

دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقافة التنظيمية وتنمية أداء العاملين (شركة اسمنت تبسة نموذجاً)

The role of administrative management in the General Authority for Culture and motivating employees (Tebessa Cement Company as a model)

سارة بوطالب^{1*} ، أ.د. لمولدي عاشور²

¹ جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، sarra.boutaleb@univ-tebessa.dz

² جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، Mouldi.achour@univ-tebessa.dz

تاريخ الاستقبال: 2025/05/14؛ تاريخ القبول: 2026/03/13؛ تاريخ النشر: 2026/06/10

ملخص: إن استقراء الواقع في عصرنا الحالي يؤكد على أكثر من صعيد أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع العاملين وإيجاد طرق تؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني سياسة شفافة تتمكن من استثمار المعلومات كإحدى مصادر القوة والسلطة بصورة عقلانية رشيدة لإقامة علاقات متوازنة ومترابطة ومتناسقة بين متطلبات التنظيم والموارد البشرية (العاملين). وتساعد على حل المشاكل العاجلة والمستقبلية والتوقع، وتفعيل العلاقات بين الأنساق المختلفة داخل التنظيم، وتعمل على تفعيل وتوجيه الجهود نحو الأهداف المرسومة بأقل التكاليف، ولا شك أن فعالية القيادة غير مقتصرة على مدى ما يمتلكه القائد من قدرات ومواهب ومهارات، بل تتفاعل هذه المميزات مع عناصر أخرى كطبيعة الأتباع، ونوعية الأهداف، ونظام الاتصال، وطبيعة السلم الإداري ومدى احترام النظام الداخلي للتنظيم، بالإضافة إلى المحيط الثقافي والاجتماعي والسياسي والقانوني... وتأسيساً على ما سبق فإن محاولة البحث في موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، هذا الموضوع يتميز بتعدد الجوانب المتناولة، ويهدف إلى تعزيز وتدعيم هذه المفاهيم وتبسيطها.

الكلمات المفتاح: القيادة الإدارية؛ الثقافة التنظيمية؛ المؤسسة؛ العاملين.

Abstract: An examination of the reality of our current era confirms on more than one level that the success of the organization in performing its tasks depends to a large extent on the extent of the leadership's ability to perform its functions, especially those related to its relationship with employees and finding ways to develop their organizational culture. This can only be achieved by adopting a transparent policy that is able to invest information as one of the sources of strength and authority in a rational and wise manner to establish balanced, interconnected and harmonious relationships between the requirements of the organization and human resources (employees). It helps solve urgent and future problems and anticipate, activate relationships between different systems within the organization, and works to activate and direct efforts towards the set goals at the lowest costs. There is no doubt that the effectiveness of leadership is not limited to the extent of the leader's capabilities, talents and skills, but these features interact with other elements such as the nature of followers, the type of goals, the communication system, the nature of the administrative ladder and the extent of respect for the internal system of the organization, in addition to the cultural, social, political and legal environment..., Based on the above, an attempt to research the topic of the role of administrative leadership in developing organizational culture among employees in the institution, this topic is characterized by the multiplicity of the details addressed, and aims to enhance, support and simplify these concepts.

Keywords: Administrative leadership; Organizational culture; Institution; Employees.

* المؤلف المرسّل

I- تمهيد :

تعتبر المنظمة محور اهتمام ودراسة الكثير من العلماء والمفكرين في مجالات متعددة، خاصة من قبل منظري علم الاجتماع التنظيمي الذين قدموا العديد من المبادئ والأطر التي أسهمت في فهم كيفية تنظيم العمل داخل المؤسسات المختلفة. هؤلاء الباحثون وضعوا الأسس والمرتكزات اللازمة لتحقيق التطوير والتغيير التنظيمي، الأمر الذي يمكن المنظمات من الوصول إلى أهدافها بكفاءة عالية وبتقنيات حديثة تواكب تطورات العصر.

كما تُعد محط اهتمام الدراسات في العديد من التخصصات، كالاقتصاد، الثقافة، الإدارة، التسويق، والتنظيم، وذلك خاصة في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها العالم، مثل العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي. هذه التغيرات كانت دافعاً رئيسياً لتطوير أساليب العمل والتجديد المستمر، كما لم تكن الجزائر بعيدة عن هذه التحولات. فمنذ الاستقلال، اهتمت الجزائر بالمؤسسات التي تركها الاستعمار، وبدأت بتطبيق سياسات متعددة مثل التسيير الذاتي والاشتراكية، مروراً بإعادة الهيكلة، وصولاً إلى سياسة الخصوصية في الآونة الأخيرة.

إن أحد الجوانب التي تولي الجزائر اهتماماً كبيراً هو العنصر البشري في العملية الإدارية والإنتاجية، حيث يُعتبر المورد البشري العامل الأساسي في نجاح أي منظمة، مما يستدعي ضرورة الاهتمام به وتطويره. وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال القيادة الإدارية الفعالة التي تستطيع التأثير على سلوك الأفراد، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، حيث تعد القيادة عنصراً أساسياً من خلاله يتم تشكيل الثقافة التنظيمية، والتي تعتبر هيكلًا حيويًا يضمن استمرارية نجاح المنظمة.

إشكالية الدراسة:

بما أن القيادة الإدارية تعد من العوامل الرئيسة في نجاح أي منظمة، تتوجه إشكالية الدراسة نحو البحث في دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، والكيفية التي تُساهم بها القيادة في بناء بيئة عمل إيجابية ومناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتتمحور الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

● ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بوضع الفرضيات التالية:

1. تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؛
2. تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؛
3. تساهم القيادة الإدارية في تطوير وتعزيز إدارة العمل داخل التنظيم.

أهمية الدراسة

القيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحور رئيسي للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم، ولكون القيادة هي دور ومهمة اجتماعية وثقافية وسياسية يقوم بها القائد لبلوغ الأهداف والغايات المرجوة، فالقائد يقوم بتعليم وصقل ثقافة المؤسسة للعاملين الجدد وكذا إيجاد تناغم وتنسيق بين الجدد والأكثر أقدمية من أجل تبادل الخبرات للوصول إلى نتائج إيجابية. فمن خلال دراسة كيف يمكن للقيادة أن تساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وفعالة، يمكن تقديم حلول عملية للمؤسسات التي تواجه صعوبات في تحسين بيئة العمل أو في تنمية كفاءات الموظفين، أما على مستوى الجزائر يتطلب السياق الاجتماعي والاقتصادي السعي المستمر نحو تعزيز الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الوطنية، مما يجعل البحث في دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية ذا أهمية بالغة لضمان تحسين الأداء المؤسسي في الجزائر.

أهداف الدراسة:

- تحليل تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية، ودراسة كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في بناء بيئة تنظيمية إيجابية وفعالة؛

- تقديم فهم حول الأنماط القيادية الأكثر فعالية، وذلك لفهم الأنماط القيادية التي تساعد في تحفيز الموظفين وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل؛
- تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة والتنظيم الداخلي للمؤسسة، وتحديد كيف يمكن للقيادة تحسين الأنظمة الإدارية وتنظيم العمل داخل المؤسسة؛
- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية؛
- أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية؛
- معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية؛
- اقتراح حلول لتحسين دور القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية، وتقديم توصيات يمكن تطبيقها في المؤسسات الجزائرية لتعزيز دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

1. القيادة الإدارية:

1.1. تعريف القيادة الإدارية:

يرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فناً فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه؛ حيث تُعرف على أنها محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة (حمدي، 2010، ص 140).

كما يعرف أوردويتيد (OrdwayTead) القيادة بأنها: "النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح" (مجيد، 2005، ص 121).

ويعرف (Slogdill) القيادة بأنها: "عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف". كما يعرف (Tead) القيادة بأنها: "هي القدرة على التأثير في الناس لتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه". ، كما يعرفها فريد راغب النجار "هي المقدرة بنوعية الأداء الفعال للقيادة على تحديد الأهداف التي تلبي رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل" (قوارية، 2007، ص 31).

إذا فالقيادة الإدارية هي العملية التي يقوم من خلالها القائد بتوجيه وتحفيز العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، تشمل هذه العملية القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، تحفيز الموظفين، التواصل الفعال، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين .

2.1. أهمية القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية أهمية بالغة تتمثل في ما يلي (زكي، 2001: 54):

- القائد هو المسؤول عن تشكيل وتنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. من خلال التفاعل مع الموظفين وتعزيز القيم المشتركة، يساهم القائد في خلق بيئة عمل صحية تحفز الإبداع والتعاون، مما يساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل؛
- القيادة الإدارية مسؤولة عن اتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر في مستقبل المؤسسة. من خلال امتلاك رؤية واضحة وتحليل دقيق للمعلومات، يمكن للقائد اتخاذ قرارات إستراتيجية تؤدي إلى تحسين الأداء وتوجيه المنظمة نحو التميز؛

- في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، تكون القيادة الإدارية أساسية لإدارة التغيير بنجاح. القائد الذي يمتلك مهارات قيادة قوية يستطيع توجيه المنظمة خلال فترات التغيير، وتحفيز الموظفين على التكيف مع التحولات الجديدة.
- أيضاً للقيادة الإدارية أهمية تتمثل في الآتي (كنعان، 1999، ص 114).
- القيادة الإدارية تضمن توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فمن خلال وضع خطط واضحة وتحديد الأولويات، يتمكن القائد من قياس الأداء وتحديد الأنشطة التي تساهم في نجاح المؤسسة.
- كما تكتسي القيادة الإدارية الأهمية التالية (كنعان، 1999، ص ص 119-120):
- القيادة الناجحة تخلق بيئة تعاونية بين الموظفين، مما يعزز روح الفريق ويشجع على تبادل الأفكار والخبرات. هذا التعاون يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق نتائج أفضل؛
- القائد الإداري هو الشخص الذي يواجه التحديات والمشاكل داخل المنظمة. من خلال استخدام مهارات التفكير النقدي واتخاذ القرارات المناسبة، يمكن للقائد حل المشكلات بفعالية وتوجيه الفريق نحو الحلول المناسبة.
- بناءً على ما سبق، تعتبر القيادة الإدارية العنصر الحاسم في نجاح المؤسسة، حيث أنها تؤثر بشكل كبير في جميع جوانب العمليات التنظيمية، من تحقيق الأهداف إلى تنمية بيئة العمل وتعزيز العلاقات بين الموظفين.

2. الثقافة التنظيمية:

1.2. تعريف الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت وتداخلت تعريف العلماء والباحثين في تعريف الثقافة التنظيمية، ولم يتوصلوا إلى وضع مفهوم محدد لها، حيث يعرفها "شين" (Schein) بأنها: «مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو طورها المنظمة أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها» (FRENCAI, 2006, p 425). أما ميشال كروزيه (M.Crozier) فيرى أن: «الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، حيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية، أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تشكل أو تتكون بصفاتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء إلى هذه المجموعة أولاً، وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقيائها ثانياً» (المهدي، 2010، ص 106).

كما يعرفها الدكتور محمد المهدي بن عيسى: «تتمثل في قدرتها على إنتاج الأدوات والطرق والمناهج التي تكون مقبولة من طرفهم أغلبية أو جميع الأعضاء في هذه المعاني المشتركة أو العقلية المشتركة والتي تتميز بالطابع الشمولي والمهيكل للسلوكيات». كما تعرف بأنها: «مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما» (جمال الدين، 2006، ص 13).

ومما سبق يمكننا تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: هي عبارة عن أشياء غير محسوسة، نمارسها ولا نراها يكتسبها الشخص أو العامل أثناء ممارسته لوظيفته.

2.2. أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في الأداء الوظيفي

1.2.2. أبعاد الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية الأبعاد التالية (بن فرحان، 2005، ص 17):

أ. **القيم والمعتقدات:** تُعد القيم والمعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة جزءاً أساسياً من ثقافتها التنظيمية. تشمل هذه القيم المبادئ التي توجه سلوك الأفراد، مثل النزاهة، المسؤولية الاجتماعية، والابتكار. هذه القيم تؤثر في كيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وكيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ومع العملاء؛

ب. **الأنماط والسلوكيات:** تعكس الثقافة التنظيمية الأنماط السلوكية السائدة في المؤسسة. تتضمن هذه الأنماط طريقة تعامل الأفراد مع القضايا اليومية مثل العمل الجماعي، التفاعل مع العملاء، وكيفية إدارة الوقت. الثقافة التنظيمية تشجع أو تعيق سلوكيات معينة بناءً على قيم المنظمة.

وكذلك (ماهر، 2005، ص 440):

ج. **الرموز والطقوس:** تشمل الرموز الشعارات، والشهادات، والممارسات التي تعكس هوية المؤسسة. فالطقوس تشمل الاحتفالات والفعاليات الخاصة التي تعزز ثقافة المؤسسة مثل الاجتماعات السنوية أو الاحتفالات بالإنجازات. هذه الرموز والطقوس تلعب دوراً مهماً في تعزيز مشاعر الانتماء والولاء بين العاملين.

إضافة إلى (زيد، 2010، ص 78):

د. **أنماط الاتصال:** تلعب أنماط الاتصال داخل المؤسسة دوراً مهماً في تشكيل الثقافة التنظيمية. الثقافة التنظيمية تحدد كيف يتم تبادل المعلومات بين العاملين، سواء كانت تواصلًا رسميًا أو غير رسمي، وعلى جميع المستويات التنظيمية. التواصل المفتوح والشفاف يعزز من الفهم المشترك ويساهم في تطوير بيئة عمل إيجابية؛

هـ. **الهيكل التنظيمي:** يُعتبر الهيكل التنظيمي من الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية. الهيكل يحدد توزيع السلطة والمسؤوليات، سواء كان مركزيًا أو لامركزيًا، ويؤثر على كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها. الهيكل الهرمي التقليدي قد يتسم بالبطء في اتخاذ القرارات، بينما الهيكل اللامركزي يساهم في سرعة التنفيذ ومرونة التكيف؛

و. **المواقف من التغيير:** كيفية تعامل الثقافة التنظيمية مع التغيير والتطوير تعتبر جزءاً أساسياً من أبعادها. المنظمات التي تشجع التغيير والابتكار تؤمن بأن الثقافة يجب أن تكون مرنة، بينما المنظمات التي تفضل الاستقرار قد تكون أكثر تحفظاً في تبني التغييرات.

2.2.2. دور الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي:

يمكن إبراز دور الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي في ما يلي (قاسم، 2000، ص ص 291-293):

أ. **تحفيز الموظفين:** تساهم في تحفيز الموظفين من خلال تعزيز بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار. عندما تتبنى المنظمة ثقافة تدعم التفوق والتعلم المستمر، يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز، مما يزيد من دافعهم للعمل وتحقيق الأهداف؛

ب. **تحقيق التوافق والانسجام:** تساعد الثقافة في تعزيز الانسجام والتعاون بين الموظفين. من خلال الترويج لقيم التعاون والاحترام، تُساهم في بناء فرق عمل متماسكة، مما يعزز الأداء الجماعي ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية؛

ج. **تعزيز الالتزام والانتماء:** عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من ثقافة منظمة تدعم قيم الانتماء والولاء، يزيد التزامهم تجاه المؤسسة؛

د. **تحسين جودة العمل:** ثقافة التنظيم التي تركز على الجودة والتميز تؤدي إلى رفع معايير الأداء وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة. من خلال تشجيع ممارسات العمل الجيدة والتعلم المستمر، تحسن الثقافة التنظيمية من مستوى الأداء الفردي والجماعي؛

هـ. **إدارة التغيير بكفاءة:** تؤثر بشكل كبير على كيفية إدارة التغيير داخل المؤسسة. إذا كانت الثقافة مرنة وتشجع على التكيف والتطور، فإنها تساهم في تسهيل عمليات التغيير وتحقيقها بسلاسة؛

و. **تحسين بيئة العمل:** الثقافة التنظيمية التي تعزز بيئة عمل صحية والإيجابية آمنة تساهم في تقليل التوتر والصراعات والتي تشجع على التواصل المفتوح تؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة؛

ي. تسهيل اتخاذ القرارات: القيم المشتركة التي تروج لها الثقافة تساعد القادة والموظفين على اتخاذ قرارات تتماشى مع أهداف المنظمة، مما يعزز من فعالية الأداء ويزيد من سرعة اتخاذ القرارات.

تُعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة التي تؤثر في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. من خلال تعزيز قيم التعاون، التحفيز، إذ تساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، القيادة الناجحة هي التي تنجح في تبني وتطوير هذه الثقافة بما يخدم أهداف المؤسسة والارتقاء بالأداء الفردي والجماعي.

3. العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية:

القيادة والثقافة التنظيمية مرتبطتان ارتباطاً وثيقاً، حيث تؤثر القيادة بشكل كبير على الثقافة داخل المؤسسة، بينما تساهم الثقافة التنظيمية في تحديد أسلوب القيادة داخل المنظمة. يمكن للقيادة أن تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو الأهداف المحددة، مما يعزز من تحقيق النجاح المؤسسي.

1.3. تأثير القيادة على القيم والمعايير المؤسسية:

تؤثر القيادة على القيم والمعايير المؤسسية كما يلي (صلاح الدين، 2000، ص ص 48-50):

- القيادة الإدارية تؤثر بشكل كبير في القيم والمعايير المؤسسية التي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة. القيم هي المبادئ الأساسية التي تُوجه القرارات والتصرفات داخل المؤسسة، بينما المعايير هي السلوكيات المقبولة التي يتم تعزيزها؛
- القائد الناجح يساهم في تحديد القيم الأساسية التي يجب أن تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة. على سبيل المثال، القيم المتعلقة بالشفافية، النزاهة، الابتكار، أو خدمة العملاء يمكن أن ترسخ من خلال توجيه القيادة وأفعالها. عندما يلتزم القائد بتلك القيم ويُظهرها من خلال سلوكياته، فإن العاملين يميلون إلى محاكاتها وتبنيها؛
- القيادة تُشكل المعايير السلوكية داخل المنظمة من خلال قدرتها على إبراز السلوكيات المرغوبة. القائد الذي يُظهر الانضباط والتعاون والعمل الجماعي يرسل رسالة قوية بأن هذه السلوكيات هي ما يُتوقع من الآخرين القيام بها. وبالتالي، يتم تحديد وتوجيه المعايير التي يلتزم بها الموظفون؛
- القادة الذين يظهرون اهتماماً حقيقياً في تطوير القيم المؤسسية وتحفيز الموظفين على تبني هذه القيم يساهمون في خلق بيئة متوافقة مع أهداف التنظيم. تأثير القائد في تعزيز القيم والمبادئ يجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

2.3. دور القيادة في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية:

للقيادة دوراً مهماً في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية كما سيتم توضيحه في الآتي (الحواري، 2003، ص ص 19-20):

- القائد هو العنصر الحاسم في ترسيخ الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحفيز الموظفين على التميز والابتكار؛
- القادة الذين يتبنون سلوكاً إيجابياً ويتصرفون وفقاً للقيم التي يروجون لها داخل المنظمة يُصبحون نماذج يُحتذى بها. هذا يساعد على بناء ثقافة قائمة على الانفتاح، الاحترام، والشفافية. القائد الذي يُظهر تقديرًا لجهود موظفيه ويعزز التفاعل الإيجابي بينهم يساهم في خلق بيئة عمل صحية؛
- القيادة التي تتعامل مع العاملين بثقة واحترام تساهم في بناء ثقافة قوية قائمة على التعاون والانتماء. القادة الذين يُظهرون اهتماماً حقيقياً بالعاملين ويشجعونهم على التعبير عن آرائهم وأفكارهم يعززون من الثقة المتبادلة، مما يساهم في تحسين جودة العمل وزيادة المشاركة الفعالة؛

- الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتغيير تُعتبر من أسس النمو في العصر الحديث. القيادة الناجحة تدعم الإبداع من خلال توفير بيئة تسمح للعاملين بالمشاركة في الأفكار الجديدة، وتقديم الحلول المبتكرة للتحديات التي تواجه المنظمة. تشجيع القيادة على المخاطرة المدروسة والتعلم المستمر يُسهم في خلق ثقافة تنظيمية مرنة وديناميكية.

أيضا (محمود، 2001، ص ص 85-86):

- القائد الذي يعترف بإنجازات الموظفين ويكافئهم على جهودهم يُعزز من شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة. هذا يساهم في خلق بيئة تحفز الموظفين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- القيادة الفعالة تساهم في بناء ثقافة تواصل مفتوحة بين الموظفين والإدارة. عندما تكون قنوات الاتصال بين القيادة والموظفين مفتوحة وصریحة، فإن هذا يعزز من تفهم العاملين لسياسات المنظمة وأهدافها، مما يساهم في توجيه سلوكهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

فالقيادة تؤدي دورًا رئيسيًا في تشكيل القيم والمعايير المؤسسية التي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية. من خلال توفير النموذج الأمثل والتشجيع على تبني القيم التنظيمية، يمكن للقيادة أن يعززوا الأداء المؤسسي ويخلقوا بيئة تعاونية ومنتجة. فالقادة الذين يُظهرون التزامًا حقيقيًا بتحقيق ثقافة تنظيمية صحية يساهمون في رفع مستوى الابتكار والإبداع وتحقيق التميز داخل المؤسسة.

ثانيا: الإطار التطبيقي للدراسة:

1. مجالات الدراسة:

1.1. التعريف بميدان الدراسة:

أ. نشأة الشركة: شركة اسمنت تبسة (SCT) هي مؤسسة عمومية اقتصادية، وليدة أحد برامج المخطط الرباعي للتنمية (1976-1980)، تم وضع حجر أساسها سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO)، وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) الكائن مقرها بمدينة قسنطينة. تطلب إنجاز المصنع حوالي 60 شهراً ابتداءً من تاريخ 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال بتاريخ 11 فيفري 1995، وذلك وفقا للعقد المبرم بين مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق وشركة (FLS) الدانماركية بتاريخ 15 أوت 1990 وبتكلفة إنجاز قدرها 6963 مليون دينار منها 113.25 مليون دينار في شكل قرض مقدم من البنك الجزائري للتنمية (BAD).

وأُسندت مهام الإنجاز لفرع الشركة الدانماركية (FLS) بإسبانيا، حيث تكلفت هذه الأخيرة بتوريد المعدات والتجهيزات، بالإضافة إلى نصبها وتركيبها وإجراء اختبارات الإنتاج وتقديم المساعدة التقنية، كما كان للعديد من الشركات الوطنية نصيبها في إنجاز المشروع. وعليه فقد تأسست شركة اسمنت تبسة (SCT) كشركة مساهمة بتاريخ 28 نوفمبر 1993، برأس مال اجتماعي قدره 800 مليون دينار جزائري مكون من 800 سهم، قيمة كل منها 100.000 دج، وقدرت المساهمات من رأس المال الابتدائي بـ 200 مليون دج. وفي سنة 1997 أصبحت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) المساهم الوحيد بشراء باقي الأسهم، ليرتفع رأس مال شركة اسمنت تبسة سنة 2022 إلى 1200 مليون دج، وابتداءً من سنة 2002 أصبح رأس مال الشركة 2700 مليون دج. (داود قليل، 2021: 640-644)

ب. الموقع: يتواجد المقر الاجتماعي لشركة اسمنت تبسة بطريق بلقاسمي يوسف بمدينة تبسة، في حين أنشأ المصنع بدائرة الماء الأبيض على بعد 26 كم جنوب مقر الولاية، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع المصنع على مساحة 32 هكتار، ويحتل موقعها

إستراتيجيات يتوسط مصادر المواد الأولية الأساسية الداخلة في إنتاج مادة الاسمنت، بحيث لا تزيد المسافة الفاصلة بين مكان استخراجها والمصنع عن 10 كم.

ج. **التقسيم الوظيفي للشركة:** إن دراسة الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت تبسة وتوزيع الوظائف فيها يكتسي أهمية بالغة باعتبار أن حسن تنظيم هيكل الشركة سيساعد على تأدية المهام الموكلة لكل دائرة أو قسم من الشركة، وتظهر أهمية وجود هيكل تنظيمي في تحقيق الفعالية في مجالات الاتصال واتخاذ القرارات من جهة، وضمان استمرارية النشاط من خلال التدفق المنتظم للمعلومات من جهة أخرى. (داود قليل، 2021: 644)

2. عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، ونتيجة صعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة فقد تم الاختصار على دراسة عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة، تمثلت في 84 عامل.

II - الطريقة والأدوات :

1. أدوات جمع البيانات:

1.1. **الاستمارة (الاستبانة):** تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالجنس والعمر، والخبرة والمؤهل العلمي، أما القسم الثاني فقسم إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: خاص بالفرضية الأولى ويضم 06 عبارات؛

المحور الثاني: خاص بالفرضية الثانية ويضم 06 عبارات؛

المحور الثالث: خاص بالفرضية الثالثة ويضم 06 عبارات.

2.1. **المقابلة:** استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في المؤسسة والعاملين، وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

3.1. **الملاحظة:** ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المركب، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

2. المنهج المستخدم:

لإجراء هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لفحص دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقافة التنظيمية لتنمية أداء العاملين في شركة اسمنت تبسة.

- شملت الدراسة عينة مكونة من 84 عامل من مختلف الأقسام الإدارية والإنتاجية؛

- تم استخدام استبيان يحتوي على أسئلة مغلقة لقياس الأبعاد المختلفة للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

3. تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية:

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

يلي:

الجدول رقم 01: توزيع مفردات العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	الذكور	72	85.72
	الإناث	12	14.28
	المجموع	84	100
العمر	أقل من 30 سنة	22	26.20
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	27	32.10
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	26	31.00
	من 50 سنة فأكثر	09	10.70
المجموع		84	100
المؤهل العلمي	ابتدائي	05	06.00
	متوسط	09	10.70
	ثانوي	22	26.20
	جامعي	46	54.80
	دراسات عليا	02	02.40
المجموع		84	100
سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	33	39.30
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	22.60
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	22	26.20
	من 20 سنة فأكثر	10	11.90
المجموع		84	100
قسم العمل	الأمانة العامة	02	02.40
	قسم الإدارة والمالية	26	31.00
	قسم الإنتاج	18	21.40
	التجهيز والصيانة	22	26.20
	الدراسات والتطوير	16	19.00
	المجموع	84	100

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

- **متغير الجنس:** تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى وجود تفاوت كبير في التوزيع الجنساني بين العمال في العينة، حيث يشكل الذكور نسبة (85.72%)، بينما تمثل الإناث نسبة (14.28%). يُعزى انخفاض نسبة العنصر النسوي إلى طبيعة العمل التي تتطلب مجهودات فيزيولوجية تتناسب أكثر مع الذكور. لهذا السبب، تتركز معظم مهام النساء في الوظائف الإدارية داخل المؤسسة. وتشير النتائج إلى هيمنة الذكور على العينة المدروسة، مما يعزز التماثل في الجنس داخل بيئة العمل. هذا التماثل يسهم في تبسيط العمليات الإدارية، خاصة في تبادل المعلومات على المستوى غير الرسمي؛
- **متغير العمر:** يظهر الجدول أن غالبية العمال نسبة (63.10%) تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة، مما يشير إلى خبرة طويلة لدى هذه الفئة، وهو ما يعزز تنمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة. أما الفئة التي تقل أعمارها عن 30 سنة، فتمثل نسبة (26.20%)، مما يعكس حرص المنظمة على توظيف عناصر شابة بشكل دوري، مما يدعم مستقبلها. بالمقابل، تبلغ نسبة العمال الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة (10.70%)، وهي نسبة صغيرة تُعزى إلى تقاعد هذه الفئة؛
- **متغير المؤهل العلمي:** يكشف الجدول أن أغلبية العينة (54.80%) من حملة الشهادات الجامعية، بينما تشكل النسب الأخرى: الثانوية (26.20%)، المتوسطة (10.70%)، الابتدائية (06.00%)، والشهادات العليا (02.40%). هذه النسبة المرتفعة من الجامعيين ترتبط بطبيعة العمل الإداري الذي يتطلب دقة ومهارات أكاديمية. ويظهر حرص المنظمة على توظيف الكفاءات الأكاديمية لتطوير أساليب العمل الإداري، مما يعزز تنمية الثقافة التنظيمية. بالمقابل، تركز الفئات ذات التعليم المتوسط والثانوي على الوظائف الإشرافية التي تعتمد بشكل أكبر على الخبرة المهنية، بينما يشكل حاملو التعليم الابتدائي نسبة صغيرة يعملون في مناصب إشرافية ذات متطلبات علمية أقل؛
- **متغير سنوات العمل:** يشير الجدول إلى أن 39.30% من العينة لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، وهي الفئة التي تضم غالبية الشباب حديثي التوظيف بعد إنهاء تكوينهم الأكاديمي. أما الفئة التي تزيد خبرتها عن 5 سنوات فتمثل 60.70% من العينة، موزعة بين : 22.60% لديهم خبرة بين 5 و 10 سنوات؛ 26.20% خبرتهم تتراوح بين 10 و 20 سنة؛ 11.90% لديهم خبرة تزيد عن 20 سنة. هذا التوزيع يعكس وجود توازن بين الفئات، حيث تمتلك الفئة الأكثر خبرة (10 سنوات فأكثر) المهارات والمعارف الضرورية لفهم مجريات العمل وتعزيز الثقافة التنظيمية. كما أن خبراتهم الطويلة تمنحهم ميزة تنافسية لدعم تطوير المنظمة؛
- **متغير قسم العمل:** يوضح الجدول أن توزيع العمال في العينة يشمل مختلف دوائر المركب، حيث كانت النسب كالتالي: الأمانة العامة: 2.40%؛ مديرية الإدارة والمالية: 31%؛ مديرية الإنتاج: 21.40%، مديرية التجهيز والصيانة: 26.20%، مديرية الدراسات والتطوير: 19%، يُلاحظ أن التوزيع متوازن بين الدوائر المختلفة باستثناء الأمانة العامة التي تضم عدداً أقل من العمال. هذا التوزيع المتساوي يعزز دقة النتائج، حيث يمثل كل قسم من أقسام المركب في العينة بشكل جيد.

4. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

طرحنا الدراسة الراهنة ثلاث فرضيات فرعية تم اختبارها ميدانياً ما مكننا من الحصول على مجموعة من البيانات الكمية والتي عولجت إحصائياً بهدف الحصول على مجموعة من النتائج والتي سنحاول مناقشتها عبر عدة مراحل كالآتي:

1.4. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى: القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم

الجدول رقم 02: القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم

النسبة %	التكرار	التساؤلات
1. المعاملة الطيبة لك ولزملائك في محيط العمل تجعلك تحترم موقعك الوظيفي		
98.80	83	نعم
00	00	لا
1.19	01	أحيانا
100	84	المجموع
2. المعاملة الطيبة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل		
94.04	79	نعم
2.38	02	لا
2.38	02	أحيانا
100	84	المجموع
3. احترامك من طرف فائذك يخضعك للسلم الإداري		
82.14	69	نعم
9.52	08	لا
7.14	06	أحيانا
100	84	المجموع
4. شخصية قائدك في المؤسسة تؤثر على احترامك للسلم الإداري		
72.61	61	نعم
10.71	09	لا
16.66	14	أحيانا
100	84	المجموع
5. قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها		
79.76	67	نعم
7.14	06	لا
13.09	11	أحيانا
100	84	المجموع
6. ثقة القائد فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية		
94.04	79	نعم
2.38	02	لا
2.38	02	أحيانا
100	84	المجموع

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال عرض وتفسير بيانات هذه الفرضية والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة كان الهدف منها معرفة أن القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم فجاءت النتائج كالآتي:

• **السؤال 01:** تشير البيانات إلى أن 98.80% من المبحوثين يرون أن المعاملة الطيبة من القيادة الإدارية تُشجعهم على احترام مواقعهم الوظيفية، بينما أجاب مستجوب واحد فقط بـ "أحياناً". ويتضح أن المعاملة العادلة والطيبة من القيادة الإدارية تعزز الثقة والاطمئنان بين العاملين، مما يساهم في تكيفهم مع بيئة العمل واكتساب ثقافة المؤسسة بسهولة. هذا النهج يدعم تحقيق التقارب والتفاعل داخل بيئة العمل، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وهو ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال إبراز أهمية القيادة في التأثير على تكوين الجماعات وتوجيه تقاليدها؛

• **السؤال 02:** يُظهر الجدول أن 94.04% من المبحوثين يرون أن المعاملة الطيبة من القيادة الإدارية تدفعهم للتفاني في العمل، بينما أجاب 2.38% بـ "لا" و 2.38% بـ "أحياناً". تؤكد هذه النسبة أن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في بناء علاقات قوية مع العاملين، مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية وشعور العامل بالهوية والانتماء. كما أشار أليفرت شيلدون (O. Sheldon)، فإن الاهتمام بالجوانب الإنسانية يعزز معدلات الإنتاج، ويجب النظر إلى العامل كعنصر حيوي في العملية الإنتاجية، يتمتع بالإبداع والفعالية عند شعوره بالاحترام والتقدير. إضافةً إلى ذلك، يعد العامل كائناً اجتماعياً تربطه علاقات مع زملائه، وهذه العلاقات تُشكّل ثقافة تنظيمية تساهم في توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسة؛

• **السؤال 03:** يشير الجدول إلى أن 82.14% من المبحوثين يعتقدون أن احترام القائد لهم يدفعهم للالتزام بالسلم الإداري. يُبرز ذلك الدور الحاسم للقيادة الإدارية في التأثير على السلوك التنظيمي للعاملين. هذا ما أكدته باحثون مثل ماكجريجور (Macgregor) وأرجريس (C. Argyris)، حيث أثبتوا أن سلوكيات القيادة تتأثر بالمستويات العليا في التنظيم. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد العوامل المتعلقة بطبيعة العمل على مستوى الروتينية ومتطلباته من مهارات وقدرات. أما النسب المتبقية، فقد أشارت إلى أن 9.52% من المبحوثين أجابوا بـ "لا"، و 7.14% بـ "أحياناً"، مما يشير إلى وجود بعض التباين في تأثير احترام القائد على الالتزام بالسلم الإداري؛

• **السؤال 04:** وفقاً للجدول، يرى 72.61% من المبحوثين أن شخصية القائد تؤثر على احترام العاملين للسلم الإداري، بينما أجاب 10.61% بـ "لا"، و 16.66% بـ "أحياناً". يُظهر ذلك أن وجود القائد كعضو مؤثر في جماعة ذات استمرارية نسبية يعزز التوافق بين قيمه ومعتقداته وقيم العاملين في التنظيم. فالقائد الناجح يتميز بشخصية قوية ومتزنة ونزيهة، قادرة على تعزيز الروابط بين العاملين وخلق جو تعاوني يشجع الاحترام المتبادل. من خلال هذه الخصائص، يمكن للقائد تحويل العاملين إلى حلقة مترابطة تسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية بعيداً عن البيروقراطية؛

• **السؤال 05:** تفيد البيانات بأن 79.76% من المستجوبين يعتقدون أن قوة شخصية القائد تؤثر بشكل إيجابي على انضباط العاملين، بينما أجاب 7.14% بـ "لا"، و 13.09% بـ "أحياناً". تُبرز هذه النسبة أهمية قوة شخصية القائد في تعزيز الانضباط، حيث تتجسد هذه القوة من خلال المكافآت، المساءلة، والرقابة، بالإضافة إلى السمات الشخصية للقائد التي تدفع العاملين للتكيف مع المواقف المختلفة. فإن قوة شخصية القائد لا تقتصر على الانضباط فقط، بل تمتد لتشجيع الابتكار وتطوير الكفاءات، مما يعزز تبني ثقافة تنظيمية تدعم التعاون بين العاملين. هذه الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين الأداء وتوجيه العمل نحو تحقيق الأهداف بفاعلية، سواء من خلال إعادة النظر في المركزية واللامركزية أو تعزيز روح التميز والتطوير؛

• **السؤال 06:** يشير الجدول إلى أن 94.04% من العاملين يعتقدون أن ثقة القائد فيهم تحفزهم على العمل بجدية، بينما أجاب 2.38% بـ "لا" و 2.38% بـ "أحياناً". توضح هذه النتيجة أن ثقة القيادة في العاملين تجعلهم يشعرون بأنهم جزء أساسي من المؤسسة، مما يعزز امتثالهم للتعليمات والقرارات دون معارضة، ويدفعهم لبذل الجهد اللازم لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتنمية القيم المؤسسية.

لأن تحقيق هذا التأثير الإيجابي يتطلب من القيادة الإدارية تعزيز الثقة في العاملين، مع توجيههم نحو سلوكيات فعالة وإيجابية، وبناء رؤية مشتركة وواضحة. من خلال هذا النهج، يمكن للقيادة التأثير على قيم الأفراد والجماعة بشكل إيجابي، مما ينعكس على المؤسسة ككل.

2.4. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية: القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة

الجدول رقم 03: القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة

النسبة %	التكرار	التساؤلات
7. معاملة القيادة الإدارية للعاملين تنمي انضباطهم بأوقات العمل		
91.66	77	نعم
1.19	01	لا
7.14	06	أحيانا
100	84	المجموع
8. العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية مع العمل لها أثر في تقبلهم للنظام الداخلي للمؤسسة		
90.47	76	نعم
2.38	02	لا
7.14	06	أحيانا
100	84	المجموع
9. العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية تجعل العامل راضي عن شروط التوظيف في المؤسسة		
78.57	66	نعم
11.90	10	لا
9.52	08	أحيانا
100	84	المجموع
10. دور شخصية القائد في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة		
82.14	69	نعم
4.76	04	لا
13.09	11	أحيانا
100	84	المجموع
11. توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل المؤسسة يحتم على العامل تطبيق النظام الداخلي		
86.90	73	نعم
2.38	02	لا
10.71	09	أحيانا
100	84	المجموع
12. القيادة الفعالة في المؤسسة تحفز على الابتكار والإبداع ضمن حدود النظام الداخلي		

88.09	74	نعم
00	00	لا
11.90	10	أحياناً
100	84	المجموع

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال عرض وتفسير بيانات هذه الفرضية والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة كان الهدف منها معرفة أن القيادة الإدارية

الناجحة تساهم في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة فجاءت النتائج كالآتي:

• **السؤال 07:** أظهرت البيانات أن 91.66% من المبحوثين يعتقدون أن معاملة القيادة الإدارية للعاملين بالحسنى تُنمي انضباطهم بأوقات العمل، بينما أجاب 7.14% بـ "أحياناً"، و 1.19% نفوا ذلك. توضح هذه النتائج أن القيادة الناجحة هي التي تقترب من العاملين، تفهم احتياجاتهم، وتحفزهم للعمل بفعالية، مما يخلق لديهم التزاماً بالوقت والانضباط حتى في غياب القيادة الاستبدادية المباشرة. تشير الدراسة إلى أن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل كبير على الثقافة التنظيمية. وقد أكدت مجلة فورتن الأمريكية أن الشركات الأكثر تقدراً لتمييزها تعتمد على قدرتها في جذب وتحفيز والاحتفاظ بالموهوبين، مع اعتبار الثقافة التنظيمية الأداة الأساسية لتحقيق هذا النجاح؛

• **السؤال 08:** أظهرت البيانات أن 90.47% من المبحوثين يعتقدون أن العلاقة الحسنة بين القيادة الإدارية والعاملين تؤثر إيجابياً على تقبلهم للنظام الداخلي للمؤسسة، بينما يرى 7.14% أن ذلك يحدث أحياناً، و 2.38% ينفون ذلك تماماً. تؤكد هذه النتائج، مدعومة بالقراءات النظرية، أن القيادة الإدارية الناجحة تعتمد على حسن التعامل مع العاملين، وهو ما أقرته مدرسة العلاقات الإنسانية. لذا، يجب على القادة فهم أبعاد الثقافة التنظيمية كبيئة تؤثر على المؤسسة وسلوك العاملين فيها. تحقيق الأهداف المشتركة يتطلب ممارسات إدارية تركز على بناء علاقات جيدة، مما يعزز الالتزام بالنظام الداخلي؛

• **السؤال 09:** يشير الجدول إلى أن 78.57% من العاملين يرون أن العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية تعزز رضاهم عن شروط التوظيف في المؤسسة، بينما أجاب 9.52% بـ "أحياناً" و 11.90% بـ "لا"؛ يُظهر التحليل أن القائد الناجح هو الذي يعتمد على بناء علاقات إيجابية مع العاملين تقوم على التعاون، الاحترام، والمشاركة، مما يعزز شعورهم بالرضا الوظيفي وينمي لديهم الإحساس بالمسؤولية تجاه المؤسسة؛

• **السؤال 10:** يُظهر الجدول أن 82.14% من العاملين يعتقدون أن شخصية القائد تلعب دوراً مهماً في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، بينما يرى 13.09% ذلك أحياناً، و 4.76% ينفون هذا الدور. ويتضح من التحليل أن القائد ذو الشخصية القوية والحكيمة يتمكن من فرض النظام الداخلي دون إثارة مشاكل مع العاملين. يعتمد نجاح هذا الدور على الاستثمار الأمثل في تعدد الثقافات والقيم بين العاملين، مما يخلق بيئة ثقافية ملائمة تعزز الابتكار والإبداع والتميز. فمن خلال تهيئة بيئة عمل خصبة، تستطيع القيادة استثمار التنوع الثقافي بشكل إيجابي لدعم التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، مما يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية وتحقيق التعاون المثمر داخل المؤسسة؛

• **السؤال 11:** تشير البيانات إلى أن 86.90% من العمال يعتقدون أن القيادة الناجحة التي تعزز التعاون داخل المؤسسة تساعدهم على تطبيق النظام الداخلي، بينما يرى 10.71% أن ذلك يحدث أحياناً، و 2.38% ينفون ذلك تماماً. يتضح أن القيادة الذكية تركز على خلق بيئة تعاونية بروح الفريق، حيث يسود التفاهم والاحترام المتبادل، مما يُشجع العاملين على أداء مهامهم ضمن إطار النظام الداخلي دون شعور بالملل. هذه البيئة تعزز قيم الثقافة التنظيمية التي تؤثر في سلوك الأفراد والنظام العام للمؤسسة. فالثقافة التنظيمية تتشكل من رموز، مشاعر، وسلوكيات ترتبط باللغة والممارسات اليومية داخل المؤسسة، إلى جانب الجوانب المادية مثل الأماكن

والأدوات. تهدف القيادة إلى توجيه هذه الثقافة لدعم الإستراتيجية والأهداف، تعزيز العلاقات بين الأفراد، وتحقيق التعاون الفعال بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة؛

• السؤال 12: تشير البيانات إلى أن 88.09% من المبحوثين يرون أن القيادة الفعالة في المؤسسة تحفزهم على الابتكار والإبداع ضمن حدود النظام الداخلي، بينما يرى 11.90% أن ذلك يحدث أحياناً. تظهر هذه النسب أن القيادة الناجحة تسهم في تعزيز روح الابتكار والمنافسة الإيجابية بين العاملين. يُعد المورد البشري أهم أصول المنظمة، حيث تسهم القيادة في تطوير اتجاهات الأفراد وزيادة ولائهم وانتمائهم، مما يعزز دافعيتهم للعمل. ويتحقق ذلك من خلال تنمية أسس التعامل الجيد مع الأفراد وتحسين أخلاقيات العمل لديهم، إضافة إلى تعزيز شعورهم بالأمان الوظيفي وروح الالتزام. القيادة الفعالة تعتمد على استراتيجيات تحفيزية تتماشى مع ثقافة العاملين وقيمهم، مما يساهم في تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد والتنظيم وتنمية ثقافتهم التنظيمية.

3.4. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية وتفعيل الإدارة داخل التنظيم

الجدول رقم 04: القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية وتفعيل الإدارة داخل التنظيم

النسبة %	التكرار	التساؤلات
13. المعاملة الطيبة للقيادة الإدارية للعاملين تحفزهم على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة		
85.52	71	نعم
1.19	01	لا
14.28	12	أحياناً
100	84	المجموع
14. شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بما		
80.95	68	نعم
5.95	05	لا
13.09	11	أحياناً
100	84	المجموع
15. ثقة القيادة الإدارية في العاملين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم		
90.47	76	نعم
1.19	01	لا
8.33	07	أحياناً
100	84	المجموع
16. قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على عملية الاتصال التي يقومون بها في المؤسسة		
78.57	66	نعم
13.09	11	لا
8.33	07	أحياناً
100	84	المجموع

17. من القيادة الإدارية فرص التكوين والتدريب يشجع العاملين على الاتصال داخل المؤسسة		
نعم	76	90.57
لا	03	3.57
أحيانا	05	5.95
المجموع	84	100
18. احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها أثر على ظاهرة الاتصال في المؤسسة		
نعم	73	86.90
لا	02	2.38
أحيانا	09	10.71
المجموع	84	100

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال عرض وتفسير بيانات هذه الفرضية والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة كان الهدف منها معرفة أن القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية وتفعيل الإدارة داخل التنظيم فجاءت النتائج كالآتي:

• **السؤال 13:** تشير البيانات إلى أن 84.52% من العاملين يعتقدون أن المعاملة الطيبة من القيادة الإدارية تحفزهم على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة. بينما يرى 14.28% أن ذلك يحدث أحيانا، و 1.19% ينفون هذا التأثير. ووفقاً لسيلزنيك فإن العاملين يتجنبون أحيانا الاتصال المباشر مع المسؤولين عند مواجهة المشكلات، مفضلين التواصل مع زملائهم الذين يتمتعون بالهبة أو الخبرة أو المكانة النقاية. تظهر النتائج أن الأغلبية يدركون أهمية الاتصال الفعال بين القيادة والعاملين عبر التسلسل الرئاسي، مما يعزز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. التواصل الإيجابي يساهم في تعزيز فهم العمليات الداخلية وتحسين العلاقات بين الأفراد والقيادة، مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية؛

• **السؤال 14:** تشير البيانات إلى أن 80.95% من العاملين يعتقدون أن شخصية القائد تلعب دوراً محورياً في التحكم بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة، بينما أجاب 13.09% بـ "أحيانا"، و 5.95% نفوا هذا التأثير. تدعم هذه النتائج دراسات قام بها باحثون مثل ديربورن وهربرت سيمون، حيث أوضحوا أن إدراك القادة لمضمون الاتصالات يعتمد بشكل كبير على القيم (ثقافة المؤسسة) والمصالح والأهداف المرجعية للجماعات المشاركة في الاتصال. يُتوقع من القادة التفكير بطريقة شمولية تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف في التنظيم (الإدارة والعمال)، لكن الملاحظ أن بعض القادة يفضلون التركيز على مصالح الإدارة فقط، مما يؤثر سلباً على فعالية العملية الاتصالية ويحد من التفاهم داخل المؤسسة؛

• **السؤال 15:** تشير البيانات إلى أن 90.47% من العاملين يرون أن ثقة القيادة الإدارية فيهم تحفزهم على التواصل فيما بينهم، بينما يرى 8.33% أن ذلك يحدث أحيانا، و 1.19% ينفون ذلك. في هذا السياق، تدعم دراسة توم بيرنز في أحد المصانع البريطانية نتائج توضح وجود فروقات في إدراك كل من القادة والمرؤوسين لمضمون الاتصالات. فبينما يرى القائد أنه صاحب السلطة ويمتلك الحق في إصدار التعليمات، يعتقد العاملون أن تلك التعليمات هي مجرد نصائح ومعلومات. كما أشارت دراسة من جامعة هارفارد إلى أن العمال لا يتفاعلون مع تعليمات الإدارة بشكل فردي، بل يقومون بذلك عبر جماعات غير رسمية ومنظمة. يتضح من ذلك أن ثقة القيادة في العاملين تعزز تواصلهم فيما بينهم، مما يساهم في تطوير ثقافتهم التنظيمية. هذا الاتصال بين الأنساق الفرعية للمؤسسة يُعتبر أساساً لنمو الثقافة التنظيمية وتحقيق التفاهم والتعاون بين مختلف أقسام المؤسسة؛

• **السؤال 16:** تشير البيانات إلى أن 78.57% من العاملين يرون أن قريهم من مراكز القيادة يؤثر بشكل إيجابي على عملية الاتصال داخل المؤسسة، بينما يرى 13.09% أن هذا القرب لا يؤثر، و8.33% يعتقدون أنه يحدث أحياناً. تدعم هذه النتائج النظريات الكلاسيكية في التنظيم، خاصة تلك التي طرحها ماكس فيبر وفريدريك تايلور، حيث أكدوا على أهمية الاهتمام بالتفاعل بين العاملين والإدارة، مع التركيز على الجوانب الموضوعية التي تؤثر على متغيرات العمل، مثل الاتصال. تؤكد هذه النظريات على دور الاتصال في تعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير قدرات العاملين، مما يساهم في تحسين التفاعل داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف التنظيمية؛

• **السؤال 17:** تشير البيانات إلى أن 90.57% من العاملين يرون أن منحهم فرص التكوين والتدريب يشجعهم على الاتصال داخل المؤسسة. كما أكد مسؤول مكتب التكوين والتوظيف في الدراسة، حيث ذكر أن "العديد من الدورات التدريبية والتكوينية تُبرمج سنوياً حسب تخصص العاملين ومستواهم التعليمي". هذه الفرص تساهم بلا شك في تنمية قدرات العاملين وتعزيز ثقافتهم، مما يحفزهم على التواصل بشكل أكبر داخل المؤسسة. من جهة أخرى، يرى 3.57% أن التكوين والتدريب لا يشجعهم على الاتصال، بينما يرى 5.95% أن ذلك يحدث أحياناً؛

• **السؤال 18:** تشير البيانات إلى أن 86.90% من العاملين يرون أن احترام الفروق الفردية من قبل القيادة الإدارية يؤثر بشكل إيجابي على عملية الاتصال داخل المؤسسة. بينما أجاب 10.71% بـ "أحياناً" و2.38% بـ "لا".

• وفقاً لـ *Bennis and Nanus*، القائد الناجح هو من يعمل على تمكين العاملين، ومساعدتهم في تحويل رؤاهم إلى حقيقة، دون محاباة أو تمييز بناءً على المنصب أو القرابة. هذا النهج يعزز الاتصال الفعال داخل المؤسسة ويساهم في تنمية ثقافة التنظيم. فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في تحديد السلوك الملائم، وتخلق التناسق بين الأفراد، مما يسهل إيجاد الحلول عند مواجهة مواقف معقدة أو غامضة. كما أنها تتحكم في تدفق وتوزيع المعلومات داخل المؤسسة، وبالتالي تؤثر على العلاقات الداخلية بين العاملين.

III- النتائج ومناقشتها :

1. نتائج الدراسة:

1.1. نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الأول:

- القيادة الإدارية التي تتعامل بحسن مع العاملين تمنحهم الثقة والاطمئنان، مما يساعدهم على التكيف مع بيئة العمل ويعزز التزامهم بالنظام الداخلي واحترام السلم الإداري والذي بدوره يؤثر على بيئة العمل ويجعلها أكثر ترابطاً وتوازناً على المستويين الأفقي (العمال فيما بينهم وعلى المستوى العمودي العمال والقادة)؛
- تعزز العلاقة الإدارية الرشيدة بناء ثقافة قوية بين العاملين وتشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة مما يزيد من ولائهم والتزامهم وزيادة درجة الرضا والانتماء ويقلل من درجة الاحتراق الوظيفي؛
- القيادة الناجحة تحفز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بكل مرونة وواقعية؛
- القيادة التي تقدم فرص التدريب تحفز العاملين على الانضباط وتقديم أداء فعال.

2.1. نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

- القيادة الناجحة تؤسس لعلاقة مستقرة بين العاملين وتعزز فرص الانضباط في العمل؛
- القيادة الفعالة تعزز فرص احترام النظام الداخلي وتساهم في زيادة درجة الالتزام والانضباط للعاملين؛
- القيادة التي تبني علاقات قائمة على التعاون والاحترام تؤثر على مستوى الأداء؛

- القيادة تساهم في تحسين استخدام المعلومات من أجل الإبداع والتميز وتضع أسس لتطوير ثقافة تنظيمية تؤثر إيجاباً على العاملين.

3.1. تحليل النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

- التواصل الفعال بين القيادة والعاملين يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال إضفاء درجة من المرونة في التعامل؛
- قوة شخصية القائد تلعب دوراً أساسياً في تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة؛
- البرامج التدريبية تساهم في تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم على العمل بشكل أفضل.

4.1. النتائج العامة:

- إن القيادة الفعالة تساعد في تقوية الهيكل الإداري داخل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الانضباط وترتيب العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية؛
- القيادة الجيدة تساهم في تعزيز تطبيق الأنظمة والقوانين الداخلية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي؛
- القيادة الفعالة تلعب دوراً في تحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتنفيذ السياسات، وتعزيز روح الفريق بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة؛
- تساهم القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات من خلال تقديم الدعم المستمر، بناء علاقات طيبة مع العاملين، وتوفير بيئة تشجع على التعاون والابتكار.

IV- الخلاصة:

تُعتبر القيادة الإدارية العنصر الأساسي الذي يوجه العمليات الإدارية داخل المؤسسات. من خلال القيادة الفعالة، تستطيع المؤسسات تحقيق التميز والنجاح، وهذا يتطلب إيلاء الاهتمام الكافي بالموارد البشري، سواء في الحفاظ عليه أو تطويره. يتم ذلك من خلال بث روح التعاون بين العاملين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية وتنمية الأداء.

القيادة الناجحة في المؤسسات تبرز في قدرتها على تحفيز العاملين وتوحيد جهودهم، مما يخلق بيئة عمل من الانضباط والرضا. لذلك، تُعد القيادة عاملاً حتمياً لتحقيق النجاح المؤسسي. النجاح في المؤسسة يعتمد على مجموعة من الآليات، مثل الثقافة التنظيمية والبيئة الداخلية والخارجية، حيث تعمل القيادة على تطوير هذه الجوانب لضمان التفوق.

عند دراسة تأثير القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية وتنمية أداء العاملين، نجد أن القيادة الحكيمة تؤدي إلى تحسين البيئة الداخلية، وتوحيد الرؤى، مما يساهم في نشر قيم المؤسسة وتمييزها. كما أن الدول والمجتمعات التي تبنت سياسة تنمية شاملة على مستوى الصناعة قد استفادت من تقنيات القيادة التي تركز على تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق النجاح والابتكار داخل المؤسسات. بحيث يوضح فيها الاستنتاجات الرئيسية أو حوصلة الأفكار المتوصل إليها في القسم السابق والتي تجيب عن السؤال المطروح في التمهيد، متنوعة بالمقترحات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وتضمن خلاصة المقال آفاقه أي حدود البحث نظرياً وتطبيقياً (نقد ذاتي: التوقعات التي تنعكس على البحث مستقبلاً)، بمعنى آخر ماهي المجالات التي يمكن أن يتطرق لها الباحثون مستقبلاً؟، نظراً لكون الباحث تعرض لها بشكل مختصر أو لم يتعرض لها أصلاً، لكي يفتح مجالاً لغيره في البحث.

- الإحالات والمراجع :

- أحمد قوارية (2007)، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- أحمد ماهر (2005)، التنظيم، الدليل العلمي، الهياكل والممارسات التنظيمية، مصر: الدار الجامعية.
- جاسم مجيد (2005)، دراسات في الإدارة العامة، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- جمال الدين محمد مرسى (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية والتعبير، مصر: الدار الجامعية.

- حمد بن فرحان الشلوي (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- داود قليل (2021)، «تبنى المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحسين الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال - شركة اسمنت تبسة أنموذجاً»، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 01.
- زكي محمود هاشم (2001)، أساسيات الإدارة، الكويت: منشورات ذات السلاسل.
- زيد صالح حسن سميع (2010)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر.
- سيد الهواري (2003)، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، القاهرة: دار الجيل.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2000)، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- اللوزي، موسى سلامة وآخرون (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- محمد المهدي بن عيسى (2010)، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، الجزائر: مطبعة إمبايلاست.
- محمد قاسم القريوتي (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مصطفى محمود أبو بكر (2001)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- نواف كنعان (1999)، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة.
- نوفل ساميلي، فضيلة بوطورة (2017)، «سلوك مؤسسة الاسمنت -تبسة بين خطورة الملوثات البيئية لصناعة الاسمنت وتكاليف مواجهتها دراسة تقييمية للفترة (2010-2015)»، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، العدد 03.
- هاشم حمدي رضا (2010)، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، الكويت: دار الراية.
- Jau frencai souterrain (2006), organisation et gestion del'entriprise, Paris: copyright édition fourcheur.