



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
عنوان المذكرة

دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة تكرير السكر –مستغانم-

تحت إشراف الأستاذ:

بن زيدان ياسين

من إعداد الطالبة:

بوعبد الله خديجة

لجنة المناقشة

جامعة مستغانم

أستاذ مساعد

رئيسا

الأستاذ: امعارفية الطيب

جامعة مستغانم

أستاذ مساعد

مشرفا

الأستاذ: بن زيدان ياسين

جامعة مستغانم

أستاذ مساعد

مناقشا

الأستاذ: بن يمينة كمال

السنة الجامعية 2014-2015

الاهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى كل من ساندي في انجاز هذا البحث ، إلى من قال الله في حقها
لقوله تعالى : " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما "

إلى من تعطي ولا تبخل تضيئي ولا تمن إلى بحر الأمان وحضن الحنان ، إلى من لا يعوض
مكانها أي كان ، إلى ملاكي في الحياة ، إلى معنى الحب والحنان إلى بسملة الحياة وسر
الوجود ، إلى التي كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جروحي ، إلى سر جمال العائلة
"أمي الغالية" أطال الله في عمرها

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار ، إلى من احمل اسمه بكل
افتخار ، إلى من فتح أبواب الكفاح حتى ابلغ ذروة النجاح ، وستبقى كلماته بنجوم اهتدي
بها اليوم والغد والى الأبد إلى أعلى ما في الوجد " أبي العزيز " رحمه الله واسكنه فسيح
جنانه

إلى ساندي في هذه الحياة إخوتي : محمد ومنور ونادية ومحجوبة وكريمة ، إلى الكتكوتين "
يوسف واحمد " ، إلى كل الأهل والأقارب والى صديقاتي في الحي الجامعي إلى طلبة السنة
الثانية ماستر تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة

شكر و عرفان

قال رسول صلى عليه وسلم " من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فأدعو له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب الشاكرين "

اقف لأقدم تحية خاصة إلى أساتذتي الكرام في جامعة مستغانم وأخص بالذكر أستاذي المشرف على مذكرتي: " بن زيدان ياسين " وأقول له جزاك لله عني كل خير، فقد كنت لي السند الكبير والعون فلك مني فائق الاحترام والشكر والتقدير والإخلاص كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة المناقشين على تفضلهم و قبولهم ومناقشة أطروحتي أتوجه بالشكر أيضا إلى عمال المكتبة الاقتصادية بالكلية على سعة صدورهم و صبرهم

الفهرس

الإهداء	
شكر وعرهان	
المقدمة العامة.....	5
الفصل الأول: عموميات حول القيادة	
مقدمة الفصل.....	7
المبحث الثاني: ماهية القيادة.....	8
المطلب الأول: تعريف القيادة.....	8
الفرع الأول: تعريف القيادة.....	8
المطلب الثاني: مكونات القيادة.....	9
الفرع الأول: القائد.....	9
الفرع الثاني: التابعين.....	9
الفرع الثالث: قوة التأثير.....	11
الفرع الرابع: هدف مطلوب تحقيقه.....	11
المطلب الثالث: أنماط أو أساليب القيادة.....	12
الفرع الأول: الأسلوب الفردي في القيادة.....	12
الفرع الثاني: الأسلوب الديمقراطي في القيادة.....	13
الفرع الثالث: الأسلوب المتساهل في القيادة.....	13
الفرع الرابع: الأسلوب الفوضوي في القيادة.....	13
الفرع الخامس: الأسلوب الأبوي في القيادة.....	13
المطلب الرابع: أهمية القيادة.....	15
المطلب الخامس: أهم مهارات القيادة.....	15
الفرع الأول: المهارة الفنية.....	16
الفرع الثاني: المهارة الإنسانية.....	16
الفرع الثالث: المهارة التنظيمية.....	16
الفرع الرابع: المهارة الفكرية.....	16

17.....	المبحث الثاني: مقومات وأسس إعداد القيادة.
17.....	المطلب الأول: مقومات القيادة.
19.....	المطلب الثاني: صفات القيادة.
20.....	الفرع الأول: صفات غير شخصية.
20.....	الفرع الثاني: صفات شخصية.
21	المطلب الثالث: مبادئ القيادة.
24.....	المبحث الثالث: القوى المؤثرة على ممارسة القيادة.
24.....	المطلب الأول: القوى الكامنة في القائد نفسه.
25.....	الفرع الأول: ثقته في المرؤوسين.
25.....	الفرع الثاني: الشعور بالأمان.
25	المطلب الثاني: القوى الكامنة في المرؤوسين.
26.....	المطلب الثالث: القوى الكامنة في الموقف.
26	الفرع الأول: فعالية الجماعة.
26.....	الفرع الثاني: المشكلة نفسها.
27.....	الفرع الثالث: ضغوطات الوقت.
27.....	المبحث الرابع: تحليل أهم نظريات القيادة.
27.....	المطلب الأول: نظرية.....X.
28.....	المطلب الثاني: نظرية.....Y.
29.....	المطلب الثالث: نظرية الرجل العظيم.
30.....	المطلب الرابع: نظرية السمات.
31.....	المطلب الخامس: نظرية الوظيفية.
32.....	المطلب السادس.....
33.....	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة	
35.....	مقدمة الفصل.
36.....	المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية.
36.....	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.
36.....	الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.

37.....	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.....
39	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية واهم العوامل المحددة لها.....
39.....	الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية.....
41.....	الفرع الثاني: العوامل المحددة لها.....
42.....	المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية.....
42.....	الفرع الأول: الثقافة القوية.....
43.....	الفرع الثاني: الثقافة الضعيفة.....
43.....	الفرع الثالث: الثقافة الإبداعية.....
43.....	الفرع الرابع: الثقافة المساندة.....
43.....	الفرع الخامس: الثقافة العملياتيات.....
44.....	الفرع السادس: الثقافة المهمة.....
44.....	المبحث الثاني: أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.....
44.....	المطلب الأول: نظرية القيم.....
44.....	المطلب الثاني: نظرية روح الجماعة.....
45.....	المطلب الثالث: نظرية سجية الثقافة.....
45.....	المطلب الرابع: النظرية الكلاسيكية.....
45.....	المطلب الخامس: نظرية العلاقات الأساسية والدوافع.....
46.....	المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية المؤسسة.....
46.....	المطلب الأول: آليات وأدوات ترسيخ الثقافة.....
46.....	الفرع الأول: آليات الثقافة التنظيمية.....
47.....	الفرع الثاني: أدوات الثقافة التنظيمية.....
48.....	المطلب الثاني: صفات الثقافة التنظيمية الايجابية.....
48.....	المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية المؤسسة.....
49.....	المطلب الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.....
50	المبحث الرابع: دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة.....
50.....	المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة.....
51.....	المطلب الثاني: تطبيع وتعزيز وترسيخ الثقافة التنظيمية.....
51.....	الفرع الأول: تطبيع الثقافة التنظيمية.....

51.....	الفرع الثاني: ترسيخ الثقافة التنظيمية.....
51.....	الفرع الثالث: تصرفات القادة المركزية.....
52.....	خلاصة الفصل.....
.....	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة رام سكر بمستغانم.....
54.....	مقدمة افصل.....
55.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
55.....	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة ومراحل تطورها.....
55.....	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة.....
56.....	الفرع الثاني: مراحل تطور المؤسسة.....
57.....	المطلب الثاني: أهداف لمؤسسة ونظام عملها.....
57.....	الفرع الأول: أهداف المؤسسة.....
57.....	الفرع الثاني: نظام العمل في المؤسسة.....
58.....	المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة تكرير السكر.....
60.....	الفرع الأول: مديرية التجارة.....
60.....	الفرع الثاني: مديرية الإدارة والمالية.....
60.....	الفرع الثالث: مديرية الاستغلال.....
61.....	المطلب الرابع: الحالة المالية للمؤسسة وآفاقها.....
61.....	الفرع الأول: الحالة المالية للمؤسسة.....
62.....	الفرع الثاني: آفاق المؤسسة.....
62.....	المبحث الثاني: إسقاط الجانب النظري على مؤسسة تكرير السكر.....
62.....	المطلب الأول: تحليل جهود القيادة الإدارية في المؤسسة.....
63.....	المطلب الثاني: طريقة توظيف القادة في المؤسسة.....
63.....	المطلب الثالث الصفات التي يتميز بها القائد في مؤسسة تكرير السكر.....
64.....	المطلب الرابع: دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة.....
65.....	المبحث الثالث: القيام بمقابلة مع احد العاملين.....
65.....	المطلب الأول: آراء العاملين حول صفات القيادة الناجحة.....

المطلب الثاني: كيفية تكوين ثقافة تنظيمية لدى الفرد اتجاه العاملين.....	65
المطلب الثالث: أهم العوامل المساعدة على تحسين الفرد بالانتماء للمؤسسة.....	66
المطلب الرابع: العوامل المساعدة على القيادة الإدارية في المؤسسة.....	67
الفرع الأول: القيادة الناجحة.....	67
الفرع الثاني: الحوافز.....	68
الفرع الثالث: الاتصالات.....	69
خلاصة الفصل.....	70
الخاتمة العامة.....	70
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17مهارات القيادة.....	1/1
59الهيكل التنظيمي في مؤسسة تكرير السكر.....	2/2

المقدمة العامة:

لقد نالت ظاهرة القيادة عموماً والإدارية بوجه خاص أهمية خاصة لدى الباحثين و الدارسين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك لدى الممارسين لها بمختلف المؤسسات ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة هي حجر الزاوية في حيات أي مؤسسة ونجاحها ، ونظراً إلى هذه الأهمية البالغة يقول "بيتر " أنه في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل و النجاح بين المؤسسات على اختلاف أنواعها يكمن في مجموعة المهارات و الكفاءات التي تمتلكها القيادة لهذه المؤسسات، والي تمثل عنصر من عناصر ميزاتها التنافسية من خلال ما تقدمه من أفكار و ابتكارات حديثة وتضيف منافع متوقعة للمستفيدين من خدماتها وتضمن استقرارها و استمرارها ونجاحها داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها.

ولاشك أن التنافس بين القوى كافة في العالم يركز أساساً على القوى الاقتصادية و التقدم الاقتصادي الذي لا يرتبط فقط بتوفر رؤوس الأموال و المرافق و الطاقة و القوانين المشجعة للاستثمار، بل إن العنصر الحاسم في التقدم يبقى دائماً في إعداد القوى البشرية المدرجة و القدرة على الإنتاج المتفق و توافر القيادة المتميزة القادرة على الابتكار التحدد و الضبط و التوجيه و الإيمان بقيمة المهنة و الالتزام بأداء الأدوار و اتخاذ القرارات على جميع المستويات ، بحيث تحقق كفاءة وفعالية المؤسسة وتعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة.

إن استقرار الواقع في عصرنا الحالي يؤكد على أكثر من صعيد أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع العاملين في المؤسسة الاقتصادية و إيجاد طرق تؤدي إلى تنمية أو تشكيل الثقافة التنظيمية لها.

ومن هذا المنطلق حتى ندعم ديمومة وتطور المؤسسات الوطنية التي تمارس نشاطها في إطار الانفتاح الاقتصادي و السوق التنافسية و العولمة ، وظهور مجتمع ما بعد الصناعي وظهور التكتلات والدخول المرتقب للجزائر لمنظمة التجارة العالمية ... فقد أضحي لزاماً علينا كباحثين ودارسين أكثر من أي وقت مضى متابعة تلك المشكلات المتطورة و المتكررة المرتبطة بميدان التنظيم ، وكذلك دراسة كل الظواهر التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية ، و التي أولتها الدولة اهتماماً ملحوظاً خاصة بعد العجز و القصور المماثل في المؤسسات الاقتصادية في إطار

التحولات المعاصرة في جميع المجالات ، هذه الظواهر التي أثرت سلبا على مردوديتها و فعاليتها و أداء عاملها.

ونتيجة لهذا الدور الذي تلعبه القيادة داخل المؤسسة فقد شغلت قضية فعالية القيادة اهتمام الباحثين خلال السنوات الماضية من القرن العشرين ، فأجريت الدراسات و البحوث العديدة و ظهرت نماذج مختلفة يحاول كل منها أن يفسر و يحلل العوامل و المتغيرات لهذه الفعالية وذلك محاولة لتفسير مفهوم القيادة وربطه بالواقع.

الإشكالية:

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة، وإبراز دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة قمنا بطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية ارتأينا أن نطرح التساؤلات التالية :

- * هل وصل الباحثون لمفهوم ظاهرة القيادة الإدارية وما هي أهم خصائصها؟
- * ما هي الصفات التي أن يتصف بها القادة الإداري حتى يواجه كل التحديات من اجل تحقيق أهداف المؤسسة؟
- * هل للقيادة الإدارية دور في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة؟

الفرضيات:

ولكي نجيب على الإشكالية وضعنا منهاجاً للبحث فإننا اقترحنا مجموعة من الفرضيات أهمها:

- ✓ استطاع بعض الباحثون التوصل إلى مفهوم مقبول لظاهرة القيادة وذلك بتوفر مجموعة من الخصائص.
- ✓ هناك نوعان من الصفات صفات شخصية و صفات غير شخصية يتصف بها القائد الإداري.
- ✓ إن للقيادة دور كبير في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال الدور الكبير الذي تلعبه القيادة.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في موضوع دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال ما يلي:

- تعتبر القيادة لب الإدارة و قلبها النابض حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعلها فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية،ولهذا صارت القيادة من المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو فشلها .
- يعتبر موضوع القيادة عملية جوهرية و محورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين .
- الحاجة الماسة في المؤسسات الجزائرية إلى قادة أكفاء للارتقاء بمستوى أدائها ، وهذا لمواجهة تحديات اقتصاد السوق.

أهداف البحث:

من خلال ما سبق يكون هدفنا من هذه الدراسة يتمحور حول النقاط التالية:

- محاولة التعرف على أنماط و مقومات القيادة.
- الوقوف على أهم الصفات التي يجب توافرها في القادة حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم.
- معرفة مدى مساهمة القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية هي:

- رغبتنا في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية باللغة العربية.
- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.
- العمل على توعية مسؤولي المؤسسات بأهمية القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية.

حدود الدراسة:

لقد اختلفت الدراسات التي تناولت دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية و تنوعت بين دراسات شملت القيادة، و أخرى شملت الثقافة التنظيمية و ذلك باستعمال نظام الحوافز و الخبرة كما أن هناك دراسات أخرى

تناولت دور القيادة من خلال تجريب أنماط القيادة، و لذا سيكون تناولنا للدراسات السابقة بالتفصيل و التركيز على الدراسات التي تناولت مدى مساهمة القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية.

المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية البحث و التحقق من فرضياته تم الاعتماد على الوصفي التحليلي و لتدعيم المعلومات و انتقاء الأفكار تم الاستناد إلى مراجع باللغة العربية و الأجنبية متمثلة في الكتب و المذكرات.

أقسام البحث:

و سعياً منا لإعطاء نظرة شاملة حول هذا الموضوع ارتأينا أن تكون خطة تنظيم مذكرتنا كالتالي:

تظم المذكرة جانبين و هما الجانب النظري و الجانب التطبيقي.

فيما يخص الجانب النظري قد تم تقسيمه إلى فصلين و هما كالآتي:

الفصل الأول: يحمل عنوان عموميات حول القيادة.

الفصل الثاني: يحمل عنوان حول دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

في حين خصصنا الجانب التطبيقي لدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة رام سكر بمستغانم.

صعوبات البحث:

كان هناك عدة صعوبات لعل من أهمها في الجانب النظري من البحث تمثلت في قلة المراجع في الفصل الثاني باللغة العربية وكذلك باللغة الأجنبية ، أما في خصوص الجانب التطبيقي تمثلت صعوبته في جمع المعلومات عن طريق المقابلات مع احد العمال في مؤسسة تكرير السكر وهذا بفعل حساسية الموضوع لأنه يتعلق بالعلاقات الإنسانية والتنظيمية.

الفصل الأول: عموميات حول القيادة

مقدمة الفصل

تعتبر القيادة جزءاً من التوجيه للوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة حيث يقوم التوجيه علي الاتصال والقيادة و اتخاذ القرارات إصدار الأوامر والتحفيز لذلك كلما كانت القيادة ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل و النتائج أحسن الأداء أكثر فاعلية كالقيادة تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعامل و العمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المؤسسة.

وستتناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة

المبحث الثاني: مقومات وأسس إعداد القيادة

المبحث الثالث: القوى المؤثرة في القيادة

المبحث الرابع: تحليل أهم نظريات القيادة

المبحث الأول: عموميات حول القيادةالمطلب الأول: مفهوم القيادةالفرع الأول: تعريف القيادة لبعض الباحثين

تعددت مفاهيم القيادة بين الباحثين و المهتمين بالعلوم الإدارية تبعا لنوعية الدراسة وبيئة المؤسسة التي تدرس فيها، والأمر الذي زاد من حيرة العلماء في كيفية تعريفها ويمكن تعريفها على أنها:

- عملية التأثير في نشاط مجموعة المنظمة في مهمة تحديد للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف.
- القدرة على تأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة .

وتعرف كذلك بأنها العملية التي يستخدم فيها الشخص نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.¹

- هي عملية تأثير متبادل بين القائد و مرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة.

- هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين و يحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم.

- ويمكن تعريف القيادة: على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون لتحقيق أهداف المجموعة.²

في حين يرى لجون لوك بان القيادة هي: علاقة ديناميكية بين القائد و المرؤوسين ، وحالة من التبعية بدون مقاومة... حيث تكون بواسطة قوة التأثير الشخصية للقائد في موقف معين.³

كما يرى قرينف : أن القيادة هي استخدام التأثير غير القصر لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة و دفع السلوك

¹ خليل محمد الشماع (1980)، "مبادئ الإدارة"، بغداد، ص 298

² هاشم حمدي رضا (2010)، "تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، ص 150

³ Charon-Jean Luc (2001), Organisation et Gestion de L'entreprise, Dunod, Paris, 2ed, p53

ويرى شوقي ناجي الجزائري أن القيادة هي " نوع من التفاعل يتمكن من خلاله الفرد (القائد) من استمالة أو حث الجماعة للقيام بعمل يتلاءم مع توقعات القائد ."

ويرى غوردن (1955) أن القيادة هي تفاعل يتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بين باقي أعضاء الجماعة يستجيبون و يتقبلون التأثير.¹

ويعرفها عوض خلف العنزي : القيادة هي مجموعة من الأفراد بما يوجه وينمي العمل الفردي و العمل المشترك بينهم ، وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم ثم بينهم وبين المنظمة ، و إيجاد درجة كافية من التحمس و العطاء لديهم و الارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة وجو العمل تسوده الاستجابة و الثقة و الاحترام المتبادل.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها عملية تفاعل متبادل بين القائد ومجموعة من الناس في موقف معين ، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف.²

المطلب الثاني: مكونات القيادة

من خلال التعارف السابقة يتضح أن عملية القيادة تشمل أربعة مكونات أساسية و التي تتمثل في:

- القائد
- التابعين
- قوة التأثير
- هدف مطلوب تحقيقه

¹ ناصر محمد العديلي (1993)، "إدارة السلوك التنظيمي"، الرياض، ص ص 226 - 227

² محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003)، "إدارة النفس البشرية"، عمان، دار زهران، ص 99

الفرع الأول: القائد

هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات و القدرات التي تساعده في التأثير على الجماعة ودفعهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة .

وقد أورد كارتر خمسة تعارف للقائد تتلخص في :

يمثل القائد مركز سلوك الجماعة : يؤكد هذا التعريف اتفاق الجماعة حول القائد و قيامه بدرجة عالية من الاتصال داخل الجماعة .

القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها: رغم أن هذا التعرف أقوى من سابقه إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية ومع ذلك فهم قادة.

القائد هو يتم اختياره إراديا من الجماعة : إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعيا.

القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة : غم أن هذا التعريف يشير إلى التغيرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة لكنه لا يوظف بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة: إلى أننا نجد في الكثير من حالات الأشخاص يهتمون بسلوك جماعاتهم ومع ذلك لا يمثلون القادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يحوها لهم المنصب.

الفرع الثاني: التابعين

بما أن القيادة لا توجد في عزلة بل توجد بوجود تابعين فالفرد بدون تابعين ليس قائدا فالتبعية هي شرط لابد منه للقيادة ، وهناك بعض الخصائص التي يجب توافرها للتابعين الفاعلين ، وهي جدارة الثقة و الود و الحماس و التوجه الإيجابي و الحيوية و المثابرة و التعاطف و المصداقية ، و أن يكون التابع منفتح العقل و على استعداد لقبول التغيير و سماع أي أفكار و تنفيذها إن تطلب الأمر ذلك.

فالتابعون لهم دور فعال من إحداث التغيير في المؤسسات و يتحملون مسؤولية أداء وظائفهم ويساهمون في حل المشكلات أو في تحسين العمليات ومع ذلك فمن المهم أن يحتفظ التابعون باستقلال كافي

ليكونوا مفكرين وناقدين ، و أن توفر لهم المؤسسة حرية التعبير عن أفكارهم و آرائهم و تسمح لهم بتبادل الآراء.

■ فالتابعون هم الذين يحددون مدى فاعلية القائد وكفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون ويتفوقون معه على تلك الأهداف، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضا بطبيعة العلاقة بين القائد و التابعين.¹

الفرع الثالث: قوة التأثير

يعتبر التأثير لب، بل يمثل سلوك يقوم به القائد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك أو موقف الآخرين القيادة بالطريقة التي يريدها وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته لعل أهم وسائل التأثير نذكر أهمها:

- 1- التأثير القائم علي المكافأة: تعتبر المكافأة عاملا ما يدفع المرؤوسين إلي العمل بنشاط وحيوية ، و يستطيع القائد عن طريق منح المرؤوسين المكافآت المادية والمعنوية على أدائهم الجيد مثل (الرواتب - الترقيات)
- 2- التأثير القائم علي الإكراه: يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح قدرات الابتكار
- 3- التأثير القائم علي قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات و المعلومات السابقة وكذلك من التجارب التي يمر عليها القائد فتزيد من قدرته على التصرف و التأثير علي الآخرين نتيجة للممارسات السابقة
- 4- التأثير القائم علي قوة الاعتداء أو الإعجاب: تستند علي الجاذبية وتعتمد على تمثل المرؤوسين بشخصية الرئيس وإعجابه وتقديره له لما يتمتع به من خصائص وسمات

الفرع الرابع: هدف مطلوب تحقيقه

والهدف هو الغاية المطلوب الوصول إليها فهو الشيء المرغوب، حيث يحدد اتجاهات المؤسسة ويجب أن

¹ نواف كنعان (1992)، " القيادة الإدارية " ، عمان ، دار زهران ، ص 98

تتميز الأهداف بما يلي:

- * ينبغي أن تعكس الأغراض الرئيسة للمؤسسة
- * أن تتميز بروح التحدي وتتطلب المزيد من الجهد والابتكار
- * أن تكون الأهداف محددة وواضحة
- * أن تكون واقعية ومقنعة وممكن تحقيقها علي أساس قدرات الأفراد

المطلب الثالث: أساليب القيادة

هناك تصنيفات عديدة لأنماط أو أساليب القيادة نذكر منها علي سبيل المثال:¹

1-الأسلوب الفردي في القيادة

2-الأسلوب الديمقراطي في القيادة

3-الأسلوب المتساهل في القيادة

4-الأسلوب الفوضوي في القيادة

5-الأسلوب الأبوي في القيادة

الفرع الأول: الأسلوب الفردي في القيادة

يعتبر الفرد مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما لأراء غيره من المرؤوسين و ذلك يأخذ أشكال هي:

- الفردية المتشددة: يستخدم القائد التأثيرات السلبية و العقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد علي أي مشاركة.
- الفردية الخيرة: يستخدم القائد هنا وسائل ترغيبية كالثناء و المدح ولا يلجأ للأساليب العقابية بل يلجأ أحيانا لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

¹ محمد قاسم القريوتي (1993)، " المفاهيم الحديثة في الإدارة"، عمان ، ص ص 76 - 80

- الفردية التي تعتمد علي المناورة و الاحتواء:يعتمد القائد هنا علي إهمام المرؤوسين بأنه مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لأرائهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات رغم انه يكون قد اتخذ مسبقا القرار لوحده.

الفرع الثاني:الأسلوب الديمقراطي في القيادة

- لا يصدر القائد في ظل هذا النمط القيادي الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة وتتم القيادة من خلال الترغيب و ليس التخويف ومن خلال اعتماد المشاركة و احتكار سلطة إصدار القرار.
- فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين و يشركهم في اتخاذ القرار إلا أن توجيهه ورقابته لازمتين في توجيهه و ترشيد المناقشات و لا يستلزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد و مراقبته الدقيقة للعاملين وتنعدم روح العدا بين العاملين أو تكون بسيطة جدا إن وجدت بين العاملين في التنظيم.

الفرع الثالث: الأسلوب المتساهل في القيادة

- يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك و تذبذبه إذ يكتشف أساليب القيادة و مظاهر الهزل ورغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فان رضا العاملين عن أعمالهم يكون منخفضا بالمقارنة مع أنواع القيادة الأخرى،لان التساهل و التعاون يثبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون إن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم ،وقد يكون التساهل كبير إلي حد أن يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين.¹

الفرع الرابع: الأسلوب الفوضوي في القيادة²

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم ، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد

الفرع الخامس: الأسلوب الأبوي في القيادة³

ويعتمد هذا الأسلوب على بعض النقاط أهمها:

¹ بشير العلاق (1998) ، " أسس الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم " الطبعة الأولى ، عمان ، ص ص 273 - 276

² مدحت أبو النصر (2012)، " القيادة المتميزة الجديدة "، الطبعة الأولى، القاهرة، ص 123

³ بشير العلاق (2010) ، " القيادة الإدارية " ، عمان ، الأردن ، ص 22

- اتجاه التسامح في التعامل مع الأفراد.
- دفع أجور أفضل.
- تحسين ظروف العمل.
- القائد يعامل الأفراد على أنهم أبناءه يحافظ عليهم و يقدم لهم النصائح المفيدة في العمل و الحياة.
- لمجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة.

المطلب الرابع: أهمية القيادة¹

القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة ، و أصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو منظمة أو مجتمع ، فمن النادر أن تجد جماعة من الناس دون أن يكون لها نوع أو آخر من القيادة ... كذلك فلا يوجد مجتمع بدون قائد أو أي منظمة بدون قائد.

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها و تقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه و سلم بتعيين القائد في اقل التجمعات حيث قال:(إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا احدهم)رواه أبو داوود ، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي و لا يقع بينهم الاختلاف.

ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون:(جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب).

و عليه فان أهمية القيادة تكمن في:

- إنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها.

¹ بشير العلاق ، " القيادة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة كما إن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 - مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة.
 - تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.
 - تحفز الأفراد و تدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم الشخصية.
- و يؤكد عوض خلف العنترى على أن القيادة تعتبر حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات و نجاحها واستمرارها .
- فالقادة هم الذين يخططون و يضعون الأهداف و السياسات و هم الذين يتابعون و يراقبون و يتخذون القرارات الصحيحة ثم هم الذين يوجهون و يصدرن التعليمات و التوجيهات و الإرشادات و يؤثرون على سلوك و اتجاهات الأفراد.

إن أي منظمة مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة و الإمكانيات فإنها تظل بحاجة دائما إلى قيادة توجهها و تنسق بين الجهود و تحفز المهتم و تثبت روح الحماس لتحقيق الأهداف .¹

المطلب الخامس: أهم مهارات القيادة

لاشك كل قائد يجب إن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، و لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الأربعة لعملية القيادة وهي (القائد- التابعون- قوة التأثير - الهدف) فلا بد أن يحرز أن يكتسب أربع مهارات.

و حتى يبلغ أهداف العمل و يرفع الإنتاجية من ناحية، و يحقق أهداف الأفراد و يرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات هي:²

¹ جواد شوقي ناجي (2000)، " إدارة الأعمال "، الطبعة الخامسة، عمان، ص 52

² أحمد صقر عاشور (1989)، " السلوك الإنساني في المنظمات "، الإسكندرية، الدار الجامعة، ص 197

الفرع الأول: المهارة الفنية

وهي إن يكون القائد مجدا لعمله ومنتقنا إياه، وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها وعارفا لمراحلها و علاقاتها و متطلباتها كذلك إن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة و الكفيلة بانجاز العمل.

الفرع الثاني: المهارة الإنسانية

ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم لان معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، و هذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

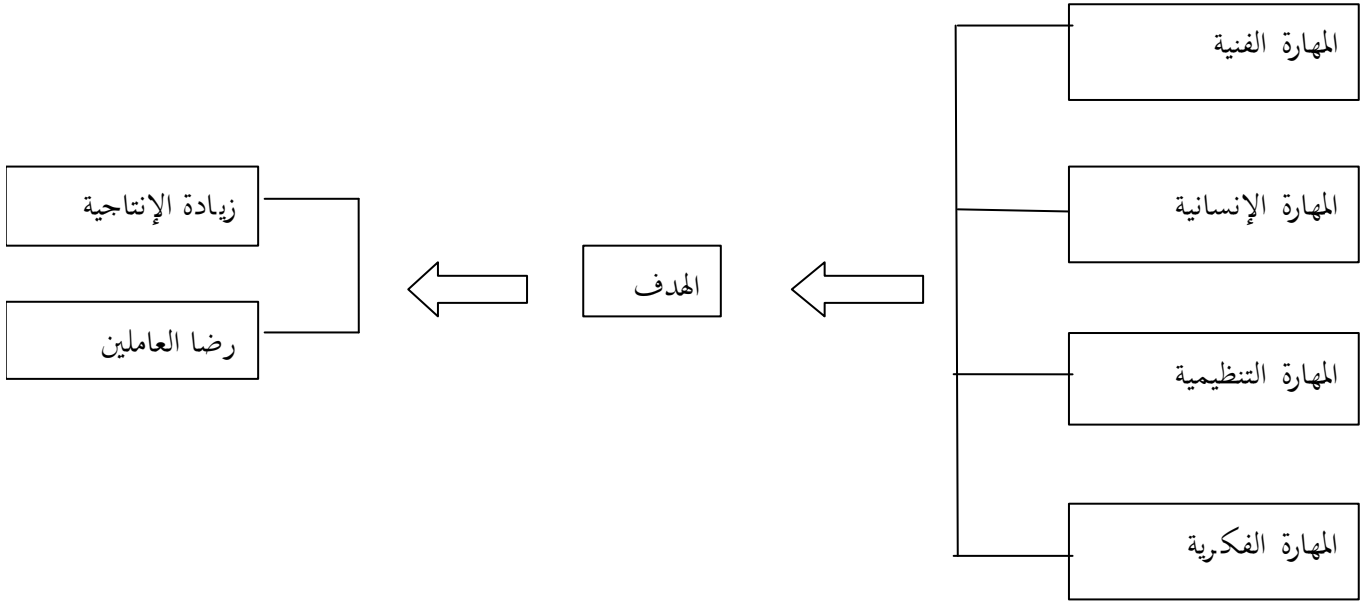
الفرع الثالث: المهارة التنظيمية

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها و أنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة و الصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.

الفرع الرابع: المهارة الفكرية

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل و الاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة و الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر و الظروف والشكل الأتي يوضح مهارات القيادة

الشكل رقم (1) : يوضح مهارات القيادة



المصدر: بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص 16

المبحث الثاني: مقومات وصفات إعداد القيادة

المطلب الأول: مقومات القيادة¹

حصر احد المشتغلين والمهتمين بموضوع القيادة أهم مقومات القيادة فيما يلي:

1- الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول.

2- الذكاء.

3- الثقة بالنفس.

4- القدرة في تكوين علاقات مع الناس.

¹ حميد و العلاق بشير (2009) ، " أساسيات الاتصال ، الطبعة الثانية ، عمان ، ص 16

5- الطموح

6- المثابرة.

7- السيطرة.

8- البشاشة.

9- اللياقة.

10- الحماس.

11- اليقظة.

12- القدرة على التجديد.

13- القدرة على التغيير.

و من وجهة نظرنا إن هذه المقومات تتركز على:

- نشاط البنية وقوة الأعصاب.

- الإيمان بالفرص و الاتجاه صوب الهدف.

- الحماسة و الغيرة.

- الصداقة و المودة.

- الاستقامة و التكامل.

- الحزم والقدرة على اتخاذ القرار.

- الذكاء .

- المهارة التعليمية.

المطلب الثاني: صفات القيادة

هناك دراسات كثيرة تشير إلى عوامل ذات قيمة يجب على القائد أن يلتفت إليها ليستطيع بواسطتها أن يحقق المهمة ويحقق ذاته و ذات الآخرين (المرووسين)، يمكننا أن نوجزها فما يلي:

- 1- خطط بحرص.
- 2- أعط من وقتك لمرووسيك واجتمع معهم.
- 3- اخبر مرووسيك ماذا تتوقع منهم ودعهم يقومون بعملهم.
- 4- كن أميناً وواقعياً.
- 5- كنا مخلصاً لرؤسائك.
- 6- عامل الآخرين كبشر كما تحب أن يعاملوك.
- 7- كن صاحب قرار.
- 8- كن مستمع جيد.
- 9- انتقد بشكل بناء.
- 10- فوض بعض من مسؤولياتك لمرووسيك.
- 11- تجنب استخدام العنف والقوة.
- 12- اظهر الثقة بالآخرين.
- 13- اجعل رغباتك تظهر على شكل اقتراحات.
- 14- اعترف بخطاك.
- 15- كن مؤدباً عند استماعك لأراء المرؤوسين.
- 16- كن حريصاً على ما تقول و كيف تقول.

17- اشعر الآخرين بأهمية ما يفعلون.

18- أعط للمرؤوسين الفرصة للمشاركة في صنع القرار.

19- أبعء العلاقات الشخصية في تقييمك للآخرين.

20- التعاون.

21- الحكم الصائب.

22- الاستقرار.

ويوجد كذلك صفات شخصية وغير شخصية نذكر أهمها:

الفرع الأول: صفات غير شخصية نذكر أهمها

- القدرة على التخطيط.

- الإشراف.

- اتخاذ القرارات.

- القدرة على التأثير الحسن أو الانطباعات السليمة.

الفرع الثاني: الصفات الشخصية

وإذا تكلمنا عن الصفات الشخصية فان هذا ينصب على ما قام به فعلا أو ما يقوم به القائد الناجح هو الذي يحاول إن يدرّب نفسه و يثقفها و يعلمها كثيرا من الاتجاهات الضرورية والتي تساعد في مهمته و هناك مجموعة من النقاط نقدمها بإيجاز شديد أهمها:

❖ درب نفسك على الالتزام والانضباط.

❖ تعلم كيف تتقبل التغيير.

❖ طور أهداف بعيدة المدى و ضع برنامج يوميا باتجاهها.

❖ تقيّد بالتعليمات و القوانين.

❖ كن عادلا.

❖ لا تجادل رجالك.

23- الصدق: يجب أن يكون القائد صادقا مع نفسه لكي يكون صادقا مع الآخرين وتتسم آرائه أيضا بالصرامة و الجدية بحيث يقول الله تعالى " يا أيها الذين امنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين" (التوبة 11)

24- الأمانة في العمل: يجب أن يكون القائد أميناً مع نفسه ومع أتباعه محافظاً عليهم وعلى مصالحهم وأعمالهم ويقول الله تعالى " إن الله يؤمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها (النساء، آية 58)

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة)

25- إتقان العمل: إن إتقان العمل يعد شرطاً لازماً لأداء أي عمل في أي مجال ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).

26- التواضع قولاً وعملاً: يجب أن يكون القائد متواضعاً وان تتسم تصرفاته بالخلق الطيب والتسامح باعتباره قدوة صالحة لرؤسائه.

المطلب الثالث: مبادئ القيادة

المبادئ التقليدية للقيادة تعتبر مرجع و دليل للقيادة لتذكيره في النقاط التي يجب الاهتمام بها و الانتباه إليها لتكون قيادته فعالة و مثمرة وتستوعب الموقف و المهمة المطلوبة وهناك احد عشر مبداء متفق عليها هي:

1- اعرف نفسك واعمل على تطويرها:

ولمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله، ومعرفة النفس مقدمة على معرفة الآخرين، لان القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته مواهبه وعلاقاته الاجتماعية... لبخ .

2- ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك :

المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة و ابحث عن المسؤولية يعني الانتماء و الإخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية و المسؤولية التي يعمل بها وصولاً إلى الوطن و الأمة.

و البحث عن المسؤولية هو نوع من القيادة في تحمل المسؤوليات و القيام بعمل معين من اجل أهداف و تحمل المتاعب و الصعاب.

3- كن كفؤاً من الناحية الفنية و التكتيكية :

فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين و رسم السياسات و الخطط و توضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية و ميدانية واسعة فمثلا القائد الإداري عليه إن يكون ملما و بشكل تفصيلي عن المعدات و الآلات و التجهيزات التي يستخدمها التنظيم.

فالمعرفة الفنية تتطلب انجاز المهام، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها

استخدام الأجهزة والمعدات... الخ.¹

4- اتخذ القرار المسموع و في الوقت المناسب :

عملية بناء و اتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، لذلك هناك تعابير تستخدم مثل "المساعدون" هؤلاء يساعدون القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب قرار بحيث اتخاذ القرار على مسمع الجميع و في وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه ، لان القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه وانعكاساته السلبية واليجابية على القائد نفسه.

5- كن مثلاً أعلا :

وهذه تتمثل في القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائط المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف

كذلك الأساليب العملية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى انجاز مثالي.

¹ محمد حسين العجمي (2000)، " الإدارة المدرسية "، الطبعة الأولى، القاهرة، ص ص 121 - 122

6- اعرف رجالك واسع لرفاهيتهم :

معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها
 تماسكها وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات. والسن و الجنس... الخ.
 وهذا يقود إلى تحقيق أمرين ما بين قد يتعارض في كثير من الأحيان.
 - تحقيق المهمة.

- إرضاء حاجات الأفراد.

7- ابق رجالك مطلعين:

هذا المبدأ باختصار يتحدث عن عامل الاتصال بين القائد والتابعين حسب تدرجهم التربوي أو الوظيفي
 فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين و هذا يتطلب أن يكون الآخرين
 مطلعين على ما يجب معرفته و فعله، ومستوى المعرفة، و الإطلاع يتناسب و الموقع القيادي وكذلك الدور
 المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصه.

8- طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين:

القائد الذي يبحث عن المسؤولية و يتحملها لا بد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل
 الحلقة كذلك انه بمفرده لا يستطيع فعل شيء كما قلنا و لا بد من تضافر كافة الجهود و الأنشطة بشكل مخلص
 لتحقيق النجاح و هذا لا يأتي إلا من إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل
 حماس و اندفاع.

9- تأكد بان المهمة مفهومة و مشرف عليها و منجزة:¹

عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من

¹ موسى سلامة اللوزي و آخرون (2009) ، " السلوك التنظيمي " الطبعة الثانية ، الأردن ، ص 256

قبل الجميع و انه قد تم انجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الانجاز.

10- درب رجالك أن يعملوا كفريق:

التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك و التعاون و الانسجام من قبل الجميع في بوتقة واحدة.

11- استخدم وحدتك طبقاً لإمكاناتها:

إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبطة للعزيمة والمعنويات لذلك لابد من أن تكون المهام متناسب طردياً مع الإمكانيات و العوامل التي تؤثر على الإمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل، و الموازنة يدخل معها الأفراد تأهيلهم، تماسكهم إيمانهم بالأهداف و عقيدتهم و قيمهم... الخ.

المبحث الثالث: القوى المؤثرة على كيفية ممارسة القيادة

إن القوى التي على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار هي التي تقرر كيفية القيادة و كيفية القرار، وان اشتراك هذه القوى أو العوامل في صياغة قرار معين تختلف من مجموعة إلى أخرى ومن موقف إلى آخر ومن قائد آخر إلا أن القائد الذي يدرس بعمق هذه القوى يستطيع أن يحدد العوائق والمشاكل التي يمكن أن تصادفه ليقرر وبالتالي الكيفية التي يتغلب فيها على هذه المشاكل، و من هذه القوى نذكر أهمها .

المطلب الأول: القوى الكامنة في القائد نفسه¹

القائد يجب أن يعرف نفسه، مواطن القوة والضعف في شخصيته وتفكيره و ثقافته ثم

ما هي قدراته الجسمية والعقلية، ذكاءه صبر، درجة تحمله، خبرته الماضية وخلفيته المعرفية حول طبيعة المهمة والواجب معتقداته... الخ، وسلوك القائد في أي موقف و طريقة تفكيره في أي أمر و اتخاذه لأي قرار هي محصلة لكل هذه العوامل و القوى الذاتية التي تؤثر سلباً أم إيجاباً على مشكلة القيادي .

هناك عدد من القوى في شخصية القائد و التي تؤثر عليه منها :

¹ هاشم حمدي رضا (2010)، "مهارات الاتصال و القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الراية، ص 157

الفرع الأول: ثقته في المرؤوسين

القادة يختلف بشكل كبير في كمية الثقة التي يمنحونها للآخرين، و هذا يظهر في موقف معين، فالقائد يثق بنفسه و بقدراته أكثر من ثقته بالمرؤوسين، وهذه الثقة كلما كانت كبيرة نحو الجماعة كلما أدت إلى خلق رغبة لدى القائد في أن يسمح للآخرين بالاشتراك في وضع الحلول للمشاكل و في الأخذ برأيهم.

الفرع الثاني: الشعور بالأمان

القائد يتخلى عن السيطرة على عملية اتخاذ القرار هو في الواقع يقلل من التنبؤ في معرفة النتائج أو النتيجة بعض القادة يحتاجون أكثر من غيرهم إلى التوازن و التنبؤ في محيطهم و هذا يؤثر على الراحة النفسية و التلقائية و تحمل الغموض له أهمية كبيرة و متزايدة .¹

المطلب الثاني : القوى الكامنة في المرؤوسين²

قبل أن نقرر كيف نقود مجموعة معينة فان القائد يجب أن يعرف خصائص هذه الجماعة، مدى تماسكها، البناء القيمي و الأخلاقي و المعرفي لديها، تجانس الأفراد، معتقداتهم، إيمانهم بالأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، كل ذلك يسهل مهمة القائد في السيطرة بحيث يوجه سلوكه بطريقة تلتقي مع حاجات الأفراد باتجاه الهدف العام. وكقاعدة عامة فان نجاح القائد أو فشله مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها لأنه إزاء ذلك يستطيع إن يقرر نوع السلوك المناسب الذي ينسجم مع قدرات و إمكانيات الجماعة.

² زكي هاشم (1981)، " الإدارة العلمية "، الطبعة الثالثة، لبنان، ص ص 223 - 224

³ مصطفى غالب (1980)، " علم النفس التربوي "، الطبعة الأولى، لبنان، ص 105

بشكل عام القائد يسمح للخاضعين بحرية كبيرة إذا توفرت مجموعة من الظروف مثل:

- إذا كان الخاضعون مهتمون في المشكلة ويشعروا بأنها مهمة لدى الخاضعين لاستعداد لتحمل المسؤولية وصنع القرار.
- إذا كانوا يعرفون و يفهمون أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: القوى الكامنة في الموقف

أصبح من المألوف أن القائد هو موقف وقرار، فلا يمكن إن يكون هناك قرار بلا موقف يستدعي ذلك إذا لم يكن هناك موقف فلا حاجة ملحة لوجود قيادة.

الموقف و يجب أن يسبقه فهم تفصيلي وشامل للموقف العام السائد، فالضغوط البيئية المحيطة بالقائد، وجماعة العمل وطبيعة المشكلة وضغط الوقت أمور مهمة يجب فهمها ويمكن شرحهم في إيجاز.

الفرع الأول: فعالية الجماعة

قبل أن تبدأ عملية تحويل مسؤولية اتخاذ القرار للجماعة ، على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار كم هي فعالية الأعضاء في العمل كأفراد و كفريق عمل ، خبرة الفريق في العمل مع بعضهم البعض ، إن الجماعة بشكل عام تطور مع الزمن عادات التعاون و التنسيق وحل المشاكل بطريقة مجدية و فعالة ، فالجماعة لديهم خلفيات متشابهة و مصالح متشابهة و ذات مستويات ثقافية و اجتماعية قريبة من بعضها البعض سيعلمون بشكل أسرع و أسهل لان الاتصال فيما بينهم يكون اقل تعقيدا و أيسر للفهم فيما بينهم ، كذلك درجة الثقة للأعضاء بقدرتهم على حل المشاكل هي مفتاح معتبر بالإضافة لعوامل ذات أهمية تؤثر على فعالية الجماعة مثل: التماسك والتساهل وعوامل العرق و السن و الدين.

الفرع الثاني: المشكلة نفسها

هل المشكلة معقدة أم ؟ هل لها مساس كبير بتحقيق الأهداف؟ هل المشكلة تستحوذ على اهتمام الجميع ؟ هل هي مشكلة عامة أم تخص قطاع معين؟

طبيعة المشكلة تقرر درجة الصلاحية التي يتم تحويلها من القائد للمرؤوسين ، فالقائد عليه إن يسأل نفسه هل المرؤوسين لديهم المعرفة المطلوبة بالمشكلة ووسائل الحل، كذلك أهمية الخبرة للمرؤوسين، القيادة الحديثة

أصبحت تواجه مستجدات كثيرة خلقت نوع من المشاكل الغير المألوفة في السابق فمثلا تزايد استخدام التكنولوجيا يخلق حاجة ملحة و متزايدة للاختصاصيين في حقول مختلفة.

الفرع الثالث: ضغوطات الوقت

كلما كانت الحاجة أكبر للقرار الفوري كلما كان هناك مشكلة في مشاركة الناس في حلها نظر لعامل الوقت لذلك فان تحويل السلطة يصبح في ادني مستوى و درجة السيطرة في أعلى مستوى.

المبحث الرابع: تحليل أهم نظريات القيادة

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعيا أن يصدر بصدد آراء كثيرة وان حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها و مقوماتها ، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة و القادة.

وسنعرض فيما يلي النظريات الأساسية الهامة التي اهتمت بالقيادة و أوضحت أهم معالمها

نظرية X و Y : كان دوغلاس ماكر يجور قد وضع أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان ووصف واحدا منها بنظرية (X) والثانية بنظرية (Y)

المطلب الأول: نظرية X

في هذه النظرية أشار إلى ما يلي: ¹

- إن الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع : نقود ، موارد ، أجهزة .
- الناس يجب توجيههم و خلق الحوافز لديهم و السيطرة على أفعالهم.
- الأفراد الذين يقومون بحاجات التنظيم، يجب أن يتم إقناعهم و مكافأتهم و معاقبتهم و السيطرة على نشاطاتهم لتوجيهها هذا هو هدف أو مهمة المؤسسة أو الإدارة.

¹ محمد البياع (1985)، " القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة " ، بغداد، ص 61 - 62

- العامل في هذه النظرية كسول متراخي ، يعمل بكل ما يستطيع ، ينقصه الطموح
- لا يرغب المسؤولية ، أناني.
- العامل في هذه النظرية كسول متراخي ، يعمل بكل ما يستطيع وغير طموح.
- لا يرغب المسؤولية في العمل.
- العامل يلزمه توجيه و سيطرة و يجب أن تكون هناك عملية اختبار و فحص للمرؤوسين وبشكل مستمر.
- من هنا نلاحظ أن النمط القيادي في هذه النظرية هو قريب من النموذج الديكتاتوري للقيادة ، بحيث تحقيق هدف التنظيم هو الأولوية الأولى و الأخيرة وهو الوسيلة و الغاية وان الفرد يجب أن يتجه نحو تحقيق ذلك سواء اتفقت الوسائل مع آرائه و قناعاته أم لم تتفق.
- تعبر عن الوجه القيادي الصلب و القوي وهذه النظرية تعتمد على أسلوب التهديد كأحد الوسائل لتنفيذه.

المطلب الثاني: نظرية Y

- قد طرح دوغلاس مجموعة من الافتراضات التي تبين عليها هذه النظرية و التي تتلخص فيما يلي :
- إن الجهود العقلية و الجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب أو الراحة.
 - إن الضغوطات النفسية و التهديد بالعقاب ليس هي الأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود باتجاه الأهداف التنظيمية بينما يختلف الوضع في النظرية X حيث أن الإكراه والإجبار و العقاب هو الأسلوب الوحيد لتحقيق هدف التنظيم.
 - تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت و التي لها علاقة مباشرة بالإنجاز و التحصيل.
 - الإنسان العادي يتعلم ظروف مناسبة ليس فقط تقبل المسؤولية ، إنما ليبحث عنها.
 - القدرة على الإبداع والابتكار في حل المشكلات التي تواجه العاملين بحيث تكون موزعة بدرجة كبيرة على الناس و ليس مخصصة بشكل محدود على بعض الناس.

من هنا نلاحظ أن هناك فرق هائل بين النظرية الأولى والثانية في القيادة حيث تبدو لنا النظرية الأولى تسلطية، تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة، بالمقابل فان النظرية الثانية تبدو ديمقراطية تفاعلية فيها مرونة تعتمد على التوجيه و السيطرة وتشكل نوع من التكامل بين حاجات الفرد ومطالب المؤسسة وتأخذ بمشاعر الآخرين ولا تنكرها.¹

وكذلك توجد نظريات أخرى التي تطرق إليها العديد من الباحثين(الاغبري2000 ،ألبدي 2001،العمارية1999 ،الحريري2006) وهي على النحو التالي :

المطلب الثالث: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بان التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب و قدرات غير عادية تشبه في مفعولها السحر ، وان هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ.

وهذه النظرية على الرغم من وجهتها إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفاضال الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام كما عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات ، و في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفاضال عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية.

ومن هنا نستطيع إن نلخص بان القيادة ليس صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة و كذلك نوعية الجماعة ذاتها.²

¹ Kōniz and O'donnell (1980) ، " Management " ، 7 th Ed – méga. Hill –p –p 614 - 616

² محمد شفيق (2003)، " المدخل العلمي في الإدارة العامة "، الإسكندرية، ص 216

المطلب الرابع: نظرية السمات

يعتمد أنصار هذه النظرية بضرورة وجود صفات أو سمات وخصائص معينة تتوفر في القائد تميزه عن غيره أي بعبارة أخرى إذا ما توفرت هذه الخصائص أو السمات بشخص ما فيصبح قائداً.

و السمة : هي صفة اجتماعية و سيكولوجية و الفسيولوجية متميزة تساهم بطريقة أو بأخرى في تشكيل السلوك الإنساني .

وتعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي درست موضوع القيادة ومن بين الصفات التي تناولتها هذه النظرية وهي على النحو التالي:

الفرع الأول: الصفات الاجتماعية:

أن يكون القائد اجتماعياً في علاقاته ومتعاوناً ومخلصاً ومنفتحاً ومحباً للآخرين.¹

الفرع الثاني: الصفات السيكولوجية

وهي أن يكون القائد ذكياً و حازماً وفطناً ، و يتمتع بثقة الذات إضافة إلى توازنه العاطفي.

الفرع الثالث: الصفات الفسيولوجية

وهي أن يكون القائد ذا مظهر لائق، و حيويًا.

حيث تعرضت هذه النظرية للكثير من الانتقادات أهمها :

- 1- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
- 2- السمات لم تتنبأ بدقة مع الأفراد الناجحين في القيادة .
- 3- صعوبة قياس الصفات المحددة.

¹ محمد قاسم القريوتي (1993) ، " السلوك التنظيمي " ، الطبعة الثانية ، عمان ، ص ص 139 - 140

المطلب الخامس: النظرية الوظيفية¹

ترتبط هذه النظرية بالإعمال و الجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد و تحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، و تحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم.

والقيادة هنا تتوقف على الدور الوظيفي للفرد و المهام التي يقوم بها و حجم وما يقوم به من أعمال و عليه فان القيادة ممكن أن يشترك بها أكثر من شخص في المؤسسة.

و تلخص هذه النظرية أهم و وظائف القائد فما يلي:

- التخطيط للأهداف : قريبة المدى و بعيدة المدى

- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية و المصادر التحتية أو من القائد نفسه بحيث

المصادر الفوقية من السلطات العليا للجماعة بينما المصادر التحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل بينما المصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها .

- الخبرة: القائد كخبير.

- الإدارة و التنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة و أهداف الجماعة.

- الحكم و الوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.

- الثواب و العقاب : يكون القائد هو مصدر الثواب و العقاب و هذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط و الربط داخل الجماعة .²

¹ خليل عبد الرحمن المعاينة (2000) ، " علم النفس الاجتماعي الظاهر " ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ص 221

² طارق عبد الحميد البديري (2002) ، " أساسيات في علم إدارة القيادة " ، الطبعة الأولى ، عمان ، ص 162

المطلب الرابع: نظرية الشبكة الإدارية

تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة الإدارية و التي طورها كل من بليك و موتون بحيث تم تحديد سلوكين للقائد الإداري على شكل شبكة ذات محورين هما :

- سلوك يتمثل باهتمام القائد الإداري بالعمل

- سلوك يتمثل باهتمام القائد الإداري بالعاملين على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للعاملين من الاستماع لهم ومعاملتهم بالعدل وإعطائهم النصح و المشورة ومشاركتهم في صناعة القرارات

و استنادا لذلك تم اقتراح خمسة أساليب:¹

الفرع الأول: القائد الضعيف أو المتسبب

لا يعطي أي و أدنى اهتمام للإنتاج أو العامل فهو ينسحب من العملية القيادية.

الفرع الثاني: القائد المتشدد

يعطي كل اهتمامه للإنتاج و العمل و أدنى اهتمام يكون للعامل.

الفرع الثالث: القائد الاجتماعي رئيس النادي

يعطي الاهتمام للعامل و مشاعره و حاجاته ولا يهتم بالإنتاج و العمل.

الفرع الرابع: القائد الوسط

يوجه الاهتمام لكل من العمل و العامل مع مواجهة صعوبة المحافظة على التوازن.

الفرع الخامس: القائد المثالي قائد الفري

¹ فؤاد الشيخ سالم وابتاعه (1998)، " المفاهيم الإدارية الحديثة "، الطبعة الأولى، مركز الكتب الأردني، الأردن، ص 202

خلاصة الفصل

رأينا في هذا الفصل من خلال ما سبق أن هؤلاء العلماء و الفكريين الأوروبيين اتفقوا على تصنيفات عديدة للقيادة وفقا للخصائص و السلوكيات للقائد.

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

الفصل الثاني: دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية

مقدمة الفصل

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في العشرة الأخيرة باهتمام كبير من طرف الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية و كذا علم الاجتماع المنظمات ، باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق منظمات الأعمال ، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها ، فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام و الانضباط ، الإبداع و الابتكار و المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن من تحقيق أهدافها.

وستناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية المؤسسة

المبحث الرابع: دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

تؤطر الثقافة التنظيمية اغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا و مهما لدى منظمات الأعمال و بالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير و التغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات و معاني تعتمد أساسا في العمل و غالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم و المعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

إذ يعرفها فيري سكت بان الثقافة التنظيمية هي القيم و المعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة ¹.

ويعرفها كريت ليوين بأنها مجموعة من الافتراضات و المعتقدات والقيم والقواعد و المعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة ، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ، بصورة عامة ، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه ²

ويعرفها شابن في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة "بأنها مجموعة من الافتراضات و المبادئ الأساسية التي اكتشفها أو طورتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي و الانسجام أو التكامل الداخلي هذه البادئ يتم تعليمها لكل عضو الجماعة" ³

¹ مصطفى محمود أبو بكر (2000) ، " دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية " ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ص 131

² حسن حريم (2009) ، " السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال " ، الطبعة الثالثة ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، ص309

³ Jean François Souterrain (2006),"Organisation et Gestion de L'entreprise," Copyright éditions Faucheur, paris, p 425

كما عرفها الباحث هوفستاد من جهته بتعريف الثقافة التنظيمية انطلاقاً من مفهوم " برمجة العقل الجماعي " والذي يتم من خلاله التمييز بين أعضاء الجماعة معينة الأخرى.

وبناء على ذلك تتضمن الثقافة التنظيمية المعتقدات، القيم، العادات والممارسات التي يشترك فيها أعضاء جماعة معينة ، ولهذا نجد هذه الثقافة تختلف من منظمة إلى أخرى أو من وطن إلى آخر باختلاف العناصر المكونة له وتبرز هذه الثقافة خاصة في النظام الاجتماعي ، النظام التعليمي و غيرها من الأنظمة المماثلة الأخرى نحو تعريف شامل للثقافة التنظيمية

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها:

ذلك الإطار الذي يحكم و يوجه و يفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير و الأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تأثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين و على كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القائد والمسؤولين ، أو هي منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات و الاتجاهات و القيم والمعايير و الأعراف التي تشكل هوية منظمة ما ، وتوجه السلوك الفردي و الجماعي فيها.¹

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بان هناك مجموعة من الخصائص و إن تفاوتت

في درجة تواجدها و الالتزام بها في التنظيم.

واهم هذه الخصائص أو السمات هي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية التصرف في العمل .

- درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التحريب و المبادرة.

درجة وضوح الأهداف و التوقعات المطلوبة من العاملين

¹ إبراهيم شهاب الخالدي (2011)، " معجم الإدارة "، الطبعة الأولى، الأردن، ص 189

- درجة التكافل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- الانتظام في السلوك والقيود به.
- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- أنظمة الحوافز و المكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية.
- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين.¹
- وهناك بعض الخصائص الأخرى نذكرها في إيجاز:²
- الإنسانية : الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور و الثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته ، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة إنسانية لأنها تتركب من الحقائق و المعارف التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة و التي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.
- الاكتساب و التعلم : الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد ، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة ، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم و من خلال التجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته وتفاعله مع الآخرين.
- القابلية للانتشار : تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى جزء أخرى ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر ، وهذا عن طريق احتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات و هذا الانتشار يكون سريعا وفعالا حيث تلقي الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري (2005) ، " إدارة الإبداع التنظيمي " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،

² عاطف وصفي (1988) ، " الثقافة الشخصية " ، دار النهضة العربية، بيروت، ص 85

- التكاملية: تتسم المكونات الثقافية بالاتحاد و الالتحام بالمشكلة نسقا متوازنا و متكاملًا، مع سمات الثقافة لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية و أهم العوامل المحددة لها

الفرع الأول: وظائف الثقافة التنظيمية¹

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:

1. الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية ، وتحدد الهوية للعاملين
2. تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي و المصالح الذاتية للعاملين.
3. تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة ، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل ويعدها اخررن مصدرا فخرا و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار و التميز والتغلب على المنافسين ، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالأتي :
 - إحداث تغيير و دعم التطوير.
 - تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية و القيم والتوقعات وهي بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها و استراتيجياتها و أهدافها.
 - تحقيق الدافعية و يتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل.
 - تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم الأفكار السائدة في المنظمة، كلما قوي لارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

¹ ثابت عبد الرحمان (2005)، " إدارة الأعمال " ، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، ص 263

- تنمية الشعور بالأمن و ذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر و حوادث العمل ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان.
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المراكز الوظيفية.
- تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة.
- تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث.
- تحدد السلوك المتوقع.
- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.
- تأثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة بهم¹.
- تزود المنظمة و العاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة، كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء منها.
- تحدد نوع من الهوية للعاملين: إنها تشارك العاملين لنفس المعتقدات و الأفكار و تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين و بالتالي تكون لهم هوية مشتركة.
- تسهيل التزام الأجيال : تمسك بثقافة التنظيمية يؤدي إلى الالتزام كل من هو جديد من الموظفين بأهداف المنظمة.
- تعزيز استقرار النظام: تشجيع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائم بين أعضاء المنظمة كما تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض.

¹ صالح مهدي محسن العامري (2008) ، " الإدارة والأعمال " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، ص 229

- تطوير الإحساس بالعضوية (الانتماء): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرار وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم و تطويرهم.¹

كما تعمل ثقافة المنظمة على:

- التزام جميع العاملين بها.
- تعزيز ترابط أجزاء المنظمة و أقسامها.
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافس و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات الزبائن بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء .

الفرع الثاني: العوامل المحددة لها

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

- 1- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- 2- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- 3- المكافآت و الحوافز المادية التي يحصل عليها الأفراد.
- 4- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة و المجتمع.

¹ عادل رشيد (2003)، " الثقافة والإدارة "، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة المنشورات للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 50

وعادة ما تتكون أخلاقيات و قيم المنظمة مما يلي: ¹

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة و الأصدقاء و المجتمع.
- أخلاقيات و قيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.
- أخلاقيات و قيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقييم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن ابرز أنواعها ما يلي:

الفرع الأول: الثقافة القوية

وهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل أفراد المنظمة، بحيث يشتركون في جملة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة ويمكننا تحديد مدى قوة ثقافة المنظمة بواسطة عاملين أساسيين هما:

الإجماع: يقصد بالإجماع مدى تناسق أو تطابق أو تشابه القيم و المعتقدات و الأعراف و الاتجاهات و الأفراد داخل المنظمة، وهذا يتوقف على عاملين أساسيين هما:

_ نظم العوائد والمكافآت إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم و المكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

الشدة: يقصد بها مدى تماسك العاملين داخل المنظمة بالقيم و المعتقدات و التقاليد التي تحكم

سلوكها داخل المنظمة. ²

¹ جمال الدين المرسي (2006)، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، إدارة الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص 13

² محمد قاسم القويوتي (2008)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، عمان، ص 305 - 306

الفرع الثاني: الثقافة الضعيفة:¹

وهي تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم. وعليه وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة و أهدافها ، تقوم هذه الأخيرة بتطبيق تعليمات إجراءات ردية من خلال القوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني و الأفكار غير العقلانية وعدم الثقة و الاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة.

الفرع الثالث: الثقافة الإبداعية

وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

الفرع الرابع : الثقافة المساندة

تتميز بيئة العمل بالصدقة و المساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة و التعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

الفرع الخامس: ثقافة العمليات

ويكون الاهتمام محسورا في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق ، فينشر الحيلة و الحذر بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم ، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

¹ حسن إبراهيم بلوط (2002)، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، ص 304

الفرع السادس: الثقافة المهمة

هي الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.¹

المبحث الثاني: أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

ذكر وصفي انه نتج عن دراسات ا لعلماء عدد من النظريات و النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات و التنظيم وهي:

المطلب الأول: نظرية القيم

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد من القيم ، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة وان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها تسيطر على تفاعل الأفراد.

المطلب الثاني: نظرية روح الثقافة

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع... الخ .

جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون ادوار مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ، ودرجة تماسكها و أسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة.

¹ علي السلمي (1980) ، " تطور الفكر التنظيمي " ، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ص 97

المطلب الثالث: نظرية سجية الثقافة

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة¹.

المطلب الرابع: النظرية الكلاسيكية

لقد حاول أنصار النموذج الكلاسيكي أمثال ماكس فيبر وتايلور وهنري فيول وضع مجموعة من المبادئ والفرضيات على اعتبار أنها الفعالة في إدارة وتصريف شؤون المؤسسات. ولقد ركزت في مجملها على على قيم تنظيمية رشيدة كأساس لتحقيق الكفاية الإنتاجية، وبرز من خلال هذه الأعمال نموذج تنظيمي علمي وقانوني. اعتبر فيه التنظيم نظاما مغلقا يعتمد على العقلانية، وعلى هذا الأساس، فموضوع الثقافة التنظيمية يبرر في هذا المدخل الرسمي ومبادئ الرجل الاقتصادي وموضوع العلاقات الاجتماعية.

المطلب الخامس: نظرية العلاقات الإنسانية و الدوافع

على خلاف المدرسة الكلاسيكية ، تنظر هذه الحركة للعامل على انه رجل اجتماعي ولديه دوافع ، كما اهتمت بالتنظيم غير الرسمي وتأثيره على السلوك التنظيمي وبالنظر إلى إسهامات رواد هذه النظرية يمكن رصد مختلف القيم التنظيمية التي يعتمد روادها أنها الفعالة في إدارة المنظمات ، وتنظر هذه النظرية للعامل انه مخلوق اجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الآخرين وان أفضل سمة اجتماعية هي التعاون.²

فلسفة العلاقات الإنسانية تقوم على أن التنظيم هو إقناع الأفراد أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، تستحق جهودهم وان يجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم إذن فالفرد ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها

¹ محمود سليمان العميان (2005) ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ص

² محمود سليمان العميان ، نفس المرجع السابق ، ص 44

المبحث الثالث : مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية المؤسسة

المطلب الأول: آليات وأدوات ترسيخ الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: آليات الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية من خلال التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها

العاملون و التي يرون أنها سلوكيات يتم مكافئتها ؛ فتعزز باعتبارها وسيلة لإكساب مزيد من المزايا و المنافع.

ومن أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ما يلي :

- طريقة اختيار العاملين:

تعتبر طريقة اختيار العاملين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ومن خلال عملية اختيار الموظفين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات و أنماط سلوكية و خلفيات ثقافية و استعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها ، فعملية التعيين تؤكد على اختيار العاملين الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها

- الممارسات الإدارية:

يتضح من خلال الممارسات الإدارية السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافئتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين ، فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تكافئ الأمانة و الإنجاز و تتبنى قيم الشفافية ، ولكن في الواقع الممارسات اليومية تدل العاملين على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات فهذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية أكثر من غيرها من الشعارات والسياسات التي لا تطبق .

- التنشئة و التطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات بعد تعيين الموظفين بتدريبهم، فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن غيرها.

- القصص و الطقوس و الرموز:

فمن خلالها تعزز الثقافة عن طريق تداولها بقصد ترسيخ القيم التي يحرص عليها التنظيم، فالطقوس تعزز قيم المشاركة و التفاعل بين العاملين، كما أن نمط المباني و التأثير و حتى الملابس تمثل رموز خاصة تميز المنظمة عن غيرها، فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف و يعزز صورة المنظمة لديه كالسفرات و الحفلات و غيرها... الخ و قد تشرك أفراد أسر العاملين فهذه تسهم في خلق تماسك عالي كما توفر فرصة ممارسة الشعائر و تقاليد المنظمة.

الفرع الثاني: أدوات الثقافة التنظيمية¹

ومن بين الأدوات و الأنشطة المساعدة لتثبيت الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي :

تكوين جماعات مهتمة بالأنشطة الاجتماعية فالمنظمة تحتاج أن تشجع تكوين هذه الجماعات و تدعمها كلجان النشاط الفني و الرياضي وحيث أنها تساعد في زيادة تماسك و تعزيز مشاعر الانتماء و الاهتمام بحالة الرضا الروح المعنوية و رصد التغيير.

- تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين :

فهي ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات متماسكة ، بالإضافة إلى تحقيق التماسك العمودي بين العاملين والإدارة.

¹ حسين احمد الطراونة (2012) ، " نظرية المنظمة " ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 298

ثمة صفات كثيرة للثقافة الايجابية التي من شأنها تحقيق مقومات الريادة للمنظمة غير انه يمكننا ضبطها في

العناصر التالية :

- ❖ ترسيخ ثقافة ومقومات المنظمة المبدعة وذلك بأمان المنظمة بالإبداع و الابتكار باعتباره القناة الرئيسية لتحقيق الريادة ومزايا تنافسية ومجال نشاط المنظمة والبيئة الإبداعية.
- ❖ استخدام أنماط القيادة الفعالة.
- ❖ ترسيخ ثقافة خدمة العميل وتدفع بتوجيه كافة الجهود و استخدام الموارد المتاحة لإرضاء العميل (وبالمناسبة نذكر هنا بان العميل في المدارس والجامعات والكليات هو الطالب، وان العميل في المؤسسات الحكومية هو المراجع).
- ❖ غرس مقومات المناخ التنظيمي الايجابي والذي يحقق مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية.
- ❖ يدعم الثقة الثنائية بين كافة العاملين والمنظمة.
- ❖ يعزز الولاء والالتزام التنظيمي .
- ❖ يقوي أواصر التعاون والانفتاحية بين أفراد المنظمة.
- ❖ يدعم الدفاعية الداخلية لدى أفراد المنظمة.
- ❖ تدعيم روح الاستقلالية في أداء العمل.
- ❖ تشجيع ثقافة ومبادئ التعلم.
- ❖ ترسيخ ثقافة ومقومات في العمل .
- ❖ احترام الوقت و الالتزام بأخلاقيات العمل.
- ❖ بناء ثقافة الموضوعية وهجر الأساليب البدائية في الإدارة و العمل.

المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية المؤسسة¹

تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاما ورؤية وبطاقة تعريف للمواقع المحيطة داخليا وخارجيا ، كما أكدته "

¹ عبد القادر قرش (2008) ، " الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية " ، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة ، ع 17 ، م 2 ص

و " بيتر " في كتابها " البحث عن التميز " حيث تناولت المؤسسات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة

الأمريكية ، فأشارا إلى أن سيطرة' وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك المؤسسات أثبتت انه عنصر الكفاءة وعامل الجودة و الفعالية هو الذي أدى إلى النجاح و التفوق.

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

فالمؤسسة التي تملك ثقافة قوية و متزنة وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات وتحقيق الحصة والنمو السوقي عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمؤسسات الناجحة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم استراتيجيات المنظمة.

المطلب الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة

تعدد درجة الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع كلما كان ذلك دليلا على قوة الثقافة، وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية والتي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين بحيث تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها و هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تؤسس بعد بشكل كاف والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف والتي لا تزال تلتمس طريقها

الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها ، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج ، مما يعكس ولاء تنظيميا اقل وثقافة تنظيمية ضعيفة ، ولعل الإدارة في اليابان هي احد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية في العمل.

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

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتجانسها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فان الاستراتيجيات التسويقية تتناسب مع البيئة الديناميكية والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة و المخاطرة ، ووجود مستوى عالي من التنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات

الإدارية ، وعلى العكس من ذلك فان الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية وتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة ، وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على أحكام الرقابة وتقليد المخاطرة وعدم قبول الاختلافات أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضا ، فالتكنولوجيا البسيطة و الروتينية تناسب مع البيئات المستقرة وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية¹

المبحث الرابع: دور القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة

القادة هم الصانعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولا سيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة، ومن أجل أن يكتمل ويتعمق فهمنا لكيفية نجاحهم في تلك المهمة العسيرة، يتعين علينا التعرّيج على المراحل والطرق التي يسلكها القادة من أجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية في عروق المنظمة وأوردها. ونتحدث هنا عم يجب فعله، مع الإشارة إلى أبرز ملامح الواقع في الإدارة العربية بخصوص صناعة الثقافة السائدة، لغرس الثقافة التنظيمية يتعين على القادة القيام بما يلي:¹

المطلب الأول: دور القادة الإدارية في التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية:

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

❖ أن تعرف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية عملية مستمرة تراكمية.

لا يجب أن يكون التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية " باردا" ، بل يجب أن يكون ملتبها بتلك المفردات ومنطقتها في الواقع العربي المعاش يحصل التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية في الأغلب بشكل ضمني

¹ نور الين بوراس (2014) ، " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " ، جامعة بسكرة ، ص ص 97 - 98

أسباب من أهمها جهل الكثير من القياديين لقضية الثقافة التنظيمية مصطلحا ودلالة ومكونات وأثرها وهذا مثال كبير في الإدارة العربية يجب التفطن له ومعالجته.

المطلب الثاني: تطبيع وترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: تطبيع الثقافة التنظيمية

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

الفرع الثاني: ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية

وذلك عبر عدة وسائل منها:

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

الفرع الثالث: تصرفات القادة الرمزية:

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

- هل يبتسمون حين يسمعون فكرة أو مبادرة جديدة من قبل بعض الحضور؟
- هل يشجعون الجميع على طرح أفكارهم أم أنهم يقتصرون على مسؤولية إدارة العلماء؟
- هل ينصتون جيدا عندما يتحدث الآخرون؟

خاتمة الفصل

يمكن القول بان الثقافة التنظيمية هي القيم التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشارك الاتفاق حولها أعضاء التنظيم.

وتختلف الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من قوية إلى ضعيفة حسب درجة تمسك العاملين بها ، وتتمتع الثقافة بأهمية كبيرة في المنظمة حيث تمثل قوة دافعة ومحركة نولد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق أهداف المنظمة وكذلك تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.

مقدمة الفصل

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى الصفات التي ينبغي أن تتوفر في القائد والنمط القيادي الذي يستحسن أن يستخدمه للتأثير في مرؤوسيه لدفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة فإن كل ذلك ينبغي مفاهيم نظرية إذا لم تنتقل إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر تلك الأساليب القيادية في القائد ومدى مساهمتها في تشكيل الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة لذلك ارتأينا أن نخصص هذا الفصل لدراسة دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية في إحدى المؤسسات الجزائرية وقد وقع اختياري على مؤسسة تكرير السكر لمعرفة مدى مساهمة القيادة في تشكيل أو خلق الثقافة التنظيمية وللإجابة على هذه الأسئلة لجأت إلى طريقة طرح بعض الأسئلة على احد العمال في جمع المعلومات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة تكرير السكرالمطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة ومراحل تطورهاالفرع الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة

انشأ فرع مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 16 / 05 / 1967 بمقتضى المرسوم الوزاري 49 CAB لقرار الأحادي رقم 69 / 355 / 155Di ووضع حجر الأساس فيها سنة 1970 من طرف رئيس الجمهورية آنذاك _ هوارى بومدين رحمه الله _ ورئيس كوبا _ فيدال كاسترو _ بمعية مدير الوحدة " بوشنتوف " ومن بين الانجازات الاقتصادية في الجزائر انجاز شركة تكرير السكر بتاريخ 09 نوفمبر 1972 م بصدور المرسوم الوزاري رقم 72 / 45 وكانت تشمل عدة قطاعات إستراتيجية هي :

- قطاع خاص بالسكر .

- قطاع خاص بالحبوب الصلبة والمواد الدسمة .

- قطاع خاص بالمشروبات التعليب .

انطلقت العملية الإنتاجية بها بتاريخ 18 أوت 1974 م مساحته 11 هكتار ، حدد موقعها بمستغانم _ طريق مزهران _ جنوب طريق وهران ، تبعد عن ولاية مستغانم بحوالي 2 كلم غربا .

تم انجاز الوحدة من طرف الشركتان الفرنسية و الايطالية ، تأخذ الشركة تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية " شركة ذات أسهم " ، " شركة تكرير السكر بمستغانم " ، ويبلغ راس مال الشركة حوالي 16.400.000.000 دج حسب المادة الثالثة من نظامها القانوني ، ويمكن تحويلها على أي مكان آخر بموجب قرار من الجمعية العامة العادية خارج الولاية وبقرار من مجلس الإدارة ويؤخذ داخل الولاية نفسها حسب المادة الرابعة وتستمر لمدة 99 سنة ابتداء من تاريخ قيدها في السجل التجاري ويمكن تمديدها ، كما يمكن حلها مسبقا لأحكام القانون التجاري وقانونها الأساسي حسب المادة الخامسة .

تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية BADR بالتنسيق مع الإدارة المركزية .

وحسب المادة الثانية يأخذ إنتاج السكر في أشكال مختلفة:

- سكر قالب 2 كغ
- سكر قطعة 1 كغ بقايا السكر
- سكر ابيض مبلور 50 كغ
- سكر رطب
- سكر مبلور عادي 1 كغ
- سكر قطعة معلب 2 كغ

في 02 فيفري 2000 م كان هناك تعديل وزاري فاستقلت كل مؤسسة لوحدها وحسب إحصائيات 2001 م وصلت القدرة الإنتاجية للمؤسسة إلى:

- ✓ معالجة السكر الأحمر تقدر ب 330 طن في اليوم
- ✓ منتج السكر الأبيض تقدر ب 300 طن في اليوم
- ✓ منتج السكر قطعة تقدر ب 100 في اليوم
- ✓ منتج السكر مبلور في أكياس حجم 50 يقدر ب 10 طن في اليوم

ونظرا لصعوبة التمويل بالمواد الأولية (السكر الأحمر) التي تستورد بأكملها من الخارج وبسبب الوضعية المالية للشركة التي لا تملك القدرة على تمويل ذاتها أصبح من الواضح ضرورة البحث عن شريك يمول الشركة بالمادة الأولية، تعاملت المؤسسة مع شركات لحلف التجارة LIC والتعامل الثاني فقد كان مع مؤسسة شرفاوي للتجارة أما المتعامل الثالث فهو شركة CEVITAL ومع بداية 2008 م باد التعامل مع شريك جديد وهو السيد (برحال قادة) الذي أصبحت الشركة ملكا له أي تابعة للقطاع الخاص .

الفرع الثاني: مراحل تطور المؤسسة

في بداية الأمر كانت تقدم خدمات للديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية " ONACO " وذلك ابتداء من

سنة 1974 .

في سنة 1978، وفي ظل النظام الرأسمالي اعتمدت المؤسسة سياسة التمويل الذاتي، وبذلك أصبحت حرة.

ومنذ سنة 2001 إلى يومنا هذا غيرت المؤسسة من طبيعة نشاطها، بحيث تخلت المؤسسة عن شراء المادة الأولية (السكر الخام)، وعمليات التوزيع، وأصبح يقدم لها هذه المادة من طرف رجال الأعمال، وما على المؤسسة سوى الإنتاج فقط.

أما فيما يخص المتعاملون فكانت تتعامل في السابق مع شركة لخلف التجارة ITC ، وبعد ذلك مؤسسة شرفاوي للتجارة ، ليلية مؤسسة BLONY ثم شركة CIVITAL ، أما المتعامل الحالي فهو شركة OUEST IPORT، قدم ملف إلى المؤسسة الأم بعد قرار الدولة بخصوصية الشركة وهو الآن بصدد الدراسة في انتظار الموافقة المحلية

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ونظام عملها

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

تسعى الشركة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- __ استثمار وتسيير وتنمية نشاطات إنتاج السكر وكل النشاطات الصناعية الأخرى.
- __ ضمان تموين لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص الإنتاج.
- __ ضمان بيع بضاعتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق.
- __ تنظيم وتطوير هياكل كل الصيانة بحيث ترتفع مردودية الإنتاج.
- __ العمل على الاستفادة من التكنولوجيا و الأساليب الحديثة في العمل مما يسهل عمليات الإنتاج والتسيير خلال عمليات التدريب والتنمية.

الفرع الثاني: نظام العمل في المؤسسة

توظف الشركة 254 عامل منهم عمال دائنون ومؤقتون ، ونظام العمل في الشركة هو 24 سا / 24 سا لذلك فان العمال مقسمين إلى أربع أفواج كل فوج يعمل 8 ساعات قانونية وتكون فترات العمل بالتناوب كالتالي:

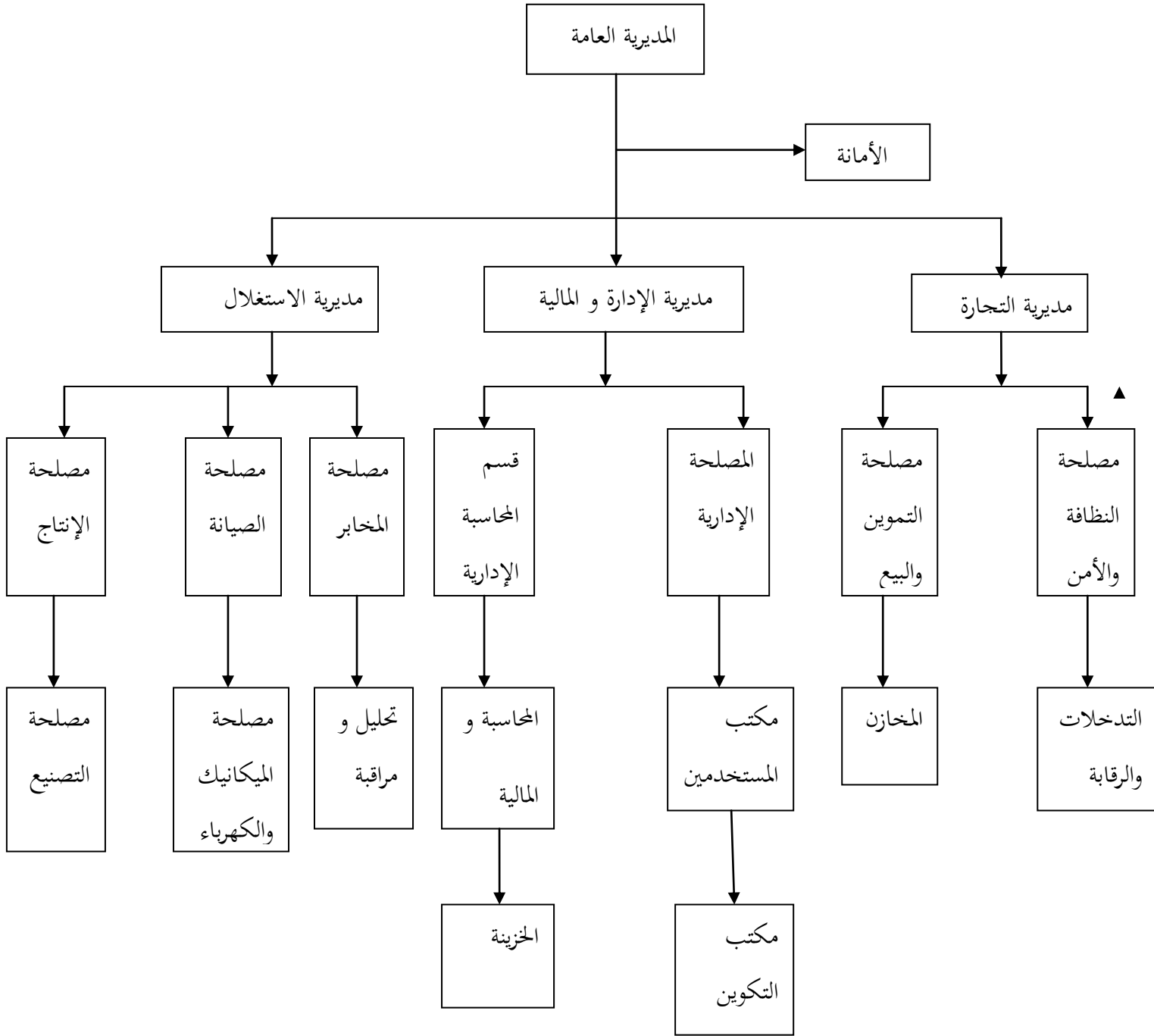
- فريق يعمل من الساعة السادسة صباحا إلى الثانية زوالا.
- فريق يعمل من الثانية زوالا إلى العاشرة ليلا.

- فريق يعمل من العاشرة ليلا إلى السادسة صباحا.
- أما الفوج الرابع فيكون في حالة راحة وهكذا يكون العمل طوال أيام الأسبوع دون توقف إذا توفرت المادة الأولية.

المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة تكرير السكر

وتتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أقسام ومصالح مبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر بمستغانم



المصدر: إدارة وحدة تكرير السكر

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك الأفراد داخل المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار المواقف التنظيمية ومنه فان الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية.

على رأس الشركة المديرية العامة تسير وتنظم برفقة الأمانة ما يلي:

الفرع الأول: مديرية التجارة: وتنفرع إلى ثلاثة مصالح:

❖ مصلحة النظافة و الأمن: تعتمد بشكل كبير على الأمن الداخلي وتنظم مجموعة الفرق المتناوبة.

❖ مصلحة البيع والتموين: وهي خاصة بتموين وتسويق المنتج.

الفرع الثاني: مديرية الإدارة والمالية: وتنفرع إلى:

▪ المصلحة الإدارية: وتتكون من:

- مكتب المستخدمين : الذي تتمثل صلاحيته في التنصيب ، وكافة المواضيع الإدارية ، الإجازات ، الانتقال والترقية والساعات الإضافية والمكافآت

- مكتب التكوين: يهتم بتكوين العمال وتدريبهم على العمل.

▪ قسم المحاسبة الإدارية: وتنقسم إلى:

- المحاسبة المالية: وتتم فيها عملية المحاسبة بصفة عامة

الفرع الثالث: مديرية الاستغلال: والتي تنفرع إلى:

❖ مصلحة المخابر: ويتم فيها معاينة عينات من السكر الأحمر كما يقوم المخبرون بالمتابعة المستمرة ومراقبة وتحليل السكر.

❖ مصلحة الصيانة: وهي المسؤولة عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات وقطع الغيار للآلات في حالة تعطل أي آلة.

❖ مصلحة الإنتاج: وتضم مصلحة التصنيع التي تقوم بالمراحل التالي:

1- التطهير: وتشمل عدة عمليات وهي:

__ التعجين : خلط كمية من عصير العجين المتكون من عصير EGOUT R3 + عصير التنقية مع السكر الخام.

__ التنقية: عزل بلورات السكر عن العصير بعد عملية الفصل يمر العصير المنقى إلى الخزان والسكر المنقى يمرر إلى مخلط شبه الإذابة.

__ شبه الإذابة : تتم في مخلط التدويب ب 75 درجة مئوية.

__ الإذابة: وهي متممة للمراحل السابقة.

__ الغريلة: يتم تمرير السائل السكري عبر غربال وذلك لعزل المواد مثل: الحبوب، القهوة، القمح.

__ التكليلس: تتميز بإدماج حليب الجير إلى خزان التكليلس أين يضاف إليه العصير الذي تحصل عليه من مراحل الإذابة لعزل الشوائب والأملاح المعدنية

__ الكرينة: يضاف إلى المحلول السكري CO₂

__ البلورة : من خلال هذا القطاع نحصل على البلورات السكرية حيث تنتقل إلى المرحلة الصلبة من خلال العبور بمرحلة الطبخ و الحصول على كتلة ناضجة يتم إيقاف عملية الطبخ بكسر الفراغ حتى تمرر كتلة العجين ليتم فصلها بين نوعين من المنتجات :

○ المنتجات العالية: وهي سكر مبلور يشحن إلى ورشات التكييف ويستخلص منه سكر قطع.

○ المنتجات المنخفضة: تتمثل في تكرير ونقل السكر الذي يباع ويستعمل في صناعة الخميرة الكيميائية والمشروبات الكحولية، و مواد التجميل.

المطلب الرابع: الحالة المالية للمؤسسة وآفاقها

الفرع الأول: الحالة المالية للمؤسسة

– الموازنة العامة للمؤسسة :

❖ العدد الفعلي للعمال: 249 عاملا

__ عدد العمال حسب التقسيمات الآتية :

✓ الإناث: 09 عاملات،

✓ الذكور: 240 عاملا

❖ نوعية التوظيف:

✓ العمال الدائمين: 185 عاملا.

✓ العمال المؤقتون: 64 عاملا

❖ رأسمال المؤسسة :

ثابت 164000000 دج

الفرع الثاني: آفاق المؤسسة

__ عصنة الآلات.

__ زيادة القدرة الإنتاجية.

__ تنظيم وتطوير هياكل وعمل الصيانة.

__ توسيع حصتها في السوق.

المبحث الثاني: إسقاط الجانب النظري على مؤسسة تكرير السكر

المطلب الأول: تحليل جهود القيادة في مؤسسة تكرير السكر

إن جوهر القيادة في مؤسسة تكرير السكر تتمثل في عملية التوجيه والتأثير في النشاطات ذات العلاقة بالمهمة التي يؤديها أعضاء العمل وذلك لتحقيق السير الحسن للعمل وتحقيق الأهداف المنشودة إليها.

تسعى القيادة بالمؤسسة إلى تطوير وتشكيل الثقافة التنظيمية وذلك بتوفير المشورة والاهتمام باحتياجات المرؤوسين والعمل على خلق جو عمل إيجابي بالإضافة إلى قيام القادة بوضع أهداف تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل من طرف العاملين بحيث ذلك يوحي بمدى ثقتهم في أداء مرؤوسيهـم

هناك بعض المهام التي يقوم بها القائد في المؤسسة نذكرها في إيجاز:

- يقوم بتسيير المؤسسة.
- تسريح العمال.
- توظيف العمال.

- يحدد مستوى الإنتاجية للمؤسسة
- يقوم بحل بعض المشاكل التي يعاني منها بضع العمال
- الزيادة في الأجر للعمال
- يمكن العاملين من تحقيق توقعاتهم
- منح بعض التحفيز المادي والمعنوي لبعض المرؤوسين
- العمل على تشكيل فريق عن طريق خلق صفة التعاون و التلاحم بين المرؤوسين
- خلق جو المنافسة على أساس المكافآت الرمزية
- العمل على رفع أداء المرؤوسين
- خلق مناخ ملائم يساهم في تحقيق الانسجام والتعاون بين المرؤوسين

المطلب الثاني: طريقة توظيف القادة في المؤسسة

من خلال المقابلة التي أجريت مع احد المرؤوسين في مؤسسة تكرير السكر أن القادة يعينون على أساس :

- ✓ الخبرة المكتسبة في العمل.
- ✓ الكفاءة: بحيث يكون القائد كفء لهذا المنصب.
- ✓ الانضباط في التسيير والتوجه
- ✓ السلوك الحسن والجيد: لا بد على القائد أن لا يكون فوضوي في المؤسسة عند التحدث مع المرؤوسين في حالة الاجتماعات التي يقوم بها معهم.
- ✓ القدرة على العمل.

المطلب الثالث: الصفات التي يتميز بها القائد في مؤسسة تكرير السكر

هناك مجموعة من الصفات التي على القائد في المؤسسة أن يتصف بها

- جيد في المعاملة مع المرؤوسين (إلقاء السلام للمرؤوسين ، الابتسامة في وجههم ، احترامهم)
- يلتزم بالقوانين والتعليمات والقواعد المحددة في التنظيم (مثل: وقت بدء العمل)، دون الخروج عنها، وهذا يبعث في مرؤوسيه روح المبادرة والإبداع وذلك لحل المشكلات الطارئة التي لا تنتظر التأخير
- أن لا يستعمل التمييز العنصري بين المرؤوسين، من ناحية العقوبات أو زيادة الأجر أو المكافآت.

- يمتاز بالصرامة في كل شيء

يمثل القائد في مؤسسة تكرير السكر قدوة حسنة ومثلاً جيداً لم، بحيث تعتبر أساس التأثير الذي هو محور القيادة وبالتالي النجاح في القيادة.

تعتبر العلاقة الجيدة بين القادة و المرؤوسين أساس التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية في مؤسسة تكرير السكر

تلعب القيادة دور كبير في تشكيل الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة كانت ومن بين الأدوار التي تؤديها نذكرها في إيجاز:

❖ تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة بما فيه:

- تسيير علاقات العمل

- الاهتمام بحقوق وواجبات العمال

- الاهتمام بالأخطاء المهنية من الدرجة الأولى والثانية والثالثة والرابعة

- تكوين لجنة تأديبية للمؤسسة

❖ الحرية بما يسمح به القانون الداخلي

❖ تقدير العمل الفردي

❖ يجب أن تكون هناك ثقة متبادلة بين القائد و العمال

❖ مشاركة العاملين في كل شيء

المبحث الثالث: القيام بمقابلة مع احد العاملين في المؤسسة

المطلب الأول: آراء العاملين حول صفات القيادة الناجحة

- 1- العمل بثقة وإخلاص
- 2- أداء المهام بكل مصداقية
- 3- عجم التمييز بين عمال المصلحة
- 4- توفير التعاون داخل المؤسسة
- 5- تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار
- 6- تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة بطريقة جيدة
- 7- حسن الإصغاء والمعاملة الحسنة والكفاءة والنزاهة وتطبيق القانون
- 8- المساواة والانضباط
- 9- الشخصية المتزنة
- 10- تعزيز الوضع الاستراتيجي
- 11- تراكم الأرباح وتخفيض التكلفة
- 12- تحسين الإنتاجية
- 13- زيادة القدرة الإبداعية
- 14- الرفع من مستوى الإيرادات وتحسين اتجاهات العاملين
- 15- القيادة الناجحة هي التي تنظم أهدافها وتسعى إلى تحقيقها بإتقان
- 16- القيادة الناجحة هي التي تضع أرضية لثقافة إدارية عالية
- 17- مراعاة العمل وتوفير طلباتهم، فنجاح القيادة بنجاح العمل، ونجاح العمل لا يتم إلا بالعمال
- 18- القيادة هي التي تعمل على تلميع صورة المؤسسة ورسم صورة حسنة لها

المطلب الثاني : كيفية تكوين ثقافة تنظيمية لدى الفرد تجاه العاملين

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في تكوين هذه الثقافة ونذكرها في إيجاز :

- احترام القانون الداخلي للمؤسسة
- التعاون بين الأفراد في المؤسسة
- الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين
- أن تعمل القيادة على تقسيم العمل بين العمال حسب قدراتهم وتخصصهم وعدم تداخل المهام والوظائف

- العمل على تطوير المهارات والاستفادة من الخبرات
- التكوين والإطلاع على كل جديد في مجال العمل
- الانضباط في التسيير والتوجيه الدائم
- تفعيل الاتصالات بين وحدات المؤسسة
- مساعدة العمال بصورة أفضل في الحفاظ على هويتهم من خلال القواعد الإدارية وفق أسس علمية
- تحقيق الأهداف
- اللباس الموحد حسب تخصص كل عامل
- الدورات التدريبية حسب تخصص العاملين

المطلب الثالث: أهم العوامل المساعدة على تحسين الفرد بالانتماء للمؤسسة

- إعطاء الحقوق
- تطبيق القانون
- تشجيع العاملين واحترامهم
- التحفيز (المادي ، المعنوي)
- الترقية ، الثقة
- الحرية بما يسمح به القانون الداخلي للمؤسسة
- تقدير العمل الفردي
- العمل في جو عائلي ومجدية
- إدماج العامل في التسيير حسب مستواه في السلم الإداري
- خلق جو المنافسة على أساس المكافآت الرمزية
- خلق مناخ ملائم يساهم في تحقيق الانسجام والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة
- تمكين العاملين من تحقيق توقعاتهم
- إقامة دورات تدريبية تساهم و ولو بجزء في إبعاد الملل والحياة الروتينية للعامل
- إقامة رحلات ولو مرة في السنة تكون عائلية أو فردية لزيادة خلق جو عائلي بين العاملين وإحساسهم بالاهتمام القيادي لهم

- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات اللامركزية وهذا ما تأكده دراسة العالم (دونالد بلز) أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه ، جسامة وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسة لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي ، وان قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات

المطلب الرابع: العوامل المساعدة على نجاح القيادة الإدارية في المؤسسة

الفرع الأول: القيادة الناجحة

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصدقية لهم
- تساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة
- إن لعلاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية
- إن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنظمة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري
- القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومتزنة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم
- إن لقوة شخصية القائد تحقق التطوير والتميز، وتحقيق مبدأ الابتكار
- إن ثقة القيادة بالعاملين سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة
- إن القيادة الناجحة هي التي تستميل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات
- القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دون رقابة وممارسة الضغوطات على العاملين
- القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين، وهذا لا يأتي إلا بقرب القائد من العامل
- إن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين ويجعلهم يحترمون السلم الإداري ويحترمونه
- إن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون تمييز سوف يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والالتزام
- إن المورد البشري هو الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة ، فبهم توظف باقي الموارد المتاحة للمنظمة
- تسعى القيادة الإدارية إلى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال القيام بدور توفيق بينهم

الفرع الثاني: الحوافز

- إن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط
- إن العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي لها
- إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاركة ويحسن العامل بالرضا والإحساس بالمسؤولية
- إن القيادة الذكية هي التي توفر التعامل وتخلق جو للعمل يسوده الاحترام والتفاهم ، مما يؤثر إيجاباً على أداء العامل
- إن المورد البشري ساهم في تحقيق قدرة المنظمة على تغيير وتطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل
- القيادة الإدارية هي الناجحة تعمل على تحقيق استثمار معلومات العاملين والتي تساهم في توليد الإبداع والتميز والانسجام
- يجب على القيادة الإدارية إن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات
- يساهم تعزيز القيادة الإدارية للوضع الاستراتيجي في تنمية ثقافة العاملين في المنظمة
- تحسين اتجاهات وولاء العاملين وزيادة تدعيم القدرة الإبداعية
- يساهم في تنمية ثقافة العاملين
- حسن إعطاء القيادة الإدارية للعاملين يحسبهم بالشعور بالأهمية ما ستؤثر على ثقافتهم وعملهم داخل التنظيم

الفرع الثالث: الاتصالات

- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم
- إن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية لها

- إن ثقة القيادة الإدارية في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم في صورة جيدة
- ضرورة الاهتمام بعملية انتقاء العاملين داخل التنظيم وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الموضوعية ومن أبرزها الاتصالات
- إن القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية العامل إلى حقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات داخلية أو خارجية
- إن مهمة القائد تتمثل في إيجاد المسالك وتعبيد الطريق وتوحيد جهود المرؤوسين وتحقيق الانسجام وتقارب والتعاون بينهم
- إن تحقيق القيادة الإدارية لمبدأ التعاون سيساهم في تحقيق مزيج من التماسك والنسيج الثقافي، ما سيؤدي إلى تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم
- إن للقيادة الإدارية دور في تكوين وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة خصبة مع مراعاة ثقافة العامل الجديد
- القيادة الناجحة تؤثر في ممارسات الأفراد وتساهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية
- إن تعمل القيادة الإدارية على تقسيم العمل بين العاملين مع مراعاة تخصصهم بالإضافة إلى عدم تداخل الوظائف والمهام داخل التنظيم
- خلق مناخ إداري يساهم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب بين العاملين في الإدارة
- القيادة الذكية هي التي توفق بين أهداف الفرد والتنظيم

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا الميدانية تمكنا بالخروج باستنتاجات أهمها، اهتمام القادة بالمرؤوسين والعمل معا بالإضافة إلى توافر معظم الصفات القيادية اتضح بأنهم المثل الأعلى والقودة الحسنة مما يدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى جهود التحفيز المادية والمعنوية إلا أنهم يفضلون الالتزام باللوائح والتعليمات وعدم الخروج عنها.

من خلال ما تقدم نستنتج إن القيادة الإدارية تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل التنظيم من خلال مجموعة من الإجراءات والعوامل.

العلمة المختمة

الخاتمة العامة

مسؤوليتنا تكمن في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية للعملية الإدارية ، وهو ما جعل الدراسات و الأبحاث تنصب في مجال القيادة وهذا من اجل الوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة للتأثير ايجابي في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بواسطة مجموعة من الوسائل والآليات ، التي تحاول من خلالها أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات ، وتتجلى هذه الآليات عادة في الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود مجموعة من المهارات الفنية ، الإنسانية ، الفكرية ... الخ لاستعمالها كوسيلة يركز عليها القادة في التأثير على مرؤوسيهـم بهدف تشكيل ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة

اختبار صحة الفرضيات

- توصل بعض الباحثون إلى مفهوم القيادة فقد عرفها فيدلر بأنها الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة وهذا لإثبات صحة الفرضية الأولى.
- إن للقائد نوعان من الصفات منها صفات شخصية والتمثلة في الالتزام والانضباط، العدل أما الصفات الغير الشخصية تتمثل في الإشراف، اتخاذ القرارات، القدرة على التأثير الحسن، وهذه الصفات تساعد القائد في حل المشكلات، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- إن للقيادة دور فعال في تشكيل الثقافة التنظيمية وذلك من خلال استناد القائد على التصرفات الرمزية له وهذا ما تأكدنا منه في الدراسة التطبيقية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الخروج ببعض النتائج

لقد انطلقنا في بحثنا مجموعة من الفرضيات على أساسها قمنا بتحليل مختلف عناصر الموضوع، وقد خرجنا ببعض النتائج التالية:

- ❖ عدم معرفة القادة بحاجات المرؤوسين وخاصة الحوافز التي تمكن إشباعهم حيث أن جل القادة ، يضعون الأجر والعلاوات المادية على راس حوافز العمل بينما يهتمون حافز الترقية والتقدم الذي يفضله المرؤوسين.
- ❖ عدم توافر بعض السمات القيادية في القادة الإداريين وخاصة السمات الإنسانية مثل تفهم نفسيات المرؤوسين وحل مشاكلهم.

- ❖ إن القيادة الناجحة هي التي تضع الأرضية الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية.
- ❖ إن تحقيق القيادة لمبدأ التعاون سيساهم في تحقيق مزيج من التماسك والنسيج الثقافي ما سيؤدي إلى تنمية ثقافة العاملين داخل المنظمة.
- ❖ ضعف قدرة القادة الإداريين على بناء العمل التعاوني المشترك بين المرؤوسين.

بعض التوصيات

فمن خلال النتائج السابقة نستخلص بعض التوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة بهدف تشكيل ثقافة تنظيمية في المؤسسة والتي نلخصها في ما يلي:

- وجوب الاعتماد في الترقية للمناصب القيادية على أساس تقييم الأداء بدل الأقدمية في المنصب، بما يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات القيادة.
- يجب على القادة اخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات تعطل سير العمل.
- العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون أساساً لدعم وتعزيز القائد بين الموظفين داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم شهاب الخالدي (2011)، " معجم الإدارة " ، الطبعة الأولى، الأردن
- 2- احمد صقر عاشور (1989)، " السلوك الإنساني في المنظمات " ، الإسكندرية، الدار الجامعة
- 3- بشير العلاق (1998) ، " أسس الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم " الطبعة الأولى ، عمان
- 4- بشير العلاق (2010) ، " القيادة الإدارية " ، عمان ، الأردن
- 5- ثابت عبد الرحمان (2005)، " إدارة الأعمال " ، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية
- 6 - جمال الدين المرسي (2006) ، " إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير " ، إدارة الجامعة ، الإسكندرية
- 7- جواد شوقي ناجي (2000)، " إدارة الأعمال " ، الطبعة الخامسة، عمان
- 8- حسن إبراهيم بلوط (2002) ، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي " الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت
- 9- حسن حريم (2009)، " السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال " ، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع عمان
- 10- حسين احمد الطراونة (2012) ، " نظرية المنظمة " ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
- 11- حميد و العلاق بشير (2009) ، " أساسيات الاتصال ، الطبعة الثانية ، عمان
- 12- خليل عبد الرحمن المعاينة (2000) ، " علم النفس الاجتماعي الظاهر " ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع

- 13- خليل محمد الشماع (1980)، "مبادئ الإدارة"، بغداد
- 14- رفعت عبد الحلیم الفاعوري (2005)، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- 15- زكي هاشم (1981)، "الإدارة العلمية"، الطبعة الثالثة، لبنان
- 16- سعاد برونوطي (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- 17- صالح مهدي محسن العامري (2008)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان
- 18- طارق عبد الحميد البدری (2002)، "أساسيات في علم إدارة القيادة"، الطبعة الأولى، عمان
- 19- عاطف وصفي (1988)، "الثقافة الشخصية"، دار النهضة العربية، بيروت
- 20- علي السلمي (1980)، "تطور الفكر التنظيمي"، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت
- 21- فؤاد الشيخ سالم وابتاعه (1998)، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، مركز الكتب الأردن، الأردن
- 22- محمد البياع (1985)، "القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة"، بغداد
- 23- محمد حسين العجمي (2000)، "الإدارة المدرسية"، الطبعة الأولى، القاهرة،
- 24- موسى سلامة اللوزي و آخرون (2009)، "السلوك التنظيمي" الطبعة الثانية، الأردن
- 25- محمد حسين العجمي (2008)، "القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع
- 26- محمد شفيق (2003)، "المدخل العلمي في الإدارة العامة"، الاسكندرية
- 27- محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003)، "إدارة النفس البشرية"، عمان، دار زهران
- 28- محمد قاسم القريوتي (1993)، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الثانية، عمان
- 29- محمد قاسم القريوتي (2008)، "نظرية المنظمة و التنظيم"، الطبعة الثالثة، عمان

- 30- محمد قاسم القريوتي (1993) ، " المفاهيم الحديثة في الإدارة " ، عمان
- 31- محمود سليمان العميان (2005) ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
- 32- مدحت أبو النصر (2012) ، " القيادة المتميزة الجديدة " ، الطبعة الأولى ، القاهرة
- 33- مصطفى غالب (1980) ، " علم النفس التربوي " ، الطبعة الأولى ، لبنان
- 34- مصطفى محمود أبو بكر (2000) ، " دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية " ، الدار الجامعية الإسكندرية
- 35- ناصر محمد العديلي (1993) ، " إدارة السلوك التنظيمي " ، الرياض
- 36- نواف كنعان (1992) ، " القيادة الإدارية " ، عمان ، دار زهران
- 37- هاشم حمدي رضا (2010) ، " مهارات الاتصال و القيادة الإدارية " ، الطبعة الأولى ، دار الراية

الكتب باللغة الأجنبية:

1-Charon-Jean Luc (2001), Organisation et Gestion de L'entreprise,

2-Jean François Souterrain (2006), Organisation et Gestion de

L'entreprise, Copyright éditions Faucheur, paris

3-Köniz and O'donnell (1980 ، *Management* " ، 7 th Ed – méga. Hill -

المذكرات:

1- نور الين بوراس (2014) ، " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " ، جامعة
بسكرة

المجلات والدوريات والملتقيات:

1- عادل رشيد (2003)، " الثقافة والإدارة "، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة المنشورات للمنظمة العربية للتنمية
الإدارية

2- عبد القادر قرش (2008) ، " الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية " ، مجلة علوم
الاقتصاد والتجارة ، ع 17 ، م 2