



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

الموضوع

أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من موظفي أو عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI)

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الدكتور:

د. جعفرورة مصعب

من إعداد الطالبتين:

• لطرش رقية

• بن صحراوي نادية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. سويسسي أحمد	أستاذ محاضر - ب	رئيساً
د. مصعب جعفرورة	أستاذ محاضر - أ	مشرفاً ومقرراً
د. تهامي محمد	أستاذ محاضر - أ	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2024/2023



كَلِمَةُ الشُّكْرِ

الحمد لله الذي علم الإنسان مالم يعلم ، نشكره ونحمده على انه أعاننا ويسر لنا السبيل حتى فرغنا بحمده وتوفيقه من إتمام هذا العمل العلمي ، الذي يعد ثمرة جهدنا وجهد العديد ممن ساعدونا .

يشرفنا ان نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من مد يد المساعدة وساهم من قريب أو من بعيد في انجازه ، و نخص بالذكر الاستاذ المشرف جعفرورة مصعب ، دون ان ننسى فضل الدكاترة على ما قدموه لنا طيلة مشوارنا الجامعي.

لطرش رقية - بن طحراوي نادية



الإهداء

قال عز وجل: يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ [المجادلة: ١١]

نسأل الله تعالى ان يرفعنا في درجات العلى

وان يحشرنا في زمرة اهل العلم عنده وان يجعل علمنا هذا شاهدا
علينا

اولا الى والدي حفظه الله و الى امي الغالية حفظها الله أهدي هذا
العمل إلى كل إخوتي و أخواتي و العائلة ،الى كل ساعندي في إنجاز
هذا العمل

لطرش رقية



الإهداء

أهدي هذا العمل الى نبراس قلبي وعطفي
وحناني ابي حفظه الله وامي حفظها الله
إلى إخوتي
واخواتي
إلى كل اهلي
لصدقائيو الى كل من يعرفني سواء من قريب او بعيد.

بن صحراوي نادية



ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى تعريف على النمط القيادي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة والتي انطلقت من التساؤل التي مفادها هل تؤثر نمط القيادة على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ؟ تم التعرف على متغير الثقافة التنظيمية و الانماط القيادية في الفصول النظرية ، كما تم دراسة ميدانية بمؤسسة OPGI على عينة مكونة من 94 مفردة من مختلف المتغيرات (الجنس –السن المستوى الوظيفي) تم الاعتماد على المنهج التحليلي و المنهج الوصفي و توصلت الدراسة الى أن القيادة الإدارية الديمقراطية لها دور كبير في تفعيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة

الكلمات المفتاحية : النمط ، القيادة الادارية ، الثقافة التنظيمية ، المؤسسة .

Study Summary:

This study aimed to introduce the leadership style to the organizational culture in the institution, which started from the question that does the leadership style affect the organizational culture within the institution? The variable of organizational culture and leadership patterns was identified in the theoretical classes, and a field study was conducted by OPGI on a sample consisting of 94 individuals of various variables (gender - age and functional level) The analytical approach and the descriptive approach were relied on, and the study found that democratic administrative leadership has a major role in activating the organizational culture in the institution.

Keywords: style, administrative leadership, organizational culture, organization.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة
03	اولا: أسباب اختيار الموضوع
03	ثانيا: اهمية الدراسة
03	ثالثا: أهداف الدراسة
04	رابعا: الإشكالية
05	خامسا: الفرضيات
07	سادسا: تحديد المفاهيم
08	سابعا" الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الانماط القيادية
14	تمهيد
15	أولا: مفهوم القيادة الادارية والانماط القيادية
15	1- مفهوم القيادة الادارية
16	2- صفات ومهارات القائد
19	3- أهمية وأهداف القيادة
22	4- انواع الانماط القيادية
34	ثانيا: علاقة النمط القيادي ببناء ثقافة المؤسسة
36	1- اثر مكونات الثقافة التنظيمية على تحديد النمط القيادي
	2- اثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تحديد النمط القيادي

39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية	
41	تمهيد
42	اولا: تعريف وعناصر الثقافة التنظيمية
42	1- مفهوم الثقافة التنظيمية.
46	2- مكونات وعناصر وأنواع الثقافة التنظيمية
49	ثانيا: ابعاد وأهمية الثقافة التنظيمية
50	1- أبعاد الثقافة التنظيمية
56	2- أهمية الثقافة التنظيمية
58	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية	
61	تمهيد
62	اولا: مدخل للمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري
62	1- تعريف مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري
63	2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
64	ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية والميدانية
64	1- منهج الدراسة
64	2- مجتمع الدراسة وعينته
66	ثالثا: تحليل محاور الاستبيان
67	1- تفرغ النتائج وتحليلها
81	2- الاستنتاج العام
	خاتمة
قائمة المصادر و المراجع	
الملاحق	



قائمة الجدول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
67	الجدول رقم 01: توزيع افراد العينة حسب الجنس
67	الجدول رقم 02: : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن
68	الجدول رقم 03: توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي
68	الجدول رقم 04: توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة
69	الجدول رقم 05: توزيع الأفراد حسب المنصب
69	الجدول رقم 06: يحرص القائد على استشارة الموظفين.
70	الجدول رقم 07: طريقة الاستشارة .
70	الجدول رقم 08: يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات
71	الجدول رقم 09: يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي.
71	الجدول رقم 10: طريقة التشجيع .
71	الجدول رقم 11: يتقبل القائد في العمل لمقترحاتك يشجعك على التطوير في أساليب العمل.
72	الجدول رقم 12: معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من تفاني في العمل.
72	الجدول رقم 13: يوازن القائد في ممارسة دوره القيادي بين استخدام أسلوب المشاركة والعقاب
73	الجدول رقم 14: يثق القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسية بشكل مطلق
73	الجدول رقم 15: يتمتع القائد بمستوى عالي من المرونة في التعامل مع الأفراد.
74	الجدول رقم 16: تساهم القيادة الديمقراطية في اتخاذ القرارات السليمة في مؤسستك.
74	الجدول رقم 17: هناك رغبة وميول كبير لدى العمال، في تشكيل فرق عمل
75	الجدول رقم 18: يقوم العمل الجماعي بتطوير العمل .
76	الجدول رقم 19: يتم ترسيخ القيم والسلوكيات الايجابية في المؤسسة؟
76	الجدول رقم 20: هناك توجه لدى العمال نحو الإبداع والابتكار.
77	الجدول رقم 21: المعايير السائدة تساعد على وجود مناخ للإبداع.
77	الجدول رقم 22: تعمل الإدارة على تشجيع روح الإبداع الأفضل

قائمة الجداول و الأشكال

78	الجدول رقم 23: يتم تطوير الأفكار الجديدة بالمؤسسة.
78	الجدول رقم 24: يحرص القائد على تحديد أهداف المنظمة من خلال احترام الثقافة التنظيمية.
79	الجدول رقم 25: يؤكد القائد على ضرورة الإبداع كثقافة تنظيمية في المنظمة.
79	الجدول رقم 26: يشارك القائد أوامره مع المرؤوسين كثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة.
80	الجدول رقم 27: يهدف القائد إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخه.

قائمة الشكل

الصفحة	عنوان الشكل
06	الشكل رقم 01 : مخطط التحليل المفاهيمي للفرضية
63	الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

مقدمة

تهدف المؤسسات بجميع اشكالها إلى تبني مخططات وأهداف تطمح إلى تحقيقها عن طريق إتباع تكتيكات واستراتيجيات وسياسات حيث يتطلب ذلك إيجاد وتوفير مجموعة من المدخلات من موارد مادية وبشرية ومعلومات وآليات، فصناعة الأفراد هي الأكثر تأثيراً على أي مؤسسة وذلك بتوفير مجموعة من الظروف المواتية التي تساعد على القيام بالدور الأمثل، ومن بين هذه الظروف القيادة باعتبارها الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق الرؤية المنشودة بشرط أن تكون هناك قيادة رشيدة وسلطة قائد يؤثر في الأفراد ويعمل على إشباع حاجاتهم وذلك من خلال إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، فكل قائد له طريقة وأسلوب ونمط يتحكم ويسير بها المؤسسة ويتعامل بها مع مرؤوسيه.

كما يشهد محيط المؤسسة تغيرات سريعة وتحولات متعددة فرضت على المؤسسة البحث عن التحسين المستمر ففي كل المجالات والتنافس على تحقيق ميزة تنافسية تتفرد بها عن باقي المؤسسات لذلك تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها من خلال عدة مداخل من أبرزها المدخل الثقافي.

فالثقافة في كينونتها مرتبط بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورة مختلفة، حتى أصبحت الثقافة جهازاً للتمييز بين البشر والمجتمعات والحضارات عبر التاريخ، وتمثل ثقافة المؤسسة أحد أنواع تلك الثقافات، فهي مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المؤسسة وتطورها، وكذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقيادتها فهي تشكل إحدى المظاهر السلوكية التي توجه قرارات أعضاء المؤسسة من مديرين وفرق عمل ولجان مجالس وأفراد متعاملين.

فمن سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة وكيفية تضمن هذه الأخيرة ولاء أفرادها يجب أن يكون هناك اتفاق بين أهدافها وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة مؤسسة قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الأفراد وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها يتبين أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة فلكذلك لها منتج ثقافي يؤثر على سلوكيات الأفراد، فهم في المؤسسة يعرفون ما يتوقع منهم وماذا يتم عمله، هكذا فالثقافة تعكس نمط السلوك الذي يتبعه القادة ويساعد على إنشاءها وتطورها.

من أجل دراسة أثر نمط القيادة على الثقافة التنظيمية تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري تضمن ثلاثة فصول الأول تم تخصيصه للإطار المنهجي للدراسة، أما الثاني فقد كان حول مفهوم الانماط القيادية، والفصل الثالث يتضمن مفهوم الثقافة التنظيمية، أما الجانب التطبيقي فقد كان حول الدراسة الميدانية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري من خلال التعريف بالمؤسسة وكذا تفرغ نتائج الاستبيان وتحليلها.

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: اسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة:

ثالثاً: أهمية الدراسة:

رابعاً: الاشكالية

خامساً: فروض الدراسة:

سادساً: تحديد المفاهيم:

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

اولا: أسباب اختيار الموضوع

يواجه أي بحث عند اختياره لمشكلة من المشكلات يحتاج إلى دراسة دقيقة ربما لأسباب تتمثل عن رغبته في تجسيد فكرة راودته في فترة زمنية معينة أو اختياره يكون لأسباب خارجية عن ذاته ورغبته، وقد تم اختيارنا لهذا الموضوع بعد توفر مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية.

- الأسباب الذاتية: فهي تتجسد في أن الموضوع يقع في ميولاتنا العلمية وكذلك التعرف على مفهوم ودلالات الأنماط القيادية وتأثيراتها المتعددة وكذلك لحداثة وجدة الموضوع .

علاقة موضوع الدراسة بتخصصنا

يعتبر موضوع الانماط القيادية والثقافة التنظيمية من مواضيع الساعة، وكونه قابل للتحقيق إمبيريقيا.

طبيعة التخصص وصلته بموضوع الدراسة، باعتبار القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية جزء أساسي في علم الاجتماع التنظيمي.

- الأسباب الموضوعية: التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هي حداثة الموضوع رغم تواجد دراسات عديدة حول الانماط القيادية واثرها على الثقافة الانظيمية الا ان موضوعنا الحالي هو جديد في محاولة ابراز اثر الثقافة التنظيمية على تحديد النمط القيادي.

ثانيا: اهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحقق عدة مزايا هي:

احتل موضوع الثقافة التنظيمية أهمية بالغة نظرا لكونه من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من الاستقرار والالتزام والكفاءة.

- تفسير نماذج النمط القيادي في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية، وتكمن أهمية هذا الموضوع من كونه يرتبط بشكل أساسي في ذات الوقت بعنصرين هامين يمثل الأول العنصر الإنساني الذي يعتبر المحور الرئيسي في كافة مستويات الأداء التنظيمي أما العنصر الثاني النمط القيادي الطي يعتبر أداة للعمل.

تعد القيادة الإدارية في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات العمل و التنظيم فلها علاقة مباشرة بتنمية أداء المورد البشري، مما لا شك فيه أن القيادة لا تأتي في التنصيب أو الاعتبارات الخاصة، بل هي قدرات خاصة و مواهب يعتمد عليها القائد.

ثالثا: أهداف الدراسة

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي محاولة إبراز المداخل و الاتجاهات المتعددة للقيادة الإدارية .

الاهداف العلمية

1. محاولة إبراز المداخل و الاتجاهات المتعددة للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

2. إلقاء الضوء على ماهية الثقافة التنظيمية و أبعادها و مستوياتها و خطوات ترسيخها.

3. التطرق لكل الجوانب المتعددة بالأنماط القيادية ومدى تأثرها بالثقافة التنظيمية

الأهداف العملية:

- توضيح مدى تأثير القادة على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- معرفة العلاقة بين نمط القيادة وأهمية ثقافة المنظمة.
- معرفة العلاقة بين نمط القيادة وابعاد الثقافة التنظيمية.

رابعاً: الإشكالية

تلعب القيادة الادارية بجميع انماطها دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسية وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين .والقائد لا يولد في لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدؤوب والوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه.

على اعتبار أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية.

ظهر الاهتمام بالقيادة الإدارية بعد التأكد من أن الإخفاق الذي يحدث بالمؤسسات رغم توفر الموارد عائد إلى افتقارها لقيادة ذات كفاءة عالية، وأن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر على أداء المورد البشري، والذي يعتبر مصدر التميز والإبداع بالمؤسسات، و لا تتشكل القيادات الا في ظل ثقافة تنظيمية تساعد على ذلك، فنجاح القائد يقاس بمدى قوة الثقافة التنظيمية، التي هي جزء من الثقافة بصفة عامة ، هذه الاخيرة هي ظاهرة انسانية، ولها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، حيث يكتسبها الإنسان بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد وتسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات، وبما أن المنظمات جزء من البيئة والمجتمع ال كبير، فإن ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة وتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكذلك على الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين فيها ،ومن هنا جاء اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية ،بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها ،وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام ،حيث أنها تؤثر في سلوك أداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة

وفي ظل هذا التأثير الكبير للثقافة التنظيمية على المؤسسة نطرح التساؤل التالي: هل يؤثر نمط القيادة على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

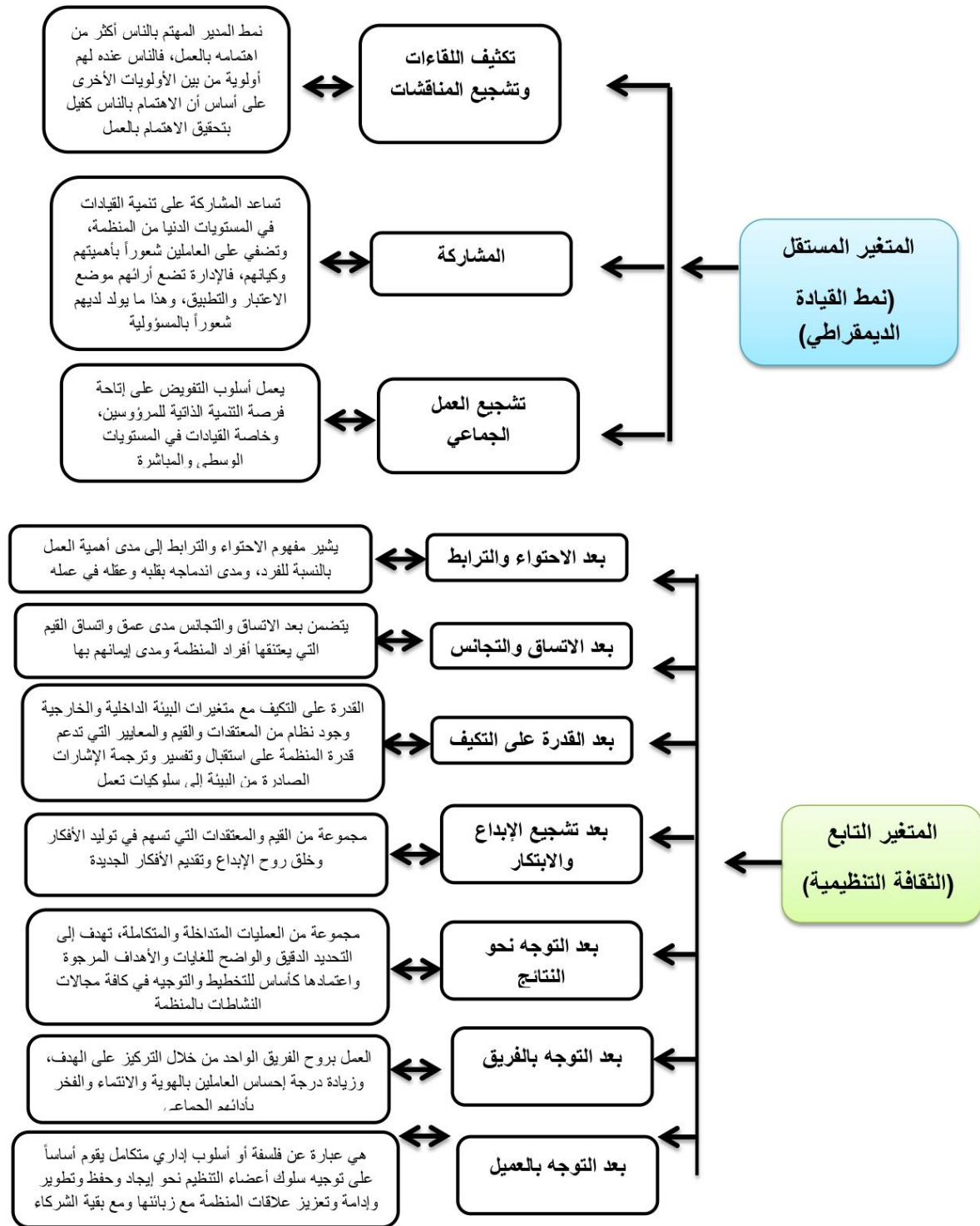
- 1- ما هو النمط القيادي السائد من وجهة نظر موظفي مؤسسة OPGI ؟
- 2- ماهي طبيعة (أبعاد) الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة OPGI ؟
- 3- كيف يؤثر نمط القيادة على تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟

خامسا: الفرضيات

تتأثر الثقافة التنظيمية بنمط القيادة السائد بمؤسسة OPGI

الفرضيات الجزئية

- 1- تتميز مؤسسة OPGI بوجود نمط القيادة الديمقراطية.
- 2- يوجد ثقافة تنظيمية ذات ابعاد ايجابية في مؤسسة OPGI.
- 2- يؤثر نمط القيادة الديمقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية الايجابية داخل مؤسسة OPGI



الشكل رقم (01) مخطط التحليل المفاهيمي للفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين

سادسا: تحديد المفاهيم

1. الثقافة:

هي المعرفة المكتبة التي يستخدمها الناس لتفسير الخبرة وتوليد السلوك الاجتماعي إن أي ثقافة في أي مجتمع تملّي على الفرد ماذا يتعلم وماذا يكتسب وكيف يتصرفوا تحدد للفرد أسلوب حياته وقد عبر أحد الكتاب على العلاقة الوثيقة بين الفرد والثقافة بقوله أنت ثقافتك وثقافتك أنت¹

أما بالنسبة ل (ويليام أوشي) وبمنظرة أكثر راديكالية يرى بأن الثقافة يمكن أن تعوض البنية، حتى تتماشى سلوكيات الأفراد نحو الأهداف الكلية للمؤسسة وبهذا يمكن إستخدام الثقافة كميكانيزم تكامل أو مكمل لبنية المؤسسة.²

2. الثقافة التنظيمية :

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة³ ، والفلسفة التي تحكم سياستها إتجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والإفتراسات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم ويمكن القول بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت إستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول أهمية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.⁴

3. التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم والقناعات الخاصة بالمنظمة والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير النمط القيادي داخل بيئة العمل أي تأثيرها على سلوكه التنظيمي وهي بذلك تعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية داخل المنظمة

النمط : عرف النمط بأنه: الخصائص المتغيرة والعوامل الأساسية لدى القائد التي تساعد الرؤساء في التأثير على المرئوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ حريم حسين : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في أعمال منظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان : الأردن ، 2009، ص 31

² معاوي سامية: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة المينائية السيكيدة، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009 / 2008) ، ص 10

³ محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحديث، ط1 ، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2008 ، ص8

⁴ القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان : الأردن ، 2000، ص 286

4. القيادة: يعرفها قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية أنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعية عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتعني احتلال المكانة العليا في أي تنظيم¹

بمعناها العام كما عرفها "أورد ويتيد" "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"²

5. القيادة الإدارية: يعرفها كونتز و أودونيل: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"³

6. النمط القيادي: هو العلاقة التي يعتمد عليها شخص مت مستخدما سلطته وطريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قياسه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة⁴

سابعا" الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة إلياس سالم بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري ، رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006 تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ومنه الأداء التنظيمي تم إجراء هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للألمنيوم المسيلة وحدة البثق والتغطية وتدوير حيث انطلق من فكرة مفادها أن المنظمة تحاول تطبيع سلوك الأفراد لتنسجم الألمنيوم أنماطهم مع سياسات التنظيم وإجراءات وتصميم العمل حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية لذلك فإن الثقافة المنظمة تسهم في وضع السياسات والقواعد ومدى فعالية المنظمة وتتمثل مشكلة البحث في سؤال:

كيف ثقافة المنظمة على أداء المورد البشري؟

ومن خلال هذا التساؤل تتفرع أسئلة جزئية:

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط السلوك البشري؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام على أداء الموارد البشرية؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعية العمل واحترام الوقت

¹ صالح مصلح أحمد، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص 307

² نواف سالم كنعان، " القيادة الإدارية "، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ، ص 89

³ نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، 2007 ، ص 97

⁴ - طلال عبد الملك شريف ، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004 ، ص 60

والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية؟

حيث صاغ الفرضيات التالية:

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

حيث يهدف الباحث من هذه الدراسة إلى:

-معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

-التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

-المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بغية جمع معلومات حول الثقافة التنظيمية وتحليلي تأثيرها على أداء الأفراد للحصول على البيانات اعتمد الباحث أداة الاستمارة قسم محاورها وفق فرضيات الدراسة كما استعان في ذلك بالمقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة حيث حدد في ذلك عينة عشوائية تتكون من 92 عاملا من مجتمع الدراسة 276 ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

تأكيد على تأثير الثقافة التنظيمية التي تتصف بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين حيث وجد أداء العمال يرتفع بمدى إحساسهم ببناء العمل الجماعي ومدى انتمائهم لفريق العمل إضافة إلى التعاون والتفاهم والتحاسن الذي يسود الفريق واحترام الجهود المبذولة.

كما أن المنظمة تبحث باستمرار عن التميز في الأداء وتنتهج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي للعاملين¹.

الدراسة الثانية: دراسة صليحة رحالي بعنوان: القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 2006 تهدف هذه الدراسة لمعرفة القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي للكشافة الإسلامية الجزائرية نموذجا.

حيث انطلقت من تساؤل عام: كيف تساهم القيم الدينية في ضبط السلوك التنظيمي للكشافة الجزائرية؟ وتفرع هذا التساؤل إلى أسئلة جزئية:

-ما هو أثر القيم الدينية على السلوك؟

-ما هي الأساليب التربوية التي تتبعها الكشافة الإسلامية الجزائرية في المجال الديني لها أثر على سلوك الكشفيين؟

ولقد صاغت الفرضيات التالية:

¹ إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 97

-لقيم الدينية أثر على السلوك.

-الأساليب التربوية التي تتبعها الكشافة الإسلامية الجزائرية في المجال الديني لها أثر على سلوك الكشفيين.

حيث تهدف الباحثة من هذه الدراسة إلى:

التعرف على العلاقة الترابطية بين القيم الدينية والسلوك التنظيمي للكشاف وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي يقوم على جمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى أدوات الاستمارة والملاحظة وعلى عينة اختيرت بطريقة عشوائية بنسبة 50 بالمائة من كل فئة) الكشاف المتقدم والحوال (تتكون عينة الكشاف المتقدم من 44 فرد من أصل 88 فرد من الأفواج الأربعة، وعينة الحوال تتكون من 33 فرد اختيرت بطريقة عشوائية من أصل 65 فرد من الأفواج الأربعة.

حيث من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

أن الأفراد مقتنعون بوجودهم في الكشافة الإسلامية مما انعكس على سلوكهم التنظيمي يظهر على شكل الالتزام بالواجبات والفروض والتعاون، وقد ساهمت القيم الدينية في ضبط السلوك التنظيمي للكشاف.¹

الدراسة الثالثة: دراسة سليمة سلام بعنوان: **ثقافة المؤسسة والتغيير**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التحليل الاقتصادي جامعة الجزائر 2004، تهدف الدراسة إلى الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتأمين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية إذ تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول ثقافة المؤسسة وعلاقتها بإحداث التغيير وتحقيق كفاءة المؤسسة في سلوكها التنظيمي وقد تم طرح التساؤلات التالية:

-ما هي خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية؟ وما هي التغيرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو الجامدة يجعلها إيجابية ومتطورة؟

-ما هي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الاستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع متغيرات البيئة بدناميكية وفعالية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية:

-تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل.

-إن فعالية تغيير المؤسسة يقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة والفرد معا.

-تمثل القيادة الإدارية عجز الأساس في نجاح قيادة التغيير.

¹ صليحة رحالي: القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2006، ص 85

-إن نجاح التغيير وبالتالي الاصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقترن بمدى تلائم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل الجزائري.

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج التحليلي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

يجب الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي وتثمين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. وأنه من خلال الاهتمام ووجود إنسانية عالية تلعب دور مهم في كفاءة السلوك التنظيمي هي ما يتجلى بها عمال المؤسسات الكبرى وهي قيم مشتركة فيها كل الثقافات في العالم¹.

الدراسة الرابعة: دراسة منصور بن حامد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود بعنوان: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي**، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض 2004، الدراسة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي إذ تتمحور مشكلة البحث حول ضرورة الاهتمام على دراسة ثقافة المنظمات السعودية في بيئتها الأصلية بدلا من الاهتمام بالنظريات المستوحاة من تجارب المجتمعات الأخرى وذلك يساعد على فهم الظاهرة الثقافية في المنظمات السعودية وبالتالي التعرف على الأساليب الإدارية التي يستخدمها القادة في تحديد أولويات العمل في منظماتهم، تركز هذه الدراسة البحثية على ثقافة المنظمة وعلاقتها بالسلوك القيادي وذلك بالتطبيق الميداني على إمارتين من أكبر الإمارات في المملكة وفي إمارة منطقة الرياض وإمارة منطقة مكة المكرمة باعتبار ما لكل من خصائص إدارية وتنظيمية واجتماعية، ويمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

الثقافة التنظيمية لجهاز إمارة إمارتين منطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض تتأثر تأثرا كبيرا بطبيعة السلوك القيادي والإداري والتنظيمي لأمير المنطقة بحكم دوره المركزي الحيوي المؤثر في إحداث تنمية وتوفير الأمن في منطقته وبالتالي فإن التنوع الثقافي التنظيمي للمنظومة الإدارية والبشرية في الإمارة يتضاءل كثيرا أمام السلطة القيادية المؤثرة للأمير وجهازه الإشرافي².

الدراسة الخامسة: دراسة الفقي، 2005 بعنوان " أثر أسلوب القيادة الإدارية و الهيكل التنظيمي بالمنظمة على تمكين العاملين "، هدفت الدراسة إلى قياس درجة تمكين العاملين كأسلوب إداري حديث و تحديد معوقات التمكين، و التوصل إلى حلول و توصيات تساهم في تطبيق درجات أعلى من تمكين العاملين بصورة أفضل و أنجح في قطاع الخدمات، و توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها : وجود

¹ سليمة سلام :ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، إشراف العمري العربي، 2004، ص 57

² منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، إشراف ثامر بن ملح الإبطيري، 2004، ص78

علاقة ايجابية جوهرية و تأثير جوهري لكل من أسلوب القيادة و الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين، و كذلك توصلت إلى وجود علاقة جوهرية ايجابية بين تمكين العاملين و رضا العاملين.

الدراسة السادسة: دراسة عادل زايد، 1999 تحت عنوان " أثر القيادة الإدارية في تنمية العاملين " ، هدفت الدراسة إلى تحديد أهم خصائص القيادة الإدارية التي يجب على منظمات الأعمال تكوينها و تنميتها لتستطيع مواجهة تحديات البيئة الجديدة من خلال رفع مستويات الانتماء التنظيمي و الرضا الوظيفي و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تحتاج منظمات الأعمال المصرية إلى نوعية متميزة من القيادة الإدارية لمواجهة تحديات البيئة الجديدة.
- ممارسات القيادة التحويلية أكثر قدرة على زيادة انتماء العاملين و رضاهم الوظيفي من ممارسة القيادة التبادلية.

الدراسة السابعة: دراسة العتيبي، 2007 بعنوان " العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري، و قد توصلت من خلالها إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

- توجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المدعم و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.
- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المهتم و التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

الفصل الثاني

الانماط القيادية

تمهيد

أولا/ مفهوم القيادة الادارية والانماط القيادية

ثانيا/ صفات ومهارات القائد

ثالثا/ قوة تأثير القيادة

رابعا/ هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟

خامسا/ أهمية وأهداف القيادة

سادسا/ انواع الانماط القيادية

سابعا/ علاقة النمط القيادي ببناء ثقافة المؤسسة

خلاصة

تمهيد

تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، تأثرها بالبيئة الخارجية خاصة في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتجت عنه تغيرات وتطورات تداخلت مع بعضها البعض، كان البحث لإحداث التغيير والتطوير أمرا ضروريا ومهمة لا تتحقق إلا بالأداء الفعال والجيد لمختلف المهام والعمليات الإدارية O دف تحقيق الأهداف المحددة .

أولاً: مفهوم القيادة الادارية والانماط القيادية

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية استراتيجية وواعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز. لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهم الجوانب المتعلقة بها.

ان القيادة تتميز برؤية واضحة لتحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة المستدامة على الهدف والغرض من العلاقات المتاحة وفق تحقيق المرونة في حالة التكامل والتنسيق على البيئة المنظمة من خلال تبني الابداع والابتكار للوصول إلى تحقيق الأهداف على المديين القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة.¹

1. مفهوم القيادة الادارية

أ. تعريف القيادة

القيادة لغة: هي من قاد يقود قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف ويقول أقاده ضيلاً بمعناه أعطاه إياه يقودها ومنها الإنقياد بمعنى الخضوع ومن قادة وجمع قائد.²

أما اصطلاحاً

لقد تطرق إليها العديد من المفكرين وتناولوها كل واحد من وجهة نظره. يعرفها كونتز وأدونيل "هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".³ فهو يرى أن القيادة الإدارية تقوم على التأثير والإقناع من أجل الإبداع الذي يتحقق من خلال تضافر الجهود.

ويعرفها فخر وبرسثوس " بأنها نوع من الروح المعنوية والمؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية بمعنى أن القيادة الإدارية هي تحمل المسؤولية من طرف المدير من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية والتي تتعدى أهدافهم الحالية.

¹ يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة ، دروس مستوحاة من التجارة العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية، الإدارية، ط 06، القاهرة 2012، ص 92

² ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دار صادر، 2000، ص 153

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة، 2002، ص 98

كما تطرق إليها الباحث عبد الكريم درويش والمفكر ليل ت كلا بقولهما هي القدرة التي سيتأثر بها المدير على رؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحت رامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف بذاته¹.

بمعنى لا يتم ذلك إلا من خلال قدرة القائد على التعامل مع رؤوسيه مما يكتسب ولائهم ويدفعهم إلى الإبداع في أعمالهم.

ويعرفها سيكلرهيدسون " بأنها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأف راد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري²."

بمعنى أن القيادة تكون من خلال التأثير في الأف راد من أجل تحفيزهم ودفعهم وتنشيطهم إلى العمل والإبداع في العمل بشكل جماعي مما يضمن تحقيق أهداف التنظيم.

ويرى محمد زكي هاشم إلى أن القيادة هي مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه

والتأثير في أفكار ومشاعر الأفراد الآخرين أو سلوكهم، وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد مؤلفاته، أو رسوماته أو اختراعاته³

ثانيا/ صفات ومهارات القائد

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة:

1. **الثقة بالنفس وبالآخرين:** تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.

ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

2. **وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:** القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان

تدخله لحل المشكلات عند الضرورة. حيث يقال:

لا تخبر الناس أبداً كيف ينجزون الأشياء، أخبرهم فقط ماذا ينجزون؟ وسوف يفاجئوك ببراعتهم⁴.

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق، ص99

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي الإسكندرية، دار الجامعة، 2001، ص221

³ زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 233

⁴ عبد الفتاح المغربي، " الإدارة الاستراتيجية و مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين "، مجموعة النيل، القاهرة، 1999، ص164 .

3. **الواقعية والمعرفة:** يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والالتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.
4. **مد يد المساعدة للآخرين:** لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.
5. **لديه القدرة على الاتصال:** القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال: كتابة التقارير - الحديث والإقناع - الاستماع والانصات.
6. **ينظم ويدير الوقت بكفاءة:** يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.
7. **صناعة القرارات:** كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.
- فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصيائها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.¹
8. **مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:** لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.
9. **قدر كبير من الطاقة والنشاط:** القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالغرم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة ، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص93

10. ترتيب الأعمال حسب أهميتها: ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

11. التحلي بالشجاعة: القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

والقائد الحزين هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسط فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.¹

12. الإخلاص والاجتهاد: القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

13. الخلق والإبتكار: القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

14. يضع الهدف نصب عينيه: إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

15. الحماس الثابت والمستمر: شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرة الحماس.

16. القدرة على الحسم: يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.²

17. ذو عقل مفتوح: أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

¹ عطية حسن أفندي، أحمد رشيد، مقدمة الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية 1995، ص 131.

² ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسياتها ونظريات و مفاهيم، دار الكندي، الأردن، ص 19.

18. أن يمتلك الفكاهة: الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.
19. له رؤيا نافذة: حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.
20. القائد يملك العقل والقلب: فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.¹

ثالثاً/ قوة تأثير القيادة:

- قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها .
- وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي:
1. القوة الشرعية أو القانونية: وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام - المدير - المشرف)
 2. قوة التحكم في نظام التحفيز: وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل (الرواتب - الترقيات - الجوائز)
 3. قوة القسر أو الإكراه: هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر - التأنيب - إنهاء الخدمة)
 4. قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.
 5. قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا: وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة.
- وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

¹ نفس المرجع، ص20.

رابعاً/ هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟¹

- القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.
- القيادة بالتعلم والخبرة العملية.
- القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة، ثقافة تشجع المواهب القيادية، وثقافة لا تشجع.
- القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:
- 1- الفطرة والطفولة المبكرة. 2- التعليم. 3- التدريب الموجه.
- 4- التجريب. 5- الفشل.

إن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.²

خامساً/ أهمية وأهداف القيادة

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 في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب 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 ففنر وبرسثوس يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه.³

أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة فيتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في : إقامة علاقات إنسانية بينه

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات . جامعة الإسكندرية . دار الجامعة الجديدة للنشر. ط1، 2002، ص337-346.

² محمد سعيد سلطان، نفس المرجع سابق، ص337-346.

³ جاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، دط، دت، ص127

وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته، وتحفيزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، وحاجاتهم، وشخصياتهم، واتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم، وتفكيرهم.¹

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمؤوس 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 أو ممثلين 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

في حين تظهر أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة، فمن المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه -قادة ومرؤوسون- خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية والصحية الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم؛ وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم، وتقاليدهم، وقيمهم، واتجاهاتهم، وتطلعاتهم.

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 تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.³

مثلا أكد زكي محمود هاشم في قوله إن الأسلوب الإداري الأصح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي⁴

¹ زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص54

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص116

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص118

⁴ زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص65

تأتي أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة فتبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد أهدافه لمؤسسيه، والحيولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى، فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف. كما أشار رالف ستوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلاً من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من « أهداف وظيفية والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي¹

ويمكن لنا أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:²

- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.

- تعتبر القيادة الإدارية محوراً رئيسياً للعلاقة بين القائد ومؤسسيه.

- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.

- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً.

وفي الأخير يمكن أن نخلص إلى أن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تمكّنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة، ونظراً لأهمية القيادة الإدارية.

سادساً/ أنواع الانماط القيادية:

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع واختلاف المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وهناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالقائمون على تطوير منظمات الأعمال وتحقيق ما يسمى

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 119

² رابوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، 2003 م، ص 25

بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً، وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة، ففعالية القيادة تؤدي إلى فعالية المنظمة والعكس صحيح.

وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول انه وان اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينها تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط و إن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه، والقيادة الناجحة هي التي تتضمن مجاًلاً واسعاً من الثقافات والممارسات بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات.¹

أ. النمط الديمقراطي

وفي ظل هذه القيادة فان الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه، ويتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين، وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة، إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم، ويزيد من دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي.²

كما أن المسؤوليات توزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم ونقل المشاكل والمشاحنات بينهم، ويرى الكثير أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وهي تقوم أيضاً على احترام شخصية الفرد بل ترى بأنه غاية في حد ذاته كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب، والقائد الديمقراطي لا يملأ أو يفرض على الآخرين آرائهم، وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية الاختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم.

وقد توصل كروزيه إلى أن القيادة الأوتوقراطية هي الوحيدة التي تشعر بالعداء والمعارضة من طرف الموظفين، أما القيادة الديمقراطية فإنها غالباً ما تتفعل أمام الصعوبات في العمل، ويقابل ذلك شعور الموظفين بالخوف غير أنهم يركزون على التشجيع والتهنئة، وهذا عكس القيادة الأوتوقراطية التي لا تهنئ إلا نادراً بل لا يهنئون تماماً³

¹ برو هشام، النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصور والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة- ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص، اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، 2018-2019، ص 108

² صلاح عبد القادر النعيمي، المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،

ص 113

³ برو هشام، المرجع السابق، ص 113

من أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية، وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات:

1. تنمية العلاقات الإنسانية: تعني العلاقات الإنسانية " النظام الوظيفي منظوراً إليه من زواياه الإنسانية"، وانطلاقاً من هذا الفهم فإن الديمقراطية تركز على إدارة العمل بأسلوب إنساني، لذلك نجد القائد الديمقراطي يهتم بعلاقاته بمرؤوسيه حتى يستطيع أن يجعل سلوكهم متوافقاً مع سلوك التنظيم، كذلك يهتم بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم الأساسية مما يرفع روحهم المعنوية، وبالتالي يتشجعوا للعمل بروح الفريق الواحد الأمر الذي يحقق الاندماج بين العاملين، لذلك مطلوب من القائد الديمقراطي التوفيق بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم، وإقامة العلاقات الإنسانية التي لا تتنافى مع القيادة الحازمة التي تتصف بالعدل والإدراك والواقعية والدقة.

ويرى " السيد الهواري " النمط الديمقراطي " :نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل، فالناس عنده لهم أولوية من بين الأولويات الأخرى على أساس أن الاهتمام بالناس كفيل بتحقيق الاهتمام بالعمل".¹

وأكدت الأبحاث التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية أن الاهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والنفسية يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل دون الزيادة في عناصر الإنتاج، وهذا ما يدفع القائد إلى استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية ضمن شروط أو خطوات معينة تتمثل في:

اهتمام القائد الديمقراطي بمرؤوسيه بالدرجة الأولى ومعاملته لهم كبشر لهم أحاسيس ومشاعر، وليسوا مجرد أدوات للعمل، وأن يكون حريصاً على مساعدتهم وتحقيق مصالحهم في العمل وحل مشكلاتهم، وبالطبع أن لا يتم ذلك على حساب العمل الرسمي.

مراعاة القائد خلق جو عمل يسوده التفاهم والوئام مما يؤدي إلى تكوين جماعة متماسكة، وفريق عمل متعاون يعمل بكل تقان وإخلاص، وعلى القائد أن يثير الدوافع والميول التعاونية في الجماعة مما يزيد من تماسكها، والتخفيف من الصراعات والميول العدوانية التي قد تظهر في العمل.

في حال وجود أية شكاوى أو تظلمات أو مطالب من العاملين على القائد أن يدافع عنها ويراعي مصالح العاملين، وأن يحاول التقريب ما بين أهدافهم وأهداف الإدارة، وأن يعظم النقاط المشتركة بينهم للوصول إلى أهداف مشتركة، ومن الأمور المهمة مراعاة القائد حاجات العاملين وتلبيتها لهم سواء أكانت حاجات مادية أم نفسية أم اجتماعية باستخدام طرق التحفيز الإيجابية من خلال فهمه للحوافز التي تحرك دوافع الأفراد.

2. المشاركة: يعد هذا الأسلوب نقيض الأسلوب الأوتوقراطي حيث يشبع حاجات القائد والمرؤوسين، ويشارك السلطة مع المرؤوسين، ويأخذ برأيهم في أغلب قراراته، وبالتالي يضيف إلى قوته قوة الجماعة.¹

¹ السيد الهواري، المدير الفعال للقرن 21 ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998، ص193

إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى ذلك مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار، وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.

تتصف عملية المشاركة بإعطاء حرية الرأي وحرية النقد للمرؤوسين عندما يعبرون عن آرائهم أثناء مناقشة القرارات والسياسات، وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية لأنهم اشتركوا في صنع القرارات والخطط التي نالت اهتمام الإدارة.

وقد تساعد المشاركة على تنمية القيادات في المستويات الدنيا من المنظمة، وتضفي على العاملين شعوراً بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آرائهم موضع الاعتبار والتطبيق، وهذا ما يولد لديهم شعوراً بالمسؤولية.

إن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يؤدي إلى تقبلهم وولائهم له، لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب إصداره، ومن ثم يقبلون على تنفيذه بحماس ورغبة أكيدة نتيجة ارتفاع معنوياتهم.

3. تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه ولذا كان من الضروري أن يجزئ القائد الأعمال ويصنفها كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها، ولكن هذا لا يحول المسؤولية من القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها، وأنهم سيحققون الغرض من التفويض.

ومن مزايا تفويض السلطة ما يلي:²

يعمل أسلوب التفويض على إتاحة فرصة التنمية الذاتية للمرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم لإنجاز المهام الممنوعة إليهم واتخاذ القرارات اللازمة لها، وبالتالي تأهيلهم لشغل الوظائف العليا في المستقبل.

¹ جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 567

² برو هشام، المرجع السابق، ص 115

شعور المرؤوسين بالثقة بالنفس والاعتزاز بثقة الرؤساء، وبالتالي زيادة التعاون والعمل بروح الفريق.

توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ للأمور المهمة، والإستراتيجية في المنظمة .
يعمل أسلوب التفويض على تحقيق المرونة في العمل الإداري، وابتعاده عن المركزية، وتسريع المعاملات، وبالتالي استمرار النشاط الإداري على وتيرة واحدة في كافة الظروف.
أما سلبيات التفويض فهي أنه قد يؤدي إلى سوء استخدام السلطة المفوضة، إلى تعدد مراكز المسؤولية، كما أن الإفراط فيه دون تقويم كاف لقدرات العاملين يؤدي إلى نتائج غير متوقعة في العمل¹
يتميز هذا النوع من القيادة بما يلي:
خلق روح التعاون بين القائد المرؤوسين للعمل كفريق متعاون مع الاتجاه نحو التوسع في اللامركزية في اللامركزية في السلطة.

ارتفاع مستوى جودة القرارات وترشيدها عن طريق أخذ كافة الاعتبارات، ووجهات النظر للآخرين.
خلق روح التجديد والابتكار ورفع الروح المعنوية للعاملين .
الاعتراف بأهمية العلاقات الإنسانية والتركيز عليها، كأحد العوامل الايجابية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

العمل على خلق قيادات جديدة واستخدام تلك المشاركة كأحد الوسائل التدريبية .
الاعتراف بأهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية مع وجود نوع من الاتصالات الهابطة والصاعدة، وبالتالي قرب مراكز اتخاذ القرارات من مواقع التنفيذ.
الإقلال من مظاهر التوت والقلق النفسي لدى المرؤوسين، وزيادة ولائهم للمؤسسة، والإقلال من ظاهرة التنظيمات غير الرسمية.

بالإضافة إلى المزايا التي ذكرناها للأسلوب الديمقراطي من خلال تطبيق المشاركة وتفويض السلطة، فإن هناك آثار سلوكية ايجابية أخرى تتجلى في استخدام الأسلوب الديمقراطي، ومنها ما يلي:
إن استخدام القائد الديمقراطي لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد والمرؤوسين، ويعمل على إيصال أفكار وأراء ومقترحات العاملين إلى الإدارة بكل بوضوح.

إن استخدام الأسلوب الديمقراطي يؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار في العمل بعيداً عن التهديد والخوف من العقاب إلا في حالات الضرورة، وبذلك يسود الجماعة جو من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح في أدائه.

¹ بغول زهير، الإدارة المفهوم والوظائف، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص، 146

يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى وجود رابطة قوية بين القائد والمرؤوسين وثقة كبيرة متبادلة بينهما، مما يؤدي إلى القضاء على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العاملين، وشعور كلا الطرفين بالأحر، مما يساعد على التقريب ما بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.¹

يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمرؤوسين في التقدم والنمو، وفي استخدام قدراتهم ومواهبهم عن طريق قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم لتأهيلهم لمناصب أعلى.

يحقق هذا النمط مستوى عالي من الرضا الوظيفي، ويحسن الروح المعنوية للمرؤوسين .
يكون هذا النمط فعالاً في المجالات التالية:

عندما تكون المجموعة ذات دافعية، ويسودها الشعور بروح الفريق .
عند توفر المهارة والمعرفة لدى أعضاء المجموعة .

غير ان ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية يؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية حيث أن تركيزه المفرط على العاملين وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى إضعاف مركزه كقائد، كما أن فعاليته في تفويض السلطة يؤدي إلى عدم علمه بكل ما يتم انجازه بواسطة المرؤوسين.

قد يلجأ بعض القادة إلى إيهام المرؤوسين باستخدامهم الأسلوب الديمقراطي حيث يشركونهم في اتخاذ القرارات، ولكنهم لا يأخذونها بعين الاعتبار مما يولد نوعاً من الصراع بين المرؤوسين والقادة ويزعزع الثقة فيما بينهم، وقد يستخدم بعض القادة الأسلوب الديمقراطي من أجل تحقيق غاياتهم وأغراضهم الشخصية.

إن اهتمام القائد البالغ بالعاملين في ظل الأسلوب الديمقراطي من أجل زيادة الإنتاج قد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاجية حيث انه إذا تغلبت أهداف العاملين على أهداف المنظمة كان ذلك معارضاً للمصلحة العامة، ولما ينادي به الفكر الإداري في إحداث التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.²

ب. النمط الاوتوقراطي

القيادة الأوتوقراطية، التي تعرف أيضاً بالقيادة الاستبدادية، هي أسلوب في القيادة يتسم بسيطرة فرد على كل القرارات من دون أي مساهمة تذكر من جانب أعضاء المجموعة. وعادة ما يقوم القادة الاوتوقراطيون بخيارات على أساس أفكارهم وأحكامهم الخاصة ونادراً ما يقبلون النصيحة من اتباعهم. وتشمل القيادة الاوتوقراطية سيطرة مطلقة واستبدادية على المجموعة.

¹ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 191-192

² برو هشام، المرجع السابق، ص 117

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى، ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد، وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني¹. ينصب اهتمام القائد على العمل والانجاز، وقلماً يهتم بالأشخاص أنفسهم حيث يتميز هذا النمط من القيادة بالحزم المفرط ومركزية السلطة المطلقة والتحديد الدقيق لواجبات المرؤوسين، والرقابة الشديدة على

أعمالهم، ومعظم الاتصالات في هذه القيادة تكون من أعلى إلى أسفل، وتأخذ شكل أوامر وتوجيهات وتحذيرات، أما الاتصال من أسفل إلى أعلى - من العاملين إلى القادة - فعادة ما يكون محدوداً لدرجة كبيرة، كما يقوم بانجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار كأحد أساليب التحفيز على الإنجاز، وهذا ما يفقد العاملين الثقة بأنفسهم مما يؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية.²

وعلى أية حال فإن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن أن يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره، ذلك لأن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته-مثلاً -كأداة للضغط على مرؤوسيه لانجاز العمل يكون على درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي:

1. الأوتوقراطية المتسلطة: يتميز هذا الأسلوب بنظرته إلى الإنسان كأداة للعمل وكمصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر عن كونه مخلوقاً اجتماعياً يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية، ويلجأ القائد هنا إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره على المرؤوسين دون مشاورتهم واخذ رأيهم في اتخاذ القرارات والتعليمات لأنه يعتقد أنهم غير مؤهلين للمشاركة وتولي مهام السلطة خشية أن يقعوا في أخطاء يكون هو مسؤولاً عنها، وهو من يحدد سياسة الجماعة ويرسم الخطط الرئيسية، ويمارس الاتصال الرسمي من جهة واحدة، كما أنه يقوم باستخدام الرقابة المباشرة على سلوك المرؤوسين حتى يضمن عدم وقوعهم في الأخطاء، والقائد الأوتوقراطي المستبد يقوم باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإراداته وأهوائه، وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد، وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم، وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.³

¹ أسامة الخيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص، 24

² علي العياصرة، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 113

³ وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية، مداخلة مقدمة في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة حول القيادة الابداعية(لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 16-17 أكتوبر 2003، ص9

والعاملون معه أتباع وليسوا شركاء، وأنه يحاول دائماً أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها، وكل ذلك دون تقدير للعلاقات الإنسانية في تعامله مع مرؤوسيه، وقد يأخذ أفكار الآخرين وينسبها لنفسه، ويهتم بالشكليات والروتين.

إن هذا النمط من الممكن أن يكون أكثر فاعلية عندما تكون القرارات سريعة وهامة ومصيرية، ولكن بشرط أن يكون القائد قادراً على إلزام الآخرين بتنفيذ هذه القرارات.

2. القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يتميز هذا الأسلوب بأن مظاهر الأوتوقراطية تكون معتدلة، ويمكن أن تبرز مثل هذه المظاهر من خلال الأساليب التي يتبعها القائد الإداري في معاملته لموظفيه في سبيل ضمان السيطرة الكلية عليهم، ومن هذه المظاهر تراه يهتم ويرغب صادقاً في أن يراهم سعداء ويمتدحهم بقدر ما يلومهم ويتحاشى أن يكون قاسياً معهم، ويعمل على كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لانجاز العمل، كذلك يؤمن بالمشاركة في الإدارة ويعمد على الترويج لقبول المرؤوسين لقراراته، وبهذه التصرفات يسيطر الإداري على موظفيه، ويجعلهم يتقيدون بجميع معايير ومقاييس العمل، وأي انحراف عن تعليماته يقابل بالغضب والتوتر.

الأمر الذي يؤكد بأن هذا النوع من القيادة وإن تبدو بأنها عادلة وطيبة في تعاملها مع المرؤوسين، إلا أن اتجاهاتها وميولها استبدادية بشكل عام.¹

3. القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة: يعد هذا الأسلوب أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبداداً وأقربها إلى السلوك الديمقراطي حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع مرؤوسيه، ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، ويعتقد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق شعور المشاركة دون اشتراكهم فعلياً، ويعتمد أسلوب المؤتمرات الإخبارية وهو عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، وهو لا يأخذ آرائهم الجدية مهما كانت فعالة، إنما يحاول الحصول على طاعتهم له وتأييدهم لقراراته، وضمن هذا النموذج قد يعطي القادة مرؤوسيهم قدراً من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرارات.

وهذه القيادات تقود التنظيمات التي تتولى شئونها بمفهوم الرئاسة، فهي تصدر تعليماتها وأوامرها، وليس على التابعين إلا السمع والطاعة، وهذا الأسلوب يغلب عليه طابع التسلط، ويمكن القول بصفة عامة (أن هذا النوع من أنماط القيادة يتسم بعدد من السمات أهمها²

عدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات حيث يحجم القائد عن تفويض أي من سلطاته إلى معاونيه، ويتخذ بنفسه كافة القرارات، كما ان القائد في هذا النمط يبتعد عن مرؤوسيه وإشعارهم دائماً

¹ سالم المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة البلسم للنشر، عمان، 2010، ص 60

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،

بتمييزه عنهم وتعالیه، مما يفقدھم الثقة في أنفسهم، ويشعرھم بضالة مراكزھم، يعتمد القائد دائماً على الأساليب الرسمية.

يكاد يكون الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي يرتب آثار سلبية بالنسبة للعاملين في ظلھ، إذ تبدو مظاهرها في انخفاض روحهم المعنوية وقلة إنتاجهم، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج ايجابية تؤكد أن هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون ناجحاً في التطبيق العملي في بعض أشكاله، وفي ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، إلا أن لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها ومنها ما يلي:

يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم، والتي تتطلب من القائد أن يكون حازماً وصارماً بدون أي تهاون، وعلى سبيل المثال تتوقف القوة المحركة للآلات أو تتعطل الإضاءة هنا يجب أن يسارع القائد إلى تولي القيادة والسيطرة على الموقف، وهو ليس بقائد إن لم يستطيع مكافحة هذا الطارئ.

يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسين لا تصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة، ولأنهم يحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية، وقد أثبت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل في حالة توفر عدة شروط منها¹:

- إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها بمعنى أن أفراد المجموعة لا يعرفون بعضهم.
- إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها، ولا تتفق على رأي واحد.
- إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية غير قادرة على التفاهم والتعاون كمجموعة، ويعانون نقص المهارة والمعرفة.
- إذا كانت جماعة العمل من الموظفين المشاغبين، وذوي الميول العدوانية .
- إذا كان الوقت محدوداً . يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه العمال الجدد بسبب عدم خبرتهم، وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.

وبصفة عامة أثبتت الدراسات أن هذا الأسلوب يوفر السرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت، وفي بعض الأحيان يستفيد فريق الموظفين أو المرؤوسين من الأوامر التي يبلغهم ما يجب عليهم فعله² غير أنه ثبت من خلال التطبيق العملي للقيادة الأوتوقراطية الآثار السلبية الناتجة من استخدام هذا الأسلوب وأهمها:

¹ كارول أوكونر، القيادة الإدارية الناجحة، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1997، ص 50

² كارول أوكونر، المرجع السابق، ص 50

إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم على القائد لأنه هو الذي يقوم بجميع الأعمال ويتصرف بجميع المواقف مما يضعف ثقة العاملين بأنفسهم، ويجعل الموقف ضعيفاً تجاه حل بعض المشكلات ومواجهة الصعاب.

يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، لأن العامل لا يريد من التنظيم الدخول المادي فقط، بل هو بحاجة إلى الرضا النفسي والحاجات الاجتماعية. إن استخدام أسلوب الإشراف والرقابة الشديدة على العاملين يؤدي إلى إثارة غضبهم، ومرضهم وقتل روح المبادرة والابتكار لديهم.

إن الاتصال باتجاه واحد وخاصة في الأسلوب الأوتوقراطي المستبد أي من الأعلى إلى الأسفل يمنع نقل آراء وحاجات ومشاعر العاملين إلى الإدارة العليا، وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين الطرفين مما يضطر المرؤوسين إلى تشكيل التجمعات غير الرسمية بوجود القائد غير الرسمي للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم عن طريق الاتصالات غير الرسمية لتنبية القائد بضرورة إشباع حاجاتهم.

يعتمد القائد في هذا الأسلوب إلى استخدام الحوافز السلبية كالتهديد بفقد الوظيفة وخضم الأجر، وتوقيع الجزاءات كوسيلة لدفع العاملين إلى العمل مما يؤدي إلى خوفهم من العقاب، وانجازهم للعمل بالشكل المطلوب.

ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى تقشي صفات سيئة مثل: الخضوع، القلق، الكراهية، عدم التجديد، وتوقف النمو المهني، وانخفاض الروح المعنوية، ومع ذلك فإن منتقدي هذا النمط الاستبدادي يقولون أن هؤلاء القادة يمكن أن يكونوا موضوعيين، وقادرين على تحفيز العاملين بشكل أفضل، ومن الممكن أن يكون هؤلاء أكثر انفتاحاً على أفكار الآخرين، وهذا الأسلوب كان سائداً لعدة سنوات ومازال مرغوباً فيه من جانب بعض المدراء.¹

ج. القيادة الحرة.

يعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الديمقراطي فهناك غياب قيادة حقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشادات للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة

¹ راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية

تترك للمرؤوسين حرية أكبر واستقلالية في أداء المهام، وهي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها.¹

ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد، والقائد في هذا النمط يترك العمل لمرؤوسيه يتصرفون كما يشاؤون، وعليه هو تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل، ويعتقد أن تحمل المرؤوسين للمسؤوليات يزيد إمكانياتهم وخبراتهم في العمل، ويزيد من فرص التنمية الذاتية لهم، مما يميز هذا الأسلوب أيضاً التفويض الواسع النطاق للسلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه ويترك لهم حرية التصرف واتخاذ القرار، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقتاً لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفضاً جداً بالمقارنة بالقيادة الديمقراطية.²

ولجأ القائد أيضاً إلى تسهيل الاتصالات بينه وبين مرؤوسيه، ويعتقد أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الذي يساعد على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية واعتماد على جهودهم الخلاقة، ويأخذ دور المراقب أو المشرف من بعيد إلا إذا طلب منه التدخل في العمل.

ويمكن تلخيص سمات القيادة الفوضوية بما يأتي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في انجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها .
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها، وغالباً ما تكون في حدود معينة .
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام .
- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في انجاز المهمات.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية، وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز المهمات.

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013، ص،

² سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

بالرغم من كل المآخذ السابقة على أسلوب القيادة الحرة، فقد ثبت أيضاً أن مثل هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي، ويترتب عليه نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه، ومن أهم هذه العوامل ما يلي¹:

أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص وأن تكون كفاءاتهم عالية بحيث يفوضهم القائد السلطة، وذلك لعلمهم الواسع بمهامهم وثقتهم بأنفسهم وتحملهم المسؤوليات الناتجة عن العمل كافة، واستجابة للثقة التي منحها لهم القائد حيث سيبدلون قصارى جهدهم لإثبات جدارتهم في العمل.

أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين إذا لا شك أن هذا الأسلوب لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم وأهدافه، فمن غير المعقول أن يفوض العامل الجديد مزيداً من الواجبات بل بالقدر الذي تسمح به القدرات على أن تزداد تدريجياً كلما أثبت جدارته. يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالاً عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه، كأن يطبق في المنظمات العلمية ومراكز البحوث حيث يكون أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم حرية العمل والبحث وإجراء التجارب مثل العاملين في هيئة الطاقة الذرية فقد يمنحهم القائد من الإبداع والابتكار، ويضعف معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم².

إلا أنه كشفت نتائج بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال عن الآثار السلبية التي يترتبها أسلوب القيادة الحرة على العاملين في ظلّه، فثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله؛ وإن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل، فانتهاج الفرد العامل نهجاً مطلقاً في أداء العمل بعيداً عن إشراف وتوجيه قائده قد تؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعة، وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها، كما كشفت نتائج هذه الدراسات عن أن هذه المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في غالب الأحيان لا كيان لها، وأن أعضائها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملاً، ولا يكون هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجوداً أم غير موجود، وأن القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب غالباً ما يضيعون وقتهم في استقبال الزوار والقيام بالضيافة والاشتراك في الحفلات الرسمية وحضور اللجان خارج التنظيم لمجرد إشباع رغبتهم باكتساب التقدير والأهمية لذاتهم، وهناك من يرى أن القادة في هذا النوع لا يصدرن قراراً إلا بناء على رأي مرؤوسيهن، وهذا يتضمن تهرباً من جانب القائد عن المسؤولية فيترك عنان الأمور في أيدي مرؤوسيه الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم، أي أن هذا

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 257

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 257

النوع يخلق نوعاً من الغموض في نطاق أعمال المؤسسة، وبصفة عامة يمكن إظهار خصائص القائد التسببي فيما يلي¹:

- اتخاذ القرار يكون من قبل الأتباع وبصفة عشوائية دون علم القائد أحياناً.
- غياب سلطة القائد في اتخاذ القرار؛
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد وأتباعه.

سابعا/ علاقة النمط القيادي ببناء ثقافة المؤسسة

تؤثر في الأنماط القيادية عدة عوامل تجعلها تتغير من نمط لآخر، ومن هذه العوامل التي تتعلق بمكونات الثقافة التنظيمية و أخرى متعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية.

1. اثر مكونات الثقافة التنظيمية على تحديد النمط القيادي

في آل منظمة يوجد فرد أو مجموعة أفراد في موقع اتخاذ القرار بمقدورهم ممارسة القوة ببساطة عن طريق إعطاء الأوامر وصنع القرارات، هذا الشكل البسيط من أشكال القوة النابعة من المركز الوظيفي لا يقتضي أو ينطوي على القيادة أما سوف نتناولها هنا.

إلى هنا نشير بقوة إلى أن الخصائص الفردية جوهرية للدور القيادي. وعلى الرغم من أن ذلك هو الواضح، إلا أن من المهم جداً التأكد من وضع الخصائص الفردية في المنظور المناسب، فهناك مجازفة كبرى في افتراض جوهرية الخصائص الفردية في تفعيل القيادة، لما يترتب على ذلك الافتراض من ضرورة وجود مجموعة من السمات في القائد حتى يتم ذلك التفعيل، وقد أهملت الأدبيات في مرحلة ماضية بتحديد السمات القيادية.

ولم يذهب مدخل السمات بعيداً لسببين. فأولاً، ليست هناك سمات قيادية شائعة يمكن تحديدها، حيث لا يوجد مجموعة خصائص يمتلكها القادة ولا يمتلكها المرؤوسين، هذه النتيجة أدت إلى العامل الثاني الذي أسهم في أقول مدخل السمات.

فقد تحول الاهتمام إلى الموقف الذي تبرز فيه القيادة كقائد، وفي موقف آخر يبرز فرد آخر، وقد ساد هذا المدخل بشكل كبير جداً المدخل الاجتماعي للقيادة، خصوصاً في دراسات الجماعات الصغيرة، لكن في السنوات الأخيرة تعرض لنقد حاد بسبب إغفاله لخصائص أولئك الذين يبرزون في مواقف قيادية، ونتائج القول إنه ما دام أن مواقف مختلفة تتطلب أشكالاً مختلفة من القيادة أفراداً مختلفين، فإن ذلك يتطلب مهارات وسلوكيات معينة لكل فرد في كل موقف مختلف، وتجمع هذه الفكرة بين مدخل السمات ومدخل الموقف لتجنب عيوب كل نوع.²

¹ عبوي زيد منير، سليم بطرس جلدة، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى،

عمان، الأردن، 2012، ص 73

² كلالة محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 1997، ص 30

هذا المدخل المركب استخدم بواسطة هولاندر وجوليان، هذان الباحثان يرفضان مدخل السمات لوحده أو مدخل الموقف لوحده ذاكرين أن آلا المدخلين يقدم لنا بعض الشيء عن القيادة لكنهما لا يعطيان كامل الصورة، فبالإضافة إلى الجمع بين المدخلين، يضيفان العنصر المهم للتفاعل بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يؤثر على المرؤوسين أثناء عملية التفاعل، وردة فعلهم، بالطبع، يكون لها تأثير على سلوك القائد. بالإضافة لما ذكر أعلاه، يتطلب الدور القيادي أن يتصرف الفرد بطريقة تشبع تطلعات المرؤوسين، هنا يصبح التداخل بين خصائص الفرد وخصائص المركز تداخلاً جوهرياً، فبدلاً من اقتراح أن يكون هناك مجموعة وحيدة من السمات القيادية، توضح الشواهد أو القرائن أن الخصائص المعينة التي تقود للارتقاء إلى السلوك القيادي تختلف باختلاف الموقف.

ويقدم يوكل جمعاً وتوفيقاً بين العوامل التي تتكون منها القيادة، فميزة نموذج يوكل أنه يبين العوامل التي تؤدي إلى نجاح القيادة وتلك التي تقف في طريق نجاحها، فعلى سبيل المثال، من الممكن أن العاملين تنقصهم المهارات اللازمة (متغير داخلي) أو أن التكنولوجيا المتوفرة (متغير خارجي) يمكن أن تكون غير ملائمة للمهام المطلوبة، لذلك تضيع جهود القيادة سدى، ميزة أخرى لنموذج يوكل هي أنه يمكن أن يتعامل مع القيادة في مستويات متعددة داخل المنظمة.

تعتبر محاولات فيدلر لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض تفاعلها مع خصائص سلوك القائد من أولى الدراسات التي تمثل الاتجاه التفاعلي وتقوم هذه النظرية على فكرة أن متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص القائد لتؤثر على إنتاجية الجماعة، وقد بنى (فيدلر) نظريته التفاعلية على نتائج المحاولات التي قام بها من قبل لقياس اتجاهات القادة النفسية نحو زملائهم في العمل، من خلال تقييمهم لزملائهم الذين لا يفضلون العمل معهم بواسطة المقياس المسمى (مقياس الإنتاجية)، وقد وجد (فيدلر)، أنه توجد علاقة في بعض الحالات بين التقييم الذي يعطيه القائد وفق مقياس إنتاجية المجموعة. وبالتالي كانت هذه هي بداية توجيه اهتمامه إلى أن يكون هذا التقييم مؤشراً لخصائص القائد، وقد توصل بناء على هذا، إلى تكوين مجموعة من الفروض التي أطلق عليها مسمى (النموذج الشرطي لفعالية القيادة) وقد قدم في هذا المجال نوعين من المتغيرات :

أولهما : يعكس شخصية القائد ونمط قيادته وفق الدرجات التي يعطيها مقياس الإنتاجية، فإذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عالياً، فإن هذا يعني من وجهة نظر (فيدلر) أن القائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، أما إذا كان التقييم منخفضاً فإن هذا يعني أن القائد يميل إلى الاهتمام بمهام العمل وليس بالجوانب الإنسانية.

وثانيهما : يعكس متغيرات، موقف العمل الذي يعمل فيه القائد، ويشمل ثلاث متغيرات ¹:

1- علاقة القائد بالمرؤوسين : ويمثل هذا المتغير درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحصل على ولاء مرؤوسيه يحتاج إلى نفوذ منخفض لقيادة أفراد الجماعة.

¹ كلالة محمود، مرجع سابق، ص 52

2 - هيكل المهام : ويتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل، ومدى تعريفها، ومدى هيكلتها، وبصفة عامة تمثل المهام غير الهيكلية موقفاً أكثر صعوبة بالنسبة للقائد، عن المهام الواضحة الهيكلية.

3 - القوة الكامنة : في مركز القائد، يعبر هذا المتغير عن مدى سلطات ونفوذ وقوة القائد. فهو يعكس مثلاً قدرة القائد على ترقية أفراد الجماعة والمركز الذي يحتله القائد في التنظيم.

ويتحدد مدى سهولة أو صعوبة الموقف الذي يعمل فيه القائد وفقاً للتوافق المختلفة من التفاعلات بين متغيرات الموقف السابقة. ففي حالة وجود علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين، ووضوح مهمة العمل، وتمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف يعتبر سهلاً جداً لممارسة القائد لنفوذه أما إذا كانت العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين وبغموض مهمة العمل، وضعف مركز القائد فإن الموقف يعتبر صعباً جداً بالنسبة لممارسة القائد لنفوذه على المرؤوسين.

وبشأن معاملات الارتباط بين مقياس متغير نمط القيادة، وإنتاجية الجماعة وجد فيدلر أن القائد المهتم بالعمل يحقق فاعلية وإنتاجية أكبر لمرؤوسيه في المواقف السهلة جداً أو الصعبة جداً، بينما يحقق القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية إنتاجية عالية لمرؤوسيه في المواقف متوسطة الصعوبة.¹

وقد قام بعض الباحثين بتقييم النظرية التفاعلية الشرطية. حيث أشار الباحثان اللذان أجراهما عاشور لتقييم النظرية ، إلى أن هناك بعض الثغرات المنهجية، والانتقادات النظرية التي يمكن أن توجه إلى نظرية (فيدلر)، ومن هذه الانتقادات أن الاختبارات التي أجريت لاختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤاتها إلا في اثنتين فقط من المواقف الثمانية التي احتوتها النظرية، كما أن بعض معاملات الارتباط كانت في اتجاه عكس ما تنبأ به فيدلر، أيضاً فإن المقياس الذي استخدمه (فيدلر) لقياس متغير شخصية القائد به كثير من الغموض، وعدم الوضوح بالإضافة إلى ذلك فإن هناك صعوبة في تعميم النتائج نظراً لصغر حجم العينة وعدم تمثيلها تمثيلاً واقعياً للمجتمع، وبصفة عامة، فإن هناك شك فيما تقدمه النظرية من تنبؤات وفروض، حيث أنها تعاني من نقائص وقيود متعددة ومشاكل قد تحد من فائدتها واستخدامها²

2. اثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تحديد النمط القيادي

إن ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تعمل على اختيار نمط قيادي متميزة لترسيخ الممارسات الإدارية في جو من التعاون والألفة، من خلال تنمية القيم الايجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات ايجابية تتضمن غرس حب العمل والولاء والانتماء في نفوس العاملين، في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على الابداع والابتكار، مما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل، مما يعكس إيجاباً حالة العمل ككل ويترتب عليه زيادة الإنتاجية وتوفير بيئة العمل أما إذا كانت القيم التي يحملها العاملون سلبية أو متعارضة مع بعضها البعض، فإنها تسهم في تكوين اتجاهات سلبية متناقضة، مما يترتب عليه انعدام وضعف التفاهم بين العاملين، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية.

¹ حسن راوية، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 229 - 230

² نفس المرجع ، ص 231

يشمل البعد القيادي عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها. وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير. ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه، وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة :

أ - إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه : هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وثم الثانية تكون إيجابية¹

ب - دور الإدارة وأسلوبها : ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق ومبادئ ومخطط مسبقاً،

تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها. هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ ولاشك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلقة وتقليدية ومتواكدة، والدور الثاني (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية متطورة إيجابية.²

ج - إدراك المسؤولية : تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسؤولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسؤوليتها عن كل شيء في المنظمة، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة.³

د - أسلوب التحول والتطور : إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلقة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات.⁴

هـ - الدافعية والسلوك البشري : قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل، وأن سلوكهم ينم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة.

¹ الحوطي موسى، تجربة صنع المدير العربي ، جامعة الزقازيق ، جمهورية مصر العربية، 1996، ص 12

² الحوطي موسى، نفس المرجع، ص 13

³ الصباغ زهير، البعد الأخلاقي في الخدمة العامة ، الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1991 م، ص 07

⁴ نفس المرجع، ص 09

ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الإشراف والتعامل معهم، عكس النظرة الثانية التي تتم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة.¹

و- **قيادة التغيير بالمنظمة** : قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشترون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحله، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية²

ز- **المشاركة والملكية والمخاطرة** : إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتفصل تماماً بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.³

¹ الحوطي موسى، مرجع سابق، ص 13

² نفس المرجع، ص 13

³ نفس المرجع، ص 14

خلاصة الفصل

لقد كان القرن العشرين حقبة انطلاق شعلة العلم بشقيه الإنساني والتطبيقي التي أوقدها الباحثون، والعلماء على مختلف اهتمامهم، فقد كان البحث دائماً هو الرائد نحو فرضية أو نظرية جديدة وهو تلخيص لظاهرة واستمزاج لفكر ومن ثم فهو نافذة ذات آفاق نحو كون وخلاصة جديدة .

وعلى امتداد هذا الفهم جاء بحثنا ليدرس ويستقرئ ويحلل ومن ثم ليصل إلى نتيجته المرجوة وليكون إضافة نوعية .

إن البحث في مسألة الارتقاء القيادي وما يترتب على ذلك من قرارات وآليات تنفيذية من ناحية القبول أو الرفض من قبل المرءوسين ومن ثم ما يتأتى من نجاح أو فشل هي دائرة خصبة للبحث والتقصي والتي كان يؤمل في إثرائها في العقود الماضية استجابة مباشرة لحاجة المواطن لمثل هذه الدراسة .

فالقيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم .

وعلى ذلك فإن هذا البحث يستمزج كافة هذه الاهتمامات ليقدم خلاصة إلى القارئ ارتكازاً على قراءة الواقع الإداري ومتابعة لذاتية موضوعية العملية القيادية .

الفصل الثالث

مفهوم الثقافة التنظيمية

تمهيد

اولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

ثانيا/ مكونات وعناصر وأنواع الثقافة التنظيمية

ثالثا/أنواع الثقافة التنظيمية

رابعا/ ابعاد وأهمية الثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد

تجاوز علم النفس الإطار الضيق الذي جعله، لفترة طويلة، يحلل الظواهر العقلية باعتبارها هياكل تتكون من أحاسيس وأفكار وارتباطات وردود أفعال وخطط حسية حركية، ليصل إلى مستوى أشمل وأعمق في نفس الوقت في علم النفس، دراسة السلوك الإنساني، من خلال محاولات الباحثين وصف الظواهر العقلية العليا على أساس أنها كيانات خلقتها اللغة والأساطير والممارسات الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، مما يجعل هذا الاتجاه الثاني في علم النفس لا يتوقع أن يحقق نتائج تتمتع بجودة التعميم على جميع الأفراد، حيث أن العمليات النفسية والعقلية العليا هي نتائج الثقافة، فهي تختلف بالضرورة باختلاف المجتمع، والوسط الثقافي الذي تنمو أو تتفاعل فيه.

ويعود ذلك في الواقع إلى ما توصلت إليه الدراسات من تحديد الفروق بين المؤسسات في بعض الأبعاد أو المؤشرات الثقافية. وبالتالي فإن ظهور ما يسمى بالهوية التنظيمية، ومجال علم نفس العمل الذي يتناول في المقام الأول دراسة السلوك الإنساني في بيئة العمل، أو داخل المنظمات بشكل عام (السلوك التنظيمي)، تأثر بدوره بهذا الفهم الجديد. السلوك الإنساني كمركب نفسي ثقافي، ومنه طور الباحثون مفاهيم جديدة مثل: الثقافة التنظيمية - القيم التنظيمية - المناخ التنظيمي.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي. وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً. والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين. فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات.¹

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقاً لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلاً عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة" كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءاً هاماً من ثقافة الناس والمجتمع.²

أ. مفهوم الثقافة:

يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف نتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها وفق بحثنا هذا.

1. **المفهوم اللغوي للثقافة:** يرى ديمورغون أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان.

أما تعريف تايلور للثقافة (أنها ذاك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون...).

2. **المفهوم التنظيمي للثقافة:** يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات.

ويعرفها هوفستيد بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة."³

¹ محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان الأردن ، 2000 ، ص 292

² مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006، ص 13.

³ غبات بولجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

أ.3. **مستويات الثقافة:** ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الوطنية، وثقافة النشاط تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

ب. **ثقافة المجتمع:** تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة.

حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها ومما رساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

ج. **ثقافة النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة الأفراد نوع لباسهم .

د. **ثقافة المنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتاج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.¹

إن مصطلح "الثقافة التنظيمية" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة. وهناك عدة تعاريف قد ذكرها الباحثون في نظرية التنظيم للثقافة التنظيمية ونستعرض هنا تلك التعاريف.

في تعريف "روجر هاريسون" للثقافة التنظيمية بأنها: "الأيدلوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات وأيضاً العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات".² أما أحمد سيد مصطفى أشار بأنها: "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي... الخ". كما أنه يعرفها بأنها : "مجموعة من المقيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة. وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات".³

¹ غبات بوثلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

² حريم حسين، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، ط1، عمان: دار زهران، 1999م، ص445

³ حريم حسين، المرجع السابق، ص414

وأشار سعيد محمد المصري إلى أن الثقافة التنظيمية هي : "ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة ، والقيم ، وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها"¹. ويعرفها (الهيجان، 1992م) بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما² حيث الاعتقاد أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرءوسيه"³. وتعرف بأنها "مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك"⁴.

وتعرف كذلك بأنها: "محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل بالتالي أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي"⁵. كذلك الثقافة التنظيمية: "تعني ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلى المشكلات الداخلية للتنظيم. وعملية التعلم هذه تشتمل على الجوانب السلوكية والإدراكية"⁶. ويعرفها كل من استونز وفريمان، وجي آر بأنها: "مجموعة من المفاهيم مثل القيم، والاتجاهات والمعتقدات والتقاليد المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة". وتعرفها باتريشا بوهلر بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة". ويشير معنى الثقافة التنظيمية إلى التأثير على بيئة المنظمة والناجم عن مجموعة قواعد السلوك والقيم والفلسفة والأنشطة غير الرسمية داخل المنظمة. كذلك هي مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة.

و لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام

¹ المصري سعيد محمد ، التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999م، ص183

² البداينة ذياب، وعلي محمد العضايلة ، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج (8)، ع (1)، الرياض: جامعة الملك سعود، 1416هـ - 1996م ، ص6

³ هيجان عبدالرحمن أحمد ، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، 1412هـ / 1992م ، ص13

⁴ السواط طلق، وسعود العتيبي ، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مج (12)، ع (1)، جدة: مطابع الجامعة، 1419هـ / 1998م ، ص58

⁵ الصباب أحمد عبدالله ، وآخرون ، ط1، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، 2002م، 1423هـ، ص359

⁶ السواط والشريف، مرجع سابق ، ص294

بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (Z).

حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.

وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها:

نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتنتج عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.¹

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دوراً بارزاً ومهماً لدى منظمات الأعمال وبالتالي لابد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساساً في العمل وغالباً ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

إذ يعرفها البعض فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلاً من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.²

كما يعرفها آخرون الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبيل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.³

1 علي عبد الله، المرجع السابق، ص 9.

2 مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

3 مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

ويعرفها البعض الآخر "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.¹

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات.

نحو تعريف شامل للثقافة التنظيمية: ومن التعاريف السابقة تتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف التي تتفق عليه الطالبين في تحديد الثقافة التنظيمية.

"هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

ثانيا/ مكونات وعناصر وأنواع الثقافة التنظيمية

أ.مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

أ.1 الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

-**القيم:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.

-**الأعراف والتوقعات:** يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة،

¹ مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 136.

مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.¹

-**المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

-**الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

-**الطابوهات:** وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

-**الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".²

-**الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون

¹ أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

² كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

أ.2. الموروث الثقافي للمنظمة يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

-المؤسسون :إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.¹

-سلوك قادة المنظمة:يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

-تاريخ المنظمة :يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

-الأبطال:وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

-مهنة المنظمة (النشاط):تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يكتسبها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تقيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

ثالثا/أنواع الثقافة التنظيمية:

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:²

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.

² عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007، ص ص: 63-

- ✓ **الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:** هي التي يهتم فيها المدبرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماما ملحوظا.
- ✓ **الثقافة الضعيفة:** فهي التي لا يهتم فيها المدبرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.
- ✓ وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:
- ✓ **الثقافة البيروقراطية:** في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- ✓ **ثقافة القوة:** وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.
- ✓ **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- ✓ **الثقافة المساندة:** من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهن الإنسانية وليس باعتبارهم آلات.
- ✓ **ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد.
- ✓ **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- ✓ **ثقافة الانجاز:** وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.
- ✓ **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.¹

رابعاً/ ابعاد وأهمية الثقافة التنظيمية

حظيت الثقافة في العقود الأخيرة باهتمام فكري متميز لم يشهد في العقود السابقة، وهذا ما نلمسه من خلال الدراسات بشأن طبيعتها، وتحديد دورها في بناء الحياة المعاصرة والمقبلة، وتعود بدايات الاهتمام بها إلى بداية نشوء الإنسان ووجوده وتطور مراحل حياته، إذ استخدمت في العصر الحجري لمعرفة كيفية صنع الأدوات الحجرية اللازمة لبقائه من أدوات صيد وطهي وفي إشعال النار..، واستخدمت

¹ عبد الله جاد فودة، مرجع سابق، ص ص: 63-66.

في المرحلة الزراعية للتعرف على طرائق الزراعة. وتم استخدامها في المرحلة الصناعية في إنتاج السلع والخدمات وتطوير المكنائ والالات وتكوين المهارات والخبرات. وانتقلت لتشكّل عصب الحياة من عصر الثورة الصناعية، اذ اصبحت تدخل في كل مجالات الحياة. لذلك دار التفكير حول السعي لتأطير مفهومها، وتحديد مسارات مداخلها، وصياغة ابعادها

1. أبعاد الثقافة التنظيمية

تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج الذين أعدوا نموذجاً لقياس البيئة المتحضرة والمتخلفة . لقياس قيم أفراد المجتمع، ونماذج لدراسة القيم الثقافية للبيئات المختلفة، والتي قسمت هذه القيم إلى قيم علمية، وعلمية متقدمة وغير علمية، ومن خلال هذا التقسيم أمكن قياس تأثير هذه القيم على كفاء المنظمة.¹

ومن أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة (Schwartz H. & Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات والاتصالات، والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرءوسين.

وتعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية. ولتوصيف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة يمكن الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل (Arab Maritime) لخدمة هدف أشمل وأعم من حيث تفسير الأسباب وراء وجهات النظر في أبعاد الثقافة التنظيمية ولتلاءم مع البيئة التنظيمية السعودية، حيث تضمن المقياس ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية يشتمل كل بُعد منها على سبعة عناصر حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعد من النقاط التي تمثل معياراً للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية وعناصر كل بُعد فيها كدليل للوقوف على أبعاد عناصر هذه الثقافة.

أ. البعد الخاص بالقيادة

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها. وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير . ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر السبعة المكونة للبُعد الخاص بالقيادة :

¹ احسن رواية ، السلوك في المنظمات، ط1، لإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م، ص 135

- إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه : هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الحافز والدافع للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون إيجابية.¹

- دور الإدارة وأسلوبها: ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف برودود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق ومُبادئ ومُخطط مُسبقاً، تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها. هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ ولا شك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكلة، والدور الثاني (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية إيجابية .

- إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسئولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسئوليتها عن كل شيء في المنظمة، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة..

- أسلوب التحول والتطور : إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملتصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات.

- الدافعية والسلوك البشري : قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل. وأن سلوكهم ينم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة. ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الإشراف والتعامل معهم، عكس النظرة الثانية التي تتم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة

- قيادة التغيير بالمنظمة : قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذو تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشاركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل

¹ المصري، سعيد محمد (1999م)، التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية:

التخطيط له حتى إتمام آخر مراحله، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.¹

- **المشاركة والملكية والمخاطرة:** إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتقتصر تماماً بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنهم يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهذا يكون بصدد ثقافة سلبية واعتقاد بهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ب- البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية :

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية :²

- **طبيعة الاتصالات :** تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى لأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة، وغير سريعة، ويكون الناس متوجسون من بعضهم، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهذا يكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول.

ب - **إقبال الأفراد على العمل الجماعي:** قد تؤدي الإدارة العليا بالشركة وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك قد تذكي الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على

¹ حريم حسين، رشاد الساعد (2005م)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: مطابع الجامعة، ص38

² النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، ط6، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 2006م ،

المكافآت. ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف.

- توزيع المهام والأدوار ومعرفتها : قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تنبع من تكتّم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوى، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.¹

- الإيمان بأهمية التدريب : إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية، والمصادقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبني على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنوياً مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب كنشاط في أولوياتهم وأنه طريقهم للتقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

- مواصلة التعليم: قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك، وأن التطوير الذاتي لا يدعم من قبل الإدارة إلا لعدد محدود من العاملين، وأن هذا المطلب يسعى إليه العاملون ولكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة، مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة والعاملين في الأجل الطويل، إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية ويمكن أن يكون عائقاً في سبيل تطويرها . وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة وتعرف أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات والقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى. وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات.²

- مدى استقرار الأهداف : إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تأسست على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول إلى أعمال وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تولد حالة من اللامبالاة عند الأفراد، ولا

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال

والمجتمع، دار وائل للشر والتوزيع ، عمان -الأردن - ، 2005، ص182

²النمر ، سعود بن محمد وآخرون، المرجع السابق ، ص 51

تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام، ولا يوجه له كل جهودهم. أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافاً طويلة الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة، وأن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف.

- متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ: قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكامل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ.

ج- البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه :

يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية¹:

- قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم: قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهذا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا عن العمل والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد .

- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين: إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

- حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد: إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة .

¹ الحوطي، تجربة صنع المدير العربي" ، الزقازيق، جامعة الزقازيق. الطبعة الأولى، 1999م، ص ص 14-17

- **عدد ساعات العمل ومواعيده:** قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا عن العمل، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.¹

- **العدالة والمساواة في معاملة العاملين :** إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.²

- **المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:** إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الاتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة.

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى أيضاً فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغط النفسية والعلاقات السلبية.

¹ الحوطي، المرجع السابق، ص ص 14-17

² الحوطي، المرجع السابق، ص ص 14-17

2. أهمية الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.¹ وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.²

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:³

- ✓ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛
- ✓ تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛
- ✓ الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛
- ✓ الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جلياً على سلوكهم وعلاقاتهم.

¹ خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.

² خضير كاظم محمود الفريجات، المرجع السابق، ص 265.

³ محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص ص: 16-19.

أ- أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

1. تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.¹

ب- أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
6. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .
7. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
9. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .
10. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.²

¹ محمد بن علي بن حسن الليثي، المرجع، ص 267.

² محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

خلاصة الفصل

بعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مظلماً يشمل جميع جوانب حياة المؤسسة، بل ويغطي باتساعه، وشموليته جميع العناصر المادية والمعنوية، العلائقية والتنظيمية، وحتى دلالاتها الرمزية. هذه الشمولية التي تميز مفهوم الثقافة التنظيمية تجعلنا كمشتغلين في حقل البحث العلمي، نصل إلى قناعة بأنه لا يمكن تفسير أي جانب من جوانب حياة المنظمة بعيداً عن فهم عميق لأبعاد الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة؛ لأن الثقافة التنظيمية هي ببساطة حياة هذه المنظمة، أو هويتها التي تجعلها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى. كما تجدر الإشارة إلى أن الهوية الثقافية للمنظمة تجعل من مسألة معالجة مختلف مشكلات المؤسسات تنسم بالخصوصية في الحل والمعالجة، تبعاً لخصوصية العناصر الثقافية لكل تنظيم.

الفصل الرابع

الجانب الميداني

تمهيد

أولاً/ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني

ب- المجال الزمني

ج- المجال البشري

2. منهج الدراسة

3. أدوات الدراسة

4. نوع العينة و طريقة اختيارها

ثانياً: بناء وتحليل جداول الفرضيات

1. البيانات الشخصية

2. بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى:

3. بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية

4. بناء وتحليل جداول الفرضية الثالثة:

الاستنتاج العام

تمهيد

بعد الإلمام بأغلب المفاهيم المتعلقة بالنمط القيادي واثره على الثقافة التنظيمية، سنحاول في هذا الجزء من المذكرة اختبار جملة من الفرضيات المتعلقة بالموضوع عن طريق التقرب المباشر من فئة العمال والاطارات باستخدام الإستبيان الذي من الممكن أن يكون الخيار الملائم لقياس درجة تطابق الجانب النظري مع وجهات نظر عينة الدراسة.

ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

أولاً/ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

3. مجالات الدراسة:

د - المجال المكاني:

أولاً: مدخل للمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري

1. تعريف مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري

ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) Office de Promotion et de la Gestion Immobilière هذه التسمية الجديدة، حيث كان هذا الديوان يسمى (OPHLM) أي "ديوان الترقية و السكن للإيجار المعتدل" و كانت هاته التسمية مطبقة وقت الإستعمار حتى بعد الإستقلال بالضبط بتاريخ 23 أكتوبر 1976 ، أين تم إنشاء ديوان الترقية و التسيير العقاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 143/76 المؤرخ في 1976/10/23، يتبع كمصلحة للولاية آن ذاك و من ثم و عند صدور المرسوم 85-270 المؤرخ في 1985/11/05 عرف ديوان الترقية و التسيير العقاري تغيير في التنظيم و المهام.

إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12 ماي 1991، المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في 12 ماي 1991، التي عرفت الطابع القانوني و الهيكل التنظيمي للدواوين على الشكل التي هي عليه الآن كليات تنظيمها و عملها كما يتمتع الديوان بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و يعد الديوان تاجرا في علاقاته مع الغير و يخضع لقواعد القانون التجاري و يمكن أن يمارس نشاطاته على مستوى التراب الوطني و مقره الرئيسي يبقى بمقر الولاية و في إطار تجسيد السياسة الإجتماعية للدولة يتولى الديوان :

- تشييد، إيجار و بيع المساكن العمومية و المحلات ذات الطابع التجاري و الحرفي
- تحصيل الإيجار و الأعباء المشتركة و كذا ريع التنازل عن المساكن و المحلات التي تسييرها.

- حماية البنايات و المساكن بصفة عامة الحظيرة العقارية ، صيانتها و الحفاظ على لياقتها

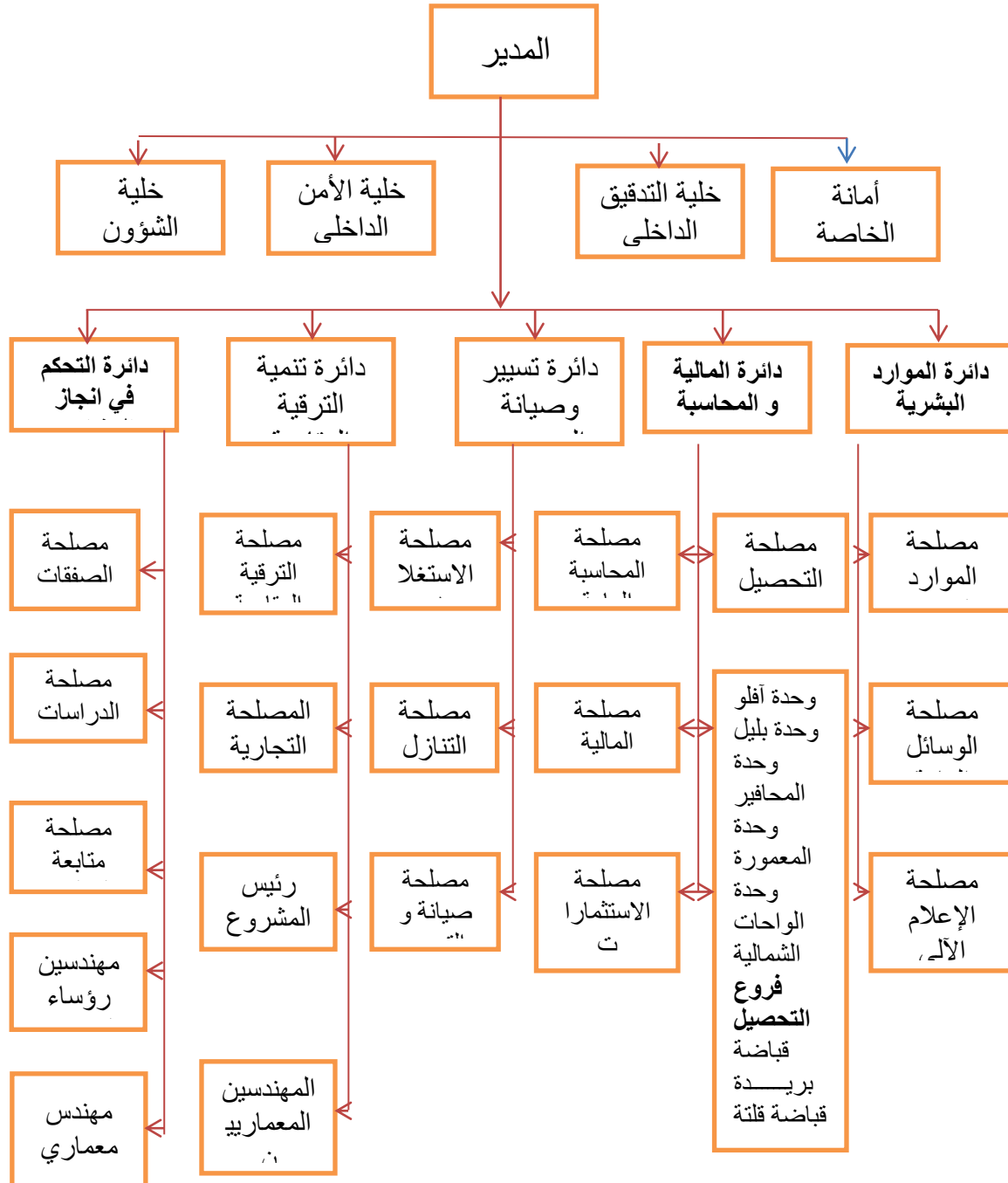
للسكن

- إعداد جرد دائم للحظيرة العقارية (جميع العمارات و المساكن) التي تشرف عليها
- ممارسة كل الأنشطة التي يدخل ضمن النشاط العقاري (داخل إطار القانون التجاري)
- ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن
- ترقية البنايات (السكن الترقوي المدعم و البيع بالإيجار)

- الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه Maitrise d'oeuvre

délégué

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية والميدانية

1- منهج الدراسة

مناهج البحث العلمي من الأدوات التي تجعل من المادة العلمية متحدة وموضوعية ، فالمناهج العلمية بمثابة نسق من القواعد والإجراءات الواضحة التي يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج علمية وواقعية قدر الإمكان، غير أن اختيار مناهج البحث والأدوات الملائمة كثيرا ما يكون استجابة لطبيعة المشكلة مجال الدراسة وإمكانيات الباحث المتوفرة، "وبعد المطالعة المشكلة مجال الدراسة في الفصول النظرية السابقة، وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الثقافة التنظيمية في التراث الغربي السوسيوتنظيمي ثم مطالعة المشكلة على مستوى التراث السوسيوتنظيمي الجزائري ، وذلك من خلال الوقوف على الثقافة التنظيمية واثرها على توجه السلوك القايدي في المؤسسة الجزائرية من خلال عينة البحث بالمؤسسة مجال الدراسة لذا توجب علينا أن نحدد المنهج والأدوات المستخدمة في هذه المرحلة من البحث .

تعددت المناهج تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وذلك للوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة ، ويتم تحديد طبيعة المناهج وفق أهداف الدراسة ، وكذا بطريقة طبيعية البحث ، فالمنهج طريقة يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة من أجل الكشف عن الحقيقة المجهولة والبرهنة على صحة الحقيقة المعلومة ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج المتعدد المداخل المتكون من:

المنهج الوصفي: وهو منهج يقوم بتصوير ما هو كائن ، أي الوضع الراهن أو الحادثة فهو يصف خصائص ومركباتها ويصف العوامل التي تؤثر عليها والظروف التي تحيط بها ويحدد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة ، فهو إذن يقوم على وصف الخصائص المختلفة وجمع المعلومات حول موقف اجتماعي أو مجتمع محلي معين، ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة ، أي أن الهدف تشخيصي بالإضافة لكونه وصفي¹.

يستخدم المنهج الوصفي كل من العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان تفسير تلك العمليات ، ويعد هذا المنهج أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهر واستخلاص سماته²، ويتطلب جمع البيانات حول

¹ فوزي غربية ، نعيم دهمش، وآخرون، أساسيات البحث العلمي والعلوم الاجتماعية والانسانية ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 33.

² محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي؟، بيروت ، دار النهضة العربية، 1999، ص 60.

الظاهرة محل البحث وفق الملاحظة والمشاهدة وإجراء مسوحات ميدانية والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار عينات مناسبة بمختلف أنواعها وفي دراستنا هذه يساعد المنهج الوصفي على تحليل المعلومات وترتيبها كحقائق للظاهرة، ثم استخلاص النتائج كحقائق علمية .

2- مجتمع الدراسة وعينته

المجال الزمني :

من أجل الإجابة على أسئلة الاستمارة وتقريغها في الجداول مع القيام بجمع المعلومات وقدم الجوانب الميداني حوالي عشرة أيام من اليوم 15 ماي إلى غاية 30 ماي بحيث قمنا بتحليل الجداول ووضع النتائج النهائية التي تجيب على الفرضيات مع ترتيب المذكرة ووضعها في شكلها النهائي .

المجال البشري :

ويقصد به تحديد مجتمع الدراسة او مجموعة الأشخاص الذي سنجري عليهم الدراسة ، وقد حدد المجال البشري لدراستنا على موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري .

ادوات الدراسة

ترتبط نتائج البحوث الدقيقة وقيمتها العلمية بالاختبار السليم للطرق والأدوات التي تمثل الشروط العلمية والمنهجية من أجل الوصول إلى أهدافها.

أ- الملاحظة: كان استخدام هذه الأداة بشكل كبير أثناء الدراسة الاستطلاعية وتلك المشاهدة التي يحدث في العمل اكتشاف بعض السلوكيات التي من شأنها المساهمة في استيعاب الموضوع ...، والملاحظة تعتبر أفضل طريقة مباشرة لدراسة عدة أنواع من الظواهر ، إذ أن هناك عدة جوانب لتصرفات الإنسانية لا يمكن دراستها إلا بهذه الوسيلة¹.

ب- الاستمارة: تعتبر الاستمارة بمثابة نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة أو ترسل للمبحوثين عن طريق البريد².

وقد كانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى:

- معرفة الثقافة السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة.
- معرفة تأثير الثقافة السائدة على توجيه النمط القيادي.

¹فوزي غرابية، نعيم ددهمش، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 58.

²رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دون ذكر مدينة النشر ، مطبعة دار هومة ،

وقد شملت الاستمارة على 04 محاور .

محور البيانات الشخصية:

واشتمل هذا المحور على بيانات الجنس ، السن ، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، والمنصب ، والهدف من هذه البيانات هو معرفة تأثيرها على أداء وسلوك العاملين.

محور نمط القيادة الديمقراطية.:

وكان الهدف من أسئلة هذا المحور هو معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة

محور ثقافة تنظيمية ذات ابعاد ايجابية في مؤسسة:

الهدف من أسئلة هذا المحور هو معرفة مدى انتشار الابعاد الايجابية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

محور اثر نمط القيادة الديمقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية الايجابية داخل مؤسسة:

ويهدف إلى معرفة اثر نمط القيادة الديمقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية الايجابية داخل مؤسسة.

نوع العينة و طريقة اختيارها

إن أي بحث علمي يمر بمراحل مهمة في انجازه من بينها أسلوب اختيار العينة وذلك لما لها من تأثير على مجريات البحث وصحة النتائج المتحصل عليها واستخدمنا في دراستنا هذه العينة العشوائية البسيطة ... وهي أخذ عينة بواسطة الصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث¹.

ولكون مجتمع البحث في المؤسسة محل الدراسة غير متجانس فهو مكون من فئة الإطارات وفئة عمال التحكم وفئة عمال التنفيذ، فقد رأينا أنه من المناسبة اختيار العينة العشوائية الطبقية لهذه الدراسة. وتم سحب عينة تقدر بـ 50% من مجتمع الدراسة الذي يقدر بـ 187 عامل.

تحديد حجم العينة :

أي تقدر العينة = 94 عامل

¹ احسان هشام، منهجية البحث العلمي ، الجلفة، مطبعة الفنون البيانية ، 2007، ص 150.

ثالثاً: تحليل محاور الاستبيان

من خلال هذا الجزء من الدراسة سنحاول تفسير وتحليل البيانات المجمعة حول واقع الثقافة التنظيمية .

1- تفرغ النتائج وتحليلها

الجدول رقم 01: توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	تكرار	النسبة المئوية
ذكر	77	81.19%
أنثى	17	18.08%
المجموع	94	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة كانت 81.19% بينما نسبة الإناث كانت 18.08% ، إلا أنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق واضحة في كفاءة أداء العمل والإنتاجية بين الذكور والإناث، إلا أن الفرق راجع إلى عمل الذكور أكثر خاصة في المراكز المهمة لأن الذكور يتفوقون بالخبرة أو ربما راجع إلى معدلات الغياب والتأخر بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجل ، ويرجع ذلك الى اضطلاع المرأة بالمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في البيت ورعاية الأبناء، خاصة وأن أغلب النساء في المؤسسة متزوجات لكنهن يمثلن نسبة قليلة، اي أن أغلب مفردات العينة ذكور، مما يمثل نقطة قوة للمؤسسة ميدان الدراسة .

الجدول رقم 02: : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	تكرار	النسبة المئوية
29-20	48	51.86%
35-30	36	38.29%
40-35	06	06.38%
40- أكثر	04	04.25%
المجموع	94	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 51.06% نسبة (29-20) بينما تليها 38.29% من (35-30) في حين تتراوح نسبة (40-35) و(40 فأكثر) بين 06.38% و 04.25% ، وقد يرجع نسبة الغالبة من (29-20) الى نسبة الفئة التي شغلت مناصب عبر عقود الادماج.

الجدول رقم 03: توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

مستوى تعليمي	تكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	03	03.19%
متوسط	16	17.02%
ثانوي	43	45.74%
جامعي	32	34.04%
المجموع	94	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 45.74% أي 43 فردا ينحصر مستواهم في الثانوي ونسبة 34.04% مستواهم جامعي، في حين كانت نسبة 17.02% هي أصحاب المستوى التعليمي المتوسط، بينما تقدر فئة نسبة الابتدائي بـ 03.19% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمستويات الأخرى وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة وبحكم طبيعة عملها تحتاج إلى لإداريين ذو مستوى عالي من الاطارات ...

وهذا ما يساعد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة وشخصية الفرد وتوجيه سلوكه بشكل صحيح كي يتمكن من تحقيق أداء متميز .

الجدول رقم 04: توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة

الخبرة	تكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	21	22.34%
من 05 سنوات الى 10 سنوات	15	15.95%
من 11 سنة الى 15 سنة	40	42.55%
من 16 سنة الى 20	18	19.14%
المجموع	94	100%

من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن 42.55% من مفردات العينة اي 40 فردا تراوحت مدة خدمتهم في المؤسسة من 11 الى 15 سنة في حين أن الأفراد الذين تقل مدة خدمتهم عن 05 سنوات كانت بنسبة 22.34% وهذا يدل على أن المؤسسة تساهم في اعطاء فرص الكفاءات جديدة واستقطابها ، وهذا الأمر يؤكد استقرار في حركة العمل اخل المؤسسة، ما نتج عنه تماسك بين العاملين خاصة أصحاب الخبرات ويمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة مهمة في حياة المؤسسة.

الجدول رقم 05: توزيع الأفراد حسب المنصب

المنصب	تكرار	النسبة المئوية
إطار	38	40.42%
عون تحكم	26	27.66%
عون تنفيذ	30	31.11%
المجموع	94	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن المؤسسة يشغلها نسبة 40.42% من الإطارات أي ما يعادل 38 إطار موزعين بين مهندسين وإطارات جامعية ، و 31.41% من أعوان التنفيذ، أي ما يعادل 30 فردا في حين كانت نسبة 27.66% من أعوان التنفيذ ، ويمكن القول أن المؤسسة تركز على فئة الإطارات وهذا نظرا لطبيعة العمل ومتطلباته الأمر الذي من شأنه تحقيق أهدافها وضمان الاستقرار.

1. بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى:

تتميز مؤسسة OPG بوجود نمط القيادة الديمقراطية.

الجدول رقم 06: يحرص القائد على استشارة الموظفين.

استشارة الموظفين	الاعراف والقيم	تساعد على	نعم		لا		المجموع	
			تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
دائما			48	72.72%	17	60.71%	65	69.14%
أحيانا			18	27.27%	11	39.28%	29	30.85%
المجموع			66	100%	28	100%	94	100%

القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج المتحصل عليها أن ت استشارة الموظفين يقدر بنسبة 69.14% من المجموع الكلي إذ يرون أن الاعراف والقيم تساعد على التعاون وهذا ما تؤكد نسبة 72.72% وتتنخفض بنسبة 30.85% من المجموع الكلي للذين لا يحبذون استشارة الموظفين إذ يرون أن الاعراف والقيم لا تساعد على التعاون وهذا ما تمثله نسبة 39.28%.

إن في دراستنا هذه ومن خلال رؤية الباحثين أن هناك استشارة الموظفين ، وأن هناك الاعراف والقيم تساعد على التعاون ، فنجاح القسم والمؤسسة يعني نجاح وتميز العاملين به، وهذا الأمر يرسخ من خلال الاعراف والقيم ، فالعمل بروح الفريق يجسد مبدأ التعاون بين زملاء العمل بمفهومه المتجدد من

أجل تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة أدائها، حيث صار يقاس مدى نجاح أي مؤسسة أو إخفاقها بمقدار التعاون القائم بين أفرادها ، والعمل بروح الفريق الواحد

الجدول رقم 07: طريقة الاستشارة .

طريقة الاستشارة	تكرار	النسبة المئوية
اتصال الشخصي	34	36.58%
اجتماعات	29	31.70%
تمثيل نقابي	11	9.75%
تقارير	20	21.95%
المجموع	94	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن طريقة الاستشارة الأعلى هي الاتصال الشخصي وكان ينسب 36.85% أي ما يعادل 30 مفردة ، ونسبة 31.70% من الذين اجابوا عن طريق الاجتماعات، أي ما يعادل 26 فردا في حين كانت نسبة 21.95% من خلال التقارير ، وفي اخر تقدير نسبة 9.75% بالنسبة للتمثيل النقابي.

وهو ما يفسر وجود اتصال رسمي وغير رسمي مما ينبئ بوجود قيادة ديمقراطية في مؤسسة OPG حيث أن الاتصال الشخصي هو علامة من علامات التواصل بين القائد والعاملين.

الجدول رقم 08: يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات

يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات	تكرار	النسبة المئوية
نعم	79	84.04%
لا	15	15.95%
المجموع	94	100%

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات الموظفين على العبارة " يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم متوجهة نحو البديل نعم بنسبة 84.04%، ونحو البديل لا بنسبة 15.95%

وهو ما يفسر وجود قيادة ديمقراطية حين ان اجتماع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعهم على البقاء و الاستمرار في المؤسسة وهو ما ينمي روح الولاء لدى الموظفين اتجاه مؤسستهم وبالتالي نقول ان النمط الديمقراطي في القيادة يساعد على الاستقرار الوظيفي وبالتالي ترسيخ ثقافة تنظيمية ايجابية.

الجدول رقم 09: يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي.

يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي	تكرار	النسبة المئوية
نعم	82	%87.23
لا	12	%12.76
المجموع	94	%100

حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات الموظفين نحو العبارة " يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي كانت متوجهة نحو البديل نعم بنسبة %78.23 تليها نسبة %12.76 لا .
تفسر النتائج التالية ظهور اهتمام القائد بالعمل الجماعي وهو ما يعتمد عليه القائد الديمقراطي من خلال المشاركة في العمل وعدم الاعتماد على الأسلوب الفردي وهو من سمات القيادة الديمقراطية .

الجدول رقم 10: طريقة التشجيع .

طريقة التشجيع	تكرار	النسبة المئوية
مكافئة مادية	76	%92.86
مكافئة معنوية	7.31	%7.31
المجموع	82	%100

حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات الموظفين نحو العبارة " يشجع القائد عن طريق كانت متوجهة نحو البديل المكافئة المادية بنسبة %92.86 تليها نسبة % 7.31 مكافئة معنوية
تفسر النتائج التالية ظهور اهتمام القائد بالمكافئات المادية باعتبارها الأسلوب الأمثل لتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي الاستقرار بالمنظمة وهو ما يعتمد عليه القائد الديمقراطي من خلال تقديم مكافئات مادية لأنها الأنسب في تقييم جهود الموظفين وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية ايجابية.

الجدول رقم 11: يتقبل القائد في العمل لمقترحاتك يشجعك على التطوير في أساليب العمل.

يتقبل القائد في العمل لمقترحاتك يشجعك على التطوير في أساليب العمل	تكرار	النسبة المئوية
نعم	79	%84.04
لا	15	%15.95
المجموع	94	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات الموظفين حول عبارة " تقبل القائد في العمل لمقترحاتي يشجعني على التجديد في أساليب العمل "كانت متوجهة نحو البديل نعم بنسبة 84.04%، ونحو البديل لا نسبة 15.95%.

وبالتالي تظهر سمات القائد الديمقراطي من خلال تقبل مقترحات الموظف التي هي بدورها تساعد على تطوير اساليب العمل وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية ايجابية تتميز بالمشاركة في العمل

الجدول رقم 12: معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من تفاني في العمل.

معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من تفاني في العمل	تكرار	النسبة المئوية
نعم	67	73.40%
لا	5	5.31%
احيانا	22	21.27%
المجموع	222	100%

حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات الموظفين نحو العبارة " معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من التفاني في العمل " معاملة القادة الحسنة للموظفين يزيد من التفاني في العمل كانت متوجهة نحو البديل نعم بنسبة 73.40% تليها نسبة 21.27% نحو البديل احيانا وفي الاخير نسبة 5.31% نحو البديل لا.

وهو ما يظهر اثر معاملة القائد الحسنة للموظفين على الزيادة في التفاني في العمل حيث نجد ان القائد الديمقراطي يبحث دائما على اساليب المعاملة الحسنة من خلال الاحترام والتقدير

الجدول رقم 13: يوازن القائد في ممارسة دوره القيادي بين استخدام أسلوب المشاركة والعقاب

المنصب / استخدام أسلوب المشاركة والعقاب	اطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	12	31.57%	06	23.07%	08	38.09%	26	27.65%
لا	03	7.82%	3	11.53%	05	9.52%	11	11.70%
احيانا	23	60.52%	17	65.38%	17	52.38%	57	60.63%
المجموع	38	100%	26	100%	30	00%	94	100%

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة من القائد يوازن احيانا في ممارسة دوره القيادي بين استخدام أسلوب المشاركة والعقاب وهذا ما تمثله نسبة 60.63% من المجموع الكلي إذ أن علاقتهم مع

القائد حسنة ويتقلص عند بنسبة 27.65% إذ عند الاجابة بنعم كما ان الفئة الاقل تؤكد على ان القائد لا يوازن بين اسلوبي المشاركة والعقاب بنسبة 11.70%

من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة كبيرة من العمال أن القائد في ممارسة دوره القيادي يوازن بين استخدام أسلوبي المشاركة والعقاب وهذا ما يدل على أن هناك روح المشاركة امثر من العقاب بين العمال، وهذا الأمر من شأنه أن يساهم في زرع ثقافة تنظيمية ايجابية في المنظمة

الجدول رقم 14: يثق القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسية بشكل مطلق

النسبة المئوية	تكرار	يثق القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه بشكل مطلق
73.40%	96	نعم
5.31%	5	لا
21.27%	121	احيانا
100%	222	المجموع

حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات الموظفين نحو العبارة " يثق القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه بشكل مطلق كانت متوجهة نحو البديل نعم بنسبة 73.40% تليها نسبة 21.27% نحو البديل احيانا وفي الاخير نسبة 5.31% نحو البديل لا. وهو ما يظهر اثر ثقة القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه بشكل مطلق لأن اسلوب المشاركة والتعاون هو الغالب في المؤسسة مما يفسر هذه النتائج.

الجدول رقم 15: يتمتع القائد بمستوى عالي من المرونة في التعامل مع الأفراد.

النسبة المئوية	تكرار	بتمتع القائد بمستوى عالي من المرونة في التعامل مع الأفراد
84.04%	79	نعم
15.95%	15	لا
100%	94	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات الموظفين حول بتمتع القائد بمستوى عالي من المرونة في التعامل مع الأفراد "كانت متوجهة نحو البديل نعم بنسبة 84.04%، ونحو البديل لا نسبة 15.95%. وبالتالي تظهر سمات القائد الديمقراطي من خلال المرونة في التعامل مع الأفراد التي هي بدورها تساعد على تطوير اساليب العمل وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية ايجابية تتميز بالمشاركة في العمل.

الجدول رقم 16: تساهم القيادة الديمقراطية في اتخاذ القرارات السليمة في مؤسستك.

يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي		نعم		لا		المجموع	
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
دائما	50	60.97%	02	16.66%	52	55.31%	
أحيانا	30	36.58%	04	33.33%	34	36.17%	
نادرا	02	2.43%	06	50%	8	8.51%	
المجموع	82	100%	12	100%	94	100%	

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن العمال يرون أن القيادة الديمقراطية تساهم في اتخاذ القرارات السليمة في مؤسستك وهذا ما تبينه نسبة 55.31% من المجموع الكلي وهذا من خلال تشجيع القائد لأسلوب العمل الجماعي بينما في فئة القيادة الديمقراطية تساهم أحيانا فقط في اتخاذ القرارات السليمة في مؤسستك إذ تقدر نسبته 36.17% بينما الذين يرون أن القيادة الديمقراطية لا تساهم في اتخاذ القرارات السليمة في مؤسستك وهذا ما توضحه نسبة 8.51% من المجموع الكلي إن أهمية أسلوب العمل الجماعي في المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية كاتخاذ القرار والتنظيم في ظل وجود نظام سليم للاتصال كما أن إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار لها اثر على القرارات السليمة من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بعناصر العمل.

2. بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية

يوجد ثقافة تنظيمية ذات ابعاد ايجابية في مؤسسة OPG

الجدول رقم 17: هناك رغبة وميول كبير لدى العمال، في تشكيل فرق عمل

هناك رغبة وميول كبير لدى العمال، وتشكيل فرق عمل	تكرار	النسبة المئوية
نعم	79	84.04%
لا	15	15.95%
المجموع	94	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات الموظفين حول عبارة " هناك رغبة وميول كبير لدى العمال، وتشكيل فرق عمل "كانت متوجهة نحو البديل نعم بنسبة 84.04%، ونحو البديل لا نسبة 15.95%. وبالتالي تظهر إن العاملين لديوان الترقية والتسيير العقاري يحققون ذاتهم في ضوء عملهم مع زملاء العمل، وتعاونهم وهذه هي الفائدة الأساسية ، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يرون أن هذا التعاون يساهم في توحيدهم في فريق ، وينتج هذا الأسلوب إدارة وبناء فرق عمل فعالية فرص تبادل المعلومات بحرية وبطريقة إنسانية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى أي من الأعضاء إلى الإدارة، وقد مجد بعض العاملين يفضلون العمل بمفردهم نظرا لأن علاقتهم بزملاء العمل غير حسنة، نظرا للخلافات والصراعات بينهم وهو ربما راجع لثقافة المناخ التنظيمي والتي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الانجاز الشخصي وهو ما لمسناه في بعض المبحوثين.

الجدول رقم 18: يقوم العمل الجماعي بتطوير العمل .

يقوم العمل الجماعي بتطوير العمل .	تكرار	النسبة المئوية
نعم	83	88.29%
لا	11	11.70%
المجموع	94	100%

من البيانات في الجدول أعلاه نلاحظ أن 83 فردا من أفراد العينة أي بتكرار نسبي 88.29% أجابوا بأن العمل الجماعي يقوم بتطوير العمل أما نسبة 11.70% أي ما يعادل 11 فردا من أفراد العينة يرون عكس ذلك ومن خلال ذلك ترى المؤسسة بأن العاملين هم مصدر البقاء . إن روح الفريق والعمل الجماعي هي القدرة على العمل معا من اجل تحقيق رؤية مشتركة والقدرة على مباشرة الانجازات الفردية اتجاه أهداف التنظيمية ، وتلعب القيادة الفعالة دورا مهما في تحقيق العمل الجماعي، كما تساهم الاتصالات في التفاعل بين الأفراد، والفريق الفعال يحرص على ان يتطور في الأداء دائما ويحرص على أن يترفع مستوى أداء كل عضو في الفريق، ولذا فهذا الفريق هو في عملية تطوير دائمة لا تتوقف أبدا، فعلاقات العمل هي عبارة عن اتصال قائم بين مختلف أعضاء المؤسسة وتبنى هذه العلاقات على علاقات رسمية وأخرى غير رسمية تعتبر هذه العلاقات أساسية داخل المؤسسة إذا لا يمكن الاستغناء عنها.

الجدول رقم 19: يتم ترسيخ القيم والسلوكيات الايجابية في المؤسسة؟

المنصب	اطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	12	31.57%	06	23.07%	08	38.09%	26	27.65%
لا	03	7.82%	3	11.53%	05	9.52%	11	11.70%
احيانا	23	60.52%	17	65.38%	17	52.38%	57	60.63%
المجموع	38	100%	26	100%	30	00%	94	100%

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة يرون انه يتم ترسيخ القيم والسلوكيات الايجابية في المؤسسة وهذا ما تمثله نسبة 60.63% من المجموع الكلي ويتقلص عند بنسبة 27.65% إذ عند الاجابة بنعم كما ان الفئة الاقل تؤكد على انه لا يتم ترسيخ القيم والسلوكيات الايجابية في المؤسسة نسبة 11.70%

من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة كبيرة من العمال أنه يتم ترسيخ القيم والسلوكيات الايجابية في المؤسسة وهذا ما يدل ارتفاع ثقافة تنظيمية ايجابية في المنظمة

الجدول رقم 20: هناك توجه لدى العمال نحو الإبداع والابتكار.

توجه لدى العمال نحو الإبداع والابتكار	تكرار	النسبة المئوية
دائما	69	73.40%
احيانا	20	21.27%
نادرا	5	5.31%
المجموع	94	100%

حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات الموظفين نحو العبارة هناك توجه لدى العمال نحو الإبداع والابتكار كانت متوجهة نحو البديل نعم بنسبة 73.40% تليها نسبة 21.27% نحو البديل احيانا وفي الاخير نسبة 5.31% نحو البديل لا.

وهو ما يترتب بنتائج الجدول رقم 14 الذي يبين ثقة القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه بشكل مطلق لأن اسلوب المشاركة والتعاون هو الغالب في المؤسسة مما يؤدي الى توجه لدى العمال نحو الإبداع والابتكار مما يفسر هذه النتائج.

الجدول رقم 21: المعايير السائدة تساعد على وجود مناخ للإبداع.

يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي		نعم		لا		المجموع	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
المعايير السائدة تساعد على وجود مناخ للإبداع.		50	60.97%	02	16.66%	32	55.31%
دائما		30	36.58%	04	33.33%	31	36.17%
أحيانا		02	2.43%	06	50%	31	8.51%
نادرا		82	100%	12	100%	94	100%
المجموع							

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن العمال يرون أن المعايير السائدة تساعد على وجود مناخ للإبداع. وهذا ما تبينه نسبة 55.31% من المجموع الكلي وهذا من خلال تشجيع القائد لأسلوب العمل الجماعي بينما في فئة المعايير السائدة تساعد أحيانا لى وجود مناخ للإبداع. إذ تقدر نسبته 36.17% بينما الذين يرون أن المعايير السائدة لا تساعد على وجود مناخ للإبداع. وهذا ما توضحه نسبة 8.51% من المجموع الكلي

تساعد المعايير السائدة على وجود مناخ للإبداع. من خلال الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية كاتخاذ القرار والتنظيم في ظل وجود نظام سليم للاتصال كما أن إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار لها اثر على القرارات السليمة من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بعناصر العمل.

الجدول 22: تعمل الإدارة على تشجيع روح الإبداع الأفضل

تعمل الإدارة على تشجيع روح الإبداع الأفضل	تكرار	النسبة المئوية
دائما	82	87.23%
أحيانا	12	12.76%
نادرا	0	0%
المجموع	94	100%

حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات الموظفين نحو العبارة " تعمل الإدارة على تشجيع روح الإبداع الأفضل كانت متوجهة نحو البديل دائما بنسبة 78.23% تليها نسبة 12.76% لا . وهو ما يرتبط بالجدول رقم 09 الذي اظهرت نتائجه اهتمام القائد بالعمل الجماعي وهو ما يعتمده القائد الديمقراطي من خلال المشاركة في العمل وعدم الاعتماد على الاسلوب الفردي وهو من سمات القيادة الديمقراطية

الجدول رقم 23: يتم تطوير الأفكار الجديدة بالمؤسسة.

النسبة المئوية	تكرار	يتم تطوير الأفكار الجديدة بالمؤسسة.
73.40%	69	دائما
21.27%	20	احيانا
5.31%	5	نادرا
100%	94	المجموع

حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات الموظفين نحو العبارة هناك يتم تطوير الأفكار الجديدة بالمؤسسة. كانت متوجهة نحو البديل بدائما بنسبة 73.40% تليها نسبة 21.27% نحو البديل احيانا وفي الاخير نسبة 5.31% نحو البديل لا.

وهو ما يترتب بنتائج الجدول رقم 14 الذي يبين ثقة القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه بشكل مطلق والجدول رقم 20 هناك توجه لدى العمال نحو الإبداع والابتكار، لأن اسلوب المشاركة والتعاون هو الغالب في المؤسسة مما يؤدي الى توجه لدى العمال نحو الإبداع والابتكار مما يفسر هذه النتائج.

3. بناء وتحليل جداول الفرضية الثالثة:

يؤثر نمط القيادة الديمقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية الايجابية داخل مؤسسة OPG

الجدول رقم 24: يحرص القائد على تحديد أهداف المنظمة من خلال احترام الثقافة التنظيمية.

النسبة المئوية	تكرار	يحرص القائد على تحديد أهداف المنظمة من خلال احترام الثقافة التنظيمية
73.40%	69	دائما
21.27%	20	احيانا
5.31%	5	نادرا
100%	94	المجموع

حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات الموظفين نحو العبارة يحرص القائد على تحديد أهداف المنظمة من خلال احترام الثقافة التنظيمية كانت متوجهة نحو البديل نعم بنسبة 73.40% تليها نسبة 21.27% نحو البديل احيانا وفي الاخير نسبة 5.31% نحو البديل لا.

وهو ما يرتبط بالجدول رقم 09 الذي اظهرت نتائجها اهتمام القائد بالعمل الجماعي وهو ما يعتمده القائد الديمقراطي في تحديد أهداف المنظمة من خلال احترام الثقافة التنظيمية وهو من سمات القيادة الديمقراطية

الجدول رقم 25: يؤكد القائد على ضرورة الإبداع كثافة تنظيمية في المنظمة.

النسبة المئوية	تكرار	يؤكد القائد على ضرورة الإبداع كثافة تنظيمية في المنظمة.
87.23%	82	دائما
12.76%	12	أحيانا
0%	0	نادرا
100%	94	المجموع

حسب نتائج الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن استجابات الموظفين نحو العبارة " يؤكد القائد على ضرورة الإبداع كثافة تنظيمية في المنظمة كانت متوجهة نحو البديل دائما بنسبة 78.23% تليها نسبة 12.76% لا .

وهو ما يرتبط بالجدول رقم 22 الذي أظهرت نتائجه اهتمام المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة وعليه نجد ان القيادة لديمقراطية هي الادارة الفعالة من خلال تطوير الافكار الجديدة من خلال تأكيد القائد على ضرورة الإبداع كثافة تنظيمية في المنظمة

الجدول رقم 26: يشارك القائد أوامره مع المرؤوسين كثافة تنظيمية سائدة في المنظمة.

المجموع		لا		نعم		يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	يشارك القائد أوامره مع المرؤوسين كثافة تنظيمية سائدة في المنظمة
32	55.31%	02	16.66%	50	60.97%	دائما
31	36.17%	04	33.33%	30	36.58%	أحيانا
31	8.51%	06	50%	02	2.43%	نادرا
94	100%	12	100%	82	100%	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن العمال يرون ان يشارك القائد أوامره مع المرؤوسين كثافة تنظيمية سائدة في المنظمة وهذا ما تبينه نسبة 55.31% من المجموع الكلي وهذا من خلال تشجيع القائد لاسلوب العمل الجماعي بينما في فئة يشارك القائد أحيانا أوامره مع المرؤوسين كثافة تنظيمية سائدة في المنظمة إذ تقدر نسبته 36.17% بينما الذين يرون أن يشارك القائد لا يشارك أوامره مع المرؤوسين كثافة تنظيمية سائدة في المنظمة وهذا ما توضحه نسبة 8.51% من المجموع الكلي .

إن أهمية أسلوب العمل الجماعي في المؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه القائد في مشاركة أوامره مع المرؤوسين كثافة تنظيمية سائدة في المنظمة في ظل وجود نظام سليم للاتصال كما أن إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار لها اثر على القرارات السليمة من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بعناصر العمل.

الجدول رقم 27: يهدف القائد إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخه.

المنصب		اطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
يهدف القائد إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخه.	إلى	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم		12	31.57%	06	23.07%	08	38.09%	26	27.65%
لا		03	7.82%	3	11.53%	05	9.52%	11	11.70%
احيانا		23	60.52%	17	65.38%	17	52.38%	57	60.63%
المجموع		36	100%	26	100%	30	00%	94	100%

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة يرون يهدف القائد إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخه. وهذا ما تمثله نسبة 60.63% من المجموع الكلي ويتقلص عند بنسبة 27.65% إذ عند الاجابة بنعم كما ان الفئة الاقل تؤكد على انه لا يهدف القائد إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخه. نسبة 11.70%

من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة كبيرة من العمال أن القائد يهدف إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخه وهذا ما يدل ارتفاع ثقافة تنظيمية ايجابية في المنظمة.

2. الاستنتاج العام

كانت نسبة الذكور في العينة ، إلا أنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق واضحة في كفاءة أداء العمل والإنتاجية بين الذكور والإناث، إلا أن الفرق راجع إلى عمل الذكور أكثر خاصة في المراكز المهمة لأن الذكور يتفوقون بالخبرة أو ربما راجع إلى معدلات الغياب والتأخر بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجل ، ويرجع ذلك الى اضطلاع المرأة بالمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في البيت ورعاية الأبناء، خاصة وأن أغلب النساء في المؤسسة متزوجات لكنهن يمثلن نسبة قليلة، اي أن أغلب مفردات العينة ذكور، مما يمثل نقطة قوة للمؤسسة ميدان الدراسة .

كما وجدنا اعلى نسبة من التعليم الثانوي والجامعي وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة وبحكم طبيعة عملها تحتاج إلى لإداريين ذو مستوى عالي من الاطارات ... وهذا ما يساعد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة وشخصية الفرد وتوجيه سلوكه بشكل صحيح كي يتمكن من تحقيق أداء متميز .

كما وجدنا أن المؤسسة تساهم في اعطاء فرص الكفاءات جديدة واستقطابها ، وهذا الأمر يؤكد استقرار في حركة العمل اخل المؤسسة، ما نتج عنه تماسك بين العاملين خاصة أصحاب الخبرات ويمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة مهمة في حياة المؤسسة.

ويمكن أن المؤسسة تركز على فئة الإطارات وهذا نظرا لطبيعة العمل ومتطلباته الأمر الذي من شأنه تحقيق أهدافها وضمان الاستقرار .

الفرضية الأولى: تتميز مؤسسة OPG بوجود نمط القيادة الديمقراطية.

إن في دراستنا هذه ومن خلال رؤية المبحوثين أن هناك استشارة الموظفين ، وأن هناك الاعراف والقيم تساعد على التعاون ، فنجاح القسم والمؤسسة يعني نجاح وتميز العاملين به، وهذا الأمر يرسخ من خلال الاعراف والقيم ، فالعمل بروح الفريق يجسد مبدأ التعاون بين زملاء العمل بمفهومه المتجدد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة أدائها، حيث صار يقاس مدى نجاح أي مؤسسة أو إخفاقها بمقدار التعاون القائم بين أفرادها ، والعمل بروح الفريق الواحد

كما لاحظنا وجود علاقات رسمية وغير رسمية واسعة الانتشار في العمل، حيث يعتبر الموظف مؤسسة العمل بمثابة بيته وزملاء المهنة بمثابة أفراد العائلة وتتكون بينهم وبين قائدهم علاقات إنسانية فيسود جو من التقاهم والتعاون في أداء الأعمال بين أفراد التنظيم مما يساعد على خلق جو ومناخ عمل جماعي يؤثر إيجابا على أداء الفرد وأداء المؤسسة.

وقد اسفرت النتائج عن وجود اتصال رسمي وغير رسمي مما ينبئ بوجود قيادة ديمقراطية في مؤسسة OPG حيث أن الاتصال الشخصي هو علامة من علامات التواصل بين القائد والعاملين.

وايضا وجود قيادة ديمقراطية حين ان اجتماع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعهم على البقاء و الاستمرار في المؤسسة وهو ما ينمي روح الولاء لدى الموظفين اتجاه مؤسستهم

وبالتالي نقول ان النمط الديمقراطي في القيادة يساعد على الاستقرار الوظيفي وبالتالي ترسيخ ثقافة تنظيمية ايجابية

كما لاحظنا ظهور اهتمام القائد بالعمل الجماعي وهو ما يعتمد عليه القائد الديمقراطي من خلال المشاركة في العمل وعدم الاعتماد على الاسلوب الفردي وهو من سمات القيادة الديمقراطية ، وايضا اهتمام القائد بالمكافآت المادية باعتبارها الاسلوب الامثل لتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي الاستقرار بالمنظمة وهو ما يعتمد عليه القائد الديمقراطي من خلال تقديم مكافآت مادية لأنها الانسب في تقييم جهود الموظفين وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية ايجابية.

كما تظهر سمات القائد الديمقراطي من خلال تقبل مقترحات الموظف التي هي بدورها تساعد على تطوير اساليب العمل وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية ايجابية تتميز بالمشاركة في العمل ولاحظنا اثر معاملة القائد الحسنة للموظفين على الزيادة في التفاني في العمل حيث نجد ان القائد الديمقراطي يبحث دائما على اساليب المعاملة الحسنة من خلال الاحترام والتقدير

من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة كبيرة من العمال أن القائد في ممارسة دوره القيادي يوازن بين استخدام أسلوب المشاركة والعقاب وهذا ما يدل على أن هناك روح المشاركة امثر من العقاب بين العمال، وهذا الأمر من شأنه أن يساهم في زرع ثقافة تنظيمية ايجابية في المنظمة كما تبين اثر ثقة القائد بقدرات وإمكانيات رؤوسيه بشكل مطلق لأن اسلوب المشاركة والتعاون هو الغالب في المؤسسة مما يفسر هذه النتائج، وبالتالي تظهر سمات القائد الديمقراطي من خلال المرونة في التعامل مع الأفراد التي هي بدورها تساعد على تطوير اساليب العمل وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية ايجابية تتميز بالمشاركة في العمل

إن أهمية أسلوب العمل الجماعي في المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية كاتخاذ القرار والتنظيم في ظل وجود نظام سليم للاتصال كما أن إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار لها اثر على القرارات السليمة من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بعناصر العمل.

الفرضية الثانية: يوجد ثقافة تنظيمية ذات ابعاد ايجابية في مؤسسة OPGI

وجدنا إن العاملين لديوان الترقية والتسيير العقاري يحققون ذاتهم في ضوء عملهم مع زملاء العمل، وتعاونهم وهذه هي الفائدة الأساسية ، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يرون أن هذا التعاون يساهم في توحيدهم في فريق ، وينتج هذا الأسلوب إدارة وبناء فرق عمل فعالية فرص تبادل المعلومات بحرية وبطريقة إنسانية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى أي من الأعضاء إلى الإدارة، وقد مجد بعض العاملين يفضلون العمل بمفردهم نظرا لأن علاقتهم بزملاء العمل غير حسنة، نظرا للخلافات والصراعات بينهم وهو ربما راجع لثقافة المناخ التنظيمي والتي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الانجاز الشخصي وهو ما لمسناه في بعض المبحوثين.

كما إن روح الفريق والعمل الجماعي هي القدرة على العمل معا من اجل تحقيق رؤية مشتركة والقدرة على مباشرة الانجازات الفردية اتجاه أهداف التنظيمية ، وتلعب القيادة الفعالة دورا مهما في تحقيق العمل الجماعي، كما تساهم الاتصالات في التفاعل بين الأفراد، والفريق الفعال يحرص على ان يتطور في الأداء دائما ويحرص على أن يترفع مستوى أداء كل عضو في الفريق، ولذا فهذا الفريق هو في عملية تطوير دائمة لا تتوقف أبدا، فعلاقات العمل هي عبارة عن اتصال قائم بين مختلف أعضاء المؤسسة وتبنى هذه العلاقات على علاقات رسمية وأخرى غير رسمية تعتبر هذه العلاقات أساسية داخل المؤسسة إذا لا يمكن الاستغناء عنها.

من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة كبيرة من العمال أنه يتم ترسيخ القيم والسلوكيات الايجابية في المؤسسة وهذا ما يدل ارتفاع ثقافة تنظيمية ايجابية في المنظمة

تساعد المعايير السائدة على وجود مناخ للإبداع. من خلال الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية كاتخاذ القرار والتنظيم في ظل وجود نظام سليم للاتصال كما أن إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار لها اثر على القرارات السليمة من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بعناصر العمل. كما تبين ثقة القائد بقدرات وإمكانيات مرفوضيه بشكل مطلق والجدول رقم 20 هناك توجه لدى العمال نحو الإبداع والابتكار ، لأن اسلوب المشاركة والتعاون هو الغالب في المؤسسة مما يؤدي الى توجه لدى العمال نحو الإبداع والابتكار مما يفسر هذه النتائج.

الفرضية الثالثة: يؤثر نمط القيادة الديمقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية الايجابية داخل مؤسسة

OPGI

اظهرت النتائج اهتمام القائد بالعمل الجماعي وهو ما يعتمد عليه القائد الديمقراطي في تحديد أهداف المنظمة من خلال احترام الثقافة التنظيمية وهو من سمات القيادة الديمقراطية اظهرت النتائج اهتمام المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة وعليه نجد ان القيادة لديمقراطية هي الادارة الفعالة من خلال تطوير الافكار الجديدة من خلال تأكيد القائد على ضرورة الإبداع كثقافة تنظيمية في المنظمة

إن أهمية أسلوب العمل الجماعي في المؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه القائد في مشاركة أوامره مع المرؤوسين كثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة في ظل وجود نظام سليم للاتصال كما أن إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار لها اثر على القرارات السليمة من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بعناصر العمل.

من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة كبيرة من العمال أن القائد يهدف إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخه وهذا ما يدل ارتفاع ثقافة تنظيمية ايجابية في المنظمة.

الخاتمة

ثقافة المؤسسة هي حصيلة عدة عوامل من أهمها القيادة حيث تساهم في تكوين الاتجاهات يستخدمها الفرد في التعبير عن سلوكياته التي تكون إيجابية أو سلبية فإن كانت هذه الأخيرة فهي حتما تنعكس سلبا على مستوى الأداء، وإذا كانت الاتجاهات ايجابية فإن ذلك ينعكس ايجابيا على مستوى الأداء، وبالتالي القادة هم المسؤولون بالدرجة الأولى على نجاح أو فشل المؤسسة بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية والعمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مختلف الأنشطة التسييرية.

ومن هذا المنطلق وبالاغتماد على الإطار في الجزء النظري في الفصل الأول من هذا الدراسة يمكن القول أن بناء ثقافة المؤسسة تقوم على النمط القيادي المتبع فيها، كما استهدف الجزء التطبيقي التأكد من دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري وذلك من خلال الكشف عن النمط القيادي المتبع من طرف القادة داخل هذه الأخيرة.

أظهرت نتائج تقييم أفراد عينة البحث للنمط المتبع في المؤسسة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري أن أكثر العناصر التي تشكل نقاط ضعف في المؤسسة:

-اتخاذ القرار من طرف المدير دون استشارة مرؤوسيه.

-فرض الأوامر على المرؤوسين.

-وجود صعوبة في الاتصال بالمدير.

-لا يقدر المدير جهود المرؤوسين.

ثانيا :الاقتراحات

- أن يحرص المدير على بناء ثقة بينه وبين مرؤوسيه.

- أن يقوم المدير بتنمية العلاقات الطيبة مع مرؤوسيه.

- أن يتعرف المدير على رغبات واتجاه المرؤوسين التي تؤدي إلى تحسين مستوى تقديم الخدمة العمومية.

- أن لا ينفرد المدير نفسه في عملية صنع القرارات المهمة.

- تسهيل عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين

ثالثا :أفاق الدراسة

من خلال تناول هذا الموضوع يمكن القول أنه فتح لنا مجالات لتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به، يمكن أن تمثل أفاق لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها ومن هذه المواضيع نذكر:

- النمط القيادي والثقافة التنظيمية الايجابية.

- مساهمة النمط القيادي المتبع في المؤسسة العمومية في بناء ثقافة المؤسسة.

- ابعاد الثقافة التنظيمية وتوجه القائد.

المراجع

- ابن منظور ، لسان العرب، بيروت، دار صادر، 2000
- أسامة الخيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
- أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- بغول زهير، الإدارة المفهوم والوظائف، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- جاك دنكان،، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، دط، دت
- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2005
- حريم حسين : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في أعمال منظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان : الأردن ، 2009
- حريم حسين ، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات " ، ط1، عمان : دار زهران، 1999م
- حسن راوية، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
- حسن رواية ، السلوك في المنظمات، ط1، لإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م
- الحوطي موسى، تجربة صنع المدير العربي ، جامعة الزقازيق ، جمهورية مصر العربية، 1996
- الحوطي، تجربة صنع المدير العربي " ، الزقازيق، جامعة الزقازيق. الطبعة الأولى، 1999م
- خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009،
- راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، 2003 م،
- زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980
- سالم المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة البلم للنشر، عمان، 2010
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة ، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- السيد الهواري، المدير الفعال للقرن 21 ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998
- صالح مصلح أحمد، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، د ب، 1999، ص 307

المراجع

- الصباب أحمد عبدالله ، وآخرون ، ط1 ، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، 2002م، 1423هـ
- الصباغ زهير، البعد الأخلاقي في الخدمة العامة ، الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1991 م
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي الإسكندرية، دار الجامعة، 2001
- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن
- طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال -الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن - ، 2005،
- عبد الفتاح المغربي، " الإدارة الاستراتيجية و مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين "، مجموعة النيل، القاهرة، 1999،
- عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007
- عبوي زيد منير، سليم بطرس جلدة، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،، 2012،
- عطية حسن أفندي، أحمد رشيد، مقدمة الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية 1995
- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- علي العياصرة، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن
- غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998،
- القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان : الأردن ، 2000
- كارول أوكونر، القيادة الإدارية الناجحة، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1997
- كلادة محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 1997
- مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006
- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسياتها ونظريات و مفاهيم، دار الكندي ،الأردن
- محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحديث، ط1 ، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2008
- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات . جامعة الإسكندرية . دار الجامعة الجديدة للنشر. ط1 ، 2002، ص337-346.

المراجع

- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان الأردن ، 2000
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003
- المصري سعيد محمد ، التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999م
- المصري، سعيد محمد (1999م)، التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000،
- ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013
- النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، ط6، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية، 2006م
- نواف سالم كنعان، " القيادة الإدارية "، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009
- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، 2007 ،
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة، 2002
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2009
- يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة ، دروس مستوحاة من التجارة العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية، الإدارية، ط 06، القاهرة 2012

المقالات

- أحمد بوشناف، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة،
- البداينة ذياب، وعلي محمد العضايلة ، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج (8)، ع (1)، الرياض: جامعة الملك سعود، 1416هـ - 1996م
- حريم حسين، رشاد الساعد (2005م)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: مطابع الجامعة

المراجع

- السواط طلق، وسعود العتيبي ، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة، مج (12)، ع (1)، جدة: مطابع الجامعة، 1419هـ / 1998م
- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر
- هيجان عبدالرحمن أحمد ، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، 1412هـ / 1992م
- وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية، مداخلة مقدمة في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة حول القيادة الابداعية (لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 16-17 أكتوبر 2003
- إلياس سالم :تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة، التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة
- برو هشام، النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المسؤولين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة -، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص، اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، 2018-2019
- سليمة سلام :ثقافة المؤسسة والتغير، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، إشراف العمري العربي، 2004
- صليحة رحالي :القيم الدينية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2006
- طلال عبد الملك شريف ، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004
- كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003
- محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005
- المذكرات

المراجع

- معاوي سامية: الثقافة التنظيمية والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة المينائية السكيكدة، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في علم الإجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009 / (2008
- نصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، إشراف ثامر بن ملح الإبطيري، 2004

الملاحق

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

إستمارة :

أثر نمط القيادة على الثقافة التنظيمية

ملاحظة 1: بين أيديكم استمارة مقابلة أثر نمط القيادة على الثقافة التنظيمية ، تستخدم كأحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وتتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها إلا لغرض بحث علمي.

ملاحظة 2: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.

إشراف الدكتور

جعفورة مصعب

إعداد الطالبتين

✓ بن صحراوي نادية

✓ لطرش رقية

السنة الجامعية 2023-2024

المحور الاول: البيانات الشخصية

1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس

ذكر

انثى

2- توزيع أفراد العينة حسب السن

29-25

35-30

40-35

اكثر من 41 سنة

3.توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4. توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة

اقل من 05 سنوات

من 05 الى 10 سنوات

من 10سنوات الى 15 سنة

من 15سنة الى 20 سنة

5- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

6- توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة

أقل من 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنوات

من 21 سنوات إلى 30 سنة

30 فأكثر

المحور الثاني : تتميز مؤسسة OPG بوجود نمط القيادة الديمقراطية.

7- هل يحرص القائد على استشارة الموظفين يشعرني بأن الموظفين من أسرة واحدة ؟

نعم

لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذه الاستشارة تتم عن طريق؟

اتصال الشخصي

اجتماعات

تمثيل نقابي

تقارير

08- يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعكم على البقاء و الاستمرار
في مؤسستك ؟

☐

نعم

☐

لا

09 - هل يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي يشعرني بزيادة الولاء لمؤسستي ؟

☐

نعم

☐

لا

في حالة الاجابة بنعم هل يكون التشجيع عن طريق؟:

☐

مكافئة مادية

☐

مكافئة معنوية

10. هل يتقبل القائد في العمل لمقترحاتك يشجعك على التطوير في أساليب العمل؟

☐

نعم

☐

لا

11. هل ترى أن معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من تقاني في العمل؟

☐

نعم

☐

لا

☐

احيانا

12- هل يوازن القائد في ممارسة دوره القيادي بين استخدام أسلوب المشاركة والعقاب

☐

نعم

☐

لا

☐

احيانا

13- هل يثق القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسية بشكل مطلق

☐

نعم

☐

لا

☐

أحيانا

المحور الثالث: يوجد ثقافة تنظيمية ذات ابعاد ايجابية في مؤسسة : OPG

14- هل هناك رغبة وميول كبير لدى العمال، وتشكيل فرق؟

☐

نعم

☐

لا

15 -هل يقوم العمل الجماعي بتطوير العمل و تثمينه؟

☐

نعم

☐

لا

16 - هل يتم ترسيخ القيم والسلوكيات الايجابية المتشابهة؟

☐

نعم

☐

لا

17 -هل الأعراف والقيم السائدة، تساعد على زيادة التعاون؟

☐

دائما

☐

أحيانا

☐

نادرا

18- هل ترى ان هناك توجه لدى العمال نحو الإبداع والابتكار؟

☐

دائما

☐

احيانا

☐

نادرا

19- هل المعايير السائدة تساعد على وجود مناخ للإبداع؟

☐

دائما

☐

احيانا

☐

نادرا

20- هل تعمل الإدارة على تشجيع روح الإبداع الأفضل؟

☐

دائما

☐

احيانا

☐

نادرا

21- هل يتم تطوير الأفكار الجديدة بالمؤسسة؟

☐

دائما

☐

احيانا

☐

نادرا

المحور الرابع: يؤثر نمط القيادة الديمقراطي على تنمية الثقافة التنظيمية

الايجابية داخل مؤسسة OPG

22- هل يحرص القائد على تحديد أهداف المنظمة من خلال احترام الثقافة التنظيمية؟

☐

دائما

☐

احيانا

☐

نادرا

23- هل يؤكد القائد على ضرورة الإبداع كثقافة تنظيمية في المنظمة؟

☐

دائما

☐

احيانا

☐

نادرا

24- هل يشارك القائد وأمره مع المرؤوسين كثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة؟

☐

دائما

☐

احيانا

☐

نادرا

25- هل يتمتع القائد بمستوى عالي من المرونة في التعامل مع الأفراد؟

☐

دائما

☐

احيانا

☐

نادرا

26- هل يهدف القائد إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخها؟

☐

دائماً

☐

أحياناً

☐

نادرًا

27- هل يعمل القائد في الممارسات على اعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات؟

☐

دائماً

☐

أحياناً

☐

نادرًا

28- هل تساهم القيادة الديمقراطية في اتخاذ القرارات السليمة في مؤسستك؟

☐

دائماً

☐

أحياناً

☐

نادرًا