



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة - 1 -



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم اجتماع والديمقراطية

دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية رئاسة الجامعة كمؤذج

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:
عوفي مصطفى

إعداد الطالبة:
اعقابة حنان

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
دريد فطيمة	أستاذ محاضر	جامعة باتنة 1	رئيسا
عوفي مصطفى	أستاذ	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
لغريبي نسيم	أستاذ محاضر	جامعة باتنة 1	عضوا
بن بعطوش أحمد عبد الحكيم	أستاذ محاضر	جامعة باتنة 1	عضوا

السنة الجامعية: 2016 / 2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٢٠ هـ

شكر وتقدير

لله الفضل من قبل ومن بعد وله أسجد شكراً وحمداً، إذ أسدل علي نعمه
ويسر لي إتمام هذا البحث فيا ربي لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال
وجهمك ولعظيم سلطانك من باب رد الفضل لأهله إعطاء كل ذي حق حقه،
وعملاً

بالقول "من لا يشكر الناس لا يشكر الله. ويقتضي الوفاء

أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى أستاذي المحترم: الأستاذ الدكتور:
عوفي مصطفى الذي لم يبخل علي بوقته الثمين وأكرمني بالإشراف علي
رسالتي، فبحيثي غرس يديه منذ أن كان حلاًما حتى أصبح واقعاً وجاء وقت
الصادق،

فمنما حاولت شكره فلن أوفيه حقه

أقدم لأقدم كذلك شكر خاص إلى أستاذتي الكرام وأقول لهم جزاكم الله عني
كل خير ولكم مني فائق الاحترام والشكر والتقدير والإخلاص

كما أشكر لجنة المناقشة متمنية التوفيق لي ولهم

لكم مني جزيل الشكر والعرفان بالخير ومن الله جزيل الثواب

حنان عفاة

إهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء، فالإهداء إلى من أطفأت كل شموع حياتها لإضاءة حياتنا، إلى من كان دعاءها سر النجاح، وحنانها بلسم جراحي، إلى أحدى كلمة نطقها لسانى **أمي**.

إلى من أحمل اسمه بكل اقتدار إلى من علمني العطاء بدون مقابل إلى **أبي**

إلى من شاركني في حزن أمين وبهم استمد قوتي وإصراري: **إخوتي**
وأخواتي

إلى ذكرى وروح أحي: **وليد** نبض قلبي ودماء يجري بأوردتي الذي يسكن قلبي، وفراقه يؤلمني، روحي إليك تحن، ونبض قلبي لأجلك يئن،
الفراق شيء صعب لكنه

قدر ومكتوب بين الأحباب، ليتك الآن بقربي يا رفيق الروح.

إلى زوجي وأبنائي: **نصيف وحنين**

إلى زميلتي: **هونية قيدوم**

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة أ-هـ

الفصل الأول:

موضوع الدراسة وأبعاده

- 1- الإشكالية 01
- 2- فرضيات الدراسة 04
- 3- أسباب اختيار الموضوع 05
- 4- أهداف الدراسة 05
- 5- أهمية الدراسة 06
- 6- تحديد وضبط المفاهيم 07
- 7- الدراسات السابقة 27

الفصل الثاني

القيادة الإستراتيجية

- 1- ماهية الإستراتيجية 32
- 2- مدخل إلى القيادة الإستراتيجية 36
- 3- أهمية القيادة الإستراتيجية 38
- 4- أدوار القيادة الإستراتيجية 40
- 5- أنماط القيادة الإستراتيجية 43

- 6- من هو القائد الإستراتيجي؟ وما هي خصائصه..... 49
- 7- ممارسات القيادة الإستراتيجية 53
- 8- تحليل دور القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال..... 56

الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية

- 1- مدخل إلى الثقافة التنظيمية وتطور استعمال مفهومها..... 59
- 2- أهمية الثقافة التنظيمية..... 61
- 3- عناصر الثقافة التنظيمية..... 63
- 4- خصائص الثقافة التنظيمية وأنواعها..... 69
- 5- مستويات الثقافة التنظيمية ووظائفها..... 78
- 6- نظرياتها..... 86
- 7- آليات خلق الثقافة التنظيمية..... 93
- 8- طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة..... 98
- 9- أساليب تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة..... 101

الفصل الرابع

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

- 1- العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية..... 110
- 2- العلاقة بينهما من المنظور الإسلامي..... 112
- 3- العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأنواع الثقافة التنظيمية..... 123
- 4- دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية..... 125
- 5- تغيير الثقافة وإعادة تصميم الأعمال..... 128

129	 6- ماهية المؤسسة وأنواعها.
-----	----------------------------------

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

139	 1- مجالات الدراسة.
153	 2- الأسس المنهجية.
154	 3- التقنيات المستعملة في جمع البيانات.
154	 أ- الملاحظة.
155	 ب- المقابلة.
156	 ج- الإستمارة.
157	 د- مجتمع الدراسة.

الفصل السادس

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

ومناقشة النتائج وتفسيرها

تمهيد

186	 1- عرض وتحليل البيانات.
188	 2- النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.
190	 3- نتائج الدراسة.
191	 الخاتمة.
162	 التوصيات المقترحة.
193	 قائمة المراجع.

الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الموضوعات	الصفحة
بيانات خاصة بالحالة الشخصية		
01	تحديد الجنس	159
02	يوضح مدة الخبرة المهنية	160
03	يوضح المستوى التعليمي	160
04	توزيع المفردات توزيع المفردات وفق المرتبة	161
المحور الأول: أنماط القيادة الإستراتيجية		
1- المشاركة -		
05	يوضح مشاركة قائد الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة	162
06	يوضح الميول الآلي لتشكيل فرق عمل في إنجاز المهام	163
07	يوضح تحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير المؤسسة	163
08	يوضح تشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات استراتيجية	164
09	يوضح تدعيم العلاقات بين الموظفين كأسلوب لتحسين الأداء	164
10	يوضح قبول النقد البناء من الموظفين	165
2- التحويلية		
11	يوضح التشجيع على الأداء المميز	165
12	يوضح المساعدة على التفاعل مع البيئة الخارجية وتحدياتها	166
13	يوضح الحرص على تدليل معوقات التغيير	166
14	يوضح تحبيب التجديد في العمليات والممارسات	167
15	يوضح مدى إثارة تفكير الموظفين لحل المشكلات	167
3- التنفيذية		
16	يوضح السعي إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة	168
17	يوضح متابعة إنجاز المهام حسب أهميتها	168

169	يوضح توجيه الموظفين لتقادي الأخطاء أول بأول	18
169	يوضح الالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد	19
170	يوضح مدى الاستفادة من تجارب الآخرين	20
170	يوضح السعي إلى التنسيق في أقسام القطاع عند تنفيذ العمل	21
171	يوضح تشجيع عملية تحسين المستوى داخل نطاق المنظمة	22
المحور الثاني: نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة 1- الثقافة البيروقراطية		
172	يوضح مدى الالتزام بموعد القدوم والمغادرة من العمل في الوقت المحدد	23
172	يوضح دعوة المؤسسة إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل	24
173	يوضح الحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي	25
173	يوضح الاهتمام بحل النزاعات والصراعات داخل المنظمة من خلال الحلول من الرؤساء	26
174	يوضح قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة ومدى تأثيرها على الانضباط داخلها	27
2- الإبداعية		
175	يوضح الحصول على التقدير والاحترام من القائد عندما يجيد الموظف الأداء	28
175	يوضح وضع الأهداف بصورة جماعية للعمل معاً لتحقيقها	29
176	يوضح تقبل المؤسسة مقترحات العمال الإبداعية وتعمل على تنفيذها	30
176	يوضح التعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة	31
3- الثقافة المساندة		
177	يوضح وجود التفاهم والتعاون في مجموعة العمل	32
177	يوضح تلقي مساندة معنوية ومادية من الزملاء في العمل لمواجهة الأزمات الخاصة	33

4 - ثقافة العمليات		
178	يوضح مدى التردد في تطبيق أساليب جديدة خوفا من الفشل	34
178	يوضح مدى التركيز على تحديد الصلاحيات	35
179	يوضح مدى إنجاز المهام المكلفة وبكفاءة عالية	36
5 - ثقافة المهمة		
179	يوضح ملائمة القرارات الصادرة مع الأهداف المرسومة	37
180	يوضح عدم وجود اعتبار للوقت فالعبرة من إنجاز العمل فقط	38
180	يوضح حرص المؤسسة على العدالة في توزيع العمل	39
6 - ثقافة الدور		
181	يوضح الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية	40
181	يوضح الميل إلى مقاومة التغيير	41
182	يوضح اهتمام المؤسسة بتغيرات البيئة المحيطة	42
المحور الثالث: العلاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية		
183	يوضح المرونة في التسيير تؤدي إلى المرونة في العلاقات	43
183	يوضح الحوار في اتخاذ القرارات ينمي روح التعاون في العمل	44
184	يوضح تحديدا المسؤوليات ينمي ضمير العمل	45
184	يوضح التعرف على مواطن الخلل يجعل القائد يدرك المشكلات في العمل	46
185	يوضح علاقة تحقيق الأهداف يؤدي إلى التساند الجماعي	47

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	الفرق بين القيادة والإدارة	01
44	نماذج أنماط القيادة الإستراتيجية	02
53	ممارسات القيادة الإستراتيجية	03
55	القيادة الإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية	04
94	تشكل ثقافة المؤسسة	05
145	المناصب العليا لرئاسة الجامعة	06
152	الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة	07

المقدمة:

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلبا للخير والمكارم ودفعاً للشر والردائل، من غير استئثار أو ظلم أو إهمال فكذاك عندما يضلّ الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لا بد له من خريطة توضح له معالم المكان الموجود فيه، ومن ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات، فبدون بوصلة أو هادٍ يبين له الوجهة لن يستطيع أن يفك طلاس الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم.

وتأتي القيادة الإستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه المنظمة وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه.

لقد نالت ظاهرة القيادة بصفة عامة والإستراتيجية بصفة خاصة باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية. لأنها تتعلق بمختلف مجالات الحياة.

إن عملية الاستقصاء التاريخي عنها في التراث الفكري والنظري يكشف عن مجموعة محاولات أولية متنوعة، استهدفت بناء نسق معرفي حولها، حيث مهدت هذه المحاولات لإرساء ركائزها العلمية مستقبلا في شتى العلوم منها الإنسانية والاجتماعية والإدارة والسياسية حتى.

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

وبناء عليه فإن تلك الدلالات السابقة التداول على أهمية ومكانة الدور المنوط بالقيادة الإستراتيجية، سحبتنا إلى محاولة استكشاف حيثيات وأعماق المؤسسة الجزائرية من خلال وصلها - القيادة الإستراتيجية - بمتغير الثقافة التنظيمية، فالملاحظ والمتبع للمسار التنموي للجزائر أن هناك تنوعا وتباينا في تبني واستخدام الخيارات التنموية (تنمية الثقافة التنظيمية) بحيث يعبر هذا التنوع عن عمليات التطوير المستمر والتنمية والتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وكذا وجود اهتمام متزايد بتحسين كفاءة التنظيمات وزيادة فعاليتها من الجانب الإنساني والإنتاجي والفني والثقافي، وخصوصا فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية من بينها الجامعة، التي تقوم بدور مهم في عملية التنمية في المجتمع، ما يستوجب الاهتمام بها والعمل على تحسين أدائها من خلال استخدام أساليب تنظيمية حديثة عن طريق وجود قيادة إستراتيجية لتتمكن بذلك من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتكيف معها، باعتبار أن القيادة الإستراتيجية هي الأداة التي تقوم بمقتضاها المناصب العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل عن طريق التطوير المستمر لثقافتها التنظيمية من خلال صياغة الإستراتيجيات اللازمة التي تساعد في ذلك في ضوء العوامل البيئية الداخلية (إمكانات المنظمة)، والخارجية (الظروف المحيطة بالمنظمة)، ثم تطويرها. حيث من المفترض أن

تركز القيادات الإستراتيجية على محاولة بناء ثقافة الإبداع والابتكار والتجديد في منظماتهم لتوفير احتمالات التفوق باستمرار، لأن أي منظمة قد تتميز بالكفاءة والفعالية في مرحلة راهنة، إلا أنها لا تستطيع بالضرورة الحفاظ على تفوقها في المستقبل، إلا إذا جُنِدت كل ما يمكنها لتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يخلق ويدعم مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، حيث أن تجاهل ذلك المطلب من شأنه أن يؤدي إلى التعجيل بضعف المنظمة.

فلقد أصبحت الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، إلا أن كثيرا من القادة قد لا يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، بالرغم من دورها الهام في تهيئة المناخ الملائم للعمليات التطويرية، مما يساعد على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتحديث في المنظمات، وينعكس بدوره على فعالية الأداء وتوجيه أنماط السلوك التنظيمي لدى الموظفين بما يخدم أهداف المنظمات وتوجهاتها، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والبيئية المحلية كعوامل تدعم أو تعارض تكوين ثقافة تنظيمية متميزة تساعد على إنجاز العمل بالشكل الأمثل وفق معايير وقيم وأهداف الجماعة المقودة.

فالقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة، فهم الذين يديرون المنظمة عن طريق صياغة استراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها، وهم الذين يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمية بالمنظمة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال صياغة رؤية واستراتيجيات عملية،

وهيكله سياسة العمل، والاندماج في تدريب الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق
بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل.

وتأسيسا على ما سبق فإن محاولة البحث في موضوع دور القيادة الإستراتيجية في
تطوير الثقافة التنظيمية في رئاسة جامعة باتنة كنموذج، يتميز بتعدد الجزئيات المتناولة،
حيث يهدف هذا البحث إلى تعزيز وتدعيم هذه المفاهيم وتبسيطها، فضلا عن تسليط الضوء
عليها بمقدمة في صورة مادة معرفية، إضافة إلى محاولة نقل الإدراك المفهومي من مستوى
نظري فكري إلى استغلال تطبيقي ممارس لوظيفة القيادة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في
تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة أي الجامعة.

ولتحقيق هذا الهدف فقد تضمن البحث ستة (6) فصول مقسمة وموزعة بين جانبين:
الجانب النظري يتعرض للقسم النظري من خلال الفصل الأول الذي يتناول إشكالية البحث،
وأهمية الدراسة وأهدافها، كما تناولنا أهم مفاهيم الدراسة لنعرض في آخر الفصل مجموعة
من الدراسات السابقة التي تطرقت بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى موضوعنا،
والمقاربة السوسيولوجية للبحث.

بينما تناولنا في الفصل الثاني القيادة الإستراتيجية كإطار مفاهيمي، إذ سنركز على
المفاهيم ذات الصلة والمتداخلة معها، من أهميتها والأدوار التي تقوم بها وأنماطها
وخصائصها مع تحليل دور القيادات الإستراتيجية في المنظمات.

بينما الفصل الثالث فهو حول الثقافة التنظيمية بدءا بأهميتها وعناصرها وخصائصها
ثم التطرق إلى مستوياتها والنظريات التي تحدثت عنها بإسهاب، وآليات خلقها.

لنستعرض في آخر الفصل إلى طرق التعبير عنها وأساليب تغييرها في المؤسسة.

بالإضافة إلى الفصول السابقة، خصص الفصل الرابع للربط بينهما من خلال العلاقة

التي تربطهما ونوعها مع التعرض إلى المفهومين من المنظور الإسلامي.

وأخيرا ماهية المؤسسة الجزائرية وأنواعها.

بناءا على ما جاء في الفصول النظرية وتحقيقا للهدف من هذه الدراسة، تم بناء

الجانب الميداني في فصلين، الفصل الخامس كان للإجراءات المنهجية للدراسة، وتم فيه

التعرض إلى مجالات الدراسة من جوانبها الثلاث، ومنهج الدراسة المتبع، وأدوات جمع

البيانات. من مجتمع البحث.

لنصل للفصل السادس والأخير من هذا البحث لعرض وتحليل البيانات من خلال

عرض وتحليل الجداول الكمية لاستخلاص النتائج الجزئية والعامة في ضوء الفرضيات

ومناقشتها استنادا للإطار النظري والتصوري وللإجابة على التساؤل الرئيسي وهو: ما هو

الدور الذي تقوم به القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية؟ ثم نختم بحثنا بجملة من

الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

موضوع الدراسة وأبعاده

أولاً: مشكلة الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: تحديد وضبط المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية:

للقيادة الإستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وترسم ملامح وأطر التعاون، وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة ولهذا يفترض وجود أنماط قيادية لتطوير النسق الثقافي للمنظمة، ليس باعتباره وظيفة أو منصب فقط، ولكنها كذلك تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، والبيئة الاجتماعية للمنظمة لأن الثقافة التنظيمية وتطويرها تمثل إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة التي تخلق وتعزز الجهد الجماعي، وإيجاد الفهم المشترك للعمل في المنظمة كقدرة جماعية، وهنا تكمن فاعلية القيادة الإستراتيجية في القدرة على إدارة العلاقات وتعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي هي بدورها الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من بينها التأثير القيادي الاستراتيجي.

موضوع الدراسة وأبعاده

وفي إطار دراستنا هذه حول تطوير الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي الاستراتيجي يجدر الإيضاح بأن المنظمات بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع بالطبع إلى الاختلاف في الأنماط القيادية التي تحكم سلوك المنظمات.

وهنا تتحصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية في ضوء التأثيرات المتباينة للسلوك القيادي الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية والذي قد يترتب عليه التأثير في قيم وسلوكيات العاملين في المنظمة بما يدعم أو يحد من تطوير مستويات الأداء حيث أن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك بصماتها وقيمتها وأساليبها الإدارية على المنظمة. ومن خلال الطريقة التي تعتمدها في تفويض الصلاحيات وتقسيم وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد على توجيه التصرفات التنظيمية وتحفيز قوة العمل وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة على إحراز النجاح.

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الوقت الراهن في دعمها لعملية التطوير والتحديث التي تعد من مهام القيادة الإستراتيجية، مما يستدعي التعرف على دور هاته الأخيرة في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة، نظرا لأهمية الدور الذي

موضوع الدراسة وأبعاده

تقوم به والذي يختلف عن الدور الذي تمارسه القيادة. وهنا تبرز مشكلة هذه الدراسة في أهمية التعارف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، وبتاء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطورية التي تدعم الابتكار والإبداع، وتتيح جوا من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها.

ومن هنا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي هذا:

ما دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية؟

ثانياً: الفرضيات:

- 1- تبني عدة أنماط قيادية إستراتيجية في المؤسسة الواحدة.
- 2- العلاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية.
- 3- هناك علاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية و تطوير الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب منها:

- * الاهتمام بموضوع القيادة الإستراتيجية، والافتتاح بأن الموضوع له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتطوير الثقافة التنظيمية في المنظمة.
- * غياب نمط القيادة الإستراتيجية في معظم المؤسسات الجزائرية.
- * الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- * توضيح ماهية القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية وواقعها في المؤسسة الجزائرية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى عدة أهداف منها:

- * التعرف إلى أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.
- * السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم: القيادة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية وترسيخها.

* التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

موضوع الدراسة وأبعاده

- * دراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في المنظمة.
- * الخروج بنتائج وآليات ونماذج علمية، يمكن الاستفادة منها في عملية تطوير الثقافة التنظيمية في المنظمات، ومعرفة المتطلبات اللازمة لإعداد قيادات إستراتيجية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة.

خامسا: أهمية الدراسة:

- * تعد مواضيع القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية مواضيع حيوية تتعلق بالسمات الرئيسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- * معرفة الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية.
- * تأكيد العلماء في العصر الحديث على أهمية دراسة القيادة الإستراتيجية والدور الكبير الذي تلعبه في بناء منظمات قوية، وإدارتها.
- مما يحقق أهدافها وطموحاتها، وعليه تتضح أهمية الموضوع الذي نحن بصدد معالجته، انطلاقا من أن القيادة من المسائل الجوهرية التي تنال اهتماما بالغاً في ظل المرحلة الحاسمة التي يمر بها المجتمع الجزائري، خاصة في ظل التغيرات التي شهدتها والتي ستشهدها، والتي صاحبها ظهور الكثير من الأزمات الدالة على وجود مشكلة قيادة في الكثير من المجالات، وهذا ما يفرض العمل على معالجتها حتى تساهم ولو بالقليل في إصلاح أوضاع المجتمع وتغييرها بما يخدم مصالحه وقيمه العليا.

موضوع الدراسة وأبعاده

وهنا تظهر الحاجة إلى قيادات إستراتيجية واعية وقادرة في كافة الميادين، لأن فشل أي جماعة أو منظمة في المجتمع، إنما يعتمد إلى حد بعيد على القيادة ونوعها.

* كما أن هناك مشكلات عديدة تواجه العناصر القيادية في المنظمة ويرجع بعضها للأعراف التنظيمية، وبعضها إلى البيئة التي يعملون فيها والتي تتحكم فيها الظروف.

سادسا: تحديد وضبط المفاهيم:

يفيد تحديد المفاهيم في أداء عدة وظائف هامة، منها ما ذكره روبرت ميرتون حيث يرى بأن المفاهيم تساعد على تحديد المعطيات التي تتدرج تحت المفهوم، ومن ثم يساعد ذلك على التقليل من تدخل المعطيات الغريبة الخارجية عنه، والتي لا ينبغي أن تتدرج تحته، كما يفيد تحديد المفهوم أو التوضيح التصوري، في تحديد المؤشرات التي يمكن ملاحظتها بالنسبة للمعطيات الاجتماعية التي يتم بها البحث الامبريقي⁽¹⁾

(1) علي ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، ط2، 1983، ص 39.

موضوع الدراسة وأبعاده

1- مفهوم الدور:

يشير الدور لغة إلى الاصطلاح بمهمة⁽¹⁾. ولتوضيح معنى الدور لابد من التعرض أولاً لمعنى المركز، وهو الوضع الذي يشغله الفرد في مجتمع ما بحكم سنه أو جنسه أو ميلاده أو حالته الاجتماعية أو وظيفته أو تحصيله⁽²⁾

وقد حاول البعض أن يخلط بين الدور والمركز من حيث اعتبارهما شيئاً واحداً، وهذا غير صحيح، رغم أنهما مرتبطان، حيث يرى في هذا لينتون أن الدور يمثل الجانب الديناميكي للمركز، وعندما يضع الفرد عناصر المركز من حقوق وواجبات موضع التنفيذ، فإنه حينئذ يمارس دوراً، فالفرد يمارس دوراً ولا يشغل دوراً⁽³⁾ بل يشغل مركزاً اجتماعياً.

وقد تعددت التعريفات التي ذكرها الكتاب لتوضيح مفهوم الدور، ولعل ذلك يرجع إلى انتشار استخدام هذا المفهوم في العديد من المجالات العلمية، حيث استخدم في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا.

(1) - المنجد الأبجدي: دار المشرق، بيروت، ط3، 1987، ص 451.

(2) - سلمى محمود جمعة: طريقة العمل مع الجماعات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 37.

(3) - محمد بهجت جاد الله كشك: تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 36.

موضوع الدراسة وأبعاده

فقد عرف أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فيما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة⁽¹⁾

ويعتبر هذا التعريف من أهم التعريفات المقدمة للدور، لأنه يشمل أهم العناصر التي يتضمنها هذا المفهوم.

ونحن بصدد تناول مفهوم الدور لابد من توضيح قضية أساسية أشار إليها سيد علي شتا تتعلق بأداء الدور، حيث يرى بأن أداء الدور هو السلوك الفعلي للشخص الذي يشغل الدور، وإذا ما راجعنا أداء الدور في الحياة الفعلية، وجدنا أن هناك هوة بين ما سوف يفعله الناس وما يفعلونه بالفعل، وذلك يرتبط إلى حد ما باختلاف الناس في الكيفية التي يحققون بها الحقوق والواجبات المرتبطة بأدوارهم، وهنا نجد يستدل بما ذهب إليه بول سكورد وكارل باكمان اللذان ميزا بوضوح بين توقعات الدور وسلوك الدور، إذ أن توقعات الدور تمثل الكيفية التي يفترض أن يتصرف بها

(1) - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1993، ص 395.

موضوع الدراسة وأبعاده

الفاعلون، في حين أن سلوك الدور يشير لممارسة دور معين، أي السلوك الفعلي في ضوء التوقعات⁽¹⁾

وهذا ما يجرنا إلى الحديث عن معوقات الدور حيث يصعب على الإنسان أن يقوم بأداء ما ينتظر أو يتوقع منه من سلوك بالنسبة لأداء دور على الوجه الأكمل، أي أن نجاح الفرد في حياته يتوقف على قدرته في التوفيق والانسجام بين الأدوار المختلفة، حيث أن كثيرا من المشاكل التي تواجهه مرجعها إلى عدم القدرة على إحداث هذا التوفيق وهذا ما سمي بصراع الأدوار الذي يأخذ أشكالا مختلفة⁽²⁾

وبناء على ما سبق يمكن أن نعرف الدور أنه نموذج السلوك المتمثل في الأفعال والتصرفات التي تتوافق مع متطلبات مركز معين في المجتمع.

ومن خلال ما تطرقنا إليه من تعاريف لمفهوم الدور يمكن أن نوضح القضايا التالية التي يشملها هذا المفهوم.

* الدور نموذج سلوك، أي تلك الأفعال والتصرفات التي يقوم بها شاغل المركز.

* يتحدد الدور بالحقوق والواجبات التي ترتبط بالمركز والتي تحدد المكانة.

(1) - سيد علي شتا: نظرية الدور والمنظور الظاهري لعلم الاجتماع، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 1999، ص 122.

(2) - سلمى محمود جمعة: طريق العمل مع الجماعات، المرجع السابق، ص 39.

موضوع الدراسة وأبعاده

* للدور متطلبات معينة، وهي مجموعة المقومات اللازمة لشاغل المركز، وتشمل المظاهر السلوكية والأنشطة المطلوبة لمكانة معينة.

* للدور توقعات معينة، وهي الكيفية التي يفترض أن يتصرف بها شاغل الدور، أي مجموعة المعايير الاجتماعية للأنشطة.

* أداء الدور وهو السلوك الفعلي لشاغل الدور في موقف معين، والفرق بين الدور المتوقع والدور الفعلي هو ما يجب أن يكون عليه الدور.

* معوقات الدور وهي جملة القضايا التي تواجه القائم بالدور، وتحد من أدائه.

* يخضع الدور لقوانين وثقافة المجتمع.

ومن خلال هذا يمكن أن نحدد مجالات دراستنا لدور القيادة الإستراتيجية في

تطوير الثقافة التنظيمية كما يلي:

- متطلبات القيادة الإستراتيجية لأداء دورها في تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة.

- كيفية أداء القيادة الإستراتيجية لدورها في تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة.

١- لتعرض للمشكلات والمعوقات التي تواجه القيادة الإستراتيجية في أداء دورها.

موضوع الدراسة وأبعاده

2- مفهوم القيادة:

تشير القيادة لغة إلى صفة القائد أو المكان الذي يكون فيه القائد، وهو الأمام⁽¹⁾ وقد بذلت عدة محاولات لتعريف مفهوم القيادة، حتى أصبح يواجه العديد من المشكلات، كأن يعرف بأكثر من معنى أو يستخدم بالترادف مع مفهوم آخر. وسنكتفي هذا بعرض بعض التعريفات في حدود ما نحتاج إليه لتفسير وتوضيح هذا المفهوم بما يخدم هذه الدراسة.

حيث يعرف أحمد زكي بدوي القيادة بأنها "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، أو التأثير على السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك، بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم"⁽²⁾

أما محمد عاطف غيث فيعرفها على أنها "ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة، عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتتصب الوظيفة القيادية أساساً على توجيه الأنشطة الاجتماعية نحو تحقيق أهداف الجماعة، ومن المألوف أن ترتبط السيطرة والهيبة بالدور القيادي"⁽³⁾

(1) - المنجد الأبجدي، المرجع السابق، ص 822.

(2) - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، المرجع السابق، ص 242.

(3) - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، المرجع السابق، ص 268.

موضوع الدراسة وأبعاده

في حين طارق سويدان يقدم تعريفا مختصرا للقيادة، ويعرفها بأنها "عملية تحريك الناس نحو الهدف"⁽¹⁾

ومن خلال ما لاحظناه عن اختلاف في التعريفات يشهد إبراهيم الفقي عندما اعترف بأن "تعريفي للقيادة قد تغير مع مرور السنوات، فكلما ازدادت دراستي واتسعت أبحاثي، وكلما عملت أكثر وتوليت إدارة مؤسسات مختلفة، كلما استطعت أن أتفهم معنى القيادة بصورة أفضل وأعمق، فلا يمكن تعريف القيادة بكلمة واحدة، أو وصفها في جملة واحدة بسيطة، فهي ليست عملية فقط، بل هي أسلوب حياة للمدراء الناجحين"⁽²⁾

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نلاحظ بأن القيادة تتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية وهي:

* من يقوم بالقيادة هو القائد.

* جماعة من الأفراد.

* الموقف الذي تتم فيه عملية القيادة.

(1) - طارق سويدان، فيصل باشر اهيل: صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الكويت، ط1، 2002، ص 40.

(2) - إبراهيم الفقي: أسرار قادة التميز، ترجمة أميرة نبيل عرفة، مركز الجنرات المهنية للإدارة، القاهرة، ط1، 1996، ص 232.

موضوع الدراسة وأبعاده

* الإجراءات اللازمة للوصول إلى الهدف من خلال عملية التوجيه.

* الهدف أو الأهداف المشتركة.

وتطبيقاً على موضوع دراستنا، يمكن أن نعرف القيادة بأنها عملية التأثير في جماعة من الأفراد أي الموظفين في موقف معين وتوجيههم بقصد كسب ثقتهم وقبولهم لتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة وتعاونهم ودعمهم والقيام بالأعمال الموكلة لهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها لضمان سيرورتها.

التمييز بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معه:

أ/ القيادة والرئاسة: (1)

حين ننظر إلى طبيعة العلاقة بين كل من مفهوم القيادة والرئاسة (Headship) نحالنا إزاء عدة احتمالات تتمثل في:

* هل هما مترادفان بحيث يشيران إلى معنى واحد بغض النظر عن اختلاف مسمياتهما؟

* أم أنهما منفصلان يعني كل منهما شيئاً مختلفاً؟

* أم أن العلاقة بينهما هي علاقة الخاص بالعام أو الجزء بالكل؟.

(1) - طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 43، 44.

موضوع الدراسة وأبعاده

- * يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الإعتراف التلقائي من أفراد الجماعة، أو إسهامات الفرد في أنشطتها كما في حالة القيادة.
- * أهداف الجماعة في موقف الرئاسة يحددها الرئيس تبعاً لاهتماماته وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية.
- * لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة.
- * توجد فجوة اجتماعية واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس، الذي يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم.
- * اختلاف مصدر السلطة حيث أن سلطة القائد تتبع من أفراد الجماعة، أما سلطة الرئيس فتستمد من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها الرئيس ومرووسيه والتي يستند إليها في ممارسة مهامه الإشرافية، ومن ثم فإن المرووسين يخضعون لأوامره توكيماً للعواقب السلبية الناجمة عن عصيانه وليس إعجاباً به أو طلباً للرضا الناتج عن تحقيق الهدف⁽¹⁾

(1) - د/ طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، المرجع السابق، ص 45.

موضوع الدراسة وأبعاده

* درجة الاستبداد التي يمارسها الرئيس مقابل القائد، حيث أن الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة الاستبداد بحكم السلطات الموكلة إليه، في حين أن القائد مقيد داخل حدود تعاقدية الاجتماعي مع الجماعة

ب - القيادة والإدارة:

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، وسنحاول من خلال الجدول التالي تحديد أهم الفروقات بينهما.

الجدول (01): يوضح الفرق بين القيادة والإدارة.

وجه المقارنة	القيادة	الإدارة
الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة (الإلهام)	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة (الأمر)
الفاعلية والكفاءة	تهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	تهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
الهرم	التركيز على قمة الهرم (القيادة العليا)	التركيز على قاعدة الهرم (المنفذين)
السلطة	تستمد من القيم والمبادئ الصحيحة	تستمد من أهداف المنظمة وإنتاجيتها
الاهتمام	تكريس الاهتمام على العلاقات بين	تكريس الاهتمام على الجهد

موضوع الدراسة وأبعاده

الأعضاء (الجذب والتواصل)	والإنتاجية (الدفع)	
تهتم بالكلية والعلاقة بين الجزئيات	تهتم بالجزئيات والتفاصيل	الشمولية / الجزئية
طبيعة التفكير شمولية / كلية غير مقيدة بوقت	طبيعة التفكير متتالية	التفكير
غير مقيدة بوقت	مقيدة بالوقت	الوقت
تهتم بالتطور والتجدد والإبداع	تهتم بالمحافظة والصيانة للموجود	التجدد والتطوير
تلهم الثقة بالآخرين وتركز على الرقابة الذاتية	تعتمد على الرقابة والسيطرة	الرقابة
تهتم بماذا؟ ولماذا؟	تهتم بكيف؟ ومتى؟	الأسئلة
تقبل التحدي وتحاول تغيير الواقع	تقبل الأمر الواقع وتتعامل معه	التحدي
تتمى المواهب من خلال التعليم	تتمى المواهب من خلال التدريب	التعليم / التدريب

المصدر: محمد أكرم العدلوني، طارق السويدان: القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص ص 24، 25 بتصرف.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن مصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تُعنى بالعلاقات الشخصية

موضوع الدراسة وأبعاده

بين الرؤساء والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المنظمة، في حين القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها.

ومن مجمل ما سبق نخلص إلى أن التصور الأكثر قبولاً للعلاقة بين كل من القيادة والإدارة أنها علاقة الجزء بالكل، أي أن كل مدير قائد وليس كل قائد مدير.

3- مفهوم القيادة الإستراتيجية:

تباينت وجهات نظر المهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية حول تحديد مفهوم للقيادة الإستراتيجية وفيما يلي بعض التعاريف التي يمكن إعطاؤها للقيادة الإستراتيجية:

يعرفها **CROW** بأنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح أما **Magee** يرى بأنها عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات.⁽¹⁾

(1) - إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59 بغداد، 2006، ص 5.

موضوع الدراسة وأبعاده

أما **Macmillan و Tampoe** اتفقا على أن القيادة الإستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين، كما وأنها نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية لا بديلاً عنها وهي في الوقت نفسه حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية⁽¹⁾

أما **شعبان والعابدي** فيريان أن القيادة الإستراتيجية تتمثل في القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى اقتضى الأمر ذلك، إنها تعني الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المؤسسة ككل بدل من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي.⁽²⁾

أما **الطائي** يشير إلى أن الإستراتيجية تعني الخطة، والقيادة الإستراتيجية هي تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة، وبذات الصدد فإن اتخاذ القرار يؤخذ عبر مختلف الثقافات، الوكالات، جداول الأعمال، الشخصيات، الرغبات، ويتطلب ابتكار الخطط العملية المرغوب فيها والمقبولة لدى الأفراد والمنظمة.⁽³⁾

(1) - إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص 6.

(2) - إنعام عبد الزهرة دوش: إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات، دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 21، 2011، ص 227.

(3) - الطائي علي حدمون، وآخرون: دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة" دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ع 61، 2011، ص 17.

4- مفهوم التطوير:

هو مصطلح يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل.⁽¹⁾

وعرفه **حلمي أحمد الوكيل** بأنه الوصول بالشيء إلى أفضل صورة ممكنة تجعله يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة وتحقيق الأهداف المنشودة على أحسن وجه بطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف.⁽²⁾

ويقول **فرنش وبيل** أن تطوير المنظمات هو عبارة عن عملية تعليم الأفراد كيفية حل المشكلات واستغلال الفرص وتعليم كيفية أداء ذلك بطريقة أفضل مع مرور الوقت.

ويعرفه **بيكهارد Beckhard** إنه جهد مخطط ومنظم تديره القمة لزيادة فاعلية المنظمة وضمان صحتها من خلال تدخل المخطط في عمليات المنظمة بتوظيف المعرفة المتاحة بالعلوم السلوكية.⁽³⁾

(1) - الغالبي، طاهر محسن منصور وآخر: التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 37.

(2) - حلمي أحمد الوكيل: تطوير المناهج "أسبابه، أسسه، أساليبه، خطواته، معوقاته"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص 15.

(3) - الكبسي عامر: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ج4، دمشق، دار الرضا للنشر 2006، ص 45.

موضوع الدراسة وأبعاده

أما سيد الهواري فيرى أن التطوير هو خطة, تعتبر ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما.⁽¹⁾

وفي هذه الدراسة نقصد بالتطوير هي تلك الطرق والأساليب التي تمارسها القيادات الإستراتيجية والموظفين في المنظمة للانتقال إلى حالة أفضل مما هي عليه المنظمة وأكثر فعالية ونجاحا للتكيف مع التغيرات البيئة المحيطة.

وتعظيم نقاط القوة وتلاشي نقاط الضعف لديها لاستغلال الفرص المتوفرة والحد من التهديدات المحتملة، وتبني ثقافة تنظيمية قوية وحديثة مواكبة لعصرها.

(1) - سيد الهواري: التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط5، 1992، ص 393.

5- مفهوم الثقافة:

لقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف أوزفالد **W. Osfald** ابتداءً من عام 1909.⁽¹⁾

ويعرفها إدوارد تايلور في كتابه **الثقافة البدائية**: "هو ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة، الفن، الأخلاق والقانون، والعادات، وأي قدرات وعادات أخرى يكسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع".⁽²⁾

بينما يشير الدكتور **سعيد عبد الواحد** إلى أن الثقافة تعني: "منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى آخر عبر التلقين والاكتساب والتعلم وليس بواسطة الجينات الوراثية، وتتباين الثقافات الإنسانية إلى حد الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية".⁽³⁾

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 3.

(2) - العلاي صادق: العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص ص 30، 31.

(3) - عثمان فراج: الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 33.

موضوع الدراسة وأبعاده

أما مالك بن نبي في كتابه **مشكلة الثقافة** فيعرفها: "بأنها مجموعة الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد وتربط سلوكه بأسلوب الحياة، في وسط المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته، وهذا المحيط يعكس ثقافة معينة"⁽¹⁾ يلاحظ على هذا التعريف بأنه شامل للثقافة لأنه يركز على الفرد والمجتمع، والعلاقة المتبادلة بينهما في آن واحد ضمن نطاق معين موجود بالفعل.

6- مفهوم الثقافة التنظيمية:

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة ج. إليوت Jacques Elliod سنة 1951 حتى وإن أكد كيش ديس أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997، إذا استثنينا مقالي عبد الله نبدي، ومزوار بلخضر⁽²⁾.

ويعرف هيجان الثقافة التنظيمية بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد،

(1) - مالك بن نبي: مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، بيروت، 1969، ص 120.

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

موضوع الدراسة وأبعاده

كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم ومنظماتهم⁽¹⁾

ويعرفها سيزلاقي وولاس بأنها: "الفلسفات والاستراتيجيات والقيم والمسلّمات

والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة، ويشترك فيها كل العاملين بها"⁽²⁾

ويريان الصرايرة وعائش بأنها: "نظم مكتسبة من المعاني يتم توصيلها من

خلال اللغة المعتادة والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية وتوجيهية عاطفية

قادرة على خلق كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بالواقع".⁽³⁾

ويعرفها شين عام 1986 في كتابه **الثقافة التنظيمية والقيادة** بأنها مجموعة

المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها

لتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء

الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.⁽⁴⁾

(1) - هيجان عبد الرحمن بن أحمد: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظميتين سعوديتين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992، ص 11.

(2) - سيزلاقي أندرودي، وولاس مارك جي (ترجمة جعفر أبو القاسم): السلوك التنظيمي والأداء، دار أتون، القاهرة، 1991، ص 631.

(3) - الصرايرة محمد و عائش محمد: الاتصال التنظيمي إطار نظري، جامعة اليرموك، الأردن، 1995، ص 155.

(4) - عثمان قندوز: محتوى وأبعاد الثقافة العمالية، دور كيفية إدارة وتسيير أجهزة الثقافة العمالية، إصدار المعهد العربي للثقافة العمالية، الجزائر العاصمة 1997، ص 48، 49.

موضوع الدراسة وأبعاده

ومن أمثلة المبادئ الأساسية التي أشار إليها شين والتي تساعد على التكيف الخارجي نذكر احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي، إضافة إلى القيم التي تساعد على التكيف الداخلي ونجد مبدأ الاستماع واحترام القواعد.

أما **Kurt Lewen** فقد عرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها الأفراد، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، ويمكن الحديث في الثقافة التنظيمية بصفة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنها حاضرة وتتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيها.⁽¹⁾

إذن من خلال هذه التعريفات نستنتج بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن القواعد والقيم والسلوكيات والذهنيات التي تتكون من خلال الاتصال والعمل اليومي والرموز وتجعل صورة المؤسسة تختلف عن باقي المؤسسات.

(1) - عثمان قندوز: محتوى وأبعاد الثقافة العمالية، المرجع السابق، ص 50.

موضوع الدراسة وأبعاده

7- مفهوم المؤسسة:

تعددت التعاريف لذلك يصعب إيجاد معنى واحد لكلمة المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة. هناك تعريفات متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

* المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى.

المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية والتي تشكل علاقات وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق.⁽¹⁾

* المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات (مجموعات) تتفاعل فيما بينها، من أجل تحقيق أهداف معينة وكل من منظمة تقوم على قواعد معينة، ومبادئ وأغراض، وقيم وتقرض نظام قانوني جزائي، يخضع له أعضاء المنظمة بحيث يخدم هذا النظام أغراض المنظمة وأهدافها.

(1) - Jean Longatte, Jacques Muller, economie d'entreprise, DUNOD, PARIS 2004, P 01.

موضوع الدراسة وأبعاده

* المؤسسة تؤثر في المجتمع، وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع و الخدمات (منتجات)، وكذلك في زيادة المداخل، وتوفير موارد للجماعات العمومية، والمساهمة في تطوير، وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.

* وتساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي، من خلال نشاطها في المجالات التالية: الاجتماعية التربوية، السياسية، والثقافية... إلخ.⁽¹⁾

سابعاً: الدراسات السابقة:

بات واضحاً من خلال الدراسات والبحوث التي تطرقت للقيادة الاستراتيجية الدور الحيوي لها في المنظمات وانعكاساتها على المجتمع بشتى مجالاته إذ أسهب بكتاباتها العديد من الكتاب والباحثين في شتى العلوم وكل من جانب اختصاصه حتى أصبح التطرق إليها مدخلاً لدراساتها كتوجهات مستقبلية لا بد من أخذها بنظر الاعتبار لتزايد الحاجة إليها ولمواكبة التغيرات البيئية والتطورات العلمية وتقلبات الأحوال التي أصبحت جزء لا يتجزأ من حياة الشعوب.

ولذلك نجد للدراسات السابقة أهمية كبيرة في إثراء موضوع البحث إذ تساعد الباحث على تحديد الإطار النظري وتوجيهه التوجيه العلمي السليم نحو أهدافه كما

⁽¹⁾ -- Jean Longatte, economie d'entreprise, P P 3-4.

موضوع الدراسة وأبعاده

تمكنه من تحديد نقاط الاختلاف والتشابه مع دراسته فتجنبه بذلك التكرار الغير مقصود، وإيماناً مناّ بهذه الأهمية سنحاول من خلال هذا الجزء الإلمام بمجموعة من الدراسات والبحوث المختارة ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي قمنا بتصنيفها في:

1-دراسة حول القيادة الإستراتيجية:

أولاً/ دراسة جميل "تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية

المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا"⁽¹⁾:

دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين، تهدف الدراسة إلى إيجاد تشكيلة الأنماط المعرفية، وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا فضلاً عن قياس وتشخيص الأنماط السائدة لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين في العراق وكذلك قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبارها على عينة بلغت 90 فرداً، استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي أن أعلى توافق كان

بين الأنماط المعرفية الشخصية وأنماط القيادة الإستراتيجية.

(1) - جميل أحمد نزار: تشكيلة الأنماط المعرفية، وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا، رسالة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2010.

موضوع الدراسة وأبعاده

2- دراسات حول الثقافة التنظيمية:

دراسة جغلولي يوسف: "دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة

التنظيمية".⁽¹⁾

قام الباحث بطرح مقاربة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة.

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

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

واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأبعاده في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه واختار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تيندال بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة عشوائية

⁽¹⁾ - جغلولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

موضوع الدراسة وأبعاده

حيث 1029 من مجتمع البحث. ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقية العشوائية وشملت

98 فردا. وتوصل إلى عدة نتائج نذكر منها:

* أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع

التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.

* عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل

المنظمة.

* ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال

إدارة الثقافة التنظيمية.

ثانيا/ دراسة ماسود.س: "القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، منظور القوة

الموقفية":

وهدف هاته الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة

التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية وتأثيراتها المتباينة

على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تغير وتطوير الثقافة

التنظيمية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد

على الإستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

موضوع الدراسة وأبعاده

- * يسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.
- * نمط القيادة التحويلة من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات.

الفصل الثاني

القيادة الإستراتيجية

أولاً: ماهية الإستراتيجية

ثانياً: مدخل إلى القيادة الإستراتيجية

ثالثاً: أهمية القيادة الإستراتيجية

رابعاً: أدوار القيادة الإستراتيجية

خامساً: أنماط القيادة الإستراتيجية

سادساً: من هو القائد الاستراتيجي؟ وما هي خصائصه؟

سابعاً: ممارسات القيادة الإستراتيجية الفاعلة

ثامناً: تحليل دور القيادة الإستراتيجية في منظمات

الأعمال.

القيادة الإستراتيجية

أولاً: ماهية الإستراتيجية

كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو للخروج من مأزق، أو حصار، أو للانقضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو انتهاز فرص ضعف العدو.

ولا يختلف الأمر كثيراً إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال، وكذا الحال إذا تكلمنا على التشكيلات، الموارد، المواقع، الحصار، وغيرها.

إن الإستراتيجية هي: أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع⁽¹⁾.

وكذلك هناك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها أي تعريف لمفهوم الإستراتيجية وهي:

(1) - د/ أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص20.

القيادة الإستراتيجية

1- الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات.

بمعنى أننا نتعامل مع الإستراتيجية على أنها توفر الإطار الشامل والكامل للمنظمة ومن خلالها يتم تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل بصورة واضحة مع الربط بين تاريخ المنظمة ومستقبلها.

2- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل، وأولويات تخصيص الموارد.

بمعنى أننا ننظر للإستراتيجية على أنها وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل بوضوح، وكوسيلة لتحديد البرامج التي تحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف، وأيضا تخصيص الموارد الكلية للمنظمة من موارد بشرية/ مالية/ تكنولوجية... وذلك لتحقيق الفعالية من الإستراتيجية.

3- الإستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة.

من أهم النقاط الأساسية التي تتطلب من واضعي الإستراتيجية هو تحديد النشاط الذي تعمل فيه المنظمة، تناول المجال الذي تتعامل فيه المنظمة مع المنافسين، وكيف تتعامل؟ وتحديد المركز الاستراتيجي ومحفظة الأعمال للقطاع الذي تتعامل فيه المنظمة، وحصتها السوقية.

القيادة الإستراتيجية

4- الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة، والضعف

الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

الهدف النهائي للمنظمة هو تحقيق ميزة تسمح للمنظمة بتحقيق مقابلة بين البيئة الخارجية تنافسية طويلة الأجل تفوق منافسيها في كل الأنشطة، وهذه الميزة التنافسية هي النتيجة النهائية لفهم القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر بشدة على المنظمة، والإستراتيجية والقدرات الداخلية⁽¹⁾.

5- الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية للمنظمة.

وبذلك نعني أنه هناك مستويات للإستراتيجية وتساهم جميعها في تحديد الإستراتيجية

وهي:

المستوى الأول للمنظمة ككل (الإستراتيجية الكلية)

المستوى الثاني لوحدة النشاط: (إستراتيجية النشاط)

المستوى الثالث للإدارات الوظيفية (الإستراتيجية الوظيفية)

(1) - د/ أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص ص 21. 22

القيادة الإستراتيجية

6 - الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة.

ونعني بذلك أن الإستراتيجية يجب أن تهتم بجميع العاملين في المنظمة، وليس حملة الأسهم فقط، فهناك من يساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في أداء المنظمة ويجب أن يلقوا اهتمام خاص، وهم الموردون، العملاء، العاملون، الحكومة، المجتمع، والنظر إلى المنظمة من خلال الإستراتيجية على أنها مسؤولة عن الحفاظ على شؤون المتعاملين معها. ومن خلال اكتمال الأبعاد الستة السابقة في مفهوم الإستراتيجية فإنها تصبح إطار عمل رئيسي من خلال المنظمة تستطيع أن تؤكد استمرارها وتتكيف مع التغيرات البيئية للحصول على ميزة تنافسية⁽¹⁾.

(1) د/ أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق ص 23، 24.

القيادة الإستراتيجية

ثانياً: مدخل إلى القيادة الإستراتيجية

تعبّر الإستراتيجية عن فكر المنظمة وتوجهاتها، وتصوراتها المستقبلية نحو مدى قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة، لذلك فإن دور القيادات الإستراتيجية في المنظمات لا يقتصر على تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء في المنظمات، لكنه يمتد ليشمل تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لتواكب العملية التطويرية بتلك المنظمات.

ف نجد فكرة القيادة وحدها هي عملية شخصية من ناحية، ويحدث تأثيرها حالة تفاعلية اتصالية تجعل الآخرين يُنفذون ما يصدر لهم من ناحية ثانية، ذلك لأن القائد لا يعتمد السلطة الرسمية المستمدة من مركزه وصلاحياته، بل على مميزات وخواص شخصية يجعل مرؤوسيه يُقبلون عليه.

وعندما نضيف مصطلح الإستراتيجية التي تطلق على الأهداف البعيدة المحددة أو عن مسار الذي يتم تفضيله، واختياره من بين عدة مسارات، لتحقيق تلك الأهداف والغايات في المستقبل، يصبح لدينا مفهوم القيادة الإستراتيجية وهي عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد المناسبة لذلك.

القيادة الإستراتيجية

ويقصد بالقيادة الإستراتيجية في هذه الدراسة: المديرون والرؤساء في المستويات الإدارية العليا الذين يتمتعون بوضوح الرؤية ويعملون على توفير ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة تشجع على الابتكار والإبداع لتطوير أساليب وطرق العمل بالمؤسسة الجزائرية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

القيادة الإستراتيجية

ثالثاً: أهمية القيادة الإستراتيجية

ترجع أهمية القيادة الإستراتيجية إلى أنها دائماً ما تكون مصدر الابتكارات وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الإستراتيجية وما تمتلكه من رؤية مستقبلية، في ضوء المحركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والإبداع الفردي، فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الإستراتيجية بالمنظمة، زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي من كل الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف، والآداء، وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة.

كما أن دعم قدرات المنظمة على مواجهة التحديات يتطلب ألا يقتصر الدور القيادي على منصب محدد دون غيره، فالقيادة الإستراتيجية هيكلية تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمنظمة ككل.⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير

(1) - شارل هل و جونر: الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال: دار المريخ)، الرياض، 2001، ص ص 654، 655.

القيادة الإستراتيجية

إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حساباتها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها.

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الإستراتيجية على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة⁽¹⁾.

وللقيادة الإستراتيجية أهمية خاصة في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة، بجانب العوامل والمتغيرات الأخرى، حيث إن القائد الاستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمد عليها في قيادة المنظمة، وأسلوبه الإداري وطريقته في تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام، مما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة⁽²⁾.

(1) - يونس طارق شريف: الفكر الاستراتيجي للقيادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، القاهرة، 2002م، ص ص 44. 45

(2) - شارل هل و جونر: الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 656.

القيادة الإستراتيجية

رابعاً: أدوار القيادة الإستراتيجية

إن القيادة الإستراتيجية تشير إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلاً عن فهم الخطوة الإستراتيجية وتدوينها.

وتلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية⁽¹⁾.

وقد أورد **Strickland و Thompson** خمسة أدوار قيادية يمارسها القادة الإستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة وهي:

أ. التعرف ومن مواقعهم العليا، على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للإستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.

ب. إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي).

ج. العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة، ويتحقق هذا الأمر من خلال

(1) - مقال من الموقع الإلكتروني البريدي، www.al-jarirah.com

القيادة الإستراتيجية

تفويض الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة، الممارسات الجديدة، والمنتجات الجديدة، وقيادة عملية تطوير القابليات الجديدة من خلال الاستجابة الكفؤة لرغبات الزبائن المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة.

د. التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.

هـ. قيادة عملية التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال إستراتيجية القوة والإجبار، الإقناع والمشاركة.

وهناك من ينظر إلى أدوار القيادة الإستراتيجية على أنها خصائص تتكون من:

* تمكين العاملين.

* التفكير الاستراتيجي.

* مشاركة فرق العمل.

* الإبداع والابتكار.

* الرؤية والتغيير والتطوير الثقافي.

بينما يشير **Hitt** على أنها عناصر للقيادة الإستراتيجية الفعالة وهي⁽¹⁾:

* تحديد التوجه الاستراتيجي داخل المنظمة.

⁽¹⁾-Hit, Micheal: « manageng firm resources in dynamic environment to great value”, the academy of management review, vol 32, no1 issn 0363-7425.2007pp:497-543.

القيادة الإستراتيجية

* استكشاف الموارد والإمكانات والحفاظ عليها.

* تطوير رأس البشري.

* الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المنظمة.

* التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

إنشاء أنظمة سيطرة متوازنة عن المنظمة.

بينما - نموذج **Hagen و Hassan** سنة **1998**، إذ وضحا بممارسات أخرى وهي: ⁽¹⁾

* تطوير المقدرة الجوهرية.

* تطوير رأس المال البشري.

* الاستخدام الفاعل للتقنيات الجديدة.

* التصرف الاستراتيجي المناسب.

* تطوير هياكل تنظيمية.

* ثقافة تنظيمية جديدة.

⁽¹⁾ - عبد الهادي، إيثار جلاب، إحسان دهش: ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ع59، سنة 2006، ص6.

القيادة الإستراتيجية

ونلاحظ من النماذج السابقة بأنها تارة تذكر خصائص وتارة عناصر أو وظائف وتارة أخرى ممارسات.

خامساً: أنماط القيادة الإستراتيجية

يعرف النمط القيادي بأنه شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي، ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه كما يعرف بأنه الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين⁽¹⁾.

وقد تطرقت إلى هذه الأنماط الكثير من الدراسات والبحوث، أما النمط القيادي الاستراتيجي فقد ظهر من قبل **Hambrick, Miller, Friesen**، ويلاحظ أن هناك قلة بالمصادر التي تطرقت إلى هذا المفهوم بالشرح والتفصيل.

وعرفت بأنها مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الإستراتيجية، وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر.

⁽¹⁾ - fertman,c liden van: Caractère l'éducation pour le developpement des jeunes au leadeship. L'école de l'edution à l'université de Pittsburgh. Vol.83, p609.

القيادة الإستراتيجية

وتتفق الباحثة Nachman sharivastava (1989) على أنها السمات

والخصائص التي تميز قائد استراتيجي عن آخر⁽¹⁾.

كما أن هناك أربعة نماذج أساسية أخرى لأنماط القيادة الإستراتيجية تم تصنيفها

وتوضيحها في جدول كالتالي:

جدول (02) نماذج أنماط القيادة الإستراتيجية

ت	التصنيف	السنة	الأنماط
1	تصنيف Hambrick و Shrivastava	1996	1- النمط السياسي. 2- النمط المهني. 3- النمط البيروقراطي. 4- النمط الريادي
2	تصنيف Al و Wright	1998	1- نمط القيادة التبادلية 2- نمط القيادة التحويلية
3	تصنيف Neumann و Neumann	1999	1- النمط المتكامل 2- النمط المتقارب

(1) - جميل، أحمد نزار: تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا، رسالة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010، ص141، 142.

القيادة الإستراتيجية

3- المركز على الرؤية			
4- المركز على التنفيذ			
5- الشخص للأولويات			
6- الحالم.			
7- المنفذ.			
8- المحافظ.			
1- النمط التشاركي.	2008	تصنيف المربع	4
2- النمط التحويلي.			
3- النمط الإجرائي.			

المصدر: أحمد جميل: تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق

الإدارة العليا، رسالة دكتوراه بغداد 2010، ص140.

يلاحظ من الجدول السابق وجود تباين بين أنماط القيادة الإستراتيجية، إلا أن جميعها

تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة.

القيادة الإستراتيجية

سنحاول التعرض للتصنيف الثالث Neumann 1999 و Neumann, بشيء من

الإيجاز، وهي كالآتي: (1)

■ **النمط المتكامل:** يمتلك المهارات الثلاثة الأساسية بشكل عال، وهو قادر على استعمالها بشكل متساوٍ من أجل تحقيق نجاح المنظمة، عبر تكامل مهاراته الإستراتيجية.

■ **النمط المتقوَّب:** يمتلك مهارة عالية في تشكيل الرؤية وفي دعم تنفيذها، وهذا النمط قادر على تشخيص الفرص البيئية بشكل كبير واستغلالها في صياغة الرؤية، ولكنه يفتقر إلى القدرة أو المهارة المطلوبة في التواصل مع العاملين.

■ **النمط المركز على الرؤية:** يقوم بصياغة الرؤية بشكل فاعل وتوجيه المنظمة باتجاه تحقيق تلك الرؤية، ولكنه يفتقر إلى المهارات التنفيذية.

■ **النمط المركز على التنفيذ:** وهذا النمط يمتلك ضعفا في تشكيل الرؤية واختيارها، ولكنه يمتلك قدرات عالية في توجيه المنظمة نحو الرؤية وتنفيذها.

(1) - سلمى حنينة رحيمة: دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص ص 254، 255.

القيادة الإستراتيجية

- **النمط المشخص للأولويات:** هذا النمط يمتاز بامتلاكه قدرات منخفضة في تشكيل الرؤية وفي التنفيذ، ولكنه يمتلك قدرات عالية في توجيه المنظمة.
- **النمط الحالم:** يمتاز بامتلاكه قدرة عالية على تشكيل الرؤية، ولكنه يمتلك قدرات تنفيذية وتوجيهية منخفضة.
- **النمط المنفذ:** هذا يمتلك ضعفاً في تشكيل الرؤية الإستراتيجية وفي مهارات التوجيه، ومهارات عالية في التنفيذ الاستراتيجي.
- **النمط المحافظ:** هذا النمط يمتاز بامتلاكه لمهارات منخفضة في تشكيل الرؤية، وفي التوجيه وفي التنفيذ، ومثل هكذا قائد لا يستطيع الاستمرار إلا في بيئة مستقرة بشكل عال. وهناك من أضاف ثلاث أنماط أخرى والتي تتحدد فيما يلي:

أ - نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة:⁽¹⁾

يركز على مشاركة العاملين في المنظمة في صنع مستقبل المنظمة، مع الاعتماد على مجهوداتهم وتصوراتهم ومهاراتهم ورؤيتهم لأساليب تطوير الأداء ومواجهة المشكلات. والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي تناسب البيئات المستقرة والمتغيرة.

(1) - يونس طارق شريف: الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، 2002، ص47.

القيادة الإستراتيجية

ب - نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية:⁽¹⁾

وهي تركز على التجربة والعمل في نظام مفتوح مع الأخذ في الاعتبار محاولة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، تعتبر التجربة الخطأ مصدر من مصادر التعلم، حيث تركز على إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة وهي تناسب البيئات سريعة ودائمة التغير.

ج - نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية:⁽²⁾

وهي تركز على المنطق المسبق والتغيير التدريجي المتصاعد، مع الاهتمام بتغيرات البيئة الداخلية، ومنح الأولوية للجوانب التنفيذية، وهي تركز أيضا على الكفاءة والسلامة والاستمرارية وهي تناسب البيئات المستقرة قليلة التغير.

وبصفة عامة لكل نمط مميزاته التي تتفق وطبيعة عمل كل منظمة، ويلاحظ مما سبق وجود تباين بين أنماط القيادة الإستراتيجية، إلا أنّ جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة.

⁽¹⁾-Bass, BM. Leadership transformationnel, industrie, nilitaires et impad éducatif mahwah, 1998, p132.

⁽²⁾ - فيرا دوسيا، و كروسن ماري: القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، م45. عدد 2، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005، ص ص 381-382.

القيادة الإستراتيجية

ولهذا من الضروري الأخذ بعين الاعتبار النمط القيادي المختار للإدارة الإستراتيجية قيد التنفيذ، ذلك أنه من الصعوبة إنكار دور القيادة والنمط القيادي في إكمال تنفيذ الإستراتيجية. إن عدم فهم جوهر ومعنى القيادة الإستراتيجية مع إغفال توظيف النمط القيادي الصحيح يؤدي إلى فشل وهدم الإستراتيجية المختارة في فترة التنفيذ.

سادسا: من هو القائد الاستراتيجي؟ وما هي خصائصه؟

تري كريستيان بارجفان **Christiane Bergevin** (نائبة رئيس تنفيذي للشركاء الاستراتيجيين في الزعيم الاستراتيجي **Des jardins**) القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي لديه القدرة على العمل مع مختلف أجزاء المنظمة، وتقديمهم عمل واحد متكامل كليا، عنده القدرة على كسر الصوامع(*) للمنظمة وهي عديدة جدا في المنظمات الكبيرة المعقدة.

(*) - الصوامع: هي الصومعة هي عبارة عن مبنى مجهز لتخزين الحبوب وهنا يقصد منعزل عن تطورات العصر.

القيادة الإستراتيجية

القائد الاستراتيجي لديه القدرة على إقناع والتأثير على المحيطين به لا في الاعتماد على سلطة، وهو المتعلق بالسلطة الرسمية وهو المنصب الذي يشغله في التسلسل الهرمي للمنظمة، ولكن في الاعتماد على صفاته الشخصية وشبكة العلاقات، وبسبب هذه القدرة يؤثر على الآخرين وعلى إستراتيجية المنظمة، أي الخطوط العريضة التي سيكون أثره على التنمية والاستدامة.⁽¹⁾

في حين يرى **المغربي** أن القادة الإستراتيجيون هم الذين يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمائية لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويصيغون رؤية واستراتيجيات عملية وهيكلية سياسة العمل، ولذلك يدرّبون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل، ويحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج، من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، وإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يناسب طبيعة عملها الحالي والمستقبلي، ودعم خطط الاتصال بين أجزائها بهدف زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.⁽²⁾

⁽¹⁾- Francine Séguin, TayebHafsi et Christiane Demers, Le management stratégique de l'analyse à l'action, Montréal Edition transcontinental , 2008, page 325.

⁽²⁾- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 ، ص20.

القيادة الإستراتيجية

ولذلك يمكن القول بأن القادة الإستراتيجيون هم الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤى الإستراتيجية لمنظماتهم، وتصميم هياكلها التنظيمية وفق أغراضه وأهدافها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية بهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خصائص القادة الإستراتيجيون ما يلي وبعض الخصائص المشتركة بينهم:

- * يجب أن تكون له رؤية واضحة لما يريد أن يفعله ولتحقيق ذلك يتم استخدام جرعة من الحدس، والتحليل العقلاني أي التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات، وهو دور لا يمكن تفويضه للمخططين أو الخبراء.
- * مشاركة الآخرين في صياغة الرؤية والأهداف المستقبلية للمنظمة بالتواصل وطرح الخيارات الإستراتيجية التي يتم إجراؤها وهذا ما يسمح للجميع الذهاب في نفس الاتجاه. وهكذا لا يساهم فقط على تنفيذ الإستراتيجية التي وضعت بل أيضا إلى ظهور استراتيجيات جديدة⁽¹⁾.

(1) - Francine Séguin; le leadership stratégique: un art subtil à exercer: Document présenté lors du forum sur le leadership dans le secteur public; p4.

القيادة الإستراتيجية

إضافة إلى ما ذكره بعض الباحثين ما يأتي:

* نفاذ البصيرة: من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثي الذكاء العاطفي، والثقة بالنفس، والوعي الذاتي والتقصص الوجداني في حسن توجيه المرؤوسين وتغيير اتجاههم لتحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

* القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادأة وظهور قدراته القيادية في المواقف السانحة لتحقيق منافع وفوائد بعيدة المدى للمنظمة.

* التجاوب والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية.

* الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها⁽²⁾.

إن اختلاف الاستراتيجيين (القادة) عن بعضهم يعود إلى فلسفتهم الشخصية التي تستند إلى اتجاهاتهم، قيمهم، أخلاقياتهم القبول بالمخاطرة، المسؤولية الاجتماعية، الربحية، الأهداف قصيرة الأمد مقابل الأهداف بعيدة الأمد.

(1) - جولمان دانيال وآخرون: القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج (ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي وبشير

أحمد سعيد، دار المريخ، الرياض 2004 ص 95.

(2) - تشابمان اليونان، تعلم القيادة (ترجمة مفيد ناجي عودة)، ط2، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2002، ص ص17،

القيادة الإستراتيجية

سابعاً: ممارسات القيادة الإستراتيجية الفاعلة

سنغطي بعض الإسهامات الفكرية لباحثين وردت تحت مسميات مختلفة نذكر منها:
 ممارسات، مكونات، أفعال، ادوار القائد الاستراتيجي.
 وفيما يأتي سنضع هذه الإسهامات في جدول:

جدول (03): ممارسات القيادة الإستراتيجية

الإسهام	صاحب النموذج	أدوار القائد الاستراتيجي
1	Norman, Handscombe ⁽¹⁾ (القيادة الإستراتيجية) 1989	- تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد الاستراتيجي. - إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية. - الحرص على توافر اعلي مستويات التنافس الاستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة. - إقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن.
2	Thompson 1997 ⁽²⁾ (الإدارة الإستراتيجية، الإدراك والتغيير)	- الرؤية الإستراتيجية. - الاستشراف العملي. - التركيب والسياسات. - شبكة الاتصالات. - الحكم والإدارة.

⁽¹⁾- Willcoxon, L. leading strategically, international journal Behavior, Vol2, N° :2.p p 30-36.

⁽²⁾-Thompson, j.l. strategic management : Awareness & change, ed : International Thompson Business 1997 pp 70-76.

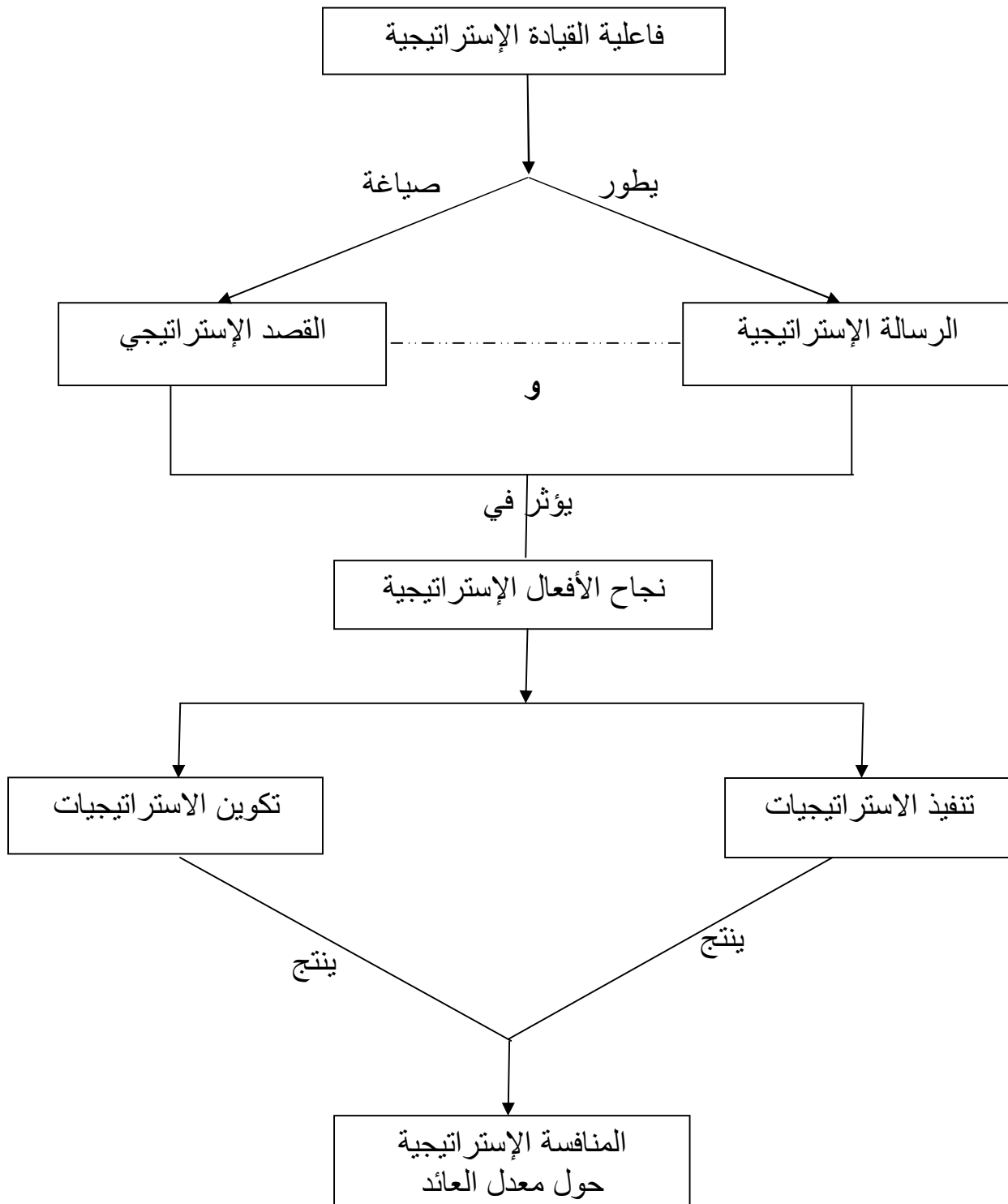
القيادة الإستراتيجية

		- الثقافة. - إدارة التغيير.
3	Hagen و Hassan 1998 (المكونات الأساسية للقيادة الإستراتيجية: التحقيق التجريبي)	- تطوير المقدرة الجوهرية (المقدرة المميزة). - تطوير رأس المال البشري. - الاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة. - التصرف الاستراتيجي المناسب. - تطوير هياكل تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.
4	Hitt وزملاؤه 2001 الإدارة الإستراتيجية: التنافسية والعولمة ⁽¹⁾ .	- تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة: رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي. - اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها. - تطوير رأس المال البشري: الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال. - المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: تحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل. - التأكيد على الممارسات الأخلاقية. - إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها.

⁽¹⁾- Hitt, M, A, Irland ,R, D.Hoskisson ,R. E. strategic Management : competitiveness & globalization .Edition : South-Westren college publishing 2001 pp479.513.

القيادة الإستراتيجية

الشكل (04) القيادة الإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية (1)



(1) - د/ نعمة عياس الخفاجي: الفكر الإستراتيجي، قراءات معاصرة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008م، ص179.

القيادة الإستراتيجية

ثامنا: تحليل دور القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.

إن من يصنع التفوق والتميز الإستراتيجي هي القيادة الإستراتيجية فهي تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع، تسترشد بقواعد التفكير الاحتمالي في تقدير مستقبل أعمال المنظمة في قطاعها العالمي والدولي والإقليمي والمحلي، فهي رأس مال إنساني واجتماعي ومعرفي وعقلي لمنظمات الأعمال تحمل ثقافة النخبة عمقا وأفقا، غزارة ونضجا، ووعيا وإرادة، وقيما ومنطقا ورمزا.

فالمعضلة الفكرية ذات آفاق نظرية لكنها تحمل بذور التطبيق حاضرا ومستقبلا، وهو ما يعني إمكانية توظيف المختزن في الذاكرة الإستراتيجية بصدد المديرين والقادة وفرق الإدارة العليا الإستراتيجية وصفا وخصائصا وأبعادا ودورا وتأثيرا في تصميم المنظمات والنظر إليها كنظم حية تؤلف جزء من عالم الأعمال ومحيطه⁽¹⁾.

وجاء رصد المعضلة الفكرية عبر تفكير وتأمل وبحث وتعقب وفرز وانتقاء لفجوات معرفية في علم الإدارة الإستراتيجية الذي أعلنت عن بزوغه في أواخر التسعينات من القرن العشرين نظريا وتطبيقيا.

(1) - د/ نعمة عباس الخفاجي: الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة، المرجع السابق، ص172.

القيادة الإستراتيجية

وقد برع كُتاب هذا العلم في الإعلان عن ولادة فكرة حديثة بل معاصرة تحمل بذور الماضي وتمتد للمستقبل آفاق وتوجهات ألا وهي القيادة الإستراتيجية.

ويرى أحد المهتمين المعروفين بالقيادة الإستراتيجية أن مفتاح الميزة التنافسية في التسعينات وما بعدها هو قدرة الإدارة العليا على توليد مقدرة بناء اجتماعية لتوليد رأس المال الفكري والذي يقصد به المعرفة والخبرة وقوة الفهم، والأفكار الإبداعية، ويمكن للقيادة الإستراتيجية الأكفاء تكوين محيط ملائم يمكن الأطراف المتعاملة معهم (العاملين، الزبائن، المجهزين مثلاً) من أداء مهامهم بكفاءة.⁽¹⁾

واستناداً إلى ما تقدم عن القيادة الإستراتيجية في جوهرها هي القدرة على إدارة عمليات المنشأة بفاعلية والحفاظ على مستوى أداء عالي بشكل متواصل.

ومع مطلع القرن الحالي يواجه المديرون العاملون في مختلف دول العالم ضغطاً متواصلاً للتغيير توجهاتهم الفكرية لمواجهة التغيرات السريعة والمعقدة التي تحدث في بيئة الاقتصاد العالمي. ويقصد بالأفكار الإدارية : مجموعة الافتراضات، والمرتكزات الفكرية والحكمة المقبولة التي توطر فهم المديرين للمنشأة وللصناعة التي يتنافسون فيها. فضلاً عن المقدرات الجوهرية المستخدمة على مستوى المنشأة أو الصناعة سعياً وراء تحقيق المنافسة الإستراتيجية.

(1) - د/ نعمة عباس الخفاجي: الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة، المرجع السابق، ص173.

القيادة الإستراتيجية

وعندما يخفق القادة الإستراتيجيون في الاستجابة المناسبة والسريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية العالمية المعقدة، تضعف قدرة المنشأة على تحقيق المنافسة الإستراتيجية وتحقيق العوائد المرتفعة⁽¹⁾.

إن المكوّن النهائي للقيادة الإستراتيجية الفاعلة، إنما يكمن في تطوير واستخدام عمليات رقابة تنظيمية فاعلة بحيث يستطيع القادة الإستراتيجيون التوجه نحو المرونة التي يتطلبها التوجه المنشأ نفسه، وكذلك استخدام مقدراتها الجوهرية بصورة مناسبة سعياً وراء استغلال الفرص السوقية، وتحقيق أفضل النتائج عندما تكون هناك موازنة بين الرقابة الإستراتيجية والرقابة المالية.

(1)- نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة، المرجع السابق، ص ص 180، 207.

الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية

أولاً: مدخل إلى الثقافة التنظيمية وتطور استعمال مفهومها

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية.

رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية وأنواعها.

خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية ووظائفها.

سادساً: نظريات الثقافة التنظيمية

سابعاً: آليات خلق ثقافة تنظيمية

ثامناً: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية وتأثيرها على

المنظمة

أولاً: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر وضوحاً. ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف بدقة على تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية و كل ما يتعلق بهذا المفهوم.

- تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة ج. إيلوت **Elliot Jacque** سنة **1951** حتى وإن أكد كيش ديس أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات، وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات.⁽¹⁾

وهناك من يرى أن المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة **1981**، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة **1980**، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business week** وأدرجت مجلة **Fortune** ركناً خاصاً تحت عنوان **Corporate**

(1) -السعيد بن يمين: مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية،

الثقافة التنظيمية

culture إلى أن جاء الباحثان **A. A. Kennedy** و **T.E.Deal**، سنة **1982** بكتاب تحت عنوان: **Corporate culture** واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، فيما يذكر **هوفستيد** أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلى في حلول الثمانينات، ويحيل **هوفستيد** ذلك لكتابين اثنين هما **ثقافة المنظمة 1982 Deal** و **1982 Kennedy**، وكتاب البحث عن الإمتياز **Peters** و **1982 waterman**.

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.⁽¹⁾

ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة **1997** إذا استثنينا مقالي **عبد الله نبدي** و**مزوار بلخضر**.⁽²⁾

(1) - السعيد بن يمين: مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، المرجع السابق.
(2) - بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص.7.

الثقافة التنظيمية

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، فهي توفر إطاراً جيداً لتوجيه السلوك التنظيمي، فيشير **المرسي وآخرون⁽¹⁾** إلا أن أهمية الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة ومنها:

* قيام الثقافة بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

* تقوم الثقافة التنظيمية بتحديد (أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها).

* تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معاً بفاعلية.

* تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

(1)- المرسي جمال الدين، وثابت عبد الرحمان إدريس، ومصطفى أبو بكرى: السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، القاهرة، 2002 م. ص. 164.

الثقافة التنظيمية

أما طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون⁽¹⁾ لخصوا أهمية ثقافة المنظمة كما يؤكدانها

الكاتبان شتشان و جروس Gross shichman.

* بناء إحساس بالتاريخ **History**: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد

فيه حكايات للأداء والعمل والمثابرة والأشخاص الذين كانوا بارزين في المنظمة.

* إيجاد شعور بالتوحد **Oneness**: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار،

وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

* تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء **Membership**، وتتعزيز هذه العضوية من خلال

مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح

للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

* زيادة التبادل بين الأعضاء **exchange** : وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات

وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارة المختلفة والجماعات والأفراد.

وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور

والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الإلتزام بينهم كمرشد للسلوك

(1) - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، ص. 296.

الثقافة التنظيمية

الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر (المكونات) حسب شاين⁽¹⁾.

أ - **المكتسبات:** هي أوضح مستويات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة، بحيث تمثل الابتكارات، واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وانتماء الأفراد، وسلوكهم جزءاً من ثقافة المنظمة.

ب - **الافتراضات:** هي النظريات التي تستخدمها المنظمة لتوجيه سلوك الأعضاء وقيادتهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة، وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فغالبا ما تؤدي إلى مواقف ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة.

(1) - المغربي، كمال محمد: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995. ص.158.

الثقافة التنظيمية

ج- القيم: يرى شاين أن التعلم يعكس قيم الفرد والجماعة العاملة في المنظمة وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة. والقيم هي أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويتقيد بها، حيث تعد هي العامل المحدد للسلوك سواء كان صواب أو خطأ، صالح أو طالح، جيد أو سيء، مقبول أو مرفوض.

أما حسب المدهون والجزراوي⁽¹⁾ يريان أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر مختلفة وهي:

أ- القيم التنظيمية Organizational Values: هي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة: بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، عدم قبول الرشوة، احترام العملاء، تقليل التكلفة، العلاقة التعاونية بين العاملين.

(1)- المدهون، موسى توفيق. الجزراوي، إبراهيم محمد علي: تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان. 1995، ص.ص 399- 400.

الثقافة التنظيمية

ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، ومصادر القيم التعاليم الدينية

والتنشئة الاجتماعية، والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد⁽¹⁾

إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المنظمة، يستتبعه أن

يجب على القادة (المديرين) أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح⁽²⁾.

ويرى السالم أنه يوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما: القيم الوسييلة

والقيم النهائية، والقيم النهائية هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد

تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز، الربحية، الاقتصاد، الإبداع، الجودة.

أما القيم الوسييلة، فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين

العاملين، ومن بين السلوكيات الوسييلة: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليده العمل،

الحيطة والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر.⁽³⁾

(1)- القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق. عمان، 2000. ص ص159-161.

(2)- فرانسيس ودكومايك: القيم التنظيمية، ترجمة: جيهان عبد الرحمان أحمد. معهد الإدارة العامة، الرياض. 1995، ص 31.

(3)- السالم، مؤيد سعيد: تنظيم المنظمات: دراسة في تنظيم الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط. دار العلم للكتاب الحديث، إربد. 2002، ص. ص 169-170.

الثقافة التنظيمية

ب - المعتقدات التنظيمية: المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي.⁽¹⁾

ج - الأعراف التنظيمية: الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها، أو فاعليتها أو عدم فاعليتها.

أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه، أو الشخص الذي يتزوج من لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

(1)- المدهون و الجزراوي: تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، مرجع سابق، ص ص. 400،

الثقافة التنظيمية

د - التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال على ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

في حين يؤكد القريوتي على أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر أخرى وهي على النحو التالي⁽¹⁾:

أ - اختبار الموظفين: تعد عملية اختبار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية. ذلك أنه ومن خلال عملية الاختبار، يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة التي تتفق مع قيم المنظمة.

ب - التنشئة والتطبيع: يجب أن تهتم المنظمات بعملية التدريب وذلك لتنشئة الثقافة التنظيمية لديها، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي، الذي يتعلم من خلاله الموظفون

(1) - القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان. 2003، ص.ص 163- 167.

الثقافة التنظيمية

الكثير من المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية.

ج - القصص والطقوس والرموز: القصص هي التي يتم تداولها في المنظمة بقصد إلقاء الضوء على القيم التي تحرص المنظمة على تعزيزها أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها، كإقامة الحفلات بالمناسبات الاجتماعية، تكريم المتفوقين وأصحاب الأفكار التطورية، مشاركة الزملاء في مناسباتهم الخاصة وعقد اللقاءات غير الرسمية.

أما الرموز فهي حرص المنظمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث مثلا، اللباس، فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف والمواطن مما يعزز صورة المنظمة ويميزها عن غيرها، ويولد شعور خاص بهوية الموظف فيها.

د - ممارسة الإدارة العليا⁽¹⁾: رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الفيصل الأساس لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات. إذ يتضح، ومن خلال الممارسات أنواع السلوك، التي يتم مكافئتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها. فقد ترفع المنظمة شعارات، مما أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن لإدارة تطبق عكس ما ترفعه من شعارات، وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة إلا شعارا فقط، فنجدها

(1) - القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، المرجع السابق. ص 167.

الثقافة التنظيمية

تتعامل بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب فيها للسرية، ويجري التحكم على بعض الممارسات الخاطئة، ويتم تلوين وتزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة. إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية وأنواعها

1- خصائصها: تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية:

أ- الإنسانية: الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والحقائق، والمدرجات، والمعاني، والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم⁽¹⁾.

ب- الاكتساب والتعلم: يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود، أو الغير مقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة ومن خلال علاقات الفرد وتفاعلاته مع الآخرين⁽²⁾. فالأفراد يكتسبون القيم والمعتقدات والاتجاهات الخاصة بهم من البيئة المحيطة بهم، والثقافة التنظيمية هي ناتج لثقافة الأفراد العاملين بها نتيجة تأثرها بالبيئة الداخلية والخارجية⁽³⁾.

(1)- وصفي، عاطف: الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية. بيروت، 1981. ص 85.

(2)- الساعاتي، سامية: الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي. القاهرة، 1998. ص 93.

(3)- Wiliams , allandobson, paul&metters, mike, changing culture. London institute of personnel management.-

الثقافة التنظيمية

ج - الاستمرارية: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوزيعها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.⁽¹⁾

د - التراكمية: هذه الخاصية تأتي كنتيجة حتمية لخاصية الاستمرارية، حيث أن استمرار وجود الثقافة يؤدي بالضرورة إلى تراكم السمات الثقافية، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة⁽²⁾.

هـ - الانتقائية: يؤدي تراكم الخبرات الانسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز الأجيال الاحتفاظ بها كلها، وهنا يفرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها.⁽³⁾

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

(2) - الساعاتي: الثقافة الشخصية ، مرجع سابق، ص 93.

(3) - قمبر محمد وآخرون: دراسات في أصول الثقافة. دار الثقافة. الدوحة. 1989ز ص 133.

الثقافة التنظيمية

و- القابلية للانتشار يتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها البعض، حيث يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر.

ز- التغيير: إن الثقافة في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد الملامح القديمة في كافة العناصر المادية والمعنوية أين يتعرض هذا الأخير للمقاومة.⁽¹⁾

ي- التكاملية: فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فهي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

(1) - الساعاتي: الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، مرجع سابق ص. 97، 98.

الثقافة التنظيمية

2- أنواعها:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية تميزها أدبيات الفكر التنظيمي، وتشخص درجة العلاقة والتأثير الذي تتسم به كل منها، وتبعا للوظيفة الأساسية أيضا لكل ثقافة، وعليه يمكن الوقوف على الأنواع التالية:⁽¹⁾

أ- **الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافة تحدد المسؤوليات، والسلطات فالعمل يكون منظما، والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.

ب- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني.

د- **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

هـ - **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، تهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل تكاليف.

(1) - ويلسون دافيد: استراتيجية التغيير، ترجمة تحية السيد عبادة. دار الفجر للنشر، القاهرة. 1999م، ص.ص 136-137.

الثقافة التنظيمية

و- ثقافة الدور: تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من

الفرد، وتهتم بالقواعد و الأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات الأداء⁽¹⁾.

وفي عام **1978** قام **هاندي Handy** بترتيب تلك الثقافات، وذلك بإضافة بعض

الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة، مثال ذلك:

* رمز المعبد اليوناني لثقافة الدور.

* نسيج العنكبوت لثقافة القوة.

* الشكل الشبكي لثقافة المهمة.

* الشكل العنقودي لثقافة الناس.

وفي عام **1972**، اقترح **هاريسون Harrison** بأن هناك أربعة ثقافات تنظيمية

أسمائها: ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الناس.

(1)- ويلسون دافيد: استراتيجية التغيير، المرجع السابق، ص137.

الثقافة التنظيمية

وقد كان هذا التصنيف ذا تأثير كبير على فهم الباحثين والممارسين لكيفية عمل

المنظمات، وتأتي هذه الثقافات التنظيمية على النحو التالي:⁽¹⁾

أ - ثقافة القوة: وتعتمد هذه الثقافة فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، مع وجود شعورا قويا بين المنظمة والأفراد للعمل معا لبلوغ الأهداف النهائية عن طريق القائد، ويكون سائدا في المنظمات الصغيرة الحجم والحديثة نسبيا.

ب - ثقافة الدور: تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التقنيين بحيث تسيطر القوانين والإرشادات والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية لهذا النوع من الثقافة، وتعتمد الترقيات على الكفاءة في العمل، ويكون سائدا في المنظمات البيروقراطية.

ج - ثقافة الناس: تعطي الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، وتهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة الحجم، وكذلك في مهن المحامين، الأطباء، والمصممين المعماريين... إلخ حيث يجتمعون معا في إطار نوع من الإتحاد والتكامل، ويمكن تمثيلها ببيان كالعنقود، حيث لا يسيطر أحد أفراد على الباقي.

⁽¹⁾ - Harrison, Roger, and Stokes, Jterb . Diagnosing Organizational Culture, Jossey- Bass pfeiffer, San Fransisco.1992 PP 145- 147.

الثقافة التنظيمية

د - **ثقافة المهمة:** تركز على انجاز المهمة، وتكون القوة موزعة ومنتشرة، بحيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة، و يتميز بالمرونة وإمكانية الموائمة والتوافق، والاستقلالية النسبية لفرق العمل في اتخاذ القرارات والمسؤوليات الملقاة عليها. ويتم التركيز على تحقيق النتائج النهائية للمشاريع⁽¹⁾.

وفي دراسة أخرى قام بها **Schulz** وزملائه عام **2001** بعنوان: استخدام قوة الثقافة المؤسسية لبلوغ النتائج. شملت عدد كبير من منظمات القطاع الحكومي والقطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية وخرجت هذه الدراسة بتقسيم الثقافات التنظيمية السائدة في تلك المنظمات إلى مايلي: ⁽²⁾

أ - **ثقافة التحكم والسيطرة:** ومن خواصها التنبؤ والأوامر الرسمية بحيث نمطها القيادي بالدكتاتورية والسلطوية المقاومة للتعبير، مع التقيد والاهتمام بالقوات التنظيمية الرسمية حسب القوانين. وسياستها الإستراتيجية نحو النجاح هي تنفيذ الأوامر الرسمية في كل في كل جوانب المنظمة، ومع المستفيدين (الزبائن) أيضا.

⁽¹⁾ - Harrison : نفس المرجع السابق، ص.146.

⁽²⁾ - Scholz . J Hauck. And Rite: Using the power of corporate culture to achieve results.

Management Quarterly. Vol.42.Issue (2).2002. PP 2-18.

الثقافة التنظيمية

ب - الثقافة التعاونية: وهي التي تسعى وراء إنشاء العلاقات القريبة مع المستفيدين، مما ينعكس ذلك على جودة العلاقات. وتشجع القيادة فيها على المشاركة العالية للأعضاء مع التركيز على بناء فرق العمل ذات التماسك العالي. وتعتمد إستراتيجيتها في النجاح على جودة العلاقات بين العاملين مع بعضهم، وبين المنظمة و المستفيدين من منتجاتها.

ج - ثقافة الجدارة: من خواصها تشجيع التميز والإبداع والأفكار الجديدة. وتكون القيادة في هذه الثقافة قيادة حاملة ذات الرؤى البعيدة التي تعتمد على المعايير الدقيقة، مع تشجيع العاملين على تحقيق أعلى النتائج. وعادة ما تعتمد إستراتيجيتها في النجاح على التميز والريادة في مجال التقنية غير المسبوقة.

د - الثقافة التهذيبية التنموية: وتؤكد هذه الثقافة على إغناء وإثراء حياة العاملين والمستفيدين على حد سواء، وعادة ما تأخذ قيادتها نمط الإيحاء و الإثارة من قبل قادة يتمتعون بجاذبية خاصة. و تتطلع إستراتيجيتها دائما إلى الأهداف طويلة الأجل.⁽¹⁾

⁽¹⁾ -Scholz . J Hauck. And Rite. Using the power of corporate culture to achieve results.

Management Quarterly. Vol. 42. Issue (2).2001. PP 2-18

الثقافة التنظيمية

وهناك الرواد والمهتمين في مجال الإدارة من يصنف الثقافة التنظيمية السائدة

إلى قسمين وهما ديترت وشرويدر Schroeder و Detert عام 2000 على النحو

التالي⁽¹⁾:

أ- **الثقافة القوية**: تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ب- **الثقافة الضعيفة**: لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن

(1) - مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2008.

الثقافة التنظيمية

العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها⁽¹⁾. وهناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة السائدة وهما⁽²⁾ :

- **عنصر الشدة:** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وترداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة هذا التمسك، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم و الاعتقادات الحيوية و التمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.
- **عنصر الإجماع أو مدى المشاطرة:** لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم.

خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية ووظائفها

1- مستوياتها:

تظهر مستويات عدة من الثقافة التي تلقى بظلالها على أعمال المنظمات في وقتنا الحالي ومن بينها النموذج الذي قدمه **تيرنر وهامدين Hampden وTurner** أن هناك ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة وهي⁽³⁾:

أ- **الجزء الظاهر (المستوى الخارجي أو السطحي):** وهي المظاهر السلوكية المرئية.

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق. ص 84.
 (2) - حريم، حسين: إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر و التوزيع، عمان. 2003. ص 268.
 (3) - الهواري سيد: منظمة القرن الحادي والعشرين: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص ص 98-99.

الثقافة التنظيمية

ب- مستوى القيم والمعتقدات: والتي يعبر عنها في الغالب بشكل عقائدي، ومجموعة المبادئ الأخلاقية، والمحفزات التي توجه عمليات صناعة القرارات، وهي عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

ج- الافتراضات الأساسية (جزء المسلمات): وهي تعتبر جوهر وأساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تخلق القيم والمعتقدات، بحيث تصبح بمرور الوقت أمورا مسلما بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل.

2- وظائفها:

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي⁽¹⁾:

أ- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالراحة، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

ب- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

ج- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام.

(1) حريم حسن: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004، ص ص 330-331.

الثقافة التنظيمية

د - شكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم: حيث توفر الثقافة التنظيمية مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وتحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ الذي يربط المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

أما **Scrensen و Pederson** يرو بأن للثقافة التنظيمية أربع وظائف وهي كالتالي: (1).

أ - تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

ب - تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

ج - تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

د - تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

(1) - السعيد بن يمين، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق.

7- التعرف على الثقافات التنظيمية:

هناك عدة تصنيفات للثقافات التنظيمية منها:

أ- تصنيف جرينبرج وبارون:⁽¹⁾ فقد صنفها إلى أربع ثقافات هي:

*** ثقافة شبكة العلاقات (شبكة الاتصالات):** تتصف هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة ودرجة منخفضة من فهم عمل المنظمة وأهدافها، ويميل الناس في المنظمات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى إتباع سياسة الباب المفتوح، وأن يتحدثون عن النشاط بطريقة غير رسمية، كما أنهم ينفقون جزءا كبيرا من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل، وفي هذا النوع من الثقافة يتعرف الناس على بعضهم بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة.

*** ثقافة الأجراء:** تتميز هذه الثقافة التنظيمية بمستوى صداقة منخفض ومستوى عال من فهم رسالة المنظمة وأهدافها، ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معا لإنجاز الوظائف المكلفين بها، ويميل هذا النوع من الأفراد إلى الاتصال بطرق مباشرة سلسلة ومنطقية، ويسود بينهم السلوك العملي، ولا يوجد مكان للثرثرة التي تدور بين الأفراد والأصدقاء في العمل، لأن ذلك يعتبر مضيعة للوقت، ويعتبر الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة التنظيمية، ومن الواجب بذل أي شيء لتحقيقه.

(1)- جرينبرج جيرالد، بارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة، رفاعي رفاعي محمد، دار المربع، الرياض، 2004، ص ص 633-634.

الثقافة التنظيمية

* **الثقافة المتناثرة:** تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وبانخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً، وعادة ما يكون هناك اتصال محدود بين العاملين، بل إنهم قد لا يعرفون بعضهم، ويتحدث العاملون في هذه المنظمات عند الضرورة فقط، ونجد الغياب أمر شائع، ولذلك فليس من المستغرب ألا يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمنظمة التي يعملون بها، ونجدهم لا يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها.

* **الثقافة الطائفية:** يتميز هذا النوع من الثقافة التنظيمية بدرجة عالية من الصداقة، ومن معرفة رسالة المنظمة وأهدافها، كما يوجد بين العاملين بها صداقات حميمة و يسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية و المهنية، وتسود هذه الثقافة التنظيمية في العديد من المنظمات التي تعمل في مجالات مرتبطة بالكمبيوتر، وتنساب الاتصالات بسهولة بين المستويات المختلفة في هذه المنظمات، ويتمسك العاملون في هذه المنظمات بالانتماء إليها، وعلامة ذلك أنهم يرتدون الملابس التي تحمل شعارات المنظمة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المنظمة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين⁽¹⁾.

(1) - جرينبرج ، بارون: مرجع سابق، ص 635.

الثقافة التنظيمية

ب - تصنيف كوتر وهسكت:⁽¹⁾ أما جون كوتر وجمس هسكت فقد ميزا بين أربعة ثقافات هي:

* **ثقافة القوة:** يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم، وتتميز بأن القائد في هذا النوع من المنظمات يكون قويا له حضوره، ويهتم بنفسه ويكافئ ويحمي التابعين المخلصين له، يطلب الكثير ولكنه عادل وواضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين، ويرقي المخلصين (بغض النظر عن الكفاءة) الذين يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل، يخشى العاملون أن يعطوا أخبارا غير سارة لرؤسائهم، ولا يناقشوا رؤسائهم حتى ولو كانوا مخطئين، وتعتبر المعلومات مصدر القوة والنفوذ وهي محجوزة للأصدقاء.

* **ثقافة النظم والأدوار:** يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام، والاستقرار، والرقابة وتتميز بأن الحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس الوصف الوظيفي. وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان، ويكافأ الناس على أساس التزامهم باللوائح، كما أن وجود اللوائح يخفض من سوء استخدام النفوذ، سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة جيدا وتخفض من الصراع حول السلطة، نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة، يسير الناس على القواعد

(1) - الهواري سيد: الإدارة: الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21، القاهرة، توزيع مكتبة عين شمس، 2002. ص

الثقافة التنظيمية

حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل، يعتبر إثما كبيرا تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة، عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب، التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق، ومن الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تياس من المحاولة، ويعامل الناس على أنهم قطع غيار لآلة وليس على أساس أنهم كائنات حية.

* **ثقافة التعاطف الإنساني⁽¹⁾**: يركز هذا النوع من الثقافات على التعاطف والعلاقات والخدمة وتتميز بأن الناس يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويعطي الناس وقتهم للآخرين فهم يهتمون بغيرهم، يشعر العاملون أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية، يقدر بعضهم البعض. ويقدر إنجازات الآخرين.

يشعر العاملون بالانتماء ويشعرون بالحب والتعاطف مع من يعملون معهم، ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم البعض حتى خارج العمل، إن التركيز على العلاقات يصل إلى درجة تجاهل تنفيذ العمل، ولا يستطيع العاملون اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني، يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن تزداد القضايا عمقا فالانسجام السطحي والصراعات الكامنة تأخذ التغييرات وقتا طويلا لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس،

(1) - الهواري، منظمة القرن الحادي والعشرين: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21 مرجع سابق. ص ص 296 - 297.

الثقافة التنظيمية

يتم مكافأة الناس بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز، وهو ما يؤدي إلى التواتر عند الطموحين.

*** ثقافة الإنجاز:** يركز هذا النوع من الثقافات التنظيمية على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن العاملين يشعرون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف وربما الغاية تبرر الوسيلة، ويشعرون بأنهم أقوى و أفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، العاملين يديرون أنفسهم ويعملون برغبتهم، لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل، يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى ويضحون بحاجاتهم الشخصية من أجل العمل، يتمتع الناس بروح معنوية عالية وبروح الفريق ويراهم الآخرون أقوياء وربما متكبرين، الانتقاد مسموح، يلتزم الناس بالتميز مهما كان الثمن.⁽¹⁾

(1) - الهواري: منظمة القرن الحادي والعشرين: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21، مرجع سابق، ص. 298.

سادسا: نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عن الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي قد ساهمت في بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات، والاستفادة من تلك العلاقة، والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، ومن هذه النظريات ما يلي:

أ- نظرية القيم⁽¹⁾ :

يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وحسب أويلر فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية.

ب- نظرية روح الثقافة:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة، التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية،

(1) - الساعاتي، سامية. الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي. دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 240-241.

الثقافة التنظيمية

وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي يُنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم.

ج - نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية أن لكل فرد طريقته في التعامل مع الآخر، بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيّمون على أساسها جميع المعطيات، ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي كوّنّها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية.

وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

د - نظرية سجية الثقافة:⁽¹⁾

تتعلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو خلال التدريب والممارسة اللذين

(1) - وصفي، عاطف: الثقافة والشخصية، دار النهضة، بيروت، 1981، ص ص. 152.153.

الثقافة التنظيمية

يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ويُنتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد، وتؤثر فيه. وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

ويرى بعض العلماء أمثال لينتون **Linton** أن مركز الفرد، داخل التنظيم يطبع الشخصية بطابع معين، وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ترتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.
- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات، التقاليد، الخبرات، القيم، المعرفة)، وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات، يعتبر انعكاساً للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات فعن طريق الموروث الثقافي بشكل الأفراد إدراكاً خاصاً حول:

- حقيقة بغض الأشياء مثل (الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة).
- الأشياء ذات القيمة المهنية.
- معايير السلوك.⁽¹⁾

(1) - وصفي عاطف: الثقافة والشخصية ، مرجع سابق، ص.153.

الثقافة التنظيمية

وهناك إضافة أضافها الصرايرة على النظريات السابقة وهي فيما يلي:⁽¹⁾

1- نظرية المؤسس أو الرمز

ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها، وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، كثقافة **Mc.Donald Ford**، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية، بمعنى، يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (كالقوة، أو نوع الرقابة، أو الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع، وهذا ما يعرف بثقافة التغير الداخلي.

ب - نظرية المستويات:

في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم نقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لدى يعتبر المجتمع، المستوى الأول، ويتضح هذا من خلال الدين، المعتقدات،

(1)- الصرايرة أكرم عبد المجيد: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية، مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع، 2003 ، ص.191.

الثقافة التنظيمية

الأعراف، اللغة، الطقوس، وأنماط الحياة وغيرها، وانتقلت إلى المستوى الثاني، وهو مستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته. وهذا المستوى الثالث، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

ج - نظرية المسارات: (1)

تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها. وأول هذه المسارات هي:

* **مرحلة السلطة الاستقلالية:** بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة. كلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

* **مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار:** يأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد ذلك على مدى الالتزام.

(1) - الصرايرة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، المرجع السابق، ص 193.

الثقافة التنظيمية

*** مرحلة مسار الابتكار:** فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

*** مرحلة مسار البقاء والنمو:** والتي توضع مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.⁽¹⁾

د - نظرية المجالات:

تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري. حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار.

ويكون البعد الداخلي متمثلاً باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة، وهذا من خلال التجديد، أو تبني أهداف جديدة، أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.

(1) - الصرايرة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، مرجع سابق، ص 195.

الثقافة التنظيمية

هـ- نظرية التفاعل التنظيمي⁽¹⁾

تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، العمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا، أو كيف يراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، بعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة..

ومما سبق نستنتج بأن الفهم الواضح لهذه النظريات يمكن أن يوضح تطور الثقافات التنظيمية بتطور المجتمعات والمنظمات التي يعمل بها معاً، وعليه يمكن تحليل مكونات ثقافة المنظمة مع تعزيز النواحي الإيجابية فيها وتذليل سلبياتها، بمعنى أنه يمكن القادة أو القائمين على المؤسسات الجزائرية دعم ومساندة مكونات الثقافة التنظيمية السائدة التي تخدم هذه المنظمات وإبرازها كقيم تنظيمية مطلوبة، وفي نفس الوقت محاربة المكونات المنافية للثقافة السائدة ومحاولة القضاء عليها لكي لا تتفشى في الثقافة السائدة وهذا هو الجزء الأهم في محاولة تطوير الثقافة السائدة من طرف القيادة أياً كانت نوعها.

(1)- الصرايرة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، المرجع السابق، ص.196.

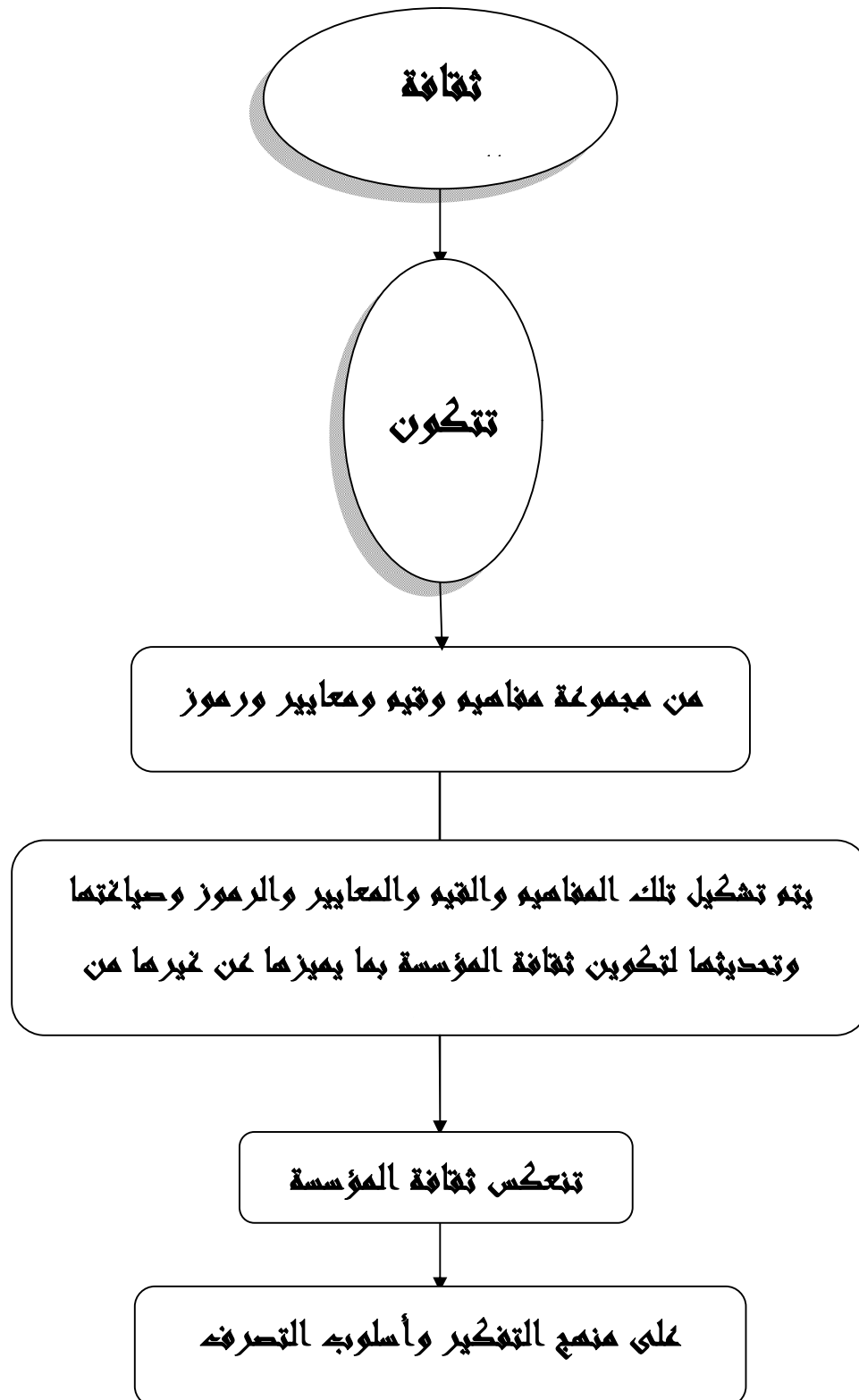
سابعاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم المغروسة مبكراً كلما كانت آمنة وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها. دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة. إذ أن الثقافة التنظيمية تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أحياناً أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

ويمثل الشكل التالي تشكل ثقافة المؤسسة.⁽¹⁾

(1) - جمال الدين محمد المرسى وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية، الإسكندرية. 202

الشكل (02): تشكل ثقافة المؤسسة



(1) - جمال الدين محمد المرسى وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص.359.

الثقافة التنظيمية

إذا يمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

■ إجراءات اختيار الموظفين

■ الممارسات الإدارية

■ طرق التنشئة المتبعة

أ - اختيار الموظفين:⁽¹⁾

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، والتي يستطيعون الاعتذار عن التعيين وإذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، وتحرص المؤسسات المختلفة الآن على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين، وهذا الأسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع و تشرب القيم الثقافية السائدة. كما يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي، والذي هو في جزء هام منه

(1) - القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، في المحطات المختلفة، دار الشروق، عمان 2000 ، ص.164.

الثقافة التنظيمية

هو طبيعة القيم الثقافية السائدة، فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق لبحث

كل منهما عن الطرف الأنسب له، وبذلك عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيم المنظمة.

ب - الممارسات الإدارية: (1)

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشر واضح للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات تتبنى. ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا تتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يتصفون بأنهم تقليديون و بالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المؤسسة إلا شعارا فقط، إذ

(1) - القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، في المحطات المختلفة، المرجع السابق. ص.165.

الثقافة التنظيمية

تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكلم عن الممارسات الخاطئة، ويتم تلوين وتزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة

لما هو موجود في الواقع الفعلي، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع شعارات إيجابية تحرص الإدارة عليها ليست دلالة على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعا غير مباشر عن واقع موجود.

ج - طرق التنشئة المتبعة (التنشئة والتطبع)⁽¹⁾

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبع الاجتماعي Socialisation يتعلم من خلاله الموظفون الكثير من المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات وأياما حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم، ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التمشي مع القيم الثقافية السائدة.

(1) - القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، في المحطات المختلفة، المرجع السابق، ص.167.

ثامنا: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة:⁽¹⁾

1- طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية:

من طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر:

أ- الطرق النظامية في عمل الأشياء:

توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة، والأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول، والتصرف الإيجابي والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال.

ب - المعاني المشتركة لمجاميع العمل:

تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل، قواعد وإجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل، تمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

ج - القيم الجوهرية الكاشفة:

يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والأفراد وتعتبر محور تركز عليه ثقافة المنظمة أو

(1) - محمد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص.138.

الثقافة التنظيمية

القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة، المتانة والثقة، أو التميز والإنفراد في كل شيء، في الرؤيا الإستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، واتجاه العاملين، المستفيدين والمنافسين.

كل هذه الأبعاد الأنفة الذكر لا تمثل في حد ذاتها ثقافة المنظمة ولكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة.

2- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

توجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة نذكر منها ما يلي:

أ- على فاعلية المنظمة:⁽¹⁾

كشفت دراسة أجراها **Weterman Peters** حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجدوا أن أهمية الثقافة وتماسكها في صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز.

(1)- حريم حسين عبد الله: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004. ص ص.339.340.

الثقافة التنظيمية

ويرى الكاتب **Jay Barnay** أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون مصدر ميزة تنافسية شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على انجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

ب - على الهيكل التنظيمي:

تحدد الثقافة التنظيمية ما هو السلوك المطلوب والمقبول في سلوك الأفراد وهذا ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وتؤدي ذلك إلى احتفاظ الهياكل التنظيمية، بالتوازن والاستقرار، فتقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

ج - الالتزام والانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات أن الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين ولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج إيجابية عليها

د - أثرها على العاملين:⁽¹⁾

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي:

(1) - محمد الصعامنة: مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن 2001. ص.35.

الثقافة التنظيمية

* تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين (العمال والمنظمة) برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها⁽¹⁾:

- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.
- مساعدة الأفراد على التكيف مع ظروف البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- تمتد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك.

تاسعا: أساليب تغيير الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها بعد

التغيير

1- تغيير الثقافة التنظيمية:

نظرا لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل، وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغيير لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير، بل أنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها، ولا يتم تغيير الثقافة التنظيمية إلا من حاجة فعلية ورغبة صادقة، واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير بحيث يقوم القادة والمديرون بدور أساسي وهو إنجاح عملية التغيير.

(1) - محمد الصعامة: مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق ص36.

الثقافة التنظيمية

أ - أسباب تغيير الثقافة التنظيمية:

تتغير الثقافة التنظيمية عندما:⁽¹⁾

- * عندما تتغير القيادة أو عندما تُقدّم قيادتها على التغيير.
- * عندما تواجه الإدارة مشكلة أو أزمات تجبرها على التغيير.
- * عند حلها أو دمجها مع غيرها من المنظمات.
- * إذا كانت الصناعة التي تعمل بها المنظمة من الصناعة التي تتسم بالمنافسة الشديدة، وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين فإن غالبية علماء التنظيم يرون أنه يمكن تغيير عناصر الثقافة المرئية مثل: الطقوس، التجهيزات والمعدات، أما عناصر الثقافة الغير مرئية (القيم، المعتقدات، سلوك العاملين) فإنه يصعب تغييرها وتمثل أكبر تحدي يواجه الإدارة.

ب - الخطوات الأساسية قبل التغيير:

إن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهيكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتاً طويلاً وأنه حتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير للثقافة التنظيمية من المفيد عمل ما يلي:⁽²⁾

(1) - متولي السيد متولي: السلوك التنظيمي، المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة. 2006

ص.552.

(2) - القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2008 ص ص 385-386 .

الثقافة التنظيمية

* توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.

* الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير

ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

* إعادة تنظيم، يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء الغير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى، لأن ذلك يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بهذه التغييرات لزيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.

* إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختبار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.

* تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.⁽¹⁾

ج - العوامل الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية

هناك القليل من الكتاب والمهتمين الذين يرون أن الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير، في حين يعتقد الكثيرون بإمكانية تغييرها وتعديلها، لأنها تتصف بالديناميكية وعدم

(1) - القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، المرجع السابق، ص 387.

الثقافة التنظيمية

الاستقرار، حيث تتطور الثقافة وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية، أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة⁽¹⁾

ومن بين العوامل الموقفية الواجب مراعاتها لتغيير الثقافة التنظيمية ما يلي⁽²⁾:

*** التغيير في القيادة:** تعتبر فرصة تغيير في القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة ويشترط أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة. معززين الاعتقاد لدى العاملين بقدرتهم على قيادة التغيير من خلال ما يتمتعون به من سلطة ونفوذ حقيقية.

*** مرحلة دورة حياة المنظمة:** إن مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/التوسع أو كذلك دخول منظمة في مرحلة الانحدار، في كلتا الحالتين يعتبران مرحلتين تشجعان على تغيير الثقافة.

*** عمر المنظمة:** إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون قد مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها.

*** حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير.

(1) - حريم حسين عبد الله: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن. 2004 ص.336.

(2) - الصيرفي محمد عبد الفتاح: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2003. ص. 28-30.

الثقافة التنظيمية

* **قوة الثقافة الحالية:** تلعب درجة تماسك الثقافة وقوتها دورا كبيرا في القدرة على تغييرها، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما تطلب تغييرها وقتا أطول، وكلما كانت العملية أصعب كلما زاد اجتماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.⁽¹⁾

د - العقبات التي تواجه التغيير:

إن المنظمات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها ورسوخها وثباتها بل أصبحت تتفاخر أيضا بثقافتها التنظيمية وخصوصيتها التي تعكس تميزها، ولأن الثقافة ترتبط أساسا بشخصية الكائن وهويته فعند تغييرها يلقي دائما نوعين من العقبات هما⁽²⁾:

* **عقبة الخوف** التي تعترى القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.

* **عقبة الرفض** التي تعترى الموظفين بسبب ذلك الخوف.

وعندها يجب على القائد عند إحداث التغيير لثقافة المنظمة أن يركز على تغيير سلوك العاملين ولكن كيف يتغير سلوك العاملين في المنظمة؟⁽³⁾

(1) - الصيرفي محمد عبد الفتاح: الإدارة الرائدة، المرجع السابق، ص 31.

(2) - يحيى سلم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006. ص 120.

(3) - عبد الله جابر الشهري: الثقافة التنظيمية عنصر مهم تجهله وتتجاهله معظم المنظمات، جريدة الرياض. العدد 14144، 16 مارس 2007. ص 14.

الثقافة التنظيمية

هناك فريق من علماء التنظيم يرى أنه لكي يتغير سلوك العاملين يجب أن يروا القيمة الملازمة لتعديل سلوكهم في الاتجاه الجيد كالمكافآت مثلاً، وفي حالة عدم الاستجابة للتغيير وعدم تعديل العاملين لسلوكهم تتخذ الإدارة حيالهم الخصم أو الإبعاد عن العمل، واستقطاب عاملين جدد تتوافق ثقافتهم التنظيمية مع الثقافة الجديدة للمنظمة، يليها تغيير سلوك الأفراد عملية الاتصالات المكثفة التي تتحدث عن الثقافة التنظيمية الجديدة ووضع برامج تدريبية للثقافة التنظيمية الجديدة، وبعد ذلك تبدأ عملية تعيين أفراد جدد لديهم القيم والمعتقدات الجديدة.

هـ- توصيات لإنجاح التغيير

ذكر **Beyer و trice** أن تغيير ثقافة المنظمة يحتاج إلى وقت طويل، كما يحتاج على اشتراك الجهود وتوحيدها، و أن من الضروري لنجاح التغيير الثقافي فعل ما يلي:⁽¹⁾

- * إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير بأهميته والكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة عليه.

* نشر التفاؤل في المنظمة حتى يُقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.

(1)- أ.د حلواني، ابتسام عبد الرحمان: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ ودقة العمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة الكترونية، الرياض، السعودية 2009م 136039470.2826.Pdf الثقافة 20% التنظيمية <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/13>

الثقافة التنظيمية

* دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين، إذ أن هناك أسباب فردية لذلك كالخوف من المجهول، الرغبة في لفت الانتباه، التعود، الحرص على المصلحة الشخصية، الحاجة للأمان.

كما أن هناك أسباب ترتبط بالمنظمة أي المجموعة، كتهديد قوى النفوذ أو افتقاد الأهداف، أو انعدام الثقة أو قلة الموارد، وغيرها.⁽¹⁾

* تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي.

* توظيف واستغلال القصص والرموز كالطقوس والشعائر الدينية والمراسم بحيث يتم انتقاء المناسب منها، ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها العاملون.

* تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي، إذ أن تغييرها يساهم في تغيير الثقافة.

* وجود قيادة إستراتيجية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة.

(1) - أ.د حلواني، ابتسام عبد الرحمان: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ ودقة العمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المرجع السابق.

الثقافة التنظيمية

و - مداخل تغيير الثقافة التنظيمية:

يشير أبو بكر وطه إلى إمكانية تغيير ثقافة المنظمة، عن طريق قيام الإدارة في المنظمة باستخدام أحد أو كلا المدخلين التاليين:⁽¹⁾

*** مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة السائدة من خلال تبنيها للسلوكيات والقيم الجديدة بدأ بالإدارة العليا نفسها، حتى تكون القدوة التي يُحتذى بها الأفراد ويصدقونها ويؤمنون بأن أفعالها تعزز أقوالها، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة للقاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة، ولكن تبقى المشكلة الرئيسية لهذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من المنظمة، وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة ، وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات الجديدة لا تستمر لفترة طويلة.

*** مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):** تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير وعن طريق المعلومات المتبادلة بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، وهذا سوف يولد لدى الأعضاء تكوين تصور اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة لديهم، ولكن المأخذ الوحيد على هذا المدخل بأن تنفيذه

(1)- أبو بكر مصطفى محمود، وحسين، السيد طه: المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2005 ص ص.159-161.

الثقافة التنظيمية

بطيء مقارنة بالمدخل السابق، ولكنه يدوم لفترة أطول، ذلك لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

وبصفة عامة فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، بحيث تكون البداية هي تحليل الثقافة الحالية وذلك بتفحصها وتقييمها، ومقارنتها بالوضع المنشود، وتقييم الفجوى بينهما لتقرير أي العناصر الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة

الفصل الرابع

القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

- أولاً: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية
- ثانياً: القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية والعلاقة بينهما
من منظور إسلامي
- ثالثاً: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأنواع الثقافة التنظيمية
- رابعاً: دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية
- خامساً: تغيير الثقافة التنظيمية وإعادة تصميم الأعمال
- سادساً: ماهية ومفهوم المؤسسة الجزائرية

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

أولاً: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.

إذا اتخذنا الثقافة التنظيمية على أنها تلك القدرة التي يتم اكتسابها، وتتميتها وبناءؤها داخل الفعل الاجتماعي، وكل منها يتحكم في الآخر يشكلان نسقاً، فهي تعبر عن انسجام في العلاقات الاجتماعية الإيجابية للعمل كقدرة جماعية، وأن عمل القائد الاستراتيجي داخل التنظيم هو تعزيز تلك القدرة الجماعية للفعل، يكون من خلال الثقافة التنظيمية للمؤسسة كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي في تحويل المنظمة من عدد الأفراد المنعزلين والمستقلين عن بعضهم البعض، إلى مجتمع منظمة متكامل متعاون تربطه وحدة الأهداف، وهو النمط الأمثل للعلاقات الإنسانية لأي تجمع إنساني، هذا من خلال دمج مختلف الذهنات الفردية في ذهنية جماعية للعمل.

إن هذه المقاربة تشير إلى حتمية داخل النسق الاجتماعي، هي حتمية التغير الثقافي والتطوير التنظيمي للنسق الفرعي للثقافة التنظيمية فمن الضروري ادخال تطور في الاتجاهات، وطريقة التفكير، والقيم التنظيمية للأفراد وسلوكياتهم حتى تتواءم وتتكيف مع الأساليب الجديدة المنظمة في عملية التطوير.⁽¹⁾

فمن أدبيات القيادة الإستراتيجية أن هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في عملية التطوير الدائم.

(1) - القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية، مقال اطلع عليه www.fatinfablog.mtt

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

مثل ما نجده عند كوتر **1998** وكيلمان **1998** وشاين **1985** وباص **1992**.

حيث أوضح كوتر **Kotter** أنه يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط، وبصورة صادقة فقط، بصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير.

وناقش شاين **Shein** وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القادة التأثير على الثقافة، تشمل هذه الأساليب سلوك القيادة الإستراتيجية، مثل توجيه الاهتمام بالأحداث الحرجة، الاستجابة للآزمات دور المثال الذي يقتدي به، وضمن كذلك المعايير المرتبطة بتوزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين.

ويعتقد كيلمان **Kilman**، أن القيادة أساسية أثناء التغيير والإستراتيجية لتطوير الثقافة التنظيمية التي تحتاج الى المتابعة.

كما يؤكد هذا الاتجاه باص **Bass** أن بقاء المنظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة.

ويرى كوتر وهاسكات **Hskett** و **Kotter** أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة والفاشلة، هو القيادة الفعالة أو الإستراتيجية في المستويات العليا، إذ القيادة تلهم التابعين، وتساعدهم في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات والتطورات، وتملك كما يطلق عليها صفات القيادة الإستراتيجية.⁽¹⁾

(1)- القيادة الإدارية وتمكين العاملين مقال اطلع عليه من الموقع الالكتروني www.swalif.net.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

فالقيادة الناجحة لديها القدرة على إيصال رؤية تسمح للأفراد بالتحدي، ومساءلة رسالتهم وتحفزهم على تولي زمام الأمور القيادية.

تعتبر القيادة الإستراتيجية بمثابة وكلاء للتطوير الثقافي، فهم مهندسين اجتماعيين في بناء وتطوير الثقافة التنظيمية، وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي الذي هو لب الوجه الدينامي للنسق الثقافي للمنظمة،⁽¹⁾ مما ينتج تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته.

ثانياً: القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية والعلاقة بينهما من

منظور إسلامي

حرصت الشريعة الإسلامية على اتصاف القائد بصفة عامة والقائد الاستراتيجي بصفة خاصة بسمات جسمية ونفسية وفنية وفكرية تؤهله لتحمل مهام القيادة وتبعاتها.

ولتحقيق أهداف القيادة الإستراتيجية يسعى القائد المسلم إلى توفير ثقافة تنظيمية تقوم على مبادئ الشورى والمشاركة والرقابة الذاتية كوسائل فاعلة في توفير الثقافة التنظيمية اللازمة لدفع الموظفين على العمل والإنجاز كما يتضح مما يلي:

1- الشورى:

أكد الإسلام على العمل بمبدأ الشورى، وعمل به الرسول صلى الله عليه وسلم ومن بعده الخلفاء الراشدون رضوان الله عليهم. وهناك العديد من النصوص القرآنية التي تحت

(1)- Reiter R. et autres : culture d'entreprise, Vuibert gestion, paris, 1991, P 39.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

القائد والمدير على أن يجعل الشورى نصب عيني، فقد قال الله تعالى في كتابه الكريم ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ، وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ 159﴾ سورة آل عمران (1)

ولذلك فالأخذ بمبدأ الشورى إلزام وفريضة على كل قائد ومدير مسلم، وهي ظاهرة صحية ذات مردود إيجابي على القائد والمدير والعملية القيادية والإدارية بأكملها لأنها تجلب الثقافة التنظيمية الملائمة للعمل والإبداع، فالرسول صلى الله عليه وسلم شاور أصحابه واستمع لآرائهم وقبل المفيد منها، ففي غزوة بدر مثلاً أخذ برأي الخباب بن المنذر الذي أشار على الرسول صلى الله عليه وسلم بالنزول بالقرب من الماء وبناء حوض عليه حتى يتيسر للمسلمين الشرب بينما يتعذر ذلك على الكافرين. (2)

كما كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعمل دائماً على إيجاد بيئة نفسية صحية تدعم المناخ النفسي للشورى وتحفز أفراد الجماعة على الإبداع بأفكارهم وآرائهم، وهو ما يعرف حالياً بتطوير الثقافة التنظيمية.

(1) - الضحيان عبد الرحمان بن إبراهيم: الإدارة والحكم في الإسلام، الفكر والتطبيق، جدة، طبعة 3، دار العلم للطباعة والنشر، 1991 ص 152.

(2) -المطيري حزام بن ماطر بن عويص: الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1997، ص 241.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

2- المشاركة:

المشاركة هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الوسيلة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه لذلك عنى الإسلام بها كوسيلة فاعلة لزيادة التقارب والتآلف بين المسلمين وقائدهم. فلا بد للقائد أن يتقصى الحقائق بنفسه وأن لا يصنع بابا من الوسطاء بينه وبين رعيته. فالرسول صلى الله عليه وسلم ما أمر بشيء إلا كان أول ما يحرص على فعله، وما نهى عن شيء إلا كان أول من يمتنع عنه. فعندما هم أصحابه بإعداد الطعام اختار صلى الله عليه وسلم جمع الحطب وهو أصعب عمل ليقوم به بنفسه، فلم يميز نفسه عن أصحابه بل شاركهم ليكون قدوة عملية فاعلة، وليجلب ثقافة تنظيمية تعتمد على المشاركة (الديمقراطية في العصر الحديث). وكذلك شارك بنفسه في حفر الخندق، كما كان يحفز أصحابه بالقدرة وبالمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية الحربية وغيرها⁽¹⁾، لذلك يحث الإسلام على المشاركة وينهى على الاستبداد بالرأي.⁽²⁾

قد يتساءل البعض كيف تسهم الشورى والمشاركة في جلب الثقافة التنظيمية الملائمة لاتخاذ القرارات في ظل الظروف الطارئة التي يجب أن يتخذ القائد فيها قراره بسرعة لعدم توفر الوقت اللازم للشورى والمشاركة، والجواب على ذلك أن الشورى

(1) - الضحيان: الإدارة والحكم في الإسلام، الفكر والتطبيق، مرجع سابق ص . 154.

(2) - مرسى سيد عبد الحميد: مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، الرياض، مطابع رابطة العالم الإسلامي ص 75.76.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

والمشاركة من الوسائل الأساسية لرفع قدرات ومهارات الموظفين والعاملين لمساعدتهم على اتخاذ القرارات في الظروف الصعبة التي تتسم بعدم التأكد وقلة المعلومات، فهما بمثابة التدريب العملي الذي يُكسب الفرد الخبرة العملية على رأس العمل والتفكير الإيجابي السريع لمواجهة الظروف الطارئة والمباغتة التي تتسم بنقص المعلومات وعدم التأكد.

3- الرقابة الذاتية:

الرقابة في معناها العام عبارة عن نشاط إداري يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها.⁽¹⁾ وهي تعني أيضا مراجعة الأعمال للتأكد من مدى اتفاقها مع الخطة الموضوعية.⁽²⁾

والرقابة وسيلة من وسائل توفير المعلومات والإحصائيات عن العملية التشغيلية للإدارة العليا وكيفية سريانها وتوقعاتها المستقبلية، حيث تساعد الرقابة على ثلاثة وظائف إدارية مهمة هي التنبؤ، وتسجيل النتائج، وتحميل المسؤولية على النتائج.

وهي عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح والتدخل عند اللزوم.⁽³⁾

(1) - كشك محمد بهجت جار الله: المنظمات و أسس إدارتها. الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث: 1999، ص 273.

(2) - الصباب أحمد عبد الله: أصول الإدارة الحديثة، جدة، دار البلاد للطباعة و النشر، 1999، ط 7. ص 225.

(3) - النمر وآخرون: الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض، مطابع الفرزدق التجارية ط6. 2006 ص 291.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

أما الرقابة الذاتية فهي متابعة وملاحظة وتقييم التصرفات والأشياء عن طريق الفرد ذاته، للتأكد من سيرها وفق قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية والكشف عن الانحرافات والأخطاء تمهيدا لعلاجها والقضاء عليها⁽¹⁾.

ويشتمل القرآن الكريم على العديد من الآيات التي تشير إلى الرقابة الذاتية وأهميتها وأهم هاته الآيات التي تشير لذلك. هي: قال الله تعالى:

﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ سورة ق الآية 184

﴿وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ سورة التوبة 105

﴿لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَإِنْ تُبْذَوْا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخْفَوْهُ يُحَاسِبْكُمْ بِهِ اللَّهُ فَيَغْفِرُ لِمَنْ يَشَاءُ وَيُعَذِّبُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ سورة البقرة الآية 284

تبين هذه الآيات القرآنية الكريمة أهمية الرقابة الذاتية التي يجب أن يمارسها المسلم على نفسه لأنه مراقب من قبل الله عز وجل وهو يعلم جهره وسره. فالرقابة الذاتية تتميز بالشفافية من قبل الفرد مع نفسه، مع يقينه التام بأن الله يعلم ما توسوس به نفسه، فهي تتميز بالدقة والفاعلية لأنها تمتد لتشمل النوايا الخفية للفرد.

(1)- المطيري حزام بن مطر بن عويض: الإدارة الإسلامية: المنهج و الممارسة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض. 1997. ص 191.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

ولذلك فإن الاعتماد على الرقابة الذاتية كمبدأ من مبادئ تطوير الثقافة التنظيمية من أهم أولويات القيادة الإستراتيجية، فالفرد الذي يستشعر أنه مراقب من قبل الله في السر والعلن لا يُحيد عن تنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليه، بل ويسعى لإتقانها بقدر الإمكان.

كما دلت العديد من الأحاديث الشريفة على أهمية الرقابة بصفة عامة والذاتية بصفة خاصة. فعن الأسلمي قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿لَا تَزُولُ قَدَمًا عَبْدٌ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ عَمَلِهِ فِيمَا أَفْنَاهُ، وَعَنْ عِلْمِهِ فِيمَا فَعَلَ، وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَا أَنْفَقَهُ، وَعَنْ جِسْمِهِ فِيمَا أَبْلَاهُ﴾ رواه الترميذي.⁽¹⁾

فالحديث يوضح أن الإنسان يسأل عن جميع التفاصيل الدقيقة التي قام بها في الحياة الدنيا، وجميع هذه الأعمال مراقبة من قبل الله عز وجل، ولذلك فإدراك الفرد لمعنى الرقابة الذاتية يجعله يسعى بقدر الإمكان إلى عدم مخالفة أوامر الله واجتناب نواهيه.

الرقابة الذاتية في الإسلام مصدر من مصادر تطوير الثقافة التنظيمية بهدف تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد وهو ما عرف في الإدارة الحديثة بإدارة الجودة الشاملة، فالهدف من الرقابة الذاتية هو استئثار الموظف أو الفرد المسلم لأخطائه وتقصيره، وسعيه باستمرار لإتقان العمل من خلال تطوير أدائه للأفضل والحرص على تنفيذ العمل بطريقة صحيحة دون أخطاء.

(1) - الترميذي: كتاب صفة القيامة، باب في القيامة، ج7. ص 164.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

قدم أيضاً نعيم نصير، جملة من المبادئ الإنسانية التي جاء بها الإسلام لإنشاء قيادات إستراتيجية عربية لجلب ثقافة تنظيمية مرنة ناجحة متفوقة.

أ- **القدوة الحسنة:** يجب أن يكون القائد في الإسلام مثالا يحتذى به من قبل أتباعه وعليه يلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يكون فكره وسلوكه وقوله مطابقاً لما أنزله الله، وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم خير قدوة للمسلمين ﴿لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجوا الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً﴾⁽¹⁾.

ب- **العدل:** يجب على القائد أن يكون عادلاً في تعامله مع أتباعه، فالعدل حسب رأي المارودي يدعو للألفة، ويبعث على الطاعة وتعمّر به البلاد، وتنمو به الأموال، ويكثر معه النسل وليس شيء أسرع في خراب الأرض، ولا أفسد لضمائر الخلق، من الجور. ثم قسم المارودي العدل إلى قسمين:

- * عدل الإنسان مع نفسه.
- * عدله مع الغير وينقسم إلى ثلاثة أقسام:
 - عدل الإنسان فيمن دونه.
 - عدل الإنسان مع من فوقه.

(1) - أبو حسن المارودي: تعليق محي هلال السرحان، أدب القاضي، بغداد، ج2، كتاب 4 ص42.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

▪ عدل الإنسان مع أكفائه.

ويهمنا هنا عدل الإنسان فيمن دونه لأنه من مسؤولية القائد الاستراتيجي في

منظّمته، مع موظفيه، فعدله فيهم يكون بأربعة أشياء:

▪ بإتباع الميسور.

▪ حذف المعصور.

▪ ترك التسلط بالقوة.

▪ ابتغاء الحق.

فالقائد في منظّمته لا يكون متسلطاً على موظفيه ولا يكلفهم فوق طاقتهم، ويحاول

إزالة العقبات التي تواجههم، وهو فوق ذلك كله لا ينبغي من أي قرار يتخذه إلا الحق

والمصلحة العامة.

ج- الشورى: لقد أثبتت مشروعية الشورى بالكتاب والسنة وإجماع الصحابة

وجاء الشرع بنظام محدد لكيفية ممارستها، وطبقت فعلاً في عصر الرسول صل الله عليه

وسلم والخلفاء الراشدين من بعده.⁽¹⁾

(1)- يعقوب محمد المليجي: مبدأ الشورى في الإسلام (مقارنة بمبادئ الديمقراطيات الغربية و النظام الماركسي)،

الإسكندرية مؤسسة الثقافة الجامعية، ص 83.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

د- تحمل المسؤولية: أقر الرسول صل الله عليه وسلم مبدأ التزام القائد المسلم برعاية أتباعه مقدما بذلك جانبا إنسانيا أساسيا للقيادة السوية فيقول: ﴿كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ﴾.

فالقائد المسلم لا يغش رعيته، وإذا قام بذلك فإنه سيموت ميتة الكفار. إذا يجب على القائد الإستراتيجي أن يحقق صالح المنظمة وموظفيها عن طريق الرعاية لا التسلط أو الإكراه لتحقيق أهداف المنظمة كما يقدم لهم النصيحة لإرشادهم إلى ما فيه خير للمنظمة.

هـ- الطاعة في المعروف: نظرا لأهمية الطاعة فقد أوردها الرسول صل الله عليه وسلم من بين الركائز الثلاث اللازمة لقيام العقيدة الإسلامية حين قال: ﴿لَا إِسْلَامَ إِلَّا بِالْجَمَاعَةِ وَلَا جَمَاعَةٍ إِلَّا بِإِمَارَةٍ وَلَا إِمَارَةٍ إِلَّا بِطَاعَةٍ﴾ صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.⁽¹⁾

وهنا أوجد الإسلام توازنا بين المسؤوليات الملقاة على عاتق القائد وما على الموظفين من حق الطاعة في المطابقة للقانون فقط لا طاعة فيما يخالف هذا الأخير.

و- إسداء النصيحة الإبداع: أكد رسول الله صل الله عليه وسلم هذا المبدأ حين قال: ﴿مَا مِنْ أَمِيرٍ يَلِي أَمْرًا لِمُسْلِمِينَ ثُمَّ لَا يَجْهَدُ لَهُمْ وَلَا يَنْصَحُ إِلَّا لَمْ يَدْخُلْ مَعَهُمْ فِي

(1)- مصطفى مشهور: بين القيادة و الجندية، الجزائر، دار الإرشاد، 1989، ص 52.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

الجنة ﴿وَجَاءَ الْحَدِيثُ بِنَصِّ آخَرَ ﴿مَا مِنْ عَبْدٍ اسْتَرْعَاهُ اللَّهُ وَرَعِيَّةً فَلَمْ يُحِطْهَا بِنَصِيحَتِهِ إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ﴾. (1)

إذا يلتزم القائد المسلم بإسداء النصيحة لأتباعه وذلك بإصدار ما يلزم من تعليمات مفيدة وإرشادهم إلى ما فيه خير للمنظمة و موظفيها وتوجيههم إلى ما يحقق أهداف المنظمة.

ز - الوسطية: تتصف القيادة في الإسلام بأنها قيادة وسطية فهي ليست بالقيادة الاستبدادية التي لا تأخذ أي قيمة لرأي الجماعة وليست بالقيادة المتسببة غير الموجهة التي تترك الجماعة تضع ما تريد دون أن تعطي القائد أي دور في صنع القرار.

فالقيادة في الإسلام قيادة سوية وسطية تنطلق من فهم واقعي للطبيعة البشرية فهي لا تتظر بمنظور متشائم لهذه الطبيعة كما تتظر إليه القيادة الاستبدادية، وهي في نفس الوقت لا تبالغ في التفاؤل في نظرتها للإنسان كما تتظر إليه القيادة الديمقراطية. (2)

إن الإسلام أوجد توازنا بين حقوق وواجبات الموظفين والقائد لا يميل إلى التطرف الشدة أو اللين دون تفريط أو إفراط.

(1) - مصطفى مشهور، بين القيادة و الجنديّة، المرجع السابق ص 82.

(2) - محمد الغزالي: كيف نتعامل مع القرآن، دار الانتفاضة للنشر، ط1، الجزائر، 1986. ص 105.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

ح- التفويض: تتميز القيادة في الإسلام بأنها قيادة مفوضة، حيث يعطي

القائد بعض سلطاته ومسؤولياته لمروؤسيه ونوابه بحيث يمكنهم أن يصنعوا قرارات في أمور كثيرة دون الحاجة إلى الرجوع إلى المركز.

والتفويض مهارة سلوكية تعكس مدى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمروؤوس دون وجود مخاوف لدى القائد من أن أتباعه سيسيئون استخدام هذه السلطة.⁽¹⁾

ط- الاهتمام بإشباع الحاجات المادية والفكرية والروحية لأتباع: الإنسان مخلوق

من طين وهذا ما يشكل بُعد المادي الذي يحتاج إلى إشباع، ثم نفخت الروح في هذا الجسد، وهذا ما يمثل البعد الروحي الذي لا يشبعه إلا العبادة والاتجاه إلى الله بالطاعة والعبادة، ثم علم آدم الأسماء كلها كناية عن تزويده بالعلم والمعرفة، ولكن الأشياء وصفاته وهذا ما يمثل البعد الفكري والمعرفي الذي لا يشبعه إلا طلب العلم، فالقيادة في الإسلام نظرت إلى حاجات المروؤوسين نظرة شمولية ومتوازنة بحيث تشبع الحاجات المادية والروحية والفكرية باعتدال وتوازن.

يتضح مما سبق أن الشريعة الإسلامية قد توصلت منذ خمسة عشر قرناً من الزمان إلى ما توصلت إليه الإدارة الحديثة من أن القائد الإستراتيجي الجيد هو الذي يجلب ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على المبادئ السابقة التي ذكرت كوسائل فاعلة في خدمة أهداف

(1)- عفيف عبد الفتاح طيارة: روح الدين الإسلامي، دار العلم للملايين، بيروت، ط 24، 1984، ص 290.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

المنظمات، فضلا عن العمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين باستمرار ومتابعة تقدمهم، ومن ثم تكليفهم بالأعمال والمهام التي يمكنهم القيام بها. والالتزام بالتطبيق للعمل وإتقانه، مما يترتب عليه تأكيد النجاح والتفوق واستغلال المساهمات الفاعلة للقيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية مما يخدم طموحات المنظمات ويحقق أهدافها.

ثالثا: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأنواع الثقافة التنظيمية

هناك علاقة مباشرة بين القائد الإستراتيجي وبين نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فالقائد الإستراتيجي ومن خلال تصرفاته وأسلوبه القيادي يساعد في بلورة نوع الثقافة التنظيمية الملائمة الذي يرى أنه يحقق أهداف المنظمة وجهة نظره، وفي إطار المنظومة القيمية للمنظمة وطبيعة عملها والخدمات التي تقدمها في إطار المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بدرجات متباينة في نوعية الثقافة التنظيمية السائدة.

وتتعدد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و أنواع الثقافة التنظيمية وفقا لما يلي:⁽¹⁾

- 1- الافتراضات الخاصة بثقافة المهمة: يتمتع القائد الإستراتيجي الجيد بروح التعاون مع الآخرين والانضباط مع تجنب استخدام سلطاته في خدمة أغراضه ومصالحه

⁽¹⁾ Harrison. Récolt d'énergie personnelle : comment les entreprises peuvent inspirer les employés dynamique organisationnelle des USA. <http://www.infosciencedirectcom>

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

الشخصية، فهو يطلب من مساعديه إنجاز المهام الرسمية التي يكلفهم بها، وفي الوقت نفسه يلتزم بالسلطات الرسمية الموكلة إليه.

1- الافتراضات الخاصة بثقافة النفوذ: يتمتع القائد الإستراتيجي الجيد بالقوة والحزم والعدالة، وسعيه باستمرار لحماية معاونيه الأوفياء والوقوع بجانبهم عند تعرضهم للمشكلات أو وقوعهم في الأخطاء، فضلا عن كرمه وعنايته بهم، وعدالته في توزيع المهام والأعمال على كل منهم.

2- الافتراضات الخاصة بثقافة الوظيفة: يؤمن القائد الإستراتيجي الجيد بالمساواة ويكون قويا فيؤثر من خلال سلطته على الأفراد لأداء العمل وتوفير للموارد اللازمة لإنهاء المهام، مع منح العاملين التعليمات في ضوء التشجيع والمشاركة في العمل

3- الافتراضات الخاصة بثقافة الفرد: هنا يهتم القائد الإستراتيجي الجيد بقيم واحتياجات العاملين معه، ويستجيب لها، ويستخدم موقعه القيادي في توفير فرص لإرضاء العاملين معه من خلال تطوير مهاراتهم الوظيفية، والحرص على الأخذ بآرائهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

يتضح مما سبق أن علماء الإدارة في العصر الحديث قد توصلوا إلى أن القائد الإستراتيجي الجيد هو الذي يُوجد ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على مبادئ الشورى والمشاركة والرقابة الإدارية الهادفة لغرض التصحيح لا لتصيد الأخطاء كوسائل فاعلة

⁽¹⁾ - Harrison, Op Cit, PP 5-20

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

في خدمة أهداف المنظمات، فضلا عن العمل على تطوير مهارات وقدرات الموظفين باستمرار ومتابعة تقدمهم، ومن ثم تكليفهم بالأعمال أو الوظائف أو المهام التي يمكنهم القيام بها.

رابعا: دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية

تهتم القيادة الإستراتيجية في تكوين اتجاهات الفرد الذي بدوره يستخدمها في التعبير عن سلوكياته التي تكون ايجابية نحو مؤسسته.

فالقائد الاستراتيجي يسعى لجلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار في ظل جو مفعم بالمشاركة، مما يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار، فالمشاركة هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه. لأن الثقافة التنظيمية وتطويرها تمثل إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة التي تخلق وتعزز الجهد الجماعي وإيجاد الفهم المشترك للعمل في المنظمة كقدرة جماعية وذلك يربط جاليات إنسانية وأماكن عملهم داخل الكيان الاجتماعي.⁽¹⁾

وهذا ما يفرض قيادة إستراتيجية قادرة على إدارة العلاقات والروابط الاجتماعية في نسق تفاعلي، برؤية ديناميكية للتغيرات التي تحتاجها المنظمة، حتى تتطابق استراتيجياتها

(1)- شارلز هل، جونز جاريت: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد الرفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال)، دار المريخ، الرياض، 2001. ص ص 658. 669.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

وأهدافها، مع النسق الثقافي، لأن الثقافة هي التي تحوي أحداث ونجاحات وإخفاقات المنظمة، إذ تمثل الذاكرة والتجربة الجماعية للفعل ثم بناءها من خلال مواجهة مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي.

التطوير الثقافي للمنظمة هو عملية داخلية، وهنا يكمن دور القيادة الإستراتيجية، من حيث تحديد الهدف الذي من خلالها تجعل المنظمة تتكيف مع عمليات التطوير الداخلية، من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف.

ونقطة البداية في التطوير هو تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي للمنظمة، فهو تغيير موجه ومقصود، وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال على حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.⁽¹⁾

إن تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة هو إحداث تعديل السلوكيات، وتعديل الذهنيات لأعضاء التنظيم، في كافة المستويات التنظيمية، في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق هيئات جديدة لإدارة المنظمة تؤمن بضرورة التطوير والتغيير، وبالمبادئ التي تزيد القيادة الإستراتيجية ترسيخا داخل المنظمة، ذهنيات وعقليات بشرية تملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة والمخاطرة، متحررة الفكر، الحاجة الغالية للإنجاز، إذ

(1) - علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول للاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 20 . 21 / 05 / 2002 ص. 286.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

لابد أن تنعكس هذه الصفات على توازن واستقرار النسق الاجتماعي، وتكون نتيجة ذلك تطوير ثقافي لنسق الثقافة التنظيمية.⁽¹⁾

عندما يكون هدف الثقافة التنظيمية أساسا هو تطوير مهارات وقدرات العامل للارتقاء بفكره ليساهم مساهمة خلاقة في تحقيق خطط التنمية، فإنه يمكن للقيادة الإستراتيجية أن تساهم في تطوير ثقافة المنظمة بالمؤسسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي يسعى إليها القائد الاستراتيجي، وخلال وقت قصير، وتكاليف أقل وتجسيد ذلك على أرض الواقع.

(1) - رفعت عبد الحليم القادوري: إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر الجديدة، 2005، ص 180.181.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

خامساً: تغيير الثقافة التنظيمية وإعادة تصميم الأعمال:

إن تغيير الثقافة التنظيمية للمنشأة يعد أمراً أصعب من المحافظة على ديمومتها، إلا أن القادة الاستراتيجيين الفاعلين يدركون الوقت اللازم للتغيير، وغالباً ما يتم الاعتماد وبشكل متزايد على تغيير ثقافة المنشأة عند تنفيذ استراتيجياتها. وعلى أية حال كثيراً ما يتم تصميم التغييرات المهمة والجذرية بالشكل الذي يتيح لها إمكانية دعم اختيار الاستراتيجيات التي تختلف عن تلك التي قامت بتنفيذها المنشأة في السابق.

ويعصر النظر عن الأسباب الداعية للتغيير، يتطلب تجديد وتعزيز الثقافة الجديدة وجود اتصال فاعل وحل ناجح للمشكلات من خلال اختيار الأفراد المناسبين الذين يتحلون بالقيم المرغوبة للمنظمة وعمليات تقويم فاعلة للأداء بمعنى تحديد الأهداف وقياس أداء الأفراد اتجاه الأهداف التي تتفق مع القيم، الجوهرية الجديدة، ونظم مكافأة مناسبة من خلال مكافأة السلوكيات المرغوبة التي تعكس القيم الجوهرية الجديدة.

توحي الأدلة المتوفرة بنجاح المتغيرات الثقافية في حالة دعمها بشكل فاعل من قبل أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارة وهم بمثابة وكلاء للتغيير الفاعل يمتلكون مقدرة مميزة في مجال العلاقات الشخصية ويُعد اختيار فريق الإدارة العليا من خارج المنشأة أحد الأسباب الأساسية وراء تغيير ثقافة المنظمة.⁽¹⁾

(1) - نعمة عباس الخفاجي: الفكر الاستراتيجي، مرجع سابق، ص. 199.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

يعد رسم أو صياغة ثقافة المنشأة المهمة المركزية للقيادة الاستراتيجية الفاعلة،
فالثقافة التنظيمية الجيدة تشجع على تطوير التوجه نحو الأعمال بين العاملين وتعزز
القدرة على تغيير الثقافة حينما تستدعي الضرورة ذلك.⁽¹⁾

سادساً: ماهية ومفهوم المؤسسة الجزائرية

إن المؤسسات التي نراها اليوم لم تظهر أول مرة بشكلها الحالي بل عرفت عدة
تطورات حتى بلغت صورتها الحالية، بالحجم التي هي عليه الآن ذلك أن المؤسسة لم
تنشأ من فراغ بل جاءت لإشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية
للمجتمع. وقد تأثر تطور المؤسسة بنمط الإنتاج والملكية في كل مجتمع حسب المراحل
التاريخية التي مرت بها، فمن نمط الإنتاج الأسري البسيط إلى ظهور الوحدات الحرفية،
إلى النظام المنزلي للحرف، إلى ظهور المانيفكتورية، إلى المؤسسة الصناعية إلى
المؤسسات المتكاملة والمتعددة الجنسية.

(1) - نعمة عباس الخفاجي: الفكر الاستراتيجي، مرجع سابق، ص. 206.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

1- تعريف المؤسسة:

يعرف **Truchy** المؤسسة بأنها عبارة عن وحدة تجمع فيها تتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

ويعرفها **François Peroux** على أنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما... يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه. (1)

وتعرف المؤسسة كذلك على أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج، من أجل تحويل أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة. وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني والذي توجد فيه، وتبعاً لنوع وحجم نشاطها. (2)

في هذا السياق يمكن إضافة تعريف **Leberten** الذي يرى بأن المؤسسة تمثل كل شكل اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق ويعرفها **سعيد أوكيل** فيقول أنها عميل اقتصادي أو هيكل عضوي أو هيكل عضوي أو نظام أو منظومة. (3)

(1) - ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط11، الجزائر، ص.09.

(2) - بلقاسم سلاطينية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيدر، بسكرة، 05 ديسمبر 2003، ص.45.

(3) - ناصر دادي عدون: مرجع سابق ذكره، ص.10.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

إن الملاحظة على التعاريف السابقة تركيزها على الجانب الاقتصادي للمؤسسة وإهمالها الجوانب الأخرى، كما أنها ركزت على المؤسسات الإنتاجية وأهملت المؤسسات الخدماتية كالمدارس والمستشفيات والبريد وغيرها. كما نلاحظ على هذه التعاريف تركيزها على البعد الليبرالي أكثر من الأبعاد الأخرى.

لذلك هناك من يرى بأن المؤسسة عموماً مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية -طبيعية كانت أو مالية- والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد، قصد إنجاز أو أداء الأهداف المنوطة بها من طرف المجتمع.⁽¹⁾

ويقصد بها أيضاً كل مركز اقتصادي ومركز قرارات مستقل يتوفر على وسائل أي موارد تستعمل لتحقيق أهداف متوخات.

بناءً على كل ما تقدم يمكن اعتبار المؤسسة تنظيم رسمي يضم علاقات اجتماعية ومهنية مختلفة تتجلى في تنظيم رسمي تحكمه قوانين وإجراءات وقواعد وتنظيم غير رسمي يتمثل في علاقات تنشأ بصورة تلقائية بين العمال تحكمه قوانين غير رسمية نابعة من المحيط الاجتماعي للعمال ومن طبيعة شخصياتهم القيادية أو الانطوائية والعادات والتقاليد المحلية، لذلك فالمؤسسة الناجحة هي التي تسعى إلى التوفيق بين النمطين المذكورين.

(1)- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999، ص ص. 15. 18.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

2- أنواع المؤسسات:

لقد تباينت تصنيفات المؤسسة في التراث النظري المروض في الكتب المتخصصة. وذلك حسب المعايير المتخذة في كل تصنيف. من بين هذه المعايير: الحجم، معيار النشاط الذي تزاوله المؤسسة، معيار الأهلية القانونية للمؤسسة وغيرها من المعايير.

وسنعرض في هذه النقطة بعض التصنيفات.

أ- تصنيف المؤسسات حسب الطبيعة القانونية:⁽¹⁾

يعتمد في هذا التصنيف على شكل الملكية السائدة في المؤسسة والتي تحدد نمط القوانين وإجراءات وقواعد تسييرها، وهي بالرجوع لهذا المعيار وتنقسم إلى ثلاث أنواع على النحو التالي:

* - **المؤسسة العامة:** وهي المؤسسة التي تكون ملكيتها للدولة وهدفها من خلال نشاطها الاقتصادي تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة وتتصف المؤسسات العامة في النظام الاشتراكي بالضخامة والتمركز وسميت بالمؤسسات المحتكرة غير أن هدفها يختلف عنه في المؤسسات الرأسمالية فأسباب الاحتكار في النظام الرأسمالي هو السيطرة على الأسواق من أجل تحقيق أكبر ما يمكن من الأرباح. أما أسباب الاحتكار الاشتراكي فيعود إلى إقصاء المنافسة لغياب حق الملكية الفردية فالمنتوج المعروض لا يجد منازعا،

(1) - الأبري الشيخ: الإقتصاد والمؤسسة، دار الصفحات الزرقاء، الجزائر. 2003، ص. 22.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

كما أن المؤسسة الرأسمالية تحاول تحقيق مصالحها الخاصة حتى وإن تعارض ذلك مع المصلحة العامة كتخفيض الإنتاج من أجل رفع السعر أو تسريح عدد من العمال من أجل تخفيض التكاليف.

* **المؤسسة المالية:** وتشمل المؤسسات التي ترجع ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص: كالمشاريع الفردية وشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات التضامن والمساهمة.⁽¹⁾

* **المؤسسات المختلطة:** ونقصد بها المؤسسة التي تشارك الدولة وإحدى هيئاتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها.

وللإشارة فإن هذه الأنواع الثلاثة تخضع لقوانين وإجراءات معينة بحسب طبيعة ونمط الملكية السائدة في المؤسسة.

كما نشير إلى أن هناك من يصنفها إلى مؤسسات صغيرة ومؤسسات متوسطة ومؤسسات كبيرة وذلك تبعاً لحجم المؤسسة ويمكن إضافة تصنيف آخر حسب النشاط الذي تزاوله المؤسسة كالمؤسسة الصناعية والمؤسسة المالية والمؤسسة الزراعية وغيرها.

(1) - الأبري الشيخ: الإقتصاد والمؤسسة، المرجع السابق، ص.23.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

ب - تصنيف المؤسسات وفق معيار الحجم:

نرجع في هذا المعيار إلى عدة مؤشرات منها عدد العمال، رقم الأعمال، المساحة.

ج - تصنيف المؤسسة وفقا لمعيار عدد العمال:

رغم بساطته فهو يتميز بصعوبة القياس لأنه يرتبط بطبيعة النشاط والتقنية المعتمدة، بيد أن بعض المؤسسات تحوي عددا كبيرا من العمال موزعين بين فنيين عددهم كبير مقارنة بالإداريين كالمصانع مثلا، ومؤسسات أخرى عددا أقل من العمال.

* **رقم الأعمال:** يتمثل في قيمة المبيعات (خارج الرسم، وهو يعتبر مقياس ضعيف الأهمية إذ يمكن أن يتساوى رقم أعمال مؤسستين تختلفان من حيث عدد العمال، ووسائل الإنتاج، كما أنه لا يقيس نتائج المؤسسة حيث يمكن تحقيق رقم أعمال ضخم لكن المؤسسة في حالة خسارة، كما تجدر الإشارة أن رقم الأعمال لا يعتبر كمؤشر لبعض المؤسسات مثل البنوك وشركات التأمين.⁽¹⁾

(1) - الأبري الشيخ: الإقتصاد والمؤسسة، المرجع السابق، ص.26.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

* **الحجم:** تنقسم المؤسسات وفقا لمعيار الحجم إلى مؤسسات صغيرة، متوسطة وكبيرة.

* **مؤسسات صغيرة ومتوسطة:** وهي تلك المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل وتأخذ بدورها 03 أشكال:

- مؤسسات صغيرة تشغل أقل من 09 عمال.
- مؤسسات صغيرة تشغل من 20 إلى 199.
- مؤسسات صغيرة تشغل من 200 إلى 499.
- مؤسسات كبيرة: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل، قد تكون محلية مثل سوناطراك الجزائرية أو متعددة الجنسيات ميكروسوفت مثلا.⁽¹⁾

د - تصنيف المؤسسة حسب طبيعة نشاطها:

تصنيف المؤسسة حسب هذا المعيار إلى أكثر من صنفين:

* **المؤسسة الإنتاجية:** ويقصد بها تلك المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع بغرض تلبية حاجيات المجتمع وبالتالي فهي عبارة عن تلك الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج

(1) - الأبري الشيخ، الإقتصاد والمؤسسة، المرجع السابق، ص.28.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

السلع المادية عن طريق الاستخراج، بواسطة وسائل التشغيل المتاحة وبإشراف إدارة وتنفيذ القوى البشرية.⁽¹⁾

*** المؤسسات الصناعية:** وتنقسم بدورها إلى مؤسسات الصناعية الثقيلة كصناعة البواخر والشاحنات والصناعات الحربية وتسمى كذلك الصناعات الإستراتيجية والصناعات التحويلية الخفيفة.

*** المؤسسات الفلاحية:** وتقدم ثلاثة أنواع من الإنتاج الإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني، الإنتاج السمكي.

*** المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كالمساحات الكبيرة والمجمعات التجارية المتعددة.

*** المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط المالي كالبنوك، والبورصات ومؤسسات التأمين، والضمان الاجتماعي.

*** المؤسسات الخدمية:** وهي المؤسسات التي تقوم بنشاطات كالمواصلات والصحة والتعليم مثل الجامعة.

(1) - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، مرجع سابق، ص.18.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

وهي المجال الذي تم فيها البحث فهي تعد إحدى المؤسسات الاجتماعية التعليمية وهي تحتل داخل أي نظام تعليمي أهمية كبيرة، وبخاصة فيما يتصل بتكوين الإطارات ذات المهارات العلمية العليا والمؤهلة لتوظيف المعرفة لخدمة الاحتياجات الاجتماعية والضرورية لإحداث التقدم العلمي والاقتصادي والاجتماعي وكذا بوصفها أداة أساسية في تشكيل خطط التنمية الشاملة وتطويرها.

والجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات الأخرى تبذل مجهودات في سبيل تطوير ورفع مستوى التعليم والبحث العلمي بها.

3- أهداف المؤسسات:

تعتبر المؤسسات تنظيمات رسمية لها أهداف مرسومة تتحقق ضمن الوظائف الظاهرة الموكلة لها، والمؤسسة وحدة اجتماعية غير معزولة كما رأينا عن المحيط الاجتماعي تحتوي على أفراد ينتمون إلى بيئات متجانسة أو غير متجانسة تقوم بينهم علاقات رسمية وغير رسمية تؤثر على هذه الأهداف وفيما يلي نعرض أهم أهداف المؤسسة:⁽¹⁾

* تحقيق الربح.

* تحقيق متطلبات المجتمع.

* عقلنة الإنتاج.

(1) - ناصر دادي: إقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص.19.

القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

- * ضمان مستوى مقبول من الأجور
- * تحسين مستوى معيشة العمال
- * توفير تأمينات ومرافق للعمل
- * الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمل
- * السعي إلى رفع الروح المعنوية لدى عمالها والقضاء على الملل والروتين من خلال توفير مراكز ثقافية داخل المؤسسة.
- * إعداد برامج تكوينية لتنمية قدرات ومهارات العمال.⁽¹⁾

⁽¹⁾ - ناصر دادي: إقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص.19.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: الأسس المنهجية

ثالثاً: التقنية المستعملة في جمع البيانات

- الملاحظة.

- المقابلة.

- الاستمارة.

- مجتمع الدراسة.

الإجراءات المنهجية للدراسة

إن الدراسة النظرية وحدها غير كافية للوصول إلى الكشف عن الحقائق المتعلقة بالموضوع المدروس، إذن من الضروري القيام بالدراسة الميدانية التي تعتبر الوسيلة الهامة لجمع البيانات من الواقع كما هي وليس كما يريد الباحث، ولا يتسنى له ذلك إلا بإتباع طريقة منهجية واضحة المعالم توصله إلى الهدف المنشود طبقاً لمشكلة الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة أمر ضروري في البحوث الاجتماعية وذلك لأن الظواهر الاجتماعية قابلة للتغير في مثل هذه العلوم في إطار تغير المكان والزمان مما يترتب عليه تغير نتائج البحوث للظواهر الاجتماعية.

وتتحدد مجالات دراستنا كالتالي:

1- المجال المكاني أي ميدان الدراسة:

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من تعريف القارئ بالمؤسسة محل الدراسة، انطلاقاً من أخذ لمحة تاريخية عنها والتحولت التي مرت بها ووضعيتها وتطوراتها.

جامعة باتنة من 1977 إلى 2015

يعود تاريخ نشأة جامعة الحاج لخضر بباتنة إلى شهر سبتمبر 1977، حيث تأسست بموجب المرسوم رقم 77-91 المؤرخ في 03 رجب 1397هـ الموافق لـ

الإجراءات المنهجية للدراسة

20 جوان 1977م المتضمن إحداث المركز الجامعي بباتنة، ويضم قسمين أحدهما للعلوم القانونية والثاني للغة والأدب العربي، وكانت ما يسمى بالمزرعة القديمة الكائنة بالمنطقة الصناعية. أول هيكل انطلقت فيه الدراسة الجامعية.

وقد شهد هذا المركز تطورا في الهياكل البيداغوجية، حيث تم في سنة 1978 اعتماد معهد البيولوجيا ومعهد العلوم الدقيقة، واتخذا من المستشفى العتيق مقرا لهما (مركز مدني عبروق حاليا) ولا يزال يحوي إلى اليوم أقساما وتخصصات عدة بالإضافة إلى الورشات والمخابر.

وفي سنة 1979 تدعم المركز الجامعي بثانوية تم فيها استقبال معهد العلوم القانونية ومعهد الأدب العربي إضافة إلى فتح معهد جديد للعلوم الاقتصادية (مركز عبد العالي بن بعطوش -العرقوب).

وفي سنة 1980 تم استغلال مركز التكوين المهني والإداري ليكون مقر معهد الفلاحة، وبعد سنتين أنشئ معهد البيطرة بمقر مركز تكوين تقني العمارات MATUC. وفي سنتي 1984، 1988 أعيدت هيكلة المركز الجامعي إلى معاهد وطنية للتعليم العالي تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية، بلغ عددها سبعة معاهد هي:

1- م.و.ت.ع العلوم الطبية - فرع باتنة - المرسوم 84-217 في

1984/08/18

الإجراءات المنهجية للدراسة

- 2- م.و.ت.ع في اللغة والآداب العربية - المرسوم 84-249 في 18 أوت 1984.
 - 3- م.و.ت.ع في الزراعة - المرسوم 84-250 في 18 أوت 1984.
 - 4- م.و.ت.ع في العلوم الاقتصادية - المرسوم 84-251 في 18 أوت 1984.
 - 5- م.و.ت.ع في الميكانيك - المرسوم 84-252 في 18 أوت 1984.
 - 6- م.و.ت.ع في العلوم القانونية - المرسوم 88-178 في 27 سبتمبر 1988.
 - 7- م.و.ت.ع في الري - المرسوم 88-179 في 27 سبتمبر 1988.
- وعلى إثر هذه المعاهد تم تأسيس جامعة باتنة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 89-136 المؤرخ في 01-08-1989 لتحل هذه المعاهد ويتم تسييرها في إطار الجامعة.
- وبتاريخ 02 مارس 1991 وفقا للمرسوم 91-63 تم إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الإسلامية.
- وبعد صدور القانون المتضمن اعتماد نظام الكليات، ووفقا للمرسوم التنفيذي رقم 98-389 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 قسمت جامعة الحاج لخضر إلى سبع كليات، وهي كلية الهندسة - كلية العلوم - كلية الطب - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - كلية الحقوق، ثم أضيف معهد الوقاية والأمن الصناعي بموجب المرسوم التنفيذي

الإجراءات المنهجية للدراسة

رقم 04-247 المؤرخ في 29 أوت 2004 ، لتصبح في الأخير الجامعة مشكلة

من سبع كليات ومعهد لدى الجامعة للوقاية والأمن الصناعي.

وفي سنة 2005 انطلق التكوين في جامعة باتنة بنظام ل.م.د (ليسانس – ماستر -

دكتوراه) في أربع ميادين وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 04- 371 المؤرخ في 21-

نوفمبر 2004. ليصل عدد الميادين سنة 2010 إلى 10 ميادين.

وبتاريخ 11 أبريل 2010 صدر المرسوم التنفيذي رقم 10 – 109 الذي يهيكل

جامعة باتنة إلى 07 كليات و04 معاهد، وهي: كلية العلوم – كلية التكنولوجيا – كلية

الطب – كلية الحقوق والعلوم السياسية – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

– كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية – كلية الآداب واللغات – معهد

النظافة والأمن الصناعي – معهد الهندسة المدنية والري والهندسة المعمارية – معهد

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية – معهد البيطرة والعلوم الفلاحية.⁽¹⁾

بعدها شهدت جامعة باتنة تغير وتطور كبيرين على المستوى الهيكلي

والبيداغوجي، حيث جاء وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 180.15⁽²⁾، المؤرخ 11

يوليو سنة 2015،

(1) - بطاقة تقنية، 1977 - 2010

(2) - المادة 3: مرسوم تنفيذي 182.15 المؤرخ في 11 يوليو 1215، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38،

السنة 2015، ص.09.

الإجراءات المنهجية للدراسة

والمتمضمن إنشاء جامعة باتنة 2 (فسديس)، وتعوض جامعة باتنة بتسمية جامعة -
باتنة 1- (الحاج لخضر)، وهما قطبين جامعيين على أعلى مستوى من حيث المقاعد
البيداغوجية ومقرات الإيواء الخاصة كما حددت عدد الكليات:

- كلية علوم المادة .
- كلية العلوم الإسلامية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية اللغة والأدب العربي والفنون.
- معهد الهندسة المعمارية والعمران.
- معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية.

2- المجال الزمني:

وهي الفترة التي يقضيها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية، بدء من إعداد الإطار
المنهجي وجمع البيانات وتحليلها إلى نتائج التوصيات.

لقد بدأت الدراسة الميدانية في التبلور في نهاية سنة 2013 حيث اتجهت الباحثة
إلى رئاسة الجامعة بباتنة 1- وتم من خلالها الاتصال بالمدير الفرعي للمستخدمين
للحصول على الموافقة، بعد ذلك قامت الباحثة بجولات استطلاعية نحو جميع المصالح مع

الإجراءات المنهجية للدراسة

التعرف بمدراءها ورؤسائها وهيكلها التنظيمي وجمع المعلومات عن كافة المصالح المجودة.

وتم الاتصال بالمبحوثين والتحدث معهم حول موضوع البحث بطريقة مباشرة وغير مباشرة عن علاقتهم بالموظفين. ثم تم بعدها توزيع الاستمارة فيما اختار بعضهم الإجابة عليها فور استلامها.

بعد فترة من الزمن تم جمع الاستمارات المتبقية وتصنيف البيانات وتفرغها وجدولتها وتدعيم ذلك بالتحليل الكمي والإحصائي وتحليل البيانات وتفسيرها معبرة عن واقع الظاهرة المدروسة بكل موضوعية وأمانة علمية بعيدا عن الذاتية والميولات الشخصية، وعند هذا الجزء من الدراسة توقفت الباحثة لظروف شخصية جعلتها تتأخر إلى غاية أكتوبر 2016.

3- المجال البشري:

إن هدف كل باحث التوصل إلى الاستنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي، فالكمال في البحث العلمي هو أن نستعلم لدى كل عناصر مجتمع البحث الذي يهتم بدراسته.

وحسب المقارنة الميدانية لهذه الدراسة وارتباطها بدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، جامعة باتنة 1 (رئاسة الجامعة) تحديدا والبالغ عدد المسؤولين بـ 37 مفردة وهي التي تخدم موضوعنا موزعين كالآتي:

الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (03) الرتب العليا لرئاسة الجامعة - الحاج لخضر باتنة 1-

الرتب	التعداد
- مدير الجامعة	01
- نواب مدير الجامعة	04
- الأمين العام	01
- مدير المكتبة	01
- المديرين الفرعيين	04
- رؤساء المصالح	26
المجموع	37

وسنعرض المهام الذي تقوم به مفردات مجتمع البحث

جدول رقم (04): المناصب العليا لمديرية الجامعة⁽¹⁾

تسمية المنصب العالي	المهام
مدير الجامعة	* مدير الجامعة عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى. وبهذه الصفة يتولى ما يأتي: 1- يمثل الجامعة أمام القضاء، وفي جميع أعمال الحياة المدنية. 2- يمارس السلطة السليمة على جميع المستخدمين 3- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به 4- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس

(1) - مكتب المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح .

الإجراءات المنهجية للدراسة

5- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة. 6- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات، عند الاقتضاء، الجامعة بعد موافقة مجلس المعهد عليه 7- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء. 8- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم. 9- يتخذ لكل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى. 10- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه. 11- يكون مسئولاً على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة. 12- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي. 13- يضمن حفظ الأرشفة وصيانتها.	
1- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة. 2- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة. 3- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة. 4- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة	I- نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي للطورين الأول والثاني، والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي. <u>المساعدون:</u> 1- رئيس مصلحة التعليم

الإجراءات المنهجية للدراسة

وتطوير أنشطة التكوين المتواصل. 5- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعدلات. 6- مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.	والتربصات والتقييم 2- مصلحة التكوين المتواصل. 3- مصلحة الشهادات والمعدلات.
1- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال. 2- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحويلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد. 3- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث 4- متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه 5- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث المنجزة من طرف الجامعة	II- نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي في طور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج. <u>المساعدون:</u> 1- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص. 2- رئيس مصلحة التأهيل الجامعي. 3- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه
1- ترقية الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة. 2- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث. 3- القيام بأعمال التنشيط والاتصال	III- نائب مدير الجامعة المكلف بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

4- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها. 5- متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه	<u>المساعدون:</u> 1- رئيس مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشرابة 2- رئيس مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
1- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة. 2- القيام بكل دراسة استشراف حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري. 3- مسك البطاقيّة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا. 4- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي المضمون من طرف الجامعة ومنافه. 5- وضع تحت تصرف الطلبة تنفيذ البرامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية. 6- ترقية أنشطة إعلام الطلبة. 7- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية	<u>المساعدون:</u> 1- رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف. 2- رئيس مصلحة التوجيه والإعلام. 3- رئيس مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة
* - يكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري	

الإجراءات المنهجية للدراسة

والمالي * - ويتلقى بهذه الصفة تفويضاً بالإمضاء من مدير الجامعة بهذه الصفة يتولى ما يأتي: 1- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد بهذا المجال. 2- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها. 3- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث. السهر على سير المصالح المشتركة. 5- وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة وترقيتها. 6- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي. 7- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف ولتوثيق لمديرية الجامعة. 8- ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.	الأمين العام للجامعة
1- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم. 2- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة. 3- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات 4- تنسيق وإعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد	<u>المساعدون:</u> I - المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين 1- رئيس مصلحة الأساتذة. 2- رئيس مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح. 3- رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد

الإجراءات المنهجية للدراسة

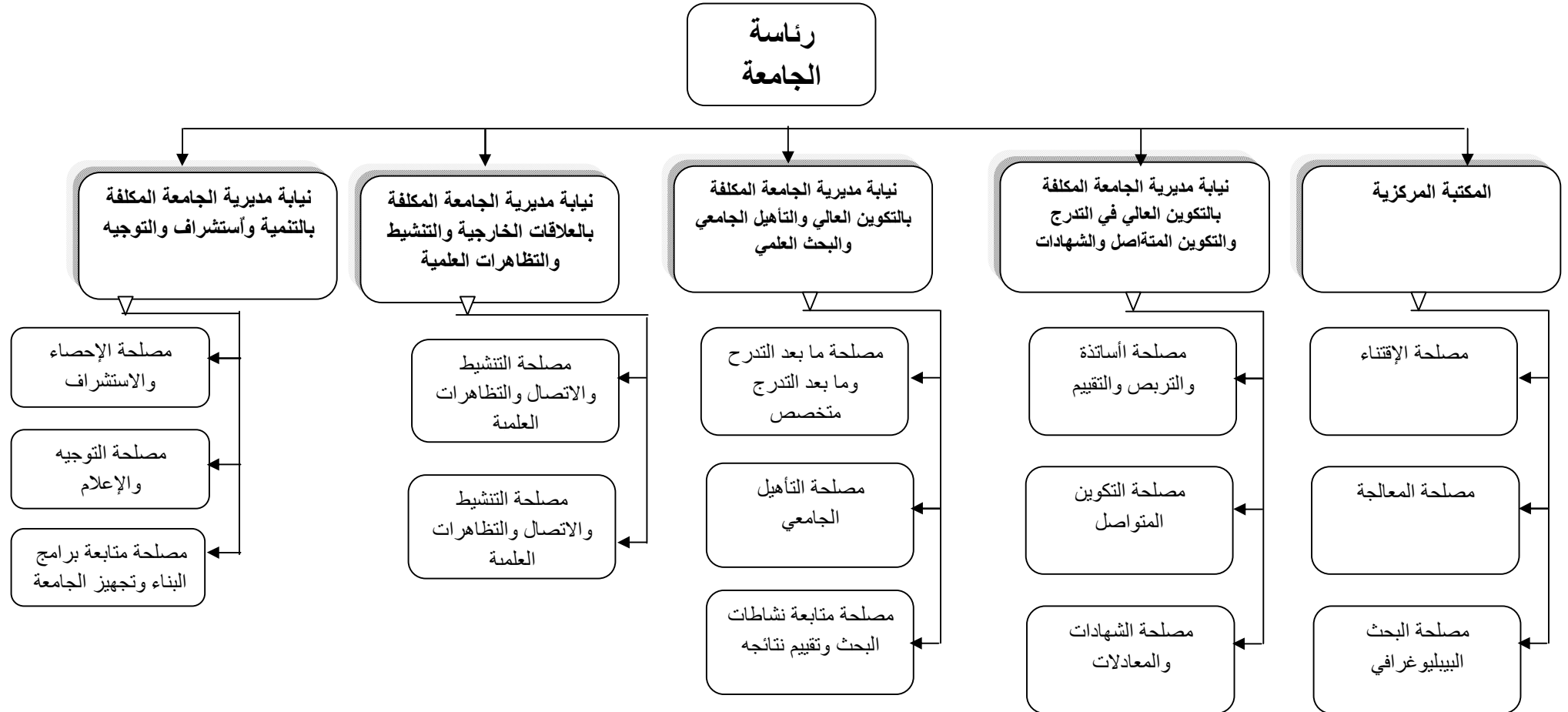
المعلومات.	البشرية للجامعة
II - المدير الفرعي للمالية والمحاسبة 1- رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة 2- رئيس مصلحة تمويل أنشطة البحث. 3- رئيس مصلحة مراقبة التسيير والصفقات	1- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات. 2- متابعة التنفيذ لميزانية الجامعة. 3- تحضير تفويض الإعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها 4- متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر والوحدات
III - المدير الفرعي للوسائل والصيانة. 1- رئيس مصلحة الوسائل والجرد. 2- رئيس مصلحة النظافة والصيانة. 3- رئيس مصلحة الأرشيف.	1- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة لوسائل السير. 2- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة. 3- مسك سجلات الجرد. 4- ضمان وصيانة أرشيف الجامعة. 5- ضمان تسيير حاضرة السيارات لمديرية الجامعة.
IV - المدير الفرعي للنشاطات الثقافية والرياضية 1- رئيس مصلحة الأنشطة العلمية 2- رئيس مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.	1- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة. 2- تنظيم الأنشطة الترفيهية. 3- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية. 4- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة
مدير المكتبة المركزية المساعدون: 1- رئيس مصلحة الاقتناء 2- رئيس مصلحة المعالجة. 3- رئيس مصلحة البحث	* توضع المكتبة المركزية تحت مسؤولية مدير مكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته وتسييرها ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من مدير الجامعة وبهذه

الإجراءات المنهجية للدراسة

الصفة يتولى ما يأتي: 1- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكاتب الكليات والمعاهد. 2- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.. 3- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب. 4- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم. 5- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد. 6- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة. 7- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية	البيبليوغرافي. 4- رئيس مصلحة التوجيه
--	--

الإجراءات المنهجية للدراسة

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة



المصدر: مصلحة المستخدمين لرئاسة الجامعة

ثانياً: الأسس المنهجية :

1- منهج الدراسة:

تحتاج الدراسات الاجتماعية كغيرها من الدراسات العلمية اتباع منهج علمي معين يتناسب ومعطيات المشكلة وأهدافها، إذ أن الدراسة لا ترقى إلى مستوى عالي من الدقة إلا في حالة اعتمادها على منهج علمي بحت. حيث أن هذا الأخير هو مجموعة الخطوات والقواعد التي يتبعها الباحث في معالجة بحثه كما يعرفه الدكتور عبد الرحمان بدوي بأنه: " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته إلى غاية الوصول إلى نتيجة معلومة".⁽¹⁾

انطلاقاً من طبيعة موضوعنا هذا وهو دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية اقتضى منا معالجة وتشخيص مؤشرات الدراسة اعتماداً على المنهج الوصفي محاولة منا إبراز مختلف الأساليب الحديثة التي تقوم بها القيادة الإستراتيجية داخل التنظيم، وكذا وصف وتحليل ظاهرة الثقافة التنظيمية، ومدى تطورها على يد القادة الإستراتيجيون لذا كان استخدام المنهج الوصفي هو الإلمام بمختلف جوانب الظاهرة ثم محاولة تحليل وتفسير البيانات المختلفة، ثم استخلاص النتائج العامة كآخر مرحلة.

(1) - علياء شكري، محمد الجوهري: قراءات معاصرة في علم الاجتماع، 2، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، 1979، ص.338.

الإجراءات المنهجية للدراسة

وقد استعنا في دراستنا على الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسب المئوية لمعالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارات.

ثالثاً: التقنيات المستعملة في جمع البيانات:

إن المُسلّم به أن نجاح البحث يكمن في تحقيق أهدافه، وهذا يتوقف على الاختيار الرشيد والأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات الصحيحة، وهذه الأدوات والأساليب تتحدد تبعاً للمنهج البحثي ولمعالجة موضوعنا هذا اعتمدنا على التقنيات التالية:

أ- الملاحظة:

هي تلك المحاولة المنهجية التي يقوم بها الباحث بصبر، للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توجد بين عناصرها،⁽¹⁾ وهي تعد من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والحقائق من حقل الدراسة، إذ تتميز بخصائص وفوائد كثيرة من خلالها يتم معرفة سلوك المسؤولين والموظفين داخل المؤسسة وطبيعته.

وقد استخدمنا الملاحظة البسيطة في دراسة موضوعنا والتي تتماشى مع المنهج الوصفي المستخدم لأن الهدف هو جمع وتصنيف وتحليل الحقائق والمعطيات التي أخذت من واقع الدراسة وكما نتمكن من الوقوف على سلوكيات المستجوبين وردود أفعالهم

(1) - علياء شكري، محمد الجوهري: المرجع السابق، ص.339.

الإجراءات المنهجية للدراسة

والتحقق من صدق المعلومات المقدمة من طرفهم، وكذا معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة و دور القادة في المؤسسة وعلاقتهم مع الموظفين.

ب - المقابلة:

إن الملاحظة وحدها لا تكفي لرصد جل سلوكيات المبحوثين بل يستوجب على الباحث الاعتماد على طرق منهجية أخرى تخدم الموضوع واستخدمنا زيادة على الملاحظة المقابلة ونوع المقابلة المستخدمة هي المقابلة الاستطلاعية (المسحية)، وتستخدم للحصول على معلومات وبيانات من أشخاص يعدون حجة في حقولهم أو ممثلين لمجموعاتهم والتي يرغب الباحث الحصول على بيانات بشأنهم، ويستخدم هذا النوع لجمع الآراء من المؤسسات أو الجمهور عن أمور تدخل كمتغيرات تتخذها جهة معينة منط بها أمر اتخاذ القرارات، وهذا النوع هو الأنسب للأبحاث المتعلقة بالعلوم الاجتماعية منها التربية والتعليم⁽¹⁾ وقد أجرينا مقابلة مع المسؤولين وتم فسح المجال لهم لتحليل وتفسير الموضوع المدروس مع التعرف على مختلف التحولات التي مر بها التنظيم.

(1)- عبد الرحمن بن عبدالله الواصل: البحث العلمي (خطواته، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته) وزارة المعارف، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، المملكة العربية السعودية، 1999، ص.59.

ج - الإستمارة:

هي مجموعة من أسئلة مصاغة بشكل مفهوم لجمع البيانات حول موضوعنا، وقد تم عرضها على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه فيها بعدها قام بمناقشتها مع مجموعة من الأساتذة الجامعيين:

- الأستاذ دبله عبد العالي (جامعة بسكرة)

- الأستاذ لزهر العقبي (جامعة بسكرة).

- الأستاذة فاطمة دريد (جامعة باتنة)

ثم تم تعديل الاستمارة بحذف بعض الأسئلة واستبدالها، وتحويل وتعديل بعضها والأخذ بالملاحظات التي دونها الخبراء، ثم تم تسليمها للمسؤولين للحصول على أجوبة. وقد احتوت استمارة البحث على أسئلة مغلقة حيث تضمنت أسئلة موزعة على المحاور التالية:

* بيانات عامة.

* بيانات حول أنماط القيادة الإستراتيجية.

* بيانات خاصة بنوع الثقافى التنظيمية السائدة في المؤسسة.

الإجراءات المنهجية للدراسة

* بيانات متعلقة بالعلاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.

وقد اعتمدنا وسيلة اليد في تسليم الاستمارة للمبحوثين لأن هذه الطريقة تُتمي لديه الدافعية نحو الاهتمام الجاد بها، إلى جانب أنها تعمل على إقناعه بأهمية الموضوع.

د - مجتمع الدراسة:

هي تلك الوحدة التي تلعب دورا كبيرا في تدعيم البحث الإمبريقي فبعد بغيتنا لدراسة موضوع القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية اخترنا أن يكون مجال الدراسة هو رئاسة الجامعة -بانتة1- كما ذكرنا سالفًا. وتم تحديد مجتمع الدراسة بما يخدم موضوعنا وهم جميع المسؤولين في مديرية الجامعة وهم: كالاتي:

رئيس الجامعة، النواب، ورؤساء المصالح والمديرين الفرعيين وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 37 مفردة.

وانطلاقا من هذه المعطيات قمنا بتبني المسح الاجتماعي كنموذج من نماذج المنهج الوصفي، وذلك لتلاءمه وموضوع البحث، لأنه يركز على حاضر الظاهرة محل الدراسة، كما أنه يحاول الوصول إلى بيانات ومعلومات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها على جميع المؤسسات الجزائرية المشابهة ذات الطابع التعليمي الخدماتي مثل الجامعة.

الفصل السادس

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: نتائج الدراسة

الخاتمة

التوصيات المقترحة

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

تمهيد

تحتل المرحلة الميدانية أهمية خاصة في البحوث الاجتماعية فالقيمة الحقيقية للبحث الاجتماعي لا تتمثل فقط في جمع التراث النظري والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت نفس المشكلة وإنما تتمثل في اعتمادها على العمل الميداني. فالجانب الميداني من أهم المراحل والخطوات.

يعتبر هذا الفصل خاتمة الدراسة حيث سيتم تبويب البيانات وجدولتها، وبغد هذه العملية نشرع في الشرح والتعليق على الجداول باعتماد عنصر التحليل للأرقام المحصل عليها، آخذين بعين الاعتبار العناصر المشتركة وكذا الاختلاف بين البيانات وإمكانية إجراء مقارنة بينهما، والكشف عن العوامل المؤثرة والعلاقات التي تربطها بغيرها، كما سنقوم بتوظيف الجانب النظري حتى يكون البحث وحدة متكاملة، وأخيرا يتم عرض النتائج العامة للدراسة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (01): يوضح الجنس

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
97.29%	36	ذكر
2.70%	1	أنثى
100%	37	المجموع

ما تعكسه الأرقام السابقة هو أن المجتمع الذكوري يطغى على مجتمع البحث بنسبة 97.29% لأن من مهام مدير الجامعة تعيين النواب ورؤساء المصالح والمديرين الفرعيين، وهو يرى أنها عادة تعودت عليها مديرية الجامعة أن الحظ الأوفر لتولي هذه المناصب العليا هم الذكور، وهذا ما نجده حقيقة وواقع في مؤسساتنا العمومية، بحجة أن المرأة لا تصلح في المناصب التي تحتاج إلى الشدة والصرامة مثل قسم المحاسبة، مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة حيث هذه الأخيرة يكون التعامل فيها مع أطراف خارجية غير المؤسسة كالممولين مثلاً. في حين تصلح في المناصب الإدارية الأخرى مثل المكاتب وهذا ما يوضحه الجدول من خلال النسبة 2.70%.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (02): يوضح الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
83.78%	31	من 10 إلى 20 سنة
16.21%	6	من 21 إلى 31 سنة
100%	37	المجموع

من الجدول يظهر أن نسبة 83.78% من مجتمع البحث خبرتهم من 10 سنوات إلى 20 سنة ومن 21 سنة إلى 31 سنة بنسبة 16.21 %، مما يعني الاستفادة من أصحاب الخبرات المختلفة لدور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية.

جدول (03): يوضح المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
86.48%	32	من 10 إلى 20 سنة
13.51%	5	من 21 إلى 31 سنة
100%	37	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة 13.51 % هي نسبة تخص رؤساء المصالح والمديرين الفرعيين، الأمين العام ومدير المكتبة، أما 86.48% تشمل مدير الجامعة ونوابه. وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية، كما أن هذه النسبة المعتبرة ستتأثر المنظمة بخلفيتهم العلمية، أي أنه لن يكون تقييماً عشوائياً، نظراً لتأثير المستوى الدراسي في اتجاهاتهم، لأن العلم يكسب المفردات قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو المؤسسة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (04): توزيع مفردات مجتمع البحث وفق المرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
مدير الجامعة	01	% 2.70
نواب مدير الجامعة	04	% 10.81
الأمين العام	01	% 2.70
مدير المكتبة	01	% 2.70
المديرين الفرعيين	04	%10.81
رؤساء المصالح	26	%70.27
المجموع	37	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول تَوَزُّع مفردات مجتمع البحث وفقاً للوظائف التي

يشغلونها حيث شكّل منصب رئيس مصلحة أكبر نسبة بـ 70.27 %، وذلك لتعدد

المصالح في مديرية الجامعة التي تتطلب ذلك، فيما توزعت بقية النسب والتي تمثل

29.72% على باقي المناصب حسب حاجة المؤسسة وهذه الرتب تحمل خبرات القيادة

الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

المحور الأول: أنماط القيادة الإستراتيجية

1-المشاركة

جدول (05): يوضح مشاركة قائد الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة:

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	30	81.09%
معارض	07	18.91%
المجموع	37	100%

من خلال الجدول (05) نلاحظ موافقة 81.09% من مفردات مجتمع البحث على مشاركة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة فيما نفتت 18.91 % هذه المشاركة، ما يعكس دعم القيادة الإستراتيجية موظفيها في عملية تحقيق أهداف المنظمة. فالموظف يطبق كل مي يؤمر به، وحينما يوضع القائد للموظف الأهداف المسطرة فإنه يشعر بأنه جزء منها، مما يؤدي إلى رفع معنوياته، وإدراكه للمهام المنوط به.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (06): يوضح الميول الآلي لتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	32	86.48%
معارض	05	13.51%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول (02) ميل مسؤولوا الموظفين إلى تشكيل فرق عمل

لإنجاز المهام بنسبة 86.49% حسب ما أكدته 32 مفردة من مجتمع البحث ورفض

الفكرة من طرف النسبة المتبقية والمقدرة بـ 13.51%، ما يعد نقطة إيجابية لدى القيادة

التنظيمية في دعمها للعمل الفرقي والجماعي في إنجاز المهام.

جدول (07): يوضح تحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	30	81.09%
معارض	07	18.91%
المجموع	37	100%

هذا الجدول يؤكد تحفيز الموظفين من طرف مسؤوليهم ودعمهم لأجل تطوير

المؤسسة 81.09%، فيما يرى 18.91% من أفراد مجتمع البحث عدم وجود هذا الدعم،

ما يؤكد لنا وجود مساهمة التحفيز والدعم لأجل تحقيق الأهداف لدى القيادة الإستراتيجية

بنسبة عالية .

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (08): يوضح تشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	06	%16.21
معارض	31	%83.79
المجموع	37	%100

من هذا الجدول يبين لنا أن نسبة 83.79% يعارض مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تخص المؤسسة وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الشدة والصرامة ورفض المسؤولين تدخل الموظفين في القرارات المهمة وأن هذا يخص القادة فقط فيما نسبة 16.21% يوافق على المشاركة وهي نسبة قليلة جدا.

جدول (09): يوضح تدعيم العلاقات بين الموظفين كأسلوب لتحسين الأداء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	09	%24.32
معارض	28	%75.68
المجموع	37	%100

أبان الجدول على دعم المسؤولين لتحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في محاولة تحسين مستويات أدائهم بنسبة 24.32%، ما قد يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تحسن الصراع التنظيمي ودعم روح الجماعة، فيما يعارض 75.68% من أفراد مجتمع البحث هذا التدعيم ويرى بأنها ليست من اختصاصه.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (10): يوضح قبول النقد البناء من الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
27.03%	10	موافق
72.97%	27	معارض
100%	37	المجموع

نلاحظ رفض المسؤولين لآراء وملاحظات الموظفين بنسبة 72.97% فيما أكد

تقبلها 27.03% ما يعكس ضعف عملية المشاركة في اتخاذ القرارات لدى القيادة التنظيمية، وميلها نحو التمسك بالرأي وعدم قبول النصح والنقد حيث يراه بعض القادة بمثابة تجاوز في حقهم وعدم قبول النصح والنقد حيث يراه بعض القادة بمثابة تجاوز في حقهم وعدم تقدير لدورهم.

2- التحويلية:

جدول (11): يوضح التشجيع على الأداء المميز

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
43.25%	16	موافق
56.75%	21	معارض
100%	37	المجموع

حسب الجدول (11) يوضح تشجيع 43.25% من المسؤولين مرؤوسيههم على

التميز الأداء، فيما عارضت نسبة 56.75% هذا التشجيع خوفا لتلاقي الأخطار والسلبيات

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

المرتتبة على تلك المجازفات التي قد تعرض المؤسسة لخسائر مادية كانت أو بشري، إذن لا مجال للمجازفة إلا في أضيق الحدود.

جدول (12): يوضح المساعدة على التفاعل مع البيئة الخارجية وتحدياتها

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
48.65%	18	موافق
51.35%	19	معارض
100%	37	المجموع

من خلال هذا الجدول تبين دعم ومساعدة المسؤولين لموظفيهم على التأقلم والتفاعل مع البيئة الخارجية بنسبة 48.65%، فيما فضل 51.35% منهم عدم الاهتمام بهذا الأمر لأن من رأيهم لا يخدم مصالح المديرية.

جدول (13): يوضح الحرص على تذليل معوقات التغيير

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
62.16%	23	موافق
37.84%	14	معارض
100%	37	المجموع

يعكس هذا الجدول مدى حرص الرؤساء على تذليل المعوقات ومساعدة الموظفين على تجاوز تأثيرات التغيير بنسبة 62.16% وحجتهم في هذا أن المعوقات تأخذ الكثير من وقت الموظفين في التأقلم، وهذا يكلفه وقتاً وأحياناً خسائر، فيما رفضت نسبة 37.84% هذا.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (14): يوضح تحبيذ التجديد في العمليات والممارسات

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
18.92%	07	موافق
81.08%	30	معارض
100%	37	المجموع

تعكس نسبة 18.92% عن تقبل بعض الرؤساء لتحبيذ التجديد في العمل والممارسات وهذا ما يدل عن تفتحها على العالم الخارجي وكل تطوراتها في حين نسبة 81.08% تؤكد عدم اهتمامهم بمدى تقبلهم بالتجديد بحكم أن العمل تحكمه لوائح وتعليمات، حيث يعد الخروج عن هذه اللوائح والتعليمات مخالفة تستوجب المساءلة.

جدول (15): يوضح مدى إثارة تفكير الموظفين لحل المشكلات

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
75.67%	28	موافق
24.33%	09	معارض
100%	37	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 75.67% من المسؤولين تعتمد على استشارة تفكير الموظفين لحل المشكلات وفقا لما يخدم مصالح المديرية، فيما أكد نسبة 24.33% بهدف اهتمامهم بهذه القضية.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

3- التنفيذ

جدول (16): يوضح السعي إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
54.05%	20	موافق
45.95%	17	معارض
100%	37	المجموع

الجدول السابق تبين 54.05% نسبة المسؤولين التنفيذيين الذين يعتمدون على

العمل على ما يتوافر من الإمكانيات المتاحة، ويؤكدون على ضرورة توافرها لإنجاز

المهام لتفادي السلبات الناتجة عن عدم توفر الإمكانيات فيما نفى ذلك البعض والمقدرة

نسبتهم 45.95%.

جدول (17): يوضح متابعة إنجاز المهام حسب أهميتها

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
81.09%	30	موافق
18.09%	07	معارض
100%	37	المجموع

توضح نسبة 18.09% وهي الأكبر من نسبة المسؤولين المهتمين بمتابعة إنجاز

المهام حسب أهميتها ومراقبتها. ليبقى 18.09% منهم يؤكدون أن العمل كله يجب

مراقبته وحجتهم في ذلك أن كل الأعمال المكلة مهمة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (18): يوضح توجيه الموظفين لتفادي الأخطاء أول بأول

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
86.48%	32	موافق
13.51%	05	معارض
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 86.48% للمسؤولين الذين يوجهون موظفيهم

خلال إنجاز العمل لتفادي وقوع أخطاء مما يترتب عليها نتائج وخيمة لا يمكن أحيانا

تعديلها أي تصحيحها بعد فوات الأوان فيما نجد النسبة القليلة وهي: 13.51% لا تعبر

ذلك اهتماما بحجة أن كل فرد يعاقب على أخطاءه.

جدول (19): يوضح الالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
100%	37	موافق
00%	00	معارض
100%	37	المجموع

يتضح لنا ومن خلال هذه النتيجة وهي 100% من المسؤولين يلتزمون بإنجاز

مهام العمل في الوقت المحدد، ويبررون ذلك بأن أي تأخير يترتب عليه تراكم الأعمال

وأحيانا إلى خسائر هم في غنى عنها.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (20): يوضح مدى الاستفادة من تجارب الآخرين

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
75.67%	28	موافق
24.32%	09	معارض
100%	37	المجموع

على غرار هذا الجدول تبين نسبة 75.67% بالاهتمام من تجارب الآخرين سواء كانت تجارب عادت بالنفع عليهم أم العكس. فإذا كانت تعود بالمنفعة يمكن الاستفادة منها، وإذا كانت تجارب سلبية يمكن تجنبها لعدم الوقوع فيها. فبينما نسبة 24.32% وهي قليلة لا يهتمون بحجة أنهم في غنى تجارب الآخرين.

جدول (21): يوضح السعي إلى تنسيق في أقسام القطاع عند تنفيذ العمل

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
94.59%	35	موافق
05.40%	02	معارض
100%	37	المجموع

يشير الجدول إلى وجود تنسيق بين أقسام القطاع (مديرية الجامعة) عند تنفيذ العمل وهذا ما تؤكدته نسبة 94.59% من المسؤولين حيث يجدون أن التنسيق بين الوظائف يجعل العمل منظماً أكثر ومتناسقاً في حين 05.40% يروا بعض المصالح لا تحتاج إلى التنسيق مع مصالح أخرى لأن لديها عمل مهامات مستقلة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (22): يوضح تشجيع عملية تحسين المستوى داخل نطاق المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
72.97%	27	موافق
27.02%	10	معارض
100%	37	المجموع

تشجيع عملية تحسين المستوى داخل المنظمة عملية يدعمها ويشجعها 72.97% من

المسؤولين المستجوبين، فيما يهملها 27.02% منهم وهذا ما يوضح لنا أن هناك تطوير

في عملية تحسين المستوى في المنظمة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

المحور الثاني: نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

1- الثقافة البيروقراطية:

جدول (23): يوضح مدى الالتزام بموعد القدوم والمغادرة من العمل في

الوقت المحدد

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	37	%100
معارض	00	%00
المجموع	37	%100

يشير الجدول إلى الالتزام من طرف جميع المسؤولين وهي نسبة 100% بمواعيد

القدوم والمغادرة من العمل في الوقت المحدد ما يعد إيجابية لديهم ما يشكل قدوة لباقي المنظمة.

جدول (24): يوضح دعوة المؤسسة إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	37	%100
معارض	00	%00
المجموع	37	%100

يبين الجدول وجود احترام اللوائح والأنظمة داخل المنظمة بنسبة 100% من

طرف المسؤولين لضمان عدم التضارب والازدواجية في النظام.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (25): يوضح الحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
100%	37	موافق
00%	00	معارض
100%	37	المجموع

يؤكد الجدول بشدة الحرص على التسلسل الهرمي وهذه من مبادئ البيروقراطية التي تتضمن الالتزام بانسياب خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل داخل الهرم التنظيمي. وهذا ما تؤكد مفردات مجتمع البحث بنسبة على رفض أغلبية المسؤولين بنسبة 100%.

جدول (26): يوضح الاهتمام بحل النزاعات والصراعات داخل المنظمة من خلال

فرض الحلول من الرؤساء

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
24.32%	09	موافق
75.67%	28	معارض
100%	37	المجموع

يؤكد الجدول على رفض أغلبية المسؤولين بنسبة 75.67% التدخل لحل النزاعات داخل المنظمة، رافضين الفكرة فيما لم يرى 24.32% أي بأس من التدخل في حل الصراعات داخل المنظمة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (27): يوضح قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة ومدى تأثيرها على الانضباط داخلها

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
51.35%	19	موافق
48.64%	18	معارض
100%	37	المجموع

نلاحظ أنه لا يوجد فرق كبير بين النسبتين تقريبا متساويتين بين موافق ومعارض لمدى تأثير قوة شخصية القائد وتأثيرها على الانضباط حيث 51.35% تؤكد أن كلما كان القائد قوي الشخصية كلما كان الانضباط والالتزام أكثر في حين 48.64% عارضوا هذا المبدأ ويروا أن القائد الناجح هو الذي يبقى علاقات جيدة مع مرؤوسيه تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحسس الموظف بالوطن وينمي به الإحساس بالمسؤولية والانضباط.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

2- الثقافة الإبداعية:

جدول (28): يوضح الحصول على التقدير والاحترام من القائد عندما يجيد

الموظف الأداء

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	35	94.59%
معارض	02	05.40%
المجموع	37	100%

يوضح الجدول أن أعلى نسبة كانت 94.59% وهي للمسؤولين الذين وافقوا على

إعطاء تقديرهم واحترامهم أكثر للموظف الذي يجيد الأداء أكثر من الموظف المهمل في

حين 05.40% يجيدون ثقافة اللامبالاة.

جدول (29): يوضح وضع الأهداف بصورة جماعية للعمل معا لتحقيقها

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	03	08.00%
معارض	34	91.89%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول لا وجود لمشاركة جماعية في وضع الأهداف وتحقيقها

وهذا لأن المؤسسة أهدافها مخططة مسبقا كما صرح بعض من المسؤولين بنسبة

08.00% يوضعون بعض الأهداف بصورة جماعية إن حصل أمر طارئ.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (30): يوضح تقبل المؤسسة مقترحات العملاء الإبداعية والعمل على

تنفيذها

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
27.02%	10	موافق
72.98%	34	معارض
100%	37	المجموع

على غرار الجدول السابق نلاحظ انغلاق قيادة المنظمة وعدم تقبلها مقترحات

العملاء بنسبة 72.98% فيما يؤكد عكس ذلك بنسبة 27.02% من أفراد مجتمع البحث خصوصاً.

جدول (31): يوضح التعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير

أفكار إبداعية جديدة

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
83.78%	31	موافق
16.21%	69	معارض
100%	37	المجموع

تتعاون المنظمة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير العمل حسب ما

ذهب إليه 83.78% من المستجوبين لیتجه البقية عكس ذلك بنسبة 16.21% مفردات البحث وهو ما يفيد المنظمة في عملية التطوير والتحسين وإيجاد الحلول.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

3- الثقافة المساندة:

جدول (32): يوضح وجود التفاهم والتعاون في مجموعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
89.18%	33	موافق
10.81%	04	معارض
100%	37	المجموع

من خلال الجدول الملاحظ منه أنه يسود جو من التفاهم والتفاهم والتعاون في

مجموعات العمل بنسبة 89.18% أما البقية المقدرة بـ 10.81% فقد أقر بعدم وجود

هذا الجو.

جدول (33): يوضح تلقي مساندة معنوية أو مادية من الزملاء في العمل لمواجهة

الآزمات الخاصة

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
13.51%	05	موافق
86.41%	32	معارض
100%	37	المجموع

من هذا الجدول نستنتج بأن أغلبية المبحوثين 86.48% لا يتلقى مساعدة معنوية أو مادية

من طرف زملائه فيما يتلقى 13.51% هذا الدعم ويقرون بأهمية هذه العملية.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

4- ثقافة العمليات:

جدول (34): يوضح مدى التردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا

من الفشل

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	02	5.40%
معارض	35	94.59%
المجموع	37	100%

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 94.59% من المبحوثين ذهبوا إلى

أن القيادة الإستراتيجية تشجع على الابتكار وتطبيق أساليب جديدة لأداء العمل لأن

المتغيرات والتحويلات السريعة تفرض على المسؤولين تحديات ما يستلزم عليها بناء

قدراتها من أجل مواكبة التطوير المستمر، بينما 5.40% من مفردات البحث مترددين في

تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل في بعض المصطلحات لخوفهم من الفشل.

جدول (35): يوضح مدى التركيز على تحديد الصلاحيات بكل دقة

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	37	100%
معارض	00	0%
المجموع	37	100%

يركز قادة المنظمة على تحديد الصلاحيات بدقة حسب ما أكدته مفردات البحث،

وذلك من خلال ما لاحظناه في الجدول وهذا بنسبة 100%.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (36): يوضح مدى إنجاز المهام المكلفة وبكفاءة عالية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	36	97.29%
معارض	01	2.70%
المجموع	37	100%

من خلال قراءتنا للجدول السابق، اتضح لنا ومن نسبة 97.29% أنه تقريباً جميع قادة

المؤسسة يؤكدون على إنجاز المهام المكلفة بإنجازها وبكفاءة عالية.

فالقيادة الذكية هي التي تعمل على تحقيق الكفاءة في إنجاز العمل الذي يخلق التميز

والإبداع والثقافة الملائمة، في حين 2.70% ترى أن بعض المهامات لا تحتاج إلى كفاءة

عالية لإنجازها.

5- ثقافة المهمة:

جدول (37): يوضح ملائمة القرارات الصادرة عن المؤسسة مع أهدافها

المرسومة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	35	94.59%
معارض	02	05.40%
المجموع	37	100%

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة 94.59% كانت للمؤيدين على ملائمة

القرارات الصادرة مع أهداف المرسومة وهذا ما تقوم عليه القيادة الإستراتيجية الصحيحة.

بينما 05.40% ترى أن هناك تضارب في القرارات مع أهداف المؤسسة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (38): يوضح عدم وجود اعتبار للوقت، فالعبرة بإنجاز العمل الموكل فقط.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
21.62%	08	موافق
78.37%	29	معارض
100%	37	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 78.37% غير موافقة لهذا المبدأ فهي تعطي اعتبار للوقت والعمل المنجز معاً. حيث هذه الطريقة تنمي انضباط الموظفين بالعمل أو المهام الموكل لهم في الوقت المحدد له، وهذا ما تُقره القيادة الناجحة والحكيمة، وهذا ما يجعل حتماً الموظفين يعملون بانضباط وملتزمين، ما يخلق لديهم قيمة الوقت والعمل والالتزام معاً. في حين نسبة 21.62% نجد أنهم لا يعيرون لذاك اهتماماً، المهم هو إنجاز العمل الموكل فقط.

جدول (39): يوضح حرص المؤسسة في توزيع العمل

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
32.43%	12	موافق
67.56%	25	معارض
100%	37	المجموع

يبين الجدول عدم وجود عدالة في توزيع المهتم المؤسسة حسب ما ذهب إليه 67.56%، أما بقية النسبة 32.43% فتري غير ذلك وتصف عملية التوزيع بالعدالة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

6- ثقافة الدور:

جدول (40): يوضح الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
%08.10	03	موافق
%91.89	34	معارض
%100	37	المجموع

مما سبق يوضح لنا الجدول أن 91.89% من مفردات البحث لا يهتمون بمراقبة الأعمال اليومية في حين وافق 08.10% منهم أن بعض الأعمال اليومية توجب مراقبتها فلا ينفع تركها أو تأجيلها.

جدول (41): يوضح الميول إلى مقاومة التغيير.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
%94.59	35	موافق
%05.40	02	معارض
%100	37	المجموع

يوضح لنا الجدول أن معظم المسؤولين يؤكدون بنسبة 94.59% على ميول الموظفين إلى مقاومة التغيير ويرجعونه إلى صعوبة تأقلمهم مع الأوضاع الحديثة وهذا يتطلب منهم وقتاً لذلك. بينما ترى نسبة 05.40% غير ذلك

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (42): يوضح اهتمام المؤسسة بتغيرات البيئة المحيطة بها.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
%08.10	03	موافق
%91.89	34	معارض
%100	37	المجموع

نلاحظ نسبة %08.10 تتغاضى عن تغيرات البيئة المحيطة بهم، في حين %91.89 تعارض هذا التفكير وتُقر بمسايرة التغيرات الخارجية ولا تتغاضى عنها لأنها أحيانا تؤثر على المؤسسة، ولهذا لا يستوجب الاستهانة بها.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

المحور الثالث: العلاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية

جدول (43): يوضح المرونة في التسيير تؤدي إلى المرونة في العلاقات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	22	59.45%
معارض	15	40.54%
المجموع	37	100%

نؤكد نسبة 59.45% على أن المرونة في التسيير تؤدي إلى المرونة في العلاقات غير أن نسبة 40.54% ترى بأن العلاقات بين الموظفين ليس لها أي علاقة بالتسيير لأن المؤسسة مكان عمل وليست لإنشاء علاقات في رأيهم.

جدول (44): يوضح الحوار في اتخاذ القرارات ينمي روح التعاون في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	03	08.10%
معارض	34	91.89%
المجموع	37	100%

يرى 91.89% من أفراد مجتمع البحث أن القرارات داخل المؤسسة تتخذ دون حوار أو نقاش مع الأطراف المتبقية أما نسبة 08.10% رأيت غير ذلك، ووجد أن القرارات تُتخذ بعد حوار ونقاش عميق لأنها تخص المؤسسة والمؤسسة تخص الجميع.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (45): يوضح تحديد المسؤوليات ينمي ضمير العمل

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
100%	37	موافق
00%	00	معارض
100%	37	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ جميع أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن تحديد المسؤوليات للموظفين ينمي لديهم ضمير العمل بحكم أن كل موظف يكون على دراية بمسؤوليته يكون أكثر عطاء وجدية.

جدول (46): يوضح التعرف على مواطن الخلل يجعل القائد يدرك المشكلات في العمل

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
100%	37	موافق
00%	00	معارض
100%	37	المجموع

يشير الجدول على اهتمام جميع المسؤولين في رئاسة الجامعة أن التعرف على مواطن الخلل في المؤسسة تجعلهم يدركون المشكلات في هذه الأخيرة وإدراك حلها. لأن معرفة المشكل من معرفة حله، وهذا ما يخدم المؤسسة والصالح العام.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

جدول (47): يوضح علاقة تحقيق الأهداف (الفرد + المؤسسة + الجامعة) يؤدي إلى التساند الجماعي

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
81.08%	30	موافق
18.91%	07	معارض
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 81.08% من المسؤولين أجابوا بأن تحقيق الأهداف المنشودة تجمع ما بين الموظفين جميعا وتجعلهم متساندين لتحقيق الصالح العام فالتفاعل والتعاون هو مزيج من التماسك والذي يُعد من أركان الثقافة التنظيمية السوية.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

ثالثاً: النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى:

تبني عدة أنماط قيادية إستراتيجية في المؤسسة الواحدة

أظهرت الدراسة أن مديرية الجامعة -باتنة1- تتبنى نمطين من القيادة الإستراتيجية

الأول: نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية واتضحت أكثر في هذه النسب:

- 54.05% من المسؤولين يؤكدون على تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.

- متابعة إنجاز المهام حسب أهميتها وهذا ما أكدت نسبة 81.09% من المسؤولين.

- تؤكد نسبة 86.48% على أن المسؤولين يوجهون الموظفين أول بأول لتفادي الأخطاء

- يُصر المسؤولون في مديرية الجامعة -باتنة1- بإنجاز المهام في الوقت المحدد لكي لا تتراكم العمال بنسبة 100%.

- يُلح 72.97% من المسؤولين على تشجيع عملية تحسين المستوى للموظفين.

- يسعى المسؤولون بنسبة 94.59% إلى التنسيق بين المصالح والأقسام في مديرية الجامعة -باتنة1-.

الثاني: نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة وتتمثل أدوارها فيما يلي:

- مشاركة المسؤولين الموظفين في تحقيق أهداف المديرية بنسبة 81.09%

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

- تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام بنسبة 86.49% وهو دور مهم في نمط المشاركة
- يدعم 81.09% من المسؤولين عملية تحفيز الموظفين على المشاركة في تطوير المؤسسة

2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

العلاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية

من خلال تحليل البيانات توضح لنا أن مديرية الجامعة -بانتة 1- تمارس أكثر من نوع أولها: الثقافة التنظيمية البيروقراطية وتظهر في :

- الالتزام في مواعيد الحضور والمغادرة من العمل 100% من المسؤولين يؤكدون ذلك.

- التركيز على اللوائح والأنظمة وكانت الموافقة بالإجمال 100% كذلك.

- الحرص على التسلسل الهرمي من الأعلى إلى الأسفل بنسبة 100% أيضا.

- عدم التدخل في حل النزاعات بين الموظفين 75.67%.

- أكثر من 51% من المسؤولين الذين يميزهم الانضباط والالتزام.

ثانيا: ثقافة العمليات وتظهر في:

- عدم التردد في تطبيق أساليب جديدة ومبتكرة 94.59% تؤكد ذلك.

- التركيز على تحديد الصلاحيات بكل دقة وكانت نسبة 100% من المسؤولين تثبت ذلك.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

- إنجاز المهام بكفاءة عالية عند 97.29% من المسؤولين.

ومن هذا نستنتج وجود علاقة بين التعدد في أنماط القيادة الإستراتيجية و تنوع في الثقافات التنظيمية. فنمط القيادة الإستراتيجية في مديرية الجامعة بين المشاركة والتنفيذية وهذا ما خلق أكثر من نوع من الثقافة التنظيمية بين البيروقراطية والعمليات والمهمة، ومن خلال كل هذه البيانات توصلنا إلى تعدد أنماط القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الواحدة تؤدي إلى التعدد في أنواع الثقافة التنظيمية.

3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة:

هناك علاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية وتطوير الثقافة التنظيمية.

تسهم القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية من خلال ادوار المسؤولين في إنجاز المهام في الوقت المحدد، وفي توجيه الموظفين في العمل وفي متابعة إنجاز المهام بدرجة عالية.

الأدوار التي تقوم بها القيادة الإستراتيجية المشاركة التي تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية هي: مشاركة المسؤولين في تحقيق الأهداف وتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام ومن هذا نستنتج بأن تحديد المسؤوليات يؤدي إلى تنمية ضمير العمل لدى الموظفين والتساند الجماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

يلعب نمط القيادة الإستراتيجية دورا هاما وأساسيا في عمليات تطوير الثقافة التنظيمية في رئاسة الجامعة، حيث يقع على مسؤوليها عبء تحقيق الأهداف، وإنجاز

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

المخططات في أوقاتها وتوجيه الموظفين في العمل وهذا ما تقوموا عليه نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية، والمشاركة.

إن يكمن دور القيادة الإستراتيجية من حيث تحديد بالهدف الذي من خلاله تجعل المنظمة تتكيف مع عمليات التطوير الداخلية، من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها

ثالثاً: نتائج الدراسة

من خلال تحليل وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة، وعلى ضوء

المعطيات النظرية والميدانية استخلصنا الآتي:

- تبني عدة أنماط في القيادة الإستراتيجية يؤدي إلى التعدد في أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- غياب ثقافة المساندة وثقافة الدور في مديرية الجامعة.
- إن مديرية الجامعة تحاول أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات المشابهة لها فهي تعمل على تطويرها و تتميتها من خلال التنوع في الثقافة التنظيمية.
- مدى تأثير المسؤولين على مرؤوسيهـم، وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم.

الخاتمة

مع انتشار التحضر في مجتمعنا الذي بات السمة السائدة فيه، صَاحَبَ ذلك الاهتمام بالمؤسسات الجزائرية بكل أنواعها باعتبارها تساهم في تنمية وتقدم وتطوير أحوال وظروف المجتمع، حيث يستمد مقومات معيشتة ورفاهيته.

ولهذه الأسباب انتهجت الجزائر سياسات جديدة من أجل النهوض بمنظمتها، وذلك بخلق أساليب تنظيمية علمية، بما يتفق وروح العصر، وما يقتضيه التطور الذي يحتاج دوماً إلى تحسين للأداء البشري الذي يُعدّ العنصر الأول في مجابهة الصعاب، ورغم هذا نلاحظ أن التنظيمات لا تزال تعاني العديد من المشكلات الناتجة عن أسباب متباينة، فمنها المرتبطة بالقيادة وغياب صفة الإستراتيجية منها، ومنها نوع الثقافة التنظيمية السائدة وطبيعتها السلطوية والدكتاتورية المقاومة للتغيير، ومنها المرتبطة بالأفراد العاملين ودرجة تقبلهم وانسيابهم للتطور الثقافي. لذلك فالمؤسسة الجزائرية كالجامع لا تزال بحاجة إلى قيادة إستراتيجية قوية، تبرز دورها في تطوير ثقافة المنظمة وتتفق مع المتغيرات المحيطة بها، وتشتمل على عدة أنواع أخرى من الثقافات التنظيمية كالمساندة والدور والإبداعية، يواكبه نمط قيادي إستراتيجي فعال قائم على الشورى والمشاركة في اتخاذ القرارات.

التوصيات

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كانت من أهمها ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم تنظيمي من قبل القيادة الإستراتيجية باعتبارها مرتكزا عاما يعتمد عليه نجاح وفشل المنظمات.
- على القيادات الإستراتيجية أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات تنظيمية واضحة تتبع من واقع المنظمة، وتسهم في رسم الخريطة التنظيمية لها، وتوضع القيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية.
- على المسؤولين الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد وقيم الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات، والاجتماعات، الاحتفالات، وتقديم نماذج سلوكية من قبل المسؤولين حتى يحتذي بها الموظفون.
- على القيادات الإستراتيجية استيعاب التأثيرات الخارجية على سلوك الموظفين، والتخلص من التأثيرات السلبية وتقوية ودعم الجوانب الإيجابية.
- ضرورة استفادة القيادات التقليدية من القيادات الإستراتيجية من تجاربهم في كيفية تطوير الثقافة التنظيمية بطرق علمية وعملية، وتدعيم الثقافة التنظيمية القوية والتخلص من الثقافة التنظيمية الضعيفة.

* إقامة دورات تكوينية وتدريبية لتكوين قيادات إستراتيجية.

قائمة المراجع

- القرآن الكريم
- السيرة النبوية والحديث الشريف
- المعاجم والقواميس:
- 1- المنجد الأبجدي: دار المشرق، بيروت، ط2، 1987 .
- 2- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع.
- 3- أحمد زكي بدوي معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1993.
- المراجع باللغة العربية:
- 1- إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ترجمة أميرة نبيل عرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، ط1، 1996.
- 2- أبو بكر مصطفى محمود، وحسين السيد طه: المدير وتنمية سلوك العاملين، مدخل إستراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع اللاء الحديثة، القاهرة، 2005.
- 3- الأبري الشيخ: الإقتصاد والمؤسسة، دار الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2003
- 4- د/ أحمد ماهر: دليل المدير خطوة في الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية،
- 5- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 6- جولمان دانيال وآخرون: القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج (الترجمة عثمان الجبالي المثلولي وبشير أحمد سعيد)، دار المريخ، الرياض، 2004.

- 7- تشابمان اليودان: تعلم القيادة (ترجمة ناجي عودة)، ط2، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2002.
- 8- جرينبرج بارون وجيرالد روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد الرفاعي، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 9- جمال الدين محمد المرسى وآخرون: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 10- حسن عبد الصمد أحمد رشوان: الثقافة، دراسة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 11- حريم حسين: إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 12- حلمي أحمد الوكيل: تطوير المنهاج (أسبابه، أسسه، أساليبه، خطواته، معوقاته) القاهرة، دار الفكر العربي، 2000.
- 13- حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004.
- 14- رفعت عبد الحليم القادوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2005.
- 15- سلمى محمود جمعة: طريقة العمل مع الجماعات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 16- السالم مؤيد سعيد: تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي، خلال مائة عام، دار علم الكتاب الحديث، 2002.
- 17- سعد غالب ياسين: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، القاهرة، توزيع مكتبة عين شمس 2002.

- 18- سيد علي شتا: نظرية الدور والمنظور الظاهري لعلم الاجتماع مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 1999.
- 19- سيد الهواري، التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة: مكتبة عين شمس، ط5، 1992.
- 20- شالز هل، جونز جاريت: الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد الرفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ، الرياض، 2001.
- 21- د/ سزلاقي، أندرودي، وولاس مارك: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، دار اتون، القاهرة، 1991.
- 22- الصيرفي، محمد عبد الفتاح: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 23- الضحيان عبد الرحمان بن إبراهيم: الإدارة والحكم في الإسلام، الفكر والتطبيق، جدة، طبعة 3، دار العلم للطباعة والنشر — 1991.
- 24- الصباب أحمد عبد الله: أصول الإدارة الحديثة، جدة، دار الميلاد للطباعة والنشر، 1991.
- 25- طارق سويدان، فيصل باشراحيل: صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الكويت، ط1، 2002.
- 26- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007.
- 27- د/ظريف شوقي محمد فرج: السلوك التنظيمي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 28- الهادي أحمد الجوهري، وعلي عبد الرزاق: مدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2002.

- 29- عبد الرحمان بن عبد الله الواصل: البحث العلمي (خطواته، أساليبه، مناهجه، أدواته، ووسائله، أصول كتابته)، وزارة المعارف، إدارة لإشراف التربوي والتدريب، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 30- عثمان فراخ: الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 31- عثمان قندوز: محتوى وأبعاد الثقافة العمالية، دور كيفية إدارة وتسيير أجهزة الثقافة العمالية، إصدار المعهد العربي للثقافة العمالية، الجزائر العاصمة، 1997.
- 32- عفيف عبد الفتاح طيارة: روح الدين الإسلامي، دار العلم للملايين، بيروت، ط24، 1984.
- 33- علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 20-21/05/2002.
- 34- العلالى الصادق: العلاقة الثقافية الدولية (دراسة سياسية قانونية) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 35- علي ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، ط2، 1983.
- 36- الغالبي الطاهر، محسن منصور وآخرون: التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2010.
- 37- الغالبي طاهر محسن منصور وآخر: التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2010.
- 38- الكبيي عامر: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. ج4- دمشق، دار الرضا للنشر، 2006.

- 39- فرنسيس ودكومايك: القيم التنظيمية، ترجمة هيجان عبد الرحمان أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 40- القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراية السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2000.
- 41- القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 42- الكبيسي عامر: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ج4، دمشق، دار الرضا للنشر، 2006.
- 43- كشك محمد بهجت جار الله: المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 44- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 45- مالك بن نبي: مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، بيروت، 1969.
- 46- محمد بهجت جاد الله كشك: تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.
- 47- محمد أكرم العدلوني، طارق سويدان: القيادة في القرن الحادي والعشرون، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.
- 48- المرسي جمال الدين وثابت عبد الرحمان إدريس ومحمد أبو بكرى: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 49- المغربي: كامل محمد: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.

- 50- المدهون موسى توفي، الجزراوي إبراهيم محمد علي: تحليل السلوك التنظيمي سيكلوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
- 51- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 52- محمد الطعمنة: مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الشعلة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2002.
- 53- متولي السيد متولي: السلوك التنظيمي، المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس القاهرة، 2006.
- 54- المطيري حزام بن ماطر بن عويض: الإدارة الإسلامية، المنهج والممارسة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1997.
- 55- مرسي السيد عبد الحميد: مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، لرياض، مطابع راية العالم الإسلامي
- 56- مصطفى مشهور: بين القيادة والخبرية، الجزائر، دار الإرشاد، 1989.
- 57- محمد الغزالي: كيف نتعامل مع القرآن، دار الانتفاضة للنشر، ط11، الجزائر، 1986.
- 58- ناصر دادي عبدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر
- 59- النمر وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ط6، 2006.
- 60- هجان عبد الرحمان بن أحمد: أهمية قيم المديرين لتشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992.

- 61- الهواري سيد: منظمة القرن الحادي والعشرين منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
- 62- الهواري سيد: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، القاهرة، توزيع مكتبة عين شمس 2002.
- 63- وصفي عاطف: الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 64- ولسون دافيد: إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية السيد عمادة، دار الفجر للنشر، القاهرة، 1999.
- 65- يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 66- يعقوب محمد المليجي: مبدأ الشورى في الإسلام (مقارنة بمبادئ الديمقراطية الغربية والنظام الماركسي)، الإسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية.

■ المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Bass B : feadershiptransfonctionnel , industrie, militaires et impact educatif mahval, 1993.
- 2- Harisson, Roger, and stokes, Itab ; Diagnosing Organizational, alture, Jossey. Bass Pfeiffa, San Francisco, 1992.
- 3- Hit, Micheal, simon ; David, Irland duane :ma,aging firm, 36 resonrces in dynamic environnement togreat value, the valuen the academy of management review, Vol32, norissn 0363-7425, 2007.
- 4- Francine Séguin, Tayeb Hafs et christiane Deners : le management stratégique de m'analyse ç l'action, montereal edition transcontinental, 2008.
- 5- Francine Séguin : le leadership présenté lors du form sur le leadership dans le secteur public.
- 6- Fartman ; liden van : caractère l'éducation a l'université de Pittsburg, Vol 83.
- 7- Jean Longate, Jacques Muller ; economie d'entreprise, DUNOD, Paris, 1991.

- 8- Philipp, Kelly , Burbach Mark : Leadership in the monprofet, 29 sector, apporunetities for research, institue of behavecord and applied management university of bincolin 2010.
- 9- Willco son L : leading strategical internationnal jaanamm Beharror, 49Vol2, N12.
- 10- William ; Alan Dobson, Paul et Mettors, Mike : changing culture London Institute of personnel Management.

الرسائل:

- 1- بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
- 2- جميل أحمد نزار: تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا، رسالة دكتوراه إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010.
- 3- جغلولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنسب شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
- 4- الساعاتي سامية، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

المجلات:

- 1- إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب: ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون— دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، بغداد، 2006.
- 2- إنعام عبد الزهرة دوش: إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات، دراسة ميدانية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 21، 2011.

- 3- الطائي علي خدمن، وآخرون: دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة، دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط، مجلة كلية اfdارو والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 31، 2011.
- 4- عبد الهادي إيثار جلاب، إحسان دهش: ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 2006، 59.
- 5- سلمى حنينة رحيمة: دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 عدد 9، 2012.
- 6- فيزاء دوسيا، كروسان ماري: القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، م 45، عدد 2، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005.
- 7- الصرايرة أكرم عبد المجيد: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العاميتين الأردنية، دراسة مسحية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الثامن عشر العدد 4، 2003.
- 8- عيد الله جابر الشهري: الثقافة التنظيمية عنصر مهم تجهله وتتجاهله معظم المنظمات، جريدة الرياض، العدد 14144، 16 مارس 2007.
- 9- بلقاسم سلاطنية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/12/05.

ويبوغرافيا:

- 1- السعيد بن يمينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، <http://drsaid.maktoobblog.com> بتاريخ 2013/03/07.
- 2- القيادة الإدارية وتمكين العاملين، مقال اطلع عليه www.swalif.net.

الملاحق

جامعة الحاج لخضر باتنة-1
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية
تخصص تنظيم وعمل

القيادة الإستراتيجية في تطوير
الثقافة التنظيمية في المؤسسة

رئاسة الجامعة نموذجاً

سيدي الكريم:

هذه استمارة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل حيث تهدف إلى التعرف على كيفية مساهمة القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية إذا نرجو منكم قراءة الأسئلة الواردة في الاستمارة جيداً والإجابة عنها بكل موضوعية بوضع علامة في المكان الذي تراه صحيحاً. تأكد أن إجابتك ستحظى بالسرية التامة فلا تتردد في المساهمة في هذا العمل العلمي. وشكراً على تعاونكم

إشراف الأستاذ الدكتور:

- عوفي مصطفى

إعداد الطالبة:

- عقابة حنان

بيانات شخصية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الخبرة المهنية ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ من 21 إلى 31 سنة ☐
- 3- المستوى التعليمي ☐ جامعي ☐ فوق الجامعي
- 4- الرتبة التي تشغلها ☐ مدير جامعة ☐ نواب مدير الجامعة ☐ مدير المكتبة ☐ مدير مكتبة ☐ الأمين العام ☐ مدير فرعي ☐ رئيس مصلحة ☐

المحور الأول: أنماط القيادة الإستراتيجية:

1- المشاركة:

العبارة	موافق	معارض
يشارك قائد الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة		
يميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام		
يحفز الموظفين على المشاركة في تطوير المؤسسة		
يشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية		
يدعم العلاقات بين الموظفين كأسلوب لتحسين الأداء		
يتقبل النقد البناء من الموظفين		

2- التحويلية

العبارة	موافق	معارض
يشجع على الأداء المميز		
يساعد على التفاعل مع البيئة الخارجية		
يحرص على تذليل معوقات التغيير		
يحبذ التجديد في العمليات والممارسات		
يثير تفكير الموظفين لحل المشاكل		

3- التنفيذية

العبرة	موافق	معارض
يسعى إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة		
يتابع إنجاز المهام حسب أهميتها		
يوجه الموظفين لتفادي الأخطاء أول بأول		
يلتزم بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد		
يستفيد من تجارب الآخرين		
يسعى إلى التنسيق في أقسام القطاع عند تنفيذ العمل		
يشجع عملية تحسين مستوى داخل نطاق المنظمة		

المحور الثاني: نوع الثقافة البيروقراطية

1- الثقافة البيروقراطية

العبرة	موافق	معارض
الالتزام في موعد القدوم والمغادرة من العمل في الوقت المحدد		
تدعو المؤسسة إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل		
الحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي		
يتم حل النزاعات والصراعات داخل المنظمة من خلال فرض الحلول من الرؤساء		
قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها.		

2- الثقافة الإبداعية:

العبرة	موافق	معارض
الحصول على التقدير والاحترام من القائد عندما تجيد الأداء		
توضع الأهداف بصورة جماعية والعمل معا بتحقيقها		
تقبل المؤسسة مقترحات العملاء الإبداعية وتعمل على تنفيذها		
التعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة		

3- الثقافة المساندة

العبرة	موافق	معارض
يسود جو من التفاهم والتعاون بين أفراد المجموعة التي تعمل بها		
تتلقى مساندة معنوية أو مادية من زملائك في العمل لمواجهة الآزمات الخاصة		

4- ثقافة العمليات

العبرة	موافق	معارض
التردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل		
التركيز على تجديد الصلاحيات بكل دقة		
إنجاز المهام وبكفاءة عالية		

5- ثقافة المهمة

العبرة	موافق	معارض
تتلاءم القرارات الصادرة عن المؤسسة مع أهدافها المرسومة		
لا يوجد أي اعتبار للوقت فالعبرة في إنجاز العمل الموكل فقط		
تحرص المؤسسة على العدالة في توزيع العمل		

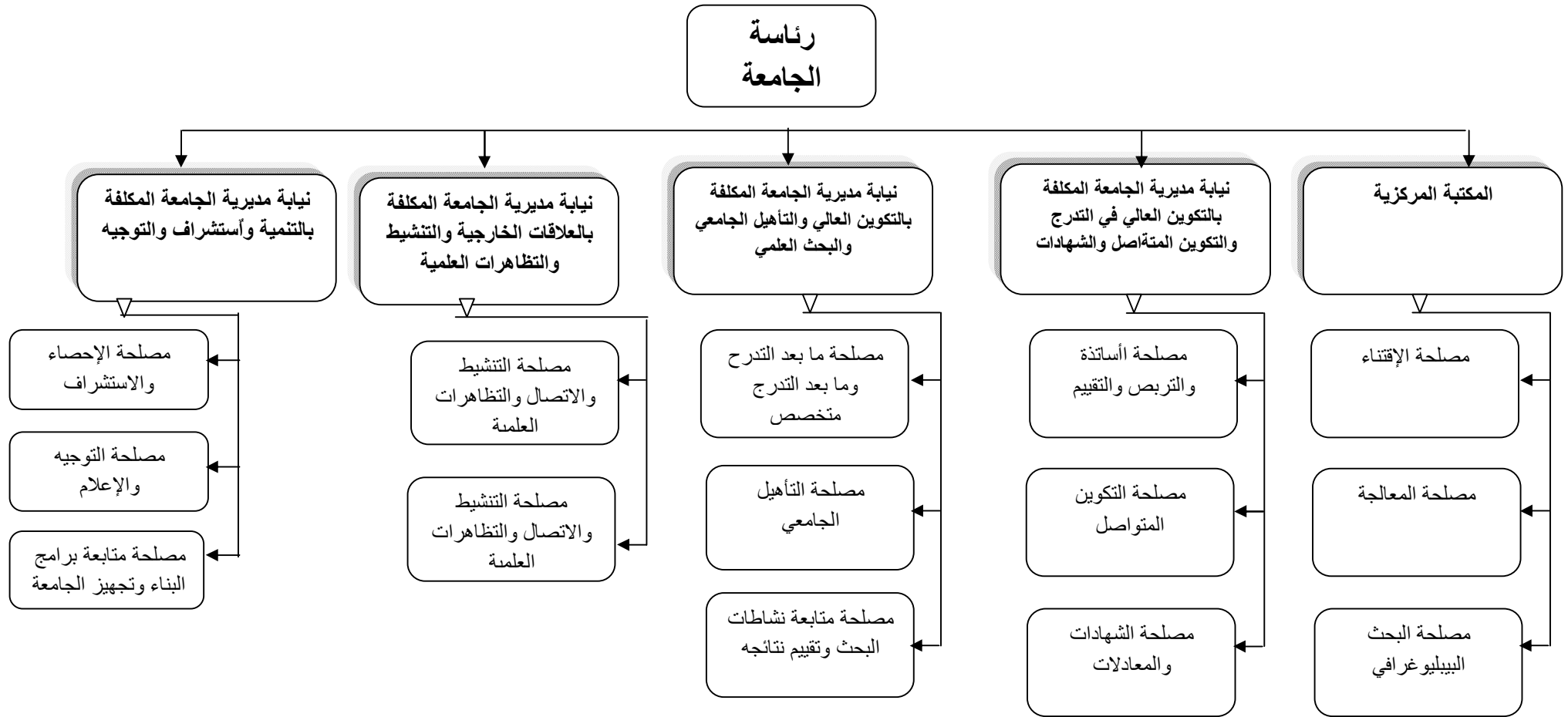
6- ثقافة الدور

العبرة	موافق	معارض
الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية		
الميل إلى مقاومة التغيير		
اهتمام المؤسسة بتغيرات البيئة المحيطة بها		

المحور الثالث: العلاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية وتطوي الثقافة التنظيمية

العبارة	موافق	معارض
المرونة في التسيير تؤدي إلى المرونة في العلاقات		
الحوار في اتخاذ القرارات ينمي روح التعاون في العمل		
تحديد المسؤوليات ينمي ضمير العمل		
التعرف على موطن الخلل يجعل القائد يدرك المشكلات في العمل		
تحقيق الأهداف (القراءة، المؤسسة + الجماعة) يؤدي إلى التساند الجماعي وبلوغ الغايات ذات المنفعة العامة.		

الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة



المصدر: مصلحة المستخدمين لرئاسة