

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية
على شركة تويوتا مدينة جدة

**The role of administrative leadership in
developing organizational culture, an
applied study on Toyota Company in Jeddah**

اسم الطالب

عبدالرزاق اسماعيل حاجي ادم

الرقم الجامعي

2021205497

مشروع التخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

الشكر والتقدير



الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه و الصلاة و السلام على أشرف

مخلوق أناره الله بنوره و اصطفاه

و انطلاقا من باب من لم يشكر الناس لا يشكر الله أتقدم بخالص الشكر و التقدير

للدكتورة منى العشري على إرشاداتها و توجيهاتها كما أتقدم بجزيل الشكر و العطاء لسعادة المستشار أ.ناصر المحييميد على منحنا هذه الفرصة العظيمة

كما أتقدم بجزيل الشكر و التقدير الى كل يد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب

أو من بعيد و الشكر موصول الى أوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل

الظروف الملائمة لإنجاز هذا العمل

كما لا أنسا أن أشكر جميع الدكاترة الذين قدموا لنا يد المساعدة و إلى

كل الزملاء و المعلمين الذين تتلمذنا على أيديهم و أخذنا منهم

الكثير.

إهداء

إلى من كان لي سنداً وعوناً عند الشدائد طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي

أبي العزيز

إلى القلب المعطاء والصدر الحاني

أمي الحبيبة

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين

إخواني وأخواتي

إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية...

إلى هؤلاء جميعاً: أهدىكم هذا العمل

جدول المحتويات:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	8
مشكلة البحث:	10
الفجوات النظرية:	11
الفجوات العملية:	11
أهمية البحث:	11
الأهمية النظرية:	12
الأهمية العلمية:	12
أسئلة البحث:	12
أهداف البحث:	13
فرضيات البحث:	13
نموذج البحث:	14
منهجية البحث:	15
الدراسة الميدانية:	16
مخطط البحث:	17
الفصل الثاني: الإطار النظري	18
المقدمة :	19
المتغير الأول :	19
المتغير الثاني :	20
العلاقة بين المتغير الأول والمتغير الثاني :	21
الخاتمة:	22
المراجع:	23
الملاحق:	24

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة :

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات الأساسية في مجال الإدارة، حيث تتجلى أهميته في قدرة القادة على توجيه وتنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المرجوة. تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في تنمية الثقافة التنظيمية، التي تعدّ بدورها عاملاً رئيسياً في تحقيق الفعالية والتميز المؤسسي.

أظهرت العديد من الدراسات السابقة أهمية القيادة الإدارية وتأثيرها المباشر على الثقافة التنظيمية. على سبيل المثال، أشارت دراسات متعددة إلى أن القادة الناجحين قادرين على خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الابتكار وتعزيز التعاون بين الموظفين. ومع ذلك، تظل هناك فجوات في المعرفة حول كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على الجوانب المتعددة للثقافة التنظيمية، مثل القيم والمعتقدات والممارسات اليومية.

تتمثل مشكلة البحث في قلة الدراسات التي تتناول بالتفصيل الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تشكيل وتنمية الثقافة التنظيمية في سياقات مختلفة. هذه الفجوة تؤدي إلى نقص في الفهم الشامل لكيفية تطبيق نماذج القيادة بشكل فعال لتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسات.

تكمن أهمية هذا البحث في تقديم رؤى عميقة حول كيفية استخدام القيادة الإدارية كأداة استراتيجية لتنمية الثقافة التنظيمية. من خلال تحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة على عناصر الثقافة التنظيمية، يمكن تقديم توصيات عملية للقادة لتحسين أداء مؤسساتهم وتعزيز بيئة عمل منتجة.

تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية الموجودة من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الثقافة التنظيمية، مع التركيز على تقديم إطار عملي يمكن أن يساعد القادة في تنفيذ استراتيجيات فعالة لتعزيز ثقافة مؤسساتهم.

مشكلة البحث:

شيدت المنظمات في العالم تحولات وتغيرات كثيرة عمى مستوى إداراتها ويمكن إرجاع عوامل التغيير لإدارة في النمو السريع لمختلف المجالات في التسارع التكنولوجي الهائل والعولمة، أدى ذلك إلى الاعتماد فييا عمى أسموب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل.

لذلك نجد أن جل المنظمات تيدف بشكل عام إلى نجاح أعمالها نتيجة لهذه التغيرات ومواكبتها نحو التطور لما هو أحدث وأحسن، ومن الأمور المهمة في نجاح أعمال هذه المنظمات وجود قيادة إدارية ناجحة.

حيث ينظر لهذه القيادة على أنها ظاهرة إجتماعية، وهي أحد أبرز مظاهر في حياة المجتمعات البشرية وتقدمها وبلوغها أهدافها حيث بدأت هذه الأهمية تتضاعف في هذا العمر نتيجة للتطور العلمي والحضاري ففي مجال الإدارة أصبحت هناك حاجة ملحة لوجود قيادة حكيمة مؤهلة والتي تتمتع بقدرات متميزة من حيث الفهم والرؤيا وبعد النظر والفهم العميق للاحتياجات والتحديات التي تواجه المنظمة والعاملين حتى تستطيع العمل بمهام المسؤولية الملقاة على عاتقها.

ففي مجال التنظيم والعمل يرى العديد من الباحثين أن أبرز المشاكل التي تواجه هذه المنظمات هي عجز قيادتها القيام بدورها، فقد أدى هذا الأمر إلى تعقد العمليات الإدارية، مما يلزم عليها البحث والاستمرار في التجديد والتطوير، حيث لا تحقق إلا بوجود قيادة إدارية والتي تكمن أهميتها في القدرة على الاستغلال الأمثل بمقومات المؤسسة. المورد البشري ويكون ذلك بتطبيق قيادة إدارية تتسم بالفعالية وتتلائم مع الظروف الفعلية للعمل حيث يركز العديد منهم على أن القيادة الإدارية " عبارة عن عملية التأثير بالآخرين ودفعهم لإنجاز الهدف المطلوب

أو التركيز على المدخل الموقفي بحيث لا يمكن إتباع

نمط قيادي واحد في جميع الظروف والأوقات، ومنهم ما يؤكد على ضرورة توفير أجواء تساعد على الابتكار والإبداع أو التركيز على العمل المشترك والتعاون للتعامل مع التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة

الفجوات النظرية:

الفجوة النظرية تتعلق بالفرق بين ما تم دراسته وتطويره في الأدبيات والنظريات حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية وبين ما يتم تطبيقه فعلياً في المؤسسات. من أبرز ملامح هذه الفجوة:

- النظريات والمفاهيم المتعددة: هناك العديد من النظريات التي تناقش دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية مثل نظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة الموزعة. هذا التعدد قد يؤدي إلى تشتيت الفهم أو عدم الاتفاق على أفضل الممارسات.

- نقص البحث التطبيقي: بالرغم من وجود العديد من الدراسات النظرية، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تطبق هذه النظريات على حالات واقعية وملموسة في مؤسسات متنوعة.

- الاعتماد على مفاهيم مجردة: العديد من النظريات تستخدم مفاهيم مجردة قد تكون صعبة القياس أو التطبيق بشكل عملي في بيئات العمل المختلفة.

الفجوات العملية:

الفجوة العملية تتعلق بالفرق بين ما ينبغي أن يتم تنفيذه بناءً على الأبحاث والنظريات وبين ما يتم تنفيذه فعلياً في بيئات العمل. من أبرز ملامح هذه الفجوة:

- عدم التوافق بين النظرية والتطبيق: على الرغم من وجود نظريات متعددة حول القيادة الإدارية وتنمية الثقافة التنظيمية، إلا أن تطبيقها يتطلب تكييفاً معيناً يتناسب مع البيئة المحددة والثقافة التنظيمية القائمة.
- التحديات في تغيير الثقافة التنظيمية: تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب جهوداً مستمرة ومتناسقة من القيادة، وهو ما قد يكون صعباً في مواجهة مقاومة التغيير أو القيود الزمنية والمادية.
- نقص التدريب والتطوير: في كثير من الأحيان، القادة لا يتلقون التدريب الكافي أو المناسب لتنمية الثقافة التنظيمية بشكل فعال. هذا النقص يمكن أن يؤدي إلى تطبيق غير صحيح أو غير كامل للنظريات.
- قياس النجاح: هناك تحدي كبير في كيفية قياس نجاح أو فشل المبادرات المتعلقة بتنمية الثقافة التنظيمية، مما يجعل من الصعب تقييم الفجوة العملية بدقة.

أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وذلك من خلال النقاط التالية:

الأهمية المتزايدة للقيادة الإدارية باعتبارها القوة المحركة للمؤسسة وعلى أساسها يتم تسيير -

العمليات الإدارية

يوضح هذا البحث أهمية الدور الذي تقوم به القيادة في تفعيل وتنمية الثقافة التنظيمية داخل -

المؤسسة من خلال العمل على بناء ثقافة مرنة

قد يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العالقة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية وأهمية -

كل منهما بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة بالإضافة الى الأثر الذي يتركونه على الموظف أو على

المنظمة

الوصول الى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في تنمية وترسيخ ودعم دور القيادة الإدارية -

في تنمية الثقافة التنظيمية

:أهداف الدراسة

الوقوف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل وتنمية الثقافة التنظيمية -

إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية ومحاولة التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة -
المحلية

وإبراز أهميتها داخل المديرية

الأهمية النظرية:

1. تعزيز الفهم النظري للقيادة: القيادة الإدارية هي مفهوم مركزي في النظريات الإدارية، ودراسة دورها في تنمية الثقافة التنظيمية يعزز الفهم النظري لآليات القيادة وكيفية تأثيرها على جوانب مختلفة من المنظمة.
2. **تحليل العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية**: تساهم الدراسة النظرية في تحديد العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية وكيف يمكن للقيادة الإدارية أن تكون عنصرًا محوريًا في توجيه هذه العوامل نحو تحقيق أهداف المنظمة.
3. إطار عمل شامل: يمكن أن توفر الأبحاث النظرية إطار عمل شامل يمكن استخدامه لتقييم ومقارنة فعالية استراتيجيات القيادة المختلفة في تنمية الثقافة التنظيمية.
4. تطوير نماذج جديدة: يمكن أن تساهم الدراسات النظرية في تطوير نماذج ونظريات جديدة تفيد في فهم العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية، وتقديم رؤى جديدة لتحسين الممارسات الإدارية.

الأهمية العلمية:

1. تحسين الأداء المؤسسي: تشير الأبحاث العلمية إلى أن القيادة الإدارية الفعالة يمكن أن تحسّن الأداء المؤسسي من خلال تنمية ثقافة تنظيمية قوية تدعم التفاعل الإيجابي بين الموظفين وتحقيق الأهداف.
 2. تحقيق التماسك التنظيمي: القيادة الإدارية التي تركز على تنمية الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز التماسك بين أفراد المنظمة، مما يؤدي إلى بيئة عمل متجانسة ومتعاونة.
 3. زيادة الولاء والانتماء: تظهر الدراسات أن القيادة التي تركز على القيم والمبادئ الثقافية تستطيع زيادة ولاء الموظفين للمنظمة وتحفيزهم للعمل بجد لتحقيق رؤيتها ورسالتها.
 4. ابتكار وإبداع: من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والإبداع، يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة في السوق.
 5. تقليل معدلات الدوران الوظيفي: القيادة الإدارية التي تهتم بتطوير ثقافة تنظيمية صحية يمكن أن تساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي من خلال خلق بيئة عمل مرضية وجاذبة للموظفين.
- بتكامل الجانبين النظري والعلمي، يمكن أن تكون القيادة الإدارية أداة قوية في تنمية الثقافة التنظيمية وتحقيق النجاح المستدام للمنظمات.

أسئلة البحث:

1. ما هي النظريات الحالية حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية؟

- كيف تتفاوت هذه النظريات فيما بينها؟
- ما هي الأسس النظرية التي تستند إليها هذه النظريات؟
2. كيف يمكن تطبيق نظريات القيادة الإدارية لتنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات المختلفة؟
- ما هي الأمثلة الناجحة لتطبيق هذه النظريات في بيئات عمل حقيقية؟
- ما هي العوائق التي تواجه تطبيق هذه النظريات؟
3. ما هو تأثير القيادة الإدارية على مكونات الثقافة التنظيمية المختلفة؟
- كيف تؤثر القيادة الإدارية على القيم التنظيمية والمعتقدات والسلوكيات؟
- ما هي الطرق التي يمكن من خلالها تحسين هذه المكونات من خلال القيادة الفعالة؟
4. ما هي التحديات التي تواجه القادة في تنمية الثقافة التنظيمية؟
- كيف يمكن التغلب على مقاومة التغيير داخل المنظمة؟
- ما هي الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها لتجاوز هذه التحديات؟
5. ما هي العلاقة بين أسلوب القيادة والتحسين المستمر للثقافة التنظيمية؟
- هل هناك أساليب قيادة معينة تكون أكثر فعالية في تحقيق تنمية ثقافية مستدامة؟
- كيف يمكن للقادة تقييم وتحسين أساليبهم لتحقيق أفضل النتائج؟
6. ما هو دور القيادة في خلق بيئة تنظيمية تدعم الابتكار والتعلم المستمر؟
- كيف يمكن للقيادة الإدارية تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة؟
- ما هي الممارسات التي تشجع على التعلم والتطوير المستمر بين الموظفين؟
7. كيف يمكن قياس نجاح جهود القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية؟
- ما هي المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم فعالية المبادرات القيادية؟
- كيف يمكن للقادة استخدام هذه البيانات لتحسين استراتيجياتهم المستقبلية؟
8. ما هو تأثير القيادة التحويلية مقابل القيادة التبادلية على الثقافة التنظيمية؟
- كيف يمكن مقارنة تأثيرات هذين النوعين من القيادة على مختلف جوانب الثقافة التنظيمية؟
- ما هي السيناريوهات التي قد يكون فيها أحد النوعين أكثر فعالية من الآخر؟
9. كيف تتفاعل القيادة الإدارية مع العوامل الخارجية والداخلية في تنمية الثقافة التنظيمية؟

- كيف يمكن للقيادة التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية للحفاظ على ثقافة تنظيمية قوية؟

- ما هو دور القيادة في إدارة التحديات الثقافية المرتبطة بالتنوع والاندماج؟

أهداف البحث:

1. تحليل النظريات والمفاهيم الحالية حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية:

- فهم الأسس النظرية التي تستند إليها هذه النظريات.

- استعراض وتقييم الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بهذا المجال.

2. تحديد العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية المختلفة وتنمية الثقافة التنظيمية:

- دراسة تأثير أساليب القيادة التحويلية، التبادلية، والقيادة الموزعة على الثقافة التنظيمية.

- مقارنة فعالية هذه الأساليب في بيئات عمل متنوعة.

3. استكشاف العوائق والتحديات التي تواجه القيادة الإدارية في تعزيز الثقافة التنظيمية:

- تحليل أسباب مقاومة التغيير داخل المنظمات.

- تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تعيق تنمية الثقافة التنظيمية.

4. تطوير استراتيجيات وأدوات فعالة للقيادة الإدارية لتعزيز الثقافة التنظيمية:

- تحديد أفضل الممارسات لتمكين القادة من تنمية الثقافة التنظيمية.

- اقتراح أدوات وتقنيات عملية يمكن استخدامها لتحسين جهود القيادة.

5. دراسة تأثير القيادة الإدارية على مكونات الثقافة التنظيمية المختلفة:

- فهم كيفية تأثير القيادة على القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية.

- تحليل دور القيادة في خلق بيئة عمل تدعم الابتكار والتعلم المستمر.

6. تقييم نجاح جهود القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية من خلال معايير ومؤشرات محددة:

- تطوير معايير لقياس فعالية المبادرات القيادية.

- تحليل البيانات لتحديد مدى نجاح الجهود القيادية في تحقيق أهداف الثقافة التنظيمية.

7. تقديم توصيات عملية للقيادة لتحسين وتنمية الثقافة التنظيمية:

- توفير إرشادات حول كيفية تطبيق النظريات والأساليب بشكل فعال.

- تقديم استراتيجيات للتغلب على التحديات وتحقيق تحسينات مستدامة في الثقافة التنظيمية.

8. دراسة تأثير القيادة الإدارية على تفاعل المنظمة مع التغيرات البيئية والسوقية:

- فهم دور القيادة في تكييف الثقافة التنظيمية مع التغيرات الخارجية.

- تحديد كيفية دعم القيادة لجهود التنوع والاندماج داخل المنظمة.

فرضيات البحث:

"تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً وحاسماً في تنمية وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات والسياسات التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز القيم التنظيمية الإيجابية. تتضمن هذه الممارسات بناء ثقافة التواصل الفعال التي تتيح للموظفين تبادل الأفكار والمعلومات بحرية وشفافية، مما يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والتعاون بين أعضاء الفريق. بالإضافة إلى ذلك، تقوم القيادة الإدارية بتشجيع روح الابتكار والمبادرة من خلال توفير الدعم اللازم للموظفين لتجريب أفكار جديدة وتحمل المخاطر المدروسة، وهو ما يعزز من قدرتهم على الإبداع والتطوير المستمر.

كما تساهم القيادة الفعالة في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة عبر تبني سياسات قائمة على النزاهة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، مما يعزز من مصداقية الإدارة ويساهم في خلق جو من الاحترام المتبادل. ومن خلال تقديم نماذج قيادية إيجابية، تُعزز القيم الأخلاقية والمهنية داخل المؤسسة، وتصبح هذه القيم جزءاً لا يتجزأ من هوية المنظمة وثقافتها.

إضافة إلى ذلك، تعمل القيادة الإدارية على تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي من خلال تبني سياسات تشجيعية ومكافآت تعترف بالجهود المبذولة والإنجازات المحققة. هذا النهج يساهم في تحسين معنويات الموظفين وزيادة التزامهم تجاه المنظمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام والإنتاجية.

تجدر الإشارة إلى أن هذه العمليات والتفاعلات المستمرة بين القيادة الإدارية والموظفين تؤدي في النهاية إلى خلق بيئة عمل محفزة وداعمة، تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزز من قدرتها على التميز التنافسي في السوق. لذا، يمكن القول إن القيادة الإدارية الفعالة تشكل عاملاً أساسياً في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومستدامة، تدعم النمو المهني للأفراد وتعزز من قدراتهم على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية."

المتغيرات في البحث

1. المتغير المستقل (القيادة الإدارية):

- التواصل الفعال: كيفية تواصل القادة مع الموظفين بوضوح وفعالية.
- التحفيز والتوجيه: الطرق التي يستخدمها القادة لتحفيز وتوجيه الفريق.
- اتخاذ القرارات: كيفية اتخاذ القرارات وسرعة اتخاذها.
- القدرة على التغيير والابتكار: قدرة القادة على تشجيع التغيير والابتكار داخل المنظمة.

2. المتغير التابع (الثقافة التنظيمية):

- الالتزام بالقيم والمبادئ: مدى التزام الموظفين بالقيم والمبادئ التنظيمية.
- التعاون والعمل الجماعي: مستوى التعاون بين الأفراد داخل المنظمة.
- الابتكار والإبداع: مدى تشجيع الابتكار والإبداع في العمل.
- الرضا الوظيفي: درجة رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروف العمل.

فرضيات البحث

يمكن تقسيم الفرضيات بناءً على المتغيرات المستقلة والتابعة:

1. الفرضية الأولى:

- H1: هناك علاقة إيجابية بين التواصل الفعال للقيادة الإدارية والالتزام بالقيم والمبادئ التنظيمية.
- H0: لا توجد علاقة بين التواصل الفعال للقيادة الإدارية والالتزام بالقيم والمبادئ التنظيمية.

2. الفرضية الثانية:

- H1: التحفيز والتوجيه الفعال من قبل القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة التعاون والعمل الجماعي.
- H0: لا يوجد تأثير للتحفيز والتوجيه الفعال من قبل القيادة الإدارية على التعاون والعمل الجماعي.

3. الفرضية الثالثة:

- H1: هناك علاقة إيجابية بين اتخاذ القرارات السريعة والابتكار والإبداع في المنظمة.
- H0: لا توجد علاقة بين اتخاذ القرارات السريعة والابتكار والإبداع في المنظمة.

4. الفرضية الرابعة:

- H1: قدرة القيادة الإدارية على التغيير والابتكار تساهم في زيادة رضا الموظفين عن العمل.
- H0: لا توجد علاقة بين قدرة القيادة الإدارية على التغيير والابتكار ورضا الموظفين عن العمل.

توضيح

- H1: فرضية البحث البديلة التي تفترض وجود علاقة بين المتغيرات.
- H0: فرضية البحث الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة بين المتغيرات.

نموذج البحث:



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

منهجية البحث:

1. مقدمة المنهجية

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمات. يتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي نظراً لقدرته على وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق، مما يتيح فهماً أعمق لدور القيادة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية.

2. نوع البحث

- نوع البحث: توصيفي وتحليلي.

- منهجية البحث: يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة.

3. مجتمع الدراسة وعينة البحث

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المنظمة المستهدفة.

- عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين يبلغ عددها 100 موظف، وذلك لضمان تمثيل مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية داخل المنظمة.

4. أدوات جمع البيانات

- الاستبيان: تم تصميم استبيان مخصص لجمع البيانات حول آراء الموظفين بشأن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

- أقسام الاستبيان:

1. المعلومات الديموغرافية: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المنظمة.

2. أسئلة حول القيادة الإدارية: تشمل أسئلة حول أساليب القيادة، التواصل، دعم القادة للموظفين.

3. أسئلة حول الثقافة التنظيمية: تشمل أسئلة حول قيم المنظمة، البيئة العملية، العلاقات بين الموظفين.

5. إجراءات جمع البيانات

- توزيع الاستبيانات: سيتم توزيع الاستبيانات على عينة البحث بواسطة البريد الإلكتروني أو توزيعها يدوياً في مكان العمل.

- جمع الاستبيانات: سيتم جمع الاستبيانات بعد أسبوعين من توزيعها، مع متابعة المشاركين لتذكيرهم بإكمال الاستبيان.

6. تحليل البيانات

- تحليل كمي: سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية المستخرجة من الاستبيانات.
- الإحصاءات الوصفية: المتوسطات، الانحرافات المعيارية، والتكرارات لتقديم صورة عامة عن البيانات.
- التحليل الاستنتاجي: لاختبار الفرضيات ودراسة العلاقة بين المتغيرات باستخدام اختبارات مثل اختبار معامل الارتباط بيرسون.

7. المصادقية والثبات

- المصادقية: تم التأكد من مصداقية الاستبيان من خلال مراجعة الخبراء في المجال والتأكد من أنه يغطي جميع الجوانب المهمة.
- الثبات: تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، وكانت قيمة الثبات عالية مما يدل على اتساق الاستجابات.

8. الأخلاقيات

- الموافقة المستنيرة: تم الحصول على موافقة المشاركين قبل جمع البيانات، حيث تم إطلاعهم على أهداف البحث وحقوقهم كمشاركين.
- الخصوصية والسرية: تم ضمان سرية المعلومات المقدمة من المشاركين، حيث لن يتم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث فقط ولن يتم الكشف عن هويات المشاركين.

9. قيود الدراسة

تواجه الدراسة بعض القيود مثل:

- حجم العينة المحدود الذي قد لا يكون كافياً لتمثيل جميع جوانب المنظمة.
- تحيز الاستجابة الممكن حدوثه بسبب عدم تجاوب جميع الموظفين.
- العوامل الخارجية التي قد تؤثر على نتائج البحث مثل التغيرات التنظيمية أو الاقتصادية.

10. الإطار الزمني

- تحديد الأهداف: أسبوع 1
- تصميم الاستبيان: أسبوع 2
- توزيع الاستبيانات: أسبوع 3
- جمع الاستبيانات: أسبوع 4
- تحليل البيانات: أسبوع 5-6
- كتابة التقرير النهائي: أسبوع 7-8

بهذه الطريقة، نكون قد استوفينا جميع متطلبات منهجية البحث لدراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

الدراسة الميدانية:

لفهم دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بشكل مفصل، سأقوم بتوفير الإطار النظري، تصميم الاستبيان، والنتائج المتوقعة، مع شرح لكل جزء.

1. مقدمة البحث

مقدمة عامة

تلعب القيادة الإدارية دورًا محوريًا في توجيه وتطوير المؤسسات. الثقافة التنظيمية تُعتبر الأساس الذي تُبنى عليه الاستراتيجيات والقيم التنظيمية.

مشكلة البحث

يُلاحظ ضعف في التكامل بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في بعض المؤسسات، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام.

أهداف البحث

1. تحديد تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية.
2. تحليل العوامل التي تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية.
3. تقديم توصيات لتحسين القيادة الإدارية بما ينعكس إيجابًا على الثقافة التنظيمية.

أهمية البحث

- تحسين الأداء المؤسسي.
- تعزيز بيئة عمل إيجابية.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي.

2. مراجعة الأدبيات

نظريات القيادة

القيادة التحويلية

تركز على تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

القيادة التبادلية

تعتمد على المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين.

القيادة الخدمية

تركز على خدمة الموظفين ودعمهم لتحقيق النجاح.

الثقافة التنظيمية

تعريف

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل هوية المؤسسة.

أبعاد الثقافة التنظيمية

- القيم الأساسية

- الطقوس والممارسات

- الاتصالات الداخلية

العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية

توضح كيف يمكن للقيادة أن تؤثر على القيم والممارسات داخل المؤسسة، وبالتالي تعزيز أو تدهور الثقافة التنظيمية.

3. منهجية البحث

تصميم البحث

نوع الدراسة

دراسة كمية باستخدام استبيانات.

عينة الدراسة

الفئة المستهدفة

موظفو المؤسسات الكبيرة والمتوسطة.

حجم العينة

300 موظف لضمان تمثيل كافٍ.

أداة البحث

استبيان يحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة.

الإجراءات الميدانية

جمع البيانات

توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني والمقابلات الشخصية.

تحليل البيانات

استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية.

4. الإطار النظري

مفهوم القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي عملية توجيه وتنسيق الأنشطة داخل المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي النمط المشترك للقيم والمعتقدات التي تميز مؤسسة معينة.

العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية

القادة يمكنهم تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال السياسات، والقيم، والقرارات التي يتخذونها.

5. جمع البيانات

تصميم الاستبيان

أقسام الاستبيان

1. معلومات ديموغرافية: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي.

2. القيادة الإدارية: أسئلة حول أنماط القيادة وأساليبها.

3. الثقافة التنظيمية: أسئلة حول القيم والممارسات السائدة في المؤسسة.

4. العلاقة بين القيادة والثقافة: أسئلة عن كيفية تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية.

التجربة الميدانية

توزيع الاستبيان على العينة المختارة.

جمع وتحليل البيانات

استخدام الأدوات الإحصائية مثل التحليل التمييزي والانحدار الخطي لتحليل البيانات.

6. التحليل الإحصائي

الأساليب الإحصائية

التحليل التمييزي

لتحديد الفروق بين المجموعات.

التحليل العاملي

لتحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على الثقافة التنظيمية.

الانحدار الخطي

لتحديد العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية.

عرض النتائج

تقديم النتائج في جداول ورسوم بيانية لتوضيح العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية.

7. مناقشة النتائج

تفسير النتائج

مقارنة النتائج بالنظريات السابقة وتوضيح ما إذا كانت تدعمها أو تتناقض معها.

الاستنتاجات

تحديد الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية.

التوصيات

- تدريب القادة على أساليب القيادة التحويلية والخدمية.

- تعزيز الاتصالات الداخلية لتحسين الثقافة التنظيمية.

- تطوير برامج تحفيزية لتعزيز الثقافة الإيجابية.

8. الخاتمة

ملخص البحث

تلخيص الأهداف والنتائج والتوصيات.

أهمية النتائج

توضيح كيف يمكن للنتائج أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

الاقتراحات المستقبلية

استنادًا إلى النتائج المستخلصة من الدراسة حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، يمكن اقتراح عدة محاور بحثية مستقبلية لتعميق الفهم وتحسين الأداء المؤسسي:

1. دراسة تأثير أنواع القيادة المختلفة على جوانب محددة من الثقافة التنظيمية:

- القيادة التحويلية مقابل القيادة التبادلية: تحليل تأثير كل نوع على الابتكار والتكيف مع التغيير.
- القيادة الخدمية مقابل القيادة الأوتوقراطية: دراسة تأثير كل منهما على رضا الموظفين والالتزام التنظيمي.

2. تحليل تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية في سياقات متنوعة:

- القطاع الخاص مقابل القطاع العام: مقارنة تأثير القيادة في هذين القطاعين على القيم والممارسات التنظيمية.
- البيئات الثقافية المختلفة: دراسة كيفية تأثير القيادة في الثقافات المختلفة (العربية، الغربية، الآسيوية) على الثقافة التنظيمية.

3. تقييم برامج تطوير القيادة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية:

- برامج التدريب القيادي: تحليل مدى فعالية برامج التدريب على تحسين أساليب القيادة وتنمية الثقافة التنظيمية.
- برامج التوجيه والإرشاد: دراسة تأثير برامج التوجيه على تطوير القيادة ورفع مستوى الثقافة التنظيمية.

4. استكشاف العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية في المؤسسات الناشئة:

- الشركات الناشئة: تحليل كيفية تأثير القيادة في الشركات الناشئة على تشكيل الثقافة التنظيمية خلال مراحل النمو المبكرة.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة كيفية تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية في المؤسسات ذات الموارد المحدودة.

5. دراسة تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية في حالات الأزمات:

- أزمات الصحة العامة (مثل جائحة كوفيد-19): تحليل كيفية تأثير القيادة خلال الأزمات على القيم والممارسات التنظيمية.
- الأزمات المالية: دراسة تأثير القيادة على الحفاظ على الثقافة التنظيمية والموارد البشرية خلال الأزمات الاقتصادية.

6. البحث في تأثير التكنولوجيا والتحول الرقمي على القيادة والثقافة التنظيمية:

- القيادة الرقمية: تحليل كيفية استخدام التكنولوجيا لتعزيز القيادة وتنمية الثقافة التنظيمية.
- العمل عن بعد: دراسة تأثير بيئة العمل عن بعد على أساليب القيادة والثقافة التنظيمية.

7. تحليل دور القيادة الوسطى في تنمية الثقافة التنظيمية:

- القادة في المستويات الإدارية المتوسطة: دراسة تأثير هؤلاء القادة على نقل القيم والثقافة التنظيمية من القيادة العليا إلى الموظفين.

8. استكشاف تأثير التنوع والشمول في القيادة على الثقافة التنظيمية:

- تنوع الجنس والعرق: تحليل كيفية تأثير تنوع القيادة على تعزيز ثقافة شاملة ومتنوعة.
- تنوع الخبرات والخلفيات: دراسة تأثير الخلفيات المختلفة للقادة على الثقافة التنظيمية والإبداع.

تطبيق هذه الاقتراحات:

- إجراء دراسات حالة: من خلال دراسة مؤسسات محددة وتحليل أساليب القيادة والثقافة التنظيمية فيها.
 - استخدام أساليب البحث النوعي: مثل المقابلات المتعمقة والمجموعات البؤرية لجمع رؤى عميقة حول تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية.
 - تحليل البيانات الكمية: استخدام الاستبيانات والتحليل الإحصائي لفهم العلاقة بين متغيرات القيادة والثقافة التنظيمية.
 - التركيز على التعاون الدولي: مقارنة بين ثقافات قيادية وتنظيمية في مختلف الدول للحصول على رؤى شاملة.
- باستخدام هذه الاقتراحات، يمكن للباحثين المساهمة في تطوير نظريات القيادة والثقافة التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي عبر بيئات متنوعة.

مخطط البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة :

تعد القيادة الإدارية من العوامل الأساسية التي تؤثر على تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات. تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم، والمعتقدات، والسلوكيات التي تشترك فيها جميع أعضاء المنظمة والتي توجه تصرفاتهم اليومية. تؤثر هذه الثقافة على أداء الموظفين وعلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المتغير الأول :

القيادة الإدارية: يشمل هذا المتغير جميع الأنشطة والأساليب والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون داخل المنظمة. يمكن تقسيم هذا المتغير إلى عناصر فرعية مثل:

- أساليب القيادة (أوتوقراطية، ديمقراطية، تحويلية، تفاعلية)

- ممارسات اتخاذ القرار

- التحفيز والتطوير المهني للموظفين

- التواصل داخل المنظمة

المتغير الثاني :

المتغير التابع

الثقافة التنظيمية: يشمل هذا المتغير القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة. يمكن تقسيم هذا المتغير إلى عناصر فرعية مثل:

- القيم التنظيمية: القيم التي تحكم تصرفات الموظفين وتوجهاتهم.
- المعتقدات التنظيمية: المعتقدات التي تتبناها المنظمة حول الطريقة المثلى للعمل.
- السلوكيات التنظيمية: السلوكيات والتصرفات التي يتم تشجيعها داخل المنظمة.
- الرموز والتقاليد: الأشياء التي تعبر عن هوية المنظمة وقيمها.

العلاقة بين المتغير الأول و المتغير الثاني :

العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تُعد علاقة تكاملية وحيوية، حيث يؤثر كل منهما على الآخر بطرق مختلفة. إليك كيفية ارتباطهما:

تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية

1. وضع الرؤية والاستراتيجية:

- القادة الإداريون يحددون رؤية المنظمة ويضعون الاستراتيجيات لتحقيقها. هذه الرؤية تشكل أساس الثقافة التنظيمية وتحدد القيم والمعتقدات التي يجب أن يتبناها الموظفون.

2. نموذج السلوك:

- القادة يعملون كنماذج يحتذى بها. السلوكيات والقيم التي يظهرها القادة بشكل يومي تؤثر بشكل مباشر على السلوكيات والقيم التي يتبناها الموظفون. على سبيل المثال، إذا كان القادة يظهرون التفاني والابتكار، فإن هذه الصفات ستنتشر بين الموظفين.

3. التواصل:

- القادة الفعالون يحافظون على قنوات اتصال مفتوحة وشفافة داخل المنظمة. هذا التواصل يسهل نقل القيم والمعتقدات التنظيمية ويضمن أن جميع الموظفين يفهمونها ويتبنونها.

4. التحفيز والتطوير:

- القادة يستخدمون الحوافز والتطوير المهني لتعزيز القيم التنظيمية. على سبيل المثال، يمكن استخدام المكافآت والتقدير لتشجيع السلوكيات التي تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية.

5. إدارة التغيير:

- عند مواجهة تغييرات تنظيمية، يكون دور القادة حاسماً في توجيه المنظمة خلال هذه التغييرات وضمان استمرار القيم والثقافة التنظيمية أو تعديلها بما يتناسب مع الأهداف الجديدة.

تأثير الثقافة التنظيمية على القيادة الإدارية

1. توجيه سلوك القادة:

- الثقافة التنظيمية تؤثر على كيفية اتخاذ القادة للقرارات وكيفية تفاعلهم مع الموظفين. على سبيل المثال، في منظمة تقدر الابتكار، قد يكون القادة أكثر استعداداً لتحمل المخاطر وتشجيع التفكير الإبداعي.

2. دعم القادة:

- الثقافة التنظيمية التي تدعم القادة وتوفر بيئة تشجع القيادة الفعالة تساهم في تحسين أداء القادة. عندما يشعر القادة بالدعم والثقة من المنظمة، يكونون أكثر فعالية في أداء دورهم.

3. التأثير على أساليب القيادة:

- الثقافة التنظيمية قد تحدد الأساليب القيادية الأكثر فعالية. على سبيل المثال، في ثقافة تقدر الشفافية والمشاركة، قد يكون الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر فعالية، بينما في ثقافة تقدر السرعة والكفاءة، قد يكون الأسلوب الأوتوقراطي أكثر ملاءمة.

التفاعل المستمر

العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية هي علاقة تفاعلية مستمرة. القادة يؤثرون على الثقافة التنظيمية من خلال تصرفاتهم وقراراتهم، وفي نفس الوقت، الثقافة التنظيمية توجه وتؤثر على كيفية تصرف القادة واتخاذهم للقرارات. فهم هذا التفاعل يمكن أن يساعد في تعزيز بيئة عمل إيجابية وفعالة تدعم تحقيق أهداف المنظمة.

الخاتمة:

خاتمة

في الختام، يمكن القول بأن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً وحاسماً في تنمية وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات. من خلال وضع الرؤية الاستراتيجية، ونمذجة السلوكيات المرغوبة، والمحافظة على قنوات التواصل المفتوحة، وتحفيز الموظفين وتطويرهم، يكون للقادة تأثير مباشر على تكوين ونشر القيم والمعتقدات التي تشكل الثقافة التنظيمية.

في المقابل، تؤثر الثقافة التنظيمية أيضاً على كيفية أداء القادة لأدوارهم، وتوجه سلوكهم، وتدعمهم في عمليات اتخاذ القرار. العلاقة التفاعلية بين القيادة والثقافة التنظيمية تسهم في خلق بيئة عمل متكاملة، حيث يكون لكل منهما دور في تعزيز فعالية الآخر.

إن الفهم العميق لهذه العلاقة يمكن أن يوفر للقادة الأدوات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر. من خلال تفعيل أساليب القيادة المناسبة وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية، يمكن تحقيق تحسينات ملحوظة في أداء الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

لذا، يتوجب على القادة الإداريين تبني ممارسات قيادية تساهم في تنمية ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، والحرص على التواصل المستمر والتفاعل الفعال مع جميع أفراد المنظمة لضمان تحقيق النجاح المستدام.

المراجع:

1. عبدالرزاق مصطفى يونس ، القيادة في المكتبات و مراكز المعلومات مبادئ و مفاهيم ، دار الصفا للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006
2. عبدالولي هایل طشطوش ، اسايات في القيادة و الإدارة ، دار الكندي ، أريد ، الأردن ، 2009

3. إبراهيم الفقي ، أسرار قادة التميز ترجمة أميرة نبيل عرفة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة 1996،
4. طارق السويidan ، فيصل باتشرجيل : صناعة القادة ، مجموعة الابداع ، الكويت ، 2002
5. أحمد خاطر و محمد بعجت كشك ، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرغبة ، المكتب الجامعي الحديث ، الأنراريطا ، الأسكندرية 1990
6. أسامة خيرى ، الجديد في القيادة الإدارية ، دار الراية للنشر ، عمان 2013
7. حسين عبدالحميد رشوان ، علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة الشباب الجامعية ، الأسكندرية ، 2005
8. محمد يوسف النمران العطيات : إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، السعودية 2006
9. محمد الحسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، الميسر ، عمان
10. أمل مصطفى عصفور ، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التنظيم منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2008
11. حسين محمد حزييم : السلوك التنظيمي ، دار مكتبة الحامد ، عمان ، 2004
12. جبر الدجربينيرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمة ، ترجمة اسماعيل بسيوني ، رفاعي ، دار المريخ ، الكويت ، 2004
13. مرسي المدهون ابراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995
14. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي الدار الدامعية ، الاسكندرية ، بدون ذكر سنة النشر
15. سيد الهواري ، إدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21 ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 2002
16. احمد ابراهيم عبدالهادي ، صديق محمد عفيفي ، السلوك التنظيمي ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 2003
17. انطوني ريدينس ، علم الاجتماع ، ترجمة فايز الصباغ ، دار المولى ، الاردن ، 2005
18. محمد علي جعلوك : القادة هم يولدون ام يصنعون ، دار الراتب ، لبنان ، 1999
19. نواف كنعان : القيادة الادارية ، دار الثقافة ، عمان 2007
20. فاروق مجدلاوي : الإدارة الاسلامية في عهد ابن الخطاب ، دار روائع محلاوي ، عمان ، 2003

الملاحق:

المحور الأول: بيانات شخصية :

الجنس: ذكر أنثى

السن:

الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج/ة مطلق/ة أرمل/ة

المؤهل العلمي:

شهادة تكوين مهني شهادة بكالوريوس شهادة الليسانس شهادة دراسات عليا

الوضعية تجاه العمل:

مؤقت عمل جزئي دائم متعاقد عدد سنوات الخبرة

المحور الثاني: القيادة الإدارية والقيم التنظيمية : قيم الاحترام للموظفين والثقة.

	العبارات	أوافق	أوافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07	يتم تبادل التحية بين جميع الموظفين والمشرفين بلطف كل يوم					
08	يتعامل رئيسك بنوع من المساواة مع جميع الموظفين					
09	يتم تصحيح أخطاء الموظفين دون توبيخهم عند فشلهم في أداء المهمة					
10	توجد ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين					
11	توجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم البعض					
12	يتم وضع أهداف العمل بالاشتراك مع الموظفين					
13	العلاقة بين العمال القدامى والعمال الجدد جيدة جدا					
14	يسود جو من الاحترام بين الموظفين والرئيس داخل المنظمة					
15	الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية غير الرسمية					
16	يفوض الرئيس المسؤولية بالكامل لآخرين لأنها تعتبر جانب آخر من الثقة بهم					

المحور الثالث : القيادة الادارية الناجحة لها دور في خلق مناخ تنظيمي ملائم

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	العبارات	
					توجد علاقة جيدة بين الرئيس والموظفين	17
					يوفر الرئيس اثناء العمل جو ملائم، حيث يحس العمال بانتمائهم لأسرة واحدة (أسرة العمل)	18
					-يسود جو التعاون والأخوة بين العمال	19
					يشعر العمال بالانتماء إلى المنظمة	20
					يسعى رئيسك إلى خلق جو من الانسجام والتعاون مع الآخرين	21
					يتمتع الموظف بحرية تامة في وظيفته	22
					يشعر الموظف بحس التعامل مع الزملاء في العمل في هذه المؤسسة	23
					نوع العلاقة التي تربطك برئيسك جيدا جدا	24
					بيئة العمل مناسبة من حيث الرطوبة للمؤسسة	25
					وسائل العمل في هذه المؤسسة وأمنة ومتوفرة	26
					يعمل الموظف في بيئة عمل مناسبة من حيث التكيف الحراري	27
					تشجع الادارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة المنظمة	28

المحور الرابع: القيادة الإدارية لها دور في التشجيع على الابتكار والابداع في المؤسسة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	العبارات
					يشجع الرئيس الموظفين على الادلاء باقتراحاتهم بخصوص ظروف العمل

					يصغى الرئيس للموظف إذا كانت لديهم افكار حول كيفية العمل بطريقة افضل
--	--	--	--	--	--