

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة تطبيقية على شركات ومؤسسات  
المقاولات في مدينة جدة)

**The Role of Administrative Leadership in Developing the Organizational Culture of Employees  
(an Applied Study on Contracting Companies and Institutions in the City of Jeddah)**

إعداد: الدكتور/ محمد بن عساف العساف

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [Drdbesnon723@yahoo.com](mailto:Drdbesnon723@yahoo.com)

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

### ملخص الدراسة

تهدف الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بمدينة جدة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من بعض مدراء الشركات والمؤسسات العاملين في قطاع المقاولات بمدينة جدة ومرؤوسيه من موظفين ومهندسين وعمال بهدف الوصول لأكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة، تكونت العينة من (167) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نمط القيادة الديمقراطية يفسر ما نسبته 11.9% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية، نمط القيادة البيروقراطية يفسر ما نسبته 13.9% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين، يوجد أثر دال إحصائياً لنمط القيادة التبادلية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، نمط القيادة التبادلية يفسر ما نسبته 23.1% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين، يوجد أثر دال إحصائياً لنمط القيادة الموقفية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، نمط القيادة الموقفية يفسر ما نسبته 12.3% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات العينة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيراتهم الديمغرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة). توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة في مصلحة أفراد العينة الذين كان مساهم الوظيفي رئيس مجلس ادارة، حيث كانوا أكثر ايجابية في تقييم تأثير دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

وتوصي الدراسة بضرورة دراسة الأنماط الإدارية واختيار الأنماط التي تناسب احتياجات السوق مما يسهم في تطوير ونمو بيئة العمل. أن ثقافة تقاسم العمل وتوزيع المهام واعتماد المدراء على الموظفين ذوي الخبرات والأكفاء له دور في نمو الشركات وتطويرها خاصة في وجود بيئة تنافسية عالية مثل البيئة السعودية.  
**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، الثقافة التنظيمية، العاملين في شركات المقاولات.

## **The Role of Administrative Leadership in Developing the Organizational Culture of Employees (an Applied Study on Contracting Companies and Institutions in the City of Jeddah)**

**Dr. Mohammed Bin Assaf Alassaf**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln, Malaysia

Email: [Drdbesnon723@yahoo.com](mailto:Drdbesnon723@yahoo.com)

**Dr. Mohamed Anas Shamsy**

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

**Dr. Abhijit Ghosh**

PhD in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln, Malaysia

### **Abstract**

The study aims to identify the role of administrative leadership in developing the organizational culture of workers in construction companies and institutions in Jeddah. The analytical descriptive approach was adopted. The study population consisted of some managers of companies and institutions working in the construction sector in Jeddah and their subordinates, including employees, engineers and workers, with the aim of reaching the largest possible number of the study community. The sample consisted of (167) individuals.

The study reached the following results: The democratic leadership style affects or explains 11.9% of the change that occurs in the levels of organizational culture, and that the bureaucratic leadership style explains 13.9% of the change that occurs in the levels of organizational culture among employees.

There is a statistically significant effect of the transactional leadership style in developing the organizational culture of employees, the transactional leadership style explains 23.1% of the change that occurs in the levels of organizational culture among employees, there is a statistically significant effect of the situational leadership style in developing the organizational culture of employees, the situational leadership style explains 12.3% of the change that occurs It affects the levels of organizational culture among employees. There are no statistically significant differences at the level (0.05) in the responses of the study sample towards the relationship between administrative leadership and organizational culture due to their demographic variables (age, number of years of experience). There are statistically significant differences in the sample's responses towards the relationship between administrative leadership and organizational culture according to the job variable in the interest of the sample members whose job title was chairman of the board of directors, as they were more positive in evaluating the impact of the role of administrative leadership in developing organizational culture.

The study recommends: It is necessary to study the administrative patterns and choose the patterns that suit the needs of the market, which contributes to the development and growth of the work environment. The culture of sharing work, distributing tasks, and the dependence of managers on experienced and qualified employees has a role in the growth and development of companies, especially in the presence of a highly competitive environment such as the Saudi one.

**Keywords:** Administrative Leadership, Leadership Styles, Organizational Culture, Employees in Construction Companies.

## 1. المقدمة

يعد القائد الإداري حلقة الوصل الأساسية لأي شركة أو مؤسسة وخاصة في مجال المقاولات والبناء لذا ركزت العديد من الدراسات على مفهوم القائد وتحليل صفاته وسلوكه ومهامه الإدارية ودوره المؤثر في المتغيرات المختلفة كتحفيز واتخاذ القرار والرضا الوظيفي والصراع والأداء والاتصال وعملية دوران العمل مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على القيم التنظيمية والعدالة الإدارية والثقافة التنظيمية.

فالقيادة تعتبر من أهم الوظائف الإدارية ولها دور فعال في تسيير العمل ولها أهمية كبيرة وملهمة لكثير من الباحثين في دورها ووظيفتها في نجاح أو إخفاق المؤسسة التي تعمل فيها القيادة وهذا يتوقف على المنظم في اتباع قيادة إدارية بارزة في توطيد العلاقة بين القائد وفريق عمله (العاملين) فالقيادة تتعلق بمختلف مجالات الحياة،

ودورها يرجع إلى العنصر البشري ودوره في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها حيث تلعب القيادة دوراً مهماً في كيفية التسيير والتوجيه للأعمال (حجام، 2020).

هذا ما جعل الشركات والمؤسسات ينظر إليها على أنها جهد جماعي يحقق هدف مشترك يشكل العنصر البشري فيها أداة تحقيق ذلك الهدف لأن كفاءة وفاعلية أداء أي شركة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية العنصر البشري مما يتطلب تنمية قدراته وإمكانياته وغرس ثقافة تنظيمية إيجابية تساعده على أداء دوره بشكل فعال وصحيح ويتوقف كل ذلك على مدى قدرة القيادة الإدارية على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع العاملين وإيجاد طرق تؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لديهم.

### 1.1. مشكلة الدراسة

تسعى كافة منظمات الأعمال لمواكبة التطور الهائل في بيئة الأعمال عالمياً وإقليمياً ومحلياً وخاصة مؤسسات المقاولات في المملكة العربية السعودية فالمنافسة السوقية العالية والكم الهائل من المشاريع التنموية والإسكانية والتوسع العملاقة الذي تشهده البلاد يمثل أكبر التحديات أمام شركات ومؤسسات المقاولات ولضمان استمرارية ونجاح المؤسسات والشركات الخاصة بالمقاولات لا بد من وجود قيادة إدارية فعالة وناجحة تسعى لتحقيق التكامل والتوافق بين جميع أفرادها للوصول للنجاح والحفاظ عليه ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاعتماد على قيادة إدارية حكيمة وذات خبرة واسعة بإمكانها بناء خطط استراتيجية محددة من أجل تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة أو الشركة فالقيادة من أحد أهم الوظائف الأساسية التي تقوم عليها مؤسسات الأعمال بصورة عامة وشركات ومؤسسات المقاولات بصورة خاصة والتي تركز بدورها على قوة وصفات القائد الإداري باعتباره المحور الأساسي فهو الذي يضع الخطط ويصدر الأوامر ويتابع تطبيقها بحرص وحزم حيث أن الخطط التي تم وضعها تنتقل من حيز التخطيط إلى حيز التنفيذ فلا بد من أن تتناولها العقول من ناحية الفهم الدقيق لها وتضع آليات معينة للتنفيذ لتحقيق الأهداف وهنا يبرز دور القائد الإداري في المؤسسة أو الشركة في قيادته لمجموعة العاملين من خلال توجيههم وإرشادهم نحو السلوك والأداء المطلوب من خلال استخدام عدد من المهارات القيادية، وبالرغم من التطور الملحوظ الذي تشهده المؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية والمستويات التعليمية العالية لمدرء الشركات والمؤسسات إلا أنه ما زال هناك قصور كبير جداً في جانب القيادة الإدارية ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**هل هناك دور للقيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بمدينة جدة؟ ويتفرع من هذا السؤال عدد من التساؤلات:**

1. هل هناك اختلاف في تأثير بعض الأنماط في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة؟
2. هل تؤثر مهارات القائد الإداري في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة؟
3. هل تؤثر القيادة الإدارية على عناصر الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة؟
4. هل يوجد اختلاف في استجابة عينة الدراسة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية؟

## 2.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بمدينة جدة وتتفرع منه بعض الأهداف الفرعية وهي:

1. التعرف على أنماط القيادة الإدارية المختلفة لتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة.
2. التعرف على مهارات القائد الإدارية التي تسهم في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة.
3. التعرف على المعوقات التي تحد من دور القيادة الإدارية على عناصر الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة.
4. التعرف على المعوقات التي تحد من دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة.
5. التعرف على الاستراتيجيات التي تسهم في تفعيل دور القيادة الإدارية وتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة.

## 3.1. أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتناول موضوع القيادة الإدارية بأهمية لقطاع الأعمال وخاصة شركات ومؤسسات المقاولات من النواحي التالية:

### 1.3.1. الناحية النظرية:

- توضيح أهمية القيادة الإدارية ودورها في تحقيق تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين.
- إيجاد العلاقة من خلال طرح عدد من النظريات التي تفسر الارتباط بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وشرحها بصورة مبسطة متلائمة مع طبيعة العمل في شركات ومؤسسات المقاولات.
- طرح عدد من المعوقات التي تحد من دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.
- طرح عدد من الاستراتيجيات والسبل الإدارية التي تسهم في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات.

### 2.3.1. الناحية العملية:

- توضيح التأثير الناتج عن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات.
- تسليط الضوء على تأثير المهارات القيادية على عناصر الثقافة التنظيمية سواء من الناحية السلبية أو الإيجابية.
- تسليط الضوء على درجة تأثير المتغيرات الديمغرافية على دور القيادة الإدارية لتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات.
- كما يمكن أن تضيف لمدراء ومتخذي القرار في شركات ومؤسسات المقاولات حلولاً عملية وطرق قيادية تسهم في تطوير دور القيادة الإدارية في شركاتهم ومؤسساتهم.

#### 4.1. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة دالة إحصائياً بين أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة البيروقراطية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الموقفية وتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة،
- يوجد اختلاف في استجابات عينة الدراسة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيراتهم الديمغرافية (العمر، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)

#### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

##### 1.2. الإطار النظري

###### ➤ الثقافة التنظيمية:

هي نظام مشترك من القيم والعادات والمعايير والإيديولوجيات والخصائص والسلوكيات المشتركة التي تتبناها المؤسسة كنموذج وتسعى إلى تنميتها وتعزيزها لدى الأفراد ومواءمتها مع النظام والنسق داخل المؤسسة. ومن نظم الثقافة التنظيمية:

##### 1. ثقافة نظام متكامل:

فهي بكونها (مركبة) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فهي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط.

##### 2. ثقافة نظام تراكمي ومستمر:

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر أو الخصائص.

##### 3. ثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:

استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغيير مستمر، حتى تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

##### 4. ثقافة لها خاصية التكيف:

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

### 5. الثقافة التنظيمية توصف بأنها اجتماعية:

لأن ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي له منتسبوها (السكرانة، 2011م).

### 6. الثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:

تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

### 7. الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:

فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد (العميان، 2002م).

### ومن أهم وظائف ثقافة المنظمة:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: (Organisationnel identite):

إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2. تسهيل الالتزام الاجتماعي (Collective commitment):

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3. تعزز استقرار النظام (Stabilité of the system):

تشجع الثقافة على تنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم (understand what Is going on):

فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. ولتحقيق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (السمع، الإسمت) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل (مساعدة، 2013م).

5. لها دور في تعريف الحدود، أنها تخلق الاختلافات بين المنظمة والآخرين (عبد القادر، 2018م).

6. تؤدي ثقافة المنظمة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.

7. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة (محمود حجازي).

### ومن مصادر الثقافة التنظيمية:

1. السلوك القيادي: من خلال الاستراتيجية المترابطة التي تربط الماضي بالحاضر والنماذج والمكافآت الإنسانية المعنوية والرموز السلوكية.
  2. أنظمة الموارد البشرية: عن طريق الاختيار والتطبيع الاجتماعي والتوظيف والتنقلات والحركة بين الأقسام.
  3. التعريف بالاستراتيجية: من خلال الدور والأهداف والإيديولوجيات والمنافسة.
  4. الهياكل التنظيمية: تصنف وفق تصميم المنظمة والترتيب المادي.
- وحدد دوبرين (DuBrin,1988) مصدرها بمؤسسها الأول من خلال رؤى يؤمن بها هو لتحقيق الأهداف وتشمل حقائق مادية واجتماعية لبناء متماسك في لغة خاصة بتلك المنظمة تستخدم لتعريف الإدارة والفعاليات والأغراض والتحديات.

### ➤ القيادة الإدارية

#### • مفهوم القيادة:

يمكن تعريف القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، أم زملاء، أم أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي" وهناك طرق عديدة لتعريف ودراسة ظاهرة القيادة، ومن هذه التعريفات ما يلي:

▪ القيادة هي التأثير في سلوك المرؤوسين.

▪ القيادة هي تمتع القادة بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثراً على الآخرين.

▪ القيادة هي القدرة على جعل المرؤوسين والتابعين ينفذون ما يريده القائد.

وعلى هذا يمكن أن نلخص ظاهرة القيادة في إنهاء ظاهرة محورها التأثير في الآخرين، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية، وهو ما يطلق عليه بالقائد (ماهر، 2014م، ص294)

ويرى الباحث وبناء على التعاريف السابقة أن للقيادة جوانب كثيرة وعناصر مختلفة، واستناداً على مختلف هذه العناصر يمكننا استخلاص أن القيادة بمفهومها العام هي: "مدى قدرة الفرد على اقناع الآخرين والتأثير فيهم وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق الأهداف المشتركة في إطار مكاني وزمني محدد".

ويرى الباحث أن القائد هو الذي يمارس عملية القيادة وهو يعتمد بالأساس على الاستمالة والإقناع في تأثيره على الآخرين، أما المدير فهو يعتمد على سلطته الرسمية المستمدة من منصبه الوظيفي في التأثير على الآخرين.

ويقصد بالنمط القيادي "السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة" (العويسات، 2005)، ولقد صنفت العديد من الدراسات تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، غير أننا سوف نتطرق لأبرزها ولأسلوب كل منها في صناعة القرار:



### ■ القيادة الأوتوقراطية:

توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتداخل فيما بينها، وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل:

### ■ القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم. يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى لأسفل، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحياناً واقتناده بعد النظر وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية (كنعان، 2007م).

### ■ القيادة الأوتوقراطية الحيرة:

تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، و هو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولاً عن طريق الإقناع و إن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات و وسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين و قبولهم لقراراته قبل اتخاذها، إذ أنه يدرك مقدماً أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي سترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكاً منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم و الضغط عليهم لتنفيذها (عثمان، 2003م)

والواضح أن القائد في هذه الحالة - مثل الحالة الأولى - له ميول استبدادية غير أنه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتخاذها، فإن أفلح في ذلك قضي الأمر وإلا فرضها عليهم بالقهر والإجبار كما يفعل القائد المتسلط.

### 1. القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

يُعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبداداً وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده. ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية: وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذ من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، بقصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذ، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آراءهم بعين الجدية مهما كانت فعالة، وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدراً من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار (عياصرة، 2006م).

## 2. القيادة الديمقراطية:

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم (عاشور، 1989م).

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وكذا المشاركة في صنع القرار، فضلاً عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

### • العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:

- سيادة روح الفريق بين العاملين.
- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.
- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.
- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

### • المشاركة في صنع القرار:

يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لهم، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله، وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه (كنعان، 2007م).

### • تفويض السلطة:

إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءاً من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها (عياصرة، 2006م).

## 3. القيادة المتساهلة:

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية: (كنعان، 2007م).

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يروها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمرؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل لمروءوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.
- ويعتمد نجاح تنفيذ العمليات الإدارية على بعض المهارات الإدارية الأساسية والتي يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:
- القيادة كقدرة في التأثير على الآخرين: فإن القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين وضمن هذا التصور فإن القيادة هي العملية التي تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد أو الجماعة وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.
- القيادة كسلوك: فإن القيادة الإدارية هي عملية سلوكية تنجز من القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يصفون صفه شرعية على هذا السلوك فإن القيادة هي النتيجة الطبيعية للتفاعل الاجتماعي بين البشر فلا بد من ان يبرز من يقود الجمع.
- القيادة كعملية موقفيه: إن القيادة الإدارية عملية تأثيرية في نشاط أفراد الجماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته فالموقف فيه من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة والقائد الناجح في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون قائداً في كل المواقف.
- القيادة كعملية تفاعلية: فإن القيادة الإدارية هي محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف. وعليه فإن القيادة هي حصيلة كل المتغيرات ومن خلال المفاهيم السابقة الذكر يمكن أن تكون هناك العديد من العناصر المشتركة وهي:

  1. وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية عقلية وبدنية.
  2. وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.
  3. وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشاركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم.
  4. وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.
  5. نتاج تفاعل ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيلة جهدهما.
  6. يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الأتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.
  7. إتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.

## 2.2. الدراسات السابقة

### 1.2.2. الدراسات العربية

➤ دراسة (بن مكتوم وفلفلان، 2021م)، بعنوان: مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيه.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيه، وقد أعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، استبانة خاصة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تقوم القيادة الإدارية في بنك البلاد بتطبيق متطلبات الإدارة المرئية بدرجة كبيرة،

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق متطلبات الإدارة المرئية من قبل القيادة الإدارية في بنك البلاد على تحسين أداء العاملين، هناك فروق في استجابات الباحثين حول متطلبات الإدارة المرئية في بنك البلاد تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة) واوصت الدراسة: تنبئ بنك البلاد لسياسة تشجيع وتحويل الإدارات العادية إلى قيادات مرئية عبر برامج تدريبية وتكثيف التركيز على تطويرهم وتنميتهم.

#### ➤ دراسة (حجام، 2020م)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور القيادة الإدارية في نجاح أي مؤسسة، معرفة أهمية القيادة في تسيير المرؤوسين داخل المؤسسة، معرفة كيفية تفعيل واختيار الاتصال الفعال بين أفراد المجموعات، تبيان العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية. واعتمدت المنهج الوصفي ولجميع البيانات اعتمدنا على العديد من الأدوات؛ أهمها: الملاحظة والمقابلة والاستبيان، توصلت إلى أهم النتائج: أن الاتصال الإداري الفعال يساعد في إبراز الدور الإيجابي للقيادة الإدارية داخل المؤسسة، تساهم صفات واستراتيجيات القائد الناجح في نشر الثقافة الإدارية داخل المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والسهر على تنفيذها بدقة محكمة، إن طبيعة العلاقة القائمة بين القادة والعمال تؤثر على ثقافة المنظمة من خلال جملة من المعاملات الحسنة والطيبة التي تشجع على تسيير العمل.

#### ➤ (دراسة صادق وآخرون، 2020)، بعنوان: أثر القيادة الإدارية في تحقيق نجاح الأعمال استراتيجيات (دراسة حالة: الجامعة اللبنانية الفرنسية).

الهدف من هذه الدراسة هو تقديم تفسير حول متغيرات الدراسة والقيادة الإدارية واستراتيجيات نجاح الأعمال ودراساتها، أثر القيادة الإدارية في تحقيق استراتيجيات نجاح الأعمال. استبيان مسح أعدت من أجل جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. 50 استبياناً وزعت مباشرة من قبل من أجل شرح الهدف من هذه الدراسة للباحثين. وجدت هذه الدراسة أن تأثيرات القيادة الإدارية على نجاح استراتيجيات الأعمال. قدمت مجموعة من التوصيات بناء على نتائج هذه الدراسة، بهدف تحسين دور القيادة الإدارية في نجاح استراتيجيات العمل.

#### ➤ دراسة (وذني، 2019)، بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العمال بديوان مؤسسات الشباب بولاية أم البواقي، وتحددت مشكلة الدراسة " هل للقيادة الإدارية دور فعال في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين؟ كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكما تكونت الدراسة من (32) موظف عن طريق المسح الشامل، وتم تصميم الاستبيان لتكون صورته النهائية أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: تعمل القيادة الإدارية على تنمية القيم التنظيمية لدى العاملين داخل المؤسسة، يساهم القائد الإداري في تعزيز المعتقدات التنظيمية داخل المؤسسة، تسعى القيادة الإدارية إلى الرفع من التوقعات التنظيمية داخل المؤسسة، تعمل القيادة الإدارية على تنمية الأعراف التنظيمية داخل المؤسسة.

### ➤ دراسة (العياشي، 2019م) امكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية.

هذا المقال يُقدم معالجة نظرية موجزة لدور القيادة في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية، والمشكلات التي تحد من فاعلية ذلك الدور. وانطلاقاً من تحليل الدور المفترض أن تقوم به القيادات الإدارية في مجال بناء النماذج والمعايير المؤسسية وتأسيس الثقافة التنظيمية وترسيخها وإدارتها مع بدايات تأسيس المؤسسات الاقتصادية، وفي تغيير وتطوير وإعادة بناء كل ذلك خلال مراحل العمل المختلفة لتلك المؤسسات، يحاول المقال البحث في الظروف والمواقف التي تدعم القيادات الإدارية والظروف والمواقف التي تحد من فرص ممارستها لتلك الأدوار بفعالية. وقد تم التعرف على مجموعة من العوامل المؤثرة على الدور المفترض للقيادة في بناء الثقافة التنظيمية وترسيخها ونشرها خلال المراحل الأولى لتأسيس المؤسسات وثقافتها التنظيمية، وأيضاً في مراحل النمو والتطور. كما تم تحديد العوامل الذاتية والموضوعية التي تتحكم في فاعلية ذلك الدور القيادي، وتتعلق تلك العوامل بفترة تولي القائد القيادة، ومدى قربيه من المؤسسة أو من كان يقوم بدور المؤسس، ومدى امتلاكه الموارد والسلطة الإدارية اللازمة لفرض النموذج، وتوفير البيئة التنظيمية التي تدعمه، وبعضها يتعلق بالسمات القيادية اللازمة للتأثير من خلال مدى الاهتمام بإدارة السلوك وممارسته، ومدى اهتمام القائد الإداري بالثقافة التنظيمية واستخداماتها كأداة من أدوات الإدارة أيضاً، وكذلك باعتبارها وسيلة ملائمة للإدارة (إدارة الثقافة التنظيمية).

### ➤ دراسة (عبد الغني، 2019م)، بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الاداء لدى العاملين (دراسة حالة بنك أدمرمان الوطني).

هدف البحث على التعرف على واقع القيادة الإدارية في رفع كفاءة العاملين والوقوف على السمات والصفات والتي يجب توافرها في القادة الإداريين استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أثبتت الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير القائد ورفع كفاءة أداء العاملين أن تحلى القائد بالقيم والمثل والانضباط يساهم في رفع كفاءة أداء العاملين من خلال الروح التي تسودهم أن مواجهة القائد للسلبيات بصورة جيدة ساعد على رفع كفاءة العاملين.

### ➤ دراسة (بومجبرك و ظافر، 2019م)، بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق القوانين في المؤسسة. ولأجل تحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على مجموعة من أدوات جمع البيانات كالمقابلة، الاستمارة، الملاحظة وبعض الوثائق والاعتماد على أسلوب التحليل الكمي والكيفي لتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان. وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن إدارة الشركة تتبع الأسلوب الديمقراطي والذي يهتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات، أن القيادة التشاركية تزيد من دافعية العمال وتؤدي بهم الى رضاهم عن العمل وتحفيزهم معنوياً، تطبيق القوانين يعدل على العمال يرفع من معنوياتهم ويخلق عندهم مشاعر الارتياح في العمل، كشفت الدراسة أن العلاقات الطيبة بين القائد والعمال والمبنية على التعاون والاحترام تؤدي الى زيادة الإنتاج وارتفاع الأداء الجيد، أن الثقة المتبادلة بينهم والاتصال السائد في المؤسسة بين القائد والعمال يعمل على تعزيز ولائهم وشعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل.

### ➤ دراسة (زيتوني، وحواس، 2018م)، بعنوان: القيادة الإدارية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومشكلات بناء وتطوير الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية نظرية.

تستند هذه الدراسة إلى أهمية الدور الذي يلعبه القادة الإداريون في بناء الثقافة التنظيمية وتطويرها، ومن ناحية أخرى الدور المهم الذي تلعبه الثقافة التنظيمية المهمة بتطويرها وبنائها في تحقيق أهداف المؤسسات. في مراحل الانتقال بشكل عام وفي التغييرات التنظيمية بشكل خاص. أدى التحليل النظري الذي تبنته هذه الدراسة إلى تحدي مجموعة من المعوقات في مجملها، تركزت على المقاومة التي أظهرتها الثقافة التنظيمية التي نشأت في المراحل الأولى من بناء المؤسسات العامة الجزائرية بعد الاستقلال والظروف المصاحبة المتعلقة بها. وضع المؤسسات واستراتيجيات السلطات العامة تجاه هذه المؤسسات وأهدافها المعلنة وغير المعلنة والتغييرات التي أجريت عليها. بالإضافة إلى المعوقات التي تظهر التحليل النظري الذي يعد أيضاً سبب بقاء هذه الثقافة للحفاظ على قوتها لدى السلطات العامة، لأن تلك العلاقة بقيت على حالها خلال المراحل الأولى من التأسيس رغم اختلاف الظروف، وبالتالي هذه العلاقة كانت لها آثار سلبية ليس فقط على الثقافة التنظيمية، ولكن أيضاً على القدرات القيادية وسياق القيادة الإدارية، والتي يُفترض أنها سياق عمل القادة لتطوير وبناء ثقافة تنظيمية جديدة. تؤكد هذه الدراسة أنها تزيد من حجم وتأثير العقبات التي تقف في طريق قيادة المؤسسات الاقتصادية العامة الجزائرية لتطوير وبناء ثقافة تنظيمية جديدة لتكييفها مع متطلبات الأعمال الجديدة للمؤسسات.

### ➤ دراسة (بلمختار، 2016م)، بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، العينة: العاملين بالمسبح النصف أولمبي برأس الوادي ب.ب.ع، المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، الأدوات المستعملة في الدراسة: الاستبيان، المقابلة والملاحظة. وتوصلت الدراسة لبعض النتائج: الدور الكبير الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، القيادة الإدارية هي التي تبث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة الرياضية. أهم التوصيات: الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين في المؤسسات الرياضية، ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات والوحدات الرياضية بمفهوم الثقافة التنظيمية، إجراء تربية وتنظيم الندوات العلمية للتذكير بهذا المجال، زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت الرياضية، الاستفادة وإطلاع قادة ومدراء المؤسسات الرياضية على نتائج هذه الدراسة والدراسات المشابهة.

### 2.2.2. الدراسات الأجنبية

#### ➤ دراسة (مارتج وجوزيف، 2020م)، بعنوان: تأثير التحفيز والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا وأداء الموظف

- Study (Mar TJ and Joseph, 2020 AD) the effect of motivation, leadership and organizational culture on employee satisfaction and performance

تبحث الدراسة بالطرق التجريبية في تأثير الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظف والأداء في إندونيسيا. يعترف هذا الفحص أن يكون حاسماً مراجعة للأكاديميين الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية (HRM). تكونت عينة الدراسة من 155 موظفاً تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقيّة المتناسبة. في نفس الوقت، تم جمع البيانات باستخدام استبيان وتم حللت باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية على عاموس. وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن الدافع للعمل والتنظيمي كان للثقافة تأثير إيجابي وهام على الأداء، لكنها لم تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظف. أثناء القيادة له تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظف، ولا يؤثر على الأداء. نتائج اختبار معامل التحديد أظهر أن الرضا الوظيفي يتأثر بنسبة 57.4٪ بمتغيرات الدافعية والقيادة والثقافة، بينما متغيرات أداء الموظف تتأثر 73.5٪ بمتغيرات الدافع والقيادة والثقافة والرضا الوظيفي. العوامل الأخرى خارج هذه الدراسة تؤثر على الباقي، يجب تحسين الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية للموظفين لزيادة الرضا الوظيفي. دائماً، إذا كان الموظف يزيد الرضا الوظيفي، سيزداد أداء الموظف أيضاً.

➤ دراسة (باتريشا، 2016م)، بعنوان: هل أوجه الشبه أو الاختلافات بين قيادة الرئيس التنفيذي والثقافة التنظيمية لها تأثير أكثر إيجابية على أداء الشركة؟ اختبار للتنبؤات المتنافسة.

- Study (Patricia, 2016), titled, Do the similarities or differences between the leadership of the CEO and the organizational culture have a more positive impact on the performance of the company?, a test of competing predictions.

تبحث هذه الدراسة في طبيعة التفاعل بين قيادة الرئيس التنفيذي والثقافة التنظيمية باستخدام مثالين شائعين (المهمة والعلاقة) في أبحاث القيادة والثقافة. يقدم منظورين، التشابه والاختلاف، تنبؤات متنافسة حول التوافق، أو التفاعل، بين القيادة والثقافة وتأثيرها المتوقع على أداء الشركة. تستند تنبؤات منظور التشابه إلى نظرية الإسناد ونظرية الهوية الاجتماعية للقيادة، في حين يتم تطوير التنبؤات لمنظور الاختلاف بناءً على رؤى من نظريات طوارئ القيادة ومفهوم الاستبدال. نتائج الانحدار الهرمي لـ 114 من المديرين التنفيذيين و324 من أعضاء فريق الإدارة العليا (TMT) فشلوا في دعم فرضيات التشابه لكنها كشفت عن دعم واسع لتوقعات الاختلاف. تشير النتائج إلى أن الثقافة يمكن أن تكون بمثابة بديل للقيادة عندما تكون سلوكيات القيادة زائدة عن الحاجة مع القيم الثقافية (على سبيل المثال، كلاهما يشتركان في التركيز الموجه نحو المهمة أو العلاقة). تدعم النتائج أيضاً نظريات القيادة الطارئة التي تشير إلى أن قيادة الرئيس التنفيذي فعالة عندما توفر موارد نفسية وتحفيزية تفتقر إليها ثقافة المنظمة. نناقش الآثار النظرية والعملية وتحديد الاتجاهات للبحث في المستقبل (سجل قاعدة بيانات PsycINFO (ج) APA 2016، جميع الحقوق محفوظة). نناقش الآثار النظرية والعملية وتحديد الاتجاهات للبحث في المستقبل.

➤ دراسة (كاترازان، 2015م)، بعنوان: القيادة والثقافة التنظيمية باعتبارها التأثير المعياري للإدارة العليا على سلوك الموظف في عملية الابتكار.

- The study (Catrazan, 2015 AD), titled, leadership and organizational culture as the normative influence of senior management on employee behavior in the innovation process.

عادة ما تمتلك الشركات ذات التوجه الريادي القوي كفاءات مميزة وآفاق مبتكرة، ولديها رؤية إدارية وثقافة تنظيمية مبتكرة تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة من خلال العمليات. تلعب ثقافة الشركة الدور الرئيسي في تحفيز وتشكيل السلوك الإبداعي في المنظمات. يمكن أن يوفر إنشاء ورعاية سلوك وممارسات ريادة الأعمال بحيث تصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة وروحها الفرصة لبدء التجديد وخلق الابتكار. تعتبر القيادة أيضاً من العوامل الرئيسية التي تم اقتراحها مراراً وتكراراً للتأثير على الابتكار. يساعد قادة المنظمات في تحديد وتشكيل سياقات العمل التي تساهم في الابتكار التنظيمي، ويمكنهم إنشاء وإدارة ثقافة تنظيمية تعزز الابتكار. تبحث هذه الدراسة في العلاقات بين الثقافة التنظيمية والقيادة والابتكار. على الرغم من أن قاعدة أدبيات الابتكار واسعة النطاق، إلا أن البحث في هذا المجال مقيد إلى حد ما. تعرض الورقة نتائج البحث الذي تم إجراؤه في الشركات البولندية الخاصة.

### 3. منهجية الدراسة

#### 1.3. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بالجوانب التي تناولت دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات،

#### 2.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من مدراء الشركات والمؤسسات العاملين في قطاع المقاولات بمدينة جدة ومرووسيه من موظفين ومهندسين وعمال بهدف الوصول لأكبر عدد ممكن من عينة الدراسة.

#### 3.3. عينة الدراسة

عينة الدراسة هي عينة عشوائية مكونة من عدد من المدراء والقادة في بعض شركات ومؤسسات المقاولات وموظفيهم وعمالهم وعددهم حوالي (167) فرداً، تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة. وقد استفاد الباحث من تطبيق قوئل درايف (Google Drive) في توزيع رابط الاستبانة.

#### 4.3. أداة الدراسة - الاستبيان

يتكون الاستبيان من ثلاثة اجزاء:

- الجزء الأول: اشتمل على البيانات الأولية لعينة الدراسة وتشمل: (العمر - نوع الوظيفة - الخبرة).
- الجزء الثاني: القيادة الإدارية واشتمل على (50) عبارة موزعة على خمسة محاور (مجالات) على النحو التالي:
  - ✓ المحور الأول: القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)
  - ✓ المحور الثاني: القيادة الديمقراطية (الحرية المتساهلة)
  - ✓ المحور الثالث: القيادة البيروقراطية.
  - ✓ المحور الرابع: القيادة التبادلية (تبادل الأدوار - الاستشارية)
  - ✓ المحور الخامس: القيادة الموقفية (اللحظية)



➤ الجزء الثالث: الثقافة التنظيمية واشتمل على (40) عبارة موزعة على أربعة محاور (مجالات) على النحو التالي:

- ✓ المحور الأول: المعتقدات التنظيمية
- ✓ المحور الثاني: القيم التنظيمية
- ✓ المحور الثالث: الأعراف التنظيمية
- ✓ المحور الرابع: التوقعات التنظيمية

### 5.3. صدق أداة الدراسة

#### 1.5.3. صدق التكوين (الصدق الظاهري)

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) وقدرته على قياس متغيرات الدراسة، قام الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء بعض الهيئات التدريسية بالجامعات السعودية بلغ عددهم (5) محكمين وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم في مدى مناسبة عبارات الاستبيان للكشف عن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، ومدى وضوح عبارات وتعليقات الاستبيان، وقد أبدى المحكمون عددًا من الملاحظات والمرئيات التي تمحورت بشكل كامل حول تعديل صياغة بعض العبارات أو اختصارها، وقد قام الباحث بعد ذلك بالتعديل على فقرات الاستبيان بناءً على نسبة الاتفاق بين المحكمين باستخدام معادلة "كوبر" ليتمكن القول بأن الاستبيان صادقًا من حيث المحتوى.

#### 2.5.3. الصدق الداخلي (الاتساق)

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بحساب درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول الآتي يوضح النتائج:

رقم الفقرة	درجة الارتباط	رقم الفقرة	درجة الارتباط	رقم الفقرة	درجة الارتباط	رقم الفقرة	درجة الارتباط	رقم الفقرة	درجة الارتباط
1	.503(**)	19	.514(**)	37	.422(**)	55	.611(**)	73	.573(**)
2	.496(**)	20	.512(**)	38	.511(**)	56	.455(**)	74	.440(**)
3	.545(**)	21	.359(**)	39	.455(**)	57	.499(**)	75	.538(**)
4	.513(**)	22	.481(**)	40	.474(**)	58	.531(**)	76	.537(**)
5	.499(**)	23	.541(**)	41	.447(**)	59	.582(**)	77	.468(**)

.522(**)	78	.483(**)	60	.557(**)	42	.522(**)	24	.507(**)	<b>6</b>
.595(**)	79	.462(**)	61	.537(**)	43	.395(**)	25	.520(**)	<b>7</b>
.576(**)	80	.580(**)	62	.509(**)	44	.397(**)	26	.498(**)	<b>8</b>
.451(**)	81	.540(**)	63	.506(**)	45	.446(**)	27	.537(**)	<b>9</b>
.539(**)	82	.553(**)	64	.547(**)	46	.502(**)	28	.559(**)	<b>10</b>
.563(**)	83	.467(**)	65	.537(**)	47	.497(**)	29	.535(**)	<b>11</b>
.427(**)	84	.541(**)	66	.512(**)	48	.473(**)	30	.513(**)	<b>12</b>
.444(**)	85	.537(**)	67	.493(**)	49	.485(**)	31	.531(**)	<b>13</b>
.547(**)	86	.601(**)	68	.481(**)	50	.490(**)	32	.485(**)	<b>14</b>
.591(**)	87	.692(**)	69	.511(**)	51	.517(**)	33	.320(**)	<b>15</b>
.556(**)	88	.555(**)	70	.516(**)	52	.437(**)	34	.418(**)	<b>16</b>
.465(**)	89	.521(**)	71	.501(**)	53	.513(**)	35	.550(**)	<b>17</b>
.486(**)	90	.536(**)	72	.522(**)	54	.564(**)	36	.552(**)	<b>18</b>

جدول 1 - معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية.

\*\*معامل الارتباط دال عند (0.01)

من الجدول نجد أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية كانت جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) أو مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى اتساق كل عبارات الاستبانة وبالتالي توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

صدق البناء (التكوين الفرضي) لأبعاد مقياس جودة الحياة:

صدق البناء (التكوين الفرضي) لأداة الدراسة (ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد (المجال) الذي تنتمي إليه)

القيادة الموقفية		القيادة التبادلية		القيادة الديمقراطية		القيادة البيروقراطية		القيادة الأوتوقراطية		المجالات
رقم الفقرة	درجة الارتباط	رقم الفقرة	درجة الارتباط	رقم الفقرة	درجة الارتباط	رقم الفقرة	درجة الارتباط	رقم الفقرة	درجة الارتباط	
1	.663(**)	1	.626(**)	1	.513(**)	1	.641(**)	1	.539(**)	المحور الأول القيادة الإدارية
2	.733(**)	2	.648(**)	2	.551(**)	2	.648(**)	2	.555(**)	
3	.633(**)	3	.705(**)	3	.695(**)	3	.693(**)	3	.648(**)	
4	.671(**)	4	.500(**)	4	.417(**)	4	.692(**)	4	.609(**)	
5	.693(**)	5	.648(**)	5	.806(**)	5	.601(**)	5	.763(**)	
6	.712(**)	6	.661(**)	6	.749(**)	6	.563(**)	6	.800(**)	
7	.745(**)	7	.630(**)	7	.849(**)	7	.693(**)	7	.822(**)	
8	.738(**)	8	.664(**)	8	.704(**)	8	.639(**)	8	.760(**)	
9	.714(**)	9	.616(**)	9	.855(**)	9	.650(**)	9	.685(**)	
10	.686(**)	10	.629(**)	10	.621(**)	10	.685(**)	10	.801(**)	
		التوقعات التنظيمية		الأعراف التنظيمية		القيم التنظيمية		المعتقدات التنظيمية		المجالات
		رقم الفقرة	درجة الارتباط	رقم الفقرة	درجة الارتباط	رقم الفقرة	درجة الارتباط	رقم الفقرة	درجة الارتباط	
		1	.691(**)	1	.636(**)	1	.619(**)	1	.539(**)	المحور الثاني الثقافة التنظيمية
		2	.744(**)	2	.659(**)	2	.777(**)	2	.694(**)	
		3	.657(**)	3	.703(**)	3	.710(**)	3	.703(**)	
		4	.684(**)	4	.630(**)	4	.735(**)	4	.667(**)	

		.723(**)	5	.689(**)	5	.670(**)	5	.711(**)	5
		.702(**)	6	.671(**)	6	.698(**)	6	.647(**)	6
		.657(**)	7	.617(**)	7	.641(**)	7	.640(**)	7
		.717(**)	8	.657(**)	8	.695(**)	8	.619(**)	8
		.600(**)	9	.643(**)	9	.791(**)	9	.668(**)	9
		.598(**)	10	.609(**)	10	.656(**)	10	.544(**)	10

جدول 2 - صدق البناء (التكوين الفرضي) لأبعاد مقياس جودة الحياة

\*\*معامل الارتباط دال عند (0.01)

من الجدول نجد أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه جاءت جيدة ودالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول (القيادة الإدارية) مع الدرجة الكلية للمجال أو البعد الذي تنتمي إليه بين (0.500 – 0.855) بينما تراوحت معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) مع الدرجة الكلية للمجال أو البعد الذي تنتمي إليه بين (0.539 – 0.791) وهي درجات موجبة ومقبولة وتشير إلى أن الأداة يتمتع بدرجة مقبولة من صدق البناء (التكوين الفرضي).

### 6.3. ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، ويوضح الجدول الآتي معاملات الثبات الناتجة:

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور ومجالات الاستبانة
0.885	10	المجال الأول القيادة الأوتوقراطية
0.848	10	المجال الثاني القيادة الديمقراطية
0.877	10	المجال الثالث القيادة البيروقراطية
0.830	10	المجال الرابع القيادة التبادلية
0.883	10	المجال الخامس القيادة الموقفية

0.943	50	الدرجة الكلية للمحور الأول: القيادة الإدارية	
0.840	10	المعتقدات التنظيمية	المجال الأول
0.883	10	القيم التنظيمية	المجال الثاني
0.849	10	الأعراف التنظيمية	المجال الثالث
0.868	10	التوقعات التنظيمية	المجال الرابع
0.950	40	الدرجة الكلية للمحور الثاني: الثقافة التنظيمية	
0.966	90	معامل الثبات للأداة ككل	

جدول 3 - معاملات ثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور ومجالات الاستبانة

يتضح من الجدول أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لمجالات المحور الأول من الاستبانة (القيادة الإدارية) تراوحت بين (0.830 - 0.885) وبلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور ككل (0.943). كما نجد أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لمجالات المحور الثاني من الاستبانة (الثقافة التنظيمية) تراوحت بين (0.840 - 0.883) وبلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور ككل (0.950). بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.966) وهي قيم عالية تدل على أن الاستبانة تتسم بالثبات ووضوح العبارات وتشير هذه القيم إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

### 7.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها حول فقرات أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.
- معامل الارتباط (PEARSON) لقياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA) واختبار (T) للعينتين المستقلتين، للتحقق من دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

## 4. نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

## ▪ القيادة الإدارية:

للتعرف على أبرز الأنماط القيادية شيوعاً لدى المديرين من وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور القيادة الإدارية، والذي اشتمل على خمسة ابعاد أو مجالات على النحو التالي:

الرقم	البعد (المجال)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	القيادة الأوتوقراطية	4.21	0.72	%84.23	4	مرتفعة جداً
2	القيادة الديمقراطية	4.30	0.53	%86.04	2	مرتفعة جداً
3	القيادة البيروقراطية	4.14	0.71	%82.78	5	مرتفعة
4	القيادة التبادلية	4.44	0.47	%88.84	1	مرتفعة جداً
5	القيادة الموقفية	4.28	0.56	%85.68	3	مرتفعة جداً

جدول 4 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة حول القيادة الإدارية لدى المديرين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة

يتبين من الجدول أن أبرز الأنماط القيادية شيوعاً لدى المديرين من وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة، (القيادة التبادلية) حيث جاء في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.44) وبوزن نسبي بلغ (%88.84) وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً. يليه في الترتيب الثاني نمط (القيادة الديمقراطية) بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.53) ووزن نسبي (%86.40) وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً، وفي المرتبة الثالثة نجد القيادة الموقفية بمتوسط بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.56) ووزن نسبي (%85.86) وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً. وفي المرتبة الرابعة نجد نمط القيادة الأوتوقراطية وذلك بمتوسط بلغ (4.21) وبانحراف معياري (0.72) ووزن نسبي (%84.23) ودرجة ممارسة مرتفعة جداً. بينما في المرتبة الأخيرة نجد (القيادة البيروقراطية) بمتوسط (4.14) وانحراف معياري (0.71) ووزن نسبي (%82.78) وبدرجة توافر مرتفعة.

## ▪ الثقافة التنظيمية:

للتعرف على مستويات أدوار المديرين في تنمية الثقافة التنظيمية ومجالاتها من وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة، قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور الثقافة التنظيمية، والذي اشتمل على أربعة ابعاد أو مجالات على النحو التالي:

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	المعتقدات التنظيمية	4.34	0.50	%86.72	4	مرتفع جداً
2	القيم التنظيمية	4.46	0.50	%89.23	1	مرتفع جداً
3	الأعراف التنظيمية	4.36	0.52	%87.29	3	مرتفع جداً
4	التوقعات التنظيمية	4.39	0.52	%87.82	2	مرتفع جداً
	الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	4.39	0.44	%87.77	---	مرتفع جداً

جدول 5 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة حول أدوار المديرين في تنمية الثقافة التنظيمية ومجالاتها بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة حول أدوار المديرين في تنمية الثقافة التنظيمية ومجالاتها بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة بلغ (4.39) بانحراف معياري (0.44) وبلغ الوزن النسبي لهذا المحور (%87.77) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) والمتوسط ضمن هذه الفترة من التدرج الخماسي يشير إلى أن أدوار المديرين في تنمية الثقافة التنظيمية ومجالاتها حسب وجهة العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة مرتفعة جداً.

وقد كان أعلى أدوار المديرين في تنمية الثقافة التنظيمية في مجال (القيم التنظيمية) حيث جاء في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.46) وبوزن نسبي بلغ (%89.23) يليه في الترتيب الثاني (التوقعات التنظيمية) بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.52) ووزن نسبي (%87.82)، وفي المرتبة الثالثة نجد (الأعراف التنظيمية) بمتوسط (4.36) وانحراف معياري (0.52) ووزن نسبي (%87.29)، بينما في المرتبة الأخيرة نجد (المعتقدات التنظيمية) بمتوسط (4.34) وانحراف معياري (0.50) ووزن نسبي (%86.72).

#### 1.1.4. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

##### 1.1.4. الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "توجد علاقة دالة إحصائياً عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة". وللتحقق من هذه الفرضية قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة. وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

الدرجة الكلية للتقافة التنظيمية	مجالات الثقافة التنظيمية				أنماط القيادة الادارية
	التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	
.477(**)	.376(**)	.472(**)	.390(**)	.431(**)	القيادة الأوتوقراطية
.645(**)	.547(**)	.589(**)	.541(**)	.584(**)	القيادة الديمقراطية
.373(**)	.300(**)	.407(**)	.248(**)	.349(**)	القيادة البيروقراطية
.681(**)	.530(**)	.589(**)	.625(**)	.643(**)	القيادة التبادلية
.651(**)	.515(**)	.532(**)	.639(**)	.598(**)	القيادة الموقفية
.712(**)	.570(**)	.660(**)	.608(**)	.655(**)	الدرجة الكلية

جدول 6 - مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة

يتضح من الجدول السابق أنه معامل ارتباط بيرسون بين بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة بلغ (0.712) وهو معامل ارتباط موجب ودال احصائياً عند (0.01) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة. كما نجد أن جميع معاملات الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية ومجالات الثقافة التنظيمية جاءت دالة احصائياً عند (0.01). وبالتالي هذا يشير إلى صحة أو تحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

#### 2.1.4. الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد اختلاف في استجابات عينة الدراسة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيراتهم الديمغرافية (العمر، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)

قام الباحث بإجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA) كما بالجدول التالية:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	16592.131	7	2370.304	1.707	0.111
	داخل المجموعات	220737.678	159	1388.287		



0.005	3.842	5140.377	4	20561.507	بين المجموعات	الوظيفة
		1338.076	162	216768.301	داخل المجموعات	
0.099	1.988	2776.268	4	11105.074	بين المجموعات	عدد سنوات الخبرة
		1396.449	162	226224.735	داخل المجموعات	

جدول 7 - جدول تحليل التباين (ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيراتهم الديمغرافية (العمر - الوظيفة - عدد سنوات الخبرة)

من الجدول السابق نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيراتهم الديمغرافية (العمر - عدد سنوات الخبرة). حيث نجد أن قيم (F) المقابلة لهذين المتغيرين كانتا غير دالتين احصائياً ( $P > 0.05$ ).

بينما نجد أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة حيث نجد أن قيمة (F) لهذا المتغير بلغت (3.842) وبلغ مستوى دلالتها (0.005) ولمعرفة اتجاه الفروق في اتجاهات عينة الدراسة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية لمصلحة أي فئة من فئات الوظيفة تم اجراء المقارنات المتعددة باستخدام اختبار شيفيه، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

الفئات	المقارنات	الفرق بين المتوسطات	الدلالة الاحصائية
رئيس مجلس ادارة	مدير عام	19.53000	.679
	مدير تنفيذي	33.28030	.127
	موظف اداري	39.28333(*)	<u>.024</u>
	أخرى	37.57432	.053
مدير عام	رئيس مجلس ادارة	-19.53000	.679
	مدير تنفيذي	13.75030	.734
	موظف اداري	19.75333	.277
	أخرى	18.04432	.461

.127	-33.28030	رئيس مجلس ادارة	مدير تنفيذي
.734	-13.75030	مدير عام	
.966	6.00303	موظف اداري	
.993	4.29402	أخرى	
<u>.024</u>	-39.28333(*)	رئيس مجلس ادارة	موظف اداري
.277	-19.75333	مدير عام	
.966	-6.00303	مدير تنفيذي	
1.000	-1.70901	أخرى	
.053	-37.57432	رئيس مجلس ادارة	أخرى
.461	-18.04432	مدير عام	
.993	-4.29402	مدير تنفيذي	
1.000	1.70901	موظف اداري	

جدول 8 - اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق في اتجاهات عينة الدراسة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة

من الجدول والذي يبين شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة نجد أن المقارنات المتعددة بين اتجاهات عينة الدراسة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة، سجلت فروقاً موجبة ودالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة الذين كان مساهم الوظيفي رئيس مجلس ادارة وأفراد العينة الذين كان مساهم الوظيفي موظف إداري في اتجاه أو لمصلحة أفراد العينة الذين كان مساهم الوظيفي رئيس مجلس ادارة، حيث كانوا أكثر ايجابية في تقييم تأثير دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

## 5. نتائج الدراسة

1. بينت النتائج أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى المديرين من وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة، (القيادة التبادلية) بمتوسط (4.44) ووزن نسبي (88.84%). يليه نمط (القيادة الديمقراطية) بمتوسط (4.30) ووزن نسبي (86.40%) وفي المرتبة الثالثة نجد القيادة الموقفية بمتوسط (4.28) ووزن نسبي (85.86%). وفي المرتبة الرابعة

- نجد نمط القيادة الأتوقراطية بمتوسط (4.21) ووزن نسبي (84.23%). بينما في المرتبة الأخيرة نجد (القيادة البيروقراطية) بمتوسط (4.14) ووزن نسبي (82.78%).
2. بينت النتائج أن ممارسات القيادة الأتوقراطية التي جاءت بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة تمثلت في: تفضيل المديرين القيام بمهامهم وأعمالهم بأنفسهم دون تفويض لأي من الموظفين، والحرص على أن يتقيد الموظفين باللوائح والتشريعات حريفاً عند أداء الأعمال، واتباع أسلوب الرقابة الشديدة في متابعة الموظفين أثناء أداء العمل، بالإضافة إلى التحكم في خطط العمل بالإدارة وآليات تنفيذها.
3. بينت النتائج أن ممارسات القيادة الديموقراطية التي جاءت بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة، تمثلت في: توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين وفقاً لمبدأ تكافؤ الفرص، و إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية والتأهيلية المتصلة بعملهم، وإشراك الموظفين في رسم سياسات العمل والتخطيط له، وإعطاء الفرصة للموظفين لتجربة اقتراحاتهم وابتكاراتهم في حل مشكلات العمل، وتجنب إبداء الملاحظات حول أخطاء الموظفين أمام زملائهم. بالإضافة إلى تقبل التغيير الذي يقترحه الموظفون لآلية سير العمل طالما أنهم مقتنعين به.
4. بينت النتائج أن ممارسات القيادة البيروقراطية نجد أن الممارسات التي جاءت بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة تمثلت في: التقييد بحرفية الأنظمة والتعليمات، وإلزام جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء والحرص على أن يكون المدير هو المتحدث الرسمي باسم العاملين. بالإضافة إلى تحديد المهام والصلاحيات لكل موظف بشكل واضح ودقيق.
5. بينت النتائج أن ممارسات القيادة التبادلية (تبادل الأدوار – الاستشارية) التي جاءت بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة تمثل أبرزها في: أن يعتبر المدير أن مهمته الأساسية هي المحافظة على الاستقرار بالمؤسسة، ويعمل على تسهيل سير العمل في المؤسسة، ويحرص على توحيد جهود العاملين وتوجيهها في مصلحة العمل بالإضافة إلى أن يكون مؤمناً بأن جزءاً كبيراً من مهمته كقائد هو تسهيل العمل وأمور العاملين، ويتمتع بأخلاق عمل عالية كبقية العاملين، ويحرص وبشكل كبير على منح المكافآت للعاملين بإنصاف.
6. بينت النتائج أن ممارسات القيادة الموقفية (اللحظية) التي جاءت بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة، تمثلت في: الأخذ بالاعتبار عند تحديد الأهداف مناسبتها لكافة المواقف والظروف المختلفة، وتفادي القرارات النمطية والحلول الجاهزة لكل زمان ومكان، والتخلي بالمرونة في تنفيذ المهام تبعاً لطبيعتها، وتنفيذ المهام بطرق متعددة تتواءم مع المواقف المختلفة، وتطبيق القوانين والأنظمة بمرونة تراعي المواقف المختلفة في تفويم العاملين، والحرص على تعزيز العلاقات الإيجابية بينه وبين العاملين، بالإضافة إلى حل مشكلات العمل عند العاملين والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم.
7. بينت النتائج أن أدوار المديرين في تنمية الثقافة التنظيمية ومجالاتها حسب وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة مرتفعة جداً وذلك بمتوسط (4.39) وانحراف معياري (0.44) ووزن النسبي لهذا المحور (87.77%).
8. بينت النتائج أن أعلى أدوار المديرين في تنمية الثقافة التنظيمية في مجال (القيم التنظيمية) حيث جاء في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.46) وبوزن نسبي بلغ (89.23%) يليه في الترتيب الثاني (التوقعات التنظيمية) بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.52) ووزن نسبي (87.82%)، وفي المرتبة الثالثة نجد (الأعراف التنظيمية) بمتوسط (4.36)

- وانحراف معياري (0.52) ووزن نسبي (87.29%)، بينما في المرتبة الأخيرة نجد (المعتقدات التنظيمية) بمتوسط (4.34) وانحراف معياري (0.50) ووزن نسبي (86.72%).
9. بينت النتائج أن ممارسات المديرين التي تنمي المعتقدات التنظيمية والتي جاءت بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة، تمثلت في: تشجيع المشاركة الجماعية في حل المشكلات الناجمة عن العمل، والفصل بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين، وتبني سياسة تحديد الوقت لإنجاز الأعمال وترقية الموظف بحسب إنجازاته في العمل، وتشجيع الموظفين على طرح أفكارهم فيما يخص العمل. بالإضافة إلى حث الموظفين على الانضباط حسب اللوائح الإدارية.
10. بينت النتائج أن ممارسات المديرين التي تنمي مجال القيم التنظيمية والتي جاءت بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة، تمثل أبرزها في: الحرص على سيادة روح الجماعة في المؤسسة، والعمل للحفاظ على سير العمل بشكل متقن، والعمل على مشاركة الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء والحرص على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها، والاهتمام بتطوير الموظفين ادارياً ومهنياً، وتحفيز العاملين على الاهتمام بالصالح العام للمؤسسة.
11. بينت النتائج أن ممارسات المديرين التي تنمي مجال الأعراف والتي جاءت بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة، تمثل أبرزها في: حرص المديرين على وجود نظام مساءلة مفعّل بالشكل الصحيح في المؤسسة، وتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع، ومشاركة الموظفين مناسباتهم الاجتماعية، والحرص على أن يتم تقويم العاملين بالمؤسسة بناء على أدائهم الوظيفي.
12. بينت النتائج أن ممارسات المديرين التي تنمي مجال التوقعات التنظيمية والتي جاءت بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظر العاملين بشركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة، تمثل أبرزها في: حرص المديرين على التزام العاملين في المؤسسة بتنفيذ القرارات التي يتخذها المدير، وقيامهم بتنمية روح العمل الجماعي المنظم، وتوفير الأمان الوظيفي للموظفين، والعمل على تحسين علاقات العمل، والابتعاد عن أي سلوك قد يؤدي مشاعر العاملين.
13. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند (0.01) بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة.
14. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند (0.01) بين نمط القيادة الأوتوقراطية والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة.
15. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند (0.01) بين نمط القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة.
16. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند (0.01) بين نمط القيادة البيروقراطية والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة.
17. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند (0.01) بين نمط القيادة التبادلية والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة.

18. بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند (0.01) بين نمط القيادة الموقفية والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بجدة.
19. بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيراتهم الديمغرافية (العمر - عدد سنوات الخبرة).
20. بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة في اتجاه أو لمصلحة أفراد العينة الذين كان مساهم الوظيفة رئيس مجلس ادارة، حيث كانوا أكثر ايجابية في تقييم تأثير دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

### 1.5. توصيات الدراسة

1. لا بد من دراسة الأنماط الإدارية واختيار الأنماط التي تتناسب واحتياجات السوق السعودية مما يسهم في تطوير ونمو بيئة العمل في المؤسسات السعودية.
2. أن ثقافة تقاسم العمل وتوزيع المهام واعتماد المدراء على الموظفين ذوي الخبرات والموظفين الاكفاء له دور في نمو المؤسسات والشركات وتطويرها وتوضيح خطورة استئثار المدراء بالمهام الصعبة والقرارات المصيرية دون مشاركة الموظفين وذوي الخبرات ممكن ان يكون سبب في تراجع أداء العمل او دمار وافلاس المؤسسة أو الشركة.
3. أن سياسات العمل الحديثة تبنى على العديد من المبادئ واهمها مبدأ المشاركة والاستشارة وتباين الآراء مما يضمن تغطية كافة الجوانب الأساسية مما يضمن صحة القرارات الإدارية ويسهم في نمو مؤسسات المقاولات وتقدمها خاصة في وجود بيئة تنافسية عالية مثل البيئة السعودية.
4. أن التحديد الدقيق للمهام الوظيفية حسب مؤهلات والكفاءات وخاصة للمدراء ورؤساء الأقسام وكبار الموظفين يسهم وبشكل فعال في تحقيق اهداف المؤسسات وشركات المقاولات.
5. يعد استماع القائد لموظفيه واهتمامه بأرائهم ومقترحاتهم ومشاورتهم في مستقبل العمل والقرارات المصيرية هو من نقاط القوة التي تحتسب للقائد الإداري.
6. لا بد من اعداد الدورات المختصة بأنماط الإدارة والتي من خلالها يمكن توضيح أهمية النمط القيادي ودوره في تنمية الثقافة التنظيمية لمؤسسات المقاولات مما يسهم في زيادة إدراك المدراء والموظفين للأدوار القيادية المتعلقة بهم.
7. لا بد للمدراء من الاهتمام بالموظفين وتقييمهم المستمر والدعم المادي والمعنوي له اثاره في تنمية الثقافة التنظيمية لشركات ومؤسسات المقاولات وبالتالي يزيد من إنتاجيتها وقدرتها على المنافسة.
8. لا بد من وضع معايير معينة للمسألة والرقابة وتشجيع الرقابة الذاتية على الموظفين من قبل المدراء وتنمية روح الانتماء من خلال مراعاة المشكلات والظروف الداخلية والخارجية التي قد تؤثر سلباً على الموظف والاهتمام بأدق التفاصيل مما يسهم في زيادة ولائه وانتمائه للمؤسسة.
9. اعداد الدورات الخاصة بالتعامل مع الجمهور وخدمة العملاء وتضمين اخلاقيات العمل معها مما يطور أسلوب الموظفين في التعامل مع العملاء وأيضاً الحفاظ على الصورة العامة للمجتمع وعاداته وتقاليده.

10. التعامل مع الكوادر الشابة والطموحة بكل اهتمام ورعاية وحثهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم بالصورة تضمن تطوير الكوادر الوطنية وتنميتها.
11. إجراء المزيد من الدراسات المسحية عن واقع القيادة الإدارية في الشركات.

## 6. المراجع

### 1.6. المراجع العربية

- أمينة، الشارف علي (2017) أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجزائر، عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير.
- بلمختار، هشام (2016) دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير الجزائر، جامعة بوضياف المسيلة.
- بوراس، نور الدين (2021م) دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين، دراسة ميدانية المؤسسات الاستشفائية التجاني هدام- بئر العائر تبسمه، رسالة ماجستير بجامعة العربي بن مهدي بأم البواقي قسم علم الاجتماع.
- حجام، ليلي (2020م) دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة عمومية في المنظمات الاستشفائية محمد لخضر بوضياف بأم البواقي، الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي قسم علم الاجتماع.
- حسين ماهر محمد (2014م) القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حلاق، بطرس (2020) القيادة الإدارية، سوريا، منشورات الجامعة السورية الافتراضية، الطبعة الثالثة.
- الدوري، زكريا والعزاوي نجم والسكرانة، بلال خلف والعملة، شفيق شاكر، وعبدالقادر، محمد (2010) مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زغود، أميرة، (2019م)، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه الجزائر جامعة الثامن من مايو قالم، قسم علم الاجتماع.
- زكريا صديق (2018م) دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي (من الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة في المركز المعلب، المنطقة الصناعية، عين الصفراء، الجزائر) أطروحة دكتوراه مجلة البشائر، المجلد الثاني العدد الثالث والعشرون.
- زيتوني العياشي (2019)، إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر جامعة محمد بوضياف- المسلية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية المجلد 7 العدد 1.

- الصيرفي محمد (2006م) القيادة الإبداعية الإدارية، مصر، الإسكندرية مطبعة دار الفكر الجامعي، الطبعة الثانية.
- الطوخي، محمد محمد السيد (2018م) دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية، الإمارات العربية المتحدة، جامعة الشارقة، مجلة وادي النيل للبحوث الاجتماعية والإنسانية والتربوية.
- عاشور، أحمد صقر (1989م)، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص: 160.
- عبد الله بن أحمد المكتوم، عساف بن زكي فلفلان (2021م) مدى تطبيق القيادة الإدارية في بنك البلاد لمتطلبات الإدارة المرئية وتأثيرها على أداء العاملين فيه، رسالة ماجستير المملكة العربية السعودية، جامعة جدة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 3 العدد2.
- العديلي، ناصر محمد (1993م)، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، الرياض، ص ص: 226-227.
- كنعان نواف (2009م)، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف سالم (2007م)، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص: 155-160.
- لعويسات، جمال الدين (2005م)، مبادئ الإدارة، دار همومة للطباعة و النشر و التوزيع، أبوظبي، ص: 04.
- محمد مهدي بن عيسى (2010م) علم الاجتماع التنظيمي، (من سيولوجيا العمل إلى سيولوجيا المؤسسة) مطبعة أملاس الجزائر ط1.
- المصري أحمد محمد (2004م) الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- المعيوف، صالح بن معاذ(2018م) القيادة الإدارية، المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد النموذجية، الطبعة السادسة.
- الندير، عبد الله محمد الثاني (2009م) القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانوية وهران الجزائر.
- هارولد ليقنت، الإدارة الرائدة (1989م) بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات،-، ترجمة: طایل السعيد شحاته، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، ص 255.
- حسن بلعجوز ومحمد العربي عزي(2005م) ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005 ص 07-08.

## 2.6. المراجع الاجنبية

- Al-Sada, M., Al-Esmael, B. and Faisal, M.N (2017), "Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar", EuroMed Journal of Business, Vol. 12 No. 2, pp. 163-188.  
<https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Hartnell, Chad A., Kinicki, Angelo J., Lambert, Lisa Schurer, Fugate, Mel, Doyle Corner, Patricia  
Journal of Applied Psychology, Vol 101(6), Jun 2016, 846-861.
- Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna (2015) Leadership and rganizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process, Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015
- Ghazi Ben Saad, Muzaffar Abbas (2018) The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture, Problems and Perspectives in Management, Volume 16, Issue 3
- Al Khajeh, Ebrahim Hasan,(2018) Impact of Leadership Styles on Organizational Performance, IBIMA Publishing, Journal of Human Resources Management Research,  
<http://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2018/687849> Vol. 2018 (2018), Article ID 687849, 10 pages, ISSN: 2166-0018 DOI: 10.5171/2018.687849.
- Maartje PAAIS,, Jozef R. PATTIRUHU(2020) Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance, Maartje PAAIS, Jozef R. PATTIRUHU / Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7 No 8 (2020) 577–588

**Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.39.8](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.39.8)**