

دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية، دراسة حالة الشركة الوطنية سوناتراك مديريّة الصيانة، بسكرة

أ/ سليمان عواطف

جامعة بسكرة

Abstract :

this study aimed at identifying the role of the transformational leadership in enhancing the organizational culture within the staff of the Maintenance Direction of Sonatrach in Biskra. To reach this objective we designed and distributed a questionnaire to a sample of 100 individual, with using Discriptive statistical techniques for analysing the level of transformational leadership and the organizational culture in the studied direction, and we used ANOVA analysis and multiple regression to test our hypothesis. The study concluded that there is a significant role of transformational leadership in enhancing the organizational culture, at the level of significance (0.000), which indicates the value of (R) that the strong relationship between the two variables reached (0.710), and the transformational leadership explained 50.5% of variance in enhancing the organizational culture.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عمال مديرية الصيانة بسكرة التابعة للشركة الوطنية سوناتراك. و لتحقيق اهداف الدراسة قمنا بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، و تم استخدام الاساليب الاحصائية الوصفية لمعرفة تصورات أفراد العينة لمستوى القيادة التحويلية و مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية بالمديرية، و لاختبار الفرضيات تم استخدام تحليل التباين و الانحدار المتعدد. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود دور معنوي للقيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة، و ذلك عند مستوى دلالة (0.000) حيث تشير قيمة R الى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.710 ، فيما يفسر متغير القيادة التحويلية 50.5% من التباين في مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية للمديرية و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

مقدمة

لقد أصبح لزاما على منظمات اليوم البحث على المستجدات في أساليب الادارة بهدف تبني أكثرها فعالية و أنسبها إليها، من أجل أن تتمكن من الاستمرارية و التأقلم ضمن محيط متقلب و دائم التغير. فقد اعتبر KOTTER أنه يمكن ايجاد و رعاية بيئة داخلية متكيفة مع هذا التغير من خلال ممارسات القيادة الإدارية. و تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط الحديثة للقيادة و التي تقوم على الانفتاح و السعي نحو التطور و قدرتها على تقديم ظروف مادية و معنوية تدفع للارتقاء بالمنظمة، كما تم دراسة أثر تبني القيادة التحويلية على العديد من المتغيرات التنظيمية و لعل أهمها الثقافة التنظيمية، فحسب رأي E.SCHEIN لا يمكن دراسة ظاهرة القيادة إلا في اطار ثقافي للمنظمة له خصائصه و مميزاته.

فإذا كانت الثقافة التنظيمية مجموعة من المعايير و القيم و المعتقدات التي مع الزمن و ضعت كمعايير للسلوك في مواجهة المشكلات، فإن نمط القيادة التحويلية يعمل على تعزيز و تطوير و إلهام التابعين على إيجاد الحلول المناسبة لذلك، مما يؤدي الى تمكين المنظمة على انتاج ثقافة تعبر على قدرتها الجماعية و استقرارها كنسق متكامل ضمن مناخ يدعم التكيف الإبداع و التعلم.

و من خلال بحثنا هذا سوف نقلي الضوء على دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة للشركة الوطنية سوناطراك، وذلك عن طريق عرض و تحليل المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار العام للبحث و إجراءاته

سوف نعرض في هذا المحور الإطار العام للبحث و توضيح الاجراءات المتبعة في تنفيذه وذلك كمايلي:

أولاً: مشكلة البحث

يعتبر موضوعا القيادة و الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي تناولها الباحثون في علوم الإدارة، و هناك الكثير من الدراسات التي ربطتهما بالكثير بالمتغيرات في المنظمة، من هنا برزت مشكلة البحث و الت ربطت القيادة التحويلية كأحد أحدث الانماط القيادية مع الثقافة التنظيمية، و جاءت اشكالية البحث على النحو التالي:

"ما هو الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة للشركة الوطنية سوناطراك؟"

و بشكل عام يمكن التعرف على مضامين الاشكالية من خلال الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل تتوفر خصائص القيادة التحويلية في مديرية الصيانة

بسكرة؟

2. ما هي الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الصيانة بسكرة؟

3. هل هناك ارتباط بين القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية

بأنواعها في مديرية الصيانة ببسكرة؟

ثانيا: أهداف البحث

تتمثل اهداف البحث النقاط التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مديرية

الصيانة للشركة الوطنية سوناطراك.

2. التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد بالمديرية.

3. التعرف على علاقة القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية في

المديرية محل الدراسة.

4. تقديم اطار نظري يشمل اهم المفاهيم حول القيادة التحويلية

و الثقافة التنظيمية.

ثالثا: فرضيات البحث

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية التالية: "لا يوجد دور معنوي للقيادة التحويلية في تعزيز

الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق) في

مديرية الصيانة بسكرة، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ "

و يندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: "لا يوجد دور معنوي للقيادة التحويلية في تعزيز ثقافة القبيلة، عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ "

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد دور معنوي للقيادة التحويلية في تعزيز الثقافة الابداعية،

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ "

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد دور معنوي للقيادة التحويلية في تعزيز الثقافة الهرمية، عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ "

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد دور معنوي للقيادة التحويلية في تعزيز ثقافة السوق، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ "

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يُألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إدارات، وعمال تحكم، وعمال تنفيذ، باستثناء الإدارات السامية، والذين يزاولون مهامهم بصفة دائمة بمديرية الصيانة بسكرة، والبالغ عددهم (189) تم توزيع 110 استمارة وتم استرجاع 105 وبعد فحص الاستثمارات تم استبعاد (5) نظراً لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة، وبذلك يكون عدد الاستثمارات الخاضعة للدراسة هي 100 استمارة، أي بنسبة (53%) من مجتمع الدراسة.

خامساً: أداة البحث

تم مراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية، إضافة الى بعض الدراسات السابقة للاستفادة في اعداد الاطار النظري للبحث، كما تم تصميم استبانة البحث بالاستعانة في دراسة أنماط القيادة التحويلية على الاستثمارات المتعددة العناصر أو العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) التي طورها كل من Bass و Avolio، والتي هي ذات مصداقية عالية وذلك لأنه تم ترجمتها إلى عدة لغات وتم استخدامها في العديد من المؤسسات. أما فيما يخص الجانب الخاص بالثقافة التنظيمية فقد تم اختيار أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) The Organizational Culture Assessment Instrument، والتي صممت من قبل الباحثان kim-Cameron & Robert Quinn وهي أيضاً تتميز بمصداقية عالية.

سادساً: اختبار صدق وثبات الاستبيان .

1- الصدق الظاهري للمقياس: للتأكد من صدق مقياس الدراسة، والذي يعني مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم استخدام الصدق الظاهري، حيث تم عرض المقياس على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد بلغ عدد المحكمين (4 محكمين).

2- صدق وثبات مقياس الدراسة: لتحديد درجة ثبات وصدق عبارات الاستبيان، تم استخدام معامل الفايكرونباخ Cronbach Alpha، والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (1): معامل ثبات وصدق المقياس ككل

معامل الصدق	معامل الثبات فألفا كرونباخ)	عدد العناصر
0.985	0.971	36

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، فهو يتجاوز 0.60 (المعمول بها)، حيث قدر بـ0.971، ويعني أن المقياس إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج. كما يلاحظ أن معامل الصدق قدر بـ0.985 وهو معامل صدق عالي (صدق المحك)، وهذا يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة التحويلية

لقد عرف Burns القيادة التحويلية على أنها منهج أو طريقة (Process) يتم من خلالها ارتقاء كل من القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات الأخلاق والتحفيز¹.

حيث يعتبر Burns (1985) القائد التحويلي هو الذي: يغير، يحفز، يرفع القيم للأتباع بغية تحقيق الأهداف ورفع الأداء². ويتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة، حيث يطلق عليها Burns بالقيم الداخلية وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، مثل العدالة والاستقامة، ومن خلال التعبير عن تلك القيم يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يُغير حتى معتقداتهم وأهدافهم³.

1. مفهوم القيادة التحويلية:

تمثل القيادة التحويلية الدافع الملهم لحفز الأتباع نحو العمل والانجاز وتلبية احتياجاتهم، حيث يقول Bass أن القيادة التحويلية هي تحفيز المرؤوسين من أجل بذل أقصى طاقاتهم في سبيل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء وتحقيق الرضا لديهم، وهي لا تركز على الجانب المادي فقط في التحفيز بل تدعم ذلك بالتنمية الفردية والتمكين⁴.

وفي كتابه " صناعة القائد" قدم طارق سويدان خصائص القائد التحويلي في النقاط التالية :

- 1- توضيح الرؤية: حيث يوضح لأتباعه الحلم ويحدده لهم في صورة جميلة لمستقبل المنشود، مما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب، متماسكين في جماعتهم ومتحمسين لأداء مهامهم.

- 2- إيصال الرؤية: فلا قيمة لرؤية مهما كانت رائعة ما لم تصل للأتباع.
- 3- تطبيق الرؤية: فالقائد الفعال، لا يكفي بشرح الرؤية بل يعيشها، حيث يتأكد من تطابق كل الأعمال معها والقيم التي تشكلت عليها.
- 4- رفع التزام الأتباع اتجاه الرؤية: بعد تحديد الرؤية وإيصالها وعيشها مع الأتباع وتطبيقها، فإن القائد الفعال من أدواره أن يزيد من التزام الأتباع وذلك بطرق شتى مثل: التشجيع، المشاركة في صنع الرؤية، القدوة الحسنة⁵.
- 5- خلق التحديات في الأعمال والمهام.
- 6- السعي إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
- 7- الاهتمام بالمرؤوسين فرادى وجماعات⁶.
2. أنماط القيادة التحويلية:

حسب Bass و Avolio فإن القيادة التحويلية تنقسم إلى:

1- التأثير المثالي أو الكاريزما: (II) Idealized

Influence on charisma

انطلاقاً من بحوث House (1977) التي قام بها حول نظرية القيادة الكاريزمية، اعتبر Bass أن نظرية القيادي الكاريزمية هي ضمن القيادة التحويلية وليست منفصلة عنها⁷، حيث يتم من خلال هذا السلوك الابتعاد عن المصلحة الشخصية، والتضحية من أجل الآخرين، طمأننتهم حول التغلب على المعوقات، الأخذ بعين الاعتبار الجانب القيمي والأخلاقي عند اتخاذ القرارات، دعم المرؤوسين من خلال غرس الثقة فيهم وتقديرهم. كما أن للتأثير الايجابي قسمان: الصفات المثالية Idealized Attributes مثل: الاحترام، الثقة...، والسلوك المثالي: Idealized Behaviors مثل: القدوة.

2- التحفيز الإلهامي: (I M) Inspirational Motivation

حيث يتصرف القائد بطريقة تدفع من حوله، وذلك من خلال التفاؤل للمستقبل، الالتزام نحو الرؤية، إظهار الثقة حول انجاز الأهداف، التواصل مع المرؤوسين حول الأهداف المشتركة والرؤية.

3- الاستثارة الفكرية: (IS) Intellectual Stimulation

عن طريق تحدي الافتراضات وإعادة تشكيل المشاكل ومواجهة المواقف القديمة بطرق جديدة، تشجيع المرؤوسين ليكونوا مُبدعين من خلال عدم توجيه الانتقاد أمام الآخرين لمن يرتكب خطأ فردي، بل يُطلب من الأفراد بطرح أفكار جديدة وحلول مُبدعة للمشاكل.

4- التقدير أو الاهتمام الفردي: Individualized Consideration (IC)

حيث يهتم القائد التحويلي بحاجات الأفراد بغية تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم ويعمل كمدرّب وموجه لهم مع الأخذ بالاعتبار الفروقات الفردية لديهم، كذلك يتم التفاعل مع العامل كإنسان وليس فقط كموظف، ويلجأ القائد إلى تفويض السلطة لكن يوافق ذلك مراقبة لتقديم المساعدة⁸.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

يعتبر Robing الثقافة التنظيمية، بمثابة آلية تدل و توجه السلوك داخل المنظمة⁹. بالنسبة لكل من: E.Seal، A.Kennealy فهي: مجموعة المعارف و المفاهيم و القيم و الشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة بان يكون عضوا فيها¹⁰. و من وجهة نظر E. Shein: في كتابه الثقافة التنظيمية و القيادة: فان الثقافة التنظيمية: نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي و التكامل الداخلي، و نجح إلى حد كاف لان يجعله صالحا لان يجعله صالحا لان يجري تعيمه للأعضاء الجدد على انه الطريقة الصحيحة للفهم و التفكير و الإدراك و الشعور فيها يتعلق بتلك المشكلات¹¹. و يرى شاين أنه إضافة إلى صفة المشاركة في الثقافة هناك عناصر أخرى بالغة الأهمية و هي: الاستقرار الهيكلي، العمق، الاتساع، التتميط و التكامل¹².

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم الثقافة التنظيمية: خلال شقين:

1- مجموعة من القيم و الافتراضات التي تتشكل من خلال تفاعل أفراد المنظمة في المدى الطويل.

2- ثقافة المنظمة لها مظهرين: مظهر داخلي يكون الإطار العام و المتداول بين أفراد المنظمة الواحدة و هو ما يميزها عن باقي المنظمات، و مظهر خارجي و هو ردود الفعل اتجاه المتغيرات الخارجية التي تواجه المنظمة.

2. أنماط الثقافة التنظيمية

انطلاقاً من إطار القيم المتنافسة التي قدمها (1974) John CAMPBELL حيث عرض من خلالها 39 معياراً لتحقيق الفعالية التنظيمية، قام كل من Kim Cameron and Robert QUINN (1984) بدراسة و تحليل هذه القائمة و خلصا الى تقديم محورين أساسيين للفعالية التنظيمية حيث ينتج عنهما أربع أنماط للثقافة التنظيمية. المحور الأول يميز الفعالية التي تؤكد على قيم المرونة ، التقدير، و الديناميكية و التي يقابلها على نفس المحور قيم تؤكد على الاستقرار ، النظام، و التحكم. فبينما نجد منظمات تعتبر الفعالية في القابلية للتغيير و التأقلم و التكيف ، نجد أخرى تعتبر الفعالية في الحفاظ على الاستقرار، التنبؤ. أما المحور الثاني فإنه يعتمد في شقه الأول على معايير الفعالية التي تؤكد على التوجه الداخلي و التكامل و الوحدة، و في شقه المقابل نجد المعايير التي تؤكد على التوجه الخارجي و التمايز (التنوع) و التنافس. فما تعتبره منظمة من الفعالية التنظيمية أن تدعم الانسجام الداخلي نجده في أخرى يعني التركيز على التنافس و التفاعل مع الآخرين¹³. ينتج عن هذين المحورين أربع مجموعات أساسية من الافتراضات المتعاكسة أو المتنافسة ما اطلق عليه العالمين اسم اطار القيم المتنافسة Competing Values Framework. (CVF) في ظل هذا التقاطع الحاصل بين المحورين ينتج أربع أنماط للثقافة التنظيمية يمكن توضيحها من خلال الآتي:¹⁴.

1- ثقافة القبيلة

تمتاز ثقافة القبيلة باللامرسمية واللامركزية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة ، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين ، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقتي ، اما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق . وأساليب الإتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه. اما عمليات إتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية .والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.

-2

ثقافة الابداع

اما ثقافة الابداع فتمتاز بالارسمية واللامركزية ايضاً اما التركيز المنظمي فيها فيكون نحو الخارج

وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار ، اما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار والنمط القيادي السائد هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير، أما النمو والدافعية والإبداع والتنوع هي عوامل محفزة في المنظمات التي تعتمد الثقافة الابداعية .ففي هذه الثقافة يكون الالتزام للتجريب والإبداع مثل الصمغ الذي يربط الافراد العاملين معاً.

-3

ثقافة السوق

فيما يخص ثقافة السوق فنتمثل توجهاتها الرئيسة نحو انجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس

وتتنابها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج وترتكز على خارج المنظمة ورسمية ومركزية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى ، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية ، وتركيزها الاساسي يتجه نحو الريح من خلال المنافسة والإنتاج اما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز، وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق ان اساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومتجهة نحو الانجاز والنتائج .والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والانجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقاً عوامل تحفيزية للعمل.

-4

الثقافة الهرمية

وأخيرا فان الثقافة الهرمية (البيروقراطية) تمتاز بالرسمية والمركزية والتوجه المنظمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة ، وتوجهاتها الرئيسة تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة ، اما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب ، وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها ،الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة تكون منظمة وعمودية في التوجه، اما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية .

المحور الثالث: الإطار التحليلي للبحث

أولاً: الإجابة على أسئلة البحث.

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، مع اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع وذلك للإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة.

1-السؤال الأول: هل تتوافر خصائص القيادة التحويلية في مديرية الصيانة بسكرة؟

سوف يتم الإجابة على السؤال السابق من خلال تفسير نتائج الجدول التالي.

الجدول رقم (2):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة

التحويلية.

الرتبة	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد
1	متوسطة	3.31	1.27	التأثير الإلهامي
2	متوسطة	3.07	1.17	التحفيز الإلهامي
4	متوسطة	2.9	1.16	الاستشارة الفكرية
3	متوسطة	2.92	1.12	التقدير الفردي
	متوسطة	3.05	1.05	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS 23

نلاحظ من نتائج الجدول السابق أن متوسط إجابات العاملين على فقرات القيادة التحويلية بأبعادها الأربع بلغت 3.05 وهي تقع في الدرجة المتوسطة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، مما يدل على أن العاملين بمديرية الصيانة بسكرة، يعتبرون قادتهم تحويليون، حيث ترجع هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى السياسة العامة لمجمع سوناطراك فيما يخص التدريب المستمر للمسؤولين فيه، في مجالات متعددة أهمها التخطيط الاستراتيجي وتقنيات القيادة الحديثة وهذا ما ساهم في رفع طموحات العاملين واستشارة جهودهم نحو تحقيق الأهداف.

أ-التأثير الإلهامي (الكارزما):

جاءت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن الفقرات الخاصة بالتأثير الإلهامي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.31، وهذا يدل على العاملين يرون أن رؤساءهم يمارسون التأثير الإلهامي بدرجة متوسطة حسب المقياس الثلاثي الذي اعتمدنا عليه في الدراسة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المسؤولين بالمديرية على قناعة تامة بضرورة توفير مناخ عمل

يسوده الاحترام والنقة المتبادلة والحرص على وضوح الأدوار والمهام لكل فرد في المديرية مما يدعم التوجه العام لسوناطراك فيما يخص احترام الفرد بها.

ب- التحفيز الإلهامي:

يبين الجدول السابق أن قيمة متوسطات التحفيز الإلهامي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 3.07 وهذا يدل على أن الأفراد يعتبرون قادتهم يتميزون بالتحفيز الإلهامي بدرجة متوسطة. وحسب رأي الباحثة فإن هذه النتيجة راجعة التي مدونة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المديرية مما يسهل فهم المطلوب منهم انجازه.

ج الاستشارة الفكرية:

يأتي بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.9، مما يعني أن عمال المديرية يرون أن مشاركتهم متوسطة نوعا ما في ما يخص طرح الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية لمشاكل العمل. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى القادة في المديرية لا يتقون كثيرا في أفكار تابعيهم معتبرين أنهم يبحثون على الحلول السريعة والمريحة وأيضا يظنون أنهم قليلو الخبرة لكن هذا يؤثر على رغبة الأفراد في إعطاء أفكار جديدة وإبداعية، مما يضعف استشارة أفكارهم.

د- التقدير الفردي:

جاءت متوسطات إجابات العاملين على العبارات المتعلقة بهذا البعد في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 2.920، مما يشير العاملين بالمديرية يرون أن قادتهم يهتمون بالجانب الإنساني للفرد بدرجة متوسطة. وترى الباحثة على أن هناك إجماع من قبل عمال المديرية على أن القيادات لديهم يهتمون بالإنجازات الفردية ويعترفون بالفروقات الفردية بينهم ويدعمونهم، غير أن هناك ضعف في جانب التدريب، لهذا قامت مؤسسة سوناطراك بمجموعة قرارات فيما يخص تدريب العمال لتفادي الوقوع في الحسابات الشخصية للقادة أو إمكانية حرمان فئة منهم من حقهم في التدريب واكتساب معارف ومهارات جديدة.

2- السؤال الثاني: ما هي الثقافة التنظيمية السائدة في مديريةية الصيانة بسكرة؟

سوف يتم الإجابة على السؤال السابق من خلال تفسير نتائج الجدول التالي.

الجدول (3) نتائج الإحصاء الوصفي لكل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة

الرتبة	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد
3	متوسطة	2.92	0.93	ثقافة القبيلة
4	متوسطة	2.85	0.92	ثقافة الإبداع
2	متوسطة	3.30	0.9	الثقافة الهرمية
1	متوسطة	3.4	0.77	ثقافة السوق
		3.12	0.83	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS 23

حسب الجدول السابق فإن ثقافة السوق هي السائدة حسب استجابات العينة، حيث يتم (حسب رأيهم) التركيز على النتائج و الاستمرار في السوق و الاعتبارات الرئيسية ضمنها تكون نحو انجاز العمل و ذلك بمتوسط قدره **3.40**، تليها الثقافة الهرمية بمتوسط قريب قدره 3.30 و ثقافة القبيلة بمتوسط 2.92 ، في حين بلغت ثقافة الإبداع المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 2.85.

و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التوجه العام لشركة سوناطراك، و الذي أصبح يركز حاليا على الحفاظ على مكانتها في سوق المحروقات، مما يجعل القادة في مختلف المديريات و الفروع التابعة للشركة الأم يدققون على النتائج مهملين بذلك ابعادا أخرى تساهم بشكل كبير في الحفاظ على الريادة أهمها: نشر ثقافة قوية تعتمد على قيم الإبداع و الابتكار و تهتم و تعتمد على العنصر البشري كأولوية لتحقيق ذلك.

3_السؤال الثالث: هل هناك ارتباط بين القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية بأنواعها في مديرية الصيانة بسكرة؟

سوف يتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس المتغيرات الكيفية للتحقق من طبيعة العلاقة.

جدول رقم (4) معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين أبعاد الثقافة التحولية و الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة.

الثقافة	ثقافة السوق		الثقافة الهرمية		الثقافة الإبداعية		ثقافة القبيلة		المتغير
	معامل سبيرمان	الدلالة الإحصائية	معامل سبيرمان	الدلالة الإحصائية	معامل سبيرمان	الدلالة الإحصائية	معامل سبيرمان	الدلالة الإحصائية	
الثقافة التحولية	0.572**	0.000	0.640**	0.000	0.694*	0.000	0.661**	0.000	القيادة التحولية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS 23

* مستوى الدلالة 0.01

* مستوى الدلالة 0.05

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة التحولية و الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.683 عند مستوى دلالة ($P < 0.01$)، والملاحظ أيضا أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين القيادة التحولية و الثقافة الإبداعية بمعامل ارتباط قدره 0.694.

ثالثا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي عرض و تحليل مفصل لنتائج تحديد دور القيادة التحولية في تعزيز الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، الإبداعية، الهرمية، و ثقافة السوق) بمديرية الصيانة بسكرة، و ذلك باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد.

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد دور معنوي للقيادة التحولية في تعزيز الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق) في مديرية الصيانة بسكرة، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ "

تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية الجدول رقم (5) نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	55.6	1	55.6	99.884	0.000
الخطأ	54.56	98	0.557		
المجموع	110.1	99			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS 23

معامل التحديد $R^2 = 0.505$

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة (99.884) و كان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) و هذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($P < 0.01$)، و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية. كما يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الاجمالي و هو " القيادة التحويلية" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (50.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الثقافة التنظيمية، و هي قوة تفسيرية جيدة.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها و ذلك كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية بأنواعها لمديرية الصيانة بسكرة

البيان	B	Bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الفرضية الفرعية الاولى	0.611	0.692	9.482	0.000	0.692	0.478
الفرضية الفرعية الثانية	0.629	0.717	10.193	0.000	0.717	0.515
الفرضية الفرعية الثالثة	0.561	0.653	8.543	0.000	0.653	0.427
الفرضية الفرعية الرابعة	0.446	0.607	7.554	0.000	0.607	0.368
الفرضية الرئيسية	0.898	0.710	9.994	0.000	0.710	0.505

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS 23

مستوى دلالة ($P > 0.01$)

يظهر من خلال نتائج التحليل الانحدار المتعدد النتائج التالية:

(1) وجود دور معنوي لنمط القيادة التحولية في تعزيز الثقافة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.710 عند مستوى دلالة (0.000)، أما معامل التحديد فقد كان: 0.505 أي أن 50.5 % من التغيرات في الثقافة التنظيمية ناتجة عن التغير في القيادة التحولية، كما بلغت قيمته درجة التأثير 0.898، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق سلوكيات القيادة التحولية يؤدي إلى زيادة في الثقافة التنظيمية بقيمة 0.898. و يؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة التي بلغت 9.994 و هي دالة إحصائيا عند مستوى (0.000)، و هذا يؤكد عدم قبول الفرضية الرئيسية، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد دور معنوي للقيادة التحولية في تعزيز الثقافة التنظيمية في مديرية الصيانة بسكرة"

(2) و لتحليل دور نمط القيادة التحولية على كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية، قمنا بحساب الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضيات التي هي مبنية في الجدول السابق:

الفرضية الفرعية الاولى: "لا يوجد دور معنوي للقيادة التحولية في تعزيز ثقافة القبيلة، عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ "

يظهر من خلال نتائج الجدول السابق وجود دور معنوي لنمط القيادة التحولية في تعزيز ثقافة القبيلة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.692 عند مستوى دلالة (0.000)، أما معامل التحديد فقد كان: 0.478 أي أن 47.8 % من التغيرات في ثقافة القبيلة ناتجة عن التغير في القيادة التحولية، كما بلغت قيمته درجة التأثير 0.611، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق سلوكيات القيادة التحولية يؤدي إلى زيادة في الثقافة التنظيمية بقيمة 0.611. و هذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الاولى، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد دور معنوي للقيادة التحولية في تعزيز ثقافة القبيلة"

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد دور معنوي للقيادة التحولية في تعزيز الثقافة الابداعية، عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ "

اظهرت نتائج الجدول السابق وجود دور معنوي لنمط القيادة التحولية في تعزيز الثقافة الابداعية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.717 عند مستوى دلالة (0.000)، أما معامل

التحديد فقد كان: 0.515 أي أن 51.5 % من التغيرات في الثقافة الابداعية ناتجة عن التغير في القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.629، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة في الثقافة التنظيمية بقيمة 0.629. و هذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد دور معنوي للقيادة التحويلية على الثقافة الابداعية"
 الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد دور معنوي للقيادة التحويلية في تعزيز الثقافة الهرمية، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ "

اظهرت نتائج الجدول السابق وجود دور معنوي لنمط القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة السوق، حيث بلغ معامل الارتباط 0.653 عند مستوى دلالة (0.000)، أما معامل التحديد فقد كان: 0.427 أي أن 42.7 % من التغيرات في الثقافة الابداعية ناتجة عن التغير في القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.561، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة في الثقافة التنظيمية بقيمة 0.561، و هذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد دور معنوي للقيادة التحويلية في تعزيز الثقافة الهرمية"
 الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد دور معنوي للقيادة التحويلية في تعزيز ثقافة السوق، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ "

اظهرت نتائج الجدول السابق دور معنوي لنمط القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة السوق، حيث بلغ معامل الارتباط 0.607 عند مستوى دلالة (0.000)، أما معامل التحديد فقد كان: 0.368 أي أن 36.8 % من التغيرات في الثقافة الابداعية ناتجة عن التغير في القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.446، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة في الثقافة التنظيمية بقيمة 0.446، و هذا يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد دور معنوي للقيادة التحويلية في تعزيز ثقافة السوق"

المحور الرابع: النتائج و التوصيات

أولاً: النتائج:

- (1) أظهر البحث أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مديرية الصيانة بسكرة جاء متوسط وفق مقياس البحث، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة 3.05.
- (2) أظهر البحث أن مستوى الثقافة السائدة بالمديرية هي ثقافة السوق و ذلك من خلال أعلى متوسط حسابي حيث بلغ 3.4 .
- (3) كما اظهرت نتائج البحث أن هناك دور معنوي للقيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المديرية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط على قوة العلاقة بين المتغيرين اذ بلغت قيمته 0.710، كما بلغ معامل التحديد 0.505 أما درجة التأثير فبلغت 0.898.

ثانياً: التوصيات

- (1) تعزيز أبعاد القيادة التحويلية و التي أظهر البحث ضعفا فيها ، من خلال: الاعتراف بالمبادرات الفردية و الجماعية في تقديم الأفكار الجديدة ، تلمين قيم الاحترام و التقدير الفردي ، الاعتراف بالكفاءات و رفع روح المسؤولية و الاحساس بالثقة في جميع مستويات السلم التنظيمي.
- (2) احداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة ومحاولة دعم الثقافة الابداعية التي تتماشى مع متطلبات القيادة التحويلية و ذلك من خلال : اشاعة مناخ مناسب يدفع للعمل المبدع و التجديد ، مع السماح بهامش مخاطرة عند اتخاذ القرارات و معالجة المشاكل.
- (3) ضرورة برمجة دورات تدريبية حول مبادئ القيادة التحويلية و ممارستها و ذلك للأثر الجيد و بعيد المدى على المنظمة، من خلال قدرة القائد التحويلي على امتلاك رؤية مستقبلية واضحة وتميزه بشخصية إلهامية قادرة على استثارة العاملين و تحفيزهم.

الهوامش:

- ¹ - Doral Parashiv, A review of leadership, vol21(2), 2013, Romania, P 254.
- ² - Bolden R, and others, review of leadership, theory and competeng framework, university of Exter, U.K, Junne 2003 , P15.
- ³ - ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، الجامعة المستنصرية، العراق، ص105.
- ⁴ - Bass and Riggio, Bernard M.Bass, Ronald E.Riggio; Transformational leadership; 2^{end} edition, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwa, New Jersey, 2006 , P4.
- ⁵ - طارق السويدان، فيصل باشراحيلى، صناعة القائد ، الطبعة الثانية، 2003، ص ص 110-108.
- ⁶ - أحمد علي صالح، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد رقم 40، العدد 1، 2013، الجامعة الأردنية، ص62.
- ⁷ - Timothy A, Judge and Ronald F. Piccolo, transformational and transactional leadership, journal of psychology, 2004 , , P755.
- ⁸ - Bernard Bass and Ronald E.Riggio, Op-cit.PP 6-7.
- ⁹-Joo. Slim and other, Exploring the Relationship between Organizational Culture and information security Culturs the 7 th Australian Information Security Management Conference, Edith Gown University, 2009. P 89.
- ¹⁰ - مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة باتنة 20015، ص 65.
- ¹¹ -ادجار شاين، الثقافة التنظيمية و القيادة، ترجمة منير الأصبحي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة السعودية، 2011، ص 31.
- ¹² -ادجار شاين، نفس المرجع السابق ص 28.
- ¹³ - Kim S. Cameron Robert E. Quinn , Diagnosing and Changing Organizational Culture, Published by Jossey-Bass, San Francisco,2006, pp 34-36
- ¹⁴-Kim S. Cameron Robert E. Quinn , op-cit, p94-