



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
* جامعة محمد خيضر بسكرة *
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 23/PG/M/SS/11

موضوع المذكرة:

**دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة
التنظيمية لدى العاملين
* دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل
العنق بئر العاتر تبسة ***

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

* رشيد زوزو.

إعداد الطالب:

* نور الدين بوراس.

* أعضاء اللجنة :

| | | | |
|-------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| الأستاذ الدكتور : | دبلة عبد العالي | جامعة محمد خيضر بسكرة | (رئيساً) |
| الدكتور : | زوزو رشيد | جامعة محمد خيضر بسكرة | (مشرفاً و مقرراً) |
| الدكتور : | العقبي لزهرة | جامعة محمد خيضر بسكرة | (عضواً مناقشا) |
| الدكتور : | شعباني مالك | جامعة محمد خيضر بسكرة | (عضواً مناقشا) |

السنة الجامعية 2013/2014

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿ من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوه حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب الشاكرين ﴾

شكرا جزيلا لكل من مدّ لي يد العون، وأنا أخط هذه السطور الأخيرة تعود بي ذاكرتي إلى الأيام التي قضيتها في الدراسة من الابتدائي وحتى الجامعة مع زملائي وزميلاتي ومعلمي وأساتذتي الكرام الذين بذلوا جهودا كبيرة لبناء جيل يعتمد عليه، أقول شكرا كهفتم ووفيتهم. وأقف لأقدم تحية خاصة إلى أساتذتي الكرام في جامعة محمد خيضر - بسكرة... وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على مذكرتي: "زوزو رشيد" وأقول له جزاك الله عني كل خير، فقد كنت لي السند الكبير والعون فلك مني فائق الاحترام والشكر والتقدير والإخلاص.

وأخيرا أشكر لجنة المناقشة متمنيا التوفيق .

وشكراً .

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

V-I..... فهرس المحتويات

VII..... فهرس الجداول

XII..... فهرس الأشكال

أ-ه..... مقدمة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 08..... 1- الإشكالية
- 10..... 2- أسباب اختيار الموضوع
- 10..... 3- أهمية الدراسة
- 11..... 4- أهداف الدراسة
- 13..... 5- تحديد المفاهيم
- 26..... 6- الدراسات السابقة
- 33..... 7- المدخل النظري المتبني

الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

| | |
|----|------------------------------------|
| 36 | تمهيد |
| 37 | 1- القيادة في الفكر الإداري القديم |
| 43 | 2- القيادة في الفكر الإداري الحديث |
| 50 | 3- نظريات القيادة الإدارية |
| 62 | 4 - أنماط القيادة الإدارية |
| 69 | 5- صفات القائد |
| 73 | 6- أهمية القيادة في الإدارة |
| 77 | الخلاصة |

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

| | |
|----|---------------------------------------|
| 80 | تمهيد |
| 81 | 1- تطور الثقافة التنظيمية |
| 82 | 2- وظائف الثقافة التنظيمية |
| 83 | 3- الخصائص الرئيسية للثقافة التنظيمية |
| 86 | 4- مصادر الثقافة التنظيمية |

| | |
|-----|---|
| 88 | 5- نظريات الثقافة التنظيمية |
| 90 | 6- نشوء الثقافة التنظيمية |
| 92 | 7- وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية |
| 95 | 8- صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية |
| 96 | 9- مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية |
| 99 | 10- العوامل المساعدة على تنمية وترسيخ الثقافة التنظيمية |
| 105 | 11- تطوير الثقافة التنظيمية |
| 107 | 12- دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية المؤسسة |
| 108 | 13- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية |
| 109 | 14- إسهامات الثقافة التنظيمية في المؤسسة |
| 112 | 15- تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة |
| 115 | الخلاصة |

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

| | |
|-----|--------------------|
| 117 | تمهيد |
| 118 | 1- مجالات الدراسة |
| 118 | 1-1 المجال المكاني |
| 127 | 2-1 المجال البشري |

| | |
|-----|---|
| 128 | 1-1 المجال الزماني |
| 128 | 2- عينة الدراسة |
| 130 | 3- المنهج والأدوات المستعملة في الدراسة |

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

| | |
|-----|--|
| 135 | 1- عرض وتحليل البيانات |
| 135 | - تحليل البيانات الشخصية |
| 140 | - تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى |
| 154 | - تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية |
| 164 | - تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثالثة |
| 177 | 1- نتائج الدراسة |
| 177 | - نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى |
| 179 | - نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية |
| 180 | - نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة |
| 181 | النتيجة العامة |
| 183 | الخاتمة |
| 187 | قائمة المصادر والمراجع |

الملاحق

- الجدول (01): توزيع الفئات السوسيو مهنية في المركب 127
- الجدول (02): توزيع الفئات السوسيو مهنية في المجتمع والعينة 129
- الجدول (03): توزيع العمال حسب الجنس 135
- الجدول (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر 136
- الجدول (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل الدراسي 137
- الجدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة المهنية 138
- الجدول (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمصلحة العمل 139
- الجدول (08): المعاملة الطيبة لك ولزملائك في محيط العمل تجعلك تحترم موقعك الوظيفي 140
- الجدول (09): المعاملة الطيبة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل 141
- الجدول (10): احترام القائد للعاملين يخضعهم للسلم الإداري 142
- الجدول (11): دور شخصية القائد في المؤسسة تؤثر على احترام العاملين للسلم الإداري 143
- الجدول (12): دور قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخلها 144
- الجدول (13): ثقة القائد في العامل يحسبك بالعمل والجديّة 145
- الجدول (14): ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لا تبالي التفاني في العمل 146
- الجدول (15): عدم ثقة القائد في العاملين وشكوكه لها رد فعل عندكم 147
- الجدول (16): قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري 148

- الجدول (17):** القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلك تحترم السلم الإداري وتتفانى في عملك 149.....
- الجدول (18):** القيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل..... 150.....
- الجدول (19):** القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تكون حافزا لانضباط العاملين 151.....
- الجدول (20):** تشجيع العاملين لمقولة هدف المؤسسة مهمة الجميع..... 152.....
- الجدول (21):** عدم خروج القائد عن القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة يكون المثل الأعلى للعامل في أدائه الوظيفي..... 153.....
- الجدول (22):** معاملة القيادة الإدارية للعاملين تنمي انضباطهم بأوقات العمل..... 154.....
- الجدول (23):** العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية مع العمال لها أثر في تقبلهم للنظام الداخلي للمؤسسة..... 155.....
- الجدول (24):** العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية تجعل العامل راضي عن شروط التوظيف في المؤسسة..... 156.....
- الجدول (25):** دور شخصية القائد في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة..... 157.....
- الجدول (26):** توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل المؤسسة يحتم على العامل تطبيق النظام الداخلي..... 158.....
- الجدول (27):** رأي العاملين حول المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفزهم على الابتكار والإبداع في حدود النظام الداخلي لها 159.....

الجدول (28): إذا كان القائد محافظ على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم

هل يسير سيره العاملين... 160.....

الجدول (29): إذا كانت القيادة الإدارية مہمشة هل يحترم العاملين النظام الداخلي

للمؤسسة... 160.....

الجدول (30): أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة يؤثر على تقبل العاملين لنظام

الترقيات ونظام التحفيزات ونظام الحراك الوظيفي... 162.....

الجدول (31): المعاملة الطيبة للقيادة الإدارية للعاملين يحفزهم على الاتصال بأنواعه

داخل المؤسسة... 164.....

الجدول (32): شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها... 165.....

الجدول (33): ثقة القيادة الإدارية في العاملين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم... 166.....

الجدول (34): قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على عملية الاتصال التي يقومون بها

في المؤسسة... 167.....

الجدول (35): منح القيادة الإدارية فرص التكوين والتدريب يشجع العاملين على الاتصال

داخل المؤسسة... 168.....

الجدول (36): احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها أثر على ظاهرة

الاتصال في المؤسسة... 169.....

الجدول (37): تشجيع القيادة الإدارية للفرد على الابتكار لها أثر فيما يخص اتصاله داخل

المؤسسة... 170.....

الجدول (38): القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع على الاتصال

في المؤسسة..... 171.....

الجدول (39): القيادة الإدارية المهمشة لها شبكة اتصال فعالة..... 172.....

الجدول (40): رأي المستجوبين حول تكوين القيادة الإدارية للثقافة التنظيمية لدى

الفرد..... 173.....

الشكل (01): علاقة الثقافة التنظيمية بالإستراتيجية.....101

الشكل (02): الهيكل التنظيمي للمركب.....122

حفظكم الله

لقد نالت ظاهرة القيادة عموماً والإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم القصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءاً من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاءً بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع (لمجتمع ما بعد الصناعي) المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف الدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق.

إن القيادة تتعلق بمختلف مجالات الحياة، وعملية الاستقصاء التاريخي عنها في التراث الفكري والنظري يكشف عن مجموعة محاولات أولية متنوعة، استهدفت بناء نسق معرفي حولها، حيث مهدت هذه المحاولات لإرساء ركائزها العلمية مستقبلاً في شتى العلوم الإنسانية والاجتماعية وتحديداً في علم الإدارة والسياسة، فكانت تصورات وآراء أفلاطون في كتابه الشهير بـ"الجمهورية"، الذي تطرق فيه إلى طبيعة وخصائص ووظائف وطرق تنشئة، وأساليب تدريب قادة الجمهورية من أول بوادر الدراسات، أما في فترة الحضارة الإسلامية فكانت مساهمات الفارابي في مؤلفه "آراء أهل المدينة الفاضلة" الذي أظهر فيه تأثيراً واضحاً بأفلاطون، أما في عصر النهضة الأوروبية تستوقفنا الكتابات السياسية للمفكر السياسي الإيطالي (ميكيافلي Mechiavili)، الذي تناول في كتابه "الأمير" المنشور عام 1513م، أهم سمات ووسائل القائد السياسي الناجح، ودعا إلى مبدأ فصل الممارسة السياسية عن النواحي الأخلاقية والاجتماعية والدينية.

وفي العصر الحديث مع تحول النظم الإنتاجية نحو التصنيع، فقد زادت أهمية دراسة وتحليل القيادة كنتيجة طبيعية لمجموعة من التغيرات البنائية والديناميكية، أبرزها إنشاء المصانع وارتفاع المستوى التكنولوجي المستخدم والتوسع في تبني مبدأ تقسيم العمل.

ومع مطلع القرن العشرين ونظرا لاستمرار تكريس خيار العمل الصناعي في المجتمع، فقد ظهرت العديد من التعقيدات والمشكلات استوجبت القيام بقدر معتبر من البحوث والدراسات في المنظمات الصناعية، وشكلت تراكمات فيما بعد لأرضية وقاعدة التراث السوسيو تنظيمي، وكان من بين أهم القضايا والعوامل التي تناولها هذا التراث: "وعدت من" العناصر الفاعلة في تحريك السلوك التنظيمي والقيادة.

أما في الفترة المعاصرة فقد أصبحت القيادة من المحاور العملية ذات التأصيل النظري والتطبيقي، وأصبحت إحدى الحتميات التي يرتبط بها تحديث وتطوير المجتمع في مجمل أقطاعاته (المجتمع الإداري) من خلال الكشف عن المشكلات وتقديم المعالجات التتموية والاستعداد الدائم لمواجهة الظروف والمتغيرات.

وتزخر الدراسات والأبحاث التي أجريت في مجال القيادة بتقاطع الاختصاصات التي تعرضت لها بالتفسير والتحليل وتباين المداخل النظرية والمنهجية، إذ أعطيت لها عناية متزايدة في البحث والدراسة في مختلف مجالات المعرفة، كعلم الاجتماع، وعلم النفس، والإدارة، والتسيير والسياسة، والاقتصاد والتجارة، والسلوك التنظيمي...

كما تم بحث تفاعلها مع الكثير من المتغيرات، كالتحفيز والروح المعنوية واتخاذ القرارات، والرضي الوظيفي، والكفاءة الإنتاجية، واحتواء الصراع، والأداء الوظيفي، والثقافة التنظيمية...

وبناءً عليه فإن تلك الدلالات السابقة التداول على أهمية ومكانة والدور المنوط بالقيادة، سحبتنا إلى محاولة استكشاف حيثيات وأعماق المؤسسة الجزائرية من خلال وصلها (أي القيادة) بمتغير الثقافة التنظيمية، فالملاحظ والمنتبع للمسار التنموي للجزائر أن هناك تنوعاً وتبايناً في تبني واستخدام الخيارات التنموية (تنمية الثقافة التنظيمية)، بحيث يعكس هذا التنوع ظروفًا متغيرة ومتحولة إيديولوجيا واجتماعيا وتنظيميا...

وفي نفس الوقت يعبر عن عمليات التطوير المستمر والتنمية والتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وكذا وجود اهتمام متزايد بتحسين كفاءة التنظيمات وزيادة فعاليتها على الجانب الإنساني والإنتاجي والفني والثقافي، وخصوصاً فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري، ومن بين هذه المؤسسات (المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق - بئر العاتر) محل أو مجال الدراسة، والتي تعتبر المؤسسة الوحيدة في إنتاج الفوسفات في هذه المنطقة، فلها دور فعال في المنطقة خاصة الجزائر عامة.

ومن هذا المنطلق حتى ندعم ديمومة وتطور المؤسسات الوطنية التي تمارس نشاطها في إطار الانفتاح الاقتصادي والسوق التنافسية والعولمة، وظهور مجتمع ما بعد الصناعي وظهور التكتلات والدخول المرتقب للجزائر لمنظمة التجارة العالمية... فقد أضى لزاماً علينا كباحثين ودارسين أكثر من أي وقت مضى متابعة تلك المشكلات المتطورة والمتكررة المرتبطة بميدان التنظيم، وكذا دراسة كل الظواهر التي لها علاقة بالتنمية التنظيمية والإدارية عامة والثقافة التنظيمية خاصة، والتي أولتها الدولة اهتماماً ملحوظاً خاصة بعد العجز والقصور المائل في المؤسسات الاقتصادية في إطار التحولات

المعاصرة في جميع المجالات، هذه الظواهر التي أثرت سلبا على مردوديتها وفعاليتها وأداء عاملها.

إن استقرار الواقع في عصرنا الحالي يؤكد على أكثر من صعيد أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع العاملين وإيجاد طرق تؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني سياسة شفافة تتمكن من استثمار المعلومات كأحدى مصادر القوة والسلطة بصورة عقلانية رشيدة لإقامة علاقات متوازنة و مترابطة ومتناسقة بين متطلبات التنظيم والموارد البشرية (العاملين).

وتساعد على حل المشاكل العاجلة والمستقبلية والتوقع، وتفعيل العلاقات بين الأنساق المختلفة داخل التنظيم، وتعمل على تفعيل وتوجيه الجهود نحو الأهداف المرسومة بأقل التكاليف، ولاشك أن فعالية القيادة غير مقتصرة على مدى ما يمتلكه القائد من قدرات ومواهب ومهارات، بل تتفاعل هذه المميزات مع عناصر أخرى كطبيعة الأتباع، ونوعية الأهداف، ونظام الاتصال، وطبيعة السلم الإداري ومدى احترام النظام الداخلي للتنظيم، بالإضافة إلى المحيط الثقافي والاجتماعي والسياسي والقانوني...

وتأسيسا على ما سبق فإن محاولة البحث في موضوع دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، هذا الموضوع يتميز بتعدد الجزئيات المتناولة، ويهدف إلى تعزيز وتدعيم هذه المفاهيم وتبسيطها، فضلا عن تسليط الضوء عليها بداية بمقدمة في صورة مادة علمية معرفية، إضافة إلى محاولة نقل الإدراك المفهومي من مستوى نظري فكري مجرد إلى استغلال تطبيقي ممارس لوظيفة القيادة. في مختلف الشبكات والتقنيات، مما يسهم في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المركب. إلى

استغلال تطبيقي ممارس لوظيفة القيادة. في مختلف الشبكات والقنوات، مما يسهم في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المركب.

ولتحقيق هذا الهدف فقد تضمن البحث خمسة فصول مقسمة وموزعة بين أساسين:
اللباب النظري يتعرض للقسم النظري، والباب الثاني للقسم الميداني، الفصل الأول تم فيه التعريف بإشكالية البحث، أهمية الدراسة وأهداف الدراسة، وتحديد المفاهيم، إضافة إلى الدراسات السابقة التي تطرقت بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى موضوعنا والمقاربة السوسيولوجية للبحث ثم انتقلت للفصل الثاني الذي تطرقت فيه إلى القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم والحديث ونظرية القيادة الإدارية، أنماطها، صفات القائد وأهمية القائد في الإدارة العامة، وفي الفصل الثالث تطرقت إلى تطور الثقافة التنظيمية ووظائفها وخصائصها ومصادرها ونظرياتها ودورها ووسائل ترسيخها وإسهاماتها، ثم تطرقت في الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وفي الفصل الخامس إلى تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

وفي الأخير خاتمة الدراسة وقائمة المراجع و الملاحق.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

1-1 الإشكالية:

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، لاسيما منظر و علم الاجتماع التنظيمي، هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري ووضعوا أسسه، مبادئه، مرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التطوير والتغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المنظمة إلى أهدافها المسطرة بأقل جهد وأسرع تقنية.

ولازالت المنظمة إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة الاختصاصات: الاقتصادية، الثقافية، التنظيمية، الإدارية، التسويقية خاصة في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي شهده العالم، إذ باتت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي أهم الأسباب الدافعة إلى التطوير من جهة والتجديد من جهة ثانية، ولم تكن الجزائر بعيدة عن مجمل هذه الأحداث، فمنذ الاستقلال اعتنت الدولة بالمؤسسة بدءا بالتسيير الذاتي فالتسيير الاشتراكي، ثم إعادة الهيكلة لتنتهي في الآونة الأخيرة بسياسة الخصخصة، هذا وقد اهتمت بالجانب الإداري الذي يولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري في العملية الإدارية والإنتاجية.

ولما كان المورد البشرية أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة، وهذا يعني غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان أفراد المجموعات داخل التنظيم، لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعيار الأساسي الذي تتحدد به عملية

النجاح والكفاءة، إضافة إلى أنها سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجعة البنائية منها والأزماتية على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه، واحتواء الأزمة ولعل ذلك يتضح جليا في نعت القيادة الإدارية على أنها توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى الثقافة التنظيمية التي يعرفها "ميشيل كروزيه" (Mechel Krozeh) على أنها قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات مقبولة من طرف جميع أعضائها. إذن تتضح أهمية الثقافة التنظيمية التي تسعى كافة المنظمات إلى بنائها من أهمية التغيير والتطوير الإيجابي من خلال دعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدفها المشترك، ومن هنا فصياغة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة عامة والقيادة الفعالة والإيجابية خاصة، لأن النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في التخطيط المستقبلي وصياغة الثقافة التنظيمية المرنة التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة انطلاقا من مكانة القيادة ضمن الوظائف الإدارية، ومن هنا جاءت دراستنا لتجيب على التساؤل التالي:

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ ومنه تفرعت عنه التساؤلات التالية.

- 1- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟
- 2- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟
- 3- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

1-2 أسباب اختيار الموضوع:

- 1- يعتبر موضوع " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية "يندرج ضمن تخصصي الأكاديمي " علم الاجتماع التنظيم والعمل".
- 2- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.
- 3- حداثة وجدة الموضوع في بعده السوسيو تنظيمي.

1-3 أهمية البحث

يعتبر موضوع دورا لقيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع أو الإشكاليات المطروحة والتي تطرح نفسها على المستوى الوطني وعلى المستوى الدولي (ويعد النموذج الياباني من أهم النماذج الناجحة على المستوى الدولي لإعطائها أولوية وأهمية للثقافة التنظيمية).

وكذا على المستوى الوطني، كما تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا مهما وحساسا وهو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسة.

فالقيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم.

فالقيادة هي التي تبتث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة وفي هذا الإطار يعرف شين (Chin) في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة"مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلتها للتكيف الخارجي والإدماج

الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.⁽¹⁾

نستنتج من هذا التعريف أن للقيادة دور كبير في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية وهو ما أدى بنا للبحث والتقصي عن كيفية والدور المناط بالقيادة الإدارية لتنمية الثقافة التنظيمية.

ولكون القيادة هي دور ومهمة اجتماعية وثقافية وسياسية يقوم بها القائد لبلوغ الأهداف والغايات المرجوة.

فالقائد يقوم بتعليم وصقل ثقافة المؤسسة للعاملين الجدد وكذا إيجاد تناغم وتنسيق بين الجدد والأكثر اقدمية من اجل تبادل الخبرات للوصول إلى نتائج ايجابية.
كما تعد هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة ومسار لدراسات مستقبلية.

1-4 أهداف الدراسة

يسعى الباحث دوما إلى تزويد المجتمع الإنساني ومجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة، بمعنى آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة فرضياته.

ويمكن تقسيم أهداف الدراسة إلى نوعين هدف علمي أكاديمي و هدف علمي تطبيقي.
وتتمثل أهداف دراستنا في :

(1) موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص265.

- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.
- أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية .
- معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.
- التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.
- لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها.
- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم.
- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية.

1-5 تحديد المفاهيم:

نقصد بتحديد المفاهيم الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث والتي تظهر في إشكالية البحث، ويعرفها "معين خليل عمر" بأنها: "الصورة الذهنية والإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث.⁽¹⁾

5-1 مفهوم الدور (The Rool):

ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة إلى "لنتون" إذ يذهب إلى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم⁽²⁾، هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم⁽³⁾.

كما يعرف أيضا على أنه "أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد⁽⁴⁾.

(1) علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري،

قسنطينة، الجزائر، 2009، ص42-46.

(2) بورون ف، بوربكر وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف للنشر، القاهرة، ط1، ص288.

(3) محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995، ص392.

(4) نبيل صادق، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة، 1983، ص367.

ورغم أن الدور يعد عمل فردي يقوم به الفرد إلا أن أعمال جماعة تحدث دائماً عن طريق مجموعة من الأدوار المترابطة فيعتبر سلوك الفرد في موقف جماعي، أو هو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي تنتظرها جماعة من جماعة ما أو من أحد أعضائها الشاغلين لمكانة معينة⁽¹⁾، إذ أن الدور في أغلبية الحالات يرتبط بالمركز الاجتماعي. القول بأن الدور " هو توجيه أو تفهيم عضو في الجماعة بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم وهذا الدور يتضمن فئتين:

أ- يتكون الدور من نسق من التوقعات ويسمى بالدور المتوقع.

ب- يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص الشاغل للمركز عندما يتفاعل مع شاغل بمركز آخر ويسمى بالدور الممارس⁽²⁾.

التعريف الإجرائي للدور: هو كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص (القائد) من أجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المؤسسة.

1-5-2 مفهوم القيادة:

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم وينفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجهه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه⁽³⁾.

(1) ألويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعة والقيادة، دار المعارف، القاهرة، الجزء الثالث، 1964، ص224.

(2) عبد الحليم عبد العال، نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1989، ص122.

(3) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص86-87.

وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد⁽¹⁾، أما حسب كاروس فالقيادة عمل قائدا الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدبر أمره⁽²⁾.

هذا بالنسبة للتعريف اللغوي أما اصطلاحا فإن كلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشدوا الطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد ويستهدف تحقيق أغراض معينة⁽³⁾.

فالقيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله، ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائدا والآخر مقاد⁽⁴⁾. كما يعرفها ستو غديل (Stogdill) بأنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه⁽⁵⁾. ويمكن تعريف القيادة على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة.

ويرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه. كما تعرف على أنها محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة⁽⁶⁾.

(1) ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2001، ص315.

(2) خليل الجر، لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، ط، 1987، ص96.

(3) حامد عبد الحارس بخشونجي وآخرون، تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، ص226.

(4) محمد الفاضل بن عاشور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، ط، 1975، ص590.

(5) محمود المسات، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ناشرون، ط1، بيروت، 2003، ص95.

(6) هاشم حمدي رضا، مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجية، ط1، 2010، ص140، 151.

كما يعرف أوردوي تيد (Ordway Tead) القيادة بأنها: "النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح"⁽¹⁾

يعرف (Slogdill) القيادة بأنها: "عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف".

كما يعرف (Tead) القيادة بأنها: "هي القدرة على التأثير في الناس لتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه".

ويرى (Rosen & Broun) القيادة بأنها: "عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين، ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف".

ويؤكد كل من جيرالد جرينبر (G.Greengerg) وروبرت بارون (R.Baron) أن "القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة"⁽²⁾

كما يعرفها وايت بأنها: "التأثير على الأفراد لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين"، كما يعرفها فريد راغب النجار " هي المقدرة بنوعية الأداء الفعال للقيادة على تحديد الأهداف

(1) جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، 2005، ص121.

(2) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ص319،

التي تلبي رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل"⁽¹⁾

التعريف الإجرائي للقيادة: هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا.

1-5-3 مفهوم التنمية:

يعد مفهوم التنمية من المفاهيم التي لها حلقة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية، وأصبح هناك تخصص قائم بذاته وهو علم الاجتماع والتنمية، كما ترتبط بجملة من المفاهيم الأخرى كانهضة والتقدم والرقى، التحديث، الإصلاح، النور، الإنماء، غير أنه يرتبط بشكل أساسي بمفهومى التخلف والتبعية.

حيث يرى ويبستر (Webster) في قاموسه اللغوي إن اصطلاح التنمية لغويا يعني التطور بمعنى النمو المتسارع من مرحلة إلى أخرى، كما تعرف أيضا بأنها مفهوم معنوي يعبر عن عملية ديناميكية في المجتمع وبين العوامل البيئية بهدف زيادة قدرة المجتمع على البقاء والنمو⁽²⁾ غير أن هذا التعريف لا ينظر للتنمية على أنها هدف في حد ذاتها بل يؤكد على أنها وسيلة لزيادة قدرة المجتمع على النمو من خلال التوجيه.

أما هوبهاوس (Hobhous) يؤكد على أن التنمية هي "عملية تغيير وتغير معا في نفس الوقت، بحيث يتطلب التغيير الناتج عن التنمية ضرورة التنظيم والتنسيق لإعادة

(1) أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص31.

(2) محمد عباس إبراهيم، الأبعاد الاجتماعية والثقافية للتنمية الحضرية في مجتمع الخليج العربي، مجلة التعاون مجلة فصلية شاملة، محكمة تصدر عن الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي، السنة الرابعة، العدد 14، سنة 1409 يونيو 1989، ص09.

التكامل المجتمعي وهذه الوظيفة لا تتحقق إلا في ظل التنمية الرامية إلى تحقيق احتياجات الأفراد دون أن يقوم على الجبر والإلزام، وإنما تقوم على تضافر الجهود وتعاون الأفراد، فالتنمية إذا تضمنت مجموعة من العمليات المنفصلة والمتكاملة في ذات الوقت، أي أنها عملية تغير مقصودة تعتمد سياسات محددة وتشرف على تنفيذها هيئات قومية على المستوى المحلي وتهدف إلى إدخال نظم جديدة أو خلق قوى اجتماعية جديدة مكان القوى الموجودة أو إبعاد تشكيلها.

فالتنمية إذن تعبر تلك الجهود المنظمة التي تبذل وفق خطط للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بمعنى أنها تحريك علمي مخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية تهدف إلى التغيير والانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها وترفع من مستوى الإنسان بطريقة تتضمن عملية تغير أساسي في البناء الاجتماعي، بما يتضمنه من تنظيمات مختلفة الأهداف وتعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانيات الاقتصادية إلى جانب تغير التوجهات الفكرية والقيم والتنمية في التعبير الحديث " عبارة عن تغير حضاري أي تغير في الرؤية والممارسة"⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي للتنمية: نقصد بالتنمية النمو والتدرج والتطور من خلال مجموعة من المؤشرات التي تؤثر بالإيجاب أو السلب.

(1) Hobhous, LT, **social developent**, university, boks, london, 1996, PP57-58.

1-5-4 مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد لقيت الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من الباحثين، وهذا نظرا لما لها من تأثير على سيرورة العمل والمؤسسة، فسعى العديد من علماء الإدارة وعلم الاجتماع التنظيم إلى التأكيد على أهميتها داخل المؤسسة.

و لقد تعددت وتداخلت تعاريف العلماء والباحثين في تعريف الثقافة التنظيمية، ولم يتوصلوا إلى وضع مفهوم محدد لها.

يعرفها ميشال كروزيه (M.Grozier) " أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفاتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولا وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانيا(1).

كما توجد داخل كل تنظيم رسمي والذي يتكون من مجموعات الوظائف والعلاقات والهيكلية تنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والعلاقات غير الرسمية والتي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة(2). كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم

(1) محمد مهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم (من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة).

(2) جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص14.

والمعتقدات والاقتراحات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما⁽¹⁾.

كما يعرفها (Hebene Denis) في كتابه إستراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط بأنها: " تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها) ، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة خاصة ومتميزة"⁽²⁾.

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: هي عبارة عن القواعد والقيم والسلوكيات والذهنيات التي تتكون من خلال الاتصال والعمل اليومي والرموز وتجعل صورة المؤسسة تختلف عن باقي المؤسسات.

1-5-5 العامل:

وتطلق كلمة العامل على المؤثر أو السبب في اقتصاد العمل من يبذل الجهد البدني أو العقلي في مجال النشاط الاقتصادي لإنتاج الخدمات والسلع الاقتصادية لغرض الاكتساب سواء كان القيام بهذا النشاط ذاتي وبصورة مستقلة بتوجيه إدارة الفرد أو كان ذلك لحساب الغير وتحت توجيهه وإشرافه مقابل عوض معين.

يطلق كذلك على كل من يقوم بعمل في مجال النشاط الاقتصادي لغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدامك الجهد البدني أو العقلي فقط باستخدام ذلك مع رأس المال معاً.

(1) جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص15.

(2) موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص265.

وهو من يؤجر عمله في مجال النشاط الاقتصادي لغرض التكسب للعيش سواء كان لمصلحة شخص معين بأجر أو لمصلحة الغير دون تعيين غرض معين. العامل بالمعنى القانوني هو ذلك الإنسان الذي يضع جهده أو نشاطه المعني المشروع تحت تصرف أو لمصلحة الغير بعوض معين، مشروع لمدة معينة ويمارسه تحت وإشراف أو لمصالح الغير أو من يقوم مقامه⁽¹⁾.
العامل كما جاء في الميثاق الوطني "يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله والفكري ولا يستخدم المصلحة الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني"⁽²⁾.

التعريف الإجرائي للعامل: العامل هو كل شخص يمارس جهدا معتبرا مقابل مبلغ مالي في إطار متفق عليه ويخضع للرقابة.

1-5-6 المؤسسة الصناعية:

عرفها صموئيل عبود بأنها: "تكتل اقتصادي وتقني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل إدارة الإنتاج وإنتاج السلع الاستهلاكية وتقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة"⁽³⁾.

أما عمر صخري في كتابه اقتصاد المؤسسة على أنها القوالب التي تنظم الناس في شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم مع بعض المؤسسة جهاز العمل أو أجهزة العمل تشتمل على ترتيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع"⁽⁴⁾.

(1) تخطيط القوى العاملة على حساب المستويين الكلي والجزئي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986، ص12.

(2) الميثاق الوطني الجزائري، 1976، ص50.

(3) محمد الشناوي وآخرون، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص156-157.

(4) مصطفى عشوي، أسس النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ب.ط، الجزائر، 1992، ص170.

عرفها سعيد أوكيل بأنها: " عبارة من مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمالية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج الموارد والسلع والخدمات وكذلك بيعها وتوزيعها"⁽¹⁾.
التعريف الإجرائي للمؤسسة: هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص التي تخضع لنظام قانوني وقيادة وهيكله خاصة ومنظمة.

1 - 6 - 1 القيادة والمفاهيم المرتبطة بها:

أ- القيادة والرئاسة: يميز كميول يونج (K.Young) بين المفهومين على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة دون إلزام قانوني. وذلك باعترافهم التلقائي بقيم القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده⁽²⁾.

فالقيادة تتبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، أما الرئاسة فيستمدّها الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والو ضيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الامتثال. فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب، فالرئيس مفروضا على الجماعة، ويهيمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد.

(1) سليمان محمد الطحاوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 1972، ص75.

(2) طلعت إبراهيم لطي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ط1، 1999، ص84.

وعليه فليس كل رئيس رسمي قائدا للجماعة، فقد يكون الرئيس الإداري قائدا وقد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة اضطر المرؤوسين والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم - قادة غير رسميين - وغالبا ما يكون متعارضا مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل.

ب- القيادة والقوة: فالقوة تختلف عن القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير بهدف تغيير مواقف وسلوك أفراد الجماعة.(1)

ج- القيادة والتأثير: فالتأثير هو عبارة عن مجموعة من الأعمال السلوكية التي من شأنها أن تحدث تغيير في المواقف وسلوك الفرد والجماعة، ويمكن القول أن القيادة تقوم على عامل التأثير، أي تأثير القائد في أتباعه.

د- القيادة والإدارة: لا يجب الاعتقاد بان القيادة هي لفظ مرادف للإدارة، فالمدير الناجح هو قائد ناجح ولكن القائد الناجح ليس مديرا ناجحا.(2)

يذهب ماكورميكالي إلى أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص والكل بالجزء، ولكنه يعني في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة اكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي. في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن

(1) ضرار العتبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، اليازوري، ط1، 2007، ص165.

(2) ضرار العتبي وآخرون، مرجع سابق، ص166.

الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها⁽¹⁾.

كما ميّز جون كوتر (John-Kotter) بين القيادة والإدارة، حيث يرى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات، وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص المواد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، تفويض السلطة وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة برصف الفرق، أي توصيل الاتجاه الجديد للذين سيشكلون اتحاد وائتلاف بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها.

على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى، وهكذا يؤكد جون وأخيرا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب كوتر إن القيادة مكتملة للإدارة وليست بديلا لها⁽²⁾.

⁽¹⁾ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، ط، 1992.

⁽²⁾ John kotter quest-ce que le leadership Harvard business review in le leadership editions d'organisation, Paris 6eme ed 1999 pp58-60.

ه- القيادة والزعامة: تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة.

يتجلى لنا من خلال هذا التعريف إن الزعامة هي إحدى أشكال القيادة ويقصد بها تأثير الفرد (الزعيم) على العاملين وجعلهم يذعنون له⁽¹⁾.

و- القائد والمدير: يرى أبراهام وزالزنك أن توجه المدير سلبي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد شخصي⁽²⁾. ونشيط نحو الأهداف، كما إن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي يكون فيه القائد مبتكرا، وكذلك يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم، كما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية، إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة

ن- القيادة والإشراف: يقوم المشرف بأعمال أكثر إشرافية وتنظيمية، وتزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخلط الذي يقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف والقيادة. وعموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأعضاء، ويقدم أعمالا بفعالية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائدا كفا⁽³⁾.

(1) عامر مصباح، مرجع سابق، ص 48-49.

(2) سيد الهواري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، دار الجيل، القاهرة، ط2، 1999، ص 34.

(3) سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996 ص 53.

7-1 الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تفيد في الكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها، كما أنها تقدم صورة إيجابية عن البحث والباحث⁽¹⁾.

1-7-1 الدراسة الأولى:

جغولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والناجم عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية. كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة.

وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية. وانطلق الباحث من فرضيات هي:

فروض الدراسة:

1- هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

(1) علي الغزبي، مرجع سابق، ص 54-56.

2- هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية.

3- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

واعتمد الباحث على "المنهج التحليلي الوصفي" الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعّة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه.

وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيندال" بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع البحث من (1029) عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقية العشوائية، وشملت الدراسة (98) فردا.

نتائج الدراسة:

- يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدرجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكات محددة.

- بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل.

- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغييرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.
- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.
- أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي.
- حاولت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.
- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.
- عدم وجود معايير قيادية فنية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.
- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسته تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على الحوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي.
- تعزيز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

1-7-2 الدراسة الثانية:

صالح بن سعد المربع: " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية" ، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير والابتكار، ويترتب على ترسيخها انخفاض مستويات ومعدلات الأداء.

حاول الباحث من خلال هذه الأطروحة إبراز ما يلي:

- 1- أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- 2- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والعلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية.
- 3- دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- 4- المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- 5- ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
 - 2- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
 - 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة؟
 - 4- ما دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟
 - 5- ما المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة؟
 - 6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تعمل لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟
- و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- و يتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة بمدينة الرياض، وعددهم الإجمالي (687) ضابطا بواقع (236) ضابطا من المديرية العامة للجوازات، ويعود السبب في اختيار الباحث لفئة الضباط إلى متغيرات الدراسة التي تحتاج إلى درجة إدارية ومكانة علمية، ومساهماتهم في تطوير الثقافة التنظيمية.

نتائج الدراسة:

- 1- ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 2- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 3- وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- 4- مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- 5- وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

1-7-3 الدراسة الثالثة:

Masood, S.A "Transformational leadership and organizational: The Situational Strength Perspective (2006).

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان: " القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، منظور القوة الموقفية" إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية وتأثيراتها المتباينة على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تغير وتطوير الثقافة التنظيمية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات.

ب- يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين.

ج- يوجد تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية، حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية ويتأثر بها.

د- يسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.

1- 8 المدخل النظري المتبني

يعد المدخل النظري بمثابة الدليل والموجه لأي دراسة ولأي باحث، فهو الأداة التي يتحكم بها الباحث في مصطلحاته، وقضاياها، ومجريات بحثه، فكان اعتمادنا على التفاعلية الرمزية كمدخل لهاته الدراسة (Symbolic Interactionism).

تعتبر التفاعلية الرمزية واحدة من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها النظرية الاجتماعية في تحليل الأنساق الاجتماعية، والتفاعلية الرمزية لم تظهر من فراغ بقدر ما ترجع إلى ظهور النزعات الاجتماعية السلوكية، ويعود الفضل أيضا لمجموعة من العلماء الأمريكيين والأوروبيين، ما يعرف بمدرسة شيكاغو من خلال مجموعة دراساته، والتي تركز على دراسة الخصائص الحضرية والبيئية والاجتماعية، والثقافية والسيكولوجية التي تؤثر على عمليات التفاعل بين الجماعات المحلية، وعرفت التفاعلية الرمزية عدة تطورات من مدرسة شيكاغو إلى إسهامات هربت بلور، إلا أن العديد من العلماء يؤكدون أن مؤسس هذا الاتجاه وأول من استخدمه كمفهوم هو "جورج ميد" (G.Mead) الذي يعتبر أول من تبنى المدخل التفاعلي في دراسة المجتمع، وأثناء دراسته للمجتمع يؤكد على مجموعة من الفرضيات التي أهمها، إن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه تلك الأشياء لهم، وهذه المعاني نتاج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني، وهي تحور وتعديل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.

وهي تبدأ بمستوى الوحدات الصغرى (Micro) منطلقة منها لفهم الوحدات الكبرى، بمعنى أنها تبدأ بالأفراد وسلوكهم كمدخل لفهم النسق الاجتماعي، فأفعال الأفراد تصبح ثابتة لتشكل بنية من الأدوار .

ويمكن النظر إلى هذه الأدوار من حيث توقعات البشر بعضهم تجاه بعض من حيث المعاني والرموز، وهنا يصبح التركيز إما على بنى الأدوار والأنساق الاجتماعية، أو على سلوك الدور والفعل الاجتماعي، ومع أنها ترى البنى الاجتماعية ضمناً، باعتبارها بنى للأدوار بنفس طريقة "بارسونز" (Parsons).

مما سبق يتبين لنا أن التفاعلية الرمزية تركز في مقولاتها على أهمية التفاعل الاجتماعي، والدور والمكانة الاجتماعية لكل مشترك في هذا التفاعل الاجتماعي.

وفي دراستنا لموضوع القيادة فهي تركز على التفاعل والأدوار والرموز والسلوك والفعل الذي يقوم به كل فرد داخل التنظيم. ودراستنا هذه تبحث عن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، وهذا الدور نلمسه من خلال عملية التفاعل الحاصلة في المؤسسة بين كل العاملين في التنظيم، و"هذا ما تؤكد الحكمة قائلة: إن التفاعل الرمزي بين العاملين يساهم في تطوير الثقافة التنظيمية أكثر من ألف قرار إداري". ومنه فإن اعتمادنا عليها بحكم أنها تركز في تحليلها على الرموز، التفاعل، الاتصال والأنساق، ونعني بالتفاعل الرمزي هو تفاعل بين العاملين من خلال الشعار ولون اللباس وغيرها، فهذا ما أدى بنا إلى الاعتماد على النظرية.

المفصل الثاني

ماهية القيادة الإدارية

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

لذلك يقال: "كن قائدا وليس مديرا" لأن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائدا، ولكن كل قائد مدير.

وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

1- القيادة في الفكر الإداري القديم:

يلقى موضوع القيادة اهتمام كبير منذ أمد بعيد وتعاقب الحضارات، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها. وسوف نحاول عرض مفهوم القيادة في أهم الحضارات القديمة.

1-1 القيادة في الحضارة المصرية:

يذهب ماكس فيبر (MAX WEBER)، ومثال روستوفتزف (Michael Rosetovtzeff) وجيمس بريستاد (James Breasted) أن مفهوم القيادة في هذه الفترة، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بيتهم الواسع، مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما قدمت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين⁽¹⁾.

كما شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900-2475) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1، عمان، 1999، ص27-28.

لجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالمخازن ومخازن التتويج، الزراعة والأشغال العامة⁽¹⁾.

2-1 القيادة في الحضارة الصينية:

شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين. وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق النظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية. كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشارا خاصا؛ كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس (confucius) أثرا بارزا في تطوير ومفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، كالحكمة، القدوة الحسنة، والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بآرائهم، وتحذيره من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب⁽²⁾.

⁽¹⁾Luc Boyer noël **équilibre organisation météorise et applications éditions d'organisation barised**, 2003, pp23-24.

⁽²⁾ نواف كنعان، مرجع سابق، ص31-33.

3-1 القيادة في الحضارة اليونانية:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط (socrat) (399-496 ق. م) للقيادة، فالقيادة عنده تعني: "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية.

أما أفلاطون (Platon) (347-467 ق. م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية - في كتابه الجمهورية - على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ، أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها في قوله في سمات السياسي: "إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، والمفاضلة بين وصف بيركليس (Pericles) (490-469 ق. م) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً: "إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الأكثرية لا بيد القلة"⁽¹⁾.

4-1 القيادة في الحضارة الرومانية:

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280-78 ق. م). أي في عهد الجمهورية الرومانية، تركيزاً للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل، بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78-306 ق. م). أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات

(1) نواف كنعان: المرجع السابق ص 40.

الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد دقلديانوس (Dogldyanose)⁽¹⁾، حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه القيادية، لاقتناع بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكما.

وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفاء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة - في مجال القيادة الإدارية- مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفت الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة.

5-1 القيادة في الحضارة العربية الإسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله ﷺ، شهدت الإدارة العربية تنظيما إداريا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب، والنظام. وأوجد الرسول ﷺ نظاما إداريا خاصا، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة⁽²⁾، ففي عهده ﷺ كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان ﷺ هو المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد

(1) نواف كنعان: المرجع السابق ص 40.

(2) - فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مجدلاوي، ط3، عمان، 2003، ص51.

الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله ﷺ: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم".

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول ﷺ، القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحثّ أولي الأمر على أن يولوا أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله ﷺ: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنون"⁽¹⁾. واختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه ويعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى: "إن خير من استأجرت القوي الأمين"⁽²⁾، والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة في هذه الفترة، مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة: "ولكل درجات مما عملوا ولنوفيههم أعمالهم وهم لا يظلمون"⁽³⁾، وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى⁽⁴⁾: "وأمرهم شورى بينهم"، كما عمل الرسول ﷺ بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كاتباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان على ابن أبي طالب كتباً للعهود إذا عاهد والصلح إذا صالح، وكان حذيفة بن سليمان صاحب سره.

كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديون، المعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية.

(1) عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، ط1، الجزائر، 2003، ص16.

(2) سورة القصص الآية 26.

(3) سورة الشورى، الآية 38.

(4) سورة الشورى، الآية 38.

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التنظيم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير الجهودات ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص.

وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما: المقدرة والأمانة.

أما في عهد العباسيين، فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، كالتروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، انجاز العمل والبت السريع في الأمور، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم.⁽¹⁾

(1) - فاروق مجدلاوي، مرجع سابق، ص53.

2- القيادة في الفكر الحديث.

لقد شهد التراث السوسيولوجي إداري اهتماما كبيرا بالقيادة الإدارية سواء من طرف الباحثين أو النظريات المختلفة في التنظيم، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري. النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

1-2 نظرية التنظيم العلمي للعمل:

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، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره انه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك إن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن.⁽¹⁾

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة. وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل

(1) Yves-Frédéric Livian **Organisation Théories et pratiques Dunod paris3ed**, 2005, p291

وتنظيمه و يتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيعا لمرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية.(1)

ورغم ما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية، العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها في الإنتاج.

2-2 نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن ابرز رواد هذه النظرية: فيول، حوليك وأرويك.

وتقوم أفكار هنري فيول (Henry Fayol)، على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر (le commandement) والرقابة، وهي المهام الرئيسية للقائد أو المدير(2).

ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تتناط بالمدير، وإنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر. ومن الإسهامات الرائدة لهنري فيول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات

(1) - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل، ط3، عمان، 2006، ص 52-56.

(2) Carol Hamon et al m, management de l'equipe commerciale dunod, 2004, p14.

الفصل الثاني: ماهية القيادة الإدارية

الفذة التي يجب توافرها في القائد المدير وهي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الاطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة⁽¹⁾.

أما لوثر جوليك (lothere & joulike)، فأسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (POSDCORB)، والتي تعني الحروف الانجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تتدرج في اختصاص المدير وهي: التخطيط (blaning) التنظيم (Organisé)، شؤون الموظفين (Stafing)، التوجيه (Directing)، التنسيق (Cordinating) النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق (Repot ing) والنشاط المالي (Budgeting)، ومع اختلاف تسميات هذه المهام إلا أنها في الأصل مهام إدارية، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها⁽²⁾.

أما إسهامات ليندول أرويك (Tyndall Urwick)، في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة^(*)، حيث رأى إن من مقومات التفويض الناجح: شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لأن عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلباً على روحه المعنوية⁽³⁾.

(1) Luc 2noelequibey. Op. Cit p54.

(2) Corot Hamon et al OP .cit p24.

(*) إن بحوث كبرت ليفين قد أسهمت في تطوير دراسة القيادة كظاهرة اجتماعية، للمزيد اطلع.

(3) محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية بيروت 1985.

2-3 النظرية البيروقراطية:

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber)، في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد⁽¹⁾.

ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد نابعة من مركزه القيادي⁽²⁾.

أما نموذج السلطة التقليدية: فتقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

أما السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بان القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على إنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا

(1) carleHamon et al op, citp24

(2) نواف كنعان, مرجع سابق, ص70.

يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فهنا السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

ومن أهم الانتقادات التي وجّهت إلى نموذج ماكس فيبر أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلاً العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، وقد أكدت الدراسات التجريبية لكل من بيتر بلو (Peter Bleu) وريتشارد سكوت (Richard Scott): "إن هناك أنماط أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا أحسن استخدامها⁽¹⁾."

4-2 نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها جورج إلتون مايو (George Elton Mayo) في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك (western Electric) بمصنع هاوثورن (Hawthorne) الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) وقد كشفت نتائج هذه التجارب على أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمروّوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية

(1) نواف كنعان: المرجع نفسه، ص71.

العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقاربة تايلور) بل بقدراته الاجتماعية إِي انتمائه الاجتماعي.

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية؛ الدراسات التي قام بها كيرت ليوين (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد، كما أكد كارل روجرز (Carl Rogers) من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم⁽¹⁾.

2-5 نظرية التنظيم الاجتماعي:

تنظر نظرية التنظيم الاجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي: دراسات كل من "باك"، "ارجيرس" و"ليكرت".

فقد حدد باك (Bakke) أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه؛ الموارد البشرية والمادية والطبيعية؛ الأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص78-81.

التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه. والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم⁽¹⁾.

كما أسهم أرجيرس (Argyris) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على عنصرين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي. ويرى أن هناك تعارضا بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي.

إنّ هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل، مما ينعكس سلبا على الكفاءة التنظيمية. كما أن استخدام القيادة الإدارية للأساليب الآمرة والشديدة قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذا للتخفيف من أسباب التوتر والإحباط والفشل، فتوصل أرجيرس إلى أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم غير الرسمي، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد والتخفيف من حدة الرقابة وهو ما يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويتاح له المجال لتحقيق نموه وتطوره وزيادة قدراته الفنية في العمل.

أما ليكيرت (Likert) فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، يتوقف نجاحه على القيادة، الاتصال، الحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، اتخاذ القرارات، تحديد وترتيب الأهداف والرقابة، وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق

(1) نواف كنعان، المرجع نفسه، ص82.

أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مركزة على الاهتمام بالمرؤوسين ، والنظر لهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم على أنهم أشخاص يؤدون عملاً أو تروساً في ماكينة⁽¹⁾.

3- نظريات القيادة الإدارية:

يعرف التراث السوسيو تنظيمي اختلافاً في وجهات النظر؛ وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلفت آراؤها وتفسيرها لمفهوم القيادة، وقدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى. وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة.

3-1 نظرية السمات: تذهب هذه النظرية^(*) إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية.

أ- الخصائص الجسدية: حيث يكون القادة اقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

(1) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 82-83.

(*) هذا الاتجاه يعارض الذين يزعمون أن للقائد سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا وأكدت الأبحاث الحديثة أنه ليست هناك سمة عامة تفسر ظاهرة القيادة وأن الخصائص والقدرات التي تميز القائد في مجموعة معينة تختلف عن جماعة أخرى مما يدل على تغيير القيادة حسب الظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة، أنظر محمد البدوي الصافي، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي.

ب- **القدرات العقلية:** حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه. كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ج- **السمات الاجتماعية:** وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية. كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاھية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين⁽¹⁾.

د- **سمات عامة:** يتميز بالهدام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

وفي الحقيقة انه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشاركة بين القادة إلا انه لا يمكن التسليم بها لان السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لأخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الو ضيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها⁽²⁾.

(1) محمد شفيق، المرجع السابق، ص:236.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، دط، 2002 ص221.

النقد الموجه لهذه النظرية: تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

- 1- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل الذكاء، القدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، العدل، والطموح، وغيرها..، الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.
- 2- إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة.
- 3- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.
- 4- نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا...، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.
- 5- أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة...، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد⁽¹⁾.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص222.

النظرية الموقفية نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصر على بعض المتغيرات التي تنتم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، بل اقتصر على بعض المتغيرات التي تنتم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة.(1)

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيب أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الوقفية هما القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه انجاز أهدافه(2).

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ، وذلك لان متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة (3).

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، **نظرية المنظمة**، دار الميرة، ط1، عمان، 2000، ص224-226.

(2) محمد شفيق، مرجع سابق، ص99.

(3) عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998، ص533.

ومثال ذلك أن اتفاق القيم واللغة والمذاهب السياسية و في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافًا واضحًا القيم واللغة والمذاهب السياسية وفي كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافًا واضحًا.

من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافًا واضحًا . القيم واللغة والمذاهب السياسية - في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافًا واضحًا⁽¹⁾.

واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات...، فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية.

إن الاختلاف فيما بين التنظيمات: يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة لهؤلاء القادة.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة للحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة.

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ص533.

واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد: يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.⁽¹⁾

وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهومًا ديناميكيًا للقيادة حيث لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لأن عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه.

إلى جانب ذلك فهي تقدم أيضًا مفهومًا ديمقراطيًا للقيادة لأنها لا تقوم بحصر القيادة في عدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم الصفات وقدرات معينة، وإنما تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدًا في بعض المواقف كما أنها ترفض أيضًا المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون والتأكيد بأن هناك سمات ومهارات يمكن اكتسابها بالتعلم والمهارة والتدريب.

(1) عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص534.

2-3 نظرية الرجل العظيم:

تزعم هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات. هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيماناً بتلك الخصائص والقدرات⁽¹⁾.

شخصية المرؤوس: فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

أ- **خصائص العمل:** فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ب- **أدوار العمل:** ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات هي: 1- أدوار خاصة بالقائد: كتحديد الأهداف العامة للتنظيم

2- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

3- 3- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات⁽²⁾.

(1) محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص185.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 240.

إذ أن المجموعة الأولى من الأدوار تتناسب القيادة التسلطية أما الثانية فهي تتناسب
القيادة الفوضوية والنوع الثالث يناسب القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة.

أ- **خصائص جماعة العمل:** فالجماعة تختلق لنفسها قواعد وأهدافا ولذلك فهي تلعب
دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.⁽¹⁾

- **إسهامات "وليم ردين".**

قدم ردين تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" وركز في
تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة وما هو دور الموقف الإداري كعامل
مؤثر في تحديد فعالية الإدارة. ويميز بين أربعة أنماط أساسية للقادة.

- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل: وأطلق عليه القائد المتفاني.

- القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد: وأطلق عليه القائد المرتبط.

- القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل بالعلاقات مع الأفراد: وأطلق عليه القائد المتكامل على
أساس التكامل من حيث الاهتمام بالأفراد بشكل متساوي.

- القائد الذي يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد: وأطلق عليه القائد المنعزل على أساس
أنه منعزل مع العمل والأفراد.

إن كل نمط من هذه الأنماط قد يكون أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملائمة أو
عدم ملائمة للموقف، فأبي نمط منها مستخدما في مواقف ملائمة قد يكون أكثر فاعلية

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 240.

ومستخدماً في مواقف غير ملائمة يكون أقل فعالية، ويخرج " ردين " عن هذا المجال أساسه مؤداها من الفعالية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه. (1)

النقد الموجه لهذه النظرية:

معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين.

تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

تفترض نظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستاتيكية ثابتة، تدلّ البراهين بان القيادة تتضمن تغيرات مستمرة. (2)

النظرية الوظيفية:

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فتري القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

1- التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.

2- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو امن القائد نفسه.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 240.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 241.

- 3- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- 4- مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- 5- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- 6- الايدولوجيا: يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- 7- الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة).
- 8- الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
- 9- الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- 10- الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
- 11- النموذج: نموذج يحتذى ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- 12- الرمز: رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد.⁽¹⁾

(1) خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص221.

3-3 النظرية التفاعلية: (المدخل التوفيقي).

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

وتعتبر " النظرية التفاعلية" من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: (القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته).⁽¹⁾

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. (فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 239.

واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب⁽¹⁾.

تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من خلال عرضنا للنظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي (القائد الموقف، المرؤوسين).

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على النحو التالي:

1- تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى - بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

2- لم تتكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة الإدارية.

يتجلى لنا من خلال عرضنا للتراث النظري لنظريات القيادة بان البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تتوصل إلى حد الآن عن وجود سمات أو خصائص يتميز بها

(1) محمد شفيق، مرجع سابق، ص 99.

من يشغل مناصب قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة.

4- أنماط القيادة الإدارية.

أولاً: من حيث سلطة القيادة.

يرى كل من "محمد حسن الشماع" و"خضير كاضم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين⁽¹⁾:

4-1 القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد. واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

(1) خليل حسن الشماع وخضير كاضم، مرجع سابق، ص 223.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولأهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

2-4 القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي⁽¹⁾.

ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى⁽²⁾.

(1) خليل حسن الشماع وخيضر كاضم، مرجع سابق، ص 224.

(2) المرجع نفسه، ص 226.

ثانياً: من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد ليبيت" (Ronald Lipit) ورالف وايت (Ralph White) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، واثّر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة.

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الاتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع. ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة: (1)

3-4 القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات (2).

(1) عبد الكريم درويش ولىلى نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، (ط)، 1976، ص 408.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 221.

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة.⁽¹⁾

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي⁽²⁾.

4-4 القيادة الاتوقراطية: (الديكتاتورية).

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من إن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الداري يتمشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها⁽³⁾.

(1) عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة ب.ط، الإسكندرية، 2002، ص 221.

(2) محمد المنشاوي وآخرون، النشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص 164.

(3) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1998، ص 585.

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم ، وهو وحده الحكم ومصدرا لثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه وهو يتدخل في المعظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية⁽¹⁾.

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة , وكانوا غير مدربين وغير مهرة.

وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في النفوس المرؤوسين, ويشعر الانفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا, كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.

(1) محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، ب.ط، 1999، ص117.

5-4 القيادة الفوضوية (الحرّة).

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ⁽¹⁾.

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف, كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي, كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة, كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية, ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد, أما في الجو الديكتاتورية فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه, فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك, وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية, وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته⁽²⁾.

(1) محمد شفيق، مرجع سابق، ص 119.

(2) عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص 229-230.

- تقييم القيادة الفوضوية:

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، (ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم⁽¹⁾).

ومما سبق نستنتج من هذه التصنيفات ونتعرف على القيادة الإيجابية التي تؤثر

على الأفراد وصيرورة المؤسسة.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 226-228.

5- صفات القائد:

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة، وهي:

1- **التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم.

2- **اليقظة:** على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.

3- **الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقييم نتائج التنفيذ لنفاذي السلبيات وتقييم الأخطاء.

4- **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئاً ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.

5- **الحماس والإيجابية والمبادأة:** ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.

6- **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.

7- **التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.

8- **قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة⁽¹⁾.

9- **التمثيل الخارجي للجماعة:** وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلا أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.

10- **الذكاء:** ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجهه جماعته.

11- **التخطيط:** على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.

12- **الحكمة:** ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.

13- **العلاقات العامة:** على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.

14- **التواضع:** على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعاضم والترفع على الجماعة.

15- **الروح المرحة:** ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاونًا وتقبلا له.

(1) محمد البدوي الصافي خليفة، مرجع سابق، ص 188.

- 16- **العدل:** يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.
- 17- **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع:** ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها.
- 18- **الولاء:** سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين.
- 19- **الإنتاج:** وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمتابعة والحماس والإرادة القوية.⁽¹⁾
- 20- **الثقافة:** على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها.⁽²⁾
- 21- **الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية:** يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم.
- 22- **التوافق الاجتماعي النفسي:** يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.
- 23- **القيم الدينية:** وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.

(1) محمد البدوي الصافي خليفة، مرجع سابق، ص 188-189.

(2) محمد البدوي الصافي خليفة، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

- 24- النزاهة والأمانة: يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.
- 25- الديمقراطية: وتعمي إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.
- 26- إنكار الذات: ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.
- 27- الامتياز الفردي: أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.
- 28- النباقة: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.
- 29- العمل لمصالح الجماعة: أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.
- 30- إجادة التعبير والخطابة: يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة، وذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة⁽¹⁾.

(1) محمد البدوي الصافي خليفة، مرجع سابق، ص 189-190.

6- أهمية القيادة في الإدارة:

6-1 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.

وهذا ما جعل "فنر" و"برستوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه⁽¹⁾.

6-2 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

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 114 .

ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه⁽¹⁾ الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم. إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم 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⁽²⁾.

3-6 أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات 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

(1) زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط، الكويت، 2001، ص 54 .

(2) المرجع نفسه، ص 54 .

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 وتطلعاتهم⁽¹⁾.

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 تتكره لها يُفقد تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم⁽²⁾.

4-6 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 لها مرؤوسيه، والحيلولة 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.

(1) زكي محمد هاشم، مرجع سابق، ص55.

(2) نواف كنعان، مرجع سابق، ص118-119.

(*) إن بنية القيادة تتكون ليس بهرم واحد، بل بعدة أهرام متدرجة وتتحدد أهمية إعداد مختلف المديرية عدد الدرجات حيث يوجد العامل في الدرجة السادسة بعد رب العمل ومرورا برؤساء الفريق، والفرع والورشنة والمصنع والإنتاج، وتبين التجربة أن رئيسا معنا لا يستطيع أن يضم تحت رئاسته إلا عدة محدودة من الرؤساء، للاطلاع أكثر أنظر

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"⁽¹⁾.

جورج فريد ملي، بيار فاتيل، ترجمة الدكتور حسين حيدر، رسالة في سوسيولوجيا العمل، منشورات عويدات، بيروت، باريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 77.
⁽¹⁾ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 119-120.

الخلاصة:

رأينا في هذا الفصل من خلال ما سبق أن هؤلاء العلماء والمفكرين الأوروبيين اتفقوا على تصنيفات عديدة للقيادة وفقا للخصائص النفسية والسلوكية للقائد، وهي الصفات المصنفة التي تدل على انفتاح العديد من هؤلاء العلماء في ميدان علم النفس الاجتماعي.

حيث نجد أنهم أكدوا على أن محور القيادة هو ذكاء وقدرة القائد على اتخاذ القرار في مواجهة المواقف المختلفة وإقناع الآخرين من أعضاء النخبة والجمهور بهذه القرارات.

ومن خلال الصفات وبعض الدراسات العلمية التي اهتمت بالقيادة نلاحظ أن أهم ما ميّز القادة العظام الذين خدموا رعاياهم بأرواحهم هو في نظر هؤلاء المفكرين تلك القيمة التي تميزوا بها طوال فترات عملهم في التفاني لخدمة الآخرين بالحكمة والدهاء. فمن أهداف القيادة وتقويم عام لهذه الظاهرة (القيادة) تطرقنا حسب هؤلاء المفكرين إلى تحليل شخصية القائد ومعرفة السمات التي يمتاز بها وفهم نوع العلاقة بين القائد والأتباع وأبعاد ومتحججات السلوك القيادي.

مع أنه في هذا الفصل الذي قمنا فيه بدراسة مفهوم القيادة في الفكر الأوروبي القديم والمعاصر، وذلك لأجل تتبع التطور الفكري لدى الفلاسفة وعلماء أوروبا بشأن مفهوم القيادة وأثر هذا التطور على آراء المفكرين المعاصرين.

ولقد تطور الفكر الأوروبي الخاص بالقيادة مثلما تدرّج وتطور الفكر العربي بفرعيه الإسلامي والحديث، فقد كان الفكر الأوروبي مواكبا للاتجاهات الفلسفية التي سادت في أوروبا وما رافقها من إضافات علمية ونظرية لمفهوم القيادة.

ولعل هذه الدراسة - وفي تقديرنا - أرشدتنا إلى المفهوم الحديث والجامع، وبمعنى آخر المتداول لمفهوم القيادة كعملية وأداتها الأساسية هي القائد...، كما أرشدتنا إلى أساليب القيادة المفضلة والمنتقدة من قبل هؤلاء المفكرين. وبهذا نكون قد توصلنا إلى نقاط التقاء وتشابه مع الفكر والمفكرين العرب.

الفصل الثالث

ماهية الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الاجتماع الإدارية وعلم النفس والاقتصاد وهذا لمالها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة. فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وتستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل. وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها. والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة.

1- تطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة "ج.اليوت" (Elliotjocques) سنة 1951 حتى وان أكد "كيش ديس: أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1977 إذا استثنينا مقالي "عبد الله بندي" و"ومزوار بلخضر"⁽¹⁾.

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981 واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980. وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان: (Corporate culture) إلى أن جاء الباحثان (A.A Kennedy et T.E. Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان: (culture Corporate) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا مع حلول الثمانينات الميلادية ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين هما: كتاب ثقافة المنظمة (Corporate culture) 1982 (Kennedy L Deal culture) وكتاب البحث عن الامتياز "التميز" بيترز ووترمان (In Search of excellence : Peters et Waterman) 1982.

(1) بشير محمد، "الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 07.

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم⁽¹⁾.

2- وظائف الثقافة التنظيمية:

يرى كل من (scrensene & pederson) أن للثقافة أربعة وظائف وهي كالتالي:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين , حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية المضطربة.

كما نجد (wogmon) يرى أن الثقافة تستخدم في تحقيق أربعة وظائف هي:

1. تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء, حيث ساهم في خلق العادات والقيم, وإدراك الأفراد لهطه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
2. نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
3. ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.

(1) -السعيد بن يمينه, أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

<http://dssaid.maktoobblog.com> بتاريخ 2013/02/11.

4. توحيد السلوك أي, حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة, وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.⁽¹⁾

3- الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

3-1 ثقافة المنظمة نظام مركب:

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

3-2 ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، لي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقها، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

(1) السعيد بن يمينه, اثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواد البشرية في المؤسسة الجزائرية، بتاريخ 2013/02/18

3-3 ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:

لا تعنى استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هاته العناصر والخصائص.⁽¹⁾

3-4 ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:

تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافة بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هته المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة، وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات، وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين، وبناءً عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية (Subcultures) داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها

(1) أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 132-133.

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقا لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها. ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضا داخل المنظمة.⁽¹⁾

ومن المهم التأكيد على أن الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء، أي أن الحديث عن الثقافة التنظيمية يقصد به الحديث عن الثقافة العامة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة، فمثلا قسم المشتريات يمكن أن تكون له ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم وبالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافا إليها قيما خاصة بأعضاء قسم المشتريات، وإذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على إنها متغير مستقل وسوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك الغير مقبول.⁽²⁾

(1) أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 133، 134.

(2) ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 328-329.

4- مصادر الثقافة التنظيمية:

1-4 العادات والتقاليد والأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله، عاملاً بسيطاً، أو إطاراً فنياً، أو مديراً أو مشرفاً، كما أنها تتأثر في شخصية الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي، والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.⁽¹⁾

2-4 الطقوس والشعائر والاحتفالات:

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات (فالاحتفال بزفاف) قد يعني أن الشركة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المنظمة مقبل على الزواج، واحتفال اسمه (وصل حديثاً) قد يعني احتفال تعارف مع الزميل الذي تم تعيينه مؤخراً، واحتفال اسمه (خطاب رئيس الشركة) قد يعني إعلان النتائج الختامية للشركة والتي يصاحبها توزيع الأرباح والمكافآت.⁽²⁾

3-4 الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها على أنها: المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي

(1) حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 17.

(2) أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العلمي الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، ط، مصر، 2005، ص 440.

تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة ويسمى الأشخاص الذين تتسبب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

4-5 الطرائف والنكت والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الضن، أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

4-6 الرموز:

هي تلك الأشياء التي نقول أكثر مما تراه العين، وتتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، وتتمثل في تجليات المنظمة المادية الظاهرة ومؤشرات الحياة التنظيمية التي تعكس القيم التنظيمية السائدة، فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء ولغيرهم بأنها شركة مستقرة ذات مكانة في السوق، وقد تستخدم بعض المنظمات الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتقد بها، والشعارات تنقل معاني كاملة في جملة قصيرة، ويسهل التقاطها من قبل العاملين وكذا من

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

قبل العملاء، ومن أمثلة هذه الشعارات شعار شركة فورد الذي يقول: الجودة هي وظيفتها الأولى.

كما تعمل الرموز كضوابط سلوكية ترشد الفعل في مواقف محددة، فعلى سبيل المثال يتقبل الناس أوامر رجل الشرطة خارج منظمة الشرطة دونما نقاش طالما أنه يرتدي الزي الرسمي.⁽¹⁾

4-7 القصص والحكايات:

وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو هذا الجهاز أو المنظمة، وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

5- نظريات الثقافة التنظيمية:

ذكر وصفي إنه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد، والجماعات، والتنظيم وهي:

5-1 نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود

الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

5-2 نظريه روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز

بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن

⁽¹⁾ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ماجستير في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة، جامعة حلوان، مصر، 2010، ص78.

استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة و عليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

3-5 نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.⁽¹⁾

4-5 نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة . وهذه الخبرة تنموا من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان

(1) حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص38-40.

إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام، و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد⁽¹⁾.

6- نشوء الثقافة التنظيمية وترسيخها:

تبدأ نشأة أي ثقافة في أي شركة أو مؤسسة بمنشئها، حيث يمتلك هؤلاء الرؤيا المنشودة للمؤسسة، فيضعون القيم والأفكار التي يريدونها لمؤسساتهم، ثم يقومون باختيار الموظفين الذين يتصفون بتلك القيم، حيث يميل هؤلاء للعمل في مثل هذه المؤسسات التي تنفق مع قيمهم ومبادئهم.

وتنشأ الثقافة التنظيمية بثلاثة طرق كما يلي:

- يظل المؤسسون يعملون بنفس طريقتهم وقيمهم ومبادئهم، يعملون على الاحتفاظ بها داخل المؤسسة.

- يقومون المؤسسون بعملية انتقاء الموظفين الذين يسيرون على رؤى وقيم المؤسسة، ثم تتم تنشئة هؤلاء الموظفين الجدد على التفكير والعمل بنفس طريقة مدراءهم.

- يمثل الدور الذي يقوم به المؤسسون بمثابة القدوة للعاملين في المؤسسة، نموذجاً يحتذى به كل الموظفين حتى تدخل هذه المبادئ والقيم في المنظمة.

وبعد أن تتم نشأة الثقافة داخل المؤسسة تقوم بعض الممارسات للحفاظ على هذه الثقافة داخل المؤسسة عن طريق توفير عدد من الخبرات المتشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، والغرض من كل هذه

(1) حمد بن فرحان الشلوي، مرجع السابق، ص 38-40.

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

الممارسات ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون ثقافة المنظمة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة الذين يتحدونها.⁽¹⁾

وإذا أردنا أن نتوقف على مثال عن كيف تنشأ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة فلا بد أن نتوقف عند "بيل جيتس" مؤسس شركة مايكروسوفت، الذي قام بنشر الثقافة المبادرة والتطوير في المؤسسة، والتي تقوم على أساس توفير قيم الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام بذلك، حتى صارت الريادة والتطوير والابتكار هي الثقافة السائدة في هذه الشركة.

وقد أوضح "ج. فيليب و أ. كينيدي" أنه: (عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والارتباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم).

كما أوضح "شيميت وبوزنر" بأن: (على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، حيث العمل اليومي الذي يؤدي) وذكر بأن (المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمل الذي يقومون بأداء الأعمال التنفيذية).

(1) عبد الله البريدي، آفاق في السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الايجابية، 2013-02-22

7- وسائل ترسيخ الثقافة:

لكي يتم غرس الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة لابد من أن تروي هذه الشجرة من أبار الوسائل المختلفة:

1-7 الإدارة العليا:

فتبدأ تمسك الإدارة العليا بقيم وسياسات التي وضعتها المؤسسة وفقا لثقافتها الجديدة تترسخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك في خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة؟ وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل، وفلسفة الإدارة في كيفية اختيار العاملين وسياستها حول الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

2-7 الاختبار:

تمثل عملية اختيار الموظفين الجدد دورا في ترسيخ ثقافة الشركة أو المؤسسة، تعتمد عملية الاختيار على دعامتين أساسيتين:

الدعامة الأولى: اختيار الموظفين ذوي المهارات و الكفاءة المطلوبة لأداء عمل معين.

الدعامة الثانية: اختيار الموظفين ذوي القيم والمبادئ التي تتلاءم مع قيم الشركة وثقافتها، أو على الأقل تتناسب جزء كبير من قيم الموظفين مع قيم الشركة.

3-7 التنشئة والمخالطة الاجتماعية:

الدور الأخير الذي يقع على عاتق أصحاب الشركات أو المؤسسات هو عملية دمج الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى ثقافة المنظمة، ويعتبر هذا الأمر أمرا هاما حيث تلك العناصر الجديدة لا تعرف ثقافة المنظمة.

يقول محمد بن غالب في بحثه عن الثقافة التنظيمية: "ويمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، والمواجهة والتحول. وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد المنظمة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد والواقع، يواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع، بينما المرحلة الثالثة والأخيرة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبياً، حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، يؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما تتلاءم مع قيم ومعايير جمال العمل⁽¹⁾، ومنه نستخلص أهم العناصر التي تساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

4-7 اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها⁽²⁾.

5-7 الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم

(1) عبد الله البريدي، أفاق السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية، مرجع سابق.

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، 2000، عمان، الأردن، ص 291-293.

المساءلة و الشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم ولساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموقوفون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الإدارة عليها ليست إلا دلالة على حقيقة الابتعاد عنها، ودفاعا غير مباشر عن واقع موجود.⁽¹⁾

6-7 التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من⁽²⁾

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 292.

(2) المرجع نفسه، ص 293.

خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة.

8- صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية:

ثمة صفات كثيرة للثقافة الإيجابية التي من شأنها تحقيق مقومات الريادة للمنظمة، غير أنه يمكننا ضبطها في العناصر التالية:

- ترسيخ ثقافة ومقومات المنظمة المبدعة (creative organisation): وذلك بإيمان المنظمة بالإبداع والابتكار باعتباره القناة الرئيسية لتحقيق الريادة ومزايا تنافسية في مجال نشاط المنظمة وهذا يستدعي بناء مقومات البيئة الإبداعية .

- استخدام أنماط القيادة الفعالة (والتي من أهمها القيادة التي تقوم على الرؤية ومنها نمط القيادة التحويلية والكاريزمية) وهجر أنماط القيادة المختلفة (والتي منها نمط قيادة "القبيلة" أو ما يمكننا تسميته بالقيادة العشائرية).

- ترسيخ ثقافة خدمة العميل (Customer-oriented culture) وتدفع بتوجيه كافة الجهود واستخدام الموارد المتاحة لإرضاء العميل (وبالمناسبة نذكر هنا بأن العميل في المدارس والجامعات والكليات هو الطالب، وأن العميل في المؤسسات الحكومية هو المراجع!!).⁽¹⁾

- غرس مقومات المناخ التنظيمي الإيجابي (Positive organizational climate) والذي:

- يحقق مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية.
- يدعم الثقة الثنائية بين كافة العاملين والمنظمة.

(1) عبد الله البريدي، مرجع سابق.

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

- يعزز الولاء والالتزام التنظيمي.
- يقوي أواصر التعاون والانفتاحية بين أفراد المنظمة.
- يدعم الدفاعية الداخلية لدى أفراد المنظمة.
- تدعيم روح التحدي والاندماج في أداء العمل.
- تنمية روح الاستقلالية في أداء العمل.
- تشجيع ثقافة ومبادئ التعلم المستمر بما يبني المنظمة المتعلمة.
- ترسيخ ثقافة ومقومات فرق العمل.
- احترام الوقت والالتزام بأخلاقيات العمل.
- بناء ثقافة الموضوعية وهجر الأساليب البدائية في الإدارة والعمل والتقييم التي منها المحسوبة (الواسطة)، وتضخيم الذات، وعدم الاعتراف بالخطأ.⁽¹⁾

9- مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية:

القادة هم الصانعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولاسيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة، ومن أجل أن يكتمل ويتعمق فهنا لكيفية نجاحهم في تلك المهمة العسيرة، يتعين علينا التعرّيج على المراحل والطرق التي يسلكها القادة من أجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية في عروق المنظمة وأوردها.

(1) عبد الله البريدي، مرجع سابق.

ونتحدث هنا عما يجب فعله، مع الإشارة إلى أبرز ملامح الواقع في الإدارة العربية بخصوص صناعة الثقافة السائدة، لغرس الثقافة التنظيمية يتعين على القادة القيام بما يلي:

1-9 التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية:

وهذا التعريف يكون عاما ويتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وإيضاح الرسالة من أجلها وجدت، كما يجب أن يشمل التعريف على شرح واف للهيكل التنظيمي، وقيم و إجراءات العمل، ونحو ذلك.. ويجب التأكيد هنا على بعض النقاط الهامة:

- أن تعرّف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية عملية مستمرة تراكمية.
- لا يجب أن يكون التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية "باردا"، بل يجب أن يكون "ملتهبا" بـ "سخونة الإيمان" بتلك المفردات ومنطلقاتها.
- أن فهم الأفراد للثقافة التنظيمية لا يقتصر على الجوانب الرسمية في التنظيم بل يشمل الجوانب غير الرسمية والتصرفات الرمزية وخصوصا للقادة (كما سنوضحه لاحقا).
- في الواقع العربي المعاش يحصل التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية في الأغلب بشكل ضمني وذلك لعدة أسباب من أهمها جهل الكثير من القياديين لقضية الثقافة التنظيمية مصطلحا ودلالة ومكونات وأثرا وهذا مثال كبير في الإدارة العربية يجب التظن له ومعالجته.

9-2 تطبيع الثقافة التنظيمية:

وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب، عبر الوسائل الرسمية كالتدريب وورش العمل والاجتماعات، وغير الرسمية.

9-3 ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية:

وذلك عبر عدة وسائل منها:

- بلورة وتبني شعارات ورموز مميزة تتميز بالظرافة والإبهار والإقناع، مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة⁽¹⁾.
- صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة.
- تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية.

9-4 تصرفات القادة الرمزية:

يظن البعض أن القادة لا يؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية، كطريقتهم في اتخاذ القرارات، وهذا اعتقاد خاطئ جداً، حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير.. ومن تلك التصرفات طريقة إدارتهم الاجتماعات:

- هل يبتسمون حين يسمعون فكرة أو مبادرة جديدة من قبل بعض الحضور؟

(1) عبد الله البريدي، مرجع سابق.

• هل يشجعون الجميع على طرح أفكارهم أم أنهم يقتصرون على مسؤولية إدارة العلماء؟

• هل ينصتون جيدا عندما يتحدث الآخرون؟

10- العوامل المساعدة على تنمية وترسيخ الثقافة التنظيمية

10-1 توافق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية المؤسسة:

تتبع ثقافة المنظمة على رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وتحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها، ويتحدد مدى ملائمة المفاهيم والممارسات الإدارية بالثقافة التنظيمية، وما يعدّ ملائماً من مفاهيم وممارسات إدارية في ثقافة تنظيمية أخرى، ويرجع ذلك بدرجة أساسية إلى اختلاف المفاهيم والدوافع لدى الأفراد باختلاف ثقافات المجتمع والمنظمة، ويفسر هذا اختلاف المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع تقوم ثقافته على التعاون والعمل الجماعي عن المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع آخر تقوم ثقافته على الفردية والانجاز الفردي.

الثقافة التنظيمية وإعداد إستراتيجية المؤسسة، تعد مكونات وخصائص البيئة الخارجية للمنظمة وما يرتبط بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية فنجد أن البيئة الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة، يجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

وتكوين العلاقة الصحيحة بينها وبين " القيم الثقافية والمعتقدات الإستراتيجية التنظيمية بما يؤثر ايجابيا على أداء المؤسسة ويلتزم هذا التكيف مع ما يلي: (1)

- ضرورة توفر متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والمواءمة مع اتجاهات التغيير أو الثبات في بيئة المؤسسة.
- أهمية وضع التوجهات الإستراتيجية بما يلاءم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- توافق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية المؤسسة.

10-2 الثقافة والإدارة الإستراتيجية:

ترتبط الثقافة والإدارة الإستراتيجية معا بقوة، فالتعديل في إحدهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية. هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالسعر في سوق محددة، أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة. من جهة أخرى فإن المعتقد والقواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على انجاز الإستراتيجية.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص418-419.

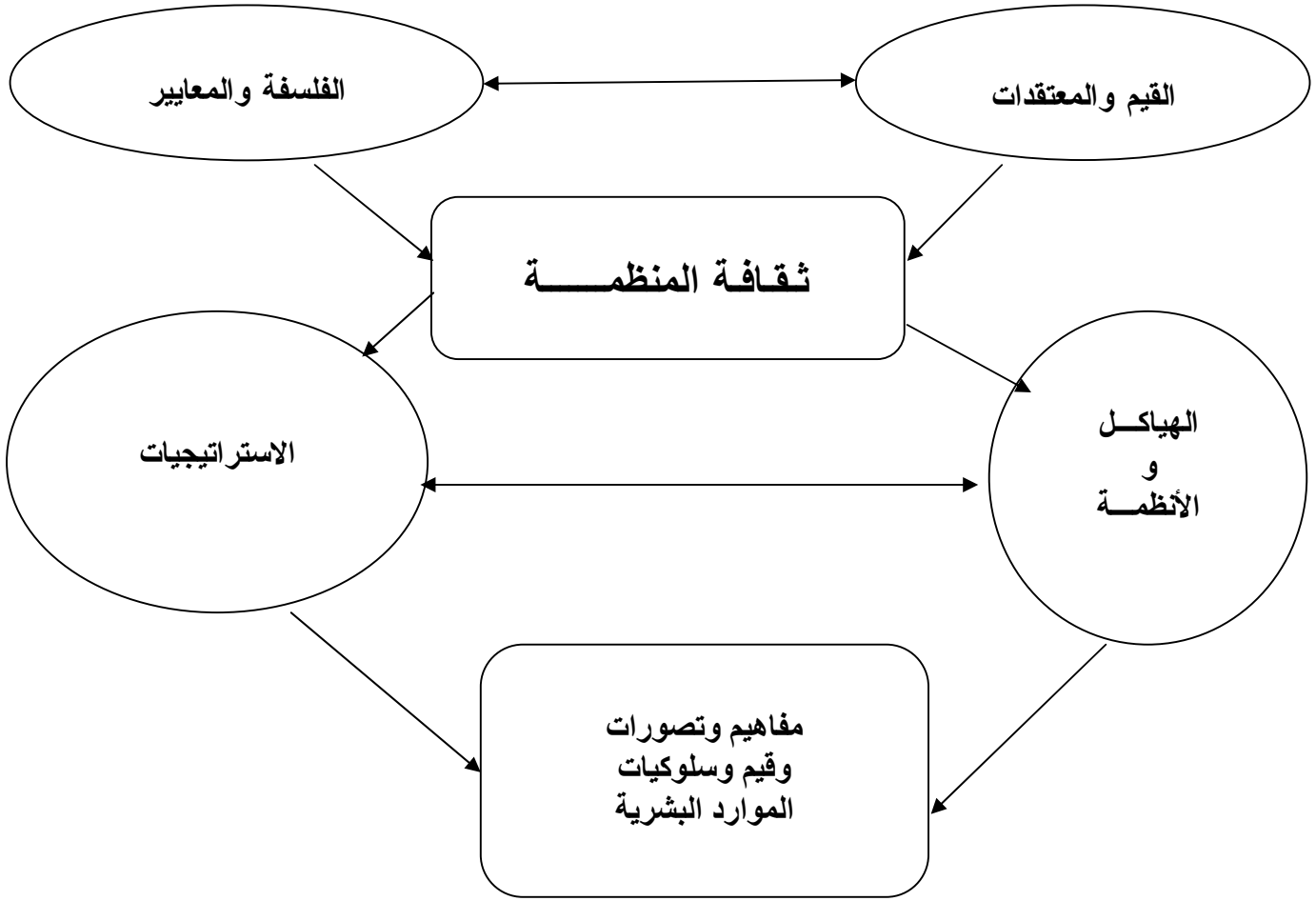
الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها ومن ذلك نستنتج أن إدارة الثقافة التنظيمية والإستراتيجية(*)

وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة، ويوضح الشكل

التالي علاقة الثقافة التنظيمية بالإستراتيجية: (1)

الشكل (01): علاقة الثقافة التنظيمية بالإستراتيجية(**)



(*) أصبح المراقبون الماليون و المحللون الاقتصاديون يقيسون درجة نجاح المؤسسات و الشركات ب درجة تقبلها و تغير إستراتيجيتها و ليس بدرجة استقرارها، ولهذا السبب نجد أن معظم الشركات الناجحة هي تلك التي تتميز بتغيير و تقلب أسعارها و سياستها في كل فترة.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 422،423.

(**) من إعداد الباحث.

11- توافق الثقافة التنظيمية مع البيئة الداخلية والخارجية:

1-11 التكيف الثقافي:

يتحقق التكيف الثقافي من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفير متطلبات المرونة والقدرة على التغيير لمقابلة احتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة، حيث تشجع الثقافة التنظيمية على نشأة أعراف ومعتقدات تدعم قدرة المنظمة على اكتشاف وتفسير اتجاهات ومتطلبات البيئة وترجمتها إلى الاستجابات السلوكية الجديدة الملائمة، ويحتاج ذلك إلى رد فعل سريع من المنظمة لتكوين مشروعات جديدة، وأن يكون لها القدرة على إعادة الهيكلة أو تكيف مجموعة العمليات والسلوكيات الملائمة للمهام الجديدة بما يمكنها من التحرك السريع نحو إرضاء عملائها والأطراف الأخرى، والاستجابة لاحتياجاتهم.

11-2- الثقافة التنظيمية والبيئة الخارجية:

تهتم ثقافة المنظمة ورسالتها بالبيئة الخارجية، لكن مع الحذر من سرعة التغيير مع التغيرات في هذه البيئة، حيث تهتم رسالة المنظمة وثقافتها بتأكيد هوية المنظمة لكي يستقرّ تحديد الوظائف والأدوار والمسؤوليات، ومن ثمّ تحديد السلوك المرغوب في المستقبل الواجب الالتزام به من كل فرد من أفراد المنظمة.

11-3- الثقافة التنظيمية والبيئة الداخلية:

نقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تركز بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء التنظيم، وتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة والتخلص من الإجراءات

الروتينية الجامدة، والتركيز على احتياجات العملاء والموظفين كطريق لرفع الأداء وخلق وتدعيم تحمل المسؤولية والالتزام التنظيمي والاجتماعي⁽¹⁾.

كما أن الثقافة التنظيمية تركز على إيجاد التوجّه نحو الثبات والاستقرار البيئي ليكون لدى المنظمة ثقافة مدعّمة بمجموعة أساليب تحقق التعاون^(*)، والتكامل بين أعضائها من خلال إتباع مجموعة سياسات وممارسات موضوعة كإطار عام لإنجاز الأهداف، حيث يكون التركيز هنا أقلّ على التمكين الشخصي مع درجة عالية من الاتساق والتحالف والتعاون بين أعضاء التنظيم لتحقيق النجاح والفعالية من خلال التكامل والتعاون المرتفع. إلا أنه مع نموّ الشركة تحولت بصورة تلقائية إلى منظمة تقليدية ميكانيكية. ومع مرور الوقت تدعّمت بقرار اتخاذ القرارات ورسمية الاتصالات بدرجة عالية من المركزية أدّت إلى اتجاه أعضاء المنظمة إلى العمل التقليدي وتجنّب أسباب المخاطرة، وبعد أن اكتشف مسئولو شركة (IBM) أنّ ثقافة المنظمة تقوم على القيم التقليدية الرسمية وأنها أصبحت غير ملائمة للتطورات في بيئة أعمال الشركة خاصة وأن شركات جديدة صغيرة مثل: (Apple) قامت على أساس ثقافة تنظيمية تقوم على رغبة الأفراد وقدرتهم على الابتكار والتجديد واستعدادهم لتحمل المخاطر، فضلا عن وجود هياكل إدارية تدعم مرونة اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة أعمال المنظمة.⁽²⁾

وعندما أدركت قيادات (IBM) أنّ الثقافة التقليدية أدّت إلى فقدان جزء ليس صغيرا من حصتها السوقية وولاء عملائها، اتجهت عام 1985 إلى إحداث تغييرات جوهرية في

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 420-421.

(*) ومثال ذلك ما اتجهت إليه شركة (IBM) عام 1924 بشأن تدعيم اتجاهات الحرية لدى أعضاء الشركة بما يمكنهم من الابتكار والاستعداد لتحمل المخاطرة كوسيلة تمكّن الشركة من التجديد والتحديث وتحقيق الميزة في مجالات أعمالها وفي خدمة عملائها

(2) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ص 421.

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

ثقافتها والترويج للقيم الجديدة كمدخل لاستعادة ميزاتها التنافسية في مجالات أعمالها واشتملت محاور توجيه قيادات (IBM) في إحداث ذلك على ما يلي:

- ✓ وضع هياكل إدارية تقوم على وحدات الأعمال المستقلة فنيا وإداريا وماليا.
- ✓ دعم سرعة اتخاذ القرارات و الاستجابة السريعة لمتطلبات المنافسة.
- ✓ تشجيع الابتكار والتحديث وتطوير المنتج.
- ✓ دعم فرق العمل وتنمية مهارات وقدرات العمل الجماعي.
- ✓ تأكيد ضرورة الاستجابة السريعة لاحتياجات العميل ورغبته.
- ✓ ربط العائد بالأداء في كل المستويات الإدارية وجميع الوحدات التنظيمية.
- ✓ إعداد مسارات وظيفية جديدة تدعم انتماء أعضاء المنظمة.
- ✓ وضع أنظمة مرنة للنقل والترقية وفق مهارات وقدرات الأفراد.
- ✓ ترشيد توظيف وتكلفة العمال.⁽¹⁾

(1) مصطفى أبو بكر، مرجع السابق، ص422.

12- تطوير الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع؛ الصناعة أو النشاط (ممارسات العمل اليومية)؛ المنظمة (المؤسسة). حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط (ممارسة العمل) أو المجتمع مع خصائص المنظمة (المؤسسة).

1-12 ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الضرورة الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2-12 ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، ومع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط. ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها⁽¹⁾.

3-12 ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافة مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة. ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 417-418.

13- دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية المؤسسة:

تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاماً ورؤية وبطاقة تعريف للمواقع المحيطة بها داخليا وخارجيا. كما أكده "وترمان" و"بيتر" (Peter and Waterman) في كتابهما: "البحث عن التميز"؛ حيث تناولوا المؤسسات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فأشاروا إلى أن سيطرة سيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك المؤسسات أثبتت أنه عنصر وعامل الجودة (الكفاءة والفعالية) الأساسي الذي أدى إلى النجاح والتفوق.

إن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا تقل أهمية عن باقي أصولها، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة والمستمرة للعملاء والعاملين، وتمكنها من أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة.

فالمؤسسة التي تملك ثقافة قوية ومتزنة وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات وتحقيق الحصة والنمو السوقي عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمؤسسات الناجحة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات، وهذا يعني أنه إذا كانت الإستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فإن الثقافة لابد أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار.⁽¹⁾

(1) عبد القادر قرش، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة، ع17، م2، 2008، ص90-91.

1-13 دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية:

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية، والتي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين تجعلهم أكثر ولاءً وانتماءً لها.

هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تؤسس بعد بشكل كافٍ، والتي لم تتأسس بعد بشكل كافٍ والتي لا تزال تلتزم بطريقتها. الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاءً تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة، ولعل الإدارة في اليابان هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل.

إذ أن الإدارة اليابانية أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين وانتمائهم للعمل، واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصادياً حتى أصبحت دولة اقتصادية عظيمة.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول التعددية، ووجود مستوى عالٍ من التنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاءة، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة،

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وتقليل المخاطرة وعدم قبول الاختلافات.

أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً، فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتنجح في المنظمات التي تركز على ثقافة المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.⁽¹⁾ 14-

إسهامات الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

يمكن 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، وتحدد 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.

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 2000، ص289-290.

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة...، والتغلب على المنافسين.⁽¹⁾

- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً هاماً في استجلاب العاملين الملائمين والطموحين، لأن المؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتستهوِي العاملين المبدعين وتكافئ التميّز والتطوير ينضمّ إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

- تعتبر الثقافة عنصراً متجذراً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة 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 تقويها وتغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم⁽²⁾

- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثلّ منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقويّ الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

(1) عبد القادر قرش، مرجع سابق، ص ص93، 94.

(2) المرجع نفسه، ص ص94، 95.

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتتعرّز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح وتدريبهم وتطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد⁽¹⁾.

⁽¹⁾ طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل"، دار وائل للنشر، 2007، ص 296.

15- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة:

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير يستلزم تدوين (Unfreezing) أو تفكيك عناصر الثقافة السائدة، وهو أمر يستلزم تحليل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة المستهدفة بالتغيير بالثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها، أما أداة التحليل فهي الأسئلة العشرة التي تم تحديدها في بداية هذا الفصل. هذا إلى جانب التعرف على المعايير المعتمدة لصرف المكافآت، وفيما إذا كانت معايير موضوعية أو تقليدية وسياسية لا علاقة لها بالقدرة على الإنجاز، هذا إلى جانب التعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة، وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات والأحداث السابقة التي مرت بها، والدروس المستفادة منها. وأيضا التعرف على الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية السائدة، وكيفية التعامل معهم.⁽¹⁾

أما الخطوة الثانية فهي الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة وبلورة منظومة القيم الجديدة وتحديد الأولوية في تناولها حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة، وأخيرا يتم تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة، وتحتاج إلى تغيير وتحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق هذا الهدف. كما يجب توافر مجموعة من العوامل والظروف الضرورية لتسهيل عملية تغيير الثقافة التنظيمية، والتي تتمثل فيما يلي:

✓ توضيح دواعي التغيير للجميع، والأزمات الممكن التعرض لها في حال عدم التغيير.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 298.

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

✓ الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير بحيث يحدد هذا الفريق مبررات التغيير، والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

✓ من المفيد أن يصاحب عملية التغيير في الموظفين الرئيسيين أو في قيادات بعض الوحدات إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها، وإيجاد وحدات أخرى. لأن من شأن ذلك أن يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً سمح ذلك بمثل تلك التغييرات، فهذه الإجراءات يمكن أن تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد والمقصودين بالتغيير .

✓ تحرك القيادة الجديدة بسرعة لنسج القمص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها ليصبح ذلك جزءاً مما يرتبط في ذهن العاملين⁽¹⁾.

✓ إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات الاختيار والتقييم، وأنظمة الحوافز والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة⁽²⁾.

ومهما كان الأمر فإن من الضروري التنبيه إلى أن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في المواد والتكنولوجيا، إذ تأخذ وقتاً طويلاً نسبياً يصل أحياناً إلى خمس سنوات حسب محمد قاسم القريوني⁽³⁾.

(1) محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 298.

(2) المرجع نفسه، ص 298، 299.

(3) المرجع نفسه، ص 299، 300.

الفصل الثالث: ماهية الثقافة التنظيمية

إنّ عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية أساسية أحيانا حسب الظروف المحيطة في المؤسسة، فعولمة السوق وانفتاحها وظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات يحتمّ على بعض المؤسسات التغيير في ثقافتها سواء في المحيط الداخلي أو مع العملاء الخارجيين، وإن استدعى ذلك التغيير في القيادة الحالية أو حتى الاستغناء عن بعض العاملين الذين لم يتأقلموا مع ثقافة المؤسسة ولم يراعوا أهدافها، أو كذلك من خلال نسج القيادة الإدارية لقصص عن شركات أخرى من خلال تغيير مكانتها في السوق بسبب أنها لم تتبنى ثقافة تنظيمية معينة، أو لعدم تغيير ثقافتها، فهي تنتهج أسلوبا ديناميكيا فقط فيما يتعلق بتحركاتها الخارجية. ولكنها تبقى استاتيكية فيما يتعلق بما يحدث داخلها، وأفضل مثال لهذا شركة "جنرال الكتريك" وشركة "فيليبس"، حيث نجد أن كلا منهما تدخل في اندماجات، حيث تشتري وتبيع شركات أخرى صغيرة، ولكنها أبدا لا تغامر بالدخول إلى أسواق جديدة⁽¹⁾.

حيث يضطر إلى تغيير أطقم المهندسين أو العاملين أو الفن الإنتاجي المستخدم، ويمكننا أن نشبه تلك الشركات بالسفينة، حيث يتم الالتزام بالأوامر داخليا، ولكنها في الوقت نفسه تسير وفقا لاتجاهات الأمواج والرياح الخارجية، وهذا يعني أن الحمل ينتقل شيئا فشيئا ليخفّ عن كاهل الموظف ويثقل على كاهل المدير (القائد)⁽²⁾.

(1) سامي كمون، ثقافة المنظمة، منتديات شبكة سيدة، عمان 22/02/2013,9:00 . AMAN.TW

<http://www.saida.com>

(2) سامي كمون، نفس المرجع.

الخلاصة:

إن بدء العمل في مؤسسة جديدة تحديا حقيقيا يواجه المرء، سواء أكان قد تخرج حديثا من الجامعة أو كان موظفا متمرسا بالأعمال في مؤسسات ومنظمات سابقة. فبالإضافة إلى ضرورة تعلم واجبات العمل الجديد، فإن على المرء أن يتعلم الأمور الخاصة والعامة بكل ما يتعلق بالمؤسسة الجديدة. وإذا كانت مهنته تتضمن العديد من الأنماط والسلوكيات التي يشترك فيها أصحاب المهنة الواحدة، إلا أن عليه أن يتوقع أن عمله في المؤسسة الجديدة سيكون له خصوصية تتعلق بالثقافة التنظيمية لتلك المؤسسة، ولعله — في العديد من المواقف — سيجد من يهمس في أذنه بقوله «نحن لا نفعل ذلك في هذه المؤسسة»، ويكون ذلك بسبب تلك الثقافة التنظيمية التي تحكمها. لذا فيمكننا تعريفها ببساطة بأنها هي «الطريقة التي تفعل بها الأشياء في محيط المؤسسة». ويعد فهم تلك الثقافة من أهم عوامل نجاح المرء في عمله الجديد.

والثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت، وتتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة. وهي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها هذه المؤسسة. وهي التي تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل. وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزامهم والتزام كل من ينتمي إليها بقيمتها وأهدافها، كما أنها تجعل عمل المؤسسة ورسالتها أمرا ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها. لذا فينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة للمفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ، والعلاقة التي تربط بينهما. سيتم في هذا الفصل من الدراسة التطبيق على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق من خلال التطرق إلى تعريف المركب وتركيبته البشرية وأهميته الاقتصادية والاجتماعية،بالإضافة إلى محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ومن خلال ذلك محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث والمتعلق بدور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المركب ، بالإضافة إلى التعرف على مجالات الدراسة وفرضيات الدراسة، والمنهج المستخدم والأدوات المستخدمة.

1- مجالات الدراسة:

1-1 التعريف بميدان الدراسة:

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من تعريف القارئ بالمؤسسة محل الدراسة، انطلاقاً من لمحة تاريخية عنها والتحويلات التي مرت بها، ووضعيتها في السوق الوطنية والدولية، إضافة إلى القطاع الذي تنتمي إليه ونوعية المادة التي تنتجها. والتعرف على نوعية المورد البشري العامل بها وتركيبته السوسيو مهنية باعتبار أن الدراسة ستركز على هذا المورد .

أ- نبذة تاريخية عن المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق:

- التعريف بالمؤسسة الأم:

أنشئت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات فارفوس (Ferphos)⁽¹⁾ بعد هيكلة الشركة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية (En-Sonarem)، وفي 22 ماي سنة 1990 أصبحت شركة ذات أسهم رأس مالها 4.000.000.000 دينار جزائري. ويوجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابه، لها عدة فروع تتوزع عبر المناطق التي تتواجد بها المناجم التي تستغلها الشركة، ومن أهم فروعها:

- سومي فوس (Somiphos): وتستغل منجم الفوسفات بجبل العنق.

- سومي فار (Somifer): تعمل على منجم الحديد بعناني ورون ينة، منجم بني صاف، منجم الحديد بالونزة.

- فارببات (Ferpat)

(1) - بموجب المرسوم رقم 441/83 الصادر بتاريخ 16/07/1983.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- سوترامين (Sotramin): شركة النقل البري للمواد المنجمية.

ب- المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق:

منجم جبل العنق هو الوحدة الإستراتيجية لأعمال المؤسسة الأم فارفوس، فيما يتعلق بإنتاج الفوسفات وتسويقه، كما أنه يتمتع بالاستقلالية الذاتية في التسيير الإداري والمالي، مما يمكنه من التعامل المباشر مع زبائنه.

- لمحة تاريخية:

تم اكتشاف الفوسفات في الجزائر سنة 1873 على يد "توماس فليب (PH. Thomas)" وفي الفترة ما بين 1907 و1908 تم اكتشاف حوض فوسفات جبل العنق من طرف العالم الجيولوجي الفرنسي "لويس جولو" (Louis Jauleo)، وذلك في محاولة من السلطات الاستعمارية لإيجاد ثروات باطنية تحل محل منجم الكويف الذي أشرف على نهايته. وقد تم إنشاء شركة جبل العنق لاستغلال الفوسفات سنة 1936، وفي سنة 1962 بدأت أشغال التهيئة والاستخراج من طرف الشركة. وشرع في بناء المصنع لمعالجة وتحويل الفوسفات الخام سنة 1965، وبدأت عملية الإنتاج تحت إشراف كلي للشركة الفرنسية حتى تاريخ تأميم الثروات الباطنية سنة 1966، حيث أصبح المنجم تابعا للشركة الوطنية للأبحاث والاستغاليات المنجمية.

واجه المصنع غداة تأميمه صعوبات كثيرة، نتيجة مغادرة الإطارات الفنية وذوي الكفاءات المهنية الأجانب، لكن، وبفضل إصرار القائمين على تسييره وعماله في ذلك الوقت على مواصلة تشغيل المصنع والإرادة المشتركة، سرعان ما تم تجاوز تلك العقبة.

- الموقع الجغرافي:

حوض فوسفات جبل العنق، عبارة عن كتلة جبلية يبلغ ارتفاعها 1338 متر، سمك الطبقة الفوسفاتية حوالي 30 متر، تعلوها طبقة كلسية مماثلة السمك مغطاة بدورها بطبقة رملية. يقع الحوض بالجهة الشرقية لجبال النمامشة التي تنتمي للأطلس الصحراوي، على بعد 7 كيلومترات من مدينة بئر العاتر.⁽¹⁾ وفي الجنوب يقع منجم فوسفات جميعمة، ومنجم كاف السنون على بعد 2 كلم غربا. يبلغ طول جبل العنق 2.7 كلم وعرضه 0.8 كلم ومساحته 2.1 كلم مربع، وطرفاية هي المنطقة المنتجة في جنوب جبل العنق.

أ- **مؤهلات المركب:** يمتلك المركب مؤهلات عديدة تجعله يتنافس في الأسواق العالمية من بينها ما يلي:

ب- **وسائل الإنتاج:** وتتمثل في المحجر، المفتت، هراس عملاق، غربال، حوض ضخ للماء، فرنان للتجفيف وآلة للنفص، آلة لنزع الوحل.

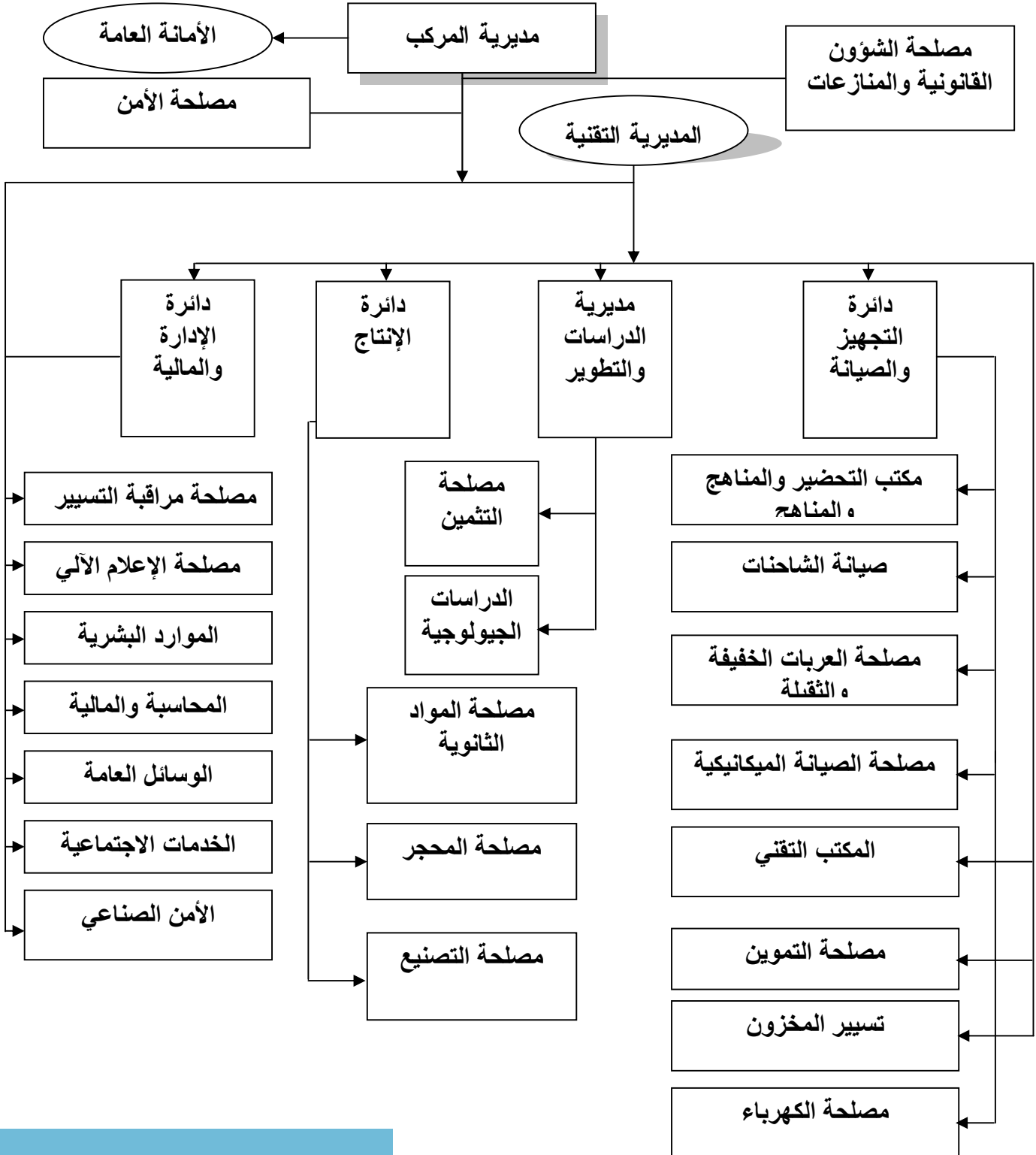
(1) - يعود اسم بئر العاتر إلي فترة الفتح الإسلامي لشمال إفريقيا، إذ يروي المؤرخون أنه عند شعور الكاهنة (داهية بنت نابت بن توفان) بالهزيمة أمرت جنودها بسكب كمية هائلة من العطور في بئر (تسمى الآن باسمها) في محاولة يائسة منها لهزم الفاتحين المسلمين وحرمانهم من الماء، وعند وصول الفاتحين إلى البئر بعد فرار الكاهنة، وجدوا المياه معطرة فسموا البئر (بئر العاطر)، ومع دخول الفرنسيين للمنطقة حرفت الكلمة إلى بئر العاتر نتيجة كتابتها بالأحرف الفرنسية. وقد تعاقبت على منطقة بئر العاتر عدة حضارات وجدت في فترة ما قبل التاريخ من بداية العصر الحجري القديم إلى نهاية العصر الحجري الحديث، فعلى مدار عهود طويلة من الزمن مثلت بئر العاتر مسرحا لعدة أحداث نشأت مع نشأة الإنسان البدائي. فظهرت في أواخر العصر الحجري القديم حضارة عرفت انتشارا واسعا و تضم كامل البلدان المغاربية أطلق عليها اسم الحضارة العاترية، ويمتد الحيز الزمني لهذه الحضارة بين 35000 و 25000 سنة ق.م. للمزيد أنظر: ويكيبيديا الموسوعة الحرة، بئر العاتر، مديرية الثقافة لولاية تبسة، 2013/03/23.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

ج- وسائل التخزين والنقل: يحتوي المركب على خمسة 5 مطامير لتخزين الفوسفات المعالج بالطريقة الجافة، تبلغ سعة الواحد 4 آلاف طن، بسعة إجمالية 20 ألف طن. وسبعة صهاريج لتخزين الفوسفات المعالج بالماء، يتسع الواحد لـ 400 طن، بسعة إجمالية 2800 طن. كما يحتوي المركب على آلات تساعد بصفة مباشرة في الإنتاج والنقل منها: شاحنات عملاقة لنقل الفوسفات الخام من المنجم إلى لمركب، وأخرى لنقل الفوسفات المعالج إلى محطة التصدير بعنابه، سكة حديدية لشحن الفوسفات مباشرة إلى عنابة، حافلات لنقل العمال وسيارات، إضافة لمولد كهربائي بطاقة 75 ألف فولط .

- الهيكل التنظيمي للمركب

يتكون المركب من مديرية عامة تدير عدة أقسام وكل قسم تنفرع عنه عدة مصالح والشكل الموالي يوضح ذلك: الهيكل التنظيمي للمركب المنجمي. (الشكل 02)



من خلال الشكل السابق يتضح أن المركب يتكون من مديرية عامة تدير عدة

دوائر، وكل دائرة تتفرع عنها أقسام تشمل مجموعة من المصالح وهي كما يلي:

1- **الأمانة العامة:** يترأسها المدير الذي يسهر على تسيير شؤون المركب، والإشراف

على مختلف عملياته ودوائره من خلال نوابه ومعاونيه.

2- **دائرة الإدارة والمالية،** وتضم المصالح التالية:

أ- **مصلحة المستخدمين:** تعتبر هذه المصلحة ذات أهمية بالنسبة للمركب ولها دور

هام به، فهي تشرف على تكوين العاملين وتأطير الندوات والبرامج التدريبية (داخل

المركب أو خارجه) بالتعاون مع المراكز المتخصصة، كما تسهر على تسيير شؤون

المستخدمين ومتابعة ملفات العمال المتعاقدين. إضافة إلى متابعة المستخدمين والإشراف

على القرارات المتعلقة بالترقية والتعويضات والعلوات، وحساب الأجور وكل ما يتعلق

بها، وتضم المصلحة الأقسام التالية: قسم التكوين، قسم تسيير ملفات المستخدمين، قسم

الأجور.

ب- **مصلحة العلاقات الاجتماعية والمهنية:** تهتم بملفات المتعاقدين، والعلاقات مع

هيئات الضمان الاجتماعي ومتابعة العيادات.

ج- **مصلحة الوسائل العامة:** تسهر على متابعة مرآب الشاحنات وشبكة الاتصالات

السلكية واللاسلكية، إضافة إلى متابعة فرق حماية المركب ووسائل حراسته.

د- **مصلحة المحاسبة العامة:** وتهتم بتتبع كل عمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة

(سواء للمواد أو الخدمات)، والديون وكل المعاملات المصرفية للمركب، ومتابعة

الاستثمارات (شراؤها، استهلاكها، وغيرها). إضافة إلى إدارة ميزانيات الخدمات

الاجتماعية (تقديم السلفيات للعاملين)، وتسديد المصاريف الخاصة بالتنقل والمهمات،

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

استقبال عائدات المبيعات، التعامل مع الزبائن. وتضم الأقسام الآتية: قسم المشتريات، قسم المالية، الصندوق، الزبائن.

هـ - **مصلحة طب العمل:** تشرف على متابعة الحالة الصحية للعمال بالمركب، وتقديم خدمات صحية مجانية لعائلاتهم.

و - **مصلحة الإعلام الآلي:** مهمتها صيانة وإصلاح أجهزة الإعلام الآلي وشبكة الاتصالات المحلية بالمركب، إضافة إلى توفير البرامج المستخدمة في العمل لكل المصالح.

ز - **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تهتم بكل خدمات المقيمين بالحي السكني التابع للمركب، من مطعم ومأوى.

ح - **مصلحة المحاسبة التحليلية ومراقبة التسيير،** وتضم قسمي المحاسبة التحليلية ومراقبة التسيير.

3- **دائرة الإنتاج:** وتعتبر هذه الدائرة الأساس ومن أهم الدوائر في المركب، إذ تتكفل بالنشاط الأساسي للمنجم، وكل المعلومات المتعلقة بالإنتاج التي يتم تدوينها في هذه الدائرة. وتتكون من المصالح الآتية:

أ- **مصلحة المواد الثانوية:** وتهتم بإنتاج المواد الثانوية (جبس، رمل، كلس).

ب- **مصلحة الاستغلال (المحجر):** الاستغلال يكون في الهواء الطلق بهدم طبقة الفوسفات بالمتفجرات ونقلها إلى المكسر لمباشرة عملية المعالجة.

ج- **مصلحة التصنيع:** ويتم ذلك بسلسلة المعالجة الميكانيكية ومعالجة التثمين.

4- **دائرة الدراسات والتنمية:** تهتم أساسا بدراسة المشاريع التنموية وأبحاث التوسع ومراقبة النوعية، وتضم المصالح الآتية:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أ- **مصلحة الدراسات الجيولوجية:** وتهتم بالأعمال والأبحاث الجيولوجية من خلال: مراقبة وتتبع أعمال الاستغلال، تقييم الاحتياطات الجيولوجية القابلة للاستغلال، تحضير وإعداد المشروع السنوي للاستغلال.

ب- **مصلحة التثمين:** مهمتها مراقبة نوعية الفوسفات، بدءا من سلسلة المعالجة، هذه الأخيرة تتكون من طريقتين: الأولى تتمثل في الطريقة المائية، والثانية في الطريقة الجافة، وتضم أيضا مصلحة الهيدرولوجية ومخبرين.

5- **دائرة التجهيز والصيانة:** تهتم بإدارة كل عتاد ولوازم المركب وتجهيزاته، بصيانتها وتموينها بالطاقة لضمان التسيير الحسن للمصنع، وتتكون الدائرة من:

أ- **مكتب التحضير والمناج:** ويشمل 6 خلايا تهتم بصيانة الوحدة وتحضير الأعمال للمصلحة، خلق ملفات تقنية لتتبع الآلات.

ب- **المكتب التقني:** يضم 5 خلايا تهتم بكل التعديلات، تحليل ومعالجة المشاكل المتكررة وتقدم لها الحلول، كما تعالج بعض المشاكل على مستوى الدوائر الأخرى.

ج- **صيانة الشاحنات.**

د- **مصلحة صيانة العربات الخفيفة والثقيلة.**

هـ- **مصلحة الصيانة الميكانيكية:** وينصب دورها في صيانة وتصليح كل التجهيزات الميكانيكية للمصنع.

و- **مصلحة التموين والمشتريات:** تهتم هذه المصلحة بتموين المصنع بقطع الغيار والآلات.

ز- **مصلحة المخزن العام:** ويتمثل دورها في إدارة المخزن، أي إدارة وصول البضاعة والمخزونان وتسليم القطع والتجهيزات.

- أهمية المنجم ووضعية الإنتاج بالمركب:

إن احتياطات المنجم المتوقعة عن طريق دراسات التنقيب تعتبر هامة، فمنجم جبل العنق مع قطاعاته (الجمجمة، كاف السنون، طرفاية، بلاد الحدبة) يصنف ضمن أكبر المناجم في العالم، إذ يبلغ احتياطي المنجم نحو 2 مليار طن حسب تقديرات 2006، وتقدر طاقة المركب الإنتاجية بـ 5000 طن يوميا. كما أن المركب يسعى لتوسيع وتطوير مراحل جديدة لمعالجة وتنمين وإنتاج المواد الكيميائية، كحمض الفوسفات وكلورور الفوسفات، فضلا عن إنتاج ومعالجة الفوسفات، وقد أقيمت فعلا دراسات معمقة حول المشروعين ولم يبدأ العمل بهما بعد.⁽¹⁾

والفوسفات له دور فعال على مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية، كما تعتبر الوحدة المؤسسة الوحيدة في إنتاج الفوسفات في هذه المنطقة، فلها دور فعال في الصناعة في الجزائر، وهذا يعود إلى خصوصيتها العامة المتمثلة في إنتاج ومعالجة الفوسفات، الذي يعتبر الأساس لصناعات تحويلية وكيميائية كثيرة منها: الطلاء، الصيدلة. إلى جانب أهمية الفوسفات في ميدان الفلاحة وتخصيب الأراضي لفلاحيه، باستخدام الأسمدة الفوسفاتية التي تؤدي دورا هاما في تحسين المنتج الفلاحي، وبالتالي تنمية الاقتصاد الوطني. وقد ساعد موقعه على تطوير مدينة بئر العاتر، كما أنه يمثل جزء من المجتمع من محركي وعمال المركب، ومن أهم مستهلكي فوسفات المركب: شركة أسميدال في الجزائر، والمتعاملون من الخارج، أين تسوق المؤسسة معظم إنتاجها. ومن الدول التي

(1) وافقت رئاسة الحكومة ومجلس مساهمات الدولة على مشروع إنجاز أكبر مصنع لإنتاج الأسمدة الفوسفاتية في إفريقيا، والذي سيتم بالشراكة مع العملاق العالمي " أنفروكيميل " الباكستاني ومؤسسة الجزائر فارفوس، بقيمة استثمارية تصل إلى مليار يورو، مع توقع حوالي 360 مليار سنتيم كربح سنوي، وتم اختيار دائرة بوشقوف الواقعة على بعد 35 كلم من مقر ولاية قالمة. المصدر: يومية الفجر، صفحة اقتصاد، 2013 /03/25،

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تتعامل معها: الهند في آسيا، وفي أرو ربا: هولندا وأوكرانيا، والبرازيل والفلبين في أمريكا اللاتينية.

1-2 المجال البشري:

حسب المقاربة الميدانية لهذه الدراسة وارتباطها دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسة، وفي المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تحديداً، البالغ عدد عماله عامل، منهم يعملون في الإدارة، حسب مصلحة الموارد البشرية بالمركب، من المجموع الكلي للعاملين بالمركب 943 دائمون و370 متعاقدون. أما الفئات السوسيو مهنية في مركب جبل العنق، فتضم أساساً أربعة فئات: فئة الإطارات العليا، فئة الإطارات، فئة العمال التنفيذيين، فئة أعوان التحكم، موزعين كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): توزيع العاملين حسب الفئات السوسيو مهنية في المركب

| النسبة % | العدد الكلي | الفئة السوسيو مهنية |
|----------|-------------|---------------------|
| 0.15 | 02 | الإطارات التوجيه |
| 0.1 | 13 | الإطارات العليا |
| 06.16 | 81 | الإطارات |
| 33.51 | 440 | أعوان التنفيذ |
| 59.17 | 777 | أعوان التحكم |
| 100 | 1313 | المجموع |

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المركب يشغله ما نسبته (0.15%) من الإطارات التوجيه، و(0.1%) من الإطارات العليا ونسبة (6.16%) من الإطارات أي ما يعادل

(81) موزعين بين الإطارات الجامعية والمهندسين، (33.51%) من أعوان التنفيذ و(59.17%) من أعوان التحكم يتوزعون على مختلف مديريات ومصالح المركب. ويكشف الجدول أن غالبية العاملين في المركب ينتمون لفئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، بنسبة (92.68%) من مجموع العاملين، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المركب.

1-3 المجال الزمني:

تمت الدراسة على مرحلتين:

- **مرحلة الدراسة الاستطلاعية:** وقد تم خلالها التعرف والاطلاع على الوثائق والسجلات لأخذ المعلومات الخاصة بالمؤسسة والعمال، حيث قمنا بجولة استطلاعية داخل الورشات المختلفة للتعرف على مختلف المراحل التي تمر بها مرحلة الإنتاج ومن خلال هذه الدراسة الاستطلاعية وطبقا للمعلومات التي استقيناها من واقع المؤسسة ومن المقابلات الخاصة مع بعض المسؤولين لا سيما نائب مسئول قسم الموارد البشرية ومسئول مكتب التوظيف والتكوين تم تعديل الاستمارة بشكل يمكننا من تحقيق أهداف الدراسة .

- **المرحلة الثانية:** والتي دامت أسبوعا كاملا من 2 ماي 2013 إلى غاية 10 ماي 2013 تمكنا من خلالها من توزيع الاستمارة ومقابلة المسؤولين المباشرين والعمال.

2- عينة الدراسة

نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، نتيجة إعراض بعض العمال عن الإجابة على أسئلة الاستمارة، وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، فقد تم الاقتصار على دراسة عينة طبقية. وبناءا على هذا تم أخذ نسبة (10.72%) من العاملين في المركب بما يعادل (62.11%) من العاملين في الإدارة، للحصول على (100) عامل في العينة،

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

والجدول رقم 2 يوضح كيف يتوزع العاملين حسب الفئات السوسيو مهنية في كل من المجتمع والعينة.

الجدول رقم (02): توزيع العمال حسب الفئات السوسيو مهنية في المجتمع والعينة

| النسبة % | | العدد | | الفئة السوسيو مهنية |
|----------|---------|--------|---------|---------------------|
| العينة | المجتمع | العينة | المجتمع | |
| 00 | 0.15 | 00 | 02 | إطارات التوجيه |
| 04 | 0.1 | 04 | 13 | الإطارات العليا |
| 18 | 06.16 | 18 | 81 | الإطارات |
| 48 | 33.51 | 48 | 777 | أعوان التحكم |
| 30 | 59.17 | 30 | 440 | أعوان التنفيذ |
| 100 | 100 | 100 | 1313 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المركب يضم (01) عامل منهم (04) ينتمون لفئة الإطارات العليا بنسبة (0.35%) من المجتمع الكلي، شملت العينة اثنين منهم بنسبة (02%) في العينة، و(83) إطار بما نسبته (07.27%) من المجتمع، تم اختيار (50) منهم بطريقة عشوائية بنسبة (50%) في العينة. أما أعوان التحكم فعددهم الكلي (460) بنسبة (40.31%) من المجتمع، شملت العينة منهم (30) بنسبة (30%). وعدد أعوان التنفيذ الكلي (594) بنسبة (52.05%) من المجتمع، ضمت العينة (18) منهم بنسبة (18%).

3- الأدوات المستعملة في الدراسة:

1-3 أدوات جمع البيانات:

قد لا يختلف اثنان بأن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث إن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة، ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه، وفي موضوع بحثنا استخدمنا الأدوات التالية.

2-3 الاستمارة:

وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد 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 الثاني فقسم إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: خاص بالفرضية الأولى ويضم 16 عبارة.

المحور الثاني: خاص بالفرضية الثانية ويضم 10 عبارات.

المحور الثالث: خاص بالفرضية الثالثة ويضم 12 عبارة.

3-3 المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في المؤسسة والعاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في المؤسسة والعاملين، وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

3-4 الملاحظة:

ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المركب، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحياناً والتحفظ أحياناً أخرى.

3-5 الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمركب وتوزيع العاملين على أقسامه وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل قسم لتوزيع عليها الاستمارة.

3-6 المنهج:

انطلاقاً من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج كما يعرفه "أ.د. غربي" بأن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة⁽¹⁾.

لذلك الباحث ليس حراً في اختياره للمنهج، إنما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها، هي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره⁽²⁾.

ومن خلال هذه المقدمات يتضح لنا أن المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لهذه الدراسة، حيث لا يمكننا الوقوف على دور القيادة داخل المؤسسة إلا من خلال وصف الواقع.

إن الدراسات الوصفية هي التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري، أو أي نوع من الظواهر التي يرغب الشخص في دراستها.

ولكي يكون الباحث أقرب إلى الدقة، يجب أن يتعدى مستوى الوصف إلى تحليل الظواهر الموصوفة والكشف عن العلاقة بينهما.

فليس الهدف من هذه الدراسة هو وصف القيادة الإدارية، وإنما الكشف والبحث إذا كانت هناك علاقة بين القيادة ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية.

(1) أ. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابه الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، دار الفائز، ط1، قسنطينة، سنة 2000، ص73.

(2) عمر محمد التومي الشيباني: مناهج البحث الاجتماعي، الشركة العامة للنشر والتوزيع الإعلامي، ط2، 1975، ص113.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

إلى جانب المنهج الوصفي اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفريغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة وأخرى مركبة.

" فالإحصاء أسلوب منظم للتفكير يعتمد على جمع الحقائق المتعلقة بالظواهر موضوع الدراسة، تسجيل البيانات التفصيلية على هيئة رقمية ومعالجتها بوسيلة علمية لاستخراج المقاييس في وقت مناسب لتساعد على إظهار النتائج والاحتمالات بصورة سليمة واضحة يسهل بها الكشف عن المؤشرات التي تتحكم في هذه الظاهرة⁽¹⁾.

ومما لا شك فيه أن البيانات الرقمية تساعدنا في تنظيم البيانات وعرضها تمهيدا لتحليلها وتفسيرها.

(1) محمود محمد صفوت: مراحل البحث الإحصائي، المكتبة الأنجلو مصرية، ط1، سنة 1982، ص03

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

1- عرض وتحليل النتائج:

1-1 تحليل البيانات الشخصية:

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية، تم حساب

التكرارات والنسب المؤوية وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العمال حسب الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 85 | 85 | الذكور |
| 15 | 15 | الإناث |
| 100 | 100 | المجموع |

من خلال الجدول رقم (03) تبين لنا بان 85% من العينة تتكون من الذكور

ونسبة 15% من العينة من الإناث ، وهذا ربما يرجع إلى طبيعة العمل بالمركب.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

| المتغير | البيان | العدد | النسبة % |
|---------|-------------------------|-------|----------|
| العمر | أقل من 30 سنة | 22 | 26.20 |
| | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 27 | 32.10 |
| | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 26 | 31.00 |
| | من 50 سنة فأكثر | 09 | 10.70 |
| المجموع | | 84 | 100 |

خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة (26.20%) من العينة تقل أعمارهم عن (30) سنة، وما نسبته (32.10%) أعمارهم بين (30) و(40) سنة، ونسبة (31.00%) من العينة أعمارهم بين (40) و(50) سنة، ونسبة (10.70%) أعمارهم من (50) سنة فأكثر. ويكشف الجدول أن غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (30) و(50) سنة، حيث وصلت نسبتهم إلى (63.10%) من المبحوثين، مما يؤكد أن أغليبيتهم من الذين لديهم خبرات طويلة في مجال العمل داخل المنظمة، وهذا سيكون له تأثير واضح على مستوى تنمية الثقافة التنظيمية في المنظمة. وبالنسبة للفئة الذين أعمارهم تقل عن (30) سنة فكانت نسبتهم (26.20%) مما يدل على أن المنظمة تفتح بشكل دوري باب التوظيف للعناصر الشابة، وهذا ما سيكون له أثر إيجابي على مستقبل المنظمة. ويلاحظ أن نسبة الذين تزيد أعمارهم عن (50) سنة فكانت صغيرة مقارنة بالفئات الأخرى (10.70%) وهذا يعود إلى إحالة هؤلاء العمال على التقاعد.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

| المتغير | البيان | العدد | النسبة % |
|---------------|-------------|-------|----------|
| المؤهل العلمي | ابتدائي | 05 | 06.00 |
| | متوسط | 09 | 10.70 |
| | ثانوي | 22 | 26.20 |
| | جامعي | 46 | 54.80 |
| | دراسات عليا | 2 | 02.40 |
| المجموع | | 84 | 100 |

يظهر الجدول رقم (05) أن نسبة (06.00%) من العينة يحملون شهادة التعليم الابتدائي، وما نسبته (10.70%) يحملون شهادة التعليم المتوسط، ونسبة (26.20%) من العينة تابعوا دراستهم الثانوية، ونسبة (54.80%) يحملون شهادات جامعية، ونسبة (02.40%) يحملون شهادات عليا. ويلاحظ أن أغلبية المبحوثين جامعيين، ويرجع ذلك إلى أن النسبة الكبيرة من المبحوثين في العينة جامعيين، إضافة إلى طبيعة العمل الإداري والذي يتطلب توفر مستوى تعليمي عالٍ لما يتضمنه من دقة، ويؤكد هذا حرص المنظمة على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تسيير أعمالها. كما أن هذه النسبة المعتبرة من الجامعيين في الإدارة ستساعد المنظمة على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل الإداري يؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم. وذلك ما تأكد من خلال المقابلات التي أجريت مع مجموعة من الإطارات العاملة في المركب. أما النسبة المتبقية فقد تقاسمها كل من المستوى الثانوي والمتوسط، في حين لم يحض المستوى الابتدائي سوى بنسبة

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

صغيرة من العينة، وأغلبيتهم يعملون في مناصب إشرافية لا تحتاج لمعرفة علمية بقدر الخبرة المهنية الطويلة.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة المهنية

| المتغير | البيان | العدد | النسبة% |
|-------------|--------------------------|-------|---------|
| سنوات العمل | أقل من 5 سنوات | 33 | 39.30 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 19 | 22.60 |
| | من 10 إلى أقل من 20 سنة | 22 | 26.20 |
| | من 20 سنة فأكثر | 10 | 11.90 |
| المجموع | | 84 | 100 |

من الجدول رقم (06) يظهر أن نسبة (39.30%) من العينة خبرتهم أقل من (05) سنوات، و(22.60%) من عينة الدراسة خبرتهم من (05) إلى أقل من (10) سنوات، ونسبة (26.20%) من العينة خبرتهم من (10) إلى أقل من (20) سنة، ونسبة (11.90%) من أفراد العينة خبرتهم من (20) سنة فأكثر. ويلاحظ أن النسب كانت موزعة بشكل متقارب إلى حد ما، خاصة بين الفئة الثانية والثالثة، أما بالنسبة للفئة الأولى والذين تقل مدة خبرتهم عن (05) سنوات فكانت نسبتهم (39.30%) من العينة، ويرجع ذلك إلى أن غالبيتهم من الشباب إضافة إلى أن سنوات تكوينهم الأكاديمي تجعل غالبيتهم يوظفون بعد سن الخامسة والعشرون. أما بالنسبة للذين تزيد سنوات خبرتهم عن (05) سنوات فكانت نسبتهم (60.70%) من المبحوثين، وهذا ما سيكون له تأثير واضح على المهارات والمعارف التي امتلكوها من خلال سنوات العمل الطويلة، إضافة إلى درايتهم الكاملة بكل

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

مجريات العمل في المركب، مما يمنحهم الأفضلية على بقية المبحوثين فيما يخص تنمية الثقافة التنظيمية لهم.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمصلحة العمل

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمصلحة العمل

| المتغير | البيان | العدد | النسبة % |
|-----------|----------------------|-------|----------|
| قسم العمل | الأمانة العامة | 02 | 02.40 |
| | قسم الإدارة والمالية | 26 | 31.00 |
| | قسم الإنتاج | 18 | 21.40 |
| | التجهيز والصيانة | 22 | 26.20 |
| | الدراسات والتطوير | 16 | 19.00 |
| المجموع | | 84 | 100 |

يظهر الجدول رقم (07) بخصوص جهة العمل أن نسبة (02.40%) يعملون في الأمانة العامة، ونسبة (31%) يعملون في مديرية الإدارة والمالية، ونسبة (21.40%) من عينة الدراسة يعملون في مديرية الإنتاج، وما نسبته (26.20%) يعملون في مديرية التجهيز والصيانة، ونسبة (19%) من العينة يعملون في مديرية الدراسات والتطوير. والملاحظ أن العمال في العينة موزعين بشكل متساوي بين دوائر المركب، ما عدى الأمانة العامة كون العدد فيها قليل، وهذا ما يجعل النتائج تكون أكثر دقة لأن كل دوائر المركب ممثلة في العينة.

2-1 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى:

الجدول رقم (08) يبين المعاملة الطيبة لك ولزملائك في محيط العمل تجعلك تحترم

موقعك الوظيفي

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 83 | 98.80 |
| لا | 00 | 00 |
| أحيانا | 01 | 01.19 |
| المجموع | 84 | 100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن (98.80%) المدروسين يذهبون إلى أن المعاملة الطيبة لهم من طرف القيادة الإدارية تجعلهم يحترمون موقعهم الوظيفي، ومستجوب واحد أجاب بأحيانا.

ونستنتج من خلال هذه النسبة أن الطريقة المثلى التي تستطيع من خلالها القيادة الإدارية التعامل والتفاعل مع الآخرين دون محاباة وتمييز من حيث الوظيفة أو المركز، كما أن المعاملة الطيبة توفر الثقة والاطمئنان والمصداقية لدى العاملين، كما تساعد العامل على التكيف مع البيئة الجديدة واكتساب ثقافة المؤسسة بسهولة والاندماج مع الآخرين، وهو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية حينما ذهبت إلى أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق التقارب والتفاعل مع العاملين.

الجدول رقم (09): يبين المعاملة الطيبة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 94.04 | 79 | نعم |
| 02.38 | 02 | لا |
| 02.38 | 02 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (94.04%) أجابوا بأن المعاملة الطيبة للقائد للعاملين تفرض عليهم التفاني في العمل، وأن نسبة (02.38%) إجابة بلا و(02.38%) أجابوا بأحيانا، وهو ما يعني من خلال المستجوبين أن للقيادة دور كبير في خلق علاقة قوية مع العاملين، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع القائد خلق ثقافة قوية للعامل، بالإضافة إلى شعوره بالهوية، وهو ما ذهب إليه (ألفرتشيلدون O.Sheldon) حينما أكد على الاهتمام بالجوانب الإنسانية لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق معدلات إنتاج عالية، ومن ثمة يجب النظر إلى الفرد على أنه أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهو الموجه والمبتكر والفعال إن أحس أنه موضع الاحترام والتقدير والثناء.

إضافة إلى هذا لا يجب أن ننظر إلى الفرد على أنه عقلائي رشيد فحسب، بل بوصفه كائنا اجتماعيا يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء العمل، والتي تنشأ بطريقة تلقائية ولها معاييرها وقيمها الخاصة (الثقافة التنظيمية) ذات الأهمية البالغة في توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه.

الجدول رقم (10): يبين احترام القائد للعاملين يخضعهم للسلم الإداري

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 82.14 | 69 | نعم |
| 09.52 | 08 | لا |
| 07.14 | 06 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (82.14%) من مجتمع البحث يرون بأن احترام القائد لهم يخضعهم للسلم الإداري، وهذا ما يبرز الدور الكبير المنوط للقيادة الإدارية، وهذا ما خلص إليه العديد من الباحثين مثل (ماكجريجور Macgregor) و(كرير أرجريس C.agryes) في دراسة والتي أن أقرت أن سلوكيات القيادة تخضع لتأثيرات المستويات العليا، وإذا ما انتقلنا إلى العوامل المرتبطة بطبيعة العمل فتتعلق إجمالاً بطبيعة العمل من حيث مستوى الروتينية ومتطلباته من المهارات والقدرات.

كما ذهب نسبة (09.52%) من المبحوثين إلى الإجابة بلا، ونسبة (07.14%) إلى الإجابة بأحيانا.

الجدول رقم (11): يبين دور شخصية القائد في المؤسسة تؤثر على احترام العاملين

للسلم الإداري

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 72.61 | 61 | نعم |
| 10.71 | 09 | لا |
| 16.66 | 14 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (72.61%) يرون بأن شخصية القائد في المؤسسة تؤثر على احترام العاملين للسلم الإداري، ونسبة (10.61%) أجابوا بلا، ونسبة (16.66%) أجابوا بأحيانا، وهذا ما يعني أن وجود القائد كعضو في جماعة لها صفة الدوام النسبي يجعل قيمه ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات وأنشطة الأفراد الآخرين العاملين في نفس التنظيم.

فالقائد الناجح أو الشخصية الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة ذات تسلسل متواصل وناجح، وتحاول تعزيز الروابط والعلاقات بينهم من خلال فرض شخصية قوية ومرتزة ونزيهة وغير بيروقراطية متهاونة ترسم الأهداف وتحاول تحقيقها من خلال خلق جو عائلي تعاوني يسوده الاحترام بين جميع أفراد التنظيم.

الجدول رقم (12): يبين دور قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر

على انضباط العامل داخلها.

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 79.76 | 67 | نعم |
| 07.14 | 06 | لا |
| 13.09 | 11 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

نستخلص من الجدول أن نسبة (79.76%) من المستجوبين يرون بأن قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخلها، ونسبة (07.14%) أجابوا بلا، ونسبة (13.09%) أجابوا بأحيانا، ومن خلال النسبة السابقة أن قوة شخصية القائد لها أثر في انضباط العامل، وتتمثل قوة الشخصية في (المكافئة، والمساءلة والرقابة) ، كل هذه إضافة إلى صفات خاصة في القائد نفسه تجعل العامل مع جميع المواقف والظروف وتجده منضبطا ومتماشيا مع أهداف وقيم للتنظيم.

وتتجلى قوة شخصية القيادة من خلال تشجيعها وانتهاجها التطوير والتميز لتحقيق مبدأ الابتكار وتطوير الكفاءات، مما يشكل منهجية من خلالها تبنيها كثقافة للمركب تسهم في صنع الحياة الروتينية أو إعادة النظر في أسلوب وممارسة المركزية واللامركزية، ليتجلى مبدأ التعاون بشكل أكبر على نحو أفضل في تحقيق نتائج أفضل.

الجدول رقم (13): يبين ثقة القائد في العامل يحسبك بالعمل والجدية

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 94.04 | 79 | نعم |
| 02.38 | 02 | لا |
| 02.38 | 02 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يبين لنا الجدول أن نسبة (94.04%) من العاملين يرون بأن ثقة القائد في العامل تحسبهم بالعمل والجدية ونسبة (02.38%) أجابوا بلا، ونسبة (02.38%) أجابوا بأحيانا، وهذا ما يعني أن وضع القيادة للثقة في العاملين سوف يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، مما سيؤدي إلى امتثالهم وتقمصهم للتعليمات والقرارات دون معارضة، وبالتالي فإنهم سوف يبذلون الجهد اللازم، ويقللون كل ما من شأنه يعترض الأوامر والقرارات وزيادة مستوى الأداء والإنتاجية وتنمية قيمهم وقيم المؤسسة. هذا لا يتحقق إلا من خلال تدعيم وثقة القيادة الإدارية في سلوك العاملين حول الاتجاهات السليمة للأداء الفعال والقضاء على نقاط الضعف من خلال تصور وبناء رؤية إيجابية وواضحة ومشتركة، وبالتالي سلوك إيجابي مشترك، فينعكس على قيم الفرد والجماعة وعلى قيم المؤسسة بأكملها.

الجدول رقم (14): يبين ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لا تبالي التفاني في

العمل

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 61.90 | 52 | نعم |
| 28.57 | 24 | لا |
| 09.52 | 08 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يبين لنا الجدول السابق أن نسبة (61.90%) من المبحوثين يرون بأن ضعف شخصية القائد في المؤسسة تجعل العاملين لا يباليون التفاني في العمل، فيما يذهب (28.57%) من العاملين إلى أن ضعف شخصية القائد لا يؤثر على تفانيهم في العمل، وأجاب (09.52%) بأحيانا.

ومن خلال تحليلنا للنسب السابقة يتضح لنا بأن القائد القوية أو الناجح هو الذي يفرض شخصيته على العاملين ويستميلهم لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات، وهذا ما يذهب إليه (Bennis and Nanus 1985) أن القائد الناجح هو الذي يعمل على تمكين العاملين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، ولن يتأتى هذا دون أن يفرض القائد شخصيته منذ توليه إدارة شؤون المؤسسة، فالقائد ضعيف الشخصية يستطيع التحكم في زمام الأمور، ما سيؤثر سلبا على مجمل العمليات الإدارية بما فيها التحفيز، الحراك الوظيفي، ودوران العمل والصراع والثقافة التنظيمية، وتعتبر هذه القيادة فاشلة وغير ناجحة ما يعني ثقافة وقيم تنظيمية ضعيفة.

الجدول رقم (15): يبين عدم ثقة القائد في العاملين وشكوكه لها رد فعل عندكم

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 53.57 | 45 | نعم |
| 36.90 | 31 | لا |
| 09.52 | 08 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يبين الجدول السابق أن عدم ثقة القائد في العاملين وشكوكه لها رد فعل لدى العاملين بنسبة (53.57%)، فيما ذهب (36.90%) إلى أن عدم ثقة القائد فيهم وشكوكه ليس لها أي رد فعل عندهم، وذهبت نسبة (09.52%) من المبحوثين أن عدم ثقة القائد لا تحدث رد فعل إلا أحيانا.

ومن خلال الجدول تبين لنا أن القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دون فرض رقابة دائمة وممارسة الضغوطات على العاملين من أجل زيادة وتيرة الإنتاج ما يترك لدى العامل الملل والشعور بالتعب وعدم اللامبالاة. إن القيادة المتفتحة هي التي تقود العاملين نحو الانفتاح على مبادئ وممارسات جديدة في التنظيم مأخوذة من تجارب وممارسات قطاعات وتنظيمات أخرى ناجحة وملائمة في التنظيم (المركب).

وبالنسبة للسؤال رقم (19) فيما تمثلت ردة الفعل عندكم فقد تمثلت في التغيب أو خلق مبررات للتغيب، اللامبالاة، التمارض وعدم القيام بالمهام على أكمل وجه الاسترجاع الثقة وعدم الاستقرار والإحساس بعدم الانتماء والأمان الوظيفي والتكامل الوظيفي، والإحباط وعدم الانضباط.

الجدول رقم (16): يبين قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم

الإداري

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 60.71 | 51 | نعم |
| 14.28 | 12 | لا |
| 13.09 | 11 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

نستخلص من الجدول السابق أن (60.71%) من المستجوبين يرون بأن قرب العاملين من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري، وأن نسبة (14.28%) من العاملين لا يرون قربهم من القائد يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري، ونسبة (13.09%) من المستجوبين أجابوا بأحيانا.

من خلال تحليلها للجدول نلاحظ بأن القيادة هي من تختار وتنمي المورد البشري، كما تعالج المشكلات التي تواجه المنظمات، وتفتح أمامها آفاق النجاح والتطور والنمو والاستقرار، فضلا عن تنمية قاعدة بشرية للمنظمة من العاملين، وهذا لن يتأتى إلا من خلال قرب القائد من العامل وإحساسه به يجعل العامل يحترم قائده وزملاءه ووظيفته أو منصبه وفقا للتسلسل الإداري.

الجدول رقم (17): يبين القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلك

تحتزم السلم الإداري وتتفانى في عملك

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 88.09 | 74 | نعم |
| 05.95 | 05 | لا |
| 05.95 | 05 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يبين لنا الجدول أن نسبة (88.09%) من المبحوثين يرون بأن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويتفانون في عملهم، ونسبة (05.95%) من العاملين أجابوا بلا، ونسبة (05.95%) أجابوا بأحيانا. ومن خلال تحليلنا للجدول، وخلال قيامنا بالدراسة الميدانية فقد أكد لنا مسؤول مكتب التكوين والتوظيف أن العاملين يتلقون العديد من الدورات والأيام التكوينية خلال فترة العمل داخل المركب، مما سوف يوفي لهم رصيذا معرفيا جديدا وخبرات سوف يستفيد منها التنظيم والعاملين، هذا بالإضافة إلى زيادة ثقافتهم وتكوينهم الإداري، هذا بالإضافة إلى أن منحهم فرص التكوين سوف يجعلهم يشعرون بالأهمية مما سوف يولد لديهم الاحترام والتقدير للقيادة والعاملين الآخرين.

الجدول رقم (18): يبين القيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على

الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 90.47 | 76 | نعم |
| 04.76 | 04 | لا |
| 04.76 | 04 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة (90.47%) من المبحوثين أكدوا على أن القيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الإداري والتفاني في العمل، في حين أجابت نسبة (04.76%) بلا ونسبة (04.76%) بأحيانا.

ومن خلال تحليلنا للنسب المستخلص يتضح لنا أن لأسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز على أساس المنصب أو القرابة أو الجنس سوف يساهم دون شك في تحفيزهم على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل، مما يؤدي إلى تطوير قدراتهم وثقافتهم التنظيمية ومهاراتهم الإبداعية.

إن فلسفة ونوع وممارسة القيادة الإدارية هي التي تخلق ثقافة العمل الجمالي (عقلنة وترشيده العمل) والعمل بروح جماعية، وهذا لا يتأتى إلا من قيادة حكيمة تجعل همها خلق ثقافة مشتركة وفقا للعمليات الإدارية التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم أو المؤسسة.

الجدول رقم (19): يبين القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تكون حافز

لانضباط العاملين

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 84.52 | 71 | نعم |
| 03.57 | 03 | لا |
| 11.90 | 10 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة (84.52%) من المبحوثين ذهبوا إلى أن القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تكون حافزا على انضباطهم، وأن نسبة (11.90%) من مجموع العاملين أجابوا بأحيانا، ونسبة (03.57%) أجابوا بلا.

ومن خلال مقابلة بعض المسؤولين، ومشاهدي الميدانية خلال توزيع الاستمارات لاحظت أن المركب يتوفر على مخبر ومسؤول ومجموعة من العاملين، ويتوفر المخبر على مجموعة من الأجهزة الخاصة (تحليل نسب الفوسفات) وهذا ما يعني أن إدارة المنجم توفى وتساعد العاملين وتشجعهم على الابتكار، مما سوف يحفزهم على الانضباط داخل التنظيم.

إن المتغيرات والتحولات السريعة تفرض على إدارة المركب تحديات سياسية واقتصادية وثقافية وتقنية بمختلف مكوناتها وأبعادها، ما يستلزم عليها بناء قدراتها من أجل مواكبة التطوير المستمر والتغيير والمبادرة، لا يمكن الاستمرار والبقاء في ظل سوق تتميز بالتنافس الحاد. هذا المسعى لا يأتي إلا من خلال تطوير المعارف والمعلومات

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين للتفاعل والتعامل الفعال مع مختلف متغيرات بيئة الأعمال من أجل تكوين وإضافة قيم تدعم المركب في هذا المسعى.

الجدول رقم (20): تشجيع العاملين لمقولة هدف المؤسسة مهمة الجميع

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 73 | 86.90 |
| لا | 10 | 13.09 |
| أحيانا | 00 | 00 |
| المجموع | 84 | 100 |

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (86.90%) من المستجوبين يرون بأن هدف المؤسسة مهمة الجميع، وأن نسبة (13.09%) أجابوا بلا.

ومن خلال ملاحظتنا وتحليلنا للجدول فإن العامل يطبق كل ما يؤمر به، وحينما يوضع القائد للعامل الأهداف المسطرة فإنه يشعر بأنه جزء منها، مما يؤدي إلى رفع معنوياته وإدراكه للمهام المنوط به.

وهذا ما يعني أن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم من يوظفوا باقي الموارد المتاحة للمنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع العامل إلى العمل والعطاء.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (21): يبين عدم خروج القائد عن القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة

يكون المثل الأعلى العامل في أدائه الوظيفي

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 88.09 | 74 | نعم |
| 02.38 | 02 | لا |
| 09.52 | 08 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين في الجدول أن نسبة (88.09%) يرون بأن عدم خروج القائد عن القيم الاجتماعية في تسيير المؤسسة يكون المثل الأعلى للعامل في أدائه الوظيفي، ونسبة (09.52%) من العاملين لما يرون ذلك إلا أحيانا، ونسبة (02.38%) أجابوا بلا.

ومن خلال تحليلنا للجدول فإن القيادة تسعى إلى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال القيام بدور توفيقى يتضمن التسليم بالولاء المزدوج من خلال تحقيق التكامل بينهما، وينسجم هذا الأسلوب مع نتائج العديد من البحوث كـ (روتلزبرجر Rothlisberger) و (جاردنر Gardner) و (فون هوايت White) و (فلويدمان Man) و (دينيت J.dinet) والتي ربطت قدرة القائد على أداء مهامه بفعالية في التنظيم بمدى احتلاله لدور إنساني يتوسط العناصر الإنسانية الأخرى دون خروج عن القيم الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة أو الخامة (الزي، الشعار)، (الأداء، المعاملة) كل هذه القيم تمثل للعامل رموزا يتم من خلالها أدائه لأعماله دون روابط أو قيود.

1-3 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية:

الجدول رقم (22): يبين معاملة القيادة الإدارية للعاملين تنمي انضباط العاملين بأوقات

العمل.

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 91.66 | 77 | نعم |
| 01.19 | 01 | لا |
| 07.14 | 06 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (91.66%) من المبحوثين أكدوا على أن معاملة القيادة الإدارية للعاملين بالحسنى تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل، ونسبة (07.14%) لا يرون حدوث ذلك إلا أحيانا، ونسبة (01.19%) نفوا ذلك تماما.

يتضح لنا من خلال القراءات السابقة أن القيادة الناجحة أو الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقترب منهم لقراءة احتياجاتهم، وتعمل على تحفيزهم، هذا ما سوف يجعل حتما العاملين يعملون بانضباط حتى خلال عدم وجود قيادة استبدادية وإحساسهم بالرقابة عليهم، وهذا ما يخلق قيمة الوقت والعمل والانضباط.

إن نجاح أو فشل المؤسسات يعزى عادة إلى الثقافة التنظيمية، فقد أظهرت دراسة قامت بها مجلة (فورتنش) الأمريكية عن أكثر الشركات موضع التقدير لتمييزها أن أفضل مؤشر بالتنبؤ للتمييز الإجمالي للمنشأة، هو مدى القدرة على الجذب والتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، ويشير المديرون التنفيذيون لتلك الشركات أن الثقافة التنظيمية هي أهم الآليات أو الأدوات التي تساعد على زيادة تلك القدرة.

الجدول رقم (23): العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية مع العمال لها أثر في تقبلهم للنظام

الداخلي للمؤسسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 90.47 | 76 | نعم |
| 02.38 | 02 | لا |
| 07.14 | 06 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن (90.47%) من المستجوبين أجابوا بنعم على العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية مع العمل لها أثر على تقبلهم للنظام الداخلي للمؤسسة، ونسبة (07.14%) من المبحوثين يرون أن ذلك لا يحدث إلا أحيانا، ونسبة (02.38%) من المبحوثين أجابوا بلا.

من خلال ما سبق ومن خلال القراءات النظرية نستخلص أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تحسن التعامل مع العاملين، وهذا ما تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية، وعلى هذا يجب على قادة التنظيم أن يفهموا أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسة والتي تتأثر بنوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها.

ومن خلال الممارسات والعمليات الإدارية والتي تركز على العمل الجاد لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم (المركب المنجمي).

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (24): العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية تجعل العامل راضي عن شروط التوظيف في المؤسسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 78.57 | 66 | نعم |
| 11.90 | 10 | لا |
| 09.52 | 08 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يوضح لنا الجدول أن نسبة (78.57%) من العاملين يرون بأن العلاقة الحسنة للقيادة الإدارية لهم تجعلهم راضيين عن شروط التوظيف في المؤسسة، ونسبة (09.52%) أجابوا بأحيانا، ونسبة (11.90%) أجابوا بلا.

من خلال تحليلنا للجدول يتضح لنا أن القائد الناجح هو الذي يبني علاقات جيدة مع العاملين تتسم بالتعاون والاحترام والمشاركة ما يحسس العامل بالرضا وينمي له الإحساس بالمسؤولية.

الجدول رقم (25): يبين دور شخصية القائد في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 82.14 | 69 | نعم |
| 04.76 | 04 | لا |
| 13.09 | 11 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (82.14%) من يرون بأن شخصية القائد لها دور في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، ونسبة (13.09%) من المستجوبين لا يرون ذلك إلا أحيانا، ونسبة (04.76%) أجابوا بالنفي (لا).

من خلال تحليلنا للقراءات السابقة يتضح لنا أن لشخصية القائد القوي دورا كبيرا في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، فالقائد يجب أن يفرض شخصيته منذ توليه قيادة المؤسسة، ويفرض هو النظام بحكمه دون حدوث مشاكل مع العاملين.

هذا لا يكون إلا من خلال الاستثمار الأمثل في ظل تعدد الثقافات والقيم المختلفة للعاملين في ظل أفكار تساهم في خلق ثقافة ملائمة ناتجة عن تنوع وتعدد الأفكار، تساهم في حل الكثير من المشاكل والمعضلات التي خلقتها البيروقراطية، ويتجلى مبدأ الابتكار والإبداع والتميز وتتنوع الأرضية لتجسيد رؤى وثمرات التعاون، وينتهي بشكل جيد حينما تهىء القيادة البيئة الخصبة التي تسمح بنمو وتميز الثقافة التنظيمية التي تستظهر كنتيجة لقوة شخصية وحكمة ومقدرة القيادة على استثمار الثقافات المتنوعة إيجابا نحو صالح التنظيم لتتكامل أهدافها مع أهداف العاملين وغايات المركب.

الجدول رقم (26): يبين توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل المؤسسة يحتم على العامل

تطبيق النظام الداخلي

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 86.90 | 73 | نعم |
| 02.38 | 02 | لا |
| 10.71 | 09 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة (86.90%) من العمال أكدوا على أن توفير القيادة الناجحة للتعاون داخل المؤسسة يحتم على العامل تطبيق النظام الداخلي، ونسبة (10.71%) يرون بأن توفير التعاون لا يحتم عليهم تطبيق النظام الداخلي إلا أحيانا، ونسبة (02.38%) أجابوا بلا.

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا أن القيادة الذكية أو الناجحة هي التي توفر التعاون وتخلق العمل بروح الفريق والعمل في جوّ عائلي يسوده التفاهم والاحترام المتبادل، مما يساعد العاملين على أداء أعمالهم في إطار النظام الداخلي للمنظمة دون ملل، هذا يبني قيم (الثقافة التنظيمية) تؤثر في سلوك أو النظام الكلي للمنظمة، وهذا من خلال مجموعة من الرموز والمشاعر والمعنى الكامن وراء اللغة وأوجه السلوك، والمواقع أو الأماكن الطبيعية أو المادية والأشياء التي يصنعها الإنسان لممارسة العقلانية والعمليات كالتوجيه، الإستراتيجية والأهداف والمهام التقنية، والتركيبات والاتصالات واتخاذ القرار والتعاون والعلاقات بين الأشخاص، كل هذه المؤشرات لا تتم دون مواءمتها في إطار من الثقافة التنظيمية ومن أجل تحقيق الأهداف.

الجدول رقم (27): يبين رأي العاملين حول المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة

تحفزهم على الابتكار والإبداع في حدود النظام الداخلي لها

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 88.09 | 74 | نعم |
| 00 | 00 | لا |
| 11.90 | 10 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة (88.09%) من المبحوثين يرون بأن المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفزهم على الابتكار والإبداع في حدود النظام الداخلي لها، ونسبة (11.90%) لا يرون حدوث ذلك إلا أحيانا.

ومن خلال قراءتنا للنسب السابقة يتضح لنا أن القيادة الناجحة هي التي تحفز على الابتكار والإبداع وزرع المنافسة بينهم.

ومنه يعد المورد البشري من أهم الموارد بالمنظمة فهو يحقق زيادة قدرة المنظمة على تغيير وتطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولاءهم وانتماءهم وتزيد دافعيتهم للعمل، ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لدى الأفراد من خلال استهداف أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع ثقافتهم وتساهم في تنمية معاييرهم وقيمهم داخل التنظيم.

الجدول رقم (28): يبين إذا كان القائد محافظ على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية

داخل التنظيم هل يسير سيره العاملين

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 96.42 | 81 | نعم |
| 02.38 | 02 | لا |
| 01.19 | 01 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يتبين لنا من خلال الجدول أن (96.42%) يرون بأنه إذا كان القائد محافظا على قيم التنظيم والضوابط السلوكية داخله، فإنهم يسرون على نهجه، ونسبة (02.38%) أجابوا بلا، ونسبة (01.19%) أجابوا بأحيانا.

من خلال قراءتنا للجدول السابق، ومن خلال تحليلنا للنسب السابقة إن تبني ومحافظة القيادة الإدارية على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم يكون قدوة للعاملين، فهم يمثلون الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير والقادرين على تحقيق التميز.

فالقيادة الذكية هي التي تعمل على تحقيق استثمار معلومات العاملين والتي تساهم في توليد الفكر الإداري الذي يخلق التميز والإبداع والثقافة الملائمة، وهذا بتعدد الأفكار الجادة دون محاباة ولا بيروقراطية أو تمييز.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (29): إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل يحترم العاملون النظام الداخلي للمؤسسة؟

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 67.00 | 57 | نعم |
| 25.00 | 21 | لا |
| 07.14 | 06 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أنه لا توجد علاقة بين القيادة الإدارية المهمشة ومدى احترام العاملين للنظام الداخلي للمؤسسة، وهو ما تؤكد النسب السابقة، فأجاب (67.00%) من العاملين أنهم يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة، وأن نسبة (25.00%) من العاملين أكدوا أنهم لا يحترمون النظام الداخلي إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة، ونسبة (07.14%) من العاملين أجابوا بأحيانا.

ويتبين لنا أن الثقافة التنظيمية ستؤثر وتتأثر بثقافة قادة التنظيم، فيجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (30): يبين أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة يؤثر على تقبل العاملين

لـ:

| نظام الحراك الوظيفي | | نظام التحفيزات | | نظام الترقيات | | الأبعاد الاحتمالات |
|------------------------|---------|----------------|---------|---------------|---------|-----------------------|
| النسبة % | تكرارات | النسبة % | تكرارات | النسبة % | تكرارات | |
| 73.80 | 62 | 65.47 | 55 | 75.00 | 63 | نعم |
| 04.76 | 04 | 23.80 | 20 | 11.90 | 10 | لا |
| 21.42 | 18 | 10.71 | 09 | 10.71 | 09 | أحيانا |
| 100 | 84 | 100 | 84 | 100 | 84 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة يؤثر على تقبل العاملين لنظام الترقيات بنسبة (75.00%)، فيما كانت إجابات العاملين (11.90%) بأنها لا تؤثر، ونسبة (10.71%) أجابوا بأحيانا.

أما فيما يخص نظام التحفيزات فإن العاملين يرون بأن أسلوب القيادة الإدارية يؤثر على نظام التحفيزات بنسبة (65.47%)، ونسبة (23.80%) أجابوا بلا، ونسبة (10.71%) أجابوا بأحيانا، أما فيما يخص نظام الحراك الوظيفي فإن نسبة (73.80%) يرون بأنه يتأثر بأسلوب القيادة، ونسبة (04.76%) لا يرون وجود تأثير، ونسبة (21.42%) يرون أنه يتأثر أحيانا.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

رأي العاملين حول صفات القيادة الناجحة:

1. العمل بثقة وإخلاص.
2. أداء المهام بكل مصداقية.
3. عدم التمييز بين عمال المصلحة.
4. توفير التعاون داخل المؤسسة.
5. تحفيز العامل على الابتكار والإبداع.
6. تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة بطريقة جيدة.
7. التنمية المسيرة للقدرات البشرية والإمكانيات المادية.
8. حسن الإصغاء والمعاملة الحسنة والكفاءة والنزاهة وتطبيق القانون.
9. المساواة، الانضباط التي تراعي جميع العوامل المحيطة بالعامل.
10. الشخصية المتزنة.
11. تعزيز الوضع الإستراتيجي.
12. تراكم الأرباح وتخفيض التكلفة.
13. تحسين الإنتاجية، زيادة القدرة الإبداعية.
14. الرفع من مستوى الإيرادات وتحسين اتجاهات العاملين وولاءهم التنظيمي.
15. القيادة الناجحة هي التي تنظم أهدافها وتسعى إلى تحقيقها بتفاني.
16. القيادة الناجحة هي التي لا تسع أرضية لثقافة إدارية عالية.
17. تقسيم العمل بصورة تتلاءم مع الحراك الوظيفي للتنظيم.
18. مراعاة العمال وتوفير طلباتهم، فنجاح القيادة بنجاح العمل، ونجاح العمل لا يتم إلا بالعمال. وهي التي تعمل على تلميع صورة المؤسسة ورسم صورة حسنة.

4-1 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (31): يبين المعاملة الطيبة للقيادة الإدارية للعاملين تحفزهم على الاتصال

بأنواعه داخل المؤسسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 85.52 | 71 | نعم |
| 01.19 | 01 | لا |
| 14.28 | 12 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

يكشف الجدول أعلاه بأن نسبة (84.52%) من العاملين يرون بأن المعاملة الطيبة للقيادة الإدارية تحفزهم على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار يعتقد (سيلزنيك) بأن العمال غالبا ما يحجمون عن الاتصال بالمسؤول حينما تواجههم مشكلات ويتحفظون دوما على مصداقية محتويات المنشورات والاجتماعات الرسمية ومختلف الوسائل المعتمدة من قبل الإدارة في نقل المعلومات للعمال ويفضلون في المقابل الاتصال بأحد زملائهم في جماعة العمل خاصة أولئك الذين يتمتعون بالهيبة والتقدير والمكانة، نظرا لخبرتهم الطويلة في العمل أو أقدميتهم أو حيازتهم لمنصب نقابي، فيما أجابت نسبة (14.28%) من المبحوثين بأنهم المعاملة الطيبة لهم طرف القيادة الإدارية لا تحفزهم إلا أحيانا، ونسبة (01.19%) أجابوا بلا.

ومن هنا نستنتج بأن أغلبية المبحوثين المقدرة نسبتهم (84.52%) يعني هذا إدراكهم لمضمون وأهمية العملية الاتصالية بينهم وبين العاملين، وبين القيادة حسب عملية التسلسل الرئاسي مما يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية لهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (32): يبين شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 80.95 | 68 | نعم |
| 05.95 | 05 | لا |
| 13.09 | 11 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (80.95%) من العاملين أجابوا بنعم، وأن نسبة (05.95%) أجابوا بلا، ونسبة (13.09%) أجابوا بأحيانا.

ومن خلال القراءات السابقة فنسبة (80.95%) يرون أن شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها، وهذا ما ذهبت إليه العديد من الباحثين في دراساتهم، ففي دراسة قام بها (ديربورن D.Deraborn) و(هربرت سيمون H.Simon) عن إدراك الرؤساء لمضمون الاتصالات كثيفا عن إدراك مضمون الاتصالات الذي يتميز الجماعات الداخلة في عملية الاتصال والإطار المرجعي الذي يمثل قيمها (ثقافة المؤسسة) ومصالحها وأهدافها، فالمسؤولين أثناء اتصالاتهم مع العمال يصرف النظر عن الوسيلة التي يستخدمونها يفترض فيهم التفكير بطريقة شمولية وتوافقية تستوعب مصالح وأهداف كل الأطراف الفاعلة في التنظيم (الإدارة، العمال)، إلا أن الملاحظ أن المسؤولين يفضلون التفكير بطريقة جزئية أحادية النظرية يقتصر على أهداف ومصالح الإدارة التي يمثلونها، وهذا ما ينعكس على العملية الاتصالية.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (33): يبين ثقة القيادة الإدارية في العاملين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 90.47 | 76 | نعم |
| 01.19 | 01 | لا |
| 08.33 | 07 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (90.47%) يرون بأن ثقة القيادة الإدارية في العاملين يحفزهم على الاتصال فيما بينهم، وأن نسبة (08.33%) لا تحفزهم إلا أحيانا، وأن نسبة (01.19%) أجابوا بلا.

وفي هذا الإطار وفي دراسة أجراها (توم بيرنز Tom Burns) في أحد المصانع البريطانية إلى أن هناك فروقا في إدراكات كل من الرئيس والمرؤوسين لمضمون الاتصالات، فبينما يعتقد الرئيس أنه يمثل السلطة باعتباره يمتلك الحق في إصدار التعليمات والأوامر. فإن المرؤوسين على العكس لا يقرون بذلك معتقدين أن تلك الأوامر والتعليمات مجرد معلومات ونصائح عامة، كما أكد (توم بيرنز) من خلال نتائج جامعة هارفارد التي توصلت إلى أن العمال لا يستجيبون لتعليمات وقرارات الإدارة بصفة فردية ومنعزلة، وإنما في شكل جماعات غير رسمية ومنظمة.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن نسبة (90.47%) من العاملين يرون بأن وضع القيادة الإدارية للثقة فيهم سوف يحفزهم على الاتصال فيما بينهم، هذا سوف ينمي ثقافتهم التنظيمية، والتي هي عبارة عن اتصال بين مختلف الأنساق الفرعية للمؤسسة.

الجدول رقم (34): يبين قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على عملية الاتصال التي

يقومون بها في المؤسسة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 66 | 78.57 |
| لا | 11 | 13.09 |
| أحيانا | 07 | 08.33 |
| المجموع | 84 | 100 |

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (78.57%) يرون بأن قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على عمله الاتصال التي يقومون بها في المؤسسة، وأن نسبة (13.09%) يرون بأن هذا القرب لا يؤثر على عملية الاتصال، وأن نسبة (08.33%) أجابوا بأحيانا. من خلال الفروق بين النسب السابقة فنلاحظ أن الأغلبية أجابوا بنعم وعلى هذا الأساس فقد أكدت العديد من النظريات الكلاسيكية في التنظيم، ومن أبرز أعلامها (ماكس فيبر Max Weber)، (تايلور Taylor) الذين دعوا إلى ضرورة الاهتمام بعملية انتقاد العاملين في التنظيم مركزين على الجوانب الموضوعية لما لها من تأثير على العمل ومتغيراته التي من أبرزها الاتصالات، وهذا ما يؤكد على دور العملية الاتصالية في التنظيم أو المؤسسة بين العاملين وفي تنمية قدراتهم وثقافتهم التنظيمية.

الجدول رقم (35): يبين منح القيادة الإدارية فرص التكوين والتدريب يشجع العاملين

على الاتصال داخل المؤسسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 90.57 | 76 | نعم |
| 03.57 | 03 | لا |
| 05.95 | 05 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة (90.57%) من العاملين يرون بأن منحهم فرص التكوين والتدريب يشجعهم على الاتصال، وهذا ما أكدته لنا خلال القيام بالدراسة مسؤول مكتب التكوين والتوظيف، "نحن نقوم ببرمجة العديد من الدورات التدريبية والتكوينية وهذا حسب تخصص العاملين ومستواهم التعليمي كل سنة"، مما سوف يساهم في تنمية قدرات وثقافة العاملين دون شك، بالإضافة على تشجيعهم على الاتصال داخل المؤسسة.

هذا بالإضافة إلى أن نسبة (03.57%) أن منحهم التكوين والتدريب لا يشجعهم على الاتصال، وأن نسبة (05.95%) من المبحوثين يرون أنها تساعدهم أحيانا.

الجدول رقم (36): يبين احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها أثر على

ظاهرة الاتصال في المؤسسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 86.90 | 73 | نعم |
| 02.38 | 02 | لا |
| 10.71 | 09 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة (86.90%) من مجموع العاملين يرون بأن احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها أثر على ظاهرة الاتصال في المؤسسة، وأن نسبة (02.38%) أجابوا بلا، وأن نسبة (10.71%) أجابوا بأحيانا. فحسب (Bennis and Nanus) فإن القائد الناجح هو الذي يعمل على تمكين العاملين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، والمحافظة عليها دون محاباة أو تمييز على أساس المنصب أو القرابة، مما يؤثر على عملية الاتصال إيجابا، مما سوف تنمي ثقافة العاملين.

فهذه الأخيرة هي من تحدد السلوك الملائم وتخلق الترابط والتناسق بين الأفراد بعضهم ببعض، كما تساعد على إيجاد الحلول الملائمة عندما تواجه المنظمات مواقف تتسم بالغموض والتعقيد، كما تتحكم الثقافة التنظيمية في تدفق وتوزيع المعلومات، كما تحكم العلاقات الداخلية.

الجدول رقم (37): يبين تشجيع القيادة الإدارية للفرد على الابتكار لها أثر فيما يخص

اتصاله داخل المؤسسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 90.47 | 76 | نعم |
| 04.76 | 04 | لا |
| 04.76 | 04 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (90.47%) من المبحوثين يذهبون إلى أن تشجيع القيادة الإدارية للفرد على الابتكار لها أثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة، وأن نسبة (04.76%) أجابوا بلا، ونفس النسبة أجابوا بأحيانا.

ومن خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن نسبة (90.47%) أجابوا بنعم، وفي هذا السياق يؤكد (شستر برنارت Chester Bernart) المنظر في الفكر الإداري ومدير الشركة الأمريكية للهاتف (ATST) على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي تمكن عن طريقها توجد جهود المرؤوسين، فضلا عن تحقيق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة، مما يؤدي إلى الابتكار والإبداع وهو ما سيساعد في تحديث وتطوير العملية الاتصالية التي بدورها تساهم في تنمية ثقافتهم التنظيمية وزيادة روح الإبداع عندهم.

الجدول رقم (38): يبين القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع على

الاتصال في المؤسسة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 77.38 | 65 | نعم |
| 03.57 | 03 | لا |
| 19.04 | 16 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن نسبة (77.38%) من العاملين أجابوا بأن القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع على الاتصال في المؤسسة، وأن نسبة (03.57%) أجابوا بلا، ونسبة (19.04%) أجابوا بأحيانا.

وفي هذا السياق ومن قراءتنا النظرية والآراء البحثية التي تؤيد هذه الفكرة يذهب (برنارت) في تحليله لمفهوم التعاون في نظرية التنظيم، وهو يحدث بفعل الاتصال والعمل بروح الفريق تحقيقا للأهداف المشتركة، لذا فالفاعل والتعاون هو مزيج من التماسك والنسيج الثقافي الذي يعد من أركان الثقافة.

الجدول رقم (39): يبين هل القيادة الإدارية المهمشة لها شبكة اتصال فعالة

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 39.28 | 33 | نعم |
| 58.33 | 49 | لا |
| 02.38 | 02 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (58.33%) يرون بأن القيادة الإدارية المهمشة (الفوضوية) ليست لها شبكة اتصال فعالة، وأن نسبة (39.28%) بنعم، ونسبة (02.38%) أجابوا بأحيانا.

ومما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية عندما لا تراعي دوافع الأفراد سواء تلك الدوافع الشعورية أو اللاشعورية وحاجاتهم وهيكل شخصياتهم الإنسانية، ومن هذه الحاجات حاجة العمل إلى وجود قيمة ومكانة في أوساط العمل أو التنظيم، فكلما عملت القيادة على زيادة مكانة الأفراد داخل التنظيم كلما زادت جاذبيته الجمالية للأفراد، وبالتالي زادت قيمتهم وحبهم في المحافظة على كيان المؤسسة وعلى استمرارية المؤسسة وزيادة جودتها، وبالتالي شهرتها وخاصيتها المميزة وثقافتها الخاصة بها.

الجدول رقم (40): يبين رأي المستجوبين حول تكوين القيادة الإدارية للثقافة التنظيمية

لدى الفرد.

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 88.09 | 74 | نعم |
| 02.38 | 02 | لا |
| 09.52 | 08 | أحيانا |
| 100 | 84 | المجموع |

من خلال الجدول الذي يبين أن نسبة (88.09%) يرون بأن القيادة الإدارية تساهم في تكوين ثقافة تنظيمية لدى العامل، ونسبة (02.38%) أجابوا بلا، ونسبة (09.52%) أجابوا بأحيانا.

من خلال النسب السابقة تبين لنا بأن للقيادة الإدارية دور في تكوين الثقافة التنظيمية، ولا يتجلى هذا إلا بتهيئ البيئة الخصبة التي تسمح بنمو وتميز الثقافة التنظيمية القوية وستتوصل بحكمتها ومقدرتها على استثمار تلك الثقافات المتنوعة إيجابا نحو مصالح المنظمة أو المؤسسة لتتكامل لأهدافها مع أهداف العاملين.

فالقيادة الناجحة هي التي تؤثر في ممارسات الأفراد حتى تسهم في نهاية الأمر نحو رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، ومما لاشك فيه أن القيادة الذكية هي التي تقود ممارسات تسهم في نهاية الأمر نحو تطوير ثقافة العاملين.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

تكوين ثقافة تنظيمية لدى الفرد، اتجاهات العاملين نحو العوامل التي تساهم في:

1. احترام القانون الداخلي للمؤسسة.
2. التعاون بين أفراد المؤسسة.
3. الثقة المتبادلة بين القيادة والعمال.
4. مشاركة العاملين.
5. أن تعمل القيادة على تقسيم العمل بين العمال حسب قدراتهم وتخصصهم وعدم تداخل المهام والوظائف.
6. العمل على تطوير المهارات والاستفادة من الخبرات.
7. التكوين والإطلاع على كل جديد في مجال العمل.
8. الانضباط في التسيير والتوجيه الدائم.
9. تفعيل الاتصالات بين وحدات المؤسسة.
10. مساعدة العمل بصورة أفضل في الحفاظ على هويتهم من خلال القواعد واللوائح وغير الرسمية.
11. الإدارة وفق أسس علمية.
12. تحقيق الأهداف.
13. الفترات التكنولوجية للعاملين.
14. اللباس الموحد حسب تخصص كل عامل (الشعار).
15. الدورات التدريبية حسب تخصص العاملين.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

أذكر ما من شأنه أن يحسس الفرد بالانتماء للمؤسسة:

1. إعطاء الحقوق.
2. تطبيق القانون.
3. تشجيع العامل واحترامه.
4. التحفيز (المادي، المعنوي).
5. الترقية.
6. الثقة، الحرية بما يسمح به القانون الداخلي.
7. تقدير العمل الفردي.
8. العمل في جو عائلي وبجدية.
9. إدماج العامل في التسيير حسب مستواه في السلم الإداري.
10. توفير جوّ عائلي في العمل (اشتراك العاملين في العمل).
11. خلق جوّ المنافسة على أساس المكافئات الرمزية.
12. خلق مناخ ملائم يساهم في تحقيق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة.
13. عدم تداخل أهداف التنظيم مع أهداف التنظيم.
14. تمكين العاملين من تحقيق توقعاتهم.
15. إقامة دورات رياضية تساهم ولو بجزء في إبعاد الملل والحياة الروتينية للعامل.
16. إقامة رحلات ولو مرة في السنة تكون عائلية أو فردية (جماعة العمل) لزيادة خلق جوّ عائلي بين العالين وإحساسهم بالاهتمام القيادي لهم.

17. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات اللامركزية، وهذا ما تؤكدته دراسة (دونالد بلز Donald Bolz) أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه جسامة وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي، وأن قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبع أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيه.

2- نتائج الدراسة:

بعد أن قمنا بمتابعة الدراسة وبشقيها النظري والميداني، توصلنا إلى جملة من النتائج

مفادها:

1-2 النتائج الجزئية:

1-1-2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى:

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.
- إن لعلاقة 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 يشكل 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 تستميل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.
- القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دور رقابة وممارسة الضغوطات على العاملين.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

- القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين، وهذا لا يتأتى إلا بقرب القائد من العامل.
- أن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويحترمونه ويتفانون في أعمالهم.
- أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز سوف يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل.
- توفر إدارة المركب العاملين وتشجعهم على الابتكار ما سوف يحفزهم على الانضباط داخل التنظيم.
- إن المورد البشري هو الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فبهم توظف باقي الموارد المتاحة للمنظمة.
- تسعى القيادة الإدارية إلى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال القيام بدور توفيقى يتضمن التسليم بالولاء المزدوج من خلال تحقيق التكامل بينهما.

2-1-2 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 والمشاورة ما يحسن العامل بالرضي والإحساس بالمسؤولية.
- إن لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة.
- إن القيادة الذكية هي التي توفر التعاون وتخلق جوّ 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 ولائهم وولائهم 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.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

- 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 يحسسهم بالشعور بالأهمية ما ستؤثر على ثقافتهم وعملهم داخل التنظيم.

2-1-3 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.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

- 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 وتسهم 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 التي 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.

الختام

القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، والقيادة تعدّ ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنرى سرّاً نجاح المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

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 وتنميتها 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 تنميتها وتطويرها.

لقد توصلنا من خلال دراستنا لموضوع: " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة" 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 سيرورة التصنيع.

فالمتتبع 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 أو في 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 العام للعمال 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 والميكانيزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

قائمة المصادر والمراجع

1-المصادر

القرآن الكريم.

الحديث النبوي الشريف

2-المعاجم والقواميس:

1- بوروندي وبوزسكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، دار المعارف للنشر، القاهرة، ط1، 2003.

2- ابن منظور: لسان العرب، المجلد 12، ط1، دار صادر، بيروت، 2001.

3- خليل جر لماروس: المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، دون طبعة، 1987.

4- محمد الفاضل بن عاشور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، دون طبعة، 1975.

3-الكتب:

1- أحمد قورية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.

2- أليس كامل مليكة: سيكولوجية الجماعة والقيادة، دار المعارف، القاهرة، الجزء الثالث، 1964.

3- أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطط الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2000.

4- أحمد ماهر: التنظيم، الدليل العلمي والهيكل والممارسات التنظيمية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2005.

- 5- بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 6- جاسم مجيد: دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، 2005.
- 7- جمال الدين مرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتميز، الدار الجامعية، مصر، دون طبعة، 2006.
- 8- جورج فريدمان، بيال فاتيل، ترجمة: الدكتور حسين حيدر، رسالة في سوسولوجيا العمل، منشورات عويدات، بيروت، 2001.
- 9- حامد عبد الحارس بخشونجي وآخرون: تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر، ط1، 2001.
- 10- خليل عبد الرحمن المعاينة: علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2000.
- 11- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار الميرة، ط1، عمان، 2000.
- 12- زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، دون طبعة، 2001.
- 13- طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ط1، 1999.
- 14- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، دون طبعة، 1992.
- 15- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

- 16- ضرار العتي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، اليازوري، ط1، 2007.
- 17- موسى سلامة اللوزي وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 18- محمود المساد: الإدارة العامة، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1، 2009.
- 19- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، ط1، 2003.
- 20- محمد منشاوي وآخرون: التنشئة الاجتماعية للطفل، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
- 21- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون طبعة، 1992.
- 22- محمد قاسم القريوني: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، ط3، 2003.
- 23- محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 24- محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مطابع رويال، الإسكندرية، 1997.
- 25- محمد البدوي الصافي خليفة: المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.

- 26- محمد المنشاوي وآخرون: التنشئة الاجتماعية للعقل، دار صفا للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
- 27- محمد شفيق: العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، 2001.
- 28- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 29- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 30- محمود محمد صفوت: مراحل البحث الإحصائي، المكتبة الأنجلو مصرية، ط1، 1982.
- 31- محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة.
- 32- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 33- نبيل صادق: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة، 1983.
- 34- عبد الحليم عبد العال: نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1989.
- 35- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، ط1، 1998.

- 36- عبد الرحمن عسوي: دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2002.
- 37- عبد الكريم درويش وليلا نكلا: أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، دون طبعة، 1976.
- 38- عامر مصباح: خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2007.
- 39- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال، دار الفائز للنشر والطباعة والتوزيع، ط2، 2000.
- 40- عمر محمد التومي الشبياني: مناهج البحث الاجتماعي، الشركة العامة للنشر والتوزيع الإعلامي، ط2، 1975.
- 41- فاروق مجدلاوي: الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه، دار روائع مجدلاوي، عمان، ط3، 2003.
- 42- سيد الهوارى: القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، دار الجيل، القاهرة، ط2، 1999.
- 43- سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1996.
- 44- سليمان محمد الطحاوي: مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1972.
- 45- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2000.

46- هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، ط1، 2010.

4- الرسائل الجامعية:

- 1- حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005.
- 2- زيد صالح حسن سميع: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، ماجستير في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة، جامعة حلوان، مصر، 2010.

5-المجلات:

- 1- عبد الله قرش: الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة، العدد 17، الجزائر، 2008.
- 2- محمد عباس إبراهيم: الأبعاد الاجتماعية والثقافية للتنمية الحضرية في مجتمع الخليج العربي، مجلة التعاون، مجلة فصلية شاملة محكمة، العدد 14، الكويت، 1989.
- 3- تخطيط القوى العاملة على حساب المستويين الكلي والجزئي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986.6

6-المواثيق:

- 1- الميثاق الوطني الجزائري، 1976.

7- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Hobhous, LT, social devlopment, university, boks, london, 1996.
- 2- Jahnk otterquest, ce que le leadership Haward Business veview in le leadership editions d'organisation, Paris, 6enn ed 1999.
- 3- Luc Boyer noel equilibre, organisation méteorise et A applications editions d'organisation, Paris, 2003.
- 4- Yves Eredericilian, organisation theories et pratique Dunod, Paris, 3ed, 2005.
- 5- Carol Homon et al m, management et l'équipe comessile, dymode, 2004.
- 6- Jou Frencaisouterain, organisation et gestion de lenterprise, copright édition fourcheur, paris, 2006, P 425.

8- المواقع الإلكترونية:

1. السعيد بن يمينه, اثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواد البشرية في المؤسسة الجزائرية، بتاريخ <http://dssaid.maktoobblog.com2013/02/18>
2. سامي كمون, ثقافة المنظمة, منتديات شبكة سيدة, عمان 9:00, AMAN.TW.22/02/2013 <http://www.drber.com>
3. ويكيبيديا الموسوعة الحرة، بئر العاتر، مديرية الثقافة لولاية تبسه، 2013/03/23. <http://arwikipedia.org>
4. يومية الفجر، صفحة اقتصاد، 2013 /03/25، <http://www.al-fadjr.com/ar/economie/67360.html>
5. عبد الله البريدي، آفاق في السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الايجابية، 2013-02-22 <http://www.saida.com>

الملاحق

جامعة محمد خيضر *بسكرة*
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث

الموضوع:

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في
المؤسسة

دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق - بئر العاتر - تبسة

بغرض إتمام مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

* زوزو رشيد

إعداد الطالب:

* بوراس نورالدين

ملاحظة:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة أسئلة، فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة، وأعلموا أن هذه الاستمارة سرّية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا لتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية أو الأولية:

الجنس: ذكر أنثى

العمر:

المستوى: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

مصلحة العمل:

مجال العمل:

الخبرة المهنية:

• المحور الأول: تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري

داخل التنظيم.

1- المعاملة الطيبة لك ولزملائك في محيط العمل تجعلك تحترم موقعك الوظيفي:

نعم لا أحيانا

2- المعاملة الطيبة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل:

نعم لا أحيانا

3- احترامك من طرف قائدك يخضعك للسلم الإداري:

نعم لا أحيانا

4- شخصية قائدك في المؤسسة تؤثر على احترامك للسلم الإداري:

نعم لا أحيانا

5- قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها:

نعم لا أحيانا

6- ثقة القائد فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية:

نعم لا أحيانا

7- ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لا تبالي التفاني في العمل:

نعم لا أحيانا

8- عدم ثقة القائد في المؤسسة فيك وفي زملائك وشكوكه لها رد فعل عندكم:

نعم لا أحيانا

9- إذا كانت إجابتك بنعم، في ماذا يتمثل رد الفعل

هذا:

10- قربك من قائدك في المؤسسة يحسبك بضرورة احترام السلم الإداري:

نعم لا أحيانا

11- القائد الذي يوفر لك ولزملائك فرص التدريب والتكوين يجعلك تحترم السلم

الإداري وتتفانى في عملك:

نعم لا أحيانا

12- القيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على الانضباط والانصياع

للسلم الإداري والتفاني في العمل:

نعم لا أحيانا

13- القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تكن حافزا لانضباطك:

نعم لا أحيانا

14- تشجع مقولة هدف المؤسسة مهمة الجميع:

نعم لا أحيانا

15- القائد الذي لا يخرج عن القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة تجعله مثلك الأعلى

في أدائك الوظيفي:

نعم لا أحيانا

• المحور الثاني: تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام

الداخلي للمؤسسة.

1- القيادة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي انضباطك بأوقات العمل:

نعم لا أحيانا

2- القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة مع العمال لها أثر في تقبلك للنظام الداخلي

للمؤسسة:

نعم لا أحيانا

3- القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف في

المؤسسة:

نعم لا أحيانا

4- شخصية القائد لها دخل في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة:

نعم لا أحيانا

5- القيادة الناجحة التي توفر التعاون داخل المؤسسة تحتم عليك تطبيق النظام الداخلي

حرفيا

نعم لا أحيانا

6- في رأيك المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل على الابتكار

والإبداع في حدود النظام الداخلي لها:

نعم لا أحيانا

7- إذا كان القائد محافظا على القيم التنظيمية والضوابط السلوكية داخل التنظيم تسير

سيره:

نعم لا أحيانا

8- إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل تحترم النظام الداخلي للمؤسسة:

نعم لا أحيانا

9- أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة يؤثر على تقبلك:

- لنظام الترقيات: نعم لا أحيانا
- لنظام التحفيزات: نعم لا أحيانا
- لنظام الحراك الوظيفي: نعم لا أحيانا

10- ما هي صفات القيادة الناجحة في رأيك:

.....

.....

.....

• المحور الثالث: تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال

داخل التنظيم.

1- القيادة الإدارية ذات المعاملة الطيبة تحفزك على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة:

- نعم لا أحيانا

2- شخصية القائد في المؤسسة تحكم العملية الاتصالية بها:

- نعم لا أحيانا

3- القيادة الإدارية التي لها ثقة في الأفراد تحفزهم على الاتصال فيما بينهم:

- نعم لا أحيانا

4- قربك من مراكز القيادة يؤثر على عملية الاتصال التي تقوم بها في المؤسسة:

نعم لا أحيانا

5- القيادة الإدارية التي تمنح فرص التكوين والتدريب تشجعك على الاتصال داخل

المؤسسة:

نعم لا أحيانا

6- هل احترام الفروق الفردية من طرف القيادة الإدارية لها أثر على ظاهرة الاتصال

في المؤسسة:

نعم لا أحيانا

7- هل القيادة الإدارية التي تشجع الفرد على الابتكار لها أثر عليه فيما يخص اتصاله

داخل المؤسسة:

نعم لا أحيانا

8- هل القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع بذلك الظاهرة

الاتصالية في المؤسسة:

نعم لا أحيانا

9- في رأيك القيادة الإدارية المهمشة لها شبكة اتصال فعالة:

نعم لا أحيانا

10- في رأيك القيادة الإدارية تكون ثقافة تنظيمية لدى الفرد:

نعم لا أحيانا

11- أذكر كل ما من شأنه تكوين ثقافة تنظيمية لدى الفرد:

.....

.....

.....

12- أذكر كل ما من شأنه أن يحسس الفرد بالانتماء للمؤسسة:

.....

.....

.....