

أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة -

The impact of the participative leadership on the organizational culture at the economic institution

-The case of Sonelgaz company Biskra-

حسيني ابتسام¹، حمدي باشا نادية²¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، ibtissem.hecini@univ-biskra.dz² جامعة علي لونيسي البليدة 02 (الجزائر)، hamdipacha.n@hotmail.com

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2021/09/29

تاريخ الاستلام: 2021/04/03

Abstract:

This study aimed to test the impact of participatory leadership in its dimensions. (Human relations, participation, communication, motivation, delegation) on organizational culture and its types (bureaucratic culture, creative culture, supportive culture) At the SONELGAZ Foundation Biskra, in order to achieve the objectives of the study, resolution was used as a key tool in collecting data on the application aspect, where (50) questionnaires were distributed, and a total of (37) questionnaires were retrieved, distributed across the organization's frameworks. After analyzing the results in the SPSS statistical program, we came up with a number of findings, the most notable of which was that the level of participatory leadership in the SONLGZ is average, and the level of organizational culture is also average. There is a positive impact of participatory leadership on the SONLGZ organizational culture in Skull, and this effect is due to the impact of each dimension.

Key words : participatory leadership; organizational culture; Human relations; Participation; Communication; stimulation; Delegation; Sonelgaz Foundation BISKRA .

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية، المشاركة، الاتصال، التحفيز، التفويض) على الثقافة التنظيمية بأنواعها (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، بمؤسسة سونلغاز بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، حيث تم توزيع (50) استبانة، وتم استرجاع ما مجمله (37) استبانة موزعة على إدارات المؤسسة، وبعد تحليل النتائج بالبرنامج الإحصائي SPSS توصلنا إلى جملة من النتائج التي كان من أبرزها أن مستوى القيادة التشاركية في مؤسسة سونلغاز متوسط، كما أن مستوى الثقافة التنظيمية بها أيضا متوسط، و يوجد أثر إيجابي للقيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة، و يرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من أبعاد المشاركة، الاتصال، التحفيز، و التفاوض على الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية : القيادة التشاركية؛ الثقافة التنظيمية؛ العلاقات الإنسانية؛ المشاركة؛ الاتصال؛ التحفيز؛ التفويض؛ مؤسسة سونلغاز بسكرة.

أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة

المؤلف المرسل: حسيني ابتسام ، الإيميل: ibtisseem.hecini@univ-biskra.dz

تمهيد :

تعتبر القيادة التشاركية من المواضيع القديمة الحديثة التي جلبت انتباه الباحثين و الكتاب خلال السنوات الأخيرة، و تقترن بالنمط القيادي الديمقراطي، فهي قيادة تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين ، وتعطيهم حرية الاختيار وتؤمن بالحوار البناء الهادف، و التي تركز على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و تفويض بعد الصلاحيات لهم، وبرأي الأغلبية لإضافة دافعيتهم و التزامهم للمؤسسة لتحقيق أهدافها. و في سياق السعي المتواصل للمؤسسة لتنمية و تحسين أدائها، لابد من توفير ثقافة تنظيمية تبنى عليها البنية التحتية لها، اذ ينبغي للقادة و مسؤولي المؤسسات أن يفهموا أبعادها و عناصرها كونها الوسط البيئي الذي يسود داخل المؤسسة، و التي تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية و التنظيمية، لذا على القادة الإدراك أن عليهم توفير ثقافة تنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل و تبادل الأفكار لإظهار الطاقات الكامنة لهم و توظيفها في مؤسساتهم. و من خلال اختلاف الممارسات القيادية التي تؤثر على سير العمل في المؤسسة، فلا بد من معرفة واقع نمط القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية في المؤسسة. و من خلال ما سبق، يمكن طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة؟

وسوف نعالج هذه الإشكالية من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى استخدام القيادة التشاركية بمؤسسة سونلغاز بسكرة؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بسكرة؟
- ما أثر أبعاد القيادة التشاركية (العلاقات الإنسانية، المشاركة، الاتصال، التحفيز، التفاوض) على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة ؟

وعلى ضوء التساؤلات المطروحة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

للـ يوجد أثر للقيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر للعلاقات الإنسانية على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.
- يوجد أثر للمشاركة على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.

أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة

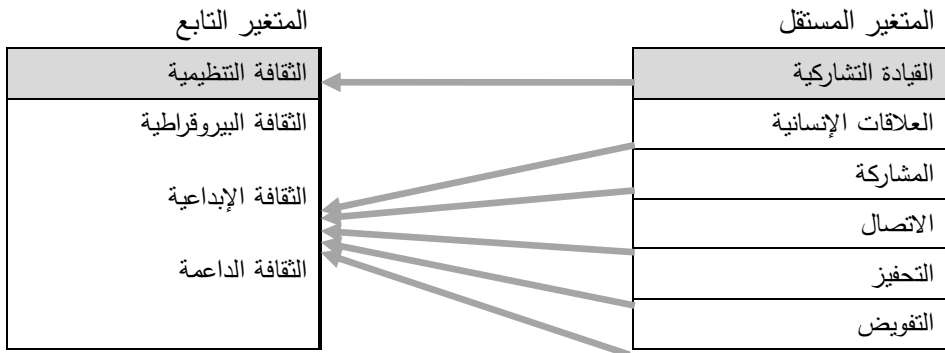
- يوجد أثر للاتصال على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.
- يوجد أثر للتحفيز على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.
- يوجد أثر للتفويض على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.

• أهمية الدراسة:

- تسهم هذه الدراسة في توضيح وفهم جانبي استخدام القيادة التشاركية و الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بسكرة من وجهة نظر إطاراتها.
- تفيد هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية القيادة التشاركية و الثقافة التنظيمية لدى مسؤولي المؤسسات الجزائرية.

- **نموذج الدراسة:** على ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها تم تصميم نموذج افتراضي لتمثيل العلاقة بين القيادة التشاركية و الثقافة التنظيمية. وبذلك، فإن التصور العام لهذا النموذج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على أدبيات هذه الدراسة.

- **الدراسات السابقة :** يمكن عرض بعض الدراسات السابقة التي عالجت متغيري الدراسة فيما يلي:

- دراسة حطاب و بلال (2019) : الموسومة ب: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (النظام الرمزي، القيم المهنية ومعايير التصرف، المعتقدات الأولية) بمتغير الفعالية التنظيمية وبعديها (بعد

اقتصادي، بعد سلوكي) لدى عينة تكونت من 96 عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز من مختلف المستويات الإدارية باستخدام المنهج الوصفي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان، بالإضافة إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة 20 كأداة للتحليل الإحصائي. و توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وهذا من خلال استعمال معامل الارتباط بيرسون.

- دراسة ايدير و بن مومن (2018): الموسومة ب: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس، البلدية، مجلة الشامل للعلوم التربوية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 2، ديسمبر 2018. هدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية و الثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة (MFG Cevital) البلدية، تكون مجتمع البحث من (215) عاملا، سحبت منه عينة بالصدفة قدر عددها ب (60) عاملا، وتم الاستعانة بالاستبانة لقياس متغيرات البحث، بالإضافة إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) نسخة (20) كأداة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين القيادة التشاركية و الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس البلدية، وتمثلت ابرز توصيات الدراسة فيما يلي: - التأكيد على ضرورة تطبيق أسلوب القيادة التشاركية بالمؤسسات وذلك من خلال تفعيل دور العمال و إشراكهم في صناعة و اتخاذ القرار بهدف تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية لديهم بما يحقق الرغبة في العمل الجماعي و ينمي الولاء التنظيمي و يقلل من معدل الدوران الوظيفي. - ضرورة إجراء دراسات مماثلة مستقبلا على قطاعات أخرى نظرا لأهمية الموضوع.

- دراسة Bell & Mjoli (2013)، الموسومة ب آثار القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي: مقارنة تأثيرها على الجنسين في البنك بالولايات المتحدة، تم جمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من 70 موظفا في البنك، وباستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي الكلي لكلا الجنسين، كما وجد أن القيادة التشاركية لها تأثيرات مختلفة بين الجنسين، بالنسبة للذكور لها تأثير إيجابي كبير على القيمة، وبالنسبة للإناث، فقد كان له تأثير إيجابي كبير على الجهد المبذول.

أولا . المفاهيم الأساسية للقيادة التشاركية .

سوف نتطرق فيما يلي لمفاهيم القيادة التشاركية.

1. تعريف القيادة التشاركية :

عرفها (الزعبي، 2009، صفحة 9) بأنها نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. كما تتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد (الجنابي، 2019، صفحة 74).

و يرى R.Pettinger أن القيادة التشاركية هي النمط الأكثر إتاحة لفرص مشاركة العاملين بالعمل وفق طريقتهم و تقديم الحلول لمشكلاتهم (نجم، 2011، صفحة 89).

2. مميزات القيادة التشاركية:

- من أهم مميزاتها حسب (الحري، 2004):
- الحد من الشكاوى من جانب العاملين و التحسين الواضح في العلاقات بين القائد و العاملين.
- التقليل من المقاومة ضد التنفيذ و مشروعات التطوير.
- تيسير مهمة القائد في جهوده الإشرافية والتوجيهية.
- تشجيع العاملين على المساهمة في تحمل المسؤولية، اذ يشعرون بأنهم متفاعلون مع الموقف و أنهم مشتركون في اتخاذ القرار .
- المشاركة في درجات و مستويات منها درجة الفهم المتبادل بين القائد و العاملين و درجة الاستشارة، و درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار.
- التحسين في نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة انفتاح قنوات الاتصال و انسياب البيانات و المعلومات.

3. أبعاد القيادة التشاركية :

- أ. العلاقات الإنسانية : عرفها (الدويك، 2001، صفحة 42) بأنها انسجام العاملين داخل المؤسسة بطريقة تدفعهم للتعاون على أكبر قدر ممكن من الاتجاز مع تلبية احتياجاتهم الاجتماعية و الاقتصادية و النفسية .
- ب. المشاركة : يقصد بها مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، حيث تكون الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية تستند على تفويض بعض المهام و المسؤوليات بهدف تمكين العاملين، و التأكيد على الاتصال الجيد بين القادة و المرؤوسين. (الحري، 2004، صفحة 147).

ج. الاتصال : حسب (Thill & Bovee, 2005, p. 4) عبارة عن إرسال و استقبال الأفكار و المعلومات و يكون أكثر فاعلية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل

و تجعله يفكر بأسلوب جيد. فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل، و يشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون. (حريم، 2004، الصفحات 243-244).

د . **التحفيز** : هو كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، ة التي تمكن من توجيه سلوكه نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين، و ذلك بغرض إشباع حاجته او تجنب الضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة و رفع مستوى أدائها (ديب، 1998، صفحة 7).

هـ . **التفويض** : عرف (القريوتي، 2013، صفحة 209) تفويض السلطة بإمكانية مساعدة القادة على انجاز الأعمال عن طريق الآخرين، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط و صناعة القرارات، مما يزيد الثقة و يساعد على بناء علاقات إيجابية بين القادة و المرؤوسين، و من ناحية أخرى يسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات و اكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية و يعزز ثقتهم بأنفسهم.

ثانيا. **الإطار النظري للثقافة التنظيمية :**

1. مفهوم الثقافة التنظيمية :

عرف Harrison ثقافة المؤسسة بأنها المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، مكافأة الأفراد و أسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، و سلوك المرؤوسين داخل المؤسسة (سعد، 2007، صفحة 238).

كما عرف (George & Ronald, 1993, p. 211) ثقافة المؤسسة على أنها " ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها .

و تعتبر الثقافة التنظيمية ناجحة و فعالة في البيئة التي تتصف بنقل التعلم بين الأفراد داخل المؤسسة، و ذلك للوصول لحل المشاكل من خلال تبادل الافكار في العمل (Shein, 2004, p. 17).

2. أنواع الثقافة التنظيمية :

حسب ولاش (Wallach) : قسمت إلى ما يلي (الصرايرة، 2003، صفحة 197) :

أ . **الثقافة البيروقراطية**: و هي تتسم بالسلطة و المسؤولية، و يكون العمل على درجة عالية من التنظيم و التنسيق و الترتيب، إضافة إلى أن تدفق المعلومات و الصلاحيات و أنظمة الرقابة تتسم بالهرمية.

ب . **الثقافة الإبداعية:** تتميز بها المؤسسات التي يتسم العمل فيها بالإنجاز و المخاطرة، و في حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى إرهاق العاملين، و يكون هذا النوع من المؤسسات مجازفة كونها خلافة و متحدية. نجد في مؤسسة رينو (Renault) الإبداع المؤسساتي هو ثابت من ثوابت المؤسسة، ففي سنة 2006، شدد ميشال دوفيرفيل - Michel de Virville - مدير الموارد البشرية لـ Renault على فكرة أن المؤسسة و مسيرتها ينبغي لهم أن يفكروا في مصير مؤسستهم و توجهاتها، كما أقر المسيرين: Raymond Carlos Ghosn و Lévy, Louis Schweitzer مدى أهمية ثقافة المؤسسة و تطورها.

ج . **ثقافة داعمة:** حيث تتسم بالتماسك كالعامل بروح الفريق و ذات توجهات نحو العلاقات و التعاون و الحرية الفردية و المبادئ الإنسانية و العمل الجماعي.

ثالثا : الإطار التحليلي للدراسة :

1. منهج الدراسة :

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، و كذلك منهج دراسة الحالة من خلال الاستبيان الموزع على إدارات شركة سونلغاز بسكرة. وتجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية الإصدار 22 (SPSS.v22) في الحصول على النتائج وإجراء الاختبارات الإحصائية الضرورية.

2. مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في الإدارات العاملين بسونلغاز بسكرة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (75) فرداً، حيث حاولنا توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، إلا أنه تعذر علينا ذلك، بسبب وباء كورونا و كذا انشغال بعضهم، وعدم تواجد البعض الآخر، لذا قمنا بتوزيع (50) استبانة. وتم استرجاع ما مجمله (42) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (5) استبانات، نظراً لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (37) استبانة.

3. أداة البحث :

بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، تم صياغة عبارات الاستبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث محاور:

المحور الأول : يتعلق بالبيانات العامة المتعلقة بعينة البحث وتتكون من خمس فقرات.

المحور الثاني: خاص بمتغير القيادة التشاركية ويتضمن (20) عبارة موزعة على أبعادها الخمسة المتمثلة في العلاقات الإنسانية، المشاركة، الاتصال، التحفيز، التقويض.

المحور الثالث: خاص بمتغير الثقافة التنظيمية، ويتضمن (14) عبارة موزعة على أبعادها الثلاثة المتمثلة في الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة. وقد تم اعتماد مقياس سلم ليكارت الخماسي يتراوح من (1 إلى 5) .

4. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة :

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
 - تحليل التباين للانحدار لدراسة صلاحية نموذج الدراسة للانحدار.
 - الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

5. خصائص عينة البحث:

فيما يلي نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية:

الجدول (01) توزيع أفراد العينة حسب بياناتهم الشخصية

المتغيرات الشخصية و الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	83.8
	أنثى	16.2
	المجموع	37 %100
الفئة العمرية	أقل من 30	13.5
	30 - 39	40.5
	40 - 49	43.2
	أكثر من 50	2.7
	المجموع	37 %100
المستوى العلمي	ثانوي	48.6
	تقني سامي	29.7

أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة شركة سونلغاز بيسكرة

16.2	6	مهندس	
5.4	2	ماسنر	
-	-	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
%100	37	المجموع	
59.5	22	عامل تقني	المستوى الإداري
32.4	12	موظف إداري	
8.1	3	مسؤول مصلحة	
-	-	مدير	
%100	37	المجموع	
51.4	19	اقل من 6 سنوات	سنوات الخبرة
37.8	14	6 - 10	
10.8	4	11 - 15	
-	-	أكثر من 15	
%100	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (01) نجد أن غالبية الباحثين من الذكور بنسبة (83.8 %) مقابل نسبة الإناث (16.2 %)، وذلك لأن شركة سونلغاز تتطلب العمل التقني أكثر منه إداري.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد الفئة العمرية ما بين 40 و 49 احتلت أعلى نسبة بواقع (43.2 %) و تليها مباشرة الفئة العمرية ما بين 30 و 39 بنسبة (40.5 %)، أما نسبة الباحثين الأقل من 30 سنة فهي (13.5 %)، وفي الأخير نجد نسبة الباحثين الأكثر من 50 سنة و المقدرة ب (2.7 %)، و من ما سبق نستنتج أن غالبية الباحثين في الشركة من فئة الشباب .

وبالنسبة للمستوى التعليمي للباحثين، نجد أن نسبة كبيرة منهم (59.5 %) ذوو مستوى ثانوي، مقابل نسبة (29.7 %) ذوو مستوى تقني سامي، وبنسبة (16.2 %) للحاصلين على شهادة مهندس، تليها نسبة (5.4 %) الحاملين لشهادة الماستر، أما حملة شهادة الماجستير و الدكتوراه لا تتوفر لدى عينة البحث.

أما بالنسبة لمتغير المستوى الإداري فنلاحظ أن النتائج تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يمارسون العمل التقني بنسبة (59.5%)، تليها نسبة المبحوثين الذين يمارسون الأعمال الإدارية بنسبة (32.4%)، و الباقي بنسبة (8.1%) يتقلدون منصب مسؤول مصلحة. كما نلاحظ أن غالبية المبحوثين من ذوي الخبرة المتوسطة الأقل من 6 سنوات بنسبة (51.4%)، وهذا ما يماثل الفئة العمرية للمبحوثين، والذين لاحظنا أن غالبيتهم من الشباب. مقابل نسبة (37.8%) من تتراوح سنوات عملهم بين 6 و 10 سنوات، لتبقى النسبة الأقل (10.8%) لذوي سنوات عمل بين 11 و 15 سنة.

6. ثبات وصدق أداة البحث

• ثبات أداة البحث:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (02): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك *
المتغير الأول: القيادة التشاركية	20	0.902	0.949
المتغير الثاني: الثقافة التنظيمية	14	0.918	0.958
الصدق والثبات العام للاستبيان	34	0.940	0.969

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v22

ملاحظة: * يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ) يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ 0.940 ، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين 0.935 إلى 0.942 ، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي 96 % وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة

رابعاً : النتائج ومناقشتها :

1. تحليل اتجاهات آراء المبحوثين:

سيتم تحليل متغيرات الدراسة تحليلًا وصفيًا بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للإجابة على تساؤلات الدراسة و الجدول رقم (03) يوضح ذلك :

الجدول (03) نتائج تحليل اتجاهات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

أبعاد متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
القيادة التشاركية	2.57	0.640	/	متوسط
العلاقات الإنسانية	2.37	0.979	5	متوسط
المشاركة	2.72	0.725	2	متوسط
الاتصال	2.49	0.715	4	متوسط
التحفيز	2.53	0.533	3	متوسط
التفويض	2.88	0.885	1	متوسط
الثقافة التنظيمية	2.90	0.720	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.v22

أ. تحليل آراء المبحوثين حول استخدام القيادة التشاركية :

من أجل التعرف على اتجاهات المبحوثين حول استخدام القيادة التشاركية، سيتم تحليل العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد هذا المحور، ومن ثم الإجابة على السؤال التالي: **ما مستوى استخدام القيادة التشاركية بمؤسسة سونلغاز بسكرة ؟** لذا سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (03) .

يوضح لنا الجدول أن اتجاه المبحوثين نحو استخدام القيادة التشاركية جاء متوسطًا، أين بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.57) بانحراف معياري (0.640)، وهو متوسط يقع ضمن المستوى الثاني من فئات مقياس ليكارت (2.33 - 3.66) المعتمد في هذه الدراسة، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو مستوى قبول متوسط، و هذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يرون أن قادتهم يمارسون نمط القيادة التشاركية، و هذا ما يتم توضيحه أكثر من خلال الأبعاد التالية:

- التفويض : من خلال الجدول السابق نلاحظ أن البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من وجهة نظر المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.88) بانحراف معياري (0.885)، ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط، و يمكن تفسير ذلك بأن العاملين يرون أنه يمكن الاعتماد عليهم في حل مشاكل العمل و تفويض لهم بعض الصلاحيات من قادتهم .

- المشاركة : من خلال الجدول السابق نلاحظ أن البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من وجهة نظر المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.72) بانحراف معياري (0.725)، ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط، و يمكن تفسير ذلك بأنه لا يأخذ برأي العاملين في المؤسسة محل الدراسة في معظم القرارات .

- التحفيز : من خلال الجدول السابق نلاحظ أن البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من وجهة نظر المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.53) بانحراف معياري (0.533)، ووفقا لمعيار هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى متوسط كذلك، و يمكن تفسير ذلك بأن العاملين يرون أن التحفيز لا يرقى إلى طموحاتهم و بأن القادة لا يحفزونهم لتقديم أفضل ما لديهم.

- الاتصال : من خلال الجدول السابق نلاحظ أن البعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من وجهة نظر المبحوثين، و بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.49) بانحراف معياري (0.715)، ووفقا لمعيار هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط، و يمكن تفسير ذلك بأنه هناك اتصال وحوار بين القادة و العاملين داخل مؤسسة دراسة الحالة لتبادل المعلومات و المعارف في الوقت المناسب .

- العلاقات الإنسانية : من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من وجهة نظر المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.37) بانحراف معياري (0.979)، ووفقا لمعيار هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط، و يمكن تفسير ذلك بأن العلاقات بين العاملين و قادتهم طيبة و يسعون لتلبية حاجياتهم.

ب. تحليل آراء المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية: من أجل التعرف على اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية، سيتم تحليل العبارات التي تقيس هذا المحور، ومن

**أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة -**

ثم الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بسكرة؟ لذا سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (03).

يتضح لنا الجدول أن آراء المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية كان متوسطاً، أين بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.90) بانحراف معياري (0.720)، وهو متوسط يقع ضمن المستوى الثاني من فئات مقياس ليكارت (2.33 - 3.66) المعتمد في هذه الدراسة، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو مستوى قبول متوسط، وبالتالي وجود مستوى متوسط للثقافة المؤسسة داخل مؤسسة.

2. اختبار و تفسير الفرضيات :

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية، تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار مثلما يبينه الجدول رقم (04).

الجدول (04): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	13.744	5	2.749	17.174	0.000 ^b
الخطأ	4.962	31	0.160		
المجموع الدوري	18.706	36			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.V22

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد $(R_2) = 0.735$ معامل الارتباط $(R) = 0.857^a$

فمن خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.174) وقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول رقم (05).

الجدول (05): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	(R)	(R ²)
العلاقات الإنسانية	0.209	0.284	1.752	0.089	0.284	0.081
المشاركة	0.419	0.422	2.757	0.009	0.422	0.178
الاتصال	0.461	0.457	3.043	0.004	0.457	0.209
التحفيز	0.561	0.694	5.704	0.000	0.694	0.482
التفاوض	0.834	0.823	8.561	0.000	0.823	0.677
القيادة التشاركية	0.745	0.661	5.215	0.000	0.661	0.437

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.V22

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

أ. اختبار الفرضية الرئيسية : من خلال الجدول رقم (05) يتضح لنا ما يلي:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة التشاركية في المتغير التابع الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة (5.215) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين بنسبة (66.1)، حيث أن متغير القيادة التشاركية يفسر ما نسبته (43.7%) من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية، والباقي يعزى لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة للقيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

ب. اختبار الفرضيات الفرعية : عند بحث أثر كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بسكرة، و من خلال الجدول رقم (05) يتضح لنا ما يلي:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعلاقات الإنسانية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بسكرة، و ذلك لان مستوى دلالتها الذي بلغ (0.089) قد فاقت (0.05)، و منه ترفض الفرضية الفرعية الأولى.

**أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة**

و يمكن تفسير هذه النتيجة أن العلاقة بين العاملين و قادتهم في المؤسسة علاقة عمل فقط تخلوا من التعاطف و العلاقات الغير الرسمية .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمشاركة على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة (2.757) بمستوى دلالة (0.009)، وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (42.2) حيث أن متغير المشاركة يفسر ما نسبته (17.8 %) من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية. وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

و يمكن تفسير ذلك في المؤسسة من خلال تشارك القادة مع مرؤوسيه في بعض القرارات لحل بعض المشاكل التي تصادفهم في العمل.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاتصال على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة (3.043) بمستوى دلالة (0.004)، وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (45.7) حيث أن متغير الاتصال يفسر ما نسبته (20.9 %) من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية. وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

و يمكن تفسير ذلك من خلال قدرة القادة و العاملين في التشاور لاتخاذ القرارات المناسبة و إنصات لمشاكل العمل و حلها في الوقت المناسب ووجود الحوار لمناقشة الأمور المتعلقة العمل .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحفيز على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة (5.704) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين قوي بنسبة (69.4) حيث أن متغير التحفيز يفسر ما نسبته (48.2 %) من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية. وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

و يمكن تفسير ذلك في المؤسسة لاعتراف القادة بمجهودات العاملين و دفعهم لتحسين أساليب العمل و تنمية مهاراتهم و تقديم أفضل ما لديهم .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتفاوض على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة (8.561) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين بنسبة (82.3) حيث أن متغير التفاوض يفسر ما نسبته (67.7%) من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية. وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال منح القادة الحرية للعاملين لحل بعض مشاكل عملهم و تفويض بعض الصلاحيات لهم لأداء مهامهم، كما توفر المعارف المطلوبة بشكل منتظم، كما تستعين بمستشارين و خبراء لتحديد المعارف المطلوبة.

الخاتمة :

- في نهاية هذا البحث توصلنا إلى جملة من النتائج والاقتراحات، من أهم هذه النتائج ما يلي:
- تصورات المبحوثين حول مستوى استخدام القيادة التشاركية في المؤسسة سونلغاز بسكرة محل الدراسة اتجهت نحو المستوى المتوسط وفقا لمقياس البحث.
 - تصورات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة سونلغاز بسكرة محل الدراسة اتجهت نحو المستوى المتوسط وفقا لمقياس البحث.
 - وجود أثر للقيادة التشاركية من خلال أبعادها (المشاركة، الاتصال، التحفيز، و التفاوض) على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.
 - عدم وجود أثر للقيادة التشاركية من خلال بعدها (العلاقات الإنسانية) على الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة.

وعلى ضوء ما توصلنا إليه من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات فيما يلي:

- ✓ إلحاق القادة بدورات تدريبية ولاسيما بالقيادة التشاركية، لتنمية مهاراتهم في مجال أساليب القيادة.

- ✓ خلق ثقافة تنظيمية ايجابية داخل المؤسسة من خلال تحسين اجواء مريحة للعمل
- ✓ إقامة علاقات طيبة بين العاملين و القادة، و خلق جو تنظيمي محفز.
- ✓ اعتماد مبدأ المشاركة أكثر و تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات.

أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة

✓ توفير الحوافز المادية والمعنوية وربطها بمستوى الأداء والكفاءة.

✓ تشجيع المشاركة من خلال حلقات النقاش وإبداء الرأي .

قائمة المراجع :

- تيسير الدويك. (2001). أسس الإدارة التربوية . الاردن: دار الفكر للطباعة و النشر.
- حسن حريم. (2004). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال). عمان: دار الحامد للنشر.
- صاحب عبد المرزوك الجنابي. (2019). استراتيجيات القيادة و الاشراف. عمان: اليازدي.
- عبد الحميد اكتم الصرايق. (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفسفات المساهمتين العامتين الأردنية- دراسة مسحية - . مؤتة للبحوث و الدراسات ، 18 (4).
- عبيد نجم نجم. (2011). القيادة الادارية في القرن الواحد و العشرين. الاردن: دار الصفا للطباعة و النشر و التوزيع.
- غالب ياسين سعد. (2007). الادارة الدولية. عمان: دار اليازدي .
- قاسم بن عائل الحربي. (2004). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة . الرياض: مكتبة الرشد.
- محمد القريوتي. (2013). السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة. الاردن: دار الشروق.
- محمد عبد الله الزعبي. (2009). أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية(مأكرة ماجستير). جامعة عمان العربية، الاردن.
- نورة ديب. (1998). التحفيز في المؤسسة دراسة حالة : وحدة نوميديا (مأكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية، قسنطينة.

- George, M. A., & Ronald, H. H. (1993). Organizational culture and performance : proposing and testing a model. (INFORMS, Éd.) *organization science* , 4 (2).
- Shein, E. H. (2004). *Organizational culture end Leadership*. Sen Franciseco: Jossey Bass.
- Thill, J. v., & Bovee, C. L. (2005). *Excellence in Business Communicaion*. USA: Persen Prentice Hall.