



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 01
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



**دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية
في المؤسسة الصناعية الجزائرية
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة
(AMC) العمة ولاية سطيف**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

➤ مصطفى عوفي

إعداد الطالب:

➤ حواس رشيد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أحمد بوزراع	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
مصطفى عوفي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقرا
أحمد دلّاسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	عضوا
بودالي بن عون	أستاذ محاضر - أ.	جامعة الأغواط	عضوا
فضيل حضري	أستاذ محاضر - أ.	جامعة تلمسان	عضوا
ليندة العابد	أستاذ محاضر - أ.	جامعة باتنة 1	عضوا

السنة الجامعية 2017-2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر *باتنة* 1

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (**AMC**) العلمة ولاية
سطيف

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل

- إشراف
أ. د: مصطفى عوفي

- إعداد الطالب :
- حواس رشيد

السنة الجامعية: 2017/2016

ملخص :

إن هذه الدراسة الموسومة بـ : " دور القيادة الادارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة (AMC) العلمة ولاية سطيف سوف تحاول التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية كونها أسلوب من أساليب التعزيز الذاتية للمؤسسات، لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية ، المادية منها والبشرية ، فالقيادة تعتبر تنظيم وتنسيق نشاط بشري جماعي لتحقيق أهداف معينة وبهذا المعنى لها دور في عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي ، الجانب الإنساني ، الجانب الاجتماعي وأن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر على أداء المورد البشري والذي يعتبر مصدر التميز ما يحقق الاستقرار لأعضائها ، أما الثقافة التنظيمية فهي تعطي للمؤسسة سمات وخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، كما تعتبر بما تحويه من قيم ، ومعتقدات إحدى قواعد التحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة بحيث تجعل تصرفات الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، وتحتل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة وحيوية متزايدة في حياة مؤسسات اليوم لما لها من تأثير على كافة الأنشطة والعمليات والممارسات التي تتم داخل المؤسسة ، كما يشمل تأثيرها كافة أعضاء المؤسسة من مدراء وعاملين وقد يمتد ليشمل المتعاملين معها، حيث أن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك بصماتها وقيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة ، ومن خلال الطريقة التي تعتمد عليها في تفويض الصلاحيات وتقسيم وتوزيع المهام، وعليه فالتحدي الأكبر للمنظمات والمؤسسات هو مدى قدرة قادتها على تطوير ثقافتها لتصبح مسايرة لجميع التغيرات الداخلية و الخارجية من خلال ربط الأفراد بالمؤسسة وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع درجة انتمائهم التنظيمي ، كمحددات رئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها ، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وثقافتها التنظيمية التي تدفع أعضائها الى الالتزام والولاء التنظيمي لمؤسستهم والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة ، لذا أصبح الاهتمام بالثقافة التنظيمية ضرورة لنجاح منظمات العمل ، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية وحتى تضمن

مؤسسات العمل نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل، ومن هنا تبرز مشكلة هذه الدراسة في التعرف على دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات و المنظمات بصفة عامة و المؤسسات الصناعية بصفة خاصة بما تحتاجه هذه المؤسسات الى تطوير في الثقافة التنظيمية السائدة و بناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار و الإبداع و تتيح مناخا من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات و حلها لذا فدور القيادة في تطويره الثقافة التنظيمية يعتبر مجالاً خصباً للدراسة والتحليل.

Résumé:

Cette étude a marqué: « Le rôle de la direction administrative dans le développement de la culture organisationnelle dans l'établissement industriel algérien » étude sur le terrain à la Fondation nationale pour les appareils de mesure et de surveillance (AMC) Eulma et Sétif tentera d'identifier le rôle du leadership administratif dans le développement de la culture organisationnelle comme méthode des méthodes de renforcement L'organisation est considérée comme organisant et coordonnant une activité humaine collective pour atteindre certains objectifs, en ce sens, elle joue un rôle dans plusieurs aspects: l'aspect organisationnel, l'aspect humanitaire, le côté social, Le comportement social et le leadership affecte directement la performance des ressources humaines, qui est la source d'excellence qui permet d'atteindre la stabilité pour ses membres, et la culture organisationnelle lui donne les attributs de

l'entreprise et les caractéristiques qui les distinguent des autres organisations, il est également considéré comme le contenu des valeurs et des croyances d'une des règles de contrôle dans le comportement des individus au sein organisation de manière à rendre les actions des individus dans les conditions et les caractéristiques, la culture organisationnelle et occupe une grande et une importance vitale de plus en plus la vie des institutions aujourd'hui en raison de son impact sur toutes les activités, les processus et les pratiques qui ont lieu au sein de l'institution, comprend également l'impact de tous les membres de la Fondation des gestionnaires et des employés ont Ltd pour inclure les clients, comme peut contribuer le leadership de l'organisation à l'identification du type de culture organisationnelle en laissant leur marque et les valeurs de la gestion et les méthodes de l'organisation, et par la méthode adoptée par la délégation des pouvoirs et la division et la répartition des tâches, et par conséquent le plus grand défi des organisations et des institutions est la capacité de ses dirigeants à développer leur culture pour devenir à faire face à tous les changements internes et externes en connectant les individus l'organisation et la motivation pour accomplir leur travail parfaitement et augmenter l'affiliation organisationnelle, la clé du succès ou de l'échec des institutions délimiteurs, sur l'hypothèse d'une corrélation entre le succès de l'organisation et la culture organisationnelle de T a versé à ses membres à l'engagement et la loyauté envers l'organisation à leur organisation, le travail, l'innovation, la modernisation et la participation à la prise de

décisions et de travail pour maintenir la qualité et d'améliorer le service, si l'intérêt pour la culture organisationnelle est devenue une nécessité pour le succès des organisations syndicales, et la raison de leur capacité à survivre et à faire face aux changements de l'environnement extérieur et afin d'assurer le travail de la croissance de la capacité créative des institutions dans leur environnement Elle doit constituer le tissu de sa culture organisationnelle pour soutenir et encourager la créativité et l'innovation, car la culture organisationnelle, ses valeurs et ses croyances orientent le comportement des individus face à ce qui devrait ou ne devrait pas être fait dans l'environnement de travail. problème G de cette étude est d'identifier le rôle de chef de file dans le développement de la culture organisationnelle au sein des institutions et des organisations dans les entreprises générales et industrielles, en particulier ce que vous avez besoin de ces institutions pour développer la culture organisationnelle dominante et la construction d'une culture organisationnelle souple qui favorise l'innovation et la créativité et créer un climat propice à la participation active des travailleurs Face aux problèmes et à la résolution, le rôle du leadership dans le développement de la culture organisationnelle est un domaine fertile pour l'étude et l'analyse.

كلمة شكر

الحمد والشكر لله رب العالمين

شكر خاص للأستاذ الكريم الدكتور عوفي مصطفى الذي علمنا
معنى التعليم العالي وغرس فينا روح البحث العلمي
الشكر الجزيل إلى أسرة معهد علم الاجتماع والديموغرافيا من
أساتذة، طلبة وعمال

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأخ بغزه عادل وعمال مؤسسة أجهزة
القياس والمراقبة بالعلمة على كل التسهيلات
والمساعدات التي قدموها لي من أجل انجاز هذا البحث.

إهداء

إلى من حملتني وهن على وهن... إلى من علمتني
معنى الحياة... إلى منبع الحنان إلى أمي الحنون
إلى من كابد الآلام والصعاب ووقف ضد عقبات
الزمان... إلى من لا يزال صامدا لينير حياتنا... إلى
أبي

إلى زوجتي وابنائي غافر عبد الجليل وسلسبيل
إلى أغلى هدية تلقيتها من والديا... إلى من قاسمني

حنان الوالدين إخوتي

حفظهم الله وإلى أعمامي وأخوالي وأسرههم.
إلى كل أصدقائي في الجامعة، إلى كل الأحباب
والأصحاب إلى كل من يكنّ لي الاحترام
أهدي هذا العمل المتواضع

الفصل الاول: موضوع الدراسة.

- 03.....- أولا : أهمية الدراسة
- 03.....- ثانيا: دوافع الدراسة
- 04.....- ثالثا :أهداف الدراسة
- 05.....- رابعا : الدراسات السابقة
- 15.....- خامسا: إشكالية الدراسة
- 17.....- سادسا: فرضيات الدراسة
- 18.....- سابعا : المقاربة النظرية
- 26.....- ثامنا : تحديد مفاهيم الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية

- 39.....تمهيد:
- 40.....أولاً: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها ووظائفها
- 42.....1- مفهوم القيادة الإدارية
- 42.....2- أهمية القيادة الإدارية
- 44.....3- وظائف القيادة الإدارية
- 48.....ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري
- 48.....1- القيادة في الفكر الإداري القديم
- 53.....2- القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي
- 64.....3- القيادة في المدارس الحديثة والمعاصرة
- 68.....ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية وأنماطها
- 68.....1- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الفردي
- 70.....2- نظريات القيادة في مدخل الأسلوب
- 76.....3- المدخل الاجتماعي (النظريات الموقفية)

81.....4- القيادة الإدارية في المدخل المشترك

85.....5- نظريات القيادة في المدخل الحديث

88.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي.

91.....تمهيد:

92.....أولاً: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

92.....1- مفهوم الثقافة التنظيمية

94.....2- خصائص الثقافة التنظيمية

96.....3- مصادر الثقافة التنظيمية

99.....4- نظريات الثقافة التنظيمية

101.....ثانياً: نشأة الثقافة التنظيمية وتطورها

103.....1- نشأة الثقافة التنظيمية

103.....2- أنواع الثقافة التنظيمية

106.....3- أهمية الثقافة التنظيمية

109.....4- عوامل تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية

110.....ثالثاً: السلوك القيادي وإسهامات الثقافة التنظيمية

111.....1- السلوك القيادي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

114.....2- الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة

115.....3- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل والعاملين

117.....4- الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي من منظور إسلامي

123.....خلاصة الفصل

الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية وثقافة التنظيم

126.....تمهيد

127.....أولاً: ماهية و مفهوم المؤسسة الصناعية

127.....1- تعريف المؤسسة الصناعية العمومية

128.....2- أنواع المؤسسات الاقتصادية العمومية

129.....3- أهداف المؤسسة الصناعية

132.....	4- دور و أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة
134.....	5- المؤسسة ككيان اجتماعي منتج للثقافة
136.....	6- آليات بناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة
139.....	ثانيا: المؤسسة و نظريات التنظيم
139.....	1- التaylorية و الإدارة العلمية
141.....	2- نظرية التكوين الإداري
143.....	3- مدرسة العلاقات الإنسانية
146.....	4- النظرية البيروقراطية و دراسة التنظيمات الصناعية
148.....	5- الاتجاه البنائي الوظيفي
150.....	6- مشيال كروزي و التنسيق الثقافي للسلطة
152.....	7- ثقافة المؤسسة و الأداء
158.....	8- أثر القيم التنظيمية على العاملين في المؤسسات
159.....	9- السلوك القيادي و النسق الثقافي للمؤسسة
162.....	خلاصة

الفصل الخامس: منهجية و إجراءات الدراسة

166.....	تمهيد:
	اولا : مجالات الدراسة:
167.....	1- المجال المكاني
176.....	2- المجال البشري
176.....	3- المجال الزمني
177.....	ثانيا: المنهج
179.....	ثالثا: العينة
180.....	رابعا : ادوات جمع البيانات
180.....	1- الملاحظة
181.....	2- المقابلة
182.....	3- الاستمارة

183.....4- الوثائق والسجلات

الفصل السادس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

186.....تمهيد:

187.....اولا : عرض بيانات الدراسة ومناقشتها

187.....1- عرض البيانات الشخصية وتحليلها

196.....2- عرض وتحليل بيانات المحور الاول

213.....3- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

233.....4- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

243.....تحليل المقابلة:

245.....ثانيا: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

245.....النتائج الجزئية:

246.....1- البيانات الشخصية

247.....2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى

249.....3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

250.....4- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

251.....النتائج العامة للدراسة:

255.....توصيات الدراسة

257.....الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
169	منتوجات المؤسسة	جدول (1)
176	توزيع عمال المؤسسة	جدول (2)
187	توزيع المبحوثين حسب السن و الجنس	جدول (3)
189	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	جدول (4)
191	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة في العمل الحالي بالمؤسسة	جدول (5)
192	توزيع المبحوثين حسب نوع مسؤوليتهم	جدول (6)
193	العلاقة بين السن و المستوى التعليمي	جدول (7)
195	توزيع أفراد العينة حسب السن و الأقدمية في العمل	جدول (8)
197	الأساليب المتبعة لدى الفئة القيادية في عملها الإشرافي	جدول (9)
198	مشاركة المرؤوسيين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	جدول (10)
200	طبيعة القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين	جدول (11)
201	القرارات التي ينفذها العمال بكل دافعية	جدول (12)
204	كيفية تعامل القيادة الادارية مع الخطأ في أداء المهام	جدول (13)
207	مدى إتاحة الفرص للمرؤوسين للإدلاء بأرائهم	جدول (14)
205	حول مدى اعتماد القيادات الادارية في رسم سياساتها المستقبلية على التخطيط و المبادرة و الانفتاح على الأفكار الجديدة	جدول (15)
207	طريقة التواصل بين القيادات الإدارية و العمال في المؤسسة	جدول (16)
208	مدى تقبل القيادة الادارية للاتصال غير الرسمي والهدف من ذلك	جدول (17)
211	اللغة المستعملة لدى القيادات الادارية في المؤسسة	جدول (18)
212	الاساليب الترويجية المتبعة في المؤسسة	جدول (19)
214	أساليب القادة الإدارية المتبعة في تحفيز العمال	جدول (20)
216	حول مدى تشجيع القيادة الادارية للمؤسسة لاقتراحات العمال	جدول (21)
217	البدائل التي تعتقد القيادة الإدارية في المؤسسة أنها تجعل العامل أكثر انضباطا في العمل	جدول (22)
219	مدى وجود التقدير والاعتراف بمجهودات العاملين في المؤسسة وأهمية ذلك من وجهة نظر القادة	جدول (23)
221	مدى تنمية القيادة الإدارية وتشجيعها لروح الفريق	جدول (24)
223	مدى عمل قيادات المؤسسة على تجسيد التعاون بين أعضاء الفريق	جدول (25)
226	طريقة العمل المفضلة و مزايا العمل الجماعي من وجهة نظر القيادة	جدول (26)
228	مدى حرص قيادات المؤسسة على تكوين العمال وكيفية	جدول (27)
230	الأطراف المعنية بعملية التكوين و التدريب في المؤسسة	جدول (28)
231	نظرة قيادات المؤسسة لكفاءاتها المهنية	جدول (29)

232	مدى اعتماد قيادة المؤسسة على الكفاءات الداخلية أو الخارجية في الحالات الطارئة	جدول (30)
233	طبيعة العلاقة السائدة بين القيادة الإدارية والعمال	جدول (31)
235	طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية والعمال	جدول (32)
236	مدى توفر المؤسسة على الخدمات الاجتماعية والترفيهية وطبيعتها	جدول (33)
239	مدى مساهمة قيادات المؤسسة في توفير خدمات السكان للعمال وطرق الاستفادة	جدول (34)
240	الشعارات المنتشرة في المؤسسة	جدول (35)
241	صفات الناجح في نظر القيادات الإدارية في المؤسسة	جدول (36)
242	رأي القيادات الإدارية في مدى تمتع المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة بثقافة تنظيمية	جدول (37)

قائمة الاشكال:

الشكل رقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل رقم(1)	الأنماط القيادية لدراسات جامعة أوهايو	71
شكل رقم(2)	الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون	75
شكل رقم(3)	العلاقة بين أساليب القيادة ومستويات نضج العاملين	79
شكل رقم(4)	أنواع الثقافة التنظيمية	106
شكل رقم(5)	أهمية الثقافة التنظيمية	107
شكل رقم(6)	شكل ثقافة المؤسسة	137
شكل رقم(7)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة	171

مقدمة:

إن الاهتمام بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين ، حيث تعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها ، وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية ، المادية منها والبشرية ، فالقيادة تعتبر تنظيم وتنسيق نشاط بشري جماعي لتحقيق أهداف معينة وبهذا المعنى لها دور في عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي ، الجانب الإنساني ، الجانب الاجتماعي وأن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر على أداء المورد البشري والذي يعتبر مصدر التميز فيما تعكس الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المواضيع الحديثة التي بدأ الاهتمام بها خلال فترة الثمانينات كمصطلح جديد يتداول في المنظمات ، كمنظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي تنظيم ، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين و هي حصلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي ، حيث أن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك بصماتها وقيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة ، ومن خلال الطريقة التي تعتمد عليها في تفويض الصلاحيات وتقسيم وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد على توجيه التصرفات الإدارية وتحفيز قوة العمل وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة على إحراز النجاح، وعليه فالتحدي الأكبر للمنظمات هو مدى قدرة قادتها على تطوير ثقافتها لتصبح مساندة لجميع التغيرات الداخلية و الخارجية من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع درجة انتمائهم التنظيمي ، كمحددات رئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة ، ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة ، ظهرت حاجة المنظمات إلى تفسيرات لتلك المشكلات التي تواجهها حيث لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات - كما كانت- مستقرة وذات ثبات ملحوظ ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة ، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألفت بظلالها على منظمات العمل ، وبالتالي حتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات ، غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة بل

يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج ، لذا أصبح الاهتمام بالثقافة التنظيمية ضرورة لنجاح منظمات العمل ، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة وحتى تضمن منظمات العمل نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل لذا فدور القيادة في تطويره الثقافة التنظيمية يعتبر مجالاً خصباً للدراسة والتحليل ، حيث كان ولا يزال للقيادة اثر كبير في تطوير العمليات و الممارسات الإدارية على ارض الواقع ، ويظهر ذلك في المواقع المختلفة من إسهامات رائعة كان لها الأثر في ترسيخ أسس ومفاهيم جديدة للإدارة في جوانبها المتعددة ، في مجال العمل الإداري تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً ، و قد تلاحظ أن القيادة في المنظمات والشركات الخاصة هي الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل للثقافة التنظيمية في أداء العاملين ، وبالتالي ينبغي ان تعطى لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهتمام ، كما إن تطوير الثقافة التنظيمية عملية تتبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات المسؤولة في المنظمة باعتبارها الأعراف بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلوب إحداثها.

من هنا يمكن ملاحظة أن للقيادة الادارية تأثيراً على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها ، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على دور القيادة الادارية في تطوير الثقافة التنظيمية كونها أسلوب من أساليب التعزيز الذاتية لتلك المنظمات ، ما يحقق الاستقرار لأعضائها فالأفراد في المنظمة يعرفون ما يتوقع منهم ، وماذا يتم عمله ، هكذا فالثقافة تعكس نمط السلوك الذي يتبعه أعضاء المجتمع الواحد ويساعد على إنشائها وتطورها قدرة الإنسان على التعلم والتذكر بما يساعد على الاحتفاظ بالمعلومات و انتقالها من جيل إلى جيل وهي تعطي للمنظمة سمات وخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، كما تعتبر بما تحويه من قيم , ومعتقدات إحدى قواعد التحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة بحيث تجعل تصرفات الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، وتحتل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة وحيوية متزايدة في حياة منظمات اليوم لما لها من تأثير على كافة الأنشطة

والعمليات والممارسات التي تتم داخل المنظمة ، كما يشمل تأثيرها كافة أعضاء المنظمة من مدراء وعاملين وقد يمتد ليشمل المتعاملين معها.

ولأجل بناء تصور معرفي حول موضوع الدراسة الراهنة قسمنا البحث الى جانبين ، احدهما نظري والآخر ميداني ، أما الجانب النظري فقد اشتمل بالإضافة الى المقدمة اربعة فصول موزعة كما يلي .

الفصل الأول : يتعلق بموضوع الدراسة وتطرقنا فيه الى إشكالية البحث والتي تساءلنا فيها عن دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، ثم الى الفرضيات التي تعتبر إجابات مؤقتة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية ، كما تناولنا في هذا الفصل أهمية الدراسة ودوافعها وكذا الهدف منها ثم تطرقنا الى تناول أهم المفاهيم الرئيسة في البحث لتنترق بعدها الى بعض الدراسات السابقة و كذا المشابهة للدراسة الراهنة ، المحلية منها والأجنبية.

الفصل الثاني : تناولنا فيه الاطار النظري للقيادة الادارية من حيث المفهوم والأهمية والوظائف وكذا التطور التاريخي لمفهوم القيادة الادارية في الفكر الاداري القديم منه والحديث مروراً بأهم نظريات القيادة الادارية الكلاسيكية والحديثة .

الفصل الثالث : حاولنا فيه ابراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي ، حيث تناولنا فيه مفهوم وخصائص ومصادر الثقافة التنظيمية واهم ونظرياتها نشأة الثقافة التنظيمية وتطورها ، عوامل تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية وكذا علاقتها بالعمل والعاملين، دون اهمال الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي من من منظور اسلامي.

الفصل الرابع : تناولنا فيه المؤسسة الصناعية وثقافة التنظيم من حيث ، ماهية ومفهوم المؤسسة الصناعية ،انواع المؤسسات الصناعية وأهدافها ، وكذا دور وأهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة ثم المعالجة السوسولوجية للمؤسسة ككيان منتج للثقافة مروراً بآليات بناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ، لتنترق بعدها الى اثر القيم التنظيمية على العاملين والمؤسسات والعلاقة بين السلوك القيادي والنسق الثقافي للمؤسسة.

أما الجانب الميداني فقد اشتمل علي فصلين :

الفصل الخامس : تم التطرق فيه الى منهجية وإجراءات الدراسة ، حيث قمنا بتعريف المؤسسة مجال الدراسة وكذا مجال الدراسة الزمني والبشري ، مروراً بإجراءات البحث

المعتمدة في العمل الميداني من حيث المنهج والعينة والمصادر المستخدمة في جمع المادة العلمية من الملاحظة والمقابلة والاستمارة وغيرها .

الفصل السادس : حيث تم فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة والتي توضح دور القيادة الادارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة ، اضافة الى اقتراح مجموعة من التوصيات وفي الاخير خاتمة كانت حوصلة لما توصلنا اليه في البحث .

القسم الأول

الفصل الأول :

موضوع

الدراسة

الفصل الأول : موضوع الدراسة

- أولا : أهمية الدراسة .
- ثانيا: دوافع الدراسة .
- ثالثا : أهداف الدراسة
- رابعا : الدراسات السابقة .
- خامسا: إشكالية الدراسة .
- سادسا: فرضيات الدراسة.
- سابعا : تحديد مفاهيم الدراسة.
- ثامنا: المقاربة النظرية

➤ أولاً: أهمية الدراسة

1- الأهمية العلمية : تنبع الأهمية العلمية للدراسة من خلال موضوع القيادة و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية و ما له من أهمية في ترسيخ اسس و مبادئ ثقافة تنظيمية مرنة تدعم وتسهم في تحسين الأداء و زيادة ولاء و انتماء الأعضاء للمنظمة أو المؤسسة وذلك من خلال القاء الضوء على موضوع القيادة من حيث مفهومها و أنماطها و مهامها و متطلبات إعدادها و المعوقات التي تواجه ذلك و عن موضوع الثقافة التنظيمية و مفهومها وأهميتها و مصادرها و مكوناتها و محدداتها و وظائفها و نظرياتها و تسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة في هذا المجال، كما قد تسهم هذه الدراسة في استكشاف دور القيادة في بناء و تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

الإهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية الذي يعالج قضايا متعلقة بسياسات المؤسسة واستراتيجيتها وطرق تسييرها وكيفية تحقيق أهدافها من خلل إشراك عمالها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصيرها.

2- الأهمية العملية :

تتجلى الأهمية العملية للدراسة من خلال :

- ✓ معرفة الدور الذي يمكن ان تلعبه القيادة في بناء الثقافة التنظيمية .
- ✓ معرفة أهم المتطلبات التي يمكن من خلالها إعداد قيادات تسهم بشكل فعال في بناء ثقافة تنظيمية مرنة داخل المؤسسة.

➤ ثانياً: دوافع الدراسة

- ✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي لموضوع القيادة الإدارية و دورها في تطوير المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة.
- ✓ إدراج الموضوع ضمن تخصصي الأكاديمي.
- ✓ الشعور بالمسؤولية كباحث بدعم و تحسين أداء المؤسسات الجزائرية ببحوث لحل بعض ما تعانيه هذه المؤسسات من مشاكل.

✓ دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية وما ينتج عنه من تنمية للقدرات الإبداعية و مدى الإنعكاس الإيجابي على أداء المؤسسات و نجاحها.

✓ التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسات الجزائرية.
✓ رغبتني في لفت نظر المؤسسات الجزائرية و رجال الأعمال مستقبلا حول أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بريادة المؤسسة و تميزها.

✓ إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هكذا مواضيع ذات الأهمية السوسيوتنظيمية لتحقيق فهم أعمق لواقع المؤسسات و العمل على تطوير أدائها لتحقيق الريادة في مجال الأعمال و الإقتصاد.

➤ ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية من خلال الأهداف الفرعية الآتية :

- 1- توضيح بعض الأنماط التسييرية والإشرافية السائدة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- 2- تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- 3- تحديد دور أساليب القيادة الإدارية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- 4- الكشف عن بعض المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- 5- لفت انتباه المؤسسات و القادة الى واقع الثقافة التنظيمية و كيفية تطويرها.
- 6- صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين و تنمية ثقافتهم و قدراتهم و تنمية و تطوير أداء مؤسساتها.
- 7- تحديد أهم الأساليب التي تستعملها القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية.

➤ رابعا: الدراسات السابقة

هناك العديد من البحوث و الدراسات التي تطرقت لموضوع القيادة الادارية و الثقافة التنظيمية في الماجستير و الدكتوراه، وتكتسي هذه الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تفيد في الكثير من المراحل و الجوانب التي يمر بها البحث، غير أننا سنشير إلى بعض الدراسات الخاصة فقط بالجامعات الجزائرية و العربية، كما سنبين ذلك فيما يلي:

أ- الدراسات الجزائرية:

1- الدراسة الأولى :

- تناول الباحث "جغولي يوسف" تحت عنوان " القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية المنظمة الإدارية " دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة، الدكتوراه علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، (2010/2011)، حيث حاول الباحث ربط المنظمة بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي المعزز و الناتج عن نمط و أسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الإجتماعية، كما قام الباحث بطرح مقاربة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز و تطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الإجتماعي و كانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية و انطلق الباحث من فرضيات هي:

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

2- هناك علاقة بين نظام الحوافز الناتجة عن نمط القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

و اعتمد الباحث على "المنهج التحليلي الوصفي" الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، و أبعادها في إطار معين، و يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعَة حولها ثم محاولة الوصول الى أسبابها و العوامل المتحكمة فيها.

نتائج الدراسة :

- ✓ يطبق النسق الثقافي للمنظمة ، الذي تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكيات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف و الإلتزام بسلوكيات محددة.
- ✓ بينت الدراسة الميدانية أنّ القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي و نظام الإتصال و نظام الحوافز و شرح طريقة العمل وفق إجراءات و معايير محددة للعمل، و الإعتماد على أسلوب الثواب و العقاب، والرقابة المستمرة للعمل.
- ✓ أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.
- ✓ عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.
- ✓ أخفقت القيادة الادارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الداخلي.
- ✓ حاولت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.
- ✓ ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال ادارة الثقافة التنظيمية .
- ✓ عدم وجود معايير قيادية فنية محددة لشغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.
- ✓ تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية و جافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.
- ✓ تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسية تمرر من خلالها التعليمات و الأوامر في شكل مركزي، مما أدى الى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة و التشاور و الإستماع و إبداء الرأي.
- ✓ تعزيز سلوك روح الفريق و روح الجماعة و المخاطرة و الإبداع.

2- الدراسة الثانية :

- دراسة زهرة خلوف تحت عنوان "الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء" رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، (2015) استهدفت الدراسة التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الإنتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في زيادة درجة الإنتماء التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، وقد تم اختيار جامعة الجزائر كمكان لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تضمنت عينة الدراسة (211) أستاذ دائم من جامعة الجزائر "3"، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات منهم.

وقد أوضحت الدراسة بأن مكونات الثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه لها علاقة ايجابية بين كل من الإنتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة، إلا أن تأثيرها عليهما يتراوح بين المتوسط والضعيف كما توصلت الدراسة إلى أن درجة الإنتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفعان، في حين أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسطة، مما يعني أن هناك عوامل إذا أولتها الجامعة اهتمام أكبر زادت من درجة تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الإنتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة، وقد قدمت الباحثة بعض التوصيات ومن أهمها: الإهتمام بالثقافة التنظيمية في الجامعة باعتبارها مكونا فكريا له أثره مثل المكونات المادية، ربط مفهوم الإنتماء التنظيمي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة، تكون مدمجة مع نظام التوظيف والرقابة، والحوافز، ويجب أن تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل إلى جانب الكفاءة والإنجاز الفعال لمهام العمل مما له أثر على تنمية روح الإنتماء لدى الأساتذة في الجامعة. كما يجب على إدارة الجامعة أن تتبع أنسب الطرق وأحسن الأساليب في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بشكل مستمر بالإضافة إلى ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة

مستوى إدراك الأساتذة للثقافة التنظيمية مما يزيد من درجة إلتئاءهم ويرفع مستوى أدائهم الوظيفي.

3- الدراسة الثالثة :

- دراسة "سامية معاوي" تحت عنوان "الثقافة التنظيمية و العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية " دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، (2009).
حيث انطلقت الباحثة من التساؤل المحوري للدراسة الذي يتمحور حول: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تدعيم و تحديد العلاقات الإجتماعية للعمال بالمؤسسة الجزائرية ؟
ولقد كان مجال الدراسة هو المؤسسة المينائية لسكيدة كنموذج للمؤسسة الجزائرية التي شهدت مراحل تسييرية متوازنة مع النمو الاقتصادي للمجتمع الجزائري ككل و تأثير ذلك على الثقافة التنظيمية و العلاقات بين العمل.

وعلى هذا الأساس سعت الدراسة الى الكشف عن مساهمة بعض القيم التنظيمية بالمؤسسة كالمشاركة في صيرورة القرار و الإلتصال و معايير الجودة، و كذا القيم كاحترام الوقت و تدعيم و تعزيز بعض أشكال العلاقات الإجتماعية ، كالانسجام و الإلتئاء و مستويات الأداء و غيرها ...

و من حيث المنهج اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المناسبة للدراسات الوصفية و مرونته الشديدة في جميع البيانات سواء في أدواته او في طريقة التحليل الكيفية.
و لقد كشفت نتائج هذه الدراسة وجود مساهمات كبيرة للقيم التنظيمية السالفة الذكر في تعزيز و تدعيم العلاقات الإجتماعية للعمل بالمؤسسة و في هذا السياق، أثارت الدراسة قضية هامة تمثلت في إرتباط معايير الجودة للمؤسسة بأداء العمال ، وقيم احترام الوقت بتحكمهم في منظومة العمل.

و في الأخير تؤكد الدراسة على أن موضوع الثقافة التنظيمية و العلاقات الإجتماعية يبقى من المواضيع المثيرة للجدل و النقاش في الأوساط الأكاديمية بالنظر للتحويلات المتسارعة و التغيرات التي يشهدها المجتمع الجزائري و معه المؤسسة و الذي أصبح القناة الوحيدة في عالم تحكمه عولمة السوق.

4- الدراسة الرابعة:

- دراسة نور الدين بوراس بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2014)، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية و التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بالإضافة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية. و انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيس:

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ وتفرعت عنه الأسئلة التالية:

1- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

2- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

3- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الإتصال داخل التنظيم؟

و تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 100 عامل في المركب في استخدام العينة الطبقية إضافة الى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستمارة و المقابلة، والملاحظة، و الوثائق و السجلات.

و توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- أن القيادة الإدارية هي بمثابة الجسد الذي من خلاله تستطيع ان تخلق و تنمي ثقافة قوية لدى العاملين.

- أن للقيادة الإدارية دور في تكوين و تنمية الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة خصبة مع مراعاة ثقافة العامل الجديد.

- أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من العوامل و الميكانيزمات و التي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

ب- الدراسات العربية:

1- الدراسة الاولى :

- دراسة "صالح بن سعد المربع " تحت عنوان "القيادة الإدارية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية" دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، (2008).

تتخصص إشكالية الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام و المديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير و الابتكار، و يترتب على ترسيخها انخفاض مستويات و معدلات الأداء. حاول الباحث من خلال هذه الأطروحة إبراز ما يلي:

- 1- أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني.
 - 2- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني و العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية.
 - 3- دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني.
 - 4- المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني.
 - 5- ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني تبعاً لإختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية.
- تساؤلات الدراسة:

- 1- ما أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني ؟
- 2- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني ؟

- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني ؟
 - 4- ما دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني ؟
 - 5- ما المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني.
- منهج الاطروحة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، ومدخل المسح الإجتماعي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات.
- أهم النتائج :**

- 1- ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
 - 2- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
 - 3- وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية و بين نمط الثقافة المحافظة و ارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة و بين كل من الثقافة المرنة و الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني .
 - 4- مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
 - 5- وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.
- 2- الدراسة الثانية :**

- دراسة منصور ال سعود بعنوان : (رسالة دكتوراه) "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية " ، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، (2003).

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية من خلال الكشف عن الخصائص الإدارية و

التنظيمية لإمارتي منطقة الرياض و منطقة مكة المكرمة، و أبعاد الثقافة التنظيمية في كلا الإماراتين، و أبعاد السلوك القيادي للمسؤولين في الإماراتين و علاقة الثقافة التنظيمية لكل إمارة بالسلوك القيادي للمسؤولين لها، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:

أ- تحتل قضية التطوير المرتبة الأولى لدى الباحثين، تليها تدرج السلطة، ثم التركيز على المصدقية.

ب- توجد علاقة قوية بين تفسير سلوك القائد و كل من البعد التنظيمي و البعد الإداري و البعد الإنساني.

ت- ضعف العلاقة بين الأداء الإداري للقائد و البعد التنظيمي و البعد الإداري.

ث- تتأثر الثقافة التنظيمية بالأسلوب القيادي و تؤثر فيه، حيث يسهم سلوك القائد بشكل فاعل في بناء الثقافة التنظيمية.

ج- يتطلب إيجاد قيادات قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة توافر العناصر الأتية:

ح- توفير هياكل تنظيمية مرنة تعتمد على تفويض السلطة و اللامركزية ودعم القيادة العليا لجهود التطوير.

خ- أهم المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية هي:

✓ جمود الهياكل التنظيمية و عدم قدرتها على استيعاب التطوير.

✓ عدم مساندة القيادة العليا لجهود التطوير.

✓ عدم تحديد خطوط السلطة و المسؤولية.

3- الدراسة الثالثة:

- دراسة العبادلة عبد الرحمن بعنوان "الأنماط القيادية و علاقاتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة مؤتة، (2003).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وتكونت

عينة الدراسة من كافة المديرين و المساعدين و رؤساء الأقسام، في الدوائر الحكومية الرئيسية في المحافظات التالية (الكرك، الطفيلة، معان والعقبة) و الذين بلغ عددهم (444) فردا و لجمع المعلومات تم استعمال الإستبانة.

و من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

✓ شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب.

✓ كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة تعزي لمتغيري (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) بينما لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزي للمتغيرات الديموغرافية الأخرى.

✓ توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.

✓ دلت نتائج الدراسة على أن تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية كانت إيجابية.

✓ كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى لمتغيرات: العمر، الخبرة و المحافظة.

4- الدراسة الرابعة:

- دراسة عبد الله بن عطية الزهراني، تحت عنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، في إدارة الأعمال، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، (2007).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، حيث تم من خلال مراجعة مفاهيم الثقافة التنظيمية والأداء وتأثير الثقافة التنظيمية على العاملين، وسعت الدراسة إلى نموذج يفسر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية، وتحليل عناصرها ودراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على اختلاف إدراكهم لهذه العناصر في هذه المنظمات، وكذلك تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة وعناصر الثقافة التنظيمية، والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين خمسة من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء حيث اتضح أن البعد الأكثر ارتباطا و تأثيرا بالإيجاب على كفاءة الأداء هو بعد " القانون والنظام"، وبيّنت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين خمسة من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء، حيث اتضح أن البعد الأكثر ارتباطا و تأثيرا بالسلب على كفاءة الأداء هو بعد " فرق العمل"، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون و النظام، التنافس، القوة، الفاعلية، الاقتصاد، و تنخفض بانخفاض أبعاد فرق العمل، الصفوة، الدفاع والمكافأة استغلال الفرص، وأشارت نتائج الدراسة أيضا أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وأي من قيم الثقافة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة الجزائرية و العربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، و التي اكدت في مجملها على زيادة وعي القيادات الإدارية بأهمية الإهتمام بمجال الثقافة التنظيمية، لأن الإهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية و تطوير الأداء، وأكدت الدراسات السابقة على التأثيرات المتباينة لنوعية الثقافة التنظيمية السائدة في أية منظمة على مدى تطورها و أدائها لأعمالها بفاعلية و كفاءة من خلال استعراض بعض أنواع الثقافات التنظيمية السائدة في المنظمات والتي تؤثر في تطوير أداء العاملين.

و كشفت غالبية الدراسات السابقة عن وجود علاقة مباشرة بين القيادة و نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات العسكرية و الأمنية (دراسة صالح بن سعد المربع) تسود الثقافة التي تعتمد على الضبط و الإحكام، وفي المنظمات المبنية على فلسفة فرق العمل تسود ثقافة المشاركة و التعاون .

كما أوضحت الدراسات السابقة ان وجود قيادة قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الإدارية و الفنية و المادية، والتنظيمية من أهمها: إعادة تشكيل قيم و اتجاهات العاملين لإحداث التأثير الإيجابي على سلوكهم و أدائهم، و الحرص على التنسيق و التكامل في العمليات الداخلية بالمنظمة.

- كما شكلت الدراسات السابقة إطاراً نظرياً لموضوع القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية و تطرقت لعوامل متداخلة تمثل روافد الثقافة التنظيمية كالقيم و العادات و التقاليد و ما ينتج عنها من سلوكيات تنظيمية تمارس داخل المنظمات، ولقد ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الرصيد النظري و منطلقات البحث، والإحاطة بخصوصية العلاقة بين القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية، كما حددت خصائص و سمات القيادة الإدارية، وأنواع الثقافة التنظيمية، والعلاقة بين القيادة الإدارية و أنواع الثقافة التنظيمية و متطلبات إيجاد قيادة إدارية قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية، وأهم المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية.

وعموما أفادت الدراسات السابقة في تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختيار مجال الدراسة ووسائل جمع البيانات والتحليل الكيفي للنتائج المتوصل إليها.

✓ معرفة ما يجري استحدثه بواسطة القيادة من خلال البصمات و القيم و الأساليب والنمط القيادي السائد في المنظمة أو المؤسسة و التي يتبلور في النهاية في الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

➤ خامساً: إشكالية الدراسة

لا شك أن موضوع القيادة و ما يكتسبه من أهمية بالغة في الأدب الإداري بصفة عامة وفي علم الاجتماع التنظيمي بصفة خاصة قد أصبح يثير إهتمامات العديد من الباحثين والمتخصصين في الميادين ذات العلاقة بالشأن الإداري لما تمثله القيادة من أداة فاعلة وجهاز حساس لها التأثير البالغ على العاملين والمؤسسات و المنظمات بوجه عام حاضراً ومستقبلاً، ولقدرتها الفاعلة على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للمتطلبات الظرفية التي تتطلبها ظروف المؤسسة أو (المنظمة) من خلال ما تملكه من سلطة و قدرة على التوجيه و التحفيز و إحتواء المواقف المختلفة الطارئة على بيئة المؤسسة أو المنظمة و ما تملكه من أساليب إدارية و قيم تتيح لها الفرصة بترك بصمات واضحة على المؤسسة (المنظمة)، سواء من حيث صياغة ثقافة مرنة و مسايرة التطورات المستجدة في بيئة المؤسسة أو بما يقتضيه الظرف من ممارسة أدوار صعبة و غير مألوفة تتطلب

معرفة عميقة بالواقع وما يتطلبه من استيعاب واعي و مسؤول للإمكانيات المتاحة و إمكانية تطبيق أفضل الحلول و توظيف تلك الإمكانيات بما يؤدي في النهاية الى بناء ثقافة تنظيمية متميزة تسمح في النهاية بدعم السلوكيات المناسبة و القيم و القواعد التي تؤثر بالطريقة الإيجابية على الطريقة التي يتصرف بها الأعضاء في المنظمة بزرع قيم تقتضي جعل هؤلاء الأعضاء مبتكرين و مبدعين و تعليمهم قواعد سلوكية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين و مشاركين في اتخاذ القرارات المهمة بما يسمح لهؤلاء الأعضاء بالاندماج أكثر في المؤسسة.

إذ أن العمل على تطوير و تحديث المؤسسات و المنظمات لتواكب المستجدات و المتغيرات المختلفة يتطلب بناء ثقافة تنظيمية في المؤسسة تتسم بقدر من المرونة تسمح بإجراء تغييرات جوهرية في التفاعل مع مختلف المستجدات و إدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها تطوير الأداء في المنظمات و المؤسسات بصفة عامة.

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات و المؤسسات من خلال دعم عمليات التطوير و التحديث، التي تعد من المهام الأساسية للقيادة التي تساعد على توجيه التصرفات الإدارية و تحفيز قوة العمل و توفير الرغبة و الحماس لدى العاملين لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة على تحقيق النجاح و التفوق من خلال رفع معدلات التكامل لتحسين التنسيق بين أعضاء المنظمة و المؤسسة و الذي يؤدي في النهاية الى تفعيل إلتزامات الأعضاء نحو المنظمة و حثهم على إيجاد طرق و أساليب جديدة لمساعدتها على تحقيق أهدافها .

و من هنا تبرز إشكالية هذه الدراسة في التعرف على دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات و المنظمات بصفة عامة و المؤسسات الصناعية بصفة خاصة بما تحتاجه هذه المؤسسات إلى تطوير في الثقافة التنظيمية السائدة و بناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار و الإبداع و تتيح مناخا من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات و حلها و من ثمة يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية ؟

و تسعى الدراسة للإجابة على هذا التساؤل الرئيس من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1- هل لطبيعة نمط الإشراف ونظام الإتصال علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الصناعية ؟
 - 2- ما أثر الحوافز وتنمية الموارد البشرية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية ؟
 - 3- ما أثر الإهتمام بالعلاقات المهنية والخدمات الإجتماعية على تطوير الثقافة التنظيمية ؟
 - 4- ما مميزات وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟
- سادسا :فرضيات الدراسة .

فرضيات الدراسة :

تعد مرحلة صياغة الفرضيات واختبار صحتها أو خطئها من أهم المراحل المنهجية عند تخطيط البحوث، وهي "حلول مؤقتة أو تفسيرات يضعها الباحث لحل إشكالية البحث وبالتالي فهي إجابة محتملة لأسئلة البحث، وتمثل الفروض علاقة بين متغيرين متغير مستقل ومتغير تابع¹" وهي تحتل التأكيد أو النفي ويأتي هذا التأكيد أو النفي على عاتق الباحث وعلى قدرته في الإستنتاج والإستنباط و" الفرض لا يزيد على كونه جملة لا هي صادقة و لا هي كاذبة، و هي بمثابة العقد الذي يعقده الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة مؤكدة لقبول الفرض أو رفضه ، و لا بد للفرض أن يحتوي على علاقة بين متغيرين أو أكثر"² وقد انطلقنا في هذه الدراسة من فرضية عامة اندرجت تحتها ثلاث فرضيات جزئية، مباشرة بصيغة الإثبات لدور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية.

الفرضية العامة: تعمل القيادة الإدارية لتطوير مناخ الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال نمط الإشراف ونظام الإتصال والحوافز وتنمية الموارد البشرية وتنمية العلاقات الإنسانية والخدمات الإجتماعية.

¹ محمد عبيدات وآخرون ، البحث العلمي ، مفهومه، أدواته، أساليبه ، د - ط، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، دس، ص89

² عمار بوحوش ، محمد محمود ذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث** ، د - ط ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ،الجزائر ، 2001 ، ص47

الفرضية الأولى: تعمل القيادة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية من خلال نمط الاشراف ونظام الإتصال.

مؤشرات الفرضية الاولى :

- المشاركة في اتخاذ القرارات
- تنمية روح المسؤولية والإحساس بالثقة
- تنمية أساليب الإتصال والتواصل

الفرضية الثانية: تعمل القيادة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية من خلال نظام الحوافز وتنمية الموارد البشرية .

مؤشرات الفرضية الثانية:

- تنمية روح الفريق والتعاون
- التكوين والتدريب
- تامين الكفاءات

الفرضية الثالثة: تعمل القيادة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية من خلال تنمية العلاقات المهنية والخدمات الإجتماعية.

مؤشرات الفرضية الثالثة:

- تنمية العلاقات المهنية بين القيادة والعمال
- تنمية الخدمات الإجتماعية

➤ **سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة**

يعتمد أي بحث على تحديد أهم المفاهيم بغية التبسيط الفكري و التأكيد بوضوح على الوحدات الأساسية التي يتشكل منها البحث الذي هو موضوع الدراسة ولذلك فأننا سنقوم بتحديد أهم المفاهيم الواردة في عنوان البحث و ذلك بحسب ورودها بالتوالي و أهم هذه المفاهيم ما يأتي :

1- مفهوم الدور : ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية إلى "لنتون" إذ يذهب الى القول ان كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، و يفترض بالأشخاص القائمين بها

الخضوع لها و يحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم¹، هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره و قد لا يكون على علم².

- كما يعرف أيضا على أنه أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد³، وقد استعملت هذه الكلمة " الدور " عند (Mitch) بالمعنى السوسيولوجي فيرى كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار متميزة تقريبا، هذه الأدوار يمكن تعريفها بصفة أنظمة إلزامات معيارية يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها الخضوع لها وللحقوق المرتبطة بهذه الالتزامات وهكذا يحدد الدور منطقة موجبات والتزامات مرتبطة خاصة بمنطقة استقلال ذاتي مشروط والالتزامات المعيارية المقترنة بكل دور من الأدوار والتي تكون في أبسط الحالات معروفة تقريبا من مجموع الفاعلين المنتمين إلى تنظيم معين، تخلق توقعات للدور تؤدي إلى تقليص الشك في النشاط المتبادل⁴ وعموما أن تعاريف الدور التي تم عرضها رغم اختلافها في الصياغة إلا أنها تصب مجملها في فكرة مفهوم الدور الذي يوضح أساس التصرفات وطابعها ويدل على الطريقة التي تكون العلاقات الإجتماعية بها ممكنة ويمكننا من فهم كيفية قدرة الأفراد والمجموعات والمؤسسة على التأثير بعضهم على البعض الآخر، وعلى إقامة علاقات فيما بينهم وفقا لتصرفات تحكمها آليات خاصة.

التعريف الإجرائي للدور: هو كل سلوك او فعل يقوم به القائد من أجل خدمة العاملين و تحقيق غايات المؤسسة.

¹ برونديف و بورسكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمه: سليم حداد، ط1، القاهرة، دار المعارف للنشر، 2003، ص288.

² محمد عاطف عيث و اخرون، قاموس علم الاجتماع، د - ط، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1995، ص392

³ نبيل صادق، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الوطنية، د - ط، القاهرة، دار الثقافة المصرية، 1983، ص367.

⁴ بودون و آخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع (ت سليم حداد)، د - ط، أرض الفولف، القاهرة، دس، ص، ص289، 288.

2- مفهوم القيادة: منذ البدايات الإنسانية الاولى حضي مصطلح القيادة بالإهتمام و من ثمة أختلف الدارسون و الباحثون حول تحديد تعريف واحد للقيادة و ذلك انطلاقا من الأطر المرجعية و المنطلقات الفكرية الخاصة بكل باحث أو مفكر و من مفاهيم القيادة نجد: مفهوم الدكتور "عصمت مطاوع" الذي يرى بأنها "عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك و هو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه او هي استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه و يقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها و سيرها في الإتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف"¹، لذا فإن القيادة تقوم بدور مؤثر في التطور و التقدم نحو تحقيق الأهداف المرسومة، في حين يرى "حسن خطاب" بأنها نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة و حاجاتهم"²، و يتضح من هذين التعريفين أن القائد لا يمكن ان يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فإن من الشروط الاساسية لنجاحه في القيادة، فهم قدرات و استعدادات من يعملون بمعينته و التجارب مع حاجاتهم إقناع الآخرين بتحقيق الهدف الذي رسمه و على ضوء هذه الفكرة يمكن القول بان هذا التعريف ركز على إقناع القائد بالهدف المراد تحقيقه حتى يمكن إقناع الغير بالمساعدة في تحقيقه وأن يؤثر فيهم التأثير الذي يجعلهم على قناعة و ثقة عاليتين في قيادتهم، أما فليكس انجرو (FELIX ANIGRE)، فيرى بأن جوهر القيادة هو "التأثير على أعمال الآخرين وأن الصفة الأساسية للقائد هي اقتناعه بأن عملا ما يجب أن يتم و أن يقنع الآخرين على مساعدته على القيام بهذا العمل"³ وتتخلص النقاط التي احتوى عليها التعريف في الآتي:

- التأثير على اعمال الآخرين.

- إقناع القائد بالعمل المراد تحقيقه

¹ طارق عبد الحميد البدري، الاساليب القيادية و الادارية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، ص 505

² المرجع نفسه ، ص 50.

³ حسين مريم، القيادة الادارية مفهومها و انماطها، مجلة العلوم الاجتماعية الكونية، العدد 4، يناير، 1977، ص 21

ومن مفاهيم القيادة ايضا: ما جاء به "إرداوي تيد" في مؤلفه " فن القيادة و التوجيه اذ يقول " القيادة هي الجهد أو العمل للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه و هم يرتبطون معا في مجموعة واحدة متعاونة"¹ ، و من تحليلنا لهذا التعريف نلاحظ انه يركز على النقاط الآتية:

- القيادة هي الجهد المبذول في التأثير على الناس.
- الهدف من هذا التأثير هو خلق التعاون بين الناس.
- استقطاب جهود المتعاونين حول الهدف الذي يقبلونه جميعا.
- وحدة الجماعة المتعاونة.

ومنه يتضح جليا بأن هذا التعريف يفتقر الى الواقعية، حيث من الصعب في الحياة العملية جعل كل الناس يقبلون بهدف واحد نظرا للاختلافات الفزيولوجية والعوامل النفسية و تضارب المصالح هذا من جهة و من جهة اخرى لا يمكن انتظار قبول كل الناس للهدف كي نقول ان التعاون قد تحقق ،لان حصول ذلك سيكون محصورا زمانا، كما أن التعريف أهمل عوامل الموقف و هو من العوامل الحاسمة في تحقيق التعاون بين افراد الجماعة ، و نعني بالموقف (الظروف المحيطة بالجماعة).

و بناء على المآخذ المقدمة للمفاهيم السابقة الذكر يمكن وضع التعريف الإجرائي الآتي:

القيادة: هي مجموعة العمليات التنفيذية و الفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام الى توفير المناخ الفكري و النفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم و يبعث الرغبة في العمل الفردي و الجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب و تكييف المشكلات الموجودة لتحقيق الأهداف الموجودة عن طريق إشترك الجماعة في تحديد الأهداف و تقليص الفجوة بين الرئيس و المرؤوس، توسيع شبكات الإتصال و التعاون و الشعور بروح المسؤولية و الرغبة في تحقيق الأهداف القريبة و البعيدة من خلال التوفيق بين الرغبات المتبادلة للجماعة المكونة للمنظمة.

¹ ارداوي تيد ، فن القيادة و التوجيه في ادارة الاعمال العامة ، ترجمة (محمد عبد الفتاح ابراهيم) ، د - ط ، مصر ، دار النهضة العربية ، 1965، ص16 .

3- مفهوم القيادة الإدارية: يرى الدكتور محمد الغنام بان القيادة الإدارية هي : "عملية أو مجموعة عمليات يمكن بمقتضاها توفير القوى البشرية و المادية و توجيهها كافيًا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه"¹ و يتضح أن هذا التعريف يصلح لأي نوع من القيادات الإدارية، حيث يستطرد بقوله و في العملية لا تكون السلطة احتكارًا لفرد أو مجموعة من الأفراد و إنما توزع مع ما يوازيها من المسؤوليات على مجموع الأفراد في الجهاز نفسه، و من ثم لا تكون الإدارة رئاسة عليا تعمل كوصية على الناس، و إنما هي عملية العمل مع الناس انفسهم و تحفيزهم على العمل و تنسيق جهودهم عن رغبة من أجل مصلحة العمل، ثم تقويم هذه الجهود تقويما جماعيا، يشترك فيه أفراد الجماعة (الجهاز) الذي تجرى فيه عملية التقويم، كما يصعب القول بأن هناك أعمالا فنية و هناك أعمالا غير فنية لهذه العملية، فالعملية كلها تكون كلا موحدا و الأفراد في الجهاز يتولون عملية مشتركة و يوجد من بينهم عدد يحتل مراكز رئيسية و قيادية هم اللذين ندعوهم قادة إداريين دون أن تقتصر الإدارة عليهم.

و يرى بعض الكتاب ان القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة او فنا فقط بل تستند الى قواعد و مبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين و تغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه، كما تعرف على أنها محصلة تفاعلات بين فرد و جماعة² أما "روبيربيرز" فيعرف القيادة الإدارية بقوله "أن فن القيادة يتمثل في أن تجعل الناس يقومون بما تريد لأنهم يريدون القيام به"³ و ما يلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على ثلاثة جوانب أساسية هو:

- التنسيق كأحد المهام الأساسية للقيادة الإدارية.

¹ طارق عبد الحميد البديري ، مرجع سابق ، ص 68.

² هاشم حمدى رضا ، مهارة الاتصال و القيادة الادارية ، ط 1 ، مصر ، دار الراهة ، 2010 ، ص 140

³ وليام فان دير سال ، قياس الاشراف ، ترجمة (عمر القباني) ، د - ط ، القاهرة ، دار الكراك ، د ت ، ص 64.

- مهارات القيادة الإدارية و هي ثلاث مهارات، شفوية، عقلية، اجتماعية أما الشفوية فتعني الإتصالات و فن التبليغ و الإجتماعية تعني القدرة على خلق علاقات إنسانية على مستوى الجماعة و أما العقلية فتتمثل في الفنون القيادية.

وما يمكن أخذه على هذا المفهوم هو اهماله للظروف و البيئة التي تمارس فيها القيادة.
- القيادة ليست فنا فقط بل تدريبا و بذل جهد.

- حصر التعريف للمهارات القيادية في ثلاث مهارات، في حين أن المهارات القيادية متعددة الجوانب زيادة على الجوانب الشخصية، فهناك عوامل البيئة و المواقف التي تمارس فيها القيادة و عوامل الزمان و المكان و الأفراد و الجماعات، و بناءً على هذه المفاهيم يمكن تقديم التعريف الإجرائي الآتي :

4- القيادة الإدارية: هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات في موقف و زمن و مستوى حضاري معين، قصد خلق الرغبة لديهم في تحقيق هدف التنظيم بالوسائل المتاحة عن طريق التعاون و إشباع الحاجات الإنسانية و المحافظة على الروح المعنوية العالية و تمثل القيادة الإدارية مختلف المستويات القيادية أو شبه القيادية و الإشرافية و التي تنقسم إلى عدة مستويات متسلسلة عموديا، وفقا لمبدأ التخصص و تقييم العمل في المؤسسة ، و هذه المستويات القيادية هي :

المستوى القيادي الأعلى - المستوى القيادي الأوسط - المستوى الإشرافي أو القاعدي.

أ- القيادة العليا: تمثل القيادة العليا و تتمثل وظائفها في وضع السياسات و المخططات الإدارية الرئيسية أي تحديد الأهداف الإدارية العامة و الرئيسية بالإضافة الى المسؤولية على وظائف الإشراف و التنفيذ التي تقوم بها المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا تضم هذه الفئة المدير و نائبه و رؤساء المديريات الفرعية.

ب- القيادة الوسطى: و تتمثل وظائف هذه الفئة في دراسة الأهداف و المخططات المتخذة من قبل القيادة العليا و كذا القيام بوظائف الرقابة و الإشراف الداخلي و يضم هذا المستوى رؤساء الأقسام و المصالح على مستوى مختلف الإدارات.

ت- القيادة الإشرافية أو القاعدية: و تضم الرؤساء المباشرين، و تقوم بالأعمال الفنية و التنفيذية اليومية لمساعدة الإدارة الوسطى و الإدارة العليا.

5- التطوير التنظيمي: يرى بيكارد "**(BECHARD)**": أن التطوير التنظيمي جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها من خلال تدخلات القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم و ذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية¹.

أما "فرنش و بل" "**(FRENCH ET BELL)**" فأنهما يعرفان التطوير التنظيمي بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تعاونية فعالة لمناخ التنظيم، تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل².

ومهما يكن من أصل هذه التعريفات فأنها جميعاً تكاد تتفق على أن جوهر التطوير التنظيمي هو سلوك الفرد وجماعة العمل في منظمات العمل عن طريق تطوير القدرات و المهارات الإنسانية وحل مشكلاتها باستمرار، وفق المتغيرات البيئية سواء منها الإقتصادية أو التنظيمية أو الفنية و التقنية ، ومنه يمكن وضع التعريف الإجرائي الآتي :

التطوير: هو عملية تستهدف أوضاع المؤسسة حتى تستطيع التكيف والتوافق مع الظروف و أوضاع المجتمع و البيئة الإجتماعية المحيطة و محاولة إستثارة التغيير في أفراد المؤسسة حتى تتوافق سلوكها تهم مع الأهداف و الإمكانيات المتوفرة في الإدارة وذلك عن طريق إحداث نوع من الإنسجام بين المؤسسة والمحيط بغرض ملائمة التنظيم و أساليب عمل الإدارة و نشاطاتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل و التناسق بينها و كذا المساهمة في استحداث وخلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تساعد في تحقيق التطور و بالتالي تمكنه من انجاز الأهداف الإقتصادية بكل فعالية.

6- مفهوم الثقافة التنظيمية: لقد لقيت الثقافة التنظيمية اهتماماً كبيراً من الباحثين ، وهذا نظراً لما لها من تأثير على صيرورة العمل و المؤسسة ، فسعى العديد من علماء الإدارة و علم الاجتماع التنظيم على التأكيد على أهميتها داخل المؤسسة.

يعرفها "جوردون مارشال" على أنها: "تعني مجموعة القيم و المعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي"¹.

¹ ناصر الدين العدلي، السلوك الانساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن ، د - ط، الرياض ، معهد الغداة العامة، 1995، ص540

² المرجع نفسه ص 540.

أما " يورك برس" فيرى ان الثقافة التنظيمية هي: " القاسم المشترك الذي يحوي كل المؤسسة ، و هي الاشتراك في المعتقدات و القيم التي ترشد سلوك افراد المؤسسة و توجههم ، كذلك هي الاشتراك في الأحاسيس و المشاعر المسلم بها فثقافة المؤسسة يمكن من خلالها تحديد هويتك بالنسبة الى المؤسسة"² ،

اضافة الى ذلك يعرف احد الباحثين الثقافة التنظيمية على انها : "مجموعة قيم مشتركة بين افراد الجماعة الانسانية ، قابلة للانتقال ، كما يمكن تلقينها للأعضاء الجدد ، اذ ترتبط هذه القيم و المعايير بممارسة العملية التنظيمية التي تتمثل اساسا في التوظيف و التكوين و غيرها"³.

من التعاريف السابقة يتضح لنا اهمية خلق ثقافة تنظيمية بالنسبة للمؤسسة لأنها من عوامل تحقيق اهدافها .و تعرف ايضا على انها : " مجموعة المبادئ و التمثلات و القيم، مقسمة بين العمال داخل مؤسسة من المؤسسات و التي تنظم طريقة تفكيرهم و تسييرهم و قيما ،نحدد المعايير الايجابية و السلبية و اللصيقة بالأنماط التسييرية للمؤسسة "⁴.

اضافة الى ما سبق تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: بعض السلوكيات التي تلاحظ بانتظام ضمن العلاقات بين الاشخاص مثل الطقوس، المظاهر الاحتفالية الخاصة بالمؤسسة، و كذلك بعض الرموز المستخدمة جماعيا ،تحتوي على شعارات و كلمات توحى بوجود فلسفة توحد سياسة المؤسسة ، ومن ثم تستطيع المؤسسة تحقيق ثلاثة اهداف و هي :رفع معنويات الفاعلين و دفعهم الى العمل و خلق تضامن داخلي في رسم هوية المؤسسة بكل وضوح⁵.

ما يلاحظ على هذه التعاريف السابقة انها تشترك في نقطة القيم و المعايير، وهي الخاصية المميزة للثقافة ككل وأهملت الثقافات الفرعية داخل المؤسسة الواحدة الناتجة عن

¹ جوردون مارشال ،موسوعة علم الاجتماع ،ترجمة محمد الجوهري و اخرون ،المجلد 1 ، ط 1 ،القااهرة ،سنة 2000 ،ص 513

² يورك برس ،مهارات الادارة (علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة) ،ط1،بيروت ،مكتبة لبنان ،2003،ص258.

³ سليمان رحال، الثقافة التسييرية في مرحلة التحولات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التواصل، جامعة عنابة-الجزائر، العدد 5 سبتمبر 1999، ص 8.

⁴ PATRIK GILBERT, FRANCOI GUIM ET AUTRES, ORGANISATION ET COMPORTEMENT, NOUVEAUX ENJEUX Edition du, mode, France, paris, 2005, p141

⁵ سالم البيض، ثقافة المؤسسة و اثر العولمة في الوطن العربي ،الباحث الاجتماعي ،د - ط ،ع، 4، قسنطينة ،الجزائر ،منشورات منتوري ، 2003 ، ص 127.

تفاعل ثقافات الأفراد المختلفة من جهة و ثقافة البلد في سياق قطاع المؤسسة من جانب آخر.

و يعد التعريف الذي قدمه " SCHIEN " من بين التعاريف الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية حيث يعرفها بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعها أو إكتشفها أو شكلتها مجموعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الإنسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة و المثلى للقدرة على التفكير و الإحساس بالمشاكل المتعلقة و الناتجة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم أو رموز و عادات و أساطير و غيرها من العناصر الأخرى¹.

و من التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الإجرائي الآتي :

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التنظيمية المميزة للمؤسسة، كقيم المشاركة، الاتصال، احترام الوقت و الإلتزام و المؤثرة في سلوكيات و ممارسات الفاعلين و التي من شأنها الحفاظ على أنماط العلاقات الإيجابية كالتماسك و الرضا و التعاون و التضامن و تعديل بعض السلوكيات السلبية التي تزعزع إستقرار المؤسسة و ذلك من خلال إنتاج أدوات و طرق الدمج و الإلتزام للمجموعة الواحدة و إنتاج الحلول المناسبة التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم و معارفهم و توحيد مصالحهم حتى المتضاربة و تجنيد كل طاقاتهم من أجل استمرار المجموعة و بقائها.

7- مفهوم المؤسسة: المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد و تنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن إعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة و محددة حسب طبيعة المؤسسة و هي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة و تشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية و مالية و مادية، وهي أيضا مركز إتخاذ القرارات².

¹ JEAN PIERRE DETRI, STRATEGOR, POLITIQUE GENERALE DE L'ENTREPRISE, DUND ,3EME EDITION .PARIS, 1997, P ,470

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص، ص، 11، 12.

المؤسسة الصناعية العمومية: تعتبر المؤسسة الصناعية العمومية وسيلة لإنتاج المواد وتراكم رأس المال، لذلك اختلفت الآراء في تحديد وصياغة مفهوم موحد أو مشترك لها، فتعددت المفاهيم بتعدد الدراسات و باختلاف الجوانب التي تناولت هذه المفاهيم ولكن رغم هذا الإختلاف فإن أغلب الدراسات تجمع على إعتبار المؤسسة الصناعية العامة "مرفق عام يدار عن طريق منظمة و يتمتع بالشخصية المعنوية، وله ميزانية مستقلة"¹.

وعرّفت حسب "قاموس المنهل" بأنها "منشأة او مؤسسة تقوم بوظيفة داخلية أو خارجية لفائدة الصالح العام باعتمادها الرئيسي على المشروعات المخططة المنظمة و المتصلة في اطار موحد، فتننتج خدمات متعددة لأغراض مختلفة"².

كما عرفها "ناصر دادي عدون" بأنها : "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه و تبعا لنوع و حجم نشاطه"³.

و عرفها أيضا "محفوظ لعشب" بأنها : "الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات و تراكم رأس المال وهي تابعة للقطاع العمومي و تعمل على تنفيذ برامج المؤسسة في إطار التنمية تحت إشراف الدولة، فالمؤسسات العمومية هي شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم و الحصص و يتوقف الإختيار بين أحد الشكلين المنصوص عليها في ميدان عملها"⁴.

كما تعتبر المؤسسة من جهة نظر المقاربة السوسيولوجية كنظام اجتماعي يتكون من فاعلين اجتماعيين، يتفاعلون فيما بينهم وفق القواعد و القيم والمعايير السائدة في المؤسسة

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، دط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 11.

² عبد النور جبور، و سهل ادريس، قاموس المنهل، د - ط، لبنان، دار الاداب و دار المعلم، 1980، ص 394.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، د - ط، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص 9.

⁴ محفوظ لعشب، دراسات في القانون الاقتصادي، د - ط، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص 9.

ضمن نطاق جغرافي معلوم لتحقيق أهداف محددة فهي مكان لتجمع الأفراد الذين يطورون فيما بينهم علاقات متنوعة، يسمح بإنشاء ما يسمى بالرابط الإجتماعي، كما يمكن النظر اليها لمجتمع مصغر له بنيته الخاصة به كما تعتبر أيضا كنظام ثقافي فهي متكونة من أفراد و جماعات، كل فرد و جماعة لها ثقافتها، هذه الخصائص الثقافية تتكون لدى الافراد و الجماعات من خلال الإنتماءات إلى أنظمة اجتماعية مختلفة (العائلة، الجمعيات، الأحزاب ...) كما يمكن اعتبارها مكان للإنتاج الثقافي، فهي تنتج قيم و معايير تطبع بها أفرادها و تميزهم عن الآخرين.

التعريف الإجرائي: المؤسسة الصناعية العمومية هي عبارة عن مرفق عام تعمل تحت إشراف الدولة، تقوم بوظيفة داخلية أو خارجية لفائدة الصالح العام تتفاعل فيها عناصر بشرية و مادية و ثقافية مع توفر عنصر الإدارة الذي يضمن السير الحسن للعمل وهذا ضمن شروط إقتصادية و إجتماعية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه.

- ثامنا: المقاربة النظرية

يعد المدخل النظري بمثابة الدليل والموجه لأي دراسة ولأي باحث، فهو الأداة التي يتحكم بها الباحث في مصطلحاته، وقضاياها، ومجريات بحثه، وقد اختلفت الإتجاهات النظرية باختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها أي إتجاه، فظهرت لكل إتجاه مشكلات معينة يهتم بدراستها وكذلك أدواته الأساسية التي يستخدمها ويستعين بها، لذلك ظهر الإختلاف في مستويات التحليل التي تطبع الدراسات¹، ولوضوح الرؤية الصحيحة التي تقترب من الصحة كان لابد في بداية هذا البحث من حتمية المقاربة السوسيولوجية لذلك اعتمدنا في الدراسة الحالية على إسهام بعض المداخل النظرية، والإستفادة من تلك الإتجاهات النظرية في وضع ملامح واضحة لدراستنا الراهنة، رغم أنه يمكن القول أن أغلب النظريات سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة، قد أشارت بطريقة أو بأخرى إلى

¹ رابع كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، صفحة 155

موضوع القيادة و الثقافة التنظيمية ولهذا اعتمدنا المدخل المتكامل بين النظرية البنائية الوظيفية ونظرية العلاقات الإنسانية والنظرية التفاعلية الرمزية.

أ- **مدخل البنائية الوظيفية:** والتي تعتبر تيارا نظريا يمثل المجتمع كمجموعة عناصر تشتغل فيما بينها بقصد خلق توازن داخلي، وبالتالي فهو يصور لنا جماعة الأفراد المشكلة لوحدة كبنية متكاملة الأدوار اتجاه بعضها البعض، فإذا ما اختل دور فرد منها إلا وشكل عائقا في التوازن الكلي لهذه الجماعة.

وتكمن أهمية تحليلات البنائية الوظيفية المعاصرة في تطويرها وتحديثها للقضايا والموضوعات التي تم معالجتها بواسطة روادها التقليديين، حيث تمثلت المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية المعاصرة، في عدة مقولات مثل البناء أو النسق الاجتماعي، المتطلبات الوظيفية، المعوقات والخلل الوظيفي والإتفاق والوعي الاجتماعي، ولا تزال تثري العديد من النظريات السوسيولوجية الحديثة وتعتبر نقطة انطلاق لغيرها من النظريات تحت إطار النظريات السوسيولوجية المعاصرة في علم الاجتماع، ومن خلال أهم أفكار رواد البنائية الوظيفية سعى " تالكوت بارسونز " لدراسة مجموعة من الأنساق الاجتماعية ذات الطابع الدائم أو المستقر مما جعله يصنف هذه الأنساق إلى أنساق إجتماعية وثقافية وشخصية، حيث تعتبر الأنساق الاجتماعية والثقافية من أهم الأفكار التي ركز " بارسونز " على دراستها ولاسيما أنه أعطى لها مزيد من الإهتمام حيث إهتم بدراسة الدور الوظيفي للنسق الثقافي في المجتمع الحديث، وحاول أن يميز بين ثلاثة أنواع رئيسية من الأنماط الثقافية وهي أنساق الأفكار والمعتقدات، أنساق الأفكار والرموز التعبيرية، أنساق التوجيهات القيمية أو الأنماط التكاملية أثناء تحديده لطبيعة مكونات النسق الاجتماعي أشار إلى النسق الثقافي على أنه مجموعة المعايير والنماذج والقيم والإيديولوجيات والمعارف والقوانين وغير ذلك من مكونات الثقافة، ويعتبر " بارسونز " أن أساس المجتمع هو الميل نحو التوازن أو الإنسجام، والعمليات الرئيسية في داخل هذا الميل هي تلك التي تربط وتعمل على تداخل الأربع أنساق الفرعية للفعل، وتعمل على تخللها المتبادل وتشابكها وتعمل على غرس الظواهر الثقافية والاجتماعية في الشخصية وأخيراً تأسيس العناصر المعيارية كبناءات بمعنى أن العناصر المعيارية من كثرة

ممارسة مظاهرها الوظيفية لمدة طويلة تتأسس أي تتحول إلى نظام وتصبح على درجة عالية من التنظيم ومن ثم تتطلب تطابقاً دقيقاً مع توقعات الوظيفة، ذلك لأنها تتضمن درجة عالية من التقنين، حتى لا تترك لأداء الوظيفة مجالاً للصدفة أو الإجهادات الفردية وانطلاقاً من تصور "بارسونز" لأية منظمة على أنها نسق كلي يتكون من أنساق فرعية يوجد بينها تساند وتبادل من أجل خدمة هذا النسق الكلي وأهدافه ومن بين هذه الأنساق النسق الثقافي، فكل منظمة لها أهدافها الخاصة وهيكلها التنظيمي وتتشكل لها على مر الأيام ثقافة خاصة تهيكّل سلوكيات وأفعال أفرادها، إذن فالثقافة في المؤسسة تعتبر نسق فرعي قائم بذاته وله دور وظيفي خاص به، وكلما كان محيط المؤسسة متقلب كلما ظهرت الحاجة إلى النسق الثقافي وتعاضم دوره في تحقيق الاندماج والانتفاء لأفراده وبالتالي ولأنهم وحبهم للعمل ورغبتهم في الإستمرار والبقاء في المؤسسة مما يحقق ذلك التزامهم.

ب - مدخل العلاقات الإنسانية: نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية ربطت بين الوضع الإجتماعي والنفسي للعمال ومستويات أدائهم وإنتاجياتهم ووضعت نصب أعينها أوضاع العمال بصفتهم جماعات بشرية، لهم الحق في العيش الكريم، والدخل المادي المناسب وذلك في جو من العلاقات الإجتماعية المناسبة التي تنعكس على صورة قيم سلوكية، وآراء ومعتقدات سليمة، وسلوك تنظيمي يتمتع بأداء عالٍ ومرتفع، فالإدارة تنظر إلى العمال نظرة اجتماعية وليست نظرة إلى أفراد، لأن العمل كما هو معروف نشاط اجتماعي وليس الأجر هو كل ما يسعى إليه العامل، وإنما هناك حاجات اجتماعية ونفسية أكثر إلحاحاً وضرورة من الأجر المادي، يسعى العامل لإشباعها والوصول إليها ما استطاع إلى ذلك سبيلاً، كحاجته للحصول على مكانة اجتماعية مناسبة لإمكانياته ومؤهلاته تجلب له احترام الآخرين وتقديرهم و تطورت حركة العلاقات الإنسانية من خلال الإطار الإمبريقي لها واعتمادها على الدراسات الميدانية، حيث تتمثل الخاصية المميزة لحركة العلاقات الإنسانية في تحولها من تراث الإدارة العلمية وما تتضمنه من أدوات ومناهج ضيقة للتخطيط وتركيزها على الحوافز المادية إلى التركيز على الآثار التي يتعرض لها العامل في عضوية الجماعة غير الرسمية والعمليات الإشرافية، حيث

رأى كل من (بول طومسون ودافيد ماكهوف) أنه بعد الحرب العالمية الثانية بدأ تناول جديد لمدرسة العلاقات الإنسانية بأن تجعل العمال أكثر إنتاجا عن طريق ضمان إشباع الحاجات الإنسانية أما (هارزبرج f.herzberg) ، فقد اعتقد أن العمال تزداد إنتاجيتهم أكثر لما تعطى لهم مسؤولية أكبر في انجازهم المهمة أو العمل بأكمله، وقد اهتم إتجاه العلاقات الإنسانية بدراسة طبيعة العلاقات غير الرسمية التي تحدث في التنظيم الإجتماعي بالإعتماد على توجه خاص هو حاجة العامل الحقيقية إلى عضوية الجماعات غير الرسمية، ومن ثم انطلق هذا الإتجاه من منطلق محافظ متميز عندما أكد جوانب التوازن والإستقرار في التنظيم الإجتماعي، وأهمل جوانب الإختلاف والصراع فيه، وربما يعود السبب إلى إهتمام هذا الإتجاه بدراسة المشكلات التي تحدث على مستوى الفرد أو الجماعة الصغيرة، واعتماده على القيم الإدارية السائدة في التنظيمات الإجتماعية التي يعبر عنها هذا الإتجاه، فقد انطلق هذا الإتجاه إلى دراسة تأثير الحالة النفسية والإجتماعية في تحقيق الاستقرار للتنظيم الإجتماعي مع تجاهل قضايا القوة والصراع والسيطرة في ذلك التنظيم، والآثار الناجمة عن ذلك، ومن ثم دراسة المشاكل الفردية أو في الجماعات الصغيرة، مع استبعاد ملحوظ للمشكلات والقضايا الموجودة على مستوى التنظيم الاجتماعي بشكل عام، ثم سعى اتجاه العلاقات الإنسانية لدراسة القضايا الفردية والجماعات الصغيرة بوصفها حالات مرضية وغير سوية يجب علاجها بإدخال حوافز جديدة وتحقيق نظام إتصال جيد والإهتمام ببعض الشيء بالأمر الخاصة بالعمالة وتأمين بعض متطلباتهم واحتياجاتهم في سبيل رفع معدلات أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، معتقداً هذا الإتجاه أنه قد حقق للعمال الرضا النفسي والإجتماعي، أما المنظور الجديد لمدرسة العلاقات الإنسانية والذي كان يركز حول نماذج تعزيز وإثراء العمل والأساليب والطرق التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، حيث رأى بعض الكتاب الأمريكيين أن بلدهم وفر تجارب أو أمثلة للتنظيمات التي كانت ناجحة في تحفيزها للعمال، وكان السبب والدافع للتحفيز ناجم عن ثقافة التنظيم ، فقد رأى كل من " ترانس ديل وكيندي " (Deal and Kennedy) أن لكل تنظيم ثقافة خاصة بالمشاركة، فهذه الثقافة تؤثر عمليا على كل شئ بداية من الترقية ونوع القرارات التي تتخذ الى الطريقة التي يلبس بها

العمال ونوع الرياضة التي يمارسونها، فالتنظيمات يمكن لها أن تتجح بتفوق لما تكون لها ثقافة قوية وملائم ، فالمصنع كثيرا ما يحافظ على ثقافات المشاركة ، كما تستخدم الطقوس والإحتفالات لتوصيل الثقافة وإعطائها قوة أكبر، حيث يعتقد (ديبيل وكيندي) " أن ثقافة المشاركة القوية تدمج العمال في مؤسساتهم، وتجعلهم كأنهم جزء منه ، وتعطيهم شعور بالإنتماء والفخر " ، ورأى (ديبيل وكيندي) " أنه يمكن أن توفر الثقافة قيم ومعايير تعطي معنى لتوجيه وتنظيم السلوك بدون الحاجة إلى الوجود المكثف لسلطة الإدارة مما تؤثر على الإنتاجية"¹.

ج - التفاعلية الرمزية:

حيث اهتمت بدراسة علاقة الفرد بالجماعة والمجتمع خاصة فيما يتعلق بعملية التفاعل الرمزي ضمن الجماعات الصغيرة، وكيف يتم تشكيل الذات والعقل من ناحية وتشكيل ما هو اجتماعي ثقافي من ناحية أخرى، والعلاقة بين هاذين الجانبين وإرتباط هذه العلاقة بالسلوك الإنساني، فالفعل الاجتماعي سواء كان عملا أو قولاً هو عبارة عن رمز لما يتضمنه من معنى يحتاج إلى تأويل وهو يشكل الحقائق التي يحملها الناس لذواتهم وللآخرين والمجتمع وبما يحمل الناس من معاني لهذه الجوانب عليها يتصرفون، إذ يصبح النظام الرمزي وتحديدا اللغة هي الأهم في عملية التفاهم والتفاعل التي ترتبط بتشكيل الذات ونضوج العقل والوعي الاجتماعي، وهي عبارة عن إتيار من أهم التيارات السائدة في علم الاجتماع، ساهم في بلورته العديد من مفكري علم الاجتماع وكذا علماء النفس الاجتماعي حيث يشير مفهوم التفاعلية الرمزية إلى عملية التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ بين مختلف العقول والمعاني حيث يكون فيها الفرد على علاقة و إتصال بعقول الآخرين وحاجاتهم ورغباتهم الكامنة، ويعبر عن ذلك التفاعل بواسطة الرموز والمعاني² وهذه هي سمة المجتمع الإنساني ويستند التفاعل على أساس أن الفرد يتفاعل مع الآخرين في جملة من مناحي الحياة آخذا اعتبار نفسه في هذا التفاعل بمعنى أن له جملة من الأدوار والتوقعات من الفرد، وذلك من أجل تنظيم حياتهم الاجتماعية وحل

¹ رايح كعباش ، مرجع سبق ذكره ،ص ، ص ، 124 ، 135

² السيد عبد العاطي و آخرون ، نظرية علم الاجتماع (الاتجاهات الحديثة والمعاصرة) ، د - ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص 225.

مشاكلهم اليومية فالفرد يتصرف بواسطة التفاعل الرمزي، من خلال عملية التأثير والتأثر التي تحصل بينه وبين الأفراد في مواقف إجتماعية مختلفة، وعليه أن يتعلم معاني وغايات الآخرين عن طريق اللغة وأساليب التنشئة وكيفية التصرف والتفكير وغير ذلك من محتوى ثقافة المجتمع¹ ويعتبر "جورج هيربرت ميد" من رواد هذه النظرية ومن الأوائل الذين طرحوا واهتموا بدراسة علاقة الفرد بالجماعة والمجتمع خاصة من خلال عملية التفاعل الرمزي في الجماعات الصغيرة، وكيف يتم تشكيل الذات والعقل من ناحية وتشكل ماهو إجتماعي ثقافي من ناحية أخرى وكذلك نجد "زيمل" الذي اهتم بدراسة عملية التفاعل والعمليات الإجتماعية وعلاقة الفرد بالجماعة، حيث يكتسب الفرد ثقافة الجماعة، فتصبح الأسس الجماعية جزءاً من تكوينه الشخصي لكن إندماجه هذا لا يمكن أن يكون كلياً، إذ يبقى جانب فردي خارج عن الجماعة الأمر الذي يؤدي إلى حرية فردية مبدعة وهكذا تصبح العلاقة بين الفرد وما هو إجتماعي ثقافي علاقة تبادلية.

وتعتبر التفاعلية الرمزية واحدة من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها النظرية الإجتماعية في تحليل الأنساق الإجتماعية، والتفاعلية الرمزية لم تظهر من فراغ بقدر ما ترجع إلى ظهور النزاعات الإجتماعية السلوكية، ويعود الفضل أيضاً لمجموعة من العلماء الأمريكيين والأوروبيين، وهو ما يعرف بمدرسة شيكاغو من خلال مجموعة دراساتها والتي تركز على دراسة الخصائص الحضرية والبيئية والإجتماعية، والثقافية والسيكولوجية التي تؤثر على عمليات التفاعل بين الجماعات المحلية، وعرفت التفاعلية الرمزية عدة تطورات من مدرسة شيكاغو إلى إسهامات "هربرت بلومر"، إلا أن العديد من العلماء يؤكدون أن مؤسس هذا الإتجاه وأول من استخدمه كمفهوم هو "جورج ميد" (G.Mead) وهو أول من تبنى المدخل التفاعلي في دراسة المجتمع، وأثناء دراسته للمجتمع يؤكد على مجموعة من الفرضيات التي أهمها، أن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه تلك الأشياء لهم، وهذه المعاني نتاج للتفاعل الإجتماعي في المجتمع الإنساني، وهي تحور وتعديل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في

¹ معني خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي (دراسة تحليلية ونقدية)، ط 2، دار الأفاق الجديدة، بيروت، لبنان، 1991، ص 209

تعامله مع الإشارات التي يواجهها، منطلقة منها لفهم الوحدات الكبرى، وهي تبدأ بمستوى الوحدات الصغرى بمعنى أنها تبدأ بالأفراد وسلوكهم كمدخل لفهم النسق الاجتماعي، فأفعال الأفراد تصبح ثابتة لتشكل بنية من لأدوار، ويمكن النظر إلى هذه الأدوار من حيث توقعات البشر بعضهم تجاه بعض من حيث المعاني والرمو، وهنا يصبح التركيز إما على بنى الأدوار والأنساق الاجتماعية، أو على سلوك الدور والفعل الاجتماعي، والاتجاه التفاعلي الرمزي بصورة جوهرية منظور نفسي-اجتماعي، ومن القضايا الأولية التي يركز عليها هذا المنظور، الفرد الذي يمتلك ذاتا، والتفاعل بين الأفكار والعواطف الداخلية للشخص، وسلوكه الاجتماعي، فمعظم التحليل ضمن هذا المنظور ينصب على المستوى قصير المدى للعلاقات البين شخصية، ويتم النظر إلى الأفراد على أنهم بناؤون نشطون لتصرفاتهم بحيث يفسرو، و يقيمون، ويعرفون، ويخططون فعلهم، أكثر من كونهم كائنات سلبية راضخة لقوى خارجية، كما أن التفاعلية الرمزية تشدد على العمليات التي يتخذ الفرد من خلالها قرارات، ومنها يبني آراء خاصة، فليس هدف التفاعليين الرمزيين إختبار عدد من الفروض إمبيريقيا، وإنما هم يزعمون أن لديهم مجموعة من التصورات والأفكار التي تصلح إطارا لوصف الواقع وتفسيره و المنظمات بإعتبارها مجتمع مصغر داخل المجتمع يتكون من مجموعة موارد مالية وبشرية ومادية لها أساليب و قواعد وقوانين تسييرها وتنظيمها ثقافة تنظيمية، قيم، معتقدات وأساليب إنتاجية معايير، طقوس، لغة موحدة رموز، شعارات تسعى لمنظمة من خلال هذه الثقافة المحافظة على سلوك أفرادها وتوجيه هذا السلوك لما يخدم مصالح هذه المنظمة ويحافظ على إستقرارها ويساعد على ترسيخ ثقافتها التنظيمية والمحافظة عليها وذلك عن طريق الإهتمام بالعمال بتدريبهم و الإستثمار في رأس المال البشري والحفاظ على الخبرات و الكفاءة السابقة و الاستفادة منها لضمان استمرار التراكم المعرفي و الخبراتي لتحقيق أهداف وضمان إستمرار و بقاء هاته المنظمة وإكتساب مهارات من خلال التفاعل وتبادل المعلومات مما يساهم في تشكيل هوية للعمال كما أن المنظمة تسعى لتنمية ثقافتها التنظيمية والتي تعتبر مجموعة من المعاني المشتركة التي تولد سلوك موحد وتوقعات واضحة، فالتفاعلية

الرمزية تساعد على تفسير سلوك الأفراد ومن هنا تحقق ولاءً وإنتماءً لأفرادها المنتمين إلى التنظيم.

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

وقد لخصت القضايا الأساسية للنظرية التفاعلية الرمزية في النقاط التالية:

- ✓ تمثل النفس الصورة العامة للرموز والإشارات العامة المشتركة.
- ✓ عمل مجموعة من التوقعات الإجتماعية مستقاة من القيم والقواعد الإجتماعية على قيادة عملية التفاعل الرمزي.
- ✓ قابلية الفرد العقلية على تكوين رموز إجتماعية.
- ✓ تأثير البيئة الإجتماعية والحضرية على تكوين الرموز الإجتماعية.
- ✓ إهتمام بأحكام الآخرين وتقييمهم¹.

ودرستنا هذه تبحث عن دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية، وهذا الدور نلمسه من خلال عملية التفاعل الحاصلة في المؤسسة بين كل العاملين في التنظيم، ومنه فإن إتمادنا عليها بحكم أنها تركز في تحليلها على الرموز، التفاعل، الإتصال والأنساق واللغة وهي رموز دالة تعبر عن عمليات التفاعل والإتصال، تفهم من خلال خبرات الجماعة وسياق الفعل ولهذا يعتبر إكتساب الفرد لخبرة الجماعة في النظام الرمزي هي أساس قدرته على التفاعل، حيث إهتم بدراسة علاقة الفرد بالجماعة والمجتمع خاصة فيما يتعلق بعملية التفاعل الرمزي ضمن الجماعات الصغيرة، وكيف يتم تشكيل الذات والعقل من ناحية وتشكيل ما هو إجتماعي ثقافي من ناحية أخرى، والعلاقة بين هاذين الجانبين وارتباط هذه العلاقة بالسلوك الإنساني، فالفعل الإجتماعي سواء كان عملاً أو قولاً هو عبارة عن رمز لما يتضمنه من معنى يحتاج إلى تأويل وهو يشكل الحقائق التي يحملها الناس لذواتهم وللآخرين والمجتمع وبما يحمل الناس من معاني لهذه الجوانب عليها يتصرفون، إذ يصبح النظام الرمزي وتحديد اللغة هي الأهم في عملية التفاهم والتفاعل

¹ ابراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، د- ط، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2007، ص، ص 116 - 119

التي ترتبط بتشكيل الذات ونضوج العقل والوعي الاجتماعي، فأصحاب التفاعلية الرمزية يؤكدون على الدور الذي يلعبه " التفاعل الاجتماعي " في الحياة الاجتماعية لدى الأفراد والجماعات وأن التفاعل الاجتماعي هو أساس التطورات التي تطرأ على الحياة الاجتماعية مع مرور الزمن.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

للقيادة الإدارية

الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية

تمهيد:

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها ووظائفها.

1- مفهوم القيادة الإدارية.

2- أهمية القيادة الإدارية.

3- وظائف القيادة الإدارية.

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري.

1- القيادة في الفكر الإداري.

2- القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي.

3- القيادة في المدارس الحديثة والمعاصرة.

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية وأنماطها.

1- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الفردي.

2- نظريات القيادة في مدخل الأسلوب.

3- المدخل الاجتماعي (النظريات الموقفية)

4- القيادة الإدارية في المدخل المشترك.

5- نظريات القيادة في المدخل الحديث.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة نشأت تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية وهي تتناول ألواناً من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والديني والأخلاقي وتزخر حياتنا اليومية بالمظاهر والشواهد الكثيرة التي تدل على أهمية موضوع القيادة وتعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة العامة¹، فهبئة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية لذلك فإن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاية الجهاز الإداري وقدرته على العمل، فالقيادة ضرورية في كل المنظمات والمؤسسات أياً كان قطاع النشاط الذي تمارسه².

ويعتبر موضوع القيادة من أكثر الأمور الإدارية خضوعاً للدراسات من قبل الباحثين لمعرفة المزيد عنها وعن دورها في المنظمة ولذلك فقد احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعهما المختلفة، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري وأصبحت الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم.

فقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي، نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات³ وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الإستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال أنماط قيادية تتسم بالفعالية والتلاؤم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المؤسسة، فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو

¹ طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع 2001، ص 68.

² عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص 102.

القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح وسنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها ووظائفها.

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري.

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية وأنماطها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها ووظائفها

تمهيد:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة، نشأت تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية وهي تتناول ألواناً من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والديني والأخلاقي وتزخر حياتنا اليومية بالمظاهر والشواهد الكثيرة التي تدل على أهمية موضوع القيادة وهي عملية معقدة ترتبط بثلاث مصطلحات رئيسية القوة والتأثير والسلطة والتي تستمد منها قوتها، ويرجع دور القيادة إلى أثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، لهذا عرفت تنظيراً من جميع الجوانب الإنسانية لأنها تتعلق بأهمية القائد في المجتمع والمؤسسات والتنظيمات بصفة عامة، وتتعلق بمدى فعالية القائد وتأثيره في سلوك الإتياع لتحقيق أهداف التنظيم .

لذا فقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جميع الوظائف والمهام للمؤسسة، نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المؤسسة.

➤ **1- مفهوم القيادة الإدارية:** يختلف مفهوم القيادة الإدارية عن القيادة، حيث أن القيادة تستمد قوتها من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد ومدى ما يستطيع أن يكسب من المهارات والقدرات المختلفة ، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب إماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه¹.

أما كونتز وأونال (Kuntz,Odonnel) فقد عرفا القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد تجاه مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"²، وعرفها الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي ثكلا على أنها "القدرة التي سيؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"³.

وعرف هودسون سيكلر (HUDSON SECLER) القيادة على أنها "عملة التأثير وشحن همم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم"⁴. ومن خلال هذه التعريفات نستطيع أن نخرج بثلاث عناصر جوهرية للقيادة تتمثل فيما يلي:

- أ: التأثير الإيجابي على المرؤوسين باعتماد القائد على المهارات التخصصية الإحترافية.

- ب: توحيد جهود المرؤوسين وحفز همهم داخل إطار تنظيمي معين.

- ج: تحقيق الأهداف التنظيمية المبنية على أهداف مشتركة مع المرؤوسين .

❖ أ: التأثير، وينظر إليه على أنه جوهر القيادة وقلبها النابض، على اعتبار أن سلوكيات القائد هي محاولات من جانبه للتأثير في قيم أتباعه ومواقفهم وسلوكهم.

¹ سالم بن سعيد بن حسن القحطاني القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، د - الرياض، مرامر للطباعة والتغليف، 2001، ص8 .

² نعيم نصير، القيادة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة، ط1، عمان، الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986، ص44.

³ بوعلام غلام الله، مبادئ علم النفس الاجتماعي، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983، ص90 .

⁴ نواف كنعان ، القيادة الإدارية، ط3، عمان، الأردن، دار الثقافة، 1999، ص98 .

❖ ب: توحيد جهود المرؤوسين وتوجيههم نحو الهدف ويتطلب ذلك من القائد معرفته للجوانب النفسية والاجتماعية المؤثرة على المرؤوسين وتمكينهم من تحقيق ما يتوقعون من قائدهم باعتباره مساعد لهم للوصول إلى الهدف المشترك ، ففهم القائد الإداري لمشكلات التنظيم وظروف أفراده وعنايته الخاصة بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى أطيح النتائج ولا يكون ذلك التفهم إلا بمعرفة كل فرد يعمل داخل التنظيم.

❖ ج: تحقيق الأهداف التنظيمية الموجودة سواء كانت أهداف المرؤوسين أو الأهداف العامة للتنظيم وغيرها من الأهداف، فإن تحقيق أي هدف قد يوصل إلى تحقيق الأهداف الأخرى، حيث أن هذه الأهداف مترابطة ومتصلة.

➤ 2- أهمية القيادة الإدارية: أكد معظم رجال الفكر الإداري أن القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية، وأنها مفتاح الإدارة وأهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة على ضوئه تحدد نجاح أي منظمة، وهكذا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم وأصبح يحتل جزء بارزا في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري، لذلك يجب توضيح أهمية القيادة المعاصرة في الإدارة¹.

2- 1- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة: لا يقتصر دور القائد 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 وتبني وحدات تعمل في توافق وتناغم².

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 111 .

² جاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري (ترجمة محمد الحريري)، د - ط، القاهرة، الدار الدولية للنشر، 1991، ص

2-2 - أهمية الإدارة في الجانب الإنساني : يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداء بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى بالإدارة بالمشاركة (**Management participatif**) .

إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل ، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم ، حاجاتهم ، شخصياتهم ، اتجاهاتهم النفسية ، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم ، تخيلهم وتفكيرهم¹ .

2-3- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة : ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل (قادة ، مرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات ، نقابات أو جمعيات (رياضية ، ثقافية ، صحية، ترفيهية) واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم ، فللقيادة الإدارية دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة كما أنها تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من أعضاء التنظيم مثل العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات والتطلعات، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي تفرض على القائد أخذها في الحسبان، مثلما أكد "محمود هاشم" في قوله: "إن الأسلوب الإداري الأصلح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي"².

2-4 - أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة : تبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال تحملها لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد و تعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف ، كما أشار " ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق و الموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من الأعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية

¹ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، د - ط، الكويت، منشورات ذات السلاسل، 2001، ص54.

² زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، المرجع نفسه، ص 65.

والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي¹.

➤ 3- وظائف القيادة الإدارية:

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف نوع الجماعة (جماعة استبدادية أو جماعة ديمقراطية) بذلك فالقائد يؤدي وظائف تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتعليمي والديني والأخلاقي وتختلف أيضا هذه الوظيفة حسب حجم الجماعة وطبيعة ونوع النشاط الذي تقوم به الجماعة والغايات والأهداف التي تريد الجماعة تحقيقها ويرى بعض علماء الإدارة العامة أن وظائف الإدارة أو وظائف القائد الإداري لا تخرج في الواقع عن وظائف الإدارة والتي حددها "فايول" في خمس وظائف وهي: التخطيط والتنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة²، وحصرها "لوثر حوليك" في عدة وظائف منها: التخطيط والتنظيم والتمويل، ومن ثم تعتبر القيادة المسؤول الأول عن التنظيم كالدفع في الإنتاج وتحسينه والإتقان للعمل والتفاني..... إلخ، وكذلك المسؤولية عن الجماعة العامة من حيث إشراكها في المهام الإدارية وتشجيعها عن العمل إضافة إلى تحقيقها شروط أمنها في العمل..... إلخ، ومن هنا نجد أن هذه القيادة داخل التنظيم تقوم بعملية ضبط لوظائفها الإدارية منها والإنسانية على حد سواء والتي بموجبها تستطيع تحقيق مطالب كل من التنظيم والعمال، ومهما تعددت الاتجاهات حول طبيعة ووظائف القيادة الإدارية سنحاول عرض البعض منها:

3-1- وظيفة التخطيط والتنسيق: ويقصد به محاولة القيادة داخل التنظيم في حدود مجال الاختيار المتاح، التفكير في مستقبل التنظيم ومحاولة تشكيله بالصورة التي توافق آمال وتطلعات كل من القادة والمرووسين وهو بذلك يسبق أي عمل تنفيذي، فالتخطيط الذي نقصده هو تخطيط القيادة الإدارية أثناء الإشراف على العمل في المؤسسة والذي بفعله يتم "تحديد الأهداف وإعادة الأساليب والإجراءات اللازمة للوصول إلى الهدف المنشود

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص، ص 119، 120.

² هناء حافظ بدوي، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية، د- ط، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 155.

بشكل يحقق أكبر جانب من الموضوعية والتوفيق بين الأهداف العامة (العمل) والأهداف الخاصة (أغراض الجماعة) ¹ ولقد أصبح التخطيط أحد أهم العمليات التي يقوم بها القادة الإداريون والسياسيون في عصرنا ولكي يكون التخطيط ناجحا وفعّالا لا بد أن يشمل الخطوات الضرورية من جميع المعلومات وتدقيقها والاختيار على ضوءها بعد معرفة الوسائل المتاحة والقيود الواردة على تحقيق هذه الأهداف.

و يستعان في وضع المخططات بعدة وسائل كالإحصاء والخطط الجزئية والدراسات النظرية والمقارنة والتاريخ، كما يؤخذ بعين الاعتبار الظروف التي تطبق في ظلها المخططات كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والإيديولوجية.... الخ، أما وظيفة التنسيق فتتمثل في إيجاد الترابط بين مجهودات الأفراد لإنجاز الأهداف المطلوبة في شكل منسجم وبأكثر قدر من الفعالية والتعاون ويساهم التنسيق في تحقيق الإتصال والتفاهم بين مختلف الأقسام التي يشرف عليها القادة حتى يتمكنوا من ترتيب خطوات العمل وضبط الحركة وإزالة صعوبات التنفيذ.

3- 2 - وظيفة التوجيه: يعتبر التوجيه من الأنشطة التي تميز القائد عن غيره من المرؤوسين، حيث يقوم بتوجيه وإرشاد العاملين في المراحل المتعددة للإنتاج وعموما فإن التوجيه "نعني به إعانة الأفراد وتعريفهم بواجباتهم وكذلك تدريبهم على القيام بها سواء كان ذلك قبل تعيينهم أو أثناء الخدمة" ².

والتوجيه الفعّال يركز على مبادئ من أهمها:

✓ مبدأ تجانس الأهداف

✓ مبدأ وحدة الأمر.

فبالنسبة للمبدأ الأول يتمثل في أن المرؤوسين عندما انخرطوا في هذه المنظمة لديهم دوافع تدفعهم لذلك ، وغالبا ما يتوخوا أهدافا ومصالح، ومن الوجهة الأخرى المنظمة نفسها لا بد أن يكون من وراء إنشائها أهدافا وهذا ما يؤدي إلى نوعين من الأهداف على مستوى المنظمة أحدهما خاص بالمرؤوسين والثاني بالمنظمة كشخص اعتباري، وقد تتحدد هذه الأهداف أو تتعارض، ومهمة القائد هي توجيه جهود الجماعة في اتجاه تحقيق

¹ أحمد كمال ، تنظيم المجتمع، ط3 ، ج 1 ، القاهرة ، دار وهدان للطباعة والنشر ، 1973 ، ص 284 .

² عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، د - ط، بيروت، دار النهضة العربية والنشر، 1981، ص 34.

أهداف المنظمة، ولكي تكون لدى أعضاء الجماعة رغبة في تحقيق هذه الأهداف لا بد أن يكون في صالحهم ، وهنا تظهر صعوبة مهمة القائد فإذا أفلح القائد في جعل تحقيق أهداف المنظمة يخدم مصالح الجماعة فإنه يكون قد خطى خطوة كبيرة نحو تحقيق الهدف المنشود بفعالية واقتصاد ، أي أن التوجيه هو العمل دائما على تضييق الهوة بين هذين الهدفين المتعارضين، أما بالنسبة للمبدأ الثاني فإنه مبدأ شائع في علم الإدارة العامة، وقد أشار إليه "هنري فايول" في المبادئ الأربعة عشر التي أوردها في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة"¹، وهذا حتى يضمن وحدة العمل بوحدة الرئاسة والتوجيه مما يؤدي إلى التكامل في العمل والاقتصاد في الجهد والمال والوقت.

3-3- وظيفة اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات من مسؤولية القائد الإداري رغم مشاركة العمال في اتخاذها ، لذلك فالقيادة الإدارية الناجحة تتطلب التصرف بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة في تنفيذ البرامج وحل المشاكل وفقا للخطط المدروسة والموضوعة وخصوصا القرارات التي تتعلق بأهداف المنظمة، حيث يتم اتخاذ هذا الهدف بناء على عدة أنواع من القرارات:

- أ- **القرارات التشغيلية** : وهي تقع في أدنى السلم الإداري حيث يتطلب هذا النوع من القرارات قدرات ومهارات عالية تتضمن الاختيار بين البدائل والخطط .
- ب- **القرارات الاستراتيجية**: تتميز بالثبات وضخامة الاستثمارات المالية، وتحتاج إلى الاستفادة من آراء واقتراحات وخبرات المستشارين والمتخصصين في النشاطات الاقتصادية.

- ت- **القرارات التكتيكية** : وهي التي يتخذها رؤساء الأقسام وهي التي تهدف إلى ترجمة الخطط على أرض الواقع وتفويض الصلاحيات، وغالبا ما تشمل كيفية استغلال الموارد². ويعتبر اتخاذ القرار من بين أهم المهام التي تأتي في قمة الوظائف الإدارية للقيادة ولذلك فقد اعتبره البعض على أنه "جوهر عمل القادة الإداريين فهو نقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم داخل التنظيم"³.

¹ خميسي السيد إسماعيل، القيادة الإدارية، د - ط، مصر، دار الهناء للطباعة، 1971، ص، ص19، 20.

² فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع 2010، ص ص40، 41.

³ أحمد عبد العالي، المحاسبة الإدارية، د - ط، الإسكندرية مؤسسة سياب الجامعة، 1974، ص، ص433، 434.

زيادة على ذلك أن يعمل القائد على تبليغ القرار إلى كل الذين يهمهم وشرحه عن طريق المنشورات الدورية والتعليمات والاجتماعات والندوات حسب أهمية القرار لضمان الأغلبية على الأقل لصالح القرار حتى تنصاع الأقلية لها ، وتلعب شخصية القائد وذكائه ومهاراته القيادية دورا كبيرا في إقناع الآخرين على قبول القرار خاصة إذا كان التنظيم دقيقا وقنوات الإتصال محكمة.

3-4 - وظيفة الرقابة:

تعتبر الرقابة من بين الوظائف الأساسية في الميدان الصناعي ، حيث تقوم الإدارة بتعيين بعض الأفراد طبقا لشروط محددة يقومون بعملية الإشراف والمراقبة لتسيير الأعمال وذلك "بمتابعة الأفراد للتأكد من التزامهم بواجباتهم وتقييم ما تم منه ومدى مطابقتها للخطط الموضوعة سابقا"¹.

وتجرى الرقابة على مراحل منها:

✓ تحديد المعايير الرقابية.

✓ قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

✓ تشخيص المشاكل وتصحيحها وفق المعايير والخطط.

أما وسائل الرقابة فعديدة من أهمها الزيارات والملاحظات الشخصية ونظرا لتضخم المنظمات في وقتنا الحاضر من جهة ، وضيق وقت القادة للقيام بهذه الزيارات من جهة أخرى، يضاف إلى ذلك الثورة التقنية التي عرفها هذا العصر فقد أصبح معه من المستحيل على أي قائد الإحاطة بكافة الجوانب الفنية والتقنية المستعملة على مستوى منظمته ، ولهذا فإن اعتماد القائد على خلق جماعة متماسكة يسود فيها روح التعاون والمبادرة والثقة التي تمكنه من تجنب هذه النقائص من ضيق الوقت والإحاطة بالجوانب الفنية المتعددة عن طريق التقارير الآتية من الفنيين المتخصصين، إلا أن الزيارات تأتي لكسر جليد التباعد النفسي الذي أصبحت تعرفه المنظمات الكبيرة اليوم وكسر شوكة البيروقراطية التي كثيرا ما تحول بين القادة والواقع.

¹ عادل راشد، مرجع سابق، ص 34.

ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري

إن القيادة الإدارية مفهوم حديث من حيث الولادة والتكوين من الناحية العلمية، أما من حيث التطبيق والممارسة فهو مفهوم قديم جدا، عرفته البشرية منذ بدأ التمازج الاجتماعي الذي أوجب ضرورة التنسيق والتنظيم في الجماعات ولقد وجد مفهوم القيادة الإدارية في جميع الحضارات القديمة وتميز بصفات وخصائص كل حضارة، فهي الأسلوب الذي رافق الإنسان منذ القدم بدءا من العائلة، العشيرة فالمدينة فالدولة، وتغيرت هذه الطبقات من المجتمع دوما في هيكلتها مع التغيير الفكري والعقائدي فنجد مثلا (الحاكم، رجال الدين، القادة العسكريين... وغيرها)، وقد ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته لا سيما بعد ظهور الثورة الصناعية وبداية الفكر الإداري الحديث فساعد ذلك على ظهور بعض الأساليب الإدارية المختلفة، حيث شهد النصف الثاني من القرن الثامن عشر نشاطا كبيرا في الكتابة في المجال الإداري، ويعود الفضل في ذلك بشكل خاص إلى مجموعة من الاقتصاديين من أمثال "ألسير جيمس ستيوارت" في كتابه (مبادئ الاقتصاد السياسي) و"آدم سميث" في كتابه (ثورة الأمم)، كما ظهرت الكثير من المدارس في العصر الحديث تدعو إلى بعض الممارسات والأساليب الإدارية المختلفة، وسنستعرض في هذا المبحث أهم المفاهيم القيادية التي عرفها الفكر الإداري ومختلف إسهامات مدارس ونظرياته من خلال استعراض:

✓ القيادة في الفكر القديم.

✓ القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي.

✓ القيادة في الفكر الإداري المعاصر.

➤ 1- القيادة في الفكر الإداري القديم:

في هذا العنصر سيتم عرض بعض المبادئ القيادية التي عرفتها الإدارة في ظل الحضارات القديمة كالحضارة المصرية الصينية اليونانية الرومانية والعربية الإسلامية.

1- 1- القيادة في ظل الإدارة المصرية:

شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين 2900 - 2475 (ق م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك ، فكان التنظيم

الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بـ (الفرعون) الذي تتركز في شخصه كل السلطات ، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، الزراعة والأشغال العامة¹ ويرى ماكس فيبر (Max weber) وميشال روستوفتزف (Michael Rostovtzeff) وجيمس بريستاد (James Brasted) أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية ، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة ، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما طبقت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين².

1-2 - القيادة في ظل الإدارة الصينية:

كان للحضارة الصينية إرث تاريخي عظيم إلا أن عزلتهم القومية حدت من تأثيرها في الأزمنة ومن بين مجالات هذا الإرث، الإدارة التي حظيت بمكانة هامة ففي عهد الإمبراطور "شن" (2200 ق.م)، تميزت الإدارة بتنظيم عال حيث تكون الجهاز الحكومي من حاكم وتسع مستشارين يشرفون على تسع إدارات تتولى تنفيذ الخطة العامة (خصص أحد المناصب للاتصالات الإدارية)³، كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس (Confucius) أثر بارز في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة، القدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب⁴، وتقديره لبعض

¹ Luc Boyer et Noël Equilbey, Organisation ,**Théories et application**, Editions d'organisation, Paris ,2ème éd, 2003, p- p 23 – 24.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 3، عمان، دار الثقافة، 1999، ص ص 27 – 28 .

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1، الإصدار السابع، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص 29.

⁴ نواف كنعان، مرجع سابق، ص - ص 31 - 33 .

السمات المطلوب توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية كالمعرفة والنظرة العميقة إلى جانب النزاهة والإيثار¹.

1- 3 - القيادة في الحضارة اليونانية: أثرت الحضارة اليونانية على الإنسانية تأثيرا كبيرا، ذلك لانتشارها لحقبة طويلة من الزمن، خاصة في مجال الإدارة، حيث اعتمدت الإدارة اليونانية على عدة مبادئ من أهمها:

✓ **مبدأ الديمقراطية:** الذي تجسد في انتخاب قادة وموظفي الجهاز الحكومي من طرف الشعب.

✓ **مبدأ دورية الوظيفة:** الذي يقتضي شغل الموظف وظيفه لمدة محددة ثم يتركها لكفاءات جديدة، وهذا ما طبق حديثا في الإدارة الأمريكية والإدارة اليوغسلافية في ظل دستور (1963).

✓ **مبدأ روح الخدمة العامة:** وذلك بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتوضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات **سقراط (Socrat 496)** – **399 ق م** للقيادة فالقيادة عنده تعني: "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة" وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد، أما **أفلاطون (Platon 467 – 347 ق م)** فقد قام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه "الجمهورية" الذي يرى القائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ، حيث وصف **بيركليس (Percles)** الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلا "إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الأكثرية لا بيد القلة"²، كما أسهم **أفلاطون** في مجال القيادة الإدارية من خلال تصور للجماعة كنظام للخدمات يقوم فيه كل عضو بقدر من العطاء، وهو تصور قريب من نظرة المدارس السلوكية.

1- 4 - القيادة في ظل الحضارة الرومانية: شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين **(280 – 78 ق م)** تركيزا للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل، بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة

¹ طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية، والعربية، ط 1، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص 23.
² نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 40.

من (78 ق م - 306 م) أصبح شغل الوظائف القيادية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعلمية.

كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد "دقديانوس" (Dogdyanose)¹ حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه القيادية، لاقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للإضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عيّن على كل جزء منها حاكما.

وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفاء في تاريخ الحضارة الغربية ومن ابرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة - في الإدارة - مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة².

1- 5 - القيادة في ظل الحضارة العربية الإسلامية: عاشت الإدارة العربية في عهدها الأولى مستوى عال من التنظيم الإداري خاصة بعد ظهور الإسلام الذي وضع العديد من القواعد الإدارية الراسخة والمتطورة لتنظيم شؤون المجتمع، عكس ما كان سائدا في حالة التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، حيث أصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب، النظام، وأوجد الرسول (ص) نظاما إداريا خاصا لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة³.

ففي عهده (ص) كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان (ص) هو المشرع القائد ورئيس الإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله (ص) "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم"، فقد كانت القيادة الإدارية في زمن الرسول تنسم بمظهرها المركزي القوي والمنظم في نفس الوقت تعتمد على مبدأ الشورى من القادة المساعدين له الذين كانوا يُختارون حسب مبادئ الثقة، الأمانة القدرة النزاهة، الاستقامة والتمتع بالخلق القيم وسعة العلم، وهي من أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول وكان

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، مرجع سابق، ص35.

²نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، ص41.

³فاروق مجد لاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، ط3، عمان، دار روائع مجد لاوي، 2003، ص51.

عليه الصلاة والسلام يحث أولي الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين الأصلح ممن يجيدونه لقوله (ص): "من ولي من أمر المسلمين شيئا، فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"¹.

واختيار الأصلح كما يقول ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه، ويعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى: (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِي الْأَمِينُ)² والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الحكام والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة في هذه الفترة مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقا لأحكام الآية الكريمة: (ولكل درجات مما عملوا ولنوفئهم أعمالهم وهم لا يظلمون)³ وطبقت الإدارة أيضا مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم)⁴ كما عمل الرسول (ص) بمبدأ تقسيم العمل، حيث عين اثنين وأربعين كاتباً يقوم كل منهم بعمل معين، فكان علي بن أبي طالب كاتبه للعهد إذا عاهد والصالح إذا صالح، وكان حذيفة بن اليمان صاحب سره، كما كان له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديون والمعاملات كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية، أما بعد وفاة الرسول (ص) ظهرت مؤسسة سياسية جديدة للدولة الإسلامية اعتمدت على مفهوم الخلافة يكون الخليفة فيها هو القائد الأعلى للدولة، يلتزم بأحكام القرآن والسنة ومبدأ الشورى، وقد عرفت القيادة في زمن الخلفاء الراشدين، خاصة في زمن عمر بن الخطاب رضي الله عنه، الأسلوب الديمقراطي لشغل المناصب القيادية، حيث يتم اختيار القائد على أساس الكفاءة والأمانة، ثم يخضع للتدريب والاختبار وبعد تعيينه يخضع إلى المراقبة، ويحفز بمنحه أجرا يتناسب مع عمله ويكافئ على جهده إضافي، وفي عهد الأمويين اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية، وصعوبة الاتصالات، تطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطتهم شبه المطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما: المقدر و الأمانة، وفي العهد العباسي شهدت الإدارة

¹ عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول □، د. ط، الجزائر، دار هومة، 2003، ص 16

² سورة القصص، الآية 26.

³ سورة الأحقاف، الآية 19.

⁴ سورة الشورى، الآية 38.

نظاما إداريا محكما يعتمد على منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم مع التبعية المطلقة للخليفة، كما اعتمد في هذا العهد على مبادئ إيجابية منها مبدأ التوظيف على أساس الكفاءة وتدريب القادة ومبدأ الرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية معهم، كالتروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، إنجاز العمل والبت السريع في الأمور، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم¹.

➤ 2- القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن 18 م بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا وما أفرزته من ظهور مجموعات أرباب عمل ومشكلات ناتجة عن وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيفية تنظيمها، والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال مما خلق الحاجة الماسة إلى أساليب ونظم الإدارة التي تكون قادرة على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته من جهة، وعلى استخدام وإدارة القوى البشرية من جهة أخرى، وقد اتسمت المدرسة الكلاسيكية بالمثالية، حيث وضعت ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة، بافتراضها الرشد في أعضاء التنظيم²، لذلك ركزت على العناصر الآتية³:

✓ دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.

✓ الإهتمام بكفاءة العملية الإدارية .

✓ وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المؤسسة.

ومن أهم نظريات المدرسة التقليدية، النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

2 - 1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" أول من استخدم أسلوب الإدارة العلمية إذ فكّر في تحسين وزيادة إنتاج العاملين في مجال الصناعة، بهدف تحقيق الكفاية بمفهومها الإقتصادي أي بلوغ أقصى إنتاجية بأقل تكلفة مالية وبشرية⁴ لذلك انصبّ جلّ اهتمامه هذه النظرية على الحد من الإسراف وتخفيض تكلفة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية وقد أسهم "تايلور" من

¹ فاروق مجد لاوي، مرجع سابق، ص 53 .

² العربي دخمش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، د - ط، قسنطينة، مطابع جامعة منتوري، 2001، ص 84 .

³ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، د - ط، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 73 .

⁴ حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، ط2، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990، ص، ص 66، 67 .

خلال دراسته بعدد من المبادئ والتوجيهات التي كان لها الأثر الكبير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوره لمهام المدير التي تتمثل في¹:

- ✓ اختيار المرؤوسين وتدريبهم على أسس علمية .
- ✓ العمل على تنمية قدراتهم والتعاون معهم وتوجيههم لضمان إنجازهم للعمل.
- ✓ استخدام المعايير العلمية للحكم على أدائهم بدلا من الطرق التقليدية.
- ✓ تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية وبينه وبين مرؤوسيه ويقتصر دور العاملين على المشاركة في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم.

وكان "تايلور" يرى بأنه يجب على القائد أن يكون ملما بما يعرفه العمال عن طبيعة العمل أكثر مما يعرفه بقية العاملين في الإدارة².

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهم ما جاءت به الإدارة العلمية هو تركيزها على إزالة الجهد غير المثمر في العمل واعتبار العمال كآلات، وانصبحت الأبحاث حول إيجاد الحلول لمشكلة تدني الإنتاجية والكفاءة، مما جعل الهدف الأساسي للقائد هو تحقيق أقصى منفعة كصاحب العمل، وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها للعلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية ونظرتها للعامل كقطعة الميكانيزم، وتركيزها على العلاقة الرسمية في العمل واعتمادا على التسليط والرقابة الصارمة، فقد كان لها أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة ومدى تأثيرها في مستوى الإنتاج من خلال التخطيط للعمل ومراقبة إنجازهم.

2-2 - نظرية التقسيم الإداري:

يعد "هنري فايول" الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال فهو أول من حلل الوظيفة الإدارية إلى عناصرها الست: الوظائف الفنية، الوظائف المالية، وظائف الصيانة والمحاسبة والوظائف الإدارية وتشمل هذه الأخيرة التنبؤ، التنظيم، التنسيق، الرقابة والإدارة³ وهي المهام الرئيسية التي تناط بالمدير، ويرى أن كفاءة الإدارة تركز على كفاءة القائد لذلك دعا لإقامة مراكز للدراسة والتدريب لخلق مجموعة من القادة الإداريين تكون لديهم

¹نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط3، ص58.

²جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، د - ط، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دس، ص - ص 39 - 40 .

³عبد الكريم بن أعراب ،تسيير المنشأة، د - ط ، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 2003/ 2004 ، ص85 .

الخبرة والتجربة والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المؤسسات الصناعية والإدارات العامة للدولة، كما يرى بأن سلطة القائد مستمدة من المنصب والسلطة الشخصية التي تستمد من صفاته الذاتية التي يتمتع بها، وتكسبه قدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين، وقد قدم "فايول" مجموعة من هذه الصفات التي يرى أنه ينبغي توافرها في القائد وهي :

✓ صفات جسمية: كالصحة، القوة والحيوية.

✓ صفات أخلاقية: كالجرأة والشجاعة.

✓ صفات ثقافية: تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يخص نشاط مؤسسته وبيئتها.

✓ صفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي ما يكتسبها القائد من خلال وظيفته¹.

إضافة إلى ذلك فقد ركز فايول على الجوانب الإدارية وانتهج مدخلا شاملا لدراسة مشاكل الإدارة في :

تقييم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة التوجيه، وحدة الأمر، التخلي عن المصالح الخاصة، الأجور والمكافآت، التمركز، السلمية، الإنصاف، استقرار العمال، المبادرة واتحاد العمال².

من خلال ما سبق يتضح أن ما جاء به "فايول" يتفق مع "تايلور" في وجود مبادئ إدارية عامة، إلا أنه يخالفه في أن تطبيقها لا يتم بالجمود والصرامة، كما يخالفه في الأخذ بفكرة الإشراف الوظيفي لتعارضها مع مبدأ وحدة القيادة، كما يتضح أن كفاءة القادة عند "فايول" تقاس من خلال قدرته على حسن تطبيق المبادئ والوظائف المذكورة سلفا.

2- 3 - النظرية البيروقراطية: أنشأت النظرية البيروقراطية على يد عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" (Max Weber) (1864- 1920) ونعني بالبيروقراطية (Bureaucracy) سلطة المكتب أو حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية و تقسيم العمل ووضوح التسلسل الإداري وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة³.

لقد اعتقد عالم الاجتماع "ماكس فيبر" أن المؤسسة البيروقراطية من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، وبالرغم من اعترافه بالقيادة

¹ صبيحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، د ط، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007 ، ص 26 .

² عبد الكريم بن اعراب، مرجع سابق، ص 86 .

³ يحي سليم ملحم ، التمكين مفهوم إداري معاصر، د - ط ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2006 ، ص 18.

الشخصية إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة المجتمع ، لقد وضع " فيبر " مفهوما بيروقراطيا يضم المقومات الخاصة بالبيئة البيروقراطية المثالية واعتبر تنظيم المناصب ينبع من التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة و مراقبة المكتب الأعلى وكذلك يكون التنسيق في العمل وهنا تتحد المسؤوليات ويتم عندئذ اختيار المسؤولين على أساس مؤهلاتهم الفنية وقدراتهم التسييرية، وقد أسهم " فيبر " في مجال القيادة الإدارية من خلال تمييزه لثلاث نماذج من السلطة، حيث قسم مراحل تطور السلطة إلى ثلاث نماذج وهي النموذج الكاريزماتي (Charismatique) والنموذج التقليدي (Traditionnel) وهما نموذجان سادا في ألمانيا خلال القرن 19 م والنموذج البيروقراطي الذي تولد على يده¹.

أ- **مرحلة السلطة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة غير كفاء وبدائي.

ب- **مرحلة السلطة الكاريزمية:** تبرز فيها قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير، تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة.

ج- **مرحلة السلطة القانونية:** يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين وتمتاز فيها الإدارة بالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل.

ويرى المختصون في علم الإدارة أن نموذج "ماكس فيبر" أدى إلى وضع أسس متينة للعلاقة بين القائد والمرؤوسين إلا أنه يؤخذ عليه تركيزه على البناء الرسمي للتنظيم وتجاهله للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخله، إضافة إلى أن النموذج البيروقراطي تجاهل مقومات شخصية القائد كمطلب هام من مطالب القيادة، حيث يتعامل مع بعد واحد

¹ عبد الكريم بن أعراب، مرجع سابق، ص 87 .

في القيادة وهو المهمة، في حين تجاهل الأبعاد الأخرى مثل العلاقات والحوافز، إضافة إلى أن البيروقراطية أقرب إلى الرئاسة منها إلى القيادة الإدارية الحقيقية¹.
ومما سبق يمكن القول أن مفهوم وخصائص البيروقراطية التي جاء بها "ماكس فيبر" تدعو إلى الانضباط في العمل وتحديد أسس واضحة تستند إلى القوانين بالشكل الذي يتيح للقيادة الإشراف على مرؤوسيهم بطريقة كفؤة و العمل وفق علاقات رسمية ثابتة، كما يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية نظرت للإنسان كآلة يمكن برمجتها مسبقا والتحكم في سلوكها وأدائها من خلال حوافز مادية، حيث ركزت على إيجاد مبادئ آلية وقوانين ثابتة يلتزم بها القائد والمرؤوسين في العمل، فاتسمت بطابع مادي حيث عنيت بدراسة العمل وزيادة الإنتاجية وأغفلت الجوانب الإنسانية بين الأفراد والتنظيمات غير الرسمية الناشئة عنها، غير أن هذا لا ينفي أن المدرسة الكلاسيكية قد وضعت الأسس الأولى للتسيير والتنظيم وشكلت الأرضية التي نمت عليها التيارات الفكرية التي تلتها.

2- 4 - النظرية العلاقات الإنسانية: تعتبر التجارب التي قام بها "جورج التون مايو" (George Elton Mayo) في العشرينيات من القرن الماضي، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة "وسترن إلكتروك" (Electric Western) بمصنع "هاوثرن" (Hawthorne) الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة ما بين (1927 - 1932 م) وقد كشفت للمرؤوسين هذه التجارب عن أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين، وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية، بل بقدراته الاجتماعية أي انتمائه الاجتماعي²، ومن أهم نتائج "هاوثرن":

أ- يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية و المعنوية، وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية (التقدير، الاعتراف بالإنجاز، القبول من الغير.....إلخ).

¹ صالح جليل، أثر القيادة على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تدخل في متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دورة 2004/2005، ص 45

² Jean, Luc charron et Sabine sépari, Organisation de l'entreprise, Dunod 2ème éd, Paris, 2001, p28

- ب- تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
- ت- توجد علاقات إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل كنمط في القيادة.
- ث- تطوير اتصالات فعالة بين مختلف مستويات المنظمة.
- ج- يحتاج القائد لمهارات اجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.
- وبالإضافة إلى "التون مايو" فإن هناك رواداً آخرين لمدرسة العلاقات الإنسانية والذين قدموا أفكاراً أخرى في مجال القيادة الإدارية من أهمها:
- "كيرت لوين" (Kert Lewin) الذي توصل من خلال دراسته إلى أن الأسلوب الأفضل في القيادة هو الأسلوب الديمقراطي، كما بين أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز العاملين للأداء الجيد.
- "مورينو" (Morino) الذي أولى أهمية لمشاعر العاملين الإيجابية في العمل وأيده في ذلك "كارل لوجرز" (Carl Logers) من خلال دراسته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم¹.
- "ماري باركر فوليت ركزت" (Mary Parker Follet) وقع تركيز "فوليت" على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد وخاصة بما يتعلق بمشاركة الأفراد في السلطة إضافة إلى التعاون والاتصال والتنسيق واعتبرت أن لهذه المتغيرات مساهمة فعّالة في نجاح المنظمة وتتمثل أهم مساهماتها فيما يلي:
- أ- وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات.
- ب- وضعت أسس الصراعات التنظيمية والعمليات السياسية في المنظمة.
- ت- اهتمت بمشاركة الأفراد في السلطة والتعاون والتنسيق والاتصال بين الأفراد في المنظمة.
- ث- أبرزت دور التنسيق وأهميته لفعالية الإدارة وكفاءتها.
- كما ترى "ماري فوليت" أن القيادة ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف، ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة

¹ منير لواج، دور القيادة في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة جيجل، 2006/ 2007، ص 15.

العليا، وقد ركزت على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلفية في الإدارة لكي تزيد فعالية المؤسسات ورفاه كل من يعمل فيها¹.

- "ماسلو" (Maslow) تمثل دور العالم النفساني "ماسلو" في محاولته لتقسيم احتياجات الإنسان إلى خمس مستويات متدرجة سميت (بسلم الحاجة) وهي كالآتي:

أ- الحاجات الجسمية الأساسية كالمأكل والمشرب.

ب- الحاجة للأمن والأمان والحماية من الأخطار.

ت- الحاجة للحب والقبول والتقدير الاجتماعي.

ث- الحاجة إلى احترام وتقدير الذات.

ج- الحاجة إلى تحقيق الذات.

وهذه الحاجات متدرجة بمعنى أن الفرد كلما أشبع حاجة ارتقى في السلم ليحقق الحاجة الأخرى ، وهذا صحيح بوجه العموم ، ولكنه لا ينطبق على جميع الأفراد بنفس الدرجة².

- "شيستر برنار" (Chester Barnard) اعتبر "برنارد" أن المنظمة نظام اجتماعي تعاوني وأكد على أن التعاون هو الوسيلة الرئيسة لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة، ويرى أنه يجب على القادة أن يهتموا بكل العناصر المكونة لهذا النظام (العمال، الأفراد) لإبقاء المنظمة في حالة توازن.

- "هوغو مونستربيرج" (Hugo Monsterberg) لفت "مونستربيرج" انتباه الإداريين إلى أهمية الجوانب النفسية في التعامل مع الأفراد، حيث قام بنشر كتابه (السيكولوجية والكفاءة الصناعية) بالاستفادة من مفاهيم علم النفس ونظرياته من مناقشة النقاط الآتية:

أ- كيف نكتشف أفراد تنسجم ذهنياتهم مع العمل الذي يؤديونه.

ب- ما هي الظروف السيكولوجية (النفسية) التي تزيد رضا العاملين وتحقق إنتاجية أفضل.

ت- كيف يمكن لقادة المنظمات أن يؤثروا على العاملين للحصول على أفضل نتائج ممكنة³.

¹صباحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، د - ط، عمان، 2007، ص 38 .

²ماجدة محمد الفراء وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، ط1، فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2003، ص 50 .

³صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، د ط، الأردن، 2008، ص 67

في الأخير نستخلص من عرض أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية أنها ركزت على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد وعلاقاته مع زملائه وكذا على الحوافز المعنوية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المؤسسة ودعت إلى الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية وتحسين أساليب الإدارة وقد نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المؤسسة، كما نجحت في إثراء مجال القيادة الإدارية في الثلاثينيات من القرن الماضي.

ورغم ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها لم تسلم من الانتقادات التي من أهمها تركيزها على الجانب النفسي والاجتماعي للفرد أكثر من الإهتمام بالمشاكل التنظيمية للمؤسسة وكذا التركيز على الجوانب غير الرسمية مما أدلى إلى إهمال الجوانب الرسمية في التنظيمات.

2- 5 - نظرية المدخل السلوكي (المدرسة السلوكية): بدأ هذا الاتجاه يظهر في بداية الخمسينيات (1950) واستمر حتى نهاية الستينيات (1960) حيث انتقل الإهتمام والتركيز من دراسة العلاقات بين التنظيم والعاملين بعد أن لعبت الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية دورها في المرحلة السابقة إلى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية والاعتبارات النفسية ودوافع السلوك، بحيث أصبحت هي الأساس وبدأ يظهر ميل كبير لتطبيق نتائج الدراسات والأبحاث في العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية للوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية والتي تزداد تعقيدا بسبب التطور التكنولوجي والذي انعكس على التقدم الصناعي والتجاري والتنموي والاقتصادي¹.

ولهذا تبلورت المدرسة السلوكية لتعالج بعض مواطن الضعف في مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث انصب تركيزها على دراسة الفرد والجماعة في المنظمة ومن أهم نظريات المدخل السلوكي نجد :

- "دوجلاس ماكريجور" (Douglas Mc Greger)، حيث تقوم النظرية التي وضع أسسها على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتمده القائد ويؤمن به، وبالتالي فإن التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به القائد، كما يرى أن القائد لا يمكن أن

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، القاهرة، الدار الجامعية، 1992، ص44

ينجح إلا إذا نظر للعاملين معه على أنهم أناس ذوي إمكانيات وقدرات، مبدعون، قادرين على تحمل المسؤولية، وقد نالت نظريته قبولا واسعا لدى المنظرين وفتحت المجال للمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقام بتلخيص الأبحاث السابقة وقدم نظرية "x" والتصورات التشاؤمية للعمال البسطاء الذين لا يهتمون بعملهم والنظرية "y" المقدمة حول التنشيط والدافعية للعمال، وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة كما يلي:

أ- نظرية "x": توضح النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من أحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها وتقوم على فروض أساسية وهي:

- ✓ أن الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
- ✓ لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب
- ✓ الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبثا عليه، وبالتالي فهو يكره المبادرة والمبادرة.
- ✓ الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسؤولية ويفضل أن يكون مرؤوسا وتحت توجيه وإشراف غيره.

ب- نظرية "y": توضح النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه وتقوم على سلوكه وتقوم على:

- ✓ الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
- ✓ هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
- ✓ حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه.
- ✓ الإنسان طموح، يتحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- ✓ الإنسان يحب الريادة والمبادرة وركوب المخاطر¹.

كما أبدى في كتابه (الجانب الإنساني للمشروع) الذي صدر سنة 1960 م، اهتماما ملحوظا بنتائج دراسات "التون مايو" ونظرية الحاجات "لماسلو"، حيث اعتبر أن القادة يولون اهتماما أكبر لحاجات الأفراد الاجتماعية وتحقيق الذات في العمل².

¹ ماجد محمد الفراء وآخرون، مرجع سابق، ص، ص50، 49.

² صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق ص 73

نستخلص من هذه النظرية أنّ "ماك جريجور" قد أقام نظرية على النظرة التفاضلية للعمال وتفهم أكبر للعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك العامل، كما تستند هذه النظرية إلى إن لكل قيادي طريقته في التنظيم والقيادة وله استراتيجيته الخاصة.

- "فريدريك هيرزبرغ" (Frederick Herzberg): مَيَزَ عالم النفس التحليلي الأمريكي في كتابه (العمل وطبيعة البشر) سنة 1966 م بين ظروف العمل مثل (الراتب، نوع القيادة، الإشراف....) و الدافعية التي تؤثر على رضا الفرد واعتبر عدم توفر ظروف العمل الجيدة يسبب عدم الرضا لدى الفرد وأما عوامل الدافعية فإن توفرت تسبب الرضا وتحفز الفرد إلى المزيد من العمل والجهد وتتعلق بلب العمل مثل (الاعتراف بالإنجاز، الترقية، التطور وغيرها)¹.

وأقام "هيرزبرغ" نظريته حول التحفيز حيث هناك ثلاثة عناصر من شأنها التأثير على العمل من قبل الفرد وتمثل في:

أ- حالة العامل.

ب- وضع السلطة الهرمية

ت- المهام المسندة للشخص².

وما يمكن قوله هو أنّ النظرية السلوكية أصبحت تحلل السلوك على مستوى الفرد وليس على مستوى الجماعة فقط كمدخل لفهم السلوك التنظيمي ومعرفة دوافع السلوك وتحليل بواعثه وأسبابه وربط الأسباب بالنتائج للوصول إلى استنتاجات، كما تفترض أن الصراع بين أهداف العاملين والمؤسسة صراع لا يمكن تجنبه إلا من خلال فهم الصراع الناشئ وتطوير وسائل وطرق الاستجابة للحاجات المشتركة بين التنظيم والعاملين والنظر إلى المنظمة كوحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية والتي يجب أن يستجاب لها ويتم التفاعل معها من قبل المؤسسة أو التنظيم لأن التنظيم لا يستطيع العمل والاستمرار معزولا عن بيئته الخارجية.

2-6- نظرية التنظيم الاجتماعي:

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 78 - 79.

² محمد مرعي مرعي، أساسيات علم الإدارة، د - ط، دمشق، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية، دس، ص 26.

تنظر نظرية التنظيم الاجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي، دراسات كل من: "باك"، "أرجيرس" و "ليكرت" والذين حاولوا إزالة التناقض بين الفرد والتنظيم وتقديم أساس لنظرية تقوم على تفهم حاجات الفرد ودوافعه وحقيقة تفاعله مع أعضاء جماعته، فقد حدد "باك" (Bakke) أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه، الموارد البشرية والمادية والطبيعية، الأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه التي تتمثل في عملية الإنصهار أو التلاحم عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم¹.

كما أسهم "أرجيرس" (Argyris) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على عنصرين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي، ويرى بأن هناك تعارضاً بين متطلبات الأفراد والعاملين في التنظيم وبين حاجيات ومتطلبات التنظيم الرسمي، وأن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل، مما ينعكس سلباً على الكفاءة التنظيمية.

ويوضح "ليكرت" أهمية القيادة والإشراف كعامل تنظيمي يؤثر على معنويات الأفراد وإنتاجيتهم² وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي يكون اتجاهات القائد فيه مرتكزة على الإهتمام بالموظفين إلى جانب اهتمامه بالعمل³، وقد حدد "ليكرت" أربعة أساليب قيادية:

- أ- الأسلوب التسلطي: يعني أن تكون السلطة مركزية هرمية تعتمد على التهديد والعقاب.
- ب- الأسلوب التسلطي الخير: يسمح بتفويض السلطة أحياناً.
- ت- الأسلوب الاستشاري: يعني إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف.

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1، مرجع سابق، ص 82

²دخموش العربي، مرجع سابق، ص 84.

³نواف كنعان، مرجع سابق، ص 79، 80.

ث- أسلوب المشاركة: وهو الأسلوب المثالي عند "ليكرت" ويعني التزام العاملين بأهداف المؤسسة¹.

ويتضح مما سبق أن مدرسة التنظيم الاجتماعي قد حددت نمط القيادة الأفضل بالذي يهتم بالموارد البشري لتحقيق الكفاءة التنظيمية، كما قدمت هذه المدرسة مساهمات عديدة في مجال تسيير المنظمات كما نظرت إلى العاملين ككائنات إنسانية أكثر من أنهم أشخاص يؤدون عملاً.

➤ 3- القيادة في المدارس الحديثة والمعاصرة (1960 م حتى الآن):

بدأ الفكر الإداري المعاصر في بداية الستينات من القرن الماضي وهو مستمر حتى وقتنا الحاضر وسنقوم بعرض أهم مدارس الفكر الإداري المعاصر ومساهماتها في تطوير القيادة الإدارية.

3-1 - مدرسة النظم : تبني "مانيز" فكرة النظم سنة 1964م وقسم المنظمات إلى مغلقة لا تهتم كثيراً بما يحدث في بيئتها الخارجية، وأنظمة مفتوحة حيث اعتبرها أساس لنجاح المنظمة، حيث يأخذ النظام المفتوح مدخلاته من البيئة الخارجية ويصدر مخرجاته المتمثلة في السلع والخدمات إليها وتعتمد هذه النظرية على تفاعل عناصرها الداخلية التي تتمثل في المدخلات، العملية الإدارية، المخرجات والتغذية العكسية وكذلك ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية².
وقدمت هذه المدرسة إطاراً فكرياً للقادة من أجل تحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال:

- أ- اعتبار المنظمة نظاماً جماعياً يعمل كوحدة واحدة، يتكوّن من أنظمة فرعية مترابطة، يدفع كل قائد للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي ، مما يحقق تنسيقاً أفضل.
- ب- التغييرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء لذا يجب مراعاة جوانب المنظم.
- ت- يتضمن منظور النظم مفهوم التعاون نتيجة تأثير وتفاعل الأجزاء وهي تعمل معاً، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة أي كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى.

¹ صبيحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص 48 .

² محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص، ص 49، 50 .

ث- تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد البيئة الخارجية وتشخيصها لإدارتها بنجاح).
ج- تنبه القادة إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم.

وما يمكن قوله هو أن هذه النظرية أسهمت في فهم سير المؤسسة بشكل أفضل باعتبار أنها تجبر القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كلا متكاملًا، كما أن نظرية النظم جعلت المفكرين يعيدون النظر فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز، ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم.

3- 2- النظرية الظرفية (المدرسة الموقفية): تمتد جذورها إلى أواخر الستينات عندما قدم الباحثان "لورنس" و "لورش" مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية سنة 1967م ولا يزال تطبيقها مستمرًا إلى يومنا هذا¹، وتسعى هذه النظرية لفهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة ككل وبيئتها الخارجية، فهي تسعى لفهم كيفية عمل المنظمة وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي كل حالة على حدة لذا فهي تقترح نماذج لتصميم وإدارة المنظمات التي تكون أكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة، ولذلك فإن هذه النظرية تهدف إلى تحقيق طريقة مناسبة لمعالجة القضايا الإدارية واقتراح الحلول لها، في ضوء مواجهة القادة لظروف ومواقف متباينة تختلف حسب اختلاف حجم المنظمات ونوع النشاط الذي تمارسه، وحاجات القوى البشرية التي تعمل فيها ومتطلبات البيئة الخارجية، لهذا فمن غير المتوقع أن نجد أسلوبًا قياديًا واحدًا لأن ذلك يعتمد على عدة أطراف من بينها شخصية القائد وأوضاع أتباعه وطبيعة الموقف الذي يواجهه².
مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد نمط قيادي محدد يمكن تعميمه على كل المنظمات والظروف مما يحتم على القادة أن يتعاملوا مع كل موقف وظرف على حدة وتشخيص كل حالة لاختيار أفضل الأساليب المناسبة، وهذا ما قد يساعد على فهم أكثر لحالات وظروف مؤسساتهم والتجاوب معها بطريقة أمثل.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 80.

² أحمد محمد غنيم، فعاليات الإدارة، د - ط، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص، ص 40، 42.

3-3- المدرسة الكمية: أسهمت المدرسة الكمية في مجال الإدارة بمحاولتها تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للقائد الإداري الإسترشاد بها في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى الحد من التخمين وعملية التقرير والحكم الشخصي وتشمل هذه المدرسة الفروع الآتية:

أ- **علم الإدارة:** ويقدم أساليب ونماذج رياضياتية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.

ب- **بحوث العمليات:** وتهتم بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.

ت- **نظم المعلومات:** وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد على توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

3-4 - نظرية الإدارة بالأهداف:

ترجع بواورها إلى "بيتر دراكار" عام 1954 م وتقوم على أساس المشاركة والاتفاق بين القائد والمرووسين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات والعمل سويا لتحقيقها وتتمثل خطوات تطبيق هذه النظرية في :

أ- يتفق كل من القائد والعمال على تحديد النتائج المتوقع الحصول عليها خلال فترة زمنية محددة.

ب- التزام كل من القائد والعمال بتلك الأهداف مع تسجيل كل مشكلة وكل مبادرة.

يقوم القائد بمقابلة العمال عند حلول المدة المحددة والتعرف على كل العقبات من أجل عدم تكرارها ومكافأة كل مبادرة وإبداع¹.

3-5 - المدرسة اليابانية:

لقد برهنت المدرسة اليابانية للعالم أجمع مدى نجاحها في إدارة المؤسسة ويكمن سر هذا النجاح في تركيز اهتمامها بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة وأسهمت المدرسة اليابانية في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودورا بارزا للقائد الإداري، كما تؤكد الإدارة اليابانية على اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم للتدريب.

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، د - ط، الإسكندرية، المكتب الجامعي، الحديث، 2003، ص، ص 24، 25.

أ- ويعتبر نموذج "Z" الذي قدمه "وليام أوشي" سنة 1981 م كمحاولة لتحقيق التكامل بين الأساليب الشائع استعمالها في الولايات المتحدة واليابان كحل وسط لبقاء استمرار نشاط المنظمات في مجال الأعمال، حيث حاول تكيف النموذج الياباني في الإدارة الذي سماه بالنوع "J" مع المنظمات الأمريكية التقليدية المشابهة لها والتي سماها بالنوع "A" وتختلف المنظمات الأمريكية عن المنظمات اليابانية في سبعة نقاط هامة هي (طول فترة التوظيف، نمط صنع القرار، موقع المسؤولية، سرعة التقييم والترقية، أساليب الرقابة، التخصص في العمل، طبيعة الاهتمام بالعاملين)¹.

والنظرية "Z" تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاجية وهو الاعتقاد الذي ساد لدى المنظمين الأمريكيين².

تميزت الإدارة اليابانية بتجربة ذات طابع فريد فهي توظف العامل مدى الحياة وتتركه للرقابة الذاتية وتعتمد في تنظيمها على هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة واللامركزية وتدني درجة الرسمية على خلاف النظم البيروقراطية التي تفرضها النظريات الإدارية الغربية³، وبذلك أثبت اليابانيون قدرتهم على تصدير ما لديهم من أساليب ونماذج إدارية ناجحة أدت إلى إثراء الفكر الإداري.

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، القاهرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص، ص 98، 99.

² عبد الكريم بن اعراب، مرجع سابق، ص 102.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 59.

ثالثاً: نظريات القيادة الادارية وأنماطها

➤ 1- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الفردي:

1-1- نظرية الرجل العظيم:

تزعم هذه النظرية أن هناك رجالاً عظماء لهم قدرات ومواهب تميزهم عن غيره وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات، تجعل منهم هذه الصفات قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيماناً بتلك الخصائص والقدرات¹ وتعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن سمات القيادة موروثية وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون² "أن القادة ولدوا عظاماً" ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها وتمكنهم من تحديد شخصية المجتمع وتغيير التاريخ تغييراً جوهرياً، ورسم مساره الحالي والمستقبلي³.

وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات الآتية:

أ- يمتلك الرجال العظام الإرادة المطلقة.

ب- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.

ت- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمان بما ينسجم مع رؤيتهم .

وما يمكن قوله هو أن هذه النظرية تخاطب الجوانب الخفية لطبيعة قوى القائد وتفتقر للشواهد التجريبية للبرهنة على صحتها وهذا ما أفقدها السيطرة في ميدان القيادة وبالخصوص من الجانب الفكري ما أضعف الإيمان بها.

1-2 - نظرية السمات: ظهرت هذه النظرية نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل

العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية وهي أول نظرية في إطار المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وتمثلت

¹ محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي النفسي، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، دس، ص185

² طارق عبد الحميد البديري، أساسيات في علم إدارة القيادة، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص157.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص263.

هذه السمات في مجموعة من الخصائص قام **عبد الغفار حنفي** بتحديد لها في كتابه (السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد) كما يلي:

أ- **القدرة على حفز وتشجيع الأفراد:** أي يجب على القائد أن يكون ملهما لتابعيه من خلال تشجيعهم على التفاني والإخلاص في العمل.

ب- **القدرة على الاتصال:** وتعني القدرة على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة.

ت- **القدرة على الإقناع:** يجب أن يتصف القائد بالقدرة الفائقة على الإقناع بالأهداف .

ث- **غرس الثقة في الآخرين:** يتطلع العاملون إلى مساعدة القائد الناجح ونصيحته وأرائه ليس فقط في مجال العمل وإنما أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية.

ج- **تفويض السلطة والثقة بالمرووسين:** القائد الناجح هو الذي يعلم جوانب القوة والضعف لدى مرؤوسيه ويستطيع توجيههم بما يضمن إخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم.

ح- **القدرة على اتخاذ القرارات:** القائد الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الذي يجب تنفيذه بعد جمع المعلومات والحقائق المختلفة حول الجوانب المختلفة للموقف¹.

كما تبني أصحاب هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الإستنتاجية وذلك بملاحظة القادة والزملاء وتعداد السمات المشتركة بينهم على أمل أن تصبح معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها².

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات على وجود عدد من سمات القائد أهمها:

✓ **سمات جسمية:** تتمثل في الصحة البدنية والعصبية والحيوية والنشاط والطول وغيرها.

✓ **سمات ذهنية:** كالذكاء ، القدرة على التنبؤ والإدراك.

✓ **سمات شخصية:** كالشجاعة و الحزم، الثقة في النفس وقوة التحمل.

✓ **سمات وظيفية:** كالإهتمام بالإنجاز، المبادأة و الإبداع، المثابرة والقدرة على الإشراف.

✓ **سمات اجتماعية:** كالإهتمام بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعاون مع الآخرين.

مما سبق يمكن القول أن كل الإسهامات التي جاءت حول نظرية السمات ترى ضرورة وجود خصائص معينة تميز القائد عن غيره منها الصفات الاجتماعية التي تشير إلى

¹عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص، ص 415، 416.

²نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1، ص 312.

الإخلاص والتعاون وحب الآخرين والصفات السيكولوجية التي تتطلب الذكاء والحزم والثقة بالنفس والصفات الفسيولوجية من مظهر لائق وقامة مقبولة ووزن وحيوية منسجمة.

- كما تعرضت هذه النظرية إلى الكثير من الانتقادات من أهمها:
- فشل أنصار هذه النظرية في تحديد نمط متسق للسمات التي تميز القادة.
- من غير الممكن عمليا إيجاد أشخاص تتوافر فيهم كل هذه السمات أو على الأقل معظمها.

- تجاهلت هذه النظرية الطبيعة الموقفية للقادة، ذلك أن السمات المطلوبة في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد وعلى الرغم من هذه الانتقادات وغيرها التي وجهت لنظرية السمات والمدخل الفردي بشكل عام، إلا أنه لا يمكن إنكار العلاقة الموجودة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة الإدارية، خاصة وأن القيادة الإدارية في الإدارة الحديثة تتطلب توافر بعض السمات في القائد والتي تتلاءم ومتطلبات المؤسسة الحديثة.

➤ 2- نظريات القيادة الإدارية في مدخل الأسلوب:

على خلاف المدخل الفردي، ركز مدخل الأسلوب على سلوك القائد واهتمت نظرياته بالبحث عن المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القائد وتحول التركيز من البحث عن السمات التي تصنع القائد إلى التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد، والحديث عن سلوكيات القائد هو حديث عن الأسلوب القيادي أو النمط السلوكي الذي على أساسه يتصرف القائد¹ وقد امتدت دراسات هذا المدخل تقريبا من نهاية الأربعينيات إلى بداية الستينيات من القرن العشرين وكان من أهمها: دراسات ولاية أوهايو، دراسات ولاية ميتشيغان، ونظرية الشبكة الإدارية.

2-1 - دراسات أوهايو (Ohio): ركزت دراسات جامعة "أوهايو" على سلوك القائد من خلال (المهمة، العلاقات) (Task Relationship)² وامتدت ما بين (1940 إلى غاية 1950 م)، حيث جمع الباحثون في ولاية أوهايو المئات من تصرفات القادة باستخدام

¹ فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، د ط، عمان، دار اليازوردي العلمية للنشر، 2009، ص 320.

² إبراهيم حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت، دار النهضة العربية، 2005، ص 430.

أسلوبي الملاحظة والمقابلة مع القادة والعاملين، وبعد التحليل ظهر لهم أن معدل دوران العمل ، وهو نسبة العاملين الذين يتركون العمل كان منخفضا وكان معه رضا العاملين عاليا مع قادة لديهم اعتبار ومراعاة عالية لمروسيهم ، عكس ذلك مع قادة لديهم توجه هيكلي عالي حيث يحدد الإجراءات التي يجب أن يتبعها العاملون¹. ويوضح الشكل الآتي أنماط القيادة الناتجة عن هذه الدراسة. الشكل رقم (01) الأنماط القيادية لدراسات جامعة أوهايو².



توصلت نتائج دراسات جامعة "أوهايو" في القيادة إلى ما يلي:
إن للاعتبار والتوجه الهيكلي أبعاد أساسية لسلوك القائد ، حيث ينتج عن الاعتبارية العالية والتوجه الهيكلي العالي نمط القيادة بالمشاركة ويقابله نمط القيادة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية في حالة الاعتبارية العالية والمبادرة المنخفضة ، أما في حالة المبادرة العالية

¹ ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، د. ط. الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 125
² فريد فهمي زيادة «المبادئ وأصول الإدارة والأعمال» ط4، مطبعة الشعب، عمان، 2004، ص 286.

والاعتبارية المنخفضة نجد نمط القيادة الموجهة وفي حالة انخفاض الاعتبارية نجد نمط القيادة السلبية.

- يميل سلوك القائد الفعّال إلى الارتباط مع الأداء العالي لكلا البعدين .
- يميل القادة إلى التركيز على التوجه الهيكلي في حين يميل العاملون إلى التركيز على الاعتبارية.
- تميل المنظمات إلى تعزيز أساليب القيادة المختلفة حسب موقعها ونشاطها¹

2-2- دراسات "ميتشيغان":

قام مركز الأبحاث التابع لجامعة "ميتشيغان" تحت قيادة جماعة من الباحثين أمثال "ونيس ليكرت" و "كاتز" وغيرهم بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة ، وقد اعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل إلى جماعات فعّالة وأخرى غير فعّالة ودرست أساليب القيادة في كل منها بواسطة استخدام هذه الدراسات لمجموعة من الاستبيانات والمقابلات مع عدد كبير من القادة والمرووسين وقد خلصت إلى تحديد بعدين أساسيين للقيادة هما²:

- **بعد الإهتمام بالإنتاج:** وهنا يركز القائد اهتمامه بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل.
- **بعد الإهتمام بالمرووسين:** يهتم القائد بخلق وتطوير فريق عمل منسجم ومتعاون تسوده علاقات إنسانية طيبة، وقد أشارت دراسات جامعة "ميتشيغان" إلى أن القائد الفعّال هو الذي يجمع بين البعدين السابق ذكرهما، وأن درجة فاعليته تقل إذا اهتم بأحد البعدين دون الآخر³، وبالرغم من أن النتائج المتمخضة عن هذه الدراسات التي أشارت إلى إيجابية التركيز العالي على البعدين معا (الإهتمام بالعمل والإهتمام بالمرووسين) في جميع المواقف، إلا أنّ نتائج البحوث في هذا الشأن كانت غير حاسمة⁴، وقد استخدمتها نظريات أخرى للوصول إلى نتائج أكثر دقة من بينها نظرية الشبكة الإدارية.

¹ عمرو محمد غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعّال، ط1، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص152

² ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، 2004، ص35.

³ المرجع نفسه، ص35 .

⁴ بيترج، نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، (ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف)، د - ط، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص64

2-3 - نظرية الشبكة الإدارية: استطاع "روبرت بلاك" و "موتون" سنة 1964 م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية وتعكس درجة اهتمام القادة في كل منهما ببعدين أساسيين هما:

- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة).

- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

وقد مثل الباحثان البعد الأول (الإهتمام بالإنتاج) على الخط الأفقي في حين مثلا البعد الثاني (الإهتمام بالأفراد) على الخط العمودي، وليتمكنا من التقدير الكمي لكل بعد، قسما كل محور إلى تسع مستويات ولكنهما اقتصرا الدراسة على ثلاث مستويات فقط تمثلت في الإهتمام المنخفض (1)، الإهتمام المتوسط (5) والإهتمام المرتفع (9)¹، وتشكل نقطة التقاء المحورين نمط القيادة السائد لدى القائد وينتج عن هذه المستويات خمس أساليب قيادية هي:

✓ - أسلوب القيادة (1-1): هو أسلوب القائد المنسحب (التسبيبي)، الذي يبدي اهتماما منخفضا لكل من الإنتاج والمرؤوسين وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيق أية أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل، حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

✓ أسلوب القيادة الإنسانية (1-9): يركز هذا الأسلوب على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والمرؤوسين بشكل كبير مع الإهتمام الضئيل بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل، والقائد يحاول إيجاد مناخ إيجابي يحقق فيه رضا العاملين ليقدموا أفضل أداء².

✓ أسلوب القيادة المتسلط (1-9): وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي إهتماما عاليا بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر من الإهتمام بالمرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للإمتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.

¹ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق ص 36.

²المرجع نفسه، ص 38.

✓ أسلوب القيادة المتوازنة(5-5): ويسمى أيضا ب"أسلوب منتصف الطريق" ويكون الإهتمام فيه معتدل بين البعدين (الإهتمام بالإنتاج والإهتمام بالمرؤوسين)¹، ويستخدم هذا الأسلوب التوفيقى لتحقيق مستويات متوسطة من الأداء والعلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن².

✓ أسلوب القيادة التكاملية(9-9): ويعرف أيضا بالقيادة الجماعية أو "إدارة الفريق" إنَّ القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة وإهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري، وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للعاملين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها³.

¹ إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص 434.

² بيترج، نورث هاوس، مرجع سابق، ص 64.

³ بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، د - ط، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص، ص 74، 73.

الشكل رقم (02) الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون.

9	1.9							9.9
مرتفع								
8								
7								
6								
5								
الاهتمام بالناس								
4								
3								
2								
1								
منخفض								
	1.1							9.1
المصدر: ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 37.								
	1	6	7	8				9
	منخفض	2	3	4	5			مرتفع
		الاهتمام بالنتائج						

وقد استنتج "بليك وموتون" أن أسلوب إدارة الفريق هو أفضل الأساليب التي أنتجتها الشبكة الإدارية، حيث يكون فيه الإهتمام عند القائد عالياً بالعمل والعلاقات الإنسانية في آن واحد، كون هذا الأسلوب يناسب تقريباً كل الظروف وينتج عنه أحسن أداء ورضا وظيفي مرتفع.

وعلى ضوء ما سبق نجد أن مدخل الأسلوب يقدم إطاراً لتقييم القيادة بشكل عام من خلال وصف المكونات الرئيسية لسلوك القادة وهو مدخل ذو قيمة لأنه أكد أهمية البعدين الرئيسيين للسلوك القيادي (الإهتمام بالعمل و الإهتمام بالموارد البشرية)، غير أن ما يؤخذ على هذا المدخل هو عدم قدرة باحثيه على تحديد مجموعة عامة من السلوكيات القيادية التي تؤدي باستمرار إلى القيادة الفعالة، إضافة إلى أنه لم يظهر بشكل كاف العلاقة بين الأساليب القيادية والأداء والرضا الوظيفي للموارد البشرية، كما أن مدخل السمات ومدخل الأسلوب قد أهملوا المواقف التي تمارس فيها القيادة في حين اهتموا فقط بالقائد وخصائصه وسلوكه ومن هنا جاءت النظريات الموقفية لتأخذ بعين الاعتبار متغيرات الموقف.

➤ 3- المدخل الاجتماعي (النظريات الموقفية):

يعتبر المدخل الموقفى أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعاً وانتشاراً، وهو مدخل قيادي إرشادي واسع الاستخدام يقترح كيف يصبح القادة فعالين في العديد من المؤسسات المختلفة والمهام التنظيمية المتنوعة، ويقدم هذا المدخل نموذجاً يقترح للقيادة كيف يتصرفون إستناداً إلى متطلبات موقف معين¹، فهو يقوم على فرضية أساسية مفادها أن النجاح في القيادة لا يتحدد فقط بناءً على شخصية القائد وسلوكه، بل كذلك على متغيرات الموقف، ومن بين أهم نظريات المدخل الموقفى: نظرية "فيدلر"، نظرية "هرسي" و"بلنشارد" ونظرية المسار و الهدف نموذج "هاوس".

¹ بيترج، نورث هاوس، مرجع سابق، ص 109.

3-1 - النظرية الموقفية لفيدلر (fiedler):

قام "فيدلر" (fiedler)¹ بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية، حيث تبنى "فيدلر" أسلوب القيادة الإدارية الذي توصلت إليه كل من دراسات "أوهايو" و "ميتشيغان" وهما:

- أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج والعمل.

- أسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين.

وفي إطار نظرية "فيدلر" توصف الأساليب القيادية بأنها إما أن تكون مدفوعة بمهام، وهنا يركز القائد إهتمامه بالوصول إلى الهدف المسطر بشكل أساسي أو أن تكون مدفوعة بالعلاقات الإنسانية، وهنا ينصب إهتمام القائد على بناء علاقات وثيقة بين الأفراد، وقد أكد "فيدلر" أن القيادة الناجحة هي نتيجة مباشرة لتوافق وملائمة أنماط القائد مع تغيرات الموقف، وقد استطاع أن يخلص بأن القيادة تعتمد على التوافق الجيد و السليم بين شخصية القائد وثلاث متغيرات في الموقف وهي²:

- **هيكل العمل:** كلما كانت المهمة واضحة ومحددة بدقة كان هناك نوع من الحرية للأعضاء في انجاز هذا العمل بأقل عدد ممكن من الأوامر مما يؤدي إلى وجود مناخ للإبداع.

- **القوة المستمدة من السلطة:** ويعبر عن درجة القوة في مركز القائد والتي تحدد وفقا للمنصب الذي يشغله، حيث تتأثر هذه القوة بثقافة المؤسسة ومحيط العمل بالإضافة إلى فلسفة الإدارة العليا بالمؤسسة، وعلى إثر ذلك فإن القيادة ستتأثر بالعوامل المؤثرة في السلطة الرسمية.

وخلاصة لنتائج دراسات "فيدلر" يتضح الآتي³:

- أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لا بد أن يراعي العلاقات الودية معهم وليكون فعّالا لا بد أن يتقبل من طرفهم.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص، ص 212، 213

² محمد حاجي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، 3، 4، ماي 2008، ص7.

³ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 56.

- أن القيادة الفعّالة محصلة للتفاعل بين أبعاد القيادة وطبيعة الموقف معا.

3-2 - نظرية هيرسي وبلنشارد للقيادة الموقفية: (Hersey and Blanchard):

حاولت هذه النظرية البحث في النمط القيادي الأكثر فعالية، فوجدت أنه يعتمد على نضج العاملين وتباين السلوكيات التوجيهية والتدعيمية للقادة¹، ولا يقصد "بلنشارد" و"هيرسي" من خلال النضج، السن أو الاتزان أو الاستقرار العاطفي وإنما هو رغبة العاملين في الإنجاز وتطلعهم لقبول المسؤولية وقدرتهم على أداء المهام المطلوبة منهم إضافة إلى مستوى الخبرة لديهم، ويعتبر النضج ومكوناته هو ما يحدد النمط القيادي الفعّال من سواه².

والسلوك التوجيهي: هو نوع من الإتصال في مسار واحد، حيث يوضح القائد واجبات العاملين بشأن ماذا وأين ومتى وكيف يعملون (أي الإهتمام بالعمل).

أما الأسلوب التدعيمي: فيعني أن الإتصال يحدث في مسارين، حيث يقوم القائد بالإصغاء والتشجيع وإشراك العاملين في اتخاذ القرار (أي الإهتمام بالعاملين).

وقد تمخض عن دراسات "هيرسي" و"بلنشارد" أربع أساليب قيادية هي:

أ- **أسلوب القائد الموجه (Diriger):** يقدم تعليمات واضحة وتوجيهات محددة وبالنسبة للعامل المبتدئ تكون هذه القيادة أكثر ملائمة، لأن العامل المبتدئ يكون أكثر التزاما وحماسا وطاقة ورغبة في التعلم (مستوى نضج منخفض).

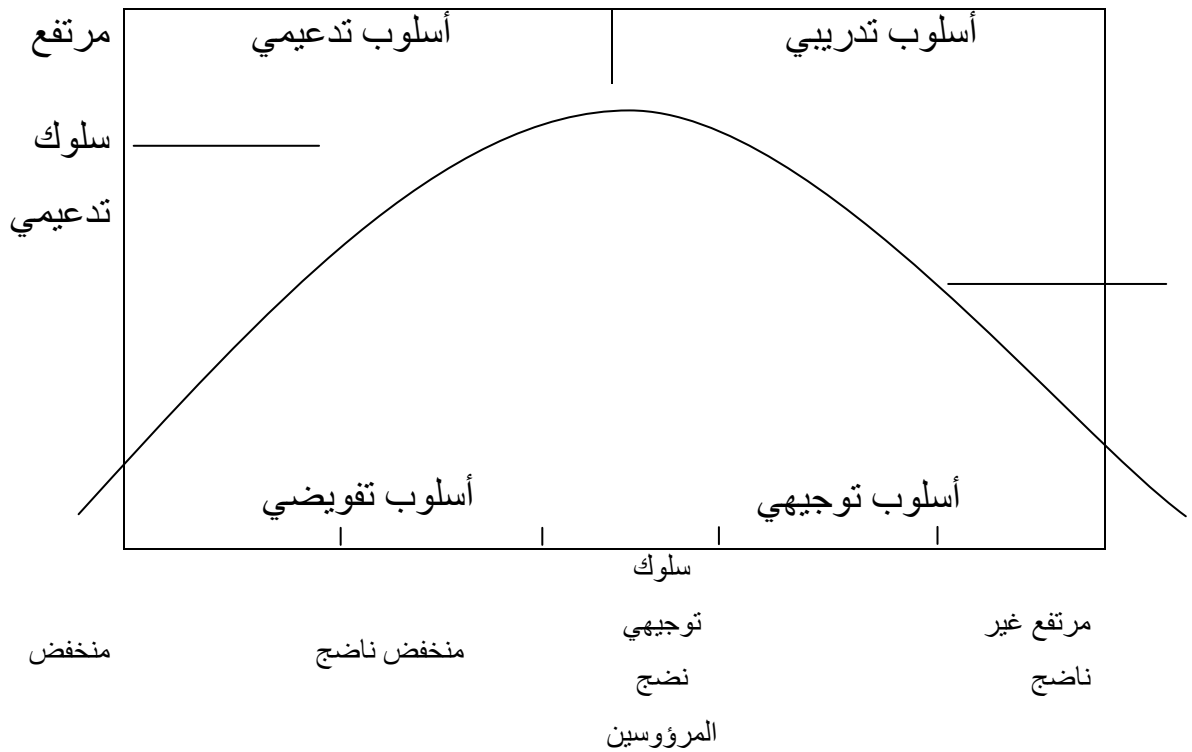
ب- **أسلوب القائد المساند (Entrainer):** بعد توجيه العاملين يجب على القائد أن يدرّب العاملين لبناء الثقة بينه وبينهم من أجل الحفاظ على مستوى مرتفع من الحماس (مستوى نضج من منخفض إلى متوسط).

ت- **أسلوب القائد المساند (Epauler):** بعد التوجه والتدريب يحتاج أعضاء الفريق لتدعيم جهودهم لاستخدام ما تعلموه من مهارات، وذلك من خلال الاتصالات المفتوحة والإصغاء الجيد للعاملين (مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع).

¹ محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، د - ط، القاهرة مكتبة عين شمس، 1997، ص 370.

² فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، مرجع سابق، ص 339.

ث- أسلوب القائد المفوض (Déléguer): يتبع القائد هذا الأسلوب في حالة النضج المرتفع للعمال بمعنى تمتعهم بالكفاية والدافعية لتحمل المسؤولية كاملة خاصة عند تنفيذ الخطط التي قام القائد بإعدادها (مستوى نضج مرتفع).
والشكل الموالي يوضح ذلك بصورة أفضل¹:
الشكل رقم (03) العلاقة بين أساليب القيادة ومستويات نضج العاملين.



وما يمكن قوله هو أن هذه النظرية استخدمت بشكل واسع في التدريب القيادي قرابة عقد من الزمن ، إلا أن صعوبة تطبيقها تكمن في أن حركة المرؤوسين خلال الدورة يكون بنسب مختلفة ، فذلك يجب على القائد أن يمتلك القدرة على معرفة كل مرؤوس على حدا فضلا عن توجيههم كمجموعة ، كما تتجاهل هذه النظرية مجموعة من العوامل ، مثل مصادر قوة القائد وغيرها من العوامل التي تؤثر على القائد في اختيار أسلوب معين ، كما أن هذه النظرية لا تميز بين أنواع المهام وبين أساليب انخفاض النضج.

¹محمد محمد ابراهيم ، المدير والاتجاهات الحديثة ، د - ط ، القاهرة، مكتبة عين شمس ، 1997، ص 371

3-3 - نظرية المسار (الهدف) "لهاوس" (House):

قام كل من "روبرت هاوس" و "تيرانس ميتشل" (Robert House and Tirans Mitchell)¹ بتطوير هذه النظرية اعتماداً على نظرية التوقع لـ "فروم" "Vroom"، التي تؤكد على أن دافعية المرؤوس لاختيار أسلوب أو مسار معين تتوقف على ما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك فهو يقيم الناتج المتوقع للسلوك، ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة، ومصطلح المسار والهدف مشتق من المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية، والذي يوضح الكيفية التي يؤثر من خلالها القائد على مدركات المرؤوسين، والمتعلقة بالمسار المؤدي لتحقيق هذه الأهداف² وتحدد هذه النظرية أربع أساليب للقيادة الإدارية يمكن أن يستخدمها القائد نفسه، لكن في مواقف وظروف مختلفة بحسب المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية كما يلي:

✓ **الخصائص الشخصية للمرؤوسين:** وتتمثل في القدرة على العمل، درجة الانفتاح والثقة بالنفس.

✓ **خصائص العمل:** وتتضمن طبيعة العمل من ناحية الوضوح، نظام السلطة الرسمية وظروف العمل أما أساليب القيادة الإدارية فهي:

أ- **القيادة الموجهة:** وتتميز بتحديد القائد لواجبات المرؤوسين وإرشادهم وتوجيههم كما توضح لهم القواعد والضوابط والتعليمات الضرورية لإنجاز العمل.

ب- **القيادة المساندة:** ويكون الإهتمام هنا بدرجة كبيرة بالعنصر الإنساني في المؤسسة من حيث مشاعرهم وراحتهم ومعاملتهم باحترام وتقدير.

ت- **القيادة المهمة بالإنجاز:** ويقوم القائد هنا بتحديد أهداف المرؤوسين وتوقعه أن يبذلوا أقصى جهودهم لتحقيقها وفي الوقت نفسه يظهر لهم ثقته الكاملة بهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية وضمن هذه النظرية فإن سلوك القائد الذي يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل، يؤثر في درجة إدراك قوة جذب الفعل والتوقعات التي يمكن أن تؤدي إلى درجة عالية من الدافعية والرضا والأداء، وتقدم نظرية المسار والهدف مجموعة كبيرة من

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، د - ط، القاهرة، المؤلف، 2000، ص309.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي، د - ط، الإسكندرية، دار الجامعة، 2008، ص216.

التنبؤات بالنسبة لكيفية تفاعل أسلوب القائد مع دافعية و أداء المرؤوسين و طبيعة المهمة فهي تتنبأ بأن القيادة المساعدة تعد فعالة مع المهام الغامضة، وبأن القيادة المساعدة تعد فعالة بالنسبة للمهام المتكررة، وبأن القيادة المشاركة تعد فعالة حين تكون المهام غير واضحة، ويكون المرؤوسين مستقلين ذاتيا وبأن القيادة المهمة بالإنجاز تعد فعالة بالنسبة للمهام التي تنطوي على التحدي، لكن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها موجهة نحو القائد بدرجة كبيرة، ففشلت بذلك في الاعتراف بالطبيعة التفاعلية للقيادة، لأنها لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في العملية القيادية¹.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول بأن المدخل الموقفي يقدم مجموعة من الإرشادات لكيفية تصرف القادة بغرض تعزيز فعالية القيادة، كما يؤكد هذا المدخل انه لا يوجد أسلوب قيادي مثالي، بل يحتاج القائد إلى المرونة وتكييف أسلوبه القيادي وفقا لمتطلبات الموقف لعنصر أساسي في العملية القيادية، غير أن هذا المدخل بالغ في تقدير أهمية المتغيرات الظرفية و جعل الأسلوب القيادي تابعا لها، ماجعله مدخلا قسريا لا يؤمن بقدرة الإنسان على الفعل و الإختيار كما أهمل أيضا السمات الفردية للقيادة ومدى تأثيرها في أنماطهم القيادية، ونتيجة لهذه الانتقادات وغيرها ظهر اتجاه رابع يرى ضرورة التوفيق بين مدخل السمات والمدخل الموقفي وهو ما عرف بالمدخل التوفيقي.

➤ **4 - القيادة الإدارية في المدخل المشترك :** ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاث متغيرات تتمثل في شخصية القائد و خصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي ويجمع هذا المدخل أساسا بين النظرية الموقفية ونظرية السمات، لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدا لا يكف لنجاح العملية القيادية، بل لا بد من التفاعل بين هذه المكونات وقد اشتمل هذا المدخل المشترك على العديد من النظريات ولعل من أهمها:

4 - 1 - النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاث متغيرات رئيسية متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية.

¹ بيترج، نورث هاوس، مرجع سابق، ص، 155، 165.

ويرى "سيسيل جيب" (Cecil Gibb)، "أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة"¹.

وتعتبر "النظرية التفاعلية" من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسة في القيادة وهي: (القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته)².

والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة و إحداث التكامل في سلوك أعضائها آخذا في اعتباره قيمتهم، معتقداتهم وحاجاتهم، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية، وقد اتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم "سانفورد و هيمفيل" (Sanford and Hemphill) إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد الناجح في عملية تفاعله مع الجماعة وأهم هذه الأبعاد والخصائص نوردتها فيما يلي³ :

المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها، مرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والعمر.

- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى إبتعاده عن مظاهر الإضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والإنتماء .

- درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام الآخرين.

مدى الإختلاف في وجهات نظر أفراد الجماعة ومحاولة توجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تعاون أكبر مع أعضائها واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم وبهذا تكون النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة

¹ محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، د - ط، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 631.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 239.

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 379.

الناجحة مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع، ويظهر هذا الإسهام من خلال:

- تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه الأصلح للقيام بمتطلبات الدور.
- لم تنكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات، الموقف) ولكنها حاولت الجمع بينهما.

4 - 2 - النظرية التبادلية: ظهرت هذه النظرية في أعمال "ادوين هولانار" (Edwin Hollaner) في عام (1978) الذي أكد أن مفهوم القيادة الإدارية في الإطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين¹، فالقائد يعطي توجيهات وتعليمات لتحقيق هدف معين ويدير الصراعات ويقلل الغموض، كما يقدم المكافآت والجزاءات، في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والولاء والدعم، أما "جاكوب" (Jacobs) فيرى أن القيادة الإدارية تتضمن علاقات تبادلية متكافئة بين القائد ومرؤوسيه، فالجماعة تقدم للقائد المكانة والتقدير مقابل خدماته ومساهمته في تحقيق أهدافها²، أما "بيتر" (P.Blau) فيرى أن العلاقة التبادلية بين القائد والجماعة تكون بتقديم القائد توجيهات وقرارات جيدة للمرؤوسين مقابل دعمهم وولائهم له³، ومن أهم ما يميز النظرية التبادلية هو عدم التفرقة بين القائد والمرؤوسين في نجاح العملية القيادية، لكن اشتمالها على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها، كما يؤخذ عليها تعاملها مع المرؤوسين كجماعة متجانسة وهذا ما يناقض الواقع العملي من حيث أن المرؤوسين يختلفون فيما بينهم ما يؤدي إلى اختلاف علاقاتهم مع القائد.

4 - 3 - النظرية الثنائية: وتعود هذه النظرية إلى الباحث "جورج قرين" (George Green) الذي يرى أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل يجب أن ينمي

¹محمد السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص، ص 631، 632.

²صالح جيلح، مرجع سابق، ص99.

³المرجع نفسه، ص99.

علاقات مميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدا، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس، وتعتبر هذه النظرية تطورا لنظرية القيادة التبادلية فهي تنظر إلى القيادة على أنها عبارة عن عملية تركز على التفاعلات بين القادة والمرؤوسين، وقد وجد "قرين" أن هناك نوعين من العلاقات التي تربط القائد بالمرؤوسين، تلك التي تستند إلى علاقات الدور وتسمى بالمجموعة الداخلية التابعة للقائد والأخرى التي تستند إلى العلاقات الرسمية أو الجانب الرسمي للوظيفة التي تسمى بالمجموعة الخارجية¹، وأعضاء المجموعة الداخلية هم المرؤوسين الذين يتكيفون مع القائد ويرغبون في توسيع مسؤولياتهم من خلال قيامهم بأدوار إضافية، بينما أعضاء المجموعة الخارجية هم الذين يحافظون على العلاقات الهرمية الرسمية للقائد.

وقد ركزت الدراسات الحديثة في نظرية القيادة الثنائية على علاقة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والفاعلية التنظيمية، وأكدت أن أشكال التفاعل الإيجابية بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى رضا وظيفي أفضل وفاعلية تنظيمية أكبر².

وما يؤخذ على هذه النظرية أنها فشلت في شرح التعقيدات المتعلقة بكيفية إيجاد التفاعلات العالية الجودة إضافة إلى النتائج السلبية التي تتولد عن تمييز أعضاء المجموعة الداخلية عن أعضاء المجموعة الخارجية، مما يؤثر سلبا على نفسية وسلوك أعضاء المجموعة الخارجية.

مما سبق يمكن القول أن نظريات المدخل المشترك تبدو أكثر واقعية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية، حيث ترى أن القيادة عملية تفاعل بين شخصية القائد وخصائص الجماعة ومتغيرات الموقف من جهة وضرورة الاهتمام بالعلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين بشكل جماعي وثنائي من جهة أخرى كما أنها تراعي صفات القائد وكذلك تأخذ في الاعتبار ما يحتاجه العاملون وإشباع حاجاتهم، وبناء علاقات عالية الجودة معهم بغرض تحقيق الفعالية.

¹راوية حسن، السلوك في المنظمات، د - ط، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2001، ص 277.

²بيترج، نورث هاوس، مرجع سابق، ص 182.

كما لم ينكر هذا المدخل أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة الإدارية. وعلى الرغم من ذلك فقد كشفت التطورات الحديثة عن عدم كفاية المدخل المشترك والمداخل السابقة في تحديد خصائص القيادة الإدارية وظهرت دراسات ونظريات حديثة عرفت بالمدخل الحديث للقيادة الإدارية.

➤ 5- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الحديث

لقد فرضت عوامل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية محددات جديدة وتحديات لقيادة المؤسسات المعاصرة وأمام قصور نماذج ونظريات المداخل السابقة ظهرت نماذج ونظريات المدخل الحديث والتي من أهم نظرياتها:

5-1- نظرية القيادة التحويلية:

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا جديدا للقيادة الإدارية، مقابلا للقيادة التبادلية، ففي القيادة التبادلية يمارس القائد كمثل للإدارة عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، حيث يقدم المرؤوسون انجاز الأعمال بينما يقدم لهم القائد المكافآت أو العقوبات. لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله ويعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر كمصطلح لأول مرة من قبل "دانتون" (Downton) عام (1973)، لكن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة بدأ مع عمل عالم الاجتماع "بيرنز" (James Mc Gregor Burnes) عام (1978) في كتابه القيادة¹، ويعرف "بيرنز" القيادة التحويلية على أنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة²، ويؤكد "بيرنز" على أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي والتمثلة في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة تدخل محل القيادة التحويلية على تقديم حافزية عالية للعاملين من

¹ بيترج، نورث هاوس، مرجع سابق، ص 187.

² محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006، ص 11.

خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية وحثهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم واحترامهم لقائدهم ، فنتوفر لديهم الدافعية لانجاز أكثر مما يتوقع منهم¹.

ويتميز القائد التحويلي بقدرته على إشراك المرؤوسين وجعلهم ينغمسون في رسالة المؤسسة وأهدافها ويستشرف الرؤية المستقبلية للمؤسسة ويجعلهم يرغبون في تحقيقها. وما يمكن قوله في الأخير هو أن القائد التحويلي قائد له حضور قوي يسعى إلى تحويل مرؤوسيه وإدارته من وضع إلى وضع أفضل ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم عقليا وعاطفيا، كما يسعى إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، كما أن هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين في العملية القيادية وتؤكد بشكل قوي على الأخلاق والقيم، لكنها تفتقر إلى الوضوح لأنها تغطي مدى واسع يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة ، مما يصعب التحديد بوضوح حدود القيادة التحويلية.

5-2. نظرية قيادة الفريق:

لقد سعت العديد من المؤسسات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والقدرات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر وتعد الفرق مجموعات تنظيمية تتألف من أعضاء يشتركون في أهداف مشتركة يسعى القائد للتنسيق بين أنشطتهم ومهامهم وحل مشكلاتهم إضافة إلى إسداء النصح والإرشاد لهم ليتمكنوا من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية ويحققوا تلك الأهداف، ويحاول الباحثون من خلال دراساتهم حول نظرية قيادة الفريق تحديد العلاقات بين القيادة الإدارية وتفوق الفريق والوضع التنظيمي ، وقد اتفق العلماء الذين قاموا بدراسة فرق العمل المتماسكة على وظيفتين جوهريتين للقائد تتعلق الوظيفة الأولى بأداء الفريق الذي يستدعي مساعدة القائد للفريق على تنفيذ مهامه من إنجاز للعمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات والتكيف مع التغيرات وتحقيق

¹ نور الدين دخان ، إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير، الملتقى الدولي حول التسيير الفعّال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 3-4، ماي، 2005، ص12.

الأهداف، أما الوظيفة الثانية فتتعلق بتطوير الفريق ونقصد بذلك دأب القائد على صيانة العلاقات بين الأعضاء وإشباع حاجاتهم وتطوير تماسك الفريق على التكيف مع البيئة الخارجية والاستفادة من فرصها وتجنب تهديداتها¹، وعموما نجد أن المدخل الحديث قدم بعدا جديدا للقيادة الإدارية تتمثل في الأخذ بمنهجية الفرق التنظيمية كما أشار إلى أهمية العلاقة بين القائد وتقوم هذه الفرق وأثر ذلك على الوضع التنظيمي .

وما يؤخذ على هذه النظريات شموليتها وافتقارها للوضوح، وأيضا عودتها إلى مدخل السمات وذلك ببحثها عن السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين للنجاح في قيادتهم لمرؤوسيههم ومؤسساتهم ويمكن تفسير هذه العودة للسمات بفعل البيئة المتقلبة والمتغيرة بشكل سريع إضافة إلى ما فيها من تعقيد وتشابك وتآزم، مما يتطلب توافر مهارات وسمات لدى القادة الإداريين للتعامل مع هذه البيئة.

1بيتر.ج «نورث هاوس، مرجع سابق، ص 221.

خـلاصة:

لقد حظي مفهوم القيادة الإدارية باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري، وقد ساهمت الحضارات القديمة في إلقاء الضوء على مبادئها ومرتكزاتها، حيث أولت الإدارة المصرية اهتماما بالمركزية والهرمية في التنظيم، وقدمت الإدارة الصينية توجيهات لترشيد سلوك القادة واختبار قدراتهم وتناولت الإدارة اليونانية والرومانية عدة مبادئ لنجاح القيادة مثل: مبدأ الديمقراطية والإدارة بالمشاركة كما أضافت الإدارة العربية مبدأ الشورى وتفويض السلطة، كما ساهمت مدارس الفكر الإداري في تفسير مفهوم القيادة الإدارية وكانت نظريات المدخل الفردي التي تقترض أن القائد يتسم بسمات وخصائص تميزه عن غيره أولى هذه المحاولات، ثم مدخل الأسلوب الذي انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يمتلكها الفرد إلى تطور القيادة كنشاط أو أسلوب يقوم به الفرد، لتقدم نظريات المدخل الموقفي نموذجا للأساليب القيادية التي تتوافق ومتطلبات مواقف معينة، ليظهر بعدها المدخل المشترك ليجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفي، ليشهد بعدها الفكر الإداري نماذج جديدة في القيادة الإدارية (المدخل الحديث) ومن أهم نظرياته القيادة التحويلية ونظرية قيادة الفريق.

وتتبين أهمية القيادة الإدارية في كونها تعطي طابعا جديدا على العمل الإداري، وتدل الدراسات والإحصاءات على أن سبب فشل بعض المشاريع يعود إلى عدم توافر القدرة القيادية فيها، ولهذا السبب بدأت الدول بالاهتمام بالأبحاث، الدراسات وإقامة المعاهد المتخصصة لتنمية وإعداد القادة الإداريين، كما تثير دراسة القيادة قضية منهجية كبرى تتعلق بمعنى ومكونات النمط القيادي، فبالرغم من اتفاق جميع الدراسات تقريبا على وجود بعدين أساسيين للنمط القيادي وهما الإنتاج والعمال إلا أن مكونات كل بعد قد تثير قضية كبرى في مجال البحث العلمي من أجل فهمها بدقة أكبر.

الفصل الثالث:

الثقافة التنظيمية

والسلوك القيادي.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي.

تمهيد:

أولاً: مدخل إلى الثقافة التنظيمية.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية.

2- خصائص الثقافة التنظيمية.

3- مصادر الثقافة التنظيمية.

4- نظريات الثقافة التنظيمية.

ثانياً: نشأة الثقافة التنظيمية وتطورها.

1- نشأة الثقافة التنظيمية.

2- أنواع الثقافة التنظيمية.

3- أهمية الثقافة التنظيمية.

4- عوامل تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: السلوك القيادي وإسهامات الثقافة التنظيمية.

1- السلوك القيادي وعلاقته بالثقافة التنظيمية.

2- الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة.

3- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل والعاملين.

4- الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي من منظور إسلامي.

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي.

تمهيد: في إطار هذا الفصل حول الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي ، يجدر الإيضاح بأن المؤسسات الصناعية بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع بالطبع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية والطابع الاقتصادي(عام أو خاص) التي تحكم سلوكيات المنظمة أو المؤسسة.

وبالتالي فإن لكل مؤسسة شخصية تميزها عن بقية المؤسسات وهذا التميز كمفهوم هو ما يطلق عليه إسم "الثقافة التنظيمية" ولقد تعددت الدراسات بغية فهم وتفسير نشاط المؤسسات والمنظمات وذلك بهدف الضبط والتحكم في متطلبات حاضر المؤسسات والإيفاء بحاجات مستقبلها ومع ذلك لم تتوصل هذه الدراسات إلى الفهم الكامل لكل جزئيات النشاط التنظيمي نظرا لاختلاف الظروف والمجتمعات التي تعيش فيها المنظمات أو المؤسسات وهي جزء يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي نشأت فيه والثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها وتستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة ، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من الكل، وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمتها وأهدافها، والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه ، وتفسر كل التعقيدات الخفية في المؤسسة.

أولاً: مدخل إلى الثقافة التنظيمية.

ما من شك أن لكل منظمة أو مؤسسة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات أو المؤسسات وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر تجدراً ووضوحاً، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وتطورها وخصائصها وكذا مصادرها وأهم نظرياتها.

➤ 1- مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء¹، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول: أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل².

ويعرف «شين» (Schein) في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة"، ثقافة المنظمة بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"³.

وعرفها " محمد القريوتي " بأنها « تشير إلى منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من كل عضو فيه »⁴

و تمثل الثقافة التنظيمية تحدياً كبيراً لأي تنظيم، هذا التحدي يتمثل في كونها غير ظاهرة للعيان، كما أنها تمثل مجموعة من الثقافات الصغيرة و قد تكون متضادة لكنها سريعة النمو و الإنتشار و السيطرة بأساليب خفية، كما قد يصل بالمنظمة الى درجة التنافس

¹ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، د. ط، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 47.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، د. ط، عمان، دار وائل للنشر، 2006، ص 100.

³ Jean François, **Organisation de l'entreprise**, copy right éditions Fourcheur, Paris, 2006, p 425

⁴ عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحث و أوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري و تحسين جودة الاداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية. 2010، ص 55.

الشريف، و ضعف الولاء و الشعور بالاغتراب و الإتصال غير الفعال و عدم الثقة و تدني الأداء يؤدي ذلك بدوره الى عدم استمرارية المنظمة و قرب نهايتها و ربما فشلها في تحقيق أهدافها و في الوقت نفسه فإن الثقافة التنظيمية تجمع بين أعضاء المنظمة الواحدة و تميزهم عن غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى، لذلك نجد أن أعضاء المنظمة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم، مما يجعلهم يختلفون عن الجماعات الأخرى بما يوفره لهم من اهتمام معين و نظرة خاصة للأمر و كمعايير محددة يلجؤون لها في تقييم الأعمال .

و مما تقدم يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: « مجموعة السمات و الخصائص المعبرة عن قيم و معتقدات و أخلاقيات التعامل و سلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها ، بحيث تشكل منهجا مستقلا و مميزا في التفكير و المواءمة و معالجة المشكلات المختلفة و تتأثر ثقافة المؤسسة بالثقافة الأوسع منها (الوطنية ، الجهوية ... الخ) على اعتبار أن الفرد يلتحق بالمؤسسة و هو حامل معه نتائج التنشئة الاجتماعية و لهذا نجد المؤسسات تعكس ثقافة المنطقة التي توجد فيها و عليه فان هياكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة الوطنية لأعضائها، كما أن الثقافة المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف المنظمة، حتى أن مختلف علوم الإنسان تؤكد بأن غرس نظام صناعي يبقيه جسما أجنبيا بدون روح و لا جذور وسط المجتمع، و كذلك على مستوى الولاء و الشعور للأفراد، و إلا كيف نفسر دولا كثيرة تملك ثروات و لم تتطور، و أخرى منعدمة الثروات (اليابان) و ارتقت إلى مصاف الدول الكبرى، و التفسير الوحيد يعود في الأساس أن تطور المجتمع يؤدي إلى التطور و النمو الاقتصادي، و هذا ما ذهب اليه باحثو جامعة كامبرج (cambridj) اذ بين كل من " وريقلي " و " ماك فرلاين " D . wirgley et (Macfarlane) أن الثورة الصناعية في الدول الغربية جاءت نتيجة تغيرات في السلوك و طرق تفكير المجتمع في تلك المرحلة و ليست سببها، إضافة إلى التمثلات التي يشكلها الفرد عن المؤسسة التي يعمل بها، يكتسب صورة عن المهنة التي يمارسها كما هي مفهومة داخل المؤسسة و غالبا ما تحمل الصورة بصمة عاطفية فإما يتحقق إشباع حاجات الفرد (العليا الخاصة) و إما تصبح مصدر صراعات نفسية داخلية .

- كما يمكن أن تشكل ثقافة خاصة لقسم الإنتاج و قسم الدراسات، قسم التخطيط و قسم الوسائل العامة، و حتى ثقافات أكثر جزئية كثقافة مصلحة التخزين و مصلحة الصيانة ، و لكن ما يبدو واضحا و تناولته الدراسات هي ثقافة المركز و ثقافة المحيط و ذلك كون الثقافة التنظيمية هي استراتيجية يحملها إطارات الادارة انطلاقا من ثقافتهم الشخصية يحاولون فرضها و هم لا يقبلون الخضوع لثقافة مجموعات أخرى في المؤسسة و في هذه الحالة اذا ما كان الإختلاف شديدا فإننا نتصور تجمع باقي الثقافات التحتية خاصة المتقاربة من بعضها البعض لمقاومة الثقافة الرسمية و بالتالي قد تحدث صراعات خطيرة تعصف بالمؤسسة بأكملها .

➤ 2- خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف خصائص المنظمة بالخصائص الآتية :¹

2- 1- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكوّن من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي

تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين.

و تشمل الثقافة كنظام مركب للعناصر الثلاثة الآتية:

أ- **الجانب المعنوي :** النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار .

ب- **الجانب السلوكي :** عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآداب و الفنون و الممارسات

العملية المختلفة .

ت- **الجانب المادي :** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات

و المعدات و الأطعمة .

2- 2- **ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل :**

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة لأي تغيير

يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها و لكونها من صنع

الإنسان و خلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل

على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، د - ط ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2008 ، ص 77.

فطرية أو غريزية و إنما يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم و المحاكاة .

2-3 - ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:

لا تعنى استمرارية ثقافة المنظمة و تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل هي في تغير مستمر، حيث يمكن أن تدخل عليها ملامح جديدة و يمكن أن تفقد ملامح قديمة و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق انتظام و تفاعل هاته العناصر و الخصائص¹ .

2-4 - ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف :

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغير من جانب آخر .

إنّ الدور الفعّال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها، إضافة إلى الخصائص التي تتصف بها، و بتحقيقها لأهميتها، و وظائفها و خصائصها، تصبح ثقافة المنظمة بمثابة الإسمت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، و توجد خصوصيات ثقافية و هي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هاته المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة بالأطباء و المهندسين و المعلمين و غيرهم من أصحاب المهن المختلفة و هناك بدائل الثقافة الخاصة، و هي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصاليهم بثقافات و مجتمعات متنوعة و يدخل في اطارها بديلات الافكار و الآراء لرجال الادارة و الاستراتيجيات، و كلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين .

¹مصطفى محمود أبو بكر ، التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية ، د ط ، القاهرة الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، 2000 ، ص - ص

و بناء على ذلك يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة و هي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها و هي جزء من ثقافتها الكلية و لكنها تختلف عنها في بعض الظواهر و المستويات و على هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقا لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمل أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها، و يمكن تحديد عموميات و خصوصيات و بديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضا داخل المنظمة.¹

و من المهم التأكيد على أن الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء أي أن الحديث عن الثقافة التنظيمية يقصد به الحديث عن الثقافة العامة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، و تميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة فمثلا قسم المشتريات يمكن أن تكون له ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم و بالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضافا إليها قيمة خاصة بأعضاء قسم المشتريات و إذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة و تتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على أنها متغير مستقل و سوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول و السلوك غير المقبول.²

➤ 3- مصادر الثقافة التنظيمية

تعد المعتقدات و القيم و الأنظمة الاجتماعية و السياسية و البيروقراطية، و اللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تنبع منها الثقافة بصفة عامة و تنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل و قنوات متعددة و نعني بمصادر ثقافة المؤسسة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين و تأثير ذلك في أدائهم و فعاليتهم ايجابا، و تنقل الثقافة الى العاملين في العديد من الأشكال ، و أكثر تلك الأشكال ما يأتي :

¹مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص - ص 133 - 134

²ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، د - ط، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2003، ص - ص 328 - 329

3-1 - العادات و التقاليد و الأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، و تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله، عاملا بسيطا أو إطارا فنيا أو مديرا أو مشرفا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد و تحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد و حسب الموقع الجغرافي، و البيئة التي يعيش فيها الفرد و تتواجد فيها المنظمة¹.

3-2 - الطقوس و الشعائر و الاحتفالات:

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس و مرئي من خلال ما تقوم به من طقوس و شعائر و احتفالات (الاحتفال بالزفاف) قد يعني أن الشركة تقوم بجهود رسمية و غير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المنظمة مقبل على الزواج وهي تعبير عن تفاعل الأفراد و عواطفهم و ردود أفعالهم الوظيفية و الشخصية التي تتناسب مع ما تضعه من ضوابط و أنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد و تفاعلهم .

3-3 - الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين و هي تعبر عن المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس و التي يعيشون بها أو من أجلها و يرتبط كل مجتمع بنسق من الاساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة و يسمى الأشخاص الذين تنسب اليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة .

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الاسلامية 2005، ص17.

3-4 - البطولات و الرموز الاجتماعية :

و تستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري أو منظمة معينة، و الصعوبات التي واجهت تطور و نمو هذا الجهاز، أو المنظمة، و كيفية تنظيمه، و عدد الأفراد العاملين به أثناء انشائه مقارنة بوضعه الحالي، و يمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين، و طريقة كفاحه، و معاناته في الدراسة و الحياة ، حتى أصبح وزيرا، أو رجل أعمال مشهور، أو مديرا ناجحا يضرب به المثل و نحو ذلك¹ و قد عدّ آخرون القصص و الإحتفالات رموزا لأنها تجسد قيما تنظيمية، كذلك الأوسمة و النياشين التي تقدمها كثيرا من المنظمات لمنتسبيها رموزا لأنها شيء يعبر عن شيء آخر، و تتمثل قيمتها في معناها لدى العاملين الذي يفوق قيمتها المالية، و يضيف آخرون إلى ما سبق الشعارات التي تتكون من جمل و عبارات و عادة ما تكون مختصرة و بليغة تعبر عن قيم المنظمة و الممارسات المرغوبة ، لتأكيد هذه القيم و من أمثلتها (الوقت من ذهب) مما يعني ضرورة استغلال الوقت و عدم إهداره لأنه غالي و غيرها من الشعارات².

3-5 - الطرائف و النكت و الألعاب :

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة و الألفة و تخفيف بعض الصراعات بين العاملين و تنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة، أو عدم الثقة و تعد الطرائف و النكت و الألعاب و المجاز بمثابة وسائل انسانية تستخدم في الإحتفالات و الاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة و تهدف إلى تعديل بعض الممارسات الادارية أو سلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة و تساعد على الإبداع و الابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة و الصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الادارية بمنظمات العمل .

¹ناصر العدلي، السلوك التنظيمي و الأداء، د- ط، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995 ص- ص 44 - 448 .

²علي محمد عبد الوهاب، زيادة الانتاجية في المنظمات من خلال تشخيص و تغيير ثقافة المنظمة، د- ط، جدة، شركة مصادر، 2001، ص 12

➤ 4 - نظريات الثقافة التنظيمية

من خلال الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وجد أن العديد من الدراسات و الابحاث التي أجريت عن الثقافة و الشخصية و السلوك التنظيمي قد ساهمت في بلورة عدد من النظريات و النماذج التي تساعد على فهم و تحليل العلاقة بين الثقافة و الافراد و الجماعات في المنظمات و الاستفادة من تلك العلاقة و العمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الاداري و من هذه النظريات ما يلي :

4 - 1- نظرية القيم :

يرى أنصار هذه النظرية عدم وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة و انما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ، و أن كل ثقافة يوجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، و تسيطر على تفاعل الافراد و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

4 - 2- نظرية التفاعل التنظيمي:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، و يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة، و عن أسلوب التفكير، و عن الطابع القومي، و انما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها، و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة و باختصار يعد أسلوب النظر الى الحياة عن فكرة الانسان عن العالم¹.

و يتضح من خلال هذه النظرية أن المنظمة تنشأ نتيجة التفاعل للوظائف الادارية مع المكونات التنظيمية (القواعد ، الإجراءات ... الخ) حيث تنتقل سمات و عناصر الثقافة المتكونة من خلال الادارة العليا الى طبيعة الأداء و نوع الهيكل التنظيمي و العمليات، بمعنى أن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة .

¹ سامية الساعاتي، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، د - ط، القاهرة دار الفكر العربي، 1998، ص 241

4 - 3- نظرية المؤسس أو الرمز:

و مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها و استراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه و فلسفته و معتقداته و كيف ستكون المنظمة فيما بعد) و بالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء و يمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة أو يكون التغيير من خلال القيادة بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (كالقوة، أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة و تيسير التكيف و الابداع و هذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي .

و ما يمكن قوله هو أن هذه النظرية تنطلق من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة و التي ينظر اليها على أنها اطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، و تحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه .

4 - 4 - نظرية سجية الثقافة : تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، و تعبر هذه الخبرة عن الصبغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا الكلام شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد¹، و بناء على ما تقدم نصل إلى القول بأن الفهم الواضح لهذه النظريات يمكن أن يوضح تطور الثقافات التنظيمية بتطور المجتمعات و المنظمات التي تعمل بها

¹ حمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير ، جامعة

معا ، و عليه يمكن تحليل مكونات ثقافة المنظمة مع تعزيز النواحي الايجابية فيها و تذليل سلبياتها، بمعنى أنه يمكن للقائمين على المنظمات دعم و مساندة مكونات الثقافة التنظيمية السائدة التي تخدم هذه المنظمات و إبرازها كقيم تنظيمية مطلوبة، و في نفس الوقت محاربة المكونات المنافية للثقافة السائدة و محاولة القضاء عليها لكي لا تتفشى في الثقافة السائدة ، و هذا هو الجزء الأهم في محاولة تطوير الثقافة السائدة لفهم و معرفة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المنظمات و المؤسسات المختلفة .

ثانيا : نشأة الثقافة التنظيمية و تطورها:

➤ 1- نشأة الثقافة التنظيمية :

مما لا شك فيه أن الثقافة البشرية نشأت مع ظهور الإنسان على الأرض و تطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ و كلما بحثنا عنها في أعماق التاريخ كلما أصبح من الندرة أن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها و مع هذا فإن التاريخ قد سجل تطورا و نموا مذهلا و الذي بدأ بطيئا و تسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرات مذهلة، تكشف عن تطور ثقافة الإنسان على الأرض و التي يسميها العلماء « **حفريات العقل**» حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة و بانيها¹، وهو القليل الذي أمكننا العثور عليه من مخلفات الإنسان و الأدوات التي كان يستخدمها و التي تعبر عن ثقافته، و قد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف "أوزفالد" (osfald) ابتداءً من عام 1909² ، و التي انتقلت الى اللغة الفرنسية في القرن 13 م، أما في العربية فإن ثقافة من ثقاف أي حذق و فهم و ضبط ما يحويه و ما قام أو ظفر به و تعنى تهذيب و تقويم و تسوية بعد اعوجاج فتضم كلمة الثقافة معاني³:

✓ **الحذق ، الفطنة** : فنقول ثقف الرجل أي أصبح حذقا و فطنا .

✓ **سرعة أخذ العلم و فهمه**: يقال ثقف الطالب العلم أي فهمه بسرعة.

✓ **التهذيب و التأديب**: يقال ثقف المعلم الطالب أي هذبه و أدبه .

¹ عثمان فراج ، الثقافة و التسيير ، الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 36.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الثقافة ، دراسة في علم الاجتماع الثقافي ، د - ط ، الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، 2006 ، ص 3

³ نورة عبد الرحمن ، الثقافة التنظيمية و أثرها على الانتماء التنظيمي ، على الموقع www.noura-alrasheed.com بتاريخ : 28 / 01 / 2011

- ✓ **تقويم المعوج من الأشياء:** يقال ثقف الصانع الرمح أي سوى إعوجاجه .
- ✓ كما ترد كلمة ثقف بمعنى حدد و سوى .
- و بهذا المعنى ينطوي المفهوم على عدد من الدلالات يمكن اجمالها فيما يلي :
- ✓ ان الثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية و لا يغرس فيها من خارجها فالكلمة تعني تنقية الفطرة البشرية و تقويم اعوجاجها ثم دفعها لإطلاق طاقتها لتنشئ المعارف التي يحتاج اليها الانسان .
- ✓ ان الثقافة في اللغة العربية تعني البحث و التنقيب و الظفر بكل القيم التي تصلح الوجود الانساني و تهذبه و تقوم اعوجاجه بما يفتح الباب أمام العقل لكل المعارف و العلوم النافعة .
- ✓ ان المفهوم يركز في المعرفة على ما يحتاج اليه الانسان طبقا لظروف بيئته و مجتمعه و ليس مطلق أنواع المعارف و العلوم .
- أن الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبدا فدلالات التهذيب و التقويم تعني التجدد الذاتي أي تكرار التهذيب و مراجعة الذات و تقويمها و إصلاح إعوجاجها .
- و أما الثقافة التنظيمية فتبدأ نشأتها في أي منظمة أو مؤسسة بمنشئها، حيث يمتلك هؤلاء الرؤيا المنشودة للمؤسسة، فيضعون القيم و الأفكار التي يريدونها لمؤسساتهم، ثم يقومون باختيار الموظفين الذين يتصفون بتلك القيم، حيث يميل هؤلاء للعمل في مثل هذه المؤسسات التي تتفق مع قيمهم و مبادئهم، و تنشأ الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي :
- ✓ يظل المؤسسون يعملون بنفس طريقتهم و قيمهم و مبادئهم، على الإحتفاظ بها داخل المؤسسة.
- ✓ يقوم المؤسسون بعملية إنتقاء الموظفين الذين يسيرون على رؤى و قيم المؤسسة، ثم تتم تنشئة هؤلاء الموظفين الجدد على التفكير و العمل بنفس طريقة مدرائهم .
- ✓ يمثل الدور الذي يقوم به المؤسسون بمثابة القدوة للعاملين في المؤسسة، نموذجا يحتذى به كل الموظفين حتى تدخل هذه المبادئ و القيم في المنظمة و بعد أن تتم نشأة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تقوم بعض الممارسات للحفاظ على هذه الثقافة داخل المؤسسة ، عن طريق توفير عدد من الخبرات المتشابهة للعاملين فالعديد من

ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني و اجراءات الترقية و الغرض من كل هذه الممارسات ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يوافقون ثقافة المنظمة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية و معاقبة الذين يتحدونها¹

➤ 2- أنواع الثقافة التنظيمية :

أشار بعض علماء الادارة الى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع و من منظمة إلى منظمة و من أبرز هذه الأنواع :

2-1 - الثقافة البيروقراطية :

في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتجدد المسؤوليات، و السلطات فالعمل منظم و موزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة و يأخذ تسلسل السلطة و انتقال المعلومات شكلا هرميا، و تعتمد على التحكم والالتزام.

2-2 - الثقافة الإبداعية:

و تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ، و يتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

2-3 - الثقافة المساندة:

تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة و مساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام و توافق و مؤازرة تامة، و تعمل المنظمة على خلق جو من الثقة و المساواة و التعاون و الروح الودية، و يتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل .

2-4 - ثقافة العمليات :

يتم التركيز هنا على طريقة انجاز العمل و ليس على النتائج التي تم تحقيقها ، فيسود الحذر بين أعضاء .

2-5 - ثقافة المهمة :

و تكون موجهة نحو تحقيق الهدف ، و انجاز العمل و التركيز على النتائج ، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق

¹ عبد الله البريدي ، آفاق السلوك التنظيمي ، صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية ، بتاريخ : 22 / 02 / 2013 / www.drber.com

أفضل النتائج بأقل تكلفة، و بالتالي فهي تحتوي على قواعد و أنظمة قليلة و تركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات .

2-6- ثقافة الدور : و تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات و الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد و الأنظمة و توفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي و الاستمرارية و الثبات في الأداء، و تكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية و المؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية¹ .

2-7- ثقافة النفوذ : و هي ثقافة تشبه في امتدادها و سيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة او كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة، و تمنح للأفراد بدلا من الخبراء، مما يوجد نسيج تنظيمي عنكبوتي، حيث تتركز مصادر السلطة و اتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الإستراتيجيين و الأعضاء الأساسيين و يكون دورهم هو ايجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها و الالتزام بها، مما يضعف من فرص الإبداع و الابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، و لذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يعتمد إلى حد بعيد على إدراك و قوة من يشغل مراكز النفوذ و السلطة داخل المنظمة، و هذا يترتب عليه نجاح المنظمة و تكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغير و من ثم اخفاقها .

2-8- ثقافة الوظيفة أو العمل : و تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي و التطوير و البحث عن التغيير الفاعل، مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الإحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل شبكة نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام و الوظائف و التخصصات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف و الإستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات و المعلومات الحديثة و من ثم تنسجم الثقافة

¹ أطلق عوض الله السواط و سعود محمد العتيبي ، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد و الإدارة ، المجلد (12) العدد (01) ، نسخة الكرتونية ، جامعة الملك عبد العزيز ، 1999 ،

بدرجات أكبر مع النتائج، و لكنها غالبا ما تتعارض مع موارد المنظمة لأنها في الغالب تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار¹.

2-9. ثقافة الفرد : و هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة، و يميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، و تحويل غرضها الى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، و إتاحة فرص أكبر للابتكار و الإبداع².

2-10. الثقافة الملائمة : و هي عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية و الوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، و بعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدودا في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل و التغيير، سواء في مهام العمل، أو في طرق انجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية³، و ذكر " **دويلة و مرسى** " أربع أنماط رئيسية للثقافة التنظيمية هي:

- **ثقافة القوة :** توجد في المؤسسات الصغيرة ، و تتمحور الامور و تتركز القرارات عند شخصية محورية ، و يعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية .

- **ثقافة الدور :** و تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح و الإجراءات الصارمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف ، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به .

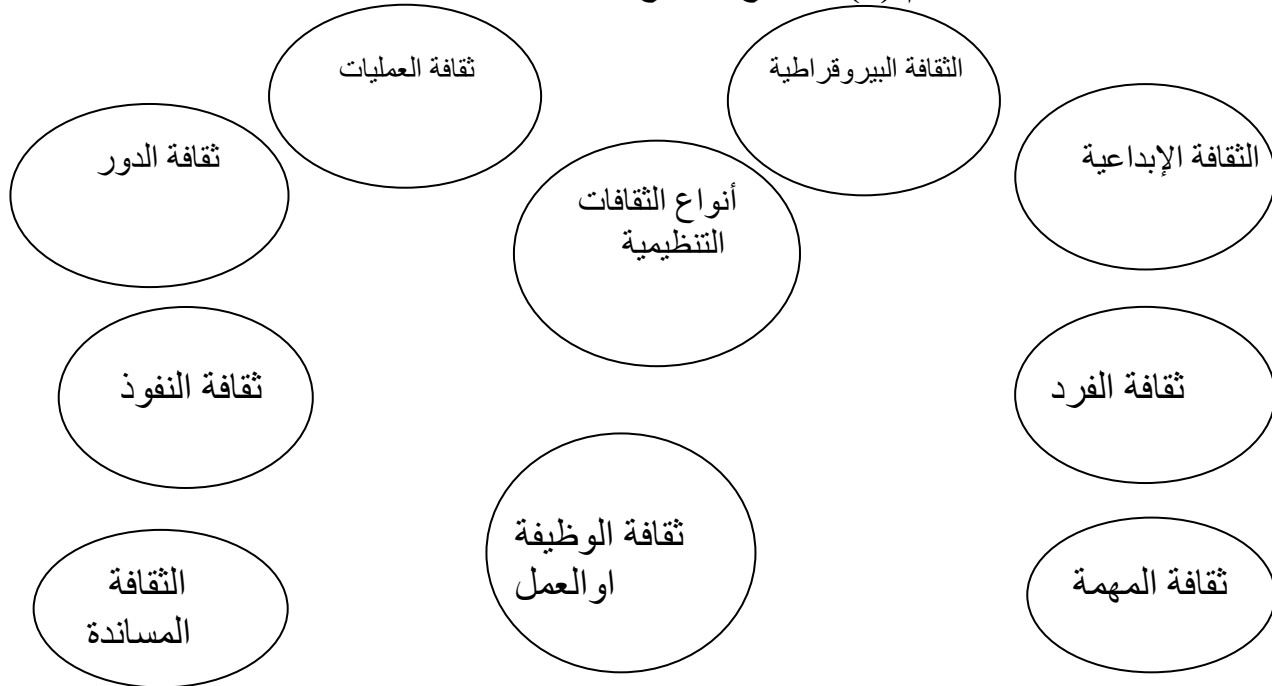
¹ صالح بن سعد المربع ، القيادة الاستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للدفاع المدني ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، نسخة الكترونية ، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2008 ص 57 .

² المرجع نفسه ص 57 .

³ صالح بن سعد المربع، المرجع السابق ص 57

- **ثقافة المهام** : تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام و ليس أي شيء آخر، و تدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق كما تشجع المرونة و التكيف و تفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- **ثقافة الفرد**: تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، إذ يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه، و يمكن توضيح أنواع الثقافة التنظيمية من خلال الشكل الآتي¹:

شكل رقم (4) يوضح أنواع الثقافة التنظيمية



➤ **3- أهمية الثقافة التنظيمية:**

إنّ نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الاستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات و الإعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة²، و ذلك أيضا لما للثقافة التنظيمية من تأثير على أداء الأفراد و الأداء الكلي للمنظمة و يتضح هذا التأثير

¹ صالح بن سعد المربع، مرجع سابق ص 57 (بتصرف)

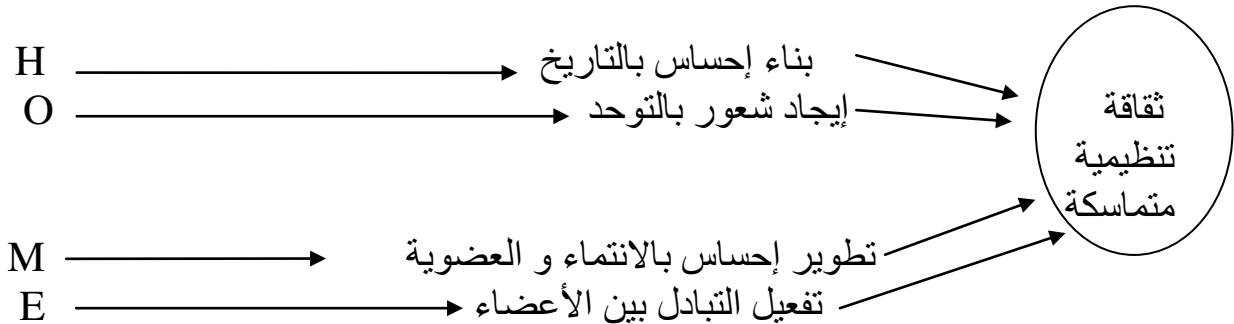
² وسيلة حمدوي، إدارة الموارد البشرية، د - ط، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 45

الفصل الثالث _____ الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي.

في أن الثقافة الواضحة و القوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة و فهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، توفير الإطار الثقافي المناسب، الإستقرار في العمالة و يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ووجود استجابة سريعة لقرارات الادارة العليا، و يمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة فما يلي¹ :

- ✓ **بناء احساس بالتاريخ** : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة .
 - ✓ **ايجاد شعور بالتوحد** : فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار و تقوي الإتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي .
 - ✓ **تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء**: و تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و تقرر جوانب الخيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم .
 - ✓ **زيادة التبادل بين الأعضاء** : و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الادارات المختلفة و الجماعات و الأفراد .
- و يمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل الآتي²:

شكل (05) - أهمية الثقافة التنظيمية .



¹ طاهر محسن الغالبي ، مرجع سابق ، ص 296

² محسن الغالبي وائل محمد صبحي إدريس ، الادارة الاستراتيجية منظور متكامل ، د ط ، مصر ، دار وائل للنشر ، 2007 ، ص 296

و من الملاحظ أنّ الأحرف الأولى تكون كلمة " HOME " على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا و شعورا بالتوحد العائلي المترابط. و يعزي الرخيمي أهمية الثقافة التنظيمية إلى مايلي¹ :

1- دليل للإدارة و العاملين يشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها و الإسترشاد بها .

2- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم

3- تحدد للعاملين بالمنظمات السلوك الوظيفي المتوقع منهم و أنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض، و بينهم و بين العملاء و الجهات الأخرى التي يتعاملون معها و حتى ملابسهم و مظهرهم و اللغة التي يتكلمونها و مستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات .

4- تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر و اعتزاز العاملين بها خاصة إذا أكدت قيم الابتكار و التميز و الريادة و التغلب على المنافسين.

5- تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها و طموحاتها.

6- تيسر مهمة الإدارة و قادة الفرق ، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

7- تمنح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل و خدمة العميل تسهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين و المنظمات التي تتبنى قيم الابتكار و التفوق تستهوي العاملين المبدعين و المنظمات التي تكافئ التميز ينظم إليها العاملون المجتهدون .

8- تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و تزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها .

¹ ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 2000، ص - ص 58 - 60.

➤ 4 - عوامل تنمية و تطوير الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى توجد في مستويات أساسية هي، المجتمع، مشاركة العاملين، النشاط، نظم العوائد و المكافآت الشاملة، ثقافة المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة نتاج للثقافة بمضمونها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى النشاط (ممارسة العمل) و خصائص المنظمة (المؤسسة) .

4 - 1- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل : نظام التعليم، النظام السياسي، الضرورة الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها و يجب أن تكون استراتيجية المنظمة و منتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكسب المنظمة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

4 - 2- مشاركة العاملين : تعبر النظم التي توفر فرص المشاركة للعاملين أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة، فهي تشجع على الانغماس في العمل مما ينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال، و يزيد التزام الفرد في الجانب النفسي¹، فالمنظمات التي تهىء مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، و تحفزهم على أداء أعمالهم و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل و زيادة انتمائهم له².

4 - 3- ثقافة النشاط : يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما، حيث نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، و مع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات و

¹ حسين حريم ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات ، د ط ، عمان ، دار زهران للنشر و التوزيع ، 1998 ، ص 451 .

² محمد سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 318 .

مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط و يتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها¹.

4 - 4 - نظم العوائد و المكافآت الشاملة : نظم العوائد لا يقصد بها المال فقط، و إنما تشمل الاحترام و القبول و التقدير للفرد حتى يشعر بالولاء و الانتماء للمنظمة التي يعمل بها و رفع روحه المعنوية، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية و العمل والشعور بالانتماء للمنظمة، و تعتبر الثقافة التنظيمية عملية أساسية لكل من المنظمة و العاملين و بالتالي هناك من يرى صعوبة كبرى في تغييرها، لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة المنظمة المتمثلة في أخلاقيات العمل، و القيم التنظيمية والإتجاهات العامة لمنتسبي التنظيم و الأنماط السلوكية و توقعات أعضاء التنظيم، فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات و تحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية².

4 - 5. ثقافة المنظمة : عادة ما تكون للمنظمات العامة و الحكومية و المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافة مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في أماكن العمل داخل نفس المنظمة .

حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام و قطاعات المنظمة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة .

ثالثاً: السلوك القيادي و إسهامات الثقافة التنظيمية:

لا شك أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية فالقائد يسعى لجلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع و الابتكار في ظل

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، د ط، الإسكندرية، دار الجامعية، 2001، ص، ص 117، 118

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 451.

جو مفعم بالمشاركة، مما يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة بحماس و إصرار ، في ظل ثقافة تنظيمية فاعلة تسهم في استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي عن طريق التأكيد على المبادأة وحدية العاملين و احترامهم و التشجيع على الإبداع و الابتكار.

➤ 1- السلوك القيادي و علاقته بالثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية الصحيحة هي الأداة الفاعلة التي تساعد القادة الإداريون على إرشاد و توجيه منظماتهم، حيث يسعى هؤلاء القادة لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيتهم و توجهاتهم ، و انجاز مهامهم، و تطوير أداء منظماتهم¹ ، و الثقافة التنظيمية للمؤسسة عبارة عن نتاج عدة عناصر من بينها القيادة الإدارية و يتضح ذلك من خلال :

أ- أن النمط الثقافي للمنظمة يجري استحداثه بواسطة القيادة الإدارية التي تتجسد في مؤسس المنظمة و إدارتها العليا و يعد دور المؤسس ذو جانب كبير من الأهمية، خاصة في تحديد النمط الثقافي، حيث يفرض المؤسس بصماته و قيمه و أسلوبه الإداري على المنظمة .

ب- إن القيادة الإدارية تؤثر أيضا في الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرون في تفويض السلطات و تقسيم و توزيع المهام، كما أنّ الثقافة التنظيمية تنبثق من قيم المنظمة، و القيم هي المرجع الأساسي لضبط السلوكيات في إطار العلاقات الإجتماعية و الأعراف السائدة في المنظمات الإدارية.

ت- السلوك عبارة عن نشاط يصدر من الكائن الحي عند تفاعله مع البيئة المحيطة وهو إما سلوك عضوي داخلي كحركة الدورة الدموية للفرد و عمليات التنفس و الهضم أولا إداري يحدث نتيجة الاستجابة لمؤثرات خارجية كحركة الأجفان و العطس، التثاؤب، أو سلوك فردي أو جماعي يصدر عن الفرد كالغضب و الخوف و التفكير و العمل و الحب و البغض و الكسل و التراجع و القلق، أو سلوك إداري يتضمن تصرفات العاملين في المنظمات الإدارية من أقوال و أفعال أثناء القيام بالعمليات الإدارية المختلفة من تخطيط و تنظيم و اشراف و تنسيق و رقابة و توجيه، و تباين السلوك

¹ George, c. Leadership American army, Strategic Le dersp, newyork, Thourpson, Press, 2004, P 24

الإداري من فرد لآخر بتباين القيم و الاتجاهات لدى ذلك الفرد، فضلا عن اختلاف الفروق الفردية، و دور الخبرة و البيئة و علاقات العمل، فقد يتخوف الأفراد من اتخاذ القرارات أو من تحمل المسؤولية بغض النظر عن العلاقات الاجتماعية فيما بينهم سواء كانوا أقارب أو إخوة أو مجرد زملاء عمل¹.

أن ينجح القائد في تغيير قيم موظفيه و امثالهم و طاعتهم المطلقة لقراراته، أو ربما يفرض طاعته بالقوة و استخدام العقوبات العادية و المعنوية، و من هنا يتضح جليا التأثير غير المباشر للقيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية من خلال دورها في غرس القيم و تعديل الإتجاهات و الذي يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :

تعد القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني بصفة عامة و السلوك الإداري بصفة خاصة حيث تسهم في تكوين الإتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء انجاز الأعمال الإدارية، و القيم تولد الإتجاهات التي تحدد السلوك، و من ثم فإن قيم القادة أو الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة، فكل الأشخاص الذين يؤدون أدوار قوية في المنظمة يشتركون في نفس القيم الأساسية فاختلاف القيم لا بد أن يجلب الصراع، فإذا كان القائد أو المدير يتبع أساليب الشدة أو الأوامر و التعليمات والضبط والربط والحزم عند التعامل من المسؤولين، فستكون النتيجة عبارة عن عدة احتمالات هي :

1-1 - تساعد معرفة الاختلافات في قيم اتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي بينهم داخل المنظمات الإدارية و التي غالبا ما يعوق عمليات الإتصال كما يساعد التشابه في قيم اتجاهات العاملين في تفسير التفاهم القائم بينهم و الذي يتضمن اتصالات فاعلة سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

1-2 - يزداد التعاون بين العاملين في المنظمات الإدارية كلما زادت درجة التماثل في قيم و اتجاهات هذه الجماعات، حيث يترتب على ذلك سهولة و فاعلية الإتصالات نتيجة فهم كل منهما رسالة الآخر و رغبته في فهمها و تحقيق أهداف الإتصال، بينما يقل التعاون كلما زادت درجة التباين بين قيم و اتجاهات هذه الجماعات الأمر الذي يترتب عليه

¹ عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة، د ط، ج 4، الدوحة، دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع، 1998، ص - ص 6 - 7

صعوبة الفهم المتبادل نتيجة عدم وجود رغبة حقيقية في تلقي أوامر و تعليمات أو حتى معلومات من المرسل إلى المستقبل مما يؤدي إلى عدم وصول مضمون الرسالة و عدم تنفيذها ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء و انخفاض الانتاجية .

1-3 - تزداد فاعلية الدور القيادي كلما تماثلت قيم و اتجاهات مرؤوسيه، لأن ذلك يبسر الفهم المتبادل خلال عمليات الإتصال و يزيد من فاعلية الإتصال و نقل الأوامر و التعليمات و تنفيذها، بينما تقل الفاعلية القيادية كلما اختلفت قيمه و اتجاهاته عن قيم و اتجاهات مرؤوسيه، لأن ذلك يؤدي إلى عدم فهم محتويات في الرسالة و تحريفها أو اعاقه وصولها ، و بالتالي عدم القدرة على تنفيذ الأوامر .

1-4 - تؤثر القيم و الإتجاهات الشخصية للقائد في اختياره الأهداف الخاصة بالمنظمة، فالقيم و الاتجاهات الإيجابية تيسر عمليات الاتصال بين القائد و الأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات، ما يترتب عليه اتخاذ القرارات الرشيدة التي يشترك فيها أكبر قدر من العاملين في ظل الثقافة التنظيمية المساعدة على العمل و الإنجاز، بينما القيم و الإتجاهات السلبية تعوق عمليات الاتصال داخل المنظمات و بالتالي تنتج قرارات فردية تتسم بضعف الرشد، فضلا عن صعوبة تطبيقها نتيجة معارضة العاملين لها في ظل ثقافة تنظيمية غير فاعلة¹، كما تتأثر الاتجاهات بالثقافة التنظيمية المحيطة بالفرد من خلال تأثره بالقيم و الانحراف و المعايير الإجتماعية السارية في بيئة العمل الداخلي و الخارجي، فضلا عن تأثرها بالمحيط الثقافي و المحيط الإجتماعي حيث تتضافر هذه العوامل و تتداخل مع بعضها البعض لتكوين اتجاهات الفرد، لذلك تعد الإتجاهات مكتسبة و ليست موروثه، حيث تنتمي للعوامل المكتسبة في السلوك الإنساني² .

و يؤكد " الغمري " اكتساب الإتجاهات، حيث يقول « إِنَّ الطفل يولد غير مزود بأي اتجاه » و إنما تتكون الاتجاهات لدى الفرد نتيجة احتكاكه بمواقف خارجية³ .

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، د - ط، المنصورة، دار أم القوي، 1996، ص - ص 51 - 52.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، عمان الأردن، دار الفكر للنشر و التوزيع، 1995، ص 142.

³ ابراهيم الغمري، الأفراد و التطوير التنظيمي، د - ط، القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية، 1984، ص - ص 123 - 126 .

و من هذا المنطلق يتضح أن الثقافة التنظيمية هي محصلة عدة عوامل من أهمها القيادة، حيث تسهم هذه الأخيرة في تكوين الإتجاهات، و الإتجاهات يستخدمها الفرد في التعبير عن سلوكياته التي تكون إيجابية أو سلبية، فإذا كانت الإتجاهات سلبية اتجاه شخص معين أو موضوع معين، فإن ذلك ينعكس سلبا على مستوى الأداء، و إذا كانت الإتجاهات إيجابية، فإن ذلك ينعكس إيجابا على مستوى الأداء .

➤ 2- الثقافة التنظيمية و فعالية المؤسسة :

تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاما و رؤية و بطاقة تعريف للمواقع المحيطة بها داخليا و خارجيا، كما أكده " بيتر " و " وترمان " (Peter and Waterman) في كتابهما " البحث عن التميز "، حيث تناولوا المؤسسات الأكثر نجاحا في الو. م . أ ، فأشارا إلى أن سيطرة و تماسك و سيادة الثقافة في تلك المؤسسات أثبت انه عنصر و عامل الجودة (الكفاءة و الفعالية) الأساسي الذي أدى إلى النجاح و التفوق.

إن المدراء و القادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا يقل أهمية عن باقي أصولها، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء و إشباع الإحتياجات المتغيرة و المستمرة للعملاء و العاملين، و تمكنها من أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة، فالمؤسسة التي تملك ثقافة قوية و متزنة و صحيحة يمكنها زيادة المبيعات و تحقيق الحصة و النمو السوقي عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، و على ذلك فالمؤسسات الناجحة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات و هذا يعني أنه إذا كانت الإستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فإن الثقافة لابد أن تشجع التفويض و سرعة اتخاذ القرار¹ و تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك و التزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة و مقبولة من الجميع كلما كان ذلك دليلا على قوة الثقافة، و هذه ميزة التنظيمات المستقرة و القوية و التي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية و معنوية للعاملين تجعلهم أكثر ولاء و انتماء لها .

¹ عبد الله قرش ، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الاقتصاد و التجارة ، العدد 17 ، الجزائر ، 2008 ص - ص 91 - 90 .

هذا على عكس التنظيمات الجديدة و التي لم تؤسس بعد بشكل كاف و التي لا تزال تلتمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج مما يعكس ولاءً تنظيمياً أقل و ثقافة تنظيمية ضعيفة، و لعل الإدارة في اليابان هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الإلتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل، إذ أن الإدارة اليابانية أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين و انتمائهم للعمل، و استطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصادياً حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمى، و تتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة و تناغمها مع الإستراتيجية و البيئة و التكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الإستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية و التي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة و أخذ المخاطرة، و قبول التعددية، و وجود مستوى خال من التنسيق الأفقي و التكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، و على العكس من ذلك فإن الإستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية، و تتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة، و تنجح هذه الإستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة و تقليل المخاطرة و عدم قبول الإختلافات، أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية و القيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً، فالتكنولوجيا البسيطة و الروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة و تعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، و تسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة و المتطورة، فتنطلب درجة كبيرة من التكيف و تنجح في المنظمات التي تركز على ثقافة المبادرة الذاتية و الانضباط الذاتي¹.

➤ 3 - الثقافة التنظيمية و علاقتها بالعمل و العاملين :

- تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوع التعليم الذي يريده الفرد و الجهد الذي يبذله في العمل، و الطريقة التي يتعاون بها أقرانه و رؤسائه و العلاقات الانسانية في العمل، و يبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية :

¹ حمد قاسم القريوني ، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط1 ، عمان ، دار وائل للطباعة و النشر ، 2000 ، ص - ص ، 289 - 290 .

أ - الحرية : و هي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، و الإستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما .

ب - المساواة : و تستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة و أن تكون لهم جميعا حقوق و امتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية و الإنفعالية و الإجتماعية وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات و ترتبط بها فكرة العدالة و الإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين و يحصلون على حقوقهم دون تفرقة، و خاصة فيما يتعلق بقوانين العمل و أنماطه في المنظمات بصفة عامة .

ج - الأمن : يشكل الأمن هاجسا رئيسا لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته إقتصاديا، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية و إخلاص و ضمان الأمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته¹ .

و يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام و الإلتواء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم و إلتصاقهم الشديد بالمنظمة، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج إيجابية عليها² .

وتؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي³:

3-1- تنمية روح الولاء و الإلتواء حيث أنّ الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية و كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

3-2- تحفيز العاملين و خلق الدافعية على العمل .

3-3- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية و الداخلية للمنظمة.

¹ديفيز كيث، السلوك الإنساني في العمل، (ترجمة سيد عبد الحميد و محمد اسماعيل يوسف) د - ط، القاهرة، دار النهضة العربية، 1986، ص 31

²حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، د - ط، عمان، الحامد للنشر و التوزيع، 2003، ص - ص 274 - 275

³نورة عبد الرحمن ، مرجع سابق .

3 - 4 - تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد طالما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة و كذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت .

➤ 4 - الثقافة التنظيمية و السلوك القيادي من منظور إسلامي :

إن الإسلام دين متكامل، لم يهمل جانباً من الجوانب الفردية و الإجتماعية و الإقتصادية، قال تعالى : « ما فرطنا في الكتاب من شيء » سورة الانعام (38)، لهذا نجد أنّ الشريعة الإسلامية قد حرصت على تنظيم العمل باعتباره أهم ركيزة في التنمية و عنيت بالأوامر و النواهي التي تنظمه و حثت على حبّ العمل و إتقانه و العناية بالعمال و الإخلاص في المعاملات و العدل و التسيير، و حرصت على إتصاف القائد بصفات جسمية و نفسية و فنية و فكرية تؤهله يتحمل مهام القيادة و تبعاتها، حيث عنيت بالمقاصد التي تجمع عناصر التطابق بين الأغراض التنظيمية و الرسالة و الأهداف على النحو الآتي:

4- 1- القيادة وسيلة ليست غاية في فكر القائد المعلم، فهي وسيلة تنفيذ ما يعجز غيره من المسلمين من تحقيقه أو الوصول إليه.

أ- حماية الدين من خلال مصداقية الأهداف و التعبير من خلالها على حقائق الدين و معانيه.

ب- الحث على العمل و إتقانه : حيث اهتم الإسلام بالعمل لكونه أساس أي تقدم و إزدهار معتمد في رفع أفراد المجتمع الإسلامي إلى العمل بدافع الإيمان و العبادة قال تعالى : « فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض و ابتغوا من فضل الله .. » (سورة الجمعة / 10) و قال صلى الله عليه و سلم: « إن الله يحب العبد المحترف، و من كدّ على عياله كان كالمجاهد في سبيل الله عز وجل » (رواه أحمد)

و قال أيضا : « لأن يحتطب أحدكم حزمة على ظهره خير من أن يسأل أحد فيعطيه أو يمنعه » (للسنة الأ أبو داود)، و كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، إذا أعجبه رجل

سأل هل له حرفة ، فإذا قيل لا سقط من عينه، أما في موضوع الاتقان في العمل فقد أمرنا ديننا الحنيف أن نتقن أعمالنا و قد قال صلى الله عليه و سلم : «خير الكسب يد العامل إذا نصح» (رواه أحمد)، و هكذا نستخلص أن الإسلام حث على العمل و اعتبره عبادة و أمر بإتقانه و الإخلاص فيه .

4 - 2 - صيانة العنصر البشري و تحصينه في المنظمة : و من أهم أهداف القيادة في هذا الصدد ، العدالة و المساواة بين العاملين سواء في توزيع العمل عليهم أو تكليفهم بمهام في متناول أيديهم و استطاعتهم، و تجنب الإنحياز و المساعدة على العمل في جو حيادي متوازن، فمن الظلم تكليف العاملين و بمختلف مستوياتهم، بما لا يجب عليهم شرعا، أو أخذ مالهم بغير وجه حق، أو منعهم مما يستحقون، فالظلم يشمل كل من أخذ ملك أحد، أو غصبه في عمله، أو طالبه بغير حق، أو فرض عليه حقا لم يفرضه الشرع، و من الظلم أيضا اتباع الوساطة و المحسوبية في العمل و عدم استقطاب الكفاءات المتميزة و إسناد المهام الوظيفية المختلفة لها، و إغفال اختيار الموارد البشرية على أساس القوة و الأمانة، مما يترتب عليه عدم القدرة على تحقيق أهداف المنظمات حتى و إن توفرت الثقافة التنظيمية الملائمة للعمل و الإنجاز، لأن عدم توفر القوة و الأمانة في القائد من العوامل التي تحد من تحقيق القائد لمقاصده الإستراتيجية¹ .

4 - 3 - سياسة الأمور المالية و اتقان توزيعها : إن حسن توزيع الموارد المالية من أهم مهام القائد، حيث أن استخدامها على نحو شرعي يخدم مصلحة المجتمع و يدفع الضرر عنه و يعود بالنفع على المنظمة و العاملين بها .

و لتحقيق أهداف القيادة يسعى القائد إلى توفير ثقافة تنظيمية تقوم على مبادئ الشورى و المشاركة و الرقابة كوسائل فاعلة في توفير الثقافة التنظيمية اللازمة لدفع العاملين على العمل و الانجاز كما يتضح مما يلي :

¹ طارق شريف يونس ، الفكر الاستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية ، د - ط ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،

أ- الشورى:

و الشورى من الأركان الأساسية التي يرتكز عليها نظام الحكم في الدولة الإسلامية، فيجب على القائد أن يشاور أفراد مجموعته في القرارات التي يتخذها قبل تطبيقها، بشرط أن لا يكون هناك نص قرآني قاطع أو حديث صحيح عن الرسول صلى الله عليه و سلم يفصلها و يحكم فيها¹، حيث أكد الإسلام على العمل بمبدأ الشورى و عمل به الرسول صلى الله عليه و سلم و من بعده الخلفاء الراشدون رضوان الله عليهم، قال تعالى في كتابة الكريم « فبما رحمة من الله لنت لهم و لو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر فإذا عزم فتوكل على الله إنّ الله يحب المتوكلين 159 » سورة آل عمران، و فد كان رسول الله صلى الله عليه و سلم يعمل دائماً على ايجاد بيئة نفسية صحية تدعم المناخ النفسي و تحفز أفراد الجماعة على الإدلاء بأفكارهم²، و هو ما يعرف بتطوير الثقافة التنظيمية .

ب- المشاركة:

المشاركة هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الافراد و التعاون هو الوسيلة الأساسية لتحقيق الأداء العالي و المحافظة عليه³ ، لذلك عني الإسلام بها كوسيلة فاعلة لزيادة التقارب و التآلف بين المسلمين و قائدهم، فلا بد أن يتقصى الحقائق بنفسه و ألا يصنع بابا من الوسطاء بينه و بين رعيته، فلا بد أن ينزل للميدان بنفسه مع العاملين تحت قيادته ليشاركهم في رفع العبء و تحمل المسؤولية، فالرسول صلى الله عليه و سلم ما أمر بشيء إلا كان أول ما يحرص على فعله، و ما نهى عن شيء إلا كان أول من يمتنع عنه، فعندما هم أصحابه بإعداد الطعام ، اختار صلى الله عليه و سلم جمع الحطب و هو أصعب عمل ليقوم به بنفسه، فلم يميز نفسه عن أصحابه، بل يشاركهم ليكون قدوة عملية فاعلة، و ليجلب ثقافة تنظيمية تعتمد على المشاركة (الديمقراطية في العصر الحديث) وكذلك شارك بنفسه في حفر الخندق⁴.

¹حزام بن مطر بن عويض المطيري ، الإدارة الإسلامية : المنهج و الممارسة ، د - ط، الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية ، 1997 ، ص 241 .

²عبد الكريم درويش و ليلي تكللا ، أصول الإدارة العامة ، د - ط، القاهرة ، مكتبة الأنجلو مصرية ، 1980 ، ص 509 .

³المطيري ، مرجع سابق ، ص 191 .

⁴أحمد إبراهيم أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، د ط ، الرياض ، دار الخريجي للنشر و التوزيع ، 1996 ، ص 146

وقد يتساءل البعض كيف تسهم الشورى و المشاركة في جلب الثقافة التنظيمية الملائمة لاتخاذ القرارات في ظل الظروف الطارئة التي يجب أن يتخذ القائد فيها قراراته بسرعة لعدم توفر الوقت اللازم للشورى و المشاركة، والجواب على ذلك أن الشورى و المشاركة من الوسائل لرفع قدرات و مهارات العاملين لمساعدتهم على اتخاذ القرارات في الظروف الصعبة التي تتسم بعدم التأكد و قلة المعلومات، فهي بمثابة التدريب العملي الذي يكسب الفرد الخبرة العملية على رأس العمل و التفكير الايجابي السريع لمواجهة الظروف الطارئة و المباغتة التي تتسم بنقص المعلومات و عدم التأكد، و تتطلب السرعة في اتخاذ القرار و بالتالي إكسابهم الثقة اللازمة للتصرف في المواقف الحرجة و الأزمات.

ت- الرقابة الذاتية :

و الرقابة احدى وظائف الإدارة يتم ممارستها عند القيام بالوظائف الادارية الأخرى كالتهيئة و التنظيم و القيادة و اتخاذ القرارات بهدف التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف بصورة مرضية¹، أما الرقابة الذاتية فهي : متابعة و ملاحظة و تقييم التصرفات و الأشياء عن طريق الفرد ذاته ، للتأكد من سيرها وفق قواعد و أحكام الشريعة الاسلامية و الكشف عن الانحرافات و الأخطاء تمهيدا لعلاجها و القضاء عليها²، و يشتمل القرآن الكريم العديد من الآيات التي تشير إلى الرقابة الذاتية و أهميتها، فالمسلم مراقب من قبل الله عز وجل، و يجب عليه أن يستشعر الرقابة في ذاته، و يوقن أنه محاسب على جميع أعماله و أهم الآيات التي تشير إلى ذلك : قال تعالى : « ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد (18) » (سورة ق) ، و قال تعالى : « و قل إعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون و ستردون إلى عالم الغيب و الشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون (105) » (سورة التوبة) .

و قال تعالى : « لله ما في السموات و ما في الأرض و إن تبدوا ما في أنفسكم أو تخفوه يحاسبكم به الله فيغفر لمن يشاء و يعذب من يشاء و الله على كل شيء قدير (284) » (سورة البقرة) .

¹ فضل الله علي فضل الله، القيادة الإدارية في الإسلام، د - ط، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997، ص 206.

² كوزس بوستر ، القيادة تحذ (ترجمة مكتبة جريز) ، ط3 ، الرياض ، مكتبة جريز ، 2004 ، ص 272 .

كما دلت العديد من الأحاديث النبوية الشريفة على أهمية الرقابة بصفة عامة و أهمية الرقابة الذاتية بصفة خاصة، فعن أبي برزة الأسلمي قال : قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : « لا تزول قدما عبد حتى يسأل عن عمره فيم أفناه، و عن علمه فيم فعل به، و عن ماله من أين اكتسبه و فيم أنفقه ، و عن جسمه فيم أبلاه » (رواه الترمذي في سنته، كتاب: صفة القيامة ، باب : في القيامة ، حديث رقم 2462 ، ج 7 ، ص 124) .

فاليقين من أن الله يرى الفرد و أنه مطلع عليه في سره و علانيته يدعم مبدأ تطوير الثقافة التنظيمية و زيادة درجات مرونتها من خلال الحرص و التقيد بالأعمال التي تحقق الفائدة و المصلحة، فالرقابة الذاتية تزيد من مقدرة الفرد على التصرف حسب مقتضيات المواقف لصالح المنظمة و لخدمة و تحقيق أهدافها، و الرقابة الذاتية في الإسلام، مصدر من مصادر تطوير الثقافة التنظيمية بهدف تحسين الأداء و توفير الوقت و الجهد و هو ما عرف في الإدارة الحديثة بإدارة الجودة الشاملة، فالهدف من الرقابة الذاتية هو استشعار الموظف أو الفرد المسلم لأخطائه و تقصيره، و سعيه باستمرار لإتقان العمل من خلال تطوير أدائه للأفضل¹، كما تسهم الرقابة الذاتية في تنمية الشعور بالرقابة الإلهية من خلال ترسيخ عقيدة التوحيد في نفس المسلم و تعزيز الإيمان في نفسه، مما يؤدي إلى زيادة خضوعه للخالق عز وجل وهذا كله يدعو لأهمية تعاون و تكامل المؤسسات المختلفة في الدول الإسلامية بدءاً بالأسرة المسلمة و مروراً بالمدرسة و انتهاء بمؤسسات العمل التنفيذية المختلفة.

- يتضح من خلال ما سبق أن الإسلام يحتوي على ثروة من القيم التي تمجد العمل و تنظمه لصالح المجتمع، إلا أن درجات التخلف أدت بنا إلى تفضيل كل ما هو أجنبي، فنحن نعمل على تحضير عمالنا مثلاً و دفعهم للعمل و محاولة فهم سلوكياتهم عن طريق الرجوع إلى الأفكار و نظريات صيغت في مجتمعات مغايرة، من حيث المنطلقات الحضارية و القيم الثقافية و المثل الأخلاقية .

لذلك فإن أي رغبة في إنجاح مشروع تنظيمي له علاقة بقيم الأفراد و تصوراتهم، يجب أن يأخذ في اعتباره هذه القيم و الإعتقادات، إذ أن تعديل المخططات الإنمائية و طرق

¹ عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان ، الإدارة و الحكم في الإسلام : الفكر و التطبيق ، ط3 ، جدة، دار العلم للطباعة و النشر ، 1991 ، ص 152 .

تسيير المشاريع لمسايرة القيم المنتشرة أسهل من استبدال هذه الأخيرة، لأن ذلك يتطلب أجيال من التكوين و التعليم من أجل التغيير في الذهنيات.

- لقد تظن الغرب إلى أهمية الثقافة المحلية و أثرها في نجاح التنظيمات الصناعية و الاقتصادية، إلا أن الدول الإسلامية لم تتفطن بعد إلى أهمية القيم الإسلامية و دراستها و تنظيمها بطريقة علمية تسمح باستغلالها من أجل الرفع من فعالية المؤسسات و طرق تسييرها .

- إن اتخاذ القيم الإسلامية كمبدأ أساسي لتنظيم العمل و تسييره كفيل بالرفع من فعالية المؤسسات، إذ أن العامل المسلم يجتهد أكثر في عمله، إذ كان الدافع هو طاعة الله تعالى و الخوف من عقابه مما لو كان الدافع هو الخوف من المشرف أو من أجل علاوات مادية، إذ أن العقيدة الإسلامية التي تدفع المسلم للجهاد و الإستشهاد في سبيل الله قادرة على دفع الفرد للعمل و الإخلاص فيه ¹ .

- يتضح مما سبق أن الشريعة الإسلامية قد توصلت منذ خمسة عشر قرنا من الزمان إلى ما توصلت إليه الإدارة الحديثة و أن للقيم الإسلامية دور مهم في تفعيل و دفع عجلة التنمية الى الأمام من خلال جلب ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على مبادئ الشورى و المشاركة و الرقابة الإدارية الهادفة فضلا عن تطوير مهارات و قدرات العاملين باستمرار، و متابعتهم، و حثهم على تمجيد العمل و اعتباره عبادة و ضرورة اتقانه و استشعار الرقابة الذاتية كعنصر فاعل بينهم إلى حد كبير هو ضمان تأثير الثقافة التنظيمية خلال الإلتزام بالتطبيق للعمل و اتقانه، مما يترتب عليه تأكيد النجاح و التفوق، و ذلك باستغلال القيم الإسلامية بطرق علمية و إحترامها في كل المجالات داخل المؤسسة و خارجها حتى تتوحد الأهداف بما يخدم طموحات المنظمات و يحقق أهدافها .

¹ غيات بوفلجة، القيم الثقافية و التسيير، ط 1، الجزائر، دار العرب للنشر و التوزيع، 1998، ص 79

خلاصة :

لقد حظيت الثقافة بشكل عام و الثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة و فعالية التنظيمات الإدارية و سلوك الأفراد العاملين، و بالتالي التأثير على كفاءة القرارات الإدارية، و مما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة هو ما يعتبره الكثير من الباحثين بأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة و تركيزها على القيم و بين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام و العمل الجاد و الابتكار و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات، و العمل للمحافظة على الجودة و تحسين الأداء و تحقيق الميزة التنافسية و الإستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء نوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة .

و الثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، و تتكون من التفاعل الاجتماعي و التضامن بين العاملين فيها و القوة النسبية لهذا التفاعل و التضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة، و هي تستمد من المعتقدات و القيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد و المعايير التي تطبقها هذه المؤسسة، و تؤثر الثقافة التنظيمية على نجاح و فشل المؤسسة و التي تحدد أساسا بمدى كفاءة أداء المورد البشري المؤهل و المندمج في المنظمة الذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة و نمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم و المعتقدات و الأفكار مثل : المشاركة و الإبداع و المخاطرة و روح الجماعة و روح الفريق و درجة تقبل الخلافات و الإستقلالية في ممارسة المهام، كل هذه السلوكيات لها تأثير على سلوك الأفراد في منظماتهم، مما قد يدعم خلق قدرة جماعية للفعل لرفع أداء المنظمة، كما تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة لرفع أداء المنظمة و قواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة و يتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا و ممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير و طرق إنجاز العمل، لذا تبرز أهمية ثقافة المنظمة من كونها تعطي المنظمة هويتها و شخصيتها كما ترسم قواعد السلوك المرغوب و تعزز الشعور بالولاء و الإلتزام.

الفصل الرابع:

المؤسسة الصناعية

وثقافة التنظيم

الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية وثقافة التنظيم

تمهيد

أولاً: ماهية و مفهوم المؤسسة الصناعية

- 1- تعريف المؤسسة الصناعية العمومية.
- 2- أنواع المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- 3- أهداف المؤسسة الصناعية.
- 4- دور و أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة .
- 5- المؤسسة ككيان اجتماعي منتج للثقافة.
- 6- آليات بناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .

ثانياً: المؤسسة و نظريات التنظيم.

- 1- التaylorية و الإدارة العلمية.
- 2- نظرية التكوين الإداري.
- 3- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- 4- النظرية البيروقراطية و دراسة التنظيمات الصناعية .
- 5- الاتجاه البنائي الوظيفي .
- 6- مشيال كروزي و التنسيق الثقافي للسلطة .
- 7- ثقافة المؤسسة و الأداء.
- 8- أثر القيم التنظيمية على العاملين في المؤسسات.
- 9- السلوك القيادي و النسق الثقافي للمؤسسة.

خلاصة.

تمهيد :

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا من كتابات و أعمال المفكرين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية (الشرقية والغربية) باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات إجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها تتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متفاعلة فيما بينها من جهة و فيما بينها و بين العناصر المادية و عناصر أخرى معنوية من جهة ثانية و قد أدى تنامي أهمية الإدارة في المؤسسات إلى إعطاء دفع قوي لمجال تحليل سلوك المنظمات أو المؤسسات التي أصبحت الآن مكانا تنشأ و تتشكل فيه الهوية و الثقافة و الإتفاقيات الإجتماعية التي لا يمكن أن تكون لو لم يكن هناك حد أدنى من الثقة المبنية على التصور الإجتماعي و الخيال المشترك **Imaginaire**، حيث يجب النظر إلى المؤسسة على أنها وحدة إقتصادية نجاعتها تتوقف على مدى قدرتها على تقييم العمل و توزيع المهام الجزئية كما ترى التaylorية من جهة و على قدرتها بأن تكون مؤسسة إجتماعية **Institution sociale** ناتجة للهوية و الثقافة التي تجعل أعضائها يشعرون بالإنتماء إليها و ليس مجرد الإنتساب الإداري لها من جهة ثانية.

إذن نجاعة المؤسسة أصبح يحكمها مستوى الشكل الإجتماعي، و ليس القدرة على تجزئته كما هو الحال في التنظيم العلمي للعمل، و بذلك تشكل مجموعة إنتماء منتجة لكيانات إجتماعية تحكمها روابط إجتماعية كاملة تعبر عن العمل الجماعي و قدرة الفاعلين من أجل إنجاز وتحقيق الهدف المشترك.

اولا : ماهية ومفهوم المؤسسة الصناعية العمومية

➤ 1- تعريف المؤسسة الصناعية العمومية:

تعتبر المؤسسة الصناعية العمومية وسيلة لإنتاج المواد و الخدمات وتراكم رأس المال، لذلك اختلفت الآراء في تحديد و صياغة مفهوم موحد ومشارك لها، فتعددت التعاريف، لكن رغم هذا الإختلاف فإن أغلب الدراسات و التعاريف تجمع على اعتبار المؤسسة العامة "مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية و له ميزانية مستقلة"¹، كما يمكن تعريفها على أنها "ملك مشخص ينتهي مباشرة أو بصفة غير مباشرة إلى المجموعات العمومية ذات الوظيفة الاقتصادية وتكون تحت إشراف السلطات العمومية"².

كما عرّفت أيضا على أنها " مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المالية التي تستخدم و تسير إنتاج السلع و المواد والخدمات و كذلك بيعها و توزيعها كل ذلك بكيفية فعّالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائلها المختلفة "³. و للمؤسسة العمومية شخصية معنوية، مخصص لها رأس مال و تتمتع باستقلالية مالية، و تسير طبقا للمبادئ التجارية و هي حسب القانون المدني و القانون التجاري يجب أن تتميز بـ* :

- صلاحية قانونية في حدود قوانينها الداخلية.

- ممثل قانوني ليعبر عن إرادتها و يدافع عن مصالحها.

و تشكل المؤسسة العمومية في إطار التنمية الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد و الخدمات و تراكم رأس المال و تعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة و التنمية وفقا للدور و المهام المنوطة بها.

و المؤسسة العمومية عرفت عدة أنواع و أنشطة و أشكال اثر تواجدها و مرورها على أكثر من نظام مما جعل من الصعب حصر تعريفها في شكل معين غير أنه يمكننا الإحتفاظ بالتعريف الآتي للمؤسسة:

1 رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، د- طه الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 14.

2 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، د- ط الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص 150.

3 محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة، د- ط الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 2.

* هي الوسيط بين الدولة كمالكة لرؤوس الأموال و تصرف هذه الأخيرة في وجودها.

المؤسسة: " هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين لغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه.

وتبعاً لحجم ونوع نشاطه لأن هذا التعريف يشمل مختلف أنواع المؤسسات سواء من ناحية استقلالية المؤسسة ماليا و في نفس الوقت يترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة أو لتعدد وحداتها و التي غالباً ما تطرح مشكل الإستقلالية.

➤ 2- أنواع المؤسسات الاقتصادية العمومية

المؤسسة الاقتصادية أنواع و أشكال عدة تتمثل فيم يلي :

- الشكل القانوني.

- طبيعة الملكية.

- الطابع الاقتصادي.

أ- **حسب الشكل القانوني:** نميز قسمين:

1- مؤسسات فردية : و هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، كما أنه المسؤول عن نتائج أعمال المؤسسة و تنظيمها و سيرها، ولهذا الشكل مزايا منها : سهولة التنظيم و الإنشاء.

2- الشركات : و هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر حيث يلتزم كل واحد منهم بتقديم حصة من المال أو العمل و اقتسام ما قد ينشأ عن هذه الشركة من أرباح أو خسارة .
ب- **تقسيم الشركات حسب طبيعة الملكية :**

1- المؤسسات الخاصة: و هي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات أموال أو خواص)¹.

2- المؤسسات العامة: و هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة و تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

3- المؤسسات المختلطة: و هي مؤسسات تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والخاص.

¹اسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة ، د -ط- الجزائر؛ ديوان المطبوعات الجامعية ، 2006، ص13.

ج- تقسيم المؤسسات حسب الطابع الاقتصادي: وهناك يمكن تصنيف المؤسسات حسب

المعايير الاقتصادية، تبعاً للنشاط الاقتصادي الذي تقوم به، و عليه يمكن تمييز عدة أنواع:

1- المؤسسات الصناعية العامة: و هي المؤسسات ذات الطابع الصناعي سواء كانت

صناعة ثقيلة أو تحويلية خفيفة.

2- المؤسسات الفلاحية : تهتم أساساً برفع إنتاجية الأرض و تختص بالإنتاج النباتي و

الحيواني.

3- المؤسسات التجارية: و هي المؤسسات ذات النشاط المالي كالبنوك و مؤسسات التأمين.

4- مؤسسات الخدمات: و هي التي تقوم بتقديم الخبرات كالمؤسسات التي تعمل في النقل و

المستشفيات... الخ

➤ 3- أهداف المؤسسات الصناعية:

ان الأهداف " les buts " هي ما تصبوا إليه المؤسسة أساساً حتى تؤدي دورها، إذن أي

مؤسسة لا يمكنها أن تسير بدون أهداف حتى يمكنها معرفة موقعها و في أي اتجاه تسير و

إلى أين تريد الوصول؟

من البديهي أن أهداف المؤسسة و على العموم حسب المفهوم الكلاسيكي هي تحقيق أكبر

ربح ممكن، في حين أن هذا المفهوم قد تغير الآن، فقد كان هذا الهدف مقبولاً في القرنين

الثامن عشر و التاسع عشر، إلا أن التقدم التكنولوجي و ظهور التخطيط الطويل الأجل

أدى إلى البقاء و استمرارية الإنتاجية في الأجل الطويل.

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة يسعون وراء

إنشائهم للمؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد باختلاف أصحاب

وطبيعة و ميدان نشاط المؤسسات و يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

1- الأهداف الاقتصادية:

1-1 تحقيق الربح¹: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها

بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو

على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى و الإستمرار

في الوجود.

¹ ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص - ص 17 - 18

2-1 عقلة الإنتاج¹:

أي الإستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الإقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

3-1 - تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، و يجب أن يحقق الإنتاج ما يلي²:

- مستوى عالي من المرونة

- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير

- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد

2- الأهداف الإجتماعية:

من بين الأهداف الإجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

2-1 - ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا و شرعا و عرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة إلا أن مستوى و حجم هذه الأجور تتراوح بين الإنخفاض و الإرتفاع حسب طبيعة المؤسسة و طبيعة النظام الإقتصادي و المستوى المعيشي.

2-2 - تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 18

²عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس 2006، ص 43

3-2 - توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم ... الخ¹

2-4 - تأهيل العمال²:

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

3-الأهداف التكنولوجية:

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة³:

✓ **البحث والتنمية:** حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المرودية الإنتاجية في المؤسسة.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 19

² إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص05.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص21

4- دور و أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة

تشكل الثقافة التنظيمية و الإهتمام بها أمر حتمي و ذلك لما لها من تأثير فعال على أداء المنظمات من أجل ضمان نمو و تطور المؤسسة، والتصدي لنوعين من المشاكل التي تعترض المؤسسة، النوع الأول من المشاكل يتعلق بقدرة المؤسسة على التأقلم و التكيف مع المحيط و من ثم ضمان بقاء و استمرار المنظمة، أما النوع الثاني من المشاكل نمو داخلي و يخص بناء علاقات فعالة بين أعضاء المنظمة ومحاولة البقاء عليها و تقويتها لذا تلعب الثقافة التنظيمية دورين مهمين بالنسبة للمؤسسة.

أ. الدور الداخلي للثقافة التنظيمية :

إذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج العمال داخل المنظمة و يظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عمال جدد للمنظمة الذين يحملون قيم وروى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة، نجد أن الثقافة التنظيمية توفر و تسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم و بشكل سريع لقيم و معايير المؤسسة و تجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة مما تجعلهم يشعرون بالإنتماء.

ب. الدور الخارجي للثقافة التنظيمية: حيث تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في رسم و تعيين

حدود المنظمة و ذلك من خلال إعطائها خصوصية و هوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط و بهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية و التميز عن المحيط الخارجي، و ذلك انطلاقاً من القيم و العناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز و الإخلاف عن باقي أفراد المجتمع و أفراد المؤسسات الأخرى وفي هذا المجال، يمكن القول بأن نجاح المؤسسة الصناعية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، و ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، و التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات و الاعتقادات المسطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة و ذلك أيضاً لما للثقافة التنظيمية من تأثير على أداء الأفراد و الأداء الكلي للمؤسسة و يتضح هذا التأثير في أن الثقافة واضحة و القوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة و فهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، وتوفر الإطار

الثقافي المناسب، الاستقرار في العمالة، و تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا، كما أن للثقافة التنظيمية مزايا عدة تتمثل في¹:

- ✓ تحسين سلوك الموظف) .
 - ✓ مساندة السلوك المتوقع من قبل فريق العمل بشكل أفضل.
 - ✓ تشعر الموظفين بالالتزام بشكل أكبر، وتخلق احتراماً مشتركاً .
 - ✓ تحسن الإنتاجية في كثير من الشركات .
- ولقد كشفت بعض الأبحاث أن الثقافة التنظيمية القائمة على المشاركة أعطت نتائج إيجابية، حيث أنها تفترض وجود علاقة بينها وبين سياسة المنظمة واستراتيجيتها، علاوة على ذلك يجب أن يكون هناك التزام كبير من فريق العمل، وبالتالي فإن التحسينات سوف تعني في النهاية إنتاجية أعلى.
- وتساهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التأثير على مستوى أداء الفرد عبر العناصر التالية²:

- ✓ تهيئة إحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
 - ✓ تيسير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة.
 - ✓ الإسهام في توليد الالتزام والولاء للمنظمة.
 - ✓ المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي .
 - ✓ تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة ويستعمل كمرشد للسلوك المناسب.
 - ✓ الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل والالتزام والاحترام والنزاهة.
- و تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات، فالثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المؤسسة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية و الإستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

¹ محمود المساد ، الإدارة الفعالة، ط 1، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، 2003، ص - ص58 - 59

² وسيلة حمداوي ، مرجع سابق ، ص، ص 44 ، 45

وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة و القوية في تمكين القيادة الإدارية في استخدامها لتحقيق أهدافهم، إذ أن الثقافة يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي و السلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها و مبادراتها، فالثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى الإتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية فالطريقة التي تتكون بها الثقافة التنظيمية يتم فيها تعريف و توضيح حدود الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين، كما يحدد مجال تبادل المعلومات و مستويات الحصول عليها، و بالمقابل فإن التقاسم القوي و الواسع للقيم، يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الإستراتيجي مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها .

كما أن الميزة التنافسية القابلة للإستمرار تأتي من الإبداع و الكفاءة التنظيمية و اللتان ترفعان معا من مكانة المؤسسة، و ابتعادها عن المحاكاة الكاملة للمنافسين، لذا فإن الثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمؤسسة تجعل منها موردا كامنا و قويا لتوليد التميز.

➤ 5- المؤسسة ككيان اجتماعي منتج للثقافة :

ترتبط أهمية الحديث عن هوية المؤسسة بأهمية الإهتمام بالبعد الإنساني داخل التنظيمات، فالمنظمة تتكون من الأفراد الموجودين بها، ثم إن النشاط في المؤسسة غالبا ما يتسم بالإنسجام الأمر الذي يميزها عن باقي المؤسسات فهذه السمة تتشكل و تؤكد وجودها بالإعتماد على عامل الزمن، فتعطي للمؤسسة استمراريتها و تسمح لأي فرد بتحديد خصوصية هذه المؤسسة أي تمييزها و في حالات أخرى التميز بها وهذا ما يسمى بالهوية.

إن شعور الفرد بالإنتماء إلى مؤسسة ما، تتميز بهوية خاصة و نموذج ثقافي خاص يعتبر عاملا نفسيا و اجتماعيا في تحفيزه و تسهيل عملية الإتصال و الإندماج المباشر في العمل المتعاون من أجل هدف مشترك هو تنمية المؤسسة و بالتالي تنمية أفرادها، و هو ما يتحقق عن طريق فرض المؤسسة لثقافتها الخاصة سواء من خلال التنظيم أو التكوين و الإتصال و هو الأمر الذي يسمح بإضفاء صفة التجانس بين الفاعلين داخل المؤسسة و بالتالي القضاء على الصراعات التي يمكن أن تنتج عن تعدد الثقافات داخل نفس المؤسسة، إلا أن هذا التجانس يبدو ظاهريا فقط في صورة ثقافة مؤسسة، و لكن الطبيعة

التمييزية لدى الأفراد تدفعهم إلى البحث عن الإختلاف في صورة هوية مهنية، و التي يعرفها "سان سوليو" بأنها: " التجربة الإجتماعية و العلائقية للسلطة"¹ بحيث تمثل كل المعايير و القيم، القواعد و الإنتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعيات التي يتم تعريف أعضاء جماعة العمل من خلالها² ، فهي تفسر كيف يؤدي الفاعل (سواء على المستوى الفردي أو الجماعي) مهامه ، دوره ، و ما هي الصورة التي يقدمه فيها زملائه في العمل فالسلوك الإنساني داخل المؤسسة هو جوهر الإدارة و التسيير، و تقاس فعاليتها في التنظيم من خلال التنسيق بين الهيئة العامة و الموارد المتنوعة في البناء من عناصر أساسية هي (القيادة، الخبرة الفنية و قوة العمل و أدوات الإنتاج و المواد الخام) ، فهي وحدة إقتصادية، أي وحدة للإنتاج والتوزيع، حيث هي مهيكلة على أساس قوانين و إجراءات خاصة، ووظيفة المؤسسة كوحدة اقتصادية تكمن في إنتاج السلع و الخدمات، وبهذا فهي تحتاج إلى (عوامل إنتاج العامل ، المواد الأولية ، السلع ، الطاقة ، آلات الإنتاج....) .

أما المؤسسة باعتبارها خلية إجتماعية فهي تقوم بوظيفة إجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال كثبات العمل (الإستقرار)، مستوى الأجور، الترقية، التكوين... الخ، و من الواضح أن الفاعلين داخل المؤسسة أفراد أو جماعات قبل أن يكونوا أعضاء داخل تنظيم معين، فهم أعضاء داخل وحدات إجتماعية أخرى متميزة بثقافة معينة، هذه الأخيرة تؤثر بشكل عميق على الأفراد، و يظهر هذا التأثير في شكل سلوكيات و تصرفات قد تتعارض في بعض الأحيان مع أهداف المؤسسة، و عليه فإنه لا بد من اعتبار الثقافة كمتغير أساسي من المتغيرات الواجب الإهتمام بها في تحديد أهداف التنظيم بشكل عام.

- إنَّ المؤسسة التي تشكل بناء تنظيميا تعمل على ضبط تفاعلات الفاعلين فيها بالقدر الذي يسمح بالحصول على التعاون الضروري الذي يحقق أهدافهم المشتركة.

- كما أن الحلول التي يوجدها الفاعلون هي حلول إبداعية نابغة من القدرة الذاتية لهم لأنهم يتميزون بدرجة من الإستقلالية ولا تحكمهم أي حتمية خارجية .

وبصفة عامة فإن الثقافة بهذا المعنى هي محاولة إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل بشكل إجرائي هذه الحلول التي تكون كنتاج لاتفاق جماعي ضمني أو علني وليست عملية

¹ SAINSEULIEU.R: *l'identité au travail*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988, p85.

² Ibid. pp14-15.

رسمية يحكمها النظام القائم، فالمؤسسة بذلك تصبح كيان اجتماعي تتشكل فيه روابط اجتماعية وقيم ثقافية تعمل على ضبط العلاقات وتوجيهها بما يخدم الهدف المشترك الذي يحكم أفرادها وذلك بالتغلب على الإشكالات اليومية التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لها.

➤ 6- آليات بناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة :

إن عملية بناء الثقافة التنظيمية شبيهة بالنشأة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعلّمها و تلقينها للأفراد من البدايات، و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت آمن و أقوى لذلك يلعب المؤسسين دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمؤسسة، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين (القيادة الإدارية)، كما أنّ صغر المؤسسات في المراحل الأولى يسهل عملية التأثير و وضع البصمات و فرض الرؤية و غرس القيم في الأعضاء، إذ أنّ الثقافة التنظيمية تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون و التي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا و المنافع.

و يمكن تمثيل بناء الثقافة التنظيمية للمؤسسة بالشكل الآتي¹ :

¹ جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ص 359

شكل (6): شكل ثقافة المؤسسة



و يمكن القول بأن الآليات الرئيسية للثقافة التنظيمية في المؤسسة هي:

1- إجراء اختيار الموظفين.

2- الممارسات الإدارية.

3- طرق التنشئة المتبعة.

(1) إختيار الموظفين: حيث تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في بناء الثقافة

التنظيمية من خلال عملية الإختيار أين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسات أن

لديهم صفات و أنماط سلوكية، و خلفيات ثقافية و استعدادات و توجهات مناسبة.

(2) الممارسات الإدارية : إن الممارسات الإدارية تبقى الإختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة

التنظيمية السائدة إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوكيات التي يتم مكافئتها و

التي يتم استنكارها و يشكل ذلك مؤشرا واضحا للعاملين، فقد ترفع المنظمة أو المؤسسة

شعارات على أنها تتبنى قيم المساءلة و الشفافية و لكنها لا تطبق إلا عكس ما تتبناه بل قد

يحصل أن الذين يلتزمون بالقوانين و التعليمات و لا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون

(3) و معوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، و يجري التكتّم على الممارسات الخاطئة، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، و ليست الشعارات و السياسات التي لا تطبق.

(4) **النشأة و التطبيع :** و يتم ذلك من خلال التدريب الذي هو نوع من التطبيع الاجتماعي، يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن أهداف و قيم المؤسسة وما يميزها عن المؤسسات الأخرى، و من الضروري أن تبدأ هذه الدورات حال تعيين الموظفين أين يتعرف الموظفون على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة .

وتساهم العديد من العوامل في بناء الثقافة التنظيمية منها¹ :

(1) **منشأ المنظمة :** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة و غالباً ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيماً مسيطرة قوية و رؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل و كيفية الوصول إلى ذلك.

(2) **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل فيها أو السوق الذي تتعامل فيه، و تعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، و من هنا فإن بعض القيم و الممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم و الممارسات الأخرى.

(3) **الإتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين مع بعضهم البعض، و إلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف و الأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، و باختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث و الأنشطة التي توجد بالشركة، و يرى آخرون أن هناك سبعة عوامل أخرى تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية متميزة وهي²:

1. **استقلالية الفرد :** وتشير إلى مقدار المسؤولية و الإستقلالية، و مقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.

¹ جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة اسماعيل بسيوني رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 637

² طلق عوض الله السواط وسعود محمد العتيبي. البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، المجلد (12)، العدد(1)، جامعة الملك عبد العزيز 1998، ص - ص 61، 62

2. **البناء التنظيمي**: ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.
3. **التشجيع**: مدى توافر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمروسيهم.
4. **الإنتماء التنظيمي**: درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.
5. **مكافآت الأداء**: درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.
6. **تحمل المخاطرة**: درجة تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة.
7. **درجة تحمل الخلاف والصراع**: مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.

ثانياً: المؤسسة و نظريات التنظيم

إن دراسة المنظمات أصبح من المحاور الهامة في عدة بحوث نفسية و إجتماعية و التي تتلخص في ثلاثة محاور أساسية هي:

- أ- علم اجتماع المنظمات و الذي يتلخص في النظريات الماركسية و نظرية ماكس فيبر Max weber و الإتجاه الحديث لكل من "مرتون و تروزي" Merton et Truzi في الدراسة البيروقراطية.
 - ب- نظريات التنظيم التي تهتم بدراسة المنظمات الرسمية التي تتجلى في أعمال الدراسة التايلورية المهتمة بدراسة المشاكل المرتبطة بالتنظيم و التسيير .
 - ت- مدرسة العلاقات الإنسانية و التي تهتم بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات و التي تجلت في أعمال كل من "التون مايو" Elton Mayo و " لويد و ارنر" (L.Warner) و مدرسة شيكاغو ، و الإتجاه التفاعلي.
- 1- التايلورية و الإدارة العلمية : أوضح تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1911 بأن أسلوب الإدارة و التسيير المتبع في المصانع الأمريكية يقوم على مبدأ أساسي هو المكافأة المالية التي تكون حسب المبادرة الشخصية و التي لم تحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج ، و لهذا فإن التسيير ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية¹.

¹ مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992 ص 73.

و كانت "التايلورية" تستهدف الإنسجام الأفضل للكائن البشري من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد و البيئة المحيطة بهم، و لقد كان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، حيث تم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل و دعا إلى تحليل العمل إلى حركات بسيطة ثم استبعاد الحركات الزائدة و تقدير الزمن اللازم لكل حركة تقديرا دقيقا و أخيرا التأليف بين الحركات الضرورية في مجموعة تكون أنسب و أسرع لأداء العمل و يمكن تلخيص مبادئ التايلورية في المبادئ الآتية:

✓ تقييم العمل و تحديده كميا إذا أمكن، و هذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء.

✓ ينبغي أن يكون اختبار العمال مطابقا لمستلزمات أداء الأعمال التي يقومون بها.

✓ تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرخوا أي طاقة خارج الإطار المحدد لهم.

✓ المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر و الإجراءات المفضلة المتعلقة بأداء عمل ما¹.

و لقد ركزت "التايلورية" على أربعة مفاهيم أساسية هي: الطاقة، السرعة، التحم، التكلفة. و من الانتقادات التي وجهت إلى هذه المدرسة:

• أنها حللت العمل تحليلا ميكانيكيا و اعتبرت الإنسان مجرد آلة و لهذا فقد إهتمت بالعوامل الفسيولوجية المؤثرة في أداء العمل و أغفلت الجوانب النفسية و الإجتماعية للعامل.

• التقسيم الشبه الذري للعمل أدى إلى نتائج عكسية على مستوى السلوك التنظيمي و ذلك بسبب الإحساس بالملل و بتفاهة الأشغال التي يقومون بها، هذا الإحساس أدى إلى مشاكل سلوكية أخل بكمية و نوعية الإنتاج مثل ارتفاع نسبة التغيب، و تسرب العمال و الإستقالة و التذمر.

• لم تراع المدرسة التايلورية العلاقات اللارسمية، الإتصال و التنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم و الإدارة.

¹ مصطفى عشوى، مرجع سابق، 1992 ص 74.

• الإهتمام بالتنظيم الهرمي للسلطة و الاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات و تطبيق إجراءات العمل، و بالتالي فإن إغفال المدرسة التايلورية للكثير من الجوانب خاصة النفسية و الإجتماعية أفقدها الفعالية في التسيير ما أدى إلى ظهور عدة نظريات حاولت تدارك سلبيات هذه المدرسة.

وما يمكن قوله هو أن هذه النظرية ترى أن التنظيم نسق مغلق و من ثمة فإن الإطار الفكري لها فيه كثير من الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق كما تبنت مفهوم الإنسان الإقتصادي، بمعنى الإنسان تحركه الدوافع الاقتصادية البحتة، فالأجر هو الحافز الرئيسي للعمل.

✓ تجاهل دوافع الأفراد النفسية و الإجتماعية على افتراض أن العمال هم إمتداد للآلة.
 ✓ تجاهل السلطة غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل و الإتصالات الرسمية.
 و إنصافا لحركة الإدارة العلمية نلاحظ إهتمامها بالعقلانية و تأكيدها على المكافأة الإقتصادية التي تدفع العمال إلى أداء العمل وفقا للأسلوب العلمي و كذا استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، و سرعة الآلات و طريقة الأداء¹.

➤ 2- نظرية التكوين الإداري:

يرى كثير من محلي تطورات التراث السوسيولوجي و الإداري أن نظرية الإدارة العلمية (لتايلور) و التكوين الإداري هنري فايول (H.Fayol) يكمل بعضها البعض حيث اهتمتا عموما بقضايا العمل و الإدارة كالمؤسسات الإنتاجية الصناعية و يكمن الفرق بين النظريتين بإهتمام الأولى بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث تدرجت في دراسة مستويات الإدارة من المستويات الدنيا إلى العليا في حين النظرية الثانية ركزت على دراسة الإدارة العليا ثم تدرجت إلى أدنى المستويات الإدارية كما حاول علماء الاجتماع الإستفادة من آراء "فايول" عند دراستهم للتنظيمات و المؤسسات الإدارية و الصناعية و ذلك عن طريق تحليل كتابه حول "الإدارة العامة الصناعية" و قسمت أفكاره إلى ثلاث أفكار و ملاحظات أساسية².

¹ محمد ع لي محمد ، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989 ص 139.

² على عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، النشأة و التطورات الحديثة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1999، ص-ص 90- 91 .

أ. القيم الإدارية: ركزَ "فايول" (H.Fayol) على وجود عدد من القيم الإدارية العقلانية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات و التنظيمات مثل : القيم الطبيعية أو البدنية كالصحة، القوة، الشكل العام .

ب. القيم العقلية: و تشمل القدرة على الفهم و الدراسة و التحليل، قيم أخلاقية مثل: النشاط ، الحيوية العزيمة، و تحمّل المسؤولية و التحلي بالأخلاق و المثل.

ومن أهم هذه المبادئ العامة للإدارة:

- تقسيم العمل: و يقوم على زيادة التخصص.
- السلطة و المسؤولية : و يقصد بها السلطة الرسمية.
- النظام و يتجلى في احترام القواعد و النظم و اللوائح و تطبيق الإجراءات.
- وحدة الأمر: تلقي الأمر من الرئيس مباشرة.
- وحدة التوجيه كالإرتباط بخطة واحدة و هدف واحد.
- الخضوع: التوفيق بين المصالح الفردية و العامة لخدمة الصالح العام.
- المكافأة: كحافز للقيام بالأعمال و الإنصياح للأوامر.
- المركزية: السلطة تكون مركزية حتى يتم تنفيذ الأفعال و الأوامر.
- هرمية السلطة: خاصة من المستويات العليا إلى الدنيا.
- الترتيب (النظام): ترتيب الأشياء و تنظيمها حتى يسهل الحصول عليها بسرعة.
- المساواة : حيث تكون العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين عن طريق مبدأ المساواة.
- ثبات الأفراد: بحيث أن ثبات الأفراد في أماكنهم يؤدي إلى تنمية خبراتهم و التخصص أكثر.
- الابتكار: من أجل وضع الخطط و الأهداف و تنفيذها.
- روح التعاون: وجود عنصر التعاون و التنسيق بين الأفراد و زيادة الإتصال بينهم.
- تعتبر أفكار "فايول" (H.Fayol) نقطة الانطلاق لكثير من الأبحاث حول النماذج التسييرية.
- تعتبر المبادئ الإدارية "لفايول" (H.Fayol) مبادئ تتسم بالعقلانية و المنطق و قد تكون صالحة للكثير من المؤسسات و الإدارات الإقتصادية.

- بهذه المبادئ و الأفكار يمكن للكثير من المديرين الإستعانة بها و العمل على إدارة المؤسسات و الإدارة و ذلك باتباع القواعد العقلانية الرشيدة "لفايول".
- 3- مدرسة العلاقات الإنسانية : ظهرت هذه المدرسة بعد الإنتقاعات التي وجهت إلى الإدارة العلمية، حيث ظهرت بوادرها في نهاية الثلاثينات من القرن العشرين بعد البحوث و التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة "ويسترن أكتريك الأمريكية" و من ابرز روادها "التون مايو" و تركز أساسا على الجانب الإنساني في الإدارة و توجه اهتماما إلى الفرد كإنسان نفسي و اجتماعي بطبعه حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العمال لا يقدمون على العمل بدافع الرغبة الملحة في الحصول على المال فقط، وإنما بدوافع إجتماعية و نفسية تحدها العلاقات الإجتماعية السائدة في المجتمع و تقوم هذه المدرسة على مفهوم أن المنظمة وسيلة للعمل كما أنها وسيلة للحياة و تركز على العامل البشري مفترضة أن التنظيم هو أنماط سلوكية اجتماعية أكثر من كونه مجرد هياكل أو بناء جامد و أن القيادة الإدارية فن قائم على أسس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية و قد كشفت الدراسات التي قام بها " التون مايو" وزملاءه أن :
 - كمية الإنتاج التي يمكن للعامل إنتاجها لا تتحدد بقدرته الجسمية و إنما بقدرته الإجتماعية.
 - تلعب المكافآت غير الإقتصادية دورا هاما في تحديد حافزية العامل و سعادته.
 - أبرزت هذه التجارب أيضا أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة و تنفيذها كما أوضحت الإختلاف بين القيادة الرسمية و غير الرسمية.
 - أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للإتصال كما أنها قيادة تهتم بمشاكل العمال و لا تكتفي بمشاكل العمل .
 - كذلك توصلت هذه الدراسات إلى أن التنظيم الاجتماعي للمصنع ينقسم إلى قسمين هما :
 - ✓ التنظيم الرسمي الذي يتمثل في اللوائح و القوانين التي تنظم العمل و التنظيم غير الرسمي الذي يتمثل في العلاقات التي تنشأ بين الموظفين في أسفل التنظيم نتيجة التفاعل اليومي بين أعضاء الجماعة كما تأتي أهمية دراسة "هاوثورن" (Hawthorne) كمنطق و

مصدر أساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية خاصة و نظرية التنظيم عامة بالإعتبرات الآتية¹ :

✓ تعتبر دراسة "هاوثورن" (Hawthorne) أولى الدراسات التي تم إجرائها على بيئة تنظيمية .

✓ يعود الفضل إلى الدراسات "هاوثورن" (Hawthorne) في إكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي .

✓ تقديم تصور جديد للمصنع كتنظيم إجتماعي على عكس نظرية " تاييلور " (Taylor).
✓ أسفرت نتائج دراسة "هاوثورن" (Hawthorne) عن وجود فجوة كبيرة بين العمال و الإدارة و ما يحدث من جراء ذلك الانعزالية من مشكلات في الإتصال عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية.

فالناتج المتوصل إليها من هذه التجارب تعد من أهم العوامل التي دفعت بالتطور في الدراسات السلوكية في مجال العمل فقد أوضحت هذه النتائج أهمية مشاعر الأفراد تجاه العمل و دوافعهم و علاقتهم و قيمتهم الإجتماعية و أنماط القيادة في تحديد سلوكهم و أدائهم في العمل و هذه النتائج حتى و إن لم تعطي إجابات واضحة و حاسمة عن دور هذه المتغيرات إلا أنها نبهت لأول مرة إلى أهمية دراسة هذه المتغيرات كمحددات مبدئية لسلوك أداء العامل كما أنها أبرزت الجوانب المتميزة للعنصر البشري في المنظمة و أوضحت عقم معالجة المشكلات الناجمة عنه و تحليل دراسة العناصر المادية²، و كنتيجة لهذا المنظور الجديد بدأ مسيرو المؤسسات و أرباب العمل يهتمون تدريجيا بنتائج الأبحاث في ميدان العلوم الإجتماعية حيث أصبحوا يستعينون برجال الإحصاء و الباحثين لحل مجموعة من المشاكل التي تطرح عليهم داخل المؤسسة أو المجتمع، و من هنا بدأ التطبيق الفعلي لمختلف النتائج المتوصل إليها في المؤسسات، قصد تكييف الفرد مع منصب عمله، بشرط أن يتم التوازي مع عقلية المهام و تكييف الآلة حسب القدرات البدنية و الذهنية للإنسان، كل هذه التحديثات التي جاءت بها الأبحاث في العلوم الإنسانية و التي تظهر من خلال أعمال أرغوريس" (Arguris) في تحليله للتصورات الخفية لأساليب

¹ اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، المكتبة الأنجلو مصرية ، مصر ، 1097، ص 91.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، د - ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1986، ص155.

و أنماط القيادة المباشرة و وضعها في تناقض مع المتغيرات و ملاحظتها من خلال التطور النفسي للفرد و أعمال " دوغلاس ماك غريغور " (Douglad Mc Gergor)، حيث قام بتلخيص الأبحاث السابقة و قدم نظرية " X " و التصورات التشاؤمية للعمال البسطاء الذين لا يهتمون بعملهم، و النظرية " y " المقدمة حول التنشيط و الدافعية للعمال، و هنا يتضح أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد جاءت لتعالج النقص الذي ظهر في النظريات الكلاسيكية و قد لخصت إسهامات هذه النظرية فيما يلي :

✓ سلم "ماك غريغور" بأن السلطة تمثل مبدأ جوهرى في نظرية التنظيم ونعني حق الرئيس في التمتع بالقوة.

✓ علاقة الإعتماد بين الرئيس و المرؤوسين تمثل حقيقة هامة أغفلتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم.

✓ للرئيس أن يخلق ظروفًا للمرؤوسين تتيح لهم إشباع حاجاتهم الخاصة و تحقيق أهدافهم، لأنه سيرفع بذلك العمل على تحقيق أهداف التنظيم و تحقيق التكامل بينهم¹.

لقد كشفت دراسات "هاوثورن" (Hawthorne) أن العمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من المال فقط و إنما تتحدد اتجاهاتهم و سلوكياتهم عن طريق العلاقات الإجتماعية المتبادلة بينهم .

رَكَزَت في اتجاهاتهم و سلوكياتهم عن طريق العلاقات الإجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات أو أيضا علاقة المؤسسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي و مدى التأثير المتبادل بينهما و لهذا فقد حاولت مدرسة العلاقات الإنسانية معالجة التنظيم من جانبه الإنساني على حساب الكفاية في أداء العمل و إتقانه كما و كيفا كذلك من الإنتقادات التي وجهت لهذه المدرسة مغالاتها في تقدير أهمية العوالم النفسية و العاطفية و المعنوية و كذلك من المآخذ التي تؤاخذ عليها المدرسة السلوكية إهمالها للجانب البنائي في التنظيم و التقليل من أهمية التنظيم الرسمي في المنظمة الصناعية.

و على الرغم من كل هذه الإنتقادات وغيرها والتي يعتبر بعضها في محله إلا أن الأعمال التي قدمتها هذه المدرسة، كانت نقطة بداية في تكوين اتجاه العلاقات الإنسانية كحركة علمية، مهّدت الطريق أمام علماء النفس و الإجتماع و الأنثربولوجيا للاهتمام أكثر بالعمل

¹ عبد الرزاق جليبي، دراسات في علم الاجتماع الصناعية، ط 2، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1981 ص 232.

و الإدارة بل دفعت بالبعض إلى محاولة اعتبار ميدان العلاقات الإنسانية هو علم إجتماعي قائم بذاته .

➤ 4- النظرية البيروقراطية و دراسة التنظيمات الصناعية

تعتبر البيروقراطية حسب " ماكس فيبر " (M. Weber) وصف لتنظيم الجهاز الإداري للمنظمة، فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات و الأوامر و الإجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي، و تعتبر النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على مبدأ التقييم الإداري و العمل المكتبي و يهدف إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو وسائل أداء العمل و تقييم الأداء، و يتميز النموذج المثالي للبيروقراطية لدى " ماكس فيبر " (M.Weber) كنوع من التنظيم التسلسلي، و البعد العقلاني يتضمن قطاعات كبيرة و خاصة في المجالات الإدارية الكبرى، و قد تعرض " فيبر " (Weber) للعناصر التي يتميز بها النموذج المثالي للبيروقراطية كما يلي :

أ- حرية الفرد الشخصية مع امتثاله و احترامه للسلطة ووفقا للقواعد القانونية.

ب- التسلسل الداخلي للتنظيم .

ت- كل موظف أو فرد له قدر معين من الكفاءة الإدارية و الإقتدار¹.

ث- يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي و العلاقات الشخصية داخل العمل.

ج- يختار الموظفين حسب أسس تصنيفية مميزة مثل إجراء اختبار مميز أو الحصول على شهادات أو خبرة فنية أو كليهما.

ح- كل موظف يتقاضى راتبا محددًا، حسب مقدرته و كفاءته و انجازه و وضعه الإداري في التنظيم و ليس على أساس مكانته الإجتماعية و النموذج البيروقراطي للتنظيم يعد الأكثر عقلانية و الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، نظرا لإعتماده على الموضوعية و تغليب الخبرة و الكفاءة على الإعتبارات الشخصية².

و يستمد النموذج المثالي للبيروقراطية السلطة من العقلانية و هذا يظهر في المبادئ التالية :

¹ على عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، النشأة و التطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1999، ص، 150.

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص، 64.

- ✓ الإعتماد على مجموعة من وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف و المراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.
- ✓ التوظيف و الترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم و ليس حسب المحاباة، القرابة و العوامل اللاموضوعية.
- ✓ القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين و المنفذين و الرؤساء و المرؤوسين.
- و قد ميز " ماكس فيبر " (M.Weber) بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من العقلانية و هذه النماذج هي كما يلي :
- 1- **السلطة الكارزمية (الملهمة) :** وتستمد شرعيتها و منطقتها من خصائص و قدرات استثنائية لشخصية القائد و هي التي تعطي للقائد حق القيادة و السيطرة .
 - 2- **السلطة التقليدية:** وتستند في شرعيتها إلى القيم و العادات و التقاليد و نفوذ القائد و سلطته تستمد من خلال الحق المكتسب الموروث.
 - 3- **السلطة القانونية:** وفيها يستمد القائد نفوذه من القانون و النظام و هذا النوع هو المفضل في التنظيمات و المجتمعات الحديثة و الأكثر عقلانية حيث يمارس القائد سلطته من خلال النظام و قواعد ترتبط بالمركز الوظيفي.
- وما يمكن قوله هو أن هذا النموذج لا يوحي بأنه سيحقق أقصى درجات الكفاءة الإدارية يضاف إلى هذا خصائص النموذج المثالي ليس من الضروري أن تكون منسقة فيما بينها بصورة كاملة داخل التنظيم الذي يمكن أن يكون مصدرا للصراع و التوتر¹، فحينما يتقدم أحد عملاء التنظيم بشكوى ضد سلوك موظف معين فإن الأخير يلجأ إلى أنماط السلوك الأكثر شكلية لتبرير موقفه و حماية مركزه الرسمي فهو إذن سيحاول إخفاء سلوكه غير المقبول وراء القواعد و الإجراءات التي توصف بأنها عقلية، كما أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل إن هناك جوانب تستحق الإهتمام و تبدو واضحة في كافة التنظيمات، مثل الحاجة إلى الإنتماء و الولاء و التناقضات بين الأهداف العامة و الخاصة و هذه سمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الإجتماعية.

¹ محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم، مصر دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، 1983 ص 101

ثم إنَّ كثرة المطالب الإجتماعية و تنوعها قد دفعت بالبيروقراطيين أن يتفاوضوا مع الأفراد و الجماعات الضاغطة المعنية و خلال عمليات التفاوض عمل البيروقراطيون على إرضاء الجماعات الضاغطة بحيث أن القرارات النهائية تتخذ بصفة فردية و كما يرى "كروزي" فإن المصالح البيروقراطية هي الإعتماد على القوانين و القرارات و المراسيم للتغلب على المشاكل في وقت معين، و بمرور الزمن تصبح تلك القوانين لا معنى لها بعد أن تغير الوقت و تغيرت الأوضاع، كما أنَّ الأفراد يتحايلون على القوانين و يستغلون منها ما يخدم مصالحهم، و يتجاهلون كل الإجراءات التي لا تخدم مصالحهم، و لهذا فإنَّ الحل الأساسي يكمن في نشر المعرفة و تعميمها و التكوين الذي يسمح بتنمية الروح الجماعية و بأسلوب بسيط يمكن من الإستغناء عن المستهترين الذين يحتكرون العلم و المعرفة و يتحكمون في مصير الناس باسم الشرعية.

➤ 5- الاتجاه البنائي الوظيفي :

الاتجاه البنائي الوظيفي منظور متزايد الأهمية في علم الاجتماع، حيث ينظر إلى النظم الإجتماعية، كما الكائنات الحية لها حاجاتها باستمرار في الوجود و التكيف مع البيئة، و من أبرز ممثلي هذا الإتجاه نجد "تالكوت بارسونز" و " روبرت ميرتون " اللذين سناول التطرق إلى إسهاماتهما فيما يلي :

أ- التنظيم عند بارسونز :

انطلق "تالكوت بارسونز" من تصور التنظيم نسقا إجتماعيا يتكون من أنساق فرعية مختلفة و أكد على التوجهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة و أن القيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، و هذا يفترض بدوره توافر قدرا من الإنسجام بين قيم التنظيم و قيم المجتمع الذي يوجد فيه و عليه عرّف التنظيم بأنه: "نسق اجتماعي منظم نشأ من أجل تحقيق أهداف محددة"¹.

و قد قدم "تالكوت بارسونز" تصنيفا خاصا للتنظيمات و خاصة التصنيف الداخلي للتنظيم، حيث ميز بين ثلاث مستويات في التنظيم :

1- النسق الفني : و يهتم بالنشاطات الفنية التي تسهم مباشرة في إنجاز أهداف التنظيم.

2- النسق الإداري الذي يتولى تسيير الشؤون الداخلية للتنظيم.

¹ السيد الحسين، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، د ط، القاهرة، دار المعارف 1983، ص 73.

3- **النسق النظامي:** الذي يعمل على الربط بين النسق الفني و النسق الإداري من جهة و المجتمع من جهة أخرى¹.

و يعتبر "تالكوت بارسونز" أن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين، و هذا البناء التنظيمي يقوم على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي يكمل كل منهما الآخر.

❖ **أولاً:** ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية، حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة و استمرار التنظيم.

❖ **ثانياً:** أهمية كل من الجماعة و الدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم².

و يرى "تالكوت بارسونز" أن القيم التي تسود داخل التنظيم تؤدي إلى التكامل الموجود بين أنساق التنظيم الفرعي فيما بينها و تكاملها أيضا مع النسق الكلي، حيث تتعلق الموائمة و تحقيق الأهداف بعلاقة النسق ببيئته، و يتعلق التكامل و الكمون بالظروف الداخلية للنسق، فمطلب الموائمة أو التكيف يعبر عن توفر كل الموارد البشرية و المادية الضرورية السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر³.

من هنا يمكن القول بأن نموذج "تالكوت بارسونز" يركز على البناء بالدرجة الأولى حيث ينظر إلى التنظيمات باعتبارها وحدات فرعية داخل النسق الأكبر و هو ما يخالف النموذج المثالي لـ: "ماكس فيبر" و يتميز هذا الإتجاه باتساع نطاقه و وضوح مفاهيمه و قدرته على تفسير الأنساق الإجتماعية تفسيراً شاملاً و يعتبر موضوع القيادة و الإشراف أحد أهم الأنساق التي يتشكل منها التنظيم فهو يربط بين النسق الفني و الإداري و النسق النظامي على حد سواء.

ب- **النسق الوظيفي عند " ميرتون " (R.Merton) :** يعتبر من أكثر علماء الإجتماع اهتماماً بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها فيبر (Weber) فهو يهتم بنظريات المدى المتوسط التي تساعد على تفسير أي مجال نظامي على مجال نظامي آخر.

¹ يوسف عنصر ، نمط الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري و أثره على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير علم الاجتماع التنظيم ، غير منشورة ، جامعة قسنطينة، 1990 ، ص 49.

² عبد الله محمود عبد الرحمن ، سوسيولوجيا التنظيم ، د - ط ، الإسكندرية ، دار المعارف الجامعية ، 1987 ، ص 215

³ السيد الحسين ، مرجع سابق ، ص 74.

و لعل أهم ما قدمه " ميرتون " (R.Merton) هو إكتشافه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي و المعوقات الوظيفية المتمثلة في النتائج غير المتوقعة للأفعال فقد درس " ميرتون " (R.Merton) تأثير الخلل الوظيفي، و الذي يقصد به أن أعضاء المنظمة يطبقون الإستجابة في أحد المواقف على موقف آخر مماثل، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج لم تكن المنظمة تتوقعها، فهذه المعوقات يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة، كما تتحول الوسائل إلى غايات.

وما يمكن قوله هو أن النظرية الوظيفية تصف التنظيمات الصناعية في ضوء فكرة النسق الإجتماعي، أي تلك العناصر التي يسود بينها نوع من الإعتماد و التساند المتبادل، إذ أن كافة الأنساق يجب أن تعمل من أجل الحصول على حلول لمجموعة من المشكلات حتى يكتب لها البقاء، و هذه المشكلات تتعلق بالتوافق وتحقيق الهدف والتكامل وتدعيم النمط، وكل مستوى في التنظيم له مشكلاته ويستخدم هذا المنظور في دراسته للعلاقات على أساس انه تصور يتسم بالشمولية وبالعمومية فهذه النظرية تذهب بعيدا في إهتماماتها كي تتلاءم مع التحديات التي تواجهها المؤسسة والمتمثلة خاصة في التوفيق بين إختياراتها الإقتصادية كالرغبة في الثراء وبين تطوير وتحسين وضعية العمال، ولأجل ذلك على المؤسسة التحكم في محيطها التقني والإقتصادي والإجتماعي من خلال كل طاقاتها البشرية، وعبر هذا الإقتراب نتصور بعد جديد للوظيفة الإجتماعية، إذ لم يعد يقتصر دور هذه الأخيرة على تطبيق مجموعة معينة من التقنيات و الوسائل بل أنها تجاوزت ذلك لتتوسع وتتطور في إطار نظرة شمولية بحيث أصبحت تظم تنظيم المؤسسة ككل.

➤ 6- " ميشال كروزي " و النسق الثقافي للسلطة .

أراد " كروزي " (M.Crozeir) أن يبرهن من خلال دراسته لظاهرة البيروقراطية كظاهرة ثقافية تخص المجتمع الفرنسي، فهي تشكل نسقا تنظيميا يستهدف إجتناح المواجهات و مسح علاقات السلطة و التبعية الشخصية، قصد إقصاء كل سلوك تعسفي عن طريق الرجوع إلى القواعد الرسمية التي تجعل علاقات العمل تتصف بأعلى نسبة من العقلانية و الموضوعية¹، والكلام عن الثقافة التنظيمية العقلانية داخل المؤسسة هو

¹ CORZIET(M), le Phénomène Bureaucratique, éd seuil, Paris, 1964, P65.

أنه عندما تكون القيم الأساسية للعمل مشتركة و مقبولة من قبل جميع المكونات البشرية للتنظيم فإن ذلك يتضح من خلال درجة التمسك و الإلتزام بها، و هي السمة التي تتميز بها المنظمات المستقرة على عكس المؤسسات الجديدة في طور النشوء و التي لا تكون قادرة على توفير مزايا تنافسية لعاملها، كما تلعب إستراتيجية المؤسسة دورا بارزا في تحديد سلوكيات العمال فلقد قام كل من "ميشال كروزي" و " إرهارد فريد بارغ" بدراسة لوكالة محاسبة بباريس، و كذا دراسة ثلاث مصانع و من خلال الدراسات توصلا إلى نموذج "التحليل الاستراتيجي" الذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في¹:

أ- أن الأفراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه و طموحاته الخاصة، و التي يمكن أن تكون معارضة لأهداف المنظمة.

ب- الحرية النسبية للفاعل في أي نوع من التنظيمات لممارسة نوع من الإختيار.

إستراتيجية الفاعل، تنبثق دوما من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محددة.

و من هذا المنطلق يمكن أن نشير إلى دراسة "هوفستاد" (Hofsted) التي صنّف القيم الثقافية و جمعها في أربعة أبعاد و متغيرات قطبية و التي لخصها فيما يلي :

1- الفردية مقابل الجماعية بحيث يكون الإخلاص للجماعة و مصالحها عكس المجتمعات الفردية أين يهتم الفرد بمصالحه الشخصية.

2- البعد التدرجي القوي مقابل البعد التدرجي الضعيف و يعرف "هوفستاد" (Hofsted) البعد التدرجي أو التسلسلي على أنه البعد الذي يكون فيه الشخص الأقل سلطة أكثر تقبلا للمساواة باعتبارها شيئا عاديا².

3- الوضعيات الغامضة و التي يتعذر توقعها فيلجؤون إلى بعض السلوكيات الصارمة للتخفيف من حدة عدم اليقين.

4- الأنوثة مقابل الذكورة، فلا تشير هذه الثنائية إلى تقسيم العمل وفق الجنس فحسب و إنما تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المؤسسة فالثقافات المذكورة، العمل المؤسس هو ذلك العمل الذي يسمح

¹ فاروق مداس ، التنظيم و علاقات العمل ، دار مدني ن الجزائر ، 2002 ص 35.

² Hofsted(G), Cultures conséquences, International différence in Works relate values, sage, Beverly HILLS, 1980, p390.

للفرد بتلقي التقديرات المستحقة أما في الثقافات الأنثى فترمي سياسات تأسيس العمل إلى توليد روح التعاون لدى العمال¹.

إن نجاح الدول و تطورهما مرهون بالمستوى التعليمي و التربوي لشعوبها إذ كلما كان المستوى عال كلما كان للأفراد القدرة على التجديد و التكيف مع المتغيرات السريعة، و الكلام عن الثقافة التنظيمية العقلانية داخل المؤسسة هي أنه لا بد أن تتوافق الثقافة و تنسجم مع البيئة و التكنولوجيا و إستراتيجية المؤسسة فديناميكية التنظيم داخل المؤسسة مرهون بما يحمله أفراد المؤسسة من قيم و مبادئ ثقافية منتقلا بها من المحيط الخارجي إلى المحيط الداخلي للمؤسسة و الذي هو وليد المسار التنشؤي الذي مرّ به الفرد في إطار الأسرة و المدرسة كالتى تشكلت في خلاياها عناصر شخصيته القاعدية، كذلك المؤسسة تلعب دورا هاما في اكتساب الفرد عددا من المبادئ يؤكد بعضها و ينفي بعضها الآخر، و كلما كان الرضا المهني وزيادة الإنخراط في المؤسسة و الشعور بالإستقرار و وجود الأداء لدى العامل، و وضوح الدور المشغول كلما كان ذلك إشارة إلى نجاح التنشئة الإجتماعية و العكس صحيح، و عليه ضمان أكبر قدر من العقلانية سواء في العمل أو التسيير.

➤ 7- ثقافة المؤسسة والأداء:

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فانه لا بد أن تكون ثقافة قوية، فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين .
فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح .

إنّ الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الإجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الإتصال والإتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ حيث إنّ الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الإنعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالإغتراب و اللامبالاة أما الثقافة الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة

¹ عبد الله علي، اثر الأداء على اداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير جامعة الجزائر 1999 ص 223 .

على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم، والمبادئ ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلابة السلوك، الحد الأدنى المقبول حتى يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة .

إن أفضل طريقة للتمييز بين الثقافة القوية والضعيفة للمؤسسات يكون بطرح السؤال الآتي:

ماذا يحدث لحامل الأخبار والأنباء السيئة أي ماذا يحدث للشخص الذي يشير إلى مشكلة محتملة ؟ هل يحصل على مكافأة أو يواجه العقاب لقيامه بذلك ؟

إن المؤسسات ذات الثقافة الضعيفة لا تشجع على نقل الأشياء السيئة وتتحاشى دائما الأمور غير السارة في العمل، بل أنها تقوم بالحيلولة دون وصول إشارات التحذير المبكر إلى المسؤولين، بينما نجد المؤسسات ذات الثقافة القوية تشجع دائما على الإتصال والتواصل والإنفتاح والتفتح حيث فلسفتها تقوم على الإستعداد الدائم للتحدي حيث تعتمد مدخل الفعل .

إن ثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، ولا شك أن الخصائص الإجتماعية والسياسية والإقتصادية نظام ونمط الإدارة الإقتصادية الموجه، التسيير الإشتراكي للمؤسسات، القانون الأساسي للعمل، العائلة الممتدة، المستوى التعليمي للمجتمع، لعبت دورا بارزا في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية حيث نجد أن ما يصدر من العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء وكنظرة سريعة على الواقع عندنا في الجزائر أن القيم والتقاليد المضادة على المستوى الفكري كثيرة، منها انخفاض الدوافع، إرتفاع نسبة الغياب، التأخر عن العمل، اللامبالاة، أما على المستوى التنظيمي فهي كثيرة منها التسيير السيئ، تباطؤ في إنجاز العمل، الجمود الإداري، الرشوة، السلوك التسلطي ويمكن حصر بعض القيم الثقافية والمتعلقة باتجاهات العامل نحو العمل والوقت، وهي تعبر عن مؤشرات هامة لقياس العقلانية في المجتمع .

1- قيم العمل :

أجرى الدكتور "محمد السويدي" دراسة على مجتمع تمناست وخلص إلى أن الناس فيها لا يشتغلون إلا بقدر ما يكفي قوتهم لفترة زمنية محدودة، فعندما يحتاجون إلى أموال يذهبون إلى محطات التنقيب عن المعادن، يشتغلون فيها مدة شهرا أو شهرين، ثم يعودون إلى بلدتهم يقضون معظم أوقاتهم متكئين على الجدران حتى تنتهي النقود ثم يذهبون مدة أخرى للبحث من جديد ويرى نفس المؤلف أن كثير من مؤسسات التنقيب قد إشتكت من انقطاع العمال، وقد ينسحب العامل الذي أربك سياستها المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في المنطقة، وقد يسحب العامل من الشركة دون سابق إنذار بعد الحصول على المبلغ الكافي ومنه فقد خلص الدكتور "سويدي محمد" إلى بعض الملاحظات المتعلقة بثقافة العامل البدوي فهو:

- يحتقر الأعمال البسيطة فهو يعتبرها منافية لمركزه ومسؤوليته .
- يعتبر الرقابة على عمله نوع من السجن .
- العمل المستمر يقيد العامل في المكان والزمان وهذا يتنافى مع حياتهم التقليدية التي ليس لها محددات المكان والزمان.
- عدم الانضباط بالمواعيد الناجمة عن عدم إعطاء اعتبار للوقت وعدم التقيد به .
- انخفاض الأداء في العمل وعدم الخضوع لإجراءات العمل والتقيد بها وهذا ما أكدته دراسة مقدم عبد الحفيظ¹.
- احتقار الأعمال البسيطة وأعمال البدلات الزرقاء الناجم عن الشعور بأنها تنتقص من كرامة الفرد وشخصيته من ذلك مثلا الاعتقاد أن البدلات البيضاء تعبر عن مكانة معينة إجتماعية محترمة .

2- قيمة الوقت : يعتبر العمل بالنسبة للمجتمعات محددًا رئيسيًا في وضعيتها ومكانتها بين الشعوب لأنه مقياس التقدم والتخلف بينها.

إن الملاحظ في مؤسساتنا الإدارية والإقتصادية بالخصوص، هو أننا لا نفتقد إلى القيم الإيجابية في التراث العربي الإسلامي وإنما نفتقد إلى توظيفها في حياتنا العملية ذلك أن

¹ مقدم عبد الحفيظ، القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري، دراسة مسحية بجامعة الجزائر، حوليات جامعة الجزائر، عدد 6 الجزء الأول 1991.

المتأمل في التراث العربي الإسلامي يجد كثيرا من الأحاديث والأقوال والأمثال التي تعطي أهمية خاصة للوقت مثل " الوقت كالسيف إذا لم تقطعه قطعك "، " الوقت هو الحياة " " لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد " إلا أنه على مستوى الممارسة في جميع مجالات الحياة اليومية الرسمية بالخصوص نجد التحايل في الوقت ونجد نقيض هذه المفاهيم، وهذه الأحوال والعبارة السحرية تخرج كتعبير يبرر به هذا التناقض وهو " الله غالب " " واش ندير " " لو كنت في مكاني ماذا تفعل " واستنتاجا لذلك هو أن الوقت أو الزمن هو أقل الأشياء قيمة نظرا لوفرتة وتوفره باستمرار، وما أكثر العبارات الدالة على هذا المعنى مثل " عليك بالصبر " " ولديك متسع من الوقت " " الوقت كله لك " " لا عليك "، والتي تعني كلها في معناها لا داعي للقلق الوقت كله لك .

إن هذا الإتجاه السلبي للوقت يضر بالمؤسسات الصناعية وبأهدافها فكأن العقلية العربية هندست وشكلت بطريقة لا نهاية لها في الصبر الذي يعكس القدرة على الإنتظار مما يدعم هذا التحليل ما ذكره "أدلر" (adler) على أن بعض المهندسين الأجانب العاملين بالبحرين كانوا قلقين بشأن العوامل غير المتوقعة التي كانت تعطل مشروعا لهم لبناء مدرسة بستة أشهر، وعندما قدموا اعتذاراتهم للسلطات الرسمية فوجؤوا بالإجابة " لقد عشنا آلاف السنين بدون هذه المدرسة ونستطيع بسهولة انتظار ستة أشهر أخرى أو سنة هذا ليس مشكلا " .

إنّ القيم في مجال إدارة المنظمات تتأثر بالقيم السائدة في المجتمع والنظرة التحليلية للمجتمع، هو أنه مكونا من نظم عديدة مثل النظام الإجتماعي والمتعلق بالقيم والعقائد والتقاليد والمثل العليا والنظام التكنولوجي والمتعلق بالنواحي التكنولوجية والتقنية، كما يتكوّن كذلك من النظام الجغرافي والمتعلق بالمناخ وطبيعة الأرض وظروفها وكذلك النظام السياسي نوعه وأثره على التغيير وخط سيره وبناءً على نظرية التفاعل وتبادل التأثير بين المنظمة بصفقتها نظاما مفتوحا والبيئة الخارجية، يمكن أن نلتمس بعض نقاط التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية في المجتمع وهذا ما أشار إليه "ثناء ابراهيم جميل" ¹ في دراسته التي أجراها لمعرفة إنتماء الفرد المصري داخل المؤسسة وأثر هذا على سلوكه وأدائه، حيث وجهت أسئلة لمجموعة من العاملين في مراكز قيادية متنوعة

¹ محمد عاطف غيث وآخرون، دراسات في الاجتماع التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987 ص 43

بلغ عددهم "65" فردا في مؤسسات مختلفة تمثل قطاعات الغزل والنسيج والحديد والصلب والبتروول والإقتصاد وعن مؤشرات عدم الإنتماء التي يلاحظونها في البيئة الإدارية داخل المؤسسات، ولقد وجدت هناك أنواعا متعددة من السلوك السلبي الذي يؤثر بصورة خطيرة على العمل داخل المؤسسات، وفيما يلي عرضا موجزا لبعض هذه السلوكيات .

3- سلوك اللامبالاة والسلبية : بين الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء حيث عادة ما يتجنب المسؤولين الإحتكاك بمواطن المشاكل ويتهربون من مواجهتها غير مباليين بتراكمها وتفاقمها ويتصرفون وكأنهم منفصلين عن العمل وهذا ما يشعر العاملين بعدم الإهتمام بصالحهم ومشاكلهم .

4- ظاهرة التهرب من المسؤولية : حيث يشكل ترك العمل بدون إذن، وكثرة الغياب والتحايل للحصول على الإجازات ظاهرة من ظواهر التهرب من المسؤولية، ودليل على بعد العامل عن أهداف مؤسسته، وعدم انتمائه إليها، الأمر الذي جعل الأعمال تتعطل، أو تسير ببطء، كما يتجه العمال إلى أعمال أخرى خارج مؤسستهم، تدر عليهم عائدا ماديا أكبر، وظهرت في مؤسساتنا بعض السلوكيات كعدم الانضباط في مواعيد الحضور والإنصراف و أداء العمل في وقت طويل، وإختفاء قيمة الإبتكار وقلة المبادرة وضعف روح المنافسة وعدم احترام الوقت والمواظبة في العمل نتيجة لتعود الأفراد الإستقلالية والحرية قبل الإلتحاق بالمؤسسة .

وقد إهتمت كثير من النظريات بالثقافة التنظيمية والخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسات ومن هذه النظريات نظرية (x) "لوليام اوشي"، تنطوي الثقافة التي تقوم عليها نظرية (x) على مجموعة مميزة من القيم كالتوظيف طويل المدى، والثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية الوثيقة¹، ومن أهم الأمور التي تدعو إليها النظرية هي إعادة توجيه الإهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات في مختلف المؤسسات التنظيمية، فالثقافة التنظيمية بهذا المعنى ينبغي أن توفر الجو الإجتماعي المستقر، الذي يركز عليه الفرد في حركته ويستمد منه الدعم لتحقيق أهداف التنظيم .

¹ وليام اوشي ، النموذج البياني في الإدارة ، نظرية 2 ،ترجمة حسن محمد يسن السعودية معهد الإدارة العامة ، بدون تاريخ ،ص 142 .

إن استعراض الأسس الثقافية التنظيمية لنظرية (z) يمكننا من فهم أهمية الخلفية الثقافية التنظيمية وتأثيراتها المختلفة في السلوك التنظيمي عامة وفي عملية اتخاذ القرارات وممارسة السلطة داخل المؤسسة بصفة وعلى هذا الأساس فإن الخلل الذي تعرفه بعض مؤسساتنا يعود في الأصل إلى غياب ثقافة تنظيمية تساهم في فهم أبعاد المشكلات التنظيمية وتسيير التغيير المناسب، والمتفحص للتشريع التنظيمي العربي، يلاحظ أنه وضع ميكانيزمات قانونية ضمن تصور هيكل ثابت (ستاتيكي) للأبعاد التنظيمية للمؤسسة خاصة، ومنه يصعب على هذا الهيكل الإستاتيكي إيجاد ديناميكية على مستوى العلاقات السلوكية للأفراد داخل التنظيم .

أما في الجزائر فرغم وضوح ما جاء في مواثيقها من ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات والنصوص التشريعية التي صاحبته مثل: المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، التسيير الجماعي... فإن هناك مسافة شاسعة بين هذه المفاهيم والسلوك التنظيمي حيث ساد التناقض الواضح والصارخ بين ما كتب في النصوص وبين ما مورس في الميدان خصوصا من طرف مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الذين احتكروا عملية اتخاذ القرارات في الأمور الهامة، وهي نتاج ظروف تاريخية سيطرت على إدارة المؤسسة الاقتصادية وغيرها في الجزائر¹، ومنه بدأت تتشكل ذهنية عن العمل والمؤسسة والقائد والتي شكلت في النهاية ثقافة اجتماعية عن التنظيم والتي لها وجهان متناقضان:

أ- وجه يرى في التنظيم والعقلانية والتسيير العلمي للمؤسسة ضرورة لتحقيق أهداف المؤسسة .

ب- نفس الشخص الذي له التصور السابق نجده سلك سلوكا متناقضا مبررا ذلك بأن الواقع والظروف المحيطة هي المحدد لهذا السلوك.

ومن نماذج الثقافة التنظيمية التي يمكن أن ننجح في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر² من وجهة نظر المخططين للسياسة الاقتصادية في الجزائر لهذا التناقض هو إحداث تغيير نوعي وجذري في هيكل هذه المؤسسات وفي عملية التنظير العلمي المرتبطة بالتنظيم أي إحداث عقلانية جديدة تتماشى والمؤسسة كمنسق مفتوح في محيط ديناميكي تتفاعل معه،

¹ مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق ، ص 280 .

² مصطفى عشوي ، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية (الثقافة والتسيير) الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، جامعة الجزائر 1992 ، ص 229 .

وتتبادل معه المعلومات ومصادر الطاقة المختلفة وممارسة أسلوب التغذية العكسية وتصحيح المسار لهذه المؤسسات من فترة لأخرى تناولاً نظرياً يمكن تطبيقه على المؤسسات الاقتصادية التنظيمية الفعالة أي المؤثرة في السلوك التنظيمي تأثيراً إيجابياً لتسيير الموارد البشرية وموارد الطاقة المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ 8- أثر القيم التنظيمية على العاملين في المؤسسات:

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة القادة الإداريين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات لذا يعمل هؤلاء على تطوير و تعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم أو مؤسساتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة ومن الأمور الحيوية أن يدرك القادة، القيم العليا لموظفيهم حيث أن معرفة تلك القيم هو أمر مهم في الحياة العلمية للموظفين، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها، على أن القادة الإداريين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم سلباً وإيجاباً على الأجهزة التي يديرونها.

إنَّ القيمَ التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم، تحصد عدداً من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الإلتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين، ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية، إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم فالعرف والقواعد الحضارية، وما يحرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب إحترام الأفراد لها كقيم اجتماعية¹، ويذكر " مقدم عبد الحفيظ " أنَّ تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا لإرتباط القيم بالحاجات ، ومن جهة أخرى يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها²، ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة، ومعايير خاصة تملئها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والإقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات، ويرى " عامر سعيد يس " إنَّ الوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن تحدد من خلال:

¹ مهدي رويلف، علي محمد العضاللة، إدارة المنظمة، نظريات سلوك، عمان: دار مجدلاوي، 1996، ص 227

² عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلة 16، الكويت،

تحديد الأهداف : حيث الحكم على القيم عند إختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب إنجازه .

تحليل البيانات : تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادر ها وإدراكه لمعانيها وتغييره لها .

وضع البدائل : يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها .

تنفيذ القرار : تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الإختيار .

التقييم والمتابعة: يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق¹ وبما أن القيم يختلف تأثيرها على الأفراد باختلاف الثقافات فالقيم العربية الإسلامية تختلف عن القيم الغربية ، حيث النظرة التكاملية لفكرنا الإسلامي إزاء القيم المستمدة من شريعتنا الإسلامية هدفها بناء مجتمع تسوده القيم والمثل العليا التي تحرص على تنشئة الإنسان وفقا لمجموعة من القيم التي تضمنها الدين الإسلام ، ويذكر " **ظهاوي** " أن القيم الإسلامية قد صاغها خالق الإنسان والكون والحياة وفق مجموعة من الخصائص، تتلاءم مع خصائص الطبيعة البشرية فيها تتصف بالإنسانية والإجتماعية والواقعية، وهي صالحة لكل زمان ومكان²، ومن خلال ما سبق نشير إلى أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها المباشر على العاملين في المنظمات، حيث أورد الكثير من الباحثين والكتاب هذه الأهمية من جميع النواحي التحصيلية والتنظيمية والتنفيذية في المنظمات، وما يؤثر على بيئة العاملين الإجتماعية والدينية والإقتصادية والسياسية، حيث أصبح العالم منفتحا على بعضه كلاً يؤثر بـماله لدى الآخرين في جميع المجالات .

➤ 9- السلوك القيادي والنسق الثقافي للمؤسسة :

يعتبر السلوك التنظيمي إعادة إنتاج ثقافي ناتج عن الأطر الثقافية للبناء الإجتماعي القائم ، يستمد منها أفراد المؤسسة، الحلول والطرق والمناهج التي تسمح لهم، بدمج استراتيجياتهم وتوجيهاتهم المتعددة وحتى المتقاربة، من أجل المحافظة على العلاقة الجماعية أو العمل

¹ سعيد بيس، عامر ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، القاهرة مركز سيرقص للاستشارات والتطوير ، 1994 ، ص 151

² سيد احمد ، طنطاوي ، القيم التربوية في القصص القرآني ، القاهرة، دار الفكر العربي ، 1996 ، ص 58 .

الجماعي المشترك، ما يعني إنصياح الأفراد للثقافة التنظيمية التي تطبعهم إجتماعيا بما فيه الكفاية، وذلك ما يسمح لهم بالتميز عن الأفراد المنتمين إلى منظمات أو مؤسسات مختلفة، فالعوامل الثقافية ذات فاعلية كبيرة في السيطرة على طبيعة السلوك التنظيمي لهؤلاء الأفراد، هذا الوعاء الثقافي الذي تشرب منه الأفراد سواء كان بصورة واعية أو غير واعية، يؤدي في نهاية المطاف إلى تشكل كيان، وهوية، تتجاوز الكيانات والهويات الفردية المشكلة له دون إلغائها كليا وبهذا فالثقافة التنظيمية موجه لسلوك الأفراد المنتمين إليها، على الأقل بالقدر الذي يحقق به استمرار هذه المجموعة بتحديد السلوك الملائم وغير الملائم ككيان إجتماعي، لدعم استقرار وتوازن النسق الإجتماعي للمؤسسة، لأن الثقافة التنظيمية تدعم الإنسجام والاندماج بما يضمن استمرار الجماعة وقدرتها وكفاءتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدف مشترك، بما تصنعه من طرق، وأساليب لمواجهة العوائق التي تواجهها، وتختلف كفاءتها من منظمة لأخرى في قدرتها على إنتاج ثقافة تحقق لها ذلك، لأنها تعبر عن الفعل الإجتماعي على الخلق والإبداع كطريقة تعبر عن قيادة المؤسسة لحل مشاكل الاندماج الداخلي لتكوين إجتماعي، هذا التكوين التفاعلي يمنح للفرد القدرة على الخلق ككائن إجتماعي ويمنح النسق الثقافي للمؤسسة مجمل الإستجابات وردود الأفعال المعززة التي تم تطويرها من طرف القيادة الإدارية بصفة تفاعلية مشتركة، تميز كل مؤسسة عن غيرها، فالنسق الثقافي هو وليد الإختيارات الواعية، النابعة من تصور جماعي مشترك لكيفية معالجة ومجابهة المشكلات والعوائق المطروحة أمام الفاعلين المعنيين بهذا الفعل الجماعي، بتعزيز ودفع من طرف القيادة الإدارية للمؤسسة، حيث أن هذا النسق تحكمه العلاقة الإجتماعية الأولية، الناتجة عن الفرد بصفته كائن إجتماعي طبيعي، وعضو في بنية إجتماعية، تعبر عن الفعل الإجتماعي الهادف، لدمج مختلف الإستراتيجيات الفردية أو الثقافات الفرعية للتعايش على إنتاج هوية هذا النسق الاجتماعي، ووليد قدرته على التكيف والاندماج والخلق والإبداع وقدرة المؤسسة على تحقيق تصور لها لتتجاوز البناء الإجتماعي الأولي، إلى تشكيل بنائي آخر له عوائقه الخاصة التي يريد أن يجابهها، وهذا يحصل في نسقها الثقافي الذي يحوي تلك الذهنيات في مرجع وإطار مشترك للفعل والتصرف، أو تمثلات وتصورات ثقافية، يعمل على انجازها، بصورة عقلانية، تتبع فهم المشاكل والعوائق التي تجابههم والحلول التي

يتصورونها والوسائل التي يستعملونها، أي تعزيز وتطوير أنماط السلوك الواعي، والفعل الاجتماعي، من طرف القيادة الإدارية في المؤسسة.

خلاصة:

لا يمكن أن نفصل واقع المؤسسة عن محيطها الاجتماعي والسياسي ولا يمكن فهم نجاح أو فشل أسلوب التسيير بمعزل عن المحيط الخارجي للمؤسسة، فالواقع أكد أن المؤسسة العمومية الجزائرية عبر تجربتها ومراحل تطورها، عرفت تحولات عميقة وتجارب مست البناء والهيكلية وأساليب التسيير، مما أثر على طبيعتها وأهدافها، فمن مرحلة التسيير الإشتراكي إلى الإصلاحات الهيكلية إلى الإستقلالية، ترسخت الثقافة على مستوى المسير والعمل ونتج عنه ذهنية وقيم ومعتقدات ومعايير ولغة خاصة بالمؤسسة وفي النهاية سلوك ممارس يوميا من طرف الفاعلين، فالثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا و خارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين و بالتالي فالمؤسسة تصبح كالعائلة، إذ يجب على المؤسسة تبني استراتيجيات لتكوين ثقافة تنظيمية ناجحة مثل إستراتيجية التطبيع الاجتماعي و إستراتيجية دمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة سواء على مستوى قيمة العمل، أو قيمة الوقت والإنضباط ، أو على مستوى القيادة، والذي تترسخ على إثره علاقات نوعية بين العمال والمسيرين ونظرة كل واحد للآخر ونظرتهم للمؤسسة .

القسم الثاني

الفصل

الخامس:

منهجية و

إجراءات الدراسة

الفصل الخامس : منهجية و إجراءات الدراسة

تمهيد:

اولا : مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانيا: المنهج

ثالثا: العينة

رابعا : ادوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

4- الوثائق والسجلات

- تمهيد:

نتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة، ذلك أن أي دراسة تقتضي خطوات منهجية عملية صحيحة، وذلك من خلال وضوح المنهج و تجانس مجتمع البحث و أدوات وأساليب البحث المناسبة لتحليل البيانات التي تم التوصل إليها، وتتمثل هذه الإجراءات في منهج الدراسة الذي يعد بمثابة العمود الفقري لها، و مجالات الدراسة المختلفة، إضافة إلى الأدوات البحثية المختلفة كالإستمارة و الملاحظة، والمقابلة وكل هذه الأدوات تساهم إلى حد كبير في جمع المعلومات و البيانات حول موضوع الدراسة، وهذا ما يسمح لنا بالوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية بعد جمع البيانات وتحليلها والحكم عليها ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومناقشتها والخروج بمجموعة من التوصيات ومن ثمة تحقيق أهداف الدراسة.

➤ أولاً: مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة **ENTREPRISE NATIONALE DES APPAREILS DE MESURE CONTROL «AMC»** التي تقع بالمنطقة الصناعية لمدينة العلمة ولاية سطيف، و تتربع على مساحة تقدر ب 13 هكتار، منها مساحة 4,5 هكتار مغطاة بالإضافة الى مبنى مقر المديرية العامة المتواجدة على يسار الطريق الرابط بين مدينتي العلمة و جميلة الأثرية .

و من مبررات اختيار هذه المؤسسة ما يلي :

- المؤسسة الوحيدة وطنيا في إنتاج هذا النوع من المنتوجات لذا فهي تحتل مكانة معتبرة في الإقتصاد الوطني .

- تعد من بين المؤسسات الحائزة على شهادة الجودة الشاملة الإيزو 9001/ 2000 سنة 2004 م .

- الشهرة التي تتمتع بها المؤسسة كونها تخضع للطلب العالمي و المحلي، لذا فهي تساهم في التكنولوجيا الحديثة.

و هذه النقاط شجعتنا للإستفادة من معلومات و بيانات تخدم دراستنا خاصة و أن المؤسسة تم إنشاؤها سنة 1975 و بذلك فهي تتمتع بقدر كبير من الخبرة و الكفاءة في التسيير .

أ- نشأتها: نظرا للمخطط التنموي الذي إنتهجه الجزائر خلال مرحلة السبعينيات و الهادف الى إرساء هيكل قاعدية للصناعات الثقيلة فقد تم إنشاء مصنع يهتم بإنتاج

العدادات " **L USINE DE FABRICATION DE COMPTEUR** " سنة 1975 و قد كلفت بتنفيذ هذا المشروع الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز،

"**SONALGAZE**"، و ظل هذا المصنع يغطي الإحتياجات الوطنية المتعلقة بالعدادات (الكهرباء،الغاز ،الماء) و بعد إعادة الهيكلة العضوية " **LA**

"**RESTRUCTURATION** " لمؤسسة "**SONALGAZE**" أنشئت المؤسسة

الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة "AMC" بناءً على المرسوم رقم (83/633) المؤرخ في (5 نوفمبر 1983) الخاص بقطاع الصناعات الثقيلة .

و قد عرفت المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة تطورا سريعا على جميع المستويات، الأمر الذي ساعدها لدخول مرحلة الإستقلالية حيث تم دراسة مشروع إستقلاليتها بمجلس الحكومة المنعقد 19 مارس 1989 أين تم تنصيب مجلس إدارتها وتوجيه هياكلها و تحديد رأسمالها الاجتماعي الذي قدر انذاك ب: 30 مليون دج ومنذ ذلك التاريخ أصبحت " AMC " مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة ذات أسهم موزعة على أربعة صناديق مساهمة، ثم سنة 1993 ارتفع رأسمالها رالى 105 مليون دج وفي سنة 2000 بلغت 770 مليون دج .

كما تتولى المؤسسة مهام البحث و التطوير و الإنتاج ، الإستيراد ، التصدير و التسويق لأجهزة العد والقياس و التنظيم و الحماية، وكل لواحق هذه الأجهزة و مكوناتها، أما التصنيع الإجمالي لمنتجاتها تم من خلال إقتناء رخصا من طرف أكبر الشركات العالمية المتخصصة في هذا النوع من الإنتاج .

و بغرض تنويع منتجاتها و تحسين جودتها دخلت المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة عام 2005م في شراكة مع الجزائرية للمياه (ADE) و المجمع العالمي (SMS) ، حيث تم انشاء شركة مختلطة بدأ تشغيلها يوم 02 جانفي 2005 م بمدينة العلمة، تنتج عدادات الماء المنزلية بالإعتماد على آلات متطورة و يد عاملة متخصصة، و تبلغ مساهمة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة 30% أما مساهمة الجزائرية للمياه فتبلغ (15%) و مساهمة مجمع (SMS) 55% من رأسمال الشركة المختلطة، وفي عام 2010م، تم مرة أخرى إعادة إدماج المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة (AMC) ضمن مجمع سونلغاز (sonel gaz) و تم التوقيع على النظام الأساسي الجديد للمؤسسة يوم 20 ديسمبر 2010 م حيث تم تحويل ملكيتها لمجمع سونلغاز بعد ما كانت تابعة لشركة تسيير المساهمات و التجهيزات الصناعية و الفلاحية، و بالتالي أصبحت المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة فرعا تابعا بصفة كلية لمجمع سونلغاز، و نتيجة لذلك إستفادت من برنامج إستثماري لضمان تحديثها و تطوير هياكلها.

الفصل الخامس _____ منهجية و إجراءات الدراسة.

ب - **منتجاتها:** تسوق المؤسسة جملة من المنتجات الميكانيكية و الإلكترونية في الأسواق العالمية و المحلية .

وهذه المنتجات نوردها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) منتجات المؤسسة.

الخط	التشكيلة	المنتجات	الدخول في الإنتاج	مانح الرخصة	الطاقة السنوية بالوحدة
الكهرباء	عداد الكهرباء	أحادي الطور	1980	لاندريس واجير	220.000
		ثلاثي الطور الإلكتروني	1980	"سويسرا"	40.000
			2001		
الكهرباء	القواطع	أحادي القطب	1985	ABB	800.000
		ثنائي القطب تفاضلي		STOTZ	300.000
		رباعي الأقطاب تفاضلي		"ألمانيا"	45.000
الكهرباء	أزرار الالتماس و الموصلات الحرارية	أزرار الالتماس ذو قوة	1990	تليميكانيك مجموعة شاندر "فرنسا"	200.000
		LC1D			100.000
		موصلات حرارية LR1D			35.000
	قاطع أزرار LE1D		50.000		
	أزرار التماس مساعدة		75.000		
	علب أزرار التماس AL1D				
السوائل	عداد الماء	قذف 3 م ³ /سا	1981	أكواميترو "سويسرا"	200.000
		RNT			
		قذف متعدد 3 م ³ /سا			
	RNS				
	قذف متعدد 5 م ³ /سا				
	RNS				
السوائل	موزع البنزين و المازوت	50 ل/د	1991	نوفوبيغنون "إيطاليا"	1.200
		90 ل/د			300
السوائل	منتجات الغاز	عداد غاز AC5M	1981	أمكو "الو.م. أ"	80.000
		منظم غاز 129318933B			80.000

المصدر : الإدارة العامة للمؤسسة.

AMC : appareil de Mesure et du Contrôle

ADE : Algérienne Des Eaux

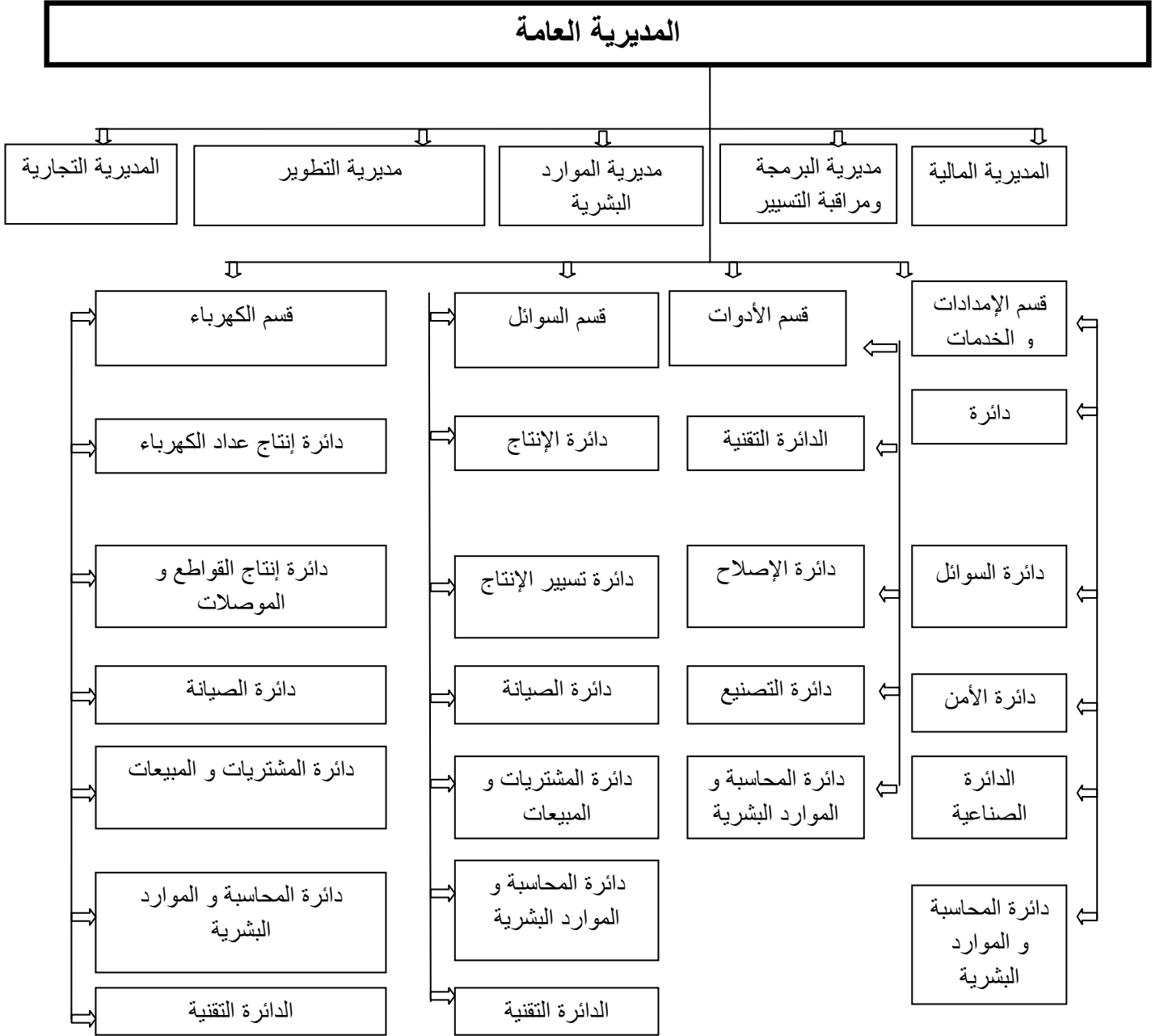
SMS : Sens sus Met ring Systems

ج - عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تتبع المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة التنظيم على أساس خط المنتجات "**Ligne de Produit**" وهذا التنظيم يجمع بين التنظيم الوظيفي، و التصميم على أساس المنتجات، فبالنسبة لمركز المؤسسة - المقر الاداري - فهو يتبع تقسيما وظيفيا و يضم الوظائف التالية:

- المديرية التجارية.
 - مديرية الموارد البشرية .
 - مديرية المالية .
 - مديرية التطوير.
 - مديرية البرمجة و مراقبة التسيير و الإعلام الآلي .
- أما بالنسبة للمركب الصناعي فهو يضم :
- قسم الكهرباء .
 - قسم السوائل .
 - قسم الامدادات و الخدمات الصناعية .
 - قسم الأدوات .

الشكل رقم (7) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة .



المصدر: الإدارة العامة للمؤسسة.

وفيما يلي عرض المهام الرئيسية لكل مديرية:

➤ 1- بالنسبة للمركز :

أ. المديرية العامة :

تتمثل المهمة الرئيسية المديرية العامة في :

- السهر على حسن تنظيم المؤسسة و ضمان سير نشاطاتها.

- الوقوف على تقدم أعمال المؤسسة بانتظام .
- القيام بالإجتماعات التنسيقية بين مختلف مسيري المؤسسة .
- تحديد الإستراتيجية الواجب اتباعها و الأهداف العريضة الموافقة لها.
- وتتفرع عن المديرية العامة عدة مديريات هي :

ب. المديرية التجارية:

و تتمثل المهمة الاساسية لمديرية التطوير في اعداد تصاميم مختلف المنتجات و تطويرها، و تجديد نشاط و مصداقية المؤسسة في مواجهة طلبات الزبائن و تحقيق الأهداف النوعية طبقا لشهادة الإيزو 9001 وما يترتب عنها من تحسين مستمر لنظام تسيير النوعية .

ج. مديرية الموارد البشرية: تعمل على ضمان المهام الموكلة لها من خلال:

- متابعة غيابات العمال .
- دراسة ملفات توظيف العمال .
- التكفل بالإجراءات التدريبية للعمال .
- إعداد المخطط السنوي للعمل و ضمان احترام قوانين العمل المطبقة .
- د - مديرية البرمجة و مراقبة التسيير : و من المهام الاساسية لهذه المديرية :
- مساعدة المديريات المختلفة و الأقسام على وضع الميزانيات التقديرية .
- مراقبة الميزانيات و تحليل اسباب الفروقات .
- التنسيق و تحضير الخطة السنوية .
- متابعة كل القرارات و الاجراءات المتخذة .
- ضمان سلامة النظام المعلوماتي المحاسبي في مختلف الأقسام .
- جمع المعلومات المتعلقة بكل أنشطة المؤسسة .

هـ - المديرية المالية :

المهمة الأساسية لهذه المديرية في تسيير التدفقات النقدية للمؤسسة و إعداد نتيجة الدورة للمؤسسة و التسجيل المحاسبي اليومي لعمليات المؤسسة و مسك الوثائق المحاسبية و

مراجعتها و التأكد من التزامها بالقواعد المحاسبية، كما تعمل على وضع خطط التمويل و متابعة حالة الخزينة .

➤ 2- بالنسبة للمركب:

توجد أربعة أقسام شبيهة مستقلة عن بعضها و هي :

أ. قسم الكهرباء :

هو قسم مختص في تصنيع و تركيب و بيع أجهزة القياس و المراقبة الكهربائية (العداد الكهربائي، و ازرار التماس و الموصلات الحرارية)، كما يقوم بتصنيع بعض القطع التي تدخل في صناعة عداد الماء و الغاز.

ب. قسم السوائل :

وهو قسم مختص في إنتاج و بيع المنتجات التي تستعمل فيها السوائل كالماء و الغاز و البنزين و المازوت و يتكوّن هذا القسم من عدة مديريات و مصالح .

ج. قسم الامدادات و الخدمات الصناعية :

و مهمة هذا القسم هي ضمان الأمن و تسيير وسائل النقل بالإضافة الى الإشراف على الخدمات الإجتماعية كالأكل و نقل العمال، و تضم المديريات التالية :

✓ مديرية الأمن : و مهمتها السهر على ضمان الأمن داخل المؤسسة .

✓ المديرية الصناعية : و مهمتها صيانة الأجهزة و المباني و متابعة الإستثمارات و صيانة الأعطاب الكهربائية و شراء مختلف المعدات المكتبية.

✓ مديرية الإمدادات : و مهمتها تسيير حظيرة السيارات و الشاحنات و التكفل بعبور السلع المقنتاة من الخارج و نقل العمال و نقل البضائع .

✓ مديرية المحاسبة و الموارد البشرية: و مهمتها تسجيل العمليات التي تقوم بها الوحدة و تسيير مختلف موارد الوحدة و الإهتمام باحتياجات الوحدة من اليد العاملة.

✓ قسم الادوات :

و مهمة هذا القسم هي إنتاج القوالب المساعدة في عملية الإنتاج لقسم الكهرباء و السوائل، إضافة الى صيانة و إصلاح مختلف التجهيزات و المصالح التابعة لها .

أسواق المؤسسة:

تسيطر المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) على السوق المحلية وتصدر جزء صغير من منتجاتها في إطار التبادل بالمواد الأولية وأهم زبائن المؤسسة:

(1) زبائن محليون منهم :

سونلغاز (SONELGAZ): التي تشتري عدادات الكهرباء والغاز ومنظم الغاز.

نפטال (NAFTAL) : تشتري عدادات البنزين والمازوت

الجزائرية للمياه (ADE): و تشتري عدادات الماء

المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي و الغازي (CAMEG):والذي يشتري عدادات الكهرباء والغاز والمنظمات ولواحق الخطوط الكهربائية منخفضة ومتوسطة التوتر والموصلات الخاصة بالشبكات المنخفضة التوتر.

شركة انجاز القنوات (KANAGHAZ) : التي تشتري المقابض والمنظمات .

شركة كهريف (KAHRIF) : التي تشتري الوصلات(الروابط) الخاصة بالشبكات المنخفضة التوتر و لواحق الخطوط منخفضة و متوسطة التوتر، بالإضافة الى تزويد المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (GPPB) بعدادات الحجم وقطع الغيار كذلك تزويد المديرية العامة للأمن الوطني و النواحي العسكرية الثانية الرابعة والخامسة.

(2) الخواص :يشترون الموصلات الحرارية (CONTACTEURS)، القواطع التلقائية،عدادات الماء.

(3) الزبائن الأجانب: لاتملك المؤسسة زبائن أجانب عدا شركة (TÉ

LÉMÉCANIQUE) مجموعة شنايدر(فرنسا)، يشترون أزرار الإلتماس، الموصلات الحرارية في إطار التبادل بالمواد الأولية، وتصنع باسم الشركة الفرنسية وتدعم الشركة السوق ب:18منتوجا أساسيا، وهي تسعى لتلبية احتياجات السوق الوطنية والتصدير إن أمكن ، وتعتبر المؤسسة الوحيدة على المستوى الوطني في هذا النوع من المنتجات ما أكسبها أهمية إقتصادية بالغة.

نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للمؤسسة

نقاط القوة:

وتتمثل في:

- 1-سيطرة المؤسسة على السوق وتحقيق حصة سوقية عالية.
- 2-تعدد المنتجات (18 منتجا)
- 3-تكوين وتدريب العاملين.
- 4-تعمل المؤسسة جاهدة على جلب تقنيات تكنولوجيا متطورة.
- 5-تعمل المؤسسة على تخفيض الأسعار من أجل الحصول على هوامش ربح.
- 6-إمتلاك المؤسسة لشهادة الجودة الشاملة ISO 9001/2015

نقاط الضعف:

وتتمثل في:

- 1- ارتباطها برخص صنع أجنبية
- 2-ضعف نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة.
- 3-غياب مديرية التسويق وتواجد المديرية التجارية وهو ما يدل على النمط التسيري الكلاسيكي.
- 4- إرتباطها بالمواد الأولية الخارجية.

تقييم الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتبع المؤسسة التقسيم على أساس خط المنتجات نظرا لكبر حجمها و تعدد منتجاتها، كما أنّ المؤسسة مقسمة الى أربعة مراكز مسؤولية شبه مستقلة مما يمنح المؤسسة المزايا الآتية :

- سهولة التنسيق بين نشاطات كل قسم.
- سهولة عملية الإتصال المباشر الزبائن و الموردين مما يسمح بالتكيف مع المتغيرات الممكنة الحدوث.
- الإستقلالية بين الأقسام ما يساعد في تقييم أداء كل قسم.
- كل تشكيلة منتجات يديرها مسؤول متخصص .

الفصل الخامس _____ منهجية و إجراءات الدراسة.

- غير أن من مساوئ هذا التقييم أنه يفرض على المؤسسة موارد كبيرة خاصة مع ملاحظة تكرار بعض الوظائف في كل الأقسام.

2- المجال البشري: تضم المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة (AMC)

ميدان دراستنا الإمبريقية (643) عاملا، إلى غاية شهر ديسمبر 2016 منهم 24 % من الإطارات و 23 % من أعوان التحكم و 53% من أعوان التنفيذ و لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أخذ عينة قصدية تتمثل في فئة القيادة الإدارية بأصنافها الثلاثة: قيادة عليا، قيادة وسطى، قيادة دنيا و الذين بلغ عددهم الإجمالي (55) قائدا وهم موزعون على مديريات و مصالح و أقسام المؤسسة التي أوضحناها سابقا، و هم يتوزعون حسب الجدول التالي كما يلي :

الجدول رقم (2): توزيع عمال المؤسسة

المجموع	قسم الإمدادات	قسم الأدوات	قسم السوائل	قسم الكهرباء	الإدارة العامة	الأقسام
						فئات العمال
55	06	07	11	16	15	الإطارات العليا
87	10	11	17	25	24	اطارات عاديين
151	41	18	36	48	08	عمال التحكم
350	45	01	68	235	01	عمال التنفيذ
643	102	37	132	324	48	المجموع

المصدر : الإدارة العامة للمؤسسة.

3- المجال الزمني: بالنسبة للمؤسسة موضوع الدراسة فقد بدأت الدراسة الإستطلاعية

بها في منتصف شهر نوفمبر 2016، و تمت خلال هذه الدراسة الإستطلاعية معاينة مديريات المؤسسة و أقسامها بمعينة مسؤول الموارد البشرية، الذي أمدنا ببعض المعلومات حول المؤسسة، و التعداد البشري للعاملين فيها بمختلف فئاتهم، و تم الإتفاق معه على أوقات الزيارة، و كيفية توزيع إستثمارات البحث، و بعد حصـولنا على

بعض المعلومات و المعطيات عن المؤسسة قمنا بإدخال بعض التعديلات على إستمارة البحث لتتوافق مع المعطيات الميدانية للدراسة.

أما الدراسة الميدانية الفعلية فكانت بداية من شهر ديسمبر إلى غاية شهر جانفي بمعدل زيارتين في كل أسبوع تم خلالها توزيع إستمارات البحث على جزئين الجزء الأول تم توزيعه على مقر المديرية العامة المتواجد على يسار الطريق الرابط بين مدينتي العلمة و مدينة جميلة الأثرية .

و الجزء الثاني تم توزيعه بالمنطقة الصناعية المتواجدة على يسار الطريق الوطني الرابط بين مدينة العلمة و ولاية باتنة التي تضم أقسام المركب الصناعي (قسم الكهرباء - قسم السوائل - قسم الإمدادات و الخدمات الصناعية - قسم الأدوات) كما تم إجراء بعض المقابلات الحرة مع بعض مسؤولي المؤسسة سواء في المديرية العامة أو مع مسؤولي أقسام المركب، بهدف جمع أكبر عدد ممكن من المعطيات و البيانات المتعلقة بالمؤسسة، و كمحاولة لتبسيط فهم بعض الأسئلة الواردة في الإستمارة من جهة أخرى ودامت هذه الدراسة شهرا كاملا .

➤ ثانيا: منهج الدراسة :

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة، و جب اتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها، من خلال تتبع مجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث فالمنهج يعني "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة"¹، كما يعني "فن التنظيم الصحيح للأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، و إما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين"² .

و الدراسة الراهنة اعتمدت المنهج الوصفي المناسب لموضوع بحثنا، و الذي يعرف بأنه "أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح

¹ أعمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ط 3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001، ص 99

² المرجع نفسه، ص 99

خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها من الظواهر المختلفة الأخرى، فهو لا يقتصر على وصف الظاهرة بل يتعداه الى التفسير و التحليل للوصول الى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها و تحسينها"¹.

كما يهدف هذا المنهج الى دراسة ظاهرة لها خصائصها و أبعادها في إطار معين يقوم بتحليلها إستنادا للبيانات المجمعَة حولها ثم محاولة الوصول الى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها و بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

- و يعد المنهج الوصفي من بين أكثر المناهج إنتشارا في مجال العلوم الإجتماعية كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته و يأتي على مرحلتين، المرحلة الأولى هي مرحلة الإستكشاف و المرحلة الثانية تخص التشخيص و الوصف، وذلك بتحليل البيانات و المعلومات التي تم جمعها تحليلا يؤدي الى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات و إعطاء تفسير ملائم لها .

و قد جاء اختيارنا للمنهج الوصفي لاعتبارات منها :

1- أن المنهج الوصفي يخدم بصورة كبيرة موضوع دراستنا لأنها تهدف الى وصف الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وكذا الأساليب المستخدمة من طرف القيادة الإدارية لتطورها .

2- أن هذا المنهج يمكننا من استخدام العديد من الأدوات البحثية، التي تشكل مجموعة متكاملة يمكن من خلالها التوصل الى إجابة مناسبة على مختلف التساؤلات الرئيسية و الفرعية للبحث .

3- كما أن هذا المنهج يتيح لنا فرصة الوصول الى بيانات و معطيات يمكن تصنيفها و تحليلها و الإستفادة من نتائجها .

¹اسماعيل شعباني ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، ط 1، الجزائر ،المعهد الوطني للتجارة ،2005،ص ، ص 39 - 40

➤ ثالثا: عينة الدراسة:

إن العينة لها أهمية بالغة في إجراء البحوث السوسولوجية و يجب اختيار العينة بعناية فائقة تكون ممثلة تمثيلا صحيحا و كاملا لمجتمع البحث الأصلي للدراسة بطريقة علمية. فالعينة "أداة انتقاء مجموعة محددة نسبيا من مجموعة أفراد العينة"¹، كما أن عينة الدراسة تعد أحد الدعائم الأساسية للبحث الميداني و استخدامها يوفر الكثير من الجهد كما أنها تمكن من الحصول على البيانات الأكثر موضوعية و شمولية و هي أيضا "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءاً من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصل ، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما تكون أحياء أو شوارعا أو مدنا أو غير ذلك"² ، وبناءً على استخدام المنهج الوصفي ودراسة الحالة فقد تم الاعتماد في دراستنا الراهنة على "العينة القصدية" و هي عينة متاحة من العينات الإحصائية من أجل تحديد مواضيع بقصد محدد بما يخدم أهداف دراسة الباحث، حيث أخذنا عينة قصدية من عمال المؤسسة تتمثل في فئة القادة ، بأصنافهم الثلاثة، قيادة عليا، قيادة وسطى، قيادة دنيا و تم اعتماد جميع مفردات مجتمع البحث المتكونة من (55 مفردة) ، غير أن هناك مفردات منها لم تتعاون بشكل كاف و لم يتم استرجاع صحائف الإستمبان منها الشيء الذي قلص مجال المعاينة إلى 45 مفردة لتشكل ما نسبته 81,81% من مجموع القيادات الإدارية .

- كما ان طبيعة الموضوع نفسها تستلزم من الباحث استخدام العينة القصدية لمحاولة معرفة دور هذه الفئة (القيادة الإدارية) في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة، إضافة إلى سلاستها و بساطتها، وقلّة تكلفتها و الحصول على نتائج سريعة في فترة قصيرة و مناسبتها للدراسة الراهنة .

¹ عبد الباسط محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، ط 3 ، الاسكندرية ، دار المعارف الجامعية ، 1988 ، ص 19 .

² عبد الناصر جندلي ، تقنيات و مناهج البحث في علم الاجتماع ، ط 1 ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، مصر، 1982، ص 33

➤ **رابعاً: أدوات جمع البيانات:** يستخدم الباحثون والعلماء لفهم السلوك الإنساني و دوافعه وكذا نتائجه مجموعة من التقنيات و الأساليب لإكتشاف و فهم طبيعة السلوك الإجتماعي و متغيراته، وكذا علاقاته بأنماط أخرى من السلوك، إلا أن خصوصية الموضوع و طبيعته، وأيضا التساؤلات المصاغة و الفروض، ونوعية البيانات المستهدفة كل ذلك يلزم الباحث بضرورة انتقاء الأساليب و التقنيات المناسبة لموضوع بحثه، و يظهر جليا تكامل الأدوات المعتمدة في البحث الميداني من خلال الإجراءات المنهجية التي يتبعها الباحث بدءاً من استطلاع الباحث للميدان من التعرف عليه و تحديد معالمه وصولاً إلى نتائج الدراسة و قد اشتملت الدراسة الراهنة على الأدوات و التقنيات الآتية :

(1) الملاحظة :

إن أغلبية الباحثين و المهتمين يجمعون على أهمية الملاحظة كأداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي و مصدراً أساسياً للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة .

- فقد اعتبروها من أهم الأدوات، فالملاحظة تشير في معناها إلى الرؤية و الفحص للظاهرة المدروسة فقد عرفها الدكتور "محمد طلعت" بأنها : "الأداة الأفضل لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن ان يعتمد عليها للوصول الى المعرفة العلمية و الملاحظة في أبسط صورها هي النظر الى أبسط الأشياء و إدلاء الحالة التي هي عليها"¹ وقد استفدنا كثيراً من أداة الملاحظة في الدراسة الراهنة، حيث ارتكزنا عليها خلال الزيارات التي قمنا بها الى ميدان الدراسة، حيث سمحت لنا بملاحظة بعض السمات التي يتميز بها مجتمع البحث بصفة عامة و أفراد العينة بصفة خاصة، إضافة الى الإطلاع عن قرب عن ظروف العمل بالمؤسسة، وكذا بعض التعاملات التي تحدث بين أفراد المجتمع المبحوث، كما سمحت لنا هذه الأداة بملاحظة هياكل و مديريات الإدارة العامة و مختلف أقسام المصنع و إختصاص كل قسم في نوع من أنواع الإنتاج و أهم المراحل التي

¹ أبو النجا محمد العمدي، اسس البحث في الخدمة الاجتماعية، د - ط، مصر، المكتب العلمي للنشر و التوزيع، 1999، ص 295

تتم بها العملية الإنتاجية، فالملاحظة المباشرة جعلتنا نتعرف عن قرب عن ردود أفعال المبحوثين و سلوكا تهم و كذا تكوين تصور حول الوقائع و الظروف المحيطة بالعاملين في المؤسسة .

(2) المقابلة :

تعد من الأدوات الهامة و الفعالة في جمع المعلومات و تقصي الحقائق فهي تمكن الباحث من توضيح كل ما يمكن توضيحه للمبحوث، كما أنها تمكن من فهم جوانب الموضوع حقيقة، فالمقابلة تعتمد على الإتصال المباشر و الحديث المتبادل لجمع المعلومات و البيانات، فهي "المحادثة الجادة و الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد و ليست الرغبة في المحادثة لذاتها"¹.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلات المفتوحة قبل و أثناء بدء الإستمارة حيث سمحت لنا هذه التقنية بالحصول على بعض المعلومات التي تخدم بحثنا إذ تم مقابلة مسؤول الموارد البشرية و بعض رؤساء المديريات الفرعية ورؤساء أقسام المصنع، حيث تناولنا نقاط عديدة في الحوار معهم فيما يخص أساليب العمل، وكيفية الإتصال داخل المؤسسة و كذا علاقات العمل داخل المؤسسة كما استخدمنا المقابلة الموجهة مع مسؤول الموارد البشرية والتي اشتملت على مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول موضوع الدراسة، تم تصميمها استنادا الى موضوع الدراسة و كذا البيانات المجمعة من خلال الدراسة الإستطلاعية وتم إجراؤها بهدف التعرف و الوصول إلى الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة في إطار تطوير وتحسين منتجاتها ومدى اهتمامها بالتكوين وكذا أهم الخدمات الإجتماعية التي تتكفل بها المؤسسة وسياسة المؤسسة في التوظيف والإستثمار ومواكبة العصرنة والتوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار رفع شعار الجودة الشاملة وكذا خطط المؤسسة فيما يخص التسيير والتواصل مع الزبناء والعملاء والوسائل والمهارات المعتمدة في ذلك وكذا سياسات الإشهار والتعريف بمنتجاتها.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي بدري، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، د - ط، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص 382

ولهذه الأداة المكملة لبقية الأدوات الأخرى الأثر البالغ في فهم المواقف الإجتماعية و كذا تعميق الفهم لمشكلة الدراسة .

(3) الإستمارة:

تعتبر الإستمارة وسيلة علمية، تساعد الباحث في الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لموضوع دراسته و التي تسمح أيضا بجمع المعلومات و إجراء الدراسة في أقصر وقت ممكن، و تعرف على أنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها"¹، فبواسطة الإستمارة نتوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع، فهي إذن تقنية مباشرة للتقصي العلمي تخاطب أفراد مجتمع البحث و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة.

كما تعرف أيضا بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، و يتم تنفيذ الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"²، وقد اعتمدنا في دراستنا على الإستمارة كتقنية أساسية، كونها إحدى أهم أدوات جمع البيانات و المعلومات وهي تعكس الإنشغالات الجوهرية للإشكالية وبعد أن تم تحكيم إستمارة البحث لدى مجموعة من الخبراء وبعد التوجيهات والنصائح المقدمة وبعد الدراسة الإستطلاعية للمؤسسة مجال الدراسة، فقد تم صياغة إستمارة بحثنا بتقسيمها الى أربعة أقسام أساسية و هي :

القسم الأول :

البيانات الشخصية .

القسم الثاني :

بيانات حول طبيعة نمط الإشرافي ونظام الإتصال السائد في المؤسسة.

¹ فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي، المناهج والإجراءات، د - ط، الإمارات العربية المتحدة مطبعة العين الحديثة، 1986، ص 210

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، د - ط، الجزائر دار هومة، 2002، ص 123

القسم الثالث :

بيانات حول مناخ الثقافة التنظيمية من خلال نظام الحوافز وتنمية الموارد البشرية.

القسم الرابع :

بيانات حول الثقافة التنظيمية من خلال العلاقات المهنية والخدمات الإجتماعية.

(4) الوثائق و السجلات :

و تعد هي الأخرى من أدوات جمع البيانات و قد تمثلت في الحصول على بعض المعلومات الخاصة بالعمالة الموجودة بالمؤسسة بمختلف فئاتها للإستفادة منها فيما يخص عينة الدراسة، وكذا الإطلاع على القوانين التنظيمية الداخلية للمؤسسة و بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة التي سمحت لنا بمعرفة تاريخ إنشاء المؤسسة و مساحتها ومراحل إصلاحها، وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفصل السادس:

عرض ومناقشة

نتائج الدراسة

الفصل السادس : عرض وتحليل ومناقشة بيانات و نتائج الدراسة

تمهيد:

اولا : عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

1- عرض البيانات الشخصية وتحليلها

2- عرض وتحليل بيانات المحور الاول

3- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

4- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- نتائج المحور الاول

2- نتائج المحور الثاني

3- نتائج المحور الثالث

4- مناقشة النتائج العامة

توصيات الدراسة

الخاتمة العامة

المراجع

الملاحق

تمهيد:

في هذا الفصل نستعرض تحليل البيانات التي تشتمل على أهم الخصائص الشخصية للقيادات الإدارية في المؤسسة والتحليل الوصفي لنمط الإشراف ونظام الإتصال السائد في المؤسسة والمناخ التنظيمي من حيث الحوافز وتنمية الموارد البشرية وتطوير الثقافة التنظيمية من حيث العلاقات المهنية والخدمات الإجتماعية لنخلص إلى النتائج الجزئية للدراسة ومناقشة تلك النتائج على ضوء فرضيات الدراسة، لنتوصل في النهاية إلى النتائج العامة للدراسة وتقديم بعض التوصيات بناءً على النتائج المتوصل إليها ثم خاتمة الدراسة.

➤ أولاً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة.

➤ 1- عرض البيانات الشخصية وتحليلها ومناقشتها.

إن التعرف على الخصائص الاجتماعية و المهنية للعينة يقتضي الوقوف على العوامل التي تميز أفراد العينة ومن جملة العوامل التي اخترناها نجد : الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، ونوع المسؤولية الوظيفية و هو ما توضحه الجداول الآتية :

جدول رقم (3): توزيع المبحوثين حسب السن و الجنس

النسبة المئوية	المجموع	الجنس		الاحتمالات		
		أنثى	ذكر			
33,33 %	15	02	13	28,88 %	4,44 %	29 - 20
22,22 %	10	00	10	22,22 %	00,00 %	39 - 30
44.45 %	20	02	18	40 %	4,44 %	40 فما فوق
100 %	45	04	41	91 %	08,90 %	المجموع

(1) تحليل متغير السن :

من خلال الجدول يتضح جليا أن نسبة الإطارات القيادية الذين تفوق أعمارهم 40 سنة هي النسبة المرتفعة مقارنة بباقي الفئات بنسبة (44,45%) ثم تليها نسبة الإطارات القيادية التي تتراوح أعمارها ما بين (20- 30) سنة بنسبة (33,33%) بينما سجلت أضعف نسبة عند الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (30- 40) سنة بنسبة (22,22%) ومن خلال هذه النسب يتضح أن نسبة الكهولة هي الأكبر مقارنة بالفئات الأخرى، ويعزى ذلك إلى الإعتماد على عنصر الخبرة لتقلد المناصب العليا أو القيادية في المؤسسة، في حين نجد الفئة العمرية ما بين (20 - 30) تحتل المرتبة الثانية وتمثل الفئة القيادية الدنيا أو بعض القيادات الوسطى أين يشرف بعض الإطارات المتخصصة من خريجي الجامعات

الجدد على بعض المناصب القيادية نتيجة استفادة أصحابها من التقاعد الأمر الذي سمح بفتح مناصب عمل جديدة و بالتالي التحاق عنصر الشباب ببعض هاته المناصب القيادية، فيما نفسر النسبة الضئيلة التي سجلت عند الفئة العمرية ما بين (30 - 40) بأنها الفئة التي لا تزال تحافظ على مناصبها لعدم بلوغهم بعد سن التقاعد، وهي فئة شبابية لها نصيب من الخبرة وهي تحتل بعض المناصب القيادية الوسطى خصوصا كرؤساء المصالح وبعض المديریات الفرعية وهي مناصب قيادية حساسة يشغلها إطارات ذوي كفاءة عالية.

(2) تحليل متغير الجنس :

يتضح من بيانات الجدول أن نسبة الذكور تطغى على نسبة الإناث في العينة، حيث قدرت نسبة الذكور بـ: (91,10%) أي ما يعادل 21 رجل ، أما نسبة الإناث فتمثل نسبة ضئيلة جدا حيث تقدر بنسبة (8,90%) أي ما يعادل 4 نساء فقط ويمكن تفسير هذا التباين بين عدد الذكور والإناث داخل المؤسسة إلى عوامل ظاهرة و أخرى خفية.

أ- **العامل الظاهر:** يعود هذا التباين إلى طبيعة عينة الدراسة وهي فئة القيادات الإدارية، فأغلب المهام التي تقوم بها النساء داخل المركب تتمركز في دوائر الإنتاج وليس في المناصب القيادية.

ب- **العامل الخفي :** ترجع إلى أسباب ثقافية اجتماعية، فهناك بعض المؤسسات ذات ثقافة ذكورية خاصة فيما يخص المناصب القيادية ونجد هذا حتى في ثقافة المجتمع.

أين يفضل الذكر على الأنثى، فاحتلال النساء للمناصب القيادية لا يزال محل نظر، فقليل ما نجد هناك نساء إطارات في المناصب القيادية و من هذا المنطلق يمكن أن نشير إلى دراسة " هوفساد" (Hofested) التي صنف القيم الثقافية و جمعها في أربعة أبعاد و متغيرات قطبية و التي لخصها فيما يلي:

1- الفردية مقابل الجماعية بحيث يكون الإخلاص للجماعة و مصالحها عكس المجتمعات الفردية أين يهتم الفرد بمصالحه الشخصية.

- 2- البعد التدرجي القوي مقابل البعد التدرجي الضعيف و يعرف "هوفستاد" (Hofsted) البعد التدرجي أو التسلسلي على أنه البعد الذي يكون فيه الشخص الأقل سلطة أكثر تقبلا للمساواة باعتبارها شيئا عاديا¹.
- 3- الوضعيات الغامضة و التي يتعذر توقعها فيلجؤون إلى بعض السلوكيات الصارمة للتخفيف من حدة عدم اليقين.
- 4- الأنوثة مقابل الذكورة، فلا تشير هذه الثنائية إلى تقسيم العمل وفق الجنس فحسب و إنما تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المؤسسة فالثقافات المذكورة، العمل المؤسس هو ذلك العمل الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة أما في الثقافات الأنثى فترمي سياسات تأسيس العمل إلى توليد روح التعاون لدى العمال².

جدول رقم (4) : توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00,00%	00	المتوسط
6,66%	03	ثانوي
77.78%	35	جامعي
15.55%	07	دراسات عليا (ما بعد التدرج)
100%	45	المجموع

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة يملكون مستويات جامعية و الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) حيث تقدر بنسبة (93,34%) أي ما يعادل 42 إطارا من مجموع إدارات العينة ثم تليها نسبة (6,66%) للمستوى الثانوي أما المستوى المتوسط فالنسبة (00%).

¹ Hofsted(G), *Cultures conséquences, International différence in Works relate values*, sage, Beverly HILLS, 1980, p390.

² Hofsted (G) , *Relativité cultural des pratiques et théories de l'organisation* , revue Française gestion , N 64, Septembre – octobre , 1987, P 20.

ويمكن تفسير ذلك بطبيعة الفئة المبحوثة وهي فئة القيادات الإدارية نظرا لطبيعة المسؤولية الملقاة على عاتق هذه الفئة و التي تتطلب دراية و تجربة بشؤون الإدارة و التسيير حيث سجلنا مثلا نسبة (15,55%) من فئة الجامعيين ذوي الشهادات العليا (ماجستير ، دكتوراه) و هي ضرورة تتطلبها طبيعة الفئة المبحوثة و بالتالي وجود هذه الفئة ضمن القيادات الإدارية للمؤسسة يمنحها نفسا جديدا و كفاءة عالية في التسيير بسبب الخبرة و المعرفة العلمية التي تحوزها هذه الفئة خاصة في بعض التخصصات الصناعية و التي يجعلها تتحمل عبأ و مسؤولية أكبر في تطوير المؤسسة و لاحظنا ذلك بالخصوص في رؤساء بعض المديریات الفرعية للمركب الصناعي في حين سجلت أدنى نسبة عند أصحاب المستويات التعليمية الأدنى (المستوى الثانوي) و يرجع ذلك إلى بعض القيادات من ذوي الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة، حيث كانت مناصب العمل في الماضي متوفرة مع قلة أصحاب الشهادات الجامعية، ما جعلها تحتل بعض المناصب القيادية وهي الآن مشرفة على التقاعد في أغلبها، و بعضها الآخر يمثل فئة القيادة الدنيا المشرفة على فرق العمل والتي شغلت هذه المناصب نتيجة الترقية الداخلية نظرا لخبرتها العالية المكتسبة السنين الطوال العمل بالمؤسسة وهو ما يعني أن المؤسسة لعبت دورا هاما في اكتساب الفرد عددا من المبادئ و زيادة انخراطه في المؤسسة و الشعور بالاستقرار، و وضوح الدور المشغول وذلك إشارة إلى نجاح التنشئة الاجتماعية في المؤسسة، و عليه فالمؤسسة عملت على ضمان أكبر قدر من العقلانية سواء في العمل أو التسيير.

**جدول رقم (5): توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة في العمل الحالي
بالمؤسسة**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 5 سنوات	22	48,89%
من 6 إلى 10 سنوات	13	28,89%
من 11 إلى 15 سنوات	05	11,11%
من 16 إلى 20 سنوات	01	02,22%
أكثر من 20 سنة	04	08,89%
المجموع	45	100%

يوضح الجدول أعلاه، أن غالبية الإطارات القيادية ليست لديهم تقدمية في المؤسسة، حيث بلغت نسبة الإطارات القيادية الذين لم تتجاوز مدة خبرتهم 5 سنوات (47,89%) أي ما يعادل 22 إطارا قياديا ثم تليها ثم تليها نسبة (28,89%) أي ما يعادل 13 إطارا قياديا ممن تتراوح مدة تقدميتهم من (6 إلى 10) سنوات ثم في المرتبة الثالثة نجد نسبة (11,11%) أي ما يعادل 5 إطارات قيادية تتراوح تقدميتهم من (11 إلى 15 سنة) لتليها نسبة (8,89%) أي ما يعادل 4 إطارات قيادية الذين تفوق خبرتهم (20 سنة) فيما سجلت أضعف نسبة عند فئة القيادات الإدارية التي تتراوح خبرتها المهنية من (16 إلى 20 سنة) بنسبة (2,22%) أي ما يعادل إطارا قياديا واحدا.

ولتفسير ذلك ينبغي أن نعود إلى متغير السن، فمتغير الأقدمية يرتبط ارتباطا وثيقا بمتغير السن و لقد لاحظنا في الجدول رقم (2) أن غالبية الإطارات القيادية من الفئة الشبابية التي تقل أعمارهم عن (40 سنة) وهذا أمر ايجابي للمؤسسة يمكن استغلاله في تكوين إطارات قيادية على أساس الكفاءة العلمية و غرس وبعث ثقافة تنظيمية جديدة في المؤسسة عن طريق نشر قيم و معايير جديدة تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، إن إدخال دماء جديدة للمؤسسة خاصة على مستوى مراكز صنع القرار تجعلهم يقدمون أفضل ما

لديهم ، خاصة و اغلب القيادات الشبابية من خريجي الجامعات و ذوي مستويات علمية عالية و هذا مكسب للمؤسسة .

بينما نفسر انخفاض نسبة الإطارات القيادية من ذوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات ببلوغ معظم الإطارات القيادية التي كانت تشرف على المؤسسة سن التقاعد خاصة إذا علمنا أن المؤسسة أنشأت سنة 1975 م وهو ما يعكس ارتفاع نسبة الإطارات القيادية الشابة في المؤسسة .

جدول رقم (6): توزيع المبحوثين حسب نوع مسؤوليتهم

نوع المسؤولية الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
مسؤول عن إصدار القرارات و الأوامر	04	08,89%
مسؤول عن تنفيذ القرارات و الأوامر	31	68.89%
مسؤول عن إصدار و تنفيذ القرارات	10	22.22%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة سجلت عند فئة الإطارات القيادية المسؤولة عن تنفيذ القرارات و الأوامر بنسبة (68,89 %) أي ما يعادل 31 إطارا قياديا تليها نسبة (22,22 %) التي تمثل الإطارات القيادية المسؤولة عن إصدار و تنفيذ القرارات لتأتي في المرتبة الأخيرة الإطارات القيادية المسؤولة عن إصدار القرارات و الأوامر بنسبة (8,89 %) و التي تمثل فقط 4 قيادات .

و ذلك أمر طبيعي لان طبيعة العمل تقتضي أن تكون القيادات الدنيا المسؤولة عن تنفيذ القرارات و الأوامر هي الأكثر لأنها هي المسؤولة و المشرفة مباشرة على خطوط الإنتاج تليها بالنقصان الإطارات القيادية الوسطى المسؤولة عن إصدار وتنفيذ القرارات و التي تمثل أساسا رؤساء المصالح و الأقسام و الذين يقتضي عملهم إصدار بعض الأوامر و مراقبة تنفيذها فيما يأتي في المرتبة الأخيرة الإطارات القيادية العليا التي تختص في إصدار القرارات و الأوامر للمستويات القيادية الأدنى منها، و هي عموما و من المنطقي أن تمثل أقل نسبة بحكم عمومية السلطة، و من هنا يتضح جليا أن القيادات

العليا تختص في إصدار القرارات و الأوامر في حين يقع اختصاص تنفيذ القرارات و الأوامر على القيادات الدنيا باعتبارها المشرفة مباشرة على خطوط الإنتاج.

جدول رقم (7): العلاقة بين السن و المستوى التعليمي

النسبة المئوية	ما فوق 40 سنة	39-30 سنة	29-20 سنة	السن / المستوى التعليمي
03	03	00	00	ثانوي
%6,67	%6,67	%00	%00	
35	13	08	14	جامعي
%77,78	%28,89	%17,78	% 31,11	
7	04	02	01	دراسات عليا (ما بعد التدرج)
%15,55	%8,89	%4,44	%2,22	
45	20	10	15	المجموع
%100	%44,45	%22,22	%33,33	

يتضح من خلال الجدول أغلب المبحوثين ذوي مستوى جامعي بنسبة (77.78 %) بتعداد 35 إطار و تليها في الرتبة نسبة (15.55 %) بتعداد 07 إطارات للحاصلين على الماجستير و الدكتوراه في حين سجلت أدنى نسبة لذوي المستوى الثانوي بنسبة (6.67 %) بتعداد 03 إطارات فقط.

و فيما يخص عامل السن لدى إطارات الشركة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة ، تؤكد الشواهد المستقاة من خلال الجدول على أن النسبة الغالبة للمبحوثين تفوق أعمارهم 40 سنة بنسبة (44.45 %) و هي فئة الكهولة صاحبة التجربة و الخبرة المهنية، تليها نسبة 33.33 % للفئة التي تتراوح أعمارها بين (20 إلى 30 سنة) وهي فئة حديثة العهد بالعمل تفتقر إلى التجربة اللازمة و تحتاج إلى اكتساب المزيد من المهارات المهنية مقارنة بالفئات الأخرى لكن الحاجة إلى بعض التخصصات الجامعية ذات الصلة و الحاجة إلى المختصين فرض هذه الفئة، و آخر النسب تسجلها الفئة العمرية ما بين (30 إلى 40 سنة) ، وهي فئة شابة لها نصيب من الخبرة و التجربة.

و مما سبق يتضح أن الشركة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة تسييرها مجموعة من الإطارات أغلبها من ذوي المؤهلات العلمية الجامعية و هي في أغلبها مختصة في مجالات التسيير و المجال التقني و يظهر ذلك بشكل جلي بدخول عمال جدد للمنظمة و الذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة، لذلك نجد أن قيادات المؤسسة تعمل على السماح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم و بشكل سريع لقيم ومعايير المؤسسة و تجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة مما يجعلهم يشعرون بالانتماء.

و تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي و التطوير و البحث عن التغيير الفاعل، مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاستجابة للتغيرات المحيطة بالإعتماد على الخبرات و المعلومات الحديثة و من ثم تنسجم الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج، و لكنها غالبا ما تتعارض مع موارد المنظمة لأنها في الغالب تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.

الجدول (8): أفراد العينة حسب السن و الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	أكثر من 20 سنة	من 16-20 سنوات	من 11-15 سنة	من 6-10 سنوات	من 1-5 سنوات	الأقدمية
						السن
15	00	00	00	03	12	من (20-29) سنة
33,33 %	% 00,00	% 00,00	00,00 %	6,66 %	26,66 %	
10	0	00	02	06	02	من (30-39) سنة
22,22 %	% 00,00	% 00,00	04,44 %	13,33 %	%4,45	
20	04	01	03	04	08	(40 سنة فما فوق)
44,45 %	% 08,88	% 02,22	06,66 %	08,88 %	17,77 %	
45	04	01	05	13	22	المجموع
%100	% 08,88	% 02,22	11,11 %	28,88 %	48,88 %	

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب السن و الأقدمية في العمل ومن خلال الشواهد الكمية يتضح أن أعلى نسبة هي (48,88 %) من مجموع عينة الدراسة و التي تمثل 22 مبحوثا لديهم أقدمية من (1 إلى 5 سنوات) ، من بينهم 12 مبحوثا يمثلون نسبة (26,66 %) و هم يمثلون الفئة العمرية ما بين (20 إلى 29 سنة) و هي فئة حديثة العهد بالعمل و هو ما يعكس توجه المؤسسة إلى الاعتماد على الإطارات الشابة من خريجي الجامعات من ذوي الكفاءة العلمية من التسيير و بعض التخصصات التقنية التي تتطلبها المؤسسة في حين تمثل نسبة (17,77 %) الإطارات التي لها أكثر من 40 سنة بمجموع 08 إطارات بينما مثلت نسبة (4.45 %) الإطارات التي تتراوح أعمارهم ما بين (30 و 39 سنة) بمجموع إطارين ، أما فيما يخص الإطارات التي أعمارها 40 سنة

فما فوق فإنهم يمثلون نسبة (44,45 %) أي ما يعادل 20 إطارا و يتضح من خلال هذا الشواهد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في تسييرها و إدارتها على الإطارات الذين يتمتعون بالخبرة و التجربة الطويلة، لأنهم أكثر تكيفا مع المواقف التي تنشأ في بيئة العمل، حيث أن الفعل التنظيمي يستدعي إطارات تستوعب مختلف الإستراتيجيات التنظيمية و ما يترتب عنها من تفاعلات و علاقات اجتماعية مما يساعد على التواصل و التفاهم و تذليل الصعوبات خاصة في مجال الاتصال كما أنها أكثر دراية و تحكم في مسائل العمل و تليها نسبة (33,33 %) أي ما يعادل 15 إطارا ممن يمثلون الفئة العمرية من (20 إلى 29 سنة) و التي لم تتجاوز خبرتها المهنية خمس سنوات و هو ما يعكس إستراتيجية المؤسسة في الاستثمار في الإطارات البشرية الشابة و إعطاءها فرصة للعمل و هو ما سيكون له انعكاس و تأثير واضح على تشكيل القيم و العادات السائدة في المؤسسة، من خلال التراكم المعرفي و الإحتكاك بالإطارات القدامى ما يكسبهم الخبرة و التجربة اللازمة من خلال التواصل و اكتساب قيم و عادات المؤسسة و تماشيهم مع ثقافتها، و هذا من شأنه أن يساهم في عملية اتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة بناءً على رصيد علمي و معرفي و خبرة كبيرتين، فالمزاوجة بين الخبرة و المعرفة له تأثير بالغ يعكس النضج الوظيفي الذي من خلاله يكون الفرد قادرا على العطاء مع الحرص على العمل و هو ما يشكل نقطة قوة بالنسبة لمسار المؤسسة.

➤ 2- الثقافة التنظيمية من خلال نمط الاشراف و نظام الاتصال داخل المؤسسة :

و يتمحور هذا المحور حول مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و دورهم في هذه العملية ، و إلى أي مدى تسمح إدارة المؤسسة للعمال بتحمل المسؤولية و الإحساس بالثقة ، و كل هذا يشكل منظومة قيمة للثقافة التي تحكم نمط التسيير و طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء المؤسسة و سنحاول من خلال مؤشرات: المشاركة في اتخاذ القرار، و روح المسؤولية و الإحساس بالثقة وأساليب الإتصال والتواصل .

جدول رقم (9): الأساليب المتبعة لدى الفئة القيادية في عملها الإشرافي.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
6.67 %	05	متابعة الأخطاء التقنية التي يقع فيها العمال و القيام بتصحيحها
15,56	15	المتابعة الدقيقة لدى تطبيق القوانين و الإجراءات الإدارية
33,33 %	15	متابعة العمال لمدى إنجازهم لدورهم الإنتاجي
11,11 %	07	متابعة مستوى التنظيم و التنسيق من مختلف الهيئات الداخلية
33,33 %	03	متابعة مستوى التضامن بين أعضاء المجموعة
100 %	45	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن نسبة (33,33 %) في قيادات المؤسسة ترى بأن ما يجب أن يركز عليه القائد الإداري في عمله الإشرافي هو متابعة العمال لمدى إنجازهم لدورهم الإنتاجي و نفس النسبة أي (33,33 %) من القيادات الإدارية يرون انه يجب متابعة مستوى التضامن بين أعضاء المجموعة التي يشرفون عليها فيما ترى نسبة (15,56 %) من قيادات المؤسسة تعتقد أنه يجب المتابعة الدقيقة لدى تطبيق القوانين و الإجراءات الإدارية فيما ترى نسبة (11,11 %) من القيادات الإدارية أنه يجب متابعة التنظيم و التنسيق بين مختلف الهيئات الداخلية ، في حين ترى نسبة (6.67 %) من المبحوثين ضرورة متابعة الأخطاء التقنية التي يقع فيها العمال و القيام بتصحيحها .

و من خلال هذه المعطيات الإحصائية يتبين أن أغلب الإطارات القيادية ترى بأن دورها الوظيفي يتمثل في:

التنسيق بين مختلف الهيئات الداخلية لتدعيم الأعمال و الإنسجام و التعاون داخل الهيكل التنظيمي و رفع كفاءة الجهاز الإداري و هذا ما أشارت إليه مدرسة الإدارة العلمية بزعامة "تايلور" إذ ترى أن هذه المدرسة أن أهم المبادئ التي يجب أن تعتمد عليها منهجية الإدارة، التنسيق فعن طريقه يمكن التوفيق بين الأنشطة المختلفة و بين مختلف

وحدات المؤسسة ما يؤدي إلى تجنب الصراع الذي قد يحدث بين الأقسام الإدارية المختلفة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية لأهميتها للرفع من الروح المعنوية للعامل وتنمية قدراته المهنية و الإنتاجية ثم المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق القوانين و الإجراءات الإدارية و كذا متابعة مستوى التنظيم و التنسيق من مختلف الهيئات الداخلية و ما يمكن قوله هو أن كل فرد في المؤسسة يعمل حسب ما هو مطلوب منه، و تحاول القيادة الإدارية تقويم أي انحراف يكتشف في سير العمل و تشخيص المشاكل و تصحيحها وفق للمعايير و الخطط الموضوعة.

ويرى عالم الاجتماع الفرنسي " ألان توران " (A.Toraine) أن العقلنة ليست شكلا من أشكال التنظيم الإداري كما ترى بعض المدارس في علم النفس الاجتماعي، بل أن نجاعة المنظمة و المؤسسة يتوقف على أسلوب القائد في القيادة من أوتوقراطي إلى ديمقراطي¹.

جدول رقم (10): مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

القيادة		الاحتمالات	القيادة		الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار		النسبة المئوية	التكرار	
8,33%	02	تؤخذ بعين الاعتبار	53,33%	24	نعم
83,34%	20	أحيانا			
8,33%	02	لا تؤخذ بعين الاعتبار			
			46,66%	21	لا
			100%	45	المجموع

من خلال بيانات الجدول نجد أن هناك نسبة معتبرة من القيادات الإدارية ترى بأنه هناك إجراءات عمل تمكّن المرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرار إذ تقدر نسبة (53,33%)

¹ Touraine ,A , La Sociologie de l'action, Paris, éd du seuil 1965. P,P 181,189

أما يخص طبيعة المشاركة فنجد أن فئة القيادة الإدارية ترى بأنها تأخذ أحيانا بآراء المشاركين في اتخاذ القرارات من خلال التقارير الشهرية و الاجتماعات الدورية بنسبة (83,34 %) أين يتم التركيز فيها خاصة على المشاكل التي تصادف عملية الإنتاج نوعية المنتج، مردودية العمال، و حالة المعدات و تمثل هذه الفئة إطارات القيادة الوسطى و الدنيا، التي غالبا ما تكون ذات علاقة مباشرة مع العمال، في حين أجابت فئة أخرى من القادة الإداريين بأن آراء العمال المشاركين في اتخاذ القرارات لا تأخذ بعين الاعتبار (8.33 %) و هذا نتيجة لأن بعض القرارات التي يشارك فيها العمال روتينية و بسيطة تهدف لحل بعض المشاكل البسيطة نسبية، و هي غير مهمة لمستقبل المؤسسة.

فيما أجابت نسبة (46.67 %) من فئة القيادات الإدارية بأنها لا تشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و هي فئة الإطارات القيادات الإدارية العليا و الوسطى التي ترى أن القرارات المهمة تأتي من الإدارة المركزية بالعاصمة و لا يتم الرجوع فيها إلى المرؤوسين أو إطارات المؤسسة، و يجدر بنا أن نشير أن المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة مجال الدراسة تخضع للتسلسل الوظيفي، غير أن هذا لا يمنع من القول أن المؤسسة تسعى لعدم تهميش موظفيها، بل أن الموظفين يساهمون في صنع القرارات في مجال عملهم و هو نوع من الإهتمام بالعنصر البشري و هو تأكيد لوجهة نظر " LIKERT " المدعمة للمشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات عند حديثه عن نمط المشاركة الذي يؤدي إلى علاقات مترابطة و متساندة في التنظيم يسودها التفاهم و التعاون بينهم و قد سماه " LIKERT " (العلاقات المتساندة) و التي تتكون نتيجة للتفاعلات المؤيدة و لسيادة روح التعاون مما يؤدي إلى تحقيق مصالح كل من الفرد و التنظيم و يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية للمؤسسة من حيث نمط التسيير إلى المزاجية بين الثقافة التسلطية و الثقافة الديمقراطية أين تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة و مساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام و توافق و مؤازرة تامة، و تعمل المنظمة على خلق جو من الثقة و المساواة و التعاون و الروح الودية، و يتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل .

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تلعب دورا كبيرا في إشباع حاجات العمال لتحقيق ذاتهم، هاته الحاجة التي أشار إليها العديد من أنصار العلاقات الإنسانية ومن بينهم

Abraham Maslow في نظريته عن الحاجات التي رأى فيها أن الإنسان عبارة عن مجموعة من الحاجات منها حاجة تحقيق الذات والتي تتعلق بالإشباع الذاتي للفرد والشعور بالإنجاز فهي تعبر عن رغبة الأفراد المتزايدة للتعبير عن ذاتهم واستخدام أقصى طاقاتهم لخدمة المؤسسة التي ينتمون إليها فيندفعون للإبداع.

جدول رقم (11): طبيعة القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
طرق التسيير	21	46,67%
نظام العقوبات و الجزاءات	04	08,89%
الظروف العامة للعمل	20	44.44%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول نجد أن أعلى نسبة من الإطارات القيادية ترى أن القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين هي طرق التسيير و ذلك بنسبة (46.67 %) لتليها المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالظروف العامة للعمل بنسبة (44.44 %) وأخيرا المشاركة في نظام العقوبات و الجزاءات بنسبة (08,89 %) ومن خلال هذه النتائج البيانية يتضح أن أغلب القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين تتعلق أساسا بطرق التسيير مثل تنظيم أساليب العمل داخل المؤسسة وتقييم الأعمال المنجزة ومتابعة مدى تنفيذ خطط العمل إضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين ، قدرة الاتصال ، معرفة المهام)، فالتسيير مبني أساسا على تقارب تيارين هما العلاقات الإنسانية و العقلانية لدمج ثقافة مؤسسة و من خلال إشراك قيادات المؤسسة للمرؤوسين في طرق التسيير الذي يعمل على تحقيق الترابط الفعال بين عملية أعداد الخطط و عملية انجازها من خلال تجنيد الأفراد على أساس ثقافة تنظيمية توجه نشاطهم بصفة فعّالة، و تأتي في المرتبة الثانية إشراك المرؤوسين في القرارات المتعلقة بالظروف العامة للعمل بنسبة (44,44 %) و التي يقصد بها أخلاقيات العمل داخل المؤسسة و الثقافة التنظيمية و أسلوب التعامل و تحفيز العاملين و غيرها و ضمن هذا الجانب يتضح بأن للقيادة الإدارية للمؤسسة رؤية ديناميكية من خلال إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالظروف العامة للعمل بحيث يستشعر كل فرد

في المؤسسة مسؤوليته الشخصية تجاه كل عمل يقوم به و هو ما يؤدي إلى نقطة مهمة و هي أن يبذل كل فرد في المؤسسة كل جهد ممكن للإسهام بشكل أكبر في نجاح أعمال المؤسسة فيما سجلت أضعف نسبة في إثراك المرؤوسين في نظام العقوبات و الجزاءات بنسبة (8.89 %) وهي نسبة ضعيفة و ذلك راجع إلى أن نظام العقوبات و الجزاءات تحدده القوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة ، كما أن المرؤوسين لا يجوز لهم فرض شروط لا تتطلبها مقتضيات التشغيل، و أخلاقيات المهنة و لا يسمح في هذه الإطار إلا لبعض المرؤوسين داخل التمثيليات النقابية خصوصا عند تعرض أحد أعضاء المؤسسة لبعض الإجراءات العقابية أو الجزائية، و ما يمكن قوله هو أن المشاركة تدفع الأفراد للإسهام و تفجير طاقاتهم و إمكانياتهم في المبادأة و الإبداع نحو تحقيق أهداف المؤسسة و قد أشارت الأبحاث بصفة عامة في هذا المجال أن المشاركة تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة و تخلق حياة عمل إيجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية مما يؤدي إلى تحسين الأداء و تقدير الذات و تعزيز الالتزام و زيادة الرضا الوظيفي و هو الأمر الذي يسمح بإضفاء صفة التجانس بين الفاعلين داخل المؤسسة و بالتالي القضاء على الصراعات التي يمكن أن تنتج عن تعدد الثقافات داخل نفس المؤسسة ، إلا أن هذا التجانس يبدو ظاهريا فقط في صورة ثقافة مؤسسة، و لكن الطبيعة التمييزية لدى الأفراد تدفعهم إلى البحث عن الاختلاف في صورة هوية مهنية ، و التي يعرفها "سان سوليو" بأنها: " التجربة الإجتماعية و العلائقية للسلطة " بحيث تمثل كل المعايير و القيم، القواعد و الإنتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعيات التي يتم بها تعريف أعضاء جماعة العمل .

الجدول رقم (12): القرارات التي ينفذها العمال بكل دافعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اتخاذ القرار من طرف القائد وحده	13	28,89%
اتخاذ القرار عن طريق المشاركة بين القائد و المرؤوسين	27	60,00%
اتخاذ القرار من طرف المرؤوسين	05	11.11%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول يتضح أنه كلما كانت المشاركة بين المرؤوسين و القائد في اتخاذ القرار كلما كانت هناك دافعية أكثر للعمل و هو ما تعبر عنه نسبة (60,00 %) من آراء القيادات الإدارية في المؤسسة، و هذا ما يسمح للمرؤوسين بالحوار و المناقشة و تبادل الأفكار و وجهات النظر، مما يؤدي إلى تسهيل مهمة اتخاذ القرارات و إيجاد الحلول الإبداعية بخصوص المشكلات التي تواجه المؤسسة، و قد ثبت أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى إنتاجية أعلى و مزيد من الرضا الوظيفي، و هو ما يجعلها تتصف بالدقة و العقلانية لأن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تسمح بالإصغاء للعاملين و ذلك بالاستفادة من المعلومات التي توفرها لها صفة الانفتاح فيكون القرار المتخذ مدروسا و تحكمه ظروف معينة ما يسمح لها بإبعاد عدم التأكد من الظروف المحيطة بها و لعل هذا ما ذهب إليه " ميرتون (R.Merton) حين تحدث عن الجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي و المعوقات الوظيفية المتمثلة في النتائج غير المتوقعة للأفعال فقد درس " ميرتون (R.Merton) تأثير الخلل الوظيفي، و الذي يقصد به أن أعضاء المنظمة يطبقون الاستجابة في أحد المواقف على موقف آخر مماث ، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج لم تكن المنظمة تتوقعها، فهذه المعوقات يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة، كما تتحول الوسائل إلى غايات، و تأتي في المرتبة الثانية نسبة (28,89 %) من آراء القيادات الإدارية التي ترى بأن القرار الذي يتخذه القائد وحده هو الذي ينفذه المرؤوسون بكل دافعية و هذا في نظر بعض القادة أنهم الأقدر على اتخاذ القرارات الصائبة التي من شأنها أن تؤدي إلى الدافعية في إنجاز العمل ، و هذا ما يؤدي إلى مشاكل مثل بعض النزاعات حول القرارات المتخذة ما قد يؤدي إلى تعطل سير المؤسسة كالإضرابات و تعطيل الإنتاج ، فيما يرى بعض القادة الإداريين بأن القرارات التي يتخذها المرؤوسون هي القرارات التي ينفذونها بكل دافعية بنسبة (11.11 %) و ذلك فيما يتعلق ببعض الأعمال اليومية الروتينية البسيطة التي لا تتطلب العودة إلى القيادات الإدارية في هرم المؤسسة.

الجدول رقم (13): كيفية تعامل القيادة الإدارية مع الخطأ في أداء المهام

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كأداة للتعلم و تجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل	25	55,55%
المؤسسة لا تقبل الخطأ و تعاقب عليه	15	33,33%
طريقة أخرى	05	11,12%
المجموع	45	100%

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيادات المؤسسة تتعامل مع الخطأ كأداة للتعلم و تجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل بنسبة (55,55%) لكنهم متفقين كلهم على الأخطاء الصغيرة أو من الدرجة الأولى فهي فقط التي تسمح بها المؤسسة و من هنا يتضح أن أغلب قيادات المؤسسة تثق في قدرات أعضائها و لا تتخوف من الإخفاق بل تشجع الحرية في العمل و المخاطرة و هي فئة القيادات الدنيا و بعض القيادات الوسطى .

بينما ترى فئة أخرى من القيادات الإدارية في المؤسسة و هي فئة القيادات العليا و بعض القيادات الوسطى أن المؤسسة لا تقبل الخطأ و تعاقب عليه بنسبة (33,33%) و هي ترجع ذلك لطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة المرتبط أساسا بعدادات الكهرباء و الغاز فالأخطاء في هذا المجال مكلفة ماديا و بشريا، بل تؤكد على وجوب التحلي بالحيطه و الحذر و لا مجال للمخاطرة أو التجريب فهي تحرص على القيام بالمهام وفق ما تحدده اللوائح و التعليمات، فيما ترى نسبة (11,11%) من القيادات الإدارية في المؤسسة أنها تقوم بخصم أجور بعض العمال أو توقيفهم عن العمل عدة أيام مع كل خطأ في أداء المهام و يتضح من خلال البيانات الواردة أعلاه أن بيئة العمل الداخلي للمؤسسة تعزز قيمة الثقة في قدرات العاملين على ممارسة التعلم الذاتي و الاعتراف بقدرات العامل و إمكانياته و هذا ما يؤدي حتما إلى زيادة الروح المعنوية لديه و زيادة قدرته على الإنتاج و الإنتاجية.

الجدول رقم (14): مدى إتاحة الفرص للمرؤوسين للإدلاء بآرائهم .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
	06	18,18%	دائما		
	25	75,76%	أحيانا	33	73,33%
	02	06,06%	نادرا		
	06	50%	عدم التصريح بآرائهم		
	06	50%	آرائهم غير مفيدة من وجهة نظر القادة	12	26,67%
				45	100%
					المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن أغلب القادة الإداريين تسمح للعمال بالإدلاء بآرائهم وذلك بنسبة (73,33%) كيفما كانت (شكوي ، اقتراحات ، استفسارات)، لكن ليس دائما بل أحيانا وهو ما عبّرت عنه نسبة (75,76%) من القيادات الإدارية التي أجابت بنعم و هي التي تؤمن بأن اللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و القضاء على مشكلات الأداء، فيما أجابت نسبة (18,18%) من القيادات الإدارية بنعم و هي تسمح للمرؤوسين للإدلاء بآرائهم دائما و هي فئة من القيادات الإدارية التي تحاول أن تحيط بحاجات و ظروف العمل المادية و المعنوية و تدعم علاقتها بالعمال بعيدا عن التعسف في استعمال السلطة أو اللامبالاة في الإطلاع على واقع العمال ، في حين أجابت نسبة (26,67%) من إدارات القيادة الإدارية في المؤسسة بأنها لا تسمح للمرؤوسين للإدلاء بآرائهم و ذلك إما لعدم تصريح العمال بآرائهم أو لأن القيادات الإدارية المعبر عنها ترى أن آرائهم غير مفيدة و هذا التعامل يكون خاصة مع بعض العمال البسطاء أين يجدون صعوبات بيروقراطية و نفسية في اتصاليهم

بالمسؤولين و الإدلاء بأرائهم خاصة أمام القيادات العليا في المؤسسة ، رغم ما للاتصال الصاعد من أهمية في نقل مشاعر العمال و التعبير عن حاجاتهم و تقديم مطالبهم ، لذا فإنه يتطلب من هؤلاء القادة خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تسمح بفسح المجال أمام هؤلاء العمال لتقديم شكاويهم و تقاريرهم و فتح همزة وصل قوية و مفتوحة بين العمال و الإدارة حتى يكون هناك تعاون و انسجام حقيقيين بين الطرفين ينعكس إيجابا على عملهم ، وترى "ماري فوليت" أن القيادة ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف، ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا، وقد ركزت على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلفية في الإدارة لكي تزيد فعالية المؤسسات ورفاه كل من يعمل فيها¹، وبهذا ركزت "فوليت" على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد وخاصة بما يتعلق بمشاركة الأفراد في السلطة إضافة إلى التعاون والاتصال والتنسيق واعتبرت أن لهذه المتغيرات مساهمة فعّالة في نجاح المنظمة.

الجدول رقم (15): مدى اعتماد القيادات الإدارية في رسم سياساتها المستقبلية على

التخطيط و المبادرة و الانفتاح على الأفكار الجديدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاعتماد على التخطيط من طرف القيادة العليا	32	77,78%
الأخذ بالمبادرات و المساهمات من طرف إدارات المؤسسة	05	11,11%
الانفتاح على الأفكار الجديدة التي تطرحها كفاءات المؤسسة	05	11,11%
المجموع	45	100%

يتضح من خلال الجدول أن القيادات الإدارية في المؤسسة تعتمد في رسم سياساتها المستقبلية على أساس التخطيط من طرف القيادات العليا و هذا ما توضحه نسبة (77,78%) ذلك أن التخطيط من الوظائف الضرورية للإدارة لأنه هو الذي يرسم

¹ صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق ص 38

صورة العمل في شتى المجالات و يحدد مساره و يعمل على زيادة الكفاءة و الفاعلية الإدارية و بدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للعشوائية، في حين نجد نسبة ضعيفة جدا تقدر بـ:

(11,11%) التي تعبر عن عدم انفتاح المؤسسة على الأفكار الجديدة التي يطرحها أعضاؤها و كذلك الشأن بالنسبة للأخذ بالمبادرات و المساهمات من طرف إطارات المؤسسة، بمعنى أنه ليست هناك رؤية واضحة وإستراتيجية مشتركة تجمع العمال بالمؤسسة حول أهدافها المستقبلية، وهذا من خصائص الأنظمة المركزية التي تعتمد على العقلانية ، عن طريق وضع قواعد محددة مسبقا و مكتوبة بمعنى كل فرد يعلم ما يجب أن يقوم به، وكل هذا يتم وضعه من طرف القيادات العليا للمؤسسة، كما يشير أيضا إلى الإستراتيجية وعدم الرغبة في التغيير، لعدم وجود منافس في السوق المحلية فالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة هي الشركة الوطنية الوحيدة التي تنشط في هذا المجال، وفي هذا الصدد يرى عالم الاجتماع « رونو سان سوليو » "أن المؤسسة ليست مجرد نصوص و قواعد قانونية و ليست كذلك نماذج و هياكل رسمية، بل أنها تتشكل كذلك من روابط اجتماعية معقدة و أصلية فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها الذي يضعه الفاعلون الإجتماعيون، كرد فعل منهم على الإشكاليات الداخلية و الخارجية المطروحة عليها"¹.

فالمؤسسة بهذا المعنى هي كذلك مجال و إطار لهذا التفاعل و الفعل الإجتماعي يتجاوز الضوابط و القواعد القانونية الرسمية، بل تتحكم فيه أطر مرجعية أخرى غير رسمية نابعة من الخصوصية السوسولوجية و الثقافية للتشكل الإجتماعي القائم.

¹ Renaud sain Saulieu, L'entreprise C'est une affaire de société, Paris, ed, Fondation nationale des sciences politiques, 1990, P124

جدول رقم (16): طريقة التواصل بين القيادات الإدارية و العمال في المؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الطرق الرسمية الكتابية	10	22.22%
الاتصال المباشر الشفوي	25	55.56%
عن طريق الاجتماعات واللقاءات	02	4.44%
أخرى	08	17.78%
المجموع	45	100%

يتضح من خلال الجدول أن (55.56%) من قيادات المؤسسة تتعامل مع العمال بطرق مباشرة و تعبر هذه النسبة عن فئة القيادات الدنيا التي لها علاقة مباشرة بالعمال وبعض القيادات الوسطى، كما عبرت (22.22%) من القيادات الإدارية أنها تتبع الطرق الرسمية الكتابية في تواصلها مع العمال كالتعليمات والمذكرات وهي تعبر عن فئة القيادات العليا وبعض القيادات الوسطى فيما عبرت بعض القيادات الإدارية أنها تتبع طرقاً أخرى في التواصل مع العمال مثل استعمال بعض التكنولوجيات الحديثة كالهاتف والفاكس والانترنت بنسبة (17.78%) في حين ترى قيادات أخرى أن طريقة التواصل مع العمال تكون من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية معهم بنسبة (4.44%).

و يتضح من خلال هذه البيانات الإحصائية اعتماد القيادات الإدارية في المؤسسة على الاتصال المباشر وغير الرسمي كأداة للتواصل داخل المؤسسة والذي من لأهم أبعاده نشر القيم والممارسات الثقافية التي تتبناها المؤسسة وتريد أن تلقنها لأعضائها كما تعتمد أيضاً على الاتصال الرسمي والإعلام الداخلي كبعد مهم لخلق ثقافة قوية من خلال الشفافية وسيولة توفر المعلومة وأخيراً خلق نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات خاصة التي تخدم أهداف المؤسسة وتعود عليها بالنفع ، وهو ما يضيف عليها الطابع الاجتماعي وهو ما يجعل الفرد يشعر بأن التنظيم لا يغلب عليه الطابع الرسمي المتطلب و يجد نفسه أكثر حرية، ويجعله يشعر أن قيادة المؤسسة غير متسلطة مما يسمح له بالانتماء والنظر للمؤسسة نظرة إيجابية وهو ما يعمل على تشكيل التزام تنظيمي داخل

المؤسسة وزيادة فاعلية الأفراد من خلال زيادة الجهود التي يبذلونها من أجل تحقيق أهدافها.

إن شبكة الإتصال الغير الرسمية هذه توفر طريقا بديلا لنقل الرسائل و المعلومات التي توفر فرص الإتصالات والعلاقات الاجتماعية للأعضاء نظرا لأن معظم الإتصالات الرسمية تدور حول واجبات العمل وما يتصل به فان الاتصالات غير الرسمية تزيد في إشباع الإحتياجات المعنوية للعمال وتؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو المؤسسة مع ولاء وإخلاص وما لهذه المشاعر من آثار إيجابية على معدلات التغيب والإنتقال من العمل، ما يعني أن، قيم و اتجاهات القيادات الإدارية في المؤسسة تيسر عمليات الإتصال بين القائد و أعضائها، عكس القيم و الإتجاهات السلبية التي تعوق عمليات الإتصال داخل المنظمات و بالتالي تنتج قرارات فردية تتسم بضعف الرشد ، فضلا عن صعوبة تطبيقها نتيجة معارضة العاملين لها في ظل ثقافة تنظيمية غير فاعلة .

جدول رقم (17): مدى تقبل القيادة الإدارية للاتصال غير الرسمي والهدف من ذلك

النسبة	التكرار		الاحتمالات
المئوية	الهدف من ذلك		
22.22%	10	سماع انشغالات العمال و آرائهم	نعم
17.78%	08	تنمية شعور العمال و الاحترام	
15.56%	07	إثارة روح الحماس و العمل لدى العمال	
/	/	أخرى	
55.56%	25	المجموع	
6.66%	03		لا
37.78%	17		أحيانا
44.44%	20		المجموع
100%	45		المجموع

من خلال الجدول أن نسبة (55.56%) من القيادات الإدارية أقرت بأنها تتقبل الإتصال غير الرسمي للعمال بها في حين أجابت نسبة (37.78%) من القيادات الإدارية أنها

تتقبل أحيانا اتصال العمال غير الرسمي بها، فيما أجابت نسبة (06.66%) من القيادات الإدارية أنها لا تقبل اتصال العمال غير الرسمي بها و يتضح من خلال هذه البيانات الإحصائية أن صنفين من القيادات الإدارية في المؤسسة الصنف الأول و هو صنف القيادات الإدارية الديمقراطية و التي لها علاقات صداقة مع العمال و التي تسمح باتصال العمال غير المباشر بها سواء أثناء أوقات العمل أو خارج أوقات العمل و هي تسعى لسماع انشغالات العمال و آرائهم من خلال الاتصال المباشر و غير الرسمي بها و هو ما عبرت عنه نسبة (22.22%) من القيادات الإدارية في المؤسسة في حين ترى نسبة (17.78%) من القيادات الإدارية أن الغرض من السماح للاتصال غير الرسمي للعمال بها هو تنمية شعور العمال بالاحترام والتقدير لديهم ، في حين ترى نسبة (15.56%) من القيادات الإدارية أنها تهدف من وراء السماح للعمال للاتصال غير الرسمي بها إلى إثارة روح الحماس والعمل لديهم لخلق نوع من الدافعية للعمل لديهم وتحسن أدائهم في الإنتاج في فيما تعبر النسب الأخرى عن تفضيل بعض القيادات الإدارية خاصة في المستوى الأعلى للإجراءات التنظيمية الرسمية منة جهة ومن جهة أخرى تعكس نمط معين من القيادات المتسلطة التي لا تعترف سوى بالاتصال النازل ومهما يكن من أمر فإن أسلوب التعامل بين الإدارة والعمال لا يمكن فصله عن نوعية العلاقات التي تتبلور بين القادة والمرووسين وتأثير ذلك في تماسك جماعات العمل وظهور روح التعاون وحب العمل والمواظبة عليه نتيجة تكون اتجاهات ايجابية نحو القادة و المسؤولين وسياسة المؤسسة. ويتضح من كل هذا عدم وجود ثقافة مشتركة بين جميع القيادات الإدارية لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات من خلال وجود نمطين أحدهما يعمل على تعزيز ثقافة اتصالية صاعدة تعزز سلوكيات المبادرة وتعزز العلاقات التفاعلية بين القائد ومرووسيه يكون لها الأثر في التحفيز الذاتي لجميع المرووسين لاهتمام قائدهم جهودهم وأكد على ذلك *Chester Bernard* فهو يولي أهمية كبيرة للاتصال الصاعد لأن السلطة حسب وجهة نظره تأتي من القاعدة وليس من أعلى فالأفراد العاملون عنصر فعال في المؤسسة وفاعليتها تتوقف على مدى رغبتهم واستعدادهم للتعاون، ويتحدث *A. Katz* عن الإتصال مذكرا أنه يجب تشجيع العاملين وحثهم على العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية، كما يجب تدريبهم

وتهيئتهم للعمل وإسناد الوظائف والأعمال لهم، وتنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية. وكل ذلك يعتمد على الإتصالات¹.

و نمط آخر من القيادات الإدارية التي تعمل على تنمية مركز السلطة وظاهرة السيطرة على العمل من خلال التركيز على تطبيق إجراءات وقوانين مما أدى إلى عدم تعزيز ثقافة مناخية تعزز من خلالها سلوكيات للمبادرة وتقبل الخلافات ومناقشتها علنا وتحمل المسؤولية مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات المساندة والتشاور والإستماع وإبداء الرأي وهو ما يوافق نظرية *Max Weber* للمؤسسة " كتركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات وحدود كل قسم، حيث يتم ترتيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يركز على العلاقات و يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية².

وترجع أهمية الإتصالات الغير رسمية إلى الوظائف العديدة التي تؤديها داخل المؤسسات فهي تمارس أدوار إيجابية تتمثل فيما يلي:

*تحقيق السرعة في تبادل المعلومات دون انتظار الإجراءات الاتصالية الرسمية التي يستغرق إنجازها والرد عليها وقتا طويلا.

*تزويد المديرين بالمعلومات المرتردة.

*المساهمة في تنمية الديمقراطية بالمؤسسة وإقامة نوع من التجاوب الصريح بين العاملين والإدارة وهذا يسمح للرؤساء الاستفادة من أفكار وملاحظات وخبرات العاملين وتحقيق نوع من المشاركة في اتخاذ القرارات.

*السماح للعاملين التعبير بصراحة دون حرج أو خوف عما يحجمون عن بيئة العمل مما يساعد على رفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة اهتمامهم بالمنظمة وإحساسهم بالتححرر من قيود الرسمية.

*محاربة الإشاعات الكاذبة عن طريق بث المعلومات الصحيحة من خلال الاتصالات غير الرسمية.

¹ إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1972، ص 129

² فريد زاعف، محمد نجار، السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال، د - ط، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1976، ص 145

*اختبار رد فعل الرأي العام في المنظمة تجاه قرار معين تتردد إدارة المنظمة في اتخاذه، فإذا تبين تقبله واستحسانه أقبلت الإدارة على إصداره وإتباعه، وإذا ظهر رفضه أعادت النظر فيه أو يلغى¹.

جدول رقم (18): اللغة المستعملة لدى القيادات الإدارية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
اللغة العربية	11	24,45%
اللغة الفرنسية	10	22,22%
اللغة المزدوجة (عربية، فرنسية)	18	40%
اللغة التقنية	06	13,33%
المجموع	45	100%

يتبين من خلال الجدول أن اغلب القيادات الإدارية تستعمل لغة مزدوجة (عربية، فرنسية) بنسبة (40%) فيما تستعمل نسبة (22,22%) من القيادات الإدارية اللغة الفرنسية ويمثل استعمال اللغة العربية نسبة (24,45%) وأخيرا اللغة التقنية بنسبة (13,33%). من خلال البيانات الإحصائية للجدول يتضح الاختلاف الواضح في الخلفية العلمية والمعرفية لقيادات المؤسسة، فهم يعتمدون لغة تقنية للتعامل فيما بينهم لتسهيل أداء العمل كما يستعملون اللغة حسب الأطراف ذوي العلاقة بها، وهو ما قد ينعكس إيجابا على الاتصال الداخلي والخارجي ما يجعل اللغة المستعملة تحظى بالقبول والثقة من طرف جميع أعضاء المؤسسة وهذا ما يساعد المؤسسة على الإستجابة السريعة لإحتياجات أعضائها و العملاء و وهو ما يخلق و وضوحا و التأكيد بفاعلية من تحقيق رسالتها وأهدافها وهي شكل من أشكال التفاعل الإجتماعي الرمزي وذهب هربرت بلومر في تعريفه للتفاعل الإجتماعي إلى " أن التفاعل الرمزي يشير إلى تلك الخاصية المتميزة للتفاعل عندما يحدث بين الكائنات البشرية، و المتمثلة في التأويل المتبادل و الرمزي

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، د - ط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص516

لأفعال الآخر، و هي العملية التي توجه الكائنات البشرية ، و أفعالها سواء كانوا أفرادا أو جماعات في المجتمع الإنساني ¹ و يذهب كل من " ميد و بلومر " في تعريفهما للتفاعل الإنساني إلى أنه بمثابة عملية تكوين إيجابية لها أسلوبها الخاص، و على المشاركين في هذه العملية أن يحددوا اتجاهات سلوكهم على أساس تأويلات دائمة للأفعال التي يقوم بها الآخرون و هم من خلال هذه العملية يقومون بتعديل و تغيير استجاباتهم لأفعال الآخرين، أو إعادة تنظيم مقاصدهم و رغباتهم ومشاعرهم و اتجاهاتهم، والنظر في مدى ملائمة المعايير و القيم التي يعتقدونها لكي يستطيعون التكيف و التوافق مع موقف التفاعل ².

جدول رقم (19) : الأساليب الترويجية المتبعة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الصحف	10	22,22%
تنظيم أيام تقنية	08	17,78%
تنظيم المعارض والصالونات	07	15,56%
إعلانات تجارية	15	33,33%
المطبوعات التجارية	05	11,11%
المجموع	45	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه اعتماد قيادات المؤسسة على مجموعة من الأساليب الترويجية تنصدرها الإعلانات التجارية بنسبة (33,33%) ثم تليها نسبة (22,22%) للصحف ونسبة (17,78%) للأيام التقنية ثم نسبة (15,56%) لتنظيم المعارض والصالونات وأخيرا نسبة (11,11%) بالنسبة للمطبوعات التجارية.

ومن خلال هذه البيانات الكمية تتضح أهم الأساليب الترويجية التي تعتمدها قيادات المؤسسة للتواصل مع العملاء والزبناء المحتملين وذلك لاكتساب الشهرة من جهة

¹ السيد علي شتا ، التفاعل الاجتماعي و المنظور الظاهري ، ط1، المكتبة المصرية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص28

² حمد عاطف غيث، الموقف النظري في علم الاجتماع، د - ط، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، 1980، ص116

(الاستماع، الإشهار، جلب النظر) وإظهار المهارة للدفع بالعميل للتصرف من جهة أخرى ، و على الرغم من شهرة المؤسسة إلى انها تعتمد على مجموعة من الوسائل للتأثير على العملاء والزبائن المحتملين ومن بين هذه الوسائل :
الإعلانات التجارية :والمتمثلة أساسا في الملصقات الإشهارية .

الصحف:حيث تقوم المؤسسة (AMC) بنشر إعلانات في الصحف التي تعتبرها ذات صدى كبير عند المستهلكين ومن بينها جريدة الخبر، الوطن، جريدة (LIBERTÉ) و المجاهد.

تنظيم أيام تقنية:وذلك للتعريف بالمؤسسة و منتجاتها تستهدف من خلاله بعض الموزعين مثل عدل وديوان الترقية و التسيير العقاري وشركات بناء المساكن.

تنظيم المعارض والصالونات: حيث تشارك المؤسسة في عدة تظاهرات إقتصادية وكمثال على ذلك الصالون الوطني للمناولة الطبعة 24 لمعرض الإنتاج الجزائري، صالون وهران للمعرض، صالون الطاقة 2015 والطبعة 48 للمعرض الدولي.

المطبوعات التجارية :وتوزع هذه المطبوعات خلال المعارض التجارية أو أثناء قيام مندوب البيع بالزيارة إلى العملاء والموزعين الجدد.

وتهدف المؤسسة من وراء هذه الأساليب الترويجية إلى :

✓ تعزيز صورة المؤسسة وتقوية علاقاتها مع المؤسسات الوطنية الصناعية

✓ التعرف على المنافسين

✓ الحصول على موزعين وعملاء جدد

✓ التعرف على المنتجات المنافسة في السوق ومواصفاتها و مزاياها وأسعارها

✓ إتاحة الفرصة للمشتري بصورة مباشرة والتعرف على خصائصها

➤ 3- أساليب القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال نظام

الحوافز و تنمية الموارد البشرية:

و يتمحور هذا المحور حول أساليب القيادة المتبعة في التحفيز من تشجيع روح الفريق و التعاون والتكوين و تنمية الموارد البشرية و تهمين الكفاءات .

جدول رقم (20): أساليب القادة الإدارية المتبعة في تحفيز العمال

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
06,67%	03	ليست هناك طريقة معينة
04,44%	02	التهديد بالعقوبة الإدارية
37,78%	17	تحفيزهم ماديا و معنويا
15,56%	07	استعمال الطرق الودية و الشخصية معهم
31.11%	14	عن طريق تحسسيهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة
04.44%	02	شيء آخر
100%	45	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن نسبة (37,78%) من القيادة الإدارية تعتمد التحفيز المادي و المعنوي للعمال و دمجهم في العملية الإنتاجية و(31.11%) يلجؤون إلى الطرق التحسيسية من أجل الرفع من وعي العمال بمسؤوليتهم اتجاه المؤسسة في حين نجد نسبة (15.56%) من القادة الإداريين يتعاملون بالطرق الودية و الشخصية لتحفيز العمال، بينما أجابت نسبة (6.67%) من القيادات الإدارية أنه ليست ثمة طريقة معينة لتحفيز العمال في حين أجابت نسبة (4.44%) من القيادات الإدارية بأنها تستعمل بدائل تتضمن التهديد بالعقوبة الإدارية و نفس النسبة أي (4.44%) من القيادات الإدارية أجابت بأنها تتغاضى وتتجاوز عن بعض الأخطاء المهنية كشكل من أشكال المكافآت الضمنية لتحفيز العمال .

ويتضح من خلال هذه البيانات الإحصائية أن قيادات المؤسسة تعتمد في تحفيزها للعمال على الجانب المادي و المعنوي سواء بمنحهم مكافآت و علاوات على أدائهم الجيد و تشجيعهم معنويا بالشكر و الثناء لتأتي بعدها طريقة التحسيس بالمسؤولية إزاء المؤسسة

وهي عملية تحريض اندماجية تريد من وراءها القيادات الإدارية دفع العامل للقيام بدوره الوظيفي وارتباطه الشعوري بمؤسسته ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها ويعد هذا عملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المؤسسة ، حيث يصبح لديه نوع من الإلتزام بالإضافة إلى جانب استعداده للدفاع عن سمعة مؤسسته عندما تتعرض للخطر والتضحية إذا تطلب الموقف ذلك وهو ما يسمى بالانتماء التنظيمي للمؤسسة، أما استعمال بعض القادة للطرق الودية و الشخصية لتحفيز العمال فهي آلية مناسبة لظهور علاقات إستراتيجية ذاتية بين القائد والمرؤوس وهي علاقات غير رسمية تسمح بإشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية لبعض العمال و التخفيف من التضمر السائد لدى الطبقة العمالية اتجاه بعض القيادات الإدارية وخاصة العليا منها في التقصير بالإهتمام بظروفها وعدم مراعاتها للجوانب الإنسانية في تعاملاتها معهم، ومن خلال ما سبق يمكن تصنيف القادة الإداريين في المؤسسة إلى قسمين:

القسم الأول: والذي يشكل فئة القيادات العليا والذين يهتمون أكثر بالعمل والإنتاج من

خلال تطبيقها لإجراءات العمل التنظيمية المعروفة لدى المدرسة "التaylorية"

القسم الثاني: ويتشكل من القيادات الوسطى والدنيا والذين يهتمون أكثر بجانب العلاقات

الإنسانية وذلك بحكم احتكاكهم المباشر بالعمال ومعرفتهم بخبايا العمل وما ينبغي قوله هو

أن القيادة في عدم السلطة يجب أن تتصف بمميزات معرفية ووجدانية تتمثل أساساً في

الإدراك الكلي للنسق وفي اكتساب مميزات وجدانية تأهلهم لممارسة مهارات في

العلاقات الإنسانية و العمل على تحفيز العاملين عن طريق تحقيق التكامل بينهم وبين

المرؤوسين وتكوين علاقات شخصية معهم وهو ما ينعكس إيجاباً على نجاح تطبيق

المخططات والأهداف التي وضعتها المؤسسة في إطار الثقافة التنظيمية التي تشجع

وتفعل الكفاءات المتميزة في أدائها ما يخلق منافسة سوية بين العمال تؤدي إلى تحسينات

في أدائهم لأعمالهم المنوطة بهم إضافة إلى توفر للعمال إحساساً بالأمان في المؤسسة،

كما يرى *Gaston Bachlar* حيث قال "إنَّ البيئة الجيدة هي البيئة الحارة"* فينبغي أن

تعمل الإدارة على رفع الروح المعنوية للعاملين بواسطة إشباع حاجاتهم العاطفية

* يقصد بالبيئة الحارة الحرارة الإنسانية التي تشعل الحماس والرضا في نفوس العاملين

ورغباتهم النفسية نظرا لما في ذلك من أهمية في زيادة الكفاية الإنتاجية¹، ومن بين العوامل المؤدية لذلك:

العدل والمساواة بين جميع الأفراد، الإعراف بمجهوداتهم وتقديرها ومكافئتهم عليها ماديا ومعنويا، إتباع أسلوب مرن ولين في توجيههم لأداء الأعمال والتسامح معهم في حالة ارتكاب أخطاء في العمل فالمعاملة العادلة والمساواة بين الموظفين وعدم التمييز بينهم سواء كانوا حديثي العهد في المؤسسة أو قدامى، ومهما كانت مراتبهم الوظيفية يبعث في نفوسهم نوع من الاعتزاز والارتباط أكثر بالعمل في المؤسسة.

جدول رقم (21): مدى تشجيع القيادة الإدارية للمؤسسة لاقتراحات العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إعطاء اقتراحات و مساهمات لتحسين أدائها	20	44.45%
انتقاد بعض القرارات و إبداء الرأي فيها	10	22.22%
لا تسمح باقتراحات أعضائها	15	33.33%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول يتضح استجابات القيادات الإدارية التي تميل إلى أنها تشجع الإطارات على إعطاء اقتراحات و مساهمات لتحسين أدائها و ذلك بنسبة (44.45%) ، في حين تأتي نسبة (33.33%) من القيادات الإدارية التي لا تسمح لاقتراحات و مساهمات أعضائها، فيما ترى نسبة (22.22%) من القيادات الإدارية أنها تسمح بانتقاد بعض القرارات و إبداء الرأي فيها ومن خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح أن هناك درجات مختلفة لدى القيادات الإدارية في المؤسسة في الأخذ باقتراحات عمالها من عدمه و هذا ما يعكس المشاركة المختلفة للعاملين، ومستوى النفوذ و التأثير الذي يحظون به خاصة الإطارات من ذوي الخبرة و الكفاءة، أما انتقاد بعض القرارات و إبداء الرأي فيها فيكون عند المشاركة في اتخاذ القرار لدى بعض الإطارات عندما تكون لها صلاحيات اتخاذ

¹ علي الباز ، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، د. ط، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2003، ص ، 122

القرار بأنفسهم و هم في هذه الحالة يكتشفون و يعرفون المشاكل التي يواجهونها و يحددون الحلول المناسبة لها و ينتقون الخيار الأفضل و الأنسب و من هنا يتضح أن هناك صنف من القيادات الإدارية بالمؤسسة تؤمن بالإدارة التشاركية و الإدارة المفتوحة التي يتقاسم و يتبادل فيها العاملون المعلومات و المعرفة و النتائج و النفوذ عبر المؤسسة و يكون للعاملين فيها درجة معينة من المشاركة في اتخاذ القرارات ، و يتلقى هؤلاء الموظفين من القيادات الإدارية المعلومات و المعرفة الضرورية المطلوبة للمساهمة بشكل فعال في عمليات تحسين أداء المؤسسة ، في حين أن هناك صنف آخر من القيادات الإدارية لا تسمح باقتراحات أعضائها لأنها لا ترى فيهم المعرفة المطلوبة و الضرورية للمساهمة بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة ، ويؤكد *Etizioni* على تحفيز الأفراد من خلال العناية بالجانب الاجتماعي للعمل فيقول : "إن الإدارة لا يجب أن تتعامل مع العمال كأنهم أجزاء منفصلة عما حولها ، وإنما يجب أن تعاملهم على أنهم أعضاء في مجموعات عمل يتأثرون بها ويؤثرون فيها"¹ ونجد من جهته *Rensis Likert* ينادي بتكوين جماعات العمل، حيث يرى أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم يجب خلق جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف التنظيم².

جدول رقم (22): البدائل التي تعتقد القيادة الإدارية في المؤسسة أنها تجعل العامل أكثر انضباطا في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الأجر	15	33.33%
الترقية	02	4.44%
الاحترام و التقدير	12	26.67%
العدالة و المساواة	08	17.78%
فرص تطوير المعارف و المهارات	05	11.11%
أخرى	03	6.67%
المجموع	45	100%

¹ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، ط4 ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975 ص 73

² سعيد عبد مرسى بدر، عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992 ص 181

من خلال الجدول يتضح أن أغلب القيادات الإدارية في المؤسسة بنسبة (33.33%) ترى بأن تحسين ظروف العمال المادية المتمثلة أساسا في الأجور و الحوافز و المكافآت المختلفة الأخرى تجعل العامل أكثر انضباطا في عمله بنسبة (26.67%) لتليها نسبة القيادات الإدارية التي ترى بأن العدالة و المساواة تجعل العامل أكثر انضباطا في عمله داخل المؤسسة بنسبة (17.78%) لتأتي بعدها نسبة القيادات الإدارية التي ترى بأن إتاحة فرص لتطوير المعارف و المهارات للعامل لتجعل العامل أكثر انضباطا في عمله بنسبة (11.11%) ومن خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح النزعة المادية لقيادات المؤسسة التي تنظر إلى العامل المادي (الأجر) كعامل مهم في تحفيز العمال و هو ما يتوافق مع التاييلورية التي تركز على الحوافز المادية كخير دافع للعمل و أن العامل هو اقتصادي بطبعه يسعى جاهدا لزيادة أمواله و مهما يكن فإن هذا يعكس في الواقع نموذج القائد الإداري الذي يعتمد على الحوافز الآنية لبناء العمل الإنتاجي و ليست موجهة إلى المدى الذي يخلق قاعدة للانضباط الذاتي، فيما يسعى نموذج آخر من القيادات الإدارية إلى الإتجاه إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية من خلال تعزيزها لمجموعة من السلوكيات الثقافية كأساس للعلاقات الاجتماعية التفاعلية كالاحترام و التقدير و العدالة و المساواة و هو ما يعزز أسلوب العمل وفق قاعدة الانضباط الذاتي داخل المؤسسة و يعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة و التي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل و تزيد من الأداء داخل المؤسسة و ذلك لأن الإنسان إجتماعي بطبعه و لا يعيش بعيدا عن احترام و تقدير الآخرين له، كما أن إعطاء فرص لتطوير المعارف و المهارات تعد أيضا من الحوافز غير المادية التي لها تأثير كبير على تحفيز الموظف و تزيد من ارتباطه و إنضباطه و عدم التفرقة من حيث الترقية و استحقاق العلاوات، وهنا نرجع إلى ما جاء في نظرية *Maslow* حيث صنف الحاجات المادية في القاعدة على أساس أنها الحاجات الأساسية لموارد البشرية فالأجر هو الذي يشبع هذه الحاجات التي تحافظ على توازن الفرد واستمراره ودفعه للعمل أكثر و عليه فالحافز المادي يركز عليه الأفراد خاصة في وقتنا الحالي بغية تطوير وتحسين المستوى المعيشي ، غير أنه لا يكفي لدفع الفرد أكثر للعمل بل هناك الحوافز المعنوية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تشمل

الإحترام و القبول و التقدير للفرد حتى يشعر بالولاء و الانتماء للمنظمة التي يعمل بها و رفع روحه المعنوية، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية و العمل والشعور بالانتماء للمنظمة ولهذا يجب أن يتبع نظام متوازن من طرف قيادات المؤسسات للاحتفاظ بمواردها البشرية وكسب تأييدها وهو توفير كل من الجوانب المادية والمعنوية التي لإشباع حاجاتهم مما يدفعهم إلى الولاء أكثر.

جدول رقم (23): مدى وجود التقدير والاعتراف بمجهودات العاملين في المؤسسة

وأهمية ذلك من وجهة نظر القادة

النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
%93,33	42	%17,14	12	الشعور بالفخر	نعم
		%34,28	24	الشعور بأهميته في المؤسسة	
		%25,72	18	التفاني في العمل	
		%22,86	16	زيادة الولاء للمؤسسة	
		%100	70	المجموع	
%6,67	03	لا			
%100	45	المجموع			

تبعاً للمعطيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن (93 %) من القيادات الإدارية ترى أن هناك اعترافاً وتقديراً لمجهودات العمال من طرفها في حين كانت نسبة الجواب بالنفي (6,67 %) وقد علّلت المجموعة الأولى بأن أهمية الاعتراف والتقدير لمجهودات العاملين يؤدي إلى شعورهم بالأهمية في المؤسسة وهو ما دلت عليه نسبة (34,28

(%) من إجابات المبحوثين، وبالنسبة لاحتمال انعكاس التقدير والإعتراف بمجهودات العاملين في المؤسسة على التفاني في العمل فقد حظي بنسبة (25,72 %) أما نسبة (22,86 %) فهم الذين يرون أنّ التقدير و الإعتراف بالمجهودات يزيد من ولاء العمال للمؤسسة وتبقى نسبة (17,14 %) تمثل احتمال الشعور بالفخر والاعتزاز لدى العمال نتيجة الاعتراف و التقدير لمجهوداتهم .

ومن خلال هذه البيانات الإحصائية نستطيع القول أن العلاقة بين القادة والعمال في المؤسسة مجال الدراسة حسنة وذلك من خلال دعم القادة للجهود التي يبذلها العمال وبالتالي فهي تتصف بالتفاهم و السير في منحى إيجابي يؤدي إلى مناخ عام يسوده التفاهم والمشاركة في مناقشة بعض المسائل و أخذ الأمور من الناحية التي تخدم أهداف المنظمة ، وهي كلها أمور مشجعة و تسير في صالح المؤسسة وهو ما ينمي الارتباط العاطفي بمرور الزمن، وتبعاً لذلك يتشكل الولاء التنظيمي كأحد المظاهر المعبرة عن الإدماج النفسي والوجداني في بنية المشروع ، حيث يلتمس الفرد في عمله دائماً الحاجة إلى التقدير الاجتماعي سواء من طرف رئيسه المباشر في العمل أو من طرف مسؤولين آخرين في المؤسسة التي يعمل فيها، فيولد عنده إدراك شخصي بأهميته وقيمة العمل الذي يؤديه ويشعره بأنه يساهم مع جهود غيره في تطوير المؤسسة.

إنّ تقدير مجهودات العامل حافظاً بالغ الأهمية لأنه يؤدي إلى توحيد الجهود بين كل من المرؤوسين والرؤساء للوصول إلى تجسيد أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا المرؤوسين من خلال إشباع حاجات الإحترام والتقدير هذه الحاجة النفسية الاجتماعية التي وضعه *Maslow* في المرتبة الثانية في سلمه للحاجات الإنسانية وينتج عن إشباعها الشعور بقيمة الذات والثقة في النفس ، ويبين أيضا *Mac Grregor* أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية من خلال التقدير والاحترام في نظرية *Y*، ولتحقيق ذلك يجب على القادة في المؤسسة إشعار الفرد بأن جهودهم موضع التقدير مما يدفعهم لرد فعل إيجابي اتجاههم واستمرار العلاقات الطيبة معهم، متجاوزين تلك الفروقات الإدارية الطبقية بين الطرفين المرؤوسين والرؤساء.

جدول رقم(24): مدى تنمية القيادة الإدارية وتشجيعها لروح الفريق

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
62.50%	25	إيضاح الصلة بين عمل كل فرد و بين هدف الفريق ككل	88.89%	40	نعم
25%	10	منافسة الفريق الآخر في القسم أو الإدارة			
12.50%	05	الاهتمام بإظهار تضافر الجهود			
			11.11%	05	لا
			100%	45	المجموع

يوضح هذا الجدول مدى اهتمام القيادة الإدارية بالمؤسسة بتنمية روح الفريق حيث اتضح أن (88.88%) من القيادات الإدارية تؤمن بأهمية تنمية روح الفريق داخل المؤسسة في مقابل (11.11%) من القيادات ترى غير ذلك وذلك عن طريق إيضاح الصلة بين عمل كل عضو وهدف الفريق ككل بنسبة (62.50%) ثم عن طريق منافسة الفريق الآخر في القسم أو الدائرة بنسبة (25%) وأخيرا عن طريق الاهتمام بتضافر الجهود بنسبة (12.50%) ويتضح من خلال هذه البيانات الإحصائية إلى أن أغلب القيادات الإدارية في المؤسسة تنحو إلى تعزيز القدرة الجماعية للعمل في إطار نسق تفاعلي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية ودمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل في شكل عقله نموذجية للعمل تميز تلك المجموعة في حل مشاكلها وطريقة تعاونها ، تتجسد تلك الذهنية الجماعية للعمل في ذهنيات مبدعة ومخاطرة ومتحملة المسؤولية ومتقبلة

الخلافات ومناقشتها علناً، كما تشجع القيادات الإدارية في المؤسسة روح المنافسة بين فرق العمل داخل المؤسسة والهدف من ذلك هو زيادة مستوى كفاءة العاملين وهو ما سيدفع الفرد إلى انجاز العمل بإتقان والعمل على إنتاج عمل استثنائي والذي سيكون مقبولاً ليس فقط من قبل الإدارة ولكن الأهم من ذلك من شأنه إقناعهم وإرضائهم بكفاءة الموظف، وعلاوة على ذلك تدفع المنافسة الموظفين إلى الإلتزام بالمعايير التي وضعتها الإدارة لتجنب خلق الانطباع السيئ من جهة وكسب ثقتهم من جهة أخرى، وهناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأعمال الجماعية والمنافسة بين الفرق في القسم أو الإدارة منها : خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة، ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة اتجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف وتشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات وتحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد لتكتمل صور العمل الجماعي وذلك بتقديرها والعمل على نموها فيما ترى نسبة من القيادات الإدارية تقدر (11.11%) أنها لا تشجع العمل الجماعي بل تعمل على تعزيز قاعدة الإنضباط الداخلي للعمال عن طريق الرقابة والمحاسبة الفردية للعامل وهذا ما قد يضعف تعزيز سلوكيات المبادرة ويخلق سلوكيات انتقائية حذراً من المسؤول وهو ما يفسر أنماط حياة مختلفة داخل المؤسسة تعبر عن أساليب إشراف عمل وإدارة للعلاقات مختلفة مما يوضح وجود مناخ تنظيمي متقلب وغير مستقر يضعف خلق قدرة جماعية للعمل ، فالتفاعل الاجتماعي يتم من خلال التعاون و التنافس و التوافق و الصراع، و يتضمن التفاعل الاجتماعي التأثير المتبادل لسلوك الأفراد و الجماعات الذي يتم عادة عن طريق الإتصال الذي يتضمن بدوره العديد من الرموز و هناك علاقة بين أهداف الجماعة و ما يتطلبه تحقيق تلك الأهداف من تفاعل اجتماعي ييسر وصول الجماعة إلى تحقيق أهدافها فحينما يتقابل عدد من الأفراد وجها لوجه في جماعة يبدأ الإتصال و التفاعل بين هؤلاء الأفراد و يتم عن طريق اللغة والرموز والإشارات، وتلون الثقافة التي يعيش فيها الفرد و الجماعة نمط التفاعل الاجتماعي¹ وهنا ترى "ماري فوليت" أن القيادة ليست مبنية على القوة ولكن على

¹ محمد النوبي محمد علي، مقياس التفاعل الاجتماعي، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان - الأردن ، 2010 ، ص 18

التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف، ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا، وقد ركزت على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الإدارة لكي تزيد فعالية المؤسسات ورفاه كل من يعمل فيها¹.

جدول رقم (25): مدى عمل قيادات المؤسسة على تجسيد التعاون بين أعضاء الفريق

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المطالبة بالتعاون	22	48.89%
توجيه النظر إلى أن عدم التعاون يؤدي إلى عدم الاستمرار في المجموعة	12	26.67%
تسجيل المرؤوسين جانبا من المسؤولية بإشراكهم في التخطيط	11	24.44%
المجموع	45	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلب القيادات الإدارية في المؤسسة بنسبة (48.89%) تعمل على تجسيد التعاون بين المرؤوسين كأنسب الطرق و الوسائل لتحقيق الهدف و ذلك بتطوير ثقافي تفاعلي للنماذج العقلية الفردية إلى نموذج عقلي أو ذهني جماعي للعمل يعبر عن كيان المؤسسة، و تطوير السلوكيات الفردية و تحويلها إلى السلوكيات اجتماعية تعبر عن سلوك تعاوني تدمج فيه مختلف الإستراتيجيات الفردية إلى إستراتيجية جماعية تحقق الهدف المنشود و هذا يعبر عن أسلوب القيادة الإدارية لحل المشكلات و إصلاح متطلبات المؤسسة، و تثبيت القدرة على حل المشكلات و التجديد المستمر للثقافة التنظيمية وفق المتغيرات الجديدة للمؤسسة و تليها نسبة (26.67%) من القيادات الإدارية التي ترى بأن عدم التعاون بين الموظفين سيؤدي إلى عدم استمرارهم في المجموعة كنوع من العقاب لأن القيادة الإدارية في المؤسسة يعتقدون بأن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل و عن طريق التعاون تستطيع قيادات المؤسسة من حل مشاكل الاندماج الداخلي

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، د - ط، عمان، 2007، ص 38

هذا التكوين التفاعلي يمنح للنسق الاجتماعي تشكيل بنائي للأفراد المتواجدين في كيانات وأشكال نوعية تفوق وجودهم الفردي و هو ما يعمل على دمج الثقافات الفرعية لإنتاج هوية مشتركة.

كما أجابت نسبة (24.44%) من قيادات المؤسسة تعمل على تحميل المرؤوسين جانبا من المسؤولية بإشراكهم في التخطيط على الرغم من نسبة المخاطرة التي ترافق هذه العملية .

و يتضح مما سبق أن القيادة الإدارية في المؤسسة تغلب عليهم فلسفة روح الفريق و الجماعة و تحمل المسؤولية و المخاطرة و المبادرة و روح المشاركة، و هم بذلك يعملون على تجسيد التعاون بين أعضاء الفريق بشكل يجعل العمال يزدون في تحسين الأداء في تلاحم اجتماعي وبناء علاقات عمل، كما أن مساعدة العمال لبعضهم البعض لا يؤدي إلى هدر الوقت بل يقلل من مدة الوقت الضائع في العمل وهذا ما يزيد من فاعلية المؤسسة وهو ما يتوافق مع منظور النظرية التفاعلية فالقائد الناجح في مفهومها هو القائد الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة و إحداث التكامل في سلوك أعضائها آخذا في اعتباره قيمتهم، معتقداتهم وحاجاتهم، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية، وقد اتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم "سانفورد و هيمفيل" (Sanford and Hemphill) إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد الناجح في عملية تفاعله مع الجماعة وأهم هذه الأبعاد والخصائص نوردتها فيما يلي:¹

المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها، مرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والعمر.

- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر الإضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء .

- درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام الآخرين.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص379

مدى الإختلاف في وجهات نظر أفراد الجماعة ومحاولة توجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تعاون أكبر مع أعضائها واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم.

ويرى "كروزي وفريدنبرغ" (بأن استيعاب الفرد للقيم والمواقف يعتبر ظاهرة ثقافية وقاعدة لهوية كل فرد، فهي ذلك الكل من نماذج الأفعال والإتصال والعلاقات الضرورية للفعل الجماعي)¹ وهي بذلك حصيلة امتزاج وتفاعل النسق الخارجي الأكبر البيئة المحلية (النسق الداخلي) بما يحمله من قواعد تسيير وقيم خاصة من أجل إيجاد صيغة ثالثة هي صيغة التوازن بين البيئة المحلية والتنظيم الداخلي.

¹ ناصر قاسمي ، الإتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون طبعة، بن عكنون الجزائر ، 2001 ، ص123

جدول رقم (26): طريقة العمل المفضلة في المؤسسة ومزايا العمل الجماعي من وجهة نظر القيادة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
%60	27	34,67 %	26	تشجيع روح الفريق والصدقة و التعاون بين العمال	العمل الجماعي
		22,67 %	17	تنمية روح الأمان والانتماء	
		28 %	21	تشجيع روح المنافسة بين فرق العمل	
		14,66 %	11	أخرى	
		100 %	75	المجموع	
%40	18	العمل الفردي			
%100	45	المجموع			

ويظهر من خلال الجدول أعلاه أن اغلب القيادات الإدارية تفضل طريقة العمل الجماعي بنسبة (60%) فيما تفضل نسبة (40%) من القيادات الإدارية العمل الفردي، وبخصوص تفضيل العمل الجماعي عن العمل الفردي ترى نسبة (34,67%) من الإجابات أن العمل الجماعي يؤدي إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العمال ويكون هذا نتيجة للتفاهم والاتفاق في الميول والقيم والأفكار فيزداد التكيف والاندماج أكثر بين الأفراد فيعملون كفريق واحد تجمعهم الألفة والمحبة والإحترام وهذه المشاعر مصدر للإشباع النفسي و الاجتماعي أما نسبة (28%) من الإجابات ترى أن العمل الجماعي يشجع روح المنافسة بين فرق العمل، في حين ترى نسبة (22,67%) من الإجابات أن العمل الجماعي يشجع حاجات اجتماعية ونفسية لدى الفرد العامل من خلال تنمية روح الأمان والانتماء لديه مما يؤثر إيجابا على روحه المعنوية وأخيرا أجابت (14,66%)

من القيادات الإدارية أن هناك ضرورات أخرى للعمل الجماعي كتنمية المهارات و القدرات الفكرية تبادل الآراء والأفكار، أما القيادات الإدارية التي تفضل العمل الفردي فهي ترى أن العمل الفردي والاعتماد على الكفاءة الذاتية يسمح بالاستقلالية في العمل وإظهار القدرات و المهارات الفردية و إثبات الذات بالشكل الذي يضمن للعامل اعتراف الآخرين بقدراته الفردية وتجنب سوء الفهم الذي ينتج عن اختلاف الأفكار وكذلك عدم ضياع الوقت نتيجة لروح الإتكالية التي تنمو بين أفراد فريق العمل و التركيز الكامل في إطار العمل فقط وإيجاد الراحة الشخصية دون التقيد بفريق معين.

وعلى أساس ما سبق نستنتج أن العمل الجماعي بالغ الأهمية ويلعب دورا بارزا في المؤسسة وهي تعمل على تنمية العلاقات بين الموظفين والتشجيع المستمر للعمل الجماعي وتنمية غرس القيم والإحساس بالتكامل بين الأهداف الشخصية للفرد والجماعة والأهداف العامة للمؤسسة فكل واحد منا يعرف مدى تأثير جماعات العمل على سير العملية الإنتاجية وعلى إحساس الأفراد بالأمان والاطمئنان والاستقرار فجماعة العمل تساعد الأفراد المنتمين إليها على القضاء على مشاكل الروتين الناجم عن وجوههم اليومي في مكان محدد وقرب نفس الآلات الجامدة ، لذلك نراهم يتقربون من بعضهم البعض بغية تكوين علاقات ودية وتعمل هذه الجماعات فيما بينها على تقوية الإحساس بأهمية تحقيق أهداف المؤسسة أو العكس، ولذلك تعمل قيادات المؤسسة على تحقيق التوافق بين أهداف الفرد والجماعة وأهداف المؤسسة وتكوين روابط فعالة تعمل على تماسك المؤسسة ككل وبالتالي تحقيق جميع أهدافها، ونجد " *Mac Lellend* " في نظريته للإنجاز يرى أن الحاجة للانتماء من الحوافز الذاتية التي تؤثر على الأفراد حيث أنهم يشعرون بالرضا والسعادة من وجودهم في وسط جماعة يتفاعلون فيما بينهم ويسود بينهم الإخاء والتعاون ويسعون بكل طاقاتهم للقضاء على رفض الآخرين لهم والإبتعاد عنهم.

جدول رقم (27): مدى حرص قيادات المؤسسة على تكوين العمال وكيفيته

النسبة المئوية	التكرار	الكيفية التي يتم بها التكوين	النسبة المئوية	التكرار الكلي	الاحتمالات
42,42%	10	المراكز المتخصصة	100%	45	نعم
15,15%	28	عن طريق المشرفين			
19,70%	13	الاستعانة بالخبراء خارج المؤسسة			
22,73%	15	الاستعانة بالخبرات الداخلية للمؤسسة			
/	/		00	00	لا
100%	66		100%	45	المجموع

من خلال الجدول اتضح أن كل القيادات الإدارية للمؤسسة أقرت بحرص المؤسسة على تكوين عمالها من باب الإستدامة ورسملة المعرفة، أما الكيفية التي تتم بها عملية التكوين فهي عادة ما تكون في المراكز المتخصصة التابعة لشركة سونلغاز و المتواجدة على المستوى الوطني (بن عكنون، البلدية، عين مليلة) وذلك بنسبة (42,42%) لتليها الإستعانة بالخبرات الداخلية للمؤسسة نسبة (22,73%) ثم الاستعانة بالخبراء خارج المؤسسة بنسبة (19,70%) و أخيرا عن طريق المشرفين بنسبة (15,15%).

وبالنظر إلى البيانات الكمية الواردة في الجدول والذي يوضح سعي المؤسسة إلى التكوين المستمر للعمال وحرصها الدائم على تكوين عمالها، حيث أن قانون المؤسسة يعطي الحق لكل عامل مهما كان مركزه المهني والإجتماعي في الاستفادة من التكوين في مجال تخصصه، رغم تصريحات بعض القادة خلال مقابلتهم أنه أحيانا لا يتم إعطاء هذا الحق كاملا لكل العمال، بل إن العامل قد يستفيد مرة أو مرتين في السنة من الدورات التكوينية، وهذا راجع إلى طبيعة العمل وظروفه والتي لا تسمح في بعض الأحيان للعمال بمغادرة المكان، و لكن رغم ذلك يبقى التكوين عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة إما داخليا أي داخل المؤسسة نفسها عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة أو عن طريق الكيفيات الأخرى ويعتبر التكوين الشغل الشاغل لتسيير المؤسسة وتعكس قيمة الميزانية الكبرى المخصصة لهذا الجانب، إرادة القيادة الإدارية للمؤسسة في منحها مكانة مهمة في إستراتيجية المؤسسة حيث تم تخصيص ميزانية تكوين بقيمة :

(17,269 م، د، ج) لتكوين 133 عاملا و تدريب واحد وسبعين 71 متمهن موزعين على مستوى مقر المركب الصناعي سنة 2015¹ ولعمليات التكوين هذه تأثيرها الايجابي على نفسية العمال من حيث تغييرهم للمناخ المهني و احتكاكهم بعمال آخرين، مما يسمح لهم بتبادل الآراء والأفكار و تصحيح الأخطاء واكتساب مهارات إضافية، خاصة و أن مراكز التكوين مجهزة بأحدث التقنيات قصد القضاء على مواطن الضعف لدى العمال و الوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تدعيم بما يكفي رفع قدراتهم الإنتاجية والوسائل التكنولوجية المتطورة ، وهذه الآلات و الوسائل موجودة أيضا أغلبها في المؤسسة.

وعموما يمكن القول أن المؤسسة على درجة كبيرة من الوعي بالدور الكبير الذي يلعبه التكوين المستمر للعمال على الأداء العام للمؤسسة وعلى العمال أنفسهم ، خاصة إذا كان مرفقا ببرامج تسيير فعالة حيث يسمح بمواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة و نظرا للتكاليف الكبيرة تعمد المؤسسة إلى إرسال عدد محدود جدا من العمال للتكوين المتخصص وبعد عودتهم يباشرون بنقل ما تعلموه إلى باقي العمال في المؤسسة، وذلك بإتباع مبدئين :

1 البيان الإعلامي للمؤسسة رقم 14 جوان 2016

- 1- تكوين طاقم المواقع التجريبية، والمتمثل في (عمال الإدارة، مديري الوكالات المكلفين بالمبيعات والأعوان التجاريين).
- 2- تكوين المكونين الذين سيتكفون بتكوين باقي الموظفين.

أما في حالة عدم توفر المؤسسة على متخصصين ماهرين في مجال معين فإنها تلجأ إلى الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة كالجامعات مثلا ومعاهد التكوين حيث يتم الاتفاق معهم حول طرق و أنماط التكوين و تعتبر مهمة تكوين الموارد البشرية من المهام الصعبة باعتبارها استثمارا يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الفرد من جهة و زيادة مردودية المؤسسة من جهة أخرى، لذلك فإنه من الضروري البحث عن التحكم في هذه الآلية بدراسة مختلف الطرق المساعدة للوصول إلى هذه الغاية، فليس المهم الاعتراف بأهمية التكوين والتخطيط له وتحديد الاحتياجات ومحتوى البرامج، فمثل هذه الجهود يمكن أن تكون محدودة النتائج لو أن تنفيذها جاء بأسلوب غير ملائم، وعلى هذا الأساس فإن الإختيار العلمي لطرق التكوين أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعاليته.

جدول رقم (28): الأطراف المعنية بعملية التكوين و التدريب في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
08,89%	04	القائمون على الاتصال في المؤسسة
62,22%	28	مندوبو البيع
11,11%	05	إطارات التخصصات الأخرى
17,78%	08	عمال التنفيذ
100%	45	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن (62,22%) من القيادات الإدارية ترى بأن مندوبو البيع هم أهم الأطراف المعنية بعمليات التدريب في المؤسسة وتليها نسبة (17,78%) من فرص التدريب لعمال التنفيذ ثم تليها نسبة (11,11%) لإطارات التخصصات الأخرى المختلفة، وأخيرا نسبة (08,89%) للقائمين على عمليات الاتصال داخل المؤسسة.

ومن خلال البيانات تتضح الأهمية البالغة التي توليها المؤسسة لمندوبي البيع، باعتبارهم همزة وصل بين المؤسسة و عملائها والمحرك الفعلي لعملية الشراء، كما يمكن عن طريق

مندوبي البيع رصد المعلومات عن العملاء و ظروف السوق، وتقوم المؤسسة بتدريبهم في مجال التسويق والبيع داخل الأقسام التدريبية في المؤسسة، وذلك بالتعاقد مع مؤسسات تعليمية خاصة تزودها بالأساتذة المتخصصين ويتم تدريبهم و تكوين مهارات معينة لديهم عن طريق المحاضرات والقيام بدراسة ومناقشة حالات معينة لتحسين معارفهم وزيادة خبراتهم ، وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية .

ويتضح من خلال ذلك انتهاج المؤسسة إستراتيجية التدريب التي لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة، تكيفا مع ما يوجد خارج المؤسسة وإلا لن تستطيع البقاء و قيادات المؤسسة بذلك تؤمن بأهمية الدور الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال وظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

جدول رقم (29): نظرة قيادات المؤسسة لكفاءاتها المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
31.11%	08	بتقدير واحترام
51.11%	23	كرصيد مهم يجب المحافظة عليه
17.78%	14	كعامل يربطه عقد عمل
100%	45	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أغلب قيادات المؤسسة تنظر لكفاءاتها كرسيد مهم يجب المحافظة عليه (51.11%) فيما ترى نسبة (31.11%) من الإجابات أنها تستحق التقدير والاحترام فيما تنظر نسبة (17.78 %) من المبحوثين للكفاءات كعامل تربطه

بالمؤسسة عقد عمل وهذا ما تبينه نسبة من آراء القيادات الإدارية بمعنى أن العلاقة بين العامل والمؤسسة هي علاقة مادية تقوم على تقديم خدمة مقابل أجر مادي ويتضح من خلال هذه النسب سعي القيادات الإدارية وفق فلسفة جديدة وفعالة في تسيير الأفراد إيماناً منها أنهم المصدر الاستراتيجي لإنتاج الثروة ورمز هويتها وثقافتها التي أصبحت من المصادر الأساسية التي يتحتم على المؤسسات فهمها وامتلاكها لتحقيق التكيف الخارجي والإنسجام الداخلي المؤسسة كما تعمل على ترسيخ قيم إيجابية بناءة للثقافة التنظيمية وهذا من أجل إعادة تشكيل هيكل السلوكيات التنظيمية بصفة عامة ، هذا السلوك العقلاني الجديد الذي يجب أن يهتم ببعض الخصائص أهمها: تثمين الكفاءات البشرية و تشجيع روح المبادرة الفردية، روح المخاطرة، تحمل المسؤولية وكل ما تقتضيه عملية التكيف مع المحيط.

جدول رقم (30): مدى اعتماد قيادة المؤسسة على الكفاءات الداخلية أو الخارجية في الحالات الطارئة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاعتماد على الكفاءات الداخلية	15	66.67%
الاعتماد على الكفاءات الخارجية	30	33.33%
المجموع	45	100%

توضح المعطيات الواردة في الجدول أن أغلب القيادات الإدارية نسبة (66.67%) ترى أنها تعتمد على الكفاءات الداخلية ولا تلجأ إلى الكفاءات الأجنبية في الحالات الطارئة وهذا يدل على ثقتهم في الكفاءات الداخلية للمؤسسة والنظر إليهم بنظرة التقدير والكفاءة كما أنها تعتمد على التجريب والمخاطرة الأمر الذي ينمي الثقة بالنفس وتقدير الذات، فيما أقرت نسبة (33.33%) من قيادات المؤسسة أنها تعتمد على الكفاءات الخارجية في الحالات الطارئة.

ومن خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح أن قيادات المؤسسة تمتلك إستراتيجية قائمة في تتبع جميع المخاطر التي تصادف الشركة وذلك من خلال تجنيد كفاءاتها الداخلية وكذا بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر والإستعداد لمجابهته، و تثمين الكفاءات

المحلية أو النظر إليهم كرسيد مهم يجب الحفاظ عليه وهذا ما يولد الشعور بالرضا وبالتالي تحمل المسؤولية اتجاه تحمل الأخطار المختلفة أو القابلية لمواجهتها.

➤ 4- بيانات حول تطوير الثقافة التنظيمية من حيث طبيعة العلاقات المهنية والخدمات الاجتماعية السائدة في المؤسسة .

جدول رقم (31): طبيعة العلاقة السائدة بين القيادة الإدارية والعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاحترام والطاعة	25	55.56%
النزاع و الصراع	00	00%
التضامن والتماسك	20	44.44%
حسب الحالات و الظروف	00	00%
الحذر وعدم الثقة	00	00%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول يتضح أن (55.56%) من القيادات الإدارية في المؤسسة ترى بأن العلاقات السائدة بينها وبين مرؤوسيهما تحكمها الطاعة والإحترام فيما ترى نسبة (44.44%) من قيادات المؤسسة أن العلاقة بينها وبين مرؤوسيهما هي علاقات يسودها التضامن والتماسك .

ومن خلال هذه النسب الإحصائية يتضح أن العلاقات التفاعلية من القيادات الإدارية للمؤسسة ومرؤوسيهما يسودها الاحترام والطاعة والتضامن والتماسك في غياب شبه كلي لعلاقات النزاع والصراع وهذه العلاقات هي ترجمة لدرجة الصداقة والمودة بين أعضاء المؤسسة ويؤدي بنا هذا إلى استنتاج مفاده أن حجم المؤسسة من حيث التعداد العمالي يؤدي إلى وجود تسلسل هرمي للسلطة خال من التعقيد ، أثر بصورة إيجابية على نوعية العلاقات الأفقية والعمودية داخل المؤسسة، هذا الأمر عمل لا مجال على تقليص الصراعات العمالية في المؤسسة وتؤكد الاتجاهات الحديثة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل يحقق إنتاجا أوفر وأفضل، إذا كان هذا المناخ يشعره بالطمأنينة والثقة وبالتالي يمنحه القدرة على التكيف والرضا عن العمل ، وكل هذا مرتبط بمؤثرات تتضمن

الكثير من العوامل غير المادية، كالمشاعر والأحاسيس داخل الفرد والمجموعة، والقيادة الإدارية الرشيدة هي التي تسعى للوفاء بهذه الاحتياجات والمطالب الأساسية للفرد، لأن ذلك ضمان لبقاء الروح المعنوية العالية لدى العاملين وبالتالي سيادة علاقات إنسانية يعمل الجميع في ظلها متعاونين في سبيل تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهو ما يعكس مضمون الثقافة التي تحملها المنظمة سواء كان اهتمامها بالفرد واعتباره مورداً استراتيجياً سيؤدي بالضرورة إلى انتشار ثقافة قوية تشجع على زرع قيم العمل الجدي، الإبداع، الكفاءة، والإحترام وهذا يخلق نوعاً من التجانس في الأفكار ووجهات النظر و تساعدها على خلق مناخ داخلي يسوده الإستقرار والتفاهم و السير نحو تحقيق أهدافه وتعتبر علاقة العمل بين الرؤساء والعمال وجه آخر لبنية العلاقات الإجتماعية بالمؤسسة ذات التأثير الكبير على الفعالية التنظيمية و على معنويات العمال، فمهمة الرؤساء على درجة بالغة من الحساسية تتطلب إيجاد التلاؤم المناسب لعلاقتهم بالعمال من أجل المحافظة من جهة على معنوياتهم ومن جهة أخرى لتفادي المشاكل وفي حقيقة الأمر فإن المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، تعتبر المعاملة الجيدة للعمال من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين و تجعلهم أكثر توافقاً مع أهداف العمل فهي تعمل على التأثير في السلوكيات و الإتجاهات و الميولات من أجل تحسين المردود والإنتاج وتحقيق الفعالية، وتؤدي المعاملة الحسنة إلى زيادة ثقة العمال في قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم الشعور بالراحة في العمل وخاصة إذا كان هناك نوع من الإحتكاك المباشر بالعمال وإنشاء علاقات حسنة بينهم حتى يشعروا بكيانهم داخل المؤسسة باعتبار الأفراد هم المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية ، بل أن الكثير من العمال سيتولد لديهم شعور الثقة في المؤسسة ككل.

جدول رقم(32) طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والعمال

النسبة المئوية	التكرار	نوع العلاقة السائدة
42,22%	19	جيدة
37,78%	17	متوسطة
20%	09	ضعيفة
100%	45	المجموع

حسب تصريح أفراد القيادات الإدارية عن نوع العلاقة بين العمال داخل المؤسسة نجد أن نسبة (42,22%) عبرت عن وجود علاقة جيدة بين العمال فيما صرحت نسبة (37,78 %) من القيادات الإدارية بأن علاقتهم مع العمال حسنة، أما نسبة (20%) من قادة المؤسسة فتري بان علاقتها مع العمال داخل المؤسسة تتسم بالضعف.

ومن خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح بان العلاقات السائدة بين القيادات الإدارية وعمال المؤسسة تتراوح بين العلاقات الجيدة والحسنة وهذا دليل على وجود علاقات إنسانية وألفة ومحبة وروح معنوية عالية بينهم ، من خلال بناء علاقات جيدة وهو ما سيؤثر بصورة مباشرة على أداء العمال وقد يكون هذا ناتج أما عن إدراك قيادات المؤسسة لتلبية حاجات أعضائها (العمال) كالحاجة إلى الأمان والاستقرار و التقدير والإحترام لتشكيل السلوك الباطني و إثارة دافعية الأفراد من خلال الحوافز الملائمة التي تشبع هذه الحاجات في العلاقة المتبادلة بين العامل وقادته في المؤسسة أو قد يعود ذلك إلى السنوات التي قضاها هؤلاء القادة و العمال مع بعضهم داخل المؤسسة، فهذه السنوات كفيلة بإنشاء علاقات صداقة داخل مجال العمل وان قيادات المؤسسة استطاعت معرفة حاجات هؤلاء الأفراد بالتالي نمت لديهم الدافعية من خلال الحوافز التي يستحقونها ما خلق عندهم نوعا من الولاء و الرضا يعود بالفائدة عليها، حيث يساهم في تطوير مناهج وطرق تنظيمية تساعدها على خلق مناخ داخلي يسوده الإستقرار و التفاهم و السير نحو تحقيق أهداف المؤسسة وقد أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الإتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرا على شبكة الإتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للإتصالات

غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين ومضمون الثقافة التي تحملها المنظمة سواء كان إهتمامها بالفرد واعتباره موردا استراتيجيا سيؤدي بالضرورة إلى انتشار ثقافة قوية تشجع على زرع قيم العمل الجدي، الإبداع الكفاءة، واحترام السلطة...الخ.

وبهذا نستنتج أن العلاقات التي تربط القيادات الإدارية بالعمال هي علاقات متينة تلعب فيها البيئة المحلية دورا كبيرا ما يعني أن أفراد العينة يعيشون في بيئة محلية واحدة لها مميزاتها وخصائصها وثقافتها وقيم تميزها أيضا وهنا يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل.

جدول رقم (33): مدى توفر المؤسسة على الخدمات الاجتماعية والترفيهية وطبيعتها

الاحتمالات	التكرار الكلي	النسبة المئوية	نوع الخدمة المقدمة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	%100	الخدمات الصحية	18	%22,79
			خدمات التغذية	30	37,98 %
			خدمات الإسكان	13	%16,45
			خدمات النقل	10	%12,66
			الأنشطة الترفيهية والتسلية	08	%10,12
لا	00	00		/	/
المجموع	45	%100		79	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح مدى اهتمام المؤسسة بالخدمات الاجتماعية والترفيهية المقدمة لعمالها، حيث تأتي على رأسها خدمات التغذية بنسبة (37,98%) من مجموع إجابات المبحوثين لتليها الخدمات الصحية بنسبة (22,79%) ثم خدمات الإسكان

بنسبة (16,45%) تليها خدمات النقل (12,66%) و أخيرا الأنشطة الترفيهية والتسلية بنسبة (10,12%).

وبناءً على ما سبق يتضح حرص المؤسسة الإهتمام بانشغالات العامل ومشاكله وتوفير الخدمات الإجتماعية الممكنة له والتي يمكن أن تؤثر على العمال و على نظرتهم للمؤسسة بالشكل الايجابي ويظهر ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بخدمات التغذية والصحة و خدمات الإسكان والنقل و الأنشطة الترفيهية والتسلية، حيث تتوفر المؤسسة على مطعم مركزي داخل المقر الصناعي للمؤسسة لجميع الفئات العمالية وهو ما يتطابق والتشريع الجزائري حيث ورد في الجريدة الرسمية ما يلي " تتكفل الدولة او المؤسسة خلال مدة الخدمة التي يقضيها العامل الإستجابة لعدد من الإحتياجات الإجتماعية والثقافية خصوصا ضمان الغذاء للعامل في مكان عمله"¹، أما من الجانب الصحي فالمؤسسة تتوفر على مركز طبي يقوم بإعداد خطة عمل طبقا للمعايير المحددة في قانون العمل والمتعلقة بالخدمة الصحية لضمان تكفل امثل بظروف عمل الموظفين و ذلك بتأمين تكيف للمناصب، النظافة، و الوقاية والتربية الصحية في الوسط المهني، أما خدمات الإسكان فالمؤسسة تقدم مساعدات في إطار لجنة الخدمات على شكل قروض ومن خلال أيضا صناديق التضامن ولقد استفاد العديد من العمال في هذا الإطار من سكنات عدل وكذا السكنات الاجتماعية التساهمية أما فيما يخص النقل فالمؤسسة أيضا تعمل على توفير خدمات النقل لبعض العمال وذلك بسبب قرب اغلب الموظفين من مركز العمل فهناك من يأتي إلى العمل مشيا على الأقدام لقرب المسافة بين مقر السكن و العمل كما أنّ هناك بعض العمال فيستعملون وسائل النقل الخاصة وفيما يخص الأنشطة الترفيهية والتسلية فالمؤسسة تقيم بعض المخيمات الصيفية لأبناء العمال كما أنشأت بعض أنواع الرياضيات التي استفاد منها ابناء العمال بالإضافة إلى تكريم بعض العمال المتقاعدين وكذا العمال المعوقين وعائلاتهم وكذا الاحتفال ببعض المناسبات كعيد المرأة، أما فيما يخص النقل فالمؤسسة تعمل على توفير النقل لعمالها، و في الحقيقة يتضح من العمل التحليلي و التفسيري للبيانات التي وردت في الجدول ومن خلال الدراسة الإستطلاعية و احتكاكنا

¹ الجريدة الرسمية ، العدد 20 ، مطبعة الأمانة العامة للحكومة ، الجزائر ، 25 أفريل 1990 ص،57

بأفراد العينة وجود مؤشرات عملية توحى باهتمام المؤسسة بالعمال بطرق متنوعة باعتبارهم الركيزة الأساسية للعمل ولنمو وتطور المؤسسة، كما أن اهتمام المؤسسة بتلبية بعض الحاجيات التي يرغب موظفوها في تحقيقها سيؤدي إلى زيادة الثقة في العلاقة المتبادلة بين العامل ومؤسسته، بالتالي يكون سلوك الفرد نابعا من إدراكه الإيجابي الذي يحمله اتجاه المؤسسة، فالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) تدرك كيفية إثارة دافعية الأفراد من خلال الحوافز الملائمة التي تشبع هذه الحاجيات كمنبهات خارجية تعمل على إثارة الدافعية و بالتالي يجب توظيفها و الإستفادة منها قدر الإمكان، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه النشاط الإجتماعي لأعضاء الفريق العامل من خلال هذه الخدمات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، فللقيادة الإدارية دور هام ومؤثر في الجانب الإجتماعي للإدارة كما أنها تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من أعضاء التنظيم مثل العادات والتقاليد والقيم والإتجاهات والتطلعات، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم تتمثل في القيم الإجتماعية السائدة في المجتمع والتي تفرض على القائد أخذها في الحسبان، مثلما أكد "محمود هاشم" في قوله: "إنَّ الأسلوب الإداري الأصلح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي"¹.

¹ زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 65.

الجدول رقم(34): مدى مساهمة قيادات المؤسسة في توفير خدمات السكان للعمال وطرق الإستفادة

الاحتمالات	طرق الاستفادة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	قروض السكن	28	%62,22	40	%88,89
	صناديق التضامن	12	%26,67		
	أخرى	/	%00		
لا	05	05	%05	05	%11,11
المجموع	45	45	%100	45	%100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (%88,89) من القيادات الإدارية اقرؤا بوجود مساعدات اجتماعية مقدمة للعمال في إطار لجنة الخدمات الإجتماعية للحصول على سكن تمثلت في شكل قروض للسكن بنسب (%62,22) وعن طريق صناديق التضامن بـ (%26,67)، فيما أجابت نسبة (%11,11) من القيادات الإدارية أن المؤسسة لا تقدم مساعدات للحصول على سكن .

ومن خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح أن قيادات المؤسسة تحرص على تقديم مساعدات اجتماعية لعمالها للحصول على سكنات وهي بذلك تعمل على توفير الظروف الاجتماعية الملائمة لزيادة قدرات عمالها وارتياحهم النفسي لجعلهم أكثر ارتياحا نفسيا و أكثر انضباطا في العمل، حيث منحت لجنة الخدمات في هذا الإطار قروضا للاستفادة من سكنات عدل والسكنات الاجتماعية التساهمية واستفاد من هذه القروض 20 عاملا من السكنات الاجتماعية ، و47 عاملا من سكنات عدل خلال سنة 2015 م¹، كما منحت اللجنة أيضا مساعدات لـ 27 عائلة من العمال المتوفين خلال فترة العمل في نفس السنة، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على اهتمام العمال بالالتزام والحضور إلى العمل في

1 البيان الإعلامي للمؤسسة رقم 14 جوان 2016

الوقت المحدد، كما يخلق إحساسا بالانتماء للمؤسسة وهو ما يجعل الفرد يقبل تغيير نمط سلوكه ليتوافق مع نظام المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها وذلك رغبة في تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (35): الشعارات المنتشرة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجودة و الإتقان	14	31,11%
التعاون	14	31,11%
الوقت من ذهب	10	22,22%
الجدية في العمل	7	15,56%
المجموع	45	100%

يوضح هذا الجدول نسب الشعارات المنتشرة في المؤسسة فيما نجد شعار التعاون (31,11%)، ويمثل شعار الجودة والإتقان نسبة (31,11%) أما شعار الوقت من ذهب فيمثل (22,22%) أما شعار الجدية في العمل فيمثل (15,56%).

ومن خلال هذه الأرقام نستنتج أن هذه المؤسسة وبحكم طبيعتها فإنها تحت العاملين على بعض الأمور التي تراها من الضرورة أن تكون لديهم، وهذا ما جعلها تضع بعض الشعارات التي تكون لها قيمة كبيرة في المؤسسة وتعمل على نشرها بين كل الوحدات، وتكمن أهمية الشعار في مسيرة المنظمة في كونه عاملا من عوامل تنمية الدافعية لدى الأفراد كما انه يعبر عن أهداف المنظمة والتي تعمل من اجل الوصول إليها كما يولد نوعا من الانتماء لدى المورد البشري الذي تحوز عليه المنظمة حيث نلاحظ أن الشعار عند نطقه يؤدي بالفرد إلى الإحساس بأن له مسؤولية تحقيق هذه الوعود مما يؤدي به بالعمل من اجل ذلك وهو الدافعية، ما يوحى بالثقة في التعامل الداخلي للعمال في المنظمة من جهة وتعاملها الخارجي مع الزبائن والموردين والشركاء... الخ من جهة أخرى.

ويأتي في مقدمة هذه الشعارات شعار الجودة و الإتقان والتعاون والوقت من ذهب وهو ما يعكس توجهات ثقافة المؤسسة إلى السوق والمنافسة وهو ما يدل على الوظيفة التي تقوم بها القيادات الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية داخل هذه المؤسسة، والتي بدورها تكون

مصدرا للمعاني المشتركة بين أفراد المؤسسة وتعتبر مرجعا للعمال يزاولون الأحداث والأنشطة في ضوءها.

جدول رقم (36): صفات الناجح في نظر القيادات الإدارية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الذي يفرض الانضباط على العمال	13	28.89%
الذي يسعى للدفع من الإنتاجية	21	46.67%
الذي يسعى إلى خلق مجموعة منتجة و متماسكة كالعائلة الواحدة	08	17.78%
شيء آخر	03	6.66%
المجموع	45	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة (46.67 %) من القيادات الإدارية ترى أن القائد الناجح هو الذي يسعى إلى الرفع من الإنتاجية.

فيما ترى نسبة (28.89%) أنّ القائد الناجح هو الذي يفرض الانضباط على العمال و ترى نسبة (17.78 %) من القيادات الإدارية أن القائد الناجح هو الذي يسعى إلى خلق مجموعة منسجمة و متماسكة فيما أحابت نسبة (6.66 %) من القيادات الإدارية بأن القائد الناجح هو القائد الذي يجمع بين الصفات الثلاث و أجاب آخر هو القائد المتخصص في الميدان و العادل.

وهو ما يدل على أن القيادة الإدارية للمؤسسة تعمل في تكامل و عدم وجود الفصل بين الحياة الإقتصادية للمؤسسة كالقدرة على رفع الإنتاج و تطويره و فرض الانضباط على العمال من جهة و العلاقات الإنسانية من خلال السعي إلى خلق مجموعة منتجة و متماسكة كالعائلة الواحدة من جهة أخرى وهو ما يؤدي إلى تحقيق أهداف العمال والمؤسسة ، زد على ذلك فإن هذا دليل على وجود عنصر التعاون بين الإدارة والعمال والتكامل بينهما.

فالعامل هو أهم عناصر العملية الإنتاجية وهو الذي يجب أن يلقي الرعاية والاهتمام الأول من قبل أصحاب العمل ، فالفرد هو الأساس فمهما وفرت المؤسسة من إمكانيات مالية دون عنصر بشري لديه دافعية إيجابية للعمل لن تتجح المؤسسة في تحقيق ما تصبوا إليه، كما يعد التوافق والإنسجام الإجتماعي بين أعضاء جماعة العمل جوهرية وأساسية يؤثر في إنتاجيتها وليست ظروف ومناخ العمل المادي فقط.

جدول رقم (37): رأي القيادات الإدارية في مدى تمتع المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة بثقافة تنظيمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	68.89%
لا	04	8.89%
شيء آخر	10	22.22%
المجموع	45	100%

من خلال الجدول يتضح أن أغلب القيادات الإدارية تقر بوجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة بنسبة (68.89%) ، في حين نسبة (8.89%) من القيادات الإدارية صرحت بأن المؤسسة لا تملك ثقافة تنظيمية واضحة في حين لم تعلق نسبة أخرى من القيادات الإدارية على هذا السؤال بنسبة (22.22%).

أما القيادات الإدارية التي تقر بوجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة فترجع ذلك إلى الخبرة الكبيرة التي تتمتع بها المؤسسة و التقاليد العريقة التي تحكم طبيعة العلاقات الإجتماعية بين أعضائها في بعض الأقسام أو الإدارات و غيابها في أقسام و إدارات أخرى، ويصرح آخرون بأنها تتمثل في ضوابط العمل المتعارف عليها بين العمال و يرى آخرون أنها تتجلى في تقدير و احترام كفاءات المؤسسة و إسناد المسؤوليات لبعض الكفاءات في المؤسسة و كذلك في روح المنافسة بين أعضائها للحفاظ على نجاح المؤسسة و البقاء في عالم المنافسة و يرى آخرون بأن المؤسسة تتمتع بنظام إداري محترف ذو خبرة كبيرة في التعامل و لها تقاليد عريقة اكتسبتها في تجربتها الكبيرة في الميدان، في حين أن القيادات التي صرحت بأن المؤسسة ليست لها ثقافة تنظيمية واضحة فتري بأن المؤسسة تحكمها

القوانين و التنظيمات وإجراءات العمل البيروقراطية و من خلال كل يتضح أن هناك وعي لدى بعض القيادات الإدارية بضرورة وجود ثقافة تنظيمية للمؤسسة تميزها عن غيرها تعبر عن قيم الأفراد من خلال تفاعلاتهم الاجتماعية برؤية ديناميكية للتغيرات التي تحتاجها المؤسسة من خلال تمتع أعضاء المؤسسة بمجموعة من القيم و و المعتقدات و الأفكار المشتركة مثل : المشاركة و الإبداع و المخاطرة و روح الجماعة و روح الفريق، التجريد والإستماع والمساندة مما يخلق قدرة جماعية لرفع أداء المؤسسة، كما أن هناك قيادات أخرى تتجاهل أهمية الثقافة التنظيمية وهذا يعود إلى ضعف المؤهل القيادي الفني في التسيير، مما ينتج عنه إخفاق في فهم وتحديد المشكلات الأساسية للمؤسسة، بل تعمل فقط على تنمية مركز السلطة وكذلك تعزيز سلوكيات ثقافية وفق القواعد القانونية وهو الشكل التنظيمي المرتبط بالنمط التaylorي .

تحليل المقابلة:

- عند سؤالنا عن أهم المخاطر التي تهدد العمال على مستوى المؤسسة و أساليب الإدارة المتبعة في التقليل منها أوضح مسؤول الموارد البشرية أنه و بعد إجراء تقييم شامل على مستوى تركيب العداد الكهربائي كان الخطر الرئيسي هو مشكل حركات العمل و العمل على الشاشة، و في هذا الصدد تم إجراء حملة تحسيسية في هذا الموضوع في شهر مارس 2015 لموظفي وحدة التركيب، وتم بهذه المناسبة توضيح عواقب العمل على الشاشة ، وكذا العمل حاليا لانجاز مسند للقدمين و هذا لراحة أكثر في العمل، وعن السياسات المتبعة لتطوير و تحسين منتجات المؤسسة، أكد مسؤول الموارد البشرية أن المؤسسة تعمل على تطوير خاص لمنتجاتها لا سيما تلك المتعلقة بالحماية الكهربائية كقواطع الكهرباء و لوحق الشبكات الكهربائية وكذلك العمل على إنتاج و تطوير بعض المنتجات داخليا ، كالقراءة عن بعد للعدادات الكهربائية بالإضافة إلى نظام تسيير محطات الوقود، أما فيما السياسة التكوينية للمؤسسة ، فهي تعتبر الشغل الشاغل لتسيير المؤسسة و تمنحها مكانة مهمة و قد تم تخصيص ميزانية مهمة لتكوين 133 عاملا و من حيث التدريب ، تكفلت المؤسسة بتدريب 71 (متمهن) موزعين على مستوى مقر المركب الصناعي سنة 2015 و عموما تتبع المؤسسة مبادئ :

تكوين طاقم المواقع التجريبية و تكوين المكونين و تجرى بعض التكوينات بموقع المؤسسة خاصة حول التوجيهات الأساسية للايزو ISO 1001 إصدار 2015 و الأخرى في المعاهد او المراكز المتخصصة، أما فيما يخص أهم الخدمات الإجتماعية التي تتكفل بها المؤسسة، فالمؤسسة تمنح بعض القروض للسكن في إطار لجنة الخدمات وفي هذا الصدد استفاد 47 عاملا في إطار سكنات عدل سنة 2015 ، كما منحت لجنة الخدمات مساعدات 27 عائلة من العمال المتوفين خلال فترة العمل كما تقيم المؤسسة احتفالات لتكريم العمال المعوقين و أسرهم، كما تتوفر المؤسسة أيضا على مطعم و مركز طبي وفي إطار النشاطات الترفيهية و التسلية: فقد استفاد 112 طفلا خلال شهر أوت 2015 من إقامة بالمخيمات الصيفية بتا سوست بجيجل من أبناء عمال المؤسسة .

كما أنشأت الجمعية الرياضية للمؤسسة عدة أنواع من الرياضة لأطفال العمال، منهم 30 طفلا في كرة السلة و 60 طفلا في كرة القدم .

أما إستراتيجية المؤسسة فيما يخص التوظيف و شغل المناصب فالمؤسسة أعدت خططا لوضع البديل و التي تركز على العمال اللذين يشغلون مناصب ضرورية لعمال المؤسسة والتي يصعب تعيين من يشغلها نظرا للكفاءات و الخبرة المطلوبة .

وتعمل خطة البديل على تعيين و تأطير العمال الذين يعملون مسبقا في المؤسسة ، حيث أن العمال المالكين للمهارات و المعارف و المؤهلات و الخبرة اللازمة، و الذين يطمحون في المزيد من الترقيات يمكن تكوينهم بهدف تقلد مناصب رئيسية محددة .

و تسعى خطة البديل هذه إلى اللجوء لتكوين و تطوير عمال المؤسسة من جهة أخرى. وهكذا كلما غادر العمال المؤسسة تحمل آخرون مسؤولياتهم و لذلك يجب تحيين خطة البديل لتعيين المستخلف المقبل الواجب تكوينه، و طرق خطة العمل التي يتم إعدادها لهذا الأخير، لذلك فان تعيين وإعداد المسؤولين المقبلين يعتبر عملا تسييريا استشرافا، مبني على توقع المناصب و الكفاءات، لذلك فان خطة البديل الخاصة بالمؤسسة سيكون لها حتما اثر في رسم مستقبل المؤسسة .

أما فيما يخص إستراتيجية المؤسسة فيما يخص المنافسة و الإستثمار فالمؤسسة وفي إطار التطوير و التحسين المستمر لمنتجاتها لم تدخر جهدا في الاستثمار في مجموعة أجهزتها

و ذلك للحفاظ على مستوى مصداقية منتجاتها وفي هذا السياق تم تخصيص ميزانية ضخمة لتهيئة بنايات تتمثل في :

مخبرين إثنين للتطوير و كذا زيادة المساحة في ورشات الإنتاج وورشتين إثنين للمنتجات الجديدة و المتمثلة في الروابط و صناديق العدادات الكهربائية، إضافة إلى اقتناء فرن للمعالجة الحرارية خاص لتعقيم السوائل ضمن مخطط عمل 2016.

و تسعى المؤسسة في سبيل مواكبة العصرنة و رفع شعار الجودة الشاملة إلى تحديث إدارة الموارد البشرية ووضع حل للتسيير المتطور بواسطة الوسائل الخاصة للمجمع و الحيازة تدريجيا على التكنولوجيات الجديدة لوضعها في خدمة السوق الخاص بالمؤسسة مع رسملة المعرفة و هذا بإتباع مبدئين :

1- تكوين طاقم المواقع التجريبية

2- تكوين المكونين الذين سيتكفلون بتكوين باقي الموظفين.

أما فيما يخص التواصل مع العملاء و الزبائن المحتملين فبالرغم من شهرة المؤسسة، فإنها تعتمد على تنظيم أيام تقنية للتعريف بمنتجاتها على مستوى الموقع الصناعي للمؤسسة وتستهدف من خلاله بعض الموزعين مثل : عدل، ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI و شركات بناء المساكن، تنظيم أيام تقنية أخرى على مستوى ولايات الوطن على غرار اليوم التقني في فيفري 2016 و مارس 2016 بالجزائر العاصمة بالتعاون مع غرفة التجارة و الصناعة لوهران و الجزائر العاصمة .

المشاركة في الصالونات و المعارض الوطنية أيضا ضمان خدمة ما بعد البيع للحفاظ على الزبائن و كسب ثقتهم ، أن هذه السياسة المدعمة ببرنامج عملي يؤدي إلى زيادة الثقة في منتجات المؤسسة من طرف زبائنها إضافة إلى ذلك تنظيم المؤسسة تكوينات حول تركيب و استعمال و صيانة نظام التسيير عن بعد لبعض منتجاتها الكهربائية لزبائنها.

ثانيا : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

أ. النتائج الجزئية للدراسة :

اشتملت الدراسة على ستة فصول بالإضافة إلى المراجع و الملاحق ، و قد انطلقت هذه الدراسة من فكرة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية باعتبار أن

القيادة الإدارية تؤثر في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و تتأثر بها ما يعني إمكانية القيادة الإدارية في تطوير و تنمية و غرس ثقافة تنظيمية مرنة تسعى لجلب المناخ التنظيمي المناسب للإبداع و الابتكار، و التمكين من أداء المهام بكفاءة عالية و الحد من الخسائر و هو ما يحتم ضرورة بناء ثقافة تنظيمية مميزة تسهم في تطوير أداء المؤسسة و لقد تبلورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :

ما هو دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية ؟
 و استهدفت الدراسة من خلال ذلك توضيح أنماط الإشراف و نظام الإتصال داخل المؤسسة و التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية من خلال مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرار و تنمية روح المسؤولية و الإحساس بالثقة و أساليب الاتصال و التواصل و الحرص على ترسيخ أسس و مبادئ ثقافة تنظيمية مرنة و مساندة تدعم عوامل الولاء و الانتماء للمنظمة و تسهم في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية من خلال طرق التحفيز و تنمية روح الفريق و التعاون و التكوين و التدريب و الدمج الإجتماعي و تثمين الكفاءات البشرية و أهم خصائص و مميزات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .

ب. أهم نتائج الدراسة :

➤ 1- البيانات الشخصية.

بعد أن تم تفسير و تحليل البيانات المستقاة من أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة النتائج الآتية:

- أغلبية أفراد العينة هم من الإطارات و الإطارات السامية ذو المستوى العلمي المرتفع و هو ما يعني توفر المؤسسة على كفاءات عالية قادرة على تفعيل و تطوير المؤسسة .
 - يتميز أفراد العينة بالحدثة في الشركة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة من خلال سنوات العمل مقابل من لهم أقدمية .

- أن أغلب المبحوثين من جنس ذكر ،حيث قدرت نسبتهم بـ (10,91%).

- أن أغلب المبحوثين يقل سنهم عن 40 سنة بنسبة (55,55%).

- اتضح أيضا أن غالبية المبحوثين هم مسؤولون عن إصدار و تنفيذ الأوامر بنسبة (68,88%) و هو ما يمثل فئة القيادات الوسطى و بعض القيادات الدنيا للمؤسسة.

➤ 2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى

❖ تعمل القيادة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية من خلال نمط الإشراف ونظام الاتصالات السائد في المؤسسة.

- من خلال البيانات و الشواهد الكمية التي تم جمعها و تحليلها اتضح أن القيادة الإدارية للمؤسسة محل الدراسة تسعى إلى إشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات خاصة فيما يتعلق بطرق التسيير مثل تنظيم أساليب العمل داخل المؤسسة و كذا تقييم الأعمال المنجزة و متابعة و تنفيذ خطط العمل و كذلك الشأن بالنسبة للأخذ بآراء العمال فيما يخص الظروف العامة للعمل و التي يقصد بها أساليب التعامل و التفاعل داخل المؤسسة و هذا ما من شأنه أن يعزز إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة و كذلك تقاسم مشروع المؤسسة و تجنب الصراعات حول بعض القرارات المتخذة غير أن هذا يقتصر على بعض القيادات الدنيا و الوسطى ذات العلاقة المباشرة بالعمال، أما بعض القيادات الوسطى و العليا فإنها تعتمد على نمط الإشراف المركزي، و أن مشاركة العمال تتم عن طريق تقديم آرائهم و مقترحاتهم ولا يتم مراعاتها و لا الأخذ بها و هذا ما يؤدي إلى استبعاد لهذه المستويات الدنيا في السلم الهرمي، رغم ما لهذه الأخيرة من أهمية بالغة كأخذ المصادر الأساسية التي يمكنها تزويد القيادات العليا بمعلومات واقعية حول مواقع العمل في المؤسسة .

و ما يمكن استخلاصه كقيم ثقافية تميز هذه العملية داخل المؤسسة هو أن القيادات الإدارية في المؤسسة تعتقد أن دورها الإشرافي يتمثل في :

- التنسيق بين مختلف الهيئات الداخلية لتدعيم الأعمال والإنسجام والتعاون داخل المؤسسة والإهتمام بالعلاقات الإنسانية لأهميتها للرفع من الروح المعنوية للعامل وتنمية قدراته المهنية.
- تسعى القيادات الإدارية إلى عدم تهميش موظفيها وإشراكهم في صنع القرارات وهو نوع من الاهتمام بالعنصر البشري وهو ما يعزز الشعور بالانتماء ويخلق حياة عمل ايجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية وتقدير الذات و بالتالي تعزيز الإلتزام وزيادة الرضا الوظيفي .

- أن (60%) من القيادات الإدارية ترى بان الدافعية للعمل أساسها إثراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهو مايسمح للمرؤوسين بالحوار والمناقشة وإيجاد الحلول الإبداعية بخصوص المشكلات التي تواجه المؤسسة .
 - أن نسبة(55%) من القيادات الإدارية تثق في قدرات أعضائها ولا تتخوف من الإخفاق بل تشجع الحرية في العمل والمخاطرة وهو ما يعزز قيمة الثقة في قدرات العاملين في ممارسة التعلم الذاتي والاعتراف بقدرات العامل وإمكانياته وهذا ما ينتج عنه زيادة الروح المعنوية .
 - أن نسبة (73,33%) من القيادات الإدارية تسمح للعمال بالإدلاء بأرائهم (شكاوي، اقتراحات ،استفسارات) وهو ما يسمح بخلق التعاون والإنسجام بين الطرفين .
 - يتضح أيضا اعتماد قيادات المؤسسة في رسم سياساتها المستقبلية على أساس التخطيط من طرف القيادات العليا بنسبة (77,78%) وذلك لان التخطيط من الوظائف الضرورية للإدارة.
 - أن (56,56%) من القيادات الإدارية تفضل الإتصال المباشر بالعمال كبعد مهم لخلق ثقافة قوية من خلال الشفافية وسيولة توفر المعلومة وخلق نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات وهو ما يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو المؤسسة مع ولاء وإخلاص وهو ما له انعكاسات ايجابية نحو المؤسسة وعلى معدلات التغيب والانتقال من العمل .
 - اتضح أيضا عدم وجود ثقافة تنظيمية مشتركة بين جميع القيادات لتحقيق الضبط الإجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية في مجال الإتصالات، من خلال وجود صنفين من القيادات الإدارية:
- أ- **الصنف الأول:**و هو صنف القيادات الإدارية الديمقراطية و التي لها علاقات صداقة مع العمال و التي تسمح باتصال العمال المباشر بها.
- ب - **الصنف الثاني:** تعكس القيادات المتسلطة التي لا تعترف سوى بالإتصال النازل، فالنمط الأول يعمل على تعزيز ثقافة القتالية صاعدة تعزز سلوكيات المبادرة و العلاقات التفاعلية بين القائد و مرؤوسيه و النمط الثاني يعمل على تنمية مركز السلطة و ظاهرة

السيطرة على العمل من خلال التركيز على تطبيق إجراءات و قوانين العمل مما يؤدي إلى عدم تعزيز ثقافة مناخية قائمة على المبادرة و تقبل الخلافات ما يؤدي إلى الإخفاق في تعزيز سلوكيات المساندة و التشاور و الاستماع و إبداء الرأي .

● اتضح الإختلاف الواضح في الخلفية العلمية والمعرفية لقيادات المؤسسة من خلال لغة التواصل المستعملة، غير أن ذلك قد يخدم المؤسسة من خلال الإستجابة السريعة لأعضائها والعملاء وهو ما يسمح بتحقيق رسالتها وأهدافها.

● اتضح أيضا اعتماد قيادات المؤسسة على مجموعة من الأساليب الترويجية كأساليب التواصل مع العملاء والزبائن وهي :

- الإعلانات التجارية
- الصحف
- تنظيم أيام تقنية
- تنظيم المعارض والصالونات
- المطبوعات التجارية.

➤ 3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

❖ **تعمل القيادة الإدارية على تطوير مناخ الثقافة التنظيمية من خلال الحوافز وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.**

(من خلال مؤشرات تشجيع روح الفريق و التعاون و التكوين والتدريب و تثمين الكفاءات).

فالنتائج التي توصلنا إليها يمكن تلخيصها فيما يلي :

● اتضح أن قيادات المؤسسة تعتمد التحفيز المادي والمعنوي سواء بمنح العمال مكافئات وعلاوات او من خلال الشكر والثناء .

● النزعة المادية لبعض قيادات المؤسسة التي تنظر إلى العامل المادي (الأجر) كعامل مهم في تحفيز العمال و هو ما يتوافق مع النظرة التaylorية التي تركز على الحوافز المادية كخيار دافع للعمل .

● اتضح أيضا أن هناك استجابات مختلفة لقيادات المؤسسة في الأخذ باقتراحات أعضائها تبعا لمستوى النفوذ والتأثير الذي يحظى به العاملون ودرجة خبرتهم وكفاءاتهم .

- تبين أيضا أن (93 %) من قيادات المؤسسة تقدر وتعترف بمجهودات عمالها، وتبعا لذلك يتشكل الولاء التنظيمي كأحد المظاهر المعبرة عن الاندماج النفسي والوجداني للعامل.
- اتضح أيضا أن (88،88 %) من قيادات المؤسسة تنحو إلى تعزيز القدرة الجماعية للعمل في إطار نسق تعاوني تفاعلي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية و دمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل في شكل عقلية نموذجية للعمل مبدعة و مخاطرة و متحملة للمسؤولية وتعمل على تطوير السلوكيات الفردية إلى استراتيجيات جماعية لتعبر عن سلوك تعاوني تدمج فيه مختلف الاستراتيجيات الفردية إلى إستراتيجية جماعية وهو ما يؤدي إلى تنمية و غرس القيم التنظيمية والإحساس بالتكامل بين الأهداف الشخصية للفرد والجماعة والأهداف العامة للمؤسسة.
- أن قيادات المؤسسة تشجع العمل التعاوني وتطالب به و هو ما يسهم في حل مشاكل الاندماج الداخلي و يعمل على دمج الثقافات الفرعية لإنتاج هوية مشتركة.
- اتضح أيضا حرص قيادات المؤسسة على تكوين وتدريب عمالها من باب رسمة المعرفة، كاستثمار يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الفرد من جهة وزيادة مردودية المؤسسة من جهة أخرى.
- اهتمام قيادات المؤسسة بتدريب مندوبو البيع باعتبارهم همزة وصل بين المؤسسة وعمالها والمحرك الفعلي لعملية الشراء وهو ما يعكس ثقافة المؤسسة بالإتجاه إلى التسويق وتحقيق الميزة التنافسية وهو تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم سياساتها .

➤ 4 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

❖ تعمل القيادة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية من خلال تنمية العلاقات المهنية والخدمات الاجتماعية

من خلال مؤشرات الفرضية وبناء على نتائج الدراسة الميدانية اتضح مايلي :

- اتضح أن (56،56 %) من القيادات الإدارية في المؤسسة ترى أن العلاقات السائدة في المؤسسة تحكمها الطاعة والإحترام وهي ترجمة لدعم القيادات الإدارية للعلاقات بين

العاملين و مرؤوسيهم كأسلوب لتحسين الأداء وهو ما يعزز أسلوب العمل وفق قاعدة الإنضباط الذاتي داخل المؤسسة.

● اتضح أيضا إهتمام قيادات المؤسسة بانشغالات العامل ومشاكله والعمل على توفير الخدمات الإجتماعية الممكنة والمتمثلة أساسا:

- الخدمات الصحية

- خدمات التغذية

- خدمات الإسكان

- خدمات النقل

- الأنشطة الترفيهية والتسلية

وهذا ما يؤدي إلى خلق ثقافة تنظيمية قائمة على زيادة الثقة في العلاقة المتبادلة بين العامل ومؤسسته وإثارة الدافعية لدى الأعضاء.

● تبين أيضا أن للمؤسسة عدة شعارات تعكس سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها ويأتي في مقدمة هذه الشعارات (شعار الجودة والتعاون) والتي تكون بدورها مصدرا للمعاني المشتركة بين أفراد المؤسسة وتعتبر مرجعا للعمال يزاولون الأنشطة في ضوئها.

● تبين أيضا أن المعايير التي يحددها القادة الإداريين لها علاقة مباشرة بالحياة الإقتصادية للمؤسسة كالقدرة على رفع الإنتاج وتطويره و هو ما يشجع ثقافة المناخ الإستاتيكي .

● تعتقد أغلب القيادات الإدارية في المؤسسة بوجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة قائمة على الخبرة الكبيرة التي تتمتع بها المؤسسة و التقاليد العريقة التي تحكم طبيعة العلاقات الإجتماعية بين أعضائها و يصرح آخرون بأنها تتمثل في :علاقات التقدير و الإحترام السائدة بين أعضائها و إسناد المسؤوليات لبعض الكفاءات في المؤسسة و في نظامها الإداري المحترف و الخبرة الكبيرة في التعامل مع مختلف المستجدات.

❖ النتائج العامة للدراسة :

إنّ دراستنا للشركة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC بالعلمة مكنتنا من استجلاء عناصر تحليلية هامة ساعدتنا على فهم و معرفة المناخ العام الذي توفره الشركة داخلها ، حيث و بناء على التحليلات الكيفية المقدمة بمختلف المؤشرات المحددة للثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- ✓ تسعى القيادات الإدارية في المؤسسة إلى تطوير الثقافة التنظيمية من خلال إشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بطرق التسيير وكذا تقييم الأعمال المنجزة و متابعة و تنفيذ خطط العمل.
- ✓ مساهمة القيادات الإدارية في المؤسسة في تدعيم و تعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة أساسا على التفاعل الايجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الإدارة العليا.
- ✓ تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال التعامل مع الخطأ كأداة للتعلم و كتجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل.
- ✓ اعتماد قيادات المؤسسة على التخطيط المركزي في رسم سياستها المستقبلية و الأخذ أيضا بمبادرات و مساهمات أعضائها و الانفتاح على الأفكار الجديدة.
- ✓ تعزيز قيم الإنتماء و الرفع من الروح المعنوية للعمال وكلها مؤشرات تدل على التماسك و انخفاض معدلات الصراع داخل المؤسسة.
- ✓ انتهاج المؤسسة نظام الجودة الشاملة كإطار مرجعي تقوم عليه جميع العمليات الإدارية و إجراءات العمل المختلفة .
- ✓ انتهاج قيادات المؤسسة في أسلوبها الإشرافي الإجراءات القانونية و المتابعة الدقيقة لانجاز العمل و هذا ما يوضح تعظيم الإجراءات القانونية و الإدارية على حساب العلاقات الإنسانية .
- ✓ تشجع قيادات المؤسسة روح المنافسة بين فرق العمل داخل المؤسسة و تعزيز القدرة الجماعية للعمل في إطار نسق تعاوني تفاعلي يتم فيه ضبط العلاقات الجماعية و ضبط مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل .
- ✓ نظام الحوافز في المؤسسة يقوم أساسا على العامل المادي و هو ما يتوافق و النظرة التaylorية التي تركز على الحوافز المادية كخير دافع للعمل غير أن هذا لا ينفى اتجاه قيادات أخرى في المؤسسة إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية التفاعلية كاحترام و التقدير و العدالة و المساواة .
- ✓ كما تعمل قيادات المؤسسة إلى تشجيع إدارتها على إعطاء اقتراحات و مساهمات لتحسين أدائها غير أن ذلك يخضع لمستوى النفوذ و التأثير الذي يحظى به العاملون و درجة خبرتهم و كفاءتهم .

✓ النظرة التقليدية لبعض قيادات المؤسسة لأعضائها كعامل يربطه عقد عمل بمعنى أن العلاقة بين العامل و المؤسسة هي علاقة مادية تقوم على تقديم خدمة مقابل أجر مادي.

✓ امتلاك قيادات المؤسسة لإستراتيجية واضحة في تتبع جميع المخاطر التي تصادف الشركة وذلك من خلال تجنيد كفاءاتها وكذا بناء ثقافة قائمة على مبدأ الشعور بالخطر و الإستعداد لمجابهته.

✓ الإتصال غير الرسمي النازل و ما يحمله من أوامر وتوجيهات و تعليمات هو النوع المسيطر على أنواع الإتصال الداخلي يليه الإتصال الأفقي بسبب اتصاف العمل بالجماعي وفي الأخير الإتصال الصاعد و الذي يتمثل في ردود الفعل حول الأوامر و التعليمات النازلة .

✓ اتضح كذلك أن هناك صنفين من القيادات الإدارية في المؤسسة:

أ- **الصنف الأول** : يتسم بالديمقراطية و إقامة علاقات صداقة مع العمال للإتصال المباشر بهم و يمثل القيادات الدنيا و بعض القيادات الوسطى، وهي تعمل على تعزيز ثقافة اتصالية صاعدة تعزز سلوكيات المبادرة و العلاقات التفاعلية بين القائد و مرؤوسيه.

ب - **الصنف الثاني** : ذو طابع تسلطي لا يعترف سوى بالاتصال النازل وهو يعمل على تنمية مركز السلطة و ظاهرة السيطرة على العمل من خلال التركيز على تطبيق إجراءات و قوانين العمل مما يؤدي الإخفاق في تعزيز سلوكيات المساندة و التشاور و الإستماع و إبداء الرأي.

✓ أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة موجودة و قائمة على التقاليد العريقة التي تحكم طبيعة العلاقات الإجتماعية بين أعضائها القائمة على التقدير و الإحترام و إسناد المسؤوليات لبعض الكفاءات و في الإهتمام بالحوافز المادية و المعنوية التي تتيحها الشركة لموظفيها وفي السياسات التكوينية التي تليها الشركة لتكوين عمالها لمواكبة مختلف التغيرات.

• اتضح أيضا اعتماد قيادات المؤسسة على مجموعة من الأساليب الترويجية كأساليب التواصل مع العملاء والزبائن وهي :

- الإعلانات التجارية

- الصحف

- تنظيم أيام تقنية

- تنظيم المعارض والصالونات
- ✓ المطبوعات التجارية
- ✓ أن للمؤسسة عدة شعارات تعكس سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها و يأتي في مقدمة هذه الشعارات (شعار الجودة والتعاون)
- أيضا اهتمام قيادات المؤسسة بانشغالات العامل ومشاكله والعمل على توفير الخدمات الإجتماعية الممكنة والمتمثلة أساسا :
 - الخدمات الصحية
 - خدمات التغذية
 - خدمات الإسكان
 - خدمات النقل
 - الأنشطة الترفيهية والتسلية

❖ التوصيات:

- في ضوء ما تقدم في البحث، يمكن اقتراح التوصيات الآتية :
- الإهتمام أكثر بالموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة باعتبارها موردا رئيسيا من خلال احترامها وتقديرها و تحفيزها و اعتماد أسلوب جيد فيما يخص عمليات التعيين و الترقية للحيلولة دون التسرب الوظيفي للأكفاء.
 - ضرورة تنمية روح المسؤولية لدى الموارد البشرية و تفعيل نظام الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة المباشرة.
 - الإهتمام أكثر بالقيم التنظيمية التي تساهم في تحقيق الإنسجام و التوافق بين الموارد البشرية و تدعيم القيم الايجابية التي من شأنها تحسين معدلات الأداء (مثل قيم جماعية العمل، قيمة المشاركة، قيمة الإبداع، وقيمة الإلتزام و احترام الوقت) ومعالجة القيم السلبية و التخلص منها.
 - تعزيز النمط القيادي التشاركي بين العاملين و نشر ثقافة التفاهم و الإحترام المتبادل.
 - القيام بإجراء تغييرات دورية في البيئة الداخلية للمؤسسة لجعلها بيئة مشجعة و محفزة على الابتكار و التجديد، و تعزيز مبدأ الحوافز و المكافآت للعاملين بدون تمييز و كذلك الأمر بالنسبة للبرامج التكوينية.
 - الإبتعاد عن المركزية في القيادة و نشر ثقافة التفويض و إعطاء بعض الصلاحيات للعاملين.
 - الإهتمام بقنوات الاتصال المتوفرة في المؤسسة و العمل على تطويرها و تنميتها مستقبلا.
 - تشجيع إطارات المؤسسة على طرح المبادرات الإبتكارية و ممارسة الأساليب الإبداعية في مجابهة المشكلات و الأخطار الطارئة.
 - تعزيز قيم الإلتزام للمؤسسة و الرفع من الروح المعنوية للعمال.
 - يجب أن تعمل الشركة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة على العمل على تنظيم و هيكلة وظيفة إدارة الموارد البشرية و خلق الأنظمة اللازمة لتحفيز و تشجيع العمال على البذل و تحسين مستوى أداءهم، و الإهتمام أكثر بالحوافز المعنوية مما يزيد في تعزيز ارتباط العامل بأهداف المؤسسة و زيادة عزمهم في تحقيقها .

- دعوة القيادات الإدارية إلى الاطلاع و مسايرة التطورات الحديثة في مجال القيادة و الإهتمام بعلوم الإعلام و الإتصال و علم الإجتماع و النفس و هذا من اجل تسهيل المهمة.
- دعوة القيادات الإدارية إلى تفعيل دورهم القيادي (بالمعاملة بالحكمة و الذكاء) مع التقليل من الأساليب الأوتوقراطية او التسلطية لأنها في غالب الأحيان لا تأتي ثمارها و اعتماد التشاور و الإنسجام و التنسيق كإستراتيجية للإرتقاء بالمؤسسة للمستوى المطلوب.
- دعوة القيادات الإدارية إلى تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة و ملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الإلتزام النموذجي بالمعتقدات الأساسية و دعم التفكير الإستراتيجي الذي يدعم الثقافة .
- الإستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المؤسسة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات و مشاركة فاعلة لكافة الموظفين في المؤسسة.
- استخدام الموروث الثقافي للمؤسسة لدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي و تتقبل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل.
- تشجيع التصرفات التي تؤثر على جميع عناصر الأداء التي تسهم في الإرتقاء بالمؤسسة ككل و فقا للتوقعات الإستراتيجية التي تضعها القيادة .

❖ الخاتمة العامة:

في إطار دراستنا هذه حول دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، يجدر الإيضاح بأن المؤسسات الصناعية بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا راجع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية و الثقافية التي تحكم سلوك هاته المؤسسات و بالتالي فان لكل مؤسسة شخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتأسيسا على معطيات الجانب النظري و الميداني للدراسة الراهنة أثبتت الدراسة أنه رغم بعض المحاولات من طرف قيادات المؤسسة لدعم و تطوير الثقافة التنظيمية و ترسيخها من خلال تبني المؤسسة المفاهيم الأساسية للتسيير عن طريق إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها تدريجيا ومحاولة تبني النظريات الحديثة كالإدارة بالأهداف و المشاركة و ما تحمله من قيم حديثة تقوم على الابتعاد عن المركزية و الإهتمام أكثر بالموارد البشرية كونه العامل الأهم بالشركة في الإجتماعات و الأخذ ببعض اقتراحاته و السماح له بإبداء الرأي و سياسات التكوين و التدريب المعتمدة و الإتصال و علاقات العمل المبنية على الإحترام و العمل الجماعي و التحفيزات المادية و المعنوية و انتشار نوع من الثقة المتبادلة من خلال بعض التفويضات و الزيادة في الصلاحيات و التقليل من معدلات الرقابة اللصيقة واعتماد التشجيع على الإتقان و تعزيز قيم الإنتماء وغيرها إلى أن الحقيقة أن تطور الثقافة التنظيمية في المؤسسة لا تزال حبيسة نظرة تقليدية قائمة على المركزية البيروقراطية و تكريس العمل الروتيني بعيدا عن إعادة تشكيل الذهنيات الفردية و دمجها في ذهنية جماعية من خلال مجموعة من القيم و المعتقدات و الأفكار مثل المشاركة و الإبداع و المخاطرة و روح الجماعة و الفريق و التجديد و الاستماع و المساندة و درجة تقبل الخلافات وغيرها و هو ما يدعم القدرة الجماعية للفعل لرفع أداء المؤسسة و مجابتهها لمختلف التحديات و التغيرات.

و يبقى الواقع الإختبار الحقيقي لتلك الممارسات، فتتضح السلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد ترفع المؤسسة و تتبنى شعارات لثقافة تنظيمية معينة كالمكافآت على الأمانة و الإنجاز و قد تتبنى قيم المساءلة و الشفافية ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما

ترفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات و الحوافز لمن لهم وساطات و علاقات خاصة مع الرؤساء و أن كثيرا من الممارسات الخاطئة و المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ، بل يحصل العكس، أن مثل هذه الممارسات هو ما يشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات و السياسات التي لا تطبق و بالتالي فان الثقافة المنظمة دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين، وعليه فان أسلوب العمل القيادي في المؤسسات يجب أن يركز بشكل كبير على الموارد البشرية وذلك من خلال تحفيزهم و دفعهم للعمل و استغلال قدراتهم و تشجيع و حفز المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل رغبة و تعاون و حماس لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال الاهتمام بالعمل و الإنتاج من جهة و بحاجات العمال من جهة أخرى بإشباع حاجاتهم، و بالتالي فان الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تهتم بالجانب البشري و تعمل على خلق جو ملائم للعمل داخل المؤسسة تمكن أعضائها من الإلتزام و الإنضباط الذاتي و احترام الوقت و المشاركة في اتخاذ القرارات و الشعور بالمسؤولية و العدالة في توزيع الحوافز مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

قائمة المراجع :

قائمة المراجع باللغة العربية :

- القرآن الكريم
 - السنة النبوية
- (1) أبو النيل، محمد السيد، علم النفس الصناعي، دط، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
 - (2) أبوبكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، دط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001
 - (3) أبوبكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.
 - (4) أبو بكر، مصطفى محمود ، التفكير الإستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية ، د ط ، القاهرة الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، 2000 .
 - (5) أبو سن، أحمد إبراهيم ، الادارة في الإسلام ، د ط ، الرياض ، دار الخريجي للنشر و التوزيع ، 1996 .
 - (6) أوكيل ، محمد سعيد ، وضائف ونشاطات المؤسسة، د-ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
 - (7) أوشي ، وليام ، النموذج البياني في الإدارة ، نظرية 2 ، ترجمة حسن محمد يسن السعودية معهد الإدارة العامة ، بدون تاريخ .
 - (8) بوحوش، عمار، الذنبيات، محمد محمود ،مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ط 3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001.
 - (9) بدر، سعيد عيّد مرسى، عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1992.
 - (10) بودون وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، (ت سليم حداد)، أرض القولف، القاهرة، دون سنة.
 - (11) بوفلجة، غيات ، القيم الثقافية و التسيير ، ط 1 ، الجزائر ، دار العرب للنشر و التوزيع ، 1998 .

- (12) بدوي، هناء حافظ، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية، د-ط، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
- (13) بروندي، بورسكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمه: سليم حداد، ط1، القاهرة، دار المعارف للنشر، 2003.
- (14) برس، بورك، مهارات الإدارة (علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة) ، ط1، بيروت، مكتبة لبنان، 2003.
- (15) بلوط، إبراهيم حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت، دار النهضة العربية، 2005.
- (16) الباز، علي، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2003.
- (17) البدري، طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- (18) البدري، طارق عبد الحميد، أساسيات في علم إدارة القيادة، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- (19) جاك، دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري (ترجمة محمد الحريري)، د ط، القاهرة، دار الدولية للنشر، 1991.
- (20) جورج، بيتر، هاوس، نورث، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، (ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف)، د ط، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006.
- (21) جبور، عبد النور، وسهل ادريس، قاموس المنهل، د ط، لبنان، دار الاداب و دار المعلم، 1980.
- (22) جيرالد، جرينبرج وروبرت، بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة اسماعيل بسيوني رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2004.
- (23) جلبي، عبد الرزاق، دراسات في علم الاجتماع الصناعية، ط2، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1981.
- (24) جميل، أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، د ط، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، د س.

- (25) جندلي ، عبد الناصر ، تقنيات و مناهج البحث في علم الاجتماع ، د ط ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، مصر ، 1982.
- (26) دخموش ، العربي ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، د ط ، قسنطينة ، مطابع جامعة منتوري ، 2001.
- (27) درويش ، عبد الكريم و ثكلا ، ليلي ، أصول الإدارة العامة ، دط، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1980.
- (28) هاشم حمدي ، رضا ، مهارة الاتصال و القيادة الادارية ، ط 1 ، مصر ، دار الراية ، 2010.
- (29) هاشم ، زكي محمود ، أساسيات الإدارة، دط، الكويت، منشورات ذات السلاسل ، 2001 .
- (30) وليام فان ، ديرسال ، قياس الاشراف ، (ترجمة عمر القباني)، د ط ، القاهرة ، دار الكراك ، د س.
- (31) زرواتي ، رشيد ، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، دط ، الجزائر دار هومة ، 2002 .
- (32) زيادة ، فريد فهمي ، وظائف الإدارة، دط، عمان، دار اليازوردي العلمية للنشر، 2009.
- (33) زاعف ، فريد ونجار ، محمد، السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال ، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1976 .
- (34) حنفي ، عبد الغفار وآخرون ، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1 ، مصر ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 2002.
- (35) حمدي، أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، ط2، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990.
- (36) حسن، ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، 2004.
- (37) حسن، راوية، السلوك في المنظمات، د ط، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2001.
- (38) حمداوي، وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، د ط ، الجزائر ، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004 .
- (39) حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و المنظمات ، د ط ، عمان ، دار زهران للنشر و التوزيع ، 1998.

- (40) حريم، حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، د ط، عمان، الحامد للنشر و التوزيع، 2003.
- (41) حنفي، عبدالغفار وأبوقحف ، عبدالسلام، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993 .
- (42) حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، القاهرة، الدار الجامعية، دس.
- (43) الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، د ط، عمان، دار وائل للنشر، 2006.
- (44) الطيب، محمد رفيق، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- (45) يونس، طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية، والعربية، ط1، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
- (46) كنعان ، نواف ، القيادة الإدارية ، ط 3 ، عمان ، الأردن ، دار الثقافة ، 1999.
- (47) كنعان ، نواف ، القيادة الإدارية ، ط 1 ، الإصدار السابع ، عمان ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2007.
- (48) كلادة ، ظاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، د ط، الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- (49) كمال ، أحمد ، تنظيم المجتمع، ط3 ، ج 1 ، القاهرة ، دار وهدان للطباعة والنشر ، 1973 .
- (50) كيث ، ديفيز ، السلوك الإنساني في العمل، (ترجمة سيد عبد الحميد و محمد اسماعيل يوسف)، د ط، القاهرة، دار النهضة العربية ، 1986 .
- (51) كوزس ، بوسنر ، القيادة تحدّ (ترجمة مكتبة جرير) ، ط 3 ، الرياض ، مكتبة جبر ، 2004 .
- (52) الكبسي ، عامر ، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة ، د ط، ج 4 ، الدوحة ، دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع ، 1998 .
- (53) لعشب ، محفوظ ، دراسات في القانون الاقتصادي ، د ط، الجزائر ، دار المحمدية العامة، 1998.

- (54) مارشال ، جوردون ، موسوعة علم الاجتماع ، ترجمة محمد الجوهري و اخرون ،المجلد 1، ط 1 ،القاهرة ،سنة 2000.
- (55) مجدلاوي ، فاروق ، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، ط3 ، عمّان ،دار روائع مجدلاوي ،2003.
- (56) مدّاس،فاروق،التنظيم و علاقات العمل، دار مدني ن الجزائر، 2002.
- (57) ملحم ، يحي سليم ،التمكين مفهوم إداري معاصر، د ط ،القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2006.
- (58) محمد إسماعيل، بلال ،مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، د ط ، الإسكندرية ،دار الجامعة الجديدة ، 2004.
- (59) محمد، محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، د ط، القاهرة مكتبة عين شمس، 1997.
- (60) محمد، علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989.
- (61) محمد علي، محمد النوبي،مقياس التفاعل الاجتماعي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010 .
- (62) محمودالمساد، الإدارة الفعّالة، ط 1 ، مكتبة لبنان ناشرون،بيروت .،2003 ،ص - ص58 -
- 59
- (63) محمود، منال طلعت،أساسيات في علم الإدارة، د ط، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- (64) محمود، علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، ط1، القاهرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- (65) مرعى، محمد مرعى، أساسيات علم الإدارة، د ط، دمشق، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية، دس.
- (66) معني،خليل عمر، نقد الفكر الاجتماعي (دراسة تحليلية ونقدية)، ط2، دار الآفاق الجديدة،بيروت،لبنان، 1991.
- (67) المرسي ، جمال الدين محمد و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية،دط، الدار الجامعية ، الإسكندرية،2002 .

- (68) المطيري ، حزام بن ماظر بن عويض ، الإدارة الإسلامية : المنهج و الممارسة ، دط ، الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية ، 1997.
- (69) المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، عمان الأردن، دار الفكر للنشر و التوزيع، 1995.
- (70) نوري، منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (71) نصير، نعيم، القيادة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة، ط1، عمان، الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.
- (72) النعيمي ، صلاح عبد القادر ، الإدارة ، دط، الأردن ، 2008 .
- (73) سعيد يس عامر ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، القاهرة مركز سيرقص للاستشارات والتطوير ، 1994 .
- (74) سيد احمد ، طهطاوي ، القيم التربوية في القصص القرآني ، القاهرة، دار الفكر العربي ، 1996 ص 58 .
- (75) سيدمصطفى، أحمد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، د ط، القاهرة، المؤلف، 2000.
- (76) السيد ، الحسين ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، د ط ، القاهرة ، دار المعارف ، 1983.
- (77) السيد، عليشتا، التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري، ط1، المكتبة المصرية، الإسكندرية، مصر ، 2000 .
- (78) السيد ، عبد العاطي و آخرون ، نظرية علم الاجتماع (الاتجاهات الحديثة والمعاصرة)، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2004.
- (79) السيد، إسماعيل خميسي، القيادة الإدارية، د ط، مصر، دار الهناء للطباعة، 1971.
- (80) السكرانة، بلال خلف ، القيادة الإدارية الفعالة، د ط، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
- (81) الساعاتي، سامية، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، د ط، القاهرة دار الفكر العربي، 1998
- (82) عامر ، مصباح ، خصائص القيادة عند الرسول □ ، د ط، الجزائر ، دار هومة ، 2003 .

- (83) عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، د ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1986.
- (84) عبد الرحمن، على عبد الله محمد، علم الاجتماع الصناعي، النشأة و التطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1999.
- (85) عبد الرحمن ، عبد الله محمود ، سوسيولوجيا التنظيم ، د ط ، الإسكندرية ، دار المعارف الجامعية ، 1987 .
- (86) عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان ، الإدارة و الحكم في الإسلام : الفكر و التطبيق ، ط3 ، جدة، دار العلم للطباعة و النشر ، 1991.
- (87) عبدالرحمن، عبد الله محمد، محمد علي بدري، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، د ط، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2002.
- (88) عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي، د ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.
- (89) عبد الوهاب ، علي محمد ، زيادة الانتاجية في المنظمات من خلال تشخيص و تغيير ثقافة المنظمة ، د ط ، جدة ، شركة مصادر ، 2001 .
- (90) عبد الوهاب، أحمد جاد، السلوك التنظيمي، د ط، المنصورة، دار أم القرى، 1996.
- (91) عبدالوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، ط4، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- (92) عبد العالي، أحمد، المحاسبة الإدارية، د ط، الإسكندرية مؤسسة سباب الجامعة، 1974.
- (93) عبد الباسط ، محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، ط 3 ، الاسكندرية ، دار المعارف الجامعية ، 1988 ، ص 19 .
- (94) عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- (95) عبيدات ،محمد وآخرون ،البحث العلمي ، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، دس.
- (96) عدون ، ناصر دادي ، اقتصاد المؤسسة ، د ط ، الجزائر ، دار المحمدية العامة ، 1998.

- (97) عرباجي ، اسماعيل ، اقتصاد المؤسسة ، د ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،2006.
- (98) علام ، عتماد محمد ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، المكتبة الأنجلو مصرية ، مصر ، 1997.
- (99) عشوى ، مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي،الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب،1992.
- (100) عثمان ، ابراهيم عيسى ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2007.
- (101) العدلي ، ناصر الدين ، السلوك الانساني و التنظيمي، منظور كلي مقارنة ،دط،الرياض ،معهد الغداة العامة،1995.
- (102) العتيبي ، صبيحي جبر ،تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، د ط ،عمان ،دار حامد للنشر والتوزيع،2007 .
- (103) العدلي ، ناصر ، السلوك التنظيمي و الأداء ، د ط ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1995.
- (104) العطية،ماجد،سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، د ط،عمان،دار الشروق للنشر و التوزيع،2003.
- (105) العكش، فوزي عبد الله ،البحث العلمي ،المناهج والإجراءات ، د ط ،الامارات العربية المتحدة مطبعة العين الحديثة ، 1986 .
- (106) العمدي، ابو النجا محمد ،اسس البحث في الخدمة الاجتماعية ، د ط ، مصر،المكتب العلمي للنشر و التوزيع ،1999.
- (107) العميان ، محمد سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3 ، عمان ، دار وائل للنشر،2005.
- (108) فضل الله، علي فضل الله،القيادة الإدارية في الإسلام، د ط، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية،1997.
- (109) الفرا ، ماجد محمد وآخرون ،الإدارة المفاهيم والممارسات، ط1، فلسطين ،الجامعة الإسلامية ،كلية التجارة،2003.

- (110) صادق،نبيل، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الوطنية، د ط، القاهرة، دار الثقافة المصرية، 1983.
- (111) صخري ، عمر ، اقتصاد المؤسسة ،دط،الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية،1992.
- (112) قاسمي ، ناصر،الاتصال في المؤسسة،دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، بن عكنون الجزائر،2001 .
- (113) القحطاني، سالم بن سعيد بن حسن ،القيادة الإدارية ،التحول نحو النموذج القيادي العالمي، د ط،الرياض، مرامر للطباعة والتغليف،2001.
- (114) القريوني ، حمد قاسم ، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط1 ، عمان ، دار وائل للطباعة و النشر ، 2000 .
- (115) راشد،عادل، مذكرات في إدارة الأفراد، د ط، بيروت، دار النهضة العربية والنشر، 1981.
- (116) رشوان ، حسين عبد الحميد أحمد ، الثقافة ، دراسة في علم الاجتماع الثقافي ،د ط، الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، 2006 .
- (117) رياض،عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، دط، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- (118) رويلف ، مهدي، العضائية ، علي محمد ، إدارة المنظمة ، نظريات سلوك ، عمان ، دار مجدلاوي، 1996.
- (119) شعباني ، اسماعيل ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، ط1،الجزائر ،المعهد الوطني للتجارة ،2005.
- (120) تيد ، ارداوي ، فن القيادة و التوجيه في ادارة الاعمال العامة ، ترجمة (محمد عبد الفتاح ابراهيم) ، د ط ، مصر ،دار النهضة العربية ،1965.
- (121) خليفة،محمد البدوي الصافي، المهارات السلوكية للأخصائي النفسي، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، دس.
- (122) غباين ، عمرو محمد ، القيادة الفاعلة والقائد الفعال،ط1،الأردن،إثراء للنشر والتوزيع،2009.

- (123) غيث، محمد عاطف، **الموقف النظري في علم الاجتماع**، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، 1980.
- (124) غيث ، محمد عاطف وآخرون دراسات في الاجتماع التطبيقي ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1987
- (125) غيث ، محمد عاطف و آخرون ،**قاموس علم الاجتماع** ، د ط ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية ، 1995.
- (126) غلام الله ، بوعلام ، **مبادئ علم النفس الاجتماعي** ، ط1 ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1983.
- (127) غنيم ، أحمد محمد ، **فعاليات الإدارة** ، د ط، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009 .
- (128) الغالبي ، طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظر متكامل** ، دط، دار وائل للنشر ، 2007.
- (129) الغمري ، إبراهيم، **السلوك الإنساني والعلاقات العامة**، دارالجامعات المصرية، الإسكندرية، 1972 .
- (130) الغمري ، ابراهيم ، **الأفراد و التطوير التنظيمي** ، د ط ، القاهرة ، مكتبة الانجلو مصرية ، 1984 .
- (131) الغزو، فاتن عوض، **القيادة والإشراف الإداري**، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع 2010.
- قائمة المراجع باللغة الأجنبية :**

- (1) CORZIET(M), **le Phénomène Bureaucratique**, éd seuil, Paris, 1964.
- (2) JEA, PIERREDETRI, SRATEGOR, **POLITIQUE GENIRALE DE L'ENTREPRISE**, DUND ,3EME EDITION .PARIS, 1997.
- (3) Jean-Luc, charron et Sabine ,sépari, **Organisation de l'entreprise**, Dunod 2ème éd, Paris, 2001.

- (4) Jean, François, **Organisation de l'entreprise**, copy right éditions Fourcheur, Paris, 2006.
- (5) Hofstede, (G), **Cultures conséquences, International différence in Works relate values**, sage, Beverly HILLS, 1980.
- (6) Hofstede, (G), **Relativité cultural des pratiques et théories de l'organisation**, revue Française gestion, N 64, Septembre – octobre, 1987.
- (7) Touraine ,A,**La Sociologie de l'action**, Paris, éd du seuil 1965
- (8) George, c, **Leadership in Americanarmy**, Strategic Le dersp,newyork, Thourpson, Press, 2004.
- (9) Luc, Boyer et Noël ,Equilbey, **Organisation: Théories et application**, Editions d'organisation, Paris ,2ème éd, 2003.
- (10) PATRIK, GILBERT, FRANCOI, GUIMETAUTRES, **ORGANISATIONET COMPORTEMENT, NOUVEAUX ENJEUX** Edition du, mode, France,paris, 2005.
- (11) Renaud, sain Saulieu, **l'identité au travail**, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988.
- (12) Renaud, sain Saulieu, **L'entreprise C'est une affaire de société**, Paris, ed, Fondation nationale des sciences politiques, 1990.

قائمة الرسائل الجامعية :

- (1) ال سعود ، منصور ، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالمملكة العربية السعودية" ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الامنية،المملكة العربية السعودية ، 2003.
- (2) بوراس ، نور الدين ، "دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين" ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة" ، مذكرة تخرج

لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

(3) بنعطية الزهراني، عبدالله، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة" ، في ادارة الأعمال، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، 2007 .

(4) بختي، براهيم، "دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق"، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم لتسيير، جامعة الجزائر، 2002- 2003.

(5) جيلح ، صالح ، "أثر القيادة على أداء العاملين" ،دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة تدخل في متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر، دورة 2004 /2005.

(6) جغولي، يوسف ، "دور القيادة الادارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية"،دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع ،غير منشورة ،جامعة الجزائر، (2010/2011) .

(7) معاوي ، سامية ، "الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية" ، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، 2009.

(8) المربع ، صالح بن سعد ، "القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية" ، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للدفاع المدني ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، نسخة الكترونية ، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008 .

(9) لواج ، منير ، "دور القيادة في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"،مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة جيجل، 2006 / 2007 .

(10) عبد الله ، علي ، اثر الاداء على اداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير جامعة الجزائر 1999 .

- (11) عنصر ، يوسف ، "نمط الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري و أثره على الروح المعنوية"، رسالة ماجستير علم الاجتماع التنظيم ، غير منشورة ، جامعة قسنطينة، 1990.
- (12) العازمي ، حمد بزيغ حامد بن تويلى ، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006.
- (13) العبادلة ، عبد الرحمن ، "الانماط القيادية و علاقاتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات جنوب الأردن "، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة مؤتة ، 2003 .
- (14) الرخيمي، ممدوح جلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 2000.
- (15) الشلوي ، حمد بن فرحان ، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي" ، دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض ، السعودية ، 2005 .
- (16) خلوف ، زهرة ، "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء" رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، 2015.

المجلات والمقالات:

- (1) زيتوني ، عمار ، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09 ، مارس 2006 .
- (2) حسين ، مريم ، القيادة الادارية مفهومها و انماطها ، مجلة العلوم الاجتماعية الكونية ، العدد 4 ، يناير ، 1977.
- (3) كعباش ، رابح ، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006 .
- (4) مقدم ، عبد الحفيظ ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك ، دراسة امبريقية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلة 16 ، الكويت ، 1994 .

(5) السواط، طلق عوض الله و العتيبي ، سعود محمد ، البعد الوقتي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز،الاقتصاد و الادارة ، المجلد (12) العدد (01) ، نسخة الكترونية ، جامعة الملك عبد العزيز ، 1999.

(6) قرش، عبد الله ، الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الاقتصاد و التجارة، العدد 17 ، الجزائر ، 2008.

(7) سليمان رحال،الثقافة التسييرية في مرحلة التحولات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التواصل، جامعة عنابة-الجزائر، العدد 5 سبتمبر 1999.

الملتقيات والمنشورات:

(1) بن اعراب ، عبد الكريم ،تسيير المنشأة، د ط ، قسنطينة ،منشورات جامعة منتوري 2004 /2003.

(2) بن سالم ، عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد ، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل ، بحوث و أوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الاداري و تحسين جودة الاداء المؤسسي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية . 2010

(3) البيض ، سالم ،ثقافة المؤسسة و اثر العولمة في الوطن العربي ،الباحث الاجتماعي ،د ط ،ع4 ،قسنطينة ،الجزائر ،منشورات منتوري ،2003.

(4) دخان ، نور الدين ، إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير،الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،3-4،ماي،2005.

(5) حاجي ، محمد ،تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهنات التي تفرضها العولمة،الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال. في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة محمد بوضياف،3 ،4، ماي 2008.

(6) عصفور، أمال مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، د ط، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

(7) عشوي ، مصطفى ، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية (الثقافة والتسيير) ، الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، جامعة الجزائر 1992.

(8) فراج ، عثمان ، الثقافة و التسيير ، الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية، 1992 .

(9) مقدم ، عبد الحفيظ ، القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري ، دراسة مسحية بجامعة الجزائر ، حوليات جامعة الجزائر ، عدد 6 الجزء الأول 1991 .

الوثائق:

(1) الجريدة الرسمية ، العدد 20 ، مطبعة الامانة العامة للحكومة ، الجزائر ، 25 افريل 1990 .

(2) البيان الاعلامي للمؤسسة رقم 14 جوان 2016

مواقع الانترنت:

(1) البريدي، عبد الله، آفاق السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية، بتاريخ: 22 /

www.drber.com 2013 / 02

(2) عبد الرحمن ، نورة ، الثقافة التنظيمية و أثرها على الانتماء التنظيمي ، على الموقع

www.noura-alrasheed.com بتاريخ : 28 / 01 / 2011

الملاحق

دليل المقابلة :

- 1- ماهي اهم المخاطر التي تهدد العمال على مستوى ورشات العمل؟
وماهي اساليب الادارة في التقليل منها او تلافياها؟
- 2- هل تتوفر المؤسسة على سياسة واضحة للتطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها؟
- 3- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لعمالها؟ وبين يتم هذا التكوين وماهي الفئات المعنية بالتكوين؟
- 4- ماهي اهم الخدمات الاجتماعية التي تتكفل بها المؤسسة تجاه العمال؟
- 5- ماهي استراتيجيات المؤسسة فيما يخص التوظيف وشغل المناصب؟
- 6- ماهي استراتيجيات المؤسسة فيما يخص المنافسة والاستثمار؟
- 7- ماهي السياسة المعتمدة من قبل المؤسسة في سبيل مواكبة العصرية ورفع شعار الجودة الشاملة؟
- 8- ماهي التوجهات المستقبلية في اطار الحصول على شهادة الجودة الشاملة؟
- 9- ماهي خطط المؤسسة في اطار استمرارية التسيير الناجع للمؤسسة؟
- 10- هل تمتلك المؤسسة فن التواصل مع العملاء والزبائن؟
- 11- ماهي الوسائل والمهارات المعتمدة لكسب الشهرة وثقة الزبون؟
- 12- اذكر بعض استراتيجيات المؤسسة فيما يتعلق بالتعريف بمنتجاتها؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر *باتنة* 1

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة بحث موجهة لفئة الإطارات القيادية بالمؤسسة الوطنية
لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)

دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسة للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) العلمة ولاية
سطيف

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم
في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف
أ.د. مصطفى عوفي

إعداد الطالب :
- حواس رشيد

ملاحظة : معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

الاستمارة

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة ؟

1- البيانات الشخصية :

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن :..... سنة

3-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي

جامعي دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي :.....سنة

5-من خلال وظيفتك هل أنت ؟

أ- مسؤول من إصدار القرارات والأوامر

ب- مسؤول عن تنفيذ القرارات والأوامر

ت- مسؤول عن إصدار وتنفيذ القرارات

II- بيانات حول طبيعة نمط الاشرافي ونظام الاتصال السائد في المؤسسة :

1- ما هي الأساليب التي تعتقد أنه يجب على المسؤول أن يركز عليها في عمله الإشرافي ؟

أ- متابعة الأخطاء التقنية التي يقع فيها العمال والقيام بتصحيحها

ب- المتابعة الدقيقة لتطبيق القوانين والإجراءات الإدارية

ت- متابعة العمال لمدى إنجازهم لدورهم الإنتاجي

ث- متابعة مستوى التنظيم والتنسيق بين مختلف المصالح والوحدات الإدارية والإنتاجية

ج- متابعة مستوى التضامن بين أعضاء المجموعة التي تشرف عليها في إنجاز أهدافها

2- هل تسمح القيادة في المؤسسة بإشراك الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرار ؟

نعم لا

- إذا كان الجواب نعم هل؟

تؤخذ بعين الاعتبار أحيانا لا تأخذ بعين الاعتبار

3- طبيعة القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين هل هي ؟

طرق التسيير نظام العقوبات والجزاءات الظروف العامة للعمل

4- ما هي القرارات التي ينفذها العمال بكل دافعية ؟

أ- القرار المتخذ من طرف القائد وحده

ب- القرار المتخذ عن طريق المشاركة بين القائد والمرؤوسين

ت- القرار المتخذ من طرف المرؤوسين

5- كيف تتعامل المؤسسة مع الخطأ في أداء المهام ؟

أ- كأداة للتعلم وكتجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل

ب- المؤسسة لا تقبل الخطأ وتعاقب عليه

ت- طريقة أخرى أذكرها.....

6- هل تسمح القيادة للمرؤوسين بالإدلاء بآرائهم ؟

نعم لا

إذا كان الجواب بنعم هل ؟ دائما أحيانا نادرا

إذا كان الجواب بـ : لا هل ؟

أ- لعدم التصريح بآرائهم

ب- لأن آرائهم غير مفيدة في وجهة نظرهم

7- هل تعتمد المؤسسة في رسم سياساتها المستقبلية على ؟

أ- التخطيط من طرف القيادات العليا للمؤسسة

ب- المبادرات والمساهمات الجديدة من طرف أعضائها داخل المؤسسة

ت- الانفتاح على الأفكار الجديدة التي تطرحها كفاءات المؤسسة

8- ما هي طرق التواصل بين القيادات الإدارية و العمال في المؤسسة ؟

أ- الطرق الرسمية الكتابية

ب- الاتصال المباشر الشفوي

ت- عن طريق الاجتماعات و اللقاءات

ث- اخرى

9- هل تقبل الادارة اتصال العمال غير الرسمي بها ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب: "نعم" ما الهدف من ذلك ؟

- أ- سماع انشغالات العمال وآرائهم
- ب- تنمية شعور العمال بالاحترام
- ت- اثارة روح الحماس والعمل لديهم
- ث- اخرى

10- ما هي اللغة التي تستعملها داخل المؤسسة ؟

- أ- اللغة العربية
- ب- اللغة الفرنسية
- ت- اللغة المزدوجة (عربية ، فرنسية)
- ث- اللغة التقنية

11- ما هي أهم الأساليب الترويجية المتبعة في المؤسسة ؟

.....
.....
.....

III- بيانات حول مناخ الثقافة التنظيمية من خلال نظام الحوافز وتنمية الموارد البشرية:

1- ما هي الطرق التي تستعملها من اجل تحفيز العمال ؟

- أ- ليس هناك طريقة معينة
- ب- التهديد بالعقوبة الإدارية
- ت- تحفيزهم ماديا ومعنويا
- ث- باستعمال الطرق الودية والشخصية معهم
- ج- عن طريق تحسيسهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة
- ح- أخرى اذكرها.....

2- هل إدارة المؤسسة تشجع على ؟

- أ- إعطاء اقتراحات ومساهمات لتحسين أدائها
- ب- انتقاد بعض القرارات وإبداء الرأي فيها
- ت- لا تسمح باقتراحات أعضائها

3- ما هي البدائل التي تعتقد انها تجعل العامل أكثر انضباطا في العمل؟

- أ- الأجر
- ب- الترقيّة
- ت- الاحترام والتقدير
- ث- العدالة والمساواة
- ج- فرص تطوير المعارف والمهارات
- ح- اخرى.....
- 4- هل تقدر وتعتزف بمجهودات العاملين في المؤسسة ؟ نعم لا

إذا كان الجواب " نعم " ما أهمية ذلك بالنسبة للعامل ؟

- أ- الشعور بالفخر
- ب- الشعور بأهميته في المؤسسة
- ت- التفاني في العمل
- ث- زيادة الولاء للمؤسسة
- 5- هل القيادة الإدارية تنمي وتشجع روح الفريق ؟ نعم لا

إذا كان الجواب نعم هل عن طريق :

- أ- إيضاح الصلة بين عمل كل فرد وبين هدف الفريق ككل
- ب- منافسة الفريق الآخر في القسم أو الدائرة
- ت- الاهتمام بإظهار تضافر الجهود

6- هل القيادة الإدارية تعمل على تجسيد التعاون بين أعضاء الفريق ؟

- أ- بالمطالبة بالتعاون
- ب- بتوجيه النظر إلى أن عدم التعاون يؤدي إلى عدم الاستمرار في المجموعة
- ت- بتحميل مرؤوسيك جانبا من المسؤولية بإشراكهم في التخطيط

7- ما هي طريقة العمل التي تفضلها في المؤسسة ؟

- أ- العمل الجماعي
- ب- العمل الفردي

- في حالة تفضيل العمل الجماعي هل ؟

- أ- لتشجيع روح الفريق والصدقة والتعاون بين العمال
- ب- تنمية روح الامان والانتماء
- ت- تشجيع روح المنافسة بين فرق العمل
- ث- أخرى.....

8- هل تحرص قيادات المؤسسة على تكوين عمالها ؟ نعم لا

- في حالة الاجابة بنعم هل تتم عن طريق ؟

- أ- المراكز المتخصصة
- ب- عن طريق المشرفين
- ت- الاستعانة بالخبراء خارج المؤسسة
- ث- الاستعانة بالخبرات الداخلية للمؤسسة

9- ما هي الأطراف المعنية بعملية التكوين والتدريب ؟

- أ- القائمون على الاتصال
- ب- مندوبو البيع
- ت- اطارات التخصصات الاخرى
- ث- عمال التنفيذ

10- كيف تنظر إدارة المؤسسة لكفاءتها المهنية ؟

- أ- بتقدير واحترام
- ب- كرسيد مهم يجب الحفاظ عليه
- ت- كعامل يربطه عقد عمل

11- في الحالات الطارئة هل تعتمد المؤسسة على ؟

- أ- كفاءاتها الداخلية
- ب- الكفاءات الأجنبية

ت- IV - بيانات حول الثقافة التنظيمية من خلال العلاقات المهنية والخدمات الاجتماعية:

1- هل تعتقد أن العلاقات الشخصية بين العمال تتم على أساس ؟

- أ- الاحترام والطاعة
- ب- النزاع والصراع
- ت- التضامن

ث- حسب الحالات والظروف

ج- الحذر وعدم الثقة

2- كيف ترى طبيعة العلاقة بين القيادات الادارية بالعمال في المؤسسة هل هي ؟

جيدة

متوسطة

ضعيفة

3- هل تتوفر المؤسسة على الخدمات الاجتماعية والترفيهية ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب: " نعم " فيما تتمثل ؟

أ- الخدمات الصحية

ب- خدمات التغذية

ت- خدمات الاسكان

ث- خدمات النقل

ج- الأنشطة الترفيهية والتسلية

4- هل تعمل المؤسسة على توفير خدمات الإسكان للعمال ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب: " نعم " هل عن طريق ؟

أ- قروض السكن

ب- صناديق التضامن

ت- اخرى.....

5- ما هي اهم الشعارات المنتشرة في المؤسسة ؟

.....

.....

6- ما هو في نظرك المسير الناجح ؟

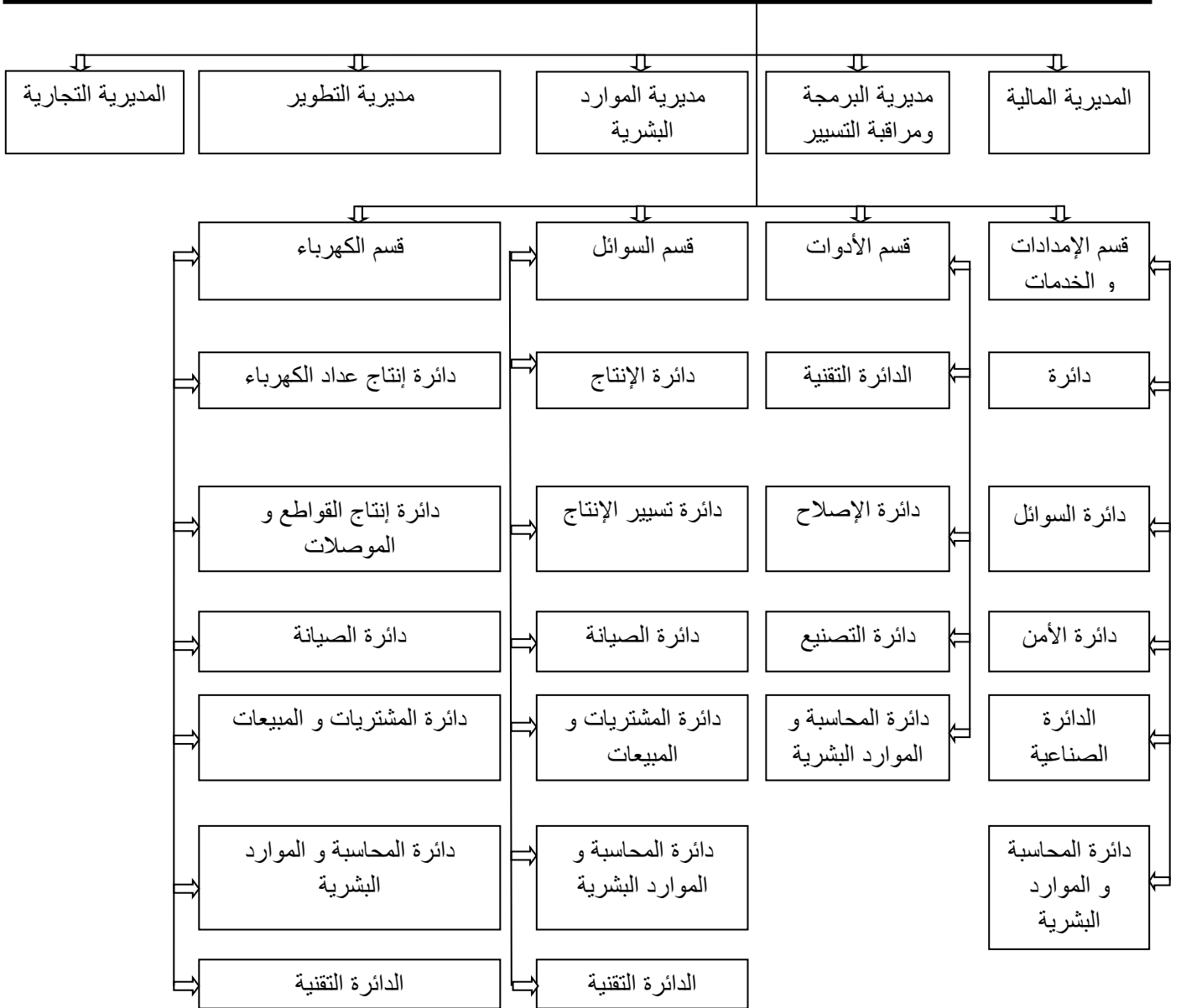
أ- الذي يفرض الانضباط على العمال

ب- الذي يسعى إلى الرفع في إنتاجية المؤسسة

ت- الذي يسعى إلى خلق مجموعة منسجمة و متماسكة كالعائلة الواحدة

الميكمل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة .

المديرية العامة



المصدر : الادارة العامة للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة العمة ولاية سطيف.