



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد - وهران 2

تخصص: علم النفس عمل و تنظيم.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم

تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء وهران إدارة الموارد البشرية DRH



تحت إشراف:

من إعداد:

الأستاذة: قويدري مليكة.

الطالبة: صدوق مريم

السنة الجامعية: 2020 - 2021

## الإهداء

بعد توفيق الله،

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى الكتف الأول الذي أستند عليه و أُلجأ إليه دائماً، إلى الداعمين الأوائل لي .

إلى الوالدين حفظهم الله و رعاهم وجعلنا نكبر في طاعتهم، الذين كانوا السند المعنوي و المادي

لمشواري الدراسي . إلى جميع من ساهم في إتمامي لهذا البحث العلمي من قريب أو بعيد.

## شكر وتقدير:

نحمد الله أن وقّفنا ولولاه ما كُنّا لنبلغ مساعينا، أما بعد..

أريد أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير لوالديّ في المقام الأول، اللذان لم يبخلا عليّ شيء، ووفّرا لي كافة ما طلبت في سبيل مواصلة دراستي، و دعمهما المستمرّ لي من الناحية المعنوية وكذا الماديّة. ولأنّ من باب الاحترام قبل الواجب شكر الأيادي الممدودة لنا طوال فترة بحثنا، أتقدم بكامل الاحترام و التقدير لأستاذتي الموجهة، الأستاذة "قويدري مليكة" كانت نعم المرشدة والموجهة طوال السنة الدراسية، وأشهد أنّها لم تبخل عليّ بأي علم أو نفع بل كانت نعم المحفّزة، ليس على المستوى العلمي فقط بل النفسي أيضا نظرا لضغوطات نهاية المسيرة الدراسية. ثمّ إلى إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران و السيدة "بلهاشمي مليكة" مؤطرتي في المؤسسة، والتي قبلتني كمتريضة تحت إشرافها في فترة الجائحة.. و أقدّر جهود وعلم و عمل جميع موظّفي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، و كذا موظّفي لوحدة القيادة استقباليهم و خبرتهم التي شاركوني إياها، و جميع من احتككت بتجربتهم، وكلّ من ساعدني لبلوغ ما صبوّث إليه، أسماء لن أكتبها كلّها لئلا أظلم أحدا، لكنّي بالطبع سأذكرها و أدعو لها. لكامل الأساتذة الذين أضافوا لي الكثير كان أو القليل، أنا ممتنة.

## ملخص الدراسة

يمكن تلخيص هذه الدراسة من خلال تقسيمها لبايين، أولهما نظري ويحتوي على ثلاثة فصول، والثاني تطبيقي كمحاولة للتحقق من الفروض الموضوعية بالاستعانة بالبحث الميداني.

### الباب الأول: الجانب النظري

**الفصل الأول:** تحدثنا فيه عن دواعي اختيارنا لموضوع الدراسة و الهدف منها، كما طرحنا الإشكالية لهذا البحث و فرضياته التي ستسمح لنا برسم مسار واضح للبحث.

**الفصل الثاني:** بعنوان القيادة. و التي تعتبر مصطلحا متشعبا حاولت الباحثة احتواءه في مجموعة عناوين فرعية، أبرزها المفهوم و التعريف لهذا المتغير، مرورا بمصادر القيادة و أساليبها بالإضافة لأبرز النظريات المهمة بها.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان الثقافة التنظيمية. ولأنها مفهوم معقدّ ومتشعب حاولت التطرق لتطور هذا المفهوم ونظرة الباحثين له، تعريفاتهم و كذا أهمية الثقافة التنظيمية، خصائصها، أبعادها و مكوناتها.

### الباب الثاني : الجانب التطبيقي

وهنا عرّفنا بمنهج دراستنا و أدوات المقاربة المستعملة في هذا البحث، كما عرّفنا ميدان الدراسة. ثمّ عرّجنا على الدراسة الاستطلاعية و ما وجهتنا إليه في الدراسة الأساسية، ثم عرضنا نتائج هاته الدراسات و حللناها، لنستخلص صحة فرضية بحثنا.

## قائمة المحتويات:

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
المقدمة	01
الفصل الأول	
أسباب اختيار الموضوع	03
أهمية الدراسة	03
أهداف الدراسة	04
الإشكالية	04
فرضيات البحث	05
الدراسات السابقة	05
التعاريف الإجرائية	08
الفصل الثاني: القيادة	
تمهيد	10
مفهوم القيادة	11
تعريف القيادة	11
أهمية القيادة	13
مصادر القيادة	14
ماهية الإدارة	15
مشكلات القيادة	17
أنماط القيادة	18

21	صفات القائد
22	هل القيادة علم أم فنّ ؟
24	نظريات القيادة
26	الخلاصة
الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية	
29	مدخل
29	تمهيد
30	تعريف الثقافة وخصائصها
32	من الثقافة إلى الثقافة التنظيمية
33	ماهية الثقافة التنظيمية
34	مفهوم الثقافة التنظيمية
36	تعريف الثقافة التنظيمية
38	مضمون الثقافة التنظيمية
39	أهمية الثقافة التنظيمية
41	أنواع الثقافة التنظيمية
46	خصائص الثقافة التنظيمية
48	أبعاد الثقافة التنظيمية
49	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
50	مصادر الثقافة التنظيمية
52	نظريات الثقافة التنظيمية
53	الخلاصة
الجانب التطبيقي	
56	منهج الدراسة
56	الدراسة الاستطلاعية
62	الدراسة الأساسية
68	عرض محتوى المقابلات

73	تحليل محتوى المقابلات
77	الخاتمة
78	المصادر/المراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول:

الجانب النظري		
الصفحة	العنوان	الرقم
15	مقارنة بين الإدارة و القيادة	01
16	مقارنة بين الإدارة و القيادة من وجهة نظر الباحثين	02
الجانب التطبيقي		
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
60	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
60	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
61	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
65	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
67	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10



قائمة الأشكال:

الجانب النظري		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	المساحة المشتركة بين الإدارة والقيادة	16
02	مخطط نظرية الشبكة الإدارية	19
03	الكفاءة القيادية	23
04	حالة التفاعل بين الإدارة العليا و عملية الاندماج الاجتماعي	50
05	مصادر الثقافة التنظيمية	51
الجانب التطبيقي		
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	65
07	توزيع أفراد العينة حسب العمر	66
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	66
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	67

## مقدمة

إنّ التنافس اليوم على احتكار الموارد البشرية بين المؤسسات الاقتصادية و الخدماتية على حدّ سواء، أصبح أمراً واضحاً للعيان. بل إنّ المؤسسات أصبحت تصنع موردها البشري و تستثمر فيه ليكون علامة مميزة تجلب لها الربح و الفائدة. كما أنّ الاتجاه العام للعالم و التغيرات السريعة و المتلاحقة في كافة المجالات، يفرض على المؤسسات مواكبة هذا التطور و خلق قدرات تنافسية تمكنها من البقاء و الاستمرار. وهذا لن يتحقق إلاّ من خلال استخدامها للمداخل الإدارية الحديثة و الاستثمار في العمل و الأداء الجماعي لموظفيها و تنمية الاتصال فيما بينهم و تحقيق أهدافهم بما يتناسب و أهداف المنظمة، و تعزيز قيمهم التنظيمية و معتقداتهم فيما يخص مكان العمل، لتوفير مناخ عمل صحيّ يشجّع على المبادرة و الإبداع، و الولاء التنظيمي للمنظمة.

ولتحقيق التوازن بين الكمّ الهائل من الموارد البشرية داخل المنظمة و جب بروز قائد بمواصفات تسمح له بإدارة هذه الموارد و تسييرها من كافة جوانبها، لغرس قيم تسعى المنظمة لبروزها في موظفيها، لتشكل لنا هوية تنظيمية خاصة و مميزة للمؤسسة، مع مراعاة الحالة النفسية و الاجتماعية و البيئة الثقافية لهؤلاء الأفراد. هذا لا شكّ تحدّي كبير لا يُؤهل له أيّا كان. كما أنّ السير الحسن و التنظيم الجيد يلزمه سمة القيادة الحقّة، لتُدار الأمور بشكل يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فعالية في البيئة الداخلية، ومواجهة التحديات التي تجري في البيئة الخارجية.

لهذا نحاول في بحثنا العلمي هذا ، دراسة تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية. بتقسيم هذه الدراسة لفصول نظرية . تتطرق لأهداف هذه الدراسة و اشكاليّتها و فرضيتها، بالإضافة لفصلين منفصلين يتطرقون لمتغيري البحث تباعاً القيادة و الثقافة التنظيمية. و فصل تطبيقي تمّ جمع المعلومات الخاصة به من إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و أدوات المقاربة.

## الفصل الأول:

- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- الإشكالية
- الفرضيات
- الدراسات السابقة
- التعاريف الإجرائية

1. أسباب اختيار الموضوع : كل دراسة تنطلق من دافع يدعو الباحث للتقصي عن متغيراتها، وكانت هذه أسباب الطالبة لاختيار الموضوع :

- يندرج الموضوع بمتغيريه ضمن تخصصي الأكاديمي علم النفس عمل وتنظيم.
- مواصلة وتطوير موضوع مذكرة الليسانس الذي كان بعنوان تأثير القيادة في ديناميكية الجماعة.
- القيادة مفهوم حديث أراه مفتاح نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، وهنا ترغب الباحثة في معرفة ما إذا كانت القيادة في مؤسساتنا تشكل عجلة نحو تطور الأخيرة من ناحية الثقافة التنظيمية السائدة.
- الثقافة التنظيمية مدخل لتحليل المنظمات ومن التحليل ينبثق التفسير و الفهم و بالتالي التنبؤ و التحكم بالسير الحسن للأمور و هذا جوهر أهداف علم نفس العمل و التنظيم.
- المتغيرين مفهومين إداريين حديثين في المنظمات وهذا ما أجده الإطار الأمثل لممارسة التخصص بداخلها.
- الاستقصاء الميداني ومحاولة تطبيق المعارف النظرية المكتسبة من التكوين الذي تلقيناه في الجامعة.

2. أهمية الدراسة: الدراسات العلمية حقل واسع ومتشعب، وهذا لا ينفي أهمية أي منها. ابتداء من أبسطها إلى أعقدها. السبب الرئيسي الذي يدفع الباحثين لمواصلة البحث العلمي يكون بالضرورة زيادة التراكم العلمي لتستفيد منه الأجيال الحالية و القادمة كما استفدنا نحن مما سبق. إضافة إلى ذلك فيما يتعلق بموضوع البحث:

- القيادة سلم يربط كل من العمال و أرباب العمل و كثيرا ما يكون عبور هذا السلم من كلا الطرفين مفتاح لنجاح المؤسسة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية منهج حديث في إدارة التغيير و التطوير و بالتالي فتح مجال البحث في الموضوع مهم بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة في سوق العمل الحالي المتنامي بشكل رهيب.

- الثقافة التنظيمية هي صورة المنظمات، ويتضح ذلك جليا من خلال النموذج الياباني و الكوري و الألماني. لذا وجب الالتفات لها ومحاولة تطويرها جديا وجذريا ويبدأ ذلك من خلال الدراسات العلمية الأكاديمية.

- امتدادا للدراسات السابقة و مسارا للدراسات المستقبلية.

### 3. أهداف الدراسة : سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية :

- معرفة تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية
- التعرف على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
- معرفة ما إذا كانت العلاقة بين القائد و العمال تتضح من خلال الثقافة التنظيمية للمؤسسة
- فتح المجال لمزيد من الدراسات التي تهتم بهذا الجانب التنظيمي للمؤسسات

### 4. الإشكالية:

إن الخطوة الأولى التي يسعى القادة لترسيماها في مؤسساتهم وكجانب مهم وضروري لرسم سير هذه المؤسسات وصوريتها التي من المفترض عليها كي تستمر أن تكون علامة مسجلة وفارقة في سوق العمل، ومهما كان نوع هذه المؤسسات فلا بد من بلورة و بناء ثقافة تنظيمية خلال مراحل التأسيس الأول من خلال القيم و المبادئ المعلنة و الضمنية، وللقادة والرؤساء دور كبير في صياغة و تشكيل النموذج الثقافي في مؤسساتهم و العمل على نشره و ضمان استمراره من خلال الالتزام به كمثل يحتذى به، لما لهم من تأثير على مرؤوسيههم، و بدورها الثقافة التنظيمية تعتبر عامل موقفي يساهم فيما بعد بتشكيل النمط القيادي في المؤسسة عندما تكتمل وتستقر. فإن القادة أيضا لهم اليد في تغيير تلك الثقافة بما يتناسب و المتطلبات المتجددة، أو لإعادة صياغتها و تطويرها دون المساس بجذورها الأولى كإستراتيجية قيادية تهدف للتكيف مع المواقف و الأزمت على أشكالها التي تواجه المؤسسة.

كل هذا لن يتم بسهولة إذا ما أخذنا في الاعتبار أن من أهم المشاكل التي يواجهها القادة في البداية هي تحديد عناصر النموذج الثقافي الذي يرضون عنه وسيلتزمون به، بالإضافة لنشره و ترسيخه من خلال

مراحل التحول و التغيير. و المشكلة الأعمق تكمن في أنه ينبغي عليهم فيما بعد أن يدخلوا تغييرات و تعديلات على قيم و معايير وعادات وأهداف هم أنفسهم من قاموا بترسيخها ..

لهذا يجب التمتع بالقدرة على التحكم والقيادة الحقة في ظل ظروف التغيير التي غالبا ما تقابلها مسألة مقاومة التغيير كميكانيزم دفاعي وما عليهم القيام به للتغلب على هذه المقاومة، وهنا نتساءل عن مدى تغير المؤسسات الجزائرية وخاصة العمومية منها ، و ما إذا سعت لتجديد ثوبها بعد صدور المراسيم الوزارية التي تحثّ على مواكبة طفرة التطور الحاصلة في الوقت الراهن و ما حقيقة أن الثقافة التنظيمية الأولى و القديمة مازالت راسخة و تظهر من خلال تعاملات الموظفين سواء مع بعضهم أو مع العملاء و من هذا المنطلق نتساءل:

#### 4.1. السؤال المطروح:

• هل تؤثر القيادة على الثقافة التنظيمية في مؤسسة ميناء وهران على مستوى إدارة الموارد البشرية؟

#### 5. الفرضيات:

• نتوقع تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية في مؤسسة ميناء وهران على مستوى إدارة الموارد البشرية.

• لا نتوقع تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية في مؤسسة ميناء وهران على مستوى إدارة الموارد البشرية.

#### 6. الدراسات السابقة:

قام يزن سمير صالح بدراسة تحت عنوان أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية

(2019)، هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية في منطقة وكالة

الأمم المتحدة للإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) والتعرف على مدى توافر سمات القيادة

الإبداعية و سمات الثقافة التنظيمية في المنظمة، وسعت للتعرف على العلاقة بينهما.

شمل مجتمع الدراسة موظفي مكتب رئاسة الاورنوا في دمشق و البالغ عددهم 300 موظف، واعتمد على

العينة العشوائية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، و تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت النتائج إلى أنه يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في المنظمة و كذلك يوجد مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية. كما أنه يوجد علاقة بينهما. وتوصي الدراسة الإدارية بأن تزيد من قدرتها على التحكم بمسببات المشكلات و أن تعمل على حلها بالطرق الأمثل.

قامت وذني خديجة بدراسة سنة 2018 – 2019 تحت عنوان القيادة الإدارية و دورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. و كان الهدف منها التعرف على دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية، و التقرب من واقع عمل القيادة الإدارية ومساهماتها في تعزيز المعتقدات التنظيمية وسعيها للرفع من التوقعات التنظيمية والأعراف داخل المؤسسة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها على مجتمع بحث يتكون من جميع الموظفين في ديوان مؤسسات الشباب بأم البواقي و عددهم 32 موظف ( دراسة مسحية لجميع الموظفين ).

وخلصت نتائجها إلى وعي المبحوثين لأهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة التي يعملون بها. ودورها في تماسكهم و تكيفهم مع واقع العمل و متغيراته و بأن توفر العدالة التنظيمية داخل المنظمة من شأنه أن يشجع الموظفين على العطاء أكثر و يزيد من انتمائهم. كما أن للمرأة العاملة مكانة هامة وبارزة في عالم الشغل، و أصبحت تملك فرص توظيف أكبر تنافس بها الرجل.

وتقترح الدراسة في الأخير ضرورة استمرار الإدارة العليا بتحسين ظروف العمل، وتعزيز الشعور بالعدالة لدى الموظفين و العمل على توسيع دائرة مشاركة العمال و إعطائهم الفرص للتعبير عن أنفسهم و انتهاج أسلوب التحفيز.

قام نور الدين بوراس بإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم، تحت عنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ( 2013 – 2014 )، بهدف معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية و أهمية العلاقة بين القادة و العمال عن طريق عملية الثقافة التنظيمية و أهمية تنميتها.

قام بدراسة عينة طبقية من ميدان المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق – بئر العاتر، تم اعتماد الاستمارة والمقابلة و الملاحظة و الوثائق لجمع البيانات، و المنهج الوصفي التحليل بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية لتفريغ البيانات و تبويبها.

خلصت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية لثقافة التنظيمية داخل التنظيم من خلال مجموعة من الإجراءات و العوامل.

قام Robert A Cook ، Joseph Wallis ،Andrew S Klein بدراسة تحت عنوان تأثير

أساليب القيادة على الثقافة التنظيمية و الفعالية : دراسة تجريبية (2013)، تهدف إلى المساهمة في الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي و التوسع من خلال كيف يكون القائد معززا لسلوك معايير الثقافة التنظيمية و التي بدورها تؤثر على الفعالية بشكل عام، من خلال ربط أساليب القيادة بشكل مباشر بنوع الثقافة التنظيمية وبشكل غير مباشر بفعالية المؤسسة.

اعتمدت على دراسة مستعرضة Across-Selectional Study و تم جمع البيانات من خلال الإستبيانات الموحدة و التي تم التحقق من صحتها مسبقا. شملت عينة البحث 2600 عضو من أكثر من وحدة فرعية من منظمات مختلفة من المجموعات الصناعية في كل من قطاعي التصنيع و الخدمات. حجمها يتراوح من الملكية الفردية إلى شركات كبرى و كانت العينة عشوائية (استطلاع مسحي).

خلصت إلى أن النتائج تدعم بشكل عام الفرضيات و أن الفعالية ترتبط بنوع الثقافة و المعايير الثقافية مرتبطة بنوع القيادة. و أن المهارات القيادية للمديرين و المشرفين هي عوامل حاسمة في إنشاء وتعزيز المعايير الثقافية، كما أنها بدورها لها تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية.

وللدراسات المستقبلية يقترحون بناء نموذج بحث يتضمن عدد كبير من المتغيرات المستقلة إلى جانب القيادة، كعوامل ممكن أن تؤثر على الثقافة التنظيمية مثل الأنظمة، و الهيكل الوظيفي.. بالإضافة لما يمكنه أن يعززها كالأهداف المحددة و التكوين والتطوير و العقاب والثواب و القيم.

البحث المستقبلي في هذا المجال يمكن أن يتضمن بالتأكيد مجموعة أوسع من المتغيرات.

قام Tafang Tsai بدراسة تحت عنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية، السلوك القيادي و الرضا

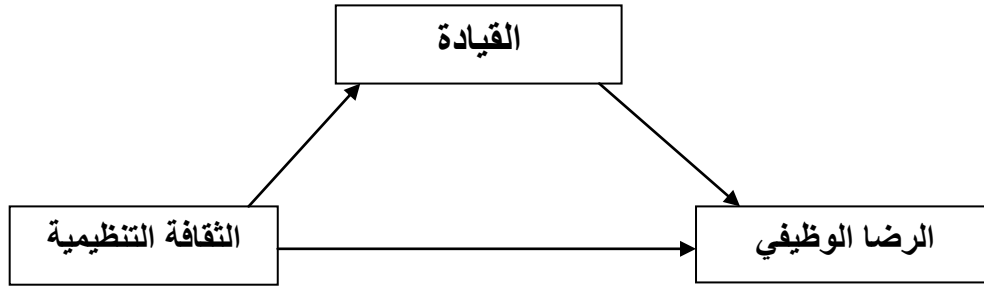
الوظيفي سنة (2011) في مجلة BMC ونشرت في 14 ماي 2011. هدفها فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية و السلوك القيادي و الرضا الوظيفي للموظفين.

اعتمد على دراسة مقطعية Across- Selectional Stusy تركز على ممرضات المستشفيات بتايوان. تم جمع البيانات بواسطة استبيان منظم، وتم توزيع 300 استبيان و استعادة 200 صالحة للدراسة.



ولاختبار موثوقية البيانات تم تحليلها بواسطة عوامل Cronbach . وتم استخدام تحليل الارتباط في العلاقات بين المتغيرات الثلاثة (تحليل الانحدار).

وكانت نتائجها أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطا ايجابيا بالسلوك القيادي و الرضا الوظيفي.



وخلصت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية مهمة للغاية وتلعب دورا كبيرا فيما إذا كانت سعيدة وبيئة صحية للعمل فيها، تعزز الروح التنظيمية للموظفين. وهذا يؤثر على سلوكهم و مواقفهم في العمل. و التفاعل مع القادة جيدا يقدم مساهمة أكبر للفريق، وبالتالي يعزز الرضا الوظيفي.

## 7. التعاريف الإجرائية:

**القيادة:** هي سلوك، و قدرة القائد على التأثير على سلوك مرؤوسيه وتوجيههم، و تحفيزهم و توفير الرغبة و الدافع للإنجاز في العمل لدى جماعته، وقدرته على التحكم في أساليب القيادة، وتقسيم العمل، و توزيع المهام، وإدارة الأزمات بما يتطلبه الهدف المسطر للمؤسسة.

**القائد:** هو الشخص الذي تتوفر فيه سمات القيادة، و يعززها من خلال تطوير ذاته، وذلك من خلال التجارب التي يمرّ بها مع جماعة العمل. هو الشخص الذي يدفع مرؤوسيه للقيام بالمهام بدافع داخلي دونما أن يطبق عليهم قوى مفروضة ومكروهة.

**الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم الفردية و الجماعية و المبادئ و الأهداف المشتركة بين جماعة العمل في المؤسسة، وهي التي تجعل أعضاء التنظيم يتصرفون على نمط مشترك يعتبر علامة مميزة لمؤسستهم.

## الفصل الثاني:

## القيادة

- تمهيد.
- مفهوم القيادة.
- تعريف القيادة.
- أهمية القيادة.
- مصادر القيادة.
- ماهية الإدارة.
- مشكلات القيادة.
- أنماط القائد.
- صفات القائد.
- هل القيادة علم أم فن ؟
- نظريات القيادة.
- الخلاصة.

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل ظاهرة القيادة، كونها ظاهرة اجتماعية واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الأولى. فاجتماع شخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهما، ولا بدّ من تولي أحدهم القيادة. يقول الرسول صلى الله عليه و سلم « إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم » رواه أبو داوود.

وهي من أقدم المواضيع التي شغلت المؤرخين و الكتاب و الفلاسفة، واستمرت الدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا. كما أنّ التاريخ يحفل بقصص النّجاح و الفشل لجهود البشر القيادية. ومع أنّها قديمة المنشأ، إلّا أنّ الاهتمام بها تزايد حتى تكاد تشكّل الفارق بين المؤسسات الناجحة و الفاشلة في القرن الواحد و العشرين. فمن الأزمات التي تمرّ بها المؤسسات بشكل عام " أزمة القيادة " و آثارها المنعكسة على كلّ المستويات و المقصود هنا بأزمة القيادة، أزمة الأداء القيادي أو الدور القيادي الذي يلعبه من يتسلّم هذا الدور ليكون القائد. لذا فهو مبتغى و ضالة المؤسسات و المنظمات. فالقائد يستطيع أن يفعل بتأثيره على مجموعته ما لا تفعله جماعات كبيرة من الناس. إذا فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية ومفتاح تحقيق النّجاح. وعلى هذا يتطرق الفصل التّالي لماهية القيادة و أنماطها و أهميتها و عدّة جوانب أخرى مهمة في صنع الفارق.

« المشكلة الرئيسية في أيّ تنظيم تكمن في كيفية قيادة العديد من الأفراد »

Bakke & Arggris.

## 1. مفهوم القيادة:

في اللغة العربية استخرج هذا المصطلح من الفعل قاد عن ابن دريد. أي قاد الرجل بغيره، أما طارق سويدان يقول أنّ « الفعل (قاد) عكس ساق. فساق الدابة أي دفعها من الخلف، وقاد الدابة أي جرّها من الأمام » وهنا للدلالة على أنّ القائد دائما يسبق المقتردين، أي أنّ مكانه في المقدمة كالذليل و المرشد و القدوة.

ويرجع البعض أصل كلمة القيادة Leadership إلى اليونانيين. وهي مشتقة من الفعل Archien بمعنى يقود. وهو يتفق مع الفعل اللاتيني Ager. ومعناه يقود أيضا. وتعود الكلمة في الأصل إلى Archon أي الأرغون. وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة. وكان الاعتقاد السائد في الفكر اليوناني و اللاتيني أنّ الأفعال السابقة تنقسم لجزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة ينجزها آخرون. إذن القيادة علاقة اعتمادية متبادلة. وهكذا فإنّ " مفهومي القائد Leader و القيادة Leadership يحيلان على تأثير واقعي في الأشياء " (رؤى التربية، العدد 36)

ظهر مصطلح Leader في انجلترا في القرن الثالث عشر من الفعل To Lead في Le Prince de Dilbert الذي كتبه Scolt Adams، ولها بُعد اجتماعي - نفسي لأنها تحدث عندما يجتمع اثنان فأكثر ويتفاعلوا لتحقيق هدف ما و تتميز بتأثير أحدهم على الآخر. وهي ظاهرة اجتماعية لأنها مرتبطة بالوجود المشترك. تعمل من خلال فهم الجماعة و إشباع حاجاتها تماشيا مع الأهداف، كما أنّها تتأثر بالعوامل الاقتصادية و السياسية و الثقافية، وتؤثر فيها أيضا. فمخطئ من يظن أنّ القيادة ظاهرة فردية ذاتية، فهي تخص وحدة الجماعة.

## 2. تعريف القيادة:

يتفق اردواي تيد Ordway Ted و بيجورس I.W. Bigors على أنّها « عملية تأثير على جماعة لتوجيه السلوك نحو أهداف مشتركة » (عبد العزيز. خواجة، 2005: 48)

ويقول ستوجديل Stogdill « القيادة هي عملية التأثير في أنشطة مجموعة من الناس وفي جهودها فيما يتعلق بوضع الأهداف وتحقيقها » (فيونا. إلسا دنت، 2006: 06)

أما كوهن Kohn و فلومر Flumer فيجدان أنها « قدرة و مهارة التأثير و إقناع الآخرين وجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف معينة، وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ غايات منشودة » (عبد العزيز . خواجه، 2005: 48)

ويذكر عبد الغفار حنفي أنها « فنّ التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة بحماس و إخلاص » و من وجهة نظره فهي القدرة على حثّ و تحفيز الأفراد للإنجاز ما ترغب القيادة فيه. ويتطرق عمر ماهر محمود لها بصفة السيطرة على إدارة العمل الجماعي الكلي داخل الجماعة، و تولي مسؤولية التصرف في شؤون أفرادها وتوجيههم نحو هدف معين. (عبد العزيز . خواجه، 2005: 48)

إذن فالقيادة هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين، ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهداف الفرد. أي سلوك تفاعلي بين القائد و الجماعة. ومن هنا نلاحظ أنّ القيادة تتكون من ثلاثة عناصر: القائد ، الجماعة، الهدف.

- **القائد:** هو الشخص الذي يستعمل نفوذه و سلطته و مكانته و شخصيته، ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله، ليوجههم نحو إنجاز أهداف معينة.
- **الجماعة:** مجموعة أفراد تجمعهم أهداف مشتركة.
- **الهدف:** هو النتيجة التي يسعى الفرد لبلوغها في النهاية.

❖ **القيادة الإدارية:** « هي مجموعة من الخصائص و القدرات و المؤهلات و الاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه والإشراف. وهي عبارة عن "قوة" يستمدّها من مصادر متعددة، وبواسطتها يمكنه إحداث التفاعل بينه و بين مرؤوسيه. بشكل يكون معه قادرا على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم و مشاعرهم و اتجاهاتهم، وتوجيهها نحو ما يريد و يرغب في تحقيقه » (عبد العزيز . خواجه، 2005: 49)

وتختلف التعاريف، منها من ينظر لها من زاوية ومنظور شخصي، ومداخل أخرى للقيادة عرفتها بأنّها فعل أو سلوك القائد الذي يحدث تغيير بداخل الجماعة. وعلى الرغم من تعدد التعاريف التي تمّ طرحها، إلّا أنّها تشترك في نقاط و عناصر أساسية، نحصرها فيما يلي:

- القيادة عملية Process

- القيادة تأثير Influence

- القيادة تنشأ داخل الجماعة Group

- القيادة لها هدف محدد Goel Attainment

إنّ هي عملية من خلالها يؤثر فرد في مجموعة أفراد لتحقيق هدف مشترك. و عليه فإنّهم جميعا يشتركون في عملية القيادة، فالقائد يحتاج إلى تابعين، والتابعون يحتاجون لقائد. كما أنّ الأخير هو من تقع على عاتقه مسؤولية إنشاء العلاقة. مستخدما بذلك قدرته على الاتصال، مع حمل عبء المحافظة على هذه العلاقة.

### 3. أهمية القيادة:

- تحقيق نقطة التوازن، التي تعتبر جوهر الفعالية التنظيمية. التوازن بين حاجات الفرد و حاجات المنظمة، بين رغبات العملاء و مصالح العاملين و المالكين، بين المنتجات القديمة الناجحة و المنتجات الجديدة المطلوبة، بين الفوضى العارمة و النظام الصارم، بين الارتباط الشديد بالماضي و الاندفاع الأھوج نحو المستقبل (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 18)
- العمل على نشر روح الإخاء و الانسجام بين أعضاء الجماعات.
- العمل على تماسك الجماعة، وتكتيل جهودها و توجيهها لتحقيق المصالح المشتركة.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة و توفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات. ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم و بين غيرهم من الجماعات الأخرى.
- العمل على حماية الجماعات و استمرارها، وإزالة أيّ خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمّل مسؤولياتهم.
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات، ومساعدة الجماعات على النمو و التقدّم كوحدات في المجتمع.
- تحديد متى يستجيب القيام بالتغيير، ومتى يفضل الإبقاء على الأوضاع كما هي. (رؤى تربوية، العدد 36).
- التأثير في عملية التجديد بطرق مختلفة، ودفع المجموعة إلى التوجه جماعيا نحو المستقبل و تصور بناء صيرورتهم بنشاط.

- يؤكد سيرجيو فاني Sergiovanni على أهمية القيادة كمبدأ. وبوصفها ديناميكية، حيث يقول: «  
أنها تستجيب لحاجتنا إلى معرفة ما هو مهم، حيث تتموضع الأولويات. ومن خلال تحديدها من  
الممكن إيقاظ و بناء وتنمية المعنى، وتفسير الجوانب الثقافية الرئيسية التي تجعل الاستثمار مشوقا و  
دالا » ( رؤى تربوية، العدد 36).
- إقامة علاقات عمل أكثر فاعلية و مهنية.
- تقديم الأهداف بطريقة تسمح بالتزام الأغلبية، مع خلق مناخ البحث الجماعي و حل المشكلات و  
التعلم المستمر.
- هي صلب عملية التغيير. ولا تحدث الأخيرة دون قيادة.

#### 4. مصادر القيادة:

##### 4.1. مصادر نظامية (رسمية) و فيها:

❖ **وضعية النفوذ:** وهم القادة المعينون من طرف السلطة المتمثلة بالجماعة المحلية (الدولة)، وهم  
المسؤولون عن إيصال التوجيهات الصادرة من السلطة المنظمة، وضمان سير الجميع في الاتجاه  
نفسه.

❖ **الوضعية الانتقائية:** وهنا يشغل القائد على أساس تفويض سلطة، يكون غائبا و محدود زمنيا.

##### 4.2. مصادر لا نظامية (غير رسمية) و فيها:

❖ **الخبرة المهنية:** يشغل قائدا هنا على أساس الاعتراف بالكفاءات التي طورها في المجال المهني.

❖ **الشخصية الكاريزمية:** قدرة الأشخاص على تعبئة الآخرين، ودفعهم إلى تبني هدف مشترك، وبتّ  
روح الحماس و الإيمان. وهذه الصورة النمطية للقائد، شخص ينجح في الإقناع و التأثير، يجذب و  
يُغري وفي الوقت نفسه صارم و يُخيف. يجعل الآخرين يحترمونه.

❖ **حسب التنظيم:** تكون القيادة هنا شكلا من أشكال الخبرة. لكنها تهتم أساسا بدينامكية التغيير و تطوره  
التنظيمي أكثر من مضمونه، وهنا القائد يعتبر موردا لا يعوض في خلق الطاقات وتنظيم العمل،  
والاقتراح و التفاوض و الاشتغال كوسيط.

❖ **الموقع داخل النظام الاجتماعي:** يستمد تأثيره هنا و في هذه الحالة من اندماجه داخل الشبكات التي  
تتجاوز المؤسسة، والتي يُقيم بفضلها روابط مع مؤسسات أخرى، أو أشخاص موارد وحتى  
المحتضنين أصحاب المساعدات المالية.

## 5. ما هي الإدارة ؟

### الإدارة:

- فن: انجاز الأعمال من خلال الآخرين (تعظيم الجانب الإنساني).
  - علم: هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و تحقيق الأهداف (تعظيم الجانب الاقتصادي).
- هي القيام بوظائف معينة لتحقيق أهداف معينة (الإدارة كعملية تتكون من وظائف التخطيط و التنظيم و الرقابة).

- علم و فن : هي فنّ تطبيق العلم في المواقف الإدارية.

جدول رقم (01) يوضح لنا مقارنة بين الإدارة و القيادة: (سيد محمد. جاد الرب، 2008: ص 06)

المقارنة	الإدارة/المدير	القيادة/القائد
التركيز	الجوانب العقلية/المنطقية . عملية عقلية. يؤثر على عقول المرؤوسين.	الجوانب النفسية/المعنوية/العاطفية. عملية عاطفية. يؤثر على عواطف المرؤوسين.
الاهتمامات	التخطيط/الكفاءة/القواعد/القوانين/الاجراءات/الرقابة/الحسابات/العمل المكتبي.	المخاطرة/التغيير/الديناميكية/الإبداع.
الوظائف	التخطيط/التنظيم/التوجيه/الرقابة.	نفس الوظائف مع اختلاف الأداء و المهارات ( الطريقة ) .
الأهداف	تحقيق الأهداف التنظيمية.	بناء العضوية و تماسك الجماعة. تحقيق الأهداف التنظيمية. تحقيق أهداف المرؤوسين.
الفرق	يديرون/يراقبون/ينظمون/يقلدون/يقبلون الروتين. يسألون ( كيف ؟).	يبتكرون/يحركون/يطورون/يبدعون. يسألون ( ماذا ؟ و لماذا ؟ ) .
فعل الأشياء	فعل الأشياء بطريقة صحيحة.	فعل الأشياء الصحيحة.



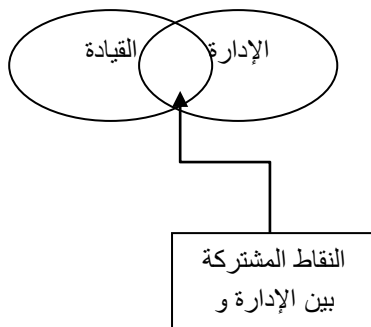
جدول رقم (02) يوضح لنا مقارنة بين الإدارة و القيادة من وجهة نظر الباحثين:

الإدارة	العالم	القيادة
<p>الاتساق.</p> <p>النظام.</p> <p>انجاز مهام تفصيلية.</p> <p>وضع جداول زمنية قصيرة إلى متوسطة المدى.</p> <p>توفير موارد ضرورية.</p>	Koher 1990	<p>التغيير.</p> <p>الحركة.</p> <p>مبنية على توجهات.</p> <p>توضح الصورة كاملة.</p> <p>بناء الرؤية المستقبلية طويلة المدى.</p> <p>إحداث التغييرات.</p>
<p>يفعلون الأشياء بشكل صحيح ( المدراء ).</p>	Bennis/Nanus 1985	<p>يفعلون الأشياء الصحيحة ( القادة ).</p>
<p>علاقة سطحية أحادية الاتجاه.</p>	Rost 1991	<p>علاقة تأثيرية متعددة الاتجاهات.</p>
<p>المديرون متفاعلون .</p> <p>العمل من أجل حلّ المشكلة.</p> <p>أدنى حدّ من العاطفة.</p>	Zalezanik 1977	<p>تغيير الأفكار بدلا من الاستجابة لها.</p> <p>تحديد الخيارات المتاحة.</p> <p>نشطون عاطفيا.</p> <p>توسيع الخيارات.</p> <p>تغيير تفكير الناس.</p>

نستخلص إذن أنّ الإدارة و القيادة مفهومان متكاملين و غير مترادفين، وهناك مساحات مشتركة بينهما.

قد يكون الفرد :

- مديرا و قائدا ناجحا.
- مديرا ناجحا و قائدا فاشلا.



شكل رقم (01) يوضح لنا المساحة المشتركة بين الإدارة و القيادة

## 6. مشكلات القيادة:

نقصد بالمشاكل هنا المعوقات التي لا تسمح للقيادة بالقيام بأهدافها التنظيمية المسطرة، فهناك عوامل تساهم في فشل المهمة. منها:

- ❖ **قيادة الأقدمية:** في القطاع الحكومي بشكل خاص، يكثر تعيين القدماء في الوظائف التي تتطلب القيادة، رغم أنه قد لا تتوفر في بعضهم شروط وسمات القيادة، وليس لهم مهارات و قدرات كافية للتأثير على الجماعة.
- ❖ **القيادة بين الاستمرارية و التغيير:** يحسب على استمرارية القيادة غرور صاحبها، وعدم رغبته في إحداث التغيير. ليس على مستوى الجماعة و لا في نفسه، بل في صعوبة ترك المكان لغيره ممن تتوفر فيهم القدرة على استلام منصبه.
- ❖ **سلب القائد الكثير من صلاحياته:** فكثرة القوانين و اللوائح و النظم التي تقيد سلوك القائد عائق، و بالتالي تحدّ من صلاحياته التي قد يراها هو داعمة للأهداف التنظيمية.
- ❖ **تعدد القيادة و تضارب اختصاصاتهم:** تعدد المسؤوليات الإدارية والرغبة في الترقية إلى وظائف قيادية ليس لها ما يبررها، ينتج عنه تعدد القادة و مسؤولياتهم دون داعٍ كذلك النزاعات لأنّ كلّ واحد يريد أن يثبت نفسه و وجوده.
- ❖ **عدم التنمية المستمرة للقائد:** القائد بحاجة دائمة لتطوير مهاراته، وخبراته التقنية و الإنسانية، ليسقط حضور الدورات التدريبية التي كثيرا ما تكون غير مدروسة و غير فعالة و تقتصر في معظم الأحيان على أسلوب المحاضرة النظري. الذي يكون مثاليا جذا بعيد عن التطبيق.
- ❖ **إمكانية القائد المحدودة في الإثابة و العقاب:** لا يمكن لأي قائد ممارسة مسؤولياته إذا لم يكن لديه فرصة إثابة العمال المجتهدين و عقاب المتقاعسين.
- ❖ **نقص المهارات السلوكية و الإنسانية لدى القادة:** كلما ارتقى القائد لمرتبة أعلى، كلما احتاج لمهارات إنسانية أكثر من التقنية. كونه يجب عليه التأثير على مجموعة كثيرة دون الاحتكاك المباشر معهم و دون معرفة شخصية.
- ❖ **قضاء القائد معظم الوقت في أعمال لا تتصل اتصالا مباشرا بالقيادة:** "النجاح ليس أكثر من فنّ إهمال الأعمال و المهام غير الضرورية" لذا يجب على القائد التنزّه عن المهام الروتينية، وتركها للعمال الآخرين. كما أنه يجب أن يُعوّد جماعته على حلّ المشاكل معا. وليس الاعتماد على حلوله

و أفكاره فقط في توافه الأمور، حيث أنه مظهر من مظاهر سوء التنظيم (خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، العدد 18).

## 7. أنماط القيادة:

تنقسم من وجهة نظر علماء الإدارة إلى ثلاثة محاور أساسية. (محمد. الفاضل، 2010: ص26-27).

◀ من حيث الفاعلية في الأداء (الاهتمام بالأفراد و الإنتاج).

◀ من حيث مركز اتخاذ القرار.

◀ من حيث أسلوب إثارة دوافع العمل لدى المرؤوسين.

### 7.1. من حيث الفاعلية في الأداء: تكون اهتمامات القيادة الإدارية فيها موجهة لكل من طبيعة

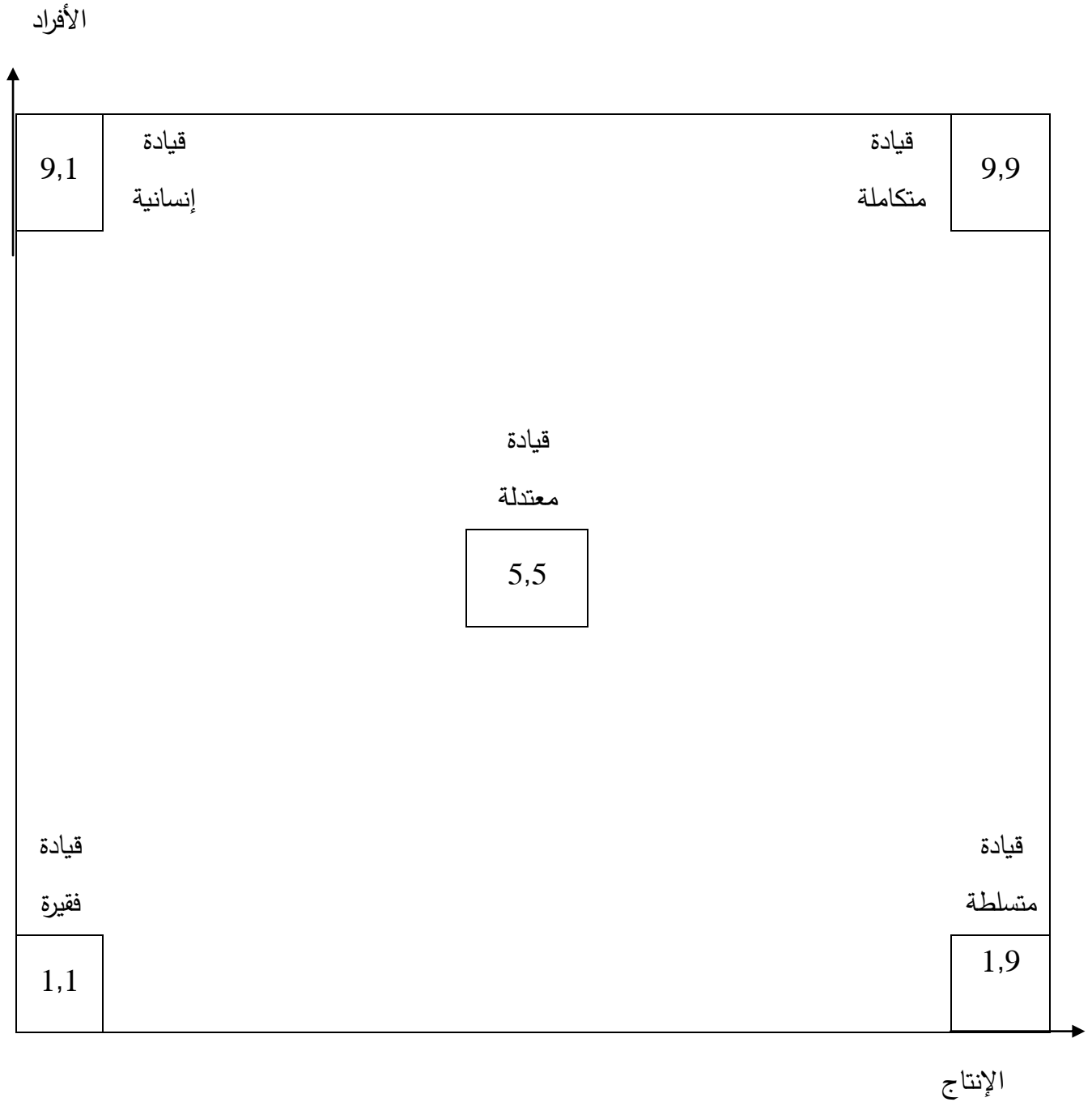
العمل (الإنتاج) وطبيعة العاملين (المرؤوسين). تحتوي على خمس (05) أنماط:

- اهتمام ضعيف بالإنتاج، و اهتمام ضعيف بالأفراد 1.1: (قيادة فقيرة): لا يساهم القادة هنا في تحقيق الأهداف التنظيمية، و كذلك يبذل أدنى جهد يكفي لبقائه عضو في المنظمة.
- اهتمام عالٍ بالإنتاج و اهتمام ضعيف بالأفراد 1.9: (قيادة متسلطة): يؤدي الاهتمام الزائد بالإنتاج من طرف القائد هنا إلى انخفاض الروح المعنوية و الإنتاجية معا.
- اهتمام ضعيف بالإنتاج و اهتمام عالٍ بالأفراد 9.1: (قيادة إنسانية): يؤدي هذا النمط إلى علاقة جيّدة وشعور بالرضا بين الأفراد.
- اهتمام عالٍ بالإنتاج و اهتمام عالٍ بالأفراد عالٍ بالأفراد 9.9: (قيادة متكاملة): يركّز القائد هنا على روح الفريق في العمل، ويحاول الحصول على إنتاج جيّد، عن طريق بناء علاقات جيّدة مع الأفراد. ويعتبر هذا النمط المثاليّ.
- اهتمام معتدل بالإنتاج و الأفراد 5.5: يتميز هذا النمط بالمرونة و التوازن.

وهذه الأنماط القيادية الخمسة مستخلصة من الشبكة الإدارية التي وضعها كل من بلاك و موتون

Blake&Mouton اللذان حدّدا أسلوبين لسلوك القائد (الاهتمام بالأفراد / الاهتمام بالإنتاج).

شكل رقم (03) يوضح لنا مخطط نظرية الشبكة الإدارية: (عادل. عبد الرزاق هاشم، 2017: ص 72)



## 7.2 من حيث مركز اتخاذ القرار:

❖ **النمط الأوتوقراطي:** هو القائد المتسلط. مركز السلطة واتخاذ القرار بين يديه، ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة العمل و أوضاعه. إنّه يرسم و يحدّد كلّ شيء و ما عليهم إلاّ التنفيذ. والقائد في هذه الحالة يتحمل كلّ المسؤولية، وهذا النوع من القيادة لا يشجع الأفراد على الخلق و الإبداع، ممّا يجعلهم يفرون من المسؤولية خشية الفشل و العقاب. ويمكن تحديد السمّات العامة للقيادة الأوتوقراطية :

- بروز النزعة العدائية بين الجماعة و ضعف الارتباطات.
- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة.
- عدم القدرة على أداء الأعمال إلاّ من خلال الإشراف المباشر.
- يتّصف الجوّ العام بانخفاض المعنويات، وضعف التماسك و ارتفاع الشكاوي ومعدّل الدّوران و الغياب.
- ضعف قنوات الاتصال، و محتوى الاتصالات.
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الدّاتي نحو العمل أو الاهتمام به، ممّا ينعكس سلبا على الإنتاجية على المدى البعيد. (محمد. الفاضل، 2010: ص26-27)

❖ **النمط المشارك:** هذا النوع ممن يشاركون السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وبالتالي يمكن أن تكون القرارات جيّدة تعكس الكثير من وجهات النّظر، وتؤدّي إلى زيادة التزام العاملين بتنفيذ هذه القرارات، لأنّ لهم دور في اتخاذها. وهذه المشاركة بين القائد و مرؤوسيه تنتج عنها الروح المعنوية للأفراد و زيادة ولائهم، كما يشعر الفرد بأهميته و قيمته في المؤسسة.

❖ **النمط الحرّ:** وهذا يعني بالفرنسية " دعه يعمل Laisser faire " فعلى العكس تمام من القائد الأوتوقراطي في مركزية اتخاذ القرار، فإنّ هذا النمط تكون عملية اتخاذ القرارات لا مركزية. فغالبا ما يتجنب القائد المسؤولية و السلطة، ويعتمد على جماعة العمل في وضع الأهداف وانجاز العمل. والقائد هذا لا يمارس القيادة السليمة و الفعالة لأنّه ينقصه الحماس و الحوافز لعمل ذلك، وبالتالي فإنّ تأثيره على سلوك الأفراد محدود. هذا النمط ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علمية عالية، كما هو الحال في الأبحاث و الدّراسات. ويمكن إبراز سمات هذا القائد في:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في انجاز المهام دون تدخل.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين.

- عدم إعطاءه المعلومات للمرؤوسين إلا عندما يُسأل.
- ضعف التماسك و ضيق العلاقات الاجتماعية، وضعف الروح المعنوية و عدم التعاون في انجاز المهام. (محمد. الفاضل، 2010: ص26-27)

## 8. صفات القائد:

اختلف العلماء و الباحثون في كون القيادة صفة يمتلكها الأفراد، أو علاقات بين الناس في المواقف الاجتماعية. ففي دراسة مسحية لستودجيل مابين عامي ( 1904 - 1947 ) حُلَّ فيها 124 دراسة للسمات. خرج بما يلي: متوسط القدرات القيادية تحددها عوامل تستند للمواقف لا العوامل الشخصية: (الذكاء، اليقظة، الثقة بالنفس، البصيرة، المسؤولية، المبادرة، المثابرة، النزعة الاجتماعية)، ونشرت سنة 1948. الدراسة الثانية لستودجيل كانت مابين عامي ( 1948 - 1970 ) حُلَّ فيها 163 دراسة أخرى، وخرج بما مفاده أنّ القيادة تحددها العوامل الشخصية و العوامل المرتبطة بالموقف:

- النزعة لتحمل المسؤولية و انجاز المهام.
- المثابرة المستمرة في تحقيق الأهداف.
- الجرأة و الأصالة لحلّ المشكلات.
- نزعة المبادرة في المواقف الاجتماعية.
- الثقة بالنفس و الشعور بالهوية الشخصية.
- الاستعداد لقبول نتائج التصرفات والأفعال.
- الاستعداد لتحمل الضغوط الشخصية.
- الاستعداد للتعامل مع حالات الإحباط والتأخير.
- القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.
- القدرة على بناء نظم اجتماعية تفاعلية لتحقيق الأهداف المحددة.

أجرى Mann عام 1959 دراسة مشابهة، فحص فيها أكثر من 1400 نتيجة و أظهرت أنّ القادة يتوقّفون على السمات التالية بشكل قويّ: (الذكاء، الذكورية، التوافق، السيطرة، الاهتمام بما هو خارج الذات، النزعة إلى المحافظة).

ويقول كيرك باتريك ولوك هذه السمات خاصة: (الدافع، الرغبة في القيادة، الأمانة و المصادقية، الثقة بالنفس، القدرة المعرفية، معرفة العمل).

كما يؤكد جون ماكسويل في كتابه 21 قانون لا يقبل الجدل في القيادة، أنها « مكتسبة. يمكن تعلمها و من القوانين التي وضعها لها » (الاحترام، الثقة، التوقيت " أي معرفة كيف؟ و أين؟ و متى؟"، الحدس و التخمين " من خلال الخبرة و المعرفة"، القيادة " وهنا يقصد معرفة القائد بأهمية الاتجاه و تحديده مسبقا، مع العمل على ترتيب الأولويات و الإيمان و المرونة و توقع المشاكل"، النمو " أي تعلم ما تجهله لتستخدمه فيما بعد"، النصر " وهنا يركز على تحمّل المسؤولية"، التأثير " المعيار الحقيقي للقادة من خلال شخصياتهم و علاقاتهم و حدسهم"، تحديد الأولويات " بمعرفة المطلوب و الإطلاع على الناتج"، تفويض السلطة " إعطاء جزء للجماعة دون تطفل"، الصورة " أي تناسق تصرفات القائد مع أفعاله"، الإقناع، الارتباط " التأثير العاطفي - المعنوي"، الإرث " أي ماذا ترك خلفه، فحجمه في المؤسسة لا نحكم عليه من خلال وجوده، بل عند غيابه"

إذا فالقائد الناجح هو القادر على حشد و تحريك الجماهير و التنسيق بين الأهداف التنظيمية و الاحتياجات الفردية لجماعته. من خلال توفره على صفات متعددة كالقدرة العقلية العالية و الخبرة الإدارية و التنظيمية، والمهارات الفنية و الاتصالية، بالإضافة للتوافق النفسي و الاجتماعية و الديمقراطية و القدرة على اتخاذ القرار و عدّة سمات أخرى كلّ باحث ينظر لها من زاوية معرفته.

## 9. هل القيادة علم أم فنّ؟

سبق و ذكرنا أنّ القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد و المرؤوسين و الموقف، كما أنّها العملية التي تؤدي للإبداع في بيئة العمل. فهل هي علم أم فنّ؟

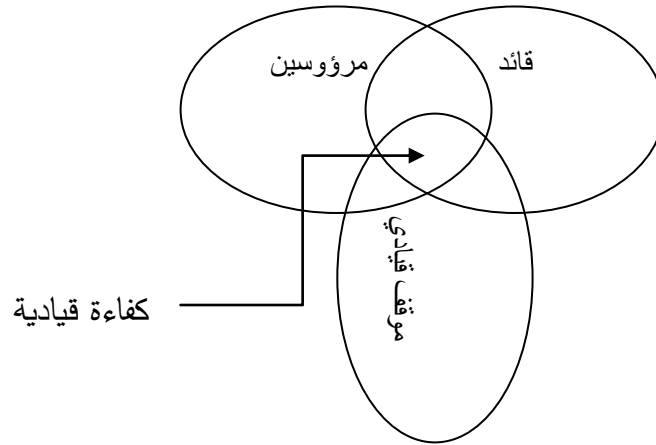
- ❖ العلم: هو استخدام أدوات و أساليب منهجية و منطقية تعكس نتائج واحدة و ثابتة متفق عليها.
- ❖ الفنّ: هو مهارة و خبرة و مرونة و تقدير شخصي في مختلف الأمور و المواقف.
- ❖ القيادة علم: لأنّها تعتمد على استخدام الوسائل و المناهج العلمية التي تزيد من كفاءة القيادة. منها:
  - استخدام التنبؤ.
  - استخدام الأساليب الكمية (البرمجة الخطية، ..).
  - استخدام الأساليب الإحصائية (الارتباط، و الانحدار، ..).

- استخدام الأسس الاقتصادية (القياس في دراسات الجدوى، ..).
  - استخدام الأساليب المالية (التحليل المالي، التخطيط المالي ..).
- ❖ القيادة فنّ: هناك دائما حاجة ملحة للمهارات السلوكية و الفنية و الشخصية للاستجابة للمواقف المتغيرة.

"الفنّ القيادي" وهي كفنّ تعتمد على نظريات عدّة منها: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، نظرية القيادة الموقفية .. (سنتطرق لها فيما بعد). ونحتاج في فنّ القيادة إلى ما يلي:

- كيفية و سرعة التصرف في المواقف الطارئة.
- كيفية التعامل مع الظروف سريعة التغيير.
- مهارة التعامل مع الأسواق التنافسية المضطربة.
- مهارة حلّ المشكلات و معالجة الضغوطات و الصراعات.

نستخلص: « القيادة علم و فنّ في آنٍ واحد، والاستخدام الأكثر لأيٍّ منهما يرجع للموقف القيادي و طبيعة القائد و المرؤوسين. وكلّ هذا يشكل لنا كفاءة قيادية ». ( سيد محمد. جاد الرب، 2008: ص04)



شكل رقم (03) يوضح لنا الكفاءة القيادية

## 10. نظريات القيادة:



## 10.1. نظرية الرجل العظيم: "القادة يولدون ولا يُصنعون"

تعدّ هذه من أقدم نظريات القيادة، ويرجع تاريخها لعهد الإغريق. استندت إلى افتراض أنّ الأحداث و النتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء. وأنّ القادة يولدون قادة ولديهم مميزات و خصائص يرغب بها أتباعهم، وتفترض هذه النظرية أنّ التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنّما تتمّ عن طريق شخص ما له قدرات غير عادية. وُجّهت لهذه النظرية عدّة انتقادات منها أنّها لا تؤمن بتنمية المهارات القيادية، فهم يتبعون منهج إمّا تمتلكها أو لا. (عزات. كريم عدوان، 2013: 59).

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس (ماجدة، الجارودي، 2011: 23) ومن أبرز الدعاة إليها فرانسيس جالتون، حيث قدّم عديد البيانات الإحصائية والوراثية تأكيداً للنظرية.

## 10.2. نظرية السمات: "نحتاج بضع سمات أساسية للقيادة"

اهتمت هذه النظرية بالسمات أو الصّفات الشخصية للقائد، بداية من القرن العشرين. حيث تؤكد على أنّ اجتماع صفات معينة لدى فرد تجعل منه مؤهلاً ليكون قائداً، فالسلوكيات المتعلقة بالعمل و السلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية تجتمع لتؤثر على الأفراد. وبالتالي دفعهم لتحقيق الهدف. ومن أبرزها كما سلف الذكر: القدرة على الانجاز، المسؤولية، المشاركة و المركز الاجتماعي (حمدان إسماعيل و علياء حسين. 2015: 22). يعيبها وضع قائمة حصرية للسمات، كما قد نقشل في اتخاذ الموقف أحياناً بعين الاعتبار، والنقد العلمي الموجّه لها هي أنّها أصلاً نتيجة " تصورا غير موضوعي مسبق بوجود سمات ".

## 10.3. النظرية الموقفية: " القيادة مشروطة بمطابقة أسلوب القائد مع الموقف "

« تعتمد هذه النظرية على أنّ سمات القائد و أسلوبه يرتبط مع المواقف القيادية وأنّ نوعية القادة تختلف حسب المواقف و الظروف ». و يتفق معها هيرسي و بلانشارد Hersy, Blanchard كونهما يفترضان « عدم وجود أسلوب قيادي مثالي. و أنّ نجاح القائد لا يعود لأسباب خارجية و إنّما للربط بين السمات الشخصية و الموقف القيادي » (حمدان إسماعيل و علياء حسين. 2015: 22)، وتقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناءً على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم (صالح العامري و طاهر الغالبي. 2014: 473)، حيث تعتبر هذه النظرية سهلة التطبيق عملياً

وتتميز بنظرتها الإرشادية أكثر منها الوصفية، ومرونتها عامل مهم في شيوعها و انتشارها. لكن يعيبها قلة الأبحاث فيها، وقيادة المجموعة في وضع تنظيمي يحتم على القائد موائمة أسلوبه معهم دون مراعاة أنّ هناك فروق فردية في مستوى الأتباع، وبتساءل عن التغيير الذي سيحدثه و تأثيره عليهم ما لم يُطوّر من أسلوبه و إنّما جعله فقط في مستوى الجميع.

#### 10.4. النظرية التفاعلية:

« جمعت هذه النظرية بين نظرية السمات و الموقف، وتستند إلى أنّ القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد و مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم مع حلّ مشكلاته. سعى أنصارها أمثال هولاند و جوليان على تأكيد أنّ أساس النظر للقيادة مبنيّ على أنّها عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في مواقف معينة، وتأثير المرؤوسين على القائد في هذه المواقف، وعلى تحديد الأبعاد و الخصائص التي تمكّن القائد من النجاح مع جماعة معينة وهي المجموعة العاملة، والمناخ الاجتماعي للجماعة، ودرجة الألفة بين أفرادها و مدى الاختلاف في وجهات النظر ». (حمدان إسماعيل و علياء حسين. 2015: 22)

#### 10.5. النظرية التبادلية:

« تنظر هذه النظرية لوجود علاقة تبادلية بين القادة و المرؤوسين. وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها على الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث بين القائد و المرؤوسين ». (حمدان إسماعيل و علياء حسين. 2015: 22)، إذن « أسلوب القيادة التبادلية يقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين على أساس الثواب و المكافأة مقابل العمل والإنتاج، والأسلوب بهذه الصفات يشبه "القيادة الهيكلية" التي تقوم على توجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالعمل أحياناً إذا استمر أداءهم بشكل جيد و لفترة مناسبة ». (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد4)

#### 10.6. النظرية الخادمة: "يتبع الناس الحبّ و الامتنان، بدلا من الكره و الخوف"

تقوم هذه النظرية على أساس خدمة القائد لمرؤوسين، ليس بمعنى الخدمة و لكن التقفد و السؤال الذي يزرع الثقة و التعاون و التبادل بينهم، ممّا ينتج لنا أداءً عالياً. هذا ما دعاه جرين ليف بـ "القيادة الأخلاقية" ويؤكد الأخير على أنّ القيادة يجب أن توهب لشخص محبّ لتقديم الخدمة و الرعاية بطبيعته، فهي تبدأ مع الإحساس الطبيعي برغبة الشخص أولاً، وبعده ذلك يأتي الطموح.

## الخلاصة:

إنّ القيادة مفهوم متعدد الاتجاهات لا يمكن تقييده من خلال منظورٍ ضيقٍ أحادي الزاوية، كما لا يمكن إغفال أهميتها في خلق الميزة التنافسية في زمن الإدارة المرنة، وتطور تصوّرات و اتجاهات الأفراد مما يُصعّب على الإدارة وحدها التّكفل بفروق الموارد البشرية و صعوبة التّحكم المضبوط فيها، وهنا نفتح قوساً جديداً عن مدى تأثير متغير القيادة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة. وهذا ما سنحاول التّطرق له في الفصل الموالي من بحثنا من خلال التعريف بالثقافة التنظيمية و أنواعها وخصائصها. سعياً منّا لمعالجة الإشكالية و التحقّق من الفروض في مسار الوصول لمقاربة بينهما إن وُجِدت طبعاً.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

- مدخل
- تمهيد
- تعريف الثقافة وخصائصها
- من الثقافة إلى الثقافة التنظيمية
- ماهية الثقافة التنظيمية
- مفهوم الثقافة التنظيمية
- تعريف الثقافة التنظيمية
- مضمون الثقافة التنظيمية
- أهمية الثقافة التنظيمية
- أنواع الثقافة التنظيمية
- خصائص الثقافة التنظيمية
- أبعاد الثقافة التنظيمية
- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
- مصادر الثقافة التنظيمية
- نظريات الثقافة التنظيمية
- خلاصة

« Once we learn to see the world through culture lenses, all kinds of things begin to make sense that initially were mysterious, frustrating, or seeming by stupid » .  
( SHEIN)

« بمجرد أن نتعلم رؤية العالم من خلال عدسات ثقافية، تبدأ كل أنواع الأشياء في فهمها، و التي كانت في البداية غامضة أو محبطة أو تبدو غبية ». (شايين)

« إن محاولات التطوير التنظيمي لا بد أن يتبعها تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، حيث يصبح التطوير نمط حياة و ليس مجرد مهمة يتم التخلي عنها بعد الانتهاء منها ». »

## مدخل:

أنت تمشي في متجر البقالة أ، حيث ترى عرضًا ملونًا للفواكه والخضروات. في الخلفية، تسمع موسيقى ممتعة. زميل ودود يبتسم ويسأل: "كيف يمكنني مساعدتك؟" خلال الزيارة، ستجد بالضبط ما كنت تبحث عنه وتشعر بالترحيب في كل منعطف. عملية تسجيل المغادرة في غاية السهولة، تغادر وأنت تشعر بالانتعاش.

في متجر البقالة ب، قصة مختلفة. هناك عربة تسوق واحدة فقط ينتزعها متسوق آخر قبل أن تتمكن من الوصول إليها. فريق العمل وقح ويتجاهلك. العروض غير مفهومة. تكتشف أن المتجر قد نفذ كل شيء في قائمته. أثناء توجهك إلى منطقة تسجيل المغادرة، تسمع العميل أمامك يتجادل مع الموظف. بمجرد أن تتخطى الخط أخيرًا، بالكاد ينظر إليك الموظف المرهق. لن تخبر أحدًا على وجه الخصوص: "لا أطيع الانتظار لإنهاء وردية. فقط ساعتان رديئة أخرى "

ما الفرق بين تجربتي التسوق هاتين ؟

✓ المتجر أ جذاب بصريًا، ومجهز جيدًا، وطاقم العمل ودود.

✓ المتجر ب فوضوي وغير منظم والجميع نفذ صبرهم ووقحون.

ولكن وراء المظهر السطحي، هناك اختلاف جوهري. ما هو ؟

الجواب هو الثقافة. يعمل كلا المتجرين بنظام معتقد أساسي وقيم وأفعال يتم تشجيعها بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل المالكين. الأول هو بناء علاقات مع العملاء، وتقديم المنتجات والخدمات التي تلبى احتياجاتهم، وخلق تجربة تسوق سلسة. والآخر يسير على طريق سريع نحو الكارثة.

<https://laconteconsulting.com>

## تمهيد:

« تعدّ الثقافة التنظيمية المكوّن الأساسي للانتماء التنظيمي، برزت أهمية دراسة الثقافة التنظيمية

في الثمانينات من القرن الماضي. لكن هذه الأهمية تعاظمت في سياق الدرجة العلمية. من التغيير في بيئة إدارة الأعمال و ما يطرحه هذا التغيير من تحديات للتطوير و الاستجابة و التكيف مع المتغيرات الجديدة مثل عولمة أنشطة المنظمات الإدارية ... و على الأقل زيادة تعرضها للمتغيرات الخارجية وازدياد

حدّة التنافسية بين المنظمات الإدارية. و مثلت دراسة الثقافة التنظيمية أحد مداخل التطوير الإداري و بالأخص من علاقتها بزيادة درجة الانتماء التنظيمي بما يعزز قدرة المنظمة على رفع معدلات أدائها» (محمد. المغربي، 2018: 203)

« إنّ الثقافة التنظيمية الفاعلة هي التي تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد العاملين، و تعمل على توجيه لكل العوامل المؤثرة، من خلال الاهتمام باحتياجات العميل و تحقيق رغباته و الاستجابة لتطلعاته » (محمد. المغربي، 2018: 203)

### تعريف الثقافة:

**1.1. لغة :** هي « العلوم والمعارف و الفنون »

« مجمل العلوم والفنون و الآداب في إطارها العامل »

« هي مجموع السمات الثقافية التي توجد في زمان و مكان معينين » (معجم المعاني- الوسيط)

يرجع أصلها إلى فعل (تقف) ووردت اشتقاقات هذه الكلمة في القرآن الكريم بمعنى الوجود والتمكن في بضع مواضع من سور القرآن « واقتلوهم حيث تقفتموهم » [سورة البقرة: 191] أي وجدتموهم.

وكذلك وردت في الأثر عن أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها، وهي تصف أباها الصديق أبا بكر « وأقام أوده بثقافته » أي هدّب نفسه بنفسه، واستخدم ضميره في تقويم اعوجاجه و بناء ذاته الداخلية.

جاء في قاموس لسان العرب لابن منظور « أن كلمة ثقافة تنسب إلى فعل "تقف" وهو يدل على عدّة معانٍ، حيث يفيد الحدق و الفهم و سرعة التعلم، و ثبات معرفة المرء بما يحتاج إليه علما وعملا. وفي معنى آخر يدل على الغلبة و الظفر على الغير، وفي معنى ثالث يدلّ على التسوية و التقويم و الاصطلاح ».

ويقابلها كلمة Culture في اللغة الأجنبية، المشتقة من الكلمة اللاتينية Cultura. أي لها علاقة بالأرض وتنمية المزروعات، و استخدمت فيما بعد للدلالة على تنمية الملكات العقلية و التدريب الذهني.

**1.2. اصطلاحاً:** شاعت هذه الكلمة عند المسلمين، ثم كان أول من استخدم لفظة ثقافة هو

الأديب المصري طه حسين في مؤلفه (مستقبل الثقافة في مصر) عام 1938. ثم شاعت لتدل على

الاستتارة و العلم. كما أصبحت تدلّ بعدها على نوع الأفكار و القيم و التقاليد والأعراف أو أسلوب الحياة الذي يغلب على مجتمع ما أو جماعة أو أمة. ويكون بطبيعة الحال لهذا الأسلوب أوصافا معينة و أسبابا و مصادر و خصائصا ومقومات.

حظي المصطلح بالعديد من التعريفات، وتعددت فيها زوايا النظر. فهناك اختلاف بين المعنى القديم و الحديث العام و الأكاديمي.. هناك من يعرفها على أساس تقسيماتها (عامة، أدبية، فنية ..) أو حسب تقسيماتها في المجتمع الجماهيري (راقية، جماهيرية، شعبية ..). وقد ورد في ذلك أكثر من 200 تعريف.

تعرفها **منظمة اليونسكو**: « أنها مجموع السمات الروحية والمادية و الفكرية و العاطفية التي تميز مجتمعا ما بعينه، أو فئة اجتماعية بعينها. وهي تشمل الفنون و الآداب و طرائق الحياة. كما تشمل الحقوق الأساسية و نظم القيم و التقاليد و المعتقدات ». (<https://ar.unesco.org>)

**المنظمة العربية للثقافة و العلوم** تعرفها بأنها « مجموع النشاط الفكري و الفني بمعناه الواسع. مع ما يتصل بها من المهارات و الوسائل التي ترتبط بكل أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها و متأثرة بها ». (<http://www.alecso.org/nsite/ar>)

ويقول عنها **مالك بن نبي** في كتابه مشكلة الثقافة بأنها « مجموعة الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من الولادة كراسمال أولي في الوسط الذي ولد فيه. والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصياته ». (عمر عزوي و أحمد علماوي، 2010: 03)

ونجد **حامد عمار** يركز على الجانب المعرفي و الحضاري للثقافة، حيث يراها جملة الأفكار و المعاني و القيم و الرموز والمشاعر و الانفعالات و الوجدانيات التي تحكم حياة الفرد في علاقته مع الطبيعة، و في علاقات أفرادهم بعضهم بغيرهم من المجتمعات. (نوال. سهيلي، 2018: 14 - 16)

ويعرفها **Hofstede** بأنها « الخصائص و القيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى » (عمر عزوي و أحمد علماوي، 2010: 03)

وجلّ هذه المعاني رغم تباينها تدور في فلك التعريف الذي قدمه عالم الأنتروبولوجيا الشهير **تايلور E. Taylor** و الذي يرى بأن « الثقافة هي الكلّ المركب الذي يتضمن المعرفة و العقائد و



الفنّ و الأخلاق و القانون و العرف و كل المعلومات التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في الجماعة (مجتمع معين) « (امر عزاوي و أحمد علماوي، 2010: 03)

### 1.3. خصائص الثقافة:

- الثقافة عملية مكتسبة
- الثقافة عملية إنسانية – اجتماعية
- الثقافة قابلة للتناقل
- الثقافة متغيرة
- الثقافة لها وظيفة الإشباع
- الثقافة لها دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد (امر عزاوي و أحمد علماوي، 2010: 04)

### 2. من الثقافة إلى الثقافة التنظيمية :

الثقافة كمفهوم لها تاريخ طويل ومتقلب. لقد استخدمها الشخص العادي ككلمة للإشارة إلى التطور، كما هو الحال عندما نقول أن شخصا ما "منثقف" للغاية. وقد استخدمه علماء الأنثروبولوجيا للإشارة إلى العادات و الطقوس التي تطورها المجتمعات على مدار تاريخها.

في العقود الماضية تم استخدامه من قبل بعض الباحثين التنظيميين و المديرين للإشارة للمناخ و الممارسات التي تطورها المنظمات حول تعاملها مع الأشخاص أو إلى القيم و العقيدة التي تتبناها المنظمة.

في هذا السياق يتحدث المديرون عن تطوير "النوع الصحيح من الثقافة" أو "ثقافة الجودة" أو "ثقافة خدمة العملاء" مما يشير إلى أن الثقافة لها علاقة بقيم معينة يحاول المديرون غرسها في مؤسساتهم. يتضمن هذا الاستخدام أيضا افتراض وجود ثقافات أفضل أو أسوأ و ثقافات أقوى أو أضعف. و أن النوع الصحيح من الثقافة سيؤثر على مدى فعالية المنظمة.

ربما يكون الجانب الأكثر إثارة للفضول في الثقافة كمفهوم هو أنه يوجهنا إلى ظواهر تحت السطح، قوية في تأثيرها و لكنها غير مرئية و إلى درجة كبيرة غير واعية. وبهذا المعنى فإن الثقافة بالنسبة للمجموعة هي الشخصية أو الشخصية بالنسبة للفرد يمكننا أن نرى السلوك الناتج، لكن في كثير من الأحيان لا يمكننا رؤية القوى الكامنة التي تسبب أنواعا معينة من السلوك. ومع ذلك، مثلما ترشد شخصيتنا سلوكنا

وتقيده، كذلك ترشد الثقافة سلوك أعضاء المجموعة وتقيده من خلال المعايير المشتركة التي يتم الاحتفاظ بها في تلك المجموعة.

ومثلما الشخصية هي تراكم للتعلم الثقافي من الفرد و الأسرة و الأقران والمدرسة و المجتمع و المهنة، فإن الثقافة أيضا موجودة داخلنا كأفراد. ومع ذلك تتطور باستمرار عندما ننضم و ننشئ مجموعات جديدة، تخلق في النهاية ثقافات جديدة.

الثقافة كمفهوم هي بالتالي فكرة مجردة، ولكن نتائجها السلوكية و الموقفية ملموسة للغاية بالفعل. نحن ندرك الاختلافات الثقافية على المستوى العرقي أو الوطني، لكننا نجدتها محيرة على المستوى الجماعي أو التنظيمي أو المهني.

### 3. ماهية الثقافة التنظيمية:

نشأ حسب kim & Robert في كتابهما Diagnosing and Changing Organizational Culture في البداية من جذرين تأديبيين مختلفين : الأساس الأنتروبولوجي (حقيقة أن المنظمات ثقافات) و الأساس الاجتماعي (حقيقة أن المنظمات لديها ثقافات)، وتمّ تطويرها على أساس نهج وظيفي (الثقافة تتنبق من السلوك الجماعي) و نعج السيمائية (الثقافة تكمن في التفسيرات الفردية و الإدراكية) ( kim and Robert, 2007).

ظهر هذا المصطلح لأول مرة من طرف الكندي Elliot Jaques في كتابه "الثقافة المتغير للمصنع The Changing Culture of a factory" عام 1951. و كان الكتاب عبارة عن تقرير منشور عن دراسة حالة لتطورات الحياة الاجتماعية لمجتمع صناعي بين أبريل 1948 و نوفمبر 1950. (<https://hbrarabic.com>)

و استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week، و أدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا و دائما تحت عنوان Corporate Culture. إلى أن جاء الباحثان كندي وديل kenndet و Deal سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporate Culture واضعين الحجر الأساس الأول. (امر عزوي و أحمد علماوي، 2010: 04)

يمكن القول أنها ماهية القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، و الفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين و العملاء، و الطريقة التي يتم بها انجاز المهام، و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء، كما توفر الثبات للمنظمة. و المنظمات مثلها مقل الأمم لها ثقافتها المميزة. وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية و المعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة و من الصعب فصل الثقافة التنظيمية عم الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.

#### 4. مفهوم الثقافة التنظيمية :

يقول Shein أن « الثقافة هي فكرة مجردة، لكن القوى التي تنشأ في المواقف الاجتماعية و التنظيمية التي تنبثق من الثقافة قوية. إذا لم نفهم عمل هذه القوات فإننا نصبح ضحية لها. ويجب أن ننوه إلى الاستقلالية النسبية للثقافة التنظيمية عن ثقافة المجتمع، باعتبار المؤسسة كيان اجتماعي مستقل نسبيا عن المحيط المتواجدة فيه، أي فصلها عن الثقافة التي أنتجها البنيان الاجتماعي الكلي ».

#### 4.1 أمثلة : من كتاب شاين

1- عندما تدخل شاين Shein كمستشار في شركة Digital Equipment (DEC) Corporation لمساعدة المجموعة على الاتصالات و العلاقات الشخصية و اتخاذ القرارات. وبعد حضوره عدة اجتماعات، لاحظ :

- مستوى عالٍ من المقاطعة و المواجهة و النقاش الحاد
- عاطفية مفرطة حول مسارات العمل المقترحة
- احتجاج كبير على صعوبة الحصول على وجهة نظر
- الشعور بأن كل عضو يريد الفوز طوال الوقت

بعد عدة أشهر من التدخلات قدم عدة اقتراحات حول الاجتماع منها تقليل المقاطعة و المعالجة وتنظيم جدول الأعمال، الحاجة لتقليل الإحباط و الآثار السلبية للعاطفية العالية و الصراع. وكانت على قولهم مفيدة. ومع ذلك فإن النمط السائد لم يتغير، وظلّ النمط الأساسي للمجموعة.

2- في شركة أخرى **Ciba-Geigy Company** السويسرية، شركة كيميائية و أدوية كبيرة متعددة الجنسيات، طلب منه المساعدة في خلق مناخ للابتكار في مؤسسة شعرت الحاجة إلى أن تصبح أكثر مرونة من أجل الاستجابة للبيئة الخارجية الديناميكية المتزايدة.

تتكون المؤسسة من عديد وحدات الأعمال و الوحدات الجغرافية و المجموعات الوظيفية المختلفة. كتب العديد من المذكرات وصف فيها المشاكل وقدم الحلول و أعطاهم لمسؤول الاتصال مع طلب توزيعها على مختلف الوحدات. بعد بضعة أشهر اكتشف أن هؤلاء الذين أعطاهم المذكرة اعتقدوا أنها كانت مفيدة.. لكن نادرا ما قاموا بتمريرها. واقترح أيضا اجتماعات للتحفيز لكن لم يجد أي دعم على الإطلاق، لم يستطع توزيع المعلومات و التمكن منها خاصة بشكلها الأفقي.

3- قررت شركة **AMOCO** شركة نفط كبيرة تم دمجها في الأخير مع **British Petroleum**

**BP** تجميع جميع وظائفها الهندسية في وحدة خدمة واحدة. كان من المفترض على المهندسين أن يبيعوا خدماتهم للعملاء الذين سيتم دفع رسوم مقابل هذه الخدمات. قاوم المهندسون بعنف و هدد العديد منهم بمغادرة المنظمة. وفي الأخير لم يتم إعادة تنظيم هذه المنظمة الهندسية لتتلاءم مع المتطلبات الجديدة. وكنتيجة لهذه التجارب فهم شاين أخير طريقة عمل كل منظمة، ففي المنظمة الأولى دخل في عنصر أساسي من ثقافتهم بدلا من فرض نفسه. و المثال الثاني فهم أن عمل كل فرد مثل منزله، لا يجب أن يقتحمه أيًا كان، ولهذا استقر عن بريد كل واحد منهم و أرسل لهم شخصيا المقترحات بصفته مستشارا. أما عن التنظيم الثالث فمقاومة المهندسين راجعة إلى أن ثقافتهم المهنية توجد فيها افتراضات بأن العمل يجب أن يتحدث عن نفسه، و يجب ألا يضطر المهندسون إلى الخروج لبيع أنفسهم.

في كل حالة من الحالات، لم يفهم ما كان يحدث لأن افتراضاته الأساسية حول الحقيقة و الملكية وعلاقات المجموعة تختلف عن الافتراضات المشتركة لأعضاء المنظمة.

## 5. تعريف الثقافة التنظيمية:

« هي مفهوم انبثق في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي في بداية ثمانينات القرن الماضي »

(آفاق للعلوم. العدد 01)

وتعتبر مجموعة من السلوكيات و المعتقدات و القيم الفردية و الاجتماعية التي تعتمد عليها مجموعة من الناس في بيئة معينة (مؤسسة)، وهي بمثابة دستور أخلاقي يصهر السلوكيات و التصرفات داخلها في نمط سلوكي معين موحد. فيجعل لغة السلوك في لغة واحدة مشتركة، بحيث يوجد لخدمة رسالتها و غايتها، و خدمة المجتمع الذي تعمل فيه.

يعرفها أبو بكر (2000) كما أشار إليه عبد الحكيم (2015) « أنها مجموعة من الافتراضات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة »، ويوافقه الرأي جاد الرب (2005) « أنها انعكاس للتطور التاريخي لقيم و مبادئ و معتقدات المنظمة ». (عبد الحكيم. دهام خلف، 2015)

كما يعرفها **Elliot Jacques** بأن « الثقافة التنظيمية هي طريقة التفكير و السلوك الاعتيادي و التقليدي. وتكون مقسمة و مشتركة بين أعضاء المنظمة و تعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة ». (Gilles and Christian, 1998).

و عرفها **Edgar Schien** في كتابه *Organizational Culture and Leadership* عام 1992 أنها « مجموعة من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تتعلمها مجموعة من الأفراد خلال حلّها لمشاكلها مع التكيف الخارجي و التكامل الداخلي » (Shein,1992)

و من وجهة نظر **Shermerhon** هي « نظام من المعتقدات و القيم المشتركة التي تطوّر ضمن المنظمة و التي تشرد و توجه سلوك أفرادها. إذ يشار إلى هذا النظام في أوضاع العمل غالباً بثقافة المؤسسة corporate culture . مع العلم أن هناك دائماً اختلافات في شخصيات الأفراد و عدم وجود تشابه كامل بين ثقافتين تنظيميتين مهما بلغت درجة التشابه بينهما ». (تنمية الرافدين، العدد 119) و حسب **Hand** فهي « مجموعة من القيم و الأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن، أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة ». (محمد.المغربي، 2016: 242)

و يعرفها **Kirt Lwin** بأنها « مجموعة من الافتراضات والمعتقدات و القيم والقواعد و المعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة ». (أفاق للعلوم. العدد 01)، ويتفق معه **موسى سلامة اللوزي** بأنها « القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة. لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك. و ما هو خطأ أو صحيح. وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، والثقافة التنظيمية تعتبر مكملة للرسمية المتمثلة في الإجراءات و التعليمات وليس بديلة لها ». (عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات و الأبعاد، 2020)

كما يقول **Nelson و Quick** بأن « الثقافة التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيرا قويا و مباشرا على سلوكهم و أدائهم لأعمالهم و علاقاتهم برؤسائهم و مرؤوسيههم و زملائهم و المتعاملون معهم. وتعكس هذه القيم و المعتقدات درجة التماسك و التكامل بين أعضاء المنظمة، كأنها نظام رقابة داخلي يديق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لها ». (محمود. رضوان، 2012-2013: 79-80)

ويقول **Gibson (1994)** إلى أن الثقافة التنظيمية هي ثقافة مشابهة لثقافة المجتمع فهي تتكون من الاعتقادات و القيم و الافتراضات و المدركات و المعايير و القواعد، فهي أشياء من صنع الإنسان فهي عبارة عن أنماط سلوكية، ثم إن ثقافة المنظمة تعبر عن شخصيتها كما أنها تحدد سلوكها و الروابط المناسبة التي تحفز أفرادها. (عبد الحكيم. دهام خلف. 2015)

نستطيع القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموع أو منظومة الرموز و المعاني و الطقوس و المعتقدات و الممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن. و بالتالي أصبحت ميزة و سمة خاصة تميز التنظيم. بحيث تخلق فهما عاما بين الأعضاء حول ماهيته و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه. ونستطيع أن نستنتج من التعريفات السابقة بأن:

- تتشكل ثقافة المؤسسة من مجموعة من القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
- الثقافة هي التي تكسب المؤسسة خاصية معينة.
- الثقافة عامل للتماسك و التمايز.

## 6. مضمون الثقافة التنظيمية ومكوناتها :

تشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات منها ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة من هياكل و أبنية و مكاتب وغيرها، أو البيئة الرمزية من خلال الرموز و الطقوس و المراسيم.

يشير **Bretet** و **Bussenault** إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من السمات و الرموز و القيم الاجتماعية التي يشترك فيها الأفراد، و تحقق التماسك و يمكن تلخيص هذه السمات فيما يلي:

1. المؤسسون ( البيانات الشخصية، الأصل الجماعي .. )
2. تاريخ المؤسسة ( الأفراد، التواريخ الكبرى .. )
3. المهنة ( التجلي الخارجي للمهنة )
4. القيم ( مهنة ظاهرة )
5. السمات و الرموز ( طريقة الاستقبال، اللغة، المظهر، التصورات، التاريخ .. )

في نفس السياق نجد **Helber** و **kalika** و **Orsoni** في كتابهم "التسيير: الإستراتيجية و التنظيم" يعتبرون الخرافات و الأساطير كأحد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، و التي تتجلى في النكت و التاريخ الذي يُحكى من تأسيس المؤسسة وإنجازاتها. وهناك من يلخص عناصر الثقافة التنظيمية في :

### - القيم التنظيمية: **Organizational Values**

يرى Francis و cook (1990) أنها الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة، و تعمل على الاختيار بين الصالح والسيئ، المهم و الأهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة (عبد الله، 2009)، كما ترى Enz (1988) أنها المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات، و المتعلقة بالأدوات و الغايات التي تبني عليها المنظمة. وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة و انجاز الأعمال و الاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة. (عبد الله، 2009)

### - الأعراف التنظيمية: **Organizational Normes**

عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة. وغالبا ما تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع. (محمد، 2015، 196)

### - المعتقدات التنظيمية: **Organizational Beliefs**

تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطبيعة انجاز الأعمال و المهام الوظيفية. (محمد، 1994)

### - التوقعات التنظيمية: **Organizational Expectations**

التعاقد النفسي بين الموظف و المنظمة، أي ما يتوقعه و يريده من المنظمة، و المنظمة وما تريده من الموظف (اعمر و أحمد، 2010)

مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المنظمة كل منهما من الآخر، خلال فترة العمل في المنظمة.

### أهمية الثقافة التنظيمية :

يؤكد كل من بيتر و وترمان **Peters** و **Watrman** في كتابهما الأكثر مبيعا "البحث عن التميز **In Search of Excellence**" على كون الثقافة التنظيمية ذات أولوية في كثير من المنظمات، حيث يتناول كتابهما الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فيشيران إلى أن سيطرة وتماسك و ترابط الثقافة في تلك المؤسسات من أهم عوامل النجاح.

تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية كبرى خاصة أنها تحدد أحيانا مسار الشركة لنجاح أو الفشل. كما تختلف الثقافة التنظيمية بين مؤسسة و أخرى، و ليس من السهل تغييرها. خاصة أنها تؤثر على إنتاجية المؤسسة وأدائها، و بالتالي ليس هناك من ثقافة موحدة لجميع المؤسسات ( المفاهيم الإدارية الحديثة: الثقافة التنظيمية - [hbrarabic.com](http://hbrarabic.com))

التغييرات التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة و حركة رؤوس الأموال، الأيدي العاملة و ثورة المعلومات، ظهور التكتلات .. وناخذ المؤسسات اليابانية والألمانية كمثال على كون المورد البشري هو الحلّ و ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية، بحيث تطابقت أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة. حيث أولت أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كالانضباط و الصرامة و المنافسة و تقدير الكفاءة و الإبداع، بالإضافة لتشجيع الاقتراحات.. وكلّ هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة. (<https://hbrarabic.com>)

ونستطيع أن نلخص أهمية الثقافة التنظيمية بأنها تساعد على:

### - تحقيق الهوية التنظيمية



- تنمية الولاء والانتماء التنظيميين
  - تحقيق الاستقرار التنظيمي
  - تنمية الشعور بالأحداث و القضايا الاجتماعية
  - تحديد مجالات الاهتمام المشترك
  - التعرف على الأولويات الإدارية
  - توحيد الأفراد بقوة اتجاه الهدف العام للمنظمة
  - التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة
  - تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة
  - ترشيح أسس تخص الحوافز و المراكز الوظيفية
  - تحديد معايير الاستقطاب و الاختيار و الترقية
  - توفير معايير لما يجب أن يقوله و يفعله الآخرون (محمود. رضوان، 2012-2013)
- وتعتبر الثقافة التنظيمية :

- قوة دافعة ومحركة
- سبب لنجاح عملية التحول و التطوير
- عامل يحقق التكامل الداخلي بين الأفراد
- عامل يحقق التكيف بين الأفراد و البيئة الخارجية
- إطار فكري موجه لأعضاء المؤسسة
- عامل لاستقطاب نوعية العمال و الموظفين المناسبين لتلك الثقافة (عمر عزوي و أحمد علماوي، 2010: 05)

ويرى العميان (2004) كما أشار إليه عبد الحكيم (2015) أن هناك عدة نقاط جوهرية يمكن من خلالها توضيح أهمية الثقافة التنظيمية :

- تعمل الثقافة التنظيمية على التوسع في مدارك و آفاق الأفراد حول الأحداث التي تحيط ببيئة العمل
- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، وكذلك فإن لها دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد داخل المنظمة

- تساعد الثقافة بالالتبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فبدون معرفة الثقافة التنظيمية التي يعتنقها أو ينتمي إليها الفرد يصبح من الصعب التنبؤ بسلوكه

نستنتج مما سبق أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا كبيرا في تحقيق الهوية التنظيمية و الولاء والالتزام للمنظمة، كما أنها تساعدنا على التعرف على الأولويات الإدارية لتوحيد الأفراد باتجاه هدف واحد، وتجعلنا ننتبأ بسلوكهم، مما يعزز الأدوار القيادية كي تجعل من الثقافة التنظيمية قوة دافعة و محرّكة، وعاملا للتكامل الداخلي بين أفراد المنظمة. كما أنها في المجمل إطار فكري يعمل على التوسع في مدارك الأفراد حول محيط عملهم.

## 7. أنواع الثقافة التنظيمية :

هناك من يقسمها على أساس:

- ❖ **الثقافة السائدة:** تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم
- ❖ **الثقافة الفرعية:** تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة
- ❖ **الثقافة القوية:** هي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه و تؤثر على سلوكياتهم
- ❖ **الثقافة الضعيفة:** يتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق غير واضحة المعالم، و يتلقون تعليمات متناقضة. وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة ( محمود. رضوان، 2012-2013: 83)

و هناك من يقسمها لنوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية :

- ❖ **ثقافة تنظيمية قوية (مُتسقة)** إذا كانت:
- ❖ معتقة و متقبلة من طرف جميع أعضاء المنظمة
- ❖ منتشرة و تحظى بالقبول و الثقة من جميع أو مع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة
- ❖ **ثقافة تنظيمية ضعيفة (ركيكة)** إذا كانت:
- ❖ المؤسسة مفتقرة للتماسك بين أعضائها

❖ صعوبة في التوافق و التوحد بين الأعضاء داخل المنظمة سواء مع أهدافها أو قيمها

كما أن المؤسسة تعتمد على عاملين أساسيين لتحديد مدى قوى ثقافتها:

### 1. الإجماع - المشاطرة:

تكون قوية كلما كان هناك إجماع أكبر على القيم والمعتقدات في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم.

### 2. الشدة:

قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات (عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات و الأبعاد، (2020

ويرجح بعض العلماء أن التنوع الأقرب للثقافة التنظيمية ينقسم ل 04 أنواع رئيسية حسب ما جاء

في كتاب Diagnosing and Changing Organizational Culture لـ kim & Robert:

### 1- ثقافة التسلسل الهرمي Hierarchy culture

استندت إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس وبير، الذي درس المنظمات الحكومية الأوروبية خلال القرن 20. وحدد سمات الكلاسيكية البيروقراطية عام 1947، و تم هناك خطوط واضحة لسلطة اتخاذ القرار و القواعد و الإجراءات الموحدة، وآليات التحكم والمساءلة. تتميز الثقافة التنظيمية المتوافقة مع هذا النموذج ب :

- مكان رسمي للعمل ومنظم
- الإجراءات تحكم ما يفعله العمال/الموظفون
- القادة الفعالون هم المتسقون والمنظمون الجيدون
- من المهم الحفاظ على نظام يعمل بسلاسة
- الاهتمامات طويلة الأمد التي تهتم المؤسسة هي الاستقرار و القدرة على التنبؤ والكفاءة و تحقيق الأهداف الممتدة
- القواعد والسياسات الرسمية تجعل المنظمة متماسكة
- التركيز على تعزيز القواعد و عدد كبير من الإجراءات الموحدة متسلسلة هرميا
- قرارات مركزية

يهيمن هذا النوع من الثقافات على المنظمات الكبيرة و الوكالات الحكومية بشكل عام (فورد موتور مثلا لها 17 مستوى من الإدارة)

**مثال:**

في ماكدونالز العديد من الموظفين هم من الشباب المتدربون، ليس لديهم خبرة السمة المميزة للمؤسسة هي توحيد المنتجات في جميع المنافذ، أما التقييم الأساسي فهو الحفاظ على إنتاج يتسم بالسرعة - التدفق السلس - الكفاءة - الموثوقية

يبدأ الموظفون الجدد بالقيام بعمل واحد (قلي البطاطا)

يتم تحديد درجة حرارة الزيت مسبقا

يخبر الجرس الموظفين بموعد إخراج البطاطا من الزيت

تحدد القواعد أنه يمكن أن يقضي فقط عدد معين من الثواني بعد الجرس

يجلسون تحت المصباح الحراري لفترة معينة فقط

يتكون دليل القواعد من 350 صفحة يقرؤه كل موظف و يُختبر فيه يتضمن ( السلوك، اللباس .. )

## **2- ثقافة السوق A Market Culture**

في أواخر الستينات واجهت المنظمات تحديات تنافسية. و استند هذا النموذج على أعمال أوليفر ويليامسون 1975 و بيل أوشي 1981. حددوا مجموعة بديلة من الأنشطة ونوع من التنظيم يعمل كسوق بحد ذاته و يركز على الفوز، موجه نحو البيئة الخارجية بدلا من الداخلية، ويهتم بشكل عام بالمعاملات الخارجية (بشكل أساسي) : العملاء، الزبائن، الموردين، المقاولين، النقابات ..

يركز على آليات السوق الاقتصادية وخاصة التبادل النقدي مع فئات أخرى لخلق ميزة تنافسية - ربحية تتميز بأساس أن:

- البيئة الخارجية ليست حميدة و لكن معادية
  - المستهلكون انتقائيون
  - الإجراءات التنافسية
  - تحقيق الأهداف والغايات الممتدة
  - المهمة الرئيسية للإدارة هي دفع المؤسسة نحو السوق (ليست مهمة بالحفاظ بمنصبها دع "العدو" يفعل ذلك، إنهم يتقدمون طوال الوقت، يهزمون الخصم و يسرون بثبات نحو الهدف).
- (KIM&Robert, 2007: 40)

◀ النجاح يمكن تعريفه من خلال الحصة السوقية و الاحتراف، التفوق على المنافسين و زيادة السوق

مثال:

شركة Philips Electronics فقد حصتها في السوق في أوروبا عام 1991، مما أدى إلى مبادرة على مستوى الشركة لتحسين الوضع التنافسي لها تحت قيادة رئيس تنفيذي جديد. حيث بذلوا مجهودات جبارة لتحويل ثقافة الشركة من ثقافة التسلسل الهرمي إلى ثقافة مدفوعة بالتركيز على العملاء، وتحسين قدرتها التنافسية - ثقافة السوق.

أظهرت التقييمات تحولا كبيرا نحو ثقافة يحركها السوق من أوائل التسعينات إلى منتصفها.

### 3- ثقافة العشيرة The Clan Culture

يرجع الاسم نظرا لتشابه تنظيمها مع تنظيم الأسرة.

بعد دراسة المؤسسات اليابانية في أواخر الستينات و أوائل السبعينات، لاحظ العلماء الاختلاف بينها و بين الشركات الأمريكية في التصميم. تتخلل هذا النوع من الشركات (القيم - الأهداف المشتركة - التماسك - المشاركة - التردد - الشعور ب نحن)، بدوا كأنهم عائلات ممتدة أكثر من كونهم كيانات اقتصادية، تتميز ب:

- العمل الجماعي
  - المشاركة في اتخاذ القرار
  - التزام الشركة تجاه الموظفين
  - القيادة موجهون
  - فرق العمل شبه المستقلة
  - المكافآت على أساس الانجاز الجماعي
  - دوائر الجودة
  - بيئة تمكينية للموظفين ومكان عمل مريح
  - يمكن إدارة البيئة بشكل أفضل من خلال العمل وتطوير الموظفين
  - العملاء يجب التفكير بهم كشركاء
  - مهمة الإدارة هو تمكين الموظفين وتسهيل مشاركتهم والتزامهم وولائهم
- ◀ يقيمون النجاح على أساس المناخ الداخلي

دافع عن هذا علماء أمريكيون قبل ( ماك غريغور، ليكرت ..) وتبنتها الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية.

عندما تتغير البيئات المضطربة بسرعة، تجعل من الصعب على المديرين التخطيط مسبقاً بوقت طويل، وعندما يكون اتخاذ القرار غير مؤكد، فقد وُجد أن الطريقة الفعالة لتنسيق النشاط التنظيمي هي التأكد من أن جميع الموظفين يشاركون نفس القيم و المعتقدات والأهداف (استوعب اليابانيون هذا منذ فترة طويلة)  
**مثال:**

شركة People Express Airlines ف أول 05 سنوات واجه مؤسسها جون بور صعوبات مالية أدت لبيع الشركة لتجنب الإفلاس. بعد مغادرته عام 1980 حلم بإنشاء شركة طيران ليست مربحة فقط بل نموذج لعمل المؤسسات المثالية.

جلب العديد من المسؤولين السابقين وفي غضون 02 عامين تحدى جميع توقعات الخبراء من خلال جني الأرباح (قصة النجاح الأكثر إثارة في شركات الطيران) ، اعتمد على:

- 03 مستويات فقط للإدارة
- الطابع غير الرسمي
- الإدارة الذاتية
- ملكية الموظف (أسهم + أمن وظيفي مدى الحياة)
- فرق العمل تُختار ذاتياً
- المشاركة في اتخاذ القرار
- تناوب الوظائف (يغيرون وظائفهم باستمرار)

#### 4- ثقافة أدهقراطية The Adhocracy Culture

شكل تنظيمي أكثر استجابة للظروف المضطربة و المتسارعة باستمرار التي تميز العالم التنظيمي للقرن 21، و التناقص السريع في عمر النص لمزايا المنتجات و الخدمة. تتبنى أفكاراً خاصة مثل :

- المبادرات المبتكرة والرائدة هي التي تؤدي للنجاح
- المنظمات تعمل على تطوير منتجات جديدة للاستعداد للمستقبل
- المهمة الأساسية هي تعزيز ريادة الأعمال و الإبداع
- التكيف والابتكار يؤدي لموارد جديدة ربحية
- خلق رؤية للمستقبل - الفوضى المنظمة - الخيال المنضبط

- معظم الناس يعملون بفريق عمل يتفكك بمجرد الانتهاء من المهمة
- لا يوجد سلطة مركزية ( تتدفق القوة من فرد إلى فرد اعتمادا على المشكلة المعالجة)
- التركيز على (الفردية - المخاطرة - التوقع) عالي

تم تشبيهها على أنها خيام وليست قصور، كونها تستطيع إعادة تشكيل نفسها بسرعة عند ظهور ظروف جديدة. و الهدف الرئيسي هو تعزيز القدرة على التكيف و المرونة و الإبداع، حيث يكون عدم اليقين و الغموض و الحمل الزائد للمعلومات أمرا مُعتادا. ينتشر هذا النوع من الثقافات في صناعات الفضاء، البرمجيات، صناعة الأفلام ..

التحدي هو إنتاج منتجات مبتكرة و التكيف بسرعة مع الفرص الجديدة. (Kim&Robert, 2007, 35-48)

◀ النجاح هو منتجات وخدمات جديدة و فريدة ومبتكرة

**مثال:**

في وكالة ناسا تم تغيير الهيكل التنظيمي 17 مرة في السنوات الـ 08 الأولى من وجودها. لم يتم رسم مخطط تنظيمي على الإطلاق، لأنه كان من الممكن أن يكون قديما قبل طباعته. تم التعامل مع الخطوط الفضائية و السوابق و السياسات على أنها مؤقتة. تم تغيير العناوين والمسؤوليات الوظيفية و تم موازنة الإدارات في بعض الأحيان أسبوعيا.

- عملت المنظمة بتصميم مبهم و عكست القيم النموذجية لهذه الثقافة الجديدة
- مكان عمل ديناميكي - رياضي إبداعي
- المخاطرة
- القيادة الفعالة ذات رؤية مبتكرة و موجهة نحو المخاطر
- ما يربطهم هو الالتزام بالتجربة - الابتكار
- طليعة المعارف - الاستعداد للتغيير

## 8. خصائص الثقافة التنظيمية :

تنوعت الأدبيات في تحديد خصائص معينة للثقافة التنظيمية، و على الرغم من ذلك هناك نقاط مشتركة بين الباحثين و اتفاقا عاما بينهم على أهم هذه الخصائص :

- الثقافة التنظيمية نظام مركب: هناك ثقافات رئيسية و ثقافات فرعية متداخلة
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: الانسجام الذي يخلق بين عناصرها و تأثيره على كل النسق
- الثقافة التنظيمية نظام متطور و متغير: قابلة دائما للتغيير بما يناسب البيئة الخارجية
- الثقافة التنظيمية نظام مرن: قادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية (محمد. بن كيجول، 2019- 2020: 84)

بينما يضيف أبو بكر (2005) كما أشار إليهم (محمد، 2020) خصائص للثقافة التنظيمية كالاتي:

- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي - تعليمي: يتم تعليمها وتوارثها عبر الأجيال المتعاقبة على المؤسسة عن طريق التفاعل و المحاكاة.
  - الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: أي مرنة و لها القدرة على التكيف
  - الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور: حيث أنها في تغير مستمر دائم
- و يرى مساعدة (2003) كما أشار إليه أبو بكر (2015) أن الثقافة التنظيمية تتصف بعدة خصائص، ومن بينها :

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر
- الاهتمام بالتفاصيل
- توجه الفريق
- توجه الأفراد
- توجه النتيجة
- العدائية
- الاستقرار

و على تعددها يتضح جليا أن لكل باحث وجهة نظر و زاوية رؤية يصف من خلالها خصائص المنظمة، حتى و إن تشابهت في نقاط و اختلفت في أخرى. و لا يمكن أن تكتمل المنظمة إلا من خلال توافر مجموعة هذه الخصائص.



## 9. أبعاد الثقافة التنظيمية :

في العقدين الأخيرين اقترح الكتاب مجموعة من الأبعاد و السمات للثقافة التنظيمية، اقترح Deal&Kennedy (1983) بعدا يعتمد على سرعة التغذية الراجعة (عالية إلى منخفضة )، و حدد Gordon (1985) أحد عشر 11 بعدا للثقافة التنظيمية : الوضوح و الاتجاه، الوصول التنظيمي، التكامل، الاتصال بالإدارة العليا، تشجيع المبادرة الفردية، حل النزاعات، وضوح الأداء، التركيز على الأداء، التوجيه العملي، التعويضات، تنمية الموارد البشرية ( Kim&Robert, 2007: 32 )، ركز Hofsted (1980) على مسافة السلطة وتجنب القلق و الفردية و الذكورية (نفس المرجع) و ذكر المغربي (1995) ما يمكن أن نلخصه على أساس عناصر الثقافة التنظيمية، كالتالي:

- مرونة التنظيم : القدرة على الاستجابة و التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية
- طبيعة العمل : المتطلبات، سواء كانت تشجع الملل وتحدّ من الإبداع أو تدفع على التحدي والابتكار
- التركيز على الانجاز : ما إذا كان أساس الترقية و المكافأة
- أهمية التنمية و التدريب : إلى أي درجة تهتم الإدارة بالاستثمار في العنصر البشري
- أنماط السلطة : أنواعها وما إذا كانت مركزية أو لا مركزية
- أسلوب التعامل بين العاملين و الإدارة : الطريقة التي تتبناها الإدارة في التعامل مع عمالها و هي ما تحدد طبيعة تعاملهم معها كذلك
- أنماط الثواب و العقاب : الأساليب التي تتبعها الإدارة لتحفيز السلوكيات المرغوبة و تثبيط السلوكيات اللامرغوبة من طرف عمالها (كامل.المغربي، 1995: 204)

و من منظور تصوري، وُصفت الثقافة بـ جبل جليدي Iceberg من طرف الانترنتولوجي إدوارد هال كمفهوم وتصور في السبعينات (1970)، و أسقطه على الثقافة التنظيمية سنة 1976 (hbrarabic.com) و صُنفت لأنوعين من الأبعاد :

- الجزء العلوي: الثقافة السطحية – المرئية
- الجزء السفلي: الثقافة العميقة – غير المرئية

ويرى **جوردن و كامنزن** أنّ سمات و أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى الالتزام بها تتفاوت من منظمة لأخرى، لكن أهم الأبعاد هي :

- درجة الحرية الفردية (الاستقلالية)
  - درجة قبول المخاطرة و المبادرة
  - درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين
  - درجة التكامل بين الوحدات و مدى دعم الإدارة العليا للعاملين
  - نوع و صرامة الرقابة
  - الولاء والالتزام
  - أنظمة الحوافز و المكافآت وعلى ماذا تعتمد
  - تقبل وجهات النظر و اختلافها
  - نظام الاتصال
- (محمد. القريوتي، 2000: 152)

أحد أسباب اقتراح العديد من الأبعاد هو أن الثقافة التنظيمية واسعة للغاية وشاملة. وتتكون من مجموعة معقدة ومتراصة من العوامل، ولا يمكن القول أنّ إطارا معينا على صواب بينما الأخرى على خطأ، بدلا من ذلك يجب أن تستند الأطر الأنسب إلى الأدلة التجريبية.

#### 10. الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

يؤكد Robbins أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف أساسية، تتمثل في :

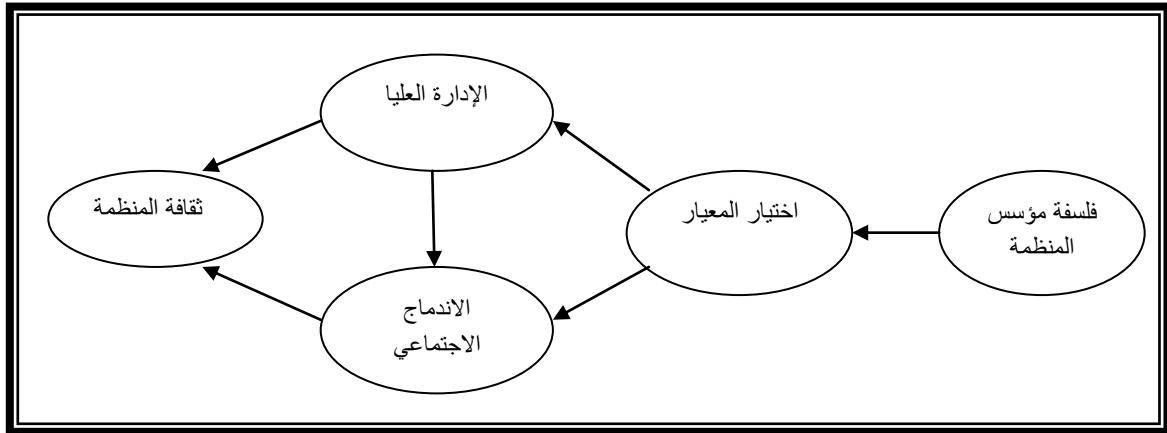
- عامل للتمايز : تُميّز المنظمة عن غيرها
- اكتساب الهوية التنظيمية : العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير، وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن ثم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم
- خلق الالتزام و الانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد ألا وهو المنظمة
- إطار مرجعي - سلوكي مرشد للعاملين
- تعزيز استقرار النظام : تشجع على التنسيق و التعاون الدائمين بين الأعضاء من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة

- تشكيل السلوك : من خلا مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فهي توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما (آفاق للعلوم. 2020)
  - الثقافة التنظيمية تعمل كوسيط بين بيئة العمل و البيئة الخارجية مما يجعل لها دورا رئيسيا في أداء العاملين داخل المنظمة
  - تلعب دورا أساسيا في تفسير سلوك المنظمة و إدارتها (عبد الحكيم. دهام خلف، 2015) و يرى Jaivisarn (2010) كما أشار أن للثقافة التنظيمية 04 وظائف، وهي:
  - تستخدم كأداة للتنبؤ بالبيئة الخارجية
  - تستخدم كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي
  - تستخدم في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة
  - تستخدم كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية (عبد الحكيم. دهام خلف 2015)
- 11. مصادر الثقافة التنظيمية :**

يختلف الحديث عندما يتعلق الأمر بجذور و منابع الثقافة التنظيمية، حسب آراء الكتاب:

### 11.1 كتاب السلوك التنظيمي :

يتفق Robbins و Judye على أن « فلسفة المؤسس و القائد هي التي تمتلك التأثير القوي و لها القدرة على توجيه سلوك الإدارة العليا و الاندماج الاجتماعي ». بالإضافة لكون Bucharman و Huczynski يضيفان « حالة التفاعل بين الإدارة العليا (موجه) و عملية الاندماج الاجتماعي في المنظمة » (انظر الشكل)



الشكل رقم 04

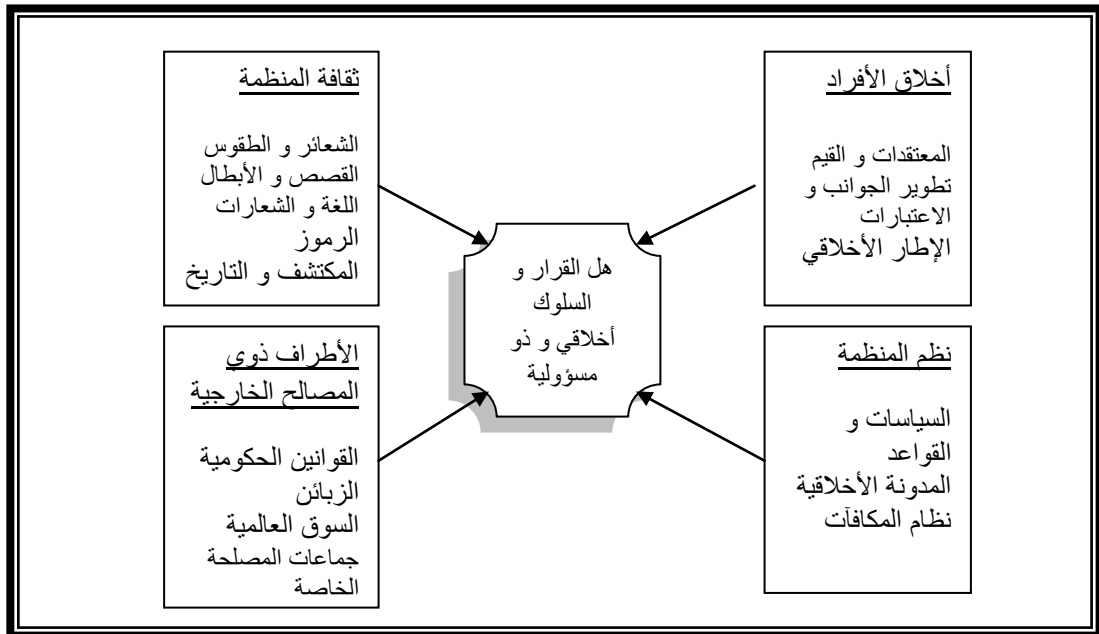
## 11.2. كتاب الإدارة الإستراتيجية :

ركز Robbins و Contler على المصادر الفردية و الجماعية لثقافة المنظمة، بالإضافة لتصوير مؤسسي المنظمة ورسالتهم. فهي تعكس رؤيتهم الشاملة لما يجب أن تكون عليه.

## 11.3. كتاب نظرية المنظمة :

يرجعون أن أخلاق الأفراد و ثقافة المنظمة و نظمها و الأطراف ذوي المصالح الخارجية تستخدم للحكم على مدى أخلاقية القرار و السلوك (انظر الشكل)

(نعمة، 2009)



الشكل رقم 05

يرى المرسي (2006) أن الثقافة التنظيمية لها مصادر عديدة، ومن أهمها :

- العادات والتقاليد والأعراف: تحدد سلوك الفرد حسب الموقع الجغرافي الذي يعيش فيه والبيئة التي تتواجد بها المنظمة
- الأساطير: قصص من وحي الخيال تفسر المواقف الغامضة
- الطقوس و الرموز: الأنشطة التي يمارسها الأعضاء، كالاحتفاليات مثلا

- الطرائف و النكت و الألعاب : "في مجال البحث الاجتماعي تعتبر النكتة أحد أهم الثوابت الثقافية للمجتمعات" وهي عبارة عن أساليب رمزية للتعبير عن المحبة و الحدّ من الصراعات، وتستخدم غالبا لتقوية الثقة و إزالة العوائق
- القصص و الحكايات: عبارة عن عرض الوقائع و الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة، و التي تنقل وتدعم القيم والمعتقدات
- الأبطال: تلك الشخصيات التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة و ساهمت في تطويرها وشهرتها
- اللغة: مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس ثقافة المنظمة (عبد الحكيم. دهام خلف، 2015)

## 12. نظريات الثقافة التنظيمية :

جرى التعبير عن هذه النظريات من خلال 04 فرضيات :

### 1. فرضية الاتساق: Consistency hypothesis

والفكرة هنا أن المعتقدات المشتركة، والقيم العامة بين أعضاء التنظيم تزيد من الاتساق الداخلي، وتدعم المعنى و الشعور بالهوية بالنسبة للأعضاء.

### 2. فرضية المهمة أو الرسالة: The Mission hypothesis

والفكرة هنا أن الهدف المشترك، والوجهة و الإستراتيجية يمكن أن تنسق بين أعضاء التنظيم، وتقويهم في محاولة بلوغ الأهداف المشتركة.

### 3. فرضية المشاركة أو الاندماج: The Involvement hypothesis participation

و الفكرة هنا هي أن الانخراط و المشاركة في العمل سوف يسهم في خلق الإحساس بالمسؤولية و الملكية، وبعد ذلك في تحقيق الالتزام و الولاء التنظيمي.

### 4. فرضية التكيف: The Adaptation hypothesis

و الفكرة هنا « أن الأعراف و المعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على تحويل المعطيات من البيئة إلى تغييرات سلوكية و تنظيمية. الأمر الذي يزيد من قدرة المنظمة على البقاء و النمو والتطور ». (أحمد،

2006: 50)

الفرضيتين الأوليتين تركزان على الاستقرار. بينما تركز الأخيران على التكيف والتغيير. كما يُلاحظ أن الأولى والثالثة تركزان على ديناميات المنظمة الداخلية، بينما تركز الثانية والرابعة على علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية.

#### خلاصة:

لا يمكن أن نضع تعريفاً ولا مفهوماً موحداً للثقافة، الأمر كله يعتمد على زاوية نظر كل واحد منا كمشكلين ومشاركين في خلق الثقافة، وبالطبع لا نستبعد المتغيرات التي تلعب دوراً كبيراً في التحكم فيها ونوعها وابعادها التنظيمية. والأكد أنها تساهم في خلق مناخ عمل تنظيمي يشجع على الإبداع في ظل العصرية القائمة على مختلف المستويات و القطاعات. إذن هي عامل مؤثر و متأثر بعدة عوامل أخرى بدورها ولا يمكن أن نستثنيها أو نقولها، الأمر أشبه بسلسلة تدعم بعضها.

« عندما نفحص الثقافة والقيادة عن كثب، نرى أنهما وجهان لعملة واحدة.

تحدد الثقافة التنظيمية من سيحظى باهتمام الأتباع، ومن ناحية أخرى، الشيء الوحيد الذي له أهمية حقيقية يفعله القائد هو إنشاء الثقافة وإدارتها. الموهبة الفريدة للقادة هي قدرتهم على فهم الثقافة والعمل معها.

التمييز بين الإدارة و الثقافة يكمن في قدرة الأخيرة على خلق و تغيير الثقافات. بينما تعمل الإدارة و التسيير ضمن ثقافات.

الثقافة هي نتيجة لعملية التعلم الجماعي المعقدة التي تتأثر بشكل جزئي فقط بسلوك القائد. لكن إذا كان بقاء المجموعة مهددا لأن عناصر ثقافتها أصبحت غير ملائمة، فإن وظيفة القائد على جميع مستويات المؤسسة هي التعرف على الوضع و القيام بشيء حيال. بهذا الشكل يتشابك المفهومات من الناحية المفاهيمية « . (SHEIN)

وهذا ما سنتطرق لدراسته ميدانيا في الجانب التطبيقي.

## الجانب التطبيقي:

- منهج الدراسة.
- الدراسة الاستطلاعية.
- الدراسة الأساسية.
- عرض المحتوى.
- تحليل المحتوى.
- الخاتمة.



## الجانب التطبيقي:

1. **منهج الدراسة و أدواته:** يقول موريس أنجريس « المنهج هو مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى لبلوغ هدف » (نادية. عيشور، 2017: ص211). إذن فالمنهج هو عبارة عن طريق متّبع أو خطوات يسير وفقها الباحث للكشف عن الحقائق، و بشكل عام فهو « فنّ التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إمّا من أجل الكشف عن حقيقة حين نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين » (نادية. عيشور، 2017: ص211). وهنا اخترت **المنهج الوصفي التحليلي** .

❖ **المنهج الوصفي التحليلي:** تمّ جمع الأوصاف و المعلومات عن المتغيرين المدروسين كما هي في الواقع و من خلال الكتب و الدّوريات و كذلك الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث. لأتمكن و بعد أن أجمع البيانات بالاعتماد على التقنيتين **الملاحظة و المقابلة** مع المبحوثين من تحليل المعطيات المجموعة.

## II. الدراسة الاستطلاعية:

**أدوات المقاربة:** أو أدوات البحث، وهي « الوسائل التي تمكن الباحث من الوصول والحصول على المعلومات والمعارف، كما أنّ استخدام الأداة المناسبة يسهل على الباحث جمع البيانات بدقّة أكبر » (أسعد ويوسف، 2018 : ص99)، و اخترت:

1. **الملاحظة البسيطة:** « هي أسلوب أولي لجمع البيانات، يقوم فيها الباحث بملاحظة الظواهر كما تحدث آليا على أرض الواقع، وعليه فإنّ الباحث يستبعد إخضاع ملاحظته للتقنين العلمي » (محمد وآلاء. العبيدي، 2010: ص128).

❖ **مكان إجراء الملاحظة:** ونعني به المجال الجغرافي الذي تمت فيه الملاحظة، وقد تمت ملاحظتي على مستوى إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران EPO. في شارع 20 أوت - وهران تتواجد هذه الشركة الوطنية ذات الأسهم التي تم انشاؤها سنة 1982 بموجب مرسوم تنفيذي رقم 82 - 289، برأسمال يقدر ب 4.000.000.000.00 دج و قوى عاملة تقدر ب 2212 موزعة حسب تخصصها على هيكل تنظيمي متغير باستمرار يضمّ 08 إدارات أساسية (انظر الملحق)، يتمثل دورها الأساسي في تقديم الخدمات مقابل الحصول على أرباح، عن طريق:

- الاستيراد و التصدير

## - النقل البحري

وبهدف ترقية الاقتصاد الوطني، ولتحقيق هذه الأهداف التنظيمية، فإنّ تكاثف الجهود البشرية أمر ضروري. وعليه فإنّ إدارة الموارد البشرية تعتبر العمود الفقري و العصب المركزي للمؤسسة، وعلى مستواها تمّت دراستنا. بحيث تتكون الإدارة من:

- ◀ مصلحة المستخدمين SERVICE GESTION PERSONNEL SGP
- ◀ مصلحة مراقبة الحضور SERVICE CONTROLE DE PRESENCE SCP
- ◀ التسيير التنبؤي للوظائف و الكفاءات GPEC
- ◀ مصلحة الموارد العامة SERVICE MOYENS GENEREAUX
- ◀ مركز التكوين CENTRE DE FORMATION
- ◀ خدمة الرواتب SERVICE PAIE
- ◀ الخدمة الاجتماعية SERVICE SOCIALE

### ❖ الهدف من الملاحظة: هدفت ملاحظاتي إلى:

- معاينة مدى توفر مجتمع البحث على خصائص بحثي المتمثلة في متغيري القيادة و الثقافة التنظيمية.

- مراقبة سلوك جماعة العمل و طريقة قيامهم بالمهام

### ❖ مدة إجراء الملاحظة: وهي الفترة التي استغرقتني للقيام بملاحظاتي وتسجيلها.

بدأت في 08 مارس 2021، و انتهت في 29 أبريل 2021

في 08 أسابيع (40 يوم بحذف عطلة نهاية الأسبوع) زرت مكان الملاحظة 32 يوم

في 32 يوم (256 ساعة عمل رسمية) قمت بالملاحظة مدة 94 ساعة موزعة على عدد أيام الزيارة

### ❖ طريقة إجراء الملاحظة:

بدأت أول التربص في إعداد تقرير التربص، مما مكنتني من الاحتكاك مع الموظفين مباشرة، و كسب ثقتهم، وفي نفس الوقت أقوم بملاحظة طريقتهم في العمل و خطوط الاتصالات فيما بينهم، و كذلك شرح موضوع البحث العلمي الخاص بي عند كلّ فرصة سانحة، كي لا أواجه فيما بعد عند إجراء المقابلة التباس أو غموض من طرف المبحوثين.

### ❖ الاستنتاج: بعد القيام بعدد من الملاحظات، خرجت بما مفاده:

- هناك جماعة عمل تتفاعل فيما بينها بشكل رسمي أثناء القيام بالوظائف و المهام

- هناك قيادة هرمية على مستوى المؤسسة
  - هناك خطوط واضحة لاتخاذ القرارات، وإجراءات تحكم مكان العمل
  - هناك سوء فهم لمصطلح القيادة من طرف المبحوثين
2. **المقابلة:** أداة من أدوات جمع البيانات، وهي « تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوث، يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات وآراء شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية » (نادية. عيشور، 2017: ص330). وقد اعتمدت على **المقابلة الحرة.**

- ❖ **المقابلة الحرة:** التي تعني « حرية توجيه الأسئلة كما ونوعا، وكذلك حرية عدم تحديد الأجوبة كما ونوعا. والتي تسمح للباحث أن يلقي ما يشاء من الأسئلة على المبحوث. سواء المُعدّة مسبقا أو التي تخطر بذهنه حين إجراء المقابلة » (غازي. عناية، 2014: ص149).
- ❖ **مكان إجراء المقابلة:** نفس مكان إجراء الملاحظة. بمكاتب مصالح إدارة الموارد البشرية.
- ❖ **مدة إجراء المقابلة:** أي المجال الزمني، وفترة إجراء المقابلات كانت

من 04 أبريل 2021 إلى 29 أبريل 2021،

في 04 أسابيع (20 يوم بحذف عطل نهاية الأسبوع) قمت بالمقابلة في 16 يوم  
في 16 يوم (128 ساعة عمل رسمية) قمت بالمقابلة مدة 9 ساعات (540 دقيقة) موزعة على عدد أيام  
الزيارة

- ❖ **دليل المقابلة:** هو الأداة التي تركز عليها تقنية المقابلة. ويمثل نقطة التلاقي بين البناء المفهومي لمشكلة البحث من جهة و الواقع المراد دراسته من جهة أخرى. وقد تضمن سؤالاً واحداً هو :  
كيفاش تخدموا ؟ بما معناه (كيف تنجزون مهامكم ؟)

❖ **الهدف:** وقد سعيت عند إجراء المقابلات لـ :

التعرف على طريقة العمل و نمط إنجازهم للمهام  
ترك الحرية للعينة في الاسترسال في الحديث لبلورة الصورة للباحث (صورة المنظمة والتنظيم)  
تحديد نوع العينة

تحديد نوع الأسئلة التي ستطرح في الدراسة الأساسية  
تقديم تمهيدي لموضوع الدراسة و توضيح أهداف الدراسة للعينة

التعرف على الظروف الملائمة التي سيتم فيها إجراء البحث (المكان/الزمان)، طريقة التطبيق (جماعية/فردية)

تهيئة أفراد العينة نفسيا للمقابلة في الدراسة الأساسية لاحقا

**3. العينة:** هي « المجموعة التي يختارها الباحث من أفراد المجتمع. وهي عدد مأخوذ من مجموعة أكبر

بغرض الدراسة والتحليل. على افتراض أنه يمكن الأخذ بها كمؤشر للمجموعة ككل أو المجتمع «

(مصطفى. دعمس، 2008: ص201). وقد لجأت في الدراسة الاستطلاعية إلى العينة العرضية.

**3.1. العينة العرضية:** أو ما يسمى بعينة الصدفة. وفيها يتم اختيار عدد من الأفراد الذين

يستطيع الباحث العثور عليه في مدة زمنية محددة، وبشكل عرضي. استخدمت هذا النوع من

العينات ل:

- التأكد من وجود الخصائص المطلوبة في بحثنا من عدمه.
- بناء أدوات بحث للدراسة الأساسية.

وقد تمثلت هذه العينة في 15 موظف في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران. خصائصهم

موزعة في الجداول أدناه:

**3.2. وصف خصائص العينة:**

❖ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	9	60%
اناث	6	40%
المجموع	15	100%

نلاحظ من الجدول رقم 03 أن أغلب أفراد العينة هم من جنس الذكور، حيث بلغت نسبتهم 60%، في

حين أن نسبة الإناث كانت 40%، رغم ذلك هذا لا يعدّ تباينا كبيرا بين الجنسين.

❖ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول 04 رقم يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
30 - 21	3	20%
40 - 31	3	20%
50 - 41	6	40%
60 - 51	3	20%
المجموع	15	100%

نلاحظ من الجدول رقم 04 توزيعاً معتدلاً تقريباً لأعمار أفراد العينة، حيث نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 21 و 30 سنة هي 20%، متساوية مع نسبة عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 و 51 و 60 في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 41% و 50 و 40 كأعلى نسبة. وبالتالي نستنتج أن العينة تحتوي على مختلف الفئات العمرية.

❖ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من البكالوريا	2	13,30%
البكالوريا	2	13,30%
الليسانس	5	33,30%
الماستر	6	40%
المجموع	15	100%

يتبين من خلال الجدول رقم 05، أن أفراد العينة يتوزعون بنسب متفاوتة من حيث المستوى التعليمي. فكانت النسبة الأقل و المقدر ب 13.3% لمن دون البكالوريا، متساوية مع المتحصليين على شهادة

التعليم الثانوي بنسبة 13.3%. في حين كانت نسبة المتخرجين من الجامعة بشهادة الليسانس 33.3%، وأعلى نسبة 40% كانت للمتصلين على شهادة الماستر. إذن نستطيع القول أن العينة أغلبها متعلمة و أكملت تعليمها الأكاديمي.

❖ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول 06 رقم يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
1 – 10	5	33,30%
11 – 20	5	33,30%
21 – 30	4	26,70%
31 – 40	1	6,70%
المجموع	15	100,00%

نلاحظ من الجدول رقم 06 أن أفراد العينة يتوزعون بنسب متقاربة نوعا ما من حيث الخبرة المهنية، من 01 سنة إلى 30 سنة خبرة بما مجموعه 93.3% متوزعة بنسبة 33.3% من 01 سنة إلى 10 سنوات خبرة، متساوية مع 11 إلى 20 سنة خبرة. و 26.7% لمن لهم 21 إلى 30 سنة خبرة. أما أقل نسبة 6.7% كانت لمن لديهم أكثر من 31 سنة خبرة.

❖ الاستنتاج: من خلال أجوبة المقابلات والمعلومات التي جمعتها، تأكدت من وجود خصائص

بحثي المطلوبة، و المتمثلة في القيادة و الثقافة التنظيمية.

وبالتالي انتقلت بعدها للدراسة الأساسية، التي سوف نتطرق من خلالها للتساؤل عن وجود الثقافة التنظيمية بتأثير من القيادة من عدمه في المؤسسة.

### III. الدراسة الأساسية:

أدوات المقاربة: و قد اختارت الباحثة أدواتي:

#### 1. الملاحظة البسيطة: من أجل تفادي الذاتية، وتسجيل السلوك كما هو في الواقع.

❖ الهدف منها: هدفت في الدراسة الأساسية إلى مراقبة:

- سلوك الجماعة، طبيعة عملهم، وأساليب تعاملهم مع بعض
- المعتقدات التي يتبناها الأفراد
- نمط السلطة و خطوط الاتصال
- دور القيادة في توجيه الأفراد
- التأكد من فرضية البحث.

❖ المدّة: امتدت فترة الملاحظة من

02 ماي 2021، إلى 03 جوان 2021.

في 05 أسابيع (25 يوم بحذف عطل نهاية الأسبوع) زرت مكان الملاحظة 20 يوم، بمعدل 04 زيارات كل أسبوع

في 20 يوم (160 ساعة عمل رسمية) قمت بالملاحظة مدة 60 ساعة موزعة على عدد أيام الزيارة، بمعدل 03 ساعات كل يوم.

❖ الاستنتاج: و خرجت بأن:

- العلاقات الرسمية يحكمها التنظيم و يظهر ذلك جليا عندما يقوم أفراد العينة بمهامهم
- هناك علاقات غير رسمية، بحكم سنوات العمل معا (الخبرة)
- تتبنى الأغلبية معتقدا مشتركا فيما يخصّ الترحيب الجيّد سواء بالزملاء أو العملاء
- هناك قيادة هرمية يحكمها التنظيم، تعطي الأوامر، و تترك بعض الاستقلالية في التنفيذ للموظفين
- تعود سلطة اتخاذ القرار للقيادة الإدارية، حسب ما يخوله له الهرم التنظيمي في المؤسسة

#### 2. المقابلة: وقد غيرنا نوع المقابلة في الدراسة الأساسية، لتصبح مقابلة شبه مقننة . وهي

التي تكون الأسئلة فيها مغلقة و مفتوحة، موجهة لعدّة أفراد. لأسباب التالية:

- تسهيل التعبير على المبحوثين وتوجيههم نحو موضوع الدراسة الأساسي مع السّماح لهم باستقلالية الأجوبة.

- كي لا تكون المقابلة عبارة عن سؤال و جواب وحوار مغلق.

- للحصول على بيانات حقيقية ومعلومات ذات فائدة.

❖ **مكان إجراء المقابلة:** نفس المكان التي جرت فيه الدراسة الاستطلاعية.

- مكاتب مصالح الموارد البشرية

- قاعة الاجتماعات

❖ **مدة المقابلة:** تمّت في نفس فترة الملاحظة، أي

02 ماي 2021، إلى 03 جوان 2021.

في 05 أسابيع (25 يوم بحذف عطل نهاية الأسبوع) زرت مكان المقابلة 15 يوم، بمعدل 3 زيارات كل أسبوع

في 15 يوم (120 ساعة عمل رسمية) قمت بالمقابلة مدة 9 ساعات موزعة على عدد أيام الزيارات، بمعدل 03 مقابلات كل أسبوع

❖ **طريقة إجراء المقابلة:**

- الانفراد بالمبحوث في مكان بعيد نوعا ما عن ضوضاء العمل

- تهيئة المبحوث نفسيا و طمأنته بشأن:

✓ موضوع البحث: كل المعلومات التي ستلتقاها الباحثة من طرف المبحوث هدفها علمي بحث، ولن يذكر فيها اسمه شخصيا

✓ الوقت المستغرق للمقابلة: الباحثة لن تأخذ الوقت الكثير من المبحوث، ويستطيع إنهاء

المقابلة متى ما تطلب الأمر، لننهيها في وقتٍ لاحق

- طرح الأسئلة للمبحوث ب (الدارجة) ليفهم المبحوث الفكرة والغرض من السؤال، لتسهيل الإجابة

- الإصغاء الجيّد للمبحوثين، وتدوين الأفكار الأساسية

- توجيه المقابلة متى ما استلزمت المقابلة الرجوع لموضوعها الأصلي، لتفادي الخروج عن

الإطار النظري



❖ **دليل المقابلة:** هو المخطط الذي يحتوي على الأسئلة الأساسية التي سوف نقوم بطرحها أثناء المقابلة، مع إمكانية التعديل و تغيير أسلوب الطرح بما يتناسب و الموقف و سلوك الأفراد، نظرا لمرونة نوع المقابلة المعتمدة. و اعتمدنا على الأسئلة التالية:

1. كيفاش تنجم تعرفلي القيادة؟ (ما مفهومك للقيادة)
  2. بالنسبة ليك، وينتا نقولوا هذا قائد ؟ (بالنسبة لك، متى تقول أن هذا الشخص قائد)
  3. عندك استقلالية ف poste تاك ؟ (هل عندك استقلالية في منصب عملك)
  4. كيفاش توصف الجو العام فالخدمة؟ (كيف تصف الجو العام في مكان العمل)
- ✓ مع الزملاء؟
- ✓ مع الإدارة؟
- ✓ مرونة التنظيم (التأقلم، الاستجابة ..)
- ✓ أنماط السلطة (هرمية، أفقية، عمودية، ..)
- ✓ طبيعة العمل (متطلبات العمل، الإبداع، الروتين، ..)
- ✓ أساليب التعامل (التفاهم، العمل الجماعي، ..)
- ✓ الأهداف (مشتركة، توقعات العمال، الافتراضات، ..)

❖ **الهدف من المقابلة:** هدفت المقابلات في هذه الدراسة الأساسية لـ:

- بلورة مفهوم القيادة بالنسبة للباحثة حسب منظور المبحوثين
- التعرف على صفات و خصائص القائد من وجهة نظر المبحوثين
- معرفة درجة الاستقلالية و سلطة اتخاذ القرار
- الحصول على فكرة حول نوع الثقافة التنظيمية
- معرفة تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية من منظور العينة
- التأكد من فرضية البحث التي تقول أنّ القيادة تؤثر على الثقافة التنظيمية
- ملاحظة سلوك الأفراد أثناء إجراء المقابلة، وردود أفعالهم.

3. **العينة:** نفس أفراد العينة في الدراسة الاستطلاعية. ولهذا تصبح عينة قصدية. واخترناها لكونها: تمثل مجتمع البحث مجتمعا سليما. و تتكون من 15 موظف في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء وهران.

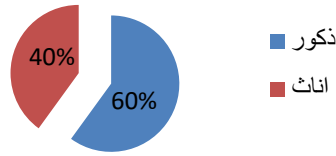
❖ وصف خصائص العينة:

❖ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم 07 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	9	60%
اناث	6	40%
المجموع	15	100%

شكل رقم 06 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

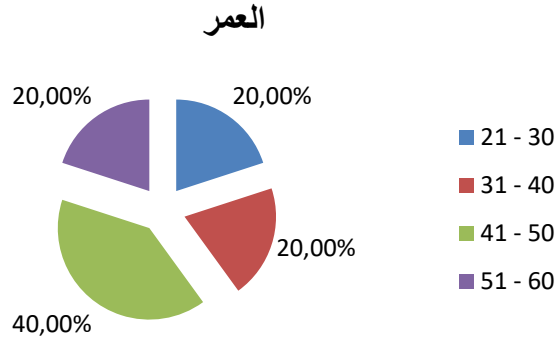


❖ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم 08 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
30 - 21	3	20%
40 - 31	3	20%
50 - 41	6	40%
60 - 51	3	20%
المجموع	15	100%

شكل رقم 07 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

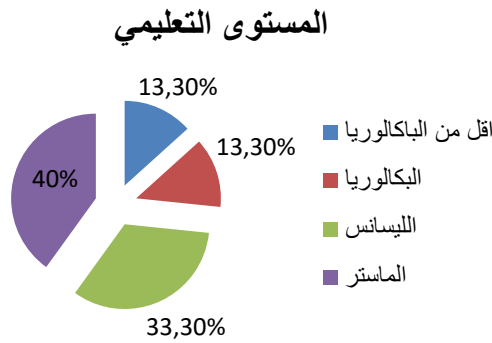


❖ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم 09 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من البكالوريا	2	13,30%
البكالوريا	2	13,30%
الليسانس	5	33,30%
الماستر	6	40%
المجموع	15	100%

شكل رقم 08 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

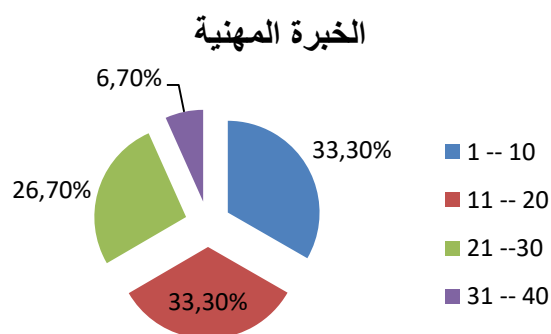


❖ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول 10 رقم يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
10 – 1	5	33,30%
20 – 11	5	33,30%
30 – 21	4	26,70%
40 – 31	1	6,70%
المجموع	15	100,00%

شكل رقم 09 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



❖ **الاستنتاج:** بعد إجراء عدد من المقابلات مع أفراد العينة، جمعنا مجموعة من المعلومات عن موضوع الدراسة التي ستساعدنا في تحليل هذه المعطيات تالياً.

## IV. عرض محتوى المقابلات:

### 1. مفهوم القيادة:

اختلفت إجابات المبحوثين، فمنهم من يراها أسلوب حياة يطبقه الفرد في حياته اليومية، وينقله لحياته العملية، يقول أحد أفراد العينة (القيادة أسلوب حياة يطبقه الفرد في حياته اليومية، تنجم تشوفي القيادة في تصرفات الفرد نفسه)، ويواصل القول بأنها الإيمان بالفكرة (الإيمان بالفكرة و العمل عليها هو جوهر القيادة، خصنا نأمنوا بأننا نستطيع). وتوافق في القول موظفة اخرى، حيث ترى القيادة هي حسن التعامل مع الموظفين و المرؤوسين و الاتصال الجيد معهم (القيادة هي تعامل جيد و اتصال حسن مع الموظفين، تخليهم مريحين نفسيا فالخدمة)، ويقول آخر (ال Leader هو اللي يعرف الـ groupe تاعه، يريح معاهم، شاخصك؟ شا مافهمتش؟ دير هاذي ويلا ما عرفتتش قولي ..)، حيث ومن منظوره فإنّ التقدر و الكلام الجيد مع الموظفين يستطيع أن يدفعهم للعمل بطرق إيجابية. بينما يتفق موظف آخر مع زميله في كون القيادة سلوك و أسلوب غريزي (القيادة هي سلوك و أسلوب حياة يكون فطري و غريزي، ونظوره مع الوقت بسلوكات و صفات تزيد تبين القيادة)، يكمل فرد آخر (القيادة لا تتعلق بالسطحيات، ماشي اللي جا نقولوله قائد. هي سلوك غريزي يزيد مع البنادم، كاين لي عندهم، كاين اللي malgré عنده الكفاءة و القرابة و الخبرة بصح ما انخلفش باش يقود جماعة)، وشبه آخر القيادة بالعربة التي ندفعها بقوله (القيادة عربة ندفعها، كاين دراريج "عجلات" و عمال يجروها، وعندها moteur "محرك" ونقولو عليه الدافع، وكاين القائد. عملية القيادة هي مين القائد خطرات يعاون، خطرات يوجه، خطرات يشوف من بعيد، بصح هو راه يقرأ فالوضعية، يعرف وينتا يحبس وينتا يبداء، الأفعال اللي يديرها باش توصل العربة للقمة هي القيادة).

### 2. صفات القائد:

من خلال مجموع المقابلات مع أفراد العينة، تعدد الصفات التي يرونها ضرورية للقائد، و أساسية ليقود جماعة. تقول إحدى الموظفات (المدير/القائد يجب أن يكون قدوة للموظفين، وهو اللي يحرك الخدمة و الخدمة)، فهي ترى أن القائد هو المحرك الديناميكي لمكان العمل. و يذكر آخر حسب منظوره أن القائد هو الذي يوجه السلوك (القائد هو اللي يوجه السلوك تاع الموظفين و الجماعة لي عنده باش يديرو شاره باغي بلا أوامر)، ويضيف فرد آخر (ال Leader هو اللي يعرف الـ groupr تاعه) أي مطلع على جماعة عمله و مشاكلهم و أهدافهم. أما مبحوث آخر فيقول (القائد هو اللي يتدخل مين يلزم الامر، مثلا

صراع خفيف باش ما يكبرش و يآثر فالخدمة)، يضيف (هناك 03 أنواع من القادة اللول "أنا ماكان مادخلني فالخدمة خلصتي طالعة" و الزواج " ديروا هاذ الخدمة بالسيف ول نكتب تقرير"، هنا بالاك يديروا خدمتهم بصح غادي يا يديروها بلعاني دون اتقان، يا يخسروها بلعاني زكارة فيه، النوع الثالث هو اللي يتدخل بطريقة بسيطة، مثلا يبدا هو الخدمة سيدج الموظفين تلقائيا كملوا عليه، وهو ينسحب و هو ما يواصلوا. دفعة بسيطة تكون مفيدة أحيانا). أما أخرى فتقول (القائد يعرف يهدر، يخليك تديري شاره باغي بلا ما يأمرك)، وهنا تشيد بأهمية الاتصال و طرق التواصل و التعامل من طرف المشرفين.

أحيانا يقول أحد أفراد العينة (التنظيم يفرض على الشخص يكون قائد، منصبه يلزم عليه، وخطرات العكس .. التنظيم كلاسيكي قديم يخلي الواحد في أغلب المؤسسات الجزائرية يولي chef بالسيف عليه، يعني القيادة تروح وتجي في بلاصتها الهياكل التنظيمية الرسمية اللي نتمشوا عليها و اللوائح التنظيمية من أعلى السلطة)، وهنا يشير مباشرة لكون التنظيم الهرمي يؤثر في الأفراد و طريقة عملهم وتفاعلهم. أما آخر فيؤكد في نفس السياق على الاتصال (الاتصال و كيفاش يوصلك شاره باغي، فن. فن الاتصال). و لا يقتصر الأمر على هذا تقول إحدى الموظفات (مازلنا فالطريقة الكلاسيكية القائد هو من يجلس على كرسي و يعطي الأوامر .. هذا خطأ!)، وعلى نفس السياق يوافقها زميلها (قادة العالم يسيرون مؤسساتهم من على مقعد طائرة، ماعندهمش الوقت للشكليات)، استرسل الموظفون في سرد الصفات التي من وجهة نظرهم تشكل قائد حقيقيا، فأعرب البعض على أن المعرفة ضرورية (يجب على القائد أن يكون على دراية بقاع الخدمة، يعني طالع ع الجماعة اللي راه يقود فيها. هكا تسهال عليه و على الجماعة)، ومبحوثة أخرى تقول (القائد هو اللي يشجع الجديد و الخدمة تاعه مين يجيبوله حاجة جديدة) و آخر يؤكد (أنا نشوف باللي القائد هو اللي يوجه، يعني يسهلها عليك و يعطيك أسهل الحلول وأفضلها، يقولك شا يليلق و شا مايليقش)، و يعرج آخر (القائد الحقيقي هو اللي مين مايعرفش حاجة يطلب أهل الاختصاص، ماعندهش عقدة نقص أو قلة ثقة)

### 3. درجة الاستقلالية:

تعد درجة الحرية أو الاستقلالية في العمل من أهم مؤشرات الثقافة التنظيمية، وقد تفاوتت الآراء بهذا الشأن، فمنهم من يقول (كاين نسبة من الاستقلالية بصح ماتتجمش تكون 100%)، مؤكدا أن مؤسسات الدولة تسير وفق نظام محدد مسبقا. و تضيف أخرى (نهار لي جيت قتلته (تعني المدير) ماعجبتيش هاذ الخدمة غادي نبدلها، قالي صحا.. من هذه الناحية عاطيني الضوء الأبيض، ندير كيما نبغي

فالمُنصب تاعي)، وتواصل القول (يجي معايا خطرات مين تعجبه الخدمة وخطرا يقولي بدليها ما عجبتيش، ويلا جبت حاجة جديدة يفرح، كاين هذا Le soutien)، لكن مبحوثا آخر يؤكد (مانجموش نهديروا على الاستقلالية في المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة، تكون عندك خدمة اخدمها، وخطرات تزيد على روحك باش تصفي ضميرك)، وينوه في كلامه لكون طريقة التسيير في عامة المؤسسات تقليدي، يمشي بالقوانين الكلاسيكية لطرق الإدارة. بينما يقول آخر موضعا شهادة زميله فيما يخص التسيير التقليدي (خطرات راك تخدم الخدمة تاعك و تكملها هنا نولوا فالاستقلالية، بصح قادر تتبدل الأمور وتعاود من جديد.. هنا تخرج من الاستقلالية و تدخل فالتبعية.. ماتجم تلوم حتى واحد لأنّ أساليبنا فالإدارة قديمة)، و يتسائل آخر (فالإدارة كاين عمال يقيسوا عليهم الخدمة بحجة يعرفوا.. ولوخرين ما يعرفوش ! هنا وين راهي الاستقلالية؟؟)، وحسب ملاحظة الباحثة فإنّ أفراد العينة يتمتعون بنسبة من الاستقلالية، ولو أنهم لم يلاحظوا ذلك، فعند الأوضاع الطارئة يتعاملون مع الأمر بأنفسهم حتى دون تواجد القائد ليوجههم لما ينبغي عمله، ومن أبرز مؤشرات الاستقلالية هي تحمل المسؤولية، وهذا ما لاحظته الباحثة جليا في أفراد العينة، فكلهم مسؤولون عن عملهم و يتحملون تبعاته، تقول إحدى الموظفات (الإدارة يليق تكون مرنة، يعرف المدير وينتا يفتح عينيه، ووينتا يغمضهم.. يعني قليل من الاستقلالية ماتضرش) وتوافقها زميلتها (الإدارة تكون صارمة في أغلب الأحيان، وتميل لفرض الآراء عوضا عن المرونة في التعامل)، من ذلك كله نلاحظ أن الجميع يتفق على أن طريقة التعامل مهمة جدا، و درجة الحرية التي تعطي الفرد الحق في التصرف في منصب عمله ليعطي أكثر (المخرجات) بدون فروض و قيود مسلطة عليه. لكن في نفس السياق يتفق الأغلبية على أن الاستقلالية درجات، لا يمكن أن تكون كلية نظرا لذهنيات الموظفين غير المتشابهة، و الكثير منها يسبب فوضى (أحيان البعض يستحق العقاب، و يستاهل.. لأنّ كثر)، وهنا إشارة واضحة لضرورة المرونة، وليس اعطيه الاستقلالية العشوائية. لأنه و حسب أحدهم فإنّ (درجة الاستقلالية تتغير بتغير منصب العمل).

نظرا لكون مصطلح الثقافة التنظيمية مبهما نوعا ما بالنسبة لأفراد العينة، تدرجت الباحثة من سؤال رئيسي إلى أسئلة فرعية تقيد أبعاد الثقافة التنظيمية.

#### 4. الثقافة التنظيمية:

##### • العلاقة مع القائد:

علاقة تحكمها الرسمية، يقول أحد الأفراد (الاتصال مهم جدا، كيفاش يتعامل المدير مع العمال، هو اللي بيني الخدمة) ، ويضيف على كلامه (ماينجش المدير يتحمل مسؤوليات الجميع، ول غادي يهمل مسؤوليته)، هنا يشير لكون تفويض السلطة من ضروريات الإدارة، و مشاركة عبء العمل، وكون الاستقلالية و التفويض بيني علاقة مع المرؤوسين. يعرج آخر (القائد ماينجش يسير كل شي، وماينجش يراقب قاع الخدمة، هنا يليق تكون عنده قدرة مشاركة الجماعة)، وتقول أخرى (المهم أن القائد توصله المعلومة، ويعرف شاره يصرى فالخدمة). تضيف زميلتها (أنا المدير يعرفني خدامة، و هو بروحه يقولهم تبغي خدمتها، العلاقة جيدة في إطار رسمي). و يقول مبحوث آخر (العلاقة مع المدير مليحة، رسمية و كل واحد في بلاصته). هنا نلاحظ أن الجميع اتفق على كون الرسمية هي من يحكم العلاقة بين المرؤوسين والقائد ، و هذا ما أكدته ملاحظات الباحثة كذلك، حيث يجري الاتصال وفق نمط عمودي رسمي.

##### • العلاقة بين الأفراد:

لاحظت الباحثة أن التعامل بين أفراد العينة سلس، ويمكن القول أنه جيد. فالجميع يحترم و يقدر الآخر. العلاقات الرسمية هي السائدة أوقات العمل، أما خارج إطار المهام اليومية، فالعلاقات الإنسانية هي التي تميز التفاعلات الاجتماعية بين أفراد العينة، بل وتتعداها لأماكن خارج المؤسسة. تقول إحدى الموظفات (العلاقات بيننا مليحة، بحكم رانا في شحال نخدموا في رحبا)، ويضيف آخر (العلاقة و الأجواء جيدة)، ويتفق الأغلبية على أن العلاقات جيدة. تقول إحدى المبحوثات (كل إنسان و شخصيته، كايين لي يبغي العمل الجماعي كايين لي يبغي العمل الفردي) لتكمل (ماتجش تفرض رايك عليهم، بالصح فالمجمل خدمتنا كل واحد يكمل الآخر.. سلسلة)، وتشاطرها الرأي زميلتها (العمل الجماعي مهم، دخلي روحك فالناس، كايين لي يبقى جابد روحه.. ماشي مليح)، في الأخير نقول أن هناك علاقات إنسانية بين الأفراد، وعلاقات رسمية يحكمها العمل. لكن في المجمل هناك تفاعلات اجتماعية بين أفراد العينة.



## • مرونة التنظيم:

لا يمكن الجزم بأن النظام مرن عندما يتعلق الأمر بهيكل تنظيم هرمي، لكن هناك درجات للتأقلم يطورها الفرد نفسه للتعامل مع العبء اليومي للعمل. يقول أحدهم (الأمر متعب.. هي ماشي خدمتنا بضح مضطرون خطرات، عليها لي قريناه ماشي كيما لي نخدموه)، في دليل واضح على كون التأقلم جزء مهم في منصبه. وتضيف أخرى (أنا ديبلوماسية نلعب هاك و هاك، ça depend على حساب الخدمة لي عندي)، ونقول أخرى (يليق تخدمي كلش باش تعرفي، ماشي تبقي في بلاصتك، وفي خدمة وحدة يجي واحد يسقسيك على حاجة ماتعريفهاش، يليق الواحد يكون polyvalent باش يكون compétent).

وفيما يخص الحضور الإجباري، تؤكد إحدى أفراد العينة (المشكل في الإدارات هو الحضور، يحاسبوك عليه أكثر من المردودية و الكفاءة تاك!!) تواصل (كاين لي يجي طوال السنة و منضبط بضح ما يضيف والو للمؤسسة، بالنسبة ليا الحضور ماشي معيار)، وهنا تشير بوضوح لكون مكان العمل رسمي ومنظم، وله قواعد موحدة تحكمه.

## • طبيعة العمل:

بشكل واضح يعاني موظفوا الإدارات من روتين العمل، تشير إلى هذه النقطة إحدى الموظفات (كاين La routine)، تواصل الحديث (ماكانش حاجة تحفزك باش تديري حاجة جديدة)، في إشارة لكون الروتين سوسة تتخر عظم الإدارات، وتوافقها القول زميلتها (مشكل الادارات هو الروتين، و الحضور الإجباري. أنا وحدة من الناس نبغي نخدم عن بعد). و الأكيد أن الإدارات تعاني من الروتين و الملل و عبء العمل، حسب تصريح أحد أفراد العينة (أنا كون نلقى خدمة غير الإدارة نريح فيها moralement نروح)، وهذا يوضح لنا مدى التعب الفكري، يضيف (أنا عندي ضمير نبغي نروح هاني لداري، عليها يلا كانت كاينة خدمة نعرف نديرها، نديرها. مانخليهاش معلقة، لأن خدمتنا متعلقة بالناس، وكل واحد و شاراه عنده، و مشاكله)، يوافق القول زميله (الإدارة جهنم..) يشرح مسترسلا (يعتقد الجميع أن أكثر وظيفة ما فيهاش التعب هي الإدارة.. راهم غالطين، العمل الفكري أكثر)، وفي نفس السياق يؤكد زميلهم (في أغلب الأوقات كاين ضياعة الوقت، وضياعة الدراهم (الورق)، ز فيها الضغط بزاف stress). و يعرج آخر أنه مرض بسبب الثقل الفكري في العمل، مشيرا وبشكل صريح لكون العبء الفكري و درجة المسؤولية التي

لدى هؤلاء كبيرة. لأنهم يهتمون بملفات جميع العمال في مؤسسة ميناء وهران، الامر الذي بالنسبة لهم ليس بالهين نظرا لمتطلبات العمل.

### • الأهداف والتوقعات و القيم المشتركة:

حسب ملاحظات الباحثة، وتصريحات المبحوثين، هناك عدة نقاط تشترك فيها العينة، لتشكل ثقافتها التنظيمية. منها أهمية الاتصال (الاتصال فنّ.. كيفاش يقولك المدير ديرلي كاش حاجة، كيفاش يطلب منط زميل تعطيه قارورة ماء كل هذا مهم جدا)، قال أحد الافراد. كون طريقة التعامل حسبه تحدث الفارق، بالإضافة لاشتراك جميع أفراد العينة في قيمة الاستقبال الجيد، سواء للزملاء أو العملاء. يتحدث أحد أفراد العينة بوضوح (بكري كانوا مشنفين، ضروك لا.. الحالة مليحة 'الاستقبال جيد')، ويعرج آخر (الاستقبال مهم جدا، كل واحد و مشاغله في الحياة. كايين لي عنده مشاكل فالدار، كايين فالخدمة... ويحي يطلب منك حاجة تشنف عليه؟؟ .. حتى ولو مانجتمش تحققهاله، اتبسم في وجهه، هو بروحه يروح فرحان). وقد لاحظت هذا الامر بنفسني خلال فترة تربصي بالمؤسسة، كما أن الجميع يتفق أن العلاقات الانسانية مهمة في مكان العمل، لكن عند المهام الضرورية لا بدّ من الرسمية. و أن يحاسب كلّ على خطئه. في إضارة لكون تحمل المسؤولية قيمة على الكلّ التحلي بها في مكان العمل. كذلك تبادل المعلومات للتمكن من جعل النظام يعمل بسلاسة، ويحقق الاهداف التنظيمية المرجوة منه، ويتفق الجميع على أنّ مؤسسة ميناء وهران مؤسسة عريقة، ومكان عمل يستحق لأنه معتقد متوارث كونها من أبرز المؤسسات الاقتصادية. كما يقرّ الاغلبية بضرورة التحكم في منصب العمل (يليق تكون نعرف شاغادي تدير و كيفاش، تاواحد ماغادي يخدم خدمتك في بلاصتك)، وتتفق اخرى (الكفاءة مهمة جدا، يليقك تكون compétent لأنّ كل واحد راه لاهي فال poste تاعه و خدمته اللي يليق يكملها)، وهذا يبين لنا أهمية الكفاءة في منصب العمل و التحكم الجيد، كون التنظيم يمشي كعجلة متتابعة لا يجب أن يؤخرها أحد الأفراد.

### .V تحليل محتوى المقابلات:

#### 1. مفهوم القيادة: من منظور أفراد العينة، تمثلت القيادة في كونها:

- أسلوب حياة فطري - غريزي يولد مع الفرد، داعمة بذلك نظرية الرجل العظيم الذي تبناها فرانسيس جالتون.

- الإيمان بالفكرة و العمل على الوصول اليها، عن طريق تكييف العوامل المحيطة، سواء موارد مادية أو بشرية لبلوغ الهدف. وهو جوهر عملية القيادة كما يراها كوهن وفلومر.
- هي التعامل الجيد و الاتصال الحسن، وتوفير مناخ العمل الصحي للموظفين، وتفقدهم، مما يدفعهم لبذل الجهد و تعزيز دافعيتهم للانجاز. وهنا نرى أنها مجموعة سمات تتداخل فيما بينها لتؤثر على جماعة العمل بطريقة ايجابية، وتتداخل في هذا التعريف كل من نظرية السمات التي تؤمن بوجود صفات محددة للقائد، والنظرية التفاعلية للقيادة المستندة على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد و مرؤوسيه، وكذلك النظرية الأخلاقية لجرين ليف.
- القيادة سلوك فطري، معزز بصفات مكتسبة.
- هي النظرة الإستراتيجية التي لا تكون عند الجماعة، ويراهها القائد متوافقة مع الموقف الذي يتطلب حلول للمشاكل.

## 2. صفات القائد:

- ترى أغلبية أفراد العينة أن القائد في المؤسسات الوطنية يستمد سلطته و قيادته للجماعة من مصادر نظامية (وضعية النفوذ)، التي تفرضها السلطة (الدولة). وهم المسؤولون عن إيصال التوجيهات الصادرة من ذات السلطة.
- تتفق الأغلبية على صفات معينة يجب أن تتوفر في القائد، منها: النزعة لتحمل المسؤولية و انجاز المهام ليكون قدوة لمرؤوسيه، القدرة على التأشير على الآخرين و المثابرة لتحقيق الأهداف، النزعة الاجتماعية كما أدرجها لستودجيل. الجرأة و المبادرة و المبادرة لحل المشكلات، الذكاء، أو السيطرة على الموقف و الاهتمام بما هو خارج الذات، كما أقرها Mann عام 1959. بالإضافة لفنّ الاتصال مع الجماعة، ودرجة الإبداع و القدرة الإبداعية و معرفة العمل حسب الموظفين الذين يتفقون بطريقة غير مباشرة مع باتريك ولوك.
- مع مرور الوقت وتطور أساليب الإدارة، بات الأغلبية ينفرون مع الأساليب الكلاسيكية، و يميلون للإبداع في العمل لكسر روتين المكاتب. هذا ما يتضح جليا في إجابات أفراد العينة.
- يشير أفراد العينة لعدم ضرورة الإلمام بكل شيء من طرف القائد، ولكن الرغبة في التعلم و النمو هو الأساس. متوافقين في ذلك مع القانون الخامس (05) من كتاب 21 قانون لا يقبل الجدل في القيادة.

3. درجة الاستقلالية: من خلال أجوبة أفراد العينة، فيما يخص درجة الاستقلالية لديهم. نستطيع استنباط النقاط التالية:

- هناك نسبة استقلالية محددة تحكمها الإجراءات الموحدة في التنظيم.
- هناك خطوط واضحة لسلطة اتخاذ القرار، بما أن المؤسسة محل الدراسة مؤسسة وطنية تخضع للوائح و التشريعات. وهذا يشير لنا لثقافة تنظيمية هرمية استنادا إلى قوانين عالم الاجتماع وبير.
- القيادة تستمد نفوذها من مصدر نظامي، وتعتبر المسؤولة عن إيصال التوجيهات و التعليمات للموظفين، الصادرة من السلطة المنظمة. لتضمن سير الجميع في الاتجاه المسطر نفسه.
- السلطة مركزية، وهذا مؤشر لنمط السلطة الهرمي الذي يحكم المؤسسة.

4. الثقافة التنظيمية: من خلال أجوبة المبحوثين، وملاحظات الباحثة، خرجت بما مفاده:

- هناك مكان عمل رسمي ومنظم تحكمه القواعد و الإجراءات الموحدة.
- العلاقات مع السلطة رسمية، بحكم منصب العمل و السلطة الهرمية.
- هناك قيادة مركزية تحكم القرار.
- العلاقات الاجتماعية بين أفراد العينة جيدة ، بحكم العمل معا وسنوات الخبرة.. أي هناك علاقات إنسانية غير رسمية.
- العلاقات الرسمية تظهر جليا عند الموظفين وقت قيام كل واحد منهم بمهامه.
- هناك قيم مشتركة كالمسؤولية و الاتصال الجيد و الاستقبال الحسن، يتشارك فيها الجميع ويسعون لترسيخها.
- هناك معتقدات متوارثة في المؤسسة، ونأخذ صورة المؤسسة كمثال يوضح لنا نظرة الأفراد لها، وأن العمل فيها يستحق أن يضاف لسيرة الموظفين.
- متطلبات العمل تشكل عبئا فكريا للموظفين.
- يتأقلم أغلب أفراد العينة مع وظائفهم، ويسايرون المتغيرات. سواء الداخلية أو الخارجية.

#### ❖ تحليل المعطيات على ضوء الفرضيات:

من خلال الملاحظات و أجوبة المبحوثين على أسئلة المقابلات، يتضح جليا أن نوع القيادة هرمية، تتبع اللوائح و التشريعات. شأنها شأن أغلب المؤسسات الحكومية الكبرى. يحكمها الهيكل التنظيمي، ونفوذ

القائد مستمد من مصدر سلطته الرسمي. هذا ما انعكس بوضوح على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مكان العمل، بدءاً من مجموعة القواعد و الإجراءات التي تحكم مكان العمل الرسمي و المنظم بشكل واضح، مروراً إلى القائد الذي يسعى لتطبيق تلك اللوائح، ويعتبرُ جسراً بين السلطة الفعلية المتحكمة (الدولة) و المنفذين للقرارات.

ما ذكر أعلاه يوضح لنا أن السلطة مركزية، وصنع القرار فيها محجوز للمديرين و القادة. كذلك مجموعة القيم المتفق عليها، وعلى رأسها الكفاءة في منصب العمل و التحكم الجيد فيه كي لا يتعطل سير الأعمال، بالإضافة لنظرتهم للمسؤولية كونها تكليف. هذا ما يؤكد لنا فرضية البحث (نتوقع تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية في مؤسسة ميناء وهران على مستوى إدارة الموارد البشرية)، وينفي الفرضية الصفرية (لا نتوقع تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية في مؤسسة ميناء وهران على مستوى إدارة الموارد البشرية)، فنمط القيادة يظهر جلياً من خلال نوع الثقافة التنظيمية المتبناة من طرف أفراد العينة.

## الخاتمة

وبهذا تكون الباحثة قد وصلت لنقطة نهاية دراستها، التي تأكدت فيها من وجود تأثير للقيادة على الثقافة التنظيمية، وهذا التأثير يتمثل في قدرة القائد على غرس قيم ومفاهيم و معتقدات تميز المؤسسة وأفرادها، بالإضافة لكون نمط قيادته يؤثر بطريقة مباشرة على نوع الثقافة التنظيمية المتبناة من طرف جماعته، ممّا يجعلنا نلاحظ مظاهر هذه الثقافة التنظيمية من خلال الاتصال بين الأفراد في المؤسسة، و الشعور بالمسؤولية و العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة منهم.

وبطبيعة الحال كانت هذه خاتمة لفرضية بحث، قد تفتح مجالاً لطرح عدّة تساؤلات أخرى مستقبلاً، تفيد الموضوع و إثراء الحقل العلمي على أمل مواصلة السير في نهج المعرفة العلمية.

## المصادر:

1. القرآن الكريم. [سورة البقرة: 191]
2. الحديث الشريف
3. منظمة اليونيسكو
4. المنظمة العربية للثقافة و العلوم

## المراجع:

### الكتب:

1. أحمد، عبد المنعم حسن. (1996). أصول البحث العلمي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
2. حسين، عبد الحميد أحمد رضوان. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي. الاسكندرية - مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
3. حمدان، محمد علي و آخرون. (2015). القائد الصغير، مواهبه و ذكائه المتعددة النظرية و التطبيق. القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. ديل، كارينجي و آخرون. (1999). اكتشف القائد الذي بداخلك (الطبعة 1). السعودية: مكتبة جرير للنشر والتوزيع.
5. رضية، سليمان الحبسية. (2012). القيادة الأخلاقية. عمان - الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
6. ريتشارد، تمبلر. (2008). قواعد الإدارة (الطبعة 2). السعودية: مكتبة جرير للنشر و التوزيع.
7. ستيفن، آر كوفي. (2005). القيادة المرتكزة على المبادئ (الطبعة 1). الرياض - السعودية: مكتبة جرير.
8. ستيفن، آر كوفي. (2012). 21 قانون لا يقبل الجدل في القيادة (الطبعة 2). السعودية: مكتبة جرير للنشر و التوزيع.
9. سهيلي نوال. (2018). البرامج الثقافية الإذاعية. عمان - الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
10. سيد محمد، جاد الرب. (2008). مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية. الإسماعيلية - مصر: جامعة قناة السويس.
11. صالح، مهدي محسن العامري و طاهر، محسن منصور الغالي. (2014). الإدارة و الأعمال (الطبعة 4). عمان - الأردن: دار وائل للنشر.
12. عادل، عبد الرزاق هاشم. (2017). القيادة وعلاقتها بالرضا. عمان - الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.

13. عبد الرحمان، أحمد سيف. (2017). **وظائف القائد الناجح**. عمان - الأردن: دار المعزز للنشر و التوزيع.
14. غازي، عناية. (2014). **البحث العلمي**. عمان - الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
15. فوزي، غرابية وآخرون. (1977). **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية**. عمان - الأردن: الجامعة الأردنية.
16. فيونا، إلسا دنت. (2006). **القيادة، ترجمة مكتبة جرير (الطبعة 1)**. السعودية: مكتبة جرير.
17. كامل، المغربي. (1995). **السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**. عمان - الأردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
18. كريم، عزات عدوان. (2013). **العلاقة بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات: دراسة ميدانية (الطبعة 1)**. عمان - الأردن: دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع.
19. كلية الدراسات العليا و البحث العلمي. (2010). **دليل كتابة الرسائل الجامعية في جامعة الشارقة (الطبعة 3)**. الشارقة - الإمارات العربية المتحدة: جامعة الشارقة.
20. ماجدة، بنت ابراهيم الجارودي. (2011). **قيادة التحويل في المنظمات 'مدخل إلى نظريات القيادة'**. الرياض: قرطبة للنشر و التوزيع.
21. ماركوس، باكينجهام. (2006). **شيء واحد يجب أن تعرفه عن الإدارة الناجحة و القيادة الفعالة والحفاظ على النجاح الفردي (الطبعة 01)**. السعودية: مكتبة جرير للنشر و التوزيع.
22. محمد، أكرم و طارق، السويدان. (2000). **القيادة في القرن الواحد و العشرين**. الرياض - السعودية: قرطبة للإنتاج الفني.
23. محمد، أكرم العدلوني. (2000). **القائد الفعال**. السعودية: قرطبة للإنتاج الفني.
24. محمد، قاسم القريوتي. (2000). **السلوك التنظيمي دراسة للسلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**. عمان - الأردن: دار الشروق.
25. محمد، الفاضل. (2010). **كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية و التربوية**. عمان - الأردن: دار حامد للنشر.
26. محمد، الصيرفي. (2006). **القيادة الإدارية و الإبداعية**. الإسكندرية - مصر: دار الفكر الجامعي.
27. محمد، جاسم العبيدي و آلاء، محمد العبيدي. (2010). **طرق البحث العلمي**. عمان - الأردن: دار ديبونو للنشر و التوزيع.



28. محمد، الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). **السلوك التنظيمي** (الطبعة 01). الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
29. محمد، الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). **أصول الإدارة والتنظيم** (الطبعة 01). الاردن: دار الجنان للنشر و التوزيع.
30. محمد، بن إبراهيم آل مشلح. (2021). **كتابة عناصر البحث العلمي**. جدة: جامعة الباحة.
31. محمود، عبد الفتاح رضوان. (2012 – 2013). **إعداد الهياكل التنظيمية**. : المجموعة العربية للتدريب و النشر.
32. مصطفى، دعمس. (2008). **منهجية البحث العلمي في التربية و العلوم الاجتماعية**. عمان – الاردن: دار غيداء للنشر.
33. نادية، سعيد عيشور. (2017). **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**. قسنطينة – الجزائر: حسن راس الجبل للنشر و التوزيع.
34. وليام، أ. كوهين. (2014). **فن القيادة** (الطبعة 08). السعودية: مكتبة جرير للنشر و التوزيع.
35. Edgar, H. Shein. (2004). **Organizational Culture and Leadership** (3rd edition). San Francisco, California : Jossey-Bass.
36. Gilles Bressy et Christian Konkuyt. (1998). **Economie d'entreprise** (4<sup>ème</sup> édition). Paris :Daloz.
37. Kim, S. Cameron and Robert, E. Quinn. (2007). **Diagnosing and changing organizational culture** (2nd edition). California – USA :Jossey- Bass.
38. Northouse, P. G. (2012). **Leadership Theory and Practice**. Ca - USA : Saga publication.
39. Philippe, Sarmin. (2007). **Psychologie de Travail et d'Organisation**. Belgique : Boek.

#### المعاجم:

1. ابن منظور. (2001). **لسان العرب** (المجلد 12، الطبعة 1). بيروت – لبنان: دار صادر.
2. معجم المعاني الوسيط. [almaany.com](http://almaany.com)
3. بدوي، شريف. (1998) **معجم علم النفس**. القاهرة – مصر: دار الكتاب المصري.

#### المجلات:

1. بوحنية فوزي. (2003). *ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة*. مجلة الباحث، العدد 2، 70 – 79.
2. خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال. (1999). *القيادة من الداخل - مبادئ الفعالية الإدارية في العمل و التعامل*. الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع. العدد (18).
3. سارة، خلفه و مراد، بومنقار. (جوان 2019). *آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية*. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 25 (02)، 169 – 180.
4. شهرزاد، محمد شهاب. (2010). *القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة*. مجلة دراسات تربوية، العدد 11، 99 – 131.
5. عامر، علي العطوي و الهام، ناظم الشيباني. (2010). *قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 12 (04)، 37 – 65.
6. عبد المالك، باجي. (2019 – 2020). *الثقافة التنظيمية: الدلالات و الأبعاد*. آفاق العلوم، العدد 06، 298 – 305.
7. محمد، نشوان عبد العالي. (2018). *الثقافة التنظيمية و دورها في تطبيق تقنية الانحرافات الستة Sigma 6 بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في محافظة نينوى*. تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، 113 – 135.
8. مركز القطان للبحث والتطوير التربوي. (2011). *القيادة وأساليب السلطة*. مجلة رؤى تربوية، العدد (36)، 7/2.
9. مصطفى، بن عودة. (2018). *دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية*. مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، 09 (02)، 261 – 281.
10. هالة، عبد القادر صبري. (2010). *أنماط القيادة في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد (4).
11. Mats, Alvesson. (2020). **Upbeat Leadership : A recipe for – or against\_ “Successful” Leadership Studies**. *The Leadership Quarterly*, Vol 31(06), 2 – 12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101439>.
12. Mireille. B, P and Erick, L. (2016). **L’impact de Leadership sur la Culture Organisationnelle dans le Cadre de développement touristique en corse**. *La Revue des Sciences de Gestion*, 5 – 6 (N°281 – 282), 79 – 88. 10.3917/rsg.281.0079.

13. Yafang, Tsai. (2011). **Relationship between Organization Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction.** *BMC Health Services Research*, 11 : 98, 1 – 9. 10. 1186/1472-6963-11-98.

الأطروحات الجامعية:

1. خديجة، وذني. (2018 – 2019). "القيادة الإدارية و دورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب بأم البواقي"، مذكرة ماستر. كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة أم البواقي، أم البواقي – الجزائر.  
<http://hdl.handle.net/123456789/8743>
2. عبد الحكيم دهام خلف. (2018). "أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم في الأردن"، رسالة ماجستير. كلية إدارة المال و الأعمال قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن.
3. محمد، بن كحول. (2019 – 2020). "أبعاد الثقافة التنظيمية و علاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة – الجزائر.
4. منير، محمد حسين علقم. (2013). "الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، الخليل – فلسطين.
5. نور الدين، بوراس. (2014 – 2133). "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر.
6. هشام، برو. (2018 – 2019). "أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة". أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر.
7. يزن، سمير صالح. (2019). "أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الأونروا في دمشق". رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية، دمشق – سوريا.
8. Klein, Andrew S, Joseph Wallis, and Robert A. Cooke (2013). **The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture and firm effectiveness: An empirical study.** *Journal of Management & Organization* 19(3), 241-254.

## ملتقيات:

1. امر عزوي و أحمد علماوي. (2010). إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، أعمال الملتقى الوطني المنعقد بالجزائر 13-14 ديسمبر 2010، جامعة الطاهر مولاي سعيدة. الجزائر.

## المواقع الالكترونية:

1. <https://ar.unesco.org>
2. <http://www.alecso.org/nsite/ar>
3. <https://edara.com/khulasat>
4. <https://leadership.com.sa>
5. <https://www.apa.org>
6. <https://www.scirp.org/>
7. <https://www.mobt3ath.com>
8. <https://z-lib.org/>
9. <https://acofps.com/vb>
10. <https://fr.scribd.com>
11. <https://www.asjp.cerist.dz/>