

أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بمدينة الرياض  
في المملكة العربية السعودية)

**The Impact of Managerial Leadership on Organizational Culture (A Field Study on  
Industrial Organizations in the City of Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia)**

إعداد: الدكتور/ خالد بن عبد العزيز بن محسن الكويليت

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

Email: [Alkwliet@gmail.com](mailto:Alkwliet@gmail.com)

الدكتور/ ابهيجيت غوش

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

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون فرنسا

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وتتبع أهميتها كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، ولأن مجتمع الدراسة كبير جدًا لذلك اعتمد الباحث على العينة الملائمة التي يمكن الوصول إليهم عن طريق توزيع الاستبيان لأفراد المجتمع وبلغ عددهم العينة (115) مفردة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة) على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية وللقيادة المتساهلة على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون أساسا لدعم وتعزيز القائد بين العاملين داخل المنظمة وضرورة أن تفهم القيادة الإدارية أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة الإدارية، النمط القيادي، القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة المتساهلة، الثقافة التنظيمية، المنظمات الصناعية، رؤية المملكة 2030.

## The Impact of Managerial Leadership on Organizational Culture (A Field Study on Industrial Organizations in the City of Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia)

**Dr. Khaled Abdulaziz Alkwayleet**

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

Email: [Alkwliet@gmail.com](mailto:Alkwliet@gmail.com)

**Dr. Abhijit Ghosh**

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

**Dr. Mohamed Anas Shamsy**

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

### Abstract

The aim of the study was to find out the impact of managerial leadership on organizational culture: a field study on industrial organizations in Riyadh, Saudi Arabia. Its importance stems from the fact that it is one of the few local studies that examines the impact of managerial leadership on organizational culture within industrial organizations in the kingdom of Saudi Arabia. In this study, the descriptive-analytical approach was used. The study community consisted of managers and heads of departments working in industrial organizations in Riyadh, and because the study community is very large, so the researcher relied on the appropriate sample that can be reached by distributing the questionnaire to community members, and their number was (115) individual samples valid for analysis and then analyzed by a set of statistical methods using a program (SPSS). The study reached a set of results, the most important of which is the presence of a statistically significant effect of managerial leadership (autocratic leadership, Democratic leadership, Laissez-Faire) on the organizational culture within industrial organizations in the city of Riyadh at a level of moral significance ( $\alpha \leq 0.05$ ). The study found that there is a statistically significant impact of Democratic leadership and Laissez-Faire on the organizational culture within industrial organizations in Riyadh at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ). The absence of a statistically significant effect of autocratic leadership on organizational culture.

The study recommended several recommendations, including working to create an organizational culture that is the basis for supporting and strengthening the leader among the employees within the organization and the need for the managerial leadership to understand the dimensions and components of organizational culture as the environmental environment in which organizations live.

**Keywords:** Leadership, Managerial Leadership, Leadership Style, Democratic Leadership, Autocratic Leadership, Laissez-Faire Leadership, Organizational Culture, Industrial Organizations, Saudi Vision 2030.

### 1. المقدمة:

إن ما تشهده المنظمات بمختلف أنشطتها سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، ثقافية... الخ، في الوقت الحالي والتطور السريع الحاصل في بيئة منظمات الأعمال الذي يحتاج إلى التغيير والتطور والوصول للتقدم وتحقيق التنمية، مرتبط أشد الارتباط بالقيادة الإدارية الفعالة، فكل تخطيط واستراتيجية متبعة من طرف أي منظمة تحتاج إلى أداة توجيه الأسلوب العملي في القيادة الوجيهة وكيفية تحريك الموارد البشرية في المنظمة، والوصول إلى إنجاز عملية الاتصال وتبادل المعلومات ما بين أفراد الجماعة الواحدة في المنظمة، وكل هذا يتوقف على اختيار القيادة الإدارية المساهمة في نشر الثقافة التنظيمية بصفة عامة.

لقد نالت ظاهرة القيادة عموماً والإدارية بوجه خاص إهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم القصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءاً من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، و مروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاء بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع، المتصفاً بالثشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، حيث شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف لدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى المنظمة (قرش، 2008).

إن مفهوم ثقافة المنظمات والإدارة القيادية مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، فتن العلماء والمفكرين والباحثين والممارسين لقرون. ولقد نقل المؤرخون والفلاسفة والحكماء والأدباء والمدونات والكتب الحضارات والثقافات والعقائد والسلوكيات المختلفة حول ذلك، المندثر منها والممتد، المشترك منها والمختلف. فإذا ما أشحت بنظرك إلى التاريخ والحضارات والثقافات السابقة منذ أن خلق الله الأرض وما عليها، وحتى يومنا الحاضر فستجد أن هناك ثقافات ومفاهيم وعقائد مشتركة، ولربما أكثر من ذلك، فعلى سبيل المثال (وبغض النظر عن الشاذ منها)، تجتمع الحضارات والثقافات الإنسانية على ثقافة تأييد الخير ودحض الشر بمختلف أشكاله، ومباركة الصدق ورفض الكذب (ولربما معاقبته في بعض الحضارات)، والمعنى واحد وإن تعددت طرقه وأشكاله.

وفي نفس السياق، هناك فكرة مفادها أننا لانستطيع فصل القيادة الإدارية عن الثقافة التنظيمية المتبعة في كل منظمة لمدى أهميتها، والتي لها تأثير بالغ الأهمية، فهي مرتبطة بالقيم وعادات وتقاليد الأفراد داخل المنظمة، والبحث على الثقافة التنظيمية القادرة على خلق الولاء بين العاملين باعتبارها المحرك الأساسي لطاقتهم وقدراتهم، فهي تؤثر على أداء الموارد البشرية في

تحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة الإدارية لها أهمية كبيرة في العديد من المجالات وتفيد كل منظمة وتنمي قدراتها، فأهميتها تكمن في إفادة العاملين على مستوى فعالية ونجاح قادتهم، كما تفيدهم في تبني أساليب قيادية فعالة وناجحة في تحسين أدائهم وزرع ثقافة مرنة ومناسبة داخل المنظمة. كما أنها تسهم في توفير المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يدفع العاملين إلى تحسين أدائهم وتنمية الثقافة التنظيمية لديهم. وتساعد القادة والعاملين داخل المنظمة على تبني ثقافة تنظيمية مرنة تخدم كلا الطرفين في بث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المنظمة.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

لقد شهد العالم تغيرات حاسمة في العقد الأخير خاصة في فترة جائحة كورونا وما بعدها، والتي أثبتت للبشرية أجمع أننا نعيش في عالم واحد مترابط صغير، وأن الثابت الوحيد في هذا الكون هو التغيير. وتباعاً لذلك نشهد في هذه الأيام تغيرات في الخارطة السياسية والاقتصادية والديموغرافية والبيئية والثقافية والاجتماعية بشكل أسرع من ذي قبل. كذلك هو الحال بالنسبة للشركات والمنظمات التي أدركت ضرورة التجاوب والموائمة مع هذه المتغيرات بمرونة وتسارع أكبر، ويعتبر ذلك من أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها المنظمات في الوقت الراهن.

ونظراً لأهمية هذا الجانب وما له من الأثر المباشر على الحراك الإقتصادي والمشاريع التنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في كافة القطاعات، وحيث أن برنامج دعم القطاع الصناعي وتنمية الصادرات والمحتوى المحلي في المملكة العربية السعودية يعد من أهم الأهداف الإستراتيجية لرؤية المملكة ومن أكثر القطاعات الحيوية جاذبيةً لما له من تأثير مباشر على تنمية الاستثمارات العامة وتطوير حركة الاقتصاد، وتنمية الناتج القومي المحلي، وتوفير السلع والخدمات، وتحقيق الاكتفاء الذاتي، وتوفير فرص العمل وتخفيض مستويات البطالة، ولضمان نجاح تحقيق الرؤية والأهداف المشتركة، ارتأينا التركيز في دراسة هذا الجانب وتناوله بالمعطيات الحديثة ودراسة أساليب القيادة الإدارية وقياس أثرها ودورها على الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية في مدينة الرياض والعاملين فيها وإلى أي حد يمكن تهيئة المنظمة لتكون كافية وتمتلك القدرات والإمكانات التي تؤهلها لقيادة والمساهمة في تدوير عجلة التنمية والتطوير والتنافس والنجاح باستدامة التي هي من ضمن أولويات القائد الإداري.

فالمنظمة كنظام اجتماعي قادر على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال ما تملكه من آليات قادرة على توجيه الموارد البشرية وعلى اعتبار أنها قادرة أيضاً على توجيههم سلوكياً وتنسق بين جهودهم وكل دوافعهم ورغباتهم لتحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة، وعليه فإن كل خطط المنظمة المستقبلية مرتبطة بعنصر القيادة الفعالة لأن نمط القيادة الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد بما يملكه من إمكانيات قادرة على توجيه الثقافة التنظيمية بما يسمح بتحقيق الأهداف التي جاءت من أجلها المنظمة. لذلك تحتل وظيفة القيادة مكانة هامة جداً من بين الوظائف الإدارية الأخرى وتبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، بتوظيفه للكثير من المهارات وتمتعه بقوة تمكنه من التأثير المباشر على مرؤوسيه، وحسن استغلال القائد لهذا المورد من أجل الحصول على تعاونهم وخلق ثقافة تنظيمية مميزة للمنظمة تمكنها من الاستمرار في ظل ظروف المنافسة الشرسية.

ولأهمية دور القيادة الإدارية في توجيه الدفة نحو آفاق مستقبلية واسعة من خلال تحديد رؤية ورسالة وقيم ومبادئ المنظمة، واختيار أفراد المجتمع أو الموظفين الذين يكونون ويتبنون ويشاركون القيادة هذه الثقافة،

وامتداداً لذلك لبناء الخطط الاستراتيجية ورسم وتصميم الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل والسياسات والسلوكيات المتبعة التي تترجم هذه الثقافة، إلا أننا نرى أنه ما زال هناك فجوة وقصور في اكمال هذا الجانب ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي:

➤ ما هو أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية في مدينة الرياض؟، ويتفرع من هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما هي الأساليب القيادية الإدارية الأكثر شيوعاً، وأثرها على الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض؟
2. أي الأساليب القيادية أكثر إسهاماً في بناء الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية في مدينة الرياض؟
3. إلى أي حد يمكن أن تؤثر شخصية القائد الإداري على الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية في مدينة الرياض؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم القيادة الإدارية في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض.
- التعرف على أساليب وأنماط القيادة الإدارية الأكثر شيوعاً في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض.
- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض.
- الكشف عن الأساليب القيادية الأكثر إسهاماً في بناء الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض.
- التعرف على مهارات القائد الإداري التي تسهم في تنمية الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض.
- التعرف على آراء ومنظور منسوبي المنظمات الصناعية بمدينة الرياض حول تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتناول موضوع أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، وتكمن أهمية البحث للنواحي التالية:

#### 1.3.1. الناحية النظرية:

- إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية وأثرها على الثقافة التنظيمية.
- إيجاد العلاقة بين القيادة الإدارية بأساليبها المختلفة والثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض.
- توضيح المعوقات التي تحد من دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.
- تناول الاستراتيجيات الإدارية التي تسهم في تنمية الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض.

#### 2.3.1. الناحية العملية:

- توضيح مدى الأثر في دور القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض.

- تسليط الضوء على الآثار السلبية أو الإيجابية على الثقافة التنظيمية باختلاف المهارات والأساليب القيادية في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض.
- توضيح أثر المتغيرات الديموغرافية على أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض.
- تقديم مرجع علمي للمهتمين والباحثين في مجال القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.
- تقديم مرجع علمي حديث لمساعدة متخذي القرار حول أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية بمدينة الرياض.

#### 4.1. فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة) على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتساهلة على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### 1.2. الإطار النظري:

##### 1.1.2. القيادة الإدارية:

تعد القيادة من العوامل المهيمنة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعات ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء مما جعلها تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين. وتظهر أهمية القيادة أيضاً من خلال استطاعتها على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، وأنها توجه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف وبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهما في تحقيق أهداف المنظمة، وبدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة (حمادي، 2013).

وتعرف القيادة الإدارية بأنها هي التأثير في الأفراد وتنشيطهم في العمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري يعني أنها تعتمد على ثلاثة عناصر تتمثل في القائد يمارس النشاط مؤثراً رؤوسين يوجههم إليهم نشاط القائد لتوفير الهدف التنظيمي (أسامة الخيري، 2013).

كما تعرف على أنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والالتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة (السكران، 2010).

إن مفهوم القيادة يرتكز على دعامتين رئيسيتين (عباس، 2010):

- الأولى: الدعامات المعنوية التي تتمثل في العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به
  - الثانية: الأدوات التي يجب توفرها للقائد (مثل: السلطة الملائمة، نظام الاتصال الإداري، والحوافز والقوى البشرية) التي تمكنه من القيام بمهامه
- ويعرف النمط القيادي بأنه مجموعة من السلوكيات المتكررة التي يتصرف بها القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة الإداريين.
- كما أن أسلوب القائد يؤثر في سلوك العاملين، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك هناك عدة مؤثرات في اختيار أسلوب القيادة المناسب، منها ما يتعلق بالمنظمة، وبعضها يتعلق بالمجتمع، وأخرى بالقائد والعاملين، وكذلك بما يتعلق بطبيعة العمل (المعاينة، 2011).

يتبع كل نمط من أنماط القيادة سلوكا وطرقا متعددة في اتخاذ القرارات والقائد هو الذي يوجه المنظمة خلال عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات وبأسلوب تبنيتها، تم تقسيم أنماط القيادة تبعا للسلوك كنمط قيادي (عياصرة وبنى أحمد، 2008).

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى، قيادة مركزية وأخرى لا مركزية ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى، قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا، حيث يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر، وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط القيادية الإدارية. يُشارك القادة الديمقراطيون رؤوسهم في عملية صنع القرار بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجماعات ويضعون الاستراتيجيات ويحددون توزيع الوظائف في المنظمة وينظر إلى هذا النوع من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون موافقة أتباعه إلى قائد يصنع قراراته بنفسه لكن استشارة رؤوسه. ويقوم هذا النمط على ثلاث ركائز في، العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا تفويض السلطة. وتعتبر القيادة الأوتوقراطية بأنها تسلطية وتحكمية من حيث أن السلطة تكون بيد القائد وحده ولا يفوض سلطته لأحد ويشرف مباشرة على عمل رؤوسه ولا يشركهم في القرارات ويعلمها لهم دون مشاورة أو مشاركة بحيث يبقى لهم الطاعة والتنفيذ، وهو قليل الثقة برؤوسه ولا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام ومنعزل عنهم، ويستخدم أسلوب الضغط والتهديد معهم (المعاينة، 2011).

أما نمط القيادة الفوضوية أو المتساهلة فيعد معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي حيث تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة وممارسة النشاط وتحديد المهام واتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك بل يترك الجماعة لنفسها كليا كما أن القائد يعمل بسياسة (الباب مفتوح) في الاتصالات بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن

يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لموظفيه وسهل لهم سبل الاتصال به توضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها (حسن رشوان، 2010). ويسمى البعض بقيادة عدم التدخل فإن القائد ينسب بضعف العلاقة بينه وبين المرؤوسين، وبالتالي يعود على نحو العمل الذي يتغلب عليه عدم الجدية وعدم المودة والاحترام فهو يتصف بالسلبية لدرجة عدم اتخاذ القرارات، وعدم تحديد الأهداف وينتج عنه ضعف الترابط وينتشر الإهمال والفساد لعدم تحديد المسؤوليات، ولا يوجد من يحاسب ويقوم.

### 2.1.2. الثقافة التنظيمية:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير في الفترة الأخيرة، باعتبار أن ثقافة المنظمة هي أحد المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، على افتراض أن هناك علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها. على القيم والمفاهيم التي تدفع أفرادها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في صنع القرار والعمل على الحفاظ على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة المناسبة لاحتياجات العملاء والأطراف ذات الصلة في بيئة العمل في المنظمة (أبو بكر، 2000).

ويرى (نلسون وكويك)، أن الثقافة التنظيمية التي يتبناها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأداء عملهم وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم وعملائهم. ومن هنا فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد القيم الأساسية التي تتحرك حولها كافة الجهود وعلى كافة المستويات في المنظمة (Nelson & Quick، 1996).

(شين، 1990) الثقافة التنظيمية هي مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة والتي تؤثر على كيفية إدراك الناس وتفكيرهم وتصرفاتهم والتي غالباً ما يعتبرها الأعضاء المكتسبون أمراً مفروغاً منه.

وفقاً (Yafang, 2011)، تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام المعنى المشترك الذي يحمله الأعضاء والذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى. إنها الخصائص التي تحدد ماهية المنظمة. وهي قائمة بسمات شخصيتهم التنظيمية حيث يحدد مجموع السمات الشخصية للموظف الفردي السمات التنظيمية (Min-Huei, 2009).

وبما أن كل ثقافة هي مجموع الموظفين الأفراد، فإن كل ثقافة تنظيمية فريدة من نوعها. وفقاً (إيفانشفيتش وكونوبسكي وماترسون، 2005)، تؤثر الثقافة التنظيمية على الموظفين ليكونوا مواطنين صالحين و"يوصلون العمل"، والأساس المنطقي هو أن الثقافة القوية توفر قيماً مشتركة تضمن أن كل فرد في المنظمة يسير على نفس المسار. تعزز الثقافة الالتزام التنظيمي وتزيد من اتساق سلوك الموظفين (Martins & Martins, 2003).

ويرى كل من (سرينسن وبيدرسن) أن الثقافة لها أربع وظائف، وهي كما يلي:

1. تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساعد النماذج الثقافية في فهم المنظمات الاجتماعية المعقدة.
2. تستخدم الثقافة كأداة للتعبير ووسيلة لعمليات التطوير التنظيمي.
3. تُستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين النتائج الاقتصادية للمنظمة وأيضاً لإعداد أعضاء المنظمة اجتماعياً لقبول القيم التي تحدها الإدارة.



4. تستخدم الثقافة كأداة إدراكية لأفراد المنظمة من البيئة الخارجية المضطربة، كما نجد أن الثقافة تستخدم لتحقيق أربع وظائف:

1. تحديد هوية المنظمة وتعريفها لجميع الأعضاء، حيث ساهمت في خلق العادات والقيم، ووعي الأفراد بهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
2. النمو للأغراض العامة من خلال الروابط القوية وقبول الثقافة المكتسبة.
3. تعزيز استقرار النظام من خلال تشجيع ثقافة التكامل والتعاون بين أعضاء المنظمة ومطابقة الهوية.
4. توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أفراد المنظمة، وفهم المعاني في مفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة وينسق السلوك في العمل (بن يمينه، 2013).

**وهناك العديد من خصائص الثقافة الإيجابية التي من شأنها تحقيق العناصر القيادية للمنظمة:**

- ترسيخ ثقافة ومكونات المنظمة الإبداعية من خلال إيمان المنظمة بالإبداع والابتكار باعتبارهما القناة الرئيسية لتحقيق الريادة والمزايا التنافسية في مجال نشاط المنظمة، وهذا يستدعي بناء عناصر البيئة الإبداعية.
- استخدام أساليب القيادة الفعالة (وأهمها القيادة المبنية على الرؤية، بما في ذلك القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية)
- ترسيخ ثقافة خدمة العملاء والتحفيز على توجيه كافة الجهود واستغلال الموارد المتاحة لإرضاء العميل (البريدي، 2013).
- غرس عناصر المناخ التنظيمي الإيجابي والذي:
  - يدرك مبادئ ومكونات العدالة التنظيمية.
  - يعزز الثقة الثنائية بين جميع الموظفين والمنظمة.
  - يعزز الولاء والالتزام التنظيمي.
  - يقوي أواصر التعاون والانفتاح بين أعضاء المنظمة.
  - يدعم الدفاع الداخلي لأعضاء التنظيم.
  - تعزيز روح التحدي والتكامل في أداء العمل.
  - تنمية روح الاستقلالية في أداء العمل.
  - تشجيع ثقافة ومبادئ التعلم المستمر من أجل بناء المنظمة المتعلمة.
  - ترسيخ ثقافة وعناصر فرق العمل.
  - احترام الوقت والالتزام بأخلاقيات العمل.

■ بناء ثقافة الموضوعية والابتعاد عن الأساليب البدائية في الإدارة والعمل والتقييم بما في ذلك المحسوبية وتعظيم الذات وعدم الاعتراف بالأخطاء (البريدي، 2013).

ولغرس الثقافة التنظيمية يجب على القادة القيام بما يلي:

➤ **التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية:**

وهذا التعريف عام ويتم على مراحل متتالية من خلال لقاءات مباشرة مع جميع أعضاء المنظمة، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتوضيح الرسالة لها. في الواقع العربي المعاش، فإن تعريف مفردات الثقافة التنظيمية يحدث في الغالب بشكل ضمني لعدة أسباب، أهمها جهل الكثير من القادة بمسألة الثقافة التنظيمية من حيث الدلالات والمكونات والأثر.

➤ **تطبيع الثقافة التنظيمية:**

من خلال نقل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أعضاء المنظمة بشكل مستمر، وبطريقة مقنعة وجذابة، من خلال وسائل رسمية مثل التدريب وورش العمل والاجتماعات وغير الرسمية ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية، يتم ذلك من خلال عدة وسائل، منها:

1. صياغة واعتماد الشعارات والرموز المميزة مع الإبهار والإقناع، مع ضرورة ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى الوحدة أو الإدارة أو الإدارة، مما يساعد على ترسيخها معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة (البريدي، 2013).

2. صياغة وسرد وبث القصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة.

3. تنظيم الحفلات والمناسبات ذات المعاني المحددة حول الثقافة التنظيمية.

➤ **الإجراءات الرمزية للقادة:**

يعتقد البعض أن القادة يؤثرون على الثقافة التنظيمية فقط من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية، كطريقتهم في اتخاذ القرارات، وهذا مفهوم خاطئ للغاية، حيث أن التصرفات الرمزية للقادة تؤثر بشكل كبير.

2.2. الدراسات السابقة:

1.2.2. الدراسات العربية:

➤ **دراسة (العساف، 2023م) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة تطبيقية على شركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة).**

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 والمنظمات العاملين في قطاع المقاولات بمدينة جدة ومروسيهم 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 التغيير 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 التغيير 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 التغيير 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 الديموغرافية (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 إدارة، حيث كانوا أكثر إيجابية في تقييم تأثير دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية. وتوصي الدراسة بضرورة دراسة الأنماط الإدارية واختيار الأنماط التي تناسب احتياجات السوق مما يساهم في تطوير ونمو بيئة العمل. أن ثقافة تقاسم العمل وتوزيع المهام واعتماد المدراء على الموظفين ذوي الخبرات والأداء له دور في نمو الشركات وتطويرها خاصة في وجود بيئة تنافسية عالية مثل البيئة السعودية.

➤ **دراسة (حامد، 2021م) بعنوان: القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.**

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، الاتصالات) في تعزيز الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة في التنظيم، تدفق المعلومات في التنظيم) في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (450) مفردة من القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية، وقد قدمت في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات.

➤ **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 اعتمد 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 المبحوثين حول متطلبات الإدارة المرئية في بنك البلاد تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة). أوصت الدراسة بالتالي: تبني بنك البلاد لسياسة تشجيع وتحويل الإدارات العادية إلى قيادات مرئية عبر برامج تدريبية وتكثيف التركيز على تطويرهم وتنميتهم.

### ➤ دراسة (تواتي، 2021م) بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية - دراسة تطبيقية بجامعة الجبل الغربي سابقاً.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية بجامعة الجبل الغربي. تم استخدام المنهج الوصفي كما تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (55.73%) من مجتمع الدراسة البالغ (305) أكاديمياً خلال الفترة من 2018 وحتى 2019م، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت (170) استمارة استبيان على عينة البحث أستبعد منها (12) استمارة غير صالحة للتحليل وعدد 33 استمارة مفقودة، واستعيد منها (125) استمارة صالحة للتحليل أي بمعدل استجابة (74%)، وتم توزيع الاستمارات مباشرة على المبحوثين في الجامعة والكليات التابعة لها داخل نطاق بلدية غريان. وتم الاعتماد على الوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى أسلوب الإنحدار البسيط لاختبار معنوية الأثر. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية المجمع بواسطة (صحيفة الاستبيان) باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن مستوى توفر العوامل أو الأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة كان (منخفض)، كما تبين وجود أثر وعلاقة لأدوات القيادة الإدارية (اتخاذ القرارات، الاتصالات، إشراف، التحفيز) في نشر الثقافة التنظيمية، كما تم اقتراح العديد من التوصيات أهمها: نشر الثقافة التنظيمية بين العاملون في الجامعة وكلياتها وذلك من خلال التركيز على العوامل والأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية المتمثلة في (اتخاذ القرارات، الاتصالات، الإشراف، التحفيز) باعتبارها تؤثر بشكل كبير في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين كما تقترح هذه الدراسة إجراء بعض الدراسات المستقبلية على الأدوات الأخرى على جامعات ومؤسسات أخرى سواء كانت خدمية أو إنتاجية.

### ➤ 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 المنظمة، معرفة كيفية تفعيل واختيار الاتصال الفعال بين أفراد المجموعات، تبيان العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية. واعتمدت المنهج الوصفي ولجميع البيانات أتمدنا على العديد من الأدوات، أهمها: الملاحظة والمقابلة والاستبيان، توصلت إلى أهم النتائج: أن الاتصال الإداري الفعال يساعد في إبراز الدور الإيجابي للقيادة الإدارية داخل المنظمة، تساهم صفات واستراتيجيات القائد الناجح في نشر الثقافة الإدارية داخل المنظمة من خلال المشاركة في إتخاذ 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 (شاوش، 2020م) بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز - أم البواقي، وتم جمع المعلومات اللازمة من المنظمة محل الدراسة عن طريق توزيع استبيان صمم لهذا الغرض، يحتوي على 25 فقرة وزع على (40) فرد من مختلف المستويات التنظيمية وحصلنا على (30) استبيان صالح للدراسة الإحصائية، واعتماد على مخرجات SPSS. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز - أم البواقي.

➤ (دراسة صادق وآخرون، 2020) بعنوان: أثر القيادة الإدارية في تحقيق نجاح الأعمال الاستراتيجية (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. إستبيان مسح أعدت من أجل جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة 50 إستبياناً وزعت مباشرة من قبل من أجل شرح الهدف من هذه الدراسة للمبحوثين. 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.

### 2.2.2. الدراسات الأجنبية:

➤ Study (Mar TJ and Joseph, 2020), 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 والموظف والأداء في إندونيسيا. يعترف هذا الفحص أن يكون حاسماً مراجعة للأكاديميين والباحثين 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.

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

تهدف هذه الدراسة 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 المنظمة 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 البحث:

#### 1.3. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة أثر أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفا دقيقا، حيث اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة التي يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

#### 2.3. مصادر البيانات:

##### 1.2.3. البيانات الأولية:

هي مجموعة البيانات التي يتم جمعها بشكل مباشر من خلال المقابلات والاستبيانات بحيث تكون تلك البيانات فريدة بالنسبة للشخص التي قام بجمعها وتكون متاحة أو متوفرة فقط لذلك الشخص أو ممن يختار من الأشخاص. ومن مزايا استخدام البيانات الأولية أن الباحثين يجمعون المعلومات لأغراض محددة من دراستهم، حيث تكون الأسئلة التي يطرحها الباحثون مصممة خصيصا لاستخراج البيانات التي من شأنها مساعدتهم في دراستهم.

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص أثر أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمي ليمتد الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

##### 2.2.3. البيانات الثانوية:

بالإضافة إلى البيانات التي تم جمعها من المصدر الأولي والتي هي أساس عملية التحليل، تم أيضًا استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

### 3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المنظمات الصناعية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة حيث بلغ عددها (15) منظمة صناعية وتعمل جميعها في مدينة الرياض، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه المنظمات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 145 مبحوثا والذين يمثلون كامل مجتمع الدراسة. استهدف الباحث كامل عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين داخل مجموعة المنظمات الصناعية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة. تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة والبالغ عددهم (145) مبحوثا حيث تم استرداد (126) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (5) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (115) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبته (91.27%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

## 4.3. أداة الدراسة:

كانت الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لها. حيث أحتوى الاستبيان على خمسة وعشرون سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى المتعلقة بالنوع والجنس والجنسية والخبرة والمؤهل الدراسي... الخ.

وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات وهي (الجنسية، النوع (الجنس)، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) بغرض وصف الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- الجزء الثاني: تضمن المتغير المستقل والمتمثل في قياس دور القيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة)، حيث احتوت على (15) فقرة لقياسها.
- الجزء الثالث: تضمن المتغير التابع والمتمثل في قياس الثقافة التنظيمية، حيث أحتوى على (10) فقرات لقياسها، وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) بشكلها النهائي من (25) فقرة، حيث تراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي.

## 5.3. صدق أداة الدراسة وثباتها:

## 1.5.3. الصلاحية:

تم استخدام طريقتين لاختبار الاستبانة من أجل الوضوح وتقديم استبيان دراسة متماسك على درجة عالية من الدقة.

- أولاً: تم استخدام مصادر متعددة للبيانات مثل (المجلات، والأبحاث، والأطروحات، وشبكة الإنترنت العالمية، والمقالات) لتعيين وصقل النموذج والمقاييس.
- ثانياً: تم إجراء مراجعة شاملة تغطي جميع هياكل الدراسة بشكل شامل من قبل المحكمين الأكاديميين من جامعة لينكولن والممارسين المتخصصين في إدارة الأعمال. تمت إضافة بعض العناصر بينما تم إسقاط البعض الآخر بناءً على توصياتهم القيمة. كما تم إعادة صياغة البنود الأخرى لتصبح أكثر دقة لتحسين وتعديل أداة الدراسة.

## 2.5.3. الموثوقية:

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's Alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (1) - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
801.	4

## جدول رقم (2) - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

عدد الفقرات	المتغير	معامل كرونباخ ألفا
5	القيادة الأوتوقراطية	0.704
5	دور القيادة الإدارية	0.866
5	القيادة المتساهلة	0.689
15	الإجمالي	0.814
10	الثقافة التنظيمية	868.
10	الثقافة التنظيمية	868.
25	الإجمالي الكلي	801.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت 0.801 وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت مقاربة وتفوق جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60).

## 3.5.3. ملانمة البيانات:

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة وملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، فقد تم إجراء اختبار (-Kolmogorov-Smirnov)، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الاحصائية التي قد تؤثر سلبا على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. ويعكس ذلك فإنه ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها. تكون البيانات المجمعة متماثلة إذا كانت تبدو متشابهة إلى يسار ويمين نقطة الوسط. علاوة على ذلك، يعد التفرطح مقياسا لما إذا كانت البيانات ثقيلة الذيل أو خفيفة الذيل بالنسبة للتوزيع الطبيعي (ويست وآخرون، 1995)، كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول رقم (3) - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk	المتغير	
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.687	القيادة الأوتوقراطية	1
	*0.212	0.719	القيادة الديمقراطية	2
	*0.200	0.09	القيادة المتساهلة	3
	*0.200	0.292	الثقافة التنظيمية	4



من خلال الجدول السابق يلاحظ أن كافة محاور ومتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من (0.05).

#### 4. تحليل نتائج الدراسة:

##### 1.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

##### 1.1.4 المتغير المستقل - القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية):

وحتى يتمكن من وصف مستوى أهمية أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

##### جدول رقم (4) - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية)

No.	Paragraph	Mean	std	Order	Level
1	يعتبر المدير المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.	1.49	1.09	5	منخفض
2	يطلب المدير مني تقديم الاقتراحات لحل مشكلة ثم يفرد هو باتخاذ القرار.	2.82	1.2	2	متوسط
3	يصدر المدير الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها على أكمل وجه.	3.55	1.2	1	متوسط
4	يهدد المدير المرؤوسين باستخدام سلطته الرسمية.	2.3	1.23	3	منخفض
5	يوجه المدير المرؤوسين بأسلوب الأمر دون مناقشة.	2.22	1.1	4	منخفض
الإجمالي		2.56	0.78	متوسط	

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية)، حيث كان متوسطاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المرتفع في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (نمط القيادة الأوتوقراطية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المتوسطة لهذا المتغير في دعم وتحسين الثقافة التنظيمية في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة المنظمات الصناعية بمدينة الرياض محل الدراسة.

##### 2.1.4 المتغير المستقل - القيادة الإدارية (نمط القيادة الديمقراطية):

وحتى يتمكن من وصف مستوى أهمية أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

## جدول رقم (5) - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر القيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية)

No.	Paragraph	Mean	std	Order	Level
1	ينظر مديري إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين.	3.74	1.11	5	مرتفع
2	يدعم مديري أسلوب فرق العمل في انجاز الأعمال.	4.16	0.96	1	مرتفع
3	يحاول مديري مساعدة المرؤوسين على تطوير قدراتهم.	4.10	0.95	2	مرتفع
4	يفسح مديري المجال للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان.	3.87	0.99	4	مرتفع
5	يعامل مديري جميع المرؤوسين بالعدل والإنصاف.	3.93	1.14	3	مرتفع
الإجمالي		3.96	0.83	مرتفع	

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر القيادة الإدارية (نمط القيادة الديمقراطية)، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (نمط القيادة الديمقراطية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الثقافة التنظيمية في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة المنظمات الصناعية بمدينة الرياض محل الدراسة.

## 3.1.4. المتغير المستقل - القيادة الإدارية (نمط القيادة المتساهلة):

وحتى تتمكن من وصف مستوى أهمية أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

## جدول رقم (6) - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر القيادة الإدارية (نمط القيادة المتساهلة)

No.	Paragraph	Mean	std	Order	Level
1	يشعر مديري الموظفين بالحرية التامة في نشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لإنجاز أعمالهم.	3.71	1.01	1	مرتفع
2	يفوض مديري سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.	3.20	1.19	2	متوسط
3	لا يتدخل مديري في مشكلات العمل إلا في حالات نادرة والأزمات الشديدة.	3.12	1.27	3	متوسط
4	نادراً ما يقوم مديري بتوجيه الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد.	2.79	1.17	4	متوسط
5	لا يمارس مديري سلطة محاسبة الموظفين المخالفين لأنظمة وقوانين العمل.	2.47	1.15	5	متوسط
الإجمالي		3.06	0.76	متوسط	

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر القيادة الإدارية (نمط القيادة المتساهلة)، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المرتفع في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (نمط القيادة المتساهلة) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المتوسطة لهذا المتغير في دعم وتحسين الثقافة التنظيمية في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة المنظمات الصناعية بمدينة الرياض محل الدراسة.

#### 4.1.4. المحور التابع - الثقافة التنظيمية:

وحتى تتمكن من وصف مستوى أهمية أثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

#### جدول رقم (7) - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية

No.	Paragraph	Mean	std	Order	Level
1	الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين العاملين.	3.97	0.90	1	مرتفع
2	يتعاون جميع العاملين على حل المشكلات التي تواجههم بكل كفاءة.	3.89	0.92	3	مرتفع
3	يحاول جميع العاملين اكتساب نفس قيم وسلوك الإدارة العليا.	3.70	0.96	6	مرتفع
4	يسود جو من التفاهم والتعاون بين أفراد مجموعة العاملين.	3.87	0.90	4	مرتفع
5	لدى العاملين القدرة في الفصل بين عملهم ونزاعاتهم الشخصية.	3.37	1.19	10	متوسط
6	يسود المنظمة جو من الترابط والتماسك بين الإدارة والعاملين.	3.68	0.96	7	مرتفع
7	تعمل الإدارة على مشاركة العاملين في وضع مقترحات وخطط لتطوير الأداء.	3.57	1.12	8	متوسط
8	تحرص الإدارة على التقيد بالأنظمة والتعليمات الخاصة بالمنظمة.	3.94	0.86	2	مرتفع
9	تعبر الإدارة عن تقديرها للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.	3.82	1.10	5	مرتفع
10	تحاول الإدارة تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	3.56	0.98	9	متوسط
<b>الإجمالي</b>		<b>3.73</b>	<b>0.67</b>		<b>مرتفع</b>

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور الثقافة التنظيمية، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المرتفع في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الثقافة التنظيمية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في داخل مجموعة المنظمات الصناعية بمدينة الرياض محل الدراسة.

## 2.4. اختبار فرضيات الدراسة:

### 1.2.4. الفرضية الرئيسية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة) على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين دور القيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة) على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول رقم (8) - مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الرئيسية الأولى)

### Correlations

		Organizational Culture	Management leadership
Pearson Correlation	Organizational culture	1.000	.318
	Management leadership	.318	1.000
Sig. (1-tailed)	Organizational culture	.	.000
	Management leadership	.000	.
N	Organizational culture	115	115
	Management leadership	115	115

يوضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين القيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة) وبين الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمته (0.318) بدلالة أقل من (0.05) وهي قيمة مرتفعة.

جدول رقم (9) - معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الرئيسية الأولى)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.318 <sup>a</sup>	.101	.093	.63941	.101	12.722	1	113	.001

a. Predictors: (Constant), Management leadership

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ( $R=0.318$ )، بقيمة معامل تحديد ( $R^2=0.101$ )، وقيمة معامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted R Square} = 0.093$ ) ويعني هذا أن المتغيرات المستقلة تفسر (10.1%) من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (10) - نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار - (الفرضية الرئيسية الأولى)

ANOVA <sup>a</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.001 <sup>b</sup>	12.722	5.201	1	5.201	Regression	1
		.409	113	46.199	Residual	
			114	51.401	Total	
a. Dependent Variable: Organizational culture						
b. Predictors: (Constant), Management leadership						

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.01) وهي أقل من (0.05)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة) على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

1.1.2.4. الفرضية الفرعية الأولى:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين دور القيادة الأوتوقراطية على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول رقم (11) - مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الفرعية الأولى (H01-1))

Correlations			
		Organizational Culture	Autocratic
Pearson Correlation	Organizational Culture	1.000	-.182-
	Autocratic	-.182-	1.000

Sig. (1-tailed)	Organizational Culture	.	.026
	Autocratic	.026	.
N	Organizational Culture	115	115
	Autocratic	115	115

يوضح الجدول السابق مصفوفة الأختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين القيادة الأوتوقراطية وبين الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمته (0.182) بدلالة أقل من (0.05) وهي قيمة مرتفعة.

جدول رقم (12) - معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الأولى (H01-1))

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.182 <sup>a</sup>	.033	.024	.66323	.033	3.855	1	113	.052

a. Predictors: (Constant), Autocratic

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة (R=0.182)، بقيمة معامل تحديد (R<sup>2</sup>=0.033)، وقيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square = 0.024) ويعنى هذا أن المتغيرات المستقلة تفسر (3.3%) من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (13) - نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار - (الفرضية الفرعية الأولى (H01-1))

ANOVA <sup>a</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.052 <sup>b</sup>	3.855	1.696	1	1.696	Regression	1
		.440	113	49.705	Residual	
			114	51.401	Total	

a. Dependent Variable: Organizational Culture  
b. Predictors: (Constant), Autocratic

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.052) وهي أكبر من (0.05)، أى لا يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة لأن الانحدار غير معنوي.

**النتيجة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 2.1.2.4. الفرضية الفرعية الثانية:

➤ لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين دور القيادة الديمقراطية على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

#### جدول رقم (14) - مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الفرعية الثانية (H01-2))

Correlations			
		Organizational Culture	Democratic
Pearson Correlation	Organizational Culture	1.000	.581
	Democratic	.581	1.000
Sig. (1-tailed)	Organizational Culture	.	.000
	Democratic	.000	.
N	Organizational Culture	115	115
	Democratic	115	115

يوضح الجدول السابق مصفوفة الأختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين القيادة الديمقراطية وبين الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمته (.581) بدلالة أقل من (0.05) وهي قيمة مرتفعة.

#### جدول رقم (15) - معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الثانية (H01-2))

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.581 <sup>a</sup>	.338	.332	.54873	.338	57.710	1	113	.000

a. Predictors: (Constant), Democratic

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ( $R=0.581$ )، بقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.338$ )، وقيمة معامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted R Square} = 0.332$ ) ويعنى هذا أن المتغيرات المستقلة تفسر (33.3%) من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية.

#### جدول رقم (16) - نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار - (الفرضية الفرعية الثانية (H01-2))

ANOVA <sup>a</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 <sup>b</sup>	57.710	17.377	1	17.377	Regression	1
		.301	113	34.024	Residual	
			114	51.401	Total	
a. Dependent Variable: Organizational Culture						
b. Predictors: (Constant), Democratic						

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.00) وهي أقل من (0.05)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي.

**النتيجة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 3.1.2.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتساهلة على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل معرفة العلاقة بين دور القيادة المتساهلة على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية بمدينة الرياض، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

#### جدول رقم (17) - مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار - (الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3))

Correlations			
		Organizational Culture	Laissez-Faire Leadership
Pearson Correlation	Organizational Culture	1.000	.319
	Laissez-Faire Leadership	.319	1.000



Sig. (1-tailed)	Organizational Culture	.	.000
	Laissez-Faire Leadership	.000	.
N	Organizational Culture	115	115
	Laissez-Faire Leadership	115	115

يوضح الجدول السابق مصفوفة الأختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين القيادة المتساهلة وبين الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمته (0.319) بدلالة أقل من (0.00) وهي قيمة مرتفعة.

جدول رقم (18) - معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الثالثة - (H01-3))

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.319 <sup>a</sup>	.102	.094	.63916	.102	12.819	1	113	.001

a. Predictors: (Constant), Laissez-Faire Leadership

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة (R=0.319)، بقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.102)، وقيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square = 0.094) ويعنى هذا أن المتغيرات المستقلة تفسر (10.2%) من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (19) - نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار - (الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3))

ANOVA <sup>a</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.001 <sup>b</sup>	12.819	5.237	1	5.237	Regression	1
		.409	113	46.164	Residual	
			114	51.401	Total	

a. Dependent Variable: Organizational Culture  
b. Predictors: (Constant), Laissez-Faire Leadership

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.01) وهي أقل من (0.05)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي.

**النتيجة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتساهلة على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 5. التوصيات والنتائج:

- أكدت الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية)، حيث كان متوسطاً، وأظهر التحليل أيضاً التشتت المرتفع في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (نمط القيادة الأوتوقراطية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المتوسطة لهذا المتغير في دعم وتحسين الثقافة التنظيمية في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة المنظمات الصناعية بمدينة الرياض محل الدراسة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر القيادة الإدارية (نمط القيادة الديمقراطية)، حيث كان مرتفعاً، واتضح ذلك من خلال التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (نمط القيادة الديمقراطية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الثقافة التنظيمية في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة المنظمات الصناعية بمدينة الرياض محل الدراسة.
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر القيادة الإدارية (نمط القيادة المتساهلة)، حيث كان متوسطاً، وظهر هذا الأمر من خلال التشتت المرتفع في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (نمط القيادة المتساهلة) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المتوسطة لهذا المتغير في دعم وتحسين الثقافة التنظيمية في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة المنظمات الصناعية بمدينة الرياض محل الدراسة.
- أوضحت الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور الثقافة التنظيمية، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الثقافة التنظيمية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في داخل مجموعة المنظمات الصناعية بمدينة الرياض محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة) على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتساهلة على الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الصناعية في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2.5. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات من شأنها زيادة نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين:

- وجوب الاعتماد في الترقية للمناصب القيادية على أساس تقييم النمط القيادي بدل الأقدمية في المنصب، بما يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات القيادة.
- يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات تعطل سير العمل.
- العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون أساساً لدعم وتعزيز القائد بين العاملين داخل المنظمة.
- نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين في المنظمة وذلك من خلال التركيز على العوامل والأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية المتمثلة في (اتخاذ القرارات، الاتصالات، الإشراف، التحفيز) باعتبارها تؤثر بشكل كبير في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين.
- يجب على القيادة الإدارية تشجيع المرؤوسين من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتقديم أفكار ومقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم، وذلك لأهمية عملية اتخاذ القرارات في نشر الثقافة التنظيمية.
- تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة من ناحية التوجيهات والإشراف الدائم والقضاء على أي معوقات قد تؤدي إلى إضعاف عملية التواصل داخل المنظمة.
- العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها، والإدارات والقيادات العليا، مع دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها.
- منح العاملين بعض الحرية في تنفيذ المهام بالطريقة التي يرونها مناسبة ما لم تتعارض مع الأهداف الموضوعية للمنظمة.
- يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.

## 6. المراجع:

### 1.6. المراجع العربية:

- أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريم (2016). فعالية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة. رسالة ماجستير في القيادة الإدارية. جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.
- بن ناعة، طاهر. (2014). دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بلدية عين الحجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة وحاكمة محمية، جامعة المسيلة.
- بوحوش، عمار. (2006). نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان.

- جلده، سامر. (2008). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- حمادي، عدي عطا. (2013). القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- خيرى، أسامة. (2013). القيادة الإدارية، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزعيبي، محمد عمر، والبطانية، محمد تركي (2014). القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- سامي كمون. (2013). ثقافة المنظمة، منتديات شبكة سيدة، عمان، الأردن.
- السعيد بن يمينه. (2013). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، <http://dssaid.maktoobblog.com>
- السكرانة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سماوي، فادي سعود فريد التفاؤل الأكاديمي وعلاقته بالقيادة التشاركية جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012، ص 59.
- شين، فيروز. (2017). القيادة الإدارية وتنمية المهارات. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- طشوش، هايل عبد المولى (2014). القيادة والإدارة، عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
- عبد الله اليريدي. (2013). آفاق في السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية.
- عملي، دليل (2013). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.
- محمود سلمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ص 274، عمان، الأردن.
- المعاينة، سالم فالح (2011). مفاهيم القيادة الإدارية، ط 1، عمان: مؤسسة بلسم للنشر والتوزيع.
- منال عبد الله غيان العمري. (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس الثانوية ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية، السعودية، ص426.
- نجم عبود نجم. (2015). القيادة والإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن. 2015.

## 2.6. المراجع الأجنبية:

- Abu al-Khair, Sami. (2013), the leadership styles of secondary school principals in Gaza governorates and their relationship to administrative creativity from their point of view, unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza.
- Avolio, B. J., Waldman, D.A & Yammarino, F.J. (1991). The four I's of transformational leadership, Journal of European Industrial Training. 15, 4: 9-16.
- B. Hirrigappe (2009): Organizational behavior, New Age International Publisher, New Delhi ,pp 198-9.

- Bin Salih by Translated ‘Practice Theory and Leadership Administrative. (2018). (. H. N ‘  
Petra. Administration Public of Institute: Arabia Saudi of Kingdom ‘Mayouf-Al Moaz  
Ghali, M. A. (2015). Servant Leader Strip, Unpublished Master Thesis, Gaza: Islamic  
University. rship and its Relation to Organizational Commitment: An Applied Study on  
Universities in the Gaza
- F. A ‘Hijazeen. (2020). University East Middle: Amman, Thesis Master lished –Unpub ‘  
Amman in Hospitals Private the on-Study Field A: Happiness Organizational of  
ating Moder the of Test: SocialLoafing in its Impact and Servant Leadership.
- Philip, A. (2014). Culture change through facilitative leadership, Management Services, summer.
- Tomey, A. M. (2009). Nursing leadership and management effects work environments Journal of  
Nursing Management, 17(1), 15- 25.
- Vuyisile, M. (2013). Obstacles and Opportunities in Women School Leadership- A Literature  
Study, Int. Journal of Education Science, 5(4).
- Yafang Tsai. (2011). Relationship between Organizational Culture Leadership Behavior and Job  
Satisfaction, Taiwan University.

**Doi:** <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.50.5>