

# دور التغيير الثقافي لقادة المنظمات في تحقيق التنمية الإدارية

## دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

الدكتورة: آمال يوب

جامعة سكيكدة الجزائر

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يساهم فيه التغيير الثقافي للقادة والمدراء بالمنظمات في تحقيق التنمية الإدارية. ولتحقيق هذا الهدف استهدفت هذه الدراسة عينة من المؤسسات الجزائرية حيث تم صياغة استبيان وزع على عينة تمثل وجهة نظر قادة ومدراء هذه المؤسسات والبالغ عددهم 50. وبعد فرز وتفريغ الإجابات وتحليل النتائج خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن قادة ومدراء المؤسسات محل الدراسة لديهم قابلية للتغيير والتطوير وهذا بناء على ما يمتلكونه من مهارات اتصالية وتطبيقهم لمفهوم التمكين وتشجيع التغيير والالتزام برسالة المنظمة وتحمل مسؤولية القرارات المتخذة والجدوة في العمل والقدرة على التركيز في ظروف الضغط. كما قدمت الدراسة بعض الاقتراحات التي من شأنها تطوير وتحسين ثقافة قادة ومدراء المؤسسات الجزائرية لأجل تطبيق أكثر فعالية لمفهوم التنمية الإدارية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة، التغيير، التنمية الإدارية.

### Abstract:

This study aimed to identify the role that contributes to the cultural change for leaders and managers of the organizations in achieving management development, and to achieve this goal this study targeted a sample of Algerian institutions, where they were drafting a questionnaire placed on the sample represent the view of leaders and managers of these institutions totaling 50 institutions. After unloading the answers and analyzing results, study concluded that the leaders and managers, of the institutions under study, have the ability to change and develop, and this based on what they have the skills of communication, and the application of the concept of empowerment and promote change and commitment to WHO's mission, and take responsibility for the decisions taken, and the quality of work and the ability to focus in pressure conditions, The study also provided some suggestions that would develop leaders and managers Algerian institutions for more effective application of the concept of administrative development.

**Key words:** organizational culture, change and management development.

### مقدمة:

إن التغيير أمر حتمي وضروري كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، فطبيعة الحياة متجددة ومتغيرة، ومن ثمة فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة. كما أن مفهوم التنمية مرتبط بالتغيير، فتحقيقها يستوجب ضرورة التغيير المقصود الموجه والمخطط باتجاه الرفاهية والنمو للمجتمع. كما أن تحقيق التنمية الإدارية بالمنظمات يتطلب توفر ثقافة لدى قيادات التنمية

الإدارية، وذلك لأجل تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمديرين من خلال الاهتمام بمعارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم وزيادة مهاراتهم.

### مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور الذي يلعبه التغيير الثقافي لقادة المنظمات في تحقيق التنمية الإدارية. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

هل يمتلك قادة ومدراء المؤسسات الجزائرية ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية ؟  
وتتمثل الأسئلة الفرعية فيما يلي :

1- هل لدى قادة ومدراء المؤسسات محل الدراسة ثقافة التغيير ؟

2- هل تتوفر لدى قادة ومدراء المؤسسات محل الدراسة ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية ؟

### فرضيات الدراسة :

لتحقيق الهدف من الدراسة تم صياغة الفرضيات والتي تعتبر أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة سابقا، وقد تم تقسيم الفرضيات إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية كالتالي :

#### • الفرضية الرئيسية:

تتمثل الفرضية الرئيسية فيما يلي :

لا يمتلك قادة المؤسسات الجزائرية ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية.

#### • الفرضيات الفرعية:

تتمثل الفرضيات الفرعية فيما يلي :

1- لا تتوفر مهارة الاتصال والتواصل لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.

2- لا توجد ثقافة تمكين الرؤوسين لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.

3- لا تتوفر ثقافة العمل بروح فريق العمل لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.

4- لا يوجد تشجيع للتغيير والتطوير لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.

5- لا يوجد التزام برسالة المنظمة لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.

6- لا تولي القيادات أهمية لاتخاذ القرار بالمؤسسات الجزائرية.

7- لا تتوفر ثقافة الجودة في العمل لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.

8- لا تتوفر ثقافة القدرة على التركيز في ظروف الضغط لدى قيادات المؤسسات الجزائرية.

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- الأهمية التي يكتسبها موضوع التنمية الإدارية، فهو يعد جزءاً من التنمية الشاملة التي تسعى لتحقيقها جميع الدول.
- التنمية الإدارية لا يمكن تحقيقها في ظل وجود جهاز إداري متخلف.
- ثقافة المنظمة والتي تظهر من خلال سلوكيات الأفراد فيها، حيث أن الثقافة الهادفة للتغيير والتطوير لها مساهمة كبيرة في تحقيق التنمية الإدارية.

### أهداف الدراسة :

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة رصد مدى تأثير التغيير الثقافي للقادة في تحقيق التنمية الإدارية. وقد تفرع عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها :
- التعرف على الدور الإيجابي للتغيير الثقافي بالمنظمات.
- توضيح علاقة ثقافة المنظمة بالتغيير.
- تحديد المعالم التي تظهر فيها ثقافة قائد التنمية الإدارية.

### دوافع وأسباب اختيار الموضوع :

- تتمثل دوافع وأسباب اختيار الموضوع فيما يلي :
- الرغبة في الإلمام أكثر بموضوع التغيير الثقافي للمنظمة وتحديد علاقتها بالتنمية الإدارية.
- إبراز أهمية توفر لدى القادة والمدراء ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية.

### منهج الدراسة:

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية تم معالجة الموضوع باعتماد المنهج الوصفي وهو منهج يسمح بشرح أبعاد التغيير الثقافي للمنظمات وأهميتها ومساهمتها في تحقيق التنمية الإدارية.

### الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

- لغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام الأدوات الإحصائية وتم الاستعانة ببرنامج إحصائي (SPSS)

Statistical Package For Social Sciences ، وتمثل هذه الأدوات في :

- التكرارات و النسب المئوية : لمعرفة إجابات العينة و تحليلها.
- الوسط الحسابي : لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: يبين درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.
- اختبار t test للفرق بين متوسط العينة والمتوسط الحيادي "3".

## مجتمع الدراسة :

استهدفت هذه الدراسة عينة من المؤسسات الجزائرية التي أمكن الحصول على عناوينها وأرقام هواتفها أو عناوينها الالكترونية، وتم انتقاؤها بطريقة مقصودة بالاعتماد على دليل المؤسسات ومواقع المؤسسات المتوفرة على شبكة الانترنت. وقد كان اختيار المؤسسات مقصود بناء على تنوع مجالات الأعمال التي تنشط فيها، وكذا اختلاف طبيعة ملكيتها (عمومية، خاصة) وهذا حتى تكون معبرة ولو بجزء يسير عن حقيقة الوضع في المؤسسات الجزائرية، وخلصت القائمة النهائية إلى 100 مؤسسة.

## عينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة في الإطارات العليا المسيرة في أعلى هرم السلطة والمتمثلة في القادة الإداريين. وقد تم توزيع 70 استمارة على عينة مقصودة من القادة الإداريين والمدراء في مؤسسات عمومية وخاصة ومن مجالات أعمال مختلفة، حيث تم استرداد 63 استمارة وبعد التدقيق فيها وجد أن عدد الاستثمارات الصالحة والمستوفية لكافة العناصر الأساسية للتحليل هو 50 استمارة، أي باستبعاد 13 استمارة نظرا لنقص في الإجابة على فقرات الاستمارة أو لميل الإجابات نحو درجة واحدة من مقياس ليكرت " LIKERT " الخماسي، إذ وبناء على ذلك بلغت نسبة الاستجابة 71.43 %، والتي يمكن اعتبارها نسبة رد عالية.

## أولا : ثقافة المنظمة

### 1- مفهوم ثقافة المنظمة :

من التعاريف المقدمة لثقافة المنظمة نذكر : (1)

- مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك العاملين.
- يعرفها مدبولي على أنها : "الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بوساطة الأفراد في أي مجتمع".
- يعرفها ادوارد تايلور بأنها : "كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والأعراف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع".

ومهما تنوعت تعريفات ثقافة المنظمة، فإن جميعها تشترك بعنصر مميز هو القيم، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة لثقافة المنظمة.

## 2- أهمية ثقافة المنظمة :

تلعب ثقافة المنظمة دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث. كما تعتبر ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال. (2)

## 3- خصائص ثقافة المنظمة :

إن خصائص ثقافة المنظمة والتي تأخذ مستوى اهتمام عال ومنخفض وتتمثل في: (3)

حسب Robbins et Judye هي :

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر ؛
- الاهتمام بالتفاصيل : أي درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها ؛
- توجه النتيجة : أي درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجازها ؛
- توجه الأفراد : أي الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على أفراد المنظمة ؛
- توجيه الفريق : أي الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا من الأفراد ؛
- العدائية : أي درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون ؛
- الاستقرار : أي الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المؤسسة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

ثانيا : التغيير

## 1- مفهوم التغيير :

هو عبارة عن "توازي ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة". (4)

## 2- أهداف التغيير :

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهم أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي : (5)

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو ؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم ؛
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة ؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة ؛
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية ؛
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها ؛
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة ؛
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة و القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة ؛
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن ؛
- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها، وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض ؛
- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال ؛
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

## 3- علاقة ثقافة المنظمة بالتغيير :

أصبح التغيير حقيقة واضحة وأمرًا حتميا لكل منظمات الأعمال، خاصة في ظل الظروف البيئية المتجددة، لأن العالم من حولنا متغير ومتجدد، فليس للمنظمة أي خيار سوى اللحاق بركب التطور والتغيير من أجل البقاء والاستمرارية. ويذكر كل من Tice and Beyer أن التغيير أمرًا حتميا على أن يؤخذ بعين الاعتبار عدة أمور مثل : تفهم أوجه

مقاومة التغيير، التركيز على أساليب التكيف والتطبيع مع الواقع، والتركيز على الإبداعات، وكذلك يجب تغيير بعض العناصر والإبقاء على عناصر أخرى، وفي هذا المجال هناك عنصران هاما يساعدان على خلق تغيير ثقافة المنظمة هما:<sup>(6)</sup>

- الدعم التنفيذي (Executive Support) والدعم السلوكي (Behavioral Support) ؛

- التدريب أي أن الأفراد يجب أن يعرفوا ماذا يطلب منهم وكيف يقومون به.

ثالثا : التنمية الإدارية

## 1- التخلف الإداري :

### 1.1- مفهوم التخلف الإداري :

يبدو التخلف الإداري واضحا في عدم قدرة الإدارة، ممثلة في التنظيم الإداري، في ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات، ثم وضع الخطط والبرامج والمشاريع، وتنفيذها بشكل جيد وفعال، لأجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في البلاد، وحل مشكلات المجتمع، ويلاحظ التخلف الإداري من خلال مقارنة ما هو منجز فعلا، بما هو مطلوب إنجاز، وكلما كانت الفجوة كبيرة ( بين المنجز والمطلوب إنجاز ) كلما كان التخلف الإداري ظاهرا، والتقصير، والعجز الإداري، مهيمنا على جهاز الدولة.<sup>(7)</sup>

### 2.1- مظاهر التخلف الإداري :

توجد مظاهر وخصائص مشتركة للتخلف الإداري في الدول النامية، يطلق عليها أحيانا مسمى المشكلات الإدارية في الدول النامية، وتختلف هذه المشكلات من بلد لآخر، وذلك تبعا لاختلاف البيئة، والظروف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، في تلك الدول، إلا أن معظم الدول النامية تشترك في المشكلات التالية :<sup>(8)</sup>

- الروتين الطويل المعقد و التمسك بحرفية القانون أو النظام ؛
- تضخم الجهاز الإداري والتضخم الوظيفي ؛
- الإهمال واللامبالاة من قبل الموظفين و الميل نحو النمطية في الأنظمة وأساليب العمل ؛
- غياب عامل التنسيق بين الأجهزة الحكومية المتعددة في الدولة، وبين المؤسسات التي تنفذ المشاريع ؛
- قدم المؤسسات وعدم المرونة نحو التغيير ؛
- الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات أو للإنتاج ؛

- المحاباة والمحسوبية و ضعف الخلق الإداري وتفشي الرشوة ؛
- إضفاء طابع من السرية الشديدة على الأعمال الإدارية ؛
- المركزية الشديدة، وتبدو بصورة واضحة في مركزية اتخاذ القرارات.

## 2- التنمية الإدارية :

### 1.2- مفهوم التنمية الإدارية :

يقصد بالتنمية الإدارية جميع جهودات التطوير الإداري عن طريق التدريب والاستشارات والبحوث الميدانية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحكومة الالكترونية والتشريعات الفعالة لتحقيق توازنات بين أصحاب المصالح المشتركة في المجتمع من : العاملون، المتعاملون، المديرون، أصحاب الأموال، الحكومة، النقابة، البيئة، المجتمع.<sup>(9)</sup>

وهكذا فإن التنمية الإدارية تشير إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث أعداد القوى البشرية، وحجم الهياكل الإدارية.<sup>(10)</sup>

### 2.2- عناصر التنمية الإدارية :

تتمثل عناصر التنمية الإدارية في : <sup>(11)</sup>

- **العقيدة** : يقصد بالعقيدة هي ما يؤمن به أفراد المجتمع، وتشكل الإطار العام للقيم، والسلوك وللمعاملات.

- **النظرية الإدارية** : تشكل النظرية الإدارية الإطار الفكري الذي يساعد الإداريين في إدارة مؤسساتهم، وفي أسلوب التعامل مع موظفيهم، وفي كيفية تحقيق أكبر عائد ممكن، من الإمكانيات البشرية والمادية الموجودة تحت تصرفهم. وبالنسبة للبلاد العربية، فإن هناك حاجة ماسة إلى التطوير، ووضع نظريات عربية، نابعة من البيئة، والتجارب، والممارسة، وتلاءم مع الواقع في البلاد العربية.

- **تطوير القوانين والأنظمة واللوائح** : إن تطوير وتعديل القوانين، والأنظمة، والتعليمات، ولا سيما ما يتعلق منها بشؤون الموظفين، والشؤون المالية، يساهم بشكل ايجابي في تحقيق التنمية الإدارية.

- **تطوير وتنمية المديرين والموظفين** : يعتبر تطوير وتنمية العنصر البشري، أهم عناصر التنمية الإدارية، لأن المديرين والموظفين هم الذين يتولون مهمة القيام بتنفيذ وظائف الدولة.

- تطوير الهياكل التنظيمية : إن المؤسسة في حالة نمو وحركة مستمرة، ومع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحوال، فإن هيكلها التنظيمي يصبح قديماً، وتدعو الحاجة إلى تطويره ليستطيع القيام بأعماله بكفاية وفعالية.

- تطوير إجراءات ونماذج وأجهزة العمل : تتطلب التنمية الإدارية تطوير إجراءات العمل وتبسيطها، وتصميم نماذج حديثة، تساعد في إنجاز الأعمال بسرعة وإتقان، بعيداً عن الروتين الطويل وتعقيداته.

### 3- ثقافة قيادات التنمية الإدارية :

#### 1.3- مهارة الاتصال والتواصل :

يشكل الاتصال الأداة التي عن طريقها تعمل الإدارة على توجيه وإخبار العاملين وإنجاز المهام، غير أن فاعلية عملية الاتصال هنا مرتبطة بنوعية المعلومات التي تصدرها الإدارة لأعضاء التنظيم، حيث إذا كانت المعلومات تخدم أعضاء التنظيم، فإن هذا يؤدي إلى إحداث تفاعل مابين الإدارة وأعضاء التنظيم، مما يؤثر إيجاباً على العلاقة التي تربطهم بالإدارة وميلهم إلى الانصياع أكثر إلى تطبيق ما يصدر من طرف الإدارة بفعالية أكبر. (12)

#### 2.3- التمكين :

تعاني الكثير من المنظمات من الإدارات البيروقراطية التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين مما يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأعمال وذلك لكثرة الخطوات التي يتم فيها إنجاز المعاملات. (13) والتمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفيه يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه. (14)

#### 3.3- العمل بروح وفلسفة فريق العمل :

إن أهمية خلق الظروف المواتية للعمل الفاعل ضمن فريق وتعزيزها في المؤسسات واضحة جداً اليوم. وتتيح فرق العمل من المشاركة والتحديات والشعور بتحقيق إنجازات هامة. (15)

#### 4.3- تشجيع التغيير ودعم التطوير والابتكار :

إن عالم الإدارة والقيادة التحويلية يعتبر برامج التطوير والتغيير ضرورة تنظيمية لامناس منها ولا تخلي عنها سواء كانت تلك البرامج (جزئية أم كلية، وقتية أم دائمة). وبالتالي فهذا العالم فرض منطق التطوير فرضاً إلزامياً على المنظمات كمتلازمة للبقاء والتميز. بعد أن ظلت الكثير منها ولعمود طويلة منظمات راكدة وروتينية تشجع الاستقرار وتخشى التطوير والتغيير. (16)

### 5.3- الالتزام برسالة المنظمة :

يرتبط وجود أية منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من بيئة هذه المنظمة وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة، ولكن بمرور الزمن فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتواءم مع التغييرات التي تواجهها المنظمة. وبشكل عام تتمحور رسالة أية منظمة حول ثلاثة عناصر رئيسية هي : (17)

- بيان الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة.
- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.
- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

### 6.3- اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية النتائج :

اتخاذ القرار في الواقع هو عملية فكرية تعني في أبسط معانيها اختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل لمشكلات بذاتها. (18)

### 7.3- جودة العمل وتقييم الأداء :

تتماز ثقافة المنظمة بالشمولية والتجذر والعمق والرسوخ لدى أفراد المنظمة وعلى جميع مستوياتهم الإدارية، ويتقاسمها الجميع ويؤمنون بها، لذلك لا يقتصر دورها على ناحية معينة في المنظمة كالإبداع والتغيير والإستراتيجية، بل يتعداه أيضا إلى اتجاه هام وهو ما يعرف بثقافة الجودة والعمل على تحسين وتطوير النوعية. (19)

### 8.3- القدرة على التركيز في ظروف الضغط :

بدأ الاهتمام والاعتراف بأهمية العمليات الانفعالية التي تمر بالفرد الواحد منها أو جماعة العمل أو الأصدقاء منذ وقت قريب، باعتبار أن هذه العمليات أو الحالات الانفعالية هي إحدى العوامل المهمة والأساسية في العمل الإداري وأعمال الإنتاجية ومستوى الأداء لأي منظمة. فبعد أن كان الاتجاه يمتد نحو الاهتمام بالإنتاج فإن الأمر تطور إلى توجيه العناية بالفرد العامل وسلوكه الإنساني. ذلك أن الفرد هو المحور الأساسي لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها. (20)

### رابعا : اختبار فرضيات الدراسة

في اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One sample t test) لتحليل عبارات الاستبانة، حيث أن العبارة تكون :

-إيجابية : بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009 أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 .

- سلبية : بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أصغر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي  $-2.009$  أو مستوى المعنوية أقل من  $0.05$  .  
- محايدة : إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من  $0.05$  .

مع ملاحظة أن قيمة  $t$  عند درجة حرية "49" ومستوى معنوية  $0.05$  تساوي  $2.009$  .

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية :

تم اختبار هذه الفرضية الرئيسية من خلال اختبار المتغيرات التي تكون ثقافة القادة الخاصة بالتنمية الإدارية، وكانت الفرضية الرئيسية على النحو التالي : "لا يمتلك قادة المؤسسات الجزائرية ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية"

جدول رقم (1) : ثقافة قادة ومديري المؤسسات الجزائرية محل الدراسة الخاصة بالتنمية الإدارية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة $t$ المحسوبة	مستوى المعنوية
ثقافة قادة ومديري المؤسسات محل الدراسة الخاصة بالتنمية الإدارية	3.66	0.21	22.274	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (1) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد  $3.66$ ، وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي  $22.274$  وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي  $2.009$ ، ومستوى المعنوية يساوي  $0.000$  وهو أقل من  $0.05$  مما يدل على أنه تتوفر ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية لدى قادة ومدراء المؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن "لدى القادة والمدراء بالمؤسسات محل الدراسة ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية".

### 2. اختبار الفرضيات الفرعية :

تكون نتائج الاختبار على النحو التالي :

#### 1.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

وتنص على ما يلي : "لا تتوفر مهارة الاتصال والتواصل لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2): ثقافة القائد الخاصة بمهارة الاتصال والتواصل بالمؤسسات محل

الدراسة

الرقم	العبارة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
01	لديك القدرة على الإصغاء	ت	11	17	16	6	-	3.66	0.96	4.858	0.000
		%	22	34	32	12	-				
02	لديك القدرة على فهم مشاعر الآخرين	ت	5	21	1	7	2	3.40	0.98	2.858	0.006
		%	10	42	30	14	4				
03	تتعاطف مع الآخرين	ت	10	16	13	11	-	3.50	1.05	3.352	0.002
		%	20	32	26	22	-				
04	لديك القدرة على التقمص العاطفي	ت	9	19	12	9	1	3.52	1.05	3.487	0.001
		%	18	38	24	18	2				
05	لديك القدرة على التأثير في الآخرين	ت	8	18	13	11	-	3.46	1.01	3.207	0.002
		%	16	36	26	22	-				
0.000	المتوسط العام										

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (2) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.50، ، وقيمة t المحسوبة تساوي 7.113 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أنه تتوفر مهارة الاتصال والتواصل لدى القائد بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "تتوفر مهارة الاتصال والتواصل لدى قادة المؤسسات محل الدراسة".

## 2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

وتنص على ما يلي : "لا توجد ثقافة تمكين المرؤوسين لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".  
نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3): ثقافة القائد الخاصة بالتمكين بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جدا	ضعيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
01	تعمل على زرع الثقة في نفوس المرؤوسين	ت	7	22	14	7	-	3.58	0.90	4.529	0.000
		%	14	44	28	14	-				
02	تساهم في خلق الدافع الداخلي لدى الجميع بتحمل المسؤولية	ت	13	18	12	6	1	3.72	1.05	4.846	0.000
		%	26	36	24	12	1				
03	تفكر في تهيئة صف ثاني من القيادات الإدارية قادرة على صنع واتخاذ القرار	ت	8	18	17	7	-	3.54	0.93	4.104	0.000
		%	16	36	34	14	-				
المتوسط العام											0.000
											8.221
											0.52
											3.61

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (3) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.61 ، وقيمة t المحسوبة تساوي 8.221 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009 ، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على القادة يمتلكون ثقافة التمكين بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه تتوفر ثقافة التمكين لدى قادة المؤسسات محل الدراسة".

### 3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

وتنص على ما يلي : "لا تتوفر ثقافة العمل بروح فريق العمل لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".  
نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (4): ثقافة القائد الخاصة بالعمل بروح فريق العمل بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبرة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
1	نعمل على زرع قيم العمل الجماعي في مؤسساتك	ت	15	17	10	8	-	3.78	1.05	5.226	0.000
		%	30	34	20	16	-				
2	تخارب الفردية والأناية في العمل	ت	9	18	13	9	1	3.50	1.05	3.352	0.002
		%	18	36	26	18	2				
3	تشكل فرق عمل من المتخصصين لحل المشاكل	ت	13	19	10	8	-	3.74	1.02	5.098	0.000
		%	26	38	20	16	-				
المتوسط العام											
								3.67	0.60	7.880	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (4) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.67، وقيمة t المحسوبة تساوي 7.880 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن القادة يمتلكون ثقافة العمل بروح فريق العمل بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "تتوفر ثقافة العمل بروح فريق العمل لدى قادة المؤسسات محل الدراسة".

### 4.2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

وتنص على ما يلي : "لا يوجد تشجيع للتغيير والتطوير لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".  
نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (5): ثقافة القائد الخاصة بتشجيع التغيير ودعم التطوير بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
1	تنشر ثقافة التغيير في مؤسستك	ت	13	17	12	8	-	3.70	1.03	4.782	0.00
		%	26	34	30	10	-				
2	تقتنع الرؤوسين بأن التغيير ظاهرة ايجابية	ت	11	16	17	6	-	3.64	0.96	4.695	0.00
		%	22	32	34	12	-				
3	مقتنع بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي	ت	13	18	11	7	1	3.70	1.07	4.610	0.00
		%	26	36	22	14	2				
4	مقتنع بأن مقاومة التغيير يجب التعامل معها ومحاولة الاستفادة منها	ت	13	17	12	7	1	3.68	1.07	4.463	0.00
		%	26	34	24	14	2				
5	تخصص ميزانية خاصة للبحث والتطوير	ت	13	17	15	5	-	3.76	0.95	5.600	0.00
		%	26	34	30	10	-				
6	تضع حوافز مادية ومشجعة للمبدعين	ت	19	20	10	1	-	4.14	0.80	9.972	0.00
		%	38	40	20	2	-				
	المتوسط العام							3.77	0.52	10.397	0.00

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (5) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.77، وقيمة t المحسوبة تساوي 10.397 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن القادة يشجعون التغيير ويقومون بدعم التطوير والابتكار بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "لدى قادة المؤسسات محل الدراسة ثقافة خاصة بتشجيع التغيير ودعم التطوير".

## 5.2. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

وتنص على ما يلي : "لا يوجد التزام برسالة المنظمة لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (6) : ثقافة القائد الخاصة بالالتزام برسالة المنظمة بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبرة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
1	تضع مصلحة المؤسسة فوق المصلحة الشخصية	ت	6	16	17	11	-	3.34	0.96	2.503	0.016
		%	12	32	34	22	-				
2	تلتزم بقواعد وقيم العمل داخل وخارج المؤسسة	ت	18	19	12	1	-	4.08	0.82	9.211	0.000
		%	36	38	24	2	-				
3	تدافع عن قواعد وقيم العمل داخل وخارج المؤسسة	ت	18	17	13	2	-	4.02	0.89	8.087	0.000
		%	36	34	26	4	-				
4	لديك توجه نحو الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	ت	9	18	16	7	-	3.58	0.94	4.319	0.000
		%	18	36	32	14	-				
	المتوسط العام										
								3.75	0.57	9.253	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (6) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.75 ، وقيمة t المحسوبة تساوي 9.253 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009 ، ومستوى المعنوية يساوي

0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن القادة يلتزمون برسالة المنظمة بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "لدى قادة المؤسسات محل الدراسة ثقافة خاصة بالالتزام برسالة المنظمة".

## 6.2 اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

وتنص على ما يلي : "لا تولي القيادات أهمية لاتخاذ القرار بالمؤسسات الجزائرية".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (7) : ثقافة القائد الخاصة باتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	الفرقة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
1	توجد مشاركة فعالة في وضع الخطط واتخاذ القرارات	ت	8	18	18	6	-	3.56	0.90	4.365	0.000
		%	16	36	36	12	-				
2	يتم اتخاذ القرار في التوقيت المناسب	ت	16	19	12	3	-	3.96	0.90	7.521	0.000
		%	32	38	24	6	-				
3	يتم البحث عن المعلومات من مصادر متعددة والتأكد منها	ت	15	17	11	7	-	3.80	1.03	5.491	0.000
		%	30	34	22	14	-				
4	تعتمد على الحدس والفتنة في صنع القرار	ت	5	17	17	11	-	3.32	0.93	2.419	0.019
		%	10	34	34	22	-				
5	تنظر إلى آثار القرار من منظور شمولي وليس جزئي	ت	8	18	17	7	-	3.54	0.93	4.104	0.000
		%	16	36	34	14	-				

0.000	3.859	0.95	3.52	-	8	16	18	8	ت	تتحمل مسؤولية الأخطاء قبل الإيجابيات	6
				-	16	32	36	16	%		
0.000	5.584	0.88	3.70	-	4	17	19	10	ت	هناك شفافية في إظهار نقاط ضعف متخذ القرار وطلب المساعدة	7
				-	8	34	38	20	%		
0.000	10.430	0.42	3.62	المتوسط العام							

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (7) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.62، وقيمة t المحسوبة تساوي 10.430 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن القادة يمتلكون الثقافة الخاصة بفعالية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية السادسة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "توجد ثقافة تحمل مسؤولية القرارات المتخذة لدى قادة المؤسسات محل الدراسة".

## 7.2. اختبار الفرضية الفرعية السابعة :

وتنص على ما يلي : "لا تتوفر ثقافة الجودة في العمل لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (8) : ثقافة القائد الخاصة بجودة العمل بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	الدرجة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
01	تحرص على تبني فلسفة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية في مؤسستك	ت	8	19	18	5	-	3.60	0.88	4.818	0.000
		%	16	38	36	10	-				
02	تتفق العاملين بأهمية الجودة	ت	13	21	13	3	-	3.88	0.87	7.134	0.000
		%	26	42	26	6	-				
03	يوجد تقييم وبشكل دوري للمرؤوسين	ت	12	18	16	4	-	3.76	0.91	5.866	0.000
		%	24	36	32	8	-				
04	تطلب مساعدة الأتباع لتجاوز نقاط ضعف المرؤوس	ت	-	17	16	12	5	2.90	0.99	-0.711	0.481
		%	-	34	32	24	10				
05	يتبع المعيار الموضوعي في تقييم أداء المرؤوسين بعيدا عن المحسوبيات	ت	5	21	17	7	-	3.48	0.86	3.934	0.000
		%	10	42	34	14	-				
06	تعتمد الترقية والمكافآت على التقييم بشكل أساسي	ت	14	18	14	4	-	3.84	0.93	6.361	0.000
		%	28	36	28	8	-				
0.000	المتوسط العام							3.57	0.36	11.282	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول رقم (8) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.57، وقيمة t المحسوبة تساوي 11.282 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن القادة يمتلكون الثقافة الخاصة بجودة العمل بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية السابعة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "توجد ثقافة خاصة بجودة العمل لدى قادة المؤسسات محل الدراسة".

## 8.2. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة :

وتنص على ما يلي : "لا تتوفر ثقافة القدرة على التركيز في ظروف الضغط لدى قيادات المؤسسات الجزائرية".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (9) : ثقافة القائد الخاصة بالقدرة على التركيز في ظروف الضغط بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	الفئة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي	الأخرى	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
01	لديك القدرة على ضبط انفعالاتك وعدم الغضب	ت	17	18	1	1	-	4.02	0.84	8.536	0.000
		%	34	36	28	2	-				
02	تبتعد عن اتخاذ قرارات في وقت الغضب	ت	14	21	14	1	-	3.96	0.80	8.411	0.000
		%	28	42	28	2	-				
03	تمتلك القدرة على اصطناع الهدوء	ت	9	21	17	3	-	3.72	0.83	6.105	0.000
		%	18	42	34	6	-				
04	تحاول الفصل بين المشكلات الشخصية ومشكلات العمل	ت	11	19	15	5	-	3.72	0.92	5.494	0.000
		%	22	38	30	10	-				
05	لديك نظرة تفائلية في بداية اليوم	ت	11	18	14	7	-	3.66	0.98	4.754	0.000
		%	22	36	28	14	-				
	المتوسط العام							3.81	0.60	9.609	0.000

المصدر : من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (9) بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.81، وقيمة t المحسوبة تساوي 9.609 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.009، ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن القادة يمتلكون الثقافة الخاصة بالقدرة على التركيز وضبط الانفعالات في مكان العمل بالمؤسسات محل الدراسة. مما يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الثامنة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه "لدى القادة بالمؤسسات محل الدراسة القدرة على التركيز في ظروف الضغط".

خاتمة :

لقد أسفرت الدراسة على نتيجة هامة مفادها أن قادة ومدراء المؤسسات الجزائرية يمتلكون ثقافة خاصة بالتنمية الإدارية وهذا من خلال النتائج التالية :

- لدى القادة والمدراء مهارة في الاتصال والتواصل.
- يعمل المدراء والقادة بمفهوم التمكين.
- يقوم القادة بزرع ثقافة العمل بروح فريق العمل، مما يؤدي بالضرورة إلى جذب أفضل الأفراد والاحتفاظ بهم. وهو ما سيخلق بدوره مؤسسة ذات أداء متميز، فضلا عن كونها مؤسسة مرنة وفعالة.
- تشجيع التغيير ودعم التطوير والابتكار، وهذا لا يتأتى إلا من خلال ثقافة منظمية قوية لدى المدراء والمسؤولين يشجعون التغيير ويدعمون التطوير والابتكار.
- الالتزام برسالة المنظمة، وهي ثقافة مهم جدا توفرها لدى القائد، فرسالة المنظمة تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في المنظمة من أجل صياغة الأهداف والاستراتيجيات.
- تحمل مسؤولية القرارات المتخذة.
- الحرص على الجودة في العمل، فالجودة هي معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأعمال وفي كل الأوقات، وهي جهد مستمر متطور لا يتوقف ما دام الإنسان ينتج.
- القدرة على التركيز في ظروف الضغط والقدرة على الفصل بين الأمور الشخصية والأمور الخاصة بالعمل.

#### اقتراحات الدراسة :

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وتأكيدا على الدور النسبي للعامل الثقافي بالمنظمات في المساهمة في تحقيق التنمية الإدارية، نورد مجموعة من الاقتراحات والمتمثلة في:
- الاختيار السليم للقادة، إذ يجب أن يتم الاختيار على أساس الجدارة، وأن يعتمد على وصف واجبات الوظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوبة لشاغلها.
- التدريب والتطوير المستمرين للقادة.
- توفير الحوافز المناسبة للقادة.
- تقويم أداء القادة والمدراء يكون على أسس علمية وموضوعية، ومنح المكافآت والحوافز المناسبة، على ضوء التقويم الموضوعي لهم.

#### الهوامش والمراجع :

- (1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص ص 225-226.
- (2) يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 439.

- (3) نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 37-40.
- (4) محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 10.
- (5) المرجع نفسه، ص 19 - 20.
- (6) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 449-450.
- (7) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص 340 - 341.
- (8) المرجع نفسه، ص 341 - 343.
- (9) فريد راغب النجار، التنمية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 23.
- (10) محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 16.
- (11) محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 346 - 350.
- (12) علي زكاز، نصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 50.
- (13) سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 150.
- (14) عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013.
- [http://www.iasj.net? Func=fulltext aId=8267.](http://www.iasj.net?Func=fulltext aId=8267)  
consulté le :05/06/2014.
- (15) بيتي كونتي، براين ه. كلينر، كيفية تعزيز العمل ضمن فريق في المؤسسات، منشورات جامعة - 4875 MCB - ISSN 0968، المجلد 5، العدد 1، 1997، ص 29.
- [http:// journals. Hbmeu.ac.ae/Articles/ Arabic Articl...](http://journals.Hbmeu.ac.ae/Articles/ Arabic Articl...)  
consulté le :05/06/2014.
- (16) طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات -، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 171.
- (17) سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري -، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، السنة الجامعية 2006-2007.
- [http://cte.univ-setif.dz/Coursenligne/enviro/res/res\\_07.Pdf.](http://cte.univ-setif.dz/Coursenligne/enviro/res/res_07.Pdf)  
Consulté le :05/06/2014.
- (18) سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 196.
- (19) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 452.
- (20) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 66-67.