

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Abbas Laghrour University of kenchela
Faculty of Economics Commercial and,
Management Sciences



جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص : إدارة أعمال

Department of Management Sciences.
Specialization : Business Administration

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات دراسة حالة الوحدة الولائية لبريد الجزائر - خنشلة -

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتين:

د. هدى بوزيدي

❖ شيماء مناصرة

❖ إكرام عليوي

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر ب	بن سالم فراح
مشرفا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر أ	هدى بوزيدي
مناقشا	جامعة خنشلة	أستاذ التعليم العالي	مانع سبرينة

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله على فضله وعلى توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه الترمذي)

أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى كل أساتذتي الأفاضل

وأقدم بشكر وامتنان خاص لأستاذتي د.هدى بوزيدي، التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها

ونصائحها القيمة

والتي كان لها كل الفضل بعد الله لإتمام هذا البحث، جزاها الله كل خير، ووفقها الله لما فيه

الخير والنجاح

شكراً أمي

شكراً أبي

شكراً إخوتي أخواتي

شكراً زملاء وزميلاتي السنة الثانية ماستر إدارة أعمال

شيماء مناصرة

إكرام عليوي

الأهداء

من قال انا لها "نالما"

وانا لها إن أبنت رنما عنهما أتيتت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن العلم قريبا ولا الطريق

كان محفونا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها

إلى الذي زين أسمى بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا
كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من نرس في روعي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي

ملاذي بعد الله (والدي)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي

الشائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي

المظلمات

سر قوتي ونجحي ومصباح دربي (والدي)

إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل إلى من شدت عضدي بهم إخواني أخواتي

إلى د.ممي بوستة

إلى الصديقة التي هي أخت لم تنجبها أمي هديل

ها أنا اختم كل ما مررت به الحمد لله من قبل ومن بعد راجية من الله تعالى أن ينفعني بما علمني وان

يعلمني ما أجمل ويجعله حبة لي لا غلي

الاهداء

مهما كتبت من عبارات لن أجد أصدق من قوله تعالى:

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات". فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات. ها قد انطوت صفحة من صفحات الحياة كان فيها الجهد والاجتهاد زرنا فيها الدراسة والتعب لنحصد التفوق والنجاح.

«أهدي ثمرة نجاحي إلى من قال فيهما الله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى قدوتي الأولى ومعنبي الحبيب والحنان إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى من أرشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي و لا تزال تفعل إلى الآن، اللهم احفظها وارزقها العفو والعافية
أمي الحبيبة

إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري، طاب لك العمر يا سيد الرجال وطيب لي عمرا يا أبي الغالي

ولأولئك الذين لديهم ميزة كبيرة في تشجيعنا وتحفيزنا وعشنا معهم جميع لحظاتها وملاذنا الأول والأخير
إخوتنا وأخواتنا

إلى من كانوا لنا عوناً وسنداً طول مسارنا الدراسي، إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال إلى كل أساتذتنا

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة (الديمقراطي، الحر، والأوتوقراطي) في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة بريد الجزائر، معتمدة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم دراسة حالة الموظفين بمؤسسة بريد الجزائر البالغ عددهم 325 أبن تم اختيار عينة قصدية 45 (إداريين)، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية أين تم توزيع 45 استبيان واسترجاع 38 عينة. أما فيما يخص التحليل الإحصائي لهذه البيانات فقد تم الاعتماد على برنامج SPSS؛ واستخدمت أدوات التحليل التالية: معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل نمط من أنماط القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وأن الأنماط القيادية الثلاث تؤثر بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية لكن النمط الأوتوقراطي هو الذي يحتل المرتبة الأولى. وبناء على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تطوير المهارات القيادية لدى المديرين بما يسهم في تعزيز العلاقة الإيجابية بين القادة والمرؤوسين.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، النمط الديمقراطي، النمط الحر، النمط الأوتوقراطي، الثقافة التنظيمية

Abstract:

This study aims to identify the role of administrative leadership, through its various styles (democratic, laissez-faire, and autocratic), in reinforcing organizational culture within Algeria Post. The study adopts both the descriptive and analytical approaches and investigates the case of employees at Algeria Post, which has a total staff of 325. A purposive sample of 45 administrative employees was selected, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. A total of 45 questionnaires were distributed, of which 38 were returned. For the statistical analysis of the data, the SPSS program was used. The following analysis tools were employed: Pearson correlation coefficient, Cronbach's Alpha reliability coefficient, frequencies, percentages, arithmetic mean, and standard deviation. The study concluded that there is a strong correlation between each leadership style and organizational culture. All three leadership styles positively influence organizational culture, with the autocratic style ranking first in terms of impact. Based on these findings, the study recommends the development of leadership skills among managers to enhance the positive relationship between leaders and subordinates.

Keywords:

Administrative leadership, democratic style, laissez-faire style, autocratic style, organizational culture.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرهان
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	أولا: الإطار العام للدراسة
أ	1. تمهيد
أ	2. مشكلة الدراسة وأهميتها
أ - ب	3. فرضيات الدراسة
ب	4. أهداف الدراسة
ب	5. أهمية الدراسة
ب	6. حدود الدراسة
ج	7. صعوبات الدراسة
ج	8. نموذج الدراسة
ج-د	9. التعاريف الإجرائية
	ثانيا: أدبيات الدراسة
5 - 16	
6	1. تمهيد
6	2. القيادة الإدارية
7 - 8	1.2. تعريف القيادة الإدارية
8_9	2.2. أهمية وأهداف القيادة الإدارية
8-10	3.2. أنماط القيادة الإدارية
10	4.2. مهارات القيادة الإدارية
10	3. الثقافة التنظيمية

11	1.3. تعريف الثقافة التنظيمية
12_11	2.3. أهمية الثقافة التنظيمية
12	3.3. أنواع الثقافة التنظيمية
13	4.3. وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية
14	4. الدراسات السابقة
14	1.4. الدراسات باللغة العربية
16 - 15	2.4. الدراسات باللغة الأجنبية
26 - 18	ثالثا: الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)
18	1. تمهيد
18	2. منهج الدراسة
19 - 18	3. مصادر جمع المعلومات
19	4. مجتمع وعينة الدراسة
22 - 19	5. أدوات الدراسة
25 - 22	6. صدق وثبات أداة الدراسة
26 - 25	7. المعالجة الإحصائية المستخدمة
38 - 27	رابعا: نتائج الدراسة
28	1. تمهيد
35 - 28	2. وصف متغيرات الدراسة
38 - 35	3. اختبار فرضيات الدراسة
42 - 39	خامسا: مناقشة النتائج والتوصيات
41 - 40	1. النتائج
42_41	2. المقترحات
42	3. آفاق الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	توزيع مجتمع الدراسة «الموظفين» في بريد الجزائر خنشلة	01
20	محاور الدراسة وأرقام العبارات في كل محور	02
21	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	03
21	أطوال الفئات والاتجاه الموافق لها	04
22	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	05
23	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات القيادة الإدارية	06
24	يوضح مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات الثقافة التنظيمية	07
25	قيمة معامل Cronbach Alpha لمحاور أداة الدراسة	08
25	القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	09
28	توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية	10
31	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات القيادة الإدارية	11
34_33	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الثقافة التنظيمية	12
36	الجدول يوضح العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية	13
36	العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والثقافة التنظيمية	14
37	العلاقة بين النمط القيادي الحر والثقافة التنظيمية	15
38	العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والثقافة التنظيمية	16

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	نمط القيادة	01
29	توزيع الأفراد حسب متغير الجنس	02
29	توزيع الأفراد حسب متغير السن	03
30	توزيع الأفراد حسب متغير المؤهل العلمي	04
30	توزيع الأفراد حسب متغير الأقدمية في العمل	05

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
50 -46	استمارة الاستبيان	01
52 -51	استمارة تسهيل المهمة	02
55 -53	مخرجات برنامج spss	03

الإطار العام للدراسة

1. تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية أحد المرتكزات الجوهرية في منظومة التسيير المعاصر، فهي تمثل وظيفة ديناميكية تستهدف التأثير في الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتجلى فعالية القيادة في قدرتها على توجيه السلوك التنظيمي، وتحقيق التناسق بين الأدوار، من خلال استخدام السلطة، الكاريزما، والذكاء التنظيمي.

في حين تعتبر الثقافة التنظيمية بعداً غير ملموس لكنه ضروري وجوهري في تحديد طبيعة البيئة الداخلية للمنظمة، إذ تشمل مجموعة القيم، المعايير، الرموز والافتراضات المشتركة التي يتبناها أعضاء المنظمة. وتؤدي هذه الثقافة دوراً محورياً في توجيه السلوك الوظيفي، دعم الانتماء المؤسسي، وتعزيز الهوية التنظيمية.

وبرزت العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية من خلال الدور النبوي الذي يلعبه القادة في ترسيخ أو إعادة تشكيل المعتقدات والسلوكيات داخل المنظمة، حيث يساهم سلوكهم ونمط ممارساتهم الإدارية والتسييرية في إنتاج أو تعديل النسق الثقافي داخل المنظمة. وتعتبر مؤسسة بريد الجزائر -خنشلة- التي هي عبارة عن مؤسسة خدمية ذات طابع بيروقراطي من بين أحسن الخيارات لدراسة هذه العلاقة باعتبارها تتطلب انسجاماً ثقافياً عالياً لتحقيق أدائها الوظيفي.

2. إشكالية الدراسة وأهميتها:

تم طرح السؤال الرئيسي الذي تتمحور حوله إشكالية البحث كما يلي:

كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تلعب دوراً في ترسيخ الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر خنشلة؟

إن الإشكالية المطروحة بالصيغة أعلاه، تفرض الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط القيادي الديمقراطي والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط القيادي الديمقراطي والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط القيادي الديمقراطي والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر خنشلة؟

3. الفرضيات:

لكي يتم القيام بدراسة يراعى فيها كل من الإشكالية المطروحة أعلاه، فقد تمت صياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي: " هناك دورا هاما للقيادة الإدارية بمختلف أنماطها- النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي المتساهل- في ترسيخ الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر خنشلة".

وبغرض التحقق من هذه الفرضية والحصول على إجابات واضحة، فقد تمت تجزئتها إلى ثلاث فرضيات على النحو المبين أدناه:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط القيادي الديمقراطي والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر-خنشلة-
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط القيادي الأوتوقراطي والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر-خنشلة-
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط القيادي المتساهل والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر-خنشلة-.

4. أهداف الدراسة

في إطار إشكالية البحث وفرضياته تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف أبرزها:

- تشخيص نمط القيادة السائد في مؤسسة بريد الجزائر؛
- قياس مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مؤسسة بريد الجزائر؛
- دراسة أثر القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور القيادة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وفعالة.

5. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على العلاقة التفاعلية بين متغيرين أساسيين في علم الإدارة هما: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وهي علاقة تتطلب تحليلا عميقا في المؤسسات الجزائرية. خاصة العمومية منها وذات الهيكل التنظيمي المعقد، والدور الاستراتيجي البارز في تقديم خدمات حيوية للمواطن مثل مؤسسة بريد الجزائر -خنشلة-. كما تتجلى أيضا أهمية هذه الدراسة في دعم صناعات القرار من خلال إبراز أثر أنماط القيادة على تكريس القيم التنظيمية، وتحسين المناخ الداخلي، وتعزيز الأداء.

6. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة بريد الجزائر - خنشلة-
- الحدود الزمنية: 2025/03/18 إلى 2025/03/27
- الحدود البشرية: الإداريين في مؤسسة بريد الجزائر - خنشلة-

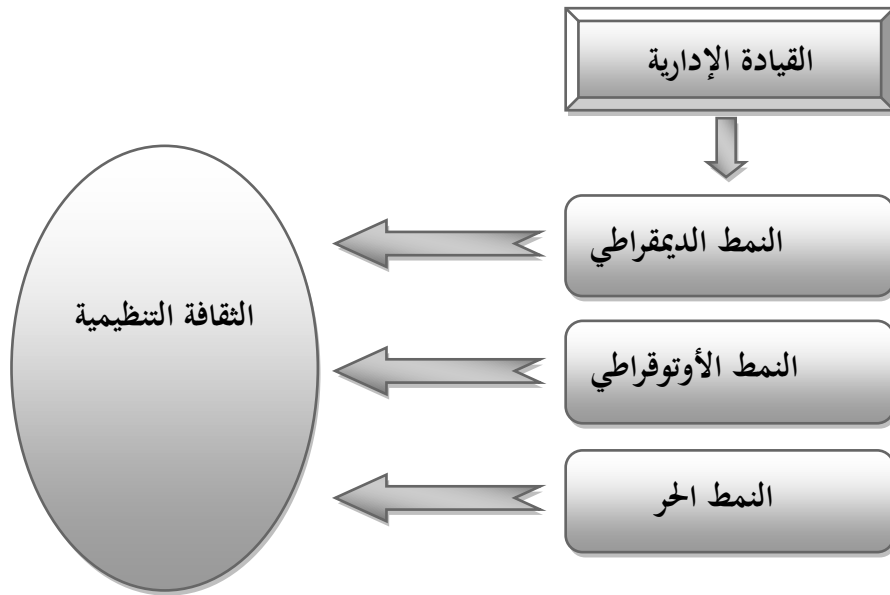
7. صعوبات الدراسة:

من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- صعوبة استرجاع استمارات الاستبيان؛
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع
- صعوبة تطبيق برنامج SPSS

8. نموذج الدراسة:

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغيرات المدروسة، من خلال تسليط الضوء على تأثير القيادة الإدارية بأنماطها الثلاث (النمط الديمقراطي، النمط الحر، النمط الأوتوقراطي) في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالبتين

9. التعاريف الإجرائية:

- القيادة الإدارية: مجموعة السلوكيات والممارسات التي يعتمدها المسؤولون على مختلف المستويات الإدارية في توجيه الموظفين، تحفيزهم، والتأثير في أدائهم، وذلك من خلال استخدام أدوات السلطة الإدارية، الكفاءة الاتصالية، والقدرة على صنع القرار، بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وترسيخ القيم المؤسسية المشتركة.
- الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم، المعتقدات، المعايير، والرموز السائدة بين الموظفين، والتي تؤثر في سلوكهم الوظيفي، توجهاتهم، وأنماط تفاعلهم مع محيط العمل، وتشكل الإطار المرجعي الذي يُحدد درجة الالتزام، الانتماء، والتكيف مع متطلبات المؤسسة.

الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

1. تمهيد
2. القيادة الإدارية
3. الثقافة التنظيمية
4. الدراسات السابقة
5. الفجوة البحثية

1 تمهيد:

تلعب القيادة الإدارية دورًا محوريًا في بناء وترسيخ ثقافة المنظمة، فهي ليست مجرد عملية لتوجيه الموظفين وإدارة العمليات اليومية، بل تتعدى ذلك لتشمل التأثير العميق في قيم ومعتقدات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة فالقائد الإداري، كما يُعرف بأنه الشخص الذي يوجه التابعين ويؤثر في أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم وينسق بينهم لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفاعلية يمثل المهندس الحقيقي لثقافة المنظمة، إن قراراته وتصرفاته وأسلوب قيادته تشكل اللبنات الأساسية التي تُبنى عليها الأعراف والقيم المشتركة التي تميز المنظمة عن غيرها، وباعتباره العنصر الأساسي في اتخاذ القرارات الإدارية، يقع على عاتق القائد مسؤولية توجيه هذه القرارات بما يخدم تعزيز الثقافة المرغوبة ودعم القيم الأساسية للمؤسسة.

2 القيادة الإدارية:

حظي موضوع القيادة الإدارية باهتمام الكثير من الدراسات والبحوث حيث تعتبر القيادة إحدى العمليات الإدارية الأساسية التي تهدف إلى توجيه الأفراد والتأثير في أفكارهم، ومشاعرهم وسلوكهم، مع ضمان التنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. وتتميز القيادة الإدارية بالدور المحوري الذي يلعبه القائد في وضع أسس ومبادئ العملية الإدارية واتخاذ القرارات.

2.1 تعريف القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية على أنها:

- " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (القادر و العالي، 2023، صفحة 332)
- " القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين" (بطرس، 2020، صفحة 16)
- " عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لاستشارتهم ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا على نوع القيادة الممارسة" (عمر و تركي، 2014، صفحة 15)

- " الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة" (ميمونة و عادل، 2023، صفحة 320)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة الإدارية هي: القدرة على التأثير في الموظفين وتوجيههم وتحفيزهم داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف.

من خلال قراءة التعاريف أعلاها وتحليلها تم الوقوف على مجموعة من الخصائص التي تميز القيادة الإدارية وهي:

- القدرة على التأقلم والتفاعل الايجابي مع الفريق في مواجهة التغيرات بمرونة؛
- توفر مجموعة من السمات المكتسبة كالقدرة على الإقناع والتواصل والقدرة على فهم؛
- يعتبر الاختلاف عنصرا مهما فكل قائد يختص بمجال معين، ومن قد يكون مناسبا في منصب معين قد لا يكون ذلك في منصب آخر؛
- فرصة تطوير القدرات واكتساب المهارات والخبرات الجديدة من خلال التدريب؛
- لا بد من امتلاك القدرة على التفاعل، ويجب أن تتوفر لديهم الحد الأدنى من الصفات الشخصية الضرورية لأداء هذه المهمة.

2.2 أهمية القيادة الإدارية:

تتمثل أهمية القيادة الإدارية في: (السكرانه، 2010، صفحة 21)

- اعتبارها حلقة الوصل بين الموظفين وبين خطط المؤسسة وتصورتها المستقبلية؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- تنمية وتدريب ورعاية الموظفين باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الموظفين يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم؛
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

2.3 أهداف القيادة الإدارية:

تسعى القيادة الإدارية في المؤسسات إلى تحقيق الأهداف التالية (Albander, 2024, p. 17):

- تحفيز أو خلق دافعية العمل لدى الأفراد؛
- تحفيز الموظفين نحو الأداء العالي؛
- توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

2.4. أنماط القيادة الإدارية:

هناك ثلاث أنماط للقيادة الإدارية، يمكن تلخيصها بالشكل التالي:

- النمط القيادي الديمقراطي:

يعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته، من خلال أساليب الإقناع، ويستند هذا النمط إلى العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة والثقة بين المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تبناها المؤسسة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين الموظفين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع الموظفين والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق الاندماج بين الموظفين. (بولرباح و العربي، 2017، صفحة 251)

- النمط القيادي الأوتوقراطي:

يقوم على مجموعة من المبادئ والأسس، والمتمثلة في: (حسين و بولرباح، 2021، صفحة 21)

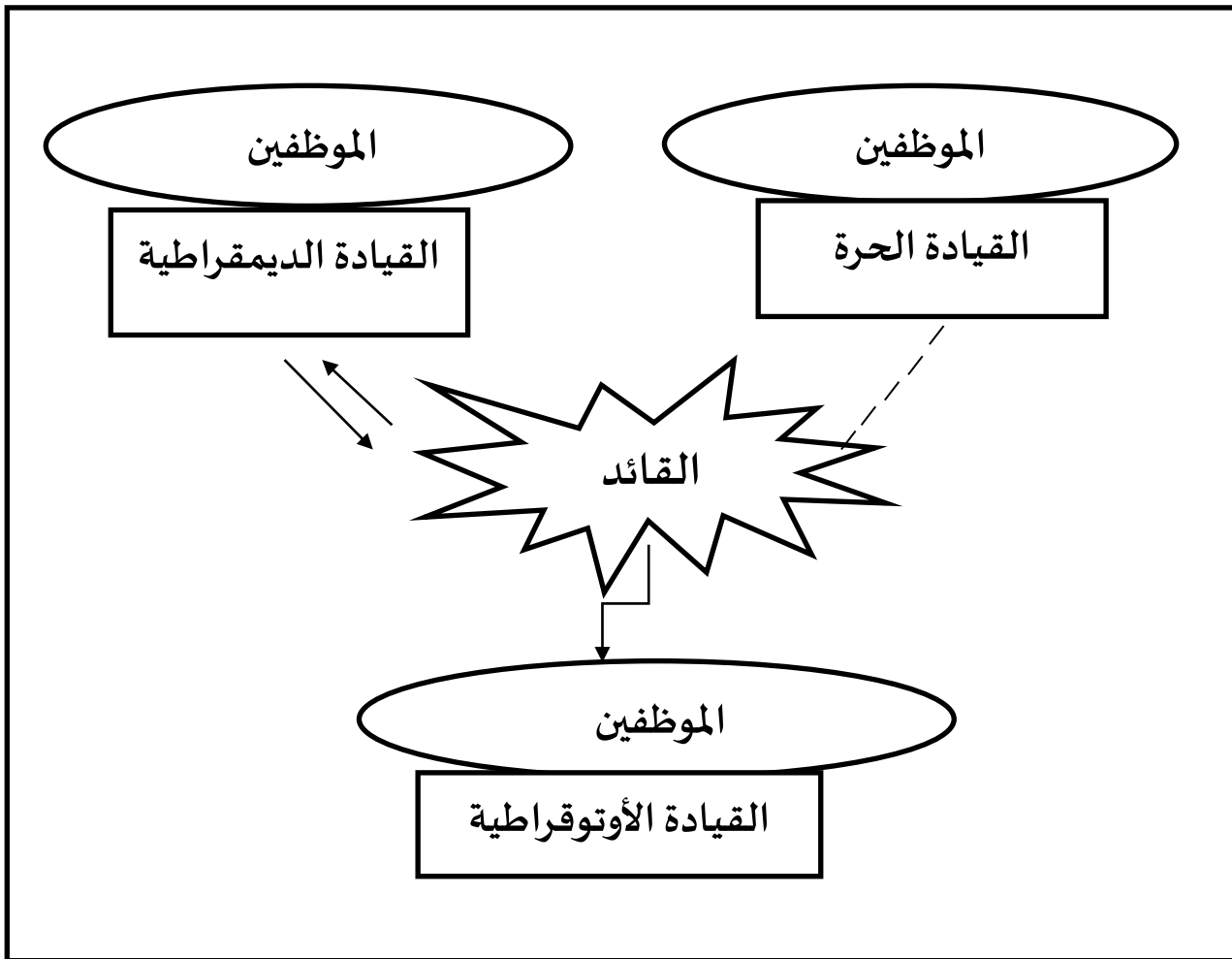
- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المؤسسة الإدارية؛
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع السلطة والصلاحيات؛
- الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم، انشغالهم و رغباتهم، لذا فان الموظفين يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة؛
- الانفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل؛
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على الموظفين لإجبارهم على انجاز الأعمال.

- النمط القيادي المتساهل - الحر:-

بموجب هذا النمط يقوم القائد بمنح الموظفين حرية اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال بالأسلوب الذي يرونه مناسباً ويعتد هذا النمط ملائماً لبيئات العمل ذات درجة عالية جداً من التخصص، إذ يعتمد النمط المتساهل على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل فرد في المؤسسة هو قائد وكل شخص يقدم أفضل ما لديه وبأحسن الصيغ دون الحاجة إلى توجيه ومتابعة ودون تدخل في عمل المرؤوسين. (محمود و الزهراء، 2020، صفحة 409).

كما نوضح هذه الأنماط من خلال الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): نمط القيادة



المصدر: (السكرانه، 2010، الصفحات 178-179)

ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

- أن نمط الاتصال في القيادة الديمقراطية بين القائد والموظفين قائم على التفاعل فيما بينهما كما تشير الأسهم.
- أن نمط الاتصال في القيادة الأوتوقراطية يكون في اتجاه واحد من القائد للموظفين فقط كما يشير السهم.
- أما النمط الثالث فيصف القيادة الحرة وبها تكون حرية الأتباع قائمة على المسؤولية والمحاسبة على الإنجاز وليست حرية مطلقة، ويكون التفاعل قائم بين القائد والموظفين على الأساس كما يتضح من السهم المتقطع.

2.5. مهارات القيادة الإدارية الناجحة:

اتفقت الدراسات الحديثة على أن أهم مهارات القائد الإداري تتمثل في: (العزير، 2015، صفحة 95)

- **المهارات الفنية:** وهي قيام القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل؛
- **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على تفهم سلوك الموظفين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارات تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهداف العمل؛
- **المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو تقديمهم أو اقتراحاتهم كذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليب حسب متطلبات الظروف والمتغيرات؛
- **المهارات التنظيمية:** وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمؤسسة والعمل على أساس أنها متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها وكذلك فهم البيئة المحيطة وأن المؤسسة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين الموظفين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.

3 الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية بمثابة هوية المؤسسة وجانبها الخفي الذي يربط مكوناتها معا، فهي تلعب دورا أساسيا في معظم المؤسسات الإدارية وتؤثر على سلوك الموظفين مما يسهم في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة وخارجها.

3.1 تعريف الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها:

- " مجموعة من القيم المشتركة بين أفراد المنظمة. تحكم سلوكياتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة. يمكن من خلالها تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق الميزة التنافسية. (حمزة و ربحة، 2021، صفحة 213)
 - " نظام يتمتع به أعضاء المؤسسة، وتتميز به عن غيرها، ويتضمن مجموعة من السمات الأساسية التي تميزها. (الشراري، 2024، صفحة 31)
 - " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المؤسسة بناءً على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات، تتيح للمؤسسة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لمواردها.. (محمد و بوصلاح، 2019، صفحة 103)
- ومن خلال التعاريف الثلاثة السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي: مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والممارسات التي يتبناها الموظفون بالمؤسسة وتشكل طريقة عملهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل.
- من خلال قراءة التعاريف أعلاه وتحليلها تم الوقوف على مجموعة من الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية وهي:
- الثقافة قابلة للتوريث عبر الأجيال وتنتقل من جيل إلى آخر من خلال التعلم والتمثيل الاجتماعي؛
 - الثقافة هي ظاهرة إنسانية قابلة للتعلم وهي تتغير بمرور الزمن ومن منطقة لأخرى حيث تلعب دورا أساسيا في تشكيل أسلوب حياة الأفراد والجماعات؛
 - تشكل الثقافة التنظيمية بغرض تحديد سلوكيات الموظفين في المؤسسة وتوفير إطار مرجعي لحل المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة؛
 - الثقافة هي هيكل معقد يتشكل من تفاعل عدة عناصر والتي تشمل الأبعاد النفسية والسلوكية والمادية؛
 - الثقافة التنظيمية تتسم بالمرونة والتطور المستمر بما يساهم في ضمان استدامة نجاح المنظمة.

3.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في: (نورالدين، 2017، صفحة 177)

- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛

- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا مؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها؛
- تعتبر بمثابة المرشد والدليل للإدارة والموظفين، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها (رشيد و الدين، 2020، صفحة 596)
- تساعد الثقافة التنظيمية في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرار (ربيع، 2016، صفحة 80)
- تمثل أحد عناصر هوية المؤسسة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد ثقافة تنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المؤسسة. (فاطمة و معمر، 2021، صفحة 345)

3.3 أنواع الثقافة التنظيمية:

لثقافة التنظيمية عدة أنواع نذكر منها: (طارق، 2008، الصفحات 4-5)

- **الثقافة التنظيمية القوية:** يوجد عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية ويتمثلان في درجة الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة وشدة تمسك أعضاء هذه المؤسسة بهذه المعتقدات من جهة أخرى. والقيم ينظر إليها بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية قوية في حال كونها تحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المؤسسة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والتقاليد والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة؛
- **الثقافة التنظيمية المثالية:** يرى كل من Drucker وWaterman وAuchi ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة والتي تميز أحسن المؤسسات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المؤسسات الراغبة في النجاح، ويرجع أصل هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور؛
- **الثقافة التنظيمية التكيفية -الموقفية-**: يقترح الباحث كالوري Calori، ودراكر Drucker مدخل موقفية للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة لأنه لا توجد ثقافة تنظيمية مثالية تصلح لكل المؤسسات وكل الظروف؛
- **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** فإن الموظفين يسيرون في طريق مبهم غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الموظفين. (نعيمة و الدين، 2022، صفحة 185)

3.4 وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية:

لكي يتم غرس الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة لابد من أن تروي هذه الشجرة من أبار الوسائل المختلفة: (رشيد و الدين، 2013، الصفحات 101-102-103)

- الإدارة العليا:

فتبدأ تمسك الإدارة العليا بقيم وسياسات التي وضعتها المؤسسة وفقا لثقافتها الجديدة وترسخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك في خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل، وفلسفة الإدارة في كيفية اختيار الموظفين حول الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

- الاختيار:

تمثل عملية اختيار الموظفين الجدد دورا في ترسيخ ثقافة المؤسسة، تعتمد عملية الاختيار على دعامتين أساسيتين:

➤ **الدعامة الأولى:** اختيار الموظفين ذوي المهارات والكفاءة المطلوبة لأداء عمل معين.

➤ **الدعامة الثانية:** اختيار الموظفين ذوي القيم والمبادئ التي تتلاءم مع قيم الشركة وثقافتها، أو على الأقل تتناسب جزء كبير من قيم الموظفين مع قيم الموظفين مع قيم الشركة.

- التنشئة والمخالطة الاجتماعية:

الدور الأخير الذي يقع على عاتق أصحاب المؤسسات هو عملية دمج الموظفين الجدد على الموظفين في المؤسسة وعلى ثقافة المؤسسة، ويعتبر هذا الأمر أمرا هاما حيث تلك العناصر الجديدة لا تعرف ثقافة المؤسسة.

كما يمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، والمواجهة، والتحول. وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد المؤسسة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد والواقع، يواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع، بينما المرحلة الثالثة والخيرة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبيا، حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل يؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما تتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل.

4. الدراسات السابقة:

4.1. الدراسات السابقة باللغة العربية:

- (رانية و مريم، 2023) بعنوان " أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة "، هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل الإقامات الجامعية لدى عينة من الموظفين بالإقامة الجامعية(عمر بلحساب) بولاية قالمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من(30) عاملا من أصل مجتمع الدراسة المكون من (60)عاملا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الذي ينسجم مع طبيعة الدراسة، والبرنامج الإحصائي (spss) لتحليل بياناتها وقد أظهرت النتائج أن النمط السائد في المؤسسة يكون حسب الموقف والظروف كما أوصت الدراسة بتشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي للموظفين، ببنى نمط قيادي ناجح إذ تؤكد الدراسة أن القيادة الإدارية الفعالة تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار.
- (روفيا، 2019) بعنوان " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية "،هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسة النسيج والتجهيز لدى عينة من الموظفين بمؤسسة النسيج والتجهيز (TIFIB) بولاية بسكرة، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المقابلة وتصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من(66) عاملا من أصل (334) وأظهرت النتائج أن الاتصال الإداري له دور جد مهم داخل المؤسسة ويساهم في خلق ثقافة تنظيمية يسودها التعاون والانسجام الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وأن القيادة الإدارية تلعب دورا فعالا في تنمية الثقافة التنظيمية.
- (وفاء، 2013) بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة" هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة لدى عينة من الموظفين في الشركات الصناعية للمساهمة العامة الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية قدرت ب(75) مديرا، وتم اعتماد البرنامج الإحصائي(SPSS) لتحليل بياناتها، ومن بين النتائج المتحصل عليها أن هناك تطبيق لأربع أنواع من الثقافات؛ تبين أن ثقافة القوة أكثر تطبيقا من قبل أفراد العينة وان ثقافة المهمة هي أقل تطبيقا، وكل ثقافة من الثقافات لها تأثير على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة. ركزت الدراسة على تطبيق أنواع الثقافة في الشركات دون التركيز على ترسيخها داخل المؤسسات.

4.2. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

- (Abdelkader, 2024): **The information quality and its effect on the administrative leadership promotion from the perspective of Condor Electronics Company workers in Bordj Bou Arridj**

هدفت الدراسة لبحث أثر جودة المعلومات بأبعادها الرئيسية: (الدقة والوضوح، التوقيت، المرونة والشمولية) على ترقية القيادة الإدارية في شركة كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المقابلات المباشرة والاستبانة التي تم توزيعها على عينة مكونة من (90) عاملا، وأظهرت النتائج تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلوماتية الأربع (الدقة والوضوح، التوقيت، الشمول والمرونة) على القيادة الإدارية، كما اقترحت الدراسة عقد دورات تدريبية للمديرين وصناع القرار لرفع مستوى ثقافتهم ووعيهم بالقيادة الإدارية.

- (Estelle, 2019): **Effets du leadership sur la construction d'une culture d'établissement efficace de type coopératif**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة على بناء ثقافة مؤسسية تعاونية في مؤسسة تعليمية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على كل من الملاحظة ومقابلة، وأظهرت النتائج أن العمل الجماعي في جذور ثقافة المدرسة أما فيما يتعلق بالقيادة فهي تتجه بشكل رئيسي نحو التحول مع التركيز على التطوير المهني وأن القائد يعمل كمرشد من خلال تقاسم المسؤوليات والدعم المهني.

5. الفجوة البحثية:

من خلال قراءة وتحليل الدراسات السابقة، لاحظنا محدودية واضحة في الأبحاث الميدانية التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية وترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية الخدمية، التي تتميز بخصوصيات تنظيمية وإدارية قد تؤثر في طبيعة هذه العلاقة. كما أن معظم الأدبيات المتوفرة ركزت إما على أنماط القيادة وتأثيرها في الأداء التنظيمي، أو على محددات الثقافة التنظيمية، دون التطرق بشكل مفصل إلى الدور الفعلي للقيادة الإدارية في ترسيخ وتفعيل القيم التنظيمية داخل المؤسسة، بوصفها فاعلاً استراتيجياً في بناء الثقافة المؤسسية واستدامتها.

وتتجلى هذه الفجوة بشكل أكبر على مستوى المؤسسات ذات الطابع الوطني والمهيكل تنظيمياً عبر شبكة من المديرات والمكاتب، مثل مؤسسة بريد الجزائر، حيث تتداخل المستويات الإدارية وتتعدد التوجهات القيادية، ما يطرح إشكالية مدى فعالية القيادة في ترسيخ ثقافة تنظيمية موحدة، تتماشى مع أهداف المؤسسة وتحدياتها. في ظل غياب الطرح التحليلي القائم على ربط الممارسة القيادية بمكونات الثقافة التنظيمية (القيم، المعايير، المعتقدات، الرموز، إلخ).

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال معالجة العلاقة بين القيادة الإدارية وترسيخ الثقافة التنظيمية، وذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر، قصد تحليل دور القيادة الإدارية بمختلف مستوياتها في ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيزها، بالاستناد إلى بيانات ميدانية تُمكن من تفسير الفجوات المحتملة بين الجانب النظري والممارسات الفعلية.

منهجية الدراسة

1. تمهيد
2. منهج الدراسة
3. مصادر جمع البيانات
4. مجتمع وعينة الدراسة
5. أدوات الدراسة
6. صدق وثبات أداة الدراسة
7. الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. تمهيد:

يُعد اختيار المنهج المناسب خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث يساعد الباحث على توظيف الأدوات والأساليب الملائمة لتحليل الظاهرة المدروسة. ومن خلال الدراسة، سنعرض المنهج المستخدم في الدراسة، وأسباب اختياره، بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، إلى جانب الخطوات العملية التي اتبعناها في تنفيذ الدراسة الميدانية.

2. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع قيد الدراسة، والذي يتمثل في "دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات."

تم اختيار هذا المنهج لأنه يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المدروسة كما يسمح هذا المنهج بجمع البيانات من الميدان، وتحليلها باستخدام أدوات وأساليب إحصائية، ما يساعد على تفسير العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

وتكمن ملائمة المنهج الوصفي والتحليلي في كونه يوفر إطارًا علميًا دقيقًا لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، ويُستخدم على نطاق واسع في البحوث الإدارية والتنظيمية، خاصة تلك التي تهدف إلى تقييم دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات

3. مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر جمع المعلومات، وذلك بهدف ضمان تغطية شاملة للموضوع ومعالجة إشكالية البحث من الجانبين النظري والميداني:

3.1. مصادر أولية: (مباشرة):

بغية معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اعتماد استمارة الأسئلة أو ما يطلق عليها الاستبيان والتي صممت خصيصا لهذا الغرض، حيث اعتبرت أحسن أداة للدراسة مقارنة بمجتمع الدراسة وكبر حجم العينة التي لا يمكن الوصول لكل أفرادها من خلال المقابلة المباشرة؛ أين تم توزيع 40 استمارة على موظفي (الإداريين) بريد الجزائر خنشلة باعتبارهم المستهدفين من الدراسة.

3.2. مصادر ثانوية (غير مباشرة):

شملت هذه المصادر مختلف المراجع النظرية التي تم الاستناد إليها في بناء الإطار النظري للدراسة، والتي تضمنت: الكتب، المقالات العلمية المحكمة، المذكرات والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى البحوث السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية. وقد ساعدت هذه المصادر في توضيح المفاهيم، تأصيل المتغيرات، وتحديد مؤشرات القياس المناسبة لكل بعد.

4. مجتمع وعينية الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها والمعرفة بشكل دقيق حيث تشترك فيما بينها في الصفة الأساسية محل اهتمام الباحث، علما أن الوحدة الإحصائية هي الكائن الواحد أو الخلية الأساسية التي تجرى عليها الدراسة الإحصائية أي أن أسئلة الاستمارة تدور حولها.. (بن فرحات و قطوش). ويتمثل مجتمع دراستنا في جميع موظفي بريد الجزائر - خنشلة. ونظرا لصغر حجمه اعتبرنا مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة. والجدول رقم 01 يصف مجتمع الدراسة وعينته بدقة.

الجدول رقم 01: توزيع مجتمع الدراسة "الموظفين" في بريد الجزائر(خنشلة)

عدد الموظفين	المؤسسة
325	بريد الجزائر
45	عدد أفراد مجتمع الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق إدارة مؤسسة بريد الجزائر

5. أداة الدراسة:

بحكم صعوبة استقصاء كل أفراد عينة الدراسة من خلال اللقاءات المباشرة، كانت أنسب أداة لجمع البيانات وتبليغ هذه الدراسة أهدافها هي الاستبيان (استمارة الأسئلة) والذي يعرف على أنه: " وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث عن طريق إعداد استمارة الأسئلة بشكل دقيق ومنظم وتحتوي على عدد محدد من الأسئلة تسلم إلى المبحوثين (عينة ممثلة لمجتمع البحث) للحصول على إجاباتهم حول أسئلة البحث" (الجبوري، 2014، صفحة 148)

في إطار تصميم وبناء الاستبيان بناء سليما، تم الرجوع إلى العديد من الدراسات التي استخدمت هذه الأداة في جمع البيانات. وتم المرور بالخطوات التالية:

- تحديد الهدف من الاستبيان والذي يستمد أساسا من هدف الدراسة، حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة بغية حلها، أين وزع على موظفي بريد الجزائر هادفا إلى إبراز " دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات" والتي تم توزيعها فيما بعد على محورين؛

- تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبيان وتطويره، التي تلخصت في الكتب والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة ذوي الخبرة وأهلا لاختصاص في موضوع بناء الاستبيانات؛

- تصميم الاستبيان، حيث تم تقسيمه إلى محاور مرتبة ترتيبا منطقيًا تصب مضامينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، في شكل بيانات تعكس ما يراد تجميعه من مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى جزئين على النحو:

● الجزء الأول: اشتمل على بيانات شخصية ووظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي والخبرة الوظيفية)؛

● الجزء الثاني: اشتمل على محورين أساسيين تمثلا في:

○ المحور الأول: القيادة الإدارية؛

- النمط الديمقراطي

- النمط الحر

- النمط الأوتوقراطي

○ المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

وعليه فأداة الدراسة اشتملت على محور ينقسم كل منها إلى مجموعة من العبارات ترقم من (1) إلى (16) حيث كان توزيعها على المحاور كما يلي:

الجدول رقم 02: محاور الدراسة وأرقام العبارات في كل محور.

الرقم	المحور	أرقام العبارات
01	القيادة الإدارية	من (01) إلى (09)
02	الثقافة التنظيمية	من (10) إلى (16)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان.

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، ويترجم وجود خمس احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة أذناها (1) وأعلاها (5)، حيث يقابل كل مستوى الإجابات التالية:

الجدول رقم 03: مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.

الدرجة	5	4	3	2	1
التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق

المصدر: (جودة، 2008، صفحة 23).

انطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول رقم 03 ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5÷4)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد، وهكذا حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي خمسة. ويوضح الجدول رقم 04 النتائج كما يلي:

الجدول رقم 04: أطوال الفئات والاتجاه الموافقة لها.

الاتجاه	طول الفئة
منخفض جدا]1.8 -1]
منخفض]2.6 -1.8]
متوسط]3.4 -2.6]
مرتفع]4.2 -3.4]
مرتفع جدا]5 -4.2]

المصدر: (عز، 2008، صفحة 541)

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توفره وتحقيقه. وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، متوسط ومنخفض. ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (1.33=3÷4) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى الواحد الذي يمثل أقل قيمة في المقياس وهكذا إلى أعلى قيمة وهي الخمسة. ويوضح الجدول رقم 05 النتائج كما يلي:

الجدول رقم 05: المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها.

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	2.33 – 1
متوسط	3.67 – 2.34
مرتفع	5 – 3.68

المصدر: من إعداد الطالبتين

6. صدق وثبات أداة الدراسة

1.6. صدق أداة الدراسة

تم تأكيد صدق الاستبيان من خلال الأخذ بآراء المحكمين أو ما يصطلح عليه بالصدق الظاهري، ثم تأكيد صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي، ونبرز ذلك فيما يلي:

- **الصدق الظاهري (آراء المحكمين):** تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في جامعات مختلفة مختصين في موضوع الدراسة والمنهجية، بغية التأكد من مدى قياسه لما ينبغي قياسه فعليا (تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة)، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم ونصائحهم فيما يخص الشكل، المحتوى الشمول، وصحة صياغة العبارات ووضوحها وملاءمتها ومدى تناسقها. ترابط محاور في الاستبيان. وتم التصحيح من خلال ما تم الإشارة إليه من تعديل أو حذف أو إضافة أو إعادة الصياغة وهذا بعد مناقشة المشرف والأخذ برأيه وموافقته.

- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان عن طريق التحكيم كما أشرنا إلى ذلك سابقا، لابد من اختبار صدقها البنائي أو اتساقه الداخلي، ويرى كيرلنجر أن من أهم الطرق لتحقيق ذلك هو حساب بدرجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الذي تنتمي إلي، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معاملا لارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا المحور، وذلك لكل متغيرات الدراسة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة فيا لجداول الآتية.

❖ المحور الأول: القيادة الإدارية

الجدول رقم (06): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات القيادة الإدارية.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	يتواصل المدير ورؤساء الأقسام في مؤسستك بشكل منتظم وفعال مع الموظفين	0.457	0,004	دال إحصائيا
02	القيادة في مؤسستك تشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين	0,886	0,001	دال إحصائيا
03	أسلوب القيادة المتبع في مؤسستك يعزز التعاون بين الموظفين	0,850	0,001	دال إحصائيا
04	القيادة في مؤسستك تعتمد على أسلوب تشاركي يتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات	0.889	0,001	دال إحصائيا
05	يمنح القائد الحرية للفريق في أداء المهام ويعتمد على تشجيع المبادرة والابتكار، مع توفير الدعم والإشراف عند الحاجة	0,688	0,001	دال إحصائيا
06	المدير أو رؤساء الأقسام يتعاملون بنوع من المساواة مع جميع الموظفين	0,763	0,001	دال إحصائيا
07	القائد يتخذ جميع القرارات دون الرجوع إلى الموظفين	0,768	0,001	دال إحصائيا
08	المدير يركز على تنفيذ الأوامر أكثر من تطوير الموظفين	0,521	0,001	دال إحصائيا
09	المدير يستخدم أسلوب التهيب والتخويف لتنفيذ تعليماته	0.587	0,001	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS، V27

دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول رقم (06) يمكن القول إن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات القيادة الإدارية، مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت بين (0.889) في حدها الأعلى أمام العبارة (04) وبين (0.457) في حدها الأدنى أمام العبارة (01)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي 0.05. ومنه تعتبر فقرات المحور الأول صادقة ومتسقة داخليا.

❖ المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (07): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات الثقافة التنظيمية.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
10	المؤسسة تملك قواعد واضحة يعمل الجميع على إتباعها	0,676	0,001	دال إحصائيا
11	يتم تقدير ومكافأة الموظفين الذين يطبقون قيم المؤسسة	0,674	0,001	دال إحصائيا
12	هناك اختلاف بين ما تقوله الإدارة وتسنة من قوانين وإجراءات وما يتم تطبيقه في الواقع	0,326	0,046	دال إحصائيا
13	تتفرد المؤسسة بثقافة مميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات في نفس المجال	0.690	0,001	دال إحصائيا
14	تضع الإدارة العليا سياسات واضحة تتماشى مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة	0,805	0,001	دال إحصائيا
15	تقدم المؤسسة برامج توجيهية للموظفين الجدد لتعريفهم بثقافتها	0,702	0,001	دال إحصائيا
16	تساهم الإدارة في اختيار الموظفين الذين ينسجمون مع بيئة العمل وثقافتها	0,812	0,001	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS، V27

دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول رقم (07) يمكن القول إن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات الثقافة التنظيمية، مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.812) في حدها الأعلى أمام العبارة (07) وبين (0.326) في حدها الأدنى أمام العبارة (03)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي 0.05. ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا.

2.6. ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) كان لابد من التأكد من ثباتها حيث استخدمت في ذلك معاملا لثبات (ألفا كرونباخ)، الذي يأخذ قيمة تنحصر بين الصفر والواحد الصحيح والجدول الموالي يبين ذلك

الجدول رقم (08): قيمة معامل Cronbach Alpha لمحاور أداة الدراسة.

النتيجة	معامل ألفا كرو نباخ	محاور الاستبيان
ثابت	0.879	القيادة الإدارية.
ثابت	0,779	الثقافة التنظيمية.
ثابت	0,887	كل محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS، V27

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن معاملا لثبات ألفا كرونباخ خلال محور الأول الخاص بالقيادة الإدارية كانت قيمته 0.879 والمحور الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية كانت قيمته 0.779 وهي قيم مرتفعة جدا وممتازة.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته 0.887 وهي أيضا قيمة مرتفعة جدا وممتازة وتدل على ثبات عالي جدا تتمتع به الدراسة؛ وهذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة الاستطلاعية سنحصل على نفس النتيجة بنسبة 88.7%، ما يؤكد أننا لأداة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

3.6. اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار (I-Sample K-S) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وتكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى المعنوية الخاص بكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05.

الجدول رقم (09): القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov		محاور الاستبيان
	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	
يتبع التوزيع الطبيعي	0,200	0,106	القيادة الإدارية
يتبع التوزيع الطبيعي	0,200	0,106	الثقافة التنظيمية
يتبع توزيع الطبيعي	0,200	0,100	كل المحاور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS، V27

يوضح الجدول رقم 09 نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov وقد تبين أن كل من محور القيادة الإدارية ومحور الثقافة التنظيمية إضافة إلى المتغير الكلي قد حققوا جميعا قيمة دلالة أكبر من 0.05 (sig=0.200) وهو ما يشير إلى أن توزيع البيانات لا يختلف بشكل معنوي عن التوزيع الطبيعي. وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن البيانات الخاصة بهذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

7. أساليب التحليل الإحصائي:

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناء على طبيعتها وحجم عينتها، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 19، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية... الخ، حيث تم اعتماد أساليب التحليل الإحصائي التالية:

- **معامل الارتباط:** لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معاملا لارتباط بيرسون، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛ المستقل والتابع؛
- **معامل الثبات:** الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، حيث تم استخدام معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)؛
- **التكرارات:** لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- **النسب المئوية:** لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- **الدوائر النسبية:** لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا؛
- **المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من عبارات؛
- **الانحراف المعياري:** الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية؛
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** تم استخدام اختبار كولجروف-سميرنوف لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أولا.

نتائج الدراسة

1. تمهيد:

يعرض في هذا الجزء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ويهدف هذا العرض إلى تقديم تصوير دقيق وموضوعي لمخرجات الدراسة بما يتماشى مع تساؤلاتها وفرضياتها بغية التوصل إلى نتائج تدعم أهداف البحث.

2. وصف متغيرات الدراسة

2.1. توزيع أفراد العينة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

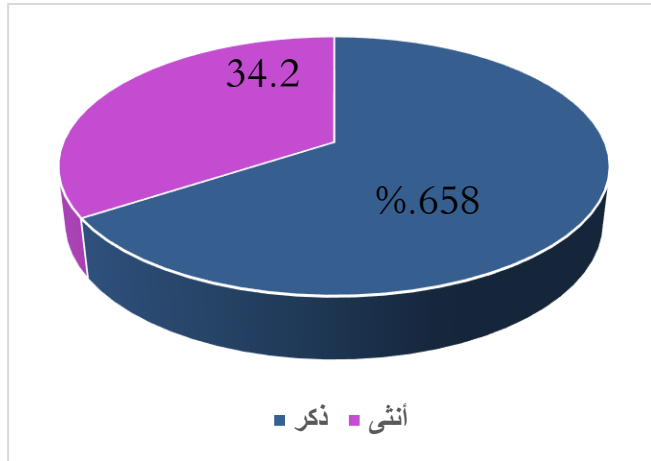
الجدول رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	25	65,8%
		أنثى	13	34,2%
02	السن	من 20 إلى 30 سنة	3	7,9%
		من 30 إلى 40 سنة	8	21,1%
		من 40 إلى 50 سنة	15	39,5%
		أكثر من 50 سنة	12	31,6%
03	المؤهل العلمي	ليسانس	15	39,5%
		ماستر	23	60,5%
		دكتوراه	00	00%
04	الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	3	7,9%
		من 5 إلى 10 سنوات	7	18,4%
		من 10 إلى 15 سنة	3	7,9%
		من 15 إلى 20 سنة	10	26,3%
		أكثر من 20 سنة	15	39,5%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS، V27

يتضح من الجدول رقم (09): أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 65,8% للذكور، أما الإناث فقد بلغت 34,2% من إجمالي عينة الدراسة هذا يعني أن طبيعة نشاط المؤسسة يعتمد أكثر على الذكور. كما هو موضح في الشكل أدناه:

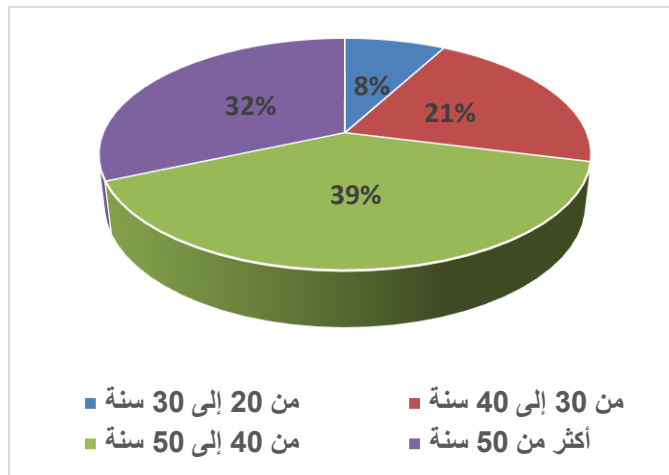
الشكل رقم (02): توزيع الأفراد حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين

أما حسب متغير السن فكانت 39,5% لفئة بين 40 إلى 50 سنة، ثم تليها فئة بين أكثر من 50 سنة بنسبة 31,6%، أما الفئة التي بين 30 إلى 40 سنة فكانت نسبتها 21,1% ونسبة 7,9% لفئة من 20 إلى 30 سنة. كما هو موضح في الشكل أدناه:

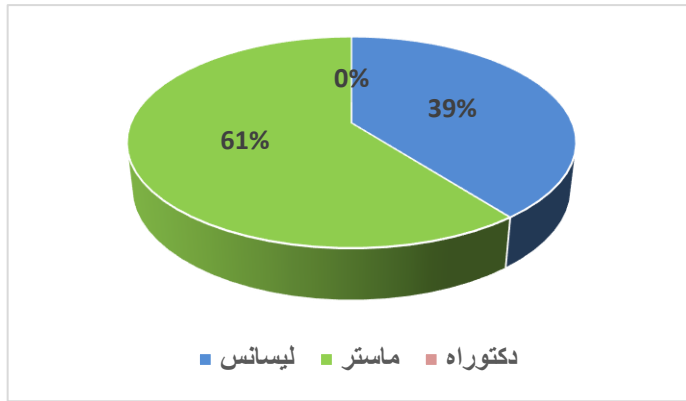
الشكل رقم (03): توزيع الأفراد حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فنسبة 60,5% للماستر تليها ليسانس بنسبة 39,5%، كما أن الدكتوراه قدرت بالنسبة 00%. كما هو موضح في الشكل أدناه:

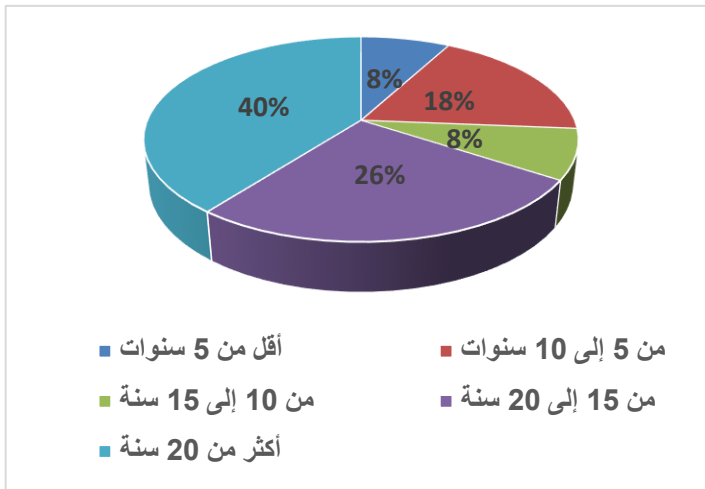
الشكل رقم (04): توزيع الأفراد حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين

حسب متغير الأقدمية في العمل نجد نسبة 39,5% أكثر من 20 سنة، ثم تليها 26,3% من لديهم الأقدمية في العمل من 15 إلى 20 سنة، أما من 5 إلى 10 سنوات كانت بنسبة 18,4% ومن 10 إلى 15 سنة قدرت بنسبة 7,9% وكذلك أقل من 5 سنوات قدرت بنسبة 7,9%. كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (05): توزيع الأفراد حسب متغير الأقدمية في العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين

2.2. وصف إجابات الأفراد

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل القيادة الإدارية في مؤسسة بريد الجزائر (خنشلة). وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في ذلك.

❖ المحور الأول: القيادة الإدارية في بريد الجزائر (خنشلة)

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات القيادة الإدارية.

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	يتواصل المدير ورؤساء الأقسام في مؤسستك بشكل منتظم وفعال مع الموظفين	ت	19	14	3	2	00	4,32	مرتفعة جدا
		ن	%50,0	%36,8	%7,9	%5,3	%00		
02	القيادة في مؤسستك تشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين	ت	11	19	5	2	1	3,97	مرتفعة
		ن	%28,9	%50,0	%13,2	%5,3	%2,6		
03	أسلوب القيادة المتبع في مؤسستك يعزز التعاون بين الموظفين	ت	12	17	6	1	2	3,95	مرتفعة
		ن	%31,6	%44,7	%15,8	%2,6	%5,3		
04	القيادة في مؤسستك تعتمد على أسلوب تشاركي يتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات	ت	7	15	10	4	2	3,33	متوسطة
		ن	%18,4	%39,5	%26,3	%10,5	%5,3		
05	يمنح القائد الحرية للفريق في أداء المهام ويعتمد على تشجيع المبادرة والابتكار، مع توفير الدعم والإشراف عند الحاجة	ت	8	17	4	6	3	3,55	مرتفعة
		ن	%21,1	%44,7	%10,5	%15,8	%7,9		
06	المدير أو رؤساء الأقسام يتعاملون بنوع من المساواة مع جميع الموظفين	ت	12	12	9	3	2	3,76	مرتفعة
		ن	%31,6	%31,6	%23,7	%7,9	%5,3		
07	القائد يتخذ جميع القرارات دون الرجوع إلى الموظفين	ت	9	20	6	3	00	3,92	مرتفعة
		ن	%23,7	%52,6	%15,8	%7,9	%00		
08	المدير يركز على تنفيذ الأوامر أكثر من تطوير الموظفين	ت	17	15	6	00	00	4,29	مرتفعة جدا
		ن	%44,7	%39,5	%15,8	%00	%00		
09	المدير يستخدم أسلوب الترهيب والتخويف لتنفيذ تعليماته	ت	10	16	7	3	2	3,76	مرتفعة
		ن	%26,3	%42,1	%18,4	%7,9	%5,3		
مرتفعة	مستوى القيادة الإدارية في الوحدة الولائية البريد الجزائر								
0,71	3,89								مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS، V27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- العبارة رقم 01: يتواصل المدير ورؤساء الأقسام في مؤسستك بشكل منتظم وفعال مع الموظفين" نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 4,32 وانحراف معياري: 0,842 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 01.
- العبارة رقم 08: "المدير يركز على تنفيذ الأوامر أكثر من تطوير الموظفين " أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 4,29 وانحراف معياري: 0,732 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 08.
- العبارة رقم 02: "القيادة في مؤسستك تشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين" أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 3,97 وانحراف معياري: 0,944 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 02.
- العبارة رقم 03: "أسلوب القيادة المتبع في مؤسستك يعزز التعاون بين الموظفين" أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 3,95 وانحراف معياري: 1,038 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 03.
- العبارة رقم 07: "القائد يتخذ جميع القرارات دون الرجوع إلى الموظفين" أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 3,92 وانحراف معياري: 0,850 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 07.
- العبارة رقم 09: "المدير يستخدم أسلوب التهيب والتخويف لتنفيذ تعليماته " أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 3,76 وانحراف معياري: 1,101 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 09.

➤ العبارة رقم 06: "المدير أو رؤساء الأقسام يتعاملون بنوع من المساواة مع جميع الموظفين" أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 3,76 وانحراف معياري: 1,149 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 06.

➤ العبارة رقم 05: "يمنح القائد الحرية للفريق في أداء المهام ويعتمد على تشجيع المبادرة والابتكار، مع توفير الدعم والإشراف عند الحاجة" أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 3,55 وانحراف معياري: 1,224 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 05.

➤ العبارة رقم 04: "القيادة في مؤسستك تعتمد على أسلوب تشاركي يتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات" أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 3,33 وانحراف معياري: 1,083 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 04.

ويمكن القول ان:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات القيادة الإدارية: بلغ 3,89 والانحراف المعياري بلغ 0,718 وهو ضمن مجال مرتفع أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى القيادة الإدارية للإداريين في الوحدة الولائية لبريد خنشلة محل الدراسة.

❖ المحور الثاني: الثقافة التنظيمية في بريد الجزائر (خنشلة)

الجدول (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
10	تملك قواعد واضحة يعمل الجميع على إتباعها	19	14	5	00	00	4,37	0,714	مرتفعة جدا
		%50,0	%36,8	%13,2	%00	%00			
11	يتم تقدير ومكافأة الموظفين الذين يطبقون قيم المؤسسة	9	11	14	2	2	3,61	1,079	مرتفعة
		%23,7	%28,9	%36,8	%5,3	%5,3			
12	هناك اختلاف بين ما تقوله	3	13	10	5	7	3,05	1,184	متوسطة

			13,2%	18,4%	26,3%	34,2	7,9%	ن	الادارة وتسنة من قوانين وإجراءات وما يتم تطبيقه في الواقع		
مرتفعة	1.103	3,84	1	4	8	12	13	ت	تتفرد المؤسسة بثقافة مميزة	13	
			2,6%	10,5%	21,1%	31,6%	34,2%	ن	تميزها عن غيرها من المؤسسات في نفس المجال		
مرتفعة	0.981	4.11	1	2	4	16	15	ت	تضع الادارة العليا سياسات واضحة تتماشى مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة	14	
			2,6%	5,3%	10,5%	42,1%	39,5%	ن			
مرتفعة	0.906	4,13	1	1	4	18	14	ت	تقدم المؤسسة برامج توجيهية للموظفين الجدد لتعريفهم بثقافتها	15	
			2,6%	2,6%	10,5%	47,4%	36,8%	ن			
مرتفعة	1,203	3.89	4	1	2	19	12	ت	تساهم الادارة في اختيار الموظفين الذين ينسجمون مع بيئة العمل وثقافتها	16	
			10,5%	2,6%	5,3%	50,0%	31,6%	ن			
مرتفعة	0,679	3,85	مستوى الثقافة التنظيمية في الوحدة والولاية البريد الجزائر								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS، V27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- **العبارة رقم 10:** "تملك قواعد واضحة يعمل الجميع على إتباعها" أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 4,37 وانحراف معياري: 0,714 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا في إجاباتهم على العبارة رقم 10.
- **العبارة رقم 15:** "تقدم المؤسسة برامج توجيهية للموظفين الجدد لتعريفهم بثقافتها" أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 4,13 وانحراف معياري: 0,906 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 15.
- **العبارة رقم 14:** "تضع الإدارة العليا سياسات واضحة تتماشى مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة" أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 4,11 وانحراف معياري: 0,981 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 14.

- العبارة رقم 16: "تساهم الإدارة في اختيار الموظفين الذين ينسجمون مع بيئة العمل وثقافتها" أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 3,89 وانحراف معياري: 1,203 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 16.
- العبارة رقم 13: "تفرد المؤسسة بثقافة مميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات في نفس المجال" أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 3,84 وانحراف معياري: 1,103 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 13.
- العبارة رقم 11: "يتم تقدير ومكافأة الموظفين الذين يطبقون قيم المؤسسة" أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 3,61 وانحراف معياري: 1,079 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 11.
- العبارة رقم 12: "هناك اختلاف بين ما تقوله الإدارة وتسنة من قوانين وإجراءات وما يتم تطبيقه في الواقع " أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب يبلغ: 3,05 وانحراف معياري: 1,184 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 12.

ويمكن القول ان:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات الثقافة التنظيمية: بلغ 3,85 والانحراف المعياري بلغ 0,679 وهو ضمن مجال مرتفع أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى الثقافة التنظيمية للإداريين في الوحدة الولائية لبريد -خنشلة- محل الدراسة.

3. اختبار فرضيات الدراسة :

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على الأسئلة الفرعية التي بنيت عليها الدراسة، وفي بحثنا هذا انطلقنا من فرضية أساسية سنسعى للتأكد من صحتها، إذ سنحاول في البداية عرض الفرضية بصفة كلية، ثم نتمتع فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات جزئية.

- الفرضية الرئيسية:

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: هناك دورا هاما للقيادة الإدارية بمختلف أمطاطها- النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي المتساهل- في ترسيخ الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر.

الجدول رقم (13): العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	Person Correlation	
0,564	معامل ارتباط بيرسون	القيادة الإدارية
0,001	مستوى المعنوية	
38	عدد الأفراد	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01**		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS، V27

من الجدول رقم 13 يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر تساوي 0.564 ومستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الإدارية كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر كمتغير تابع، يمكن الاستنتاج أن القيادة الإدارية تلعب دورًا محوريًا في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، ما يستدعي الاهتمام بتطوير الكفاءات القيادية كمدخل أساسي لتعزيز بيئة العمل التنظيمية

❖ الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط القيادي الديمقراطي

والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر.

جدول رقم (14): العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	Person Correlation	
0,403	معامل ارتباط بيرسون	النمط القيادي الديمقراطي
0,012	مستوى المعنوية	
38	عدد الأفراد	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01**		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS، V27

من الجدول رقم 14 يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر يساوي 0.403 ومستوى معنوية 0.012 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباط تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط القيادي الديمقراطي في مؤسسة بريد الجزائر كمتغير فرعي مستقل والثقافة التنظيمية فيها كمتغير تابع، وهو ارتباط متوسط. وهذا يؤكد أن أسلوب القيادة الديمقراطية يشكل عاملاً مهماً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داخل مؤسسة بريد الجزائر.

❖ **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط القيادي المتساهل والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر.

جدول رقم (15): العلاقة بين النمط القيادي المتساهل والثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	Person Correlation	
0,498	معامل ارتباط بيرسون	النمط القيادي المتساهل
0,001	مستوى المعنوية	
38	عدد الأفراد	
الارتباط دال احصائياً عند مستوى 0.01**		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS , V27

من الجدول رقم 15 يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي المتساهل والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر يساوي 0.498 ومستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباط تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط القيادي المتساهل في مؤسسة بريد الجزائر كمتغير فرعي مستقل والثقافة التنظيمية فيها كمتغير تابع، وهو ارتباط متوسط. ومع ذلك، ورغم أن العلاقة إيجابية، إلا أن طبيعة النمط المتساهل قد تستدعي دراسة أعمق لتقييم ما إذا كان هذا النوع من القيادة يعزز الثقافة التنظيمية بشكل مستدام وإيجابي، أم أنه يؤدي إلى تساهل مفرط قد يؤثر على الأداء والانضباط داخل المؤسسة.

❖ **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط القيادي الأوتوقراطي والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر

جدول رقم (16): العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	Person Correlation	
0,612	معامل ارتباط بيرسون	النمط القيادي الأوتوقراطي
0,001	مستوى المعنوية	
38	عدد الأفراد	
الارتباط دال احصائياً عند مستوى 0.01**		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS ,V27

من الجدول رقم 16 يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر يساوي 0.612 ومستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباط تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين النمط القيادي الأوتوقراطي في مؤسسة بريد الجزائر كمتغير فرعي مستقل والثقافة التنظيمية فيها كمتغير تابع. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الارتباط الموجب قد يُفسَّر بعدة طرق، من بينها أن بعض مظاهر الثقافة التنظيمية قد تتعزز في ظل وجود نظام إداري صارم، كما في النمط الأوتوقراطي، خاصة إذا كانت البيئة المؤسسية تميل إلى المركزية والانضباط العالي.

مناقشة النتائج

1. مناقشة النتائج:

❖ مناقشة نتائج محور القيادة الإدارية:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الإدارية في الوحدة الولائية لبريد الجزائر - خنشلة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.89) مع انحراف معياري قدره (0.71)، مما يشير إلى إدراك إيجابي نسبي من طرف الموظفين تجاه ممارسات القيادة داخل المؤسسة. وقد بيّنت النتائج أن جميع أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والمتساهل) تحققت بدرجات متفاوتة، غير أن النمط الأوتوقراطي كان الأبرز، كما دلّ على ذلك التقييم المرتفع لعبارات (8) و(07) في حين جاءت العبارات المرتبطة بالمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع المبادرة في مراتب متأخرة. هذا النمط من القيادة يعكس طبيعة تنظيمية تقليدية تُركّز على الانضباط والتعليمات، على حساب التمكين والتحفيز، مما قد يحدّ من فرص الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل.

وتوافق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية القيادة الإدارية في تحفيز الموظفين، غير أن غلبة الطابع الأوتوقراطي تبرز الحاجة إلى تعزيز أنماط القيادة الحديثة القائمة على التشاور وتمكين الموظفين.

❖ مناقشة نتائج محور الثقافة التنظيمية:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر - خنشلة كان مرتفعاً أيضاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري قدره (0.679)، وهو ما يدل على توفر عناصر ثقافية إيجابية في بيئة العمل. وقد جاءت أعلى العبارات تقييماً لتؤكد على وضوح القواعد التنظيمية، ووجود برامج توجيهية للموظفين الجدد، وتبني الإدارة العليا لسياسات تنسجم مع ثقافة المؤسسة. كما أظهرت النتائج إدراكاً عاماً لدى الموظفين بخصوص تميز ثقافة المؤسسة عن غيرها في ذات المجال. ومع ذلك، فإن تقييم العبارة التي تشير إلى "وجود اختلاف بين ما تقوله الإدارة وما يُطبق فعلياً" كان في المستوى المتوسط، ما يعكس نوعاً من التباين بين التصريحات الرسمية والسلوك الإداري العملي، وهو ما قد يؤثر سلباً على ثقة الموظفين واستقرار الثقافة التنظيمية على المدى الطويل.

وعليه، فإن النتائج تُبرز أهمية تطوير ممارسات إدارية متسقة مع القيم الثقافية المعلنة، بما يعزز التناسق الداخلي ويقوي الانتماء التنظيمي.

❖ مناقشة نتائج العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية:

أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر - خنشلة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.564) عند مستوى دلالة (0.001)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى القيادة الإدارية يساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. وقد شملت الدراسة تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في النمط الديمقراطي، النمط المتساهل، والنمط الأوتوقراطي، وبين الثقافة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن جميع الأنماط الثلاثة لها تأثير إيجابي بدرجات متفاوتة.

وقد سجل أعلى ارتباط مع النمط الأوتوقراطي (0.612)، يليه النمط المتساهل (0.498)، ثم النمط الديمقراطي (0.403). تعكس هذه النتائج واقع البيئة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، والتي يبدو أنها تميل إلى أنماط القيادة التي تعتمد على المركزية والانضباط، وهو ما يعزز عناصر مثل وضوح القواعد والسياسات المؤسسية، لكنه في الوقت ذاته قد يجد من المشاركة والمبادرات الفردية. ويعزز هذا ما ورد في التحليل الوصفي لعبارات القيادة، أين تم تسجيل معدلات مرتفعة في العبارات التي تشير إلى التركيز على تنفيذ الأوامر واتخاذ القرارات الفردية.

وتتسق هذه النتائج مع ما ورد في الأدبيات النظرية، التي تؤكد أن القيادة الإدارية تلعب دورا مركزيا في تشكيل الثقافة التنظيمية عبر ما تضعه من قيم، وتفرضه من أنماط سلوكية، وتدعمه من ممارسات تنظيمية. كما تتماشى مع دراسات حديثة أظهرت أن النمط القيادي مهما كان نوعه يساهم في ترسيخ ثقافة معينة، وأن أثره يكون واضحا خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التسلسل الهرمي والإجراءات الرسمية، كما هو الحال في المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية. وعليه، فإن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تؤكد أهمية تطوير الأساليب القيادية داخل المؤسسة، بما يوازن بين الانضباط المطلوب والتحفيز على الإبداع والمبادرة، لتحقيق ثقافة تنظيمية أكثر تفاعلاً ومرونة.

2. المقترحات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول " دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات " يمكن تقديم مجموعة من المقترحات كما تفتح هذه النتائج آفاق واسعة للدراسات مستقبلية يمكن أن تضيف قيمة على الموضوع نذكر منها:

- إطلاق "ميثاق ثقافي داخلي" رسمي للمؤسسة: يتضمن القيم، الرؤية، والسلوكيات المتوقعة، ويوقع عليه كل

موظف جديد عند التوظيف، مع ورشات شرح وتدريب دورية؛

- إنشاء "مجلس ثقافي داخلي": يتكون من ممثلين عن مختلف الوحدات، تكون مهمته متابعة مدى احترام القيم التنظيمية واقتراح مبادرات ثقافية؛
- إدماج الثقافة التنظيمية في مرحلة التوظيف والاندماج: من خلال إدراج معيار "الملاءمة الثقافية" كجزء من معايير التوظيف، مع برامج إدماج تركز على شرح الثقافة السائدة؛
- استخدام القادة كنماذج: بحيث يكون سلوكهم اليومي مرآة واضحة للقيم التنظيمية، وذلك من خلال المتابعة الدقيقة والتقييم المستمر لأدائهم الثقافي، وليس فقط الإداري.

3. آفاق الدراسة:

- تأثير التحول الرقمي على أنماط القيادة والثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الناشئة؛
- أثر القيادة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- تأثير القيادة الإدارية على الجودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الصحية.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. الدباغ، محمد منيب محمود، وابن قايد، فاطمة الزهراء. (31 ديسمبر 2020) دور الأنماط القيادية في تطبيق الإنتاج الأنظف - دراسة استطلاعية. -مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 13(3).
2. الزعبي، محمد عمر، والبطاينة، محمد تركي. (2014) القيادة الإدارية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. زواتيني، عبد العزيز. (2015) استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري. دكتوراه، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
4. زرقط، بولرباح، وحران، العربي. (سبتمبر 2017) أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها. مجلة العلوم الاجتماعية.
5. زوزو، رشيد، وبوراس، نور الدين. (2013) الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة: الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 1(1).
6. زوزو، رشيد، وبوراس، نور الدين. (31 ديسمبر 2020) دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية مؤشرات الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في المركب المنجمي. مجلة العلوم الإنسانية، 20(2).
7. شخاب، عبد القادر، ودبلة، عبد العالي. (06 أكتوبر 2023) مهارات القيادة الإدارية الفعالة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، 11(2).
8. عبود، نجم نجم. (2010/2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
9. عبد الفتاح، عز. (2008) مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
10. عبد الله، ضيف الله الشراري. (11 مارس 2024) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، 5(1).
11. العجمي، محمد حسين. (2008) القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
12. جبوري، محمد، وعبد اللطيف، محمد بوصولاح. (20 يوليو 2019) قياس أثر عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة حالة. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 3(1).
13. الجبوري، حسين محمد جواد. (2014) منهجية البحث العلمي - مدخل لبناء المهارات البحثية - (ط2) عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، مؤسسة دار الصادق القانونية.
14. زروق، بولرباح، وابن سليم، حسين. (27 فبراير 2021) أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 8(2).
15. سكارنه، بلال خلف. (2010) القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

16. شنين، فاتح الدين، وموهوبي، نعيمة. (24 أبريل 2022) مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي كلية الرياضيات وعلوم المادة من وجهة نظرهم. مجلة آفاق علمية، 14(2).
17. قطوش، ع. ا، و بن فرحات، محاضرات مقياس الإحصاء 1. 29 أبريل 2025 من <http://eco.univ-setif.dz/sit2/archives/612>
18. مانع، فاطمة، ورباحي، معمر. (10 نوفمبر 2021) استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي - دراسة حالة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 17(27).
19. محفوظ، جودة. (2008). (التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS ط1). (عمان: دار وائل للنشر).
20. موسى، ن. أ. (2017) أهم المؤشرات السوسيو-تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة: مقارنة نظرية تحليلية. مجلة آفاق العلوم.
21. مناصرية، ميمونة، وقنفي، عادل. (31 مايو 2023) أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين. مجلة دفاتر المخبر، 18(1).
22. نورالدين، بوراس. (2014/2013) دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، تبسة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
23. نورالدين، ب. أ. (2017) أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. مجلة الاقتصاد الجديد، 2(17).
24. هزوشي، طارق. (01 أكتوبر 2008) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 7(3).
25. بركات، ربيعة. (ديسمبر، 2016) دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى الموظفين. مجلة الباحث الاقتصادي، (6)

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdelkader, M. (2024). **The information quality and its effect on the administrative leadership promotion from the perspective of Condor Electronics Companyworkers in Bordj Bou Arriridj.**
2. Albander, M. h. (2024). **LEADERSHIP METHODOLOGIES AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL CREATIVITY.** the american journal of Interdisciplinary And RESERCH, 06.
3. Estelle, R. (2019). **Effets du leadership sur la construction d'une culture d'etebalissement efficace de type cooperatif.**

الملاحق

الملحق (01): استمارة الاستبيان



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات

دراسة حالة "الوحدة الولائية للبريد الجزائر - خنشلة -"

مذكرة لنيل شهادة الماستري في إدارة الأعمال

إشراف الدكتورة:

❖ د. بوزيدي هدى

اعداد الطالبات:

❖ مناصرة شيماء

❖ إكرام عليوي

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة حول موضوع "دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات" حيث تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور القيادة في ترسيخ الثقافة في مؤسسة الوحدة الولائية للبريد الجزائر - خنشلة -.

ينبغي الإجابة عن أسئلة الاستبيان كافة، ويرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق اختياركم.

"نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير"

فيما يلي مجموعة من المفاهيم التي قد تساعدك في ملء هذا الاستبيان:

❖ القيادة الإدارية: هي القدرة على توجيه وتنظيم وإدارة فرق العمل داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة.

❖ الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتبناها وتنقلها المؤسسة لأفرادها.

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

من 20 الى 30 من 30 الى 40 سنة من 40 الى 50 سنة
أكبر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

شهادة ليسانس شهادة ماستر شهادة دكتوراه

4. الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة
من 15 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الأول: القيادة الإدارية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النمط الديمقراطي						
01	يتواصل المدير ورؤساء الأقسام في مؤسستك بشكل منتظم وفعال مع الموظفين					
02	القيادة في مؤسستك تشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين					
03	أسلوب القيادة المتبع في مؤسستك يعزز التعاون بين الموظفين					
النمط الحر						
04	القيادة في مؤسستك تعتمد على أسلوب يتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات					
05	يتدخل القائد في جميع المهام وعلى جميع					

					المستويات	
					المدير أو رؤساء الأقسام يتعاملون بنوع من المساواة مع جميع الموظفين	06
النمط الأوتوقراطي						
					القائد يتخذ جميع القرارات دون الرجوع إلى الموظفين	07
					المدير يركز على تنفيذ الأوامر أكثر من تطوير الموظفين	08
					المدير يستخدم أسلوب التهيب والتخويف لتنفيذ تعليماته	09

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

					المؤسسة تملك قواعد واضحة يعمل الجميع على اتباعها	10
					يتم تقدير ومكافأة الموظفين الذين يطبقون قيم المؤسسة	11
					هناك اختلاف بين ما تقوله الإدارة وتسنة من قوانين وإجراءات وما يتم تطبيقه في الواقع	12
					تتفرد المؤسسة بثقافة مميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات في نفس المجال	13
					تضع الإدارة العليا سياسات واضحة تتماشى مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة	14
					تقدم المؤسسة برامج توجيهية للموظفين الجدد لتعريفهم بثقافتها	15
					تساهم الإدارة في اختيار الموظفين الذين ينسجمون مع بيئة العمل وثقافتها	16

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbes Inghour University Khenchela

Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences



وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة عباس لغزور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

خنشلة في : 2025/03/18

الرقم: 40 / ق ع ت / ق ع م / 2025

الاسم و اللقب : مناصرة شيماء / اكرام عليوي

مكان الميلاد: ببار / ششار

تاريخ الميلاد: 2002/07/26- 1999/10/22

• عنوان تقرير التريص: دور القيادة الادارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسات

فـترة التـريص: 10 ايام

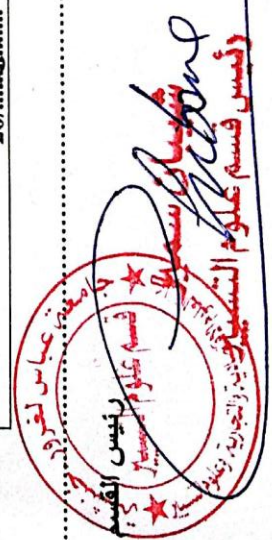
• مكان التريص: الوحدة الولائية للبريد الجزائر-خنشلة.

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/.....04/	المواظبة
	04/.....04/	المبادرة
	04/.....04/	المعارف التطبيقية
	04/.....04/	قدرة العمل
	04/.....04/	العلاقة مع العمال
	04/.....04/	العلامة النهائية
	20/.....	مجموع...

ملاحظات أخرى:



الموافق الفرعي للمحاسبة
 المحاسب
 امستحي مهنتي عثمان



الملحق (03): مخرجات (Spss)

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	65,8	65,8	65,8
	انثى	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	15	39,5	39,5	39,5
	ماسنر	23	60,5	60,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتواصل المدير ورؤساء الاقسام في مؤسستك بشكل منتظم وفعال مع الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
	محايد	3	7,9	7,9	13,2
	موافق	14	36,8	36,8	50,0
	موافق بشده	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

أسلوب القيادة المتبع في مؤسستك يعزز التعاون بين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	2	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	1	2,6	2,6	7,9
	محايد	6	15,8	15,8	23,7
	موافق	17	44,7	44,7	68,4
	موافق بشده	12	31,6	31,6	100,0
Total	38	100,0	100,0		

يتدخل القائد في جميع المهام وعلى جميع المستويات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	3	7,9	7,9	7,9
	غير موافق	6	15,8	15,8	23,7
	محايد	4	10,5	10,5	34,2
	موافق	17	44,7	44,7	78,9
	موافق بشده	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0		

القيادة في مؤسستك تتمتع بمهارات تواصل تساعد في فهم الاهداف والغايات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,9	7,9	7,9
	محايد	6	15,8	15,8	23,7
	موافق	20	52,6	52,6	76,3
	موافق بشده	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0		

القيادة في مؤسستك تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	2	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	3	7,9	7,9	13,2
	محايد	7	18,4	18,4	31,6
	موافق	16	42,1	42,1	73,7
	موافق بشده	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0		

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30	3	7,9	7,9	7,9
	من 30 الى 40	8	21,1	21,1	28,9
	من 40 الى 50	15	39,5	39,5	68,4
	اكبر من 50	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الاقدمية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	3	7,9	7,9	7,9
	من 5 الى 10 سنوات	7	18,4	18,4	26,3
	من 10 الى 15 سنة	3	7,9	7,9	34,2
	من 15 الى 20 سنة	10	26,3	26,3	60,5
	اكثر من 20 سنة	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0		

القيادة في مؤسستك تشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	2	5,3	5,3	7,9
	محايد	5	13,2	13,2	21,1
	موافق	19	50,0	50,0	71,1
	موافق بشده	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0		

القيادة في مؤسستك تعتمد على أسلوب تشاركي يتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	2	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	4	10,5	10,5	15,8
	محايد	10	26,3	26,3	42,1
	موافق	15	39,5	39,5	81,6
	موافق بشده	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0		

المدير أو رؤساء الاقسام يتعاملون بنوع من المساواة مع جميع الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	2	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	3	7,9	7,9	13,2
	محايد	9	23,7	23,7	36,8
	موافق	12	31,6	31,6	68,4
	موافق بشده	12	31,6	31,6	100,0
Total	38	100,0	100,0		

القيادة من وجهة نظرك تتسم بالقدرة على تقديم التوجيه المناسب للموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15,8	15,8	15,8
	موافق	15	39,5	39,5	55,3
	موافق بشده	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تملك قواعد واضحة يعمل الجميع على اتباعها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	13,2	13,2	13,2
	موافق	14	36,8	36,8	50,0
	موافق بشده	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتم تقدير ومكافأة الموظفين الذين يطبقون قيم المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3
	غير موافق	2	5,3	10,5
	محايد	14	36,8	47,4
	موافق	11	28,9	76,3
	موافق بشدة	9	23,7	100,0
Total		38	100,0	100,0

هناك اختلاف بين ما تقوله الإدارة وتسنه من قوانين وإجراءات وما يتم تطبيقه في الواقع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	13,2	13,2
	غير موافق	7	18,4	31,6
	محايد	10	26,3	57,9
	موافق	13	34,2	92,1
	موافق بشدة	3	7,9	100,0
Total		38	100,0	100,0

تتكرر المؤسسة بنقله مميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات في نفس المجال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6
	غير موافق	4	10,5	13,2
	محايد	8	21,1	34,2
	موافق	12	31,6	65,8
	موافق بشدة	13	34,2	100,0
Total		38	100,0	100,0

تضع الإدارة العليا سياسات واضحة تتماشى مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6
	غير موافق	2	5,3	7,9
	محايد	4	10,5	18,4
	موافق	16	42,1	60,5
	موافق بشدة	15	39,5	100,0
Total		38	100,0	100,0

تقدم المؤسسة برامج توجيهية للموظفين الجدد لتعريفهم بثقافتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6
	غير موافق	1	2,6	5,3
	محايد	4	10,5	15,8
	موافق	18	47,4	63,2
	موافق بشدة	14	36,8	100,0
Total		38	100,0	100,0

تساهم الإدارة في اختيار الموظفين الذين ينسجمون مع بيئة العمل وثقافتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	10,5	10,5
	غير موافق	1	2,6	13,2
	محايد	2	5,3	18,4
	موافق	19	50,0	68,4
	موافق بشدة	12	31,6	100,0
Total		38	100,0	100,0

Rapport

	يواصل المدير وروؤساء الأقسام في مؤسستك بشكل منظم ويحل مع الموظفين	القيادة في مؤسستك تشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين	أسلوب القيادة المتبع في مؤسستك يركز على التعاون بين الموظفين	القيادة في مؤسستك تعتمد على أسلوب تشاركي يتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات	تدخل القائد في جميع الشهور وعلى جميع المستويات	المدير أو رؤساء الأقسام يتعاملون مع جميع الموظفين	القيادة في مؤسستك تتمتع بمهارات تواصل تساعد في فهم الأهداف والنايات	القيادة من وجهة نظرك تسم بالفرد على تقديم الفوجيه المتداب للموظفين	القيادة في مؤسستك تسم بالبرودة والفره على الكيف مع الخبرات في بيئة العمل	تملك قواعد واضحة يعمل الجميع على اتباعها	f1
Moyenne	4,32	3,97	3,95	3,55	3,55	3,76	3,92	4,29	3,76	4,37	3,8977
N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Ecart type	,842	,944	1,038	1,083	1,224	1,149	,850	,732	1,101	,714	,71840

Rapport

	تملك قواعد واضحة يعمل الجميع على اتباعها	يتم تقدير ومكافأة الموظفين الذين يطبقون قيم المؤسسة	هناك اختلاف بين ما تقوله الإدارة وتسنه من قوانين وإجراءات وما يتم تطبيقه في الواقع	تتكرر المؤسسة بنقله مميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات في نفس المجال	تضع الإدارة العليا سياسات واضحة تتماشى مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة	تقدم المؤسسة برامج توجيهية للموظفين الجدد لتعريفهم بثقافتها	تساهم الإدارة في اختيار الموظفين الذين ينسجمون مع بيئة العمل وثقافتها	f2
Moyenne	4,37	3,61	3,05	3,84	4,11	4,13	3,89	3,8571
N	38	38	38	38	38	38	38	38
Ecart type	,714	1,079	1,184	1,103	,981	,906	1,203	,67987

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
f1	,106	38	,200*	,956	38	,135
f2	,106	38	,200*	,936	38	,032

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	16

Corrélations

		F1	F2
F1	Corrélation de Pearson	1	,564**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	38	38
F2	Corrélation de Pearson	,564**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		V1	F2
V1	Corrélation de Pearson	1	,403*
	Sig. (bilatérale)		,012
	N	38	38
F2	Corrélation de Pearson	,403*	1
	Sig. (bilatérale)	,012	
	N	38	38

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		V2	F2
V2	Corrélation de Pearson	1	,498**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	38	38
F2	Corrélation de Pearson	,498**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		V3	F2
V3	Corrélation de Pearson	1	,612**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	38	38
F2	Corrélation de Pearson	,612**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).