



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



تحت عنوان :

البيئة الثقافية وعلاقتها بأداء القيادة الإدارية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبان : - غربي بلقاسم

- صادقي عبد الحكيم

أعضاء اللجنة المناقشة :

- د/أ- العابد ميهوب - أستاذ بجامعة زيان عاشور بالجلفة - رئيسا
- د/أ- سعد جاب الله - أستاذ بجامعة زيان عاشور بالجلفة - مناقشا
- د/أ- سعد العيشي - أستاذ بجامعة زيان عاشور بالجلفة - مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: (2019/2018)



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



تحت عنوان :

البيئة الثقافية وعلاقتها بأداء القيادة الإدارية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبان : - غربي بلقاسم

- صادقي عبد الحكيم

أعضاء اللجنة المناقشة :

- د/أ- العابد ميهوب - أستاذ بجامعة زيان عاشور بالجلفة - رئيسا
- د/أ- سعد جاب الله - أستاذ بجامعة زيان عاشور بالجلفة - مناقشا
- د/أ- سعد العيشي - أستاذ بجامعة زيان عاشور بالجلفة - مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: (2019/2018)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ اللَّهُ تَعَالَى { فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ

لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا

عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (159) { سورة آل عمران

شكر و عرفان

الشكر لله أولاً و أخيراً

ومن ثمّ أتقدّم بخالص تقديري إلى:

- إلى كل أفراد جامعة زيان عاشور - بالجلفة -
- إلى أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ومختلف الأطوار التعلّميّة
- إلى الأستاذ الفاضل سعد العيشي على إشرافه و مساعدته وتشجيعه وتوجيهاته التي أنارت لنا الطريق لإخراج هذا العمل بصورته الحاليّة
- إلى كل من تعاون معنا من عمال وإطارات و مسيري المحافظة السامية لتطوير السهوب .
- إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في دعم هذا الجهد العلمي .
- وجزيل الشكر إلى من وقعت صفحات هذه الرّسالة بين يديه .

الإهداء

□ إلى نور عيني ونبض قلبي ... أمي الحبيبة

إلى سندي و ذخري ومثلي الأعلى ... أبي الحبيب

□ إلى طيور الأمل ... إخوتي

□ إلى التي حبها ساري وقلبي إليها جاري

□ إلى شعلة العلم أساتذتي الأجلاء في مختلف الأطوار التعليمية

□ إلى كل الذين نحبهم في الله

نهدي هذا العمل لعله يكون خير معين ومرشد على استكشاف غدٍ مُشرق

غربي بلقاسم

الأهداء

إلى من علمني النجاح والصبر ، إلى من افتقده في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا
لأرتوي من حنانه أبي . . رحمه الله

إلى من تسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها ، من علمتني وعانت
الصعاب حتى وصلت إلى ما أنا عليه ، وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها
لأخفف من ألمي . أمي العزيزة أطال الله في عمرها . .

إلى أهلي وعشيرتي . .

إلى أساتذتي . .

إلى زملائي وزميلاتي . .

إلى الشموع التي احترقت لتضيء للآخرين . .

إلى كل من علمني حرفا . .

أهدي هذا العمل راجياً من الله عز وجل أن يجد القبول والنجاح .

صادقي عبد الحكيم

❖ ملخص الدراسة :

- ✓ عنوان الدراسة: البيئة الثقافية وعلاقتها بأداء القيادة (المحافظة السامية لتطوير السهوب – الجلفة أنموذجاً -)
- ✓ أهداف الدراسة:

الهدف الأساس للبحث هو تحديد علاقة البيئة الثقافية مع الأداء القيادي داخل المؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال معرفة :

- طبيعة البيئة الثقافية المحيطة بالمؤسسة عامة و فروعها خاصة .
- مستوى الأداء القيادي السائد (نمط القيادة) في المؤسسة ، أي نمط القيادي لعينة البحث .
- طبيعة العلاقة الموجودة بين البيئة الثقافية و الأداء القيادي داخل المؤسسة .
- معرفة العلاقة التي تحدثها البيئة الثقافية في أداء القيادة الإدارية .
- للقيادة دور فعال في إرساء روح التعاون و تحقيق الأهداف و توضيح أساليب العمل بكونها تحمل علاقة تأثير و تأثير (عملية تفاعل اجتماعي) .

✓ مشكلة الدراسة:

- ما علاقة البيئة الثقافية بأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية؟
ومنه تساؤلات فرعية :

- هل توجد علاقة بين القيم الثقافية والاجتماعية وأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
 - هل للعادات والتقاليد علاقة بأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
- ✓ فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين البيئة الثقافية وأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية .
و منه فرضيات فرعية :

- توجد علاقة بين القيم الثقافية والاجتماعية وأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية .
- للعادات والتقاليد علاقة مباشرة بأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية .

✓ عينة الدراسة : عينة قصدية مسحية (المسح الشامل)

✓ منهج الدراسة : المنهج الوصفي المسحي.

✓ تقنيات الدراسة: استمارة استبائية + مقابلة + ملاحظة .

✓ النتائج المتوصل إليها :

- أن القيادة الإدارية ضرورية داخل المؤسسة (المحافظة السامية لتطوير السهوب).
- ربط القيادة الإدارية أعمالها بواقع الأسر وما تتضمنه في معانيها من منح يد العون والمساهمة بالشقين المادي والمعنوي لهم وما توفره من جهد ووقت .
- فسح المجال للقيادة الإدارية وإن اختلفت أنماطها الفرصة لإشراك الآخرين في العملية الإدارية والاستماع لانشغالهم وآرائهم بغية فهم القيم الاجتماعية والثقافية لديهم .
- البيئة الثقافية والاجتماعية المتمثلة في العادات والتقاليد والمحيط وجملة المعارف والعلوم جزء لا يتجزأ من حياة القادة ولا يمكن العيش بمعزل عنها ، فلها علاقة مباشرة بها داخل المحافظة وخارجها.

✓ أهم الاقتراحات :

- ربط البيئة الثقافية والاجتماعية بأداء القيادة الإدارية و دراستها دراسة علمية حتى تمكنه من فهم وتفسير سلوكياته داخل المؤسسة.
- لا يمكن عزل القيادة الإدارية على البيئة الثقافية والاجتماعية التي هي متجذرة في كيانه وفي مكان عمله واستقراره.
- فهم البيئة الثقافية والاجتماعية جيداً أمر ضروري للتطور والرقي في الإدارة والمنظمات وباقي أفراد المجتمعات .

Study Summary:

Title of study: Cultural environment and its relation to leadership performance (the High Governorate for the development of the steppe - Djelfa model -)

Study Objectives:

The main objective of the research is to determine the relationship of the cultural environment with the leadership performance within the economic institution, through the knowledge of:

- The nature of the cultural environment surrounding the institution in general and its branches in particular.
- The dominant leadership performance (leadership style) in the organization, ie the leadership pattern of the research sample.
- The nature of the relationship between the cultural environment and leadership performance within the institution.
- Knowledge of the relationship of the cultural environment in the performance of the administrative leadership.
- Leadership has an active role in establishing a spirit of cooperation, achieving objectives and clarifying the methods of work as they have an impact and impact relationship (social interaction process).

The problem of the study: - What is the relationship between the cultural environment and the performance of the administrative leadership within the economic institution?

- Is there a relationship between the cultural and social values and the performance of the administrative leadership within the economic institution?

- Are customs and traditions related to the performance of the administrative leadership?

The hypotheses of the study: - There is a relationship between the cultural environment and the performance of administrative leadership within the economic institution.

And from the sub-hypotheses:

- There is a relationship between cultural and social values and the performance of administrative leadership.

- Customs and traditions directly related to the performance of the administrative leadership within the economic institution.

Study Sample: Sample Survey Sample (Comprehensive Survey)

Methodology: descriptive descriptive approach.

Study techniques: questionnaire interview interview.

Results:

- The administrative leadership is necessary within the institution (the High Governorate for the development of the steppe).

- Link the administrative leadership work by the families and what it contains in the meanings of the grant of a helping hand and contribute to the material and moral, and the availability of effort and time.

- Allow the administrative leadership, although the different patterns of opportunity to involve others in the administrative process and listen to their concerns and opinions in order to understand the social and cultural values of religion.

- The cultural and social environment of customs, traditions, the environment, and the whole of knowledge and sciences is an integral part of the lives of leaders and can not be separated from them. They have a direct relationship with them inside and outside the governorate.

Main suggestions:

- Link the cultural and social environment to the performance of the administrative leadership and study a scientific study to enable him to understand and explain its behavior within the institution.

- The administrative leadership can not be isolated from the cultural and social environment that is rooted in its existence, its place of work and its stability.

A well-understood cultural and social environment is essential for the development and advancement of -
.management, organizations and other members of communities

فهرس الموضوعات

➤ محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول والأشكال
أ.ب.جـ	مقدمة
01	المدخل المنهجي للبحث
02	الفصل الأول : موضوع الدراسة وخلفياته
4-3	1- الإشكالية
5	2- أسباب اختيار الموضوع
6-5	3- أهمية الدراسة
6	4- أهداف الدراسة
14-07	5- تحديد المفاهيم
16-15	6- المداخل النظرية في دراسة البيئة الثقافية والقيادة
21-17	7- الدراسات السابقة
22	المدخل النظري للبحث
23	الفصل الثاني : البيئة الثقافية
24	✓ تمهيد
27-25	1- خصائص البيئة الثقافية
29-28	2- مستويات البيئة الثقافية وتصنيفها
31-30	3- عناصر البيئة الثقافية والاجتماعية
32	✓ خلاصة
33	الفصل الثالث : القيادة الإدارية
34	✓ تمهيد
36-35	1- القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة
49-37	2 - نظريات القيادة وأنماطها الإدارية

➤ محتويات الدراسة

52-50	3- صفات القائد
56-53	4- أهمية القيادة الإدارية وعناصرها
57	✓ خلاصة
58	الفصل الرابع : الأداء القيادي للمؤسسات الإدارية داخل البيئة الثقافية
59	✓ تمهيد
61-60	1- علاقة البيئة الثقافية بالقيادة الإدارية
65-62	2- تأثير البيئة الثقافية في أداء القيادة الإدارية
66	3- أهمية البيئة الثقافية لدى القائد
67	✓ خلاصة
68	المدخل التطبيقي للبحث
69	الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة
70	✓ تمهيد
77-71	1- حدود الدراسة الميدانية ومجالاتها
82-78	2- منهجية الدراسة (المنهج وأدوات جمع البيانات)
83-82	3- العينة خصائص ومواصفات وطريقة اختيارها
84	الفصل السادس : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
113-85	1- عرض وتحليل مستوى إجابات عينة الدراسة
116-114	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة
117	3- نتائج العامة للدراسة
118	التوصيات
120-119	الخاتمة
126-121	قائمة المصادر والمراجع
127	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

والأشكال

■ فهرس الجداول والأشكال

■ فهرس الجداول

رقم الصفحة	فهرس الجدول	رقم الجدول
76-75	يوضح الدوائر والمصالح والمكاتب والمناصب النوعية في المحافظة السامية لتطوير السهوب	1
83	يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة	2
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
86	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	4
87	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الولادة	5
88	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	6
89	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	7
90	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	8
91	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للأبوين	9
92	يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الأبوين بالمستوى التعليمي	10
93	يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الأبوين بالمهنة	11
94	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الأداء القيادي	12
95	يوضح الحرص على العمل القيادي	13
96	يوضح الفشل في أداء العمل القيادي	14
97	يوضح علاقة العبادات بأداء العمل القيادي	15
98	يوضح علاقة المدرسة بأداء القيادة	16
99	يوضح دور الوسائل الإعلامية في تثقيف القائد	17
100	يوضح دور الأسرة المتعلمة في تثقيف القائد	18
101	يوضح مفهوم الأسرة لدى القائد	19
102	يوضح علاقة عمل الأسرة بأداء القيادة	20
103	يوضح علاقة القائد الإداري بالآخرين	21
104	يوضح القيم الثقافية والاجتماعية السائدة في بيئة القائد	22
105	يوضح انتماء القائد الإداري لجماعة العاملين	23
106	يوضح مشاركة القائد في مختلف النشاطات	24
107	يوضح مشاركة القائد للآخرين في أداء أعمالهم	25
108	يوضح علاقة أداء القائد الإداري بدعم الآخرين	26
109	يوضح العلاقة بين البيئة الثقافية وأداء القيادة الإدارية	27
110	يوضح أداء العمل القيادي وفق الأوامر والتعليمات	28
111	يوضح العوامل المؤثرة في أداء القيادة الإدارية	29
112	يوضح علاقة البيئة الثقافية في اتخاذ قرارات القيادة الإدارية	30
113	يوضح دور البيئة الثقافية في تحديد مواقف واتجاهات أداء عمل القيادة الإدارية	31

■ فهرس الجداول والأشكال

❖ فهرس الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل :	رقم الصفحة
الفصل الثالث : القيادة الإدارية		
01	يبيّن الأنماط السبعة في نموذج تننبوم وشميدت المساعدة لزيادة الأداء.	48
02	يوضّح العناصر المؤثرة في عملية القيادة	56

مقدمة

مقدمة :

يعتبر موضوع القيادة و تأثيرها بالعوامل البيئية المختلفة محورا مهماً للعديد من الباحثين والمفكرين لكونه محل نقاش و تساؤلات علمية ، لذا وجب الاهتمام بالعنصر البشري عامة والقائد خاصة باعتباره الركيزة الأساسية و العامل الفعّال في استثمار الموارد المالية والبشرية مما يسهل استغلال المجتمع لإمكانياته خاصة مع انتشار التصنيع و التطور العلمي في مختلف المجالات داخل المجتمعات الحديثة ، مما يستوجب تسيير الطاقات و القدرات البشرية في أيّ مؤسسة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، فهذه العمليات الإدارية تلعب دوراً في تحقيق الأهداف المسطرة ، فسلوك القائد يؤثر و يتأثر بمتغيرات كثيرة كالبيئة الخارجية و الداخلية هي مصدر هذه المتغيرات، مما ينعكس على المواقف و الآراء التي يسعى القائد لتحقيقها ، لذا أولت بعض الإدارات اهتماما واسعاً بالعوامل البيئية خاصة الثقافية منها التي تسهم إسهاماً في تحديد أهداف المؤسسات ، مما أعطى للبيئة الثقافية جانبا كبيرا في التأثير على سلوكيات القائد و دوره في اتخاذ القرارات التي من شأنها تظهر في تنظيمه الرسمي و غير الرسمي .

ويهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين البيئة الثقافية المتمثلة في العادات و التقاليد والآراء و التوجهات الإيديولوجية والدينية كونها عوامل رئيسة ، وأداء القيادة المتمثل ببعديه الاهتمام بالعمل الإنتاجي و بالعاملين ، فالتوجيه القيادة الإدارية يكتسي أهمية بالغة للوصول للأهداف في أيّ مؤسسة ، فالنظام الحديث في المؤسسات عامة ومحافظة السهوب خاصة يسعى أساسا إلى إعطاء القيادة دورا فعالا في إرساء قواعد العمل و بيان أسس التسيير المعاصر و ربط العلاقة التكاملية بين البيئة الثقافية للقائد و أداء عمله الإداري و التسيير داخل الإدارة مستعملا مجموعة من الأنشطة و العمليات اليدوية و الذهنية و التقنية التي يحتاجها مطابقا المهارات المختلفة التي يكتسبها و المعرفة المستمدة من طبيعة البيئة (داخلية أو خارجية) التي من خلالها يستطيع إسناد المهام و الوظائف المتعددة للجهة التي سيرها رغبة في رسم السياسات و الأهداف المرغوب في تحقيقها من الرئيس إلى المرؤوسين، فالإدارة بعملياتها (التخطيط ، التوجيه ، التنظيم ، الرقابة) ، وكذا التوجيه



و التنفيذ و الدافعية لسلوك الأفراد كلها عوامل إدارية داخل بيئة معينة تتحكم فيها دراسة القائد لطبيعة وأداء الأعمال الإدارية.

فالوصول إلى تطور المؤسسة بشكل عام و المحافظة بشكل خاص لا يتأثر بالتنمية والاهتمام بالأفراد الموجودين فيها فقط بل باهتمام القادة و المشرفين بمروسيهم باعتبارهم أداة فعّالة للوصول إلى المبتغى و ذلك باستخدام طرق ناجعة التي من شأنها أن تجعل القائد يهتم بمروسيه رغم ظروف البيئة والمحيط وتعدد الأفكار والآراء والاتجاهات بغية الرفع من أدائهم الوظيفي والسعي إلى استقرارهم المعنوي ويشعرهم برضاهم عن المؤسسة عموماً والعمل خاصة .

ويمكن القول أنّ دور القائد ترجع إلى طبيعة نمط القيادة المستخدم في عملية التوجيه والتسيير للمورد البشري المتاح داخل المؤسسات مستعملاً عدّة أساليب كالتحفيز والاتصال واتخاذ القرار والتنظيم والتوجيه والإرشاد .

و من هذا السياق جاءت هذه الدراسة التي تعالج موضوع البيئة الثقافية وعلاقتها بأداء القيادة الإدارية ، وعلى طبيعة هذا الموضوع تتوقف القيادة على أنماطها المختلفة داخل المؤسسات لتحقيق الإنتاج والأداء بشكل يخدم مصالح المؤسسة في ظل تعدد الثقافات والعوامل البيئية المختلفة ، و ضمن هذا الإطار قُسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة مداخل، فالمدخل الأول هو المدخل المنهجي للبحث و يضم :

الفصل الأول : يضم موضوع الدراسة المقسم إلى الإشكالية ، مقدمة من عدّة تساؤلات بغرض الإجابة و تم ذلك بالنزول إلى الميدان و إقامة الدراسة و الفرضيات ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية و أهداف الدراسة و الإطار المفاهيمي للدراسة (تحديد المفاهيم) و المداخل النظرية في دراسة البيئة الثقافية و القيادة التي تتعلق بالموضوع ، بالإضافة إلى الدراسات السابقة



أما المدخل الثاني هو المدخل النظري للبحث و يضم ثلاث فصول :

عالج الفصل الثاني البيئة الثقافية حيث يحتوي على خصائص البيئة الثقافية و مستوياتها

و تصنيفها وعناصرها، إضافة إلى :

الفصل الثالث : القيادة الإدارية و يحتوي هذا الفصل على القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة، متطرقا إلى نظريات القيادة و أنماطها الإدارية ذكرا صفات القائد و أهمية القيادة الإدارية .

أما الفصل الرابع : الأداء القيادي للمؤسسات الإدارية داخل البيئة الثقافية ، و تتم فيه ذكر علاقة البيئة الثقافية بالقيادة الإدارية ثم تأثيرها داخل عمل القيادة بالإضافة إلى أهمية البيئة الثقافية لدى القائد .

أما فيما يخص المدخل الثالث وهو المدخل التطبيقي (الميداني) للبحث و يضم فصلان :

عالج الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة ، حيث يحتوي على الإطار العام و الخاص للدراسة و مجالاتها (حدود الدراسة الميدانية) و منهجية الدراسة (المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات) بالإضافة إلى العينة و خصائصها و مواصفاتها و كيفية اختيارها، .

أما الفصل السادس : مناقشة و تحليل نتائج الدراسة ، و يضم عرض و تحليل مستوى إجابات عينة الدراسة ، ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسة السابقة وفق النظريات المطابقة لها ، ثم نتائج الدراسة وفق النظريات الخاصة بالقيادة و الأداء داخل البيئة الثقافية ، إضافة إلى الاستنتاج العام و تتم فيه عرض أهم النتائج المتوصل إليها و مناقشتها و تحليلها في ضوء الفروض و الدراسات السابقة لها ، واضعا عدّة توصيات و مقترحات علاجية لها .

وختم البحث بخاتمة تشمل النتائج المتوصل إليها ، بالإضافة إلى قائمة الملاحق و المصادر و المراجع و فهرسة الجداول و الأشكال و الموضوعات .



الجانِب المنهجي

الفصل الأول: موضوع الدراسة وخلفياته

- 1- الإشكالية
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم
- 6- المداخل النظرية في دراسة البيئة الثقافية والقيادة
- 7- الدراسات السابقة

1- الإشكالية :

تُعد البيئة الثقافية دراسة تكيف الإنسان للبيئات الاجتماعية و الطبيعية ، حيث هذا التكيف هو المساهم الرئيس في التنظيم في عدّة مجالات سياسية، اقتصادية، اجتماعية ، و من هذا يمكن تصور البيئة الثقافية كمنهج لفهم سلوكيات الإنسان داخل البيئة التي يعيش بها، فلا يمكن عزل الفرد عامة و القائد خاصة عنها ، لما تحمله من معرفة وعقائد و علم و قانون و أخلاق و أعراف و عادات و ما أشبه ذلك منقولة من جيل إلى جيل ، فإنّ التأثير الهائل لها سيكون ذا حضور منقطع النظير في تفكير و سلوك الفرد و موروثه الثقافي المتشعب من البيئة و التاريخ ، و العادات و التقاليد و الأعراف السائدة و ما يكتسبه من تقنيات و ممارسات و معرفة التي تسمح له بأن يمارس و يعيش في بيئة معينة و هذا يعني بضرورة التأثير و التأثير، فالبيئة و الثقافة متلازمتان لأنّ البيئة المحلية تلعب دورا هاما في تشكيل ثقافات المنطقة و أفكار الأفراد ، لذا البيئة الثقافية في مجال الثقافة الإنسانية ليست منفصلة بل مرتبطة و منقولة من خلال العمليات البيئية و دورات الطاقة الطبيعية، لكن تبقى قوانين الوراثة و المعلومات و الاتصالات داخل الحيز العملي و المكاني أهم قوى دافعة للتطور الثقافي لأيّ فرد .

و عليه البيئة الثقافية الصحيحة هي التي تحقق الرضا (الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة) وتكون عاملا مساعدا لروح التعاون و المشاركة للأفراد كفريق واحد بغية تحقيق الأهداف و بشكلها العام هي مجموع العوامل التي تجعل العامل أو الموظف يصل بنتيجة مفادها الوصول إلى درجات العطاء المهني و الاندماج بالمؤسسة ، وتحقيق الرغبات سواءً أكانت مادية (دخل مناسب ، حوافز ، منح ...) أو معنوية (العلاقات المختلفة ، الأحوال النفسية ، و الشخصية ...) و منها ما يتعلق بالمهنة في حد ذاته (إدارة رشيدة حكيمة تفاعلية تقنيات و آليات عمل ممتعة و سليمة ، أدوات عمل حديثة ملائمة للتطور العلمي الحاصل ، أجواء عمل صحيّة ، المنافسة المهنية ، روح التعاون و المشاركة للأفراد).

لذا تعتبر البيئة الثقافية المناسبة للعمل نتاج أفكار القيادة و مقترحات الإدارة الناجحة في توفير المناخ و البيئة الملائمتين لتنفيذ نوعية الأعمال المطلوبة من المستخدمين للوصول

إلى دورة العطاء و الإنتاج رغم بعض العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة ، حتى يتم تطبيق فكرة التعاون بين أفراد فريق العمل و محاولة الاستفادة من مهارات و قدرات و إبداعات كل فرد منهم خاصة العنصر القيادي، و لا يتأتى ذلك إلا بتقسيم المهام و التقدير للذات و مراعاة الظروف المختلفة المحيطة بالمؤسسة و الأفراد لتحقيق الجودة في الأداء و الإنتاج .

و لا يزال العنصر البشري إلى حد اليوم مستهدفا بالدراسة في ظل التطور الحاصل في شتى المجالات و لاسيما الثقافية منها ، خاصة بما يتعلق بالثقافة التي يتشبع منها القادة الجامعيين ورؤساء المؤسسات الإنتاجية والتطويرية باعتبار المؤسسات فضاءً معرفياً واسعاً يستهلك مختلف الثقافات و الآراء و الاتجاهات و الميول و الرغبات التي تعبر عن فكر واع و متنوع يصدر من طاقة بشرية ، فالاهتمام بالعنصر البشري في العملية الإدارية و الانتاجية ضرورة ملحة تقتضيها الحاجة إليه ، خاصة القادة منهم بكونهم العنصر الفعّال في المؤسسات ، فالقيادة الإدارية عامة و الجامعية خاصة تستطيع التأثير في غيرها باستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي و المرغوب الذي يتمشى و الأهداف المرجوة ، و هذا بغرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان أفراد المجموعات داخل التنظيم، كونهم الركيزة الأولى و المعيار الأساس الذي تتحدد به عملية النجاح و الكفاءة و بناء الخطط الناجعة و حل مختلف الأزمات الطارئة و المتنوعة ، و من هنا فصيغة التوجهات الحاضرة و المستقبلية لأيّ منظمة مرتبط بعنصر القيادة عامة ، و القيادة الفعّالة و الإيجابية خاصة ، فالنمط القيادي يتميّز عن غيره بمؤهلات و أسلوب تأثير نابع من الرؤية المستقبلية و للخطط الموجهة خدمة للمؤسسة و لا يكون إلا بصياغة ثقافة تنظيمية مرنة تتماشى و الظروف الحالية .

فالقيادة بمختلف أنواعها خاصة القيادة محافظة السامية لتطوير السهوب مظهرًا من مظاهر التنظيم لفهم المسائل التنظيمية المعقدة في مختلف البيئات من خلال عمليات الإدارة (التخطيط ، التوجيه ، التنظيم ، الرقابة) بالإضافة للإشراف و التي تعتبر بمثابة وظيفة تنظيمية و وسيلة للتوجيه من خلال المقدرة على التشخيص و العلاج و التأثير على الأفراد و الجماعات بإرساء روح التعاون و التضامن و حب العمل و الإتقان و تحقيق

الأهداف ، و لكن هذا إلا باتخاذ النمط القيادي المناسب لتحسين الأداء و الإنتاج ، لذا كان التنسيق بين القادة و المرؤوسين شرط لقيادة فعّالة قادرة على حل الصعاب .

و لاشك أنّ البيئة الثقافية قد تؤثر بشكل أو بآخر في تكوين شخصية القادة وتظهر حتى في السلوكيات و التصرفات التي يبديها أو حتى في اتخاذ قراراته أو في أداء أعماله المختلفة في شتى العمليات الإدارية ، ومن هنا جاءت دراستنا لتجيب على التساؤل الجوهري التالي :

✓ ما علاقة البيئة الثقافية بأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
و منه تفرعت عنه التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة بين القيم الثقافية والاجتماعية وأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

- هل للعادات والتقاليد علاقة بأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

و للإجابة على التساؤل الرئيس و الأسئلة الفرعية نقترح إجابة مؤقتة ، أي فرضيات و هي إجابات محتملة للتساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية حيث نسعى لإثباتها أو نفيها و استنادًا لما تضمنته الإشكالية من تساؤلات فإنّ الفرضيات هي :

✓ توجد علاقة بين البيئة الثقافية وأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية .
و منه فرضيات فرعية :

- توجد علاقة بين القيم الثقافية والاجتماعية وأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية .

- للعادات والتقاليد علاقة مباشرة بأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية .

2- أسباب اختيار الموضوع :

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع ذات التأثير الواسع في الأداء و من خلال تأثرها بالبيئة الثقافية المحيطة بها و المتشعبة بفكرها، و نظرًا لأنه موضوع واسع خاصة مع التقدّم الراهن للعلم و المعرفة و سوق العمل ، أصبحت مختلف المؤسسات تسعى إلى استقطاب القائد الفعّال و المؤثر، لذا هناك عدّة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع (البيئية الثقافية وعلاقتها بأداء القيادة) نذكر منها :

✓ الأسباب الذاتية :

- تخصص الدراسة (علم اجتماع تنظيم وعمل) يقتضي معالجة موضوع القيادة و إثراءه بإضافة معرفة جديدة .
- موضوع الدراسة للقيادة و تأثير البيئة الثقافية فيها عولج من طرف الباحثين بمختلف القراءات و التحليلات واستخلاص النتائج التي من شأنها أن تكون لنا زاد معرفي ، لذا كانت دراستنا للقيادة يظهر في التوجيه و الإشراف التنظيمي و التأثير على الأفراد في الأداء و الانتاج و ذلك بمعالجته من زوايا مختلفة بعمق و تقصي للحقائق لإجلاء بعض الغموض .
- الرغبة الملحة في فهم موضوع القيادة و أدائها و تأثير البيئة الثقافية في سلوكياتها خاصة فيما يتعلق بأنماط القيادة المختلفة و أكثرها مطبقا في المؤسسات عامة و المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة و مدى تأثيرها داخلها .
- كما يُعد هذا الموضوع للمجموعة البحث فضاءً للتدرّب على التطبيق العلمي الخاص بإعداد البحوث العلمية التي درست نظريًا و سعينا إليها لتطبيقها .

✓ الأسباب الموضوعية :

- معرفة الأساليب التي يتم بها توجيه المورد البشري من طرف أداء القيادة الفعّالة نظرًا لتطور المؤسسات و غزو العولمة مما يقتضي تغيير أنماط و أساليب التسيير البشري

عامة و الإطارات الجزائرية خاصة بسبب ما تعرفه المؤسسات الجزائرية من تحديات و منافسة .

- السعي المستمر لإثراء البحث العلمي و تطبيقاته بما يفيد أداء القيادة الجزائرية بمعلومات جديدة تسهم في التطور المعرفي و العلمي لمواكبة العصرنة و ذلك بالدراسات النظرية و تطبيقاتها واقعيًا .
- معرفة البيئة الثقافية للقيادة الجزائرية في ظل التفاعل بينها و بين المرؤوسين لإرساء روح التعاون و الرفع من الأداء و الانتاج خاصة أداء القيادة الإدارية.

3- أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في دور القائد المؤثر في سلوك الآخرين داخل البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية و في تحسين الأداء من خلال توضيح أساليب العمل و دور القيادي داخلها ،لذا وجب معرفة بعض العوامل البيئية التي يُعتقد أنّ لها تأثير على عمل القائد و سلوكه كالقيم الاجتماعية و الثقافية و القوانين و التشريعات الحكومية ، كفاءة المرؤوسين و غيرها ، وهذا نتاج المعطيات الراهنة .

ومما تقدم فإنّ هذا البحث يكتسي أهمية بالغة من خلال :

- دور القيادة و أهميتها كونها مصدر قوّة هائلة للجماعة تساعد في تحقيق أهدافها .
- القيادة أساس اتخاذ القرارات و تنسيق الجهود من مختلف الأفراد المكونين للجماعة المرؤوسة .
- تأثير الأسلوب القيادي و الإشرافي المتبع في إرساء روح التعاون و التضامن بين أعضاء جماعة العمل .
- تحديد نمط القيادة السائد في المؤسسة من خلال طبيعة عملها مما يحقق كفاءتها و فعاليتها مما يعود عليه بالنفع من خلال إثارة الدافعية الأفراد للعمل و تحفيزهم على الأداء و الإنتاج .
- الدور الذي تلعبه المحافظة السامية لتطوير السهوب (الجلفة) كونها مؤسسة اقتصادية تسعى إلى خلق جيل من الشباب الواعي ،القادر على بناء وطنه متسلحًا بالعلم و المعرفة

و الفكر الخلاق ، و ذلك لوجود القائد الإداري الذي يوجه و ينظم و يدفع الأفراد (العمال) نحو بذل جهود علمية و فكرية أكبر من جهة و عملية من جهة أخرى .

- المساهمة التي يبرزها هذا البحث في تشخيص نمط القيادة داخل فروع المؤسسة ورؤساء الأقسام ووضعها فيما ينسجم وطبيعة العمل نظرًا لأنماط القيادة المختلفة .
- الكشف عن تأثيرات عوامل البيئة (داخلية وخارجية) لاسيما منها البيئة الثقافية في أداء القيادة وسلوكهم قيادي ومشرقي و رؤساء الأقسام ..

4- أهداف البحث :

الهدف الأساس للبحث هو تحديد علاقة البيئة الثقافية مع الأداء القيادي داخل المؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال معرفة :

- طبيعة البيئة الثقافية المحيطة بالمؤسسة عامة و فروعها خاصة .
- مستوى الأداء القيادي السائد (نمط القيادة) في المؤسسة ،أي نمط القيادي لعينة البحث .
- طبيعة العلاقة الموجودة بين البيئة الثقافية و الأداء القيادي داخل المؤسسة .
- معرفة العلاقة التي تحدثها البيئة الثقافية في أداء القيادة الإدارية .
- للقيادة دور فعال في إرساء روح التعاون و تحقيق الأهداف و توضيح أساليب العمل بكونها تحمل علاقة تأثير و تأثر (عملية تفاعل اجتماعي) .

5- تحديد المفاهيم :

5-1- البيئة الثقافية :

5-1-1- البيئة:

تناول العديد من الباحثين لمفهوم البيئة و جاء مفهوم البيئة في الأصل اللغوي لكلمة بيئة هو الجذر (ب. و.أ) قال ابن منظور في لسان العرب بَوَأً، بَاءً إِلَى الشَّيْءِ يَبُوءُ، بَوُئًا، أَي رَجَعَ .

و تبوّأت منزلاً أي نزلته ، و قوله تعالى { و الذين تبوّؤوا الدار و الإيمان {سورة الحشر الآية 09 جعل الإيمان محلاً لهم على المثل ، و إنه لحسن البيئة أي هيئة التبوء و البيئة و الباءة والمباءة : المنزل . و باءت بيئة سوء ، على مثال بيعة أي بحال سوء البيئة (1) .

كما تباينت آراء الكتب و المفكرين في تحديدهم الاصطلاحي لمفهوم البيئة حيث تناول بعضهم زوايا محددة لمجالات البيئة عند تركيزهم على مفهوم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فقط ، في حين ركز القسم الآخر على مفهوم البيئة الداخلية ، في حين أنّ هناك بعض المفكرين و الكتاب قد ركزوا على التأثيرات المتبادلة للبيئة الخارجية على استراتيجية و أهداف المنظمة(2)

كما يعرفها THOMPSON على أنّها كل المتغيرات أو القيود أو المواقف التي تكون بمنأى عن رقابة المنظمة (3) .

وحدّدها الشرقاوي بمجموعة القوى و المؤثرات المتباينة في وزنها و أهميتها و اتجاهاتها ، وهذه القوى قد تكون إيجابية تعمل في صالح المنظمة ، و قد تكون سلبية تعمل باتجاه مضاد لمصالح المنظمة (4) .

(1) ابن منظور ، لسان العرب ، دار إحياء التراث العربي ، ج1، بيروت ، لبنان ، ط1، 1996 ، ص39

(2) الشهابي ، إنعام عبد اللطيف ، التحليل الاستراتيجي و أثره في تحديد أهداف المنظمات الاجتماعية ، 1992.10

(3) THOMPSON ، 1967 ، ص27

(4) الشرقاوي علي ، وظائف منشأة الأعمال ن دار الجامعات العربية ، الإسكندرية ، 1979 ، ص 63

وعليه البيئة كل ما يحيط بالإنسان من أشياء تؤثر فيه و يتأثر بها خارج حيز العمل أو المؤسسة التي يعمل بها أي جميع العوامل و المتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة (ثقافية ، سياسية ، قانونية ، اجتماعية ، اقتصادية ، ديمغرافية ، معرفة و تعلم ...).

5-1-2- الثقافة:

أصل الثقافة في اللغة العربية مأخوذ من الفعل الثلاثي (ثقف) بضم القاف وكسر ها. وتُطلق في اللغة على معانٍ عدّة، فهي تعني: الحذق، والفتنة، والدكاء، وسرعة التّعلم، وتسوية الشّيء، وإقامة اعوجاجه، والتأديب، والتّهذيب، والعلم، والمعارف، والتّعليم، والفنون.

قال ابن فارس: «(ثقف) الثّاء، والقاف، والفاء كلمة واحدة إليها يرجع الفروع، وهو إقامة درء الشّيء». «.

ويقال: ثقفت القناة إذا أقمت عوجها.

ورجل ثقف لقف، وذلك أنّ يصيب علماً ما يسمعه على استواء⁽¹⁾

وفي تهذيب اللغة: ابن السكيت: « رجل ثقف لقف إذا كان ضابطاً لما يحويه قائماً به... ويقال: ثقف الشّيء، وهو سرعة التّعلم»⁽²⁾.

أما الثقافة اصطلاحاً قيل: هي "الرّقي في الأفكار النّظرية، وذلك يشمل الرّقي في القانون، والسياسة، والإحاطة بقضايا التّاريخ المهمّة، والرّقي كذلك في الأخلاق، أو السّلوك، وأمثال ذلك من الاتّجاهات النّظرية"⁽³⁾.

وقيل: «جملة العلوم، والمعارف، والفنون التي يطلب الحذق بها»⁽⁴⁾

فالمقصود من الثقافة مصطلحاً يعني: « العلم الذي يبحث كليات الدّين في مختلف شؤون الحياة»⁽⁵⁾.

(1) معجم مقاييس اللغة، مرجع سابق، ج1، ص382، بتصرّف.

(2) محمد بن أحمد بن الأزهرى الهروي، أبو منصور (ت370هـ)، تهذيب اللغة، ط1، تحقيق: محمد عوض مرعب، ج9، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2001، ص81

(3) نادية شريف العمري، أضواء على الثقافة الإسلامية، ط1، مؤسسة الرّسالة ، 2009، ص9

(4) مفرح بن سليمان القوسي ، مقدمات في الثقافة الإسلامية، ط3، الرياض ، 1424 هـ ، ص36

(5) غزوى العنزي، مدخل في علم الثقافة الإسلامية ، (الثقافة الإسلامية وصلتها بالعلوم الأخرى)، كلية الشريعة جامعة الإمام محمد بن سعود بالمملكة العربية السعودية، 2015، ص4

أما الثقافة هي مجموع العادات و التقاليد و القيم للمجتمع أو هي سلوك اجتماعي و معيار موجود في المجتمعات البشرية أي مفهوما أنثروبولوجي يشمل نطاق الظواهر التي تنتقل من خلال التعلم الاجتماعي في المجتمعات البشرية و بعض جوانب السلوك الإنساني و الممارسات الاجتماعية .

يقصد بالبيئة الثقافية تلك العوامل التي يتشكل منها الضمير الفردي و الاجتماعي في كل مجتمع أو هي مجموعة البنود الفكرية التي تحكم سلوك الإنسان .

5-2- الأداء :

✓ لغة : الإيصال و القضاء و الإتيان .

✓ اصطلاحا : يعبر عن درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية⁽¹⁾

فمفهومه يشغل مكانة في مكانزمات الرقابة التنظيمية المتعلقة بالموارد البشرية من حيث إنجاز الأعمال و تحسين النتائج الفردية و الجماعية ، و يستخدم كذلك للإشارة إلى الفعالية – الكفاية – الملائمة – الإنجاز – الإنتاجية و للتعبير عن القدرة التنافسية و المردودية (الربحية) ، كما أنه يتضمن معلومات أخرى كمعدلات دوران العمل و الغيابات و مدى الانتظام في العمل ...إلخ .

ويمكن القول أنه مرتبط بالمجهود و المستوى الذي يبذله كل فرد في المؤسسة سواء من ناحية كمية و جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به⁽²⁾ .

○ التعريف الإجرائي :

الأداء هو العملية التي يستطيع من خلالها الأفراد و المؤسسة معرفة كمية الأعمال المنجزة فبواسطته يتم تقييم مدى نجاحها و تحديد جوانب الضعف و القوة فيه و طرق تحسينه

(1) صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2006، ص92

(2) علي غربي و آخرون ؛ تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص130

- تعريف الأداء الوظيفي :

هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام ، بالنظر إليه في موقف ما بأنه نتيجة للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور أو المهام (1).

○ **المفهوم الإجرائي:** يمكن القول أنّ الأداء الوظيفي هو ذلك الأثر الذي يتركه الفرد من خلال مجهود مبذول انطلاقاً من إدراك المهام وتحديد الأدوار تحقيقاً لغاية أو هدف معين .

5-3- القيادة :

إذا تمّ الرجوع إلى المعنى اللغوي حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قَادَ يَقُودُ قَوْدٌ، يَقُودُ الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها فالقود من الأمام و السوق من الخلف ، و يقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها ، و منها الانصياع بمعنى الخضوع ، و منها قادة و هم جمع قائد (2) . أو تعني "صفة القائد أو المكان الذي يكون فيه" (3)

أمّا اصطلاحاً نرجع إلى الفكر اليوناني و اللاتيني لتحديد معنى القيادة ، وجد أنّ كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم و يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) و معناه يحرك أو يقود . أو هي مفهوم مركب يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها.

أمّا القيادة عند بعض الباحثين فهي:

عرفّها " هولاندر Holander " هي علاقة بين شخص له قدرة التأثير ومجموعة تتأثر به وهي تظهر أحسن ما يمكن في إطار العملية الجماعية".

(1) صالح بن نوار، مرجع السابق، ص 93

(2) ابن منظور، مرجع السابق، ص 85

(3) المنجد العربي، دار المشرق، بيروت ، ط 5 ، 1987 ، ص 822

أما "جيرالد جرين بيرج Jerlad Green Berg" و "روبرت بارون Robert Baron" فقدّما تعريفا بسيطا لها بأنّها " عبارة عن إجراءات يؤثر فيها القائد على تابعيه باستخدام أساليب غير قهرية لتحقيق أهداف محددة" (1).

أما " ستوجديل Stogdill" "فيرى أنّها عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معيّن أو إرساء قواعد هذا الهدف" (2).

ويقول "هيمنان" بأنّها العملية التي يستطيع بها فرد أن يوجه ويرشد ويضبط أفكار وشعور وسلوك أشخاص آخرين (3).

بينما "فيدلر Fidler" وهو من أبرز الباحثين في مجال القيادة فأشار لوجود عدة تعاريف لها وكل منها يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة إلى الجوانب التي يعتقد أنّها أساسية وهامة فعرّفها بأنّها "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة لإنجاز عمل معيّن، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزة لغرض الإذعان أو قد يحاول اقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره" (4).

أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين ، أي بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه (5).

إنّ ما نشير إليه هنا هي القيادة كظاهرة معقدة نظرا لما يحيط بالشخصية القيادية التنظيمية أو الفرد القيادي من المشاكل المتنوعة ، و حول شرعية و كفاءته في مواجهة المواقف التنظيمية و علاقته بالأفراد التابعين (6).

(1) مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط 1 ، 2007 ، ص 181

– 182

(2) أحمد قوراوية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

2007، ص 25

(3) عبد الحليم قشطة: الجماعات والقيادات، دار الكتب الموصل ، العراق، 1981، ص 50

(4) طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، بدون سنة، ص 60

(5) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار العلم و الثقافة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2006 ، ص :86-87

(6) حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 191

و يرى محمد فاضل " القيادة على أنها صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي و أشخاص يتبعون عمله و يسيرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة ، فيكون أحد الطرفين قائد و الآخر مقادا "(1).

أمّا علي محمد عبد الوهاب فيرى " القيادة بأنّها توجيه سلوك الناس و تنسيق جهودهم و التوفيق بين أفكارهم و وجهات نظرهم في موقف معين قصد الوصول إلى هدف محدد " (2) كما عرفها حسن عبد الحميد أحمد رشوان بأنّها عملية التأثير في جماعة من الجماعات في موقف خاص (3).

كما يعرفها "Griffin". استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم و الجماعة ، و رفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية و مساعدة الجماعة و التنظيم لتشكيل هويته و ثقافته "(4).

○ التعريف الإجرائي :

القيادة هي عملية تفاعل بين قائد و مجموعة من التابعين في موقف معين يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعّالة لتحقيقها و جوهرها هو قدرته على التأثير في الآخرين و تحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم .

(1) محمد فاضل بن عاشور ، معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1975 ، ص 472

(2) علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتب عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، 1976 ، ص333

(3) حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة و المجتمع ، دراسة في علم اجتماع الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة ،

الإسكندرية ، 2006 ، ص13

(4) Griffin , 1990 , management , Boston , Hughton Mifflinco , p475

4-5- تعريف المؤسسة :

استعمل المصطلح لوصف الممارسات الاجتماعية المتكررة بشكل دوري و منتظم معتمد و مصانة من قبل المعايير الاجتماعية و للمؤسسة أهمية جوهرية في البناء الاجتماعي ، فهو تشير لتأسيس أنماط السلوك لأنها وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار كما استخدم مفهومها بشكل واسع في علم الاجتماع ، غير أنه لا يوجد تحديد دقيق له في هذا العلم نظرا للتعريفات المقدمة وفق الأيديولوجيات المختلفة و التي تبناها الباحثون في تعريفهم لها منها :

وعرّفها "سكوت **Scott** " بأنها كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة⁽¹⁾، ففي نظره لتحقيق وجودها يجب أن تكون لديها أهداف واضحة و محددة تبين أبعاد نشاطها و تنظم الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، على عكس "الوظيفيين" فرأوا أنّ المؤسسات تقوم بتحقيق حاجات الأفراد و المجتمعات .

"روبنس ستيفان **Robbins** " يرى أنّها كيان اجتماعي منسق واعي له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف⁽²⁾.

عرّفها "بارسونز" بوحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محدّدة⁽³⁾.

بينما "فيبر" نظر إليها بأنّها تركيب بيروقراطي ووظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحدد شكلها في كل مكتب و منظمة ، بالإضافة لوجود هيكل تركيبى معين يحدد العلاقات و تدفقات السلطة و حدود كل قسم ،حيث يتم تركيب البيروقراطية في سلم أوتوقراطي يضمن الوقاية بالقواعد الوظيفية⁽⁴⁾. كما عرّفها "موني" بالشكل الذي تبدو فيه مجموعة من الأفراد مشتركة في هدف معين⁽⁵⁾.

(1) علي عبد الرزاق جلبي ؛ علم اجتماع تنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ص16

(2) stephen robbin :organization theory ;structure design , and applications third ; edition new jersey prontice hall 1990 p30

(3) طلعت إبراهيم لطفي ؛ المرجع السابق ، ص9

(4) فريد راغف محمد النجار ؛ السياسة الإدارية و استراتيجيات الأعمال ، مؤسسة دار الكتاب ، الكويت ، 1976 ، ص148 .

(5) علي عبد الحميد عبده ؛ الأصول العلمية للإدارة و التنظيم ، مطبعة سامي أمين ، القاهرة ، 1974 ، ص143

○ المفهوم الإجرائي :

من هذه التعاريف يمكن القول على أنها أنساق اجتماعية تحتوي على أنساق فرعية منها نسق السلطة و الإدارة و المكانة ، وهي من جهة أخرى أنساق جزئية بالنسبة للنسق الاجتماعي العام الذي يشمل النسق الاقتصادي و غيره ، و هناك مؤشر يوضح التغيرات في الممارسات الاجتماعية و تغيير المؤسسات و تبلور أشكال جديدة معا ، كما أنّها البيئة التي يقضي فيها جزء من أفراد المجتمع جل وقتهم و فيها تُقام علاقات و أنشطة إنسانية مختلفة بينهم ، و يبذل فيها الجهد لإشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم و أهدافها كما أنّها عرفت بتحديات مختلفة طبقا للتصور النظري و المقاربة المنهجية لكل اتجاه ، لكن هناك المصطلحات المشتركة بينهم و هي أن المؤسسة عبارة عن كيان و نسق اجتماعي و تعاوني بين جماعة تتضامن فيما بينها داخل هيكل رسمي يمثل شكلا من أشكال التنظيم .

6- المداخل النظرية في دراسة البيئة الثقافية والقيادة :

من خلال استعراض النظريات السابقة في مقاربتها لموضوع البحث والمتعلق بالبيئة الثقافية وعلاقتها بأداء القيادة التنظيمية نحاول نركز على أهم المقاربات النظرية التي تناولت (أكثر من غيرها متغيرات الموضوع) ومحاولة إسقاطها على الجوانب الإجرائية (الميدانية - الواقعية) ، سعياً للإحاطة بالموضوع و تفسير متغيرات الواقع ، وبالتالي نظرية جوليبوسكي والتي من مبادئها، توفر ظروف معينة للقيادة لتحسين الأداء الوظيفي كشخصية المرؤوسين وخصائص العمل و البيئة وغيرها فنصب تركيز هذه النظرية على الظروف الاجتماعية والمادية والنفسية تساعد القيادة الإدارية في أداء عملها ، بالإضافة إلى النظرية التفاعلية الرمزية ومن مبادئها قدرة القائد في اختيار النمط الملائم للموقف وحاجة المرؤوسين في ظل الظروف البيئية والعوامل النفسية والسلوكية للقائد ، ومما ركزت عليه هذه النظرية تدريب القائد على المهارات القيادية وتحسين ظروف العمل وحل مشاكل العمل .

أما النظرية الإجرائية و من مبادئها تشجيع العمال على الأداء بمنح المكافآت أو اللجوء إلى الوسائل العقابية ومما ركزت عليه دور القيادة الإدارية في دعم العمال ومراقبة أدائهم وتقديم المساعدة لهم والحوافز نظير الأداء المتميز .

أما نظرية ليبيت و وايت التي ركزت على أنماط القيادة وأدائها منها النمط أوتوقراطي (وأيضاً مشارك فعال ، وقد يخول للعاملين صنع القرار) .

و النمط التسلطي المرن (الصرامة والمشاركة ، لا يخول كل سلطاته لكنه يسمح بالاقتراح والمشاركة في تحسين طرق العمل) .

أما النظرية الموقفية لفيدلر التي عالجت موضوع القيادة ومن مبادئها ، القائد صاحب القرار مدرب ومحفز على العمل ،ويشارك العمال قليلاً مع ربط علاقات بسيطة داخل المؤسسة ، ونصب تركيزها على العمال والإنتاج مع ممارسة العمل بصرامة وحزم في إطار علاقات تعاون ومشاركة ، أما نظرية ليكرت تطرقت إلى أنماط السلطة

(نمط تسلطي استغلالي بالقوة والإكراه ونمط تسلطي عادي ، نمط ديمقراطي استشاري بالمشاركة الجماعية)

أما نظرية ليبيت و وايت التي ركزت على أنماط الثلاثة للقيادة وهي : النمط الأوتوقراطي فالقائد صانع القرار، ومشاركة المرؤوسين وإعطائهم الحق في اقتراح طرق جديدة للعمل ، كما أنه يقوم بالمساعدة في تأديته ومراقبة ما يقومون به من باب تقديم المعلومات والإرشادات المناسبة في الوقت المناسب ومعرفة الصعوبات التي يمكن أن تعترضهم أثناء العمل من خلال تواجده الدائم في مكان العمل .

أما النمط القائد الديمقراطي وذلك المشارك في اتخاذ القرارات بالإجماع عن التشاور و الحوار وإبداء الآراء المختلفة لمعرفة الأنسب فيها ليحظى بالقبول والموافقة من طرف الجميع، أو بالأغلبية.

بالإضافة إلى النمط المتسيب كما سماه وايت ، حيث يمنح القائد الفرصة للمرؤوسين لصنع القرار لكنه لا يتدخل بل يكتفي بإعطاء التوجيهات و الإرشادات اللازمة والتدخل وقت الضرورة.

ومنه في دراستنا اعتمدنا على هذه المقاربات من أجل إثبات مبادئها في واقع المحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة .

7- الدراسات السابقة :

يتضمن هذا المبحث أهم البحوث و الدراسات العربية و الأجنبية التي اهتمت بالسلوك القيادي و التي لها علاقة بالبحث الحالي، حيث تعد الدراسات السابقة ميدانا رحبا يتعرف الباحث من خلالها على إجراءاتها و النتائج التي توصلت إليها، و بالتالي يتحدد من خلال مسار بحثه و خطواته ، كما تم تصنيف هذه الدراسة إلى صنفين أساسيين ، هما : الدراسات العربية ، و الدراسات الأجنبية ، و رتبت البحوث و الدراسات داخل كل صنف فيها على وفق تاريخ انجازها أو نشرها و كما يأتي:

7-1- الدراسات العربية :

- الدراسات الجزائرية التي تناولت القيادة و تأثيرها على الأداء الوظيفي :

7-1-1- الدراسة الأولى :

- عنوان الدراسة : أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية .
- صاحب الدراسة : سعيد لوصيف 1995 .

هدفت لفحص مشكلة التغيير التنظيمي في علاقته بالقيادة التنظيمية أيهما يحدث نتيجة للآخر بالتركيز على نمطي العلاقات الإنسانية و الاهتمام بإنجاز العمل و موقف سلطة القائد و علاقته بالاتباع بعينة من 104 مشرفا (المشرفين الرسميين) من أصل 123 أختيروا بطريقة قصدية .

• نتائجها :

- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط قادة المستوى الإشرافي الأول متوسط و نتائج قادة المستوى الإشرافي الثاني ، و بين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي متوسط و نتائج المستوى الإشرافي الثالث أي أنهم يتسمون بنمط قيادي متشابه و هو المركز على العلاقات الإنسانية أكثر من إنجاز العمل .

- أن قادة المستويات الإشرافية الأربعة (رؤساء الفرق-الورشات-المصالح-والمراقبون) اتصفوا بوضعية سلطة ضعيفة ، مما أكد عدم وجود اختلاف بين وضعية سلطة قادة هذه المستويات الإشرافية الأربعة و التي تتميز بوصفها ضعيفة .

- وجود علاقات جيدة بين قادة و أتباع هذه المستويات ،أمّا فيما يخص نمط القيادة و متغير علاقات القائد فكانت ارتباطات موجبة بوجود علاقة بينهما ، فقادتها لا يتعاملون مع المواقف التنظيمية كما في التصور النظري "لفيلدر" بل لاحظ الباحث أنّ نمط القيادة في المستويات الثلاثة الأولى غير ملائم بالنسبة للموقفين التنظيميين اللذين يحددان هذا النمط (علاقات بإتباع جيدة و وضعية السلطة ضعيفة) لهذا يفضل أن يوجه القادة اهتمامهم لإنجاز العمل أكثر من العلاقات الإنسانية .

- وجد أنّ استقرار المؤسسة يقوم على ديناميكيته و مرونتها و درجة تفتحها على محيطها بكل خصائصه و بمدى ترشيد النشاط الاقتصادي و تثقيف السلوك التنظيمي ، و ذلك بإدخال تسيير فعال للعوامل الموقفية الطارئة التي يمكن أن تظهر في هذا المحيط .

- وجود تخوف للمشرع من السلطة التنظيمية فتوزيعها لم يكن بسبب أنّها وسيلة تساعد المشرفين للعمل مع بعضهم البعض وفقا لعلاقات تنظيمية ديناميكية لتحقيق أهداف التنظيم و إنما باعتبارها بعدا إيديولوجيا و صيغة سياسية ، فوجد أنّ الهياكل التنظيمية للمؤسسات قوى متصارعة تتطلب حصر جزء كبير من سلطتها في هيكل تنظيمي واحد .

7-1-2- الدراسة الثانية : الأبعاد العاملة للقيادة .

أصحاب الدراسة كارتر – كونش 1952 (جامعة روشستر ROCHESTER) .

و هي أيضا دراسات معروفة وصفت سلوك القائد بالاستعانة بالملاحظة المباشرة و توصلوا فيها لثلاث أبعاد باعتبارها تمثل السمات السلوكية اللازمة للقيادة :

○ **البعد العمالي (أ) :** يسهل عمل الجماعة عن طريق توضيح خطوات السلوك الفعالة لبلوغ هدفها .

- البعد العملي (ب) : هو تفوق سلوكي للفرد الذي يقف على رأس هذه الجماعة و تميّزه بالقدرة على التأثير و المبادأة و القيادة و العدوانية .
 - البعد العملي (ج) : هو سلوك يشير للتفاعل الاجتماعي الإيجابي للفرد داخل الجماعة و يتسم بالنضال في سبيل تحقيق تعاونها و التكيف معها .
- 7-1-3- الدراسة الثالثة :**

دراسة مهدي : عام 1987

أجرى الباحث دراسة في عام 1987 بعنوان: القدرة على القيادة التربوية لرؤساء الأقسام في كليات جامعة بغداد، وقد هدفت في هذه الدراسة إلى معرفة :

أ - مستوى القدرة على القيادة لرؤساء الأقسام في الكليات و الفروق في هذه القدرة تبعاً لمتغيرات: التخصص، اللقب العلمي، الشهادة، مدّة الخدمة في المنصب الحالي ، و الخدمة الجامعية.

ب - ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية فيما تراه الهيئة التدريسية للسلوك القيادي وفقاً للمتغيرات: الجنس، الخدمة، العمر، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد استخدم الباحث مقياس اختبار القيادة التربوية الذي وضعه محمد منير مرسى و طبق على عينة بلغت (37) رئيس قسم علمي أُختيروا بطريقة عشوائية. و قام الباحث باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية لتحليل نتائج بحثه ، منها الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، التباين و تحليل التباين . و قد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما تراه الهيئة التدريسية للسلوك القيادي وفقاً لمتغيرات الجنس ، مدة الخدمة في المنصب ، العمر .

7-2- الدراسات الأجنبية :

7-2-1- الدراسة الأولى :

دراسة ليكرت (R. Likert) عام 1967

قام ليكرت بالعديد من الدراسات للفترة ما بين 1961 - 1967، على المنظمات الأمريكية المختلفة بهدف التعرف على أنماط السلوك القيادي الإداري و كانت نتيجة الدراسة الوصول إلى وصف لأربعة أنماط قيادية و هي :

أ- النمط الأوتوقراطي المستغل "Expositive Autocratic":

ركز هذا النمط على الاهتمام بالانتاجية و تحقيق أهداف المنظمة ، ولا يهتم بالعلاقات الانسانية و حاجات الأفراد، وأنّ الفعالية الادارية لهذا النمط قليلة و العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين غير مرضية كما ظهرت من نتائج الدراسة.

ب- النمط الأوتوقراطي الخير "Benevolent Autocratic":

يركز هذا النمط على الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة ، و العلاقات الانسانية بينه و بين العاملين معه كعلاقات السادة بالخدم، كما أنّ فاعلية هذا النمط قليلة ، و العلاقات بينه و بين المرؤوسين غير مرضية و يسودها الحذر و عدم الثقة .

ج- النمط المشارك أو التشاوري "Participative":

يعطي هذا النمط اهتماما متوسطا لإنتاجية المنظمة و اهتماما متوسطا لحاجات الأفراد الخاصة بمشاعرهم الإنسانية ، و تتسم علاقة هذا النمط مع المرؤوسين بالحذر و التردد بين اعطاء الحرية لهم أو منعها عنهم ، و بمعنى آخر فالنمط القيادي هنا مشارك بقدر معين من الثقة و ليست ثقة كاملة فلا زال القائد يرغب في أن تكون له رقابة على القرارات و المرؤوسين يشعرون بقدر مناسب من الحرية في مناقشة أمور خاصة بالعمل مع القائد ، و عادة ما يأخذ القائد آراء و أفكار مرؤوسيه في حل مشكلات العمل.

د- النمط الديمقراطي "Democratic":

يركز هذا النمط على تحقيق أهداف المنظمة و بلوغ إنتاجية عالية وفي ذات الوقت يركز على تلبية حاجات الأفراد العاملين الخاصة و تنمية الاتجاهات الإيجابية عندهم نحو العمل والزملاء و المسؤولين ، وقد وصف ليكرت إنتاجية هذا النمط بأنها عالية جدًا ، وأن العلاقات الشخصية ودية و الروح المعنوية عالية ، وأن هناك رغبة بالمشاركة و تحديد مستويات أعلى للإنجاز، وقد عدّ ليكرت هذا النمط كنموذج أعلى للتنظيم الإداري .

7-2-2- الدراسة الثانية :

• الدراسة : شارتل عام 1954 " C .SHARTIE " عنوان الدراسة : القيادة ،صممت عدّة مناهج للبحث بهدف دراسة القيادة على ضوء المكانة و التفاعل و إدراك سلوك الأفراد في علاقاتهم بغيرهم ، باعتبارها " السلوك الذي يقوم به الفرد في توجيهه لنشاط الجماعة تجاه الهدف المشترك بينهم " .

• نتائج الدراسة : توصلت لأربعة عوامل محدّدة لكل واحد منها درجة عالية من الصدق :
✓ نظرة القائد لمروؤوسيه نظرة حسنة عند ممارسة وظائفه القيادية بعد التساهل في أداء العمل فالشخص الذي يحصل على درجة عالية من هذا تتميز علاقاته الشخصية مع الآخرين بالدفء و الاستعداد لتفسير المسائل الغامضة و الرغبة في الإنصات إلى الإتياع .

✓ تحريك البناء أي المدى الذي ينظم و يحدد فيه القائد العلاقة بينه و بين أعضائه التابعين له و ينطوي على معايير أداء محددة و ثابتة و فهم أعضاء الجماعة لدوره كقائد .
✓ التأكيد على أنّ الإنتاج من صور السلوك الذي يشير إلى أنّ القائد يهتم بأداء العمل ، و ينطوي ذلك على الطريقة لتحريك الجماعة نحو هدفها .

✓ أن يكون القائد مقبولاً اجتماعياً في تفاعله مع أعضاء جماعته و قادراً على قبول التغييرات التي تطرأ على طرق تنفيذ الأعمال ، و لا يلجأ إلى لوم المخطئين أو تحمل أخطائهم .

الجانب النظري

الفصل الثاني : البيئة الثقافية

- تمهيد
- 1- خصائص البيئة الثقافية
- 2- مستويات البيئة الثقافية وتصنيفها
- 3- عناصر البيئة الثقافية والاجتماعية
- خلاصة

✓ تمهيد :

إذا كانت الثقافة هي مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميّز مجموعة بشرية عن أخرى، فإن البيئة الثقافية هي تلك المتغيرات الثقافية المتعددة (معارف، معتقدات، قيم، وغيرها) والتي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وبالأفراد ، مما يستوجب الغوص في فهم البيئة الثقافية فيها من خلاله يمكن استثمارها و مواجهة تهديداتها .

فالحديث على أيّ قيادة إدارية يقودنا حتماً إلى الخلفيات الثقافية والاجتماعية والبيئة المحيطة بجميع أفراد المجتمع في ظل العمل المشترك وفق أطر وأيديولوجيات متنوعة واتجاهات فكرية نابعة من البيئة في حدّ ذاتها ، لذا كان لازماً معرفة خصائصها ومستوياتها وتصنيفها والعناصر المكوّنة لها .

نظراً للدور المحوري الذي تؤديه الثقافة في حياة الأمم وتقدمها، ولأهمية تشخيص انعكاسات ذلك على مجالات الحياة المتعددة، أصبح البعد الثقافي بعداً مهماً من أبعاد التنمية البشرية المستديمة، ومحوراً من محاور التغير الاجتماعي الذي تقتضيه هذه التنمية.

2- الفصل الثاني : البيئة الثقافية :

2-1- خصائص البيئة الثقافية:

على الرغم مما يظهر بين الثقافات من اختلاف أو تباين فهناك بعض الخصائص العامة لجميع الثقافات هذه الخصائص التي تستند إلى المفهوم العام الشامل للثقافة ومن هذه الخصائص العامة:⁽¹⁾

- **الثقافة ذات خاصية مادية ومعنوية معا :** ثقافة المجتمع تحدد نمط وأسلوب الحياة في هذا المجتمع والعناصر المادية هي عبارة عن تلك العناصر التي أتت نتيجة للجهد الإنساني العقلي والفكري وفي نفس الوقت لا تكتسب الثقافة وظيفتها ومعناها إلا بما يحيطها من معاني وأفكار واتجاهات ومعارف وعادات هذا فضلا عن أن العناصر المادية تؤثر بدورها في مفاهيم الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم ،أي أنّ الإحالة متبادلة بين العناصر المادية واللامادية داخل البناء الثقافي ومن ثم فإنّ البناء الثقافي يشمل العنصرين معا في آن واحد.
- **الثقافة عضوية :** إذا كانت الثقافة تشتمل علي العناصر المادية واللامادية معا فإن كلا من العناصر المادية وغير المادية يرتبط بعضها ببعض ارتباط عضوي فيؤثر كل عضو في غيره من العناصر كما يتأثر به فالنظام الاقتصادي يتأثر بالنظام السياسي والعكس صحيح كما أنّ النظام التعليمي يتأثر بالنظامين معا ويؤثر فيهما ومن جهة ثانية فإنّ العادات والتقاليد تؤثر في نظام الأسرة من حيث طريقة الزواج والعلاقة بين الكبير والصغير وإذا تغيّر أيّ عنصر من هذه العناصر فإنّه سيتبعه تغيّرا حتميا في النظم الأخرى، أضف إلى هذا أنّ التغير في أساليب المعيشة يتبعه تغيّرا في القيم والعادات ومن ثم فإنّ عناصر الثقافة يرتبط بعضها ببعض ارتباطا عضويا يتسم هذا الارتباط بالديناميكية وليس بالاستاتيكية.
- **الثقافة مكتسبة :** الثقافة ليست فطرية في الإنسان بل يتعلمها الأفراد وينقلونها من جيل إلى جيل ويخطئ من يذهب إلى اعتبار الثقافة فطرية في الإنسان يكتسب الثقافة

(1) محمد الهاد عفيفي ، في أصول التربية :الأصول الثقافية للتربية ، مكتب الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1983،ص157

منذ سنواته الأولى حتى أصبح جزءاً من شخصيته كما يصبح هو عنصراً من عناصر هذه الثقافة.

- **الثقافة تراكمية** : تتميز بعض عناصر الثقافة بالتراكم ذلك أنّ الإنسان يبدأ دائماً من حيث انتهت الأجيال الأخرى وما تركته من تراث وبتراكم الجوانب المختلفة تتطور بعض جوانب الثقافة وتختلف درجة التراكم والتطور من عنصر إلى آخر فمثلاً تتطور اللغة تراكمياً يأخذ طريقاً غير تراكم القيم وغير تراكم التطور العلمي والتكنولوجي ومعنى هذا أنّ الإنسان لا يبدأ حياته الاجتماعية والثقافية من العدم وإنما يبدأ من حيث انتهت الأجيال الراشدة الحية التي ينتمي إليها ومن التراث الاجتماعي الذي يعبر عن خبرات الأجيال السابقة فبعض عناصر الثقافة في أيّ مجتمع تعبر عن خلاصة التجارب والخبرات التي عاشها الأفراد في الماضي بما تعرضوا له من أزمات وما رسموه من أهداف وما استخدموه من أساليب وما تمسكوا به من قيم ومعايير وما نظموا من علاقات وتتراكم الجوانب المختلفة على هذا النحو بطرق وصور مختلفة.
- **إمكانية انتقال عناصر الثقافة بالاحتكاك** : فكلما زاد الاحتكاك والتعامل بين مجتمع وآخر كلما زادت درجة الانتقال الثقافي بين هذين المجتمعين ولكن المجتمع ذو الثقافة الأقوى والأفضل يؤثر بدرجة أكبر في المجتمع ذي الثقافة الأقل نجاحاً وقوة وبالتالي فالثقافة ديناميكية متغيرة.

من هذه الخصائص ما يلي:

أ- إنها إنسانية أي خاصة بالإنسان فقط فهي من صنع الإنسان.

ب- مشبعة لحاجات الإنسان.

ج- إنها مكتسبة يكتسبها الإنسان بطرق مقصودة أو غير مقصودة عن طريق التعلم والتفاعل مع الأفراد الذين يعيشون معهم.

د- إنها قابلة للانتقال والانتشار من خلال اللغة والتعليم ووسائل الاتصال الحديثة وتنتقل من جيل إلى جيل وفي المجتمع الواحد من فرد إلى فرد.

هـ - تطورية أي أنها تتطور نحو الأحسن والأفضل.

و - الثقافة متغيرة فهي في نمو مستمر وتغير دائم فأىّ تغير في عنصر من عناصرها يؤثر على غيره من العناصر.

ز- أنّها تكاملية تشبع الحاجات الإنسانية وتريح النفس الإنسانية لأنها تجمع بين العناصر المادية والمعنوية.

جـ - تنبئية : بما أنّها تحدد سلوك وأسلوب الأفراد بالإمكان التنبؤ بما يمكن أن يتصرف به فرد معين ينتمي إلى ثقافة معينة.

ط- أنّها تراكمية : إنّ الثقافة ذات طابع تاريخي تراكمي عبر الزمن فهي تنتقل من جيل إلى الجيل الذي يليه بحيث يبدأ الجيل التالي من حيث انتهى الجيل الذي قبله وهذا يساعد على ظهور أنساق ثقافية جديدة.

2-2- مستويات البيئة الثقافية :

2-2-1- مستويات الثقافة :

يقول رالف لنتون في كتابه " الأساس الثقافي للشخصية " الذي صدر في سنة 1945 :
"إنّ الثقافة تتضمن على الأقل ثلاثة عناصر : العنصر المادي هو الإنتاج الصناعي ،
و العنصر الحركي و هو عبارة عن السلوك الظاهر ، و أخيرا العنصر النفسي و هو عبارة
عن المعرفة ، و الموافقة ، و القيم التي يشترك فيها أفراد المجتمع " .

و يشمل العنصر الأول و الثاني المظهر المفتوح من الثقافة (Ouvert culture) ،
أما العنصر الثالث فيمثل المظهر المستتر (Couvert culture) .

2-2-2- تصنيف الثقافة :

نظرا لشمولية مفهوم الثقافة ، و تعدد الرؤى لهذا المفهوم ؛فقد تنوعت التصنيفات
التي وضعت للثقافة ، و ذلك بتعدد و اختلاف الزوايا ، و المعيار الذي تم من خلالهما دراسة
الثقافة ، و عليه يمكن تصنيف الثقافة حسب المعايير التالية:⁽¹⁾

✓ من حيث الانتشار :

- الثقافة الإنسانية : التي تنتشر إلى كل ما يربط بين أفراد الكائن البشري على مستوى المعمورة ، و ما يميزهم عن باقي المخلوقات .
- الثقافة المجتمعية : التي تنتشر إلى الروابط المشتركة لأفراد مجتمع ما كالثقافة العربية ، أو الإسلامية مثلا) و التي تضم بدورها ثقافات فرعية هي : الثقافات الوطنية ، ثقافات جهوية ، ثقافات مذهبية ، ثقافة مؤسساتية .

✓ من حيث الفعالية :

- ثقافة ديناميكية : و هي الثقافة ذات الفعالية الكبيرة ، حيث تحقق الأداء الجيد و التكيف مع مستجدات محيط المنظمة.⁽²⁾

⁽¹⁾ صالح بن نوار، مرجع سابق ، 2006، ص 117

⁽²⁾ J.C.Fauvert et J.R.Fourtou,1985,p109

- **ثقافة سلبية :** و هي ثقافة تتصف بكونها مثبطة ، و محبطة ؛ و غالباً ما تعكس صفات عدم الانتماء للمنظمة.
- ✓ **من حيث القوة و الضعف :**
- **ثقافة قوية :** و هي الثقافة التي تصل إلى تحقيق هوية لأفراد التنظيم ، أو المجتمع .
- **ثقافة ضعيفة :** و هي التي تعكس نوعاً من النظام القيمي المهتز بفعل التناقضات ، و الصراعات بين مختلف الثقافات الفرعية التي تتعاقب على السيطرة داخل التنظيم .
- ✓ **من حيث نمط التسيير :**
- **ثقافة تسلطية :** و هي التي تنطلق من الافتراض بأن القائد هو المسيطر الأمر النهائي الوحيد ، و الأفراد لا يتمتعون بمستوى النضج الذي يمكنهم من التصرف، و بالتالي تعكس الثقافة طريقة و أسلوب القائد داخل التنظيم .(تبعاً لنظرية X لـ ماجريغور).

3-2- عناصر البيئة الثقافية و الاجتماعية

وتشتمل هذه البيئة على العناصر مثل : قيم المجتمع وعاداته وتقاليده وعرفه ، فضلا على الجماعات الأولية ذات التأثير والنفوذ على أعضائها

2-3-1- القيم والمعتقدات: تشير القيم الاجتماعية إلى مجموع " المعتقدات والتي يعتقد الأفراد بقيمها ويلتزمون بها وبالنسبة للمجتمعات العربية تتضمن البيئة الثقافية عدد كبير من القيم الاجتماعية ، منها قيمة الكبير ، وقيمة الذكر ، القرابة والقيم الجمعية (العائلة والعشائر) المرتبطة بها ، فضلا عن قيم الشورى ، المساواة التواضع ، كما توجد قيم اجتماعية أخرى ذات طابع محلي في أغلبها ، تعد أحد أسس ومقومات العلاقات الاجتماعية التي يقيمها الناس فيما بينهم في هذه المجتمعات ، فضلا على كل هذه القيم الاجتماعية تعرضت على قسم أخرى لها علاقة بموضوع الدراسة والتي تتعلق بالعمل وبأخلاقياته⁽¹⁾

2-3-2- قيم العمل وأخلاقياته:⁽²⁾

يقصد بأخلاقيات العمل " معنى وأهمية وتصور الفرد لمتطلبات العمل " ، فالعمل بالنسبة للفرد في المجتمع التقليدي هو مجرد نشاط وجزء من حياته الاجتماعية اليومية التي هي أهم ، لذلك فإن الفرد العمل في المجتمع الجزائري إذا حصلت وفاة أو فرح... إلخ ، في الأسرة أو العشيرة أو القرية... ، فالمشاركة في المناسبة أكثر وبمضامينها أهمية بالنسبة له من الدوام في العمل ، و " الدوام " نفسه ، فقد يتأخر عن العمل أو يأخذ استراحة تزيد عن المقرر ، أو يهمل تأكيد مديره له بإنجاز عمل في ساعة محددة ، وهذا من دون أن يدرك بأن هذه سلوكيات ضارة و " الواجب " هو مفهوم مبهم له ، فإذا زاره قريبه في وقع عمله أو طلب منه خدمة ، فهذه طلبات تعلوا على مصلحة المنظمة التي يعمل فيها ، وهذه وغيرها من الممارسات العمالية تعكس أخلاقية عمل محلية تقليدية ، وهي أخلاقيات تستند إلى القيم الاجتماعية السائدة في مجتمعنا الجزائري ، فهي قيم تتعارض مع تلك السائد

⁽¹⁾ <http://www.arabvolunteering.org>

⁽²⁾ علي غربي و آخرون، مرجع سابق، 2007، ص152

داخل المنظمة المعاصرة ، فحينما تسود مثلا هذه الأخلاقيات في العمل فإنها تؤثر على السلوك التنظيمي العامل أو الموظف ، خاصة إذا كانت المنظمة تعمل على تحقيق أهداف من وراء تغيير تعمل على إنجاحه ، فإذا بقيت وانتشرت هذه الأخلاقيات في المنظمة ، فقد يؤدي ذلك إلى عرقلة التغيير أكثر من تفعيله.

2-3-3- عادات وأعراف المجتمع :

وفضلا عن القيم الاجتماعية ، فهناك مقاييس تقليدية أخرى تعمل بها الكثير من المجتمعات العربية ومن بينها المجتمع الجزائري وهي العادات والتقاليد والأعراف والتي تلزمهم بأنماط السلوك المقبول اجتماعيا.⁽¹⁾

، هذه المعايير العرفية تتعارض مع تلك التي تحكم العمل والعاملين داخل المنظمات ، حيث تسود المعايير الموضوعية وتطبق القواعد، ويتم تنمية الاتجاه الذاتي للأفراد في تطبيق تلك القواعد ولذلك فحينما تسود فيها فإنها تؤثر تأثير واضحا على سير هذه المنظمات وسلوك الأفراد العاملين بها

2-3-4- نفوذ العائلة والعشيرة :

تتضمن البيئة الاجتماعية في المجتمع الجزائري عدد كبير من الأبعاد المهمة ، ولكن بالإمكان اعتبار نفوذ العائلة أو العشيرة إحدى أهم الأبعاد الأكثر ارتباطا بسلوك الأفراد داخل المنظمة .

ففي المجتمع الجزائري تسد فكرة الانتماء للعائلة والعشيرة ، حيث يرتبط الناس بناءً على أسس قرابية وجاهوية وشخصية ، فإنّ سلوك الأفراد يبقى محكوما بتأثر ورغبات المجتمع ، ولا سيما في مجال الولاء و الانتماء والسلوك والعلاقات ، من حيث التعاملات، فإنها تتم بين ومع الأقارب ، وهذا ما يفسر الدور الكبير الذي تلعبه علاقات النسب والقرابة ، ومن حيث الولاء فإنه يتم التأكيد على الانسجام داخل الجماعة أكثر منه على المنافسة الفردية⁽²⁾.

(1) علي السلمي : السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، ط3، القاهرة ، مصر ، 1979 ، ص 44.
(2) باركر وآخرون : علم الاجتماع الصناعي ، ترجمة ، محمد علي محمد وآخرون ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1979 ، ص 56.

✓ خلاصة :

وفي الأخير ينبغي أن أذكر أن هذه الأبعاد أو العناصر الاجتماعية والثقافية تتميز بأنها متداخلة فيما بينها ، مما يجعلها أكثر تعقيدا ، فقيم الفرد مثلا تؤثر في كثير من العلاقات الاجتماعية ، وفي الوضع الإنساني عموما ، ولهذا كان واجب الانتباه لهذا التداخل ومراعاته .

وعلى ضوء ما تقدّم يمكن القول أنّ البيئة الثقافية تتسع للبيئة الداخلية و الخارجية ولكل الأفراد والمجتمع ، هذا المجتمع الذي يشمل على الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية ، و يحمل في كيانه عناصر الثقافة ككمية التعلّم الرّسمي والاتجاهات والميول والرغبات واكتساب الخبرات الجديدة والرغبة في تحقيق الاهداف والمعرفة المستمرة والتخطيط والتنظيم والأداء والتسيير والتوجيه ومختلف الأحداث والأخبار والدراية بالحيز الجغرافي وغيرها ،كلها لها علاقة وطيدة و تأثير كبير على مسار حياته.

الفصل الثالث : القيادة الإدارية

- تمهيد
- 1- القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة
- 2- نظريات القيادة و أنماطها الإدارية
- 3- صفات القائد
- 4- أهمية القيادة الإدارية
- خلاصة

✓ تمهيد :

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأنّ الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنتجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة ، ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد بوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم بنتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم ، إنّها ليس بالمهمة اليسيرة ، بل تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات ، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة . ويمكن القول بأنّ القيادة الفعّالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومروؤسيه في المواقف التنظيمية المختلفة (1) .

مما يستوجب التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مروؤسيه وفي ظل بيئته الثقافية والاجتماعية ، من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة و تبرز أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمروؤسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح ، مما يدل على أنّ القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة لما لها من مكانة كبيرة ، ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس في الأداء في شتى مختلف العمليات الإدارية.

(1) سليمان ، حنفي محمود ، الإدارة: منهج شامل، دار الجامعة المصرية – الإسكندرية – 1980 ص 563.

الفصل الثالث : القيادة الإدارية

3-1- الفرق بين القيادة و بعض المفاهيم المتداخلة :

أ- القيادة و الإدارة :

- القيادة مخصصة لعنصر الناس ، بينما الإدارة مخصصة للتفكير في الأشياء .
 - القائد يحاول فعل الأشياء الصواب ، أمّا المدير يحاول فعلها بطريقة صواب و صحيحة .
 - القائد يفكر و يصنع الرؤية و يعبئ الطاقات بينما المدير ينفذ و يخطط.
 - القائد يستخدم الفص الأيمن من المخ المسؤول عن التفكير الابتكاري ، بينما المدير يستخدم الفص الأيسر من المخ المسؤول عن التفكير التحليلي .
- إذاً القيادة عملية مستمرة و نشاط و مسؤولية و ليست وظيفة أو منصب إداري فقط ، فهي كل الأنشطة الأخرى بالمنظمة كالتوزيع و الإنتاج و يعتبرها البعض من وظائف الإدارة⁽¹⁾.

ب - القيادة و الرئاسة :

توصف في أغلب الأحيان المجموعة التي تمارس السلطة في الحالة العامة بالقيادة ، لكن عادة ما نصف رؤساء المؤسسة كذلك بهذه الصفة لهذا ينبغي التمييز بين هذين المفهومين:

✓ **الرئاسة :** هي من خارج الجماعة و بتعبير أدق مفروضة عليها حيث نجد أن الرئيس يعتمد على السلطة المخولة له من التنظيم الإداري و الناتجة عن مباشرته لوظيفته فيحتفظ بسيطرته عن طريق النظام الرسمي ، أمّا صاحب وظيفة الرئاسة فإنه لا يملك القدرة للتأثير على غيره في البناء التنظيمي فهي تلك التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين و تستمد قوتها من الهيئة المعينة لها ، و قد تكون دافعة أي ذات فلسفة و برنامج واضح ، أو تكون سلبية تقوم بالعمليات الإدارية الروتينية فقط⁽²⁾.

✓ **القيادة :** تنبع و تنتخب من قبل مجموعة متضامنة عقائديا فنجد أنّ القائد يستمد سلطته منها فهو لا يفرض رأيه بل يفوض السلطة ، و يعتمد على التعبئة النفسية و الاجتماعية

(1) مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص180.

(2) يوسف عنصر؛ الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2007، ص24) .

لها بهبته عن طريق الاعتراف التلقائي و ملامته و أهليته ، فهي ليست مرادفة للسلطة بل إنَّها مهمة يعهد بها إلى شخص أفضل أو أرفع مقاما من قبل الأشخاص التابعين أو المرؤوسين فالمرؤوس هو الذي يحدد الصفات و القيم التي يجب أن يمتلكها القائد لكي يصبح قائدا له ، كما أن القائد الحكيم هو من يستطيع فهم العلاقة بينه و بينهم و يتعهد برعاية مصالحهم و تحقيق أهدافهم .

ج - القيادة و الإشراف :

يرى "أرنسبرج" أنّ الإشراف عملية السلطة التي حددت في النشاط المبدئي الذي يقوم به الإداري أو الشخص الذي ينظم و ينسق استجابات الأعضاء الآخرين في الجماعة و يمثل قوة السلطة لأنّه يقف على طرفي عملية الإشراف بينما يقف العمال على الطرف الآخر ، و يجب إدراك الاختلاف بين القيادة و الإشراف فالمشرف يؤثر تأثيرا كبيرا في الجو المحيط به ، فهو الأب المؤثر في جو الأسرة فقد يكون جوا متوترا مشحونا محكوماً بشخصية استبدادية تؤدي إلى نزاعات فردية أو جوا مرحا هادئا استرخاءً و سعادة يتمتع كل فرد بثقة الفرد الآخر مما يؤدي لنمو الشعور الجماعي و الرغبات و الغايات الجماعية (1).

لذلك فضل بعض علماء الاجتماع دوره (كرويس) على عكس القائد فالمشرف لا يجب أن يكون عضوا في الجماعة التي يشرف عليها ، لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية بإجبار الأفراد على تنفيذ تعليماته، و تختلف عن الإشراف في كونها تحصل على الموافقة بتعيين القائد من طرف الجميع كأساس للشرعية و من ثم يصبح عضوا في جماعته (2).

عند الاستناد للشواهد الميدانية فإنّ هناك الكثير من الخلط بين المصطلحين عند دراسيين التنظيمات بسبب تحديد طبيعة الإشراف و القيادة خاصة في واقع المؤسسة عينة الدراسة حيث يرى الغالبية أن دور القائد هو نفسه دور المشرف للتداخل الكامل بينهما و كذلك بسبب أسلوب التسيير و التنظيم المتواجد في المؤسسات. يصبح قائدا له ، كما أن القائد الحكيم هو من يستطيع فهم العلاقة بينه و بينهم و يتعهد برعاية مصالحهم و تحقيق أهدافهم .

(1) أحمد قوراية ؛ مرجع سابق ، ص 175-176 .

(2) مرجع سابق ، ص 80 .

3-2- نظريات القيادة وأنماطها الإدارية

لقد ظهرت العديد من المداخل النظرية التصورية التي حاولت تفسير أبعاد السلوك القيادي لدى القادة والمشرفين ودراسة القيادة وفعاليتها و نجاحتها والعوامل المحددة لها، حيث ركزت كل نظرية على زاوية معينة أو أكثر والتي يتجلى من خلالها الاختلال الواضح في الأنماط القيادية والاستراتيجية، ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للموارد البشرية داخل أي مؤسسة، فقد كان محل تداول ونقاش من طرف العديد من العلماء والباحثين لمعرفة طرق تحسينه وتقييمه باعتباره أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في نجاح أو فشل سياساتها، لذلك تحاول معظم المؤسسات السعي إلى دراسته وجعله محل اهتمام الباحثين وهناك الكثير من الاتجاهات والنظريات التي تطرقت إلى القيادة وتأثيرها على الأداء الوظيفي من خلال إسهام كل اتجاه على حدى .

3-2-1- النظريات الكلاسيكية ومسألة القيادة والأداء :

ستكون مقدمة لإبراز أهم النظريات التي تدعم موضوع القيادة والأداء لأنها تعتبر منبعاً للنظريات الآتية وأهمها :

✓ النظرية البيروقراطية :

اعتبرت التدريب الفني الدقيق للموظفين على أعباء والوظيفة يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الأداء لديهم، فصاغ (فيبر) نموذجاً يحقق درجات عالية من الكفاءة في أداء العمل، ودعا العمال إلى اتباع الإجراءات التنظيمية لتفادي العقاب⁽¹⁾.

و في القيادة تعامل مع ثلاثة أنواع استناداً لأشكال المختلفة للسلطة وهي قيادات كاريزمية أي سلطة الفرد الملهم للقدرات الخارقة في نظر أتباعه، والقيادات التقليدية اعتماداً على سلطة المؤسس وأخيراً القيادات القانونية أو العقلانية وهي بيروقراطية باعتمادها على قوانين وقواعد معلومة تسود في الإدارة العامة⁽²⁾.

ورغم اعترافه بأهمية القيادة الشخصية غير أنه لا يمكن الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في المجتمع المعاصر، لأن تنظيم المناصب يقوم على مبدأ خضوع المنصب الأقل لإشراف المنصب الأعلى منه، وتدريب الموظف الذي يشغله وإتباع نظام الإشراف المنظم في القيام به فيؤثر ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسن الأداء، ورغم أنها مبادئ لا تتعرض للقيادة مباشرة لكن السلطة مبدأ منها داخل التنظيم مما يؤكد أنها الركيزة الأساسية لأي تنظيم كان.

✓ نظرية الإدارة العلمية لتايلور :

يرى أن الإنتاجية ترتفع باستخدام الأسلوب العلمي القائم على مبدأ التعاون ورفض الصراع بين العمال والإدارة، والقضاء على المشاكل وإطاعة العامل لأوامر السلطة التنظيمية، وأهم مبادئها فيما يخص القيادة والأداء:

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 117

(2) عطوي عبد الله طاهر، الامنودج القيادي التربوي الاسلامي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007 ، ص

- تدعيم سلطة القائد داخل التنظيم عن طريق الحوافز المادية التي يتحصل عليها العامل، واتجاه الأوامر من أعلى لأسفل دون رجوعها عكسيا وتطبيقها على المستويات الإنتاجية عن طريق الاهتمام بكفاية العمّال والرؤساء القائمين فعلا لعملية الإنتاج.

- ألحّ على ضرورة قيام القائد باستنزاف جهد وفكر العامل من أجل زيادة الإنتاجية.

- تعرف على الحركات اللازمة لأداء العمل بدراسته الحركة والزمن، فاكتشف الوقت الضائع مساهمة في خفضه من 80 % إلى 60 %، وأرجعه لسببين هما : سوء فهم العامل لطبيعة العمل ومبادئ أدائه من جراء نقص أو خطأ الترتيب، وعدم قيام المشرف بعمله على الوجه المرضي، استهدفت دراساتها التعرف على الأساليب المثلى لأداء العمل في المؤسسات الصناعية وتوصلت لنتائج تساعد على تحسينه منها أنه :

- اقترح دفع أجر العامل بالقطعة لزيادته أدائه.

- ترك المجال للعامل البسيط للمبادرة والابتكار باتباع المنهج العلمي والتفكير المثمر فيما يقوم به من أداء، لتحسينه والنهوض بالعمل والإنتاج، فالتأيلورية نظرت لأداء المؤسسة على أنه نتيجة لقيمة تنظيمها من حيث تقييم العمل، الرقابة الصارمة... إلخ⁽¹⁾.

✓ نظرية التقسيم الإداري : (هنري فايول - جوليك - أرويك)

- ليصبح القائد فعّالا يجب عليه الانتباه لمهامه واقعيا ليحافظ على فعاليته أكثر ومعرفة تفاوت الأفراد العاملين في القدرات وتحديد منصبه وفقا لبناء المؤسسة وأهدافها.

- قيادة العمال تزيد من دور المستويات القيادية الإشرافية التي تساعد على تنفيذ خطته وتحقيق الأهداف المسطرة وتبين أهمية القيادة لتنفيذ الخطط المجهزة مسبقا⁽²⁾.

- الخبرة والتدريب المتواصل للعمال يرفع من مستوى أدائهم..

- توجيه العمال من القائد المشرف عليهم لمعرفة بخبايا العمل، لتنسيق الجهود وتحقيق الهدف المشترك بالمحافظة على إنتاجية المؤسسة واستمرارها في العمل.

(1) عبد الرحمان العيسوي، مرجع سابق، ص 38.

(2) رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص116.

3-2-2- النظريات الكلاسيكية الحديثة :

✓ نظرية العلاقات الانسانية: من مبادئها :

- خضوع العامل لعمليات الإشراف والتتبع من طرف القائد باعتباره موجه سيكولوجي له، فالعامل في جو اجتماعي تكون له فعالية أكثر.

- سعي القائد لترسيخ معايير لإدماج العمال في المؤسسة دون المساس لقيمتهم الاجتماعية لأنه يحتاج لمراقبة وضبط للمحافظة على الأداء المتميز، فيقول (فريدمان Friedman) " ربما لا يتوافق العامل مع المعايير المفروضة عليه في العملية الإنتاجية والتي لا يشارك فيها بالمناقشة أو التجربة، وحين يحاول تجاهلها واستخدام إرادته الواحدة يجد نفسه مجرد هدف للترشيح التنظيمي " (1). كما أكد (آلتون مايو) أن الزيادة في المكافآت المعنوية تزيد من دافعية العمال لتحقيقه، كما أن القائد المشارك والعلاقات الطيبة تساعد في ارتفاع الروح المعنوية المساعدة على تقديم مستوى رفيع من الأداء رغم رداءة الظروف الفيزيائية.

- تدريب القائد لزيادة ولاء العمال يساعد في تحطيم القيود القائمة بينهم، بتعهده بتحقيق ما يحتاجه العامل مقابل استخدامه لخدمة التنظيم الرسمي، فالتنظيمات الرسمية وغير الرسمية أبرزت أهمية القيادة في تأثيرها على الأداء والإنتاجية (2).

✓ نظرية صنع القرار: (هيربرت سيمون H.Simon)

للقائد وظيفتان الأولى هي :

- الأداء والثانية اتخاذ القرار فدوره يتحدد حسب مكانته فكلما ارتفعت في التنظيم زاد إسهامه في عملية اتخاذ القرار، وكلما إنخفض أدائه تراجع.

- يكون أوتوقراطيا بالمعلومات المتوفرة له فينفرد باتخاذ القرار أو أوتوقراطيا باعتماده على المرؤوسين للحصول على المعلومات ولكنه ينفرد باتخاذ.

(1) رايح كعباش ، مرجع سابق، ص125

(2) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 1982،

ص67.

- يكون أحيانا استشاريا بحلّ مشاكل العمّال لكنّه وحده من يقرّر، أو استشاريا عن طريق اجتماع جماعيا والقرار النهائي أو اعتماد المناقشة الجماعية بالمشاركة ليصلوا معا إلى قرار جماعي يخدم مصلحة الجميع⁽¹⁾.

كما يرى (Yotton) أنّ القرارات المتخذة بالمشاركة تحظى بقبول من المرؤوس فترتفع الروح المعنوية لكنّها تأخذ وقتا من القائد والمنظومة، بينما القرارات الأوتوقراطية سريعة وفعّالة لكنّها تسبّب الاستياء ممّا يؤدي لتراجع الإنتاجية وضعف الأداء، فمهمّة القائد الفعّال هي اختيار أنسب وسيلة لاتخاذها خلال عدّة عوامل كجودة القرار (الاتصال، الإنتاج)، ودرجة قبول القرار من طرف المرؤوسين ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁾.

فكلّ واحدة من هذه النظريات ركّزت على جانب معيّن، واختلفت في عدّة جوانب منها أنّ نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على المكافآت المعنوي لزيادة أداء العامل وإتباع الإشراف المنظم للعمل، لكن نظرية صنع القرار ترى أنّ فاعلية القائد تكون عن طريق القرارات التي يتخذها.

وهكذا كانت هذه النظريات بداية لأفكار جديدة ومبادئ أخرى تهتم بالأنماط القيادية والسمات التي تكون قد أغفلتها هذه النظريات، فجاءت الاتجاهات الإشرافية اللاحقة لتدعيم بعض الأفكار السابقة والتطرق للأنماط القيادية، ودراسة اتجاهات القادة حسب رأي كل نظرية وإبراز الظروف والتطورات الاجتماعية والنفسية التي تساعد على تطوير الشخصية القيادية للقادة، وتنمية مهاراتهم لزيادة أداء العمل والمحافظة على استقرار المؤسسة.

✓ نظريات التأثير على المرؤوسين:

وتتعلق بالأساليب التي تمكن القائد من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد بكونه قدوة ومصدرا للحزم والإصرار والمعرفة وخلق الشعور بالأداء وغيرها

(1) رايح كعباش، مرجع سابق، ص 146.

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 356.

من الأساليب المتبعة لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة قدرات الأفراد في الإبداع، وتندرج ضمنها عدّة نظريات اهتمت بالبحث في العوامل والسمات الذاتية للفرد التي تجعل منه قائدا وتساعد في تطوير نمطه القيادي المتبع من خلال السمات التي تتوفر فيه وهي من أجلّ النظريات القيادية وأهمها :

أ- نظرية السمات:

ترى أنّ القيادة تتشكّل بفضل السمات التي يمتلكها القائد بانتشار الموقف القائل أنّ النمط القيادي " لقيادة ناجحة يعتمد على وجود خصائص وسمات لدى القائد تميّزه عن غيره مثل الشجاعة، الأمانة والذكاء ... وغيرها من الخصائص"⁽¹⁾، حيث عدّدها (تيد Tead) في الشعور بالهدف والعمل على تحقيقه.. ، وقام (براون) بتكاملتها بسمات أخرى كالسن، الوزن، والقدرة على إنجاز القرار... وغيرها من السمات .

واكتشف (ستوجديل 1948) عدّة سمات شخصية مثل الضخامة الجسمانية، الوزن... وكذلك الثقة في النفس، الإرادة وغيرها التي تدعم الأنماط القيادية الإشرافية، فرأت أنّ نوعية الأداء تعتمد على نوعية السمات التي تميّز العنصر البشري، فالمعرفة الفنية للقيادة في العمل تساعد على لعب دور توجيهي وتأثير قيادي على أداء العاملين إذا دعت بنمط قيادي مناسب فتوفرها يعتبر من معايير تقديم الأداء بتغطيتها جوانب مختلفة منه كالتعاون، المواظبة فتري أنّها موجودة داخل شخصية القائد.

بالإضافة للسمات التي ذكرها (زهران) كالسمات الجسدية والعقلية والمعرفية وأيضا الانفعالية والاجتماعية، وسمات عامّة كالتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية... وغيرها من السمات العامة⁽²⁾.

(1) علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص 162.

(2) عبد الحليم قشطة، مرجع سابق، ص 71-74.

ب- نظرية الرجل العظيم:

ترى أنّ النمط القيادي يبرز بوجود رجال عظماء لهم سمات وقدرات متميزة واهتم (سير فرانسيس جالتون Sirfrancis Galton) بها فيقول: " أنّ التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة " (1)، فالقائد لا يمكنه إحداث تغييرات في أسلوب عمله ما لم يكن هنالك تعاون واستعداد من طرف باقي العاملين، فعندما يجد الإخلاص والثقة فيه من طرف يستطيع التأثير على أدائهم، فمهاراته تساعد على تحليل الأداء الحالي والمسبق ومعرفة كيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع، لتحقيق إنتاج عالٍ وتحسين الأداء الوظيفي للقائد.

✓ نظريات سلوكيات القائد وقدراته :

تطورت هذه النظريات عن سابقتها فيرى أصحابها أنّه ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب بل المهم هو فعالية هذا الأداء، وتميّزت بعدّة خصائص كاستخدام القائد سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه وظهوره دائماً بمظهر القوّة، وقدرته على إنجاز العمل تحت إدارته ومواجهة المشاكل ودعمهم بالتحفيز المعنوي بزيادة عطائهم بأكثر فعالية ممّا يرفع معدلات الأداء، وكذلك العمل على تحقيق الأهداف المشتركة ومن هذه النظريات :

أ- نظرية روبرت جولمبيوسكي (Golembiewski):

يعتبر التحليل الذي قدّمه من أحسن التحليلات التي قدّمها كتاب الإدارة لشموله و واقعيته، فيرى أنّ أهم الظروف التي تتوفر للقيادة من أجل تحسين الأداء الوظيفي هي :

- **شخصية المرؤوسين:** أغلبية التطبيقات العملية أثبتت تفضيل العامل الخضوع لسلطة القادة والإدارة، ويكون عمله أحسن في ظل قيادة تسلطية فقد لا يؤذيه إذا منح حرية كبيرة.

(1) أحمد قوراية، مرجع سابق، ص 268.

- **خصائص العمل:** العمل البسيط لا يحتاج إلى تعاون وتدريب عليه فتكون القيادة الديمقراطية مناسبة له، مما يسهل في معرفة دقائقه وكيفية أدائه⁽¹⁾.
- **أدوار العمل:** وهي خاصة بالقائد (كحل للمشكلات...)، وخاصة بالمرؤوسين كمسؤوليتهم عن أفعالهم وكيفية استعمال الآلة والمحافظة عليها، الأدوار الخاصة بهما معا (كتدريب القائد للعامل مقابل حصوله على دعمه) وهكذا فالمجموعة الأولى تناسب النمط القيادي التسلطي، بينما الثانية قيادة فوضوية، والأخيرة فهو نمط ديمقراطي لأنه يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة.
- **خصائص جماعة العمل:** تلعب دورا كبيرا في نجاح إحدى الأنماط الثلاثة⁽²⁾

ب- النظرية التفاعلية :

ترى أنّ القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، معتمدة على أبعاد سياسية تؤثر في نجاحها كالمسلمات الشخصية للقائد، ولعل أبرزها اسهامات (سانفورد) المتعلقة بالخصائص التي على أساسها يتم تحديد مكانة الجماعة ومدى وملاءمتها لعمل ما بغية تمكين القائد من التفاعل معها وأهم هذه الأبعاد:

- **المناخ التنظيمي :** متمثل في الموقف والظروف المحيطة بالعمل وطبيعته.

- **الأفراد:** (العمال أو القادة)، كتقويم التناسب بين المهارات القيادية واحتياجات المؤسسة .

- **الاختلاف بين القادة والعاملين:** يكملان بعضهما وأن يكون الاتصال دائما قائما بينهما⁽³⁾.

وعموما فقد أكدت أنّ نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد في اختيار النمط القيادي الذي يلائم الموقف وحاجات المرؤوسين في ظل ظروف البيئة الاجتماعية، والعوامل الشخصية المتعلقة بالمسلمات النفسية والسلوكية كالسيطرة والخضوع... وغيرها، ومتأثرة بالتنشئة الاجتماعية خاصة المستوى التعليمي والعائلي والمهني للقائد، وطبيعة العوامل

(1) أحمد قوراية، مرجع سابق، ص 258.

(2) تيسفا جبير ميدان - بيتر بيرر شافيار - ، ترجمة سلامة عبد العليم حسن ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار

الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص39.

(3) بترج نورت هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية (النظرية والتطبيق)، معهد الإدارة العامة

للنشر، للرياض، ط2، 2006، ص63.

الاجتماعية والأزمات التي تعاني منها المؤسسة، مما قد يؤثر على مستوى زيادة أو تدني الأداء الوظيفي للعاملين.

ج - نظرية القيادة الإجرائية (التبادلية):

وتبنت النمط القيادي المبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد ومرووسيه الذي يقوم بالتشجيع على الاتساع والتوحد بين المؤسسة بواسطة منح المكافآت الإيجابية على الأداء المتميز أو استعمال العقوبات بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء الوظيفي لهم.

لأنّ القائد الإجرائي محاور جيد وقادر على اىصال رؤية جذابة للمستقبل وضبط الإجراءات وتنمية قناعة مرووسيه بوحدة الأهداف، فحدّد (Nelbomen David) عوامل القيادة الإجرائية في :

- **المكافأة المشروطة :** بالتعزيز الإيجابي بين القائد ومرووسيه لتسهيل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبلهم، للحصول على مكافآت مقابل الأداء المتميز والإنتاجية المرتفعة.
- **الإدارة بالاستثناء:** يتدخل فيها القائد عند سير الأمور بشكل غير صحيح، من خلال التعزيز السلبي والعقاب على المردودية والأداء المتدني⁽¹⁾.

د- القيادة التحويلية:

أسسها (بيرنز Burns) عام 1978 طورها (باس Buners) عام 1985، بتصنيفها كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول لمستوى عالٍ من الروح المعنوية والدافعية في الأداء، وتبنى القيادة على أساس تشجيع القائد للمرووس على التوحد مع المؤسسة، بمنحه مكافآت معتمدا على دافعيته في الأداء ،فالقائد التحويلي يسعى لتحويل العاملين إلى قادة لأنه معزز وذو شخصية تدفع للعمل أكثر ما هو مطلوب ويتميز كبيراً في المهارة والأداء لكن في نظر القيادة هو نموذج معقد، لكنه ضروري بنظرة القائد للدافع وبحثه لإشباع الحاجات العليا لهم.

(1) Gardon Pablo, Transcendental leadership, 2002, web sit : www.management.com:Leadership styles, p77.

بينما (لاشواي) صنفها بالقدرة على إلهام العامل للنظر لما بعد مكاسبه الشخصية والتركيز على أهداف المؤسسة، لكن بمرور الوقت أصبح ينظر لها بأنها استراتيجية واسعة وتمثل علاقة تأثير متبادل بين قائد ملهم فعّال وعاملين لديهم ولاء لعملهم ووصف (كاردونا) القائد التحويلي بـ :

- يجعل المرؤوس يتبادل معه الرؤى المستقبلية حول تطوير الأداء وتزويده بفرصة القيادة.
- خلق دافعية للأداء في المؤسسة وزيادة الانتاجية لدى العامل، ولخص (العامري) أبعاد القيادة التحويلية التي جاء بها (باس) في : (1)
- التأثير والجاذبية: كتنمية روح الفخر لديهم بالأداء المتميز وتحقيق الثقة والاحترام بينهم وبينه.
- الدفع والالهام: قدرته على اىصال التوقعات للآخرين، والتعبير عن الاهداف بطرق بسيطة.
- التشجيع الإبداعي: كجعل العامل يتصدى للمشاكل القديمة بطرق حديثة وتحديث طرق الأداء.
- الاهتمام بالمشاعر الفردية: للمرؤوسين وادراك الفروق بينهم، وتدريبهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور في الأداء(2).

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 220.
 (2) العامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواظبة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م9، 2002، ص19-26.

3-2-3- نظريات النمط القيادي :

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد، وبناء عليها فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوكه مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف النمط الذي قد يكون فعالاً أو غير فعال وهناك العديد من النظريات السلوكية التي حاولت الوصول إلى المعرفة نوعيته لاستثماره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين معه وأهمها:

أ- **نظريات استخدام السلطة:** تضمنت عدّة أنماط تبيّن مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك عدّة نماذج منها التي وضّحت هذه الأنماط وهي:

1- نموذج ليبيت و وايت:

- السلطوي (الاولتوقراطي): استئثار القائد بالسلطة وعلى المرؤوس الإطاعة والاستجابة.
- النمط المشارك: نمط يشترك المرؤوسين في صنع القرار كطريقة (الإدارة بالتجوال) بجمع القائد للمعلومات منهم أثناء جولاته عبر أقسام المنظمة، متخذاً قراره بأسلوبين هما:
 - القرار بالإجماع (يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة الجميع).
 - القرار الديمقراطي: (يتطلب موافقة الأغلبية عليه).
- النمط المتسيب: يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء التوجيهات والإرشادات.

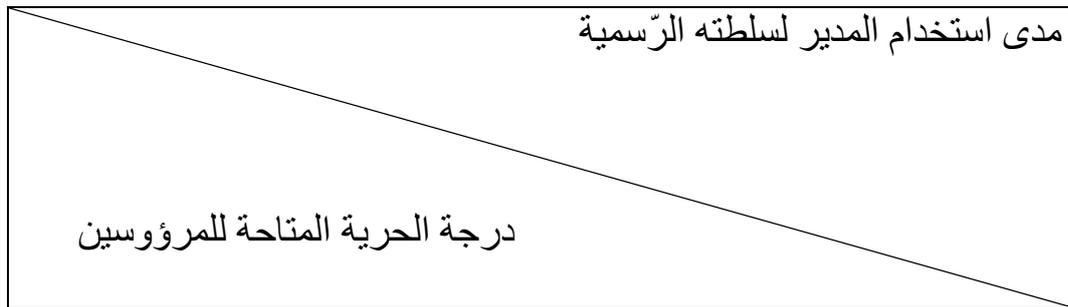
2 - نموذج تيننبوم وشميد Taunen Baum Schmist (النموذج المتصل للقيادة) :

- وحددا طرفين لطرق سلوكه مع مرؤوسيه أثناء اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لهم وهي :
- الطرف الأول: إذ على اليسار يحافظ على الانفرادية في اتخاذ القرارات .
 - الطرف الثاني: على اليمين يترك القائد للمرؤوسين حرية المشاركة في اتخاذ القرارات كما أشارا أنّ اختيار النمط الملائم يكون بإدراك المدير للقوى الموجودة في كل موقف

وهي قوى المدير والمرؤوسين والقوى الكامنة في نفس الموقف، وهي كما يوضحها الشكل التالي: (1)

الشكل (01): يبين الأنماط السبعة في نموذج تنبوم وشميدت المساعدة لزيادة الأداء.

القيادة المتمركزة على المدير ↔ القيادة المتمركزة على المرؤوسين



- ب - نظرية ليكرت في القيادة: في إطار نظريات سلوك القائد قدم " رينسيس ليكرت " عام 1961 أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية وهي :
- نظام الأول - المتسلط الاستغلالي : يتميز بالديكتاتورية والتسلط واستغلال التابعين لضعف الثقة فيهم، ودفعهم للأداء عن طريق القوة والإكراه.
 - نظام الثاني- المتسلط العادي : هو علاقات إنسانية بكونه دكتاتوريا، لكن أقل مركزية من سابقه بمشاركة التابعين في اتخاذ القرار تحت رقابة شديدة ودون تفويض السلطات، مما يجعل الأداء يتذبذب نتيجة خوف العامل من التعرض للعقاب.
 - نظام الثالث- الديمقراطي الاستشاري : اتجاه سلوكي يتشاور القائد مع تابعيه بثقته فيهم والاستفادة من أفكارهم وآراءهم لتحسين الأداء، لكنه يتخذ القرار لوحده.

(1) أحمد قوراوية، مرجع سابق، ص 217.

- نظام الرابع- الادارة الجماعية بالمشاركة : توفر الثقة بينهم وبينه وسعيهم معا لتبادل المعلومات والأفكار فيقول (ليكرت) أنه أفضل الأنماط التي تساعد على تطور أداء العمال والمؤسسة⁽¹⁾

3-3-1- نظريات تعتمد على افتراضات القائد:

نذكر منها نموذج ماك غريغور

- نموذج ماك غريغور Mc.Gregor 1960:

نظرية X يفترض القائد فيها أنّ العامل الموظف يكره العمل ولا بد من إجباره وهو كسول ولا يتحمّل المسؤولية ودائماً يحتاج لضبط ومراقبة، وبينما y أوضحت الأبحاث الحديثة أنّ افتراضاتها قد تكون أكثر صحة بنظرتها الإيجابية للعامل ، بمنحه فرصة التخيّل والإبداع و أنه يحب العمل ويتحمل المسؤولية ، إضافة لوضع الثقة فيه ليعمل بنفسه لتحقيق أهداف التنظيم وزيادة الرضا الذاتي ، فنظرية X ترى أن أهداف العمال لا تتفق مع أهداف المؤسسة بصنعها وزناً للسلطة كوسيلة للضبط و التوجيه ومركز واحد لاتخاذ القرارات، أمّا y فتري أن العامل لديه الكثير ليمنحه للمؤسسة إذ تم إقناعه أهدافها ومحاولتها الاستفادة من طاقاته الشخصية والوظيفية، فالفرق بينهما أنّ Y تفتح الباب للوسائل الدافعية التي تعيقها القيود الاجتماعية النفسية التي تدفع إليها النظرية .

(1) عادل ثابت، سيكولوجيا الادارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص ص 198 – 200.

3-3- صفات القائد

ومن صفات القائد الناجح أن نلخصها فيما يلي (1):

- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية :** بحيث لا يستطيع القائد الفعّال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل ،فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- **النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنّها مهمة و مثيرة.
- **الإنجاز:** فالقائد الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ،غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.
- **امتلاك الشجاعة:** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ،فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ،في حين أنّ الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.
- **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم صبر الانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ،فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
- **العمل الجاد بتفان و التزام :** فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

(1) المصدر: <http://www.edarat.net/modules/news/article.php?storyid=668>

- **تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- **استمرار الحماس:** إنّ أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما ،فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام ،فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات.
- **امتلاك الحنكة:** فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- **مساعدة الآخرين على النمو:** فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ،ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام.

✓ الصفات الشخصية:

- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة.
- الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية و السلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام نفسه و احترام الغير.
- الإيجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار و حسن التصرف.
- أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه بالكمال و التعاون.

✓ الصفات القيادية : كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي :

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع و التهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة و الانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه.
- سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم ولعل القائد الناجح يجب أن يركّز على ما يلي : (1)
- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مؤوسيه.
- الزمن هو استثمار المستقبل.
- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
- تنمية وتطوير مؤوسيه.
- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا.
- يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي.
- معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية

(1) الهواري، سيد ، مديرون خمسة أنواع ،مكتبة عين شمس، القاهرة 1995، ص 31.

3-4- أهمية القيادة الإدارية وعناصرها

3-4-1- أهمية القيادة الإدارية

لقد حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين و الممارسين و مندوبي التاريخ حتى وقتنا هذا بالرغم من تعدد تعاريف القيادة إلا أنها جميعا تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة و أهمية المفهوم القيادي و حيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي (1) :

- إن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة .

- مفهوم السلطة و القيادة حيث يمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة .

- كذلك هنالك أهمية أخرى للقيادة فهي لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم و تقام العدل و يحال دون أن يأكل القوي الضعيف، حيث قال الله تعالى: {و لولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض و لكن الله ذو فضل على العالمين} سورة البقرة الآية 251 فالقيادة بالغة الأهمية و تلك الأهمية ذات الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية الشجاعة و في نفس الوقت الملتزمة بالنظام .

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :

- ✓ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
- ✓ توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

(1) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، د ط، د ش، 2006، ص2

✓ إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع (1) .

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدراته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية .

• الاعتناق :

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه اتجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

• الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤوسيه وموضوعيون في تحليهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرؤوسيه قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزون بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

(1) المغربي ، كامل محمد ، المدخل لإدارة الأعمال : "أسس ووظائف"، مكتبة عمان، عمان، الأردن 1974، ص ص

• الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لأن يسلكوا سلوكاً معيناً. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وارشادهم.⁽¹⁾

⁽¹⁾ عبد الوهاب ، علي محمد ، "مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة ، السعودية 1982، ص103.

4-4-2- عناصر القيادة الإدارية :

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة (كما يوضح الشكل الآتي) إلى ثلاثة

عناصر :

1- القائد

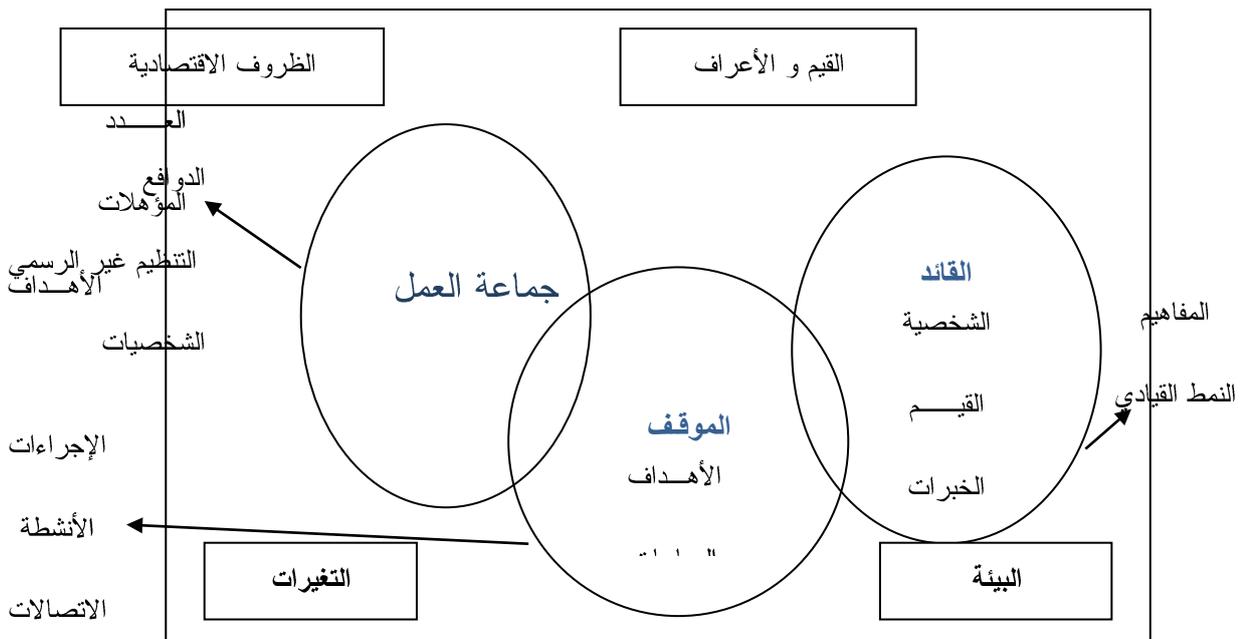
2- جماعة العمل

3- الموقف

وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر (1) وكما

يوضح الشكل التالي:

- شكل رقم (02) : يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر: علي عبد الوهاب، "مقدمة في الإدارة" ص103

(1) المنيف ، إبراهيم عبد الله ، (الإدارة: المفاهيم، الأسس ، المهام) ، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة ، جدة ، 1983ص169.

◆ خلاصة :

و مما سبق يظهر جليا الدور القيادي البارز ، من خلال معالجة موضوع القيادة والأداء القيادي في المؤسسات ، حيث تعددت النظريات وتباينت الآراء والاتجاهات في تطرقها لموضوع القيادة وأنماطها وعلاقتها بالبيئة والمحيط في ظل تعدد الثقافات ، حسب ما يخدم أهدافها ، فكل الباحثين حاولوا تحليل الأنماط القيادية بوضوح رغم إغفالهم لبعض الجوانب في بعض الأحيان ، فالبعض يرى أنها موهبة فطرية ومكتسبة قد تمتلكها فئة معينة ، وأكد آخرون أنها فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية ، كما أنّ حجم المنظمة ونوعها يُمكن من خلق الظروف المواتية التي تساعد على ظهور قادة ، إضافة لوجود الدعم و المساندة من طرف أشخاص يدفعون بهم لتولي هذه المناصب القيادية .

وختاماً فالقيادة لا تأتي فقط بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة أو المال ، بل هي قدرات ومواهب خاصة يعتمد عليها القائد ويضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر ومهارات أخرى تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار سواء في بيئة العمل أو خارجه .

وعليه يمكن القول أنّ للقيادة الإدارية الأثر البارز في تذليل بعض الصعاب وممارسة الوظائف الإدارية وفق تفكير منهجي سليم ونظام معين يضفي طابع تحمل المسؤولية خاصة أثناء تأدية الأعمال في ظل تعدد الظروف والعوامل .

**الفصل الرابع : الأداء القيادي للمؤسسات
الإدارية داخل البيئة الثقافية**

- تمهيد
- 1- علاقة البيئة الثقافية بالقيادة الإدارية
- 2- تأثير البيئة الثقافية في أداء القيادة الإدارية
- 3- أهمية البيئة الثقافية لدى القائد
- خلاصة

- تمهيد :

إذا كانت البيئة الثقافية هي مجموع ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه ، ويتمثل ذلك في المعتقدات والتقاليد والعادات المتعلقة بأنماط السلوك المختلفة ، فإن لها تأثير على المجتمع و قرارات الإدارة وفي حتى في أنشطة المنظمات المختلفة ، كما أن القيم الشخصية التي تحملها القيادة الإدارية مصدرها نابع من المجتمع، وبالتالي فإن تفاوت أو اختلاف طرق المعالجة الخاصة بمشكلة إدارية معينة وموحدة أو أداء عمل معين يعزي في جانب منه إلى اختلاف البيئات الثقافية للمديرين والمشرفين المساهمين في حل تلك المشكلة .

غير أن القيم الثقافية الشيء الذي تؤمن به مجموعة ما ، أو مجتمع معين يصبح مرغوبا لذاته أو ذا أهمية بالغة وقد تكون القيمة إيجابية أو سلبية كالتمسك بمبدأ من المبادئ أو بالعكس احتقاره والرغبة في الابتعاد عنه كما أن لكل قيمة علاقة قائمة في كيان أداء القائد أمّا بموضوعية أدائه فيكسب التقدير والاحترام والتحفيز بشكل إيجابي أو تطغى عليه الذاتية التي لها خلفية ثقافية أو اجتماعية مشكّلة بذلك نوقه وحاجته وموقفه حتى القيم السائدة في ثقافته وسلوكياته .

4 – الفصل الرابع: الأداء القيادي للمؤسسات الإدارية داخل البيئة الثقافية:

4-1- علاقة البيئة الثقافية بالقيادة الإدارية :

من منظور التغيير الاجتماعي، وخاصة المرتبط بالقيادة الإدارية ، يبرز الاهتمام بالثقافة، نظراً لدورها في تحقيق التغييرات المنشودة، استجابة لشروط التطور والتقدم الانساني ومتطلباتهما، واستجابة لأهداف التنمية البشرية المستدامة وبرامجها ومشاريعها.

إنّ تبني السياق الثقافي في التطوير والتنمية، ومراعاة تباين المجتمعات وتمايزها في برامجها ومشاريعها، ، أو مرتبط بتحقيق الأهداف قصيرة المدى، بل أوجب ضرورة النظر في الأبعاد المجتمعية العميقة المشكلة للظاهرة التي تتعلق بفهم سلوك واداء القيادة.

إنّ من النتائج الإيجابية المترتبة على تطوير المدخل الثقافي في الدراسات الإدارية والتنظيمية امكانية تطوير المفاهيم والنظريات والنماذج والتقنيات، التي يتطلبها القائد الإداري و الهيكل التنظيمي المنشود في أيّ مؤسسة للبقاء والاستمرارية.

فبواسطة الأبعاد التي طورها المدخل الثقافي في الإدارة والتنظيم، والمتمثلة بالمعايير التي تقيس -على سبيل المثال- قيم التوجه المستقبلي، وكيفية ممارسة السلطة، وطبيعة العلاقات بين الأفراد، والقواعد التي يتفاعلون بموجبها، يمكن -الآن- تشخيص النماذج التنظيمية وأساليبها الإدارية بطريقة واقعية؛ كما يمكن النظر في الافتراضات والمنطلقات التي تبني عليها النظريات والنماذج والتقنيات الإدارية الغربية وغير الغربية المتطورة.⁽¹⁾

4-1-1- علاقة الثقافة بالإدارة والتنظيم وتطورها

ومن هذا المنطلق، فإنّ الثقافة ضرورية للإدارة عامة والقائد خاصة كونها نشاط إنساني هادف مرتكز، أساساً، إلى تفاعلات الأفراد والمجموعات المعنية بالتنظيم الحاضن لهذا النشاط، والمتأثر بنظم المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والقائم على أساس توظيف الموارد المتنوعة المتاحة من أجل تحقيق أهداف التنظيم المشتركة، وطبقاً لوجهة

(1) طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دل دار غربية القاهرة، 1992، ص ص 126-134

النظر المعاصرة في الإدارة، تلعب الثقافة دوراً محورياً في تشكيل التفوق الإداري، وفي جعله متميزاً عن غيره.

ومع أنّ الثقافة والإدارة ظاهرتان متسعتان مرتبطتان بالسلوك الإنساني وتفاعلاته منذ بداية تحضر الإنسان، إلاّ أنّهما المحور الرابط بين القائد وأدائه داخل المجتمع أو في داخل المؤسسة

وفي حين استند تأطير الثقافة معرفياً إلى الدراسات الانثروبولوجية في البداية، وامتد بعد ذلك إلى الحقول المعرفية الأخرى، والتي شملت العلوم الاجتماعية والانسانية، نجد أنّ مساهمة الدراسات الثقافية ساهم في فهم سلوكيات القيادة الإدارية، إذ يمكن تلمّس هذا الدور من خلال تأثير الثقافة في النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، التي بدورها تؤثر على التنظيمات الإدارية و السلوك الإداري في هذه التنظيمات.

بمعنى آخر، تلعب الثقافة دوراً مزدوجاً في التأثير في ظاهرة السلوك الإداري والتنظيمي وتفاعلاته هذا من ناحية، ومن خلال ما تنتجه الثقافة من تصورات ومعايير ورموز ومعانٍ وقيم ومفاهيم ودلالات من ناحية أخرى ، بما تساهمه هذه الأخيرة في تشكيل أنماط التفكير الموجهة للسلوك الإداري والتنظيمي ونماذجه، إذ تُعدّ البيئة الثقافية للقائد الإداري، المرجعية المفسّرة للبرامج والقواعد والسياسات والتعليمات والطقوس والاعتبارات المقيدة لسلوك الأفراد في المنظمات.

و عليه الثقافية من أجل فهم الأنماط الثقافية والسلوكية، ومراعاتها في الأساليب والخطط التنموية، التي تركز عليها التنمية البشرية المستدامة.

وبدأ توظيف المدخل الثقافي في البحث، أولاً، على مستوى منظمة الأعمال الواحدة، لمعرفة سبب تمايز الأفراد و القادة الإداريين و المنظمات عن بعضها البعض .

4-2- أثر البيئة الثقافية في أداء القيادة الإدارية :

يمكن أن نبيّن أثر البيئة الثقافية في أداء القيادة الإدارية فيما يلي :

4-2-1- البعد الثقافي للتنظيم :

لقد زاد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بآثار المحيط الثقافي على فعالية المنظمات ، فبعد أن كانت النظرة السائدة هي أنّ التنظيم نسق مغلق مستقل عن المؤثرات المحيطة والثقافية ، تحولت إلى مفهوم جديد هو النسق المفتوح ، لكون التنظيمات متفاعلة مع محيطها الاجتماعي والثقافي ، وفي هذا الصدد يقول سميرسيش بأنّ " نظرية التنظيم تتجه إلى ما بعد نمط النسق المفتوح للتنظيم ، نحو نمط ثقافي ، نمط مهتم بالوظائف العقلية العليا للسلوك البشري ، كاللغة وإنشاء المفاهيم (1) .

4-2-2- البيئة الثقافية والاجتماعية :

إنّ أثر البيئة الثقافية والاجتماعية المحلية على السلوك الموظف داخل التنظيم عامة و القائد خاصة ، يظهر في بيئة العمل ، باعتبار المؤسسة هي نسق اجتماعي مفتوح ، فإنّ هذه الأخيرة لا تحدّد تفاعلات وسلوكيات العاملين فيها باعتبارهم من عناصرها الداخلية فقط ، بل أيضا توجد اعتبارات عديدة مصدرها بيئتها الخارجية - مجال نشاطها وخاصة منها الاجتماعية والثقافية ، مما تنعكس هذا القيم والمعايير على ممارسات وسلوكيات وتفاعلات الرؤساء و الموظفين والعاملين داخل المؤسسة .

إذا كانت البيئة الثقافية هي مجمل منظومات القيم والتقاليد والأعراف والعادات والمعتقدات والأفكار السائدة ونظم التربية والتعليم، والقوانين المتبعة، كلها تتجسد بدءاً من أنماط الملابس والمأكل، وإحياء المناسبات كالأعياد والأعراس والمآتم والطقوس الدينية والفنون الشعبية، وطبيعة وأشكال العلاقات الاجتماعية، وحتى أشكال ومضامين ومستويات الإبداع الرفيعة المنعكسة في الآداب والفنون المنجزة، والتي ستنجز. وبالمعنى الواسع للاصطلاح يدخل، أيضا، كل من الفكر السياسي والممارسة ، بل لها ارتباط وثيق ضمن البيئة الاجتماعية التي تتجلى في المحيط أو الوسط الذي يولد فيه الإنسان، وينشأ فيه

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق ، 2006، ص82

ويعيش خلاله حتى تنتهي حياته، أو المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، وهي كل ما يحيط بالإنسان من، طبيعة، مجتمعات بشرية، ونظم اجتماعية، و علاقات شخصية، أو الإطار الشامل من العلاقات الذي يحدد ماهية علاقة حياة الإنسان مع غيره، ذلك الإطار من العلاقات الذي هو الأساس في تنظيم أي جماعة من الجماعات سواء بين أفرادها بعضهم ببعض في بيئة ما، أو بين جماعات متباينة أو متشابهة معا وحضارة في بيئات متباعدة، وتؤلف أنماط تلك العلاقات ما يعرف بالنظم الاجتماعية⁽¹⁾.

غير أنّ السياسية في ضمن مكونات ومعطيات البيئة الثقافية وتشمل البيئة الثقافية المؤسسات التقليدية والحديثة التي تنتج القيم الثقافية أو تعيد إنتاجها بكل ما تحويه هذه المؤسسات من فاعلين اجتماعيين ونشطاء وتقاليده وآليات عمل ووسائل اتصال ووسائل تقنية، ويمكن إدراج، في ضمن هذه المؤسسات (الأسرة، نور العبادة، المدرسة، الجامعة، أجهزة الإعلام، منظمات الثقافة والمجتمع المدني، فضلا عن الأحزاب والمؤسسات الحكومية)، ومن هنا تنطوي البيئة الثقافية على شروط ومقدمات وممكنات مقنعة ومؤثرة مثلا الأداء القيادي و الإبداع الثقافي والمعرفي (الرسم، المسرح، الشعر، الرواية، القصة، النقد الأدبي، الفلسفة، الإيديولوجيات، العلوم الإنسانية كافة.. وغيرها). فضلا عن الصيغ والسلوكيات والاستراتيجيات في حقول النشاط البشري كالسياسة والاقتصاد وغيرها من المجالات الأخرى.

(1) <http://www.alukah.net/library/IPUHF>

4-2-3- القيم الموروثة و الحديثة :

تعتبر الثقافة المحدد تحدد لمعايير السلوك السليم سواء للأفراد أو المنظمات . . وهكذا يمكن القول ، إنّ اختلاف الثقافات الاجتماعية وتذبذبها بين تقليدية أو متقدمة لا يعني الإذن للمديرين باستخدام الطرق التقليدية أو التخلي عن المبادئ العلمية وعدم استخدامها بحجة أنّها لم تنهياً بعد للأسباب العلمية في الإدارة وصيانة القوى العاملة ، ولكن يجب أقلمة أو تكيف هذه المبادئ بالشكل الذي يتناسب وثقافة تلك المجتمعات .

إذ تعتبر القيم التقليدية الموروثة مجموعة من العوامل التي يمكن تحديد أهمها فيما يلي:(1)

- **القيم التاريخية :** إنّ التطور التاريخي للمجتمع يؤدي إلى رسوخ بعض الأفكار نتيجة وقوع الأفراد والقيادات الإدارية بشكل خاص تحت ضغوط مختلفة الأزمنة طويلة مما أدى إلى تكوين أفكار معينة و اتجاهات محددة.
- **القيم الدينية :** و هي ذات أثر قوي في نفوس الأفراد و تطبع آراءهم و سلوكياتهم بقيم أخلاقية متميزة.
- **القيم الثقافية :** تعتبر القيم الثقافية نتيجة تفاعل مجموعة عناصر من تاريخ و دين و سياسية نتيجة استقرارها و تفاعلها مع مختلف العناصر المحيطة.
- إلى جانب القيم التقليدية الموروثة هناك **قيم معاصرة** تظهر باستمرار نتيجة التفاعل و التجديد الحضاريين ، كما أنّها معاصرة لواقع الفرد و انشغالاته و تطلعات قياداته الإدارية، و يمكن حصرها فيمايلي:
- **القيم السياسية :** و هي القيم التي يهدف الساسة إلى تشجيعها و ترسيخها في المجتمع ، وهي مرتبطة بالأحزاب السياسية المسيطرة على الحكم، فهناك أحزاب محافظة وأخرى عمالية و ثالثة للبيئة ، و غيرها من الأحزاب ذات الاتجاهات المختلفة ، و التي تترك بصماتها على اتجاهات الأفراد و تصوراتهم.
- **القيم الاقتصادية :** و التي تحدد بالسياسة الاقتصادية من تجارة و صناعة و طبيعة الخدمات السائدة و هو ما يؤثر على قيم الفرد و سلوكياته المهنية و الاقتصادية.

(1) أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير والتنظيم ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2008 ، ص 109.

- القيم الاجتماعية : و هي القيم السائدة في المجتمع وتعتبر خلاصة تفاعلات القيم المتواجدة و التي تصبح عامة و شائعة في المجتمع و واقع وجود صراعات بين الأجيال هو تعبير
- عن وجود صراعات بين الأفكار و القيم التي يحملها الشيوخ و الشباب و هو ما يوضح وجود تناقض بين المجموعتين من القيم.

4-2-4- القيم المحلية و القيم المستوردة:

هناك اختلافات وصراعات بين مختلف الحضارات التي يتحتم عليها العيش جنبا لجنب في تنظيم واحد و تتمثل في القيم المحلية و القيم المستوردة، فالقيم المحلية هي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية ، و التي ظهرت و تطورت محليا ، تماشيا مع واقع المجتمع و مشاكله و اهتماماته و طموحاته، أمّا القيم المستوردة فهي تلك التي تظهر و تتطور في أوساط حضارية أجنبية ، شرقية أم غربية بقيمها و انشغالاتها و أهدافها ثم نقلت إلى مجتمعنا رغم اختلاف الحضارتين و المجتمعين و تتمثل القيم المستوردة في طرق الإدارة و التنظيم و التسيير ، المستوردة مع التكنولوجيا، و من هنا فإنّ الاختلاف و الصراع بين الحضارتين ينتقل إلى داخل التنظيمات نتيجة الاختلافات و التناقض بين القيم ، وبهذا يصبح التنظيم ميدانا للاحتكاك و التناقض و الصراع بين القيم المتضادة، فالزيادة في الاختلاف بين الأهداف و آثار القيم المذكورة يؤدي دون شك إلى التأثير السلبي على فعالية التنظيمات عموما و أداء القيادة خصوصا (1).

(1) الربيع ميمون ، نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية و المطلقة ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر، 1980، ص 327.

4-3- أهمية البيئة الثقافية لدى القائد :

ويمكن تلخيص أهمية البيئة الثقافية لدى القائد فيما يلي: (1)

- التماسكُ القائد الإداري بمنهجه العقائديّ والفكريّ إذ أنّ ابتعاد المرء عن الثقافة بمنهجيتها السليمة يجعل تغيير مسلماته منالاً قريباً.
- يرى القائد الإداري أنّ البيئة الثقافية والاجتماعية مجالا واسعا لتجدد المعرفي الذي ينعكس على جميع الجوانب الشخصية له وعلى وظيفته الإدارية أو حتى التربوية.
- يرى القائد الإداري في البيئة الثقافية إضاءة الروح واستبصار دروب الحياة.
- التزود بالمعارف الثقافية و المحيط يمكن من الحفاظ على الحقائق من العابثين والمستخفين بها.
- العزلة والانقطاع الثقافيّ يصيبان الفرد عامة والقائد الإداري خاصة بالوهن ويسلمانه للخرافة فيكون موقفه الدفاع فقط في زمن الهجوم المتوالي!
- البيئة الثقافية والاجتماعية فضاءً للتحفيز على الأداء القيادي و العمل المتواصل المثمر والجديّة في التعامل مع الزمن والجهد.
- الوجود في بيئة ثقافية واجتماعية لائقة جعل تجويد القريحة وتحسين التفكير وإصلاح اللسان وتقويم السلوك و غذوبة المعشر من مميزات القائد الإداري الناجح والفعال .

ويمكن القول أنّ البيئة الثقافية لها أهمية بالغة لدى الفرد عموماً والقائد الإداري خصوصاً لما لها من دور كبير على تشكّل شخصيته القيادية وحتى على أداء مهامه الإدارية في ظل محيط متعدّد القيم والميول والاتجاهات والأفكار والمعتقدات وغيرها.

(1) عبد العزيز النغمشي، علم النفس الدعوي ، طبع دار المسلم، الطبعة الأولى 1415هـ، ص 85

✓ خلاصة :

ومن خلال كل ما تم عرضه يمكن استخلاص أنّ العوامل الاجتماعية والثقافية للموظف عامة والقيادة الإدارية خاصة ترتبط ارتباطاً أساساً بالعملية التسييرية للمؤسسة وهذا ما يفسّر فشل العديد من المؤسسات في تحقيق أهدافها وذلك لما تلقاه من معارضة من طرف موردها ، وهذا يعود إلى عدم فهم لواقع وقيم واتجاهات يحملها معه من مجتمع المحلي ، و التي يترجمها على شكل سلوكيات ، لأنّ للسلوكيات المهنية دوافع ثقافية يجب حصرها والتعرّف عليها وتصنيفها ومعالجتها وفق ما يخدم و الأهداف المرجوة التي تنتطلع إليها أيّ مؤسسة ،

وعلى هذا الأساس يمكن محاربة القيم السلبية التي قد تحدث داخل المؤسسة وحتى خارجها في إطار قيم إيجابية بديلة وكفيلة بتغيير سلوكيات الفرد والعمل على تعديلها ، وكذا تعزيز القيم والدوافع الإيجابية وترجمتها في شكل سلوك فعّال ومساهم في رفع الكفاءة الموظف أو القائد أو العامل .

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- 1- حدود الدراسة الميدانية ومجالاتها
- 2- منهجية الدراسة (المنهج و أدوات جمع البيانات)
- 3- العينة خصائصها ومواصفاتها وطريقة اختيارها

✓ تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية مجالاً واسعاً يجد فيه الباحث متسعاً لاكتشاف أو تحليل أو تفسير أو دراسة ظاهرة ما وفقاً للواقع أو الحيز الجغرافي (المكاني) الذي تحدث فيه، في إطار أطر ومناهج ونظريات ودراسات سابقة واستطلاعات ، باستخدام مناهج وتقنيات معينة للوصول إلى الحقائق أو استخلاص النتائج وتعميمها .

غير أنّ الواقع ودراسه ميدانيا جانب لا يكتمل إلاً بالجانب النظري والمنهجي، وفي بحثنا الميداني قُسم إلى شقين، الأول يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة ويتمثل في : حدود الدراسة الميدانية ومجالاتها ، ومنهجية الدراسة من منهج متبع وأدوات جمع البيانات، وصولاً للعينة وخصائصها ومميزاتها وطريقة اختيارها، أمّا الشق الثاني يتعلق بمناقشة وتحليل نتائج الدراسة وفيه يتم عرض وتحليل مستوى إجابات عينة الدراسة ، بالإضافة إلى مناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة مع استخلاص النتائج المتوصل إليها وصولاً إلى الخاتمة .

5- الإجراءات المنهجية للدراسة :

5-1- حدود الدراسة الميدانية ومجالاتها :

إنّ التعرف على مجال الدراسة عملية ضرورية في البحث الاجتماعي لما يكتسبه من أهمية بالغة أثناء الدراسة الميدانية .

أ - المجال المكاني :

يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني ، حيث قمنا بدراستنا الميدانية في المحافظة السامية لتطوير السهوب بمدينة الجلفة والذي يقع بحي شارع الأمير عبد القادر ونظرا لمحدودية الإمكانيات وطبيعة الموضوع البيئة الثقافية وعلاقتها بأداء القيادة الإدارية تمّ حصر مجال الدراسة المكانية والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين البيئة الثقافية و أداء القيادة ،فقد انصبت هذه الدراسة على مجموعة من الإطارات الإدارية (رؤساء ومشرفي مصالح) في المحافظة السامية لتطوير السهوب.

○ نبذة عن المحافظة السامية لتطوير السهوب :

المحافظة السامية لتطوير السهوب مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتوجه تقني ، أنشأت بموجب مرسوم رقم : 337/81 المؤرخ في : 1981/12/12 لتتكفل بالسياسة الوطنية للتنمية المتكاملة و المندمجة للمناطق السهبية و الرّعونية .

○ مهامها :

- تقوم بإحصاء جميع الدراسات الأساسية التي تنجز من أجل تقويم الثروة الفلاحية في السهوب
- تضع و تقترح أيّ تنظيم في مجال الرّعي و حماية مساحته وتهيئتها و تسييرها .
- تحديد استعمال الأراضي و تثبيت قابليتها للزراعة.
- إعداد و رسم الخرائط لشغل الأراضي و أنواع النبات و الإنتاج الرّعوي .
- اقتراح تقسيم السهوب إلى مناطق متجانسة تُقام في شكل وحدات تسيير.
- التحقق من سير عملية مسح الأراضي المتعلقة بالوحدات الرعونية المميزة ووضع كشف بقوامها .

- تشارك في إعداد مخططات التكوين و التعليم التي يتطلبها التطوير الرّعوي و تربية المواشي .

- تطوير التربية المحدودة للمواشي في وسط عائلي و تعاوني .

- حماية الحيوانات البرية بالمشاركة في انشاء احتياطات أو حدائق إعادة التعمير .

○ الهدف منها :

- تقييم الثروة الفلاحية في السهوب .

- تطوير تربية المواشي و تحسين إنتاجها و تكثيفها.

- تنظم تكامل المناطق الزراعية من جهة و المناطق السهبية و الرعوية من جهة أخرى

- ترقية أوضاع معيشة السكان الرّعاة.

- تدعيم أعمال الصناعات التقليدية و تحقيق تقييم صناعي أو زراعي أفضل.

- تحديد الإطار المكاني و الاقتصادي الذي يلائم أعمال الحلفاء المرتبطة بتطوير الرّعي.

- تحديد طبيعة الهياكل الأساسية التي تقاس لتوسيع عملية توزيع السهوب.

○ الهيئات التابعة لها :

- المحافظ السامي.

- المصالح المركزية المهيكلة في أقسام .

- مجلس التوجيه .

- المحافظون الجهويون .

- الدوائر الرعوية .

- الوحدات الرعوية .

حدّد الاختصاص الإقليمي لتدخل المؤسسة في الفضاء السهبي بموجب القرار الوزاري

رقم : 03/86 المؤرخ في : 2003/03/15 ، فالفضاء يتربع على مساحة 36 مليون هكتار،

موزع على 20 ولاية .

تشكل المناطق السهبية مجال حيوي لأكثر من 7.5 مليون نسمة ، تعتمد أساسا في نشاطها

الاقتصادي على تربية المواشي المقرر عددها بـ 19 مليون رأس. هذا النشاط يمثل

40 من الإنتاج الفلاحي الوطني هذا الوسط العشبي ذو التوازن الهش بفعل الظروف

المناخية الجافة تعرض الى ظاهرة التصحر خلال العشرية الأخيرة بفعل التدخلات اللاعقلانية للإنسان التي ترتب عنها آثار سلبية على الموارد الطبيعية و الظروف المعيشية للسكان، مما أدى إلى خلق إكراهات اجتماعية و اقتصادية نتج عنها فقدان النشاطات الاقتصادية تفاقم البطالة و بالتالي الفقر و النزوح الريفي المكثف نحو المدن .

إدراكا من الدولة من خطر و عواقب هذه الظاهرة كلفت المحافظة السامية لتطوير السهوب ابتداءً من سنة 1994 في إطار الأشغال الكبرى بأعداد برامج و تنفيذها للتدخل في هذا الوسط بغرض الحفاظ على الثروات الطبيعية من جهة وخلق ديناميكية في التنمية المستدامة .

نظرا للنتائج و الآثار الإيجابية المحققة لاسيما في توفير نسبة تنمية للاقتصاد الرعوي من إنتاج للوحدات العلفية وتحسين ظروف التغذية و توريد المواشي وكذا توفير مناصب شغل و مداخيل في ظل ندرة توفر فرص العمل في الوسط الريفي لدى القطاعات الأخرى. ناهيك عن الآثار الجدي إيجابية على حماية العشبية و الثروات الطبيعية للمنطقة .كثفت الدولة من البرامج الموجهة لهذه المنطقة في إطار مكافحة التصحر و ذلك بخلق صندوق خاص بها في جويلية 2002 الى جانب تخصيص برنامج استثنائي لتنمية الهضاب العليا في سنة 2005 أثناء تجسيد البرامج التنموية التي كلفت بها المحافظة السامية تدعمت بوسائل التدخل من العتاد الضروري لذلك وكذا قامت بتشغيل التأطير و العمال بأعداد معتبرة من أهالي المنطقة وذلك في إطار نظام التشغيل المؤقت و التعاقدى بعد ذلك .

هذه العمالة التي رافقت المؤسسة في تحقيق برامجها لمدة 15 سنة دون انقطاع ، اكتسبت خبرات و تجارب ميدانية مميزة إلا أنها بقيت في حالة عدم استقرار مما تسبب في عدّة تسربات .

من ناحية أخرى تعرضت المؤسسة الى عوائق عدّة تتلخص في :

✓ العوائق الداخلية :

- من ناحية التنظيم الهيكلي
- من ناحية التأطير

فمن ناحية التنظيم الهيكلي : لم يتم تجسيد التنظيم الهيكلي للمؤسسة بكامله كما هو منصوص عليه في مرسوم الإنشاء ، حيث أنه لم يتم تعيين المحافظين الجهويين منذ نشأة المؤسسة بالرغم من التواجد الفعلي و تنفيذ المهام الموكلة إليهم .

- عدم إنشاء الدوائر الرعوية و الأحواز و الوحدات الرعوية التي تمثل الأداة التنفيذية للمؤسسة على المستوى القاعدي و تضيي شرعية التدخل و التواصل مع المحيط الإداري . وهذا بالرغم من انطلاق إنجاز هياكلها في الميدان أثناء تنفيذ البرامج التنموية وضعت المؤسسة هذا التنظيم حيز التنفيذ الميداني جزئياً استجاب لمتطلبات سيرورة عملية التنمية و من أجل أداء المهام التقنية و الإدارية كمخرج استثنائي للتعامل مع المحيط المؤسسي .

و من ناحية التأطير: أخذت الأطارات الدائمة رغم قلتهم على عاتقها مسؤولية تأطير البرامج و تكوين جيلا كاملا من الكفاءات المكونة من مهندسين متعددي التخصصات .

بالرغم من الجهود المضنية للاستفادة من مناصب لإدماج الأطارات المؤقتة إلا أنّ مبدأ النمو الصفري في المناصب المالية لميزانية التسيير لم يسمح للمؤسسة من تثمين و رسكلة هذه المراجع المهنية .

وما زالت المؤسسة تعاني من نقص فادح في التأطير الذي يسمح لها السيطرة على تسيير و متابعة الأحداث على مستوى الفضاء السهبي بصفة مستقرة و دائمة .

✓ العوائق الخارجية :

• من ناحية المؤسساتية

فمن ناحية المؤسساتية : إنّ غياب التنظيم الهيكلي و التأطير القانوني لتواجد المحافظة السامية لتطوير السهوب بصفة رسمية على مستوى الأقاليم ، شكل عائقا حقيقيا في التواصل مع المحيط المؤسسي بما أثر سلبا على الأداء الميداني و ترك فراغات فتحت المجال لتداخل الصلاحيات .

من أجل تصويب و تأطير مهام المحافظة السامية لتطوير السهوب وفق أحكام مرسوم الإنشاء ، و من أجل وضع حد للإكراهات و رفع العوائق المذكورة أعلاه لاسيما تلك المتعلقة بالتنظيم المؤسسي على المستوى المحلي و الجهوي أي المحافظين الجهويين و الإدارة الرعوية بشكل عام (الدائرة . الحوزة . الوحدة الرعوية)

بوضع هذا الاقتراح المتضمن :

- تجسيد التنظيم الهيكلي للمؤسسة على المستوى الجهوي و المحلي .
- تعديل و تنمة القرار المشترك المتضمن التنظيم الهيكلي للإدارة المركزية للمحافظة السامية لتطوير السهوب بدعم المصالح بمكاتب .
- هذه الإجراءات المقترحة تترتب عنها الآثار التالية :
- هيكلة و تأطير الفضاء السهبي بغطاء إداري و تقني يمكن المحافظة السامية لتأطير السهوب من أداء مهامها بنجاعة أحسن .
- استيعاب و دمج الموارد البشرية الذي اكتسب خبرة ميدانية تتوافق مع متطلبات المنطقة و مهام المؤسسة و السماح له بالاستقرار و العطاء أفضل .
- التحكم في تأطير الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية و النشاطات المتعلقة بالاقتصاد الرّعوي و ذلك يفصل إدارة جواريه .
- تطبيع الوجود المؤسساتي لدى المجتمعات الرّيفية و الرّعوية .
- تخفيض تكاليف التدخل .
- خلق منظومات تسمح بسيولة تدفق المعلومات و التواصل المرن ، مما أدى إلى القدرة على الاستشعار و من ثمة الاستجابة السريعة في اتخاذ التدابير و تسيير الأزمات .

- **الجدول رقم: (01)** : يوضّح الدوائر والمصالح والمكاتب والمناصب النوعية في المحافظة السامية

لتطوير السهوب

❖ الدوائر :

الدائرة	المصالح	المكاتب	المناصب النوعية
قسم الإدارة العامة	مصلحة المستخدمين	مكتب الوظيفة العمومية	05
		مكتب المستخدمين	
		مكتب الشؤون الاجتماعية	
		مكتب المنازعات	
		مكتب الأرشيف	
مصلحة الوسائل العامة	مصلحة الوسائل العامة	مكتب أملاك الدولة	03
		مكتب تسيير حضيرة السيارات	
		مكتب الوسائل و الصيانة	
		مكتب ميزانية التسيير	

02	مكتب ميزانية التجهيز	مصلحة الميزانيات	
04	مكتب الدراسات	مصلحة التخطيط و الإحصاء	قسم التخطيط و التوجيه
	مكتب البرمجة و الرقابة		
	مكتب الصفقات العمومية		
	مكتب الإحصائيات		
03	مكتب التكوين	مصلحة التكوين و الإرشاد	
	مكتب الإرشاد		
	مكتب الاتصال		
02	مكتب التنظيم الرعوي	مصلحة التوثيق و التنظيم الرعوي	
	مكتب التوثيق		
03	مكتب هيئة المراعي	مصلحة الموارد الرعوية	قسم التهيئة الرعوية
	مكتب تسبير المراعي		
	مكتب القدرات الإنتاجية		
	و الاحتياجات العلفية		
03	مكتب الجرد و توزيع الموارد الرعوية	مصلحة الإنتاج النباتي	
	مكتب مسح الأراضي و الطبوغرافيا		
	مكتب المشاتل الرعوية		
01	مكتب هيئة الحلفاء	مصلحة هيئة الحلفاء	
03	مكتب الإنتاج الفلاحي	مصلحة الاستصلاح الفلاحي	
	مكتب استصلاح الأراضي غير المسقية		
	مكتب استصلاح الأراضي مسقية		
03	مكتب البنى التحتية	مصلحة الهندسة الرعوية	قسم الاستصلاح و الهندسة الرعوية
	مكتب الإمداد و التجهيز		
	مكتب الوقاية من الكوارث الرعوية		
02	مكتب جرد الموارد المائية	مصلحة الري الرعوي	
	مكتب استغلال الموارد		
03	مكتب تربية الأغنام	مصلحة التربية الحيوانية	قسم التربية الحيوانية
	مكتب تحسين تقنيات التربية الحيوانية		
	مكتب متابعة العشابة و الغراسة		
02	مكتب الوقاية و الصحة الحيوانية	مصلحة الوقاية و التغذية	
	مكتب التغذية الحيوانية		
02	مكتب ترميم الإنتاج الفلاحي الرعوي في الصناعات التقليدية	مصلحة تعميم المواد	
	مكتب ترميم الإنتاج الفلاحي الرعوي في الصناعات الغذائية		

ب - المجال الزمني :

ويتمثل المجال الزمني في المدة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بإجراء دراسته ولقد استغرق إنجاز هذه الدراسة على فترتين :

- الفترة الأولى : تمّت فيها عملية اختيار موضوع الباحث التي بدأت في الموسم 2018/2019 وتحديدًا في شهر أكتوبر 2018 حيث قمنا بعملية مبدئية لجمع المعلومات والمراجع المتعلقة بالموضوع المقترح ، إذ تمّ ضبط إشكالية الموضوع وتحديد الخطة المناسبة لموضوع الدراسة بعد التعديل ، كما تطرقنا للجانب النظري بعد الخطة إلى غاية شهر مارس من السنة نفسها .

- الفترة الثانية : واقتصرت على الجانب الميداني لموضوع الدراسة ، فكانت الانطلاقة في أواخر شهر مارس 2019 حتى منتصف شهر ماي من السنة نفسها حيث تمّ تحديد المنهج المتبع في الدراسة و عينة البحث وتحديد مفرداتها و أدوات جمع البيانات ، مع الزيارة الميدانية للمحافظة السامية لتطوير السهوب (مقابلة المسؤولين ورؤساء الأقسام ومستخدميها) وتمّ جمع المعلومات الكافية للبحث بعد الموافقة وتوضيح طريقة العمل بعد الاستطلاع للتعرفّ على البرامج والأساليب التي تتبعها المحافظة ، وفي الأخير تمّ ضبط أسئلة الاستمارة بغرض توزيعها على الأفراد (رؤساء وقيادي ومشرفي المحافظة) وتطبيقها للحصول على معظم المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة .

ج - المجال البشري :

ونقصد بالمجال البشري مجتمع البحث وهو مجموعة المفردات لها خاصية أو عدّة خصائص مشتركة تميّزها عن غيرها من المفردات الأخرى والتي يجري عليها البحث وتقصي الحقائق ، فنجاح دراسة أيّ بحث علمي يتوقف على مدى دقة اختيار الباحث للعينة التي تمثل الدراسة ، حيث أجريت هذه الدراسة على قيادي ورؤساء ومشرفي المحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة والذي قدر عددها بـ 50 عامل وعاملة (رؤساء ومشرفين) معتمدين على طريقة المسح الشامل وهذا نظرا لقلّة حجم مجتمع الدراسة . إلاّ أنّه تمّ استجابة 40 فرد وذلك راجع إلى الرفض التام للأفراد الباقين للتعامل معنا والإجابة على الاستمارة المُقدمة لهم لعدّة اعتبارات .

5-2- المنهج والتقنيات المستعملة

5-2-1- منهج الدراسة :

يمثل منهج الدراسة الطريقة الموضوعية حسب طبيعة الموضوع إذ هي التي تحدّد لنا الإطار المنهجي المتبع ، لذا تختلف المناهج العلمية باختلاف مواضيعها، هذا لتسهيل تتبع ظاهرة ما أو من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل بغية التعرف عليها، فموضوع البيئة الثقافية وعلاقتها بأداء القيادة يتماشى والمنهج الإحصائي الكمي ، ويعرّف هذا المنهج على أنه ((تقنية غير مباشرة للتقصي العلمي المطبق على المواد أو الوثائق المتعلقة بالأفراد والجماعات، وهي ذات محتوى رقمي يسمح بسحب كمي من أجل التغييرات الإحصائية والمقارنات الرقمية))⁽¹⁾

كما يعرف المنهج بالطرق المؤدية إلى كشف الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تضمن سير العقل وتحدّد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة⁽²⁾

والمنهج هو الأسلوب والوسيلة لتحقيق جانب من جوانب الحقيقة والإجابة بالتحديد عن السؤال كيف؟ وله صلة بمشكلة البحث، أي أنّ المنهج هو الإجابة عن السؤال كيف تتم معالجة هذه المشكلة⁽³⁾.

ولكل موضوع طبيعة وإشكال معالجة، كون المناهج كثيرة ومتنوعة وكل منها يتماشى حسب طبيعة الموضوع أي كل موضوع يتطلب منهجا أو عدّة مناهج خاصة به.

ومن خلال موضوعنا البيئة الثقافية وعلاقتها بأداء القيادة فقد لجأنا إلى استخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة ولكنّه يحلّ ويفسر ويقارن .

وعليه يعرف المنهج الوصفي بأنّه أسلوب من أساليب التحليل المركّز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة وتحليلها من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة بنوع

(1) أنجرس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية – تدريبات عملية- ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، إشراف مصطفى ماض الجزائر، دار القصبّة للنشر، 2004
(2) أحمد حلمي جمعة وآخرون، أساسيات البحث العلمي، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن 1999 ، ص92
(3) عبد الناصر جندلي، تقنية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، ص24

من التفاصيل عن مختلف مكونات الظاهرة بما يمكننا من التنبؤ بما ستؤول إلى الظاهرة في المستقبل⁽¹⁾.

كما يمكن تعريفه بأنه دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أمّا التعبير الكميّ فيعطينا وصفا رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع ظاهرة أخرى⁽²⁾.

ودراستنا تندرج في إطار الدراسات الوصفية والتي تعتمد على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها .

5-2-2- أدوات جمع البيانات والتقنيات المستعملة

إنّ القيام بأيّ بحث علمي يتطلّب من الباحث اتباع مجموعة من الأساليب والتقنيات والوسائل للوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع الباحث من خلالها معرفة واقع الدراسة ومتطلبات البحث .

ومن أجل هذا اعتمدنا في دراستنا على التقنيات التالية :

أ - **الملاحظة:** هي من أهم الوسائل لجمع البيانات، حيث يبدأ الباحث الملاحظة للتحقق من صحة النتائج المتوصل إليها وتعرّف هذه الأولى بأنّها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة حيث تعتبر هذه الأداة من أول الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في الدراسة الميدانية⁽³⁾

وقد اعتمدنا على الملاحظة في دراستنا الميدانية من خلال التعرّف على المحافظة السامية لتطوير السهوب، كما لاحظنا العلاقة بين العمال ومروّوسيهم إضافة إلى التعرّف على بعض الوسائل المستعملة في العمل القيادي.

(1) غازي عناية، منهجية البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص69

(2) عامر بوحوش ومحمد محمود ذنبيات، منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2008، ص114

(3) عامر بوحوش ومحمد محمود ذنبيات، مرجع سابق، ص 114

ب - **المقابلة:** بكونها أداة للبحث العلمي وهي حوار لفظي بين باحث قام بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة من أشخاص آخرين، ومن خلالها يحاول القائم بالمقابلة الحصول عن المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات أو الإدراكات أو المشاعر أو السلوك في الماضي والحاضر⁽¹⁾.

ويعرّفها ماكوبي بأنّها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة يحاول أحدهما استشارة بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر والتي تدور حول خبراته وأدائه ومعتقداته ...

وقد استعملناها قصد جمع المعلومات عن البيئة الثقافية وعلاقتها بأداء القيادة ومعرفة الأداء المتعلق بالقيادة والوسائل المستعملة في أدائهم، ومصادر ثقافتهم وبيئتهم، إذ تم استعمال نوعين من المقابلات، مقابلات حرة وأخرى مقننة، فالأولى جاءت كمناقشة عادية بين المبحوثين والباحث، إذ يُترك فيها قدر كبير من التحرر للمبحوث للإفصاح عن آرائه واتجاهاته، أمّا الثانية تمثلت في أسئلة طرحت على المبحوثين وهذا من أجل إعطائنا العلاقة بين القائد وبيئته الثقافية وكيفية الأداء.

د- **الاستمارة:** تعدّ الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وأكثرها شيوعاً وانتشاراً لما تمتاز به عن غيرها من الأدوات الأخرى بالشمول والاتساع في اختصار والتكلفة وسهولة المعالجة الكميّة وجمع المعلومات.

وتعرّف الاستمارة على أنّها عبارة عن صحيفة تحتوي على مجموعة من الأسئلة منها ماهي مغلقة ومنها ماهي مفتوحة، ويتمّ وضعها في استمارة ترسل إلى اشخاص معيّنين بالبريد أو عن طريق اليد⁽²⁾.

كما تعرّف بأنّها وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجّلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده ودون تدخل الباحث أو بمساعدة الباحث نفسه⁽³⁾.

(1) محمد عي محمد، البحث الاجتماعي، دراسة في طرائق البحث وأساليبه، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص336

(2) عامر بوحوش ومحمد محمود ذنبيات، المرجع سابق، ص 75

(3) ربحي مصطفى العليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص91

وعليه فالاستمارة عبارة عن قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة على صفحات والتي تعدّ وسيلة للحصول على المعلومات من طرف المبحوثين حول موضوع الدراسة ، وهذه الأسئلة إمّا أن تكون مفتوحة أو مغلقة أو شبه مفتوحة.

ولقياس الفرضيات الجزئية صمّنا استمارة بالمقابلة التي تحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة ومتعددة الاختيار، وهذا لإيضاح أيّ غموض حول الأسئلة المطروحة على رؤساء وقيادي ومشرفي المحافظة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى لضمان أجوبة صحيحة وريح الوقت وسهولة تفريغ البيانات المتحصّل عليها من الميدان.

والعدد الإجمالي للاستمارات هو 40 استمارة ، وكل واحدة منها تحوي 35 سؤالاً مقسّمة إلى ثلاثة محاور موزّعة كما يلي :

✓ **المحور الأول:** خصّص للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي...) ويضم 12 سؤالاً .

✓ **المحور الثاني :** خصّص لاختبار الفرضية الفرعية الأولى : القيم الثقافية والاجتماعية وأداء القيادة الإدارية ويضم 16 سؤالاً.

✓ **المحور الثالث :** خصّص لاختبار الفرضية الفرعية الثانية : العادات والتقاليد ويضم 07 أسئلة.

وقد تم توزيع الاستمارة على المبحوثين بهدف الإجابة على أسئلتها، ثم أعيد جمع الاستمارات من جديد حيث قدر عدد الاستمارات التي جُمعت بـ 40 استمارة وامتنع 10 من الرؤساء والمشرفين عن الإجابة لأمر لم يفصح عنها من طرفهم هذا من ضمن المجموع الإجمالي 50 استمارة وُزّعت وهو عدم العينة الاحصائية المسحية الشاملة .

نتائج الدراسة على المجتمع كله، كما أنّ وحدات العينة قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك (1)

(1) أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص73

ج- الكتب والوثائق: التي تعدّ المصدر الأساس في جمع المعلومات بعد اختيار الموضوع حيث يقوم الباحث باستعراض مجالات بحثه، إذ هي السند للجانب التطبيقي، ومن أجل ذلك اعتمدنا على مجموع من الكتب والرسائل والأطروحات وكذلك وثائق تخص الهيكل التنظيمي للمحافظة، ممّا ساعدنا على الإحاطة بموضوع الدراسة وعن شكل المحافظة وأهدافها.¹

5-2- مجتمع الدراسة (العينة خصائصها ومواصفاتها وطريقة اختيارها):

يتكوّن مجتمع الدراسة من قيادي ورؤساء ومشرفي المحافظ السامية لتطوير السهوب بالجلفة وعددهم 50 مفردة .

✓ عينة الدراسة:

- العينة :

تعرفّ العينة على أنّها اختيار جزء من الكل وهذا الجزء يتكون تشكليا للكل، والعينة هي عملية تأتي لتسهيل البحث العلمي تعطي نتائج على العموم دقيقة وتجب على معظم أسئلة الموضوع، أو بصيغة أخرى هي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا ويشترط فيها أن تكون ممثلة لمجتمع البحث في الخصائص والسمات، فالعينة إذاً هي جزء من المعين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم⁽²⁾

وعلى هذا تم أخذ عينة مسحية لكامل مفردات الدراسة للمجتمع المدروس ، واختيار هذه العينة بناءً على أنها المسؤولة على عملية الأداء القيادي والإشراف والتوجيه .

- **الجدول (02) :** جدول يوضّح الاستبيانات الموزعة والمستردّة.

النسبة المئوية %	العدد (التكرار)	البيان
100 %	50	عدد الاستمارات الموزعة
80 %	40	عدد الاستمارات الواردة
20 %	10	عدد الاستمارات الملغاة
100 %	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالب - يوم 2019/05/03 على الساعة 10:00 سا إلى 16:00 سا -

الفصل السادس : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

- 1- عرض وتحليل مستوى إجابات عينة الدراسة
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
- 3- نتائج الدراسة

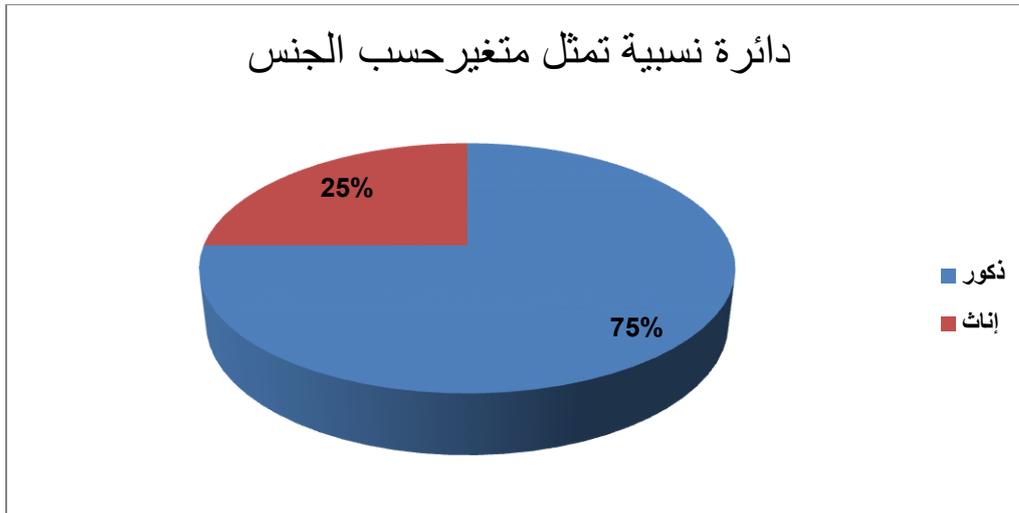
6- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة :

1-6- عرض وتحليل مستوى إجابات الدراسة :

- المحور الأول : التحليل الوصفي للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة :

- الجدول رقم (03) : يوضّح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

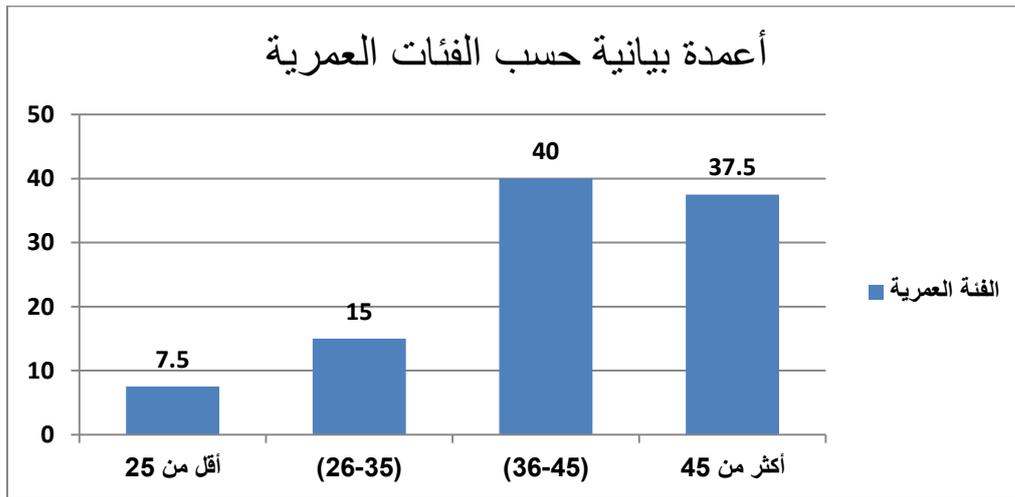
النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
75%	30	ذكور
25%	10	إناث
100%	40	المجموع



يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلبية الباحثين ذكور بنسبة تقدر 75% في حين نجد أنّ نسبة الإناث تمثل 25% ، بمعنى أنّ عدد رؤساء ومشرفي المصالح يفوق عدد الإناث. ويرجع ذلك لطبيعة العمل الممارس داخل المحافظة وبكونه عمل يتطلب جهد أكبر وتدعيماً من الدولة لولوج الرجل عالم الشغل ودخول مختلف المجالات .

- **الجدول رقم (04):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
7.5%	3	أقل من 25 سنة
15%	6	[26 إلى 35]
40%	16	[36 إلى 45]
37.5%	15	[أكثر من 45]
100%	40	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أنّ الفئة العمرية ما بين [36-45] سنة تمثل النسبة الأكبر والتي تقدر بـ 40% ثم تليها الفئة العمرية التي يفوق سنها 45 سنة بنسبة تقدر بـ 37.5% في حين بلغت الفئة العمرية ما بين [26-35] سنة 15% ثم الفئة العمرية التي يقل عمرها عن 25 سنة نسبة 7.5% .

نستنتج أنّ قيادي ومشرفي المحافظة معظمهم يتمتعون بأقدمية تأهلهم لخبرة أكبر وهذا ما يدل على أنّ المحافظة تعمل على التمسك بإطاراتها التسييرية ، كما يدل على المحافظة تتمتع باستمرارها والمحافظة على نهج تسييرها مما يدل على معظم الإطارات قدماء بها .

- الجدول رقم (05) : يوضّح توزيع أفراد العينة حسب مكان الولادة

النسبة المئوية %	التكرار	مكان الولادة
7.5%	3	منطقة ريفية
17.5%	7	منطقة شبه حضرية
75%	30	منطقة حضرية
100%	40	المجموع

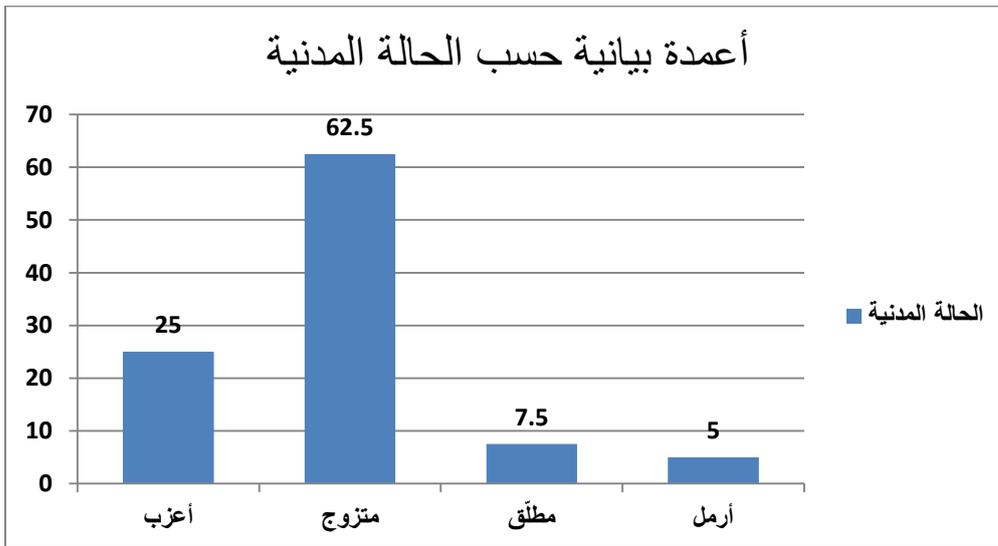


نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الولادة أنّ أغلبهم ولدوا في منطقة حضرية بنسبة 75% مقابل نسبة 18% ولدوا بمنطقة ريفية في حين لا يتجاوز 07% في منطقة شبه حضرية .

ومن خلال هذه المعطيات يتضح أنّ هذا راجع لاستقرار الأولياء في المدن لكتساب المعارف والعادات والتقاليد ولطلب المعيشة التي تقل فيما سواها ، وكذلك في سعي الأولياء لتعليم أبنائهم .

- الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة المدنية
25%	10	أعزب
62.5%	25	متزوج
7.5%	3	مطلق
5%	2	أرمل
100%	40	المجموع

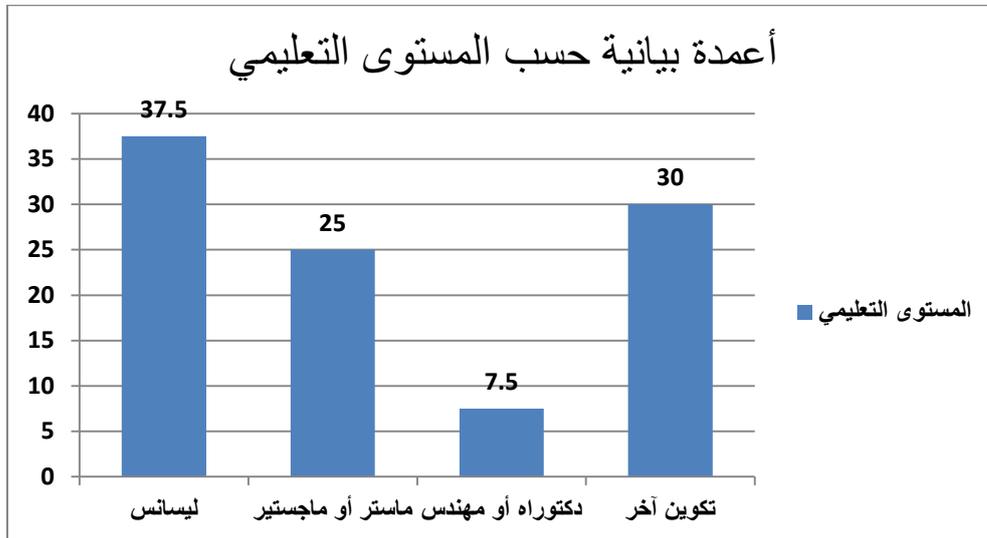


من خلال الجدول الإحصائي يتضح أنّ توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية أنّ أغلبهم متزوجين بنسبة قدرت بـ 62.5 % تليها نسبة العزب بـ 25 % ثم بنسبة أقل المطلقين بنسبة 7.5 % و أخيرا نسبة 02 % للأرامل .

ومنه نستنتج أنّ الفئة الغالبة هي فئة المتزوجين ويرجع هذا للاستقرار من خلال ممارسة العمل وتلقي الأجر الذي يكفل لهم الزواج ، كما يبيّن ارتفاع سن الإطارات والمشرفين فأغلبهم قدماء في المحافظة .

- **الجدول رقم (07) :** يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
37.5%	15	ليسانس
25%	10	ماستر أو ماجستير
7.5%	3	دكتوراه أو مهندس
30%	12	تكوين آخر
100%	40	المجموع

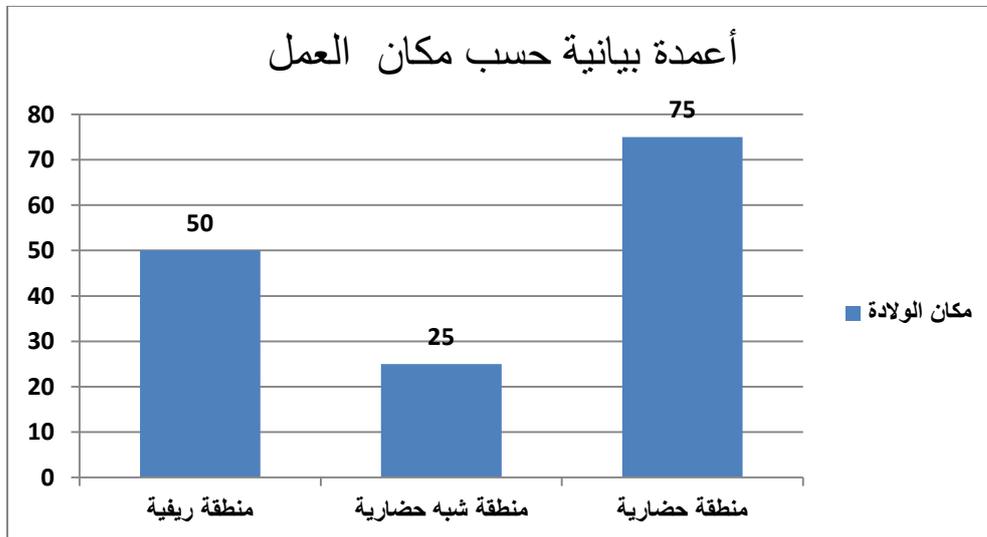


يمثل هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ، فنجد أكبر نسبة تعود للمستوى التعليمي الجامعي منها نسبة غالبية لحاملي شهادة لسانس بـ37.5% تليها ثم المتلقين تكوين آخر بنسبة 30% ثم الماستر و الماجستير بنسبة 25% في حين أصحاب الشهادات العليا دكتوراه ومهندس دولة لا تتجاوز نسبتها 7.5% .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أنّ المحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة ، لها تنوع في المستوى التعليمي لدى إطاراتها ، وهذا راجع لمتطلبات المحافظة في حد ذاتها ، ومنه يظهر أنّ المستوى التعليمي الجامعي أكبر من المستويات الأخرى لاعتماد هذه الأخيرة على الكفاءات ذات المستوى التعليمي العالي والمتفقة .

- **الجدول رقم (08) :** يوضّح توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

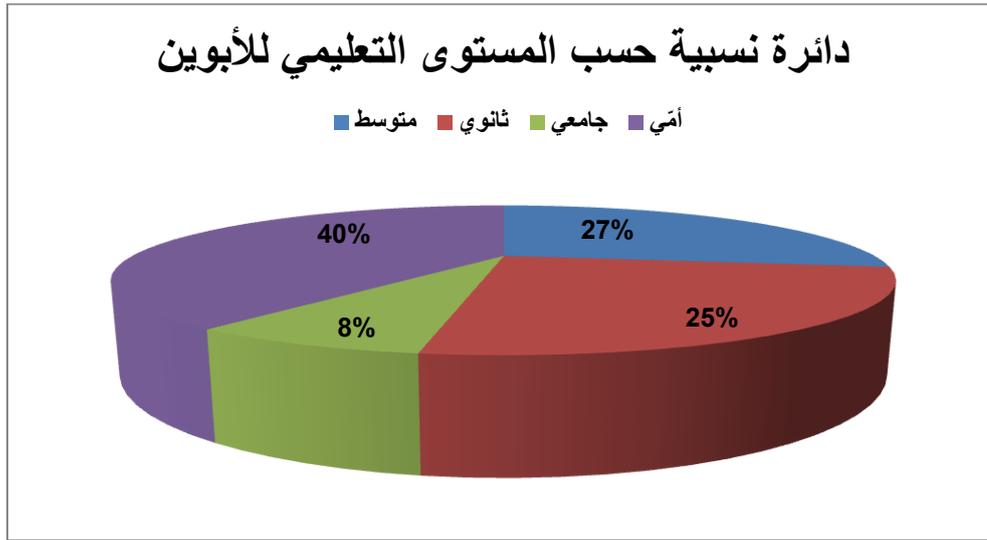
النسبة المئوية %	التكرار	مكان العمل
50%	20	قريب
25%	10	بعيد
25%	10	بعيد جدا
100%	40	المجموع



يتّضح لنا من خلال الجدول الإحصائي أنّ أفراد العينة حسب المكان غالبيتها تقطن قريبة من مكان العمل بنسبة 50% مقابل الفئة التي تقطن بعيدة وبعيدة جدا بنسبة 25% لكليهما . ومن هذا يتّضح أنّ غالبية إطارات القيادة الإدارية ظروفها مهياة للعمل من خلال تواجدها بالقرب من مكان العمل مما يساعدها على الالتحاق به دون تأخر، كما يساعدها هذا على أداء عملها بشكل أكثر إتقان وبأقلّ جهد وتكلفة .

- **الجدول رقم (09) :** يوضّح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للأبوين

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي للأبوين
27.5%	11	متوسط
25%	10	ثانوي
7.5%	3	جامعي
40%	16	أمي
100%	40	المجموع



يمثل هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ، فالنسبة الغالبة أمية بـ 40% تليها فئة ذات التعليم المتوسط بنسبة 27.5% ثم ذات التعليم الثانوي بنسبة 25% في حين أصحاب الشهادات الجامعية لا تتجاوز نسبتها 7.5% .
ومن خلال ما سبق نلاحظ أنّ المستوى التعليمي لفئة الأبوين دون المتوسط راجع لطبيعة المجتمع الجزائري في فترات سابقة لعدم وجود المؤهلات والظروف الملائمة للتعلّم وكذا الجانب المادي المحدود إضافة إلى قلة الفضاءات التثقيفية والمعرفية، ممّا استوجب محدود مستواها التعليمي.

- **الجدول رقم (10) :** يوضّح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الأبوين بالمستوى التعليمي

المجموع	الأم	الأب	الجد	الأبوين المستوى التعليمي
35	13	12	10	متوسط
%87.5	%32.5	%30	%25	
30	10	15	5	ثانوي
%75	%25	%37.5	%12.5	
9	3	5	01	جامعي
%22.5	%7.5	%12.5	%2.5	
46	14	8	24	أمي
%115	%35	%20	%60	
120	40	40	40	المجموع
%100	%100	%100	%100	

يمثل هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب علاقة الأبوين بالمستوى التعليمي ، فنجد أكبر نسبة تعود للفئة دون مستوى دراسي بنسبة %115 أي بنسبة %60 للأجداد و %35 بالنسبة للأمهات و نسبة %20 بالنسبة للآباء ، بينما نجد في الفئة الثانية مستواها متوسط بنسبة %87.5 أي بنسبة %32.5 للأمهات و%30 للآباء و %25 للأجداد ، أما الفئة الثالثة فنجد مستواها ثانوي بنسبة %75 أي بنسبة %37.5 للآباء و %25 للأمهات و %12.5 للأجداد ، أما الفئة الأخيرة تتعلق بالمستوى التعليمي الجامعي بنسبة لا تتجاوز %22.5 أي بنسبة %12.5 للآباء و %25 للأمهات و %12.5 للأجداد.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أنّ غالبية إطارات وقيادات المحافظة أوليائهم ذات مستوى محدود نظرا لعدّة عوامل منها قلة الإمكانيات المادية والمعنوية إضافة إلى انعدام فضاءات تثقيفية وتربوية كفيّلة من أن تكون سندا لتعلّم وتثقيف أبنائهم ، مما يظهر جليا عليهم ويحد من معارفهم وخلفياتهم التي تتحكم فيها ظروف البيئة داخليا أو خارجيا .

- **الجدول رقم (11) :** يوضّح توزيع أفراد العينة حسب علاقة الأبوين بالمهنة

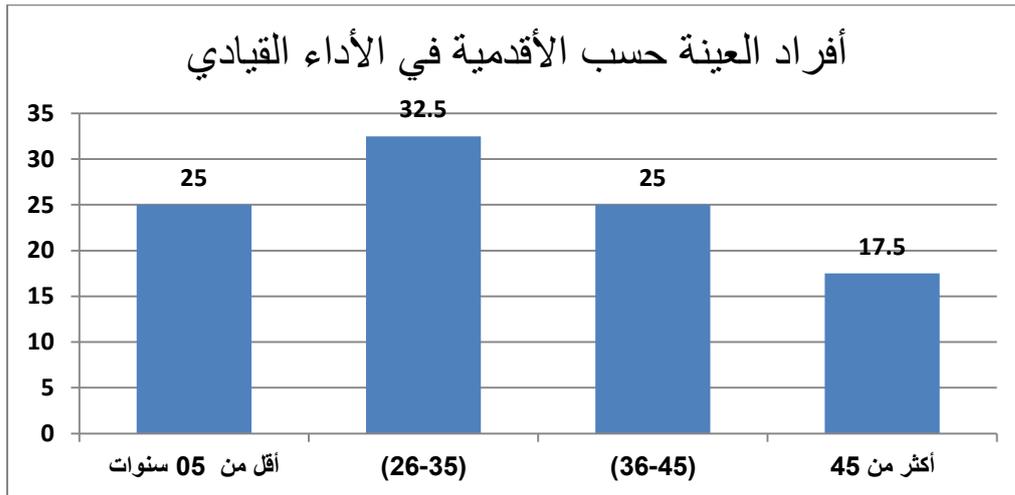
المهنة	الأبوين	الجد	الأب	الأم	المجموع
مهنة حرة	20	10	7	37	50% 25% 17.5% 92.5%
موظف أو عامل	10	15	10	35	25% 37.5% 25% 87.5%
متقاعد	7	5	2	14	17.5% 12.5% 5% 35%
بطل	3	10	21	34	7.5% 25% 52.5% 85%
المجموع	40	40	40	120	100% 100% 100% 100%

يمثل هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب علاقة الأبوين بالمهنة ، فنجد أكبر نسبة تعود للفئة المهن الحرّة بنسبة 92.5% أي بنسبة 50% للأجداد و25% بالنسبة للآباء و نسبة 17.5% بالنسبة للأمهات ، بينما نجد في الفئة الثانية في مجال التوظيف والعمالة بنسبة 87.5% أي بنسبة 37.5% للآباء و30% للآباء و 25% لكل من الأجداد والأمهات ، أمّا الفئة الثالثة فنجد دون عمل أو نشاط تمارسه بنسبة 85% أي بنسبة 52.5% للأمهات و 25% للآباء و 7.5% للأجداد ، أمّا الفئة الأخيرة تتعلق بالمتقاعدين بنسبة لا تتجاوز 35% أي بنسبة 17.5% للأجداد و12.5% للآباء و5% للأمهات .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أنّ غالبية إطارات وقيادات المحافظة أوليائهم يمارسون أعمال حرّة ومنهم فئة كبيرة لا تمارس أيّ عمل ، و يرجع هذا لعدّة عوامل منها قلة الإمكانيات المادية والمعنوية إضافة إلى انعدام فرص العمل و محدودية مستواهم التعليمي والثقافي مما انعكس على أداء القيادات وثقافتهم .

- **الجدول رقم (12):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الأداء القيادي

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية في الأداء القيادي
25%	10	أقل من 05 سنوات
32.5%	13	[05 إلى 10 سنوات]
25%	10	[11 إلى 15 سنة]
17.5%	7	من 16 سنة فأكثر
100%	40	المجموع



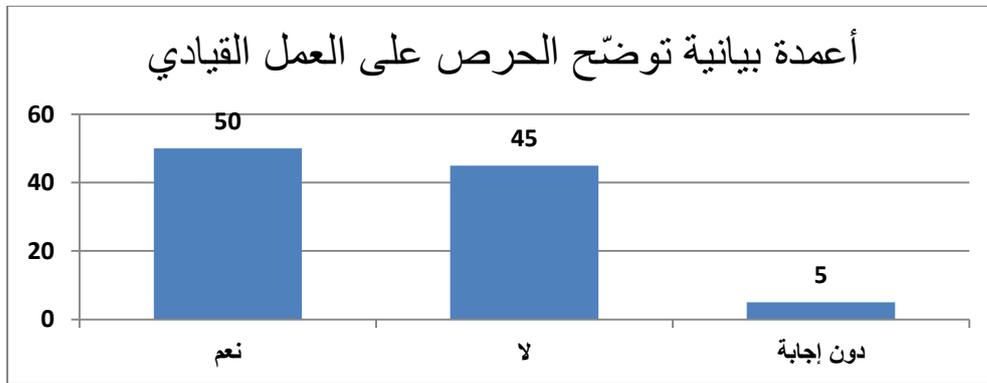
من خلال الجدول الإحصائي الذي يمثل أفراد العينة حسب الأقدمية في الأداء القيادي نلاحظ أنّ غالبية المبحوثين لهم أقدمية في العمل تتراوح بين [05 إلى 10 سنوات] أي بنسبة 32.5% ثمّ تليها فئتي القيادة لكل من أقل من 5 سنوات و [11 إلى 15 سنة] بنسبة 25% لكل منهما ثمّ فئة أقل من 16 سنة في الأقدمية بنسبة 17.5%.

ومن خلال الجدول الإحصائي يتبيّن أنّ فئة القيادة يتمتّعون بأقدمية في مجال عملهم مما يؤهلهم إلى تقديم ما لديهم من أعمال بغية تحقيق أهداف المحافظة (المؤسسة)، مما يؤكّد السياسة المتّبعة التي تنتهجها هذه الأخيرة لتحفيز شبابها على الاستقرار.

-المحور الثاني : القيم الثقافية والاجتماعية وأداء القيادة الإدارية

- الجدول رقم (13) : يوضّح الحرص على العمل القيادي

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
50%	20	نعم
45%	18	لا
05%	2	دون إجابة
100%	40	المجموع

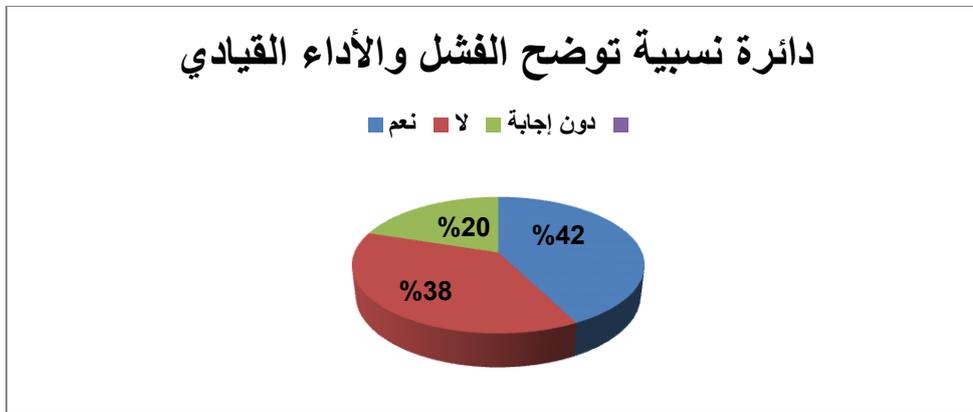


ملاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبيّن حرص القيادة الإدارية على أداء عملها بنسبة 50% مقابل فئة دون حرص على أداء عملها بنسبة 45% في حين أنّ هناك فئة امتنعت عن الإجابة بنسبة 05% .

وما يمكنه استخلاصه من هذا الجدول أنّ هذه الفئة جادة في عملها كونها ترى أنّ أداء العمل واجب ومسؤولية ملقاة على عاتقه كما ترى فيه فئة أنّه وازع ديني وإخلاص وأمانة يجب تطبيقها دون تقصير بالإضافة إلى كونه مجالاً للترقية .

- الجدول رقم (14) : يوضّح الفشل في أداء العمل القيادي

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
42.5%	17	نعم
37.5%	15	لا
20%	8	دون إجابة
100%	40	المجموع

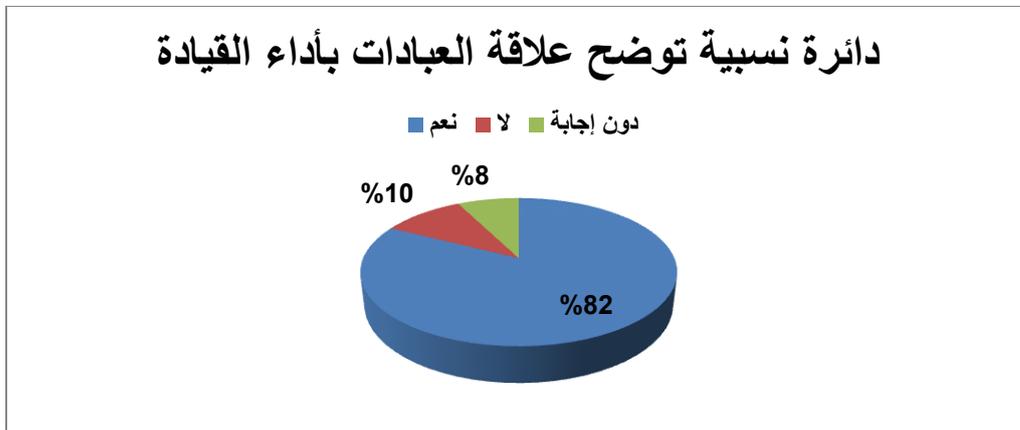


من خلال الجدول يتضح لنا غالبية فئة الإطارات تتأثر بالظروف الداخلية والخارجية يبدو عنها الفشل بنسبة 42.5% في حين فئة أخرى لا تتأثر بتلك الظروف بنسبة 37.5% بالمقابل فئة أخرى بين هذا وذاك حسب مقتضى أداء العمل بنسبة 20% .

ويمكن الاستخلاص أنّ الظروف الداخلية والخارجية والعوامل الثقافية والاجتماعية تؤثر بشكا واضح في أداء القيادة خاصة إذا تعلّق الأمر بعمل أو فعل سلبي، وهذا ما يوضّح أنّ هناك ضغوط متنوعة و قيم اجتماعية وقوانين وتشريعات حكومية ملزمة، إضافة إلى التنشئة الاجتماعية والثقافية التي لها القسط الكافي لتحديد أداء عمل القائد الإداري.

الجدول رقم (15) : يوضّح علاقة العبادات بأداء العمل القيادي

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
82.5%	33	نعم
10%	4	لا
7.5%	3	دون إجابة
100%	40	المجموع

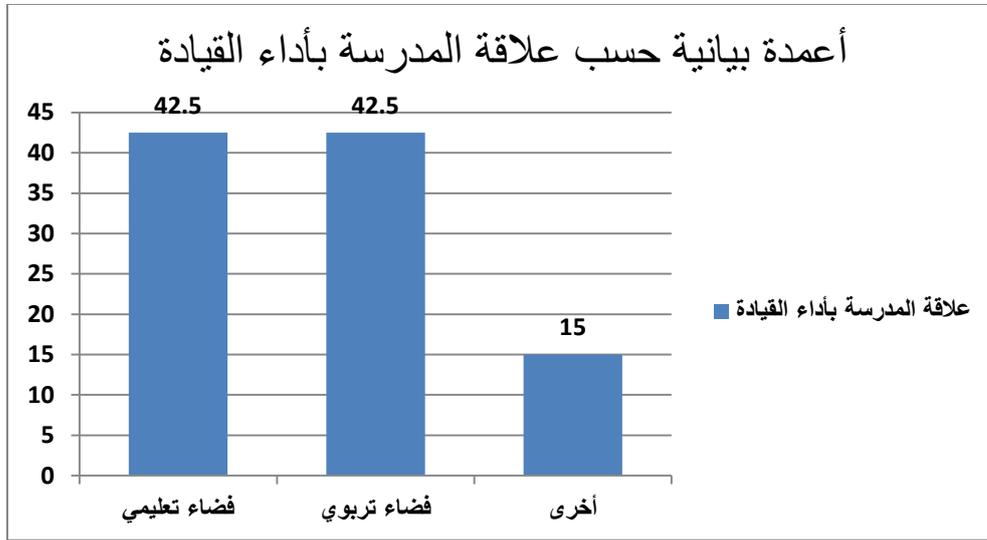


من خلال الجدول الإحصائي أعلاه تحرص القيادات الإدارية على أداء العبادات بنسبة 82.5% بالمقابل 10% لفئة لا تهتم بأداء العبادات في حين هناك فئة لا تدلي برأيها حول أداء العبادة بنسبة 7.5%.

ويتضح من الجدول الإحصائي أنّ الفئة القيادية تحرص على أداء العبادات في وقتها وتخصّص لها زمنا من العمل تحقيقاً لواجب ديني ومن ضرورات الإيمان واستجابة للشرع .

- الجدول رقم (16) : يوضح علاقة المدرسة بأداء القيادة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
42.5%	17	فضاء تعليمي
42.5%	17	فضاء تربوي
15%	6	أخرى
100%	40	المجموع

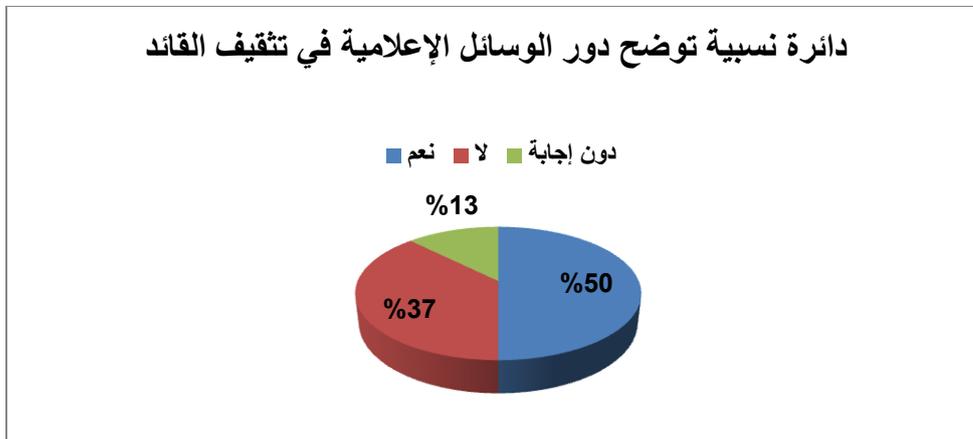


يمثل هذا الجدول علاقة المدرسة بأداء القيادة، حيث ترى فئة القيادة أنّها فضاء تعليمي وتربوي لكليهما بنسبة 42.5% في حين ترى فئة أخرى أنّها تتعدى التعليم والتربية إلى مجالات أخرى بنسبة 15% .

ويمكن أن نستنتج أنّ إطارات القيادة الإدارية ترى أنّ المدرسة فضاء تربوي تعليمي يفسح المجال لتوسيع معارفهم ومكتسباتهم العلمية والثقافية، كما أنّ الإطارات القيادية تسعى بدورها لتشجيع أفراد أسرهم على التعلّم والتربية مما انعكس إيجاباً على أداء عملهم في ظل ظروف البيئة المحيطة بهم، بالإضافة إلى تشجيع العمال على دعم مكتسباتهم القبلية وتحسين مستواهم العلمي والمعرفي.

-الجدول رقم (17) : يوضّح دور الوسائل الإعلامية في تثقيف القائد

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
50%	20	نعم
37.5%	15	لا
12.5%	5	دون إجابة
100%	40	المجموع



يتضح من الجدول أعلاه الذي يبيّن أنّ الوسائل الإعلامية لها دور في تثقيف القائد الإداري، حيث أنّ أغلبية المبحوثين بنسبة 50% يرون بأنّ الوسائل الإعلامية لها دور في تثقيف القائد الإداري مقابل فئة ترى بعدم ذلك بنسبة 37.5% في حين أنّ هناك فئة امتنعت عن الإجابة بنسبة 12.5%.

ومنه يمكن القول أنّ الوسائل الإعلامية لها دورها الفعّال في الرفع من مستوى الثقافة لدى القائد الإداري مما تذلل له كثير من الصعاب التي تواجهه في ظل الظروف البيئية المختلفة سواءً أكانت داخلية أم خارجية، هذا ما يعتبره كثير من الإطارات القيادية نوع من التكويني ومجالاً لاكتساب الخبرات المتعددة فيما يتعلق بأدائهم لمختلف أعمالهم .

-الجدول رقم (18) : يوضّح دور الأسرة المتعلّمة في تثقيف القائد

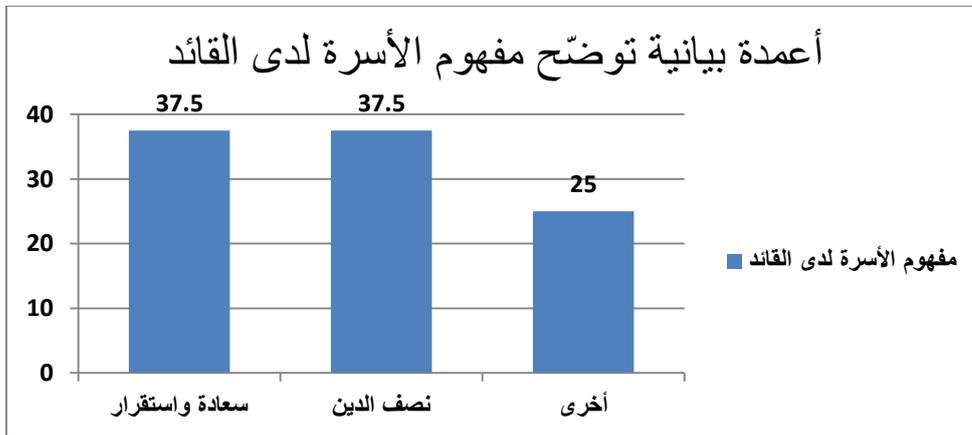
المجموع	ضعيف	متوسط	عال	المستوى التعليمي الأسرة
40 %100	25 %62.5	22 %55	33 %82.5	نعم
40 %100	15 %37.5	18 %45	7 %17.5	لا
80 %100	40 %100	40 %100	40 %100	المجموع

يمثل هذا الجدول دور الأسرة المتعلّمة في تثقيف القائد فنجد أكبر نسبة تعود للفئة الأسر ذات المستوى التعليمي العالي والتي أجابت بنعم بنسبة 82.5% تليها الأسر ذات المستوى التعليمي الضعيف التي أجابت بنعم بنسبة 62.5% في حين الأسر ذات المستوى التعليمي المتوسط والتي أجابت بنعم بنسبة 55% ، أمّا فئة الأسر ذات التعليم المتوسط والتي أجابت بلا بنسبة 45% تليها فئة ذات الأسر ضعيفة المستوى التعليمي والتي أجابت بلا بنسبة 37.5% ثمّ فئة الأسر ذات المستوى التعليمي العالي بنسبة 17.5% .

ومن خلال الجدول الإحصائي يتبيّن أنّ الأسر ذات المستوى التعليمي العالي لفئات القيادة الإدارية تساهم بقدر كبير في الثقافة المكتسبة لديهم ، حيث توفر لهم الجوّ الملائم لكتساب كثير من المهارات والمعارف والمفاهيم التي يجهلونّها بل مصدر استقرار لحياتهم وأفكارهم ومنبع لإبداعهم وعاملاً محفزاً وسندا لأداء أعمالهم .

الجدول رقم (19) : يوضح مفهوم الأسرة لدى القائد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
سعادة واستقرار	15	37.5%
نصف الدين	15	37.5%
أخرى	10	25%
المجموع	40	100%



يمثل هذا الجدول مفهوم الأسرة لدى القائد فنجد أكبر نسبة تعود للفئة التي ترى أنّ الأسرة مصدر سعادة واستقرار و نصف الدين بنسبة 37.5% لكليهما الأسر في حين ترى فئة أخرى أنّها غير ذلك بنسبة 25%.

ومن خلال الجدول الإحصائي يتبين أنّ الأسر مصدر سعادة واستقرار ونصف الدين لفئات القيادة الإدارية إذ تساهم بقدر كبير في الثقافة المكتسبة لديهم ، حيث توفر لهم الجو الملائم لأداء أعمالهم والقيام بواجبهم خدمة للمحافظة (المؤسسة) وتحقيقاً للأهداف المرجوة .

-الجدول رقم (20) : يوضّح علاقة عمل الأسرة بأداء القيادة

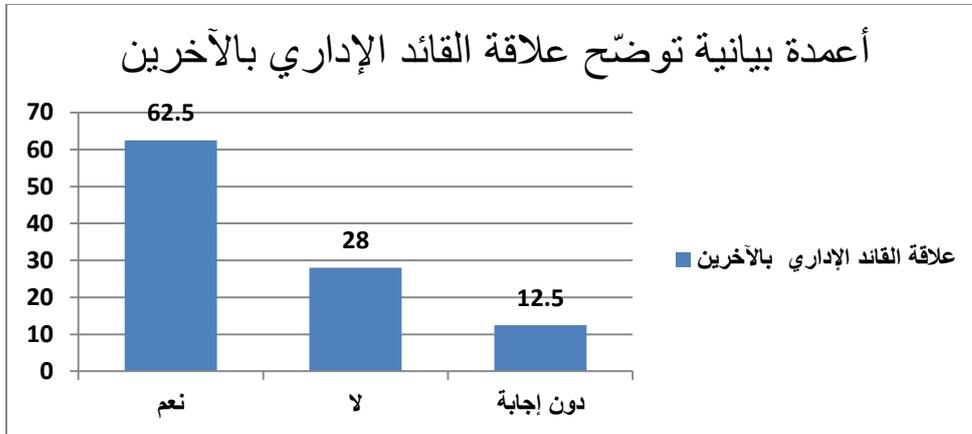
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
57.5%	23	نعم
42.5%	17	لا
100%	40	المجموع



يمثل هذا الجدول علاقة عمل الأسرة بأداء القيادة الإدارية فنجد أكبر نسبة تعود للفئة التي ترى أنّ عمل الأسرة له علاقة بأداء القيادة والتي أجابت بنعم بنسبة 57.5% في حين ترى فئة أخرى أنّها غير ذلك والتي أجابت بلا بنسبة 42.5% . ومن خلال الجدول الإحصائي يتبين أنّ عمل الأسر له علاقة مباشرة بأداء القيادة ،حيث لا يمكن فصل الأسرة عن محيط القائد إذ يتأثر بها ويؤثر فيها خاصة الأسر العاملة كونها مصدر مساعد له من الناحية المادية توفر له كثير من متطلبات العمل .

-الجدول رقم (21) : يوضّح علاقة القائد الإداري بالآخرين

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
62.5%	25	نعم
28%	10	لا
12.5%	05	دون إجابة
100%	40	المجموع

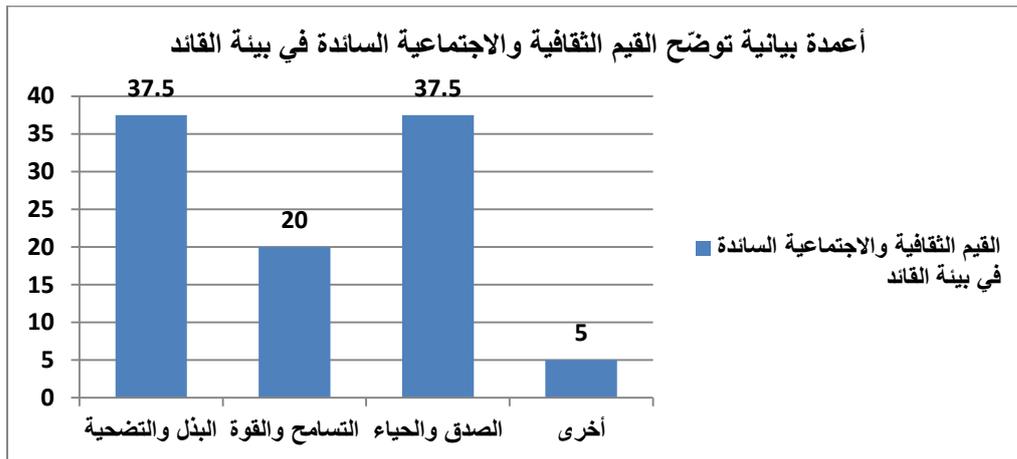


يمثل هذا الجدول علاقة القائد الإداري بالآخرين، فغالبية المبحوثين يرو أنّ للقائد الإداري علاقة مباشرة مع الآخرين عامة ومروسيه خاصة والتي أجابت بنعم بنسبة 62.5% في حين ترى فئة أخرى أنّها غير ذلك والتي أجابت بلا بنسبة 28% ، غير أنّ هناك فئة امتنعت عن الإجابة بنسبة 12.5%

ومن خلال الجدول الإحصائي يتبين أنّ للقائد الإداري علاقة مباشرة تربطه بمروسيه بصفة خاصة والآخرين بصفة عامة ، وهذا ما يؤكد على التواصل والتفاهم في أداء الأعمال والواجبات المنوطة اتجاه كل فرد خدمة للمصلحة العامة وتحقيقاً للأهداف المرجوة .

الجدول رقم (22) : يوضّح القيم الثقافية والاجتماعية السائدة في بيئة القائد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
البذل والتضحية	15	37.5%
التسامح والقوة	8	20%
الصدق والحياء	15	37.5%
أخرى	2	5%
المجموع	40	100%

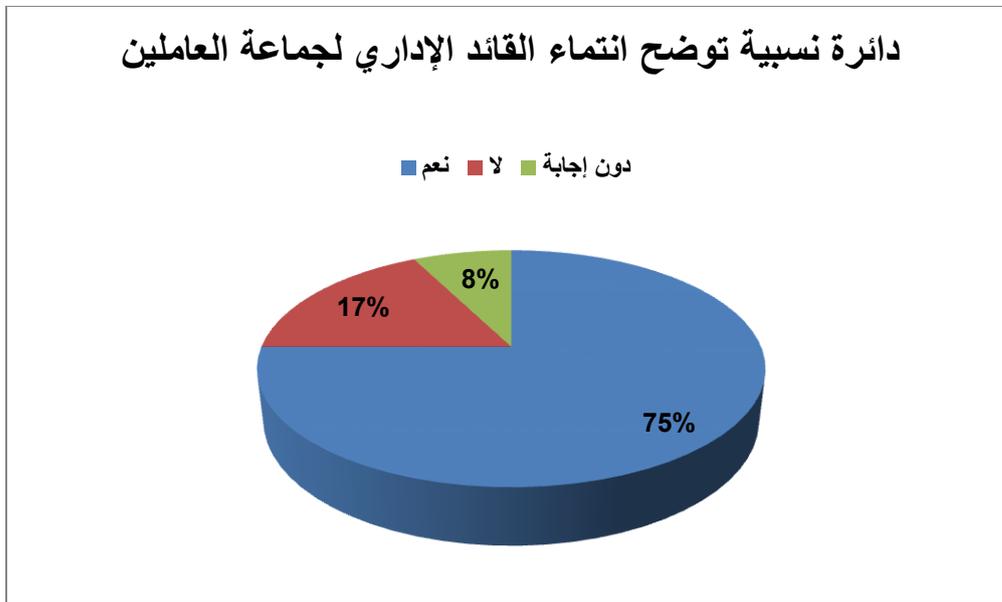


يمثل هذا الجدول القيم الثقافية والاجتماعية السائدة في بيئة القائد ،فغالبية المبحوثين يرو أنّ القيم الثقافية والاجتماعية السائدة في بيئة القائد تتمثل في البذل والتضحية بنسبة 37.5% و مثلها من الصدق والحياء في حين ترى بالتسامح والقوة بنسبة 20% في حين ترى فئة أخرى أنّها غير ذلك بنسبة 5% .

ومنه يمكن القول أنّ غالبية المبحوثين أكدوا بالصفات والقيم الثقافية والاجتماعية للقيادة الإدارية وأداء عملهما بكل صدق وموضوعية في ظل التنوع الثقافي والاجتماعي السائد .

-الجدول رقم (23) : يوضّح انتماء القائد الإداري لجماعة العاملين

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
75%	30	نعم
17.5%	7	لا
7.5%	3	دون إجابة
100%	40	المجموع

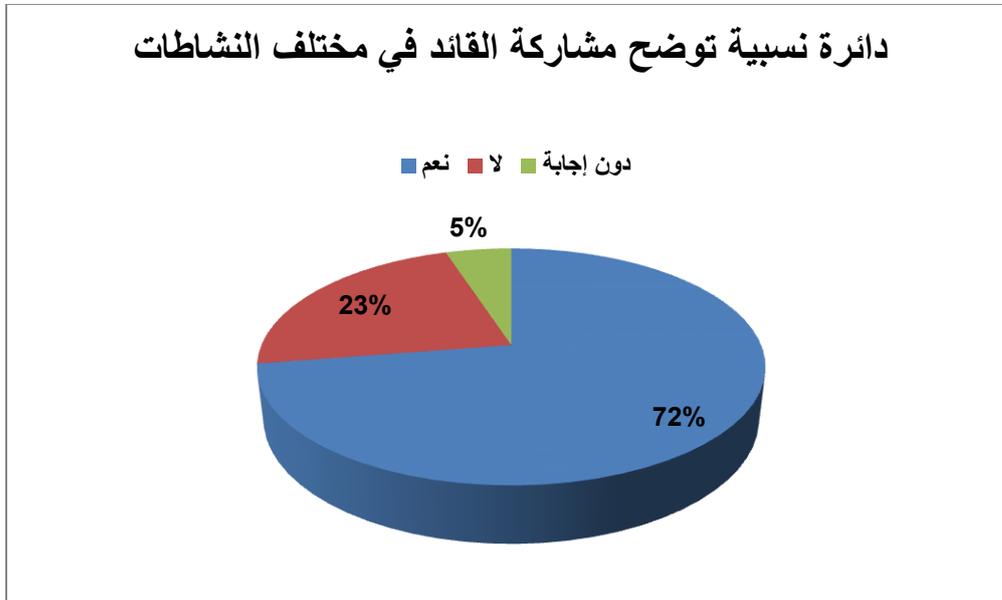


يمثل هذا الجدول انتماء القائد الإداري لجماعة العاملين فنجد أكبر نسبة تعود للفئة التي ترى أنّ القائد الإداري ينتمي لجماعة العمل والتي أجابت بنعم بنسبة تقدر بـ 75% مقابل فئة التي ترى عكس ذلك و أجابت بلا بنسبة تقدر بـ 17.5% في حين فئة أخرى امتنعت عن الإجابة بنسبة 7.5%.

ومما سبق تبين أنّ أداء القائد الإداري داخل جماعة العاملين والاحتكاك المتواصل بينهم وطول مدة العمل ساهم في التعاون والتخفيف من كثرة الأعباء والمهام الملقاة على الجميع، مما كوّن فرق عمل منسجمة تربط بينهم علاقات ألفة وصدقة .

-الجدول رقم (24) : يوضّح مشاركة القائد في مختلف النشاطات

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
72.5%	29	نعم
22.5%	9	لا
5%	2	دون إجابة
100%	40	المجموع

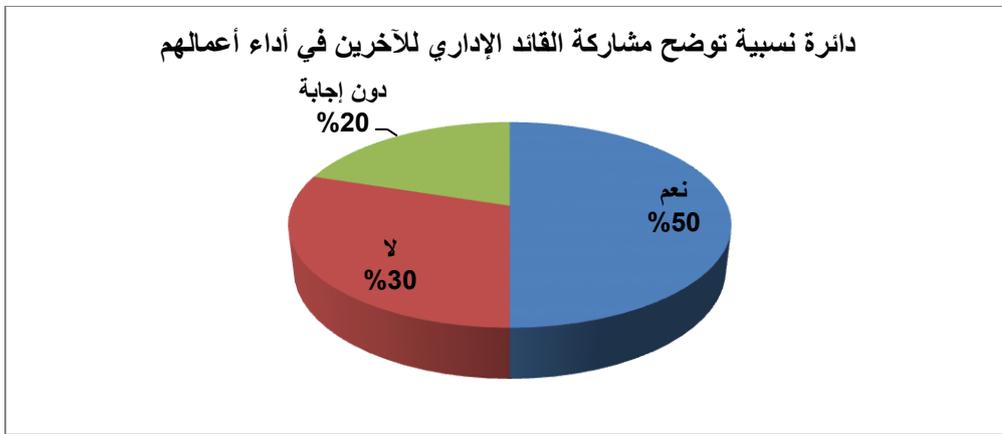


يمثل هذا الجدول مشاركة القائد في مختلف النشاطات لجماعة العاملين فنجد أكبر نسبة تعود للفئة التي ترى أنّ القائد الإداري دائم المشاركة في مختلف النشاطات والتي أجابت بنعم بنسبة تقدر بـ 72.5% مقابل فئة التي ترى عكس ذلك و أجابت بلا بنسبة تقدر بـ 22.5% في حين فئة أخرى امتنعت عن الإجابة بنسبة 5%.

ومما سبق تبين أنّ القائد الإداري داخل جماعة العاملين والاحتكاك المتواصل يجعل منه دائم الحضور في النشاطات المتعددة التي تُقام سواءً أكان داخل بيئة العمل أو خارجها مما يقتضي تكوين فريق عمل مشترك تتولد عنه ثقافة راقية ثقافة الاحترام المتبادل .

-الجدول رقم (25) : يوضّح مشاركة القائد للآخرين في أداء أعمالهم

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
50%	20	نعم
30%	12	لا
20%	8	دون إجابة
100%	40	المجموع

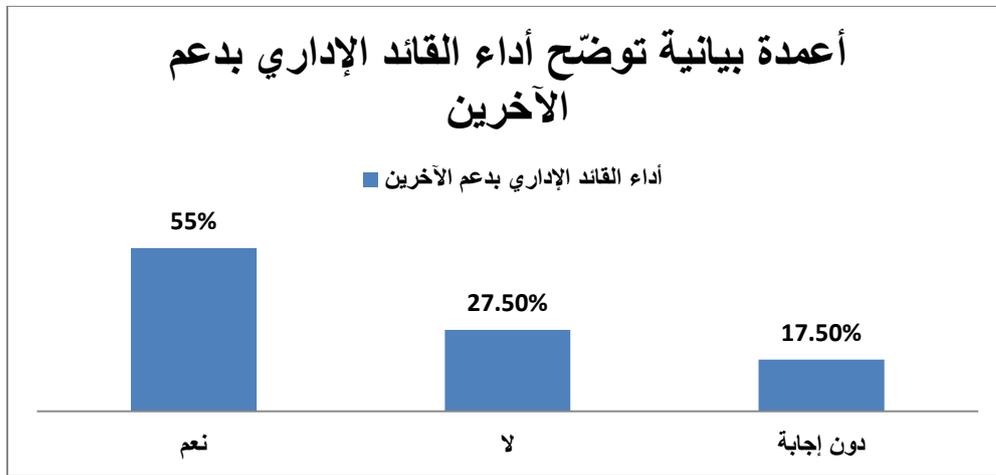


يمثل هذا الجدول مشاركة القائد للآخرين في أداء أعمالهم فنجد أكبر نسبة تعود للفئة التي ترى أنّ القائد الإداري يشارك في الأعمال المختلفة فهذه الفئة أجابت بنعم بنسبة تقدر بـ 50% مقابل الفئة التي ترى عكس ذلك و أجابت بلا بنسبة تقدر بـ 30% في حين فئة أخرى امتنعت عن الإجابة بنسبة 20%.

ومما سبق تبين أنّ مشاركة القائد الإداري داخل جماعة العاملين في مختلف أعمالهم يولد فيهم روح التعاون وحب العمل و إتقانه وأداء الواجب وتحمل المسؤولية والتقيد بما يخدم المصلحة العامة دون سواها سواء داخل بيئة العمل أو خارجها .

-الجدول رقم (26) : يوضّح علاقة أداء القائد الإداري بدعم الآخرين

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
55%	22	نعم
27.5%	11	لا
17.5%	7	دون إجابة
100%	40	المجموع



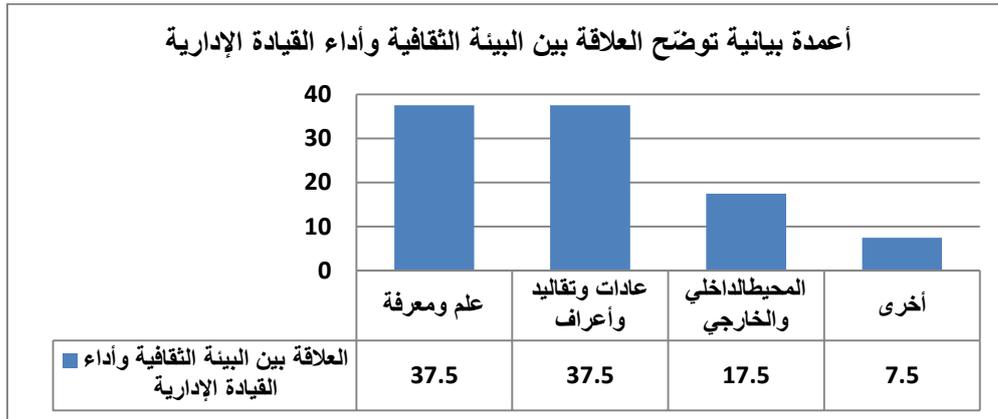
يمثل هذا الجدول علاقة أداء القائد الإداري بدعم الآخرين فنجد أكبر نسبة تعود للفئة التي ترى أنّ أداء القيادة الإدارية مرتبط بدعم الآخرين حيث أجابت بنعم بنسبة تقدر بـ 55% مقابل الفئة التي ترى عكس ذلك و أجابت بلا بنسبة تقدر بـ 27.5% في حين فئة أخرى امتنعت عن الإجابة بنسبة 17.5%.

ومما سبق تبين أنّ أداء القيادة الإدارية لا يكون إلاّ بدعم الآخرين في مختلف الأعمال سواءً أكان هذا الدعم مادي أو معنوي مما يسهل على القائد الإداري القيام بواجبه في ظل البيئة الثقافية والمحيط الذي يمارس فيه مهامه المنوطة إليه بأقل تكلفة وجهد .

-المحور الثالث : العادات والتقاليد لدى القيادات الإدارية

- **الجدول رقم (27) :** يوضح العلاقة بين البيئة الثقافية وأداء القيادة الإدارية

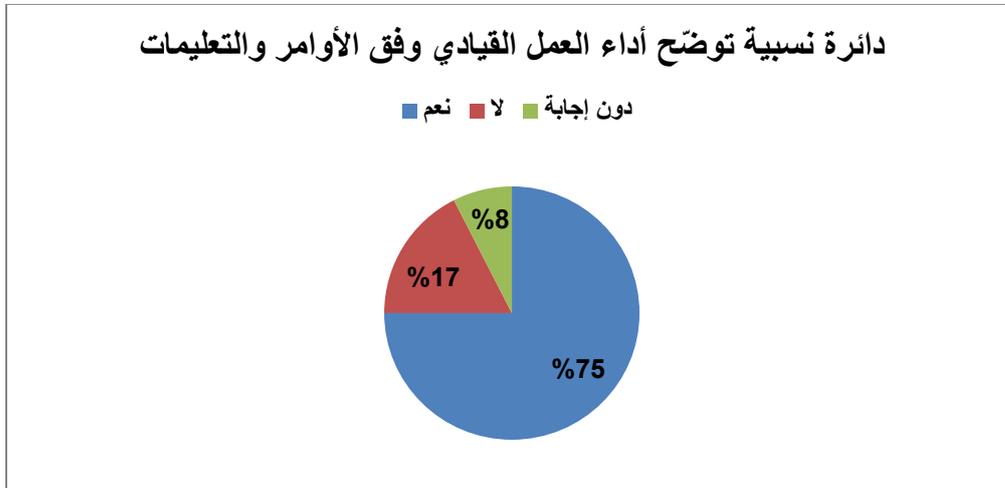
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علم ومعرفة	15	37.5%
عادات وتقاليد وأعراف	15	37.5%
المحيط الداخلي والخارجي	7	17.5%
أخرى	3	7.5%
المجموع	40	100%



يمثل هذا الجدول العلاقة بين البيئة الثقافية وأداء القيادة الإدارية ، حيث يرى غالبية الباحثين أنّ البيئة الثقافية تمثل للقائد الإداري بأنها علم ومعرفة بنسبة 37.5% و مثلها من العادات والتقاليد والأعراف بالنسبة نفسها في حين ترى فئة أخرى بأنها المحيط الداخلي والخارجي بنسبة 17.5% في حين ترى فئة أخرى أنّها غير ذلك بنسبة 7.5% .
ومنه يمكن القول أنّ غالبية الباحثين أكدوا بأنّ البيئة الثقافية لها علاقة مباشرة لما تحمله من معنى في مفهومها الشامل من المعارف والعلوم والعادات والتقاليد والأعراف والمحيط وتأثير وتأثر .

- **الجدول رقم (28) :** يوضّح أداء العمل القيادي وفق الأوامر والتعليمات

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
75%	30	نعم
17.5%	7	لا
7.5%	3	دون إجابة
100%	40	المجموع

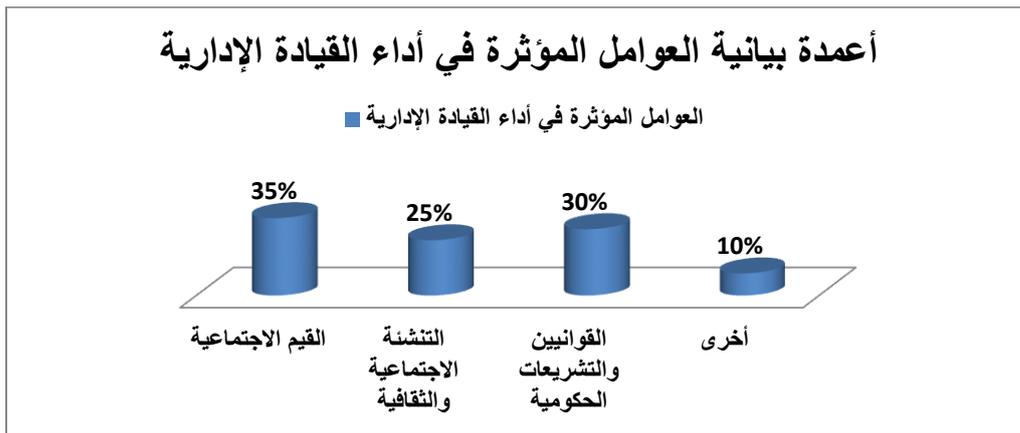


يمثل هذا الجدول أداء العمل القيادي وفق الأوامر والتعليمات ، فنجد أكبر نسبة تعود للفئة التي ترى أنّ أداء القيادة الإدارية خاضعا للأوامر والتعليمات ، حيث أجابت هذه الفئة بنعم بنسبة تقدر بـ 75% مقابل الفئة التي ترى عكس ذلك بعدم خضوع القيادة الإدارية للأوامر والتعليمات و أجابت هذه الفئة بلا بنسبة تقدر بـ 17.5% في حين فئة أخرى امتنعت عن الإجابة بنسبة 7.5% .

ومما سبق تبين أنّ أداء القيادة الإدارية تعمل وفق القوانين والأوامر المتبعة في مختلف الأعمال سواءً كان هذا داخل بيئة العمل أو خارجه وهي سلوك ثقافي واجتماعي وحضري يخدم المصلحة العامة ، مما يسهل عملية التسيير والرقابة والتخطيط والتنظيم ومختلف وظائف الإدارة .

- **الجدول رقم (29) :** يوضّح العوامل المؤثرة في أداء القيادة الإدارية

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
35%	14	القيم الاجتماعية
25%	10	التنشئة الاجتماعية والثقافية
30%	12	القوانين والتشريعات الحكومية
10%	4	أخرى
100%	40	المجموع

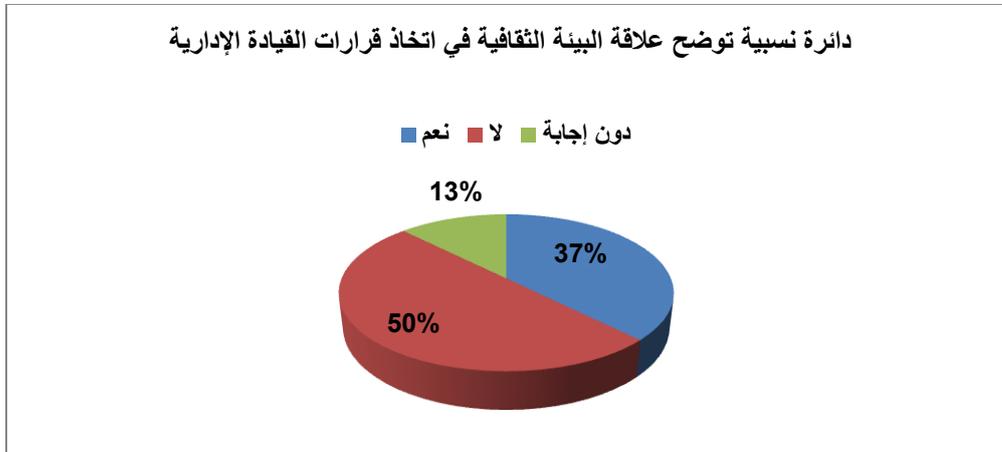


يتضح من الجدول أعلاه العوامل المؤثرة في أداء القيادة الإدارية ، حيث يرى غالبية الباحثين أنّ القيم الاجتماعية لها تأثير جلي على أداء القيادة الإدارية بنسبة 35 % في حين ترى فئة أخرى بأنّ القوانين والتشريعات الحكومية لها العلاقة المباشرة بأداء القيادة الإدارية بنسبة 30 % أما فئة ثالثة ترى بعلاقة التنشئة الاجتماعية والثقافية بنسبة 25 % ، في حين هناك فئة ترى بوجود عوامل أخرى بنسبة 10 % .

ومنه يمكن القول أنّ غالبية الباحثين أكدوا بأنّ هناك عوامل متعدّدة سواءً أكانت داخلية أو خارجية أو بيئة ثقافية واجتماعية تتحكم في أداء القيادة .

- **الجدول رقم (30) :** يوضح علاقة البيئة الثقافية في اتخاذ قرارات القيادة الإدارية

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
37.5%	15	نعم
50%	20	لا
12.5%	5	دون إجابة
100%	40	المجموع

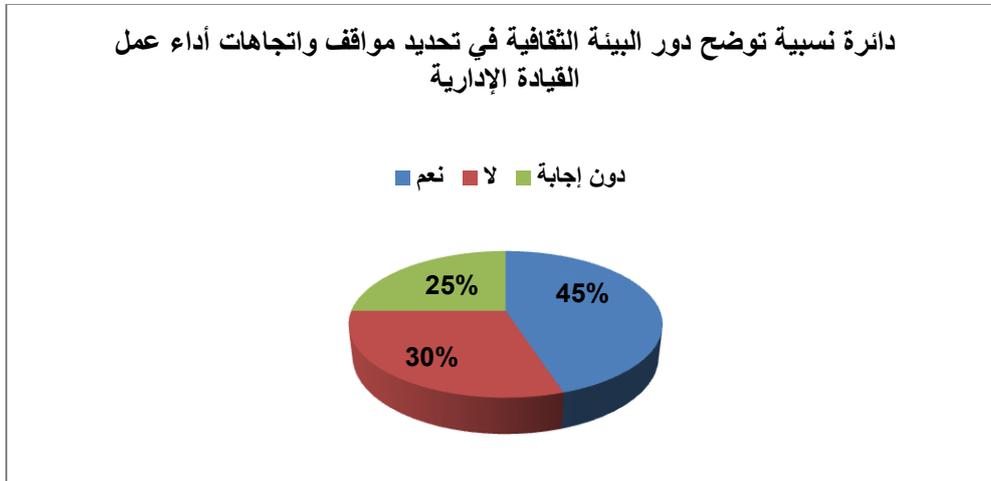


يمثل هذا الجدول علاقة البيئة الثقافية في اتخاذ قرارات القيادة الإدارية، فنجد أكبر نسبة تعود للفئة التي ترى أنّ قرارات القيادة الإدارية لا تتحكم فيها البيئة الثقافية ، حيث أجابت هذه الفئة بلا بنسبة تقدر بـ 50% مقابل الفئة التي ترى عكس ذلك بعدم أنّ البيئة الثقافية مصدر قرارات اتخاذ قرارات القائد و أجابت هذه الفئة بنعم بنسبة تقدر بـ 37.5% في حين فئة أخرى امتنعت عن الإجابة بنسبة 12.5% .

ومما سبق تبين أنّ أداء القيادة الإدارية واتخاذ قراراتها لا يرجع للبيئة الثقافية فحسب بل تتعداها لعوامل سواءً أكانت تشريعات و قوانين أو عوامل ضاغطة .

- **الجدول رقم (31) :** يوضّح دور البيئة الثقافية في تحديد مواقف واتجاهات أداء عمل القيادة الإدارية

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
45%	18	نعم
30%	12	لا
25%	10	دون إجابة
100%	40	المجموع



يتضح من الجدول أعلاه أنّ للبيئة الثقافية دور في تحديد مواقف واتجاهات أداء عمل القيادة الإدارية ،فوجد غالبية المبحوثين يرون بأنّ للبيئة الثقافية دور في تحديد المواقف والاتجاهات ، حيث كانت إجابتهم بنعم بنسبة تقدر بـ 45% مقابل الفئة التي ترى بعدم لا وجود لعلاقة البيئة الثقافية في تحديد المواقف والاتجاهات في أداء القيادة الإدارية و أجابت هذه الفئة بلا بنسبة تقدر بـ 30% في حين فئة أخرى امتنعت عن الإجابة بنسبة 25%.

ومما سبق تبين أنّ أداء القيادة الإدارية له علاقة وطيدة بالبيئة الثقافية إذ تحدد قدر كبير من مواقفه واتجاهاته في أداء الاعمال الإدارية نظرا لتشعب الجانب الثقافي وتجذره في كيان وافكار وممارسات القائد الإداري في ظل التغيرات التي تطرأ في العملية القيادية (الوظائف الإدارية).

6-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسة السابقة :

6-2-1- التحقق من فرضيات الدراسة :

إنّ دراستنا لموضوع البيئة الثقافية وعلاقتها بأداء القيادة ، بُنيت على فرضية مفادها :توجد علاقة بين البيئة الثقافية وأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية وتندرج تحتها فرضيتان فرعيتان ، وعليه فإنّ مناقشة النتائج يكون طبقا للفرضيات و وفقا للأهداف المسطرة لدراسة الموضوع المعالج ،تعدُّ بمثابة خلاصة للمعطيات المُستقاة من الواقع وعلاقتها وتوافقها مع متطلبات الدراسة النظرية ، ومنه بعد عرض نتائج البحث وتحليلها يمكننا مناقشتها حسب ترتيب الفرضيات على النحو التالي :

أ- اختبار الفرضية الأولى :

والتي تنصّ على وجود علاقة بين القيم الثقافية والاجتماعية وأداء القيادة الإدارية، حيث يراجع هذا أساسا إلى وجود علاقات شخصية بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يتضح من الجداول (03- 12) تربطهم عوامل شخصية، منها عامل الجنس والسن أغلبهم من ذكور بنسبة تقدر 75% و تتراوح أعمارهم ما بين [36-45] بنسبة تقدر بـ 40% ، يربطهم حيز مكاني قريب بنسبة 50% سواءً مكان الولادة أو مكان العمل حيث غالبيتهم من منطقة حضرية بنسبة 75% لقربهم من مكان عملهم ، مما يدل أنّ غالبية القيادة الإدارية تتمتع بأقدمية في العمل تتراوح بين [05 إلى 10 سنوات] أي بنسبة 32.5%، مما استوجب أنّ غالبية فئة القيادة الإدارية بالمحافظة مستقرة أي بنسبة 62.5 % فئة متزوجة تعيش مع أسر ذات مهن حرة بنسبة 92.5 % وكذلك لطبيعة العمل الممارس داخل المحافظة الذي يتطلب جهدا أكبر وتدعيما مستمرا ، حيث يتبيّن أغلب الإطارات القيادية والمشرفين ذات مستوى تعليمي جامعي منها نسبة غالبية لحاملي شهادة لسانس بـ37.5% ، ويمكن تفسير هذا لاستقرارهم مع أسرهم وعائلاتهم في المدن لكتساب المعارف والعادات والتقاليد والثقافة ولطلب المعيشة التي تقل فيما سواها ، أمّا من الجدول (13- 26) تظهر سعي القيادة

الإدارية في أداء واجبها المستمر و للتعلّم والتكوين و لكتساب مهارات جديدة في الأداء القيادي ، و الحرص عليه و القيام بالمسؤولية والواجب المُلقى على عاتقه ،حيث أشار معظم المبحوثين بنسبة 50 % دور القائد في أداء الأعمال والقيام بها في ظل البيئة التي تحيط به رغم الظروف المؤثرة كالفشل في أداء العمل وفي غيره يؤثر بنسبة 42.5 % وهذا ما يعتبر في نظرهم يعود لأسباب أمّا أن تكون في محيطهم الداخلي أو الخارجي ،لكن يرون أنّ هناك متنفس يتمثل في أداء العبادات أي بنسبة 82.5 % للقضاء على الروتين والضغوط الاجتماعية أو حتى النفسية منها ،غير أنّ غالب العبادات تكون في وقت أداء العمل ،بالإضافة إلى دور وسائل الإعلام في تثقيف النخب الإدارية ، فيرونها فضاءً واسعاً لمختلف المعارف والعلوم والآراء والاتجاهات والاطّباع المتنوعة والمتعددة إذ تُعد وسيلة تثقيفية بامتياز ،فنتقريباً نصف المبحوثين أي بنسبة 50 % عبروا بفضلها عليهم ، كما أكدوا إلى جانب الوسائل الإعلامية دور الأسرة والنواة الأولى لمنطلق فكرهم ومصدر استقرارهم واستمرارهم في عملهم حيث عبر أغلب المبحوثين بدور الأسرة المتعلّمة في مساعدتهم سواءً مادياً أو معنوياً بنسبة 62.5 % ، لذا كانت الأسرة مصدر سعادة واستقرار ، غير أنّ هناك من يراها نصف الدين بنسبة 37.5 % ومنه تولدت علاقتهم بالآخرين ونقصد علاقة القيادة الإدارية بالعمال القائمة في نظرهم على الاحترام والتقدير المتبادل والتعاون والتفاهم والسعي لتحقيق هدف مشترك يتمثل في المساهم في تطوير المحافظة واستمراريتها بما يخدم البلد أي بنسبة 62.5 % ، وكل هذا راجع للقيم الثقافية والاجتماعية السائدة في المحافظة عامة وفي أداء القائد خاصة ، و نذكر من هذه القيم البذل والتضحية والصدق والحياء ،وكذا الولاء التام للمحافظة أي الانتماء لجماعتها بنسبة 75 %،بالإضافة إلى هذا الدعم المقدم من الرؤساء للمرؤوسين أي فاقت 55 % ومشاركة الرؤساء والمشرفين (القيادة الإدارية) العمال في مختلف الأعمال والأنشطة وترك لهم الحرية في العمل بغية زيادة الإنتاج والأداء بنسبة 72.5 % .

ومن خلال ما سبق نستطيع الإجابة على التساؤل المطروح توجد علاقة بين القيم الثقافية والاجتماعية وأداء القيادة ،وهذا من خلال أداء القيادة في المحافظة وما يسوده من جو اجتماعي وثقافي لما يحمله من قيم متنوعة وعلاقات تعاون وتفاهم بين المرؤوسين

ورؤسائهم، إلا أننا لاحظنا أنّ المحافظة لا تجدد طاقاتها البشرية فعالية إطاراتها يفوق سنهم الثلاثين .

فالنتيجة النهائية تتمثل في قبول الفرضية الأولى أي محققة بنسبة مقبولة .

ب- اختبار الفرضية الثانية:

التي تنص على أنّ للعادات والتقاليد علاقة مباشرة بأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية .

قد أثبتت الدراسة الميدانية أنّ للعادات والتقاليد علاقة بأداء أعمالهم القيادية داخل المحافظة وهذا ما يتبين في إجابتهم على معنى البيئة الثقافية في الجدول رقم (27) والتمثلة في العادات والتقاليد والعلم والمعرفة بنسبة 37.5 % ، أما في الجدول رقم (28) فأكدوا على أداء أعمالهم تكون وفق الأوامر والتعليمات المتمثلة في القوانين والتشريعات والتي تكون مؤثرة حسبهم بنسبة 75 % ، إلا أنّ البيئة الثقافية في شقها العادات والتقاليد لها الحيز الكافي في اتخاذ قراراتهم بنسبة 50 % رغم القيم الاجتماعية و الرؤا الثقافية المختلفة ومن خلال ما سبق نستطيع الإجابة على التساؤل المطروح أنّ للعادات والتقاليد علاقة مباشرة بأداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية ، داخل المحافظة وهذا من خلال العادات والتقاليد المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والثقافة السائدة في المحافظة .

فالنتيجة النهائية تتمثل في قبول الفرضية الثانية أي محققة بنسبة مقبولة .

6-2-2- النتائج العامة للدراسة :

- ما يمكن استنتاجه من اختبار الفرضيات ومناقشتها وتدعيا بالعمل الميداني يتبين مايلي :
- أنّ القيادة الإدارية ضرورية داخل المؤسسة ، فهي تحاول أداء الأعمال وتحرص على أدائها رغم الظروف التي تكون أحيانا صعبة تعيق التسيير وتحّد من الفاعلية الإدارية .
 - منح أفراد المؤسسات الاقتصادية القيام بالواجبات المنوطة بهم من خلال أداء الأعمال في وقتها والبحث المستمر على فضاءات التعلّم كالمدراس والجامعات والمعاهد كون هذه الفضاءات وسيلة للتكوين وزيادة المعارف والخبرات وتسهل القيام بالواجبات .
 - ربط القيادة الإدارية أعمالها بواقع الأسر وما تتضمنه في معانيها من منح يد العون والمساهمة بالشقيين المادي والمعنوي لهم وما توفره من جهد ووقت .
 - إعطاء حرية أكبر للقادة في ربط علاقاتهم داخل العمل وخارجه مع مختلف الجماعات بالأداء المتميز لديهم والذي يعود على المحافظة بالإيجاب
 - فسح المجال للقيادة الإدارية وإن اختلفت أنماطها الفرصة لإشراك الآخرين في العملية الإدارية والاستماع لانشغالاتهم وآرائهم بغية فهم القيم الاجتماعية والثقافية لديهم .
 - المحافظة وقياداتها تسعى لتطوير مستواها العلمي والمعرفي واكتساب خبرات ومهارات فنية وأدائية تساعدها على فكّ غموض عوامل البيئة بمختلف أنواعها من خلال تبادل المشاركة والدعم من الآخرين .
 - البيئة الثقافية والاجتماعية المتمثلة في العادات والتقاليد والمحيط وجملة المعارف والعلوم جزء لا يتجزأ من حياة القادة ولا يمكن العيش بمعزل عنها ، فلها علاقة مباشرة بها داخل المحافظة وخارجها.
 - الأساليب المستخدمة من طرف القيادة الإدارية في أداء أعمالهم تدعم وتوجه العمال فيما يخص مختلف الأعمال المنوط القيام بها ، مما يسهم بقدر كبير في تحسين الأداء والإنتاج .

❖ التوصيات :

ونجملها فيما يأتي :

على ضوء هذه النتائج التي تكشف عنها الدراسة الميدانية ، أرى أنّ رصد البيئة الاجتماعية والثقافية التي يتبنّاها القائد الإداري في مجتمعه المحلي والتي تشمل القيم والعادات والتقاليد والأعراف المنتشرة داخل هذا المجتمع، هي ليس مجرد أشياء يرتديها هذا الأخير ثم يتخلّى أو يغيّرّها بغيرها مجرد أن يدخل لمؤسسته ، بل هي أشياء متجذرة فيها ويحملها معه داخل المؤسسة ، ولذا وجب الاهتمام بها و دراستها دراسة علمية حتى تمكّنه من فهم وتفسير سلوكياته داخل المؤسسة.

كما يمكن أنّ نوضّح أنّ كثير من الأعمال الإدارية للقائد داخل المؤسسة سواءً إيجابية وجب الاحتفاظ بها وتدعيمها بما يخدم المصالح المشتركة ، أو تلك السلبية التي يجب يمكن تفسيرها إلاّ بإرجاعها إلى النظم الاجتماعية منها والأسرية وإلى القيم الدينية والتربوية و الثقافة الراسخة والمتجذرة في كيانات القائد الإداري و غيرها من النظم التي تشكل في مجموعها البناء الاجتماعي للمجتمع القادم منه الإنسان عامة والقائد الإداري خاصة .

وكذلك التخلي عن الممارسات السلطوية ، والعمل على أن يكون الإنتاج والأداء متطابقان، فسلوك القائد وانضباطه واتقانه لا يتوقف عند التشريعات القانونية بل يتعدى لفهم البيئتين الثقافية والاجتماعية .

إضافة إلى نشر وترسيخ القيم الثقافية والاجتماعية المثلى كثقافة الفكر الإداري الإسلامي واللجوء إلى تراثنا الإداري بصفة عامة والإتقان والجودة بصفة خاصة، ليطلع القادة والعامين عليها وتطبيقها في ظل المعاملات والعبادات .

كما للقيام بتغييرات على طرق التسيير والعمل واطلاع القادة والمسؤولين بكل ما هو جديد من نظريات وتطبيقات وتكوينهم وتدريبهم وصقل مهاراتهم، وفق أهداف المؤسسة وتطلعاتها.

خاتمة

✓ خاتمة :

لقد أكدت لنا هذه الدراسة ونتائجها بأنّ البيئة الثقافية بما تحتويه من العادات و التقاليد و القيم و الأعراف والمعتقدات والتوجهات والإيديولوجيات و الممارسات الاجتماعية ، لها علاقة بالعنصر البشري الذي لا يمكن أن يعيش بمعزل عنها ، فارتباط البيئة الثقافة بالإدارة والتنظيم محصلة ارتباط عضوي تفاعلي ديناميكي ، حيث تتجسد الثقافة- في نماذج المجتمع الفكرية وطرق تفكيره وقيمه ونظمه و دساتيره وقوانينه ومعايير و قناعاته و اعتقاداته- ومنه يتشكّل السلوك، و تتكوّن النظرة إلى الذات وإلى الآخر وإلى العالم بشكل عام، بمعنى آخر، تحتضن البيئة الثقافة التفاعل الإنساني الذي هو أيضاً جوهر السيرة الإدارية والتنظيمية.

وإجابة على الاشكالية المطروحة فإننا يمكننا أن نقول نعم أنّ للبيئة الثقافية علاقة في أداء القيادة الإدارية داخل المؤسسة ، إذ تتبع أهميتها في صقل ممارسات وأداء وتسيير وتوجيه وتنظيم القائد الإداري للآخرين وهذا داخل المحيط الذي لا ينفصل عنه والذي يُعتبر البيئة التي تتجسد فيها أنماط القيادة وأنوعها ، فأداء القيادة مرهون بعدة عوامل متداخلة فيما بينها مشكّلة للكيان الإنساني المثقف داخل المجتمع وفي بيئات العمل.

غير أنّ ترسيخ القيم الثقافية والاجتماعية المثلى في القائد الإداري تتجلى في فهم عناصر البيئة الثقافية والاجتماعية ومعرفة المدخل الثقافي المؤثر في العملية الإدارية والقيادية ، ولا يتأتى هذا إلا في الغوص في الدراسات الإدارية والتنظيمية لمعرفة الجوانب المشرقة للتنمية البشرية والإدارية المستدامة التي تتطلب بدورها الإحاطة بجميع جوانب التطور الفكري والعلمي والمعرفي الذي تتغذى منه القيادة الإدارية والإدارة بكل مفاهيمها ونظرياتها ونماذجها مع المزاجية بين القديم والحديث من القيم والعادات والتقاليد والمفاهيم و الحقول المعرفية ، والمجالات الحياتية المتنوعة، بغية تحقيق أداء متميز للقيادة الإداريين ووفق ما يقتضيه القانون وتكرسه البيئة الثقافية والاجتماعية والتي لعبت هي الأخرى دوراً مؤثراً في تبوؤ المؤسسات المركز المتقدم اقتصادياً وتقنياً وإدارياً. وعلى هذا الاعتبار إذا ما أرادت أي مؤسسة السعي إلى النجاح كان لازماً عليها تفعيل وإنجاح الدور القيادي وفهم نمط التسيير ونوع القيادة وترجمته في سلوك إيجابي فعّال .

قائمة المصادر والمراجع

❖ قائمة المصادر و المراجع :

▪ المصادر والمراجع :

- [1] الشهابي ، إنعام عبد اللطيف ، التحليل الاستراتيجي و أثره في تحديد أهداف المنظمات الاجتماعية ، 1992.
- [2] العامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواظبة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م9، 2002.
- [3] الشرقاوي علي، وظائف منشأة الأعمال ، دار الجامعات العربية، الإسكندرية، 1979 .
- [4] الربيع ميمون ، نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية و المطلقة ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر، 1980.
- [5] المغربي ، كامل محمد ، المدخل لإدارة الأعمال : "أسس ووظائف"، مكتبة عمان، عمان، الأردن 1974.
- [6] المنيف إبراهيم عبد الله ، الإدارة: المفاهيم، الأسس ، المهام ، دار العلوم للطباعة والنشر، ط3 ، جدة ، 1983.
- [7] الهواري، سيد ، مديرون خمسة أنواع، مكتبة عين شمس، القاهرة 1995.
- [8] أحمد حلمي جمعة وآخرون، أساسيات البحث العلمي، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن 1999 .
- [9] أحمد بن مرسللي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- [10] أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007.
- [11] أمل مصطفى عصفور : قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير والتنظيم ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2008 .
- [12] أنجرس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية- ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ،إشراف مصطفى ماض الجزائر ،دار القصبه للنشر ، 2004،

- [13] بترج نورت هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية (النظرية والتطبيق)، معهد الإدارة العامة للنشر، للرياض، ط2، 2006.
- [14] باركر و آخرون : علم الاجتماع الصناعي ، ترجمة ، محمد علي محمد وآخرون ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 1979 .
- [15] تيسفا جبير ميديان – بيتر بيرر شافيار - ، ترجمة سلامة عبد العليم حسن ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- [16] حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، أصول البحث العلمي ، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2003.
- [17] حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة و المجتمع ، دراسة في علم اجتماع الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2006 .
- [18] حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2004 ، .
- [19] رابع كعباش ، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- [20] ربحي مصطفى العليان ، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- [21] سليمان ، حفي محمود ، الإدارة: منهج شامل، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية ، 1980 .
- [19] صالح بن نوار ؛فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ،قسنطينة ،2006.
- [22] صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005 .
- [23] طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دل دار غريبة القاهرة، 1992.
- [24] طلعت إبراهيم لطفی، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 1982.
- [25] طلعت إبراهيم لطفی، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، دس.

- [26] عامر بوحوش ومحمد محمود ذنبيات، منهجية البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- [27] عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- [28] عبد الحلیم قشطة، الجماعات والقيادات، دار الكتب الموصل، العراق، 1981.
- [29] عبد العزيز النغمشي، علم النفس الدعوي، طبع دار المسلم، الطبعة الأولى 1415هـ.
- [30] عبد الناصر جندلي، تقنية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر.
- [31] عبد الوهاب، علي محمد، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية 1982.
- [32] عبد الرحمان العيسوي، الإسلام والتنمية البشرية، المكتب العربي الحديث، مصر، دس.
- [33] عطوي عبد الله طاهر، الانموذج القيادي التربوي الاسلامي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 35.
- [34] علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، مصر، 1979.
- [35] علي عبد الحميد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، القاهرة، 1974.
- [36] علي عبد الرزاق جليبي؛ علم اجتماع تنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- [37] علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005.
- [38] علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- [39] علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتب عين الشمس، القاهرة، مصر، 1976.

- [40] عمر بن أبي بكر الرّازي ، مختار الصحاح ، دار الرسالة ، الكويت .
- [41] عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق إلى منظمة المستقبل ، د ط ، د ش ، 2006.
- [42] غازي عناية، منهجية البحث العلمي ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- [43] غزوى العنزي، مدخل في علم الثقافة الإسلامية ، (الثقافة الإسلامية وصلتها بالعلوم الأخرى)، كلية الشريعة جامعة الإمام محمد بن سعود بالمملكة العربية السعودية، 2015.
- [44] فريد راغف محمد النجار ؛ السياسة الإدارية و استراتيجيات الأعمال ، مؤسسة دار الكتاب ، الكويت ، 1976.
- [45] محمد بن أحمد بن الأزهرى الهروي، أبو منصور (ت370هـ)، تهذيب اللغة، ط 1، تحقيق: محمد عوض مرعب، ج9، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2001.
- [46] محمد الحسيني الشيرازي ، البيئة ، مؤسسة الوعي الإسلامي ، بيروت .
- [47] محمد الهاد عفيفي ، في أصول التربية ،الأصول الثقافية للتربية ، مكتب الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1983.
- [48] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- [49] محمد فاضل بن عاشور ، معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1975 .
- [50] محمد عي محمد، البحث الاجتماعي، دراسة في طرائق البحث وأساليبه، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1995.
- [51] مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط 1 ، 2007 .
- [52] مفرح بن سليمان القوسي ،مقدمات في الثقافة الإسلاميّة، ط3، الرياض ، 1424 هـ.
- [53] نادية شريف العمري، أضواء على الثقافة الإسلاميّة، ط1، مؤسّسة الرّسالة ، 2009.
- [54] نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار العلم و الثقافة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2006 .

[55] يوسف عنصر، الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2007.

■ المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

[56] Gardon Pablo, Transcendental leadership, 2002, web sit :
www.management.com:Leadership styles.

[57] stephen robbin :organization theory ;structure design , and applications third ; edition new jersey prontice hall 1990 .

[58] Griffin , 1990 , management , Boston , Hughton Mifflinco .

[59] THOMPSON1967 .

[60] J.C.Fauvert et J.R.Fourtou,1985.

■ المواقع على شبكة الإنترنت :

[61] الخيمة ، موقع: <http://www.khayma.com/madina/water-des.htm>

[62] الموسوعة المدرسية ، 2012 على الموقع، encysco.blogspot.com

[63] جولدن ووتر ،موقع : 2016 , <http://golden-et-water.html>

[64] شبكة النبا المعلوماتية WWW.annabaa.org

[65] <http://www.alukah.net/library/IPUHF>

[66] <http://www.arabvolunteering.org>

[67] <http://www.edarat.net/modules/news/article.php?storyid=668>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور- الجلفة -

استمارة الاستبيان

السادة المحترمون رؤساء ومشرفي المحافظة السامية لتطوير السهوب .
تحية طيبة وبعد:

هذه الاستمارة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج في علم الاجتماع تنظيم وعمل والموسومة :

البيئة الثقافية وعلاقتها بأداء القيادة

دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب – الجلفة – أنموذجا -

من إعداد الطالبين : - غربي بلقاسم

- صادقي عبد الحكيم

لذا فإننا بحاجة إلى تعاونكم والتكرم بالإجابة الصريحة الدقيقة متوخين الصدق والموضوعية خدمة للحقيقة التي نسعى إليها جميعاً.

ملاحظة: إنَّ المعلومات التي يدلي بها المبحوث سوف لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

- الرجاء وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

البيانات الشخصية (الديمغرافيا):

- الجنس: ذكر أنثى
- الفئة العمرية: أقل من 25 سنة من (26 إلى 35 سنة) من (36 إلى 45 سنة) أكثر من 45 سنة
- مكان الولادة:
- هل مكان الولادة؟ منطقة ريفية منطقة شبه حضرية منطقة حضرية
- ولاية الإقامة الحالية:
- الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- المستوى التعليمي: ليسانس ماستر أو ماجستير دكتوراه أو مهندس
- تكوين آخر:

- سنة الحصول على الشهادة:
- هل مكان العمل؟ قريب بعيد بعيد جدا
- المستوى التعليمي للأبوين: - الجدّ: عالي ثانوي متوسط أمّي
- الأب: عالي ثانوي متوسط أمّي
- الأمّ: عالي ثانوي متوسط أمّي
- مهنة الأبوين: - الجدّ: مهنة حرّة موظف أو عامل متقاعد أخرى.....
- الأب: مهنة حرّة موظف أو عامل متقاعد أخرى.....
- الأمّ: مهنة حرّة موظف أو عامل متقاعد أخرى.....
- الأقدمية في العمل القيادي: أقل من 05 سنوات من (5 إلى 10 سنوات)
- من (11 إلى 15 سنة) من (16 سنة فأكثر)

المحور الأول: القيم الثقافية والاجتماعية

13- هل تحرص على أداء عملك؟

- نعم لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

14- أتأثر بفشلي في أداء عملي؟

- نعم لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

15- أدي العبادات في وقتها المناسب ؟

- نعم لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

16- كيف ترى المدرسة ؟

- فضاء تعليمي

- فضاء تربوي

- أخرى حددها

17- هل تساهم مختلف الوسائل الإعلامية في تثقيفك ؟

- نعم لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

18- هل لك أسرة ؟

- نعم لا

- إذا كان لا لماذا؟

- وإذا كان نعم

- أسرة صغيرة عائلة

19- هل أفراد أسرتك متعلمون ؟

- نعم لا

وإذا كان نعم تعليمهم : عالٍ متوسط ضعيف

20- كيف ترى الأسرة مصدر ؟

- سعادة واستقرار

- نصف الدين

- أخرى حددها

21- هل هناك أفراد أسرتك يمارسون عملا ؟

- نعم لا

وإذا كان نعم وظيفة عاملا

- أخرى حددها

22- هل تمنح أسرتك فرصا للسماع لانشغالاتهم و شكواهم ؟

- نعم لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

23- هل لك رفاق تميل إليهم ؟

- نعم لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

24- ماهي أشهر القيم الاجتماعية والثقافية السائدة عندكم ؟

- البذل والتضحية

- التسامح والقوة

- الصدق والحياء

- أخرى حددها

25- هل تشعرون بأنكم تنتمون لجماعة العاملين تربطهم علاقات إنسانية ؟

- نعم لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

26- هل تشاركون الآخرين في الأعمال الثقافية والمناسبات العلمية والفكرية ؟

- نعم لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

27- هل تحرصون على مشاركة الآخرين ومساعدتهم في أعمالهم ؟

- نعم لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

28- هل تسعون لتطوير عملكم من خلال دعم الآخرين ؟

- نعم لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

المحور الثاني: العادات والتقاليد

29- في رأيك ماذا تعني لك البيئة الثقافية؟

- علم ومعرفة

- عادات وتقاليد وأعراف

- المحيط الداخلي الخارجي

- أخرى حددها

30- هل تفضلون أن تعملوا وفق الأوامر والتعليمات؟

نعم لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

31- هل ترى هناك عوامل تؤثر في أداء عملك؟

- القيم الاجتماعية

- التنشئة الاجتماعية والثقافية

- القوانين والتشريعات الحكومية

- أخرى حددها

32- هل القرارات التي تصدر منكم نابعة من الثقافة البيئية؟

نعم لا

- في كلا الحالتين لماذا؟

33- هل للثقافة دور هام في تحديد مواقفك اتجاه أداء عملك؟

نعم لا

إذا كان لا فلماذا؟

34- في رأيك كيف تساهم البيئة الثقافية في الرفع من أداء القيادة الإدارية؟

.....

35- ماهي أشهر العادات والتقاليد السائدة عندكم؟

.....

التنظيم الهيكلي للمحافظة السامية لتطوير السهوب

