

الخطوات المتبعة في رسالة الماجستير

خطوات البحث العلمي

محمد صالح محمد الزهراني
الرقم الجامعي: 251002067



مهارات بحثية 2
Week 02

مقدمة



خطوات البحث العلمي هي مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي تضمن كتابة بحث متماسك، ذو أسس علمية سليمة، يعتمد على خطة محددة ومنهج متبع وأدوات دقيقة للدراسة تجعل نتائج البحث العلمي موثوقة، بداية من اختيار الموضوع، وانتهاءً بالنتائج والتوصيات، وقائمة المصادر والمراجع.



01

رسالة ماجستير بعنوان

"أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية"

دراسة تطبيقية على منسوبي أمانة محافظة جدة



أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية
(دراسة تطبيقية على منسوبي أمانة محافظة جدة)

إعداد
م. محمد صالح الزهراني

إشراف
د. أنس اسامه محي الدين حكيم

مشروع بحثي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٠-٢٠٢١ م



الخطوات المتبعة في رسالة الماجستير

- أولاً: اختيار موضوع الدراسة في الإدارة حيث أنه في مجال تخصص الباحث، مع تحديد المشكلة المراد تناولها والتي ركزت على دراسة أثر النمط القيادي- باعتبار أن القيادة جوهر العملية الإدارية- على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية- التي تعتبر عاملاً مهماً في توجيه السلوك التنظيمي-. تمثلت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي هو: هل يوجد أثر للنمط القيادي على الثقافة التنظيمية في أمانة محافظة جدة؟ انبثق منه أربعة تساؤلات تمحورت حول النمط القيادي السائد، وواقع الثقافة التنظيمية السائدة في أمانة محافظة جدة من وجهة نظر عينة الدراسة، إضافة إلى دور النمط القيادي في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية، وهل يؤثر النمط القيادي في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية في أمانة محافظة جدة؟ ، من أهم الأسباب التي جعلت الباحث يتناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة أن أمانة جدة مثل باقي المؤسسات الحكومية الخدمية تواجه بعض التحديات التي تتطلب من القيادات والعاملين التوجه نحو توظيف التكنولوجيا لحل المشكلات والمعتمدة على الثقافة التنظيمية للمؤسسات.
- ثانياً: اختيار عنوان الدراسة: "أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية"، حيث احتوى العنوان على المشكلة المراد دراستها: النمط القيادي (كمتغير مستقل)، والثقافة التنظيمية الإيجابية (كمتغير تابع).
- ثالثاً: كتابة مقدمة الدراسة: والتي اشتملت على تمهيد عن أهمية القيادة في العملية الإدارية، مع إبراز أهمية النمط القيادي الذي أصبح ضرورة لنجاح منظمات الأعمال ومواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، إضافة إلى دوره في تكوين الثقافة التنظيمية التي تدعم الابداع والابتكار، وتعمل على توجيه الإيجابي لسلوك الأفراد.
- رابعاً: تحديد أهداف الدراسة مع مراعاة قابليتها للتنفيذ على أرض الواقع، والتي ركزت على التعرف على واقع متغيرات الدراسة في أمانة محافظة جدة، والتعرف على دور النمط القيادي في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية، إضافة إلى التعرف على أثر النمط القيادي في تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية



مستخلص الدراسة

مستخلص الدراسة

أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي أمانة محافظة جدة، ويبلغ عددهم حوالي (2800) فرد، تمثلت عينة الدراسة في عدد 85 فرد، تم اختيارهم من خلال وضع الأسماء في صندوق وتم الاختيار عشوائياً. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي: يوجد علاقة إيجابية طردية بين النمط القيادي السائد والثقافة التنظيمية، كما تبين أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي السائد في تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية في أمانة محافظة جدة. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: تفعيل مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار ووضع الخطط والاستراتيجيات، فضلاً عن إيلاء المزيد من الاهتمام بتدريب العاملين وتحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم في العمل.

الكلمات المفتاحية:

النمط القيادي - الثقافة التنظيمية



هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، تكوّن مجتمع الدراسة من منسوبي أمانة محافظة جدة ويبلغ عددهم حوالي (2800) فرد، تمثلت عينة الدراسة في عدد 85 فرد، تم اختيارهم من خلال وضع الأسماء في صندوق وتم الاختيار عشوائياً.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي: يوجد علاقة إيجابية طردية بين النمط القيادي السائد والثقافة التنظيمية، كما تبين أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي السائد في تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية في أمانة محافظة جدة.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: تفعيل مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار، ووضع الخطط والاستراتيجيات، وزيادة الاهتمام بتدريب العاملين وتحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم في العمل.

وفي العرض التالي سيتم عرض أجزاء الرسالة مرتبة على التوالي حسب الفصول وهي كالتالي:



الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: المقدمة

١) تمهيد:

تعد القيادة ضرورية في كل للمنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وحفز، ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته على التأثير في سلوكهم وتوجيهاتهم الوظيفية.

والقيادة جوهر العملية الإدارية، وتنبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما له من تأثير في جميع الجوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعايته (عبوي، ٢٠١٣، ص ٥٢).

وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً. والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين (عبد القادر، ٢٠١٢، ص ٥٤).

وثقافة المنظمة عبارة عن الأسلوب الذي تتعلم بموجبه جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد لا تكون استجابة سريعة ومباشرة لأسباب معينة، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد تصبح أعرافاً وعادات وتقاليد تسير عليها المنظمة في أجاز عمليات تقديم الخدمة في أوقات لاحقة.

٢) أهمية البحث

والثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والمبادئ التنظيمية. ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات (سمارة، ٢٠١٧، ص ٣٩).

أهمية العلمية:

- تعتبر الدراسة الحالية بمثابة نواة لدراسات عربية مستقبلية تتم بالتعرف على أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية.

- تعزيز الدور الكبير الذي توليه المملكة العربية السعودية للنمط القيادي في المؤسسات في ظل جائحة كورونا التي يشهدها العالم.

- الاندفاع نحو العمل والإدارة لتحقيق الأهداف المطلوبة والتعاون، للوصول إلى جودة المخرجات.

- تضيف هذه الدراسة نوع من المعرفة للمكتبة العربية في مجال معرفة أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية، لأهمية هذا الموضوع، والذي قد يستفيد منه الباحثون في هذا المجال.

- يحظى موضوع الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة خلال السنوات الأخيرة.

ب-الأهمية العملية:

- يأمل الباحث أن تتم الاستفادة من نتائج وتوصيات ومقترحات هذه الدراسة من قبل الباحثين في المملكة العربية السعودية.

- تعمل على توجيه النظر نحو السبل المثلى لتوظيف الثقافة التنظيمية في مؤسسات الأعمال سواء الحكومية أو الخاصة.

- تعتبر مدخلا يوجه مدراء الأعمال والقيادات نحو تطوير الثقافة التنظيمية في مؤسساتهم.

ومعتقدات توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في المنظمة (المصري، ٢٠١٥، ص ٤٢-٤٣).

ويتناول الباحث في تلك الدراسة موضوع أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية.

٣) أهداف البحث

تهدف تلك الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

١. النمط القيادي السائد في أمانة محافظة جدة، من وجهة نظر عينة الدراسة.
٢. الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة في أمانة محافظة جدة، من وجهة نظر عينة الدراسة.
٣. دور النمط القيادي في تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية في أمانة محافظة جدة.
٤. أثر النمط القيادي في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية في أمانة محافظة جدة.

٤) مشكلة البحث وتساؤلاته

تمثل مشكلة الدراسة الحالية في أن أمانة محافظة جدة تواجه العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها عبورية التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات وتوظيف التكنولوجيا المعاصرة المعتمدة على الثقافة التنظيمية للمؤسسات.

وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفتاح التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي. لذلك كان من المهم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات وتقوم بإجراء التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تساعد وفكر المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات.

وقد أوضحت نتائج دراسة الماهزي (٢٠١٥، ص ١٩٨) أنه ينبغي على المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من أداء العاملين أن تبدأ بتطوير الثقافة التنظيمية للوجود بها.



تابع الإطار العام

٦) نموذج البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع
النمط القيادي	الثقافة التنظيمية

٧) مصطلحات البحث

١- النمط القيادي:

التعريف الاصطلاحي

" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين " (الأسطة، ٢٠١٦، ص ٥٢).

التعريف الإجرائي:

عملية رشيدة يقوم فيها القادة الإداريين في إدارة أمانة محافظة جدة بتوجيه وإرشاد المرؤوسين من خلال إصدار الأوامر (استخدام السلطة) أو التأثير فيهم وإلزامهم واستمالتهم بغية تحقيق أهداف معينة.

٢- الثقافة التنظيمية:

التعريف الاصطلاحي

" مجموعة من المفاهيم، والمصطلحات المرتبطة بالأفكار السائدة في المجتمع الإداري، ويعتمد تطبيقها على دور التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة الرئيسية في أي قطاع من قطاعات العمل " (فاصد، ٢٠١٣، ص ١٨).

التعريف الإجرائي

يعرف الباحث مصطلح الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنه: القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تشكل هوية المنظمة في الاتجاهات والقيم والنمط الإداري وسلوكيات حل المشكلات التي يتبناها أعضاء المنظمة.

٨) محددات الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

■ الحدود الموضوعية:

ستركز الدراسة على أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية

■ الحدود البشرية:

منسوبي أمانة محافظة جدة

■ الحدود المكانية:

سوف يتم إجراء الدراسة في محافظة جدة

■ الحدود الزمنية:

سوف تجري الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٢هـ / ٢٠٢٠م.

كما أوضحت نتائج دراسة توني Tony (٢٠١٩، ص ١٣) أن الثقافة التنظيمية تساعد على استغلال القدرات البشرية في المؤسسات لكونها أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية.

ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني. ولذا نتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة

عن التساؤل الرئيس التالي: هل يوجد أثر للنمط القيادي على الثقافة التنظيمية في أمانة محافظة جدة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما النمط القيادي السائد في أمانة محافظة جدة، من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٢. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في أمانة محافظة جدة، من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٣. ما دور النمط القيادي السائد في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية في أمانة محافظة جدة؟

٤. هل يؤثر النمط القيادي في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية في أمانة محافظة جدة؟

٥) فرضية البحث

تجلى الفرضية الرئيسية للدراسة بالعبار التالية:

H١ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على الثقافة التنظيمية في أمانة محافظة جدة.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

H١-١ إن النمط القيادي السائد في أمانة محافظة جدة هو القيادة الديمقراطية.

H١-٢ إن الثقافة التنظيمية السائدة في أمانة محافظة جدة ثقافة إيجابية.

H١-٣ إن للنمط القيادي السائد دور إيجابي في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية في أمانة محافظة جدة.

H١-٤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي وتكوين ثقافة تنظيمية إيجابية في أمانة محافظة جدة.



الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

يقسم الباحث الإطار النظري إلى محورين، وهما: المحور الأول: النمط القيادي، والمحور الثاني: الثقافة التنظيمية الإيجابية.

محور الأول: النمط القيادي

١- مفهوم النمط القيادي

النمط القيادي هو الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة أو الأفراد. ولقد اختلفت أنماط القيادة الإدارية باختلاف وسائل التأثير القيادي لتوجيه المرؤوسين (عبد القادر، ٢٠١٢، ص ٥٦).

وتعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتلوها العقول والأيدي والآلات لتنتجها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة. ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد بوجههم ويرشداهم ويدبرهم وينسق أعمالهم ويوفق بين جهودهم ويستثير دوافعهم ويوضحهم ويخبرهم على التعاون والتنافس ويقوم بتأجيل أخطائهم فيكافئ المتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم، إنها ليس بالهمة اليسيرة، إنها تتطلب من المدير جهداً ووقتاً ومهارات، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو أهداف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة. والنمط القيادي يعبر عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (الصانع، ٢٠١٥، ص ٤٩-٥١).

٢- أهمية النمط القيادي

تحدد أهمية النمط القيادي للمؤسسة فيما يلي:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها الوثيقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والتوجيه بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها خدمة المؤسسة (عوي، ٢٠١٣، ص ٩٣-٩٥).

وبضيف الباحث أن أهمية النمط القيادي للمؤسسة، تتمثل في أنه بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق للمنظمة لأهدافها المرسومة.

٣- مفهوم القيادة الإدارية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الإدارية ومن أهم تلك التعريفات ما يلي:

٢- أهمية النمط القيادي

تحدد أهمية النمط القيادي للمؤسسة فيما يلي:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها الوثيقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والتوجيه بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها خدمة المؤسسة (عوي، ٢٠١٣، ص ٩٣-٩٥).

وبضيف الباحث أن أهمية النمط القيادي للمؤسسة، تتمثل في أنه بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق للمنظمة لأهدافها المرسومة.

٣- مفهوم القيادة الإدارية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الإدارية ومن أهم تلك التعريفات ما يلي:

- النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ومن طريق التأثير والاستحالة بقصد تحقيق هدف معين (صلاوي، ٢٠١١، ص ٢٢).
- عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.
- قيادة تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتعاون لتحقيق المهدف (المربوع، ٢٠١٤، ص ١٥).

ويفق الباحث مع التعريف الأخير لأنه الأقرب للدراسة، حيث يؤكد على أن القيادة الإدارية تمثل القدرة العالية للإداري على التفاعل وإيجاد التكامل مع أفراد الجماعة التي ينتمي إليها.

٤- أنواع القيادة الإدارية:

تشهد منظمات الأعمال تغيراً أساسياً كبيراً في استراتيجياتها نتيجة التغير الكبير في النشاط الاقتصادي و بروز معطيات جديدة مثل العولمة وزيادة درجة التقيد والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، وهذا يتطلب قيادة رشيدة، وتحدد أنواع القيادة الإدارية، فيما يلي:

- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لشئ تنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.
- **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواقفهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي (أبو عمر، ٢٠١٠، ص ٣٥-٣٦).

الإطار النظري والدراسات السابقة



٥- أنواع الأنماط القيادية:

١- النمط الأوتوقراطي التسلطي

يصنف القائد في هذا النمط الإداري على أنه أوتوقراطي، ومستبد، وتسلسلي، فهو لا يثق للمؤسسين مطلقاً، وكل القرارات يصنعها هو وحده. والاتصالات تارالية، أي تنبع من قمة هرم المؤسسة (أي القائد)، ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط. والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب والخوف. أما المكافآت فنادراً ما تمنح، وفي هذا النمط أو الأسلوب يكون القائد معزلاً عن المجموعة وتربطه علاقة إنسانية ضعيفة مع المجموعة. وتحدد ملامح النمط الأوتوقراطي التسلسلي، فيما يلي: ينصف القائد بالتسلط والإكراه في تسيير شئون العمل عن طريق القرارات المركزية، يقوم القائد بوضع سياسة العمل وتحديد خطوات هذا العمل من دون الاستعانة بالمعاملين معه وتحديد خطوات العمل، لا يبيدي القائد اهتماماً أو تقديرًا للمعاملين معه، يعتمد القائد عادةً في قيادة الجماعة على سلطته كما تحددها القوانين واللوائح بدلاً من الاعتماد على العاملين معه، لا يهتم القائد بالأمور المهنية للعاملين معه، سلطة القائد بيده وهو يتخذ القرارات ويتحمل مسؤولية ذلك، يحاول القائد دائماً توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته (المصري، ٢٠١٥، ص ٦٣-٦٤).

وتتحدد مساوئ النمط الأوتوقراطي التسلسلي، فيما يلي: يحاول بعض أفراد المجموعة التقرب إلى القائد على أكتاف الآخرين، تفكك أفراد المجموعة في جو يسوده الخوف والقلق، تكثر المشاحنات والتكبرات بين أفراد المجموعة، تقل المقترحات البناءة، عدم قبول آراء الزملاء. كما يلاحظ على القائد الأوتوقراطي التسلسلي أنه ينصف بالمظهرية في جميع المواقف، وعدم التراجع في قراراته، حتى لو أدرك أنها غير سليمة، دائم التفرد بين العاملين في المؤسسة معتمداً على مبدأ فرق تسد، وتعد من إيجابيات هذا النمط هو الحفاظ على النظام بالمؤسسة والاهتمام بالإنتاجية لتنسب له إنجازات شخصية (عوي، ٢٠١٣، ص ١٣٦-١٣٧).

اتخاذ القرار، يترك القائد لمعاونيه كل سلطاته لإدارة شؤون المؤسسة، ليس هناك سياسات محددة أو إجراءات للعمل، لا يعارض القائد المؤسسين، لا يتحمل القائد مسؤولية العمل، لا يهتم القائد بإنجاز الأعمال المطلوبة. وتتحدد مساوئ النمط القوضي، فيما يلي: تفكك الجماعة لانعدام الروابط بين الأفراد، ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإعذاره، إهمال العمل في كافة المجالات، عدم وجود حماسة حقيقية للعمل من جميع المؤسسين (الصانع، ٢٠١٥، ص ٨١-٨٢).

ويرى الباحث أن هذا النمط من القيادة من أسوأ الأنماط حيث لا يتم فيه إنجاز العمل مع تدور واضح في نشاط المؤسسة ككل، وتنتج عنه القوضى في القيادة والتخطيط الدائم بين المؤسسين وعدم وجود حماس للعمل والتهرب منه بكافة الأشكال لأقم اطمئنا من عدم وجود محاسبية لأعمالهم.

٦- صفات القائد الإداري:

- **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالهجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا.
- **العمل الجاد بشفافية والتزام:** القادة الفعالون يقوموا بإنجاز أعمالهم بشفافية وعتاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال (رافائيل Rafael، ٢٠١٢، ص ٢).
- **تحديد الأهداف:** جميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- **استمرار الحماس:** إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فتم القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا

- إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتزايدة بين تلك الصفات (جوش Joshi، ٢٠١٦، ص ٩).
- **مقياس المقاييس العليا للعلاقات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- **النشاط العالي:** بحيث يتوقع القائد من توافقه الأمور وينغمس في القضايا الجبلية في حال اكتشافه بأنه مهمة ومثيرة.
- **الإنجاز:** القائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقاً ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.
- **امتلاك الشجاعة:** هناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة. فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة (أمين، ٢٠١٢، ص ٢٨-٢٩).

٧- مهام القائد الإداري:

- تنقسم مهام القائد الإداري إلى: مهام رسمية تنظيمية، ومهام غير رسمية، كما يلي:
- **مهام رسمية تنظيمية:** ومن أبرز هذه المهام، ما يلي:
- **التخطيط:** أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط للوصول إليها، وتحديد الموارد والامكانيات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكن يتسكن القائد من إنجاز

- **نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد:** فكل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والمؤثر أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات (أمين، ٢٠١٢، ص ٥١-٥٤).
- **نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلهم:** أي مدى معرفتهم بإبعادهم وفدرفهم على صنع القيادة بتأييدها والانتفاف من حوافها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها.
- **المناخ المناسب لتطور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف في حوله:** المناخ الديمقراطي يساعد على تطور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على تطور القيادات وممارستها لمهامها، ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلاً في الحفاء (العامدي، ٢٠١٢، ص ٤٧-٤٨).

١٠- النظريات المقترحة للنمط القيادي:

- تكمن أهمية القيادة الإدارية في كونها وسيلة اتخاذ القرار المناسب في ظل البيانات القائمة بجهة معينة. وسيلة توجيه الطاقات لترجمة الأهداف إلى نتائج في الواقع العملي. وبوسيلة استخراج الطاقات الكامنة الإيجابية من عناصر الإنتاج، وامتصاص الطاقات السلبية. وهناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة الإدارية، وأهمها ما يلي:

أولاً: نظريات التأثير على المؤسسين:

- تتعلق هذه النظريات بالأساليب التي تفكر القائد من التأثير على مؤسسيه، بعض النظر عن فعاليته كقائده، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:
- **السمات القيادية:** هي صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل: القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، مما يجعله المؤسسين يقبلوا به كقائد ويتأثروا به.
- **القدوة:** حيث يقوم المؤسسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجاً لتصرفهم، وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مؤسسيه.

الإطار النظري والدراسات السابقة



- **التغذية الراجعة:** وهي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالاً، بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم ويعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أداؤهم الفعال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم (الأشقر، ٢٠١٣، ص ٥٤-٥٧).

ثالثاً: نظريات النمط القيادي:

تحدد أهمية النمط القيادي في كونه وسيلة لتطوير كفاءة عناصر العمل الإنتاجي بما يتناسب مع حاجة العمل وخطوط الإنتاج الحسني والمعي. والسيطرة المرونة على مخرجات العمل بشكل يتيح تفويض الصلاحيات حسب شكل هيكل العمل الإداري المعتمد. وأهم تلك النظريات ما يلي:

١- أنماط استخدام السلطة:

أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

أ- نموذج وايت وليت:

ينقسم هذا النموذج إلى ما يلي:

- **السلطوي الأوتوقراطي:** حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكثر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة والاستجابة.
- **النمط المشترك:** وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتحوّل)، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء المحولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة.
- **النمط المتسبب:** وفيه يتحول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط (الغريخ، ٢٠١٤، ص ٣٨-٣٩).

ب- نموذج تنبؤ ونمط:

يسمى نظرية النمط المستمر في القيادة، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:

- يتخذ القرار بشكل أوسع على المرؤوسين تنفيذها.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.
- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين (الصانع، ٢٠١٥، ص ١٠٣-١٠٤).

ج- نموذج ليكرت:

حيث تقسم القيادة إلى أربع فئات هي:

- **السلطوي الاستغلالي:** يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.
- **السلطوي التبعي:** يخاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذ بنفسه.
- **الاستشاري:** يستشير مرؤوسيه بأمر القرار ويسمح بمشاركة في بعض جوانب القرار.
- **الجماعي/المشارك:** تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ (الأشقر، ٢٠١٣، ص ٥٩-٥٩).

٢. أنماط تعتمد على الافتراضات القائد:

تحدد هذه الأنماط فيما يلي:

أ - نموذج مكرجور:

- **نظرية (X):** يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره ويجب توجيهه ومراقبته ومعالجته إذا خالف التعليمات.
- **نظرية (Y):** يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع لذ برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتقديره بأساليب كثيرة مثل: التفويض.

أخيراً: الثقافة التنظيمية الإيجابية.

١- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، ومن أهم تلك التعريفات، ما يلي:

- " الثقافة التي تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة معينة والتي تؤثر فيهم وفي القيم الإنسانية للمؤسسة في المنظمة نفسها" (عبد القادر ٢٠١٢، ص ٥١).
- " مجموع المعاني المشتملة على المشاعر والقيم والاتجاهات التي تحكم سلوك الأفراد" (هاشم، ٢٠١٤، ص ٣٥).
- " الأسلوب الذي يعرف به الفرد للمنظمة التي ينتمي إليها، فهي ما يكون شخصية للمنظمة التي تجعلها متفردة بصفاتها وميزاتها في نظر العملاء والعاملين فيها، وهي ما يعكس القيم والمعتقدات عن المنظمة وما بين مكانتها الحالية وما ستكون عليه مستقبلاً" (طلق، ٢٠١٠، ص ٤٦).
- ويتفق الباحث مع التعريف الأخير لأنه الأقرب للدراسة، فهو يؤكد على أن الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة الأفكار والمعتقدات والقيم وأساليب التفكير التي تجمع أفراد المنظمة مع بعضهم ويشكلون بها، والتي من شأنها أن تؤثر في سلوكياتهم وتتحكم في أحوالهم التي بدورها تؤثر على إنتاجية المنظمة وكفاءتها.

٢- أهمية الثقافة التنظيمية:

تمثل أهمية الثقافة التنظيمية، فيما يلي:

- تعبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في جذب العاملين الملائمين، فالثقافات الرائدة تجذب العاملين المبتكرين، والمنظمات التي تبتن قيم الابتكار والتفوق.
- تعبر الثقافة عنصراً جاذباً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقد ارتقا على موكبة التطورات الحارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتعلقة بالأفضل، كانت المنظمة أكثر على التغيير وأحرص على

- تعبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلافة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح حشاة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والانضام.
- تعبر الثقافة التنظيمية عن المراجع المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد فيما معنية مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.
- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومفيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحها. وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم (عوي، ٢٠١٣، ص ٩٣-٩٥).

ويضيف الباحث أن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلاً قوياً للوائح والإجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنت الثقافة من التوفيق في أذهان وتصرفات العاملين، وكلما قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية.

٣- أنواع الثقافة التنظيمية:

تحدد أنواع الثقافة التنظيمية، فيما يلي:

- **ثقافة المهمة:** يكون التركيز فيها على نتائج العمل ومدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة لتحقيق أفضل أهداف المنظمة.
- **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي توفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع، وعادة ما يتصف أفرادها بالجرأة في اتخاذ قراراتهم.
- **ثقافة الدور:** ينحصر تركيزها على تخصصات الأفراد العاملين في المنظمة وأدوارهم فيها، وتكون هذه الثقافة الاستقرار والالتزام الوظيفي لأبناء المنظمة.



الإطار النظري والدراسات السابقة

- **التاريخ والملكية:** فناريخ تطور المنظمة ونوعية القيادة التي تتولاها هو ما يعكس ثقافتها، كما أن نوع الملكية أيضا دورا كبيرا في تحديد الثقافة التنظيمية سواء كانت عامة أم خاصة، وسواء كانت محلية أم دولية.
- **البيئة:** إن الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع عناصر بيئتها الداخلية أو الخارجية سواء كانوا من العاملين أو الموردین أو المنافسين تؤثر في طريقة تنظيم الموارد والأنشطة وتشكيل ثقافتها.
- **الحجم:** إن اختلاف حجم المؤسسة لا يؤثر بالضرورة على تنظيمها، وإنما الذي يؤثر هو طريقة إدارة المنظمة وأساليب التصرف في الموقف المختلفة التي تتأثر بنموها في حجم المؤسسة (العجمي، ٢٠١٢، ص ٤٩-٥٠).

٥-مراحل الثقافة التنظيمية:

حدد كل من أبو اليسر (٢٠١٥)، وصحارة (٢٠١٧) مراحل الثقافة التنظيمية، فيما يلي:

أ-مرحلة التجربة:

وقد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلالها اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد. وخلال هذه الفترة يواجه عددا من المواقف كتجديدات العمل، وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة، وتضارب التزامه مع نمو الاتجاهات نحو التنظيم (صحارة، ٢٠١٧، ص ٣٢-٣٣).

ب-مرحلة العمل والإنجاز:

وتتأرجح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، خلالها يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتقوفه من المحر وبتبلور وضوح الالتزام للعمل والمنظمة.

ج-مرحلة الثقة والضح:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مفارقة لها، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم (أبو اليسر، ٢٠١٥، ص ١٢٤-١٢٦).

بينما حدد كل من إدريس (٢٠٠٩)، وعبد القادر (٢٠١٢) مراحل الثقافة التنظيمية، فيما يلي:

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على القوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يقبلونه (إدريس، ٢٠٠٩، ص ٢٦).
- **مرحلة النطاق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، ولأنها تشبع حاجاته لالتزام وبالتالي فهو يفخر بها.
- **مرحلة النسي:** حيث يعثر أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم (عبد القادر، ٢٠١٢، ص ١٣٧-١٣٩).

٦-أبعاد الثقافة التنظيمية:

حدد كل من جاردستين Gardesten (٢٠١٩)، ومازوش Mazouch (٢٠٢٠) أبعاد الثقافة التنظيمية، فيما يلي:

- **الالتزام بالمنظمة:** وهو عبارة عن ارتباط عاطفي للفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ويتقاسم قيمها، ويظهر ذلك من خلال وقائه لها وشعوره بالواجب نحوها.
- **الالتزام بالجماعة:** ويعبر عن درجة الولاء للجماعة أو لفرق العمل.
- **الالتزام بالمشرف:** ويعرف بأنه الارتباط بالمشرف والاستعداد لبذل الجهود المستمرة لخدمته. فعادة ما ينظر الأفراد للمشرفين على أنهم يمسكون قيم المنظمة وأهدافها، مما يجعل العمال يذكرون أن للمشرف هو امتداد للمنظمة، وبالتالي فإنه يعرض الفرد التزامه التنظيمي (Mazouch، ٢٠٢٠، ص ٣-٤).

- **الالتزام بالعمل:** ويعبر عن درجة اندماج الفرد في النشاطات وحماسه للمهام التي تدخل ضمن عمله، وحيه لأدائها وعدم رغبته في تغييرها أو التخلي عنها.

- **الالتزام بالهئية:** يعثر أكثر تحديدا من الالتزام بالعمل، فهو عبارة عن قبول لأهدافها وقيمها وحب البذل والبقاء فيها (Gardesten، ٢٠١٩، ص ٨٨-٨٩).

بينما حدد كل من العجمي (٢٠١٢)، وإسماعيل (٢٠١٤) الثقافة التنظيمية، في بعدين رئيسيين وهما:

- **الروح المعنوية:** إن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وتعرف الروح المعنوية بأنها الاتجاهات والأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالانتماءات الإيجابية تسمى التعاون لبذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، ذلك أن الروح المعنوية العالية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة (العجمي، ٢٠١٢، ص ٥١-٥٢).
- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي الجيد، فهناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الوظيفي، مما يحتم ضرورة تعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه للحصول على أداء متميز (إسماعيل، ٢٠١٤، ص ٩٣-٩٤).

بينما حدد كل من أبو اليسر (٢٠١٥)، وصحارة (٢٠١٧) أبعاد الثقافة التنظيمية، فيما يلي:

- الولاء التنظيمي:

يقصد بالولاء التنظيمي للمشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه للمشاعر مثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمته في العمل. فتتكون التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو للمنظمة ونحو بعضهم بصورة إيجابية، ويترتب على للمشاعر الإيجابية أنماط سلوكية مثل تعاون الفرد والتماسك والرفقة في العمل، أما للمشاعر السلبية فإن أنماطها السلوكية تكون على شكل الجفاء والتباعد، والفرقة، والسلبية في الأداء (صحارة، ٢٠١٧، ص ٤٢-٤٣).

- عدم الإنثال بمبادئ الإدارة وتتنج المستويات الثقافية لدى بعض الرؤساء.
- عدم وجود ثقة من الإدارة بالرؤوسين، وعدم وجود تفصيح فكري لدى بعض الرؤساء نتيجة لحسابات خاطئة تتكون من معتقدات وأفكار غير صحيحة (Moen، ٢٠١٣، ص ١٠-١١).

ثانيا: العوامل المتعلقة بالرؤوسين:

وتتمثل تلك العوامل، فيما يلي:

- عدم توافر حوافز فعالة في حال نجاح تطبيق قوانين الثقافة التنظيمية.
- عدم توافر أنظمة معلومات كاملة تشجع على إتجاه الثقافة التنظيمية.
- عدم ثقة واعتماد الرؤوسين للرئيس الأعلى حول ردود فعله في حالة مخالفة نموذج الثقافة التنظيمية المطبق.
- عدم توافر الخبرة الكافية في الرؤوسين، من حيث القدرات والمهارات وكذلك الاختصاص (Andersson، ٢٠١٧، ص ٣١-٣٢).

بينما حدد كل من الفرح (٢٠١٥)، والبناحي (٢٠١٦) معوقات الثقافة التنظيمية، فيما يلي:

- **عدم تحديد الاختصاصات الوظيفية:** وبالتالي يصبح من الصعب على الموظف معرفة ما هو مطلوب منه القيام به.
- **عدم وضوح خطوط السلطة داخل التنظيم:** يعثر وضوح خطوط السلطة الرسمية ضروريا لبيان درجة الترابط والرجعية بين المستويات الإدارية، وهذا يساعد الرئيس والمشرف بدرجة كبيرة في معرفة للرؤوسين وتوضيح خطوط الاتصال ودعم مبدأ وحدة الأمر لتجنب الإزدواجية والتضارب بين الرؤساء (الفرح، ٢٠١٥، ص ١٨٩-١٩١).

الإطار النظري والدراسات السابقة



بمقاطعة كيبك الكندية، وتوصل من خلال دراسته إلى نتائج من أهمها: أن مبدأ القيادة التحويلية يؤكد على ضمان عامل الاستقرار للمدرسة التي يتدرب معلمها، حيث يوفر لهم التدريب أثناء أداء الخدمة عنصر المرونة في المواقف للتوسع، والقدرة على مواجهة المشكلات المختلفة، كما يزيد من قدرتهم على التكيف مع المواقف الأخرى، كما يسهم مدخل التنمية القائم على المدرسة في زيادة قدرة المعلم على تقويم الأطفال، حيث تمثل عملية تقويم تقدم الأطفال ومكانته خاصة في العملية التعليمية.

ودراسة **ليبس (Lipps, ٢٠١٩)** بعنوان: الدور التكميلي للقيادة الديمقراطية في المملكة المتحدة، توحيد الواجهات التدريبية بمقاطعات المملكة: هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية توحيد الواجهات التدريبية التكنولوجية بمقاطعات المملكة كمكمل لدور القيادة الديمقراطية في المملكة المتحدة وليس بديلاً عنه، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وشبه التجريبي وأداة الاستبانة، وقد طبق الباحث دراسته على (١٢٨) من معلمي لندن وويلز، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: هناك توجه بارز لدى عدد كبير من المعلمين المتحوصين نحو تدعيم كفاءاتهم التكنولوجية في التدريس، إن برنامج التدخل لتدعيم استخدام التكنولوجيا لدى هؤلاء المعلمين يحقق نتائج كبيرة وفعالة في تدعيم كفاءاتهم التكنولوجية.

ودراسة **هازوش (Mazouch, ٢٠٢٠)** بعنوان: التخلص من القيادة الأوتوقراطية ودوره في تحسين تصورات المعلمين عن النظام التعليمي بنيجيريا: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الديمقراطية في تحسين تصورات المعلمين عن النظام التعليمي بنيجيريا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة للقياس، وطبق دراسته على عينة مكونة من (٦٥) من المعلمين بمدينة أبوجا بنيجيريا، وتوصل من خلال دراسته إلى نتائج من أهمها: تسهم القيادة الديمقراطية في زيادة قدرة المعلم على استخدام المواد الحديثة، وكذلك تعويض النقص وعدم الكفاءة بالمهارات، مما يكون قد حدث أثناء فترة الإعداد، أو ما استبعد بعد الالتحاق بالخدمة، وزيادة العائد من رأس المال البشري، وذلك عن طريق استثمار طاقات المعلمين.

القيادة التحويلية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات للدراسة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية، وبلغ حجم العينة (٤٠٠) شخص من العاملين، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة التحويلية كانت متوسطة حيث بلغت النسبة ٦٥,٧% وأن هناك تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة التحويلية بين الجامعات، كما كشفت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي.

ودراسة **النعام (٢٠١٦)** دراسة بعنوان: درجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية بعض أبعاد أسلوب القيادة الديمقراطية -دراسة ميدانية. والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية أسلوب القيادة الديمقراطية في الأبعاد: (التمكين، المساندة، المساواة، التسامح، الشجاعة، الثقة، التواصل، وتقديم الخدمة)، ومعرفة الفروق لدى أفراد العينة في ممارسة أسلوب القيادة الديمقراطية تبعاً لمتغيرات: الخبرة، والمؤهل، والتخصص، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢١) معلماً، استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات والمعلومات للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدراء المدارس الابتدائية لأسلوب القيادة الديمقراطية في التمكين، والمساندة، والتسامح، والثقة بدرجة مرتفعة، بينما بدرجة متوسطة في بعد الشجاعة، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة لأسلوب القيادة الديمقراطية مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة مديري المدارس الابتدائية في المدينة المنورة لأسلوب القيادة الديمقراطية تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة، والتخصص، بينما توجد فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي وأصاغ درجة البكالوريوس.

ودراسة **أفريقيا (Andria, ٢٠١٧)** بعنوان: القيادة التحويلية ومدخل التنمية القائم على المدرسة ودورها في تحسين العملية التعليمية بمدارس مقاطعة كيبك: هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بمدخل التنمية القائم على المدرسة ودورها في تحسين العملية التعليمية بمدارس مقاطعة كيبك الكندية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم أداة الاستبانة، وطبق دراسته على عينة مكونة من (١٧) من مديري المدارس

- عدم انتهاز الفرص واستغلالها بفاعلية.

- عدم وجود لغة للتعاون مع الموظفين، الزملاء والمستولون والعلماء أو المراجعين لزيادة كفاءة المؤسسة.

ويرى الباحث أن من معوقات الثقافة التنظيمية عدم تدريب الإداريين على تطبيق الثقافة التنظيمية، وكذلك عدم توفر أنظمة اتصال ورقابة فعالة، أي أن العمليات التنظيمية ليست على قدر كبير من الوضوح والفعالية بشكل يسهل تطبيق الثقافة التنظيمية.

الدراسات السابقة

يقسم الباحث الدراسات السابقة إلى محورين، وهما: المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالنمط القيادي، المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية

المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالنمط القيادي

دراسة **الشيخ (٢٠١٤)** بعنوان: مدى ممارسة إدارة الجامعات المصرية للقيادة الديمقراطية - دراسة ميدانية، والتي هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة بعض الجامعات المصرية (القاهرة، عين شمس، المنيا) للقيادة الديمقراطية، ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وثلثت الأدوات في استبانة، تم تطبيقها على عينة من (١٤٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: انخفاض مستوى ممارسة القيادة الديمقراطية بهذه الجامعات كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات.

ودراسة **غالي (٢٠١٥)** بعنوان: العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات غزة، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات غزة، والتعرف على أبعاد ممارسة الجامعات لأبعاد

الإطار النظري والدراسات السابقة



التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين ما يلي:

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الانجابية.

٢- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول العلاقات بين متغيرين.

٣- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لاختلاف الروايات التي تم تناولها واختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة.

٢- تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة في بيانات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية.

٣- اختلفت الفقرة الزمنية التي سوف تتم فيها الدراسة الحالية عن الفترات الزمنية التي تمت فيها الدراسات السابقة.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

سوف يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في عدة مواقع منها:

- التأصيل النظري للدراسة الحالية.
- الاطلاع على دراسات سابقة في موضوع الدراسة الحالية.
- في تحديد مصطلحات الدراسة.
- تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أخبر الثاني: الدراسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية

أجرى العرواني (٢٠١٤) دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وقد طبق الباحث دراسته على (١٢٦) من العاملين في الجامعات الجزائرية ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها : الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية على المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها؛ ضرورة منح إعطاء الثقة للموظفين لإظهار إبداعهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي التشاوري في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبقوة الإدارة فيهم وكذا تقبلهم ومضاغفة نشاطهم كي يبدو أهلاً لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجاباً على أداؤهم الوظيفي.

وأجرى فريكلي Freakley (٢٠١٥) دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية ومخرجات عمل الموظفين وأدائهم في منظمات صناعة الترميز الإلكترونية بالهند. هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بمخرجات عمل الموظفين وأدائهم في منظمات صناعة الترميز الإلكترونية بالهند. وقد استخدم الباحث المنهج المسحي وأداة الاستبانة. وقد طبق الباحث دراسته على (٣٨) من العاملين في الشركات التقنية بمدينة دلهي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: إن الأداء الوظيفي لهذه المؤسسات كان مرتفع والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجية العمل، جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة للمؤسسة الموظف، ويعود هذا الارتفاع كنتيجة للثقافة السائدة في هذه المنظمات. بالإضافة إلى أن هذا الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الثقافة التنظيمية التي تتلخصها هذه المنظمات وتشتمل في الرسالة التنظيمية، الثقة الموجودة بين الموظفين، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، وكذلك القيم الأساسية.

وأجرى الناجي (٢٠١٦) دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم للمعلومات، والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي كأبعاد للمتغير مستقل، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأداء العاملين كمتغير تابع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات المقابلة والملاحظة. وقد اشتملت العينة على (٣٨٤) فرد، تم (SPSS) اختبارهم عشوائياً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، ومن خلال استخدام وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت الدراسة إلى أن الحوافز التي يتلقاها العاملون بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء. وأجرى ستيفن Stephen (٢٠١٧) دراسة بعنوان: سبل تعزيز وتوسيع نطاق الثقافة التنظيمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تعزيز وتوسيع نطاق الثقافة التنظيمية. وقد استخدم الباحث المنهج المسحي وأداة الاستبانة. وقد طبق الباحث دراسته على (١٢٤) من العاملين في المؤسسات التجارية ببلندن، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: إن قوة إدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والموظفين، إذ كان أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية القائد أكبر من أثره على فاعلية الموظفين باعتبار أن قادة المنظمة أكثر إدراكاً لتقائنها التنظيمية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها



الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١-نوع وطبيعة الدراسة

تنتمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية، والدراسات الوصفية هي أكثر أنواع الدراسات شيوعاً، لقدرة على وصف المشكلة بالكامل، ولتوفر معلومات عن واقع المشكلة التي سيتم دراستها من قبل الباحث. وتوضح تفسير لهذه المعلومات، وهذا يعتمد على قدرة الباحث التفسيرية، كما تقوم بتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها، وتنظيمها وتنسيقها. وسوف يتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لماسبته طبيعة الدراسة الحالية، "ويبحث المنهج الوصفي في حاضراً الأشياء كما هو، بغرض فهمه والاستفادة من ذلك في توجيه المستقبل المباشر بالنصح، أو التحديث، أو التوضيح، أو اقتراح معرفة متخصصة جديدة. إذ يختص بوصف الواقع من أجل فهمه وكيفية التعامل معه فهو تهديد منطقي لوصف واقع الأشياء، ماضيها المباشر الذي يخص هذا الواقع ويؤثر عليه بغرض الاستفادة من ذلك المنهج في توجيه المستقبل أو اقتراح بدائل جديدة له" (عبد المؤمن، ٢٠١٣، ص١٨٢).

ففي حالة استخدام المنهج الوصفي القائم على التحليل والتفسير يفيد هذه الدراسة في دراسة أثر النمط القيادي على تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية.

ويرى الباحث بأن هذا المنهج يناسب أسئلة البحث التي تتمثل فيما يلي:

١. ما النمط القيادي السائد في أمانة محافظة جدة، من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٢. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في أمانة محافظة جدة، من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٣. ما دور النمط القيادي السائد في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية في أمانة محافظة جدة؟

٢-الاستراتيجيات المتبعة في البحث

يتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لماسبته طبيعة الدراسة الحالية، ويبحث المنهج الوصفي في حاضراً الأشياء كما هو، بغرض فهمه والاستفادة من ذلك في توجيه المستقبل المباشر بالنصح، أو التحديث، أو التوضيح، أو اقتراح معرفة متخصصة جديدة. إذ يختص بوصف الواقع من أجل فهمه وكيفية التعامل معه فهو تهديد منطقي لوصف واقع الأشياء، ماضيها المباشر الذي يخص هذا الواقع ويؤثر عليه بغرض الاستفادة من ذلك المنهج في توجيه المستقبل أو اقتراح بدائل جديدة له.

٣-مجتمع البحث

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع البحث، ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من منسوبي أمانة محافظة جدة، ويبلغ عددهم حوالي (٢٨٠٠) فرد طبقاً لبيانات الموارد البشرية بالأمانة.

٤-عينة البحث

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، حيث تم اختيار (٨٥) من منسوبي أمانة محافظة جدة، وتم الاختيار عن طريق وضع الأسماء في صندوق والاختيار العشوائي منها.

٥-مخائص أفراد عينة الدراسة

يتناول الجزء الأول من الاستبانة الأسئلة الخاصة بالمتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

١-توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول ١: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	الذكور	النسبة المئوية
دبلوم	١٧	٢٠%
بكالوريوس	٥٠	٥٨.٨%
دبلوم عالٍ	٥	٥.٩%
دراسات عليا	١٣	١٥.٣%
المجموع	٨٥	١٠٠%

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن (١٧) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٢٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الدبلوم، في حين أن (٥٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٨.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس وهي الفئة الأكبر، وأن (٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الدبلوم العالي وهي الأقل، أما بالنسبة لمستوى الدراسات العليا فقد تبين وجود (١٣) مفردة من عينة الدراسة بنسبة (١٥.٣%).

٢-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول ٢: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	الذكور	النسبة المئوية
أقل من سنة	٨	٩.٤%
١-٣ سنوات	٦	٧.١%
٤-٦ سنوات	٨	٩.٤%
٧ سنوات فأكثر	٦٣	٧٤.١%
المجموع	٨٥	١٠٠%

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن (٦٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٧٤.١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من ذوي خبرة تزيد عن سبع سنوات وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون

ما نسبته (٩.٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من تراوح خبرتهم ما بين أربعة وستة سنوات، وأن (٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٩.٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من تقل خبرتهم عن سنة، وأن (٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٧.١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تراوح خبرتهم ما بين سنة وثلاث سنوات وهم الفئة الأصغر في عينة الدراسة.

٣-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي تم الالتحاق بها

جدول ٣: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها

عدد الدورات التدريبية	الذكور	النسبة المئوية
لم التحق بأي دورة	١٢	١٤.١%
١-٣ دورات	١٨	٢١.٢%
٣-٥ دورات	١١	١٢.٩%
أكثر من خمس دورات	٤٤	٥١.٨%
المجموع	٨٥	١٠٠%

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن (٤٤) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥١.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من تلقوا أكثر من خمس دورات تدريبية وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (١٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٢١.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من تلقوا ما بين دورة وثلاث دورات، وأن (١٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٤.١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من لم يتلقوا بأي دورة تدريبية، وأن (١١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٢.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من تلقوا ما بين ثلاث وخمس دورات تدريبية وهم الفئة الأصغر في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



منهجية الدراسة وإجراءاتها

٦-أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وتم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة للموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها:

١- معامل ارتباط بيرسون: وذلك لحساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير صدق أداة الدراسة، وكذلك للتعرف على دلالة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٢- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.

٣- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على البيانات الأولية لمخرجات الدراسة، ولتحديد آراء أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي سوف تتضمنها أداة الدراسة.

٤- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

٥- الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. حيث يوضح الانحراف المعياري تشتتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقاييس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصياح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

٦- تحليل الانحدار: لبيان أثر المتغير المستقل بالمتغير التابع.

٧-طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على الاستبيانات. وبعد الاستبيان من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد، في حين يوصف الاستبيان بأنه عبارة عن أداة ذات أبعاد وبنود، وتستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابة تحريرية.

تطبيق الاستبانة.

تم تطبيق الاستبيان (أنظر ملحق ١)، ويتكون من ثلاث محاور، وهي: المحور الأول النمط القيادي السائد في أمانة محافظة جدة، والمحور الثاني الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة في أمانة محافظة جدة، والمحور الثالث دور النمط القيادي في تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية في أمانة محافظة جدة.

وقد تم اعتماد الشكل المعلق في إعداد الاستبانة والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم تصنيف الإجابات إلى خمسة متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (١-٥) ÷ ٥ = ٠,٨٠. للحصول على التصنيف التالي:

١- من (١,٠٠) إلى (١,٨٠) يمثل (لا أوافق بشدة) نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

٢- من (١,٨١) إلى (٢,٦٠) يمثل (لا أوافق) نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

٣- من (٢,٦١) إلى (٣,٤٠) يمثل (محايد) نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

٤- من (٣,٤١) إلى (٤,٢٠) يمثل (أوافق) نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

٥- من (٤,٢١) إلى (٥,٠٠) يمثل (أوافق بشدة) نحو كل عبارة من عبارات المحور المراد قياسه.

٨-صدق وثبات أداة الدراسة

أ- صدق أداة الدراسة: تم اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها أي مقياس يتم تصميمه، وتم التأكد من صدق الاساق الداخلي لأداة الدراسة كما يلي:

تم التحقق من صدق الاساق الداخلي لأداة الدراسة من أجل التعرف على مدى الاساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول ٤: معامل الارتباط (بيرسون) للاساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور

م	فقرات محاور الدراسة	معامل الارتباط
النمط القيادي السائد في أمانة محافظة جدة		
١	يشرك القائد العاملين في مواجهة الضغوط	٠,٦٤٤**
٢	تتفق قيم وتصرفات القادة الإداريون في الأمانة مع القيم التي ينادون بها	٠,٦٣٤**
٣	يحرص القائد على اتباع الأسلوب العلمي في مواجهة الضغوط	٠,٧٩٢**
٤	يحرص القائد على توضيح أسباب الضغوط في الأمانة	٠,٥٩٩**
٥	يهتم القائد بتعزيز القواعد والتعليمات وفقاً للتغيرات	٠,٨١٢**
٦	يهتم القائد بالتفصيل بين ضغوط العمل والعلاقات الشخصية	٠,٧٧٣**
٧	تقوم العلاقة بين القائد الإداري والعاملين على أساس الثقة	٠,٨٢٧**
٨	يزرع القائد التكاليفات على العاملين وفق أسس موضوعية	٠,٨٧٣**
٩	يحرص القائد الإداري على التقيد بالقوانين	٠,٧٣٥**
١٠	تشترك الإدارة والعاملين في صنع القرارات الإدارية	٠,٨١٣**
الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة في أمانة محافظة جدة		
١١	يتمحور رئيسي المبادر في العمل حرية التعبير عن آرائنا واقتراحاتنا	٠,٦٠٢**
١٢	يحمل الرئيس إلى التردد في إضافة مسؤوليات جديدة للعاملين	٠,٥٤٧**
١٣	يوجد صراع بين الرئيس وبعض المرؤوسين	٠,٢٩٩**

ب- ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من الثبات لمخرجات محاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ بعد حذف العبارات التي تم حذفها وجاءت النتائج في الجدول التالي كما يلي:

جدول ٥: معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد البود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
النمط القيادي السائد في أمانة محافظة جدة	١٠	٠,٩٢٠
الثقافة التنظيمية السائدة في أمانة محافظة جدة	٨	٠,٨٣٠
دور النمط القيادي في تكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية في أمانة محافظة جدة	١٠	٠,٩٢٧
معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة	٢٨	٠,٩٥٩

المصدر: من نتائج التحليل الاستقصائي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع محاور الدراسة مرتفع حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠,٨٣٠) و (٠,٩٢٧)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة (٠,٩٥٩)، وهي جميعها قيم ثبات

عالية توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

رد	نوع التوثيق	الاسم	اللقب	الجنس	درجة الموافقة					ملاحظات	رقم
					درجة الموافقة						
					موافقة كاملة	موافقة جزئية	موافقة مشروطة	موافقة غير كاملة	موافقة غير كافية		
1	أشهر	أحمد	أحمد	م	100%	0%	0%	0%	0%	موافقة كاملة على التوثيق	1
2	أشهر	أحمد	أحمد	م	95%	5%	0%	0%	0%	موافقة كاملة على التوثيق	2
3	أشهر	أحمد	أحمد	م	90%	10%	0%	0%	0%	موافقة كاملة على التوثيق	3
4	أشهر	أحمد	أحمد	م	85%	15%	0%	0%	0%	موافقة كاملة على التوثيق	4
5	أشهر	أحمد	أحمد	م	80%	20%	0%	0%	0%	موافقة كاملة على التوثيق	5
6	أشهر	أحمد	أحمد	م	75%	25%	0%	0%	0%	موافقة كاملة على التوثيق	6
7	أشهر	أحمد	أحمد	م	70%	30%	0%	0%	0%	موافقة كاملة على التوثيق	7
8	أشهر	أحمد	أحمد	م	65%	35%	0%	0%	0%	موافقة كاملة على التوثيق	8
9	أشهر	أحمد	أحمد	م	60%	40%	0%	0%	0%	موافقة كاملة على التوثيق	9
10	أشهر	أحمد	أحمد	م	55%	45%	0%	0%	0%	موافقة كاملة على التوثيق	10

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تعرض القائل على اتباع الأسلوب العلمي في مواجهة الضغوط) في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بتوسط موافقة بمقداره (٣,٧٢٢ من ٥,٠٠٠).

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تعرض القائل على توضيح أسباب الضغوط في الألمانية) في المرتبة (الثامنة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بتوسط موافقة بمقداره (٣,٧١١ من ٥,٠٠٠).

تالياً: يبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول النمط القيادي السائد في أمانة محافظة جدة، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور النمط القيادي السائد في أمانة محافظة جدة ما بين (4.2٦٢ إلى ٣.٦٠٠)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الرابعة والخامسة) من فئات تقيس الخصاس والتي

[illegible]



ملخص النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

النتائج:

بعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ١- تبين أن (٥٠) مفردة من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٥.٨٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة.
 - ٢- تبين أن (٦٣) مفردة من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٦٧.٤١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تزيد خبرتهم عن سبعة سنوات، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة.
 - ٣- تبين أن (٤٤) مفردة من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥١.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة التحقوا بأكثر من خمس دورات تدريبية متخصصة، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة.
 - ٤- تبين أن النمط القيادي السائد في أمانة محافظة جدة هو القيادة الديمقراطية.
 - ٥- تبين أن الثقافة التنظيمية السائدة في أمانة محافظة جدة هي ثقافة إيجابية فاعلة.
 - ٦- إن للنمط القيادي السائد دور إيجابي في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية في أمانة محافظة جدة.
 - ٧- يوجد علاقة إيجابية طردية بين النمط القيادي السائد والثقافة التنظيمية في أمانة محافظة جدة.
 - ٨- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي السائد في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية في أمانة محافظة جدة.
- وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة ستيفن Stephen (٢٠١٧) التي أوضحت نتائجها أن قوة إدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والموظفين، إذ كان أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية القائد أكبر من أثره على فاعلية الموظفين باعتبار أن عادة المنظمة أكثر إدراكاً لثقافتها التنظيمية.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة التي توصلت لها الدراسة توصي الدراسة أمانة محافظة جدة بما يلي:

- ١- تفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار ووضع المخطط والاستراتيجيات.
- ٢- توحيد القيم والمعتقدات بين الأفراد العاملين والقادة الإداريين.
- ٣- توزيع المهام والمسؤوليات بطريقة صحيحة وفق أسس علمية وحسب كفاءة ومهارات الأفراد العاملين.
- ٤- توضيح الأهداف العامة للأفراد العاملين.
- ٥- توضيح المخطط والاستراتيجيات المبتعة للأفراد العاملين.
- ٦- زيادة اهتمام القادة الإداريين بزيادة كفاءة ومهارة وقدرة الأفراد العاملين على إنجاز الأعمال والمهام بشكل صحيح وذلك من خلال التدريب والتحفيز المستمر.
- ٧- نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي.
- ٨- الاهتمام بتقييم العمل داخل المؤسسات القائمة على الاحترام المتبادل، لتفادي المشكلات الناتجة عن طبيعة ممارسة بعض القيم السلبية كالفردية والتسلط، والرقابة الشديدة.

المراجع والمصادر



المراجع الأجنبية:

- Andria, H (٢٠١٧). Transformational Leadership and School-Based Development Entrance and Their Role in Improving Quebec Schools' Education Process. Eric Digest. (٢٣٧). <https://eric.ed.gov/Ed: ٩٩٦٣٥٧>.
- Andersson, H. (٢٠١٧). The school-based development approach and its role in improving the educational process in Quebec County Schools. Eric Digest. No. (٢٣٧). Ed: ٩٩٦٣٥٧.
- Freakley, L (٢٠١٥). Organizational culture and staff work output and performance in India's electronic software industry organizations. Eric Digest. (٣٦٨). Ed: ٨٥٢٧٤٤.
- Gardesten, P (٢٠١٩). Creative behavior of officials at the Bull Ground National Corporation in Dimurst, Georgia, USA. Eric Digest. (١٩٦). Ed: ٨١٢٩٨٧.
- Josh, L. (٢٠١٦). Corporate Criminal Liability and Prevention. Eric Digest. No. (٨٩). Ed: ٧٨٥١١.
- Lipps, k (٢٠١٩). Transformational Leadership and School-Based Development Entrance and Their Role in Improving Quebec Schools' Education Process. Eric Digest. (١١٠). <https://eric.ed.gov/Ed: ٨٢٢٤٩٢>.
- Mazouch, P (٢٠٢٠). Eliminating autocratic leadership and its role in improving teachers' perceptions of the Nigerian educational system. Eric Digest. (١٩٦). <https://eric.ed.gov/Ed: ٨١٢٩٨٧>.
- Moen, M. (٢٠١٣). Professional development of the teacher and improvement of classroom practices. Eric Digest. No. (٤٩). Ed: ٧٥٨٢٦.
- Rafael, W. (٢٠١٢). Developing Corporate Competence. Eric Digest. No. (٢٦٢). Ed: ٥٩٨٦٨٠.
- Stephen, S. (٢٠١٧). Ways to strengthen and expand organizational culture. Eric Digest. No. (٢٨٤). Ed: ٥٣٦٩٨١.
- Tony, B (٢٠١٩). The role of telework in developing the technological performance of teachers at Bressan High School in Tiare, Kentucky, USA. Eric Digest. (١٥٦).

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- الأسطة، عبد القادر محمد. (٢٠١٦). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.
- إدريس، هاني علي (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية والحاجة إلى فلسفة أخلاق بديلة. عمان: مكتبة عمان.
- إسماعيل، محمد صادق. (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. ط٢. الدار البيضاء: دار النشر المغربية.
- الأشقر، محمد حامد. (٢٠١٣). القيادة من منظور مغاير. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.
- أمين، علي محمد. (٢٠١٢). تصور مقترح لتطوير القيادات الإدارية بالشركات الصناعية في مصر في ضوء مدخل الزاكن المغربي في الإدارة. (رسالة ماجستير). كلية التجارة. القاهرة: جامعة القاهرة.
- البشايحي، حسن. (٢٠١٦). التطوير الإداري في المنظمات التعليمية. القاهرة: مكتبة دار المعرفة.
- التمام، خالد محمد (٢٠١٦). درجة ممارسة مدرّاه المدارس الابتدائية بعض أبعاد أسلوب القيادة الديمقراطية - دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية: جامعة أم القرى ٢٥: ٤٧-٣٥٩.
- الجريوع، صالح محمد. (٢٠١٤). مدخل إلى دراسة علم الإدارة. بيروت: مكتبة الهلال.
- حنا، تودري مرفص. (٢٠١٠). تطبيقات تربوية لعلم الإدارة. بيروت: مطبعة الهلال.
- الدرواني، محمد سليم. (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة دكتوراه منشورة.
- كلية تسيير الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر ٣.
- سمارة، فوزي. (٢٠١٧). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشيخ، عبد العال حسن. (٢٠١٤). مدى ممارسة إدارة الجامعات المصرية للقيادة الديمقراطية -دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير). كلية التربية. جامعة القاهرة. القاهرة.

الصايغ، ضاحي عمار. (٢٠١٥). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة وائل للنشر والتوزيع.

صلاوي، عبد الله خالد. (٢٠١١). الإبداع للمعربي في الإدارة. القاهرة: مكتبة مديوني.

طلق، عبد العزيز. (٢٠١٠). مهارات المديرين وآليات اكتسابها. القاهرة: مكتبة مديوني.

عبد القادر، هشام أحمد. (٢٠١٢). التعلم ودوره في مجتمع المعرفة. بيروت: مكتبة دار الحكمة.

عبد المؤمن، علي معمر. (٢٠١٣). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية. القاهرة: مكتبة العاصمة الجديدة.

عوي، زيد. (٢٠١٣). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. ط٢. الرياض: مكتبة المثني.

العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٢). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، والتوزيع.

أبو عمر، عبد العزيز عبد الله. (٢٠١٠). مهارات المديرين وآليات اكتسابها. القاهرة: مكتبة الأنجلو.

العززي، إبراهيم حسن. (٢٠٠٩). المهام الكاملة للإداري الناجح. الرياض: مكتبة ابن تيمية للنشر.

الغامدي، عادل ماجد. (٢٠١٢). مهارات الإدارة. الرياض: مكتبة ابن تيمية للنشر.

غالي، علي عبد الله. (٢٠١٥). العلاقة بين ممارسة القيادة التحولية وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات غزة (رسالة ماجستير). كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة.

الفرح، وجيه محمد. (٢٠١٥). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين. ط٢. القاهرة: مكتبة دار المعارف.

فاصدد، محمد إسماعيل. (٢٠١٣). القيادة الابتكارية والأداء المشير. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.

المهيري، محمد حسن. (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة دكتوراه منشورة.

كلية تسيير الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر ٣.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

