد سلوكه الخاص حتى يكون قدوة للعاملين معه. (آمال، ٢٠١٢، ص ٧٠)

### ثالثاً : مكونات الثقافة التنظيمية ودور القيادة في تعميتها :

#### ١ - مكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة كمفهوم تاريخي أشار إليه السوسيولوجيين والأنثروبولوجيين على أنه العادات والطقوس التي تطور المجتمعات على مدار تاريخهم ففي العقود القليلة الماضية استخدام من قبل الإداريين التنظيميين في إشارة إلى المناخ والممارسات لتنمية المنظمات بشأن تعاملهم مع الناس، أو القيم المتبعة وعقيدة المنظمة، فعلى سبيل المثال يتحدث المدراء عن تطوير لفرع جديد من الثقافة أو ما يسمى ( ثقافة المودة ) أو ثقافة جذب العملاء، فالثقافة لها علاقة لقيم معينة يحاول القادة غرسها في المنظمات. (Edger, 2004, P.7)

هذا وتكون الثقافة التنظيمية من عدة مكونات ثقافية ذكر منها :

#### أ : القيم التنظيمية

القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد بشأن ما هو مرغوب أو غير مرغوب، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل إذ تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم العدالة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.

#### ب - المعتقدات التنظيمية

وهي الأفكار المشتركة بشأن طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، والسعى الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة. (سواط، ٢٠١٥، ص ٢٥)

#### ج - الطقوس والعادات التنظيمية :

وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس قيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو أجتماع غذاء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال، فضلاً عن طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة، وكيفية مقاطعة الحديث، ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية. (السكارنة، ٢٠١٣، ص ٣٧٣)

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية ومن خلال مكوناتها أنها تقدم الإطار التنظيمي للمؤسسة وللقيادة من خلال ما تقدمه من توجهات سلوك العاملين وإدارتهم وعملهم ... وما يحتويه من القيم والمعتقدات والمبادئ التي تمد المنظمة بعملها. فالمؤسسة التي تتمتع بدرجة عالية من الثقافة التنظيمية قادرة على أن تحكم سيطرتها على أداء أعمالها وتحكم في سلوك

العاملين داخل المنظمة وتظهر قوتها وصلابتها من خلال قبولها أو رفضها لهذه القيم الثقافية التنظيمية أو خلقها لقيم ثقافية جديدة.

## ٢- دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية

فقد تؤدي الثقافة التنظيمية وما تحتويه من تقاليد وقيم وسلوكيات والاتجاهات التي تتبناها الأفراد في المنظمة وثقافتها التي تتبناها هؤلاء الأفراد و يجعلونها أساساً لتصرفاتهم وانفعالاتهم قادة ومنقذين، وأن القيادة هي عملية تأثير الأفراد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة فإن النمط القيادي الذي تصطبغ به عملية القيادة في أي منظمة ما هو إلا انعكاساً لثقافة التعامل السائدة فيها. (كمال، ٢٠٢١، ص ١٢٢)

ودور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية يتضح من عدة أدوار هي :

١-تعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية ويتم ذلك على مراحل متتالية من خلال لقاءات مباشرة مع جميع أعضاء المنظمة ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتوضيح الرسالة لها. في الواقع العربي المعاش، فإن تعريف مفردات الثقافة التنظيمية يحدث في الغالب بشكل ضمني لعدة أسباب أهمها جهل الكثير من القادة بمسألة الثقافة التنظيمية من حيث الدلالات والمكونات والأثر.

٢-تطبيع الثقافة التنظيمية من خلال نقل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أعضاء المنظمة بشكل مستمر، وبطريقة مقنعة وجذابة، ومن خلال وسائل رسمية مثل التدريب وورش العمل والمجتمعات غير الرسمية لترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية، ويتم ذلك من خلال عدة وسائل منها:

- صياغة واعتماد الشعارات والرموز المميزة مع الأبهار والاقناع، مع ضرورة ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى الوحدة أو الإدارة، مما يساعد على ترسيخها معاني وقيم الثقافة الجديدة.

- صياغة وسرد وبث القصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة.  
- تنظيم الحفلات والمناسبات ذات المعاني المحددة بشأن الثقافة التنظيمية. (الكوليبت، غوش، شمسي، ٢٠٢٣، ص ١٣٧)

أما بالنسبة للآليات التي يقوم القادة في ترسيخها للقيم والمعتقدات لدى العاملين في المنظمات فهي تتضمن :

أولاً : آليات الترسيخ الأولية مثل :

- ١- ما الذي يهتم به القادة ويقيسونه ويتحكمون به بشكل منظم.
- ٢- كيف يتفاعل القادة مع الحوادث الحرجة والأزمات التنظيمية.
- ٣- كيف تخصص القادة الموارد.

٤- ما النماذج السلوكية المعتمدة في التعليم والتدريب.

٥- كيفية منح القادة للمكانات والمكافآت للعاملين.

٦- كيف يقوم القادة بتوظيف و اختيار وترقية وعزل العاملين الغير مرغوب فيهم.

أما آليات الترسيخ الثانوية فقد تضمنت :

١- التصميم التنظيمي والهيكلية.

٢- الطقوس التنظيمية.

٣- تصميم المساحات المادية والواجهات والمباني.

٤- قصص بشأن الأحداث والأشخاص المهمة.

٥- بيانات رسمية للفلسفة التنظيمية والعقائد والمواثيق. (Edger, 2004, P.246)

هذا وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن الثقافة يتم تشكيلها من خلال المراحل الأولى من إنشاء الأعمال، و تعمل على تطوير الجيل القادم من القادة التنظيميين. فيما وافق الآخرون إلى أن الثقافة التنظيمية تسهل تطوير قادة فاعلين على المستويات كافة داخل المؤسسة ومن منظور مختلف ركز الباحثون على أن للقادة دور في تنمية الثقافة التنظيمية، فالقادة يستخدمون معرفتهم التنظيمية كوسيلة لأحداث التغيير التنظيمي، فيما خلص الآخرون إلى أن سلوك القادة تؤثر على تطور الثقافة التنظيمية بين قيادة المشرفين المباشرين وتصورات العاملين للثقافة التنظيمية. وأن القيادة تحول مع الوقت إلى عنصر متكامل ضمن الثقافة التنظيمية، ويتم دمجها ضمن الروتين اليومي للمنظمة. وقام البعض لدراسة إمكانية اعتبار سلوكيات القادة بمثابة مؤشرات تنبؤية للثقافة التنظيمية.

(Kargs, Varoutas, Nisar, 2015, <https://www.tandfonline.com/toc/oabm20/21>)

ونستدل مما سبق أن للقيادة دور مؤثر وفاعل في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، فالقادة بأفعالهم ونفوذهم الشخصي يؤدون تغييراً في عمل المؤسسة من أعلى الهرم الإداري إذ لديهم الحلول الصحية لكثير من المشكلات التي يواجهها المؤسسة، ولاسيما إذا ما تبنت القيادة ثقافة التنظيمية للمؤسسة وما تحويه من قيم وأفكار مبدعة تكفيه المبدعين والمتميزين وتشجع على الابتكار ف تكون المؤسسة قادرة على التنمية والتطور والتغيير نحو الأفضل.

الجانب الميداني

الإجراءات المنهجية للدراسة

اولاً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على منهج المسح الاجتماعي بالعينة وذلك بعرض الحصول على المعلومات والبيانات الظاهرة المدروسة.

## ثانياً: نوع الدراسة

تعد دراستنا الحالية من الدراسات الوصفية التي تستهدف وتحل موضوع القيادة ونظرياتها وأنواعها ودور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات.

## ثالثاً: مجالات الدراسة

من الامور الهامة التي يجب ذكرها في كل الدراسات والبحوث هو تحديد مجالات الدراسة إذ أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية.

وهي:

١- المجال البشري: نقصد به مجموعة الاشخاص الذين ستجري عليهم الدراسة، وقد حددت الدراسة بالعاملين في كليات مجمع باب المعلم وعدهم (٥٠) مبحوثاً من الذكور والإناث.

٢- المجال المكاني: نقصد به المنطقة الجغرافية التي تجري فيها الدراسة وقد حددت الدراسة في مجمع كليات باب المعلم التابعة لجامعة بغداد في مدينة بغداد.

٣- المجال الزماني: وتعني به المدة التي استغرقتها الدراسة في جمع البيانات اعداد من ٢٠٢٥/٩/١ إلى ٢٠٢٥/٥/١.

رابعاً: عينة الدراسة: لقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٥٠) مبحوثاً من العاملين في كليات مجمع باب المعلم والتابعة لجامعة بغداد موزعة ما بين (مدرب الشعب والوحدات، رؤساء الأقسام، معاوني العمداء)

خامساً: أدوات مجمع البيانات: لقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة وتصنيفها وتحليلها.

سادساً: الوسائل الاحصائية: لقد تم الاعتماد على وسائل احصائية متعددة منها النسبة المئوية والوسيط الحسابي والانحراف المعياري فضلاً عن قانون اختبار مربع كاي واستخدام الحقيقة الاحصائية Spss.

سابعاً: فرضيات الدراسة:

١- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى تأثير أسلوب فرض الرأي والتهديد من قبل القيادة على مستوى اداء العاملين وفقاً لمتغير الجنس.

٢- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور القائد في غرس الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة وفقاً لمتغير الخبرة.

## ثاماً: عرض وتحليل وتفسير الجداول الخاصة بالدراسة:

الجدول (١) يوضح جنس المبحوثين

النسبة	العدد	العدد
		الجنس
%٥٦	٢٨	ذكور
%٤٤	٢٢	الإناث
%١٠٠	٥٠	المجموع

يتبيّن من جدول (١) أن (٥٦%) من المبحوثين هم من الذكور، في حين أن (٤٤%) من المبحوثين هم من الإناث.

نستدل من البيانات أعلاه أن النسب بين الذكور والإناث متقاربة وليس بالفرق الكبير وهذا يدل على أن القيادة ليست حكراً على فئة دون الآخر إذ يعتمد القيادة الناجحة على مؤهلات علمية وأكاديمية قوية ورصينة تؤهله لاستلام زمام هذه العملية.

الجدول (٢) يوضح أعمار المبحوثين

النسبة	العدد	العدد
		العمر
%٢٤	١٢	٣٩ - ٣٠
%٢٨	١٤	٤٩ - ٤٠
%٤٠	٢٠	٥٩ - ٥٠
%٨	٤	٦٠ فما فوق
%١٠٠	٥٠	المجموع

المتوسط الحسابي لأعمار المبحوثين (٤٧،٧) سنة والانحراف المعياري (٩،٣) سنة.

يتضح من الجدول (٢) أن الفئة العمرية (٥٠ - ٥٩) سنة هي الأكثر تمثيلاً في العينة ونسبة (٤٠%)، تليها الفئة العمرية (٤٠ - ٤٩) سنة ونسبة (٢٩%)، في حين أن الفئة العمرية (٣٠ - ٣٩) سنة وبنسبة (٢٤%) وأن الفئة العمرية (٦٠) فما فوق كانت بنسبة (٨%).

نستدل من ذلك أنه كلما كان أعمار المبحوثين أكبر كلما كانوا يمتلكون الخبرة والمهارة في تسلم المناصب القيادية والإدارية وذلك لإدارة المنظمة بالشكل الذي تحقق مطالبها وأهدافها.

جدول (٣) توضيح التحصيل العلمي للمبحوثين

النسبة	العدد	التحصيل العلمي
%١٢	٦	بكالوريوس
%٢٠	١٠	ماجستير
%٦٨	٣٤	دكتوراه
%١٠٠	٥٠	المجموع

يتضح من الجدول (٣) أن أكثرية المبحوثين كانوا حاصلين على شهادة دكتوراه ونسبة (٦٨٪) وأن أقلهم كانوا حاصلين على شهادة بكالوريوس وبنسبة (١٢٪).

نستدل من البيانات أعلاه أن أكثر من ثلثي القياديين كانوا أصحاب الشهادات العليا ويحملون مؤهلات علمية ولاسيما الدكتوراه.

إذ أن الجامعات والكليات تستقطب حملة الشهادات العليا التي تتميز بمستوى تعليمي عالي التي لها دور في عملية التدريس فضلاً عن إدارة المنظمة وقدرتها على التغير نحو الأفضل وقدر على أن ينمي الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وذلك لما يحمله من مؤهلات علمية مؤهلة لذلك.

جدول (٤) يوضح الألقاب العلمية للمبحوثين

اللقب	المجموع	العدد	النسبة
مدرس مساعد	٢	٢	%٤
مدرس	١٥	١٥	%٣٠
أستاذ مساعد	١٧	١٧	%٣٤
أستاذ	١٠	١٠	%٢٠
أستاذ مدرس	/	/	/
لا يحمل لقب	٦	٦	%١٢
المجموع	٥٠	٥٠	%١٠٠

يتضح من جدول (٤) أن أكثر المبحوثين كانوا يحملون لقب أستاذ مساعد وبنسبة (٣٤٪)، وأن (٣٠٪) من المبحوثين يحملون لقب مدرس في حين أن (٢٠٪) من المبحوثين كانوا يحملون لقب استاذ وأن (٤٪) منهم يحمل لقب مدرس. أما (١٢٪) منهم كانوا لا يحملون لقب علمي.

الجدول (٥) توضح المنصب الوظيفي للمبحوثين

المنصب الوظيفي	المجموع	العدد	النسبة
مدير شعبة (وحدة)	٢٠	٢٠	%٤٠
رئيس قسم	٢٨	٢٨	%٥٦
معاون عميد	٢	٢	%٤
المجموع	٥٠	٥٠	%١٠٠

يتبيّن من جدول (٥) أن أكثر المبحوثين وبنسبة (٥٦٪) كانوا رؤوساء أقسام في حين أن أقل نسبة من المبحوثين كانوا (٤٪) وهم معاوني عمداء، وأن (٤٠٪) منهم كانوا مدراء شعب.

الجدول (٦) توضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين

الحالة الاجتماعية	المجموع	العدد	النسبة
أعزب / عزباء	١٢	١٢	%٢٤
متزوج / ة	٣٨	٣٨	%٧٦

/	/	مطلق / ة
/	/	أرمل / ة
%١٠٠	٥٠	المجموع

يتضح من جدول (٦) أن أكثرية المبحوثين وبنسبة (٧٦%) كانوا متزوجين وأن (٢٤%) منهم كانوا عزاب، ولم يتضح لنا في العينة أي من الحالات الطلاق أو الترمل. يتبيّن لنا من بيانات أعلاه أن معظم المبحوثين يتميز حياتهم الأسرية والعائلية بنوع من الاستقرار والاطمئنان وقدرٍ على تحمل المسؤوليات المناطة.

الجدول (٧) توضح عدد سنوات الخدمة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخدمة
%١٤	٧	٩ - ٥
%١٦	٨	١٤ - ١٠
%٢٠	١٠	١٩ - ١٥
%١٠	٥	٢٤ - ٢٠
%٤٠	٢٠	٢٥ فأكثر
%١٠٠	٥٠	المجموع

يتضح من جدول (٧) أن أكثرية المبحوثين وبنسبة (٤٠%) كانت خدمتهم (٢٥) فأكثر، وأن أقل نسبة في عدد سنوات الخدمة كانت ضمن (٢٠ - ٢٤) سنة وبنسبة (١٠%)، في حين أن (١٥ - ٩) سنة كانت بنسبة (٢٠%)، وأن (١٠ - ١٤) سنة كانت نسبتهم (٦١%)، وأنه (٥ - ٥) سنوات كانت نسبتهم (١٤%).

يسدل من بيانات أعلاه أن أكثرية المبحوثين كانت لديهم خبرات طويلة مما يؤكد على أن أغلبية القياديين لديهم خبرات طويلة في مجال العمل داخل المنظمة مما يكون له تأثير كبير على تتميمية الثقافة التنظيمية في المنظمة.

#### البيانات الأساسية :

جدول (٨) يبيّن دور الأنماط القيادية في التعامل مع العاملين بما ينسجم مع قيم وأهداف المؤسسة

النسبة	العدد	الإجابات
%٧٢	٣٦	نعم
%٢٨	١٤	لا
%١٠٠	٥٠	المجموع

من خلال الجدول (٨) أكّد (٧٢%) من المبحوثين أن لأنماط القيادية دور في التعامل مع العاملين بما ينسجم مع قيم وأهداف المؤسسة بينما (٢٨%) من المبحوثين لا يؤكّدون ذلك. نستدل من هذه البيانات أن لأنماط القيادية دور كبير في التعامل مع العاملين بما ينسجم مع قيم وأهداف المؤسسة.

**الجدول (٩) يوضح مدى تأثير إسلوب فرض الرأي والتهديد من قبل القيادة على مستوى إداء العاملين.**

الإجابات	العدد	النسبة
نعم	٣٥	%٧٠
لا	١٥	%٣٠
المجموع	٥٠	%١٠٠

يتضح من الجدول (٩) أن معظم المبحوثين وبنسبة (%) ٧٠ يؤكدون على تأثير إسلوب فرض الرأي والتهديد من قبل القيادة على مستوى أداء العاملين في حين أن (%) ٣٠ فهم يعتقدون خلاف ذلك.

نستدل من البيانات أعلاه أن إسلوب فرض الرأي والتهديد من قبل القيادة يؤثر على مستوى أداء العاملين وانجازهم لمهامهم.

**جدول (١٠) يبين إجابات (٣٥) مبحوثاً شأن تأثيرات إسلوب فرض الرأي والتهديد على مستوى أداء العاملين**

المنصب الوظيفي	العدد	النسبة	الترتيب	المسلسل
قلة الدافعية للعمل والإنجاز	٣٢	%٤،٩١	١	
النزاع والصراعات الدائمة بين العاملين والقيادة	٢٨	%٨٠	٢	
عدم احترام من هم بالموقع القيادي	١٨	%٤،٥١	٣	
التمرد من قبل العاملين	١٥	%٨،٤٢	٤	
لجوء العاملين إلى النقل من المؤسسة التي يعملون فيها	١٠	%٥،٢٨	٥	
أخذ العاملين إجازة طويلة الأمد	٨	%٨،٢٢	٦	

يتبيّن من بيانات الجدول (١٠) أن ((قلة الدافعية للعمل والإنجاز)) هو أكثر تأثير لأسلوب فرض الرأي والتهديد من قبل القيادة وعدهم (٣٢) مبحوثاً ونسبة (٤٩%) وأن ((النزاع والصراعات الدائمة بين العاملين)) جاء بالمرتبة الثانية وعدهم (٢٨) وبنسبة (٨٠%) في حين ((عدم الاحترام من هم بالموقع)), بالمرتبة الثالثة وعدهم (١٨) وبنسبة (٤٥%), وأن ((التمرد من قبل العاملين)) جاء بالمرتبة الرابعة وعدهم (١٥) وبنسبة (٨٤%), وأن ((لجوء العاملين إلى النقل من المؤسسة)) التي يعملون فيها جاء بالمرتبة الخامسة وعدهم (١٠) وبنسبة (٥٢%) وأخيراً ((أخذ العاملين إجازة طويلة )) وعدهم (٨) وبنسبة (٨٢%).

نستدل من البيانات أعلاه أن فرض الرأي والتهديد من قبل القياديين نحو العاملين وأجبارهم على الالتزام بالآراء والأفكار التي لا تتناسب أهدافهم وطموحاتهم ولا يسمح لهم بالتعبير والمشاركة في اتخاذ القرارات قد تؤثر على قلة الدافعية والإنجاز نحو العمل داخل المؤسسة.

**جدول (١١) يبين مدى مساعدة أسلوب التعاون ما بين القيادة والعاملين من شأنه يرفع مستوى أداء العاملين**

الإجابات	العدد	النسبة
نعم	٤٢	%٨٤
لا	٨	%١٦
المجموع	٥٠	%١٠٠

من خلال بيانات جدول (١١) نجد أن أكثرية المبحوثين وبنسبة (%)٨٤) يؤكدون على أهمية أسلوب التعاون ما بين القيادة والعاملين من شأنه يرفع مستوى أداء العاملين. في حين أن (١٦%) من المبحوثين يرون خلاف ذلك.

وهذا يؤكد على أن القيادة التي تستخدم أسلوب التعاون بينها وبين العاملين هي التي توفر أجواء عائلياً يتسم بالتفاهم والاحترام مما يساعد العاملين على الالتزام بالثقافة التنظيمية للمؤسسة التي يعملون فيها والتي من شأنه رفع مستوى أداء العاملين.

**جدول (١٢) يبين فيما إذا كانت القيادة الناجحة تحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستعانة**

بهم

الإجابات	العدد	النسبة
نعم	٤٠	%٨٠
لا	١٠	%٢٠
المجموع	٥٠	%١٠٠

تبين من الجدول (١٢) أن أكثرية المبحوثين وبنسبة (%)٨٠) يرون أن القيادة الناجحة تحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستعانة بهم، وأن (٢٠%) منهم يرون خلاف ذلك. نستدل من البيانات أعلاه أن معظم المبحوثين يؤكدون أن القيادة الناجحة تحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستعانة بهم دون التمييز بينهم من حيث الوظيفة أو المركز أو الجاه.

**جدول (١٣) يوضح أن للقيادة الناجحة دور في عملية الابتكار والإبداع لدى العاملين ضمن حدود النظام المؤسسي**

الإجابات	العدد	النسبة
نعم	٤٣	%٨٦
لا	٧	%١٤
المجموع	٥٠	%١٠٠

يتبيّن من الجدول (١٣) أن أكثرية المبحوثين وبنسبة (%)٨٦) يؤكدون أن للقيادة الناجحة دور في عملية الابتكار والإبداع لدى العاملين ضمن حدود النظام المؤسسي. وأن (١٤%) منهم يؤكدون خلاف ذلك.

نستدل من البيانات أعلاه أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن للقيادة الناجحة دور في عملية الابتكار والإبداع لدى العاملين، فالقيادة الناجحة قادرة على بناء قدرات العاملين من خلال مساعدتهم وتشجيعهم على العمل والإبداع والمثابرة ضمن حدود النظام المؤسسي.

**الجدول (١٤) يوضح مدى مساهمة القيادة الناجحة في حل الصراعات والمشكلات التي تحدث داخل المؤسسة بما ينسجم مع قيم المؤسسة**

النسبة	العدد	الإجابات
%٨٤	٤٢	نعم
%١٦	٨	لا
%١٠٠	٥٠	المجموع

يتضح من الجدول (١٤) أن أكثريّة المبحوثين ونسبة (%) ٨٤ يعتقدون أن القيادة الناجحة تسعى لحل الصراعات والمشكلات التي تحدث داخل المؤسسة بما ينسجم مع قيم المؤسسة، وأن (%) ١٦ فهم يعتقدون خلاف ذلك.

نستدل من البيانات أعلاه أن معظم المبحوثين يعتقدون أن القيادة الناجحة تساهم في حل الصراعات والمشكلات التي تحدث داخل المؤسسة بما ينسجم مع قيم المؤسسة. إذ يتركز دور القيادة الناجحة في إيجاد الحلول للصراعات والخلافات والمشكلات التي تحدث داخل المنظمة شكل الذي يرضي جميع الأطراف وبدون التمييز أو المحاباة.

**الجدول (١٥) يوضح كون القيادة العامل الأساسي في تهيئة بيئة عمل مناسبة**

النسبة	العدد	الإجابات
%٧٢	٣٦	نعم
%٢٨	١٤	لا
%١٠٠	٥٠	المجموع

يتضح من بيانات الجدول (١٥) أن أكثريّة المبحوثين وبنسبة (%) ٧٢ كانوا يعتقدون أن القيادة هي العامل الأساسي في تهيئة بيئة عمل مناسبة وأن (%) ٢٨ فهم يعتقدون خلاف ذلك.

نستدل من البيانات أعلاه أن معظم المبحوثين يعتقدون أن القيادة هي العامل الأساسي في تهيئة بيئة عمل مناسبة وذلك من خلال الاهتمام ببيئة العمل والمناخ التنظيمي للمؤسسة ولضمان استقرارها وسلامتها وغرس قيم ومبادئ التنظيمية في نفوسهم ولتحقيق الاطمئنان والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

**الجدول (١٦) يبين إجابات المبحوثين فيما إذا كانت لشخصية القائد دور في سير عمل المؤسسة**

النسبة	العدد	الإجابات
%٧٦	٣٨	نعم
%٢٤	١٢	لا
%١٠٠	٥٠	المجموع

يتضح من بيانات الجدول (١٦) أن أكثرية المبحوثين وبنسبة (٧٦%) يرون أن لشخصية القائد دور في سير عمل المؤسسة، وأن (٢٤%) فهم بدون خلاف ذلك. يتبين من بيانات الجدول أعلاه أن أكثرية المبحوثين يؤكدون على أهمية شخصية القائد ودوره في سير عمل المؤسسة؛ فالقائد الذي يمتلك شخصية قوية وناجحة ذو مهارات عالية قادر على أن يرسم أهداف المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال أجزاء يتم بالاحترام والتقدير من قبل الآخرين، ويعزز الروابط والعلاقات الاجتماعية بينه وبين العاملين.

جدول (١٧) يوضح إجابات (٣٨) مبحوثاً بشأن دور القائد في سير عمل المؤسسة

الخيار	العدد	النسبة	الترتيب
تعزيز الانتماء والولاء المؤسسي للعاملين	٣٠	%٧٩	١
احترام الوقت والتزام العاملين والانضباط	٢٥	%٧٦,٦٥	٢
احترام العاملين للسم الإداري	١٧	%٤٤	٣

تشير بيانات الجدول (١٧) أن (( تعزيز الانتماء والولاء المؤسسي للعاملين )) وعدهم (٣٠) مبحوثاً وبنسبة (٧٩%) جاء بالمرتبة الأولى، وأن (( احترام الوقت والتزام العاملين والانضباط )) وعدهم (٢٥) مبحوثاً وبنسبة (٧٦,٦٥%) جاء بالمرتبة الثانية، أما (( احترام العاملين للسلم الإداري )) وعدهم (١٧) مبحوثاً وبنسبة (٤٤%) جاء بالمرتبة الثالثة.

نستدل من البيانات أعلاه أن تعزيز الانتماء والولاء المؤسسي للعاملين ... هي من أهم أدوار القيادة الناجحة. أذ أن الانتماء والولاء المؤسسي يعني أحساس العامل وشعوره بأن المؤسسة التي يعمل فيها هو ليس فقط من أجل كسب مادي وإنما هو حرص على نجاح المؤسسة وبقاءه فيها من خلال التزام بمبادئ العمل وحرصه على الدفاع عنها والمشاركة في اتخاذ القرارات ونشر الروح المعنوية لدى العاملين.

جدول (١٨) بين فيما إذا كانت المؤسسة تهتم بالمعتقدات والعادات والقيم التنظيمية داخل المؤسسة وترغب في تحقيقها

الإجابات	العدد	النسبة
نعم	٢٢	%٤٤
لا	٢٨	%٥٦
المجموع	٥٠	%١٠٠

تشير بيانات الجدول (١٨) أن (٤٤%) من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تهتم بالمعتقدات والعادات والقيم التنظيمية داخل المؤسسة ويرغبون في تحقيقها، وأن (٥٦%) منهم لا يهتمون بالمعتقدات والعادات والقيم التنظيمية داخل المؤسسة ولا يرغبون في تحقيقها.

نستدل من البيانات أعلاه أن أقل من تصف المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تهتم بالمعتقدات والعادات والقيم التنظيمية داخل المؤسسة ويرغبون في تحقيقها وهذا ما يعطي

انعكاس سلبي داخل المؤسسة إذ أن للمعتقدات والعادات والقيم التنظيمية دور مهم وبالغ في رفع من مستوى أداء العاملين.

جدول (١٩) بين فيما إذا كانت الأعراف والتقاليد والقيم التنظيمية داخل المؤسسة تعمل في زيادة الوعي

**والتعاون ما بين العاملين للإنجاز مهامهم**

الإجابات	العدد	النسبة
نعم	٣٠	%٦٠
لا	٢٠	%٤٠
المجموع	٥٠	%١٠٠

يتضح من بيانات جدول (١٩) أن (٦٠%) من المبحوثين يؤكدون على أن الأعراف والتقاليد والقيم التنظيمية داخل المؤسسة تعمل على زيادة الوعي والتعاون ما بين العاملين للإنجاز مهامهم وأن (٤٠%) فهم يؤكدون خلاف ذلك.

نستدل من البيانات أعلاه أن ثلثي المبحوثين يؤكدون على أهمية الثقافة التنظيمية وما يتضمنه من الأعراف والقيم التنظيمية داخل المؤسسة ودورها في زيادة الوعي والتعاون ما بين القيادة والعاملين للإنجاز مهامهم بالشكل الذي يحقق الانسجام والتفاهم داخل المنظمة.

الجدول (٢٠) يبين دور القادة في عرض الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة

الإجابات	العدد	النسبة
نعم	٣٩	%٧٨
لا	١١	%٢٢
المجموع	٥٠	%١٠٠

تتضح من بيانات الجدول (٢٠) أن أكثرية المبحوثين وبنسبة (٧٨%) يؤكدون على دور القادة في غرس الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة وأن (٢٢%) منهم يؤكدون خلاف ذلك. نستدل من بيانات أعلاه أن للقائد دور كبير في بناء وترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين بما يتضمنه من قيم ومبادئ تنظيمية تشجع على الاحترام الآخرين والالتزام والتعاون والابتكار والاحترام الوقت والاهتمام بالعمل.

الجدول (٢١) يوضح إجابات (٣٩) بشأن أبرز الممارسات القيادية التي تتبعها المؤسسة في ترسيخ الثقافة

الترتيب	النسبة	العدد	الاختبارات
١	%٩٠٧٦	٣٠	القدوة الحسنة
٢	%١٠٦٤	٢٥	العدالة والشفافية
٣	%٥٥٤٣	١٧	التواصل الفعال
٤	%٣٨٠٤	١٥	اتحاد القرارات وفق قيم التنظيمية
٥	%٦٠٢٥	١٠	الحوافر والمكافأة
٦	%١٧٠٩	٧	التدريب المستمر على قيم ولوائح المنظمة

يتضح من بيانات الجدول (٢١) أن ((القدوة الحسنة)) هي من أكثر الممارسات القيادية التي تبناها المؤسسة في ترسیخ الثقافة التنظيمية وتحتل المرتبة الأولى وعدهم (٣٠) بنسبة (٦٤،٦٤%)، وأن ((العدالة والشفافية)) جاء بالمرتبة الثانية وعدهم (٢٥) وبنسبة (١٦،٩%)، في حين جاء ((التواصل الفعال))، بالمرتبة الثالثة وعدهم (١٧) وبنسبة (٤٣،٥%)، وأن ((اتخاذ القرارات وفق قيم التنظيمية))، جاء بالمرتبة الرابعة وعدهم (١٥) وبنسبة (٣٨،٤%) في حين جاء ((الحوافز والمكافأة)) بالمرتبة الخامسة وعدهم (١٠) ونسبة (٢٥،٦%). أما ((التدريب المستمر على قيم ولوائح المنظمة)) جاء بالمرتبة السادسة وعدهم (٧) ونسبة (١٧،٩%).

نستدل من البيانات أعلاه أن من أهم الممارسات القيادية التي تتبناها المؤسسة في ترسیخ الثقافة التنظيمية هي القدوة الحسنة وذلك من خلال شخصية القائد وما يحمله من قيم ومعايير كالصدق والأمانة والثقة والاحترام والعمل والمثابرة بحيث يصبح هذا الشخص مثال تقتدي به الآخرين في عملهم.

**الجدول (٢٢) يوضح فيما إذا كانت القيادة تواجه تحديات في تعزيز الثقافة التنظيمية**

الإجابات	العدد	النسبة
نعم	٣٥	%٧٠
لا	١٥	%٣٠
المجموع	٥٠	%١٠٠

يتضح من بيانات الجدول (٢٢) أن أكثرية المبحوثين ونسبة (٧٠%) يرون أن القيادة تواجه تحديات في تعزيز الثقافة التنظيمية، وأن (٣٠%) فهم لا يرون ذلك.

نستدل من البيانات أعلاه أن القيادة تواجه تحديات في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تقف عقبة أمام أداء العاملين وزيادة فعاليتهم.

**جدول (٢٣) توضح إجابات (٣٥) مبحوثاً لشأن أبرز التحديات التي تواجه القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية**

الإجابات	العدد	النسبة	الترتيب المرتب
مقاومة التغيير	٢٦	%٧٤	١
تعدد الخلفيات الثقافية داخل المؤسسة	١٨	%٥١	٢
عدم التوافق للأراء ما بين القادة والعاملين	١٤	%٤٠	٣
صعوبة قدرات ومهارات القادة	٨	%٨٠،٢٢	٤
ضعف المشاركة والتمكين	٦	%١٧	٥
ضعف التواصل	٤	%٤،١١	٦

يتبيّن من الجدول (٢٣) أن ((مقاومة التغيير)) من أكثر التحديات التي تواجه القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية وبنسبة (٧٤%) وجاء بالمرتبة الأولى. وأن ((تعدد الخلفيات الثقافية داخل المؤسسة)) وبنسبة (٥١%) جاء بالمرتبة الثانية، ثم ((عدم التوافق للأراء ما بين القيادة

والعاملين ) ) وبنسبة (٤٠%)، يليها ( ضعف قدرات ومهارات القيادة ) ) وبنسبة (٢٢%)، بعدها ( ضعف المشاركة والتمكين ) ) وبنسبة (١٧%) وأخيراً ( وضعف التواصل ) ) وبنسبة (١١%) جاءت بالمرتبة الأخيرة.

نستدل من البيانات أعلاه أن من أهم التحديات التي تواجه القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية وترسيخها هي ( مقاومة التغيير ) ورفض أي تغيرات جديدة تطرأ على المؤسسة. كالتغيرات في الهيكل التنظيمي والقوانين والأنظمة فضلاً عن طريقة العمل وأدخال التكنولوجيا الحديثة والتي يدورها يؤثر على انخفاض إنتاجية العمل داخل المؤسسة فضلاً عن وجود عامل تعدد الخلفيات الثقافية داخل المؤسسة وعدم اتفاقهم حول تعزيز الثقافة التنظيمية.

#### تاسعاً: مناقشة فرضيات الدراسة:

جدول (٢٤) يوضح العلاقة بين متغير الجنس واسلوب فرض الرأي والتهديد من قبل القيادة على مستوى أداء العاملين

المجموع	أسلوب فرض الرأي والتهديد من قبل القيادة على مستوى أداء العاملين		الجنس
	لا	نعم	
٢٨ %٥٦	٥ %١٠	٢٣ %٤٦	ذكور / العدد النسبة المئوية
٢٢ %٤٤	١٠ %٢٠	١٢ %٢٤	إناث / العدد النسبة المئوية
٥٠ %١٠٠	١٥ %٣٠	٣٥ %٧٠	المجموع / العدد النسبة المئوية

يتضح من خلال جدول (٢٤) واحتساب قيمه مربع (Ka<sup>٢</sup>) وجد ان القيمة المحسوبة (٤٦,٤) وهي اكبر من القيمة الجدولية (٣.٨٤) وبدرجة حرية (٣) وبمستوى الدلالة (٠٥,٠) وعليه فأننا تقبل فرضية البحث التي تنص على انه (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير الجنس واسلوب فرض الرأي والتهديد من قبل القيادة على مستوى اداء العاملين)، ونرفض الفرضية الصفرية.

جدول (٢٥) يوضح العلاقة بين متغير الخبرة ودور القائد في غرس الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة

المجموع	أسلوب فرض الرأي والتهديد من قبل القيادة على مستوى أداء العاملين		سنوات الخبرة
	لا	نعم	
٧ %١٤	٤ %٨	٣ %٦	٩-٥ العدد النسبة المئوية
١٠	٢	٨	١٤-١٠ العدد

النسبة المئوية	العدد	%	النسبة المئوية	النسبة المئوية
١٩-١٥	١٠	%٤	١٦%	%٢٠
٢٤-٢٠	٤	%٠	٢٠%	%٢٠
٢٥	٤	%٢	٨%	%١٠
٢٥ فأكثر العدد	١٤	%٨	٢٨%	%٣٦
المجموع/ العدد	٣٩	%٢٢	٧٨%	%١٠٠
النسبة المئوية				

يتضح من جدول (٢٥) واحتساب قيمه مربع (كا٢) ان القيمة المحسوبة (٤٣,١٣) وهي اكبر من القيمة الجدولية (٣٠,٨٤) على مستوى الدلالة (٠٥,٠٠) وبدرجة حرية (١) وعليه فأننا تقبل فرضية البحث التي تنص على انه (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير الخبرة ودور القائد في غرس الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة)، ونرفض الفرضية الصفرية.

#### عاشرًا: نتائج الدراسة:

أ- بينت نتائج الدراسة أن نسبة الذكور (٤٨%) وأن نسبة الإناث (٤٢%)، وأن أكثر فئة عمرية كانت ضمن (٥٠-٥٩) سنه وبنسبة (٤٢%) وأن معظم القياديين كانوا حاصلين على شهادة دكتوراه وبنسبة (٦٨%), وأن أكثر من نصف المبحوثين هم رؤوساء الاقسام وبنسبة (٥٦%).

ب- بينت نتائج الدراسة ان ثلث أرباع المبحوثين وبنسبة (٧٢%) يؤكدون ان للاماناط القيادية دور كبير في التعامل مع العاملين بما ينسجم مع قيم واهداف المؤسسة.

ج- بينت الدراسة ان (٧٠%) من المبحوثين يؤكدون بتأثير أسلوب فرض الرأي والتهديد من قبل القيادة على مستوى أداء العاملين، أما بشأن مدى تأثير اسلوب فرض الرأي والتهديد من قبل القيادة على مستوى العاملين فقد بينت ان ((قلة الدافعية للعمل والإنجاز)) احتلت المرتبة الاولى وبنسبة (٨٤%) وأن ((النزاع والصراعات الدائمة بين العاملين والقيادة)) في المرتبة الثانية وبنسبة (٧٣%)، وأن ((عدم احترام من هم بالموقع القيادي)) في المرتبة الثالثة وبنسبة (٤٧%).

د- بينت الدراسة ان معظم المبحوثين وبنسبة (٨٤%) يؤكدون ان اسلوب التعاون بينها وبين العاملين من شأنه أن يرفع مستوى اداء العاملين .

ه- اوضحت نتائج الدراسة ان القيادة الناجحة تحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستعانة بهم وبنسبة (٨٠%).

و- بينت نتائج الدراسة أن معظم المبحوثين وبنسبة (٨٤%) يؤكدون أن القيادة الناجحة تسعى لحل الصراعات والمشكلات التي تحدث داخل المؤسسة، وأن (٧٢%) من المبحوثين يعتقدون أن القيادة هي العامل الأساسي في تهيئة بيئة عمل

مناسبة.

ز - بينت الدراسة ان (٧٦٪) من المبحوثين يرون ان لشخصية القائد دور في سير عمل المؤسسة، وأن غالبيتهم يؤكدون أن دور القائد في سير عمل المؤسسة يتضمن في تعزيز الانتماء والولاء المؤسسي للعاملين وبنسبة (٧٩٪).

ح- بينت الدراسة ان اكثرا من نصف المبحوثين وبنسبة (٥٦٪) يؤكدون ان المؤسسة تهتم بالمعتقدات والعادات والقيم التنظيمية داخل المؤسسة ويرغب في تحقيقها، وان ثلثي المبحوثين وبنسبة (٦٠٪) يؤكدون على ان للأعراف والتقاليد والقيم التنظيمية تعلم في زيادة الوعي والتعاون ما بين العاملين لإنجاز مهامهم.

ط- بينت الدراسة أن معظم المبحوثين وبنسبة (٧٨٪) يرون ان للقادة دور في غرس الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة وان من ابرز الممارسات التي تتبعها المؤسسة هي القدوة الحسنة في المرتبة الأولى وبنسبة (٧٦٪٩)، وان ((العدالة والشفافية)) في المرتبة الثانية وبنسبة (٤٣٪١)، وان ((التواصل الفعال)) في المرتبة الثالثة وبنسبة (٤٣٪٥).

ي - بينت الدراسة ان اكثريه المبحوثين وبنسبة (٧٠٪) يرون ان القيادة تواجه تحديات في تعزيز الثقافة التنظيمية وان اهم التحديات التي تواجه هؤلاء المبحوثين هي (مقاومة التغيير) وبنسبة (٧٤٪)، بينما كانت ((عدم التوافق للاراء ما بين القيادة والعاملين)) بنسبة (٤٠٪) وان (تعدد الخلافيات الثقافية داخل المؤسسة) بنسبة (٥١٪).

**النوصيات : بناءً على نتائج الدراسة وضعنا عدة توصيات منها :**

- ضرورة التواصل ما بين القادة الأكاديميين وبين العاملين داخل الجامعة لتحقيق أهداف المؤسسة ومتطلباتها.

- وضع الخطط المستقبلية لمواجهة التحديات التي تواجه تربية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

- الاهتمام بتدريب القادة الأكاديميين في الجامعة.

- العمل على تعزيز وترسيخ القيم والتقاليد والعادات التنظيمية داخل المؤسسة من أجل رفع مستوى العاملين وأداء أعمالهم بما ينسجم مع أهداف ومتطلبات المؤسسة.

**المقترحات :**

- إجراء دراسات عن تأثير الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي.

- اجراء دراسات عن أساليب القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

**المصادر :**

١- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، لسان العرب، دار صادر، ط١، الجزء ٣، بيروت، ٢٠٠٠.

- ٢- لطفي، طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٣- الديراوي، أيمن حسن، أبو غبن، أحمد فاروق، القيادة الإدارية، ط١، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، ٢٠٢١.
- ٤- شفيق، محمد، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الأداء مطبع روز اليوسف الجديدة، مصر، دون ت.
- ٥- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٥، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- ٦- المعايطة، ناصر، قاموس المصطلحات الإدارية، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.
- ٧- بن غضبان، فؤاد، علم اجتماع التنمية، ط١، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥.
- ٨- الخواجة، محمد ياسر، علم اجتماع التنمية ( المفاهيم والقضايا )، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٤.
- ٩- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ١٠- عيد، محمد إبراهيم، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ١١- باشري، نفيسة محمد، مذكور، فوزي شعبان، مهدي، رباب، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٧.
- ١٢- القاضي، محمد يوسف، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥.
- ١٣- الجوهرى، محمد محمود، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط٢، عمان، الأردن، ٢٠١١.
- ١٤- نعاني، عبد المحسن، إدارة الأداء الوظيفي، مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٢٠.
- ١٥- صالح، رشا، خليل، أحمد سلمان، تقويم دور القيادة الإدارية في بناء الثقافة التنظيمية بجامعة كركوك، مجلة كامبريدج للبحوث العلمية، مجلة علمية محكمة، تصدر عن مركز كامبريدج للبحوث والمؤتمرات في مملكة البحرين، العدد ٢٥، أيلول، ٢٠٢٣.

- ١٦- الحسني، علي سعد عزيز، المشرفاوي، علي عطشان خلف، أثر القيادة الإدارية على الفاعلية التنظيمية للاتحاد العراقي الوطني للملاكمة من وجهة نظر العاملين، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد (٢٣)، العدد (١)، الجزء (٢)، حزيران ٢٠٢٣.
- ١٧- التوانى، جمال محمد، فرح، أسمهان محمد، القيادة الإدارية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقه بجامعة الجيل العربي سابقاً مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد (٢٠)، يوليو، ٢٠٢١.
- ١٨- بوراس، نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ( دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر )، تبسم، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، ٢٠١٤.
- ١٩- الشمام، خليل محمد حسن، حمود، خضير كامل، نظرية المنظمة، ط٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٩.
- ٢٠- النوري، قيس نعمة، التنظيم الاجتماعي والمنظمات ( رؤى نظرية وسلوكية )، ط١، دار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، بغداد، العراق، ٢٠٠٨.
- ٢١- آمال، بولخوة، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف، رسالة ماجستير، علم النفس وتنمية الموارد البشرية، كلية الآداب، الجزائر، ٢٠١٢.
- ٢٢- رضا، هاشم حمدي، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط١، دار الرأي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- ٢٣- عبودي، زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط١، دار البداية، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
- ٢٤- أبو النيل، محمود السيد، علم النفس الصناعي والتنظيمي عربياً وعالمياً، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٢٥- سوات، سامية بنت عيضة عبد الله، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة، مدينة مكة المكرمة، أطروحة دكتوراه، ٢٠١٥.
- ٢٦- السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣.
- ٢٧- كمال، قاسمي، إدارة التغيير التنظيمي، منطلقات وقضايا معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠٢١.
- ٢٨- الكويليت، خالد بن عبد العزيز بن محسن، غوش، أبهيجت، شمس، محمد أنس، أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية ( دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بمدينة الرياض

في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الخامس،  
الإصدار الخامس، ديسمبر، ٢٠٢٣.  
المصادر الأجنبية :

- 1- Malt Hansen, Cultivating Change: The Relationship Between Organizational Culture, leader Skip style and Communication Style with Organizational Change, Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School, Marquette University, in Partial Full Filament of requirements For the Degree of master of Arts communicate, 2018, P.22.
- 2- Edger H. schein, Organizational culture and leadership. Third Edition Jossey-I3 Ass, Awiley Imprint, San Francisco, 2004, P.246.
- 3- Stephen. P. Robbins, Timothy A. Jade Organizational Behavior Edition 15, Library of Congress Cataloging in Publication Data, Prentice Hal United states of America, 2012.
- 4- Bureu AYDIN, The Role of organization Culture on leader Ship Styles, manas Journal of Social Studies Vol: 7 No:1, 2018.
- 5- Karas, Antonios D; Vavoutas, Dimitrious; Nisan Tahir, On the relation between organizational Culture and leadership: An empirical analysis, Cogent Business, Management, Volume: 2 Publisher, Taylor & Francis (place) Abingdon, 2015.
- 6- <https://www.tandfonline.com/toc/combm>, 20/21