

## القيادة الإدارية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية

: دراسة تطبيقية بجامعة الجبل الغربي سابقاً

- د. جمال محمد التواتي
- أ. أسمهان محمد فرج

### المقدمة:

تُعد القيادة من أهم أدوات التوجيه، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع القيادي بث روح النّألف والتعرف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، وإنّ التقدم العلمي الذي أصاب وسائل الاتصال، وارتفاع المستوى الثقافي بين الناس، وظهور التجمعات العمالية القوية، والحاجة إلى تطوير العلاقة بين الأطراف التي تشارك في الأعمال، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها، وتعقد وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية، واقتصادية، واجتماعية، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، فالقيادة محور مهم ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة علي حد سواء.

ولكل منظمة ثقافة خاصة بها يشترك فيها أعضاؤها وتؤثر في سلوكهم، وهي: مجموعة المعتقدات والقيم والاتجاهات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي، وأن القادة هم البناة الرئيسيون للثقافة التنظيمية من خلال فلسفتهم ومهاراتهم الإدارية وأنماطهم القيادية والشخصية، وخلفياتهم العلمية والنظرية، وتجاربهم الميدانية، ومن هنا فإن الثقافة التنظيمية تؤثر في النمط القيادي المتبع، من حيث كونه ديمقراطياً أو متسبياً أو أوتوقراطياً...إلخ.

### مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت القيادة الإدارية ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الكبرى والتحويلات والتطورات المتسارعة، سواء كانت الداخلية أم الخارجية؛ إذ يعد الرأس المال البشري المتمثل في القيادة الإدارية هو أساس نجاح العملية الإدارية، الذي بدوره لا يتحقق إلا إذا كانت هذه القيادات استخدمت أدواتها وأساليبها الإدارية بطريقة

• الأكاديمية الليبية للدراسات العليا [jamal.twati@academy.edu.ly](mailto:jamal.twati@academy.edu.ly)

•• جامعة غريان [Asma\\_farag@yahoo.com](mailto:Asma_farag@yahoo.com)

تسمح لها بنشر ثقافة تنظيمية مناسبة، تعطيتها قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب وتكوين مناخٍ داعمٍ للتعاون والمشاركة في العمل وتكيف العاملين فيما بينهم؛ ونظراً لأن جامعة الجبل الغربي هي إحدى المنظمات التي تعاني من بعض المشاكل والصعوبات المتعلقة بالقيادة الإدارية ونشر الثقافة التنظيمية. ومن خلال ذلك تم التعرف على المظاهر والمشاكل والصعوبات أهمها مركزية اتخاذ القرارات التي من بينها قرارات الترقية والتعيين، ولا يمكن البت فيها إلا من خلال الرجوع لإدارة الجامعة، وتحديدًا مجلس الجامعة الذي لا يجتمع دائماً، كما أنه يتم نقل القادة من مكان لآخر، ومن وظيفة لأخرى، كنوع من التحفيز وهذا يعد مركزياً أيضاً، نظام الاتصال يعد غير واضح بالنسبة لمندوبي الكليات مما يسبب في عرقلة سير العمل.

لذلك تحتل وظيفة القيادة مكانة هامة جداً من بين الوظائف الإدارية الأخرى وتبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، بتوظيفه للكثير من المهارات وتمتعه بقوة تمكنه من التأثير المباشر على مرؤوسيه، وحسن استغلال القائد لهذا المورد من أجل الحصول على تعاونهم وخلق ثقافة تنظيمية مميزة للمنظمة تمكنها من الاستمرار في ظل ظروف المنافسة الشرسية.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

**ما دور القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟**

### أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. دراسة دور القيادة الإدارية في خلق ونشر ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة.
- ب. معرفة الأنماط أو الأساليب القيادية المساهمة في نشر الثقافة التنظيمية.
- ج. إظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي.
- د. إبراز دور القيادة في المنظمة وضرورته في المؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والتكيف مع المحيط.
- هـ. التعرف على مدى تأثير الأدوات المختارة (اتخاذ القرارات، الاتصالات، الإشراف التحفيز) لنشر الثقافة التنظيمية داخل الجامعة.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- أ. تتجلى أهمية الدراسة على أنها ركزت على أهم نشاط في المؤسسة وهي القيادة الإدارية والدور الذي تلعبه في إنجاح التغيير بالمؤسسة، وخلق ثقافة تنظيمية موحدة وخاصة أن العصر الذي نعيشه هو عصر التحولات والتغيرات المستمرة لذا يجب توفير قيادة كفؤة قادرة على خلق ثقافة قوية

لمواكبة هذه التغيرات.

- ب. أهمية الثقافة التنظيمية في إعطاء المنظمة هوية تميزها عن غيرها من المنظمات .
- ج. أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة ودورها الفعال في استمراريتها وبقائها .
- د. إدراج المفاهيم المتعلقة بكل من القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية .
- هـ. إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

### فرضيات الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، واختبار نموذج الدراسة ، فقد صيغت الفرضيات التالية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأدوات التي تستخدم القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية (اتخاذ القرارات ، اتصالات ، الإشراف، التحفيز) بالجامعة .  
وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:
- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) بين اتخاذ القرارات ونشر الثقافة التنظيمية.
- ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) بين الاتصالات ونشر الثقافة التنظيمية.
- ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإشراف ونشر الثقافة التنظيمية.
- د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز ونشر الثقافة التنظيمية.

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: حصرنا دراستنا الميدانية على العاملين في المؤسسة التعليمية جامعة الجبل الغربي - الإدارة العامة والكليات التابعة لها داخل نطاق مدينة غريان.
- الحدود الزمنية : خلال العام الدراسي 2018 - 2019.
- الحدود الموضوعية: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية داخل جامعة غريان

### الدراسات السابقة:

1. دراسة بوراس (2014) الموسومة "دور القيادة الإدارية في تفعيل الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة (الجزائر)"، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها إن القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين، والقيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومنتزعة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز

الروابط والعلاقات بينهم. وقوة شخصية القائد داخل التنظيم تُسهم في تحكيم العملية الاتصالية بها، وثقة القيادة الإدارية في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة.

2. دراسة عبدالكريم (2011) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي: دراسة ميدانية على مديري الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي"، وتمثلت مشكلة الدراسة في استقصاء واقع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية للمديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات الليبية العاملة في قطاع النفط بمدينة بنغازي. واستخدمت الاستبانة لتجميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن غالبية المديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي لديهم مستوى ثقافة تنظيمية مرتفع. وإن النمط القيادي الديموقراطي هو السائد في الإدارات الوسطى والتنفيذية بالمنظمات قيد الدراسة. وكذلك أظهرت نتائج تحليل بيانات الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية للمديرين في الإدارات الوسطى والتنفيذية

3. دراسة حسين (2005): بعنوان "ثقافة المنظمة وعلاقتها بظغوط العمل دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية"، وتوصلت هذه الدراسة إلى إن عنصر جماعة العمل وعنصر القدرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية أكثر عناصر ثقافة المنظمة أهمية مقارنة بعنصر الابتكار الأقل أهمية.

4. ورقة بحثية MPRA (2020) بعنوان "تأثير أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة جيج جيجا بألمانيا: استعراض الأدب"، هدفت إلى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. وبعبارة أخرى، نظرت في آثار أساليب القيادة وثقافة المنظمة على أدائها العام. ولذلك، تكمن المشكلة في هذه الدراسة لتحديد ما إذا كانت أساليب القيادة والثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء التنظيمي. وتتمثلت الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة في تقييم ما إذا كانت أساليب القيادة تؤثر على الأداء التنظيمي وتقييم ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء التنظيمي. والدراسة هي بحث مفاهيمي. يستخدم تصميم البحوث التفسيرية في الدراسة. وأسندت في الحصول على جميع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة من مصادر ثانوية. أي أنها بيانات من نتائج أعمال بحثية سابقة عن القيادة والثقافة حول الأداء. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين عنصر الثقافة وأسلوب القيادة على الأداء العام للمنظمة.

5. وفي دراسة Ramaditya et. Al. (2020)، بعنوان " دور الثقافة والقيادة والتدريب في المنظمة نحو

تحسين أداء العمل العامل المدني القطري: دراسة حالة في الوكالة الإشرافية المالية والإئتمانية بأندونيسيا" ، وهدفت الدراسة الى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية والتدريب والقيادة على أداء العمل للعاملين في المدنيين في وكالة الإشراف على الصعيدين الداخلي والإئتمائي. واستخدمت الدراسة نهجا ترابطيا مع تقنية أخذ عينات عشوائية بسيطة يتم قياسها بواسطة SEM باستخدام تطبيق SMART PLS 3.0. وتمثل مجتمع الدراسة 330 من العاملين المدنيين في وكالة الإشراف المالي والإئتمائي (BPKP). وأظهرت نتائج الدراسة أن متغيرات الثقافة التنظيمية لم توقع بشكل قاطع في أعمال التشحيم أداء العامل المدني في الوكالة الإشرافية المالية والتنمية، ولكنها لا تجتاز اختبار الموثوقية. المتغيرات التدريب لها تأثير إيجابي ودال على أداء العمل للعاملين المدنيين. المتغيرات القيادية لهاتأثير إيجابي على أداء العمل للعاملين في الهيئة الإشرافية المالية والتنمية.

6. وفي دراسة Antonios et. al (2015) بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة: تحليل تجريبي" ، وخلصت الدراسة اعتبار القيادة والثقافة التنظيمية عنصرين من أهم العناصر التنظيمية لكي تتمكن المؤسسات من المنافسة بنجاح والحصول على ميزة مستدامة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين هذين العاملين التنفيذيين (القيادة والثقافة التنظيمية)، في حين أن تنسيق العوامل (النوع الثقافي المتماثل وأسلوب القيادة) يفرض هذه العلاقة. وعلاوة على ذلك، يجري التحقيق فيما إذا كانت ظروف السوق، مثل قوة المنافسة و"العمر والحجم التشغيليين"، يمكن أن تحدد مدى العلاقة واتجاهها. وكذلك بينت الدراسة أن المنافسة في السوق تؤثر على اتجاه العلاقة، في حين يؤثر العمر والحجم التشغيليان على المدى ذي الصلة.

### الفجوة العلمية (البحثية):

ولا شك أن البحوث والدراسات السابقة قدمت اسهامات قيمة في مجالات القيادة والثقافة التنظيمية، ولذلك خلصت هذه الدراسة من تحليل للدراسات الليبية والعربية والأجنبية التي تم استعراضها إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. وإن اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات.
2. ركزت الدراسة الحالية على أدوات القيادة الإدارية المتمثلة في (اتخاذ القرارات، والاتصالات، الإشراف، التحفيز) كمتغيرات مستقلة ونشر الثقافة التنظيمية كمتغير تابع.
3. الدراسة الحالية تناولت مؤسسة ليبية لم يتم دراسة القيادة كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية بها

كمتغير تابع بجامعة الجبل الغربي،

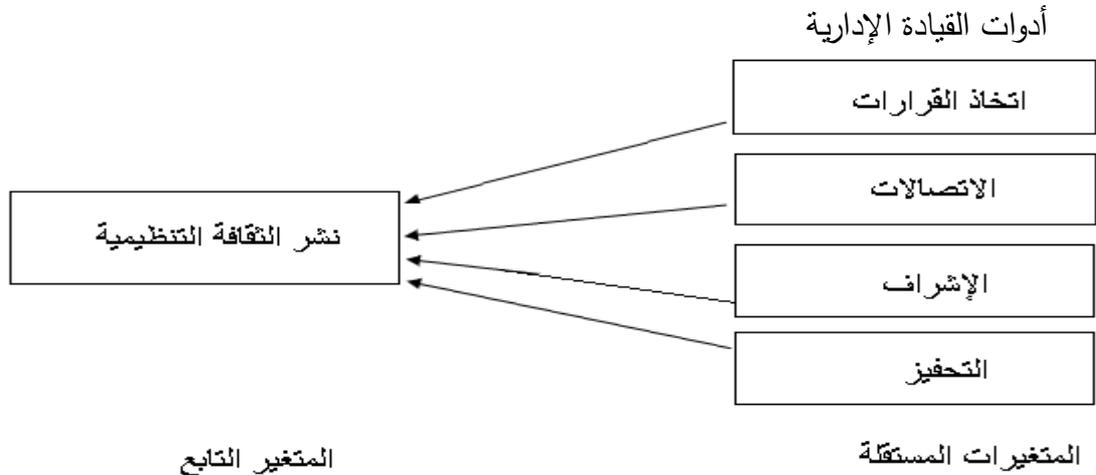
4. سعت هذه الدراسة من خلال الدراسات السابقة لمعرفة دور القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الليبية بصفة عامة وجامعة الجبل الغربي بصفة خاصة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وذلك من المساعدة في إثراء البيانات الثانوية (الجانب النظري) لمتغيرات الدراسة وتحديد المشكلة و فرضياتها، معرفة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، وذلك لمعرفة مدى تأثير العوامل المختلفة والطرق والأساليب المتبعة في نشر الثقافة التنظيمية، التعرف على أساليب جمع البيانات، مما يسهم ذلك في بناء فقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة.

### نموذج الدراسة:

يحتوي نموذج الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة (اتخاذ القرارات، الاتصالات، الإشراف، التحفيز) وهي أدوات تستخدمها القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية، ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (1).

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة



### الجانب النظري :

إن الحاجة إلى قيادات إدارية ناجحة يُعد مطلباً إجبارياً لتحقيق التنمية الإدارية، حيث أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قادة أكفاء قادرين على تنمية مهارات العاملين واستغلالها من خلال أنماط إدارية حديثة تسمح وتساعد على مشاركة العاملين في كل الأنشطة الإدارية (اللوزي، 2000: 97).

ولذلك لابد من تواجدها بخصائص وسمات معينة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية المتمثلة بالتكنولوجيا،

ومتطلبات الزبون والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى متطلبات البيئة الداخلية في علاقته مع تابعيه أو المرؤوسين وأسلوب أو نمط قيادتهم لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة التحديات الخارجية. (عباس، 2004: 11)

### ماهية القيادة الإدارية:

استخدم لفظ القيادة كونه يمثل علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، وهذه العلاقة يترتب عليها أداء دورين متباينين، يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل، وهو: القائد، ووظيفته إصدار الأوامر، ويمثل الدور الثاني الذين ينجزون العمل، وهم: الأتباع، أو الأفراد، ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم (شهاب، 2010: 111)

وهناك تعريفات كثيرة ومتعددة للقيادة وتختلف من حيث وجهات نظر أصحابها، وذلك يرجع لاختلاف الدراسات التي قام بها علماء الإدارة واختلاف البيئة وغيرها، ونستعرض بعض التعاريف للقيادة في الآتي: يعرفها "الطويل" بأنها: أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال بأقصى كفاءة إنتاجية، وبأقل التكاليف الممكنة، وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف (الطراونة، 2012: 104). ويرى "همفل" بأن القيادة هي: "نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة" (جلدة، 2009: 146). وعرف "كونزودنيل" القيادة بأنها: قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها (عواد، 2013: 178). ويُعدّها مكريجر تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة (مجمي، 2004: 18).

### الثقافة التنظيمية (المؤسسية)

تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها، وإدارتها، وفرقها، وجماعاتها، ومديريها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في المجال نفسه تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها (مساعدة، 2013).

وتمثل الثقافة المؤسسية دوراً بارزاً في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، فدراسة الثقافة المؤسسية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلاً من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين

الجانبيين وأهميته على العمليات التنظيمية، وكون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها (اللوزي، 2002: 225).

### ماهية الثقافة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقافة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، ويوجد عدة تعريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) ، وفيما يلي عرض لبعضها. وعرفتها صديقي (2013: 8) على أنها "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة"، فالقيم المشتركة تعد أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. وعرف (ادجار شاين) الثقافة التنظيمية "بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات (نقلاً عن، المطيري، 2013: 14).

يعرف (سيزلاجي و والاس) الثقافة التنظيمية بأنها "الفلسفات والاستراتيجيات والقيم والمسلمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة، ويشترك فيها كل العاملين بها (نقلاً عن المربع، 2012: 61). وعرف William (2005: 128). الثقافة فقال هي: مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات والفهم المشترك وقواعد السلوك، التي يشاركها الأفراد سواء بصورة ملحوظة أو غير ملحوظة، وتؤثر إلى حد بعيد على عملية صنع القرار. أما جويلي (2013: 29). فذكر "أنها منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المنظمة، الذي يعتمد أفرادها في التعامل بينهم، وتشمل الأفكار والأعراف التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات"

### أدوات القيادة ودورها في نشر الثقافة التنظيمية:

توجد هناك مجموعة من الأدوات والأساليب التي تستخدمها القيادة الإدارية وتساعد في نشر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، إذ إن القادة يستطيعون نشر الثقافة داخل المنظمة من خلال توظيف هذه الأدوات بشكل جيد، ومن أهم هذه الأدوات ما يلي :

### الاتصال الإداري:

يوفر الاتصال للمديرين أثناء عملهم معلومات متنوعة وتفصيلية عن المشاكل التي تعترض تقدم العمل، وعن مدى الالتزام بالخطط والبرامج الموضوعية، كما يساعدهم على تبادل المعلومات فيما بينهم لربط أجزاء المنظمة بعضها البعض، وتجنب التناقض والتعارض في تصرفاتهم، ويستطيع نظام الاتصال أن يزود

المديرين بالمعلومات عن البيئة التي لها صلة بأعمال منظماتهم.

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها، وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة، وبالتالي يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة (جرينبرج وبارون، 2004: 638).

تعد طبيعة الاتصالات السائدة في المنظمة أحد أهم عناصر ثقافتها التنظيمية، وذلك لما يحمله هذا النظام من أهمية في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المنظمة المختلفة، ويتحدد دور نظام الاتصالات في التأثير على الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على الأداء الجيد وفقاً للثقافة التنظيمية التي يقوم بها نظام الاتصال فقد يحمل نظام الاتصالات المتبع في المنظمة طابع الرسمية؛ وهنا يكون التواصل من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها طابع التحفظ، وبالتالي تكون الثقافة السلبية مشتتة وغير مشجعة، وأما إذا كان نظام الاتصالات يقوم على ثقافة تنظيمية تحمل معاني روح الأخوة والتعاون، وتتويع أساليب الاتصال واتجاهاته، في هذه الحالة تكون الثقافة الإيجابية محفزة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أول بأول، كما تسهم ثقافة الاتصال المفتوح في كسب ولاء دائم من قبل العاملين (سميع، 2009: 122).

### اتخاذ القرارات:

تستخدم المنظمات الإنسان من أجل جهده العضلي ونشاطه العقلي، بينما تستخدم الإداري من أجل جهده العقلي ومن أجل استغلال معارفه وعقله من أجل القيام بمهام لا يمكن للأجهزة أن تؤديها ويرى علماء الإدارة أن أساس أي عمل إداري هو اتخاذ القرارات، وهي عملية مستمرة مع استمرار المنشأة وتعد عملية اتخاذ القرار أساس عمل الإدارة وقلبها النابض (الغزو، 2010). تؤثر الثقافة التنظيمية على أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة، إذ إن ما تتميز به البيئة الخارجية من حركية وتعقيد سوف تجبر صانع القرار على إيجاد أرضية مرنة للثقافة المنظمة تحاكي صفة التعقيد الموجودة في هذه البيئة وتفرز حالة من الواقعية على قرارات مهمة ترتبط ببقاء المنظمة واستمرارها، إذ أصبح شعار (تغيير الثقافة) حلاً لمعظم المشاكل التنظيمية (السكرانه، 2013: 358).

وتعد الثقافة التنظيمية كمدخل لزيادة فعالية القرارات بكل أنواعها، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق بناء ثقافة تنظيمية قوية تركز على سمات مميزة، فإنه بالضرورة تنعكس ثقافة المنظمة المتميزة بدرجة ما من: (روح الإبداع، المشاركة، العمل المؤسسي، الابتكار، المخاطرة، جماعية العمل، المنافسة والتميز، المبادرة، احترام

الفرد) بوضوح كموجه لعملية صنع القرار في جميع مراحلها (مرحلة تقديم المقترحات الجديدة والفحص المبدئي، مرحلة تحليل وترتيب البدائل، مرحلة اختيار البديل الأفضل بين البدائل الممكنة) والثقافة السائدة في المجتمع والمؤسسة تعد ثقافة المجتمع، وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار ([http://msaggaf.blogspot.com/2009/05/blog-post\\_12.html](http://msaggaf.blogspot.com/2009/05/blog-post_12.html)).

### الإشراف:

الإشراف ضروري وذو أهمية كبيرة للعملية الإدارية وسير العمل، فالمشرف والإدارة هما بمثابة الدور الواحد؛ لأنه من خلال هذه العملية يتم تنفيذ الأوامر، حيث يقوم المشرف بترجمة خطط الإدارة من خلال نقلها إلى العمال ومتابعتها؛ لأن الإشراف هو حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين (الغزو، 2010: 49). ويؤثر أسلوب الإشراف في مدى استعداد الفرد لبذل الجهد بكفاءة وفعالية أي أن الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم، من العوامل الهامة في رفع معنوياتهم حيث يؤدي ذلك إلى إيجاد علاقات طيبة وتكوين جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه وبث روح الفريق والتعاون بينهم (القماطي، 2001: 89).

وقد بينت دراسة Twati (2006) إن الأفراد في انتمائهم للمنظمات إنما يبتغون هدفاً، والمنظمات بقبولها هذا الانتماء إنما تريد تحقيق هدف أيضاً، وحتى تتمكن إدارة المنظمة من تسخير وتوجيه جهود منتسبيها لغايات مرسومة ومطلوبة، لا بد لها ان تختار الطريقة الصحيحة لتوجيه ودفع هذه الجهود باتجاه تلك الغايات والأهداف. إذ إن الثقافة التنظيمية تُعد النسيج الاجتماعي الذي يحيط بجمهور المنظمة بشكل عام، ومثل أي بلد لديه ثقافة وطنية أو مجتمعية خاصة بمواطنيه، فإن المنظمة كذلك، لها ثقافة تنظيمية خاصة بها، وتُعد أيضاً إحدى العناصر الرئيسية في أية منظمة، الأمر الذي يفرض على قادة ومدبري المنظمات أن يفهموا ويدركوا عناصرها وأبعادها، كونها الوسط البيئي الذي تتفاعل معه المنظمات وتتواجد فيه، فهي تشكّل دوراً حيويّاً في حياة المنظمة، ومحددّاً أساسياً لسلوك جمهورها (Twati, 2006) ان للقيادة الإدارية دور رئيسي وجوهري في بناء ثقافة داخل المؤسسة .

والعاملون بالمنظمة لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يرون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، حتى ملبسهم، واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحددتها الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها، في تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، كمصدر للمعاني المشتركة ([http://msaggaf.blogspot.com/2009/05/blog-post\\_12.html](http://msaggaf.blogspot.com/2009/05/blog-post_12.html)).

**التحفيز:**

يعني وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف، و التلهف والسرور بأعمالهم، أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتياً، والتحفيز يأتي من أعماق النفس، وعملية التحفيز من أهم أركان صناعة القائد، وعلى قدر نجاحه في تحفيز الآخرين على قدر اكتسابه احترام وثقة وولاء وإنتاج هؤلاء الآخرين. (عوض، 2008: 94) ويستطيع القائد أن يحفز أتباعه بطرق مختلفة وهي:

الاستحواذ على قلوب العاملين وبطريقة تجعلهم يفجرون طاقاتهم الإبداعية من خلال تحقيق الاستقرار العائلي واحتوائهم وتقديم الدعم والرعاية والاطمئنان اللازم للعطاء والنجاح والإنتاج، والعمل على الدمج بين العاملين والإدارة بالتواصل وتقديم المقترحات وقبول الانتقادات وإشعار العاملين بملكيتهم للمشروع وشراكتهم فيه مما يدفعهم إلى العمل الجاد، والتفاني، والإبداع المستمر وتقديم برامج تعليم وتدريب التي تعطي الفرصة للموظف لتطوير نفسه وتحسين أدائه، فتعطيه الثقة بالنفس وبقدرته على أداء عمله بشكل ملائم، وانعكاس ذلك على جو العمل والإنتاجية سيكون إيجابياً بدون شك (عوض، 2008).

فالثقافة الإيجابية تسعى إلى بناء نظام للمكافآت يقوم على تقديم قدر ملائم من الحوافز المادية إضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المادية مثل توفير فرص النمو والترقي، ومنح الناس مسؤولية أكبر (سميع، 2009: 123).

وتعمل المنظمات على مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية، ومعاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة، وتدريب العاملين على الثقافة التنظيمية، وترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وعلى نشرها في صفوف من حولهم (ماهر 2007: 441).

**الدراسة الميدانية :****أولاً منهجية الدراسة :**

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ هو التحليل المناسب لهذه الدراسة ، وقد تم التركيز من خلال هذا المنهج على جانبين مكملين لبعضهما البعض وذلك على النحو التالي :

1. الجانب التوثيقي المكتبي (مراجعة الكتب والأبحاث والدراسات المتوفرة وذات الصلة بموضوع الدراسة).
2. الجانب الميداني (تم الاعتماد على جمع البيانات مبدئياً بواسطة المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين بالجامعة "ك رئيس الجامعة، وكيل الشؤون العلمية بالجامعة، ومدير إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، واستبيان تم تصميمه لأغراض الدراسة تم توزيعه على القيادات الإدارية الرسمية الأكاديميين فقط).

أما تحليل البيانات فقد اعتمدت الدراسة على استخدا أساليب الإحصاء الوصفي في تحليلها للبيانات والمعلومات التي تم جمعها، وكذلك الإحصاء التطبيقي لاختبار فرضيات الدراسة .

### مجتمع عينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية الرسمية (الأكاديميون / العاملون) بجامعة الجبل الغربي سواء كانوا عمداء، أو رؤساء أقسام علمية، أو وكلاء أو رؤساء للأقسام كالتسجيل، أو الدراسة والامتحانات، وشؤون أعضاء هيئات التدريس، أو المجالات العلمية التابعة للكليات، أو مدري الإدارات من 2018 وحتى 2019م، ويبلغ مجتمع الدراسة بالجامعة (305) أكاديمي ولتحديد حجم العينة تم أخذ ما نسبته (55.73%) من حجم المجتمع، وبذلك يكون حجم العينة (170) مفردة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من كليات جامعة الجبل الغربي الواقعة داخل نطاق بلدية غريان.

حيث تم تقسيم المجتمع إلى مجموعات ذات معنى حيث تم الاختيار على أساس القيادات الأكاديميين الذين لديهم القدرات والإمكانات والصلاحية في (اتخاذ القرارات، الإشراف، الاتصالات، التحفيز) يطبقون الأساليب الإدارية (بعض وظائف الإدارة) الذين يلعبون دوراً كبيراً في التأثير على ثقافة المنظمة من عدمه، ثم تم أخذ عينة عشوائية من هذه المجموعات، وكما تم الاختيار أيضاً على أساس التوزيع الجغرافي إذ إن الجامعة كبيرة ومنتشرة على رقعة جغرافية كبيرة لا يمكن دراستها، وهذه الطريقة تعطي نتائج ذات كفاءة عالية ويمكن تعميم نتائجها على المجتمع ومفيدة جداً (سيكاران، 2009).

### ثالثاً: أداة الدراسة :

تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تعد أداة مناسبة في مثل هذه الدراسات والتي تساعد على اختبار فرضيات الدراسة، وهي مجموعة من الأسئلة المعدة والمصاغة لمتغيرات هذه الدراسة وفقاً للفرضيات الموضوعية (عقيل، 2010)، وذلك نظراً لكبير حجم العينة والبعد الجغرافي بين مجتمع الدراسة؛ حيث تكونت صحيفة الاستبيان من عدد من المحاور، حيث شمل النحور الأول مجموعة من الأسئلة المتعلقة بخصائص مفردات العينة من حيث (الجنس، المرحلة العمرية، المستوى التعليمي، جهة العمل).

أما المحور الثاني فقد شمل عبارات تقيس الأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية (اتخاذ القرارات، والاتصالات، والإشراف التحفيز)، أما المحور الثالث فقد تضمن مجموعة من العبارات التي تقيس نشر الثقافة التنظيمية، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات بنود الاستبانة، كما تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) عن طريق احتساب (معامل كرونباخ ألفا) لجميع

فقرات الاستبيان وكانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات البحث العلمي، حيث وُجد أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للبند تقترب من الواحد الصحيح، ويتضح من ذلك أن معامل الصدق الذاتي مرتفعة وبذلك يكون قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة في صورتها النهائية وقابلة للتحليل، والنتيجة موضحة بالجدول رقم (1) .

جدول (1): يبين نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المجموع		المحاور	ت
كرونباخ ألفا	عدد العبارات		
0.659	7	اتخاذ القرارات	1
0.682	7	الاتصالات	2
0.719	9	الإشراف	3
0.697	7	التحفيز	4
0.867	30	أدوات القيادة	5
0.847	22	الثقافة التنظيمية	6
0.870	52	الدراسة الكلية	

رابعاً: خصائص مجتمع الدراسة ووصف متغيراتها:

أولاً: خصائص عينة الدراسة: تتمثل الخصائص بالفقرات الآتية:

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	102	81.6%
	أنثى	23	18.4%
	المجموع	125	100%
العمر	أقل من 30 سنة	3	2.4%
	من 30 - إلى أقل من 40 سنة	33	26.4%
	من 40 - إلى أقل من 50 سنة	50	40%
	من 50 سنة فأكثر	39	31.2%
المجموع	125	100%	
المستوى التعليمي	ماجستير	72	57.6%
	دكتوراه	53	42.4%
	المجموع	125	100%
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	21	16.8%
	من 5 سنوات - إلى أقل من 10 سنوات	17	13.6%
	من 10 سنوات - إلى أقل من 15 سنة	28	22.4%
	من 15 سنة فما فوق	59	47.2%
المجموع	125	100%	
الوظيفة	رئيس الجامعة	1	0.8%
	عميد كلية	7	5.6%
	مدير إدارة	35	28%
	رئيس قسم	82	65.6%
	المجموع	125	100%

وبالنظر في الجدول (2) يتضح أن عدد الذكور في عينة الدراسة (102) أكاديمي أي بنسبة (81.6%)، وعدد الإناث (23) أكاديمية بنسبة (18.4%) من جملة عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن أغلب عينة الدراسة هم من الذكور، كما أظهرت النتائج أن ما نسبته (2.4%) كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، ويليها ما نسبته (26.4%) كانت من هم ضمن الفئة العمرية (من 30 - إلى أقل من 40 سنة)، ويلي ذلك مما كانت أعمارهم ضمن الفئة (من 40 - إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (40%)، وأخيراً (39) أكاديمياً كانت أعمارهم ضمن الفئة (من 50 سنة فأكثر) أي بنسبة (31.2%)، مما يدل على أن عينة

الدراسة أغلبهم من الفئة العمرية (من 40- إلى أقل من 50 سنة) يشكلون النسبة الأكبر وهذا يدل على أن القيادات تتمتع بمستوى عالٍ من الخبرة والتجربة حصيلة الثقافة التنظيمية.

كما اتضح أيضاً أن (57.6%) من أفراد العينة هم من حملة الإجازة العليا الماجستير، بينما نسبة حملة الإجازة الدقيقة الدكتوراه (42.4%)، وأن حملة الماجستير يشكلون النسبة الأكبر وهذا يدل على أن أفراد العينة مؤهلون بدرجات علمية جيدة؛ إذ إن هاتين الشريحتين لديهما القدرة على اتخاذ القرارات والإشراف والاتصالات وتحفيز العاملين، وأن هذه الدراسة تقتصر عليها، ولا تخص من هم دون هذا المستوى التعليمي.

### ثانياً: وصف متغيرات الدراسة:

تم التحليل الإحصائي الكمي لمعرفة الأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية بالجامعة قيد الدراسة كلاً على حده مستخدم بعض مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### 1. التحليل الكمي (اتخاذ القرارات)

الجدول رقم (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتخاذ القرارات

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التوفر
1	تحرص على مشاركة كافة العاملين بالجامعة في عملية اتخاذ القرارات	2.52	1.242	منخفض
2	تسمح للمرؤوسين باستخدام حكمهم الشخصي في حل المشكلات	2.77	1.296	متوسط
3	تسعى للحصول على أفكار ومقترحات للمرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات	2.20	1.078	منخفض
4	تؤثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في الجامعة	2.16	1.073	منخفض
5	تتميز القرارات المتخذة في الجامعة بالعقلانية والواقعية	3.02	1.362	متوسط
6	تعتمد القيادة الإدارية على مركزية اتخاذ القرارات داخل الجامعة	2.41	1.339	منخفض
	المتوسط العام	2.58	0.768	منخفض

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاتخاذ القرارات ككل بمتوسط (2.58) وانحراف معياري (0.768) بمستوى منخفض وهذا يشير إلى أن اتخاذ القرارات ككل غير متوفرة حسب المقياس المعتمد.

## 2. التحليل الكمي (الاتصالات):

الجدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاتصالات

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التوفر
1	القيادة الإدارية ذات المعاملة الطيبة تحفز على الاتصال بأنواعه داخل الجامعة	2.10	0.841	منخفض
2	تسعى للاتصال بالموظفين كلما دعت الحاجة لذلك	1.97	.9150	منخفض
3	تعتمد القيادة الإدارية على طرق الاتصال الرسمية (قوانين وقرارات) فقط داخل الجامعة	2.06	1.098	منخفض
4	تعتمد مهارات متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء	2.22	0.974	منخفض
5	تسعى الى إيجاد نظام اتصال فعال يكفل فاعلية استقبال المعلومات وإصدار الأوامر	2.22	1.077	منخفض
6	وضوح قنوات الاتصال داخل الجامعة يساعد على ترشيد القرارات وسرعة حل المشكلات	2.13	1.114	منخفض
	من الصعوبات التي تواجه القيادة الإدارية في الاتصال داخل الجامعة الفروق الفردية بين طرفي الاتصال	2.27	1.160	منخفض
	الاتصالات	2.14	0.679	منخفض

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للاتصالات ككل بمتوسط (2.14) وانحراف معياري (0.679) بمستوى منخفض وهذا يشير إلى أن الاتصالات ككل غير متوفرة حسب المقياس المعتمد.

## 3. التحليل الكمي (الإشراف):

الجدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإشراف

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التوفر
1	تقوم الإدارة بشرح سياسات وإجراءات العمل بوضوح تام للعاملين	2.53	1.175	منخفض
2	تعمل الإدارة العليا بالجامعة على تحديد الواجبات والمسؤوليات المترتبة على قيام العاملين بأعمالهم	2.42	1.101	منخفض
3	تعطي التعليمات بدقة ووضوح ومتابعة تنفيذها	2.13	1.039	منخفض
4	تهتم بتوفير مناخ ملائم لتكوين الانسجام والتعاون بين المرؤوسين	2.22	0.999	منخفض
5	تسعى لتوفير كل الموارد والإمكانات لتحقيق الأهداف التي تم وضعها	2.26	1.135	منخفض
6	تعمل القيادة الإدارية على كسب ثقة واحترام المرؤوسين	2.36	1.066	منخفض
7	تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في المنظمة	2.21	0.970	منخفض
8	تعتمد على منصبك الوظيفي الرسمي في التأثير على المرؤوسين	2.46	1.341	منخفض
9	تشجع المرؤوسين على التعلم الفعال بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم	1.86	0.995	منخفض
	الإشراف	2.27	0.749	منخفض

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإشراف ككل بمتوسط (2.27) وانحراف معياري (0.749) بمستوى منخفض وهذا يشير إلى أن الإشراف ككل غير متوفرة حسب المقياس المعتمد.

## 4. التحليل الكمي (التحفيز):

جدول رقم (6): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التحفيز

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التوفر
1	تقتنع المرؤوسين بأنهم سيحققون النجاح الوظيفي الذي يسعون إليه	1.99	0.746	منخفض
2	تشجع على الإبداع والابتكار وإدخال تحسينات على العمل وتبسيط الإجراءات	1.73	0.745	منخفض
3	تعتمد نظام الحوافز (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين	2.07	1.108	منخفض
4	تعتمد نظام العقوبات (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين	2.36	1.194	منخفض
5	القيادة الإدارية التي تمنح فرص التكوين والتدريب تشجعك على أداء مهامك داخل المؤسسة بسهولة ويسر	2.23	1.071	منخفض
6	تعتمد على خبراتك ومهاراتك (الفكرية، والإنسانية، الفنية) في التأثير على المرؤوسين	1.82	0.890	منخفض
7	في رأيك القيادة الإدارية تكون ثقافة تنظيمية لدى الفرد	2.14	1.058	منخفض
	التحفيز	2.05	0.630	منخفض

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي التحفيز ككل بمتوسط (2.05) وانحراف معياري (0.630) بمستوى منخفض وهذا يشير إلى أن التحفيز ككل غير متوفرة حسب المقياس المعتمد.

## 5. التحليل الكمي (نشر الثقافة التنظيمية):

استخدمت الدراسة التحليل الوصفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهو ما موضح بالجدول (7)، حيث نلاحظ أن تقييم مستوى أفراد مجتمع الدراسة حول هذا المتغير كان متوسط، وبانحرافات كبيرة واحد وأكبر من الواحد لأغلب الفقرات وهذا يشير إلى تشتت اتجاهات العينة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لنشر الثقافة التنظيمية (2.74)، وبانحراف معياري (0.703)، وهذا يشير إلى أن تقييم مستوى أفراد العينة لمتغير نشر الثقافة التنظيمية، بمستوى متوسط بين العاملين بالجامعة حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

جدول رقم (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الثقافة التنظيمية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
1	العمل الجماعي هو أساس نجاح العمل في الجامعة	1.61	0.915	منخفض
2	إن أهم ما يميز أفراد المجموعة التي أعمل معها هو التعاون لإنجاز المهام المطلوبة.	1.83	0.940	منخفض
3	العلاقات بين الأفراد العاملين بالجامعة يغلب عليها جو من الود والتفاهم والاحترام.	2.76	1.273	متوسط
4	يتم تقديم الدعم والمساندة بين العاملين في الجامعة عند مواجهة مشكلة ما بالعمل.	3.02	1.257	متوسط
5	يؤثر أسلوب الإشراف في مدى استعداد الفرد لبذل الجهد بكفاءة وفعالية.	2.14	0.826	منخفض
6	الإشراف يعد وسيلة مهمة لكسب تأييد العاملين لقرارات الإدارة وولائهم وتعاونهم، من خلال توفير جو من الأمن والاستقرار داخل المنظمة.	2.02	0.772	منخفض
7	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.	3.07	1.213	متوسط
8	يتاح للموظف المسؤول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر، إذا كانت لديه خبرة وظيفية أكثر منه.	3.43	1.291	مرتفع
9	تولي إدارة الجامعة اهتماماً لأراء الموظفين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.	3.34	1.301	منخفض
10	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	2.62	0.989	متوسط
11	تمتلك المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام ووظيفتك ذاتياً دون الحاجة إلى توضيح أو استفسار.	2.30	1.123	منخفض
12	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	3.10	1.146	متوسط
13	ينظر المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدرًا من مصادر التعلم	2.71	1.275	متوسط
14	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين المتميزين بحوافز مادية ومعنوية	3.32	1.248	متوسط

متوسط	1.203	3.38	يبادرالموظفين ذاتيا بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم.	15
متوسط	1.128	3.10	تتصف أعراف وتقاليده العمل بالجامعة بالقدرة على زيادة وتدعيم التعاون بين الموظفين لإنجاز العمل	16
متوسط	1.047	2.74	يشعر العاملون بالجامعة بالفخر والاعتزاز لانتمائهم لها.	17
منخفض	0.975	2.39	يوفر الاتصال للمديرين أثناء عملهم معلومات متنوعة وتفصيلية عن المشاكل التي تعترض تقدم العمل	18
متوسط	1.037	2.62	لدي ثقة كاملة في قدرات ومهارات المرؤوسين.	19
مرتفع	1.196	3.52	يستخدم العاملون بالجامعة والكليات التقنية الحديثة المتاحة أحسن استخدام.	20
متوسط	1.091	2.67	يتحدد دور نظام الاتصالات في التأثير على الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على الأداء الجيد وفقاً للثقافة التنظيمية التي يقوم بها نظام الاتصال.	21
متوسط	1.075	2.62	تشجع الجامعة وإدارتها السلوك الذي يتماشى مع المعتقدات والأعراف السائدة.	22
متوسط	0.703	2.74	الثقافة التنظيمية	

### خامساً: اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ونشر الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (اتخاذ القرارات، الاتصالات، الإشراف، التحفيز) في نشر الثقافة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بجامعة الجبل الغربي. الجدول رقم ( 8 ) يبين تحليل الانحدار البسيط للقيادة الإدارية ونشر الثقافة التنظيمية

القرار	مستوى المعنوية المشاهد	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط المتعدد
H0 نرفض	0.000	30.628	0.505	0.711

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.711+) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين اتخاذ القرارات ونشر الثقافة التنظيمية علاقة طردية، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.505) مما يعني أن القيادة الإدارية مسؤولة على تفسير (50.5%) من التغيرات التي تحدث في نشر الثقافة التنظيمية بالجامعة، وهناك ما نسبته (49.5%) يرجع لعوامل أخرى.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم صياغتها إلى الفرضيات الفرعية الرئيسية التالية:

**الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات ونشر الثقافة التنظيمية بجامعة الجبل الغربي ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (9) يبين تحليل الانحدار بين اتخاذ القرارات ونشر الثقافة التنظيمية

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
اتخاذ القرارات	0.556	0.310	55.164	0.000	نرفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (+0.556) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين اتخاذ القرارات ونشر الثقافة التنظيمية علاقة طردية، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.310)، مما يعني أن اتخاذ القرارات مسؤولة عن تفسير (31.0%) من التغيرات التي تحدث في نشر الثقافة التنظيمية، وهناك ما نسبته (69%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (55.164) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) ويساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر والفروق، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات ونشر الثقافة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة.

**الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات ونشر الثقافة التنظيمية بجامعة الجبل الغربي ( $\alpha \leq 0.05$ )

جدول رقم (10) يبين تحليل الانحدار البسيط بين الاتصالات ونشر الثقافة التنظيمية

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
الاتصالات	0.490	0.240	38.867	0.000	نرفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (+0.490) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين الاتصالات ونشر الثقافة التنظيمية علاقة طردية، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.240)، مما يعني أن اتخاذ القرارات مسؤولة عن تفسير (24.0%) من التغيرات التي تحدث في نشر الثقافة التنظيمية، وهناك ما نسبته (76%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (38.867) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) ويساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر والفروق، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي تقول بوجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات ونشر الثقافة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة .  
الفرضية الفرعية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف ونشر الثقافة التنظيمية بجامعة الجبل الغربي (  $\alpha \leq 0.05$  ).

جدول رقم (11) يبين تحليل الانحدار البسيط بين الإشراف ونشر الثقافة التنظيمية

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
الإشراف	0.654	0.428	91.867	0.000	نرفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (+0.654) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين الاتصالات ونشر الثقافة التنظيمية علاقة طردية، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.428)، مما يعني أن اتخاذ القرارات مسؤولة عن تفسير (42.8%) من التغيرات التي تحدث في نشر الثقافة التنظيمية، وهناك ما نسبته (57.2%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (91.867) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) ويساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر والفروق، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف ونشر الثقافة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة.  
الفرضية الفرعية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات ونشر الثقافة التنظيمية بجامعة الجبل الغربي . (  $\alpha \leq 0.05$  )

جدول رقم (12) معامل الارتباط ومعامل التحديد للعلاقة بين التحفيز ونشر الثقافة التنظيمية

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
التحفيز	0.636	0.405	83.605	0.000	نرفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (+0.636) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين الاتصالات ونشر الثقافة التنظيمية علاقة طردية، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.405)، مما يعني أن اتخاذ القرارات مسؤولة عن تفسير (40.5%) من التغيرات التي تحدث في نشر الثقافة التنظيمية، وهناك ما نسبته (59.5%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (83.605) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) ويساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر والفروق، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ونشر الثقافة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة .

## النتائج والتوصيات

### 1. النتائج

بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة و من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً من عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. أن مستوى توفر العوامل أو الأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية في الجامعة قيد الدراسة كان (منخفض)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للأدوات التي تساعد في نشر الثقافة التنظيمية على التوالي (اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي(2.58)، (الاتصالات بمتوسط حسابي (2.14)، الإشراف بمتوسط حسابي (2.27)، (التحفيز بمتوسط حسابي(2.05) .

2. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات في نشر الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل التحديد (31.0%) من التغيير في نشر الثقافة التنظيمية يعود إلى التغيير في اتخاذ القرارات.

3. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاتصالات في نشر الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل التحديد (24.0%) من التغيير في نشر الثقافة التنظيمية يعود إلى التغيير في الاتصالات.

4. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإشراف في نشر الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل التحديد (42.8%) من التغيير في نشر الثقافة التنظيمية يعود إلى التغيير في الإشراف.

5. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتحفيز في نشر الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل التحديد (40.5%) من التغيير في نشر الثقافة التنظيمية يعود إلى التغيير في التحفيز.

6. أن مستوى نشر الثقافة التنظيمية كان (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (2.74) لدى الأكاديميين في الجامعة قيد الدراسة.

### 2. التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة و الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين بجامعة الجبل الغربي :

1. نشر الثقافة التنظيمية بين العاملون في الجامعة و كلياتها وذلك من خلال التركيز على العوامل والأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية المتمثلة في(اتخاذ القرارات، الاتصالات، الإشراف، التحفيز) باعتبارها تؤثر بشكل كبير في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين .

2. دعم عملية التحول من المركزية والتوجه إلى تطبيق اللامركزية، بتفويض السلطات والسرعة في اتخاذ

- القرارات لتنمية القدرات والمهارات للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، يجب على القيادة الإدارية تشجيع المرؤوسين (الموظفين) في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتقديم أفكار ومقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم، وذلك لأهمية عملية اتخاذ القرارات في نشر الثقافة التنظيمية.
3. يجب على الجامعة الاهتمام بتوفير نظام اتصال فعال يضمن سرعة الحصول على المعلومات؛ لسهولة اتخاذ القرارات وتدارك المختتقات.
4. العمل على نشر ثقافة الإشراف والتحفيز بين العاملين لتدليل الصعوبات، وسرعة حل المشكلات.
5. العمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين؛ لأنهم أهم مورد للجامعة، وتهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار، من خلال نشر الثقافة الإبداعية بين الموظفين وتشجيعهم على المخاطرة في اتخاذ القرارات مواجهة التحديات.
6. العمل على استغلال التقنية الحديثة في نظام الاتصالات، وسرعة إرسال واستقبال المراسلات الإدارية، وأرشفة البيانات والمعلومات.

## قائمة المراجع:

## المراجع العربية

## الكتب :

1. السكارنه، بلال خلف (2013). التطوير التنظيمي والإداري. - ط2. - عمان: دارالمسيرة للنشر والتوزيع.
2. الطراونة، هاني خلف (2012). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. - عمان: دار أسامة للنشر.
3. الغزو، فاتن عوض (2010). القيادة والإشراف الإداري. - عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
4. اللوزي، موسى (2000). التنمية الإدارية. - عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
5. اللوزي، موسى (2002). التنظيم وإجراءات العمل. - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، رفاعي محمد؛ وبسيوني، إسماعيل علي. - الرياض: دار المريخ للنشر.
7. جلدة، سامر (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. - عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
8. سيكاران، أوما (2009)، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية. - السعودية: دار علي المريخ السعودية، 1430 هـ.
9. عباس، سهيلة (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز. - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. عقيل، عقيل حسن (2010). خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة. - السعودية: دار ابن كثير للنشر.
11. عواد، فتحي أحمد نياض (2013). إدارة الأعمال الحديثة. - عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
12. عوض، عامر (2008). السلوك التنظيمي الإداري. - عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
13. ماهر، أحمد (2007). التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. - ط2. \_ الإسكندرية: الدار الجامعية.
14. مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013). إدارة المنظمات منظور كلي. - عمان: دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

## الدوريات :

15. المربع، صالح بن سعد (2012). " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية". - المجلة العربية للدراسات والتدريب المملكة العربية السعودية، مج 29، ع 58.
16. شهاب، شهرزاد محمد (2010). "القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة". - مجلة دراسات تربوية نينوي، ع11.

## الرسائل العلمية:

17. القماطي، فاطمة عبد الله (2001). القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية

- على المصارف التجارية الليبية، جامعة السابع من أبريل .كلية المحاسبة غريان . (رسالة ماجستير غير منشورة)
- 18.المطيري، محمد غالب (2013). مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1434هـ (رسالة ماجستير غير منشورة)
19. بوراس، نور الدين (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- 20.جويلي، أسماء (2013). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة)
21. حسين، صبحي المهدي (2005). ثقافة المنظمة وعلاقتها بضغط العمل دراسة دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية، جامعة غريان .كلية المحاسبة غريان (رسالة ماجستير غير منشورة)
22. خليفة، صبري محمد (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنظام إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية، جامعة غريان .كلية المحاسبة غريان (رسالة ماجستير غير منشورة)
- 23.سميع، زيد صالح حسن (2009). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، جامعة حلوان، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- 24.صديقي، أمينة (2013). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة)
25. مجمي، ناصر محمد إبراهيم (2004). أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، (1425هـ) (رسالة ماجستير غير منشورة)

### المراجع الانجليزية

26. William. H (2005). Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization. Harvard Business Review China. March. Pp (128-139
- Antonios D. Kargas & Dimitrios Varoutas | (2015) On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis, Cogent Business & Management, 2:1, 1055953, DOI: 10.1080/23311975.2015.1055953

27. MPRA (2020), The Effect of leadership style and organizational culture on performance of small and medium enterprises in Jig-Jiga city: A Literature Review. MPRA Paper No. 104822, posted 29 Dec 2020 12:00 UTC Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/104822/>
28. Muhammad Ramaditya, Amirul Wahid Prihantoro (2020) , The Role of Organization Culture, Leadership and Training Towards Improving Work Performance Country Civil Worker: Case Study in Financial and Development Supervisory Agency / 115 – 126
29. Twati JM; (2006) Societal and Organizational Culture and the Adoption of Management Information Systems in Arab Countries, Unpublished PhD Dissertation. Griffith University, Brisbane, Australia.
30. Jamal M. Twati, John G. Gammack (2006) The impact of organizational culture innovation on the adoption of IS/IT: the case of Libya, Journal of Enterprise Information Management V 19 (2).
31. [http://msaggaf.blogspot.com/2009/05/blog-post\\_12.html](http://msaggaf.blogspot.com/2009/05/blog-post_12.html) 1/3/2019.  
<https://vb.almstba.com/t208137.html> 30, .
32. <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D8%B4%D8%B1> الزيارة تاريخ  
، .2019/3/1