

دور القيادة الادارية الناجحة في تنمية مؤشرات الثقافة التنظيمية لدى

العاملين في المركب المنجمي صوميفوس بئر العاتر

The role of successful administrative leadership in developing indicators of organizational culture among workers in the mining complex SOMIPHOS Bir El Aterنور الدين بوراس¹، زوزو رشيد²جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، www.nawri2014@gmail.comجامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، zouzou_rachid@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2020/01/28 تاريخ القبول: 2020/06/21 تاريخ النشر: 2020/12/31

Abstract:

The social researcher, through his knowledge of the subject of administrative leadership, finds himself in the midst of a set of studies that dealt with it, as it is characterized by the multiplicity of particles addressed or through its relationship to another axis such as organizational culture. The attempt to extrapolate the empirical reality confirms that the success of the organization in the performance of its tasks depends on a large extent of the ability of the leadership to carry out its functions related to its relationship with employees and find mechanisms and methods that lead to the adoption of a policy that is able to invest information as one of the sources of power and authority in a rational and rational way to establish balanced relations.

Key words: management leadership, organizational culture, development.

المخلص:

إن الباحث الاجتماعي من خلال اطلاعه على موضوع القيادة الادارية يجد نفسه وسط مجموعة من الدراسات التي تناولته فهو يتميز بتعدد الجزيئات المتناولة او من خلال علاقته بمحور آخر كالثقافة التنظيمية. إن محاولة استقراء الواقع الامبريقي يؤكد على أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف الى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها المتعلقة بعلاقتها مع الموظفين وإيجاد ميكانيزمات وطرق تؤدي إلى تبنى سياسة تتمكن من استثمار المعلومات كإحدى مصادر القوة والسلطة بصورة عقلانية رشيدة لإقامة علاقات متوازنة.

كلمات مفتاحية: القيادة الادارية، الثقافة التنظيمية، التنمية.

1. مقدمة:

لقد كانت المؤسسة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، لاسيما منظرو علم الاجتماع التنظيمي هؤلاء الذين أعطوا أهمية للجانب الاداري ووضعو أسسه، مبادئه ومرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التطوير والتغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المنظمة إلى أهدافها المسطرة بأقل جهد وأسرع تقنية.

ولازالت المنظمة الى حد اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة الاختصاصات الاقتصادية ، الثقافية، التنظيمية ، الادارية، التسويقية، خاصة في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي شهده العالم، لقد باتت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي وظهور قوى اقتصادية جديدة، وأهم الأسباب الدافعة إلى التطوير من جهة والتجديد من جهة أخرى، ولم تكن الجزائر بعيدة هن مجمل هذه الأحداث، فمنذ الاستقلال اعتنت الدولة بالمؤسسة بدءا بالتسيير الذاتي والتسيير الاشتراكي ثم إعادة الهيكلة لتنتهي في الآونة الأخيرة بسياسة الخصخصة.

هذا وقد اهتمت بالجانب الاداري الذي يولي اهتمامات كبيرة بالعنصر البشري في العملية الادارية والانتاجية.

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

سنحاول من خلال هذا العنصر إبراز كيفية تصميم الدراسة الميدانية

أولاً: أهداف الدراسة:

يسعى الباحث دوماً إلى تزويد المجتمع الانساني ومجتمع الباحثين، بالمزيد من المعرفة بمعنى آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطرق التي تؤدي إلى إثبات صحة فرضياته وتهدف الدراسة إلى مايلي:

- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الادارية والثقافة التنظيمية .
- أهمية القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية .
- لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها.
- محاولة صياغة نتائج تمكن الباحثين والادارات بمعرفة عوامل النهوض بالعملية وتنمية ثقافتهم وقدراتهم.

- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تلمس جوانب القيادة الادارية والثقافة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في ضوء النقاط التالية:

- يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع المطروحة على المستوى الجلي أو الدولي لما له من أهمية على مستوى النسق
- زيادة البحوث الامبريقية التي تساعد الباحثين على اختيار بحوثهم وتوجهاتهم البحثية.
- هذه الدراسة امتدادات للدراسة السابقة ومسار لدراسات مستقبلية.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور القيادة الادارية الناجعة واحترام السلم الاداري من داخل التنظيم.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية تبين دور القيادة الادارية الناجعة وتفعيل النظام الداخلي للتنظيم.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية تبين دور القيادة الإدارية الناجعة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم ؟

المنهج المتبع:

- إن اشكالية الدراسة والفرضيات الموضوعية تتطلب استخدام المنهج الوصفي التحليل وهوة المنهج المناسب لهذه الدراسة.
- يعرف أ.د غربي "المنهج": الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة" (غربي، 2000، ص73)
- **الاستمارة:** وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم اعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة، وعلاقتها بالموضوع والتعرف على مجتمع الدراسة، وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين

القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، والخبرة والمؤهل

العلمي، أما القسم التالي فقسم إلى ثلاثة محاور:

- **المحور الأول:** خاص بالفرضية الاولى ويضم 16 عبارة.
 - **المحور الثاني:** خاص بالفرضية الثانية ويضم 10 عبارات.
 - **المحور الثالث:** خاص بالفرضية الثالث ويضم 12 عبارة.
- **المقابلة:** استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين.
 - الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج، إنما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والأهداف التي يضعها الباحث من أجل تحقيقها هي التي تفرض عليه.

التعاريف الاجرائية للبحث:

القيادة الإدارية الناجحة، يعرف (Rosen Brown) القيادة بأنها "عملية ايجاد علاقات ايجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيها بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالاجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف".

ويؤكد كل من جيرالد جرينغيري (G.Greenery) وروبرت بارون (R. Baron) أن "القيادة هي عبارة عن اجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة" (أبو النصر، 319، 320).

ويمكن تعريف القيادة الادارية الناجحة بأنها القيادة التي تملك المؤهلات والميكانيزمات التي تسمح لها بممارسة دورها والنجاح في تحقيق التقارب بينها وبين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

الثقافة التنظيمية: يعرفها ميشال كروزيه (M. Grozier) أن "الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادية وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف

المشترك من جهة وإعادة انتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفاتها كذلك وذلك بواسطة انتاج أدوات وطرق النهج والانتماء لهذه المجموعة أولاً وانتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً (بن عيسى، 2010، ص34).

تحديد أهمية القيادة الإدارية:

تلعب القيادة دوراً هاماً وحيوياً في حياة المجتمعات، فطبيعة الوجود الإنساني بكل ما فيه من علاقات وتفاعلات في المواقف الاجتماعية المختلفة، تحتم وجود القيادة كظاهرة اجتماعية توجه حياة الناس، حيث لا يعيشون في عزلة وإنما في جماعة أو جماعات أي يتوفر مناخ القيادة، ولا يشترط استمرار هذه القيادة فقد تتغير تبعاً لاختلاف المواقف الاجتماعية في حياة كل جماعة.

ويشير عبد الرحمان ابن خلدون الفقيه المؤرخ المبرز في بحوثه الاجتماعية والسياسية إلى أهمية القيادة في قوله: "وإنه لا بد للبشر من الحكم الوازع (القيادة)...، وأنه لا بد أن يكون متميزاً عنهم بما يودع فيه من خواص... حتى يتم الحكم فيهم وعليهم من غير إنكار ولا تزييف"، ويقول أيضاً: "إن وجود الملك (القيادة) خاصة طبيعية للإنسان لا يستقيم وجود إجماعهم إلا بها... فحقيقة السلطان (القيادة) أنه الملك للرعية القائم على أمورهم عليهم، فالسلطان له رعية والرعية لها سلطان (قائد)...". (ابن خلدون، 1967، ص335)

وتتجلى أهمية القيادة عامة والقيادة الإدارية خاصة (عياصرة، 2008، ص137)، في طبيعة التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا، ويكمن جوهرها في قدرة القائد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر الموظفين، حيث يتميز عن أعضاء جماعة العمل بكونه الفرد الذي يمتلك القدرة التأثيرية على الآخرين، لذا فالمنظمة تحتاج إلى قائد يقودها لأسباب جوهرية هي:

- غياب القيادة في المنظمة يؤدي إلى تنبذ قوتها وأعمالها.
 - لا تستطيع منظمة ما تحقيق مهمتها وأهدافها دون قائد يرمز إلى الوحدة وروح التعاون.
- إذاً فالقيادة لا بد منها في الحياة الاجتماعية، وحياة المنظمة، وبدونها لا قيام لهما أصلاً، فهي بمثابة القمة في التنظيم، وهي روح العامة والقلب النابض للعملية الإدارية، يقول

في هذا الصدد "بيتر دراكر": "القيادة هي الارتقاء ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق... والارتقاء بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى... وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية... وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة ومبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية والارتقاء بمستويات الأداء واحترام الموظف وعمله (أبو الخير، د.س، ص246) ، حيث يميز "بيتر دراكر" بين الشخص الإداري الذي يتولى مركزا رئاسيا في نطاق الهيكل التنظيمي، وبين أن يكون هذا الشخص نفسه له صفات القيادة ومن أجل هذا نادي بأن أساس بناء الشخصية القيادية هي روح الإدارة، المقترنة بمبادئ القيادة الحازمة والارتقاء بمستويات الأداء واحترام عمل الفرد.

1- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حبّ العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور (Frederik Taylor)، إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم (Livian، 2005، p291)

كما أبرز أراذويتيد (Tead) في كتابه (فن القيادة)، حيث ذكر قائمة لسمات وأوصاف عشرة لا بد من توافرها لنجاح القيادة والطاقة البدنية والعصبية، والشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم والصدقة والمودة، والتكامل والأمانة، والحكم، والمهارة

الفنية والبت في الأمور والحسام، والذكاء، والمهارة في التعليم والإيمان (Tead, 1935,) (p12).

وهذا ما جعل "فنز" و"برستوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه (كنعان، ص114).

2- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة: (Management participatif) وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه (هاشم، 2001، ص54) الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم. إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخليهم وتفكيرهم.

كما أنّ الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم (هاشم، 2001، ص54).

3- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادةً ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتصالات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه. وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم (تطلعاتهم) (هاشم، 2001، ص55).

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره. لأن تنكّره لها يُفقدّه تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم (كنعان، ص118-119).

4- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مرؤوسيه، والحيولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.

كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال

الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي" (كنعان، ص77).

أهمية الثقافة التنظيمية:

يكنم إسهام الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الأوجه التالية:

- تعتبر بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

- لا تؤدي أعمال وسلوكيات الأفراد بشكل فردي، وإنما في إطار تنظيمي جماعي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويها من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، و تحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. حتى مظهرهم وملبسهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.

تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكّد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة...، والتغلب على المنافسين (قرش، ص 93-94) .

تعتبر ثقافة المؤسسة عاملا هاما في استجلاب العاملين الملائمين والطموحين، لأن المؤسسات التي تتبنّى قيم الابتكار والتفوق وتستهووي العاملين المبدعين وتكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

تعتبر الثقافة عنصرا متجذرا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه. ومن جهة أخرى؛ كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفّظ قلت قدرة المؤسسة واستعداداتها للتطوير.

تحتاج ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسة إلى مجهودات واعية تقوّلها وتغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم (قرش، ص 94-94).

بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
إيجاد شعور بالتوحد Oneness: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

نتائج الدراسة:

بعد أن قمنا بتتبع الدراسة وبشقيها النظري والميداني، توصلنا إلى جملة من النتائج مفادها:

- النتائج الجزئية:

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى:

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

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية:

- إن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.
- إن العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي.
- إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاركة ما يحسن العامل بالرضي والإحساس بالمسؤولية.
- إن لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة.
- إن القيادة الذكية هي التي توفر ال تعاون وتخلق جوًا للعمل يسوده الاحترام والتفاهم، مما يؤثر إيجاباً على أداء العمل.
- إن المورد البشري ساهم في تحقيق قدرة المنظمة على تغيير وتطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، حيث يزيد ولاءهم وانتماءهم وتزيد دافعيتهم للعمل.
- القيادة الإدارية هي الناجحة تعمل على تحقيق استثمار معلومات العاملين والتي تساهم في توليد الإبداع والتميز والانسجام.
- يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.
- يساهم تعزيز القيادة الإدارية للوضع الإستراتيجي في تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم.
- القيادة الناجحة هي التي تضع الأرضية الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية
- إن تقسيم العمل بصورة تتلاءم مع الحراك الوظيفي للتنظيم يؤدي إلى تنمية قيم العاملين داخل المؤسسة.
- مراعاة القيادة الإدارية لظروف العمال، فنجاح القيادة بنجاح العمل ونجاح العمل لا يتم إلا بالعمال.
- تحسين اتجاهات وولاء العاملين وزيادة تدعيم القدرة الإبداعية يساهم في تنمية ثقافة العامل.

- حسن إصغاء القيادة الإدارية للعاملين يحسبهم بالشعور بالأهمية ما ستؤثر على ثقافتهم وعملهم داخل التنظيم.
- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:
- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.
- إن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية بها.
- إن 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 المركب على برمجة العديد من الدورات التدريبية والتكوينية حسب تخصص العامل ما سيساهم في تنمية قدرات وثقافة العاملين.
- إن القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية العامل إلى حقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات خارجية أو داخلية
- إن مهمة القائد تتمثل في إيجاد المسالك وتعبيد الطريق وتوحيد جهود المرؤوسين وتحقيق الانسجام والتقارب والتعاون ما ستؤثر إيجاباً على القدرات الإبداعية والثقافية للعامل.
- إن تحقيق القيادة الإدارية لمبدأ التعاون سيساهم في تحقيق مزيج من التماسك والنسيج الثقافي، ما سيؤدي إلى 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.
- إن للقيادة الإدارية دور في تكوين وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة خصبة مع مراعاة ثقافة العامل الجديد.
- القيادة الناجحة تؤثر في ممارسات الأفراد وتساهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية.

- أن تعمل القيادة الإدارية على تقسيم العمل بين العاملين مع مراعاة تخصصهم ومبدأ الحراك الوظيفي بالإضافة إلى عدم تداخل الوظائف والمهام داخل التنظيم.
- خلق مناخ إداري يساهم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين في الإدارة.
- القيادة الذكية هي ال تي توفق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- من خلال كل ما تقدم نستنتج أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم من خلال مجموعة من الإجراءات والعوامل.

الخلاصة:

إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والآليات، والتي تحاول من خلاله أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات، وتتجلى هذه الميكانيزمات عادة في الثقافة التنظيمية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطويرها وتمييزها وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تمييزها وتطويرها.

لقد توصلنا من خلال دراستنا لموضوع: " دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المركب المنجمي " إلى أن الدولة شرعت في تطبيق سياسة التنمية الشاملة واحتلت الصناعة فيها مكان الصدارة مستعينة في ذلك على التركة الضعيفة، واستيراد التكنولوجيا حينها لم يكن المجتمع الجزائري في مستوى اجتماعي وتقني يمكنه من مواجهة سيورة التصنيع فالمنتبع لمسيرة المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال وانطلاق التنمية يلاحظ أنها شهدت العديد من التحولات الجذرية والتي تغلغت إلى وحداتها البنائية ومستوياتها على اختلاف اختصاصاتها وفعاليتها في الإسهام في تحقيق الأهداف، ووفقا لذلك حاولنا من خلال دراستنا معالجة اشكاليتنا من خلال محاولة التوفيق - النظري - الميداني، ومحاولة الكشف عن الجزئيات والحيثيات في التحولات والتغيرات داخل النسق العام للتنظيم الصناعي الجزائري، والذي شهد استقرار سواء في الأنساق الفرعية للبناء أو في الأنساق الداخلية، وما تحمله من قيم وعلاقات متساوية وغير متساوية بين مختلف الوحدات النسقية للبناء الكلي للتنظيم. ففي كل مرحلة داخل التنظيم تحددت فيها طبيعته

بشكل متميز سواء في البناء أوفي الوظائف والعلاقات بين مختلف الأنساق داخل البناء أو في الوظائف من خلال المعايير والقيم والثقافة التنظيمية ومدى تفاعلها داخل التنظيم، وبالرغم من أن الدولة وضعت في حسابها تدعيم الهياكل الإدارية والبشرية، انطلاقا من المخطط الرباعي الثاني 1974-1977 وتطبيق قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات عام 1971 ثم القانون العامل لعمال الجزائريين، إلا أنه مع التحولات الجديدة المتمثلة في إعادة الهيكلة واستقلالها المؤسسة الجزائرية، فقد انصبت جل الاهتمام على القيادة الإدارية ولا تزال الدولة تولي المزيد من الاهتمام بالصناعة من خلال بعث قاعدة صناعية جديدة تعطيها أولوية وعناية كبيرين ومن خلال ما سبق فقد حاولنا واستخلصنا أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من العوامل والميكانزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

قائمة المراجع:

1. جورج فريد ملي، بيار فاتيل، ترجمة الدكتور حسين حيدر، رسالة في سوسولوجيا العمل، منشورات عويدات، بيروت، باريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
2. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، د. ط، الكويت، 2001
3. عبد الرحمان ابن خلدون، المقدمة، الطبعة الثالثة، بيروت، دار الكتاب اللبناني، 1967.
4. على غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، دار الفائز، ط1 قسنطينة سنة 2000.
5. كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة عين شمس، بدون تاريخ نشر.
6. محمد مهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم (من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجيا المؤسسة) مطبعة أمبلاس الجزائر، ط1، 2010.
7. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية .

8. معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
9. Yves-Frédéric Livian **Organisation Théories et pratiques Dunod paris3ed**, 2005.
10. Tead.O, The Art of leadership, N.Y.MAGRAW-HILL, 1935.