

## المحيط الثقافي وعلاقته بالأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين

بالمؤسسات الجزائرية : دراسة ميدانية بولاية أدرار

تاريخ قبول المقال: 2018/06/13

تاريخ استلام المقال: 2018/03/10

وهيبة مومني/ أ.د بوفلجة غيات / د. نجاة بزاید

[drouahiba74@gmail.com](mailto:drouahiba74@gmail.com)

[boufeldja\\_ghiat@yahoo.fr](mailto:boufeldja_ghiat@yahoo.fr)

bezaid.najet@gmail.com

### ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المحيط الثقافي والأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بولاية أدرار على عينة قوامها (50) مستخدم من المجتمع الكلي المتكون من 125 مستخدم، ولجمع البيانات تم استخدام مقياس المحيط الثقافي ومقياس الاسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين من اعداد الباحثين، وبعد المعالجة الإحصائية أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

01- إن للأسلوب القيادي من وجهة نظر مستخدمي ولاية أدرار مستوى مرتفع.

02- إن للمحيط الثقافي مستوى مرتفع لدى المستخدمين في ولاية أدرار.

03- لا توجد علاقة ارتباطية بين المحيط الثقافي والأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين في ولاية أدرار.

الكلمات المفتاحية: المحيط الثقافي، الاسلوب القيادي.

### **Abstract:**

The present study aims at revealing the nature of the relationship between the surrounding cultural and the leadership

method from the point of view of users in Algerian institutions, a field study in the Wilaya of Adrar on a sample of (50) users of the total community consisting of 125 users. In order to collect the data, the cultural environment scale and the leadership method scale were used from the point of view of users by the researchers. After the statistical processing, the study yielded the following results:

10. The leadership approach from the perspective of the users of the wilaya of Adrar is of a high standard.

20. The surrounding cultural has a high level within users in the wilaya of Adrar.

There is no correlation between the cultural environment and the leadership method from the point of view of users in the wilaya of Adrar.

**Keywords:** cultural environment, leadership method.

#### مقدمة:

من خلال الدراسات التي قام بها علماء الاجتماع وعلماء النفس للمؤسسات وفعاليتها التنظيمية بدء من المدرسة السلوكية (ماكس فيبر، فريدريك تايلور) وإنهاء بالمدرسة النفسية (التون مايو، جيمس ميلر)، بات جليا أن العنصر البشري هو الدعامة الأولى في المؤسسة، وأن المؤسسة نسق مفتوح تتأثر بالمحيط الخارجي لها، ومن أهم ما يؤثر على المستخدم هو ثقافته التي يحملها معه داخل المؤسسة لذلك كان الإهتمام بثقافة المُستخدِم من أهم المحاور التي تم تناولها، فالثقافة تشكل سلوك الفرد لما تحمله من قيم وأفكار ينشعب بها وتربطه بمحيطه الخارجي، فالثقافة هي ذلك الكل المشترك بين الأفراد من قيم ومعتقدات وعادات، أي إن الثقافة حسبما عرفتھا المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ' مجموع النشاط الفكري والفني بمعناها الواسع، وما يتصل بهما من المهارات والوسائل، فالثقافة بهذا المعنى هي المعارف والقيم والإلتزامات الأخلاقية، وطرائق التفكير والإبداع الجمالي والفني والمعرفي<sup>(1)</sup>. لذلك إزداد الإهتمام بالثقافة كبعد مؤثر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، مما يصعب على المسؤولين العملية القيادية لما يحملونه من خلفيات عن

1- سفيان لوصيف، السياسية الثقافية بين نظرية المفهوم و الفعل المؤسساتي، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 15، السنة 2012.

الإدارة الغربية التي تعلموها في المدارس الخاصة بالإدارة والجامعات والتي لم تنطرق إلى البعد الثقافي في عملية التسيير.

إن الأسلوب القيادي للمسؤولين يشكل حجر الأساس في عملية تطور المؤسسة الجزائرية وزيادة فعاليتها لأنه يؤثر على تصرفات المستخدمين من خلال العمل على تنسيق جهودهم وتحفيزهم، غير أن واقع المؤسسة الجزائرية يثبت عكس ذلك لما يواجهه من مشكلات في إدارة الموظفين والعاملين بها، وتتمثل هذه المشاكل في تصادم المرؤوسين مع رؤسائهم التي تظهر في سلوكياتهم وذلك لإختلاف الثقافات بينهم وبين رؤسائهم إذ تعتمد الإدارة الجزائرية على وضع المسؤول في منطقة غير المنطقة التي ينتمي إليها مما يحدث تضارب في ثقافة العمال من عادات وتقاليد وأعراف التي تتبع منها قيمهم التنظيمية فتعكس على سلوكياتهم وثقافة المسؤول التنظيمية التي تتحدد من خلال أسلوبه الإداري وممارسته للعملية القيادية التي يجب أن يتعامل بطريقة توازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد داخلها.

## 01- إشكالية الدراسة:

إن المنتبغ لحال الإدارة الجزائرية يلاحظ ذلك الإختلاف القائم بين ما أنشأت من أجله لتقديم الخدمات للمواطنين وتحقيق الإنتاج وبين ما هو قائم فعلا وموجود في الواقع. حيث أن القانون الجزائري للعمل الذي يسير المؤسسة لا يتماشى مع ثقافة الفرد المحلية التي يحكمها محيط خاص بالمنطقة التي ينتمي لها ذلك الفرد، فالمحيط الخارجي للعامل لا يؤثر على سلوكيات العامل فقط بل يتعداها إلى أسلوب القيادة.

يرى بوعبد الله لحسن إن هناك إغفالا للعوامل الاجتماعية والثقافية التي من شأنها أن تؤثر بدرجة كبيرة في كفاءة وفعالية المؤسسة ولعل هذا هو السبب الذي أدى إلى فشل العديد من محاولات نقل نظم التسيير الناجحة من مجتمع إلى آخر وحتى من منطقة إلى أخرى في نفس المجتمع معتمدين في ذلك أساسا على المبادئ العامة للتنظيم والتسيير دون الإهتمام بالمتغيرات والعوامل البيئية التي تعمل في إطارها تلك المؤسسات، وعلى هذا يمكن القول بأن دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وما ينتجها التفاعل بينها من

نسق قيمي هو البعد الغائب في الابحاث الخاصة بتطوير وتحديث المؤسسات في مجتمعنا.

فالمحيط الثقافي يحدد نوع العلاقة بين الموظف والمسؤول من خلال مشاركة هذا الاخير -المسؤول- في الاحتفالات الشعبية للمنطقة وإقامة علاقات اجتماعية خارج اطار العمل، ثم امتثاله للسلطة غير الرسمية للزوايا التي تفرض طريقة عمل يجب الالتزام بها من قبل المسؤول ولا يمكن أن يحيد عنها بأي شكل من الأشكال، فالمحيط الثقافي المحلي يتسم بالتعقيد وازدواجية المعايير فهو يفرض نمط من التعاملات لا بد للفرد الالتزام بها والمحافظة عليها من خلال ممارستها كنظام قائم بحد ذاته داخل المؤسسة، ومن هذه الممارسات الاحتفالات الشعبية التي لها دور كبير في حياة سكان منطقة أدرار لما تحملها في طياتها من ترابط اجتماعي و قدسية لا يجب الاستغناء عنها، وقد وضّح تياقة الصديق إن الزيارة تحافظ على رأسمال رمزي حيث تُبرز الممارسة الإحتفالية منقذٌ يُمكن القبيلة من تحقيق تواصلها والمحافظة على خصوصيتها سيما في وقتنا الحالي<sup>(1)</sup> ، وهذا وإن دل على شيء إنما يدل على أهمية هذه الاحتفالات بالنسبة للفرد الذي لا يمكن إن يستغني عنها بأي حال من الاحوال حتى ولو تعارض توقيت اقامتها مع مواقيت العمل داخل المؤسسة مما يطرح اشكال كبير للمسؤول في تنظيم العمل.

كما أن المحيط الثقافي رغم مرجعيته الدينية لا ينكر التقسيم الطبقي الذي يحدد مكانة الفرد داخل المجتمع من خلال لونه، عرقه، ومكانته الاجتماعية. وقد ذكر ميروك مقدم أن المجتمع التواتي معروف بطيبته ومسالمة واحترامه لرجال الدين الذين كرسوا التراتبية داخله من خلال تبجيل فئة على أخرى بخصها بالأحقية في تأدية بعض الأمور على اعتبار انتسابها لأشرف المخلوقات. وهذا يحدث صراعات داخل المؤسسة لمحاولة

2- تياقة الصديق، المقدس والقبيلة الممارسات الإحتفالية لدى المجتمعات القصورية بالجنوب الغربي الجزائري-زيارة

الرقائني إتمودجا- جامعة وهران، ص25.

كل طبقة فرض وجودها وعلى المسؤول إدارة هذا الصراع دون التحيز لطبقة بعينها على حساب الطبقات الأخرى<sup>(1)</sup>.

يرى مصطفى عشوي إنه من المهم تسليط الضوء على العلاقة الموجودة بين "الثقافة التنظيمية" كتصورات نظرية (تشريع، تقنين، نظريات) وكممارسات عملية "سلوك" من جهة والقيادة التنظيمية كتصورات وممارسات أيضا في المؤسسة الجزائرية. فمن أهم ما يؤثر على سلوك المستخدمين هو مدى إنسجامهم مع المسؤول داخل المؤسسة من خلال طريقة تعامله معهم وطريقة إعطائه للأوامر واحترامه لعاداتهم ولقيمهم الثقافية وطريقة حل النزاعات بين الموظفين وتوزيع المسؤوليات.

وهذا ما شار إليه غيات حيث بين أن للثقافة المحلية دور كبير في تشكيل اتجاهات الأفراد ورسم معالم استجاباتهم لمختلف أنماط التسيير، كما أن العلاقات الاسرية والشخصية كفيلة بالمساعدة على إيجاد علاقات قوية ودافئة بين العمال والإدارة<sup>2</sup>. ولهذا فالذي يحدد إحترام الموظف لمسئوله من عدمه هو نوع العلاقة التي تجمع بينهما، إن كان المسؤول من النوع الذي يندمج في المحيط الخارجي للمؤسسة أو من النوع الذي يضع حدود، وإدارته للصراع الحاصل بين الموظفين فيما بينهم.

وبما أن المحيط الثقافي لمنطقة أدرار محيط محافظ فللمرأة دور مهم في المجتمع، فعلمها من الموضوعات الحساسة لحد الساعة رغم المستوى التعليمي الذي وصل إليه أبناء المنطقة فاختلف المستويات التعليمية وحتى النظرة للمرأة جعل هناك من يؤيد عملها بإعتبار أن للمرأة الحرية الآن في تحديد مستقبلها واستثمار سنوات الدراسة التي قضتها في تكوين مستقبلها الذي يمنحها استقلال مادي عن الرجل مما يضمن لها العيش الكريم تحت أي ظرف، ومن يرفضه بإعتبار أن مكانها هو المنزل وتربية الاطفال وحفظ كرامتها من أن تنتهك من طرف الرجال داخل المؤسسة بتعرضها للتحرشات التي قد لا تستطيع التبليغ

1- مقدم مبروك، البنيات الإنتقامية في المجتمع الواحي القصورى لتوات واحوازا، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 16.

2- غيات بوفلجة، (2010)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، دار القدس العربي، ص 52.

عنها فتضطر إما إلى الاستقالة مما يضع المسؤول في إشكال كبير حيث يجعله المسؤول عن ما تعرضت له من تحرش وفي نفس الوقت الراعي لها.

في جانب آخر ترى (بوغومولوا) (Bogomolova) إن مفهوم العلاقات الإنسانية يشير إلى أشكال وصور التفاعل التي تتم بين المسؤولين وموظفيهم والتي تكون العلاقات على إثرها غير منظمة وفق المعايير القانونية بل مرتبطة بالعوامل الأخلاقية والنفسية بدلا من العوامل القانونية والتنظيمية<sup>(1)</sup>.

جاءت الدراسة الحالية لاستقصاء طبيعة العلاقة بين المحيط الثقافي والأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين في ولاية أدرار، وهذا من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مستوى المحيط الثقافي لمستخدمي ولاية أدرار؟
- ما مستوى الاسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين مؤسسة ولاية أدرار؟
- هل توجد علاقة بين المحيط الثقافي والأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين في مؤسسة ولاية أدرار؟

## 02- فرضيات الدراسة:

- هناك مستوى مرتفع للمحيط الثقافي لدى مستخدمي ولاية أدرار .
- هناك مستوى مرتفع للأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين لولاية أدرار .
- توجد علاقة ارتباطية بين المحيط الثقافي والأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين في ولاية أدرار .

## 03- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:
- الكشف عن مستوى المحيط الثقافي لدى مستخدمي ولاية أدرار .
- الكشف عن مستوى الاسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين لولاية أدرار .

<sup>1</sup> - مقدم إنور، المقاربة السوسولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة، مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية جامعة سطيف، العدد 15، <http://revues.univ-setif2.dz/index.php?id=633>

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين المحيط الثقافي والأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين في ولاية أدرار.

#### 04- أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال التأكيد على النقاط التالية:

- إلقاء الضوء على العلاقة بين المحيط الثقافي والأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين لدى عينة من مستخدمي ولاية أدرار.

- أهمية المحيط الثقافي في تسيير المؤسسة وزيادة فعاليتها وإبراز دور الأسلوب القيادي في توجيه سلوك المستخدمين لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 05- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا :

5-1- المحيط الثقافي: هو تلك الممارسات الطقوسية الخاصة بالمناسبات الدينية

من إحتفالات، والأنماط الثقافية من معتقدات وأعراف تفرض على الأفراد إحترام التراتبية بينهم وتؤثر في سلوكياتهم اليومية اثناء اداءاتهم اليومية وفي علاقاتهم بزملائهم وبمسؤوليهم كأشخاص وأفراد داخل المؤسسة.

5-2- الأسلوب القيادي : هو تلك الممارسات التي تصدر من المسؤول لتأثير في

سلوك المستخدمين لتحقيق أهداف المؤسسة دون أن تتعارض مع تقاليدهم ومعتقداتهم.

#### مفهوم الثقافة :

هناك تعريفات كثيرة للثقافة حاولت تحديد مفهومها من خلال التطرق الى مكوناتها وتأثير كل واحد من هاته المكونات على تشكل مفهوم خاص للثقافة، غير ان الاجماع على تعريف واحد لمفهوم الثقافة لم يكن ممكنا لذلك نجد عدة تعريفات لمفهوم هذه الاخيرة، فمن بين هذه التعريفات تعريف حريم لمفهوم الثقافة حيث يحددها على أنها تشتمل على الجوانب المادية والجوانب المعنوية ومن أهمها اللغة والقيم والاعتقادات والاتجاهات والأعراف والتقاليد والعلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع والبناء الاجتماعي مثل العائلة والزواج وغيرها هي التي تلعب دورا حاسما في التأثير على الفرد وسلوكه، كما أنه يجب التنويه إلى أن الانفتاح والتواصل والتفاعل المكثف بين الشعوب

المختلفة قد نبه إلى وجوب اطلاع المسؤولين الذين يقومون بالتعامل مع افراد وجماعات من شعوب أخرى على ثقافة تلك الشعوب وتفهمها جيدا اذا ما ارادوا النجاح في عملهم بل إن هؤلاء المسؤولين يواجهون مشكلات وصعوبات (جذورها ثقافية) حينما ينتقلون للعمل من مدينة لأخرى في مجتمعهم<sup>(1)</sup>.

ويرى القاسمي أن "الثقافة هي مجموعة الاعراف والتقاليد والمعتقدات والقيم والسلوكيات التي يستخدمها الناس في حياتهم اليومية ويعيشون عليها، حيث يمكن إعتبار الثقافة اسلوب وطريق حياة مجتمع من المجتمعات. يمكننا أن نستخلص من كل هذا أن الثقافة هي مجموعة من القيم والتقاليد والعادات والأعراف يتم تناقلها بين أفراد المجتمع. كما يعرف مالك بن نبي الثقافة بأنها "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته، كراسمال اولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته". من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الثقافة هي سلوك شخصي واسلوب حياة في المجتمع الذي نعيش فيه، فهي مزيج بين فلسفة الفرد وفلسفة المجتمع<sup>2</sup>

### خصائص الثقافة :

ترتب على جهود علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا في اهتمامهم بدراسة الثقافة عدة نتائج اسهمت في اثراء فهمنا لهذه الظاهرة كان من أهمها ما كشفت عنه جهودهم في توضيح المقصود بالثقافة من عناصر اساسية اعتبرت بمثابة أهم الخصائص التي تميز الثقافة :

أ- الاستقلالية : حيث تتميز الثقافة باستقلالها عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية، لأنها عبارة عن أمور يكتسبها الإنسان بالتعلم من مجتمعه حيث تمثل التراث الاجتماعي الذي يتراكم على مر العصور، ويأخذ شكل التقاليد المتوارثة.

<sup>1</sup> - حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة لثانية، الاردن، دار حامد للنشر، ص (36،340).

<sup>2</sup> - مالك بن نبي، (2014)، شروط النهضة، دمشق، دار الفكر، الطبعة 12.

ب- الاستمرارية : يترتب على إعتبار الثقافة تراث اجتماعي يتعلمه أعضاء المجتمع من الاجيال السابقة أن تتميز بخاصية الاستمرار، ويؤكد علي عبد الرزاق أن السمات الثقافية والملاح خاصة والعادات والتقاليد والخرافات والأساطير لها قدرة كبيرة للإنتقال عبر الزمن وأنها تحتفظ بكيانها لعدة اجيال<sup>(1)</sup>.

ت- التعقيد : فهي تمتاز بأنها كل معقد لاشتمالها على عدد كبير من السمات والملاح والجوانب، ويرجع ذلك التعقيد إلى تراكمها عبر عصور طويلة من الزمن، وقد حاول البعض تبسيط هذا التعقيد في الثقافة إلى نوعين من الثقافة هي : الثقافة المادية وهي كل ما يصنعه الإنسان في حياته العامة وكل ما ينتجه العمل البشري من اشياء ملموسة، والثقافة اللامادية وتشتمل على مظاهر السلوك التي تتمثل في العادات والتقاليد التي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات.

ث- الانتقائية : تمتاز الثقافة بإنها إنتقائية ذلك لأنها خلال انتقالها من جيل الى اخر يتم انتقاء عناصر دون غيرها طبقا لظروف وحاجة ذلك الجيل، غير أن هذا الاختيار ليس دائما اختيارا مطلقا، وإنما هو اختيار محكوم بالقبول الواعي لعناصر الثقافة التي تزيد من قدرتنا على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة.

ج- التغيير: ويحدث التغيير الثقافي بفضل ما تصفيه الاجيال الجديدة إليها من خبرات وقيم وأنماط سلوك، أو ما تستبعده وتحذفه من أساليب وأفكار أدوات نتيجة لأنها لم تعد تتفق مع الظروف الجديدة، ويبدأ التغيير أولا بالعناصر المادية للثقافة، ذلك لأن الناس أكثر قبولا وإقبالا واقل مقاومة للتغيير فيها عكس العناصر اللامادية التي يواجه التغيير فيها مقاومة شديدة ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة منها أن العناصر المادية عناصر محسوسة وملموسة ولها منافع ومحاسن مباشرة ولا ترتبط بالعواطف الإنسانية والأحاسيس بعكس الحال في العناصر اللامادية غير المحسوسة والتي قد يكون لها منافع غير مباشرة ولكنها ترتبط بالعواطف الإنسانية والأحاسيس.

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جليبي، (1984)، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، لبنان، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ص.ص (73-78)..

ح- التكامل : إذ تظهر كل الثقافات ميلا نحو التكامل بمعنى أنها تتحد لتكون كلا متكاملًا منسجما، وهناك فروق كبيرة بين المجتمعات في مقدار تكاملها إذ يظهر التكامل الثقافي بصورة واضحة في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة حيث يندّر وجود عناصر خارجية في ثقافات تلك المجتمعات تعرضها للتغير، والواقع أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لأحداث تعوق التكامل، هذا إذا تجاهلنا التطور التكنولوجي الحاصل حيث أصبح انتقال المعلومة وتأثيرها على الأفراد بشكل مباشر وسريع.

### وظائف الثقافة في تحديد السلوك الانساني :

يمكن تحديد بعض الوظائف الأساسية التي تمارسها الثقافة في مجال تحديد وضبط السلوك الفردي في المجتمع وهي :

- 1- تحدد الثقافة معنى المواقف الاجتماعية مثل موقف الموظف في احدى المصالح الحكومية وقد بسط طعامه على المكتب امامه اثناء ساعات العمل الرسمية وقد لا يعني في ثقافتنا اكثر من انه يتناول إفطاره في حين ان ذات الموقف قد يعني التأخر والهمجية والإهمال والاستهتار في ثقافات شعوب اخرى.
- 2- تحدد الثقافة الاتجاهات، القيم والأهداف، حيث ان الثقافة توجه الفرد في اكتساب اتجاهاته والقيم التي يؤمن بها والأهداف التي يسعى إليها ان معاني الشرف والأمانة والنجاح والإخلاص تختلف باختلاف الثقافات والفرد يتعلم تلك المعاني ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة.

وقد يعدل الفرد من المعاني التي تعطيها الثقافة لتلك الامور، أي انه قد يحيط تلك المعاني باتجاهاته الشخصية ويصبغها بأفكاره الذاتية ولكنه بصفة عامة يعيش ويفكر داخل الاطار الثقافي العام للمجتمع.

3- تحدد الثقافة أنماطا معينة للسلوك، حيث توفر للفرد أنماطا سلوكية يستطيع اتباعها في المواقف الاجتماعية المختلفة<sup>1</sup>.

### الثقافة و الهيكل التنظيمي :

تتاول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة. فالباحثون الذين احترفوا دراسة تأثير الثقافة على العاملين يشيرون بان ذلك يؤدي الى زيادة او تشجيع استقرار العاملين داخل المنظمة، ويؤدي الى الاحساس بالهوية التنظيمية، على سبيل المثال المجموعات الدينية والطوائف وبعض الشركات اليابانية مثل تويوتا امثلة على المنظمات التي لها ثقافات مؤثرة وقوية<sup>2</sup>

ويرى Gibson وزملاؤه ان ثقافة المنظمة هي "نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي تنتج عنها قواعد للسلوك، حيث ان القيم تعني ما هو الالم؟ بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء وكل منظمة لها ثقافة خاصة بها " وكما جاء في الدراسة التي قام بها فان الثقافة يمكن ان تكون ايجابية او سلبية في تحقيق فاعلية الاداء.<sup>3</sup>

### القيم الاجتماعية وقيم المنظمة :

لقد لاحظ ولیم فوت وايت ان القيم التقليدية التي يكتسبها الفرد من جماعته الاولى تؤثر في تعامله مع الجماعات الثانوية التي يشترك فيها في المجتمع فيحدد فيها علاقات لا شخصية مما يدفعه الى الاستجابة بطريقة عداوية الى المنظمة وبيهاجمها باعتبار أن إجراءاتها

1- علي السلمي، السلوك الانساني في الادارة، مصر، دار غريب للطباعة، ص218.

2- عادل صلاح عمر الجبار، محمد بن مترك القحطاني، (2007)، علم النفس التنظيمي والاداري، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ص 90.

3- ثابت عبد الرحمن، جمال الدين المرسي، (2003)، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، مصر، الدار

الجامعية، ص 229.

عقيمة. وفي عرضه للقيم التقليدية الخاصة بالعمل نلاحظ ان "مندل" اشار الى ان بعض القيم ذات العلاقة بالتعاون داخل المنظمة مثل قيم الولاء للشركة والرغبة الاكيدة في الترقية والاهتمام بالاستقرار في العمل وهي قيم تدفع العامل الى ان يكون ايجابيا في علاقته مع وظيفته ومع منظمته بحيث لا يمكنه وهو يطمح الى هذه الاهداف ان يكون سلبيا ويعمل ضد اهداف<sup>1</sup>.

### مفهوم القيادة:

هي عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، إن طريقة هذا التأثير تختلف اختلافا كبيرا من مسير لآخر تبعا لفسفته القيادية ولمدى رغبته في تفويض السلطة، فهناك من يركز على إعطاء تعليمات مفصلة ومن ثم ينتبع تنفيذها عن كئيب، وهناك من يكتفي بإعطاء توجيهات عامة تاركا صياغة التفاصيل للمرؤوسين وهناك من يفضل عدم التدخل إلا في حالات قليلة استثنائية<sup>(2)</sup>.

### تعريف القيادة:

لا يوجد هناك إجماع على تعريف القيادة من طرف الأخصائين فكل يرى مفهوم القيادة من وجهة نظره الثقافية وخلفيته الدينية وتقاليد مجتمعه<sup>(3)</sup>، وهنا يمكننا ادراج عدة تعريف لأكثر المهتمين بهذا المجال والدارسين له من علماء وباحثين، فيقول فليمر (Flumer) بأن "القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها أما رنسيس ليكرت (Rensis Likert) فيعرف القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"، ويعرفها ( Kreitner )

<sup>1</sup> - قاسيمي ناصر، (2014)، سوسولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص301.

<sup>2</sup> - محمد رفيق الطيب، (1995)، مدخل للتسيير اساسيات وظائف تقنيات الجزء الثاني وظائف المسير وتقنيات التسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 189.

<sup>3</sup> - قوراية أحمد، (2007)، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، ص 24.

و Kinicki ) على النحو التالي "هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة"، فالغرض من القيادة تحقيق التأثير بحيث يتم تحقيق أهداف هامة، وبنظرة مما تقدم يمكن القول أن معظم التعاريف السابقة تنظر إلى القيادة على أنها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة<sup>(1)</sup>، فالقائد الناجح لديه الرؤيا الكافية والحماس والحب والثقة والعاطفة والقيم والاتصال الفعال.

كذلك يعرف محمد علاوي (1992-1997) القيادة بأنها "هي العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم"، ويقول محمود أبو النيل عن القيادة "هي ذلك النوع من القيادة الذي يتم عن طريق الاختيار على حسب اسماء معينة أو التعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء العمل والجمهورية وغيرهم"، أما الحصري فإنه يرى القيادة هي "تأثير المسؤول في سلوك التابعين في موقف معين".

نستنتج مما سبق قوله أن القيادة هي فن المعرفة الصحيحة لما ينبغي أن يوضع كهدف ثم إقناع الأتباع والتأثير فيهم بحيث يحققون الأهداف المرسومة بأحسن الطرق العلمية المتوفرة في وقت التنفيذ والإنجاز مع العلم أن هذا المفهوم أو المعنى للقيادة مرتبط بتصرفات الناس وقيمهم الاجتماعية ورغبتهم في التعاون والعمل لتحقيق المصلحة العامة وتفضيلها أو ترجيحها على المصلحة الخاصة، ويرى حنفي محمود سليمان بأنه عادة ما تكون هناك اختلافات بين أهداف الإدارة ومصالح المستخدمين، حيث يتميز القائد بالقدرة على تحقيق التكامل والإنسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة التنظيم<sup>(2)</sup>.

### الفرق بين القيادة والإدارة :

لا بد من التمييز بين مفهومي المسؤول والقائد فالمسؤول هو عبارة عن الشخص الذي يؤدي الوظائف الإدارية مثل التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة ويشغل مكان رسمي

<sup>1</sup> - حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، الاردن، دار حامد للنشر، ص 195.

<sup>2</sup> - قوراية أحمد، (2007)، مرجع سابق، ص 26.

في المؤسسة كمدير المخازن أو مدير المبيعات وهو ذلك الشخص الذي يدير شؤون هذا الجانب أو ذلك في المؤسسة<sup>(1)</sup>، أما القائد فهو يملك القوة على التأثير في الآخرين بهدف تحقيق بعض الأهداف المشتركة وليس بالضرورة أن تجمع الإدارة والقيادة في نفس الوقت. إن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة حيث تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف والرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :

1. تحديد الاتجاه والرؤية.

2. حشد القوى تحت هذه الرؤيا.

3. التحضير وشحن الهمم.

إن القيادة تركز على العاطفة بينما تركز الإدارة على المنطق، وتهتم القيادة بالكليات (اختيار العمل الصحيح) بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل) وتتشركان في تحقيق الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه تم التأكيد من إنجاز المطلوب وفقا لأسس ومعايير معينة.

وقد قدم دان هندركس Dan Hendrix بهذا الصدد قائمة الفروق بين الإدارة والقيادة

لخصها فيما يلي :

1. القيادة صفة والإدارة علم وفن.

2. القيادة تزود الفرد بالقدرة على التخيل والإدارة تحول الفرد إلى المنظور

الواقعي (العلاقة الصحيحة بين الاشياء).

3. القيادة تعالج المفاهيم والإدارة تربط الوظائف بعضها ببعض.

4. القيادة تمارس الإيمان والإدارة تهتم بالحقائق.

5. القيادة تبحث عن الفاعلية بينما الإدارة تكافح في سبيل الكفاءة.

<sup>1</sup> - كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي، (2009)، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر

والتوزيع، ص.ص (38-40).

6. القيادة هي التأثير على الموارد الكامنة الصالحة والإدارة هي تنسيق بين الموارد المتاحة للوصول إلى اقصى إنجاز .

7. القيادة تزدهر بتوفر الفرض والإدارة تنتج بالإنجاز .

### القيادة كوظيفة اساسية للإدارة :

من المهام الاساسية لمديري المنظمات التأثير على سلوك المرؤوسين وإثارة حاستهم لتحقيق اداء مرتفع وتحريك دافعيتهم نحو العمل بقوة وتوجيههم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية.

كما تتضمن القيادة تفاعلا اجتماعيا مستمرا ومستقر نسبيا بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير، وبما أن القيادة تتضمن التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال قائد يتمتع بصفات تؤهله لإحداث مثل هذا التأثير وتجعل المرؤوسين والتابعين ينفذون أو يدعون لما يريد، فهذا يعني أن القيادة تمس جوانب سلوكية أخرى مثل سلوك المرؤوسين نحو القائد، نمط القيادة ذاته Leadership Style.

يجدر هنا الاشارة إلى أن كون الفرد مديرا لا يعني بالضرورة أن يكون قائدا ناجحا، فإذا كان علم الإدارة يفترض أن المسؤول الإداري سيقوم بعدة وظائف أساسية كالنخطيط والقيادة والرقابة على المرؤوسين، فالواقع العملي يبرز وجود كثير من المسؤولين غير القادرين على الاضطلاع بدورهم القيادي لافتقارهم المقومات الشخصية والسلوكية اللازمة للقيادة مما يحد من فاعليتهم في التأثير على المرؤوسين، وفي المقابل اذا توافر للقائد مركز إداري يمنحه سلطة رسمية على عدد من المرؤوسين، فإنه بذلك يجمع بين صفتي القائد والمسؤول، وهذا هو الوضع المثالي<sup>(1)</sup>.

### تصنيف سلوك القائد:

يتمثل التصنيف في وضع مجموعة من العناصر المشتركة في تنظيم تصنيفي ذي علاقات متكررة في مواقف مختلفة، وأهم الابعاد التي تم من خلالها تصنيف السلوك القيادي في مختلف الدراسات ما يلي

<sup>1</sup> - طارق طه، (2008)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، ص 198.

- أ- بعد التقدير :
1. اهتمام القائد براحة الاتباع.
  2. حل مشاكل المرؤوسين.
  3. العلاقات الانسانية بين الاتباع ومتابعيها.
  4. المشاركة في المناسبات الخاصة للإتباع.
- ب- بعد اللوائحية:
1. التنفيذ الحرفي للقوانين.
  2. الاهتمام بشكليات العمل.
- ج- بعد الديمقراطية :
1. حرية تعبير الاتباع عن ارائهم.
  2. -الحوار والنقاش بصر رحب.
  3. - الاشراك في اتخاذ القرارات.
- د- بعد الكفاءة الفنية :
1. تحديد ادوار الاتباع بدقة.
  2. تجاوز المشاكل الفنية.
  3. متابعة اداء المهام.
  4. الحث على انجاز المهام.
- هـ- بعد التأثير :
1. التأثير في الرؤساء.
  2. حماية الاتباع وإيصال مطالبهم للقيادة العليا.
  3. الدفاع عن مصالح المنظمة.
- و- بعد النزاهة :
1. سلوك منهج العدالة والمساواة في التعامل مع الاتباع.
  2. البعد عن المحاباة وعدم استغلال النفوذ.

بعد ذلك يتم وضع هذه الابعاد على شكل تقدير رقمي يوضع داخل بيان يوضح النمط القيادي، مما يجعل الباحث قادرا على مقارنة الانماط المختلفة للسلوك القيادي ودرجاته المختلفة<sup>1</sup>.

كما اشار (شفيق 2007) في كتابه القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، الى خصائص السلوك القيادي، كان من اهمها الاتي :

1. التفاعل الاجتماعي من خلال المشاركة الاجتماعية الايجابية في اعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها.
2. تحقيق هدف الجماعة من خلال القدرة على التوجيه والانجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج.
3. الشجاعة بالتغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق اهداف الجماعة<sup>2</sup>.
4. الحماس والايجابية والمبادأة بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والإسهام في مجال الافكار والسلوك الصادر من الجماعة، وان يكون له في ذلك دور واضح مؤثر دون سلبية او ضعف مع اتصافه بالطموح العالي والنشاط والغيرة على العمل مع قدرة على التصرف في الاوقات العصبية.
5. قوة الشخصية والسيطرة وتعني القدرة على التأثير في افراد الجماعة وفرض الادارة عليهم وحفزهم لتحقيق اهدافها والتحكم فيهم، وسيادته عليهم دون محو شخصيتهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم، وقوة الشخصية اللازمة

<sup>1</sup> - خواجة عبد العزيز، (2005)، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، الطبعة الاولى، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، صص(74،75).

<sup>2</sup> - رضية بنت سليمان بن ناصر الحبيسية، (2012)، القيادة الاخلاقية، الطبعة الاولى، الاردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 33.

- تعتمد على عوامل عديدة منها قوة الارادة والتصميم القاطع والثقة بالنفس ويعد النظر وحسن الخلق والجاذبية وحسن المظهر ... الخ.
6. الحكمة أي القدرة على وزن وتقدير الامور بميزان حكيم والوصول الى قرارات سديدة موضوعية دون تمييز.
7. العدل أي ان يكون القائد عادلا منصفا في معاملة جميع مرؤوسيه بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء في الثواب او العقاب او في التعامل
8. القيم الدينية من خلال الايمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراعاة الضمير والعدل في التعامل، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية
9. النزاهة والأمانة والسمعة الطيبة والتواضع في كافة التصرفات
10. الحزم والحزم من خلال الحفاظ على النظام وإتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب المناسب والعدل المطلق و الموضوعية، مع البث في الامور في الوقت المناسب وإصدار القرارات والأوامر بقوة واختصار ووضوح.
11. الاخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوبة مثل (التواضع والتأدب كسعة الاطلاع والرغبة في المعرفة، موضوعية الحكم وواقعيته...)<sup>1</sup>.

## 6- إجراءات الدراسة الميدانية:

### أولاً- منهج الدراسة:

تعد الدراسة الحالية من البحوث الوصفية الارتباطية، حيث استخدم الباحثين المنهج الوصفي لأنه يُوفر فهماً عن علاقة المحيط الثقافي بالأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين لدى مستخدمي ولاية أدرار. وبالتالي تم تبني هذا المنهج لأنه يقوم بدراسة متغيرات البحث كما هي لدى أفراد العينة دون أن يكون للباحث دور في ضبط المتغيرات موضوع القياس.

<sup>1</sup>- رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية،(2012)، القيادة الاخلاقية، الاردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 33.

### ثانياً- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة الحالية على مستخدمي ولاية أدرار .
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية بمؤسسة ولاية أدرار .
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2016- 2017.

### ثالثاً-مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة مستخدمي وموظفي مؤسسة ولاية أدرار ، والذين يمثلون

المجتمع الإحصائي للدراسة الحالية.

### رابعاً- عينة الدراسة:

تم تطبيق الأسلوب العشوائي في الاختيار، والتي تقتضي منح نفس الفرص لكل مفردات المجتمع الإحصائي حتى تختار ضمن عينة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (50) مستخدم ومستخدمة أي نسبة 50 % من مجتمع الدراسة الكلي المتمثل في 100 مستخدم، 58 ذكور و 42 إناث، وهي نسبة ممثلة بشكل كبير للمجتمع الكلي الذي يضم العمال التنفيذيين فقط.

حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن ما يمثل (58%) من المبحوثين ذكور

بالمقابل هناك (42%) من المبحوثين إناث.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

| النسبة | التكرار | الجنس   |
|--------|---------|---------|
| 58%    | 29      | ذكر     |
| 42%    | 21      | إنثى    |
| 100%   | 50      | المجموع |

## خامساً: أدوات الدراسة:

لجمع البيانات قام الباحثين باستخدام الأدوات التالية:

## 5-1- مقياس المحيط الثقافي :

تم بناء مقياس المحيط الثقافي من طرف الباحثين، ويتكون من (18) عبارة تتوزع

على (04) أبعاد:

1- العلاقة مع المسؤول، وعباراته (05) تحمل الأرقام التالية: (1، 2، 3، 4، 5).

2- الاحتفالات الشعبية (الزيارات)، وعباراته (04) تحمل الأرقام التالية: (6، 7، 8،

9).

3- النظرة للمرأة، وعباراته (05) تحمل الأرقام التالية: (10، 11، 12، 13، 14).

4- الحساسية الاجتماعية بين طبقات المجتمع، وعباراته (04) تحمل الأرقام التالية:

(15، 16، 17، 18).

ويصحح المقياس عبارة عبارة وفق البدائل التالية: (5 موافق بشدة، 4 موافق، 3

أحياناً، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة)، وإنطلاقاً من ذلك تكون أعلى درجة يمكن أن

يحصل عليها المبحوث على هذا المقياس هي (54) درجة، وأقل درجة يمكن أن يحصل

عليها المبحوث هي (18) درجة.

وللتأكد من صلاحية المقياس للتطبيق تم حساب خصائصه السيكمترية المتمثلة

في كل من الصدق والثبات:

أ- **صدق المقياس:** استخدم الباحثين طريقة الصدق الظاهري لقياس صدق المقياس،

حيث تم عرض المقياس على عدد من الاساتذة بجامعة احمد دراية أدرار وجامعة اق

اخموخ بتمنراست لبيان رأيهم في صحة كل عبارة، ودرجة ملامتها للمجال الذي تنتمي

إليه، بالإضافة إلى ذكر ما يروونه مناسباً من إضافات أو تعديلات. وبناء على

ملاحظات المحكمين تم إضافة فقرات وتعديل بعض العبارات من حيث الأسلوب

والصيغة ، وبالتالي بلغ مجموع عبارات المقياس ككل بصورته النهائية (18) عبارة.

ب- **ثبات المقياس:** إعتد الباحثين في حساب ثبات المقياس على الطريقة التالية:

-طريقة التجزئة النصفية: قام الباحثين بتقسيم عبارات المقياس إلى نصفين متساويين، ضم النصف الأول العبارات الفردية، وضم النصف الثاني العبارات الزوجية، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون (0.90)، ومعامل الارتباط جيتمان (0.50) وجميعها كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

### 5-2- مقياس الاسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين

تم بناء مقياس المحيط الثقافي من طرف الباحثين، ويتكون من (13) عبارة تتوزع على (03) أبعاد:

1- طريقة إعطاء الأوامر، وعباراته تحمل الأرقام التالية: (1، 2، 3، 4، 5)

2- إحترام المسؤول للتقاليد والقيم الثقافية، وعباراته تحمل الأرقام التالية:

(6، 7، 8، 9).

3- حل النزاعات، وعباراته تحمل الأرقام التالية: (10، 11، 12، 13).

ويصح المقياس عبارة عبارة وفق (05) بدائل: (1 لا أوافق بشدة، 2 لا

أوافق، 3 محايد، 4 أوافق، 5 أوافق بشدة)، وتمثل الدرجة المرتفعة على المساندة الاجتماعية المرتفعة والعكس بالعكس.

وتم تعديل صياغة بعض العبارات. وللتحقق من صلاحية المقياس

للتطبيق وتم التأكد من خصائصه السيكومترية المتمثلة في كل من الصدق والثبات.

أ- صدق المقياس:

-طريقة الاتساق الداخلي: وتم التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس بطريقتين:

-حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه على عينة تكونت

من (50) مبحوثاً، حيث إنحصرت قيم معاملات الارتباط بين (0.89، 0.90)، وهي دالة

إحصائياً عند مستوى (0.01)

-حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمقياس، حيث

إنحصرت قيم معاملات الارتباط بين (0.00، 0.82)، وهي جميعها دالة إحصائياً عند

مستوى (0.01)

**ب- ثبات المقياس:**

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات كل بعد من أبعاد المقياس، فكانت معاملات الارتباط على الترتيب: (0.86، 0.85، 0.88)، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل (0.90)

**سادساً: تقنيات التحليل الإحصائي:**

لتحليل البيانات المجمعة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي: والمتمثل في كل من: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات

الحسابية، الانحرافات المعيارية.

- الإحصاء الإستدلالي: والمتمثل في كل من: معامل الارتباط بيرسون Pearson،

اختبار "ت" لدلالة الفروق، وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

**سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية**

قبل عرض النتائج نشير إلى أننا حرصنا أن تتم الإجابة على المقياسين في

أحسن الظروف الممكنة، كما أكدنا من فهم أفراد العينة لتعليمية المقياسين، خصوصاً ما تعلق بالهدف من عملية القياس بمعنى ضرورة أن تعكس إجابة المبحوث المطلوب في كل عبارة من عبارات المقياس ما هي عليه الأمور في الواقع لا كما يتمنى أن تكون عليه، ولا كما يتوقع أننا ننتظره. وبعد الإنتهاء من عملية التطبيق والتأكد من إحترام أفراد العينة للتعليمية في شطرها المتعلق بالإجابة على كل عبارة من عبارات المقياس، قمنا بعملية المعالجة الإحصائية لكافة البيانات المجمعة للتحقق من صحة فرضيات الدراسة. وعليه سنتناول فيما يلي تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري الذي يُفسر متغيرات الدراسة:

**1-7 عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى:**

تنص الفرضية الأولى على إن مستوى المحيط الثقافي مرتفع لدى مستخدمي مؤسسة الولاية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على المعالجة الإحصائية

T test للدلالة الفروق، بعد التأكد من التجانس بين المجموعتين من خلال حساب الفروق في الدرجة الكلية للمقياس، حيث حصلنا على النتائج الموجودة في الجدول رقم (02). من خلال الجدول يتبين إن قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ تُقدر ب: (63.62) وبأن الانحراف المعياري بلغ القيمة (10.72) وأن المتوسط الفرضي للدراسة هو (54) وأن قيمة الفرق بين المتوسطات (9.62) وهي قيمة دالة عند  $(df = 49, sig = 0)$  ،  $t = 6.34$  ) وتعد هذه النتيجة مؤشر على أن مستوى المحيط الثقافي مرتفع لدى مستخدمي ولاية أدرار وهذا يدل على أن للمحيط الثقافي تأثير كبير في الحياة اليومية للمستخدمين وإحترامهم لكل ما هو عادات وأعراف وتقاليده وهذا يتفق مع دراسة تياقة الصديق حيث بين أن للاحتفالات الشعبية (الزيارة) مكانة خاصة داخل المجتمع الاداري تبلغ درجة المقدس، ويتفق مع دراسة بوقرة كمال التي بينت أن احترام المناسبات الدينية والعائلية والاجتماعية جزء أساسي في سلم قيم العامل الجزائري، كذلك دراسة بوفلجة غيات التي اكدت على أن هناك تأثير كبير للعلاقات الأسرية والقبلية بعلاقة العامل بالمسير.

الجدول رقم(02): التوزيع التكراري واختبار (ت) للدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمستوى المحيط الثقافي .

| الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين |                        |                  |                   |          |                     | المتوسط الحسابي المتوقع | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي الملاحظ | عدد أفراد العينة | مستوى المحيط الثقافي |
|---------------------------------------|------------------------|------------------|-------------------|----------|---------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|------------------|----------------------|
| الدالة الإحصائية                      | مستوى الدالة الإحصائية | احتمال الخطأ (P) | درجات الحرية (df) | قيمة (t) | الفرق بين المتوسطين |                         |                   |                         |                  |                      |
| دالة                                  | 0                      | 1.51             | 49                | 6.34     | 9.62                | 54                      | 10.72             | 63.62                   | 50               | مستوى المحيط الثقافي |

## 7-2- عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى الاسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين مرتفع. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على المعالجة الإحصائية T test لدلالة الفروق، بعد التأكد من التجانس بين المجموعتين من خلال حساب الفروق في

الدرجة الكلية للمقياس، حيث تحصلنا على النتائج الموجودة في الجدول رقم (03)، ومن خلاله يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي الملاحظ تُقدر بـ: (43.08) وبانحراف معياري بلغ القيمة (6.134) وأن المتوسط الفرضي للدراسة هو (39) وأن قيمة الفرق بين المتوسطات (4.08) وهي قيمة دالة عند ( $t = -4.70$  ،  $df = 49$  ،  $sig = 0$ ) وتعد هذه النتيجة مؤشر على أن مستوى الأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين مرتفع لدى مستخدمي ولاية أدرار وهذا يدل على أن للأسلوب القيادي تأثير كبير على تصرفات المستخدمين داخل المؤسسة، وهذا لا يتفق مع دراسة بوقرة كمال الذي يؤكد على أن القيم الثقافية الوافدة غير المقبولة تزيد من عدم الرضا عن العمل، ويظهر ذلك من خلال التذمر من العمل، التغيب غير المبرر أو التأخر عن العمل، السخرية من المسؤولين أو الزملاء المنضبطين وهذا بسبب اختلاف ثقافة المسؤول عن المستخدم. وتتفق مع دراسة غيات حيث أكد على أن المستخدمين كانوا يخافون المسؤول الذي يتبع الأسلوب المتسلط ولا يهتم بمتطلباتهم و ولا بعاداتهم ولا تقاليدهم و يحترمونه، رغم استعمال آلات وأجهزة قديمة، وصعوبات ظروف العمل، وكان مستوى الإنتاج جيدا، وتقبل العمال والمشرفون أسلوب الإدارة المتبع في الوحدة. في المقابل المسؤول الذي كان يتبع أسلوب الإدارة المفتوح كان المستخدمين يحقرونه.

الجدول رقم(03): التوزيع التكراري واختبار (ت) للدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمستوى الأسلوب القيادي.

| الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين |                         |                  |                   |          |                     | المتوسط الحسابي المتوقع | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي الملاحظ | عدد أفراد العينة | مستوى الأسلوب القيادي |
|---------------------------------------|-------------------------|------------------|-------------------|----------|---------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|------------------|-----------------------|
| الدلالة الإحصائية                     | مستوى الدلالة الإحصائية | احتمال الخطأ (P) | درجات الحرية (df) | قيمة (t) | الفرق بين المتوسطين |                         |                   |                         |                  |                       |
| دالة                                  | 0                       | 0.86             | 49                | 4.70     | 4.08                | 39                      | 6.13              | 43.08                   | 50               |                       |

## 3-7- عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04) عدم وجود علاقة ارتباطية بين المحيط الثقافي والأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين في ولاية أدرار، حيث بلغ معامل الارتباط (0.10) عند مستوى الدلالة (0.48)، بمعنى أن المحيط الثقافي لا يؤثر في الأسلوب القيادي داخل المؤسسة. وهذه النتيجة المتوصل إليها تبين أن المستخدم يتأثر بمحيطه الثقافي داخل المؤسسة، كما أنه يتأثر كذلك بالأسلوب القيادي المتبع كذلك داخل المؤسسة، فلا هو يستطيع التخلف عن واجباته اتجاه محيطه الذي يعيش فيه ولا يستطيع تجاهل رؤسائه في العمل، مما يدفعه إلى التحايل على قوانين المؤسسة وعدم الانضباط داخلها، وهذا يولد له عدم رضا فينشأ صراع خفي بين المستخدم والمسؤول، فالمستخدم في تعامله مع المسؤول يستند إلى نقطة مهمة وهي هامش الحرية الذي يتحكم فيه، وهو ما ذكره ميشال كروزبييه حيث بين أن من يملك معرفة أكثر في محيط العمل هو الذي يتحكم في سير المؤسسة وهذا هو الملاحظ حيث أن المستخدمين يعرفون كيف يسببون العمل داخل المؤسسة بطريقة تجعل المسؤول عاجز عن اتخاذ أي اجراءات ضد الاطراف المقصرة ويمكن أن نصف هذا الاجراء بالتضامن الالي كما وضحه بوقرة كمال<sup>1</sup> في دراسته حيث أكد على وجود تضامن آلي بين العمال لمواجهة وتحوير ممارسات المسؤول على حسب رغبتهم من خلال اللجوء إلى اطراف خارج المؤسسة كالزوايا مثلا لما تمثله من ثقل ووزن في المجتمع ككل أو من خلال التغطية على بعضهم البعض بإنجاز الأعمال الموكلة للمقصرين منهم تحت ظرف اجتماعي.

الجدول رقم (04): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين المحيط الثقافي والأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين.

| القرار | مستوى الدالة | معامل الارتباط | العينة | المتغير                          |
|--------|--------------|----------------|--------|----------------------------------|
| غ.دالة | 0.48         | 0.10           | 50     | المحيط الثقافي - الأسلوب القيادي |

<sup>1</sup>- بوقرة كمال، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، رسالة دكتوراه جامعة الحاج لخضر باتنة.

## الخاتمة :

للمحيط الثقافي اثر كبير على الاسلوب القيادي للمسؤول داخل المؤسسة، فهو لا يستطيع تجاوزه بأي حال من الاحوال حيث أن المستخدمين يولون أهمية كبيرة لمحيطهم الثقافي مما يجعل المسؤول مجبر على انتهاج أسلوب قيادي غير مقيد بالأساليب العلمية للتسيير. فالأسلوب القيادي للمسؤول يتطلب منه فهم أعمق للمحيط الثقافي المحلي ومحاولة التحكم في زمام الأمور داخل المؤسسة من خلال منح مساحة من الحرية للمستخدم حتى يستطيع إنجاز أعماله والالتزام بما يفرضه عليه محيطه. كما يمكن اقتراح بعض التوصيات التي تحسن من الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ومن بين هذه التوصيات :

- ادخال الاساليب الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسة لما تتيحه من حرية اكثر للمستخدم وفي نفس الوقت إدارة اكثر للمسؤول حتى يتمكن من ضبط الأمور داخل المؤسسة والأخذ بالنماذج العمالية للشركات كشركة جوجل.
- فهم العقلية المحلية للمستخدم يمنح المسؤول اختيار الاسلوب القيادي الامثل في إدارة المؤسسة.
- منح مجال للمستخدم في ممارسة عاداته وتقاليده يدفعه للالتزام اكثر في العمل.
- يجب على المسؤول اتخاذ اسلوب حازم في التعامل مع المستخدمين الذين يتخذون من محيطهم الثقافي ذرعاً للتسيب.

## قائمة المراجع:

- 1- بوقرة كمال، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، رسالة دكتورا جامعة الحاج لخضر باتنة.
- 2- تياقة الصديق، المقدس والقبيلة الممارسات الإحتفالية لدى المجتمعات القصورية بالجنوب الغربي الجزائري-زيارة الرقاني أنموذجا جامعة وهران.
- 3- ثابت عبد الرحمن جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية.

- 4- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مصر، دار حامد للنشر.
- 5- خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 6- رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، القيادة الأخلاقية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
- 7- سعيد السيد علي، العملية الإدارية التخطيط-التنظيم-القيادة-التنسيق والإتصالات-الرقابة، دار ابو المجد للطباعة.
- 8- سفيان لوصيف، (2012)، السياسية الثقافية بين نظرية المفهوم والفعل المؤسساتي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 9- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة.
- 10- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر.
- 11- علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 12- عادل صلاح عمر الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- 13- غيات بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيم، الجزائر، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية.
- 14- قوراية أحمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 15- كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 16- مالك بن نبي، (2014)، شروط النهضة، دمشق، دار الفكر، الطبعة 12.
- 17- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات الجزء الثاني وظائف المسير وتقنيات التسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 18- مقدم مبروك، البنيات الإنتقامية في المجتمع الواحي القصورى لتوات وأحوازها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

19- مقدم إنور، المقاربة السوسبيولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية جامعة سطيف، العدد 15، <http://revues.univ-setif2.dz/index.php?id=633>