

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 الثالث- 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

6	مشكلة البحث:
9	الفجوات النظرية:
11	الفجوات العملية:
12	أهمية البحث:
12	الأهمية النظرية:
13	الأهمية العلمية:
14	أسئلة البحث:
15	أهداف البحث:
16	فرضيات البحث:
17	نموذج البحث:
20	منهجية البحث:
21	الدراسة الميدانية:
24	مخطط البحث:
31	الفصل الثاني: الإطار النظري
32	المقدمة :
33	المتغير الأول :
33	المتغير الثاني :
34	العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :
35	الخاتمة:
38	المراجع:
40	الملاحق:
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة

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 قادرون 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 والرؤية 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 فعليًا 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 نقصًا 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 فعليًا 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 تسهم 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 للقادة 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 تكيف 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 يسهم 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 ويسهم 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 دوراً محورياً 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 سلباً 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 إيجاباً 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 وقيمتها.

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 السويديان ، 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 ، الأناريطا ، 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 حزيم : السلوك التنظيمي ، دار مكتبة الحامد ، عمان ، 2004
12. جبر الدجربنيبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمة ، ترجمة اسماعيل بسيوني ، رفاعي ، دار المريخ ، الكويت ، 2004

13. مرسى 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

مشروع التخرج -2
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الثالث: منهجية الدراسة 1

المقدمة :

مقدمة البحث عن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية تعتبر جزءاً أساسياً من أي دراسة أكاديمية في هذا المجال. إليك مثلاً مقدمة منهجية بحث عن هذا الموضوع:

المقدمة:

تعد القيادة الإدارية عنصراً محورياً في أي منظمة، حيث تلعب دوراً أساسياً في تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء والنجاح المستدام للمنظمة. تُعرّف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تشكل بيئة العمل وتحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة. ومن خلال تعزيز هذه الثقافة، يمكن للقيادة الإدارية التأثير على السلوكيات التنظيمية، زيادة مستوى الالتزام، وتحفيز الابتكار.

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية من خلال تحليل الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها القيادات في توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق التغيير الإيجابي. كما يتناول البحث كيفية استخدام القيادة لأدوات التواصل، وبناء الثقة، وتطوير مهارات الموظفين لضمان توافق الثقافة التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في توفير إطار علمي ومعرفي يمكن أن يساعد المؤسسات في تحديد العناصر القيادية التي تسهم في تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية، وبالتالي تحسين الكفاءة العامة ومستويات الرضا الوظيفي.

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية من خلال دراسة العناصر المختلفة التي تسهم في تعزيز قيم ومبادئ العمل الجماعي داخل المؤسسة. يمكن عرض منهجية الدراسة على النحو التالي:

1. تصميم البحث



- **المنهج:** تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يتيح وصف وتحليل دور القيادة الإدارية في تشكيل وتنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات. يُستخدم هذا المنهج لتحديد الاتجاهات والعلاقات بين متغيرات القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.
- **مجتمع الدراسة:** يشمل جميع الأفراد العاملين في المؤسسات المستهدفة، وخاصة من يشغلون مناصب قيادية أو إدارية.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار **عينة عشوائية بسيطة** من القيادات الإدارية والموظفين داخل المؤسسة، بحيث تمثل مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية لضمان تنوع الآراء والمعلومات.

2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

(أ) القيادة الإدارية

- **التعريف الإجرائي:** تُعرف القيادة الإدارية في هذه الدراسة على أنها عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأساليب الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. ويشمل هذا المتغير أبعادًا رئيسية مثل:
 - **الرؤية:** قدرة القيادة على تقديم رؤية واضحة للمستقبل.
 - **التواصل:** فعالية التواصل مع الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
 - **التحفيز:** تشجيع الموظفين وتعزيز معنوياتهم.
 - **اتخاذ القرار:** قدرة القيادة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

(ب) الثقافة التنظيمية

- **التعريف الإجرائي:** تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي يتبناها الأفراد داخل المؤسسة، والتي تؤثر على تصرفاتهم ومواقفهم في بيئة العمل. تتضمن هذه الثقافة عدة أبعاد منها:
 - **التعاون:** مستوى التعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف.
 - **الالتزام:** مدى التزام الأفراد بقيم ومبادئ المؤسسة.
 - **الابتكار:** مدى تشجيع الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.
 - **التوجه نحو الإنجاز:** مدى حرص الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمستواها.

3. أدوات البحث (النص والجدول)

(أ) النصوص (الاستبيان والمقابلات الشخصية)

● الاستبيان:

- الوصف: استبيان يتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة تركز على أبعاد القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية. يُستخدم لجمع بيانات كمية من عينة كبيرة من المشاركين.
 - أمثلة على أسئلة الاستبيان:
 - إلى أي مدى تعتبر رؤية القيادة واضحة في المنظمة؟ (مقياس من 1 إلى 5)
 - مدى تشجيع القيادة على الابتكار داخل بيئة العمل.
- ## ● المقابلات الشخصية:

- الوصف: إجراء مقابلات شخصية مع عدد من القيادات الإدارية للحصول على بيانات نوعية متعلقة بتجاربهم وآرائهم حول دور القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- الهدف: فهم أعمق للتجارب الشخصية وتفسير بعض النتائج الكمية من الاستبيان.

(ب) الجدول (ملخص الأبعاد وأدوات القياس)

يظهر الجدول التالي المتغيرات وأبعادها وأدوات القياس المستخدمة لتحليل دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية:

المتغير	البعد	أداة القياس	الهدف من القياس
القيادة الإدارية	الرؤية	الاستبيان (أسئلة مقياس)	قياس وضوح الرؤية المقدمة من القيادة
	التحفيز	الاستبيان (أسئلة مقياس)	قياس مستوى التحفيز الذي تقدمه القيادة للموظفين
	التوجيه	الاستبيان (أسئلة مقياس)	قياس مدى توجيه القيادة للأفراد
	اتخاذ القرار	الاستبيان (أسئلة مقياس)	قياس كفاءة القيادة في اتخاذ القرارات المناسبة
الثقافة التنظيمية	التعاون	الاستبيان (أسئلة مقياس)	قياس مستوى التعاون بين الموظفين
	الالتزام	الاستبيان (أسئلة مقياس)	قياس مدى الالتزام بالقيم والمؤسسات التنظيمية
	الابتكار	الاستبيان (أسئلة مقياس)	قياس مدى تشجيع الأفكار الجديدة والابتكار
	التوجه نحو الإنجاز	الاستبيان (أسئلة مقياس)	قياس مستوى التوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة

ملخص

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتحليل البيانات باستخدام النصوص (الاستبيان والمقابلات) والجدول الملخص للأبعاد، لتحديد دور القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية. تساعد هذه الأدوات على الوصول إلى نتائج دقيقة تساهم في تقديم توصيات لتعزيز دور القيادة في دعم ثقافة تنظيمية إيجابية ومستدامة.

منهجية الدراسة 2

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية: منهجية الدراسة (2)

تستهدف هذه الدراسة فهم دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية من خلال دراسة عينة تمثل المجتمع المستهدف، واستخدام تقنيات جمع وتحليل البيانات الإحصائية للوصول إلى نتائج دقيقة. منهجية الدراسة تتضمن المحاور التالية:

1. مجتمع الدراسة

- **وصف مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في المؤسسة أو المؤسسات المستهدفة، ويشمل المجتمع المديرين، والمشرفين، والقيادات الإدارية بمستوياتها، بالإضافة إلى الموظفين العاملين ضمن الهيكل التنظيمي. يستهدف هذا التنوع في المجتمع الحصول على بيانات شاملة تمثل مختلف الرؤى والآراء حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.
- **خصائص المجتمع:** يتكون من مستويات وظيفية مختلفة تشمل القيادات الإدارية، ومشرفي الفرق، والموظفين العاديين؛ وذلك لضمان شمولية الدراسة وعمقها.

2. طرق وتقنيات أخذ العينات

- **طريقة أخذ العينة:** تم اختيار طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد العينة المستهدفة من مجتمع الدراسة. تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق فعالية لضمان التوزيع العادل وتجنب التحيز، حيث تتيح لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة متساوية للانضمام إلى عينة الدراسة.
- **حجم العينة:** يتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع الأساسي باستخدام أساليب إحصائية، وقد يتم زيادة حجم العينة لتحقيق نتائج دقيقة ومثلة.

3. أنواع البيانات

- **البيانات الكمية:** يتم جمع البيانات الكمية من خلال الاستبيان، ويشمل ذلك الإجابات على الأسئلة المغلقة باستخدام مقياس ليكرت (مثلاً من 1 إلى 5) لتحديد مدى تأثير القيادة الإدارية على أبعاد الثقافة التنظيمية (مثل الرؤية، والتواصل، والتحفيز، واتخاذ القرار). هذه البيانات تستخدم لاحقاً في التحليل الإحصائي.
- **البيانات النوعية:** يتم جمع البيانات النوعية من خلال المقابلات الشخصية مع عينة مختارة من القيادات الإدارية، والهدف من هذه المقابلات هو الحصول على تفاصيل ورؤى معمقة حول أبعاد القيادة وأساليبها في تنمية الثقافة التنظيمية.

4. إجراء التحليل الإحصائي

- **التحليل الوصفي:** يتم استخدام التحليل الوصفي لعرض وتبويب البيانات الكمية، من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، مما يساهم في تقديم نظرة عامة حول مستوى تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية.
- **التحليل الاستنتاجي:**
 - **تحليل الارتباط:** لاختبار العلاقات بين متغيرات القيادة الإدارية (مثل الرؤية، والتحفيز، والتوجيه) أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الالتزام، الابتكار، التوجه نحو الإنجاز)، مثل استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات.
 - **اختبارات الفرضيات:** يتم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة مثل اختبار "t" لتحليل الفرق بين المتوسطات واختبار تحليل التباين (ANOVA) لتحديد تأثير متغيرات القيادة على الثقافة التنظيمية ومدى دلالة هذه التأثيرات إحصائياً.
 - **تحليل الانحدار:** يُستخدم لتحليل تأثير المتغيرات المستقلة (القيادة الإدارية وأبعادها) على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) وتحديد مدى مساهمة كل بعد من أبعاد القيادة في التأثير على الثقافة التنظيمية.

ملخص

تمثل منهجية الدراسة جزءاً محورياً في فهم دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية من خلال عينة تمثيلية وطرق تحليل إحصائية متقدمة. تساعد هذه المنهجية على استخلاص نتائج دقيقة ومبنية على بيانات موضوعية، مما يساهم في تقديم توصيات موجهة لتحسين دور القيادة في تعزيز ثقافة إيجابية ومستدامة في بيئة العمل.

أخلاقيات البحث العلمي :

أخلاقيات البحث العلمي تُعد عنصراً أساسياً لضمان نزاهة وجودة الأبحاث، وتعتمد على مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الباحثين وتوجهاتهم في كافة مراحل البحث. من بين هذه المبادئ:

1. الصدق والأمانة

- على الباحث أن يكون صادقاً في جمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها، ونشر النتائج. يجب عدم التلاعب بالنتائج أو تزوير البيانات لملاءمة فرضياته، بل يتعين عرض الحقائق كما هي.

2. الموضوعية والنزاهة

3. الشفافية والإفصاح

- يجب على الباحث توضيح منهجية الدراسة، وأدوات البحث، وعينة الدراسة، والطرق المستخدمة في التحليل، بحيث يتمكن الآخرون من مراجعة وتكرار الدراسة للتأكد من صحتها.

4. حماية حقوق المشاركين

- من أهم المبادئ الأخلاقية حماية خصوصية المشاركين وسرية معلوماتهم. يجب على الباحث الحصول على موافقة مسبقة من المشاركين بعد توضيح كافة تفاصيل الدراسة وحقوقهم فيها، والتأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث.

5. احترام حقوق الملكية الفكرية

- يتعين على الباحث احترام حقوق الملكية الفكرية وتجنب السرقة الأدبية. يجب توثيق كافة المصادر والمراجع التي استُخدمت في الدراسة، وتجنب نسب أعمال الآخرين لنفسه.

6. المسؤولية الاجتماعية

- على الباحث إدراك تأثير بحثه على المجتمع، وأن يتحمل مسؤولية نشر المعرفة العلمية التي تفيد المجتمع وتحقق التنمية، مع الامتناع عن نشر أي محتوى قد يضر أو يؤثر سلبًا على الأفراد أو المجتمعات.

7. الالتزام بالقوانين والأنظمة

- يجب على الباحثين الالتزام بالقوانين والأنظمة الأخلاقية المتعلقة بالبحث العلمي والتي تضعها المؤسسات الأكاديمية والمهنية، واحترام اللوائح المحلية والدولية التي تحكم البحث العلمي.

8. التواضع العلمي وقبول النقد

- يجب أن يكون الباحث متواضعًا فيما يخص نتائج بحثه، ويكون على استعداد لتقبل النقد والنقاش البناء من الزملاء والمجتمع العلمي.

9. الاستقلالية وتجنب تضارب المصالح

- على الباحث تجنب أي تضارب في المصالح قد يؤثر على موضوعية البحث، مثل المصالح الشخصية أو التمويل الذي قد يغير من اتجاهاته أو نتائجه.

10. التزام الباحث بالتطوير المستمر

- ينبغي للباحث الحرص على تطوير مهاراته ومعارفه بما يواكب التقدم العلمي، وأن يلتزم بأخلاقيات المهنة من خلال الاطلاع الدائم على المستجدات الأخلاقية والعلمية.

الخاتمة :

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن القيادة الإدارية تلعب دوراً جوهرياً وحيوياً في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات. من خلال استخدام أساليب القيادة الفعالة، مثل التحفيز، التواصل المستمر، بناء الثقة، وتمكين الموظفين، يمكن للقيادة أن تؤسس لبيئة عمل تتسم بالإيجابية وتدعم الابتكار وتحفز على الأداء العالي. تعتبر الثقافة التنظيمية من المقومات الأساسية التي تسهم في تعزيز ولاء الموظفين وزيادة تفاعلهم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح المستدام.

كما أظهرت الدراسة أن نجاح القيادة في تطوير ثقافة تنظيمية قوية يعتمد على فهمها العميق لاحتياجات الموظفين واستجابتها لتلك الاحتياجات بطريقة تعزز الانتماء والالتزام. وبالإضافة إلى ذلك، تلعب مهارات القيادة في إدارة التغيير دوراً مهماً في الحفاظ على ديناميكية الثقافة التنظيمية وتكيفها مع التحديات والمتغيرات الخارجية.

ختاماً، يوصى بأن تستثمر المؤسسات في تطوير مهارات قياداتها من خلال برامج التدريب المستمر، وتشجيع سياسات القيادة التي تركز على المشاركة والتعاون. بذلك، يمكن للمنظمات أن تحقق بيئة عمل متماسكة تساهم في نجاحها وتقدمها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

4.1 التمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي SPSS الاصدار 28. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS 28. ٧. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية بالإضافة إلى ذلك، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28.

4.2 خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي.
 - تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس ويشمل على (ذكر – أنثى).
 - العمر ويشمل (أقل من 25 – من 25 الى 35 سنة - أكثر من 35).
 - المستوى التعليمي ويشمل (تعليم عام - بكالوريوس – ماجستير).
- الجدول، الرسوميات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

جدول 5: توصيف عينة البحث.

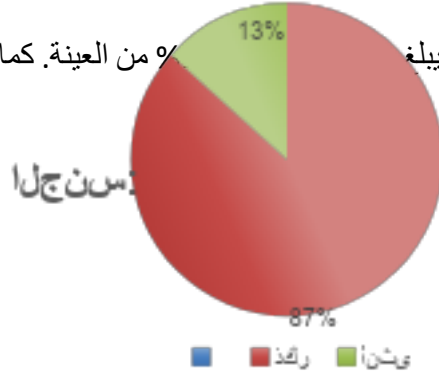
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	26	86.7%
	أنثى	4	13.3%
	الإجمالي	30	100%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	4	13.3%
	من 25 إلى 35 سنة	15	50.0%
	أكثر من 35 سنة	11	36.7%
	الإجمالي	30	100%
المستوى التعليمي	تعليم عام	3	10.0%
	بكالوريوس	18	60.0%
	ماجستير	9	30.0%
	الإجمالي	30	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.

من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الذكور تجاوز عدد الاناث حيث يبلغ عدد الذكور 26

حيث يعادل 86.7% من العينة بينما عدد الاناث يبلغ 9% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



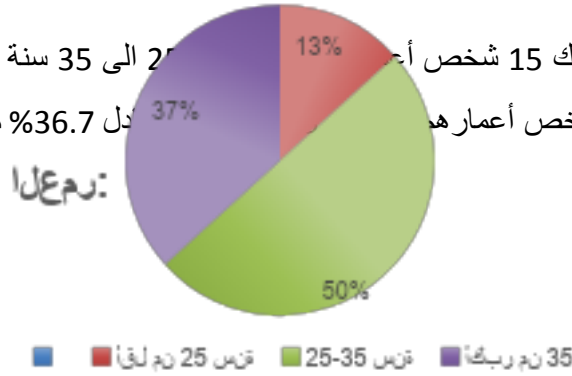
الشكل 3: تصنيف العينة وفقاً للجنس

- أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 4 اشخاص أعمارهم أقل من 25 أي ما يعادل

13.3% من عينة الدراسة، وهناك 15 شخص أعمارهم بين 25 الى 35 سنة أي ما يعادل 50.0%

من عينة الدراسة، وهناك 11 شخص أعمارهم أكبر من 35 سنة أي ما يعادل 36.7% من عينة الدراسة. كما

هو موضح بالشكل التالي:



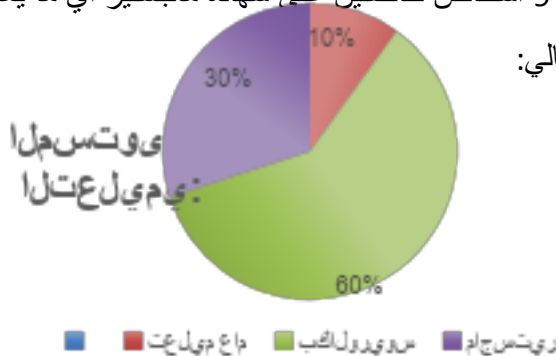
الشكل 4: تصنيف العينة وفقاً للعمر

- أما بالنسبة للمستوى التعليمي: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 3 أشخاص حاصلين على شهادة تعليم

عام أي ما يعادل 10.0% من عينة الدراسة، وهناك 18 شخص حاصلين على شهادة بكالوريوس أي ما يعادل

60.0% من عينة الدراسة، وهناك 9 أشخاص حاصلين على شهادة ماجستير أي ما يعادل 30.0% من عينة

الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل 5: تصنيف العينة وفقاً للمستوى التعليمي

4.3 قياس الصدق والثبات لأدوات البحث:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة, تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha, قيمة الثبات المركب Composite reliability, وقيمة معامل ho, من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM), باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

- تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted.
- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة Kaiser (1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي: Convergent Validity يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً ل (Hair et al.2006)
- الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة, P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28, كما يلي:

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.873	0.846	0000.	.434	.959	.722	A1	القيادة الديمقراطية	القيادة الادارية
		0000.	.568	.735		A2		
		0000.	.551	.831		A3		
		0.000	.531	.858		A4		
	0.894	0.000	.531	.799		B1	القيادة الأوتوقراطية	
		0000.	.434	.895		B2		
		0000.	.434	.959		B3		
		0.000	.434	.923		B4		
	0.879	0000.	.403	.939		C1	القيادة التحويلية	
		0000.	.551	.840		C2		
		0000.	.403	.939		C3		
		0000.	.551	.796		C4		

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 6 الذي بالأعلى:

■ مقياس تطبيق القيادة الادارية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات (القيادة الديمقراطية، القيادة

الأوتوقراطية، القيادة التحويلية) ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها، عند قيم أكبر من 0.5 بالإضافة الى

ان قيم كل معاملات الارتباطات للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقاً لذلك فقد

تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.842	0.817	0000.	.568	.748	.780	BA1	المشاركة في اتخاذ القرار	الثقافة التنظيمية
		0000.	.403	.942		BA2		
		0000.	.640	.760		BA3		
	0.905	0.000	.434	.898		BB1	جماعية العمل	
		0000.	.531	.874		BB2		
		0000.	.403	.942		BB3		
	0.819	0000.	.461	.919		BC1	احترام قيمة الوقت	
		0000.	.626	.595		BC2		
		0000.	.403	.942		BC3		
	0.828	0000.	.531	.728		BD1	الابداع والابتكار	
		0000.	.461	.914		BD2		
		0000.	.568	.841		BD3		

AVE، يتضح ان قيمته لمتغير تطبيق القيادة الادارية هو 0.873 وهو أكبر من 0.5 وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع.

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 7 الذي بالأعلى:

■ مقياس تطبيق الثقافة التنظيمية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام قيمة الوقت، الابداع والابتكار) ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها، عند قيم أكبر من 0.5 بالإضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباطات للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التبان المستخرج AVE، يتضح ان قيمته لمتغير تطبيق الثقافة التنظيمية هو 0.842 وهو أكبر من 0.5 وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
.966	.991	4	القيادة الديمقراطية	القيادة الادارية
	.943	4	القيادة الأوتوقراطية	
	.916	4	القيادة التحويلية	
.948	.935	3	المشاركة في اتخاذ القرار	الثقافة التنظيمية
	.907	3	جماعية العمل	
	.954	3	احترام قيمة الوقت	
	.931	3	الابداع والابتكار	

قيم ألفا كرونباخ، الثبات المركب reliability Composite، وقيمة A-rho بواسطة نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM. وفقاً لـ (al et Hair (2010)، يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية PLS-SEM فيما يتعلق بالثلاث قيم (ألفا كرونباخ، الثبات المركب reliability Composite).

جدول 8: قياس الثبات لأداة الدراسة.

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 8 الذي بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- مقياس تطبيق القيادة الادارية: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كورنباخ الثبات المركب Composite reliability، هو 0.966 وبينما قيم ألفا كورنباخ الثبات المركب Composite reliability لأبعاد القيادة الادارية على الترتيب هي القيادة الديمقراطية = 0.991 القيادة الأوتوقراطية = 0.943 القيادة التحويلية = 0.916 مما يشير الى أن جميع القيم أكبر من 0.7، وفقا لـ (al et Hair (2010, فقد تحقق الثبات للمقياس.
 - مقياس تطبيق الثقافة التنظيمية: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كورنباخ الثبات المركب Composite reliability، هو 0.948 وبينما قيم ألفا كورنباخ الثبات المركب Composite reliability لأبعاد الثقافة التنظيمية على الترتيب هي المشاركة في اتخاذ القرار = 0.935 جماعية العمل = 0.907 احترام قيمة الوقت = 0.954 الابداع والابتكار = 0.931 مما يشير الى أن جميع القيم أكبر من 0.7، وفقا لـ (al et Hair, فقد تحقق الثبات للمقياس.
- وفقا للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وفقاً لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{100}{3} = 33.33\% \text{ تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في } 33.33\%$$

يوضح الجدول 9 دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

جدول 9: دلالة المتوسطات الحسابية.

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق القيادة الإدارية وأبعادها، وكذلك مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة الإدارية	القيادة الديمقراطية	1.18	1.16	.464	.420	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	القيادة الأوتوقراطية	1.14		.419		موافق		مرتفع	
	القيادة التحويلية	1.15		.418		موافق		مرتفع	
الثقافة التنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرار	1.20	1.17	.468	.416	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	جماعية العمل	1.13		.416		موافق		مرتفع	
	احترام قيمة الوقت	1.17		.444		موافق		مرتفع	
	الابداع والابتكار	1.19		.461		موافق		مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح في الجدول 10 في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	(النتيجة) الاتجاه العام	الوزن النسبي %	(مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى 1.67	موافق	من 66.67% إلى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 إلى 2.34	محايد	من 33.34% إلى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 إلى 3	غير موافق	من 0% إلى 33.33%	موافقة منخفضة

■ تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير **المستقل القيادة الإدارية**: أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة

الدراسة هي نسبة الموافقة مرتفعة، مما يدل على تحقيق مرتفع من القيادة الإدارية. حيث أن المتوسط الحسابي للمتغير ككل بلغ = 1.16 بنسبة موافقة بلغت 79.3% عند انحراف معياري 0.420 ، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة الإدارية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة الإدارية (القيادة الديمقراطية،

القيادة الأوتوقراطية، القيادة التحويلية) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة المرتفع عند مستوى تطبيق مرتفع. حيث نجد ان المتوسط الحسابي لبعد القيادة الديمقراطية = 1.18 بنسبة موافقة تبلغ 83.3% عند انحراف معياري 0.464، أما بالنسبة لبعد القيادة الأوتوقراطية = 1.14 بنسبة موافقة تبلغ 77.6% عند انحراف معياري 0.419 ، أما بالنسبة لبعد القيادة التحويلية = 1.15 بنسبة موافقة تبلغ 86.7% عند انحراف معياري 0.418.

- تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع الثقافة التنظيمية: أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة مرتفعة، مما يدل على تحقيق مرتفع من الثقافة التنظيمية. حيث أن المتوسط الحسابي للمتغير ككل بلغ = 1.17 بنسبة موافقة بلغت 80.6% عند انحراف معياري 0.468 ، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الثقافة التنظيمية، أن الأبعاد الأربعة لمتغير الثقافة التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام قيمة الوقت، الإبداع والابتكار) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة المرتفع عند مستوى تطبيق مرتفع. حيث نجد ان المتوسط الحسابي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار = 1.20 بنسبة موافقة تبلغ 80.2% عند انحراف معياري 0.468 ، أما بالنسبة لبعد جماعية العمل = 1.13 بنسبة موافقة تبلغ 86.3% عند انحراف معياري 0.416 ، أما بالنسبة لبعد احترام قيمة الوقت = 1.17 بنسبة موافقة تبلغ 79.6% عند انحراف معياري 0.444 ، أما بالنسبة لبعد الإبداع والابتكار = 1.19 بنسبة موافقة تبلغ 92.7% عند انحراف معياري 0.212.

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (البيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها بإستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 11: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

		Correlations							
		Democracy	Participatory	Freedom	Transparency	Accountability	Efficiency	Effectiveness	Equity
Democracy	Pearson Correlation	1	.849**	.897**	.948**	.950**	.836**	.697**	.733**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Participatory	Pearson Correlation	.849**	1	.982**	.971**	.921**	.976**	.842**	.899**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Freedom	Pearson Correlation	.897**	.982**	1	.989**	.927**	.938**	.820**	.862**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Transparency	Pearson Correlation	.948**	.971**	.989**	1	.964**	.944**	.809**	.855**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Accountability	Pearson Correlation	.950**	.921**	.927**	.964**	1	.901**	.719**	.832**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Efficiency	Pearson Correlation	.836**	.976**	.938**	.944**	.901**	1	.850**	.904**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Effectiveness	Pearson Correlation	.697**	.842**	.820**	.809**	.719**	.850**	1	.740**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Equity	Pearson Correlation	.733**	.899**	.862**	.855**	.832**	.904**	.740**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Equity	Pearson Correlation	.865**	.976**	.952**	.959**	.928**	.980**	.886**	.933**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

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

الارتباط الخطي بين القيادة الإدارية وأبعادها (كمتغير مستقل) والثقافة التنظيمية (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.865) بين القيادة الإدارية وأبعادها كمتمغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتمغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي مرتفع موجب بين كل بعد من ابعاد القيادة الإدارية (القيادة الديمقراطية ، القيادة الأوتوقراطية ، القيادة التحويلية) عند معامل ارتباط: 1 , 0.849 , 0.897 على الترتيب, كمتمغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الثقافة التنظيمية كمتمغير تابع.
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين أبعاد القيادة الإدارية وبين متغير القيادة الإدارية ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة الإدارية وبين أبعادها (القيادة الديمقراطية ، القيادة الأوتوقراطية ، القيادة التحويلية) عند مستوى دلالة (0.01).

4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V. 28, على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وبين الثقافة التنظيمية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- ف 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وبين الثقافة التنظيمية.
- ف 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية وبين الثقافة التنظيمية.
- ف 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين الثقافة التنظيمية.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

- ينص هذا الفرض على انه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وبين الثقافة التنظيمية."

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة الإدارية (إجمالاً) محل الدراسة كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.959 ^a	.919	.917	.120

a. Predictors: (Constant), المتغير_القيادة_الإدارية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.622	1	4.622	319.308	<.001 ^b
	Residual	.405	28	.014		
	Total	5.027	29			

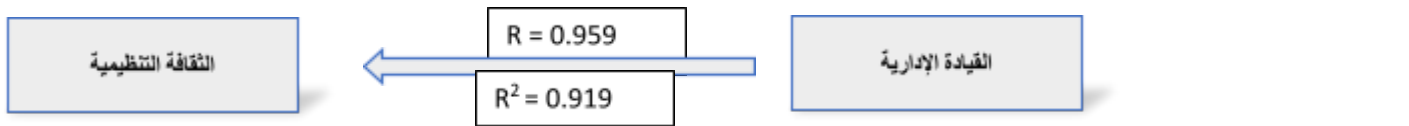
a. Dependent Variable: المتغير_الثقافة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), المتغير_القيادة_الإدارية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95.0% Confidence Interval for	
		B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.071	.065			1.090	.285	-.063	
	المتغير_القيادة_الإدارية	.950	.053	.959		17.869	<.001	.842	1.058

a. Dependent Variable: المتغير_الثقافة_التنظيمية



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط $R = 0.959$ إلى وجود ارتباط سلبي متوسط بين القيادة الإدارية (إجمالاً) وبين الثقافة التنظيمية.

- يشير معامل التحديد المعدل R2 إلى أن 91.9% من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة الإدارية.
- تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.02).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية (إجمالاً) كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الاول على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وبين الثقافة التنظيمية" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين القيادة الديمقراطية محل الدراسة كمتغير مستقل، والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "لا توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية وبين الثقافة التنظيمية" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين القيادة الأوتوقراطية محل الدراسة كمتغير مستقل، والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "لا توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين الثقافة التنظيمية" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين القيادة التحويلية محل الدراسة كمتغير مستقل، والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.983 ^a	.967	.963	.080

a. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية, القيادة_الديمقراطية, القيادة_الأوتوقراطية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.861	3	1.620	253.841	<.001 ^b
	Residual	.166	26	.006		
	Total	5.027	29			

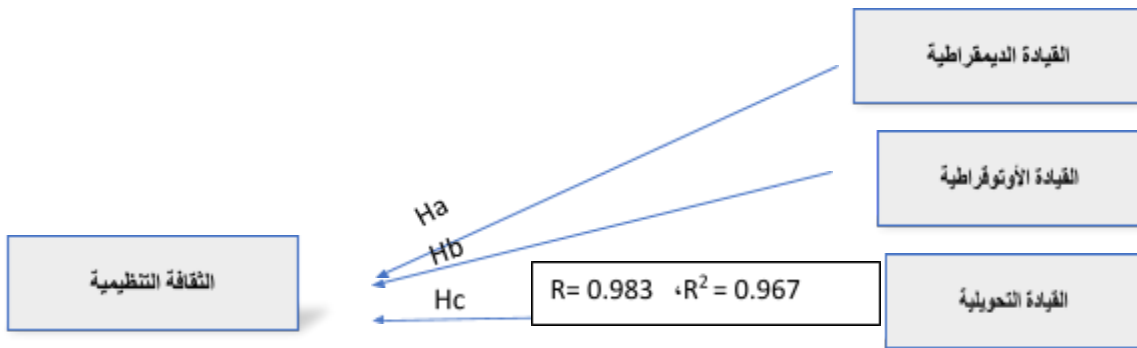
a. Dependent Variable: المتغير_الثقافة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية, القيادة_الديمقراطية, القيادة_الأوتوقراطية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.057	.044			1.305	.203	-.033	.147
	القيادة_الديمقراطية	.254	.078	.283		3.241	.003	.093	.415
	القيادة_الأوتوقراطية	1.386	.201	1.394		6.881	<.001	.972	1.800
	القيادة_التحويلية	-.667	.241	-.670		-2.764	.010	-1.163	-.171

a. Dependent Variable: المتغير_الثقافة_التنظيمية



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

▪ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي

البسيط عند مستوى دلالة (0.01).

- وتشير قيمة معامل الارتباط $R = 0.983$ إلى وجود ارتباط موجب قوي بين أبعاد القيادة الإدارية (القيادة الديمقراطية ، القيادة الأوتوقراطية ، القيادة التحويلية) وبين الثقافة التنظيمية.
- يشير معامل التحديد المعدل R^2 إلى أن 96.7% من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد القيادة الإدارية.
- تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.02).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفروض الفرعية الأول والثاني التي تنص على أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع، حيث لم يتم اثبات صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع.

4.7 الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي المفصل لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي الشركة محل البحث. وقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة في هذا التحليل باستخدام برنامج SPSS V 28.

بداية، تم إجراء التحليل الوصفي لعينة الدراسة، والذي كشف عن التوزيع الديموغرافي للموظفين من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي. كما تم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والتي تشمل القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية. بعد ذلك، تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، والتي أظهرت مؤشرات جيدة تؤكد على موثوقية هذه المقاييس. وأخيراً، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بدلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية. كما تم اختبار الفروض الفرعية المتعلقة بالقيادة الإدارية الأخرى على الثقافة التنظيمية، وقد تم التأكد من صحة جميع هذه الفروض إحصائياً. تؤكد هذه النتائج الإحصائية الشاملة ما خلصت إليه الفصول السابقة من أهمية القيادة الإدارية في الثقافة التنظيمية. وتوفر هذه المؤشرات الأساس المناسب لتقديم التوصيات العملية في الفصل الختامي.

الملاحق

استبيان

تعد القيادة الإدارية من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات. في شركة تويوتا بمدينة جدة، تلعب القيادة دورًا محوريًا في تشكيل القيم والمبادئ التي توجه سلوك الموظفين وتحدد نجاح الشركة. يهدف هذا الاستبيان إلى استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في شركة تويوتا، وكيف يمكن أن تسهم هذه العلاقة في تعزيز الأداء المؤسسي.

نحن نقدر وقتكم ومساهمتم في هذا البحث، حيث ستساعد إجاباتكم في فهم تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستظل سرية وستستخدم لأغراض البحث فقط.

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25-35 سنة

☐ أكبر من 35

المستوى التعليمي:

☐ تعليم عام

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

المحور الثاني: القيادة الادارية

العبارة				الرقم
القيادة الديمقراطية				
موافق	محايد	غير موافق		
			يهتم المسؤولون في المؤسسة بمشكلات واحتياجات الموظفين.	1
			يفوض المسؤول جزءاً من سلطاته للموظفين.	2
			يأخذ المسؤول بوجهات النظر المختلفة لحل المشكلات.	3
			يركز المسؤولون على خلق روح العمل الجماعي بين الموظفين.	4
القيادة الأوتوقراطية				
موافق	محايد	غير موافق		
			يرفض المسؤول ان ينتقد المروسون ما يقوم به من سلوكيات.	5
			يعتبر تقديم الولاء للمسؤول مقياساً للحصول على الامتيازات المختلفة.	6
			يتم توجيه الموظفين بأسلوب الامر والنهي.	7
			يركز المسؤول على العمل ويهمل الموظفين.	8
القيادة التحويلية				
موافق	محايد	غير موافق		
			يمتلك المسؤولون القدرة على إقناع الموظفين.	9
			يعمل المسؤول المباشر على تطوير قدرات ومهارات موظفيه عن طريق التدريب والتعليم.	10
			يتيح المسؤول للموظفين حق توفر الموارد المجدية مع إمكانية المخاطرة المحسوبة.	11
			تتوافق أقوال المسؤول المباشر مع أفعاله.	12

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية

العبارة				الرقم
المشاركة في اتخاذ القرار				
غير موافق	محايد	موافق		
			المؤسسة تشارك العاملين في الأرباح.	1
			المؤسسة تشارك العاملين في التسيير.	2
			أشارك أنا وزملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالنا.	3
جماعية العمل				
غير موافق	محايد	موافق		
			تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة.	4
			يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا لتحقيقها	5
			أضع أهدافي ومصلحتي الخاصة لأهداف الجماعة ومصلحتها.	6
احترام قيمة الوقت				
غير موافق	محايد	موافق		
			أشعر باني أقوم بتنظيم وإدارة وقتي بشكل جيد.	7
			لا أجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في المجاز العمل الموكل إلي.	8
			أعتمد على نفسي في تنفيذ العمل لإنجازه في الوقت المطلوب.	9
الابداع والابتكار				
غير موافق	محايد	موافق		
			الأفكار المبتكرة والإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين.	10
			توفر المؤسسة مجالا لحرية المحاولة والخطأ لدى العاملين.	11
			تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	12

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

المستخلص

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، مع التركيز على شركة تويوتا في مدينة جدة. تهدف الدراسة إلى إبراز التأثيرات المتبادلة بين الممارسات القيادية والقيم والمعتقدات التي تشكل جوهر الثقافة التنظيمية.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات. تم استخدام أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات للحصول على بيانات دقيقة وموضوعية.

نتائج الدراسة: كشفت النتائج أن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في تعزيز القيم التنظيمية ودعم السلوكيات التي تعزز بيئة عمل إيجابية.

المساهمة النظرية: تضيف الدراسة بُعداً جديداً للأدبيات من خلال دمج متغيرات القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في نموذج بحثي واحد، مما يوفر إطاراً شاملاً لفهم هذه العلاقة.

التطبيقات العملية: تُظهر النتائج إمكانية تطبيق استراتيجيات القيادة الإدارية لتحسين الثقافة التنظيمية في شركة تويوتا بجدة، مما يعزز الأداء المؤسسي ويزيد من تماسك الفريق.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، شركة تويوتا، جدة، المنهج الوصفي التحليلي.

المقدمة

يتناول هذا الفصل المساهمات النظرية والعملية التي قدمتها الدراسة الحالية، والتي تسلط الضوء على الدور الحيوي للقيادة الإدارية في تشكيل وتنمية الثقافة التنظيمية. إن القيادة الإدارية لا تقتصر فقط على توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف المؤسسية، بل تشمل تأثيراً أعمق يتمثل في تنمية القيم التنظيمية والمعتقدات التي تحدد السلوكيات اليومية داخل المؤسسة.

تمثل هذه الدراسة محاولة للإجابة على فجوة بحثية قائمة، حيث تم دمج متغيرات القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في نموذج بحثي متكامل. تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أشمل للأبعاد المختلفة لهذه العلاقة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

كما يقدم هذا الفصل مراجعة متأنية لمساهمات الدراسة النظرية التي تؤكد على أصالة الإطار المفاهيمي المستخدم، إلى جانب المساهمات العملية التي تركز على توجيهات وتوصيات يمكن للشركات تطبيقها لتحقيق تأثير إيجابي ملموس.

علاوة على ذلك، يناقش الفصل حدود الدراسة التي تشمل الجوانب الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية، ويختتم بالتوصيات العملية للدراسات المستقبلية التي تسعى لاستكمال الأبحاث في هذا المجال الحيوي.

المساهمة النظرية

اعتمدت الدراسة على تحليل معمق لاختيار متغيرات البحث، حيث تم دمج القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في نموذج بحثي متكامل. يمثل هذا الدمج مساهمة نظرية جديدة، حيث لم يتم تناول هذه العلاقة بشكل شامل في الأبحاث السابقة، مما يضيف بُعدًا جديدًا للأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

المساهمة العملية .

تكمن أهمية هذه الدراسة في تطبيقها العملي على شركة تويوتا بجدة، حيث يمكن للشركة الاستفادة من النتائج لتعزيز ممارسات القيادة الإدارية ودورها في بناء ثقافة تنظيمية فعالة. على سبيل المثال، يمكن للشركة استخدام النتائج لتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين التواصل بين القادة والموظفين، وتشجيع السلوكيات التي تدعم بيئة عمل متماسكة وإيجابية.

التوصيات

تعزيز الوعي حول مفهوم القيادة الإدارية: ضرورة توعية جميع المستويات الإدارية بأهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

تشجيع المديرين على استخدام استراتيجيات قيادية فعالة: مثل التشجيع على التفاعل مع الموظفين لتعزيز القيم التنظيمية.

توفير الدعم المناسب: من خلال تخصيص موارد لدعم تطبيق مبادئ القيادة الإدارية بما يساهم في تحسين بيئة العمل.

تصميم برامج تدريبية مستمرة: تركز على تطوير المهارات القيادية بما يعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية دون تناول التأثيرات الأخرى مثل العوامل الاقتصادية أو الثقافية.

الحدود البشرية: استهدفت الدراسة عينة محددة من موظفي شركة تويوتا بجدة، مما قد يحد من تعميم النتائج.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في بيئة محددة وهي شركة تويوتا بمدينة جدة فقط.

الحدود الزمنية: اقتصرَت الدراسة على فترة زمنية معينة خلال الفصل الدراسي الثالث لعام 2024.

الدراسات المستقبلية

دراسة تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية في قطاعات أخرى مثل التعليم والصحة.

تقييم أثر استراتيجيات القيادة الإدارية على رضا الموظفين في مؤسسات ذات خلفيات ثقافية متنوعة.

تحليل دور التكنولوجيا في تعزيز القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية.

استكشاف تأثير القيادة الإدارية في الشركات الناشئة أو المؤسسات ذات الموارد المحدودة.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تمثل عنصرًا جوهريًا في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية. أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين المتغيرين، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تطوير مهارات القيادة الإدارية لتحقيق تأثير مستدام على الأداء المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى الشركات بتخصيص موارد لتطوير استراتيجيات قيادية تدعم بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، مع توجيه اهتمام خاص لتصميم برامج تدريبية لتعزيز التواصل والابتكار داخل المؤسسات.

كما تشير الدراسة إلى أهمية إجراء أبحاث مستقبلية تركز على السياقات المختلفة لتقييم دور القيادة الإدارية، بما يتيح توسيع نطاق الفهم وتحقيق مزيد من التحسينات في الأداء المؤسسي.

