

1- عرض وتحليل النتائج الميدانية :

1-1 تحليل البيانات الشخصية :

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية، تم

حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي :

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العمال حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
77.38	65	الذكور
22.62	19	الإناث
100	84	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) تبين لنا بأن 77.38% من العينة تتكون من الذكور ونسبة 22.62% من العينة من الإناث، وهذا ربما يرجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب حضور العنصر الرجالي .

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

الجدول رقم(04):توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	22	26.20
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	27	32.10
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	26	31.00
	من 50 سنة فأكثر	09	10.70
المجموع		84	100

خلال الجدول رقم(04) يظهر أن النسبة (26.20%) من العينة نقل أعمارهم عن (30) سنة ،وما نسبة (32.10%) أعمارهم بين (30) و(40) سنة، ونسبة(31.00%) من العينة أعمارهم بين (40) و(50) سنة، ونسبة (10.70%) أعمارهم من (50) سنة فأكثر ،ويكشف الجدول أن غالبية الباحثين تتراوح أعمارهم بين (30) و(50) سنة، حيث وصلت نسبتهم الى (63.10%) من الباحثين ،مما يؤكد أن أغليبتهم من الذين لديهم خبرات طويلة في مجال العمل داخل المنظمة ،وهذا سيكون له تأثير واضح على مستوى تنمية الثقافة التنظيمية في المنظمة ،وبالنسبة للفئة الذين أعمارهم تقل عن (30) سنة فكانت نسبتهم (26.20%) مما يدل على أن المنظمة تفتح بشكل دوري باب التوظيف للعناصر الشابة، وهذا ما سيكون له تأثير إيجابي على مستقبل المنظمة ،ويلاحظ أن نسبة الذين تزيد أعمارهم عن (50) سنة فكانت صغيرة مقارنة بالفئات الأخرى (10.70%) وهذا يعود الى إحالة هؤلاء العمال على التقاعد.

ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي
الجدول رقم(05):توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	ابتدائي	05	06.00
	متوسط	09	10.70
	ثانوي	22	26.20
	جامعي	46	54.80
	دراسات عليا	02	02.40
المجموع		84	100

يظهر الجدول رقم(05) أن نسبة (06.00%) من العينة يحملون شهادة التعليم الابتدائي، وما نسبة (10.70%) يحملون شهادة التعليم المتوسط، ونسبة (26.20%) من العينة تابعوا دراستهم الثانوية، ونسبة (54.80%) يحملون شهادات جامعية، ونسبة (02.40%) يحملون شهادات عليا، ويلاحظ أن أغلبية المبحوثين جامعيين، ويرجع ذلك الى النسبة الكبيرة من المبحوثين في العينة جامعيين، إضافة الى طبيعة العمل الإداري والذي يتطلب توفر مستوى تعليمي عال لما يتضمنه من دقة، ويؤكد هذا حرص المنظمة على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تسيير أعمالها، كما أن هذه النسبة المعتبرة من الجامعيين في الإدارة ستساعد المنظمة على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل الإداري يؤدي الى تنمية الثقافة التنظيمية لهم، وذلك ما تأكد من خلال المقابلات التي أجريت مع مجموعة من الإطارات العاملة في المؤسسة، أما بالنسبة المتبقية فقد تقاسمها كل من المستوى الثانوي والمتوسط، في حين لم يحض المستوى الابتدائي سوى بنسبة صغيرة من العينة، وأغليبتهم في مناصب إشرافية لا تحتاج لمعرفة علمية بقدر الخبرة المهنية الطويلة.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة المهنية

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	33	39.30
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	19	22.60
	من 10 الى أقل من 20 سنة	22	26.20
	من 20 سنة فأكثر	10	11.90
المجموع		84	100

من الجدول رقم (06) يظهر أن نسبة (39.30%) من العينة خبرتهم أقل من (05) سنوات، و(22.60%) من عينة الدراسة خبرتهم (05) الى أقل من (10) سنوات، ونسبة (26.20%) من العينة خبرتهم من (10) الى أقل من (20) سنة، ونسبة (11.90%) من أفراد العينة خبرتهم من (20) سنة فأكثر، ويلاحظ أن النسب كانت موزعة بشكل متقارب الى حد ما، خاصة بين الفئة الثانية والثالثة، أما بالنسبة للفئة الأولى والذين تقل مدة خبرتهم عن (05) سنوات فكانت نسبتهم (39.30%) من العينة، ويرجع ذلك الى أن غالبيتهم من الشباب إضافة الى أن سنوات تكوينهم الأكاديمي تجعل غالبيتهم يوظفون بعد سن الخامسة والعشرون، أما بالنسبة للذين تزيد سنوات خبرتهم عن (05) سنوات فكانت نسبتهم (60.70%) من المبحوثين، وهذا ما سيكون له تأثير واضح على مهارات والمعارف التي امتلكوها من خلال سنوات العمل الطويلة، إضافة الى درايتهم الكاملة بكل مجريات العمل في المؤسسة، ما يمنحهم الأفضلية على بقية المبحوثين فيما يخص تنمية الثقافة التنظيمية.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق مصلحة العمل

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمصلحة العمل

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
قسم العمل	الأمانة العامة	02	02.40
	قسم الإدارة والمالية	26	31.00
	قسم متابعة الصفقات	18	21.40
	التجهيز والصيانة	22	26.20
	الدراسات والتطوير	16	19.00
المجموع			100
		84	

يظهر الجدول رقم (07) بخصوص جهة العمل أن نسبة (02.40%) يعملون في الأمانة العامة، ونسبة (31%) يعملون في مديرية الإدارة والمالية، ونسبة (21.40%) من عينة الدراسة يعملون في قسم متابعة الصفقات، وما نسبته (26.20%) يعملون في مديرية التجهيز والصيانة، ونسبة (19%) من العينة يعملون في مديرية الدراسات والتطوير، والملاحظ أن العمال في العينة موزعين بشكل متساوي، ما عدا الأمانة العامة كون العدد فيها قليل، وهذا ما يجعل النتائج تكون أكثر دقة لأن كل دوائر المؤسسة ممثلة في العينة .

2-1 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى:

- المحور الأول :تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم .

الجدول رقم(08)يبين المعاملة الطيبة لك ولزملائك في محيط العمل تجعلك تحترم موقعك الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	83	98.80
لا	00	00
أحيانا	01	01.19
المجموع	84	100

نلاحظ من خلال الجدول أن (98.80%) المدروسين يذهبون الى أن المعاملة الطيبة لهم من طرف القيادة الإدارية تجعلهم يحترمون موقعهم الوظيفي ،ومستجوب واحد أجاب بأحياناً.

ونستنتج من خلال هذه النسبة أن الطريقة المثلى التي تستطيع من خلالها القيادة الإدارية التعامل التفاعل مع الآخرين دون محاباة وتمييز من حيث الوظيفة أو المركز ،كما أن المعاملة الطيبة توفر الثقة والاطمئنان والمصداقية لدى العاملين ،كما تساعد العامل على التكيف مع البيئة الجديدة واكتساب ثقة المؤسسة بسهولة والاندماج مع الآخرين وهو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية حينما ذهبت الى أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق التقارب والتفاعل مع العاملين .

الجدول رقم (09): يبين المعاملة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
94.04	40	نعم
02.38	02	لا
02.38	02	أحيانا
100	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (94.04%) أجابوا بأن المعاملة الطيبة للقائد للعاملين تفرض عليهم التفاني في العمل، وأن نسبة (02.38%) إجابة بلا و(02.38%) أجابوا أحيانا، وهو ما يعني من خلال المستجوبين أن للقيادة دور كبير في خلق علاقة قوية مع العاملين، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع القائد خلق ثقافة قوية للعامل، بالإضافة إلى شعوره بالهوية، وهو ما ذهب إليه (ألفرتشيلون O.Sheldon) حينما أكد على الاهتمام بالجوانب الإنسانية لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق معدلات إنتاج عالية، ومن ثمة يجب النظر إلى الفرد على أنه أهم العناصر العملية الإنتاجية، فهو الموجه والمبتكر والفعال إن أحس أنه موضع الاحترام والتقدير والثناء. إضافة إلى هذا لا يجب أن ننظر إلى الفرد على أنه عقلائي رشيد فحسب، بل بوصفه كائنا اجتماعيا يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء العمل، والتي تنشأ بطريقة تلقائية ولها معاييرها وقيمها الخاصة (الثقافة التنظيمية) ذات الأهمية البالغة في توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه.

الجدول رقم(10):يبين احترام القائد للعاملين يخضعهم للسلم الإداري

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
82.14	69	نعم
09.52	08	لا
07.14	06	أحيانا
100	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (82.14%) من مجتمع البحث يرون بأن احترام القائد لهم يخضعهم للسلم الإداري ، وهذا ما يبرز الدور الكبير المنوط للقيادة الإدارية ، وهذا ما خلص اليه العديد من الباحثين مثل (ماكجريجور Macgregor) و(كريب أريجيس c.agryes) في دراسة والتي أقرت أن سلوكيات القيادة تخضع لتأثيرات المستويات العليا، وإذا ما انتقلنا الى العوامل المرتبطة بطبيعة العمل فتتعلق اجمالاً بطبيعة العمل من حيث مستوى الروتينية ومتطلباته من المهارات والقدرات .

كما ذهبت نسبة (09.52%) من المبحوثين الى الإجابة بلا ، ونسبة (07.14%) الى الإجابة بأحياناً .

الجدول رقم(11):يبين دور شخصية القائد في المؤسسة تؤثر على احترام العاملين

للسلم الإداري

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
72.61	61	نعم
10.71	09	لا
16.66	14	أحيانا
100	84	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة (72.61%) يرون بأن شخصية القائد في المؤسسة تؤثر على احترام العاملين للسلم الإداري ، ونسبة (10.61%) أجابوا بلا

ونسبة (16.66%) أجابوا أحيانا ،وهذا ما يعني أن وجود القائد كعضو في جماعة لها صفة الدوام النسبي يجعل قيمه ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات وأنشطة الأفراد الآخرين العاملين في نفس التنظيم .

فالقائد الناجح أو الشخصية الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة ذات تسلسل متواصل وناجح ،وتحاول تعزيز الروابط والعلاقات بينهم من خلال فرض شخصية قوية ومرتنة ونزيهة وغير بيروقراطية متهاونة ترسم الأهداف وتحاول تحقيقها من خلال خلق جوّ عائلي تعاوني يسوده الاحترام بين جميع أفراد التنظيم.

الجدول رقم (12):يبين دور قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر

على انضباط العامل داخلها

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
79.76	67	نعم
07.14	06	لا
13.09	11	أحيانا
100	84	المجموع

نستخلص من الجدول أن نسبة (79.76%) من المستجوبين يرون بأن قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخلها ،ونسبة (07.14%) أجابوا بلا ،ونسبة (13.09%) أجابوا بأحيانا ،ومن خلال النسبة السابقة أن قوة شخصية القائد لها أثر في انضباط العامل ،وتتمثل قوة الشخصية في (المكافئة، والمساءلة والرقابة)،كل هذه إضافة الى صفات خاصة في القائد نفسه تجعل العامل مع جميع المواقف والظروف وتجده منضبطا ومتماشيا مع أهداف وقيم للتنظيم.

وتتجلى قوة شخصية القيادة من خلال تشجيعها وانتهاجها للتطوير والتميز لتحقيق مبدأ الابتكار وتطوير الكفاءات ،مما يشكل منهجية من خلالها تبنيها كثقافة للمؤسسة تسهم في صنع الحياة الروتينية أو إعادة النظر في أسلوب وممارسة المركزية واللامركزية ليتجلى مبدأ التعاون بشكل أكبر على نحو أفضل في تحقيق نتائج أفضل.

الجدول رقم(13):يبين ثقة القائد في العامل يحسبك بالعمل والجدية

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
94.04	79	نعم
02.38	02	لا
02.38	02	أحيانا
100	84	المجموع

يبين لنا الجدول أن نسبة (94.04%) من العاملين يرون بأن ثقة القائد في العامل تحسبهم بالعمل والجدية ونسبة (02.38%) أجابوا بلا، ونسبة (02.38%) أجابوا بأحيانا، وهذا ما يعني أن وضع القيادة للثقة في العاملين سوف يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، مما سيؤدي الى امتثالهم وتقمصهم للتعليمات والقرارات دون معارضة، وبالتالي فإنهم سوف يبذلون الجهد اللازم، ويقللون كام امن شأنه يعترض الأوامر والقرارات وزيادة مستوى الأداء والإنتاجية وتنمية قيمهم وقيم المؤسسة .

هذا لا يتحقق الا من خلال تدعيم وثقة القيادة الإدارية في سلوك العاملين حول الاتجاهات السليمة للأداء الفعال والقضاء على نقاط الضعف من خلال تصور وبناء رؤية إيجابية وواضحة ومشتركة، وبالتالي سلوك إيجابي مشترك، فينعكس على قيم الفرد والجماعة وعلى قيم المؤسسة بأكملها.

الجدول رقم (14): يبين ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لا تبالي التفاني في العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
61.90	52	نعم
28.57	24	لا
09.52	08	أحيانا
100	84	المجموع

يبين الجدول السابق أن نسبة (61.90%) من المبحوثين يرون بأن ضعف شخصية القائد في المؤسسة تجعل العاملين لا يباليون التفاني في العمل، فيما يذهب (28.57%) من العاملين الى أن ضعف شخصية القائد لا يؤثر على تفانيهم في العمل، وأجاب (09.52%) أحيانا.

ومن خلال تحليلنا للنسب السابقة يتضح لنا بأن القائد القوي أو الناجح هو الذي يفرض شخصيته على العاملين ويستمليهم لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات، وهذا ما يذهب اليه (Bennis and Nanus 1985) أن القائد الناجح هو الذي يعمل على تمكين العاملين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم الى حقيقة، ولن يتأتى هذا دون أن يفرض القائد شخصيته منذ توليه إدارة شؤون المؤسسة، فالقائد ضعيف الشخصية يستطيع التحكم في زمام الأمور، مما سيؤثر سلبا على مجمل العمليات الإدارية بما فيها التحفيز الحراك الوظيفي، ودوران العمل والصراع والثقافة التنظيمية وتعتبر هذه القيادة فاشلة وغير ناجحة ما يعني ثقافة وقيم تنظيمية ضعيفة.

الجدول رقم (15): يبين عدم ثقة القائد في العاملين وشكوكه لها رد فعل عندكم

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
53.57	45	نعم
36.90	31	لا
09.52	08	أحيانا
100	84	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن عدم ثقة القائد في العاملين وشكوكه لها رد فعل لدى العاملين بنسبة (53.57%)، فيما ذهب (36.90%) الى أن عدم ثقة القائد فيهم وشكوكه ليس لها أي رد فعل عندهم، وذهبت نسبة (09.52%) من المبحوثين أن عدم ثقة القائد لا تحدث رد فعل الا أحيانا.

ومن خلال الجدول تبين لنا أن القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دون فرض رقابة دائمة وممارسة الضغوطات على العاملين من أجل زيادة وتيرة الإنتاج ما يترك لدى العامل الملل والشعور بالتعب وعدم اللامبالاة، ان القيادة المفتوحة هي التي تقود العاملين نحو الانفتاح على مبادئ وممارسات جديدة في التنظيم مأخوذة من تجارب وممارسات قطاعات وتنظيمات أخرى ناجحة وملائمة في التنظيم .

وبالنسبة للسؤال رقم (19) فيما تمثلت ردة الفعل عندكم فقد تمثلت في التغيب أو خلق مبررات للتغيب، اللامبالاة، التمارض وعدم القيام بالمهام على أكمل وجه وعدم الاستقرار والاحساس بعدم الانتماء والأمان الوظيفي والتكامل الوظيفي، والإحباط وعدم الانضباط .

الجدول رقم (16): يبين قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم

الإداري

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
60.71	51	نعم
14.28	12	لا
13.09	11	أحياناً
100	84	المجموع

نستخلص من الجدول السابق أن (60.71%) من المستجوبين يرون بأن قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري، وأن نسبة (14.28%) من العاملين لا يرون قربهم من القائد بضرورة احترام السلم الإداري، ونسبة (13.09%) من المستجوبين أجابوا بأحياناً.

من خلال تحليلنا لجدول نلاحظ بأن القيادة هي من تختار وتنمي المورد البشري، كما تعالج المشكلات التي تواجه المنظمات، وتفتح أمامها آفاق النجاح والتطور والنمو والاستقرار، فضلاً عن تنمية قاعدة بشرية للمنظمة من العاملين، وهذا لن يتأتى إلا من خلال قرب القائد من العامل وإحساسه به يجعل العامل يحترم قائده وزملاءه ووظيفته أو منصبه وفقاً للتسلسل الإداري.

الجدول رقم (17):يبين القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلك تحترم السلم الإداري وتتفانى في عملك

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
88.09	74	نعم
05.95	05	لا
05.95	05	أحيانا
100	84	المجموع

يبين لنا الجدول أن نسبة (88.09%) من المبحوثين يرون بأن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويتفانون في عملهم، ونسبة (05.95%) من العاميين أجابوا بلا، ونسبة (05.95%) أجابوا بأحيانا. ومن خلال تحليلنا للجدول، وخلال قيامنا بالدراسة الميدانية فقد أكد لنا مسؤول مكتب التكوين والتوظيف أن العاملين ستلقون العديد من الدورات والأيام التكوينية خلال فترة العمل داخل المؤسسة، مما سوف يوفي لهم رصيذا معرفيا جديدا وخبرات سوف يستفيد منها التنظيم والعاملين، هذا بالإضافة الى زيادة ثقافتهم وتكوينهم الإداري، وكذلك منحهم فرص التكوين سوف يجعلهم يشعرون بالأهمية مما سوف يولد لديهم الاحترام والتقدير للقيادة والعاملين الآخرين .

الجدول رقم(18):يبين القيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على الانضباط والانصياع للسلم الادري والتفاني في العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
90.47	76	نعم
04.76	04	لا
04.76	04	أحيانا
100	84	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة (90.47%) من المبحوثين أكدوا على أن القيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الإداري والتفاني في العمل ،في حين أجابت نسبة (04.76%) بلا ،ونسبة (04.76%) بأحيانا.

ومن خلال تحليلنا للنسب المستخلص يتضح لنا أن لأسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز على أساس المنصب أو القرابة أو الجنس سوف يساهم دون شك في تحفيزهم على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل ،مما يؤدي الى تطوير قدراتهم وثقافتهم التنظيمية ومهاراتهم الإبداعية .

ان فلسفة ونوع وممارسة القيادة الإدارية هي الي تخلق ثقافة العمل الجمالي (عقلنة وترشيده العمل)والعمل بروح جماعية ،وهذا لا يتأتى الا من قيادة حكيمة تجعل همها خلق ثقافة مشتركة وفقا للعمليات الإدارية التي تركز على العمل الجاد والآداء المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم أو المؤسسة .

**الجدول رقم(19):يبين القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تكون حافز
لانضباط العاملين**

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
84.52	71	نعم
03.57	03	لا
11.90	10	أحيانا
100	84	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة (84.52%) من المبحوثين ذهبوا الى أن القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تكون حافزا على انضباطهم ، وأن نسبة (11.90%) من مجموع العاملين أجابوا بأحيانا، ونسبة(03.57%)أجابوا بلا .
ان إدارة المؤسسة توفى وتساعد العاملين وتشجعهم على الابتكار، مما سوف يحفزهم على الانضباط داخل التنظيم.

ان المتغيرات والتحولات السريعة تفرض على إدارة المؤسسة تحديات سياسية واقتصادية وثقافية وتقنية بمختلف مكوناتها وأبعادها ،ما يستلزم عليها بناء قدراتها وهذا المسعى لا يأتي من خلال تطوير المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية للتفاعل والتعامل الفعال مع مختلف متغيرات بيئة الأعمال من أجل تكوين واطافة قيم تدعم المؤسسة في هذا المسعى.

الجدول رقم(20):تشجيع العاملين لمقولة هدف المؤسسة مهمة الجميع

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
86.90	73	نعم
13.09	10	لا
00	00	أحيانا
100	84	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (86.90 %) من المستجوبين يرون بأن هدف المؤسسة مهمة الجميع، وأن نسبة (13.09 %) أجابوا بلا. ومن خلال ملاحظتنا وتحليلنا للجدول فإن العامل يطبق كل ما يؤمر به، وحينما يوضع القائد للعامل الأهداف المسطرة فإنه يشعر بأنه جزء منها، مما يؤدي الى رفع معنوياته وادراكه للمهام المنوط بها. وهذا ما يعني أن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم من يوظفوا باقي الموارد المتاحة للمنظمة اذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع العامل الى العمل والعطاء.

الجدول رقم(21):يبين عدم خروج القائد عن القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة
يكون المثل الأعلى العامل في أدائه الوظيفي

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
88.09	74	نعم
02.38	02	لا
09.52	08	أحيانا
100	84	المجموع

يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين في الجدول أن نسبة (88.09%) يرون بأن عدم خروج القائد عن القيم الاجتماعية في تسيير المؤسسة يكون المثل الأعلى للعامل في أدائه الوظيفي ،ونسبة (09.52%) من العاملين لما يرون ذلك الا أحيانا، ونسبة (02.38%) أجابوا بلا.

ومن خلال تحليلنا للجدول فإن القيادة تسعى الى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال القيام بدور توفيقى يتضمن التسليم بالولاء المزدوج من خلال تحقيق التكامل بينهما ،وينسجم هذا الأسلوب مع نتائج العديد من البحوث كـ(روتلزبرجر Rothilisberger)و(جاردنر Gardner) و(فون هوايت white) و(فلويدمان Man) و(دنييت J.dinet) والتي ربطت قدرة القائد على أداء مهامه بفعالية في التنظيم بمدى احتلاله لدور انساني يتوسط العناصر الإنسانية الأخرى دون خروج القيم الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة (الأداء ،المعاملة)كل هذه القيم تمثل لعامل رموزاً تمثل للعامل رموزا يتم من خلالها أدائه لأعماله دون روابط أو قيود.

3-1 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية :

- المحور الثاني : يبين القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة .

الجدول رقم (22): يبين معاملة القيادة الإدارية للعاملين تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	77	91.66
لا	01	01.19
أحيانا	06	07.14
المجموع	84	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (91.66%) من المبحوثين أكدوا على أن معاملة القيادة الإدارية للعاملين بالحسنى تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل ،ونسبة (07.14%) لا يرون حدوث ذلك الا أحيانا ،ونسبة (01.19%) نفوا ذلك تماما .

يتضح من خلال القراءات السابقة أن القيادة الناجحة أو الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقترب منهم لقراءة احتياجاتهم ،وتعمل على تحفيزهم ،هذا ما سوف يجعل حتما العاملين يعملون بانضباط حتى خلال عدم وجود قيادة استبدادية واحساسهم بالرقابة عليهم ،وهذا ما يخلق قيمة الوقت والعمل والانضباط .

ان نجاح أو فشل المؤسسات يعزي عادة الى الثقافة التنظيمية ،فقد أظهرت دراسة قامت بها مجلة (فورتش) الأمريكية عن أكثر الشركات موضع التقدير لتمييزها أن أفضل مؤشر بالتنبؤ للتميز الإجمالي للمنشأة ،هو مدى القدرة على الجذب والتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين ،ويشير المديرون التنفيذيون لتلك الشركات أن الثقافة التنظيمية هي أهم الآليات أو الأدوات التي تساعد على زيادة تلك القدرة .

الجدول رقم (23):العلاقة الحسنة الإدارية مع العمال لها أثر في تقبلهم للنظام
الداخلي للمؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
90.47	76	نعم
02.38	02	لا
07.14	06	أحيانا
100	84	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن (90.47%) من المستجوبين أجابوا بنعم على العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية مع العمل لها أثر على تقبلهم للنظام الداخلي للمؤسسة ونسبة (07.14%) من المبحوثين الذين يرون أن ذلك لا يحدث الا أحيانا ،ونسبة (02.38%) من المبحوثين أجابوا بلا.

من خلال ما سبق ومن خلال القراءات النظرية نستخلص أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تحسن التعامل مع العاملين ،وهذا ما تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى هذا يجب على قادة التنظيم أن يفهموا أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسة والتي تتأثر بنوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها .

ومن خلال الممارسات والعمليات الإدارية والتي تركز على العمل الجاد لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم .

الجدول رقم (24):العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية تجعل العامل راضي عن شروط
التوظيف في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
78.57	66	نعم
11.90	10	لا
09.52	08	أحيانا
100	84	المجموع

يوضح لنا الجدول أن نسبة (78.57%) من العاملين يرون بأن العلاقات الحسنة للقيادة الإدارية لهم تجعلهم راضيين عن شروط التوظيف في المؤسسة ،ونسبة (09.52%) أجابوا بأحيانا، ونسبة (11.90%) اجابوا بلا.

من خلال تحليلنا للجدول يتضح لنا أن القائد الناجح هو الذي يبني علاقات جيدة مع العاملين تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحسس العامل بالرضا وينمي له الإحساس بالمسؤولية.

الجدول رقم (25):يبين شخصية القائد في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
82.14	69	نعم
04.76	04	لا
13.09	11	أحيانا
100	84	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول بنسبة (82.14%) من يرون بأن شخصية القائد لها دور في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، ونسبة (13.09%) من المستجوبين لا يرون ذلك الا أحيانا، ونسبة (04.76%) أجابوا بالنفي(لا).

من خلال تحليلنا للقراءات السابقة يتضح لنا أن لشخصية القائد القوي دورا كبيرا في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة ،فالقائد يجب أن يفرض شخصيته منذ توليه قيادة المؤسسة ، ويفرض هو النظام بحكمه دون حدوث مشاكل للعاملين .

هذا لا يكون الامن خلال الاستثمار الأمثل في ظل تعدد الثقافات والقيم المختلفة للعاملين في ظل أفكار تساهم في خلق ثقافة ملائمة ناتجة عن تنوع وتعدد الأفكار ،تساهم في حل الكثير من المشاكل والمعضلات التي خلقتها البيروقراطية ،ويتجلى مبدأ الابتكار والابداع والتميز وتتسع الأرضية لتجسيد رؤى وثمرات التعاون ،وينتهي بشكل جيد حينما تهىء القيادة البيئة الخصبة التي تسمح بنمو وتميز الثقافة التنظيمية التي ستظهر نتيجة لقوة شخصية وحكمة ومقدرة القيادة على استثمار الثقافات المتنوعة إيجابا نحو صالح التنظيم للتكامل أهدافها مع أهداف العاملين وغايات المؤسسة .

الجدول رقم (26):يبين توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل المؤسسة يحتم على العامل تطبيق النظام الداخلي

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
86.90	73	نعم
02.38	02	لا
10.71	09	أحيانا
100	84	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة (86.90%) من العمال اكدوا على أن توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل المؤسسة يحتم على العامل تطبيق النظام الداخلي ،ونسبة (10.71%) يرون بأن توفير التعاون لا يحتم عليهم تطبيق النظام الداخلي الا أحيانا ،ونسبة (02.38%) أجابوا بلا.

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا أن القيادة الذكية أو الناجحة هي التي توفر التعاون وتخلق العمل بروح الفريق والعمل في جو عائلي يسوده التفاهم والاحترام المتبادل ،مما يساعد العاملين على أداء أعمالهم في اطار النظام الداخلي للمنظمة دون ملل ،هذا يبني قيم (الثقافة التنظيمية) تؤثر في سلوك أو النظام الكلي للمنظمة ،وهذا من خلال مجموعة من الرموز والمشاعر والمعنى الكامن وراء اللغة وأوجه السلوك ،والمواقع أو الأماكن الطبيعية أو المادية والأشياء التي يصنعها الانسان لممارسة العقلانية والعمليات كتوجيه الاستراتيجية والأهداف والمهام التقنية ،والتركيبات والاتصالات واتخاذ القرار والتعاون والعلاقات بين الأشخاص، كل هذه المؤشرات لا تتم دون مواءمتها في اطار الثقافة التنظيمية ومن أجل تحقيق الأهداف .

الجدول رقم (27):يبين رأي العاملين حول المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفزهم على الابتكار والابداع في حدود النظام الداخلي

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
88.09	74	نعم
00	00	لا
11.90	10	أحيانا
100	84	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة (88.09%) من المبحوثين يرون بأن المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفزهم على الابتكار والابداع في حدود النظام الداخلي لها، ونسبة (11.90%) لا يرون حدوث ذلك الا أحيانا.

ومن خلال قراءتنا للنسب السابقة يتضح لنا أن القيادة الناجحة هي التي تحفز على الابتكار والابداع وزرع المنافسة بينهم .

ومنه يعد المورد البشري من أهم الموارد بالمنظمة فهو يحقق زيادة وقدرة المنظمة على تغيير وتطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولاءهم وانتماءهم وتزيد دافعيتهم للعمل، ولا يمكن أن يتحقق هذا الا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لدى الأفراد من خلال استهداف أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع ثقافتهم وتساهم في تنمية معاييرهم وقيمهم داخل التنظيم .

الجدول رقم (28): يبين اذا كان القائد محافظ على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم هل يسير سيره العاملين

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
96.42	81	نعم
02.38	02	لا
01.19	01	أحيانا
100	84	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن (96.42%) يرون بأنه اذا كان القائد محافظا على قيم التنظيم والضوابط السلوكية داخله، فإنهم يسرون على نهجه، ونسبة (02.38%) أجابوا بلا، ونسبة (01.19%) أجابوا بأحيانا.

من خلال قراءتنا للجدول السابق، ومن خلال تحليلنا للنسب السابقة ان تبني ومحافظة القيادة الإدارية على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم يكون قدوة للعاملين، فهم يمثلون الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير والقادرين على تحقيق الميز.

فالقيادة الذكية هي التي تعمل على تحقيق استثمار معلومات العاملين والتي تساهم في توليد الفكر الإداري الذي يخلق التميز والابداع والثقافة والملائمة، وهذا بتعدد الأفكار الجادة دون محاباة ولا بيروقراطية أو تمييز .

الجدول رقم (29): إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل يحترم العاملون النظام الداخلي للمؤسسة؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
67.00	57	نعم
25.00	21	لا
07.14	06	أحيانا
100	84	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أنه لا توجد علاقة بين القيادة الإدارية المهمشة ومدى احترام العاملين للنظام الداخلي للمؤسسة وهو ما تؤكد النسب السابقة، فأجاب (67.00%) من العاملين أنهم يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة، وأن نسبة (25.00%) أكدوا أنهم لا يحترمون النظام الداخلي الداخلي إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة، ونسبة (07.14%) من العاملين أجابوا بأحيانا.

ويتبين لنا أن الثقافة التنظيمية ستؤثر وتتأثر بثقافة قادة التنظيم، فيجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

رأي العاملين حول صفات القيادة الناجحة حسب السؤال المفتوح للمحور
الثاني رقم 09:

- 1- العمل بثقة وإخلاص.
- 2- أداء المهام بكل مصداقية .
- 3- عدم التمييز بين عمال المصلحة.
- 4- توفير التعاون داخل المؤسسة
- 5- تحفيز العامل على الابتكار والابداع .
- 6- تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة بطريقة جيدة .
- 7- التنمية المسيرة للقدرات البشرية والامكانيات المادية .
- 8- حسن الاصغاء والمعاملة الحسنة والكفاءة والنزاهة وتطبيق القانون.
- 9- المساواة ،الانضباط التي تراعي جميع العوامل المحيطة بالعامل.
- 10- الشخصية المتزنة.
- 11- تعزيز الوضع الاستراتيجي.
- 12- تراكم الأرباح وتخفيض التكلفة .
- 13- تحسين الإنتاجية ،زيادة القدرة الإبداعية .
- 14- الرفع من مستوى الارادات وتحسين اتجاهات العاملين وولاءهم التنظيمي.
- 15- القيادة الناجحة هي التي تنظم أهدافها وتسعى الى تحقيقها بتفاني.
- 16- القيادة الناجحة هي التي لا تسع أرضية لثقافة إدارية عالية .
- 17- تقسيم العمل بصورة تتلاءم مع الحراك الوظيفي للتنظيم .
- 18- مراعاة العمال وتوفير طلباتهم ،فنجاح القيادة بنجا العمل ،ونجاح العمل لا يتم الا بالعمال ،وهي التي تعمل على تلميع صورة المؤسسة ورسم صورة حسنة.

4-1 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثالثة:

- تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم

الجدول رقم(30):يبين المعاملة الطيبة للقيادة الإدارية للعاملين تحفزهم على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
85.52	71	نعم
01.19	01	لا
14.28	12	أحيانا
100	84	المجموع

ومن هنا نستنتج بأن أغلبية المبحوثين المقدره نسبتهم (84.52%) يعني هذا ادراكهم لمضمون وأهمية العملية الاتصالية بينهم وبين العاملين ،وبين القيادة حسب عملية التسلسل الرئاسي مما يساهم ف تنمية الثقافة التنظيمية لهم داخل المؤسسة .

يكشف الجدول أعلاه بأن نسبة (84.52%) من العاملين يرون بأن المعاملة الطيبة للقيادة الإدارية تحفزهم عل الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة ،وفي هذا الاطار يعتقد (سيلزنيك) بأن العمال غالبا ما يجمعون عن الاتصال بالمسؤول حينما تواجههم مشكلات ويتحفظون دوما على مصداقية محتويات المنشورات والاجتماعات الرسمية ومختلف الوسائل المعتمدة من قبل الإدارة في نقل المعلومات للعمال ويفضلون في المقابل الاتصال بأحد زملائهم في جماعة العمل خاصة أولئك الذين يتمتعون بالهبة والتقدير والمكانة نظرا لخبرتهم الطويلة في العمل أو أقدميتهم أو حيازتهم لمنصب نقابي ،فيما أجابت نسبة (14.28%) من المبحوثين بأنهم المعاملة الطيبة لهم طرف القيادة الإدارية لا تحفزهم الا أحيانا، ونسبة (01.19%) أجابوا بلا.

الجدول رقم (31): يبين شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
80.05	68	نعم
05.95	05	لا
13.09	11	أحيانا
100	84	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (80.95%) من العاملين أجابوا بنعم، وأن نسبة (05.95%) أجابوا بلا، ونسبة (13.09%) أجابوا بأحيانا.

ومن خلال القراءات السابقة فنسبة (80.95%) يرون أن شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها، وهذا ما ذهبت اليه العديد من الباحثين في دراساتهم، ففي دراسة قام بها (ديربورن D.Deraborn) و(هربرت سيمون H.Simon) عن ادراك الرؤساء لمضمون الاتصالات كثيفا عن ادراك مضمون الاتصالات الذي يتميز الجماعات الداخلة في عملية الاتصال والاطار المرجعي الذي يمثل قيمها (ثقافة المؤسسة) ومصالحها وأهدافها، فالمسؤولين أثناء اتصالاتهم مع العمال يصرف النظر عن الوسيلة التي يستخدمونها يفترض فيهم التفكير بطريقة شمولية وتوافقية تستوعب مصالح وأهداف كل الأطراف الفاعلة في التنظيم (الإدارة، العمال)، إلا أن الملاحظ أن المسؤولين يفضلون التفكير بطريقة جزئية أحادية النظرية يقتصر على أهداف ومصالح الإدارة التي يمثلونها وهذا ما ينعكس على العملية الاتصالية (الاتصال العمودي).

الجدول رقم(32):يبين ثقة القيادة الإدارية في العاملين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
90.47	76	نعم
01.19	01	لا
08.33	07	أحيانا
100	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (90.47%) يرون بأن ثقة القيادة الإدارية في العاملين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم ،وأن نسبة (08.33%) لا تحفزهم الا أحيانا ،وأن نسبة (01.19%) أجابوا بلا .

وفي هذا الاطار وفي دراسة أجراها (توم بيرنز Tom Burns) في أحد المصانع البريطانية الى أن هناك فروقا في ادراكات كل من الرئيس والمرؤوسين لمضمون الاتصالات ،فبينما يعتقد الرئيس أنه يمثل السلطة باعتباره يمتلك الحق في اصدار التعليمات والأوامر، فإن المرؤوسين على العكس لا يقرون بذلك معتقدين أن تلك الأوامر والتعليمات مجرد معلومات ونصائح عامة ،كما أكد (توم بيرنز) من خلال نتائج جامعة هارفرد التي توصلت الى أن العمال لا يستجيبون لتعليمات وقرارات الإدارة بصفة فردية ومنعزلة ،وانما في شكل جماعات غير رسمية ومنظمة.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن نسبة (90.47%) من العاملين يرون بأن وضع القيادة الإدارية للثقة فيهم سوف يحفزهم على الاتصال فيما بينهم ،هذا سوف ينمي ثقافتهم التنظيمية ،والتي هي عبارة عن اتصال بين مختلف الأنساق الفرعية للمؤسسة .

الجدول رقم (33):يبين قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على عملية الاتصال التي يقومون بها في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
78.57	66	نعم
13.09	11	لا
08.33	07	أحيانا
100	84	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (78.57%) يرون بأن قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على عمله الاتصال التي يقومون بها في المؤسسة وأن نسبة (13.09%) يرون بأن هذا القرب لا يؤثر على عملية الاتصال ،وان نسبة (08.33%) أجابوا بأحيانا.

من خلال الفروق بين النسب السابقة فنلاحظ أن الأغلبية أجابوا بنعم وعلى هذا الأساس فقد أكدت العديد من النظريات الكلاسيكية في التنظيم ،ومن أبرز أعلامها (ماكس فيبر Max Weber)،(تيلور Taylor)الذين دعوا الى ضرورة الاهتمام بعملية انتقاد العاملين في التنظيم مركزين على الجوانب الموضوعية لما لها من تأثير

على العمل ومتغيراته التي من أبرزها الاتصالات ،وهذا ما يؤكد على دور العملية الاتصالية في التنظيم أو المؤسسة بين العاملين وفي تنمية قدراتهم وثقافتهم التنظيمية .

الجدول رقم (34):يبين منح القيادة الإدارية فرص التكوين والتدريب يشجع العاملين على الاتصال داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
90.57	76	نعم
03.57	03	لا
05.95	05	أحيانا
100	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة (90.57%) من العاملين يرون بأن منحهم فرص التكوين والتدريب يشجعهم على الاتصال ،وهذا ما أكده لنا من خلال القيام بالدراسة مسؤول مكتب التكوين والتوظيف ،"نحن نقوم ببرمجة العديد من الدورات التدريبية والتكوينية وهذا حسب تخصص العاملين ومستواهم التعليمي كل سنة"، مما سوف يساهم في تنمية قدرات وثقافة العاملين دون شك ،بالإضافة على تشجيعهم على الاتصال داخل المؤسسة.

هذا بالإضافة الى نسبة (03.57%) أن منحهم التكوين والتدريب لا يشجعهم على الاتصال ،وأن نسبة (05.95%) من المبحوثين يرون أنها تساعدهم أحيانا.

الجدول رقم (35): يبين احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها أثر على ظاهرة لاتصال في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
86.90	73	نعم
02.38	02	لا
10.71	09	أحيانا
100	84	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة (86.90%) من مجموع العاملين يرون بأن احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها أثر على ظاهرة الاتصال في المؤسسة، وأن نسبة (02.38%) أجابوا بلا، وأن نسبة (10.71%) أجابوا بأحيانا.

فحسب (Bennis and Nanus) فإن القائد الناجح هو الذي يعمل على تمكين العاملين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم الحقيقية، والمحافظة عليها دون محاباة أو تمييز على أساس المنصب أو القرابة، مما يؤثر على عملية الاتصال إيجابيا، مما سوف تنمي ثقافة العاملين .

فهذه الأخيرة هي من تحدد السلوك الملائم وتخلق الترابط والتناسق بين الأفراد بعضهم ببعض، كما تساعد على إيجاد الحلول الملائمة عندما تواجه المنظمات مواقف تتسم بالغموض والتعقيد، كما تتحكم الثقافة التنظيمية في تدفق وتوزيع المعلومات، كما تتحكم العلاقات الداخلية.

الجدول رقم(36):يبين تشجيع القيادة الإدارية للفرد على الابتكار لها أثر فيما يخص اتصاله داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
90.47	76	نعم
04.76	04	لا
04.76	04	أحيانا
100	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (90.47%) من المبحوثين يذهبون الى أن تشجيع القيادة الإدارية للفرد على الابتكار لها أثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة ،وأن نسبة (04.76%) أجابوا بلا، ونفس النسبة أجابوا بأحيانا.

ومن خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن نسبة (90.47%) أجابوا بنعم،وفي هذا السياق يؤكد (شستر برنارت Chester Bernart) المنظر في الفر الإداري ومدير الشركة الأمريكية للهاتف (ATST) على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي تمكن عن طريقها توجد جهود المرؤوسين ،فضلا عن تحقيق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة ،مما يؤدي الى الابتكار والابداع وهو ما سيساعد في تحديث وتطوير العملية الاتصالية التي بدورها تساهم في تنمية ثقافتهم التنظيمية وزيادة روح الابداع عندهم .

الجدول رقم (37): يبين القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع على الاتصال في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
77.38	65	نعم
03.57	03	لا
19.04	16	أحيانا
100	84	المجموع

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن نسبة (77.38%) من العاملين أجابوا بأن القيادة الإدارية التي تشجع التعاون داخل المؤسسة تشجع على الاتصال في المؤسسة، وأن نسبة (03.57%) أجابوا بلا، ونسبة (19.04%) أجابوا بأحيانا.

وفي هذا السياق ومن قراءتنا النظرية والآراء البحثية التي تؤيد هذه الفكرة يذهب (برنارت) في تحليله لمفهوم التعاون في نظرية التنظيم، وهو يحدث بفعل الاتصال والعمل بروح الفريق تحقيقا للأهداف المشتركة، لذا فالتفاعل والتعاون هو مزيج من التماسك والنسيج الثقافي الذي يعد من أركان الثقافة.

الجدول رقم (38):يبين هل القيادة الإدارية المهمشة لها شبكة اتصال فعالة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
39.28	33	نعم
58.33	49	لا
02.38	02	أحيانا
100	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (58.33%) يرون بأن القيادة الإدارية المهمشة (الفوضوية) ليست لها شبكة اتصال فعالة ، وأن نسبة (39.28%) بنعم، ونسبة (02.38%) اجابوا بأحيانا.

ومما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية عندما لا تراعي دوافع الأفراد سواء تلك الدوافع الشعورية أو اللاشعورية وحاجاتهم وهياكل شخصياتهم الإنسانية ،ومن هذه الحاجات حاجة العمل الى وجود قيمة ومكانة في أوساط العمل أو التنظيم ،فكلما عملت القيادة على زيادة مكانة الافراد داخل التنظيم كلما زادت جاذبيته للأفراد ،وبالتالي زادت قيمتهم وحبهم في المحافظة على كيان المؤسسة وعلى استمرارية المؤسسة وزيادة جودتها ،وبالتالي شهرتها وخاصيتها المميزة وثقافتها الخاصة بها.

الجدول رقم (39): يبين رأي المستجوبين حول تكوين القيادة الإدارية للثقافة

التنظيمية لدى الفرد

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
88.09	74	نعم
02.38	02	لا
09.52	08	أحيانا
100	84	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين أن نسبة (88.09%) يرون بأن القيادة الادرية تساهم في تكوين ثقافة تنظيمية لدى العمال ،ونسبة(02.38%) أجابوا بلا ،ونسبة(09.52%) أجابوا بأحيانا.

من خلال النسب السابقة تبين لنا بأن القيادة الإدارية دور في تكوين الثقافة التنظيمية ،ولا يتجلى هذا الا بتهيئة البيئة الخصبة التي تسمح بنمو وتميز الثقافة التنظيمية القوية وستوصل بحكمتها ومقدرتها على استثمار تلك الثقافات المتنوعة إيجابيا نحو مصالح المنظمة أو المؤسسة لتتكامل لأهدافها مع أهداف العاملين .

فالقيادة الناجحة هي التي تؤثر في ممارسات الأفراد حتى تسهم في نهاية الأمر نحو رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية ومما لا شك فيه أن القيادة الذكية هي التي تقود ممارسات تسهم في نهاية الأمر نحو تطوير ثقافة العاملين .

تكوين ثقافة تنظيمية لدى الفرد ،اتجاهات العاملين نحو العوامل التي تساهم

حسب السؤال المفتوح من المحور الثالث رقم 11:

- 1.احترام القانون الداخلي للمؤسسة.
- 2.التعاون بين أفراد المؤسسة.
- 3.الثقة المتبادلة بين القيادة والعمال.
- 4.مشاركة العاملين .
- 5.أن تعمل القيادة على تقسيم العمل بين العمال حسب قدراتهم وتخصصهم وعدم تداخل المهام والوظائف.
- 6.العمل على تطوير المهارات والاستفادة من الخبرات.
- 7.التكوين والاطلاع على كل جديد في مجال العمل .
- 8.الانضباط في التسيير والتوجيه الدائم.
- 9.تفعيل الاتصالات بين وحدات المؤسسة .
- 10.مساعدة العمل بصورة أفضل في الحفاظ على هويتهم من خلال القواعد واللوائح غير الرسمية .
- 11.الادارة وفق أسس علمية.
- 12.تحقيق الأهداف.
- 13.اللباس الموحد تخصص كل عامل (الشعار).
- 14.الدورات التدريبية حسب تخصص العاملين .

أذكر ما من شأنه أن يحسس الفرد بالانتماء للمؤسسة حسب السؤال المفتوح من

المحور الثالث رقم 12:

1. إعطاء الحقوق.
2. تطبيق القانون .
3. تشجيع العمال واحترامه.
4. التحفيز (المادي، المعنوي).
5. الترقية .
6. الثقة، الحرية بما يسمح القانون الداخلي .
7. تقدير العمل الفردي.
8. العمل في جو عائلي وبجدية .
9. ادماج العامل في التسيير حسب مستواه في السلم الإداري .
10. توفير جوّ عائلي في العمل (اشتراك العاملين في العمل).
11. خلق جوّ المنافسة على أساس المكافآت الرمزية.
12. خلق مناخ ملائم يساهم في تحقيق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة.
13. تمكين العاملين من تحقيق توقعاتهم .
14. اقامة دورات رياضية تساهم ولو بجزء في ابعاد الملل والحياة الروتينية للعامل

2- نتائج الدراسة:

بعد أن قمنا بتتبع الدراسة وبشقيها النظري والميداني ،توصلنا الى جملة من النتائج

مفادها:

1-2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى:

- ✓ ان تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم ،مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.
- ✓ ان لعلاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين .
- ✓ ان الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري.
- ✓ القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومتزنة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم .
- ✓ ان لقوة شخصية القيادة تحقق التطوير والتميز ،وتحقيق مبدأ الابتكار ما سيشكل منهجية وطريقة متميزة يتم فيها بعد تبنيها كثقافة للمؤسسة.
- ✓ ان ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة ،وهذا ما يؤدي الى امتثالهم للأوامر دون معارضة .
- ✓ ان القيادة الناجحة هي التي تستميل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات .

✓ القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دون رقابة وممارسة الضغوطات على العاملين .

✓ القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين ، وهذا لا يتأتى الا بقرب القائد من العامل .

✓ أن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويحترمونه ويتفانون في أعمالهم.

✓ أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز سوف يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل .

✓ توف دارة المؤسسة العاملين وتشجعهم على الابتكار ما سوف يحفزهم على الانضباط داخل التنظيم .

✓ ان المورد البشري هو الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة ، فبهم توظف باقي الموارد المتاحة للمنظمة.

✓ تسعى القيادة الإدارية الى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال القيام بدور توفيقى يتضمن تسليم بالولاء المزدوج من خلال تحقيق التكامل بينهما.

من خلال هذه النتائج والقرارات نستنتج بأن الفرضية الأولى القائلة : تساهم القيادة

الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم قد تحققت ميدانياً

2-2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

- ✓ ان القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي الى أداء أعمالهم بانضباط .
- ✓ ان العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي .
- ✓ ان القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحسن العامل بالرضى والاحساس بالمسؤولية .
- ✓ ان لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة .
- ✓ ان القيادة الذكية هي التي توفر التعاون وتخلق جوّ للعمل يسوده الاحترام والتفاهم ،مما يؤثر إيجابا على أداء العمل .
- ✓ ان المورد البشري ساهم في تحقيق قدرة المنظمة على تغيير وتطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل ،حيث يزيد ولائهم وانتماءهم وتزيد دافعيتهم للعمل .
- ✓ القيادة الإدارية الناجحة تعمل على تحقيق استثمار معلومات العاملين والتي تساهم في توليد الابداع والتميز والانسجام .
- ✓ يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات .
- ✓ يساهم تعزيز القيادة الإدارية للوضع الاستراتيجي في تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم .

✓ القيادة الناجحة هي التي تضع الأرضية الملائمة لخلق الثقافة التنظيمية إبداعية عالية .

✓ ان تقسيم العمل بصورة تتلاءم مع الحراك الوظيفي للتنظيم يؤدي الى تنمية قيم العاملين داخل المؤسسة .

✓ مراعاة القيادة الإدارية لظروف العمال ، فنجاح القيادة بنجاح العمل ونجاح العمل لا يتم الا بالعمال .

✓ تحسين اتجاهات وولاء العاملين وزيادة تدعيم القدرة الإبداعية يساهم في تنمية الثقافة للعامل .

✓ حسن اصغاء القيادة الإدارية للعاملين يحسسهم بالشعور بالأهمية ما ستؤثر على ثقافتهم وعملهم داخل التنظيم .

- من خلال هذه النتائج أو القرارات نستنتج بأن الفرضية الثانية القائلة : تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة قد تحققت ميدانياً .

3-2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:

- ✓ تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم .
- ✓ ان قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية بها.
- ✓ ان ثقة القيادة الإدارية في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة .
- ✓ ضرورة الاهتمام بعملية انتقاء العاملين داخل التنظيم وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الموضوعية ومن أبرزها الاتصالات.
- ✓ تعمل إدارة المؤسسة على برمجة العديد من الدورات التدريبية والتكوينية حسب تخصص العامل ما سيساهم في تنمية قدرات وثقافة العاملين .
- ✓ ان القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية العامل الى حقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات خارجية أو داخلية .
- ✓ ان مهمة القائد تتمثل في إيجاد المسالك وتعبيد الطريق وتوحيد جهود المرؤوسين وتحقيق الانسجام والتقارب والتعاون ما ستؤثر إيجابيا على القدرات الإبداعية والثقافية للعامل .
- ✓ ان تحقيق القيادة الإدارية لمبدأ التعاون سيساهم في تحقيق مزيج من التماسك والنسيج الثقافي ، ما سيؤدي الى تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم .
- ✓ كلما عملت القيادة الإدارية على زيادة مكانة الأفراد داخل التنظيم كلما زادت جاذبيته الجماعية للأفراد وبالتالي زادت قيمهم وحبهم للحفاظ على كيان المؤسسة .

✓ ان للقيادة الإدارية دور في تكوين وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال تهيء بيئة خصبة مع مراعاة ثقافة العامل الجديد.

✓ القيادة الناجحة تؤثر في ممارسات الأفراد وتسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية.

✓ أن تعمل القيادة الإدارية على تقسيم العمل بين العاملين مع مراعاة تخصصهم ومبدأ الحرك الوظيفي بالإضافة الى عدم تداخل الوظائف والمهام داخل التنظيم .

✓ خلق مناخ اداري يساهم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين في الإدارة.

✓ القيادة الذكية هي التي توفق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم .

✓ من خلال كل ما تقدم نستنتج أن القيادة الادارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم من خلال مجموعة من الإجراءات والعوامل .

- من خلال هذه النتائج أو القرارات نستنتج بأن الفرضية الثالثة القائلة: تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم قد تحققت ميدانياً.

الاستنتاج العام

من خلال الاستنتاجات والقرارات السابقة الخاصة بكل فرضية توصلنا الى استنتاج عام للدراسة فبالنسبة للفرضية الأولى فقد تم اثباتها بحيث تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم وعليه فإن تعامل القيادة وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية .

كذلك يمكن القول بأن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومرتنة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم .

أما الفرضية الثانية فلقد تحققت وأثبتت صحتها وهو أن القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية وتفعيل النظام الداخلي لمؤسسة (OPGI) .

ويمكن القول بأن القيادة الإدارية الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم مما يؤدي الى أداء أعمالهم بانضباط .

مما يدل بأن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تضع الأرضية الملائمة لخلق الثقافة التنظيمية .

أما بالنسبة للفرضية الثالثة فلقد اثبتت صحتها بأن القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم، بحيث تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل المؤسسة .

ويمكن القول بأن شخصية القائد داخل التنظيم تساهم أيضاً في تحكيم العملية الاتصالية بها، وتعمل إدارة المؤسسة على برمجة العديد من الدورات التدريبية والتكوينية حسب تخصص العامل ما يساهم في تنمية قدرات وثقافة العاملين .

وبناء على ما سبق وعلى ضوء الفرضية العامة القائلة بأن القيادة الإدارية الناجحة تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) قد تحققت وأثبتت صحتها.