

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
مدرسة الدكتوراه منظمات ومناجمت



دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة

دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء - جيجل -

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع
المنظمات والمناجمت

إشراف الدكتور:

شويمات كريم

إعداد الطالب:

بوالعيش عبد الرزاق

لجنة المناقشة:

- 1- الأستاذ: مقراني الهاشمي..... رئيسا
- 2- الأستاذ: شويمات كريم..... مشرفا ومقررا
- 3- الأستاذة: حرايرية عتيقة..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

الشكر والحمد لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل

ثم أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "شويحات كريم" على تواضعه وقبوله

الإشراف على هذا العمل

وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة التي قدمها لي خلال إنجاز هذا العمل

جزاه الله خيرا وحفظه.

كما أسجل أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أسرة مدرسة الدكتوراه

منظمات ومناجمنت بجامعة الجزائر -2- من أساتذة وإداريين.

وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور ورئيس المدرسة الهاشمي مقراني.

وتشكري الجزيل إلى مؤسسة - محطة توليد الكهرباء - بجيجل على تعاونهم معي.

كما لا تنفونني الفرصة أن أتقدم بالشكر إلى الأستاذ كعواش رؤوف

والأستاذ هرفي محمد

من قسم علم الاجتماع بجامعة محمد الصديق بن يحيى * تاسوست * ولاية جيجل.

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إهداء

بعد تمام هذا العمل المتواضع بتوفيق من الله وعمون منه
أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين أبي وأمي رمزا للعطاء والصبر
في حياتي

حفظهما الله وأطال في عمرهما

وإلى أخي وأخواتي وكل أفراد العائلة حفظهم الله ورعاهم

وإلى جميع زملائي بمدرسة الدكتوراه بدون استثناء

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

محمد الرزاق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	نظام تأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل.	رقم (01)
125	الإطار الثقافي لنموذج Ouchi.	رقم (02)
128	إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (Peters ,Waterman).	رقم (03)
135	نموذج "شايين" Schein".	رقم (04)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
141	توزيع عمال الشركة وفق المستوى الوظيفي.	رقم (01)
151	كيفية إختيار عينة البحث.	رقم (02)
154	توزيع المبحوثين حسب الجنس.	رقم (03)
155	توزيع المبحوثين حسب السن.	رقم (04)
156	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.	رقم (05)
157	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.	رقم (06)
159	توزيع المبحوثين حسب المصلحة التي يعملون فيها.	رقم (07)
160	توزيع المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة.	رقم (08)
162	يبين العلاقة بين ما يهتم به الرئيس المباشر في العمل وطبيعة الوظيفة.	رقم (09)
164	يبين الصفات التي يتصف بها الرئيس المباشر وطبيعة الوظيفة.	رقم (10)
166	يبين العلاقة بين الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر في تعامله مع المرؤوسين وطبيعة الوظيفة.	رقم (11)
168	يبين العلاقة بين المرؤوسين برؤسائهم المباشرين وطبيعة الوظيفة.	رقم (12)
169	يبين العلاقة بين ثقة الرئيس المباشر في أعضاء فريق العمل وطبيعة الوظيفة.	رقم (13)
171	يبين العلاقة التي تجعل الرئيس في العمل محل ثقة وطبيعة الوظيفة.	رقم (14)
173	يبين العلاقة بين مدى مشاركة الرؤساء المرؤوسين في أعمالهم التي يقومون بها وطبيعة الوظيفة.	رقم (15)
174	الفئات السوسيو مهنية وما تشعر به بتواجد رئيسهم المباشر معهم أثناء قيامهم بأعمالهم.	رقم (16)
176	يبين العلاقة بين تصرف الرئيس المباشر عند قيام المرؤوسين بعملهم على أحسن ما يرام وطبيعة الوظيفة.	رقم (17)
177	العلاقة التي تقوم بين الرؤساء والمرؤوسين وطبيعة الوظيفة.	رقم (18)

قائمة الجداول

179	يبين العلاقة بين تقييم المرؤوسين لكفاءة رئيسهم المباشر في العمل وطبيعة الوظيفة.	رقم (19)
180	يبين العلاقة بين كيفية تصرف الرئيس المباشر عند قيام المرؤوسين بأخطاء مهنية وطبيعة الوظيفة.	رقم (20)
182	الفئات السوسيو مهنية وعلاقتها بالرضا عن العمل الذي تقوم به.	رقم (21)
184	العلاقة بين صفات القائد الناجح وطبيعة الوظيفة.	رقم (22)
187	الفئات السوسيو مهنية واتخاذ القرار في المؤسسة.	رقم (23)
189	الفئات السوسيو مهنية والأساس الذي تتم عليه عملية إتخاذ القرارات.	رقم (24)
190	الفئات السوسيو مهنية ورأيها في القرارات التي يتخذها الرئيس المباشر.	رقم (25)
192	يبين العلاقة بين دور العمال في صنع القرارات في المؤسسة وطبيعة الوظيفة.	رقم (26)
193	يبين العلاقة بين مدى سماح الرئيس المباشر للعمال بمشاركته في أداء مهامه القيادية.	رقم (27)
195	يوضح العلاقة بين مدى إعطاء الرئيس المباشر بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات وطبيعة الوظيفة.	رقم (28)
197	يبين العلاقة بين إهتمام الرئيس المباشر بمقترحات عماله وطبيعة الوظيفة.	رقم (29)
198	يبين العلاقة بين الصعوبات التي يواجهها الرئيس المباشر في تطبيقه القوانين على المرؤوسين وطبيعة الوظيفة.	رقم (30)
200	يبين العلاقة بين الأساليب التي يلجأ إليها الرئيس المباشر في معالجة مشاكل العمال وطبيعة الوظيفة.	رقم (31)
201	يبين العلاقة بين أسلوب الرقابة المتبع من طرف الرئيس المباشر وطبيعة الوظيفة.	رقم (32)
202	العلاقة بين النمط القيادي الملائم لتسيير المؤسسة وطبيعة الوظيفة.	رقم (33)

قائمة الجداول

206	يبين العلاقة بين قنوات الاتصال بين المرؤوسين والرئيس المباشر وطبيعة الوظيفة.	رقم (34)
207	يبين العلاقة بين إشعار الرئيس المباشر المرؤوسين بكل ما هو جديد في المؤسسة وطبيعة الوظيفة.	رقم (35)
209	يبين العلاقة بين الطريق الذي يسلكه المرؤوسين للاتصال بالرئيس المباشر إذا احتاجوا إليه في أمور العمل وضيقة الوظيفية.	رقم (36)
210	يبين العلاقة بين مدى تجاوب الرئيس المباشر مع مرؤوسيه أثناء اتصالهم به وطبيعة الوظيفة .	رقم (37)
211	يبين العلاقة بين ما يركز عليه الرئيس المباشر عند اتصاله بالمرؤوسين وطبيعة الوظيفة.	رقم (38)
213	يبين العلاقة بين الجوانب التي يقوم الرئيس المباشر بالسؤال عنها وطبيعة الوظيفة.	رقم (39)
214	يبين العلاقة بين مساهمة الاتصال بين الرئيس المباشر والعمال في عملية العمل طبيعة الوظيفة.	رقم (40)
215	يبين العلاقة بين الصعوبات التي يواجهها المرؤوسين في حصولهم على المعلومات المتعلقة بالعمل وطبيعة الوظيفة.	رقم (41)
217	يبين العلاقة بين آراء المرؤوسين في أساليب الاتصال مع الرؤساء وطبيعة الوظيفة.	رقم (42)

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	شكر
	إهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-د	مقدمة.....
	الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة
07	تمهيد:.....
07	1- أسباب اختيار الموضوع:.....
08	2- أهداف الدراسة:.....
08	3- أهمية الموضوع:.....
09	4- الإشكالية:.....
11	5- فروض الدراسة:.....
12	6- تحديد مفاهيم الدراسة:.....
24	7- الدراسات السابقة:.....
40	8- المقاربة السوسيولوجية:.....
44	خلاصة الفصل:.....
	الفصل الثاني: القيادة نظرياتها، أنماطها ووظائفها
46	تمهيد:.....
46	1- القيادة في ضوء الفكر الإداري الحديث:.....
53	2- نظريات القيادة:.....
63	3- أنماط القيادة:.....
75	4- العوامل المؤثرة في النمط القيادي:.....
76	5- القيادة والثقافة الإتصالية:.....

الفهرس

87	6- صفات القائد الناجح:.....
89	7- مهام وأدوار القادة في المؤسسة:.....
90	8- وظائف القيادة:.....
93	خلاصة الفصل:.....
	الفصل الثالث: ثقافة المؤسسة، مكوناتها، نظرياتها، نماذجها
95	تمهيد:.....
95	1- المدخل الثقافي للمؤسسة:.....
98	2- مراحل التطور التاريخي لمفهوم ثقافة المؤسسة:.....
100	3- مكونات ثقافة المؤسسة:.....
104	4- نظريات تكوين ثقافة المؤسسة:.....
109	5- بناء ثقافة المؤسسة وإستراتيجيات تكوينها:.....
113	6- خصائص ثقافة المؤسسة:.....
117	7- أهمية ثقافة المؤسسة:.....
119	8- أنواع ثقافة المؤسسة:.....
122	9- نماذج ثقافة المؤسسة:.....
131	10- مراحل صناعة القادة لثقافة المؤسسة:.....
133	11- ثقافة المؤسسة وشروط نجاحها في المؤسسة الجزائرية:.....
136	خلاصة الفصل:.....
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
139	تمهيد:.....
139	1- اختيار ميدان الدراسة:.....
139	2- مجالات الدراسة:.....
145	3- الأسس المنهجية للدراسة:.....

الفهرس

145	4- المنهج المستخدم:.....
146	5- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:.....
149	6- أساليب التحليل:.....
149	7- تحديد مجتمع الدراسة (العينة):.....
152	خلاصة الفصل:.....
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير البيانات	
154	تمهيد:.....
154	1- عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية.....
162	2- عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الثاني: الفرضية الأولى.....
187	3- عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الثالث: الفرضية الثانية.....
206	4- عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الرابع: الفرضية الثالثة.....
220	5- الاستنتاج العام.....
228	خاتمة:.....
232	قائمة المراجع:.....
	الملاحق

مكتبة

مقدمة:

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية سريعة ومفاجئة على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية نتيجة ما أفرزته العولمة بمظاهرها المختلفة في شتى المجالات، وكذا الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الميادين.

حيث أدرك الإنسان أهمية التنظيم في حياته وفي تسيير شؤونه المختلفة، ولعل من أبرز سمات العصر الحديث غلبة الطابع التنظيمي عليه، فقد أصبح التنظيم من أهم سمات المجتمعات الحديثة حيث نجد أن **ماكس فيبر** يصف القرن العشرين بأنه عصر التنظيمات بلا منازع، فلقد صار الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة غير الناجحة لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها، بقدر ما تتمثل في مدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الإيجابي بين عناصر المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وفي إطار المعطيات المستجدة في عالم الإدارة والتنظيم من حيث العولمة، ومع التوجه نحو التكتلات الاقتصادية الكبرى من جهة وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومعالجة المعلومات من جهة أخرى، ما أدى إلى اتجاه العملية الإدارية نحو تسيير العوامل غير الملموسة والجوانب السلوكية، من خلال الانتقال بالمؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه، وجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات في طريقة العمل، وتحقيق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي مع التغيرات الحديثة، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاهتمام بواقع الأفراد في التنظيمات ومشاكلهم، وخاصة ما تعلق منها بالثقافة والقيم انطلاقاً من كون المؤسسة كيان اجتماعي بما يتضمنه من علاقات اجتماعية وما ينتج من قيم ومعايير وأنماط للسلوك في حياة المؤسسة، كما أن كفاءة المؤسسة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو المحيط الداخلي لا يتوقف على حداثة تكنولوجياتها وعلى دقة بنيتها التنظيمية أو حسن اختيارها لإستراتيجياتها بل يتوقف على قدرة هذا النسق الاجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وتعبئة الموارد التي يتوفر عليها من أجل حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

في ظل هذا التوجه الجديد للنظام المؤسسي نحو الاهتمام بالبعد الثقافي للمؤسسات الذي يهتم بضبط السلوك وتوجيهه من خلال تحقيق الإتساق والإنسجام داخل المجموعة إضافة إلى

تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الخارجية وكيفية حلها، ومنح أعضاء المؤسسة آليات الدمج والانتماء فتصبح بذلك قادرة على الاستقرار والبقاء رغم ما تتضمنه من فوارق. وبهذا تكون للمؤسسة ثقافة تنطلق من أهدافها وتطبع هيكلتها التنظيمية وتميز منظومتها التسييرية وتوجه سلوكيات وأفعال أعضائها بما يحقق لهم الضبط والدمج الإجتماعي فيها وتعبر عن نجاحها وإخفاقاتها.

وهذا ما يفرض وجود قيادة فعالة لإدارة العلاقات الإجتماعية في المؤسسة من خلال تنشئة مرؤوسيهيها على المواصفات التي تراها ذات بعد عقلاني يحقق تطوير البناء الإجتماعي للمؤسسة من خلال إنتاج طريقة مهيكلة من التفكير والإحساس وطريقة للعمل بداخلها مع النظر إلى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب فيه، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على إستخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر في المرؤوسين.

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها القائد في تعامله مع مرؤوسيه ذات أثر كبير على العلاقات الإجتماعية في المؤسسة، فنظرته الإيجابية نحو مرؤوسيه وإشعاره إياهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مع إتاحة الفرص في تقديم الآراء والإقتراحات وبناء علاقات ودية تجمعهم إلى جانب قدرته على كسب الإحترام والثقة لكفيل بتعزيز وتنمية ثقافة مؤسسية تساهم في الحفاظ على إستقرار وإستمرار ونجاح المؤسسة.

إن استقراء الواقع في عصرنا الحالي يؤكد على أن نجاح المؤسسة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع المرؤوسين وإيجاد طرق تؤدي إلى بناء ثقافة مؤسسة لهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني سياسة تفعيل العلاقات بين الأنساق المختلفة داخل المؤسسة وتعمل على توجيه الجهود نحو الأهداف المحددة من خلال ما يمتلكه القائد من قدرات ومواهب ومهارات وصفات وكذلك بصفته يمارس نمطا معيناً من أنماط القيادة كسلوك يعبر من خلاله عن العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به، وهذا السلوك لا بد وأن يؤثر على درجة إستجابة المرؤوسين لسياسته وتنفيذها وتقبلها والعمل بها أو رفضها، وبحسب النمط القيادي الذي يتبعه القائد بحيث توجه ثلاث أنماط قيادية سواء كان يتبع النمط القيادي الديمقراطي أو النمط القيادي الأوتوقراطي أو النمط القيادي

المتساهل وكذلك بعد ثقافة الاتصال المتبع من طرف القيادة داخل المؤسسة من خلال سلوك الاستماع وإبداء الرأي والمشاركة والتشاور وتعزيز الثقة بين المرؤوسين والثقة في المشرفين. بهذا يمكن القول أن ثقافة المؤسسة تحمل البيئة الاجتماعية الداخلية للمؤسسة في تقاليد وسلوكها، عاداتها وقيمتها، لتحقيق الاستقرار والاستمرار والفعالية، ما يفرض على القيادة معرفة هذه البيئة الثقافية الداخلية التي تعمل فيها مع مرؤوسيه حتى تحقق أهداف وغايات تلك المؤسسة على اعتبار أن القيادة من وجهة نظر المرؤوسين ما هي إلا سلوكيات في شكل مجموعة مؤثرات توجه وتعمل على تنشئتهم لتحقيق التكيف مع العملية التنظيمية وتساعدتهم في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التنظيمية كما تسمح لهم بالتحدي والتصرف وفق الاتفاق الجماعي لأعضاء المؤسسة.

من خلال الدراسة حاولنا تبيان دور القيادة في بناء ثقافة المؤسسة من خلال المواصفات التي يتميز بها القائد ودورها في التأثير وتوجيه المرؤوسين وكذلك من خلال النمط القيادي المتبع من طرف القائد، وخصائص ثقافة الاتصال ودورها في بناء ثقافة المؤسسة، داخل مؤسسة -محطة توليد الكهرباء- بجيجل.

وقد اعتمدنا طريقة منهجية في تنظيم عملنا حيث قسمنا دراستنا هذه إلى بابين الباب النظري يتعرض للجانب النظري والباب الثاني للجانب الميداني.

الباب الأول: الجانب المنهجي والنظري للدراسة، وهذا بتقسيمه إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: يضم أسباب اختيار الموضوع والأهمية لموضوع دراستنا والأهداف المرجوة من الموضوع، كما تم صياغة الإشكالية وتحديد فرضيات الدراسة ثم التطرق لتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت بصورة مباشرة أو غير مباشرة موضوع دراستنا والمقاربة السوسولوجية للبحث.

الفصل الثاني: خصص للحديث عن الخلفيات النظرية للقيادة، فكانت الإشارة إلى القيادة في ضوء الفكر الإداري الحديث ثم نظريات القيادة وأنماطها، والعوامل المؤثرة في النمط القيادي القيادة والثقافة الاتصالية، صفات القائد الناجح، مهام وأدوار القادة في المؤسسة، وأخيرا وظائف القيادة.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للحديث عن الخلفية النظرية لثقافة المؤسسة وتم التطرق إلى المدخل الثقافي للمؤسسة، مراحل التطور التاريخي، مكونات ثقافة المؤسسة ونظريات ثقافة

المؤسسة، بناءها وإستراتيجيات تكوينها، خصائصها، أهميتها، أنواعها، نماذجها مراحل صناعة القادة لثقافة المؤسسة، ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية.

أما الباب الثاني فتناولنا فيه الجانب الميداني اعتمدنا على إستراتيجيات منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة بهدف التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات وقد قسمناه بدوره إلى فصلين:

الفصل الرابع: وقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة بحيث عرضنا فيه مجالات الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم والوسائل المختلفة في جمع البيانات، كما تطرقنا إلى أساليب التحليل التي هي الأسلوب الكمي والكيفي وتطرقنا إلى مجتمع وخصائص مفردات الدراسة.

الفصل الخامس: وتناولنا فيه عرض وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة وذلك بتفريغ هذه البيانات في جداول والتعليق عليها واستخلاص النتائج، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات التي ارتأينا تقديمها.

وفي الأخير خاتمة الدراسة وقائمة المراجع والملاحق.

الجانبة النظري

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهداف الدراسة

3- أهمية الموضوع

4- الإشكالية

5- فروض الدراسة

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة

8- المقاربة السوسولوجية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يشكل الجانب المنهجي في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها، فهذه المرحلة تحدد للمتبعين لهاته الدراسة الخطوط العريضة التي تقوم عليها؛ بحيث أن الباحث ومن خلال هذه المرحلة يحدد معالم بحثه وأهداف دراسته ونقاط الارتكاز فيها من خلال إبراز دوافع اختيار موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكذا ضبط إشكالية البحث وتحديد الفرضيات والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة وإيضاح المقاربة النظرية للموضوع، كما أن الجانب المنهجي الذي يستند إليه الباحث لضبط أبعاد دراسته والمؤشرات التي يعتمد عليها تجعل حدود الدراسة واضحة. وفيما يلي نستعرض أهم محاور هذا الفصل المتمثلة في النقاط التالية.

1- أسباب اختيار الموضوع:

كان وراء اختياري لهذا الموضوع العديد من الأسباب:

- 1- يعتبر موضوع القيادة وثقافة المؤسسة من المواضيع التي أثار اهتمام الباحثين في مجال علم اجتماع التنظيم، إذ تسعى جميع التنظيمات إلى اختيار أهم الأنماط القيادية المساعدة في بناء ثقافة مؤسسية خاصة بها.
- 2- كون القيادة هي جوهر العملية الإدارية ومفتاح نجاحها كما أن الجهة المسؤولة والداعمة لثقافة المؤسسة هي القيادة تؤدي دور حاسم في تحديد السلوك التنظيمي للمورد البشري باعتبارها رمز لذلك السلوك.
- 3- كذلك أن من يحمل إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، ومن يصنع نجاحها وتقع عليه مسؤولية إخفاقها هي القيادة التي تعمل على ترشيد وتوجيه السلوك الاجتماعي للمرؤوسين داخل المؤسسة، من خلال تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين.
- 4- اهتمام الباحثين باختلاف تخصصاتهم بالمؤسسة لتحقيق نجاحاتها وزيادة إنتاجها دون الاهتمام بالجوانب الإنسانية والثقافية للمورد البشري.
- 5- غياب نماذج قيادية قادرة على أن تقود وتنمي ثقافة مؤسسية من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

6- سوء اختيار القادة لنمط قيادي مناسب يؤثر في المرؤوسين، مما أدى إلى وجود سلوكيات تنظيمية تعيق تطور المؤسسة وعدم قدرتها على المنافسة.

ولذلك ارتأينا دراسة موضوع دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة ومن ثمة التعرف على النمط القيادي الذي يدعم وينمي ثقافة مؤسساتية لدى المرؤوسين في المؤسسة الجزائرية.

2- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة فرضياته فمن خلال هذه الدراسة سنحاول الوصول إلى:

- 1- محاولة معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة وثقافة المؤسسة.
- 2- محاولة معرفة ما مدى مساهمة القيادة في تكوين بعض السلوكيات الثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة.
- 3- محاولة معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والقيم الثقافية التي تسعى إلى تعزيزها وتنشئة مرؤوسيه عليها، كالولاء والانتماء وروح الفريق والجماعة.
- 4- محاولة معرفة خصائص الثقافة الاتصالية لدى القيادة ودورها في بناء ثقافة المؤسسة.
- 5- محاولة معرفة خصائص ثقافة المؤسسة التي تسعى القيادة إلى بنائها وتعزيزها.
- 6- محاولة التعرف على العراقيل التي تحد من فاعلية دور القيادة في بناء سلوك اجتماعي يعبر عن أداء المرؤوسين لوظائفهم وإنتاجهم لهوية جماعية في العمل من خلال الرقابة الذاتية والتعاون برغبة لتحقيق الأهداف والأدوار المحددة.

3- أهمية الموضوع:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولنا لموضوعين مهمين هما القيادة وثقافة المؤسسة، فقد شغل موضوع القيادة اهتماما العديد من الباحثين سواء في علم الإدارة، علم الاجتماع وهذا نظرا للدور الفعال والهام لهذه الظاهرة السوسولوجية في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة.

واعتبار ثقافة المؤسسة من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمة والظواهر المحيطة بها ومصدر نجاحها، فثقافة المؤسسة هي بمثابة روح المؤسسات التنظيمية.

- تعتبر القيادة المحرك الأساسي في المؤسسة، من خلال ترشيد السلوكات لتحقيق قدرة جماعية للعمل من خلال ثقافة المؤسسة التي تعمل على بنائها وتطويرها.
- تلعب القيادة دور أساسي في بناء وتعزيز ثقافة مؤسساتية للمؤسسة من أجل المحافظة على استمرارها واستقرارها وتحقيق التطور التنظيمي لها.
- ثقافة المؤسسة هي المجال الذي تعمل من خلاله القيادة في إطار ثقافي مع مرؤوسيهما على رفع وتعزيز التكيف والانتماء، والولاء في المؤسسة لزيادة نجاح برامج التغيير التنظيمي ومواكبة التغيرات الجديدة.
- تعتبر الأبعاد الثقافية المبنية من طرف القيادة من إستراتيجيات عمل المؤسسة فهي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء العام للمؤسسة.
- كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى لمعرفة أي من الأنماط القيادية أكثر قدرة على بناء وتطوير ثقافة مؤسساتية من خلال المرؤوسين.
- تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة التقرب من الواقع التنظيمي من المؤسسة الجزائرية من خلال كشف ثقافة المؤسسة السائدة بها.

4- الإشكالية:

لقد لقيت التنظيمات الصناعية منذ نشأتها الأولى اهتمام بالغا من طرف الاقتصاديين وعلماء الاجتماع والنفسانيين من حيث الاهتمام بأفرادها وبيئتها وتوطنها حسب المواقع المناسبة لنشاطها. وتطورت بشأن كل ذلك نظريات ومقاربات لفهم علاقتها بمحيطها والفعل الإنساني بداخلها كمورد وكأسمال له مكانته من حيث الأهمية في تقدم المؤسسة¹.

فالمؤسسة الحديثة وبفعل حراكيتها وديناميكيته تخلق في المجتمع ككل ديناميكية قوية تقوده إلى التطور المتواصل والتغير المستمر، فاستمرارها وبقاؤها متوقف على قدرتها على مسايرة التحديات المحيطة بها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع.

¹ علي زكاز، نصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص 06.

فمنذ الاستقلال شرعت الجزائر في تطبيق سياسة التنمية الشاملة إذ احتلت الصناعة فيها مكانة الصدارة مستعينة في ذلك على التركة الضعيفة واستيراد التكنولوجيا، حينها لم يكن المجتمع الجزائري في مستوى اجتماعي وتقني يمكنه من مواجهة صيرورة حركة التصنيع¹. خضعت المؤسسة الجزائرية لقواعد عمل وأولويات فرضتها ظروف كل مرحلة تسييرية مرت بها بداية بالتسيير الذاتي فالتسيير الاشتراكي، ثم إعادة الهيكلة لتنتهي بسياسة الخصوصية، كما أولت أهمية بالغة للهيكل الإداري والبشرية. فباختبار المورد البشري أساس نجاح المؤسسات الحديثة ونظرا لأهميته الكبيرة في العلمية الإنتاجية وجب الاهتمام به من خلال تنميته ورفع كفاءته وفاعليته داخل المؤسسة للوصول إلى مرحلة التطور والتغيير التنظيمي وهذا ما يقع على عاتق القيادة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على بقائها واستمرارها ذلك من خلال التأثير على أفراد الجماعة تأثير إيجابي يتماشى وأهداف المنظمة وهذا يعني خلق ثقافة مؤسسة إيجابية لدى مختلف الفئات المهنية داخل التنظيم.

فالقيادة ينظر إليها على أنها المعيار الأساسي الذي تتحدد به عملية الاستقرار والفاعلية من خلال الاهتمام بالمرؤوسين وتوجيه طاقتهم في الاتجاه المرغوب، إضافة إلى أنها سبيل المؤسسات ومؤشراتها باعتبارها النشاط الإداري القادر على صياغة المؤسسة من خلال ما تملكه من سلطة التسيير والتوجيه والتحفيز للمورد البشري وقدرتها على احتواء المواقف الحرجة. إن نجاح القائد يتوقف أساسا على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين وتحسين أداء العمل لديهم وتحفيزهم على العطاء المستمر وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية للوصول إلى تحقيق ثقافة مؤسسية.

إن ثقافة المؤسسة تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة أفراد بما تحمله من علاقات مقبولة ومتفق عليها من جميع أعضائها، تعبر عن الاتجاهات المشتركة للأفراد

¹ السفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي (التشغيل، الصناعة، التنمية)، ترجمة الأزهر بوغديوز، ديوان المطبوعات الجامعية،

العالمين فيها، فهي تكون نظام من القيم المشتركة التي يلتزم بها أعضاء التنظيم تميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى.

وتتضح أهميتها في التغيير والتطوير الإيجابي من خلال دعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها المشتركة وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها.

إن صياغة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي مؤسسة يرتبط بعنصر القيادة الفعالة والنمط القيادي الناجح الذي يتميز بخصائص تؤهل القائد للتأثير في التخطيط المستقبلي وصياغة ثقافة مؤسسة تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة وتشكل قوة حركتها وديمومتها واستقرارها وفعاليتها ودعمها لعملية التطوير والتغيير انطلاقاً من مكانة هذه الأخيرة ضمن الوظائف الإدارية ولذلك برزت مشكلة الدراسة في التعرف على النمط القيادي ودوره في بناء ثقافة المؤسسة.

ولأجل دراسة موضوع دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة والتطرق لجوانبه المتعددة، وإبراز أهمية الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن للنمط القيادي أن يساهم في بناء ثقافة المؤسسة؟

ولتحليل هذا التساؤل ودراسته قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- إلى أي مدى تساهم صفات القائد في تكوين قيم ثقافية لدى المرؤوسين؟
- 2- ما علاقة النمط القيادي المتبع من طرف القائد بالقيم الثقافية لدى المرؤوسين؟
- 3- ما علاقة أسلوب الاتصال المتبع من طرف القائد في بناء ثقافة المؤسسة؟

5- فروض الدراسة:

تعرف الفرضية "على أنها إجابة عن تساؤلات الإشكالية، أي تتدرج ضمن حركية سؤال وجواب في ظل العلاقة الترابطية بين الإشكالية والفرضية"¹.

¹ سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر،

كما عرفها موريس أنجريس: "تصريح بتنبؤ بعلاقة بين عنصرين أو أكثر ويتضمن تحقيق أمبريقي"¹.

وحسب تعريف علي غربي: "تمثل إجابات محتملة أو مبدئية لتساؤلات البحث والتي غالبا ما تكون متضمنة في الإشكالية، وتأتي في صورة علاقة بين متغيرين أو أكثر"².

كما أنها تعرف بكونها "جواب مسبق عن السؤال الأساسي، وهي توجه الباحث في اختيار طريقة البحث، وأدوات البحث، ومصادر جمع البيانات، نظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها الفرضيات في البحث العلمي"³.

بمعنى أن الفرضية هي إجابة عن تساؤلات الإشكالية المطروحة، فتعتمد الفرضيات على القاعدة الأساسية التي تتم من خلالها عدة أهداف توضح العلاقة الموجودة بين موقفين أو أكثر أو بين المتغيرات التابع والمستقبل.

وقد عمدنا في دراستنا إلى وضع فرضية أساسية تتمثل في:

يساهم النمط القيادي للمشرفين في المؤسسة في إرساء قيم تنظيمية مؤسسية.

وتتفرع الفرضية الأساسية إلى فرضيات جزئية تتمثل في:

- 1- تسهم مواصفات القادة في تكوين قيم ثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة.
- 2- يؤثر النمط القيادي المتبع من طرف القائد في القيم الثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة.
- 3- لأسلوب الاتصال المتبع من طرف القائد دور فاعل في بناء ثقافة المؤسسة.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

إن البحث الاجتماعي لا يحقق أهدافه بموضوعية إلا إذا قام الباحث بمجموعة خطوات لعل أهمها تحديد المفاهيم، ويقصد بتحديد المفاهيم الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث والتي تظهر في إشكالية البحث، يعرفها **معن خليل عمر**: " بأنها الصورة الذهنية والإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث"⁴.

¹ موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للناشر، الجزائر، ط2، 2006، ص 185.

² علي غربي، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتا، قسنطينة، 2006، ص 62.

³ عبد الكريم بوحفص، دليل الطالب لإعداد وإخراج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص45.

⁴ علي غربي، مرجع سابق، ص48.

6-1- مفهوم الدور Rôle

ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة إلى "لينتون Linton" إذا يذهب إلى القول "أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم"¹.

كما يعرف أيضا على أنه "مجموع السلوكيات المتوقعة من طرف أي شخص داخل التنظيم له مكانة معينة في الهيكل التنظيمي من خلال المهام التي يؤديها"².

ويتكون الدور من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، قد يكون العامل على علم بمتطلبات دوره وقد لا يكون على علم³.

ورغم أن الدور يعد عامل فردي يقوم به الفرد إلا أن أعمال جماعة تحدث دائما عن طريق مجموعة من الأدوار المترابطة فيعتبر سلوك الفرد في موقف جماعي، أو هو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي تنتظرها جماعة من جماعة ما أو من أحد أعضائها الشاغلين لمكانة معينة⁴.

كما أن الدور هو توجيه أو تفهيم عضو في الجماعة بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم وهذا الدور يتضمن فئتين:

- يتكون الدور من نسق من التوقعات ويسمى بالدور المتوقع.
- يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص الشاغل للمركز عندما يتفاعل مع شاغل بمركز آخر ويسمى بالدور الممارس⁵.

كما أن من التعريفات التي تركز على إبراز الناحية السوسولوجية للدور وتعالجه على أنه مفهوم الفرد لموقفه في ضوء مركزه الاجتماعي بالإضافة إلى مراكز الآخرين الاجتماعية، نجد تعريف "بارسونز Parsons" "الدور بأنه قطاع من النسق التوجيهي الكلي للفرد الفاعل وهو

¹ ر. بودون، ف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1986، ص 288.

² ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 66.

³ محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995، ص 392.

⁴ ألويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعة والقيادة، دار المعارف، القاهرة، الجزء الثالث، 1964، ص 224.

⁵ عبد الحليم عبد العال، نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 1989، ص 122.

ينتظم حول التوقعات في علاقتها بمحتوى تفاعل معين، تلك التوقعات التي تتكامل مع مجموعة بعينها من المعايير القيمة التي تتحكم في التفاعل مع واحد أو أكثر من المتغيرات في الأدوار التكاملية المناسبة¹.

التعريف الإجرائي للدور:

هو مجموع الأفعال التي يقوم بها الشخص من خلال موقعه وأمام مختلف المواقف داخل التنظيم من أجل خدمة العاملين والمؤسسة.

6-2- مفهوم القيادة:

يعد موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها العديد من الباحثين في محاولة منهم لبيان أسرارها، ومجالاتها النظرية والتطبيقية إلا أنه ليس هناك اتفاق عام بين الباحثين على تحديد مفهوم موحد ومشارك نظرا لسعة المعاني والدلالات والمفاهيم المرتبطة بها، وكذا اختلاف الاتجاهات والمداخل النظرية المفسرة لظاهرة القيادة.

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد مفهوم القيادة نجد أن كلمة القيادة (**leadership**) مشتقة من الفعل اليوناني (**arbien**) الذي معناه يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (**agere**) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (**leader**) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه، وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه².

كما جاءت القيادة في لسان العرب لابن منظور من قادة، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد³.

كما أن القيادة مصطلح مأخوذ من الفعل "قاد" فقاد الجيش أي كان رئيسا، وقاد الجيش إلى كذا أي أوصله إليه أو سيره⁴.

¹ سامية حسين الساعاتي، الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص195.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص ص86، 87.

³ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2001، ص 325.

⁴ جوزيف إلياس، قاموس مجاني الطلاب، دار المجاني، بيروت، ط3، 1996، ص 205.

إن كلمة قائد تعني ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

ويشير فيدلر إلى أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لغرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره². أما ليكرث فيعرف القيادة بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"³.

أو هي مجموعة من الأدوار العقلانية يقوم بها فرد واحد أو جماعة قيادية تتميز بالقدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين بطريقة تجعلهم يقبلون على إنجاز مهامهم بناء على أوامر وتوجيهات القيادة في الوقت المحدد وفي المكان المحدد⁴.

كما يعرفها تيد (tead) بأنها مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه⁵.

مما تقدم يمكن القول أن معظم التعاريف السابقة، إن لم تكن جميعها تنظر إلى القيادة على أنها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاههم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة أو هي محاولة القائد التأثير على سلوكيات وأفعال واتجاهات المرؤوسين.

كما يتضح لنا كذلك أن القيادة ظاهرة نفسية اجتماعية تقوم على علاقة تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها وتتضمن هذه العملية أربعة عناصر⁶:

- القائد من حيث خصائصه الشخصية وقدراته.

¹ سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، ط1، 2007، ص 14.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 1999، ص 60.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، ط2، 2009، ص 195.

⁴ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 104.

⁵ محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، أنماط وأساليب القيادة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011، ص 70.

⁶ معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، ط1، 2008، ص 139.

- الأتباع من حيث صفاتهم وقدراتهم.
 - الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.
 - المهمة التي تحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والأتباع.
- وبهذا يمكننا أن نعرف القيادة بأنها ظاهرة اجتماعية تفاعلية محورها التأثير، تتم من خلال قيام شخص (القائد) يتمتع بصفات تجعله قادر على ممارسة هذا التأثير بفاعلية من أجل التوفيق بين أهداف مرؤوسيه وأهداف المؤسسة.

6-3- مفهوم النمط القيادي:

يقصد بالنمط (**style**) هنا السلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف أو معضلة معينة، وفي إطار موقف القائد فإنه لا يخرج عن الميل نحو العمل أو الميل نحو العاملين¹.

هو التصرفات التي يبدلها القائد داخل التنظيم والتي تمكنه من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

إن النمط القيادي كما يعرفه **فيدلر** " هو الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل وإبداء الاهتمام بالأهداف وبالعاملين وحاجاتهم².

أما النمط القيادي والذي نحن بصدد " هو مجموعة من السلوكيات الذي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة"³.

فالنمط القيادي هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل المؤسسة والذي يشكل طريقة وأسلوب قيادته للتأثير في سلوك مرؤوسيه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة، وتصنف الأنماط القيادية لدى القادة إلى ثلاث أنماط هي: النمط القيادي الديمقراطي النمط القيادي الأوتوقراطي، ونمط القيادة الحرة (المتساهل).

¹ محمد صاحب سلطان، مرجع سابق، ص 74.

² سهيل أحمد عبيدات، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2004، ص 14.

³ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 324.

وهو تعبير عن السلوكيات والتصرفات المساهمة في إحداث سلوكيات القائد مع المرؤوسين وكذلك الطريقة التي يؤدي بها عمله للوصول إلى الأهداف المسطرة.

6-4- مفهوم الثقافة:

لم يختلف علماء الأنثروبولوجيا حول مصطلح من المصطلحات كاختلافهم حول مفهوم الثقافة، فعلى الرغم من شيوع المصطلح في الكتابات السوسولوجية والأنثروبولوجية وتداوله بكثير في الحياة اليومية فإن كثير من الغموض والإبهام لا يزالان يحيطان به. ففي المفهوم اللغوي نجد أن لفظ الثقافة مشتق من الفعل ثق الشيء ثقفا وثقافا، أي حدقه وفهمه بسرعة، أما عند ابن خلدون فإن الثقافة تعني العمران، كما اشتقت من اللغة الإنجليزية (cultivate) وهو يفيد الفلح أو الحرث والزرع¹.

أما المعنى الاصطلاحي فيعتبر عالم الأنثروبولوجيا البريطاني إدوارد بيرنت تايلور أول من وضع تعريف للمفهوم الأنثروبولوجي للثقافة²، وقد حدد تايلور مفهوم الثقافة بقوله "إن الثقافة أو الحضارة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والقانون والأخلاق والعادات والعرف وكافة القدرات الأخرى التي تؤدي من جانب الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع"³.

فقد ذكر محمد بن عبد الكريم الجزائري (1988) عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب وأهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الاعوجاج⁴. وحسب بيار بورديو أن الثقافة في معناها الأنثروبولوجي تعني طرائق الفعل والإحساس والتفكير الخاصة بجماعة اجتماعية، أما في المعنى العام تعني المعارف العلمية والفنية والأدبية للفرد، أما في المعنى السوسولوجي فإن الثقافة تعني مجموع القيم والمعايير والممارسات المكتسبة والمشاركة عند مجموعة من الأشخاص⁵.

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم الأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص43.

² دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: منير السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2007، ص 30.

³ محمد عباس إبراهيم، الثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2011، ص17.

⁴ بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص4.

⁵ عبد الكريم بزاز، علم اجتماع بيار بورديو، دراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة منثوري، قسنطينة، 2006،

ومن بين تعاريف الثقافة والذي حظي بنوع من الاتفاق بين علماء الأنثروبولوجيا هو التعريف الذي قدمه كلاكهون (klukhohn) فيعرفها على أنها " الطريقة المهيكلة للتفكير والشعور والتصرف لجماعة إنسانية ما، والمكتسبة والمنقلة من خلال الرموز والتي تمثل هويتها الخاصة بها والتي تضم الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية والذي يظهر في شكل منتجات أما قلب الثقافة فيتكون من الأفكار التقليدية والقيم المتصلة بها"¹.

كما عرفها رالف لنتون: " أن ثقافة المجتمع هي طريقة حياة أفرادها، وهي مجموعة الأفكار والعادات التي تعلموها وساهموا فيها ثم نقلوها من جيل إلى آخر"²، ولقد تبني معظم علماء الاجتماع المعاصرين هذا التعريف فالثقافة وفق هذا المفهوم تتطوي على جميع المسائل التي تهم علم الاجتماع.

من خلال ما سبق نجد أن الثقافة ظاهرة اجتماعية تشكل نظاما كليا مركبا متفاعل الأجزاء (مادي، اللامادي) فهي تمثل ما يكتسبه الفرد من مجتمعه عن طريق التعلم أو عن طريق انتقاله من جيل إلى جيل، كما أنها عملية يتم من خلالها توافق أعضاء المجتمع مع بعضهم البعض وإشباع حاجاتهم.

6-5- مفهوم القيم:

لقد نال مفهوم القيم عناية كبيرة من طرف علماء الاجتماع الذين يرون بأن القيمة هي إعتقاد يتصرف الفرد بمقتضاه كخيار مفضل.

إن مفهوم كلمة قيمة يدل على أهمية ووزن كبير للشيء في اللغة العربية وعندما نقول إن شخصا يعطي قيمة لشيء فهذا يعني أنه يوليه أهمية كبيرة.

وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها هامة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصح وما هو الخطأ وما هو السيء وما هو الجيد.

¹ وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2013، ص20.

² هارلمبس وهولبورن، سوسيولوجيا الثقافة والهوية، ترجمة: حاتم حميد محسن، دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2010، ص8.

فالقيم تشتمل كل الموضوعات والظروف والمبادئ التي أصبحت ذات معنى خلال تجربة الإنسان الطويلة كالشجاعة والقوة والاحتمال والإيثار والمهارة الفنية وضبط النفس والأمانة والصمت أو الاتزان والانفعال والحب والحرية والعدالة¹.

كما تعرف القيم على أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي².

كما عرفها بوفلجة غياث بأنها نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة³.

أما ناصر قاسيمي فيعتبر القيم بأنها مجموعة الأهداف الاجتماعية والنماذج المتضمنة في ثقافة ما تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ منها قيم الحرية والعدالة والتضامن⁴.

كما يعرف "توبس" القيم على أنها: "مجموعة من مبادئ وضوابط سلوكية وأخلاقية تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة، إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع"⁵.

فمن التعاريف السابقة نجد بأن القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، كما تساهم في تحديد اتجاهات الفرد الفكرية.

6-6- مفهوم القيم التنظيمية:

تعتبر القيم التنظيمية بأنها المعايير والاتجاهات التي تحدد وتوجه سلوك الأفراد داخل التنظيم وتشكل شخصية المنظمة.

إذ تعرف على أنها: "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوار والغايات التي تسعى لها المنظمة أي تحقيق أهداف المنظمة"⁶.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 88.

² زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011، ص 125.

³ بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 1998، ص 45.

⁴ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 106.

⁵ بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 71.

⁶ بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013، ص

كما يعرفها كل من **جاكس أرسن وهلفر** بأنها: "مجموعة الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها تعمل كموجه لهم في سلوكياتهم"¹.

كل من التعريفين السابقين أعتبر أن القيم التنظيمية هي مجموعة المعتقدات التي يحملها الفرد ويشترك في الإيمان بها مع باقي أفراد التنظيم تعمل كموجهة لسلوكياتهم في أدائهم لوظائفهم.

كما عرفها **ناصر قاسيمي** بأنها: "مجموعة الخصائص الإنسانية والفكرية والاجتماعية والبيئية نسبياً التي يدركها أعضاء التنظيم ويتفاعلون من خلالها فيما بينهم في أثناء أداء مهامهم"².

أو هي كل ما يعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتصرفاتها ونمط العلاقات الذي تعمل به داخل المؤسسة وخارجها³.

بينما **موسى اللوزي** يرى أن القيم التنظيمية هي "الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة يدركها أعضاءها ويتعايشون معها ويعبرون عنها"⁴.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن القيم التنظيمية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات بخصوص ما هو جيد أو سيء أو ما هو مهم أو غير مهم، بحيث تتبناها الجماعة وتوجه علاقاتها المختلفة داخل المؤسسة وهي أساس ثقافتها التنظيمية.

6-7- مفهوم القيم الثقافية:

تعتبر القيم الثقافية نتيجة تفاعل مجموعة عناصر من التاريخ والدين والسياسة نتيجة إستقرارها وتفاعلها مع مختلف العناصر المحيطة⁵.

¹ نفس المرجع ، ص 55.

² ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 107.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ بلقاسم السلطانية وآخرون، مرجع سابق، ص 55.

⁵ بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، مرجع سابق، ص 47.

كما تتدخل مجموعة من العوامل في تحديد القيم الثقافية للعمال تتمثل أهمها في التنشئة الاجتماعية والتربية والتاريخ والدين والسياسة والإقتصاد إلى جانب عوامل تنظيمية أخرى يتم التفاعل فيما بينها داخل التنظيمات¹.

فالثقافة السائدة هي التي تحدد خصوصيات التنظيمات والقيم السائدة فيها من هنا نستخلص أن تلك القيم هي نتائج تفاعل إجتماعي معقد ومتعدد الجوانب، كما أن للقيم الثقافية دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والإجتماعية.

6-8- مفهوم ثقافة المؤسسة:

يعرف ميشال كروزيه **M. Grozier** ثقافة المؤسسة على أنها: "القدرة على العمل والفعل جماعيا، هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس المجموعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجيهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الإستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف أنية بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض"².

في حين يرى فيليب برنو **Ph. Bernoux** ثقافة المؤسسة تكمن في "مدى قدرة المنظمة مؤسسة إجتماعية " **Institution social** " ناحتة للهوية ومنتجة لثقافة تجعل أعضائها يشعرون بالإنتماء إليها وليست مجرد الإنتساب الإداري لها"³.

أما موريس ثيفيني **M. Tevenet** يرى أن الثقافة هي "كل ما يوحد المؤسسة في ممارستها وكذلك كل ما يميزها عن الآخرين"⁴.

¹ بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، مرجع سابق، ص 71.

² بن عيسى محمد المهدي، علم الإجتماع التنظيم، من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، الجزائر، أوت 2010، ص 242.

³ نفس المرجع، ص 246.

⁴ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكيات والأفعال في المنظمة الإقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة العدد 03، 2004، ص 148.

ويرى وليام أوشي بأن ثقافة المؤسسة تمكن في " قدرة المؤسسة على إدارة العنصر البشري من خلال خلق العامل السعيد في عمله من خلال أعمدة أساسية هي: الثقة، الألفة والمودة، والحدق والمهارة"¹.

وهناك تعريف ينظر إلى ثقافة المؤسسة بأنها: " منظومة المعاني، والرموز والقيم والمعتقدات والأعراف والفلسفة والتوقعات التنظيمية والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم

حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم"².

كما يعرفها "Shafaritz" ثقافة المؤسسة بأنها "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الإجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الإعتقادات، الإفتراضات والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء ومن صنع الإنساني وأنماط سلوكية إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها"³.

كما يعد تعريف "Edgard Schein" من بين التعاريف الأكثر شمولاً لثقافة المؤسسة حيث يعرفها على أنها: " مجموعة المبادئ الأساسية التي إختبرتها أو إكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والإنسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى"⁴.

¹ طارق تواتي، الإستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية، مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة، مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم والديناميكيات، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، 2012، ص 81.

² نفس المرجع، ص 82.

³ نفس المرجع، ص 83.

⁴ Jean Pierre Détre, **strategor : politique générale de l'entreprise**, derno, 3eme édition, Paris, 1997, p 470.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن ثقافة المؤسسة تبني من ثقافة الأفراد الفاعلين بالمؤسسة والذين يعملون على بناء إستراتيجية تقوم على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة وأنها تمثل مجموعة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن باقي المنظمات الأخرى كما أنها منظومة من المعاني والقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تنشأ بين أعضاء التنظيم ويشتركون في تطبيقها والسير على نهجها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة".

كما تعرف ثقافة المؤسسة بأنها: " نسق القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، وتدعو إلى لفت الانتباه إلى أهمية معطى العلاقات الإنسانية في هيكله عالم الصناعة والأعمال، كما تهتم بضرورة المواءمة بين الأنساق الإدارية من ناحية والبيئات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تعمل في إطارها من ناحية أخرى"¹.

إن مفهوم ثقافة المؤسسة قد تحول من مجرد مفهوم علمي ونظري إلى أداة إجرائية ناجعة لم تعد تستخدم لتحليل ما يدور في عمق الأنسجة الاجتماعية للمؤسسات وفهمه فحسب، بل أضحت أساس عمليات هندسة مستقبل المؤسسات وصناعة قوام نجاحها، كما أصبح المفهوم ومدارسه وصفه كعلاج حالة كساد المؤسسات، والتحول للنجاح والتميز، وقد تنوعت وفقاً لذلك إبتكارات مجال تهيئة عالم رموز المؤسسة وصناعة أساطيرها وطقوسها وأبطالها بما يتوافق ورغبات المسيرين لها والقائمين عليها، جامعة في ذلك بين قوة الإستثمار المادي وتوظيف الفنون وتقنيات العلوم والتكنولوجيا، لضمان التدخل في الوقت المناسب لبث الروح في حياة المؤسسة وفي ثقافتها وهويتها².

ومن خلال ذلك يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي لثقافة المؤسسة: "هي مجموعة من العناصر الخاصة والمميزة، المادية واللامادية والتي تبني من طرف أعضاء التنظيم وتشكل القاعدة الأساسية لكل مؤسسة وهي تشكل في النهاية قوة حركتها فاعليتها، إستقرارها، ديمومتها.

¹ طارق تواتي، مرجع سابق، ص 69.

² نفس المرجع، ص 72.

6-9- مفهوم المؤسسة:

ارتبط مفهوم المؤسسة بمعاني كثيرة ومتعددة، كشفت في مجموعها عن تباين الأطر والسياقات التي تستخدم فيها من جانب علماء الاقتصاد وعلماء الاجتماع، فمن الناحية السوسيولوجية جاء الاهتمام بالمؤسسة متأخر نسبياً، ولم تتضح فكرة تناول المؤسسة كبناء إجتماعي مستقل إلا حديثاً.

وبالرجوع لتاريخ علم الاجتماع يمكن القول بأن إكتساب مفهوم المؤسسة لمعنى محدد يعود إلى الفرنسي إميل دوركايم حيث اعتبرها بمثابة "أساليب للعمل والإحساس والتفكير المتبلورة والملزمة لمجموعة إجتماعية معينة"¹.

وقد اعتبرها تالكوت بارسونز "مجموعة معقدة من القيم والمعايير التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد"²، فهي بنظره جملة الأنشطة المحكومة بإسهامات مستقرة ومتبادلة بين عدد من الفاعلين الاجتماعيين.

كما اعتبرها ناصر قاسيمي بأنها: "مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالاً عقلانياً"³.

تعريف إجرائي: " المؤسسة هي تنظيم مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفها توفير الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع مؤسسات أخرى، وهذا ضمن شروط معينة تختلف باختلاف المكان والزمان لهذا التنظيم، وطبيعة وحجم ونوع نشاط هذا التنظيم".

7- الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة نقطة ارتكاز يعتمد عليها الباحث في توجيه بحثه، وكذا عامل يساهم وبشكل ما في تقادي تكديس البحوث العلمية، وقد اعتمدنا في دراستنا على إجراءات لتحديد واستعراض أهم الدراسات المتعلقة أو القريبة من موضوع الدراسة محاولاً إدراج جانباً من الجوانب لم تتعرض لها الدراسات المتشابهة للموضوع.

¹ عائشة التايب، النوع وعلم إجتماع العمل والمؤسسة، ترجمة: منظمة المرأة العربية، ط1، مصر، 2011، ص 64.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 120.

كما يمكن أن نستعرض فيما يلي الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:¹

دراسة بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر - حالة بايب غاز غرداية- 2004-2005.

ففي هذه الدراسة حاول الباحث أن يبحث عن المواجهات أو الأطر المرجعية للفعل الاجتماعي لتحديد طبيعة ومضمون النسق الثقافي والقيمي الذي يلعب الدور المحدد أو الموجه للسلوكات والأفعال والتفاعلات الاجتماعية التي تتم داخل هذه المؤسسة الاقتصادية وعن اتجاهها ومصيرها.

جاءت إشكالية الباحث على النحو التالي:

- ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكاتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟ وكانت التساؤلات الفرعية كما يلي:

1- هل هذه السلوكات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماسكة مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم؟

2- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن ثقافة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟

3- ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلون سواء كانوا أفراد أو مجموعات؟ هل هو صراع، نزاع، تكامل؟ ومن أجل تحقيق أية غاية؟

وانطلق الباحث من فرضيات هي:

¹ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع بجامعة الجزائر، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر - حالة بايب غاز غرداية-، 2004-2005.

الفرضية العامة:

إن السلوكيات والأفعال الإجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفقتها عون اقتصادي بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، وكذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية وتسييرية قادرة على دمج هذه الإستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على بناء مشروع تغييري يتطابق والأهداف الاقتصادية والتاريخية.

الفرضيات الفرعية:

1- إن الأفعال والسلوكيات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفقتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، مما أدى ذلك إلى ظهور أفعال تؤطرها الإستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

2- إن القرارات البشرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل إنجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو التاريخية عجزت عن دمج هذه الإستراتيجيات الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد تابع للبناء التنظيمي وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.

3- إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغييري.

المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في معالجة المعطيات الإحصائية للدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو الأنسب لمثل هذه الدراسات ومعالجة الوقائع المدروسة لمعرفة طبيعة الأفعال داخل المؤسسة، سواء بربطها بإستراتيجية الفاعل أو القواعد والضوابط التي تتميز بها المؤسسة بصفقتها كيان مستقل، بالإضافة إلى استعماله المنهج الإستقرائي لتقديم القراءات السوسولوجية المناسبة.

عينة الدراسة:

حدد مجتمع الدراسة المتكون من 700 عامل موزعين حسب الفئات المهنية، منهم 128 إطار، 194 عمال التحكم، و378 أعوان تنفيذ، وقام الباحث باختيار العينة من مجتمع الدراسة بعدما قام بطرح عدد عمال الفئة القيادية المعنية بالاستمارة (ب) والبالغ عددهم 22 إطار قيادي، ولهذا أصبح مجتمع الدراسة المعني بعملية المعاينة يبلغ عدده 678 عامل.

ولتحديد حجم العينة قام الباحث بسحب ما نسبته 20% من المجتمع الكلي

$$\text{أي } 678 \times 0.20 = 137 \text{ عامل معينين بالإستمارة (أ)}$$

ثم قام الباحث باستخراج قوائم إسمية بعدد طبقات العينة تضم كل قائمة إسمية أسماء أفراد المجتمع المدروس مرتبة ترتيب عشوائي حسب الطبقات، ثم استخراج أرقام عشوائية من كل طبقة بعدد أفراد العينة.

تمثيل العينة: 22 إطار، 39 عون تحكم، 76 عون تنفيذ.

نتائج الدراسة:

- إن الفئة القيادية تقوم بدورها الإشرافي من خلال متابعة مدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية.
- إن أعضاء الفئة القيادية ترى بأن قراراتها التسييرية يحكمها ويوجهها العمل على تطبيق القوانين الإدارية للمؤسسة.
- كما ترى هذه الفئة القيادية أن القائد الناجح هو الذي يشكل مجموعة عمل منسجمة ومتماسكة من خلال فرض الإنضباط، أمام العوامل الاقتصادية كرفع الإنتاج والإنتاجية كانت عوامل هامشية بالنسبة لهم.
- نظرة هؤلاء القادة للعوامل التي تعيق المؤسسة على تحقيق النجاح هو نقص التضامن والتماسك بين العمال.
- عوامل تشكل الإنتماء في المؤسسة غير مستقرة بل تتميز بالمرونة وعدم الإستقرار وهذا ما ترك حرية لكل عضو أن ينتقل من مجموعة إلى أخرى حسب مصلحته الشخصية.
- طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الإجتماعية ظرفية وليست علاقات تضامن تحقيق الهدف الاقتصادي.

الدراسة الثانية:1

دراسة يوسف جغلولي: القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، 2010-2011.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة العلاقة بين أنماط سلوك القيادة الإدارية الوسطى وبعض السلوكيات الثقافية التي تسعى إلى تعزيزها وتنشئة رؤوسها عليها، ربط العلاقة بين القيادة الإدارية الوسطى داخل المنظمة الإدارية في دفعها وتعزيزها لتطوير الثقافة التنظيمية من خلال خصائص الثقافة الاتصالية، وثقافة إتخاذ القرار، وثقافة التحفيز، وثقافة الرقابة والنتيجة عن سلوك القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة في تنشئتها التنظيمية لمروسيها.

ولقد تم طرح هذه العلاقة في التساؤل التالي:

كيف تعمل القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية، بتنشئة رؤوسها على مجموعة من السلوكيات التنظيمية داخل العملية الاتصالية، وعملية اتخاذ القرار، وعملية الرقابة، وعملية التحفيز؟

أما التساؤلات الفرعية كالتالي:

1- ما هي العلاقة بين الثقافة الاتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟

2- ما هي العلاقة بين ثقافة اتخاذ القرار المدعمة عن القيادة الإدارية الوسطى وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟

3- ما هي العلاقة بين الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟

4- ما هي العلاقة بين ثقافة التحفيز للقيادة الإدارية الوسطى، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

¹ يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2010-2011.

الفرضية العامة:

تعمل القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية، بتنشئة مرؤوسها على مجموعة من السلوكيات التنظيمية داخل العلمية الاتصالية تشمل سلوك (إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية)، عملية إتخاذ القرارات تشمل سلوك (التعلم التنظيمي، التمكين العمالي)، وعملية الرقابة تشمل سلوك (الإلتزام التنظيمي التسييس التنظيمي)، عملية التحفيز تشمل سلوك (العدالة التنظيمية، المواطنة التنظيمية).

الفرضيات الفرعية:

1- للثقافة الاتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك إدارة المعرفة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية - علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

2- لثقافة اتخاذ القرار المدعمة عن القيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك التعلم التنظيمي وسلوك التمكين العمالي - علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

3- لثقافة الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك الإلتزام التنظيمي والتعزيز السلبي لسلوك التسييس التنظيمي - علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

4- لثقافة التحفيز للقيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك المواظبة التنظيمية وسلوك العدالة التنظيمية - علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

قام الباحث بإجراء دراسته الميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، كما أن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها إستنادا للبيانات المجمعَة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها.

أما عينة الدراسة التي استخدمها الباحث فهي عينة عشوائية طبقية حيث تم أخذ ما نسبته 50% من مجتمع البحث الذي هو 30 مديرية تنفيذية وبالاعتماد على نفس النسبة في

المديريات التنفيذية نسبة 50% يكون حجم عينة الموظفين 571 موظف ثم أخذ منهم 50% من العدد الإجمالي أي 286 عامل.

وينفس النسبة أخذ الباحث عينة من رؤساء المصالح الذين يبلغ عددهم 50 رئيس مصلحة أختار منهم الباحث عشوائيا 50% أي 25 رئيس مصلحة واستعمل الباحث عدة أدوات لجمع المعلومات وهي كالتالي:

- الإستمارة التي تشكلت من 62 سؤال بين أسئلة مغلقة، وأسئلة إقتراح إجابات مسبقة وأسئلة نصف مغلقة وجهت للعمال.

- المقابلة والتي تم استخدامها مع فئة القادة حيث احتوى دليل المقابلة على 25 سؤال.

- الملاحظة فقد استعملها كأداة مكملة للاستمارة والمقابلة.

النتائج المتوصل إليها:

- يطبع النسق الثقافي في المنظمة الإدارية البعد التدريجي دو الفاصل الرتبوي الكبير.

- أصابت القيادة الإدارية في إعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى والتغيرات الجديدة للمنظمة.

- أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الذاتي.

- نجاح القيادة في تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الإدارية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.

- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.

- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز مناخ عمل يشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.

- تعزيز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسية تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي.

- تعزيز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على الحوافز أنية لبناء العمل الإداري.

- تفتقد ثقافة اتخاذ القرار إلى المرونة والتعامل مع المواقف التنظيمية المختلفة فتبقى حبيسة ما تمليه البيروقراطية من حلول.

الدراسة الثالثة:¹

دراسة طارق تواتي: رسالة ماجستير بعنوان "الإستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية: مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة" دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية هاني محمد بن هادي بالجلفة، جامعة الأغواط، 2012. جاءت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية هاني محمد بن هادي بالجلفة؟ وقد إنبتق عن هذا التساؤل سؤالين جزئيين هما:

- هل تضع المؤسسة العمومية الإستشفائية الموارد البشرية ضمن أهم الموارد التي يمكن أن يستثمر فيها؟

- ما هي الآليات المختلفة التي يمكن تجسيدها في مجال إدارة الموارد البشرية لتكوين ثقافة مؤسسة تعزز سياسة الإستثمار في الموارد البشرية؟

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة قام الباحث بصياغة فرضية عامة مفادها:

إن ثقافة المؤسسة الإستشفائية التي تتبناها إتجاه الموارد البشرية لها تأثير على مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تفرعت عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

- إعتقاد مبدأ التشاور يؤثر على الإستقرار المهني للعمال بالمؤسسة العمومية.

- طبيعة نظام الحوافز يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية.

- علاقات العمل الإنسانية تؤثر على الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة العمومية.

ولقد أعتد الباحث المنهج الوصفي التحليل في دراسته، باعتباره الأنسب لوصف ظاهرة ثقافة المؤسسة من زاوية تنظيمها والعمل داخلها، وإستخدام الباحث العديد من الأدوات البحثية التي رآها مناسبة للحصول على البيانات والمعلومات ومنها الإستمارة، والملاحظة الميدانية

¹ طارق تواتي، الإستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية، مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة، مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم والديناميكيات، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، 2012.

والمقابلة والسجلات والوثائق، أما فيها يخص أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات وتحليلها قد استخدم الحزمة الإحصائية SPSS، كما تم الإعتماد على التكرارات والنسب المئوية للتحليل. أما بالنسبة للعينة فقد إختار الباحث عينة عشوائية حصصية قدرت ب: 82 مفردة حيث أخذ ما نسبته 20% من المجتمع الكلي والمقدرة ب: 406 عامل موزعين بين مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث في ضوء فرضيات البحث وفي ضوء الدراسات السابقة والمقاربة النظرية أكد على تدني مستوى الفعالية التنظيمية وذلك من مبدأ ثقافة المؤسسة القائمة على عدم الإهتمام بالموارد البشري والإستثمار فيه في المؤسسة الإستشفائية العمومية بولاية الجلفة، وحتى يمكن تعظيم الإستفادة من نتائج هذا البحث أقترح الباحث مجموعة من التوصيات والحلول نوجزها كما يلي:

- بناء ثقافة مؤسسة تقوم على التسيير وفق مبدأ العمل الجماعي.
- إعادة ترتيب نظم الأجور والحوافز داخل المؤسسة الإستشفائية.
- من الضروري لكي تكون إدارة الموارد البشرية فعالة ألا تتفصل عن واقع مشكلات المؤسسة.
- تنظيم ملتقيات ودورات تكوينية لقادة المؤسسات حول مستجدات وتطوير إدارة الموارد البشرية.
- تنمية الطاقات والإمكانيات والمهارات للموارد البشرية ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة الرابعة:¹

دراسة محمد علي محمد: دراسة عن القيادة والاتصال، دراسة حول التنظيم في شركة النصر للأصواف والمنسوجات في مصر.

قام الباحث بدراسة التنظيم في شركة النصر للأصواف والمنسوجات بمصر حيث قدم صورة واقعية للقيادة والإشراف في التنظيم، قام الباحث باستخدام الملاحظة المباشرة للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وعمق الاتصال ومدى أهميته ثم أجرى مقابلات محددة باستمرار

¹ محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 413.

البحث مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية المختلفة للكشف عن مواقفهم في القيادة، وأخيرا أهتم بالمقابلات الحرة مع كل من الرؤساء والمرؤوسين.

ولقد شملت الدراسة عدة مجالات:

1- مدى معرفة المرؤوسين لطبيعة الدور الرسمي الذي يؤديه في العمل، ونطاق المسؤولية المحددة لكل منهم.

2- تقييم المرؤوسين لرؤسائهم وفق للأسس التي يركز عليها التنظيم في إختيار القادة.

3- طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ومدى عمق التفاعل الإجتماعي بينهما والطابع الغالب على الاتصالات.

4- إتجاه الرئيس نحو مرؤوسيه، ومدى تمركز إشرافه حول الإنتاج وتحقيق الأهداف الرسمية أو اهتمامه أيضا بتأكيد روابط وصلات التكامل الإجتماعي، ولقد ركزت الدراسة على مستويين للإشراف هما الخط الأول أي الرؤساء المباشرين للعمال والخط الثاني رؤساء الأقسام على اعتبار أن هذين المستويين يمثلان حلقة وصل بين الإدارة والعمال.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:¹

1- وظائف الرئيس ونطاق مسؤوليته: حصلت الدراسة على بيانات كمية تكشف عن مدى وضوح دور رئيس العمال بالنسبة للمرؤوسين وإدراكهم لنطاق مسؤولياتهم.

لقد كانت المهمة الرئيسية للمشرف في نظر أعلى نسبة من العمال 59.5% تتمثل في مراقبة تنفيذ العمل في حين كانت في رأي 36.1% هي المحافظة على النظام والاستقرار وتوزعت النسب الأخرى بين عدة وظائف يتولاها المشرف مثل الإشراف على العمليات الإنتاجية ومراقبة جودة الإنتاج والمساهمة في الإصلاح وصناعة الآلات والمعدات.

كما كشفت بيانات الدراسة عن وجود نسبة من العمال قدرها 11.75% لم تستطيع أن تحدد طبيعة المهام التي يؤديها المشرف تحديد دقيقا.

ولقد لاحظ الباحث أن هناك تفاوت بين الأقسام في ما يتعلق بتعدد الوظائف التي ذكرها العمال عن رؤسائهم فقد أضاف عمال أحد الأقسام وظيفتين لرؤسائهم هي الإشراف على أداء العملية الإنتاجية والمساهمة في إصلاح الآلات وصيانتها، بينما حدد عمال قسم أخرى ثلاث

¹ نفس المرجع، ص 413.

وظائف رئيسية تمثلت في مراقبة تنفيذ العمل والإشراف على سلوك العمال وانتظامهم في العمل والمحافظة على النظام والإستقرار. وأضاف الباحث تفسير الشواهد الكمية السابقة الممكن حصولها في ضوء حقيقتين الأولى: هي نطاق الإشراف المحدد لكل رئيس في هذه الأقسام بالنظر إلى حجم القسم ذاته، والثانية: هي طبيعة العمل ونوع المنتج ومبلغ أهميته فيما يتعلق بتحقيق الأهداف العامة للتنظيم لقد توصلت الدراسة إلى أن طول مدة العمل بالمصنع ترتبط بالقدرة على تحديد هذه الوظائف.

كما حاولت الدراسة أن تكتشف علاقة المستوى التعليمي بالقدرة على تحديد هذه الوظائف، حيث تشير بيانات الدراسة إلى أن المستويات التعليمية المختلفة قادرة على تحديد هذه الوظائف لكن هناك تفاوت بينها في ما يتعلق بعدم معرفة وظائف الرؤساء، وقد كشفت نسبة 20% من ذوي الشهادات التعليمية الوسطى عدم معرفتها بوظائف الرئيس، وتزداد كلما أرتفع المستوى التعليمي، كما توصلت الدراسة إلى أثر المشاركة في المنظمات الداخلية في قدرة الأعضاء على إدراك الوظائف التي يمارسها الرئيس¹.

2- أسس إختيار القادة في التنظيم: لاحظ الباحث أن العمال قد أشاروا إلى أن التنظيم يرتكز في إختيار رؤساء العمال أو قادة الخط الأول على معايير موضوعية حيث ذهب 59.5% إلى الكفاءة في العمل هي المعيار الذي تستند إليه الإدارة في ترقية العمال إلى وظائف الرؤساء كما أشار 47.3% إلى الأقدمية وأشارت كذلك إلى التعلم والإعتماد على الإختبارات وفي مقابل هذه الأسس أشار الباحثون إلى معايير أخرى تبدو أقل موضوعية وحيادية من ذلك الصلة القائمة بين العامل ورئيس القسم أو وجود علاقة بين العامل والإدارة أو توافر علاقات إجتماعية مرضية مع العمال أما التعليم فلا يزال معيارا غير أساسي فيما يتعلق بمستوى إشراف الخط الأول.

وعموما فإن الباحث استخلص ثلاث نتائج أساسية وهي:

أولاً: إدراك أثر العوامل غير الموضوعية في بناء البيروقراطية لا يتيسر إلا بعد أن يمضي الفرد فترة طويلة نسبيا في التنظيم.

¹ نفس المرجع، ص ص 414، 429.

ثانياً: التعليم بالرغم من أنه لا يمثل متغيراً أساسياً بالنسبة للتنقل الصاعد بين العمال أخذت تتزايد أهميته بعد التحول الذي شهده بناء هذا التنظيم نحو البيروقراطية.

ثالثاً: من أهم تدعيم البيروقراطية المرتبط بالنمو في الحجم ازدياد الاعتماد على أسس ومعايير واضحة للتنقل المهني الصاعد.

3- طبيعة العلاقات بالرؤساء وأسلوب القيادة: حاول الباحث أن يقدم صورة لمدى عمق التفاعل والاتصال الاجتماعي بين الرؤساء في التنظيم ولقد لجأت الدراسة لتحقيق هذا الهدف إلى عدة إجراءات تمثلت في طرح التساؤلات الهامة والتي شملت الوصف الذي يمكن أن يقدمه المرؤوسون للعلاقة بينهم وبين رؤسائهم، هل تنحصر هذه العلاقة بمجال العمل فقط، وتلتزم التزاماً كاملاً بالقواعد الرشيدة الموجودة؟ أم هناك فرصة لظهور علاقات اجتماعية غير رسمية بين المستويات الرئاسية المختلفة وبين العمال؟ وهل يتمركز الإشراف حول الأداء أم أنه يهتم بالعمال ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وخارج نطاقه؟

كشفت الدراسة أن علاقات الرئيس المباشر والمرؤوسين لا يمكن وصفها بأنها علاقات عمل فقط، فهناك بعض النسب المئوية تشير إلى ظهور روابط اجتماعية غير رسمية بين العمال ورؤسائهم على الرغم من وجود نسبة مرتفعة من العمال تشير إلى وجود علاقة عمل إلا أن هناك فروقاً بين هذه النسب تظهر باختلاف الفترة التي قضاها هؤلاء الأفراد، فالذين أمضوا في التنظيم فترة تقل عن عام واحد أشاروا بدون استثناء إلى أن العلاقة بينهم وبين رؤسائهم المباشرين لا يمكن وصفها إلا بأنها علاقة عمل فقط¹.

كما اهتمت الدراسة بكشف العلاقة بين الروابط الاجتماعية القائمة بين المرؤوسين ومستويات الإنتاجية أو معدات الأداء وتوصلت إلى أن الإشراف الذي يحقق مستويات أعلى للإنتاجية يتمركز أساساً حول أداء العمل، كما يحرص المشرفون على تحقيق درجة معقولة من القبول الاجتماعي من جانب مرؤوسيه، لذلك يجب أن يكون هناك نوع من التوازن في الإشراف بين الاهتمام بالعلاقات الرسمية التي من شأنها أن تدفع الجماعة إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وبين العلاقات الاجتماعية الأولية التي تحقق الإشباع والرضا للمرؤوسين.

¹ نفس المرجع، ص ص 414، 429.

أما فيما يتعلق بأسلوب القيادة فقد كشفت الشواهد أن الأسلوب الذي أشار إليه عمال الأقسام المختلفة يتمثل في اهتمام الرئيس المباشر بالأداء أكثر من حرصه على شيوع روابط وصلات اجتماعية بين المرؤوسين.

كما أوضحت البيانات أن رؤساء العمال يميلون عموماً إلى توجيه مرؤوسيه ومساعدتهم في حالة حدوث خطأ يمكن تجاوزها، أكثر من اهتمامهم بتوقيع الجزاء عليهم على أساس أن هذا الاهتمام يمثل إستراتيجية يلجأ إليها الرئيس للاحتفاظ بالتوازن الداخلي للقسم بدلاً من إثارة العمال ضد سلوكه وإحجامهم في بعض الأحيان عن التعاون معه.

كما كشفت البيانات أن الظروف الداخلية لكل قسم ترتبط إلى حد ما بأسلوب رئيس العمال في توقيع الجزاءات.

الدراسة الخامسة:¹

دراسة صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة السعودية، 2008.

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير والإبتكار، ويترتب على ترسيخها انخفاض مستويات ومعدلات الأداء.

لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إبراز ما يلي:

- 1- أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- 2- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني والعلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية.
- 3- دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

¹ صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة السعودية، 2008.

4- المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

5- ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالات إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تبعاً لإختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

ولقد انطلق الباحث في دراسته من التساؤلات التالية:

1- ما أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟

2- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة؟

4- ما دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟

5- ما المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة؟

6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تعمل لإختلاف متغيراتها الشخصية والوظيفية.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية ومدخل المسح الإجتماعي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

ويتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة بمدينة الرياض، وعددهم الإجمالي (687) ضابطاً بواقع (236) ضابطاً من المديرية العامة للجوازات ويعود السبب في إختيار الباحث لفئة الضباط إلى متغيرات الدراسة التي تحتاج إلى درجة إدارية ومكانة علمية ومساهماتهم في تطوير الثقافة التنظيمية.

نتائج الدراسة:

1- ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

- 2- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
 - 3- وجود إرتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
 - 4- مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
 - 5- وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.
- الدراسة السادسة:

دراسة عبد العزيز آل سعود: الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لأجهزة القطاع العام في منطقة الرياض، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية في تشكيل الثقافة التنظيمية لأجهزة القطاع العام في منطقة الرياض، من خلال الكشف على الأنماط القيادية المتبعة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية والخصائص الإدارية والتنظيمية لمنظمات القطاع العام. لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الإجتماعي، واعتمد على الإستمارة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تسهم القيادة الإدارية لمنظمات القطاع العام في توفير الخدمات وتسيير حصول المواطنين عليها.
- 2- أهم الصعوبات التي تواجه أداء القيادة في منظمات القطاع العام هي الروتين، والمركزية وإنخفاض مستوى أداء المرؤوسين وإنخفاض الحوافز المادية والمعنوية.
- 3- تسهم الأنماط القيادية في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام بدرجات متباينة.
- 4- يظهر تأثير النمط القيادي الدكتاتوري الذي يقاوم التغيير بدرجة أكبر من تأثير النمط القيادي الديمقراطي الذي يركز على التطوير، والنمط القيادي الديمقراطي الذي يركز على الإنتاج في منظمات القطاع العام.

5- يسهم النمط القيادي الديمقراطي الذي يركز على التغيير في تكوين ثقافة تنظيمية مرنة تسهم في الحصول على نتائج أكثر إيجابية.

الدراسة السابعة:

Masod, S.A "transformational leadership and organizational culture : the situational strengthe perspective"(2006).

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان " القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية منظور القوة الموقفية" إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية وتأثيرها المتباينة على الثقافة التنظيمية بهدف إستنباط النمط القيادي الفاعل في تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الإجتماعي الذي أعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات.
- يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مما ينعكس إيجابا على مستوى أداء العاملين.

- يوجد تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية، حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية ويتأثر بها.

- يسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الإستجابة للتغيرات المحيطة.

تقييم الدراسات السابقة:

على ضوء استعراض الدراسات السابقة لاحظنا أن هذه الدراسات تنوعت وتباينت اتجاهاتها وأهدافها، لكنها تشترك جميعا في المجال المكاني للدراسة حيث أجريت جميعا في المؤسسات محاولة تسليط الضوء على ظاهرة تنظيمية من الناحية السوسيولوجية، إضافة إلى أنها تشترك جميعا في أدوات جمع البيانات كالاستمارة، المقابلة، الملاحظة، إضافة إلى المنهج المتبع في هذه الدراسات.

كما أفدتنا هذه الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية:

- ساعدتنا هذه الدراسات في بحثنا، بحيث أنارت لنا الطريق ووجهتنا إلى أهم المراجع الأساسية التي اعتمدنا عليها في بحثنا، كما ساعدتنا في بناء الإطار النظري للدراسة، ووجهتنا في صياغة التساؤل الرئيسي للبحث، كما تم توظيفها في صياغة فرضيات بحثنا.
- أفادتنا هذه الدراسات في توضيح أهم المفاهيم التي تفيد الباحث في بناء الموضوع، وكذا ساعدت الباحث في تبني المقاربة النظرية للموضوع.
- هاته الدراسات ساعدت الباحث على بلورة التفكير حول مضمون القيادة وثقافة المؤسسة.
- أعطت هذه الدراسات رؤية مستقبلية حول ميدان الدراسة وفي كيفية إعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية وخاصة المنهج.
- كما ساعدتنا هذه الدراسات في تحديد أدوات جمع البيانات وفي اختيار العينة.
- إضافة إلى استفادتنا منها في بناء أسئلة الاستمارة وإعداد دليل المقابلة.

8- المقاربة السوسولوجية:

إن معظم الدراسات العلمية في علم الاجتماع لا تخلو من تحديد واضح لمعالم الدراسة حيث توظف النظريات الاجتماعية التي تعتبر القاعدة الأساسية في كسب البحث طابعا علميا "باعتبارها نسق من المعلومات تسمح للباحث بأن ينطلق منها لفهم ووضع صياغات جديدة وتفسيرات أكثر عمومية وعمق"¹.

كما أن المقاربة السوسولوجية هي الخطوة التي يحدد الباحث من خلالها النظرية المناسبة التي تتلاءم مع طبيعة الموضوع المختار ليتمكن من صياغة بحثه في شكل علمي دقيق، وهي خطوة أساسية في البحث الاجتماعي باعتبارها بمثابة الدليل والموجه لأي دراسة ولأي باحث فهي الأداة التي يتحكم بها الباحث في مصطلحاته ومجريات بحثه، فالباحث في علم الاجتماع ليس بإمكانه أن ينطلق في بحثه من فراغ فالنظرية هي التراث العلمي الذي يعتمد عليه الباحث كأساس لإنطلاقه، ويمكن إدراج موضوع بحثنا " دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة" ضمن تخصصات النظرية التفاعلية الرمزية (symbolique internationalises) بالإضافة إلى اعتمادنا على نظريات اهتمت بثقافة المؤسسة وما يتصل بها من مفاهيم تساعدنا على شرح وتفسير حقيقة الموضوع المدروس.

¹ ناصر قاسيمي، سوسولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص131.

إذا سلمنا بأن علم الاجتماع هو علم دراسة الفعل الاجتماعي، فإنه لا يمكن دراسة الفعل الاجتماعي دون دراسة علميات التفاعل الاجتماعي داخل الجماعات الاجتماعية المختلفة¹. تعتبر التفاعلية الرمزية واحدة من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها النظرية الاجتماعية في التحليل السوسيولوجي للأنساق الاجتماعية ويعود الفضل في ظهورها إلى إسهامات هيربرت بلومر H. Blumer سنة 1937 في مقال تحت عنوان علم النفس الاجتماعي وضع تعبير "التفاعل الرمزي" وفي مقال لاحق له سنة 1962 بعنوان "المجتمع والتفاعل الرمزي"، كما يؤكد بلومر أن ميد هو من وضع أسس هذا الاتجاه إلا أنه لم يطور ما ينطوي عليه من منهجية للدراسات الاجتماعية.

كما يعود الفضل في ظهورها أيضا إلى إسهامات مجموعة من العلماء الأمريكيين والأوروبيين، ما يعرف بمدرسة شيكاغو من خلال مجموعة دراسات والتي تركز على دراسة الخصائص الحضرية والبيئية والاجتماعية، والثقافية والسيكولوجية التي تؤثر على عمليات التفاعل بين الجماعات المحلية.

في كتابه التفاعلية الرمزية يعرف هيربرت بلومر التفاعل الرمزي بأنه: "خاصية مميزة وفريدة للتفاعل الذي يقع بين الأفراد، وما يجعل هذا التفاعل فريدا هو أن الأفراد يفسرون ويؤولون أفعال بعضهم بدلا من الاستجابة المجردة لها، إن استجاباتهم لا تصنع مباشرة وبدلا من ذلك تستند إلى المعنى الذي يلصقونه بأفعالهم"².

كما أن جورج ميد (G. mead) في تبنيه المدخل التفاعلي في دراسة المجتمع يؤكد على مجموعة من الفرضيات التي أهمها، أن الأفراد يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه بالنسبة لهم، أي من خلال المعاني المتصلة بها، وهذه المعاني هي نتائج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني، وهي تحور وتعديل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.

¹ نفس المرجع، ص 131.

² الحوراني محمد، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 28.

وهي تبدأ بمستوى الوحدات الصغرى منطلقاً منها لفهم الوحدات الكبرى، بمعنى أنها تبدأ بالأفراد وسلوكهم كمدخل لفهم النسق الاجتماعي، فأفعال الأفراد تصبح ثابتة لتشكل بنية من الأدوار.

ويمكن النظر إلى هذه الأدوار من حيث توقعات الأفراد بعضهم تجاه بعض من حيث المعاني والرموز، وهنا يصبح التركيز إما على بنى الأدوار والأنساق الاجتماعية أو على سلوك الدور والفعل الاجتماعي.

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

وفي دراستنا لموضوع القيادة فهي تركز على التفاعل والأدوار والرموز والسلوك والأفعال التي يقوم بها كل فرد داخل التنظيم، وموضوع دراستنا عن دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة، وهذا الدور نلمسه من خلال عملية التفاعل الحاصلة في المؤسسة بين كل العاملين فنجد أن إهتمام القيادة منصب على نشأة المنظمة ومستقبلها وأهدافها وعلى كيفية تفاعل الأفراد العاملين فيما بينهم، فالقيادة تعكس مجموعة من السلوكيات المؤثرة في المرؤوسين وثقافة المؤسسة تحمل البيئة الاجتماعية الداخلية للمنظمة في تقاليدها وطرق تفكيرها، وعاداتها وقيمها.

إن التفاعل الرمزي بين العاملين يساهم في بناء ثقافة مؤسسة ومنه فإن اعتمادنا عليه بحكم أنها تركز في تحليلها على الرموز، التفاعل والاتصال، والأنساق، التأثير، ونعني بالتفاعل الرمزي هو تفاعل بين العاملين من خلال الموصفات والتصرفات وطريقة العمل ولون اللباس وكيفية تقبل الاقتراحات وغيرها من التفاعلات داخل المؤسسة وهذا ما أدى بنا إلى الاعتماد على هذه النظرية.

كما أن من النظريات التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة، هي النظريات التي اهتمت بمسألة ثقافة المؤسسة. ويمكن الإشارة إلى كل من إسهامات:

- الاتجاه النظري لعلم الاجتماع المؤسسة "ثقافة المؤسسة" ومن بين رواد هذا الاتجاه كل من سان سوليو **Sain Saulieu** لقد أبرز بكل وضوح أهمية صيرورة الثقافة في إطار الضوابط الاجتماعية في المؤسسة، كما رأى أن المؤسسة هي مكان للتنشئة الاجتماعية ومصدر لإعطاء

الهوية ومكان منتج لثقافة نوعية خاصة بالمؤسسة، ومكان لبعث قيم العمل الجاد وتعزيز قيم النشاط الذي يعزز بقاء واستقرار الأفراد بالمؤسسة.

كما يرى سان سوليو أن ثقافة المؤسسة هي محصلة ثلاث عوامل رئيسية هي:

- الثقافة السابقة للعامل والتي يمكن أن تكون مرتبطة بجنسه رجل أو امرأة أو انتمائه ريفي أو حضاري أو بالثقافة المهنية التي حصل عليها في مؤسسة أخرى.
- الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة والتي تتضمن الفئة الاجتماعية وكذلك شكل تنظيم العمل.

- علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه داخل المؤسسة وما يترتب عن ذلك من استراتيجيات سواء في علاقته بالمؤسسة أو بالآخرين.

في ضوء هذا الاتجاه النظري قمنا بالتركيز على الوضعية المهنية للعامل وطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وما يترتب من نتائج تآثر على تصرفات وسلوكيات الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة.

• نظرية وليام أوشي **William Ouchi** أنطلق من افتراضات نظرية (X, Y) لـ **Mc Gregor** التي يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، وقد استمدت نظرية "أوشي **Ouchi**" أصلتها من نظرية (z) التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما. حيث أرجع أوشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري المتبع، من خلال فلسفة خلق العامل السعيد في عمله.

كما يرى أن الإدارة اليابانية أدخلت متغيرات ثقافية وقيمية للمجتمع الياباني على طرق التسيير ونمط التنظيم في هذا البلد وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة وكذا فيما يخص طرق التقييم والتسيير حيث يمكن للبعض أن يكونوا مسؤولين دون أن تكون لهم سلطة أو رتبة في الهيكل التنظيمي، إضافة إلى الاعتماد على جماعة اتخاذ القرارات عن طريق التشاور والاجتماع والتركيز على جماعات العمل.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى العناصر الأساسية في بناء الدراسة، بحيث أن البحث لا يكون ممكناً إلا من خلال الإحاطة الجيدة بالموضوع ومن الانطلاقة التي تبنى على قواعد منهجية تضمن نجاح واستمرار البحث، وقد تم توضيح ذلك من خلال هذا الفصل المعنون بالفصل المنهجي للدراسة والذي يعد بمثابة المفتاح لأي دراسة علمية تبنى على أسس المنهج العلمي، وقد شمل إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، وأهمية الموضوع إضافة إلى صياغة الفرضيات بالإضافة إلى ضبط مفاهيم الدراسة، كما تم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي أعتمد عليها وفي الأخير الإشارة إلى الإقتربات النظرية التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

الفصل الثاني: القيادة نظرياتها، أنماطها ووظائفها

تمهيد

1- القيادة في ضوء الفكر الإداري الحديث.

2- نظريات القيادة.

3- أنماط القيادة.

4- العوامل المؤثرة في النمط القيادي.

5- القيادة والثقافة الإتصالية.

6- صفات القائد الناجح.

7- مهام وأدوار القادة في المؤسسة

8- وظائف القيادة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يحظى موضوع العملية القيادية بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها باعتبارها محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات وبكونها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جميع الوظائف والمهام للمؤسسة، نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية على هذه المؤسسات، وتستمد القيادة أهميتها من قدرتها على الإستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال إستخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المؤسسة.

1- القيادة في ضوء الفكر الإداري الحديث:

تمثل القيادة جانبا هاما في العملية الإدارية ولهذا لقيت اهتمام كبير من طرف الباحثين ورواد نظريات التنظيم في ظل الفكر الإداري الحديث كمدرسة الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، نظرية الإدارة البيروقراطية ونظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الإجتماعي.

1-1- القيادة في ظل الإدارة العلمية:

ظهرت مدرسة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، ويعتبر **فريدريك تايلور** مؤسسها، حيث كان يهدف إلى تحقيق الكفاية من خلال بلوغ أقصى درجات الإنتاجية بأقل تكلفة مالية وبشرية وذلك من خلال تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم وتعليم العامل أفضل الطرق لأداء العمل وأن أجره مرتبط بإنتاجه فإنه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدراته الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن.

وقد أسهم **تايلور** من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات كان لها تأثير كبير في تطوير مفهوم الإدارة ويتضح ذلك من خلال تصوره لمهام المديرين.

فقد رأى أنه على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة وأن يختار مرؤوسيه ويديريهم على أسس علمية وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيه كما أشار إلى أن الحوافز ذات فعالية في

تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل وهي تأخذ صورا متعددة زيادة الأجر، الترقية السريعة تهيئة ظروف العمل المواتية¹.

رغم ما يؤخذ على مدرسة الإدارة العلمية من إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية ونظرتها للعاملين كآلات يستخدمها المدير في المصنع وتركيزها على العلاقات الرسمية في العمل واعتمادها على التسلط والرقابة اللصيقة، فقد كان لأفكار تايلور أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة ومدى تأثيرها في مستوى الإنتاج من خلال التخطيط للعمل ومراقبة إنجازها.

1-2- القيادة في ظل نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر هنري فايول (1841-1925) من أبرز رواد هذه النظرية حيث عمل على تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا حيث كان مديرا لإحدى الشركات الصناعية في فرنسا.

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الإلتزام بخطوط السلطة الرسمية والإلتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدد، تقسيم العمل خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية، حصول العاملين على المكافأة العادلة نتيجة العمل.

وتعني القيادة عند فايول الحفاظ على نشاط العاملين في المؤسسة ويرى أن كفاءة الإدارة ترتكز على كفاءة القادة الكبار لذلك دعا لإقامة مراكز للدراسة والتدريب لخلق مجموعة من القادة الإداريين تكون لديهم التجربة والخبرة والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المؤسسات الصناعية والإدارية العامة للدولة².

كما يرى بأن سلطة القائد مستمدة من المنصب والسلطة الشخصية التي تستمد من صفاته التي يتمتع بها وتكسبه قدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين، وقد قدم فايول مجموعة من هذه الصفات التي يرى أنه ينبغي توافرها في القائد وهي:

- صفات جسمية: تتمثل في الصحة، القوة والحيوية.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الإصدار السابع، 2007، ص58.

² دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لمتطلبات شهادة الماجستير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2011/2012، ص21.

- صفات عقلية: كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.
- صفات أخلاقية: كالجرأة والشجاعة.
- صفات ثقافية: تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يخص نشاط مؤسسته وبيئته.
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي ما يكسبه القائد من خلال وظيفته¹.

إضافة إلى ذلك فقد اقترح فايول توجيهات لترشيد سلوك القائد كمتابعة تنفيذ خطة العمل ومراقبة العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والتوفيق بين جهودهم وكذلك تشجيعهم على الإبداع والتفكير الخلاق لإستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين أدائهم².

كما يذهب فايول إلى أنه يتطلب وجود مبادئ إدارية يمكن تعليمها للمديرين ليصبحوا قادة ناجحين وتتمثل هذه المبادئ في:

تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة التوجيه، وحدة الأمر، التخلي عن المصالح الخاصة لصالح المصالح العامة، الأجور والمكافآت، التمرکز، السلمية، الأوامر، الإنصاف استقرار العمال، المبادرة، وإتحاد العمال³.

مما سبق نجد أن فايول يتفق مع تايلور في وجود مبادئ إدارية عامة التطبيق إلا أنه لا يتفق معه في أن تطبيقها لا يتم بالجمود والصرامة كما لا يتفق معه في الأخذ بفكرة الإشراف الوظيفي لتعارضها مع مبدأ وحدة القيادة.

1-3- القيادة في ظل النظرية البيروقراطية:

يعتبر عالم الإجتماع الألماني ماكس فيبر (1864-1920) من رواد النظرية البيروقراطية وقد ساهم بشكل كبير في تطوير القيادة في المؤسسات.

لقد أسهم فيبر في تطوير مفهوم القيادة من خلال تقسيمه للسلطة إلى ثلاث نماذج بناء على الأسس التي يعتمد عليها القائد في سلطته ونفوذه وتأثيره على الآخرين وتتمثل هذه النماذج في ما يلي:

*السلطة الشرعية * السلطة التقليدية * السلطة الكاريزمية .

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص26.

² دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص21.

³ عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منثوري، قسنطينة، 2003/2004، ص85.

وقد قدم **ماكس فيبر** تصوره لنمط القيادة الملائم بكل نموذج من نماذج السلطة السابقة ففي ظل النموذج الكاريزمي، فإن سلطة القائد تقوم على إعتقاد المرؤوسين بالصفات الخلاقة التي تميز القائد دون غيره، أما النموذج التقليدي فسلطة القائد تركز على وفاء المرؤوسين للعادات والتقاليد، وفي كلا النموذجين تبعية المرؤوسين لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي أما في النموذج البيروقراطي فإن سلطة القائد في إصدار الأوامر والتعليمات تقوم على اعتقاد المرؤوسين بشرعية القوانين والقواعد التنظيمية والتسييرية التي تفرض ذلك فتكون سلطته بذلك نابعة من مركزه القيادي¹.

ويرى المختصون في علم الإدارة أن نموذج **ماكس فيبر** أدى إلى وضع أسس متينة للعلاقة بين القائد والمرؤوسين، إلا أنه يؤخذ عليه تركيزه على البناء الرسمي للتنظيم وتجاهله للعلاقة غير الرسمية التي تنشأ داخله، إضافة إلى أن النموذج البيروقراطي تجاهل مقومات شخصية القائد كمطلب هام من مطالب القيادة حيث تتعامل مع بعد واحد في القيادة وهو المهمة في حين تتجاهل الأبعاد الأخرى مثل: العلاقات، الحوافز والموقف، وكذلك البيروقراطية في التطبيق أقرب إلى الرئاسة منها إلى القيادة الإدارية الحقيقية².

مما سبق يمكن القول بأن كل من الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية عملوا على إيجاد مبادئ عامة في الإدارة فلخصت القيادة في علاقة شدة وقسوة بين القائد والمرؤوسين من خلال إجبار القائد لمرؤوسيه بتنفيذ أوامره.

كما نظرة للإنسان كآلة يمكن إعدادها والتحكم في سلوكها وأدائها من خلال حوافز مادية إغفالها لدور التنظيم غير الرسمي وركزت على دور التنظيم الرسمي وأهميته في فاعلية المؤسسة وبالتالي إهمالها لأهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد في التنظيمات.

1-4- القيادة في ظل نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية نتيجة للصراعات التي نشأت داخل التنظيمات بين العمال والإدارة وأرباب العمل والتي أدت إلى انخفاض إنتاجية العاملين، فنظرية العلاقات الإنسانية تعتمد في تحليلاتها للإدارة على العلاقات الإنسانية بين العاملين، وذلك من خلال

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 69، 70.

² الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة مجمع صيدال - مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2006، ص 45.

إهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على زيادة إنتاجهم فالإهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة.

إن الأفكار والمبادئ التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية استندت إلى التجارب التي أجراها إلتون مايو **Elton Mayo** في شركة وسترن إلكترونيك بمصانع هاوثورن في أمريكا خلال الفترة الممتدة ما بين (1927-1932).

وقد خلص من هذه التجارب بأنه هناك عوامل أخرى غير العوامل المادية، وحالة العامل الفيزيولوجية لها الأثر الأكبر في الإنتاجية، وقد عرفت هذه العوامل بأنها عوامل إجتماعية وسيكولوجية، باعتبار أن الفرد مخلوق اجتماعي يسعى للتناسق والتوافق مع أعضاء جماعته وسلوكه هو تعبير وانعكاس لأفكارها، وهذا الإنسجام الاجتماعي يعد عامل معنوي يؤثر في إنتاجيته، إضافة إلى أن إثارة دافعيته لا تكون بواسطة الحوافز المادية فحسب بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضا، وبالضرورة تنشأ عن هذه الجماعات تنظيمات غير رسمية، ويرى مايو أن القيادة الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي¹.

يرى رواد نظرية العلاقات الإنسانية أن القائد يقوم بدور المسير من خلال تأثيره وإقناعه وتعاونه مع المرؤوسين وأنه لا يوجد تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين يؤدي إلى زيادة أدائهم والقيادة التي تمثل أهداف المؤسسة وتسعى لتحقيقها ستحاول تسخير كل الإمكانيات التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

إن القيادة في ظل نظرية العلاقات الإنسانية هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين، كما أن التون مايو اعتبر النمط القيادي الأفضل هو النمط الديمقراطي، حيث أن القائد الديمقراطي يعمل على إشراك العاملين في تسيير المؤسسة وهو عامل من عوامل نجاح العلاقات الإنسانية كما يكون له دور في زيادة أدائهم وإنتاجيتهم.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 75، 76.

هناك رواد آخرون لنظرية العلاقات الإنسانية والذين قدموا أفكار أخرى في مجال القيادة من بينهم:

-**كيرت لوين (Kert Lewin)**: الذي توصل من خلال دراسته إلى أن الأسلوب الديمقراطي هو الأفضل في القيادة، كما بين أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز العاملين للأداء الجيد.
-**مورينو (Morino)**: الذي أولى أهمية لمشاعر العاملين الإيجابية في العمل وأيده في ذلك
كارل لوجرز (Carl Logers) من خلال دراسته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل وتقديره لأعمالهم¹.

ما يلاحظ أن نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية لكي يوليها القادة أهمية كبيرة في المؤسسات، إلا أن ما يعاب عليها أنها أهملت الحاجات المادية التي يسعى لإشباعها المرؤوسين، كما اهتمت بالجانب النفسي والاجتماعي للمرؤوسين أكثر من اهتمامها بالمعوقات والصعوبات التنظيمية للمؤسسة، الإهتمام بالتنظيمات غير الرسمية وإهمالها للتنظيمات الرسمية، إضافة إلى الإهتمام بالفرد أكثر من الإهتمام بالجماعة.

1-5- القيادة في ظل نظرية التنظيم الاجتماعي:

ترى نظرية التنظيم الاجتماعي بأن المؤسسة عبارة عن مجموعة الأفراد العاملين يتعاونون لتحقيق أهدافهم الشخصية والجماعية بواسطة سلوك منظم بالرغم من اختلافهم في القدرات والمعتقدات وأن التنظيم الإداري هو تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، أي أن المنظمة حسبها نظام مفتوح ينظم تفاعلات داخلية بين مكوناته إضافة إلى التفاعل مع محيطه فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط.

من أبرز رواد هذه النظرية كريس أرجريس (K. Argyrs), رئيس ليكرت (R. Likert) وباك (Bakke), حدد باك (Bakke) أربعة مكونات أساسية للتنظيم: النظام الذي يحكمه موارد النظام (بشرية، مادية)، الأنشطة التي يقوم بها النظام، مجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق بين أجزائه.

¹ منير لواج، دور القيادة في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2006-2007، ص 15.

ويرى باك (Bakke) أنه يمكن للقيادة أن تحقق التفاعل الاجتماعي وهذا يتطلب من القادة التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم¹.

أما أرجريس (K.Argyris) فهو يرى ضرورة استخدام أسلوب القيادة الذي يهتم بالمرؤوسين ومشاكلهم وتخفيف الرقابة، أي قدرة القائد على توفير الأحسن لمرؤوسيه بالإطمئنان والإستقرار في العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة أدائهم في العمل.

كما أسهم أرجريس في تطوير مفهوم القيادة من خلال تحديده للأسلوب الذي يحفز العامل وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق الكفاءة التنظيمية وهو أسلوب القيادة الذي يركز إهتمامه بالأفراد العاملين ومشاكلهم والعمل على توسيع وظائفهم².

أما ليكرت (R. Likert) فيوضح أهمية القيادة والإشراف كعامل تنظيمي أساسي يؤثر في معنويات الأفراد وإنتاجيتهم³، كما يرى أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون إتجاهات القائد فيه مرتكزة على الإهتمام بالموظفين إلى جانب إهتمامه بالعمل⁴. كما قام ليكرت بتحديد أربعة أساليب قيادية:

- الأسلوب التسلطي: السلطة هنا هرمية مركزية تعتمد على التهديد والعقاب.
- الأسلوب التسلطي الخير: يسمح بتفويض السلطة أحيانا.
- الأسلوب الإستشاري: القيادة هنا تشرك المرؤوسين في تحديد الأهداف.
- أسلوب المشاركة: وهو الأسلوب المثالي عند ليكرت ويعني إلتزام المرؤوسين بأهداف المؤسسة⁵.

لقد قدمت هذه النظرية أفكار وتصورات للقادة وخاصة في مجال أنماط القيادة والإشراف (أنماط سلوك القائد)، أي قيامها بتحديد النمط القيادي الذي يهتم بالمرؤوسين وإشباع حاجاته الإنسانية بالحوافز المختلفة لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 79.

² نفس المرجع، ص 79.

³ دخموش العربي، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 85.

⁴ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 79، 80.

⁵ صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص 48.

2- نظريات القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في التنظيمات الإدارية لذا أظهرت عدة وجهات نظر تبلورت إلى عدد من النظريات التي حاولت دراسة القيادة وفعاليتها والعوامل المحددة لها، وقد اختلفت هذه النظريات بناء على معطيات مفهوم القيادة وفيما يلي سوف نعرض هذه النظريات التي تناولت موضوع القيادة.

2-1- نظرية السمات:

إن نظرية السمات تعد من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار تفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين أي اهتمت بالقائد نفسه وترتكز هذه النظرية على مجموعة من السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيار لتحديد القادة والتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية:

2-1-1- السمات البدنية (الجسدية): وتشمل مجموعة من الصفات حيث يكون القادة أقرب

للطول في القامة وضخامة الجسم والقوة واللياقة والصحة الجسمية ووفرة النشاط والحيوية.

2-1-2- السمات النفسية (السيكولوجية): وتشمل مجموعة ثانية من الصفات مثل الثقة

بالنفس والمهارة وروح المبادرة والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والأمانة والإستقامة والقدرة على الإقناع وحسن المعاشرة، واللفظ والمعاملة الإنسانية والإحترام والتقدير وغيرها¹.

2-1-3- السمات الاجتماعية: وتضم سمات مثل المركز أو المكانة الاجتماعية والاهتمام

بفاعلية الجماعة والقدرة على تحقيق التعاون والتماسك والإحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع القدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.

2-1-4- سمات عامة: وتضم الهدام الحسن ورشاقة المنظر والخلق الرفيع والتدين والسمعة

الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها².

تعرضت نظرية السمات **Trits Theory** لإنتقادات وتحفظات منها:

- وجود عدد كبير من السمات يصعب حصرها.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000، ص202.

² محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مطابع رويال، الإسكندرية، 1997، ص 258.

- التفاوت والأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.
- أن السمات لم تنتبأ بدقة من هم الأفراد الذين سينجحون في القيادة .
- صعوبة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة¹.

2-2- نظرية الرجل العظيم:

سميت هذه النظرية بهذا الاسم استنادا إلى أن القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية بل أنه لا يختلف عن مرؤوسيه بالسمات التي يمتلكها سوى تميزه عنهم بامتلاكه هذه السمات المشتركة بنسبة أكبر مما هي عند مرؤوسيه.

وتعتبر نظرية الرجل العظيم أحد أقدم المحاولات الأولى التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة وتتطلب أشخاص ذوي مهارات نادرة تجعلهم قادرين على قيادة غيرهم، وتفترض هذه النظرية أن المتغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية وأن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث تغيرات في الجماعات والتأثير فيها.

كما تبنى هذه النظرية على وجود مسلمة أن القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة.

وقد سادت أفكار هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وهي التي ظهرت في إطار المدخل الفردي والذي يرى منظروه أن القيادة سمة مميزة للفرد وأن عدد قليل من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم أن يكونوا قادة.

ونظر هؤلاء المنظرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييرا جذريا، كما ذهبوا إلى الاعتقاد بأن "القادة يولدون ولا يصنعون" وأن السمات القيادية موروثية وليس مكتسبة².

تعرضت نظرية الرجل العظيم إلى مجموعة من الانتقادات والإعترضات منها ما يلي:

- تجاهل النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثية فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها، فإنها لا تكفي فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع وبطبيعة التنظيم³.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 196.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1999، ص 309، 311.

³ خميس إسماعيل، القيادة الإدارية، دراسة نظرية بمقارنة، دار النهضة للطباعة، بيروت، 1971، ص 44، 45.

- تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارات القيادية لأن القائد يولد ولا يصنع ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية أن يصبحوا قادة ناجحون¹.

من خلال ما سبق يتضح أن هذه النظرية تعطي صورة مبهمّة غير محددة المعالم، فالقدرة القيادية تأتي نتيجة عدة مكونات والقائد واحد منها كما أن هذه النظرية لا تصلح أن تكون تفسيراً دقيقاً للقيادة لأنها تختزل العملية القيادية في بعض الخصائص الوراثية فقط.

2-3- النظرية الموقفية:

ترجع كل من نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم القيادة أساساً إلى شخصية القائد، فإنه على العكس من كليهما تماماً النظرية الموقفية التي تشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً نظراً إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول، وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملاً حاسماً في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة².

تشير هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهئ أفراد معينين لتبوء مكانة القيادة والفرد الذي يكون قائداً في موقف لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم³.

فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الموقفية هما القائد والجماعة، والموقف فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه⁴.

يقوم مفهوم هذه النظرية على أن أسس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل يرتبط بخصائص وسمات نسبية بموقف قيادي معين وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد

¹ عرفة سند، مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقها في مجال الإدارة، دار النهضة، بيروت، 1998، ص 236.

² خليل محمد حسن الشماخ وخيضر كاظم محمود، مرجع سابق، ص 229.

³ د. محمد شفيق، مرجع سابق، ص 99.

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998، ص 533.

والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المراد شغله، فهذه النظرية ربطت القيادة بالسمات الشخصية للفرد والموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن ان تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه.

ويرى **جولمبيوسكي (Gelembiewski)** أن أهم العوامل والظروف التي يجب أن توضع في الاعتبار لإختيار نمط القيادة في كل موقف تتمثل في:

- شخصية المرؤوس: فالتطبيق العلمي يثبت بان هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل نمط قيادة تسلطية بل إنهم يصبحون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

- خصائص العمل: فالعمل المقدر والذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل ويحتمل أكثر من حل فيناسبه نمط القيادة الديمقراطية، أما إذا كان العمل بسيط وغير معقد ولا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فيناسبه نمط القيادة التسلطية.

- أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضى أداء العمل بها إلى ثلاث مجموعات:

- أدوار خاصة بالمرؤوسين مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو كيفية تشغيلها.

- أدوار خاصة بالقائد كتحديد الأهداف العامة للتنظيم.

- أدوار مشتركة بين القائد والمرؤوسين وهي الأعمال التي يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لعدة سنوات فالنسبة للمجموعة الأولى من الأدوار يناسبها نمط القيادة الفوضوية، أما الثاني فيناسبها نمط القيادة التسلطية أما الثالثة فيناسبها نمط القيادة الديمقراطية التي تقوم على المشاركة.

- خصائص جماعة العمل: فالجماعة تخلق بنفسها ولنفسها قواعد وأهداف ولذلك فهي تلعب دور كبير في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.

أما **فيدلر (F.Fiedler)** فإن فكرته الأساسية في مجال القيادة الموقفية فهي ترى ضرورة ملائمة النمط القيادي للقائد للموقف الذي يعيش فيه، أي أن يغير القائد الموقف لينتاسب مع سلوكه القيادي.

- وقد تبني **فيدلر** نمطي القيادة الذين استخدمنا في دراسات **ميتشغان** و**أوهايو** وهما:
- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (مشارك).
 - نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موجه).¹
- أما المتغيرات الموقفية التي حددها **فيدلر** فهي ثلاثة:
- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له).
 - مدى السلطة والقوى التي تمنحها إياه وظيفته.
 - درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره (الذي يقوم به المرؤوسين).²
- أما بالنسبة للدراسات التي قدمها **هيرسي (P. Hersey)** و**بلنشارد (K. Blanchard)** فيما يخص النظرية الموقفية فلقد إنطلاقاً من الفرض القائل بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين أي الإستعداد والقدرة والرغبة التي يبذلها المرؤوسين لإنجاز مهمة معينة ومتطلبات الموقف.
- فالقائد وفق هذه النظرية هو الذي يملك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه ويكيف أسلوبه القيادي وفقاً لذلك.
- ويقترح **هيرسي** و **بلنشارد** أربعة أساليب قيادية:
- أسلوب الأخبار: (المتهم بالعمل) وهو أسلوب يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفض فالقائد هو الذي يقوم بتحديد أدوار المرؤوسين وهم ينفذون فقط .
 - الأسلوب المقنع: (الإهتمام بالعلاقات والعمل) والقائد هنا يقوم بتوفير التوجيه في العمل والدعم للمرؤوسين ومحاولة إقناعهم بذلك.
 - أسلوب المشاركة: وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الإهتمام بالمهمة والقائد هنا يقوم بتشجيع المرؤوسين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات.
 - أسلوب التفويض: وهو أسلوب يركز بدرجة عالية على العلاقات، فالقائد هنا يقلل الدعم والتوجيه ويسمح للمرؤوسين لتحمل المسؤولية عما يجب عمله.³

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 212.

² نفس المرجع، ص ص 212، 216.

³ نفس المرجع، ص 212.

وقد تعرضت هذه النظرية للنقد لأن معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتسهل التناسب بين القائد والتابعين، كما أنها تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجاته، كما أنها لم تعطي حتى الآن إجابات كافية عن آثار المتغيرات بشكل يدعم افتراضاتها النظرية¹.

2-4- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية أساساً على الجمع بين نظريتي السمات والموقف من خلال المدخل التوفيقى، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل إجتماعي على أساس أن القيادة ليس لها سمات يمتلكها فرد وليس نتاج لموقف وحده وإنما هي نتيجة للتفاعل بين سمات القائد عناصر الموقف وخصائص الجماعة، ونجاح القيادة يتوقف على التفاعل بين العناصر الثلاثة. وتعتبر النظرية التفاعلية من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقى وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم وإتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها،علاقتها وخصائصها وأهدافها والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته².

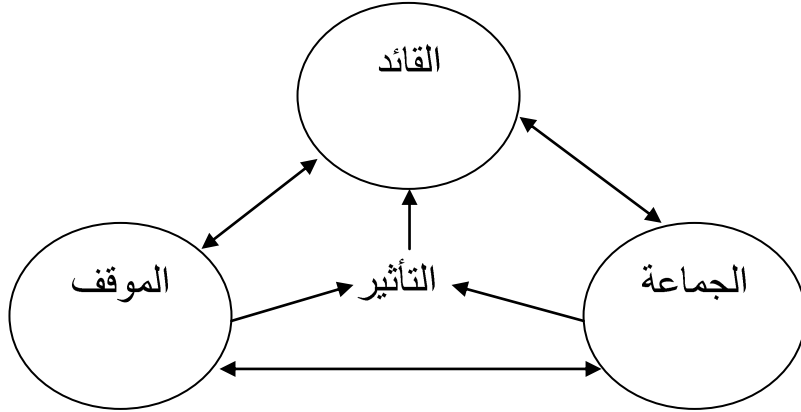
والقيادة وفقاً لهذه النظرية هي عملية تفاعل إجتماعي تتحدد خصائصها على أساس ثلاثة أبعاد هي: السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة، فنجاح القيادة مرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، وهذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها فالقائد يؤثر في مرؤوسيه مثلما تؤثر الجماعة في القائد، والقائد يؤثر في الموقف ويتأثر به والموقف يؤثر في المجموعة ويتأثر بها، والقائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجاد التفاعل والتكامل بين هذه العناصر جميعاً.

فبالقدر الذي يستطيع فيه القائد أن يكيف سلوكه ليواجه متطلبات الموقف والمرؤوسين بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة وتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معا.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 229.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 239.

الشكل رقم (01): نظام تأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000، ص 230.

2-5- النظرية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي أساسه أن القيادة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة وإلى تماسكها وترابط أعضائها، فالقيادة حسب هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، فينظر للقيادة على أنها القيام بتلك الأعمال والوظائف التي يتطلبها الموقف ونلخص أهم وظائف القائد بما يلي:

- التخطيط: للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.
- وضع السياسة: من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه.
- مصادر فوقية: من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعات العسكرية.
- مصادر تحتية: تابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- مصادر من القائد: نفسه حيث تقرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة¹.

- الإيديولوجيا: تعتبر مصدر لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- الخبرة: القائد كخبير ينظر له المصدر للخبرة الإدارية والفنية والمعرفة.
- الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
- الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.

¹ خليل عبد الرحمان المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 221.

- **الثواب والعقاب:** يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.

- **النموذج:** نموذج يحتذى ومثل أعلى بالنسبة لأعضاء الجماعة.

- **رمز الجماعة:** واستمرارها في تأدية مهامها صورة للأب ورمز مثالي للتوحيد¹.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أنها تنظر للقيادة على أنها وظيفة تنظيمية، فكل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد الذي يكون مصدر للخبرة ومصدر للثواب والعقاب، ومثلاً أعلى للسلوك ورمزاً للجماعة.

2-6- النظرية التحويلية:

تعتبر النظرية التحويلية من الإتجاهات الحديثة في القيادة التي ظهرت في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، حيث ظهرت كنظرية في القيادة مع أعمال عالم الإجتماع **بيرنز (J.M.Burnes)** عام 1978 في كتابه "القيادة".

ويعرف **بيرنز** القيادة التحويلية على أنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة².

أما القائد التحويلي فهو يلهم الأفراد ليضحوا بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ولديه تأثير هائل وجدري على مرؤوسيه يعطي إهتماماً كبيراً لتطوير الأفراد، بغير إدراك الأفراد للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق حديثة وهو قادر على استشارة وتشويق وإلهام الأفراد لبذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة³.

وقد طورت نظرية القيادة التحويلية من خلال إسهامات **باس (Bass)** الذي وضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل القيادة وهو ما يعرف بمقياس **(MLG)** الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، التشجيع الإبداعي والإهتمام بالفرد وفي عام (1990) أضاف **باس** مكوناً رابعاً أطلق عليه اسم الدافعية المستوحاة، ونتعرض لشرح العناصر الأربعة لـ: **باس** فيما يلي⁴:

¹ نفس المرجع، ص 222.

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

³ حريم حسين، مرجع سابق، ص ص 219، 220.

⁴ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

التأثير الكاريزماتي (الجاذبية القيادية): ويصف عامل الكاريزما في جوهره القائد الذي يجعل المرؤوسين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحها ويتسنى له ذلك من خلال تمسكه بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية ويتصف بالمثالية فيصبح أهلاً للإعجاب والإحترام والثقة. **الدفع والإلهام (التحفيز الملهم):** فالقائد هنا يتصرف بطرق تعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المؤسسة وذلك من خلال إتاحة الفرصة في المشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها وتبيان التوقعات العالية من خلال إنجازاتهم، وهذا النوع من السلوك يعزز روح الفريق ويحسن من الأداء.

الإهتمام بالتشجيع الإبداعي: يوجه القائد جهود مرؤوسيه نحو التجديد والإبداع وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي يواجهونها.

الإهتمام الفردي (مراعاة مشاعر الأفراد): ويمثل هذا العامل القائد الذي يعطي إهتماماً خاصاً بحاجات الفرد وتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه ويفوض بعض المهام إليه كوسيلة لتنمية قدراته. كما أن القائد التحويلي يكون أكثر فاعلية من خلال حث وتوجيه المرؤوسين على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم وإحترامهم له، فتنوفر لديهم الدافعية لإنجاز أكثر مما يتوقع منهم، فمن خصائص القيادة التحويلية إنخفاض الدوران الوظيفي، إنتاجية عالية ورضا الموظفين عالي.

ويضيف **باس** بأن القيادة التحويلية تحفز المرؤوسين على بدل أكثر مما يتوقع منهم من خلال القيام بما يأتي:¹

- رفع مستوى وعي المرؤوسين بقيمة الأهداف المحددة والمثالية.
 - حث المرؤوسين على تغليب مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية.
 - تحفيز المرؤوسين للإهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى.
- إن القائد التحويلي يسهم في تحويل المرؤوسين إلى منتجين فعالين متميزون ويجعلهم أوفياء للمؤسسة وأهدافها، وتجعلهم يرغبون في تحقيقها فهو يحقق تغييراً جوهرياً في سلوكهم الوظيفي.

¹ بيثر.ج، نورت هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاد المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، ص191.

تعتبر نظرية القيادة التحويلية نظرية شمولية يمكن استخدامها لوصف مدى واسع من القيادة بحيث انتقلت من محاولة التأثير في المرؤوسين إلى محاولة التأثير في المؤسسات كلها كما أنها ركزت على دور المرؤوسين في العملية القيادية وتؤكد على الأخلاق والقيم، أما ما يعاب عليها انها تفتقر إلى الوضوح لأنها تغطي مدى واسع يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة مما يصعب التحديد بوضوح حدود القيادة التحويلية، كما أنها تنظر للقيادة على أنها سمات شخصية وليست سلوك يمكن تعلمه والتدريب عليه.

2-7- نظرية القيادة الكاريزماتية:

تزامن مع ظهور كتاب بيرنز ونظرية القيادة التحويلية، ظهور نظرية القيادة الكاريزماتية التي نشرها هاوس (Houss) في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض أن الكاريزما خاصة فردية للقائد والتي تمثل شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تثير القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسه¹.

والقيادة الكاريزماتية هي نوع من التأثير الذي يستند إلى سحر شخصية القائد، والقائد الكاريزماتي هو قائد متحمس لديه ثقة بالنفس وتؤثر شخصيته وأفعاله في الناس ليتصرفوا بطريقة معينة².

وهذا النوع من القيادة يشبه القيادة التحويلية ولكن التركيز هنا على صفة الكاريزما الشخصية ويؤكد باس (Bass) أن الكاريزما تأتي من الجمع بين القدرة على التعبير العاطفي والثقة بالنفس والإستغلال الذاتي والتحرر من الصعوبات الداخلية، والقادة الكاريزميين هم أشخاص لديهم قناعة قوية بصواب معتقداتهم الخاصة، يقدمون على المخاطر، ولديهم بصيرة ورؤية مستقبلية كما أنهم ملزمون ومثاليون وأتباعهم يرتبطون بهم مع الإخلاص والولاء لهم والثقة والإحترام والإعجاب بهم³.

نلاحظ مما سبق أن القادة الكاريزميين هم أشخاص يملكون خصائص أو قدرات استثنائية ويتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزماتية خاصة في مرؤوسيه، كما حدد هاوس هذه

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 278.

² حسن حريم، مرجع سابق، ص 220.

³ فيليب سادلر، القيادة، ترجمة: هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2008، ص52.

الخصائص في سيطرة القائد، الرغبة القوية في التأثير في الآخرين، الثقة في النفس، شعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية، والقادة الكاريزماتيين يبرزون أثناء الأزمات، ومنهم من يخلق أزمة معينة واستخدامها لتكليف وتعديل المواقف القيادية.

تعرضت النظرية الكاريزماتية إلى مراجعات رئيسية من قبل **شامبر وهاوس** وأرثر سنة (1983) الذين أكدوا أن القيادة الكاريزماتية تحول المفاهيم الذاتية للمرؤوسين، وتحاول ربط هويتهم بالهوية الكلية للمؤسسة من خلال خلق تغييرات في أهدافهم وقيمتهم وحاجاتهم ومعتقداتهم وطموحاتهم¹.

كما أنه وفي عام 1985 قام **باس (Bass)** بتوسيع أعمال **هاوس** من خلال المزيد من الإهتمام بالعناصر العاطفية والأصول الكاريزماتية لكنه أكد أن القيادة الكاريزماتية والقيادة التحويلية سلسلة متصلة واحدة وتعد الكاريزما شرط ضروري ولكن ليس كافيا للقيادة التحويلية. وعلى الرغم من شيوع أفكار القيادة الكاريزماتية في أدبيات القيادة الحديثة إلا أنه لم تجري سوى دراسات قليلة لإختبار معناها وتأثيرها بشكل محدد، كما أثرت العدد من الإنتقادات الخاصة بإمكانية إساءة القائد الكاريزماتي لقيادته².

3- أنماط القيادة:

ويقصد بالانمط هنا السلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف أو معضلة معينة وفي إطار موقف القائد فإنه لا يخرج من الميل نحو العمل أو الميل نحو العاملين³. فالانمط القيادي يقصد به الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل (يهتم بالعمل والإنتاج)، وتحديد علاقات العمل والإهتمام بالأهداف وبالمرؤوسين (يهتم بالأفراد).

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة **لبيث (R.Lippitt)** و**وايت (Whiete)** ودراسة جامعة أو هايو ودراسة

¹ بيتر.ج، نورث. هاوس، مرجع سابق، ص189.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص 285.

³ محمد صاحب سلطان، مرجع سابق، ص74.

بليك (Blake) وموتون (Mouton) وقد تناولت بشكل مستفيض أثر اختلافات أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين¹.

والهدف من هذه الدراسات هو تقييم مدى نجاح وفعالية الطرق المختلفة لممارسة دور القيادة وسنقدم في هذا البحث الأنماط القيادية الأكثر شيوعا في الفكر الإداري على النحو التالي:

3-1- نمط القيادة الأوتوقراطي (الإستبدادي):

من أهم ما يتميز به القائد الأوتوقراطي تركيز السلطة في يديه والهيمنة الإنفرادية في عملية اتخاذ القرارات فهو يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها فهو لا يفرض سلطته بل يحاول توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته فهو لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته.

فالقائد الأوتوقراطي يعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء فيستخدم أسلوب التحفيز القائم على التخويف التهديد والعقاب، والتعامل مع مرؤوسيه على أساس النزعة الفردية وليس الجماعية فالقائد وفق هذا النمط يتمتع بالحرية التامة في رسم السياسات ووضع القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات وإصراره على طاعة مرؤوسيه له.

وتشبه إفتراضات القائد الأوتوقراطي بمرؤوسيه افتراضات نظرية (X) ل: ماك غريغور (M Gregor)².

يرى ماك غريغور في نظريته عن القيادة الأوتوقراطية أن هناك عدة إفتراضات قام عليها أسلوب القيادة الأوتوقراطية من أهمها:

- طبيعة الإنسان وميله إلى الكسل لا يحب العمل وبتجنبه كلما أمكنه ذلك والتهرب من تحمل المسؤولية هذه أمور تؤدي بالفرد لأن يكون مهيباً للإنقياد ويخاف العقاب والجزاء ويعمل خوفاً من العقاب لا حب في العمل.

- يحتاج الأفراد للرقابة والإشراف والتوجيه الشديد عندما يعملون من القائد للتأكد من قيامهم بالوظائف والمهام الموكلة لهم وهذا الأسلوب يحتاج إلى قيادة تقوم بالإشراف المباشر على المرؤوسين.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص225.

² محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (1) وظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص160.

- إن الحوافز السلبية تتمثل في حرمان الأفراد من الحوافز المادية والمعنوية وهي تعد أساساً بقيام الأوتوقراطية بأساليبها.

ويرى الباحثين والمختصين في الإدارة بأنه هناك ثلاث أشكال من نمط القيادة الأوتوقراطي هي:

3-1-1- القائد الأوتوقراطي الخير:

يكون القائد وفق هذا الشكل أقل استبدادية فهو يتخذ القرارات وحده ولكنه غالباً ما يكون محب للخير، يحاول أن يكون متعاون، لبق، قادر على خلق الجو الملائم لذا مرؤوسيه لتقبلهم لقراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

والقائد الأوتوقراطي الخير وإن كان يبدو عادلاً ومتعاون في تعامله مع مرؤوسيه إلا أن اتجاهاته القيادية تبقى استبدادية فهو وإن كان يتعامل مع مرؤوسه عن طريق الإقناع إلا أن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكه نحوهم على أنه بغرض تحقيق أهدافه، ويعتبر البعض هذا السلوك بأنه علامة ضعف في موقف معين، كما أن القائد هنا عندما يفشل ينقلب بسلوكه ويلجأ إلى إتباع أسلوب أكثر استبدادية وهذا ما يترتب عليه رد فعل عنيف من مرؤوسيه وبالتالي ينعكس أثاره السلبية على روحهم المعنوية وبالتالي على أدائهم في العمل.

وقد توصل ريدن من خلال دراساته أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما أستخلص مجموعة من المؤشرات عن النمط الأوتوقراطي من أهمها أنه حازم ومبادر ينجز أعماله بانتظام ويقيم نتائج أعماله ويضيف ريدن أن هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة¹.

3-1-2- القائد الأوتوقراطي اللبق:

القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي أتخذه بمفرده²، فهو يعتقد أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات عملية غير عملية وغير مجدية لعدم قدرتهم على تقديم قرارات تخدم أهداف المؤسسة ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 161.

² ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، ط1، 2004، ص72.

حلول ومحاولة الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات من أجل الحصول على التأييد والطاعة من مرؤوسيه.

على الرغم أن سلوك القائد من هذا الطراز سلوك أوتوقراطي إلا أنه يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه وإعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجه العمل¹.

فأسلوب القائد الأوتوقراطي اللبق وإذا كان يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي إستبدادية وهو يقترب من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء القائد قدرا بسيطا من الحرية لمشاركته في إتخاذ القرارات وتخفيفه من حدة تحكمه في مرؤوسيه، وهذا يظهر من خلال لباقته في إقناعهم وتوليد الإحساس لديهم بالمشاركة إلا أن هذا الأسلوب يبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد فيه يحتفظ بسلطته واتخاذه للقرارات النهائية منفردا.

3-1-3- القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط بأنه يركز كل السلطات في يده فهو يقوم بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها فهو لا يفوض سلطته، بل يحاول توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته².

فقد كشفت دراسات سانفور (Sanford) وليفنجستون (Levengsten) ودراسات همفيل (Hemphill) في هذا المجال أن القادة ذوي الميول التسلطية تنقصهم الرؤية المستقبلية والحكم الصائب على الأمور مما يؤدي إل فشلهم في أداء مهامهم وعدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفاعلية.

ومن الدراسات الحديثة في هذا المجال تلك الدراسة التي أجراها وليم ريدن (W.Reddin) والتي توصل من خلالها إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بأنه إنتقاديا كثير التهديد، إنفرادي في إنجاز القرارات، إتصالاته تكون دائما إلى أسفل، كما أنه يعتمد على التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل، لا يهتم بإشباع حاجات مرؤوسيه.

¹ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص151.

² نفس المرجع، ص 145.

فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدام سلطته كأداة تهديد لإنجاز العمل دون الإهتمام بالعلاقات الإنسانية فهو يتميز بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه، وهذا النمط يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا واستبدادية. ويرى بعض الباحثين أن النمط الأوتوقراطي المتسلط لم يعد يتلاءم مع الإدارة الحديثة نظرا لتعقيد العمل فيها وتميزها بارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية فيها ومع ذلك فإن هذا الأسلوب موحد في التطبيق العلمي في الإدارة الحديثة، فقد أكدت بعض الدراسات أنه يمكن أن يكون مجديا في بعض الظروف والمواقف أكثر من الأنماط الأخرى.

تقييم القيادة الأوتوقراطية:

لقد كشفت بعض الدراسات في مجال القيادة عن نتائج إيجابية تؤكد أن هذا النمط القيادي يمكن أن يكون ناجحا في بعض أشكاله، وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه. ونوجز فيما يلي أهم مزاياه بأشكاله المختلفة:¹

- إن بعض أشكال النمط الأوتوقراطي - النمط المتسلط - قد يكون ناجحا في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه مثل المواقف والأزمات الطارئة التي تستدعي سرعة وحزم في اتخاذ القرارات.

- إن بعض أشكال النمط الأوتوقراطي-النمط الخير- يكون فعالا ويحصل على النتائج عندما يكون يتمتع بنظرة بعيدة المدى وكفاءة وقدرة في اتخاذ القرارات وعندما يكون له نظام خاص للثواب والعقاب أي يكون ناجحا وفعالاً في بعض المواقف.

- إن النمط الأوتوقراطي يلاءم بعض المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة ومن تحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بنقص الثقة في النفس أو ذوي السلوك العدوانى والمشاغبين فيكون القائد المتسلط مناسبا لهم ويساهم في زيادة كفاءتهم وأدائهم.

- إن النمط الأوتوقراطي يكون إيجابى في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد محددة وواضحة ويكون خط السلطة مفهوم وواضح، نجد المرؤوسين يتقبلون بإرتياح مركزية وتركيزا السلطة في يد القائد الأوتوقراطي.

¹ نفس المرجع، ص ص153، 155.

نستخلص مما تقدم أن النمط الأوتوقراطي يكون ناجحا وفعالا في كثير من المواقف والظروف ويحقق أهداف المؤسسة لكن هذا لا يعني إيجابيته كنمط قيادي في كل الأحوال، ذلك أن الكثير من الدراسات أكدت وجود آثار سلبية كثيرة تترتب عن تطبيقه من أهمها ما يلي:

- مركزية السلطة والى الأفراد في اتخاذ القرارات والتزمت في الإشراف، تفرض على القائد الأوتوقراطي الإلمام بكل الأمور وهذا أمر يصعب تحقيقه في الواقع العملي لا يمكنه القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة المؤسسات الحديثة.
- إصرار القائد الأوتوقراطي على أداء العمل بالطريقة التي يراها هو صحيحة مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع والمبادرة لدى المرؤوسين مما يولد لديهم حالة من القلق والإضطراب الذي يؤثر سلبا على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.
- إتباع القائد الأوتوقراطي لنمط الإتصالات التي تسير في اتجاه واحد إلى الأسفل من القائد إلى المرؤوسين ما يؤدي لإنعدام الفهم بين الطرفين.

3-2- نمط القيادة الديمقراطي:

يمثل نمط القيادة الديمقراطي بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطته إليهم والعمل على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

هو أحد الأنماط القيادية المعروفة بفتح باب الحوار مع العاملين حتى المعارضين منهم بحيث يستمع إلى الجميع قبل اتخاذ القرار الأنسب، وهو بذلك يسمح بالتفاعل المستمر والتعبير عن الآراء دون خوف، وتفجير طاقات ومبادرات العاملين والإطارات¹.

ويقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على زيادة الإنتاجية ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الإتجاهين معهم².

¹ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات على إجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، 2011، ص105.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص60.

وتشبه افتراضات القائد الديمقراطي بمروؤسيه افتراضات النظرية (Y) في نظرية ماك

غريغور.¹

وتفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد إتجاه عمله يمكن وصفه كما يلي:

- ينظر الفرد العادي للعمل كشيء طبيعي مثل اللعب والراحة فهو لا يكره العمل بطبعه.
- يؤدي إرتباط الفرد بأهداف العمل إلى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية.
- يلتزم الفرد العادي تحت الظروف الطبيعية ولا يتقبل المسؤولية فقط بل يسعى إليها.
- الأفراد يكونون أكثر إلتزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك.

وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة وهذه تمثل المرتكزات الرئيسية للنمط الديمقراطي، تركز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومروؤسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والتفويض لهم ببعض السلطات والمهام.

3-2-1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومروؤسيه:

وتتمثل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مروؤسيه في العمل على تحقيق الإندماج بينهم وبين المؤسسة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما، وأخيرا إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية²، وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يتبعه من علاقات إنسانية جيدة مع مروؤسيه فإنه يتطلب منه تحقيق التآلف والإندماج بين المرؤوسين وتنمية الجهود التعاونية بينهم لتشكيل مجموعة عمل منسجمة لها أهداف ومصالح مشتركة تسعى إلى تحقيقها من خلال التوفيق والمؤامة بينها وبين أهداف المؤسسة، وكذلك تفهم القائد لمشاعر مروؤسيه وهذا يعتمد على قدرته في إدراك داته وإدراك وجهة نظر مروؤسيه، وتفهمه لمشاكلهم ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل والإستماع لمقترحاتهم واعتراضاتهم من خلال إجتماعاته الإفرادية أو الجماعية، من خلال الاتصال الشخصي والمزدوج بهم، إضافة إلى إشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين والمتمثلة في الحاجات

¹ محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 160.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 218.

الاقتصادية والاجتماعية والنفسية من خلال إدراكه وتفهمه للحوافز التي تحرك دوافعهم إلى زيادة أدائهم وإنتاجهم.

3-2-2- المشاركة:

يصور لنا دافيد امري (D.emery) مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع دور المرؤوسين¹، والمشاركة في دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل النتائج وهذا ما يخلق الثقة لديهم بإشراكهم في وضع الحلول الملائمة لمشاكلهم.

فإن القائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤثرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين المرؤوسين حول المشكلات المعروضة ومن مزايا هذه المؤثرات أن المرؤوسين يشعرون بأهمية مقترحاتهم وآرائهم كما أن هذه المؤثرات تفي في إلقاء الضوء على المشاكل محل القرارات، فمشاركة القائد لمرؤوسيه في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

وقد ثبت في التطبيق العلمي أن هذه اللقاءات التي يعتمدها القائد الديمقراطي في إشراك مرؤوسيه، تتيح الفرصة للقائد لشرح المواقف وإظهار حاجته لآرائهم، مما يثير فيهم الدوافع التي تجعلهم أكثر رغبة في تنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها ومراقبة تنفيذها حتى يتحقق الهدف المرجو منها على النحو الذي يرتضونه².

3-2-3- تفويض السلطة:

إن زيادة حجم المؤسسات الإدارية الحديثة وتطور الأعمال الإدارية وتعقدتها وتشعب نشاطاتها، أدى إلى تزايد المسؤوليات على عاتق القادة وأصبحت من أهم الأعباء التي تواجههم، ولكي يستطيع القائد التفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة في المؤسسة يتحتم عليه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار المناسب لحلها.

¹ نفس المرجع، ص 218.

² ماهر محمد حسن صالح، مرجع سابق، ص ص 74، 75.

فبال تفويض يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها¹.

ولضمان نجاح عملية تفويض السلطة وتحقيق الأهداف المقصودة منها يتطلب من القائد أن يكون ملما ومدركا لمتطلبات التفويض الفعال كأن تكون المهام المراد تفويضها محددة وليست عامة، وكذلك شجاعة القائد وثقته في نفسه وحسن إختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة، ففقدرة وكفاءة المفوض من متطلبات التفويض الفعال ومن بين هذه المتطلبات أيضا أن يعمل القائد على الحفاظ على خطوط الاتصال بينه وبين مرؤوسيه المفوضين لسلطته.

من خلال ما سبق فإن مرتكزات القيادة الديمقراطية تهدف إلى تحقيق أهداف المرؤوسين والمؤسسة معا، وهذا ما جعل كتاب الإدارة يؤكدون على النمط الديمقراطي للقيادة باعتباره النمط الأصح للتطبيق والأكثر فعالية في المؤسسات.

تقييم نمط القيادة الديمقراطية:

يتضح من المرتكزات والمبادئ التي يقوم عليها النمط الديمقراطي أنه يساهم في تحقيق المزايا التالية:

- إن الجو الديمقراطي الذي تخلقه القيادة الديمقراطية من خلال تفهمها لمشاعر المرؤوسين ومشاكلهم ومعالجتها وإشباع حاجاتهم الإنسانية ينتج عنه جماعة عاملة متعاونة ومنسجمة وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهذه الجماعة وزيادة كفاءتها الإنتاجية².
- إن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات يتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم في الجوانب التي تؤثر في ظروف عملهم.
- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين في المؤسسة وبين المؤسسة والجهات التي تتعامل معها كما تؤدي إلى تشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والمؤسسة وتساعد على ترشيد عملية إتخاذ القرار.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 230.

² نفس المرجع، ص 242.

- إن تفويض السلطة يوفر للقائد الوقت والجهد الكافي للتفرغ للمهام الكبرى للمؤسسة كما يساعد التفويض في تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين من خلال تدريبهم على المخاطر في إتخاذ القرارات معتمدين على أنفسهم.

- نمط الانصات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو إجتماعي سليم¹.

ويتضح لنا أن النمط الديمقراطي هو النمط الأصح للتطبيق في الإدارة الحديثة باعتبارها تقوم على مبادئ إنسانية واجتماعية ويتوافرها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها. وبالرغم من مزايا النمط الديمقراطي لا يمكن اعتباره كأفضل نمط يطبق في جميع الحالات والمواقف، فقد ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العلمي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية وأن مبالغتها في التركيز على الموظفين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية².

ومن أبرز ما يأخذ على النمط الديمقراطي من سلبيات نوضحها كما يلي:

- إن ما يؤخذ على المشاركة من أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية وهذا ما يضعف مركزه القيادي بحيث تقل رقابته وإشرافه على مرؤوسيه.

- إن من سلبيات النمط الديمقراطي هو كثرة اللقاءات والاجتماعات والتي تثير المرؤوسين وملهم، بالإضافة إلى أن السعي وراء إجماع الرأي خاصة في الأزمات توجه خاطئ عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية استعجالية.

- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما يؤدي إلى نزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويؤدي إلى صراعات داخل المؤسسة.

- إن المرؤوسين في المستويات الدنيا في المؤسسة لا يرغبون في غالب الأحيان تحمل المسؤولية وأنهم يفضلون الخضوع للنظام الصارم والتمسك بالروتين، كما أن الإفراط في تفويض السلطة يؤدي إلى خروج المسؤوليات من يد القائد إلى المرؤوسين.

ما نلاحظه أن نمط القيادة الديمقراطي تتفوق مزاياه على سلبياته، كما يرى بعض الباحثين بأنه الأقرب للتطبيق في المجتمعات الإسلامية وذلك مصدقا لقوله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 245.

ومما رزقنهم ينفقون"¹، وكذلك في قوله تعالى في سورة آل عمران: " فأعف عنهم وأستغفر لهم وشاورهم في الأمر"².

3-3- النمط القيادي الحر:

هناك عدة تسميات أطلقت على هذا النمط منها القيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة القيادة المنطلقة، النمط التراسلي، ويرجع استخدام النمط الحر إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (**free-rien approach**) أسلوب لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد الثلاثينات، حيث تم استخدامه في الدراسات التي قامت بها جامعة أيوا الأمريكية، وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة³.

يتميز هذا النمط بأن القائد يسمح للمرؤوسين بحرية التصرف ويترك لمرؤوسيه العنان ليفعلوا ما يشاءون فهم الذي يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها⁴.

وفي هذا النموذج يكون القائد وكأنه غير موجود ليتولى توجيه المرؤوسين أو الإشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، فهو يترك للمرؤوسين الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم

ويعتقد القائد الحر أن تنمية مهارات وقدرات موظفيه وزيادة إمكانياتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز المهام التي تسند إليهم وكذلك يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك جميع المسؤوليات لمرؤوسيه في تحديد أهدافهم، في نطاق السياسة العامة للمؤسسة⁵.

الخصائص المميزة للنمط القيادي الحر:

من أهم الخصائص المميزة للنمط القيادي الحر والتي كشفت عنها الدراسات والأبحاث ما

يلي:

¹ سورة الشورى (42)، الآية 38.

² سورة آل عمران (03)، الآية 159.

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 252، 253.

⁴ بشير العلق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 288.

⁵ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 254.

- 1- القائد وفق هذا النمط القيادي يعطي قدر كبير من الحرية لمروؤسيه لممارسة مهامهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها جيدة لإنجاز العمل.
 - 2- يفوض القائد السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق ويمنحهم المزيد من الحرية والإستقلالية في ممارسة أعمالهم، إضافة إلى إسناد الوجبات بطريقة عامة وغير محددة.
 - 3- يتبع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا مكن مروؤسيه من الإتصال به وإتصاله هو بهم، الإتصال في الاتجاهين الصاعد والنازل.
- يرى بعض الباحثين أن نمط القيادة الحرة غير مجدي للتطبيق العلمي، كونه يقوم على إعطاء الحرية الكاملة للمروؤسين وينفي دور القائد غير أنه هناك بعض الكتاب يرون عكس ذلك وأن هذا النمط موجود في التطبيق العلمي وأنه يكون مجديا في ظل ظروف وموافق معينة تقتضي تطبيقه.

تقييم النمط القيادي الحر:

- إن النمط القيادي الحر نادر التطبيق وهو غير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية ويولي إهتمام ضئيلا للعمال والعمل ويفقد الرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى.
- إن جماعات العمل في ظل النمط القيادي الحر تفتقد إلى الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- كما قد يؤدي هذا النمط القيادي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل والحصول على الخبرة عن طريق الإستقلالية في العمل.
- يمكن أن يكون هذا النمط القيادي صالحا عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات علمية عالية كما هو الحال في المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي حيث يكون العاملون بها من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب لأن تدخل رئيس المنظمة في عملهم قد لا يشجعهم على البحث والإبتكار بل أنه قد يضعف روح المبادرة لديهم ويكبت مواهبهم في البحث والدراسة.

4- العوامل المؤثرة في النمط القيادي:

هناك عدة عوامل تؤثر على إختيار النمط القيادي، منها عوامل تخص القائد نفسه وأخرى تتعلق بالمرؤوسين أنفسهم، وعوامل تخص الموقف وبيئة المؤسسة.

4-1- عوامل تخص القائد:

يتأثر سلوك القائد في أي لحظة بمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية من بينها:¹

- نظام القيم الذي يؤمن به: حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها لكفاءة المؤسسة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- مدى ثقته في مرؤوسيه: فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يوليها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقته بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم.
- ميل القائد الشخصي: يختلف ميل القادة إلى نمط معين من الأنماط القيادية بحسب شخصيتهم المتأثرة بالظروف النفسية والاجتماعية وغيرها.
- مدى شعور القائد بالأمان في المواقف الغامضة بحسب بيئة المؤسسة.

4-2- العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

- قبل اختيار القائد للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه، ويمكن القول أنه كلما توافرت الشروط التالية كلما أمكن القائد إعطاء حرية أكبر للمرؤوسين:
- ازدياد حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية والاعتماد على النفس.
 - توفر الاستعداد لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.
 - توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة.
 - توفر الاهتمام لدى المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.
 - توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المؤسسة.
 - توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.
 - توقع المرؤوسين مشاركتهم في اتخاذ القرار.

¹ رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع، كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات، دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، 2001، ص

إن غياب العناصر السابقة يؤدي إلى لجوء القائد إلى سلطته المباشرة، بل هناك ظروف تفرض مبدأ التصرف الفردي للقائد، ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في قائدهم فإن حريته تزداد في تغيير سلوكه دون تخوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين¹.

4-3- العوامل الخاصة بالموقف:

هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل في إطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه وتتمثل في العوامل التي تستمد كيانها من المؤسسة، ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة ومن أهمها:²

- نوعية التقاليد والقيم السائد في المؤسسة.
- كفاءة الجماعة: فقبل أن يفوض القائد سلطات إتخاذ القرارات إلى الجماعة فإنه عادة ما يضع في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق.

- طبيعة المشكلة ذاتها: بإزدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بأن المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر إشراك عدد كبير من المختصين في حل المشاكل المعقدة، إضافة إلى ضغط الوقت وتأثيره على عمل القائد فكلما كان الوقت قصير لإتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح.

5- القيادة والثقافة الإتصالية:

تتميز المؤسسة بنسق اتصالي موجه لربط العلاقات بين الأفراد المنتمين إليها فلا يوجه تجمع بشري لا توجد فيه عمليات اتصالية بين أفرادها لتميرير المعلومات والأفكار والحقائق ويشكل طبيعة التفاعلات بين العاملين على إختلاف مستوياتهم الوظيفية.

5-1- تعريف الإتصال:

عرف برلسون وستينر (Berelson , Steiner) الإتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور

¹ نفس المرجع، ص 156.

² نفس المرجع، ص 156.

والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك"¹.

وتعرف الاتصالات التنظيمية "بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة."²

من التعريفين يتضح أن الاتصال هو تفاعل إجتماعي حيث يعبر عن مجموع العلاقات الاجتماعية التي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار داخل النسق الاجتماعي (التنظيم) بغرض الإقناع أو التأثير من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين عناصر (أفراد) التنظيم، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

وهكذا يمكن وصف هذا العصر بعصر الاتصال، فكل مسؤول (قائد) يقضي ما بين 80% و90% من وقته في عمليات الاتصال، فالمسؤول بصفة عامة هو إما يتحدث في الهاتف، أو أنه في إجتماع مع مساعديه أو أنه يستقبل أحدا في مكتبه، أو أنه يعطي أوامر وتوصيات، أو أنه يستمع إلى مشاكل وإنشغالات الآخرين أو يطالع تقارير عن سير العمل، أو أنه يحرر تقريرا أو يكتب رسالة متعلقة بالعمل... وكلها عمليات إتصال ضرورية في مؤسسة إنتاجية أو خدمائية³.

5-2- أشكال الإتصال:

إن من أشكال التفاعل بين القيادة والمرؤوسين في إتصالهم من حيث إستخدام طرق الاتصال هناك نوعان من الإتصالات من حيث طبيعتها وإتجاهاتها. فمن حيث طبيعتها يمكن تصنيف الاتصالات إلى رسمية وغير رسمية، فالإتصالات الرسمية تكون في إطار علاقات رسمية للعمل، مؤقتة تحكمها الدوافع والقوانين والهيكل التنظيمية يجب تنفيذها ويعاقب المقصرين على تقصيرهم في تجسيدها، تتم من خلال قنوات الاتصال المحددة وبالوسائل المحددة في الوقت والمكان المحدد.

بينما تتميز الاتصالات غير الرسمية بكونها تدور حول الجماعات والأفراد في التنظيمات غير الرسمية في المنظمة، فهي تتم خارج إطار قنوات الاتصال الرسمية، كما تقوم على أساس

¹ فضيل دليو، اتصال المؤسسة إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 22.

² بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 369.

³ بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سابق، 2015، ص 57.

العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد وجماعات العمل، وتتم من خلال اللقاءات بين الأصدقاء في المقاهي وخلال الإستراحة واللقاءات غير الرسمية، وتزدهر من خلال الإشاعات في حالات عدم وجود قنوات فعالة لتسهيل عملية الاتصالات.

أما من حيث إتجاهات الاتصالات فهناك الرأسية الهابطة من الأعلى إلى الأسفل أي من القمة إلى القاعدة، وأخرى صاعدة من الأسفل إلى الأعلى أي من العمال إلى المسؤولين تغذية مرتدة عن طبيعة تنفيذ الأوامر والتوجيهات، والاتصالات الأفقية التي تحدث بين جماعات العمل في المستوى التنظيمي الواحد، مثل الاتصالات التي تحدث بين العاملين في القسم الواحد أو بين الأقسام المختلفة، ونوجزها فيما يلي:

5-2-1- الاتصالات الرأسية:

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال مثل المذكرات والمنشورات واللقاءات الجماعية¹.

تتم الاتصالات الرأسية بين القادة ومروسيهم من خلال المقابلات والحوار المباشر والاجتماعات، ويستخدم الاتصال المكتوب في حالة الاتصال من أعلى إلى أسفل من خلال التعليمات والأوامر والمذكرات المنظمة للعمل، كما أن إفراط القيادة في استعمال هذا النوع من الاتصالات يعبر عن نمط قيادي أتوقراطي (تسلطي) حيث يعاب على هذا النوع من الاتصال عدم إستخدام الوسيلة المناسبة، كما أن القيادة تتأخر في إعطاء التعليمات والبيانات التي يتطلبها المرؤوسين في المستويات الأقل وبذلك تصل متأخرة وتفقد فعاليتها.

5-2-2- الاتصالات الصاعدة:

وهي الاتصالات الصادرة من المرؤوسين في المستويات الدنيا إلى مسؤوليهم في المستويات العليا، وتأخذ هذه الاتصالات شكل الاستفسارات أو التقارير، أو المعلومات التي يرى المرؤوسين أنها ذات أهمية للقيادة، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر المرؤوسين بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين مسؤوليهم والاستعداد الدائم لإستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير².

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 375.

² نفس المرجع، ص 375.

ويشيع استخدام هذا النوع من الإتصالات في المؤسسات الصناعية الديمقراطية والتي تقوم سياستها على مشاركة المرؤوسين في الإدارة واتخاذ القرارات، فمن خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المستويات الدنيا للتعبير عن آرائهم وإبداء مقترحاتهم، وتوصيل متطلباتهم إلى القادة هذا ما من شأنه رفع الروح المعنوية لهم وزيادة كفاءتهم وولائهم للمؤسسة، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل القائد (المسؤول)، بمعنى إطلاق الحرية للمرؤوسين في الاتصال برؤسائهم بدون حواجز وقيود.

ومن مزايا هذا النوع من الاتصال تنمية الترابط التنظيمي من خلال دفع المرؤوسين للمشاركة في القضايا التسييرية، والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها، وهذا ما يعكس ديمقراطية الإدارة وتطبيقها لمبدأ المشاركة للمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرار التعرف على المشاكل مبكرا ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة والإحتياط إليها مستقبلا.

5-2-3- الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة¹. كقيام مدير وحدة الإنتاج بالاتصال بمدير التسويق ويخبره بأن مستويات المخزون لم تعد كافية، وأن مواعيد التسليم يجب أن تمتد إلى أسبوع آخر.

يعتبر هذا الاتصال ضروري لزيادة درجة تنسيق العمل بين العاملين والأقسام الفرعية في المؤسسة، لما يوفره من تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، إضافة إلى حل المشكلات والإقلال من حدة التوترات ودعم التعاون والتكامل لتحقيق أهداف المنظمة. ويستخدم الاتصال الأفقي مختلف وسائل الاتصال سواء المكتوبة أو الشخصية بأنواعها المتعددة.

5-3- عناصر عملية الإتصال:

- المصدر: وهو الشخص البادئ بعملية الاتصال أو المنظمة أو الجهة التي يوجه منها المعلومة أو الرسالة²، ويقصد بالمصدر الفرد الباعث للرسالة، والذي يرغب في نقل أفكار أو مقترحات، أو تعليمات أو معلومات لطرف أو عدة أطراف.

¹ نفس المرجع، ص 376.

² محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص271.

- الترميز (رمز): وهي اللغة أو الحروف أو الأرقام المستعملة كأداة لإيصال الرسالة¹، وهي تعكس عملية ترجمة أفكار المتصل إلى درجة مجموعة من الرموز ذات الدلالة، ومن ثم لغة تعبر عن غرضه من الاتصال.
- الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معا².
- وتعتبر الرسالة هي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، فهي المحتوى المتكامل من المعلومات والآراء والأفكار المرسلة.
- الوسيلة: هي الطريقة أو القناة المستخدمة لنقل الرسالة إلى المستقبل، لذا يجب اختيار الوسيلة المناسبة لبلوغ هدف الاتصال، فقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية فاختيارها يعتمد على أمور منها موضوع عملية الاتصال وطبيعة الأفراد والعلاقات بينهم، وقد تكون اتصالات شخصية أو مقابلات جماعية.
- المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها، والذي قد يكون فردا أو جماعة، ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها، وتحدد سمات المستقبل وتوقعاته، وردود أفعاله إلى حد كبير مدى فاعلية عملية الاتصال.
- التغذية العكسية: إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل، ومن ثمة فإن عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيها إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم العكس³.
- إن تكامل عناصر عملية الاتصال المنجزة من طرف القيادة الغرض منها رسم السلوك الاجتماعي في إطار تفاعلي مع مرؤوسيه.

¹ بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سابق، ص 59.

² بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 371.

³ نفس المرجع، ص 372.

5-4- أهمية الاتصال:

يعتبر الاتصال من أهم النشاطات الإنسانية التي تكسب أي تجمع صفة الاجتماعية، لأنه عملية تشمل كل جوانب السلوك الإجتماعي، وبالأحرى الحياة الاجتماعية للمؤسسة، وذلك من خلال كونه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، ووسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الإرتباط والتماسك، ومن خلاله تحقق القيادة التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أنه أداة لأحداث التغيير في السلوك البشري¹.

وتبرز أهمية الاتصال بالنسبة للقادة في كونه أداة فعالة للتأثير في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات، فالإتصال الجيد يعد أحد الدعائم الرئيسية للمؤسسات إذ تقوم عليه جل الأعمال والمهام والبيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد القائد من خلال ذلك على معرفة حاجات المرؤوسين وأهدافهم ومواقفهم من قراراته وسياسته، ويسعى القائد إلى تحقيق أهداف معنية من أهمها:²

- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إقناع المرؤوسين بها بواسطة الاتصال.
- توصيل المعلومات والبيانات إلى القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها.
- نقل آراء ووجهات نظر المرؤوسين وردود أفعالهم تجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا كي تتصرف على ضوءها.
- التنسيق بين العاملين في التنظيم وتعريفهم بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
- إحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت والأسلوب المحددين له.
- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الغايات التي تسعى الإدارة لتحقيقها وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 65.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 269.

فالاتصال أداة رئيسية في يد القادة تمكنهم من تعزيز ودفع وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي والتعاون وتحمل المسؤولية والمخاطرة والولاء والانتماء، وغيرها من السلوكيات التي تعبر على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، في إطار ثقافة اتصالية ناتجة على العمل القيادي في جو تفاعلي تسوده العلاقات الاجتماعية الجيدة.

5-5- قائد الاتصال الفعال:

القيادة هي فن التعامل مع المرؤوسين، فالقائد الناجح هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع المرؤوسين عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم ومراقبتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. فالقيادة عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد والمرؤوسين، ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل، وفي هذا الإطار لابد للقيادة من تنمية ثقافة إتصالية تستطيع من خلالها توجيه وتعزيز السلوك الاجتماعي للمرؤوسين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، غير أن فاعلية عملية الاتصال مرتبطة بنوعية التعليمات والمعلومات التي تصدرها القيادة لأعضاء التنظيم. فكلما كانت المعلومات تخدم أعضاء التنظيم تؤدي إلى حدوث تفاعل ما بين القيادة وأعضاء التنظيم، مما يؤثر على العلاقات التي تربطهم بالقادة وميلهم إلى الإنصياع أكثر وتطبيق ما يصدر من طرف القيادة بفعالية كبيرة، أما إذا اقتضت القيادة في اتصالها على تقديم معلومات غير متماسكة مع حاجات أعضاء التنظيم قد يؤدي إلى ضعف الروابط ما بين القادة وأعضاء التنظيم مما يؤدي إلى إنتشار الاتصال غير الرسمي الأمر الذي يهيئ بؤادر الصراع بين الطرفين¹.

ولضمان فعالية الاتصال في تحقيق تأثير القادة في سلوك المرؤوسين يجب مراعاة ما يلي:²

- إختيار نطاق الاشراف المناسب: تزداد عملية الاتصال تعقيدا كلما ارتفع عدد المشاركين فيها، ويرجع ذلك إلى تنوع وتشعب علاقات التفاعل بين أعضاء المجموعة، وذلك يجب على القائد الذي يفكر في توسيع نطاق إشرافه، بإضافة فرد جديد أن يفكر قبل اتخاذ قرار بذلك، لأن هذه الإضافة البسيطة سوف يترتب عليها تصاعد كبير في العلاقات داخل الإدارة.

¹ علي زكاز، نصر الدين بوشيشة، مرجع سابق، ص 50.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 266،

• **تجنب الرغبة في التقييم:** يجب على القائد التغلب على رغبته في تقييم الرسالة الصادرة إليه من المرسل، بدلا من الاستجابة لها، فقد يقول أحد المرؤوسين هذا العمل كثير على عامل واحد، ويجب القائد بالقول أنت مخطئ فقد قمنا بمثل هذا العمل لعدة سنوات، فيمكن أن ينشأ عدم إتفاق على عبارة القائد التقييمية، ولمعالجة هذه المواقف يجب على القائد أن لا يقيم تعليق المرؤوس بل يستجيب له وهنا يمكن تقليل الانفعالات وتجنب الصراع.

• **ضبط الإنفعالات:** تلعب الإنفعالات دورا حاسما في تحديد فعالية عملية الاتصال، لدى يجب ضبط الإنفعال لكل من المرسل والمستقبل، ويجب على القائد ضبط إنفعالاته لضمان فعالية الاتصال.

• **تجنب السلوك الدفاعي:** ترجع خطورته إلى أنه ترجمة لغريزة طبيعية لدى الفرد، ولذلك يجب أن يتم التغلب عليه من خلال سلوك مخطط، وعدم ترك الأمور للصدفة والإجتهاد الشخصي فإذا أبدى أحد المرؤوسين سلوك دفاعي نحو التغيير فإن الإجابة تكون دعنا نراجع الأمر معا ونرى ما يمكننا أن نفعله.

5-6- مقومات الاتصال الفعال:

يعتمد الاتصال الفعال على التمكن من مجموعة من المهارات يجب أن تتوفر في القائد كحسن الاستماع ووضوح التعبير والتحكم في الحوار والمناقشة والقبول بهم لحل الخلافات الطارئة لذا فأحدى المهام التي يجب تتميتها هي بناء مهارات الاتصال لما لها من أثر إيجابي على تماسك التنظيم.

• **مهارة الإصغاء (الإنصات):** ويقصد بالإصغاء الاستماع إلى الآخرين بفهم وإحترام وإستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية¹. فأول شيء يجب على القائد التحلي به هو حسن الإستماع والإصغاء إلى المرؤوسين فعدم الإستماع والصبر على تحمل كلامهم يؤدي إلى الإخلال بعملية الإتصال، إذ أن المرؤوس يشعر بعدم الإرتياح والقلق مما قد يؤدي إلى عدم وصول الرسالة الإعلامية².

إذ يستطيع القائد من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد المرؤوس قوله وإتاحة الفرصة له للتعبير عن نفسه، كما أنه يجب على القادة تجنب عادات الإصغاء السيئة، كإشعار

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 379.

² بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سابق، ص 60.

المرووسين بأن ما يقوله ليس ذا أهمية كإشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع الأوراق، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، أو مقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو، وغيرها من العادات السيئة في الإصغاء¹.

• **القدرة على الإقناع:** يعد الإقناع من أبرز المهارات التي يحتاج إليها القائد للتأثير في مرؤوسيه، لتحقيق أهداف المؤسسة، والإقناع كمهارة إدارية لا تحتاج في كثير من الأحيان إلى أن يستخدم القائد صلاحياته الرسمية في الثواب والعقاب من أجل تغيير اتجاهات الآخرين وإنما يعتمد على استخدام الحقائق والمنطق في ذلك، وتشير الكثير من الدراسات أن الإقناع يكون فاعلاً عند توفر مجموعة من الشروط هي:

- عدم التأكد من الموقف بالنسبة للشخص المراد إقناعه: فالشخص الذي يكون غير متأكد من الموقف أو لا يحيط بجوانب الموضوع يكون من السهل على القائد إقناعه.

- وجوب إدراك الفروق الفردية بين الأفراد: فمن الصعوبة إقناع الأفراد الذين يتمتعون بالذكاء والقدرة على تحليل المواقف فالقائد مطالب بتقديم أدلة واضحة وملموسة في حين أنه من السهل إقناع الأشخاص العاديين الذي لا يميلون إلى تحليل المواقف.

- أهمية الموضوع بالنسبة للفرد المراد إقناعه: إن القائد يستطيع إقناع مرؤوسيه من خلال إشعارهم بأنه من الممكن أن يعود عليهم الموضوع الذي يدور حوله النقاش بنوع من الفائدة مادية أو معنوية.

- تقليل درجة الخلاف بين القائد ومن يريد إقناعه: إن الخلاف بين القائد ومرؤوسيه يقلل من احتمال الإقناع وتغيير الاتجاه أو السلوك، إذ يترتب على هذا نوع من المقاومة لدى المرؤوسين، غير أن القائد بإمكانه التقليل من حدة الخلاف في بيئة العمل وذلك بحل المسائل الأقل حساسية ثم يتدرج إلى المسائل الرئيسية.

• تدعيم العلاقات:

يمكن أن يدعم القائد علاقاته مع مرؤوسيه من خلال إعتقاد بعض الأساليب أهمها:²

- التركيز على المشكلة لا على الشخص المتسبب فيها، يخفف عنه الشعور بالذنب ويدفعه للتعاون الفعال مع القائد لحلها.

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص ص 379، 380.

² الصالح جيلج، مرجع سابق، ص ص 134، 135.

- محاولة وصف سلوك الفرد دون تقييم شخصيته مما يسمح بمناقشة الحدث دون حاجة الفرد إلى الدفاع والجدل والتبرير.
- تواضع القائد ورغبته في التعلم وقبول معلومات إضافية من المرؤوسين يساهم في مرونة الاتصال وتزيد من تقبل المرؤوسين له، كما يرفع من الروح المعنوية لديهم مما يدعم العلاقات ويوطدها.
- يعبر القائد عن ما هو موجود فعلا، فيقدم معلومات صادقة بدلا من معلومات مصطنعة مظلة التي تخلق إنطباعا لدى المرؤوسين بأنه يوجد شيء يخفيه وبالتالي تقل ثقتهم به ويركزون على كشف ما لا يقال بدل الإصغاء إليه.

5-7- القيادة وطرق الاتصال:

توجد عدة طرق أو أساليب الاتصال داخل المؤسسة منها ما يلي:

- **الاتصالات المكتوبة:** عادة ما تأتي في شكل رسائل ومنشورات دورية أو قرارات إدارية أو لوائح وتعليمات، أو مذكرات ومقترحات وشكاوي... فبهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة ويمكن عن طريق البريد أو إيصالها بطريقة شخصية ومهما تعددت أشكالها فإنها تستعمل لغة رسمية في أغلب الحالات محررة على ورق أو على الوسائط الإلكترونية الجديدة التي أفرزتها التطورات التكنولوجية التي شهدتها الاتصال¹.

من مزايا الاتصالات المكتوبة الدقة والوضوح، توثيق عمليات الاتصال وحفظها في سجلات يمكن الاستعانة بها في المستقبل، إمكانية متابعة الاتصال والرجوع إليه عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلّة التكلفة، أما عيوبها فتكمن في البطء في إيصالها واحتمال الفهم الخاطئ لها.

- **الاتصال المباشر:** ويكون وجه لوجه ما بين المرسل والمستقبل، كاللقاء المباشر بين القادة والمرؤوسين "محادثات شخصية" وهذا ما يفسح المجال للمرسل لشرح أفكاره ووجهات نظره للمستقبل الذي يستطيع بدوره طلب المزيد من الإيضاحات بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

¹ فضيلة سبع، الاتصال داخل المؤسسات، مفاهيم، معايير وأنواع، مجلة فكر ومجتمع، طاسيح كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 19، جانفي 2014، ص 236.

• **الإجتماعات الرسمية:** هذا النوع من طرق الاتصال يسمح بشرح الأفكار وطرح وجهات النظر المختلفة وجه لوجه، مثل الإجتماعات التي تتم في المؤسسات الصناعية لتوضيح إجراءات الوقاية من الحوادث وإصابات العمل، كما يتم في هذه الإجتماعات تبادل الآراء بخصوص العمل لمساعدة الأفراد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة المؤسسة التي يعملون فيها.

• **الإجتماعات غير الرسمية:** تتم عبر اللقاءات غير الرسمية أي خارج نطاق العمل كاللقاءات التي تتم في أوقات الراحة، وتبرز أهميتها في كونها تجعل الفرد متحرر من الرسميات ويعبر بحرية عن ما يشعر به أو يريده.

• **الاتصالات الشفهية:** هي إتصالات تتم وجه لوجه مباشرة أو باستعمال وسائل ناقلة للصوت وهي من أكثر أشكال الاتصال بشقيه الرسمي وغير الرسمي، شيوعا داخل المؤسسات، لأنها تحدث في كل مكان داخل المؤسسة وتساعد على تنظيم الحياة اليومية للعمل بداخلها¹.

ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، إلا أنه يعاب عليه تعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم².

كما يتميز هذا النوع من الاتصالات مقارنة بالاتصالات الأخرى بكونها اتصالات سريعة وديناميكية، قليلة التكلفة، تسمح بالمناقشة والحوار المباشر، وبالتالي تسمح بالتأكد من استقبال الرسالة.

• **الاتصالات غير اللفظية:** هي عملية اتصال تتم بواسطة تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات (تعابير الوجه، وحركة العينين واليدين، وطريقة الجلوس، أو الوقوف...) ³.

ويطلق عليها أيضا لغة الجسم، أو الاتصال الإيمائي أي يستعمل لغة الإيماءات لتوصيل معاني حول مختلف المواقف، فيجب على القائد أن يدرك أهمية الإتصالات غير اللفظية لما لها من تأثير في الروح المعنوية للمرؤوسين حيث أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات، له أثر بالغ لدى المرؤوسين ذوي الكفاءات والثقافة العالية.

¹ نفس المرجع، ص 236.

² بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 373.

³ نفس المرجع، ص 374.

إن هذه الطرق المختلفة للاتصال تمثل إحدى الأبعاد الأساسية للعلاقة التفاعلية بين القيادة والمرووسين، حيث حسن استعمالها وتوظيفها يعبر عن قدرة القيادة على رسم السلوك التنظيمي للمؤسسة.

6- صفات القائد الناجح:

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة وهي تعبر عن مقومات تأهيلية تمكن القائد من العمل على إدارة التغيير الثقافي لبناء وتطوير ثقافة المؤسسة ويمكن إيجازها فيما يلي:

• **صاحب رؤية مستقبلية:** لديه علم وفكرة واضحة عما يريد أن يحققه لمستقبل مرغوب فيه سواء كان على المستوى الشخصي أو المهني أو المؤسسي، فهي نظرة مركزة على الأفق البعيد، ويربط أهدافه بها ولا يتنازل عنها، فهو يتمتع بقدرة عالية لإستلهم الماضي، واستيعاب الواقع واستشراف المستقبل.

• **تحمل رسالة:** فقاءد المؤسسة يحمل رسالة عظيمة تجيب عن أسئلة جوهرية فهو يعرف من هو؟ وماذا يريد؟ وكيف يصل إلى ما يريد؟ ويعرف كيف يترجم رؤيته إلى مهمة محددة يسعى إلى تحقيقها ويلهم الآخرين لحملها.

• **يملك ثقة بالنفس:** إيمان القائد بمهارته وقدراته للوصول للأهداف ويتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك¹، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما يعمل.

• **نو مصداقية عالية:** يستمدتها من عدالته والتزامه بما يتفق عليه وتطابق أقواله مع أفعاله مما يولد الثقة لدى الأتباع وأشارت عدة دراسات إلى أن هذه أهم الصفات التي يجذبها الأتباع.

• **الجرأة والمخاطرة:** فالقائد مستعد لقبول المخاطر والتجارب الجديدة ومواجهة المواقف الصعبة، وقوة تحمل عالية لتحقيق أهداف المؤسسة، وقدرته على مواجهة القرارات الصعبة ويستطيع الخروج من الأزمات ببراعة.

• **معرفة الموضوع:** تمكن القائد من الموضوع الذي يريده، ومن المناخ والبيئة التي يعمل فيها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة وتبني أو رفض الاقتراحات المقدمة

¹ طارق محمد السويديان، صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الكويت، ط2، 2003، ص3.

فالإمام القائد بالموضوع يوفر عليه الجهد والوقت الذي يضيع في التجارب وما تسفر عنه من أخطاء¹.

• **المبادرة الإيجابية:** القائد لديه القدرة لأخذ المبادرة بالعمل في المواقف الصعبة والقدرة على تحمل المسؤولية، وهو إيجابي بطبعه ويتحكم في ردود أفعاله ولا يلوم الآخرين أو الظروف أو الأحداث.

• **يستمتع للآخرين:** يستمع إلى الجميع بعمق ويشجع الآراء المختلفة وفهم الإحتياجات المتبادلة للمرؤوسين من خلال تقوية جميع وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي في المؤسسة.

• **التنظيم والانضباط:** فالقائد يضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف المؤسسة إنضباطي يركز على الأعمال ذات الأهمية الكبيرة ولديه قدرة على مواجهة الأمور التي تشغله عن أولوياته.

• **الرقابة الذاتية:** القائد الفعال لديه رقابة ذاتية يمكنه من استشعار أي تغييرات حوله ولو كانت دقيقة وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله، تشير دراسة صدرت في مجلة علم النفس التطبيقي عام 1991 إلى أن من يملك هذه الصفة لديه صفة أكبر من غيره للبروز كقائد ولو بشكل غير رسمي².

• **التفاعل الإجتماعي (الإنساني):** فالقائد الناجح يتمتع بروح المشاركة الاجتماعية والمعاملة الإنسانية للآخرين لتحقيق التعاون والتكيف مع الجماعة مما يدفع العاملين معه إلى المثابرة وتعظيم الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة.

• **قدوة وإعطاء المثل:** هي صفة تعتبر مصدر أساسي للتأثير في توجيه المرؤوسين فالقائد يشكل قدوة ومثلاً لمرؤوسيه في كل ما يصدر عنه من أقوال وأفعال، فلكي يلزم المرؤوسين بفعل ما يقول يجب عليه أن يلزم نفسه أولاً ليصبح قائد قبلة للأنظار يتجه مرؤوسيه إلى تقليده.

• **الإنتماء:** هو أحد المقومات الأساسية للقيادة فيكون الإنتماء إلى المؤسسة التي يعمل فيها وللجماعة التي يوجهها وليس لمصالحه الشخصية، هذا ما يربط بينه وبين مرؤوسيه علاقة ثقة وتعاون وتلاحم.

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص 98.

² طارق محمد السويدان، مرجع سابق، ص 130.

• **الماضي المجيد:** فالقائد قدوة يحتل مكان الصدارة في جماعته، والكل ينظر إليه ويبحث في ماضيه وحياته الخاصة، ماضيها وحاضرها ليست له وحده بل ملك الجماعة¹.

7- مهام وأدوار القادة في المؤسسة:

يقوم القائد بعدة أدوار داخل المؤسسة لزيادة فعالية الأداء وبعث إهتمام المرؤوسين في تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة ومن بين تلك الأدوار والمهام.

• **القائد كموجه:** يقوم بتحديد أهداف وخطط المؤسسة تزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل، التنسيق بين أقسام ووحدات العمل المختلفة، اتخاذ القرارات المناسبة، الرقابة وتقييم مسارات العمل ومدى تقدمه وفق معايير محددة، حل المشكلات والصراعات، مساعدة مرؤوسيه على القيام بمهامهم بشكل فعال ويسهل، التوفيق بين الآراء والمقترحات.

• **القائد كمغير ومطور:** تشجيع وتبني سياسة التطوير والتحسين المستمر، الوعي بتقنيات وآليات التغيير في المؤسسات، الوعي بدور العلاقات الإجتماعية في إنجاح عملية التغيير التركيز على التفاعلات الاجتماعية، فالقيادة الفعالة هي التي تكشف عن الطرق المؤدية إلى التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

• **القائد كمدرّب:** يقوم بتحديد الإحتياجات التدريبية لأفراد المنظمة، وضع الخطط والبرامج التدريبية الملبيه للإحتياجات، العمل على تدريب العمال الجدد على الوظائف والمسؤوليات التي يتولونها.

• **القائد المفوض:** من خلال نقله لبعض سلطاته وصلاحياته للآخرين، إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، تشجيع وتبني أسلوب الفرق الذاتية، فإدارة التمكين من مهارة التفويض وخطواته الأساسية.

• **القائد كمضحي:** إن القائد لا يستطيع دائما أن يدفع اللوم عن نفسه فيما يتعلق بالقرارات غير الصائبة أو السلوكيات غير المرغوب فيها والمرؤوسين لا يحبذون القائد غير الراضي دائما على سلوكهم غير المقبول.

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص 289.

• **القائد الإنساني:** يعمل القائد على إيجاد مناخ إنساني راقى في المؤسسة، القدرة على ممارسة العلاقات الإنسانية بكفاية، التمكن من مهارات الاتصال الفعال، تكريس مبدأ النجاح للجميع وإملاك قدرات عالية في التأثير على الآخرين.

8- وظائف القيادة:

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة على مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة وتختلف هذه الوظائف باختلاف نوع الجماعة وطبيعتهم، فالقائد ولتأدية هذه الوظائف ينبغي أن يحيط بجميع المستجدات الإجتماعية، الاقتصادية والسياسية وأن يدفع بالمؤسسة إلى تحقيق الغايات والأهداف المحددة وفيما يلي نعرض الوظائف الأساسية لعملية القيادة:

8-1- التخطيط: يقول "هنري فايول H. fayel" أن المخطط يضع إفتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ويختار أحد هذه الإفتراضات بعد وضع خطة وهدف للوصول إليها مثبتا العناصر الواجب استخدامها لتحقيق الهدف وكيفية السير والمراحل الواجب المرور عليها ومن ثمة تحديد الوقت اللازم لذلك¹.

فمن المنطقي أن تسبق وظيفة التخطيط الوظائف الأخرى، فالخطوة الأولى لوظيفة التخطيط تعنى بتعريف وتحديد أهداف المنظمة وبلي ذلك الخطوات الخاصة بضرورة تحديد السياسات وطرق العمل.

ويشمل التخطيط تحديد الأهداف ووضع السياسات والإجراءات والبرامج للمؤسسة على ضوء التوقعات المستقبلية وهذا يتطلب من القائد بعد النظر وحسن الإختيار بين البدائل المتاحة، من خلال وضع خطة عمل أو برنامج تنفيذي لكل مرحلة، فالتخطيط الذي نقصده هو تخطيط القادة أثناء الإشراف على العمل في المؤسسة والذي يتم بفعلة تحديد الأهداف وإعداد الأساليب والإجراءات اللازمة للوصول إلى الهدف المنشود بشكل يحقق أكبر قدر من الموضوعية والتوفيق بين الأهداف العامة (العمل) والأهداف الخاصة (أهداف المرؤوسين).

¹ الأمين بالقاضي، العملية القيادية ودورها في تسيير المؤسسات، مجلة فكر ومجتمع، طاسيح كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 19، جانفي 2014، ص 241.

8-2- التنظيم: يشير تعبير التنظيم **Organisation** إلى الأسلوب أو العمليات التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتسبق علاقاتها في العمل وصولاً إلى أهداف مشتركة¹. من خلال وظيفة التنظيم يقوم القائد بتحديد وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرئيسية والأفقية بينهم ويسعى التنظيم إلى تحديد الهيكل التنظيمي وهو يعتبر من العمليات الأساسية في المؤسسة لما له من أهمية، فهو يشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف المتداخلة، بناء على متطلبات التخطيط، وتوزيع المسؤوليات المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، والتنظيم هو أكبر معين للقادة على تحقيق أهداف العمل والمرؤوسين، ويتمثل في الجمع بين مختلف الموارد المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك.

8-3- التوجيه: هو إرشاد القائد وتوجيه المرؤوسين بشكل مستمر لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ومتبعة تنفيذها على الوجه المطلوب².

فوظيفة التوجيه توجه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة والإشراف عليها فقد ساهمت الدراسات التي أجريت في مجالات القيادة والاتصالات وتنمية العاملين مساهمة كبيرة في فهم وظيفة التوجيه، فعلى النقيض من الافتراض الكلاسيكي والذي يعني أن الحافز المادي وحدة هو الذي يدفع العامل على زيادة إنتاجيته فإن نتائج الدراسات الحديثة أثبتت تنوع الدوافع التي تحرك السلوك الإنساني فالقائد في هذا الصدد حرية الاختيار بين استخدام الحوافز الإيجابية أو الحوافز السلبية إضافة إلى مهارات الاتصال فإنها ترتبط أيضاً بصورة مباشرة في أداء وظيفة الاتصال وطالما أنه من المرغوب فيه التوصل إلى الأنماط السلوكية الإيجابية لدى المرؤوسين وكذلك زيادة دافعيتهم على العمل فإن الفهم الصحيح لأهمية وضرورة تنمية العاملين أنفسهم يصبح مرتبطاً بأداء القائد لوظيفة التوجيه بشكل فعال.

8-4- التنسيق: هو دور القائد بالتنسيق بين المهام المختلف داخل المنظمة والتي يقوم بها المرؤوسون تحت إشرافه وسيطرته بشكل يكفل عدم التضارب والتكرار في جو من المشاركة

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 39.

² ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 167.

والتعاون الذي يسمح للجميع التعبير عن آرائهم وأن يسهموا بمجهوداتهم في تحقيق الأهداف وأيضا التنسيق بين أعمال إدارته أو قسمه وبين الإدارات والأقسام الأخرى للمنظمة¹.

وتتمثل وظيفة التنسيق في إيجاد الترابط بين الأفراد لإنجاز الأهداف المطلوبة في شكل منسجم، وبأكثر قدر من الفعالية والتعاون ويساهم التنسيق في تحقيق الاتصال والتفاهم بين مختلف الأقسام التي يشرف عليها القادة حتى يتمكنوا من ترتيب خطوات العمل، وضبط الحركة وإزالة صعوبات التنفيذ.

8-5- الرقابة: تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة، وكذلك على ضرورة إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وتشتمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات هي وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المحققة بهذه المعايير، ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة². فوظيفة الرقابة تكمن في دور القائد في الرقابة على سير العمل والتأكد من حسن السير وحل الخلافات والمشاكل التي قد تحدث في بيئة العمل بشكل يحافظ على كيان المنظمة ويضمن إستمرارها وبقائها.

والرقابة الفعالة هي التي تقيس نشاط المرؤوسين طبقا لبعض المعايير كما ينبغي أن تكون توجيهية وهادفة إلى الإصلاح والتقويم، ولا ينبغي أن تكون محاسبة المرؤوسين عن الأخطاء التي تحدث في ميدان العمل أو التقصير في الأداء، وتجرى الرقابة على مراحل منها:

- تحديد المعايير الرقابية.
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.
- تشخيص المشاكل وتصحيحها وفق المعايير والخطط.

¹ نفس المرجع، ص 167.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 41.

خلاصة الفصل:

خلاصة القول أنّ القيادة تلعب دور هاماً وأساسياً في عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسات المختلفة، ويقع عليها عبء تحقيق الأهداف وإنجاز المخططات في أوقاتها، وعليه فالقائد مطالب بالاتصاف بخصائص ومميزات تمكنه في النهاية من معرفة أفراد جماعته ومحيط مؤسسته حتى يعمل على تحقيق المتطلبات الأساسية لإشباع رغبات أعضاء التنظيم المختلفة وإنجاز الأهداف بأقل الإمكانيات والمجهودات الممكنة في الوقت المحدد، وذلك يتطلب تكوين قادة أكفاء يقودون العملية لضمان فعالية وتطوير المؤسسة باستمرار.

الفصل الثالث: ثقافة المؤسسة، مكوناتها، نظرياتها،

ونماذجها

تمهيد:

- 1- المدخل الثقافي للمؤسسة.
- 2- مراحل التطور التاريخي لمفهوم ثقافة المؤسسة.
- 3- مكونات ثقافة المؤسسة.
- 4- نظريات تكوين ثقافة المؤسسة
- 5- بناء ثقافة المؤسسة وإستراتيجيات تكوينها.
- 6- خصائص ثقافة المؤسسة.
- 7- أهمية ثقافة المؤسسة.
- 8- أنواع ثقافة المؤسسة.
- 9- نماذج ثقافة المؤسسة.
- 10- مراحل صناعة القادة لثقافة المؤسسة.
- 11- ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات وحرية حركة رؤوس الأموال والأيدي العاملة، وثورة المعلومات وظهور التكتلات وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي تضمن نجاحها واستمراريتها، فنجاح واستمرار هذه المؤسسات مرهون باهتمامها بالموارد البشري من خلال تحفيزه ودمجه في العملية الإنتاجية بما يحقق أهداف المؤسسة فعلى سبيل المثال المؤسسات اليابانية حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية وهذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية للقيم التنظيمية كقيم الانضباط والصرامة، الجدية، الولاء، المنافسة، التقدير والاحترام للكفاءات والمبدعين تشجيع الاقتراحات كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

1- المدخل الثقافي للمؤسسة:

لقد كان جل اهتمام الباحثين في المؤسسات والمصانع منصب حول كيفية تحفيز العمال ودمجهم في العملية الإنتاجية بما يحقق أهداف المؤسسة، فآليات التحفيز والدمج التي عرفت هذه المؤسسات خلال تاريخها الطويل حسب موريس تفني **M.Thevenet** تتمثل في اتجاهين:

- **الاتجاه الأول:** يتمثل في نظريات التحفيز التي عرفت المنظمات والتي كانت تهدف إلى تحقيق الدمج للعمال من أجل إنجاز العمل الجماعي الهادف والمنظم بحيث كانت تعتقد هذه النظريات أن التحفيز هو عامل أساسي في تحقيق النجاح والفعالية التنظيمية¹.
- **الاتجاه الثاني:** الذي يرى بالعمل على تحقيق رضا العمال كمقابل للعقلنة التيلورية القائمة في الأساس على التقسيم التقني للعمل، وهذا الاتجاه كذلك كان يرى بأن تحقيق الرضى يؤدي مباشرة إلى نجاعة وفعالية المنظمة².

¹ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، مرجع سابق، ص142.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

ففي الوقت الحالي نجد أن المؤسسة الحديثة قد تجاوزت هذين الاتجاهين وانتقلت إلى اتجاه ثالث لا يهتم فقط بالتحفيز أو كسب رضا العمال بل يعمل على جعل العاملين بالمؤسسة يشعرون بالانتماء إليها وأنهم جزء منها وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بالاعتماد على مضامين ثقافية ينتجها البناء الاجتماعي القائم في المؤسسة.

وهنا ظهرت الثقافة كآلية من آليات الدمج الاجتماعي أو آلية التحفيز بالمفهوم الكلاسيكي فربط سلوك العمال بثقافة المؤسسة كانت محل تحليل عدة مقاربات نظرية لكل منها تصورها الخاص وهما المقاربة النسقية ومقاربة الفعل الاجتماعي¹.

تقوم المقاربة النسقية على أن المؤسسة هي نسق كلي يضم أربعة أنساق فرعية نسق الأهداف والإستراتيجيات، نسق الهيكل التنظيمي والبنية التنظيمية، نسق التقنيات والوسائل التكنولوجية والنسق الثقافي، فالمؤسسة تعيش حالة تفاعل دائم بين هذه الأنساق الفرعية من جهة وبينها وبين النسق الكلي من جهة أخرى، كما تعاضم الاهتمام بالنسق الفرعي للثقافة الذي أصبح يطلق عليه بثقافة المنظمة أو ثقافة المؤسسة **Culture d'entreprise** أو **Corport culture**.

تكمن مهمة النسق الفرعي للثقافة في تحقيق وظيفتين أساسيتين:

1- **تحقيق الضبط الاجتماعي:** فبالاعتماد على الثقافة بما تتضمنه من القيم والمعايير التي تم إنتاجها من طرف البناء الاجتماعي الموجود في المؤسسة يعفيها من الاعتماد على الأشكال البيروقراطية القائمة على توزيع الأدوار وتقسيم المسؤوليات بصورة رسمية من أجل تأطير السلوكات الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة التي أنشئت المؤسسة من أجلها وحسب **W.Ouchi** فإن الضبط الاجتماعي الذي تقوم عليه المؤسسة يتضمن ثلاث آليات أساسية وهي:²

- توحيد القيم بين العمال المتواجدين فيها.
- جعل السلوكات والأفعال داخل المؤسسة أن تكون لها إطار مرجعي واحد.
- تقوية وتطوير الشعور بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة.

¹ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مرجع سابق، ص 147.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

- 2- تحقيق الدمج الاجتماعي: وهذه الوظيفة يمكن تلخيصها في خمس أطر وهي:¹
- العمل: لا يمكن أن يتحقق الاندماج إلا إذا كان العامل على قناعة بأن العمل يشكل في حد ذاته قيمة بالنسبة له.
 - المهنة: المهنة بما تتضمنه من معايير وقيم تشكل إطار مرجعي للعامل، تحدد قناعاته وتوجه سلوكياته فإذا كان العامل على قناعة تامة بجودة وجمال المهنة التي يزاولها فإنها تشكل مصدر قناعة واندماج في العمل وانتساب للمؤسسة وإلى الجماعات التي تمكنه من مزاوله هذه المهنة.
 - المنتج: الذي يساهم في إنتاجه العامل يمكن أن يشكل قيمة يجتذب إليها.
 - البنية التنظيمية: بما توفره للعامل من ظروف عمل وعلاقات عمل رسمية وغير رسمية وتشكل تنظيم العمل يجعل العامل يشعر بالاندماج لهذا المحيط الاجتماعي وما يتولد عنه من معايير وقيم اندماجية يرتاح لها.
 - قيم المؤسسة: إن الاندماج لقيم المؤسسة وأهدافها لا يمكن أن يتحقق إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة من إيجاد الصيغة المناسبة التي تتمكن بواسطتها الربط بين الأهداف والقيم الشخصية لعمالها بأهداف وقيم المنظمة وبهذا تصبح قيم المؤسسة آلية من آليات الدمج والضبط الاجتماعي في آن واحد.
- إن هذا الانتقال من الاهتمام بالنسق الإستراتيجي أو نسق الأهداف إلى الاهتمام بالنسق الثقافي بما يتضمنه من علاقات اجتماعية وما ينتج من قيم ومعايير وأنماط للسلوك في حياة المنظمة، وقدرته على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وتعبئة الموارد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة أو حتى المتضاربة من أجل استمرار هذه المنظمة وبقائها.
- لقد أصبحت الثقافة تشكل بالنسبة للمنظمات طريقة أخرى في التفكير تقوم على البحث عن كيفية تحافظ بها على شخصيتها من خلال تدعيم ما يميزها عن غيرها وما يحقق لها تضامنها وانسجامها².

¹ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مرجع سابق، ص 148.

² نفس المرجع، ص 148.

2- مراحل التطور التاريخي لمفهوم ثقافة المؤسسة:

رغم البروز المتقدم لمفهوم الثقافة في عموم معناه مواكبا لنشأة الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع، يعد مفهوم ثقافة المؤسسة من المفاهيم الحديثة المرتبطة أساسا بسبعينات القرن العشرين، حيث استخدم هذا المفهوم لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، لينتشر استخدامه مع الثمانينات في فرنسا وأوروبا، في حين يظل استخدامه محتشما إلى اليوم في أدبيات علم الاجتماع وعلوم الإدارة في جل البلدان العربية إلا أن الفضل في ظهور هذا المصطلح بهذا الشكل والتحديد فيرجع إلى أعمال إيلوت جاك (Elliot Jockes) في الخمسينات من القرن الماضي حيث اقترح تعريفا لثقافة المؤسسة باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها¹.

كما يرى نفس الشيء بشير محمد حيث أنه يقول بأن أول من استخدم مفهوم ثقافة المؤسسة هو "جاك اليوت" 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 1977 إذا استثنينا مقالي "عبيد الله بندي" و"مزوار بلخضر"².

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981، وأستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المختصة سنة 1980 من مجلة إقتصادية أمريكية "Business Week" وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاص تحت عنوان "culture corporote" إلى أن جاء الباحثان "A.Akennedy و T.E.deal" سنة 1982 بكتاب تحت عنوان "culture corporote" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما ذكر "هوفستيد" أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا مع حلول الثمانينات ويرجع ذلك لكتابين هما: كتاب ثقافة المنظمة (culture corporote) : Deal

¹ Jean Pierre Jardal , *L'apport de l'antropologie*, revue, française de gestion, n 415, décembre 2000, p 23.

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

و Kennedy سنة 1982 وكتاب البحث عن التميز "in search of excellence" لـ: "Tom Peters و Waterman" نشر لأول مرة سنة 1982.

وبالرجوع إلى الوراء قليلا نجد أن تعرض العالم الغربي لصدمة اقتصادية في السبعينات بسبب التضخم وإفلاس المؤسسات، البطالة، واجهت الجهات الأكاديمية جملة من الأسئلة حول أزمة التسيير الغربي وضرورة تغييره وفي الوقت الذي كانت تغزوا فيه المؤسسات اليابانية الأسواق العالمية وتتافس في نظيرتها الأمريكية، حيث بدأ التميز الياباني في مجالات صناعية عديدة يفرض نفسه أمام الصناعات الأمريكية وهيمنت اليابان على الأسواق العالمية ببضاعة ذات جودة عالية واثمان متواضعة وعروض خدماتية إضافية بعد البيع.

وقد جلب ذلك الوضع أنظار المهتمين والدارسين من أوروبا وأمريكا نظرا لارتباط التفوق الصناعي الياباني بسياق سوسيو اقتصادي يمتاز بمحدودية الموارد الطبيعية ومصادر الطاقة وافتقاد الرصيد التاريخي في الصناعة ويسجل رغم ذلك نمو اقتصادي مهم وبطالة منخفضة وأجور محترمة¹.

وفي معرض الاجتهاد في فهم الأسباب وتفسيرها، فطن المختصون إلى أهمية المسائل الثقافية وأنماط العيش في لعب أدوار مركزية في سير المؤسسة الاقتصادية وأهمية العنصر البشري والإنساني في تشكيل واقع نجاح مسارات الإنتاج بها أو فشلها².

وتبعاً لذلك فقد احتل مفهوم الثقافة حيزاً من اهتمام الباحثين في مجال التنظيم والمؤسسة منذ مطلع الثمانينات، وطرحت الثقافة كمدخل لتحليل واقع المؤسسة وتشخيصه بعدما عجزت المستويات التكنولوجية والاقتصادية والبنوية عن احتواء سير المؤسسات الاقتصادية وفهمه.

لقد أصبح مفهوم ثقافة المؤسسة الحامل لمختلف الأجوبة لما كان يطرح من تساؤلات وانتقادات للمؤسسات في مرحلة أتمت بأزمة عامة في التشغيل وفي علاقة المؤسسة بالاقتصاد والمجتمع يستخدم من المسيرين كوسيلة إستراتيجية قد تمكنهم من خلق نمط جديد من العمال يفقهون فلسفة المؤسسة وبرامجها ويندمجون في أهدافها وغاياتها خاصة بعد وقوفهم على ما استجد من مشكلات في مستوى العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات نبهت إلى

¹ عائشة التايب، مرجع سابق، ص 66.

² Renauld Sainsaulieu, *sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz, Paris, 1987, p 207.

ضرورة التفكير بطرق جديدة ومختلفة في كيفية إدارة المناخ الاجتماعي للمؤسسة والسيطرة عليه.

شهد موضوع ثقافة المؤسسة تطور إبان الأزمة الاقتصادية، كما أن النجاح الذي سجله الموضوع عائداً إلى أن ظهوره كان يبدو وكأنه إجابة عن النقد الذي كانت تثيره المؤسسات وهي في عمق أزمة تشغيل وإعادة هيكلة صناعية، وفي مواجهة الشك والريبة كان يستخدم مفهوم "الثقافة" يمثل حينها بالنسبة لمسيرى المؤسسات أداة إستراتيجية لمحاولة حمل العاملين على ولائهم للمؤسسة وعلى الانخراط في الغايات التي كانوا رسموها¹.

3- مكونات ثقافة المؤسسة:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل ثقافة المؤسسة والتمثلة في القيم والمعتقدات والضوابط، وغيرها من المكونات التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتساعدهم على فهم بيئتها، حيث يتعلم من خلالها الأفراد مختلف الأنماط السلوكية وذلك أن هذه القيم والمعايير تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المؤسسة، ولكل ثقافة مؤسسة عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المؤسسة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر². وتتضمن ثقافة المؤسسة مجموعة من المكونات والعناصر أبرزها ما يلي:

3-1- القيم: تشكل القيم التكوين الأساسي لأي ثقافة، ولا نستطيع فهم أي سلوك دون الرجوع إلى القيم التي تحتكم إليها هذه السلوكات، فالقيم كما عرفها **مصطفى الباهي** هي "عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفصيل أو عدم التفصيل للموضوعات والأشياء، وذلك في ضوء تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه من خلال تفاعل الفرد وخبراته من جهة وبين الأطر الحضارية التي يعيش فيها وأكتسب من خلالها هذه الخبرات والمعارف من جهة ثانية"³. إن القيم تمثل الإطار المرجعي الذي نحتكم إليه أثناء القيام بالمفاضلة بين الموضوعات والبدائل المطروحة علينا، هذه المفاضلة تؤدي إلى تحديد ما هو جيد وما هو سيء، إن هذا

¹ دنيس كوش، مرجع سابق، ص 176.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 313.


³ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، مرجع سابق، ص 148.

الإطار المرجعي الذي هو القيم لا يمكن أن يكون كذلك إلا إذا كان هناك اعتقاد راسخ في بدايته، وهذه البداية تكون وليدة خبرة تاريخية وحضارية، فالقيم وفق هذا الطرح تشكل موجة للأفعال والسلوكيات.

فالقيم لا يمكن أن تكون معيار للسلوك إلا إذا كانت بديهية، والقيم تصل إلى درجة البداية تصبح معيار منمط للسلوك والقرارات.

كما أن **Watrman** و **Peters** يعتبران أن القيم مصدر نجاح واستمرار أي مؤسسة أما **Maurice Thévenet** فينظر للقيم على أنها تسمح للأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وهي تنشأ من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها، ومنها القيم الفردية والقيم الجماعية، كما تتجسد أهميتها في كونها إطار مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل كما تسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الجيد للأفعال سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير، وتساهم القيم في ضبط وتوجيه السلوك التنظيمي للفرد والجماعة وتصنف القيم إلى صنفين، وهي المؤسسة، قيم مصرح بها والقيم العلمية وهي الأكثر أهمية لارتباطها بالمؤسسة وبالتسيير الفعال¹.

3-2- الرموز: هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقات تستخدم كوسيلة لنقل المعاني، ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة أو عملها، أو اسمها التجاري والمصافحة بالأيدي، وغيرها وتحمل معاني ترتبط بقيم المنطقة ومعاييرها².

فالرموز هي الأشياء والتصرفات التي تفسر المعاني المتعددة وتدفع الأفراد نحو التصرف على أساسها، فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بثقافة المؤسسة، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض المؤسسات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء بأنها مؤسسة مستقرة ذات مكانة عالية، وقد تستخدم بعض المؤسسات الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها والشعارات تنقل معاني كاملة في جملة قصيرة ويسهل التقاطها من قبل العاملين والعملاء، فنجد مثلا شركة **audi** الألمانية رمز الحلقات الأربعة  ترمز للقوة الصناعية الألمانية، وشركة فورد الذي يقول شعارها "الجودة هي وظيفتها الأولى".

¹ M. Thevent, j-l Vachete, **culture et comportement**, Paris vuibert, 1992, pp , 216,232.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 314.

فالرموز هي الكلمات، والصور، والأشياء التي تحمل معاني لها دلالات خاصة تعمل كضوابط سلوكية ترشد الأفعال في مواقف محددة.

3-3- القصص والأساطير: القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها¹.

وتستخدم القصص غالبا لتعكس رسالة معينة، مثل أن تقص على العاملين كيفية تطور جهاز إداري، أو مؤسسة معينة والصعوبات التي واجهت تطور هذا الجهاز أو المؤسسة وكيفية تعامل المؤسسين الأوائل للمؤسسات مع ما واجهتهم من صعوبات، وكيف تغلبوا عليها.

تعتبر الأساطير روايات من تمثيل أشخاص خياليين وهي سرد لأحداث ماضية الهدف منها تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المؤسسة في شكل صور مثالية عن أشخاص حققوا نتائج مرضية بالمؤسسة، كأن يقوم أحد أفراد المؤسسة بنسج أسطورة خرافية حول مؤسس هذه المنظمة أو نشأتها وتطورها التاريخي.

وتظهر أهمية الأساطير في ربط الإنسان بثرائه وثقافته القديمة ومجتمعه وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل².

3-4- الطقوس والشعائر: يمكن تحويل ثقافة المؤسسة إلى ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر، والطقوس هي مجموعة من الأنشطة تضعها المؤسسة تعمل من خلالها على تصميم العلاقات الاجتماعية وترسيخها والعمل بها أي تستخدم لنشر وتدعيم قيم تنظيمية محددة لدى العاملين كالاحتفالات المتكررة في كل مناسبة أو فترة أو كفترة راحة يومية لتناول القهوة أو ترقية مسؤول، وكل هذا لتعميق الترابط والانسجام بين العاملين.

كما تشتمل الشعائر فعاليات وأحداث مخططة تبرز مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض

¹ نفس المرجع، ص 314.

² يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هوم، الجزائر، 2013، ص 444.

محددة مثل ترقية مسؤول، الاحتفال والتعارف مع الزميل الذي تم تعيينه مؤخرًا، وهذا لتقوية الروابط بين العاملين.

3-5- اللغة: وهي تشمل الشعارات التي تمثل وسيلة لتحقيق الأثر المرغوب، واللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية¹، وتعكس اللغة التي يستخدمها العاملين ثقافة المؤسسة.

3-6- الأبطال: يمثل الأبطال حجر الزاوية لثقافة المؤسسة، فهم يجعلون النجاح جزءًا من ذاكرة المؤسسة ويحددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العاملين بتأثيرهم المستمر في المؤسسة، إن الأبطال سواء القدامى أو الجدد يعتبرون قادة تقليديين باختلاف مميزاتهم وهناك نوعين من الأبطال:

- الأبطال المؤسسين للمنظمة ويشغلون عدة مهام فهم يجعلون النجاح جزءًا من ذاكرة المؤسسة من خلال تأثيرهم المستمر في المؤسسة.

- الأبطال لوضعية وظروف معينة ويتميزون بالكفاءة والأداء.

فالأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المؤسسة وثقافتها ويقدمون دورًا نموذجيًا في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المؤسسة وقيادتها، كما تتمثل في قصص القادة في مجالات مختلفة تجسد نماذج للسلوك المرغوب في المؤسسة، وتؤخذ كقدوة ومثال يحتدي به في المؤسسات الحديثة.

3-7- الشبكة الثقافية: تعتبر الهيكل الخفي للمؤسسة وتهتم بربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض وتتكون الشبكة الثقافية من:²

- تعزيز القيم وترويج الأساطير.

- الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمؤسسة.

- ربط صدقات وإيجاد مؤيدين مساندين.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 314.

² M.Bouche, *corporate culture, la culture sans histoire*, revue française de gestion, Paris, n47, 84, 1984, pp 29,38.

وكل شبكة ثقافية لما هيكلها الخاص وهناك عدة أشخاص يفعلون هذه الشبكة وهم المتحدثون عن التاريخ والمتكهنون بمستقبل المؤسسة والمشوشون والجواسيس وأصحاب الدسائس، إن الشبكة الثقافية بإمكانها أن تعمل بشكل إيجابي للمؤسسة في حالة ما إذا تحقق الشرطان:

- أن تكون للمؤسسة ثقافة منسجمة.

- أن يصنع الأبطال هذه الشبكة.

3-8- البيئة المادية: وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني، والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد، وكذلك أشكال توزيع البريد على العاملين ونوعية المكالمات الهاتفية¹.

4- نظريات تكوين ثقافة المؤسسة:

هناك العديد من النظريات التي تناولت تكوين أو نشوء ثقافة المؤسسة إلا أننا في دراستنا هذه تم التركيز على نظريتين لهما علاقة بموضوع دراستنا أي النظريات التي عالجت الثقافة التنظيمية في علاقتها بالقيادة.

4-1- نظرية الرجل المركب:

تعد من النظريات الرئيسية في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتي عالجت ثقافة المؤسسة في علاقتها بالقيادة، بديناميكية جماعات العمل في سعيها إلى تحقيق مستوى عال من الاندماج والتألف والتنسيق فيما بين أفرادها، وكذلك مسايرة مختلف التغيرات الحاصلة في عناصر البيئة الخارجية والتأقلم معها من أجل تحقيق الأهداف المخططة.

اعتبر "شاين" الثقافة التنظيمية بمثابة غراء اجتماعي لتماسك الجماعات واستمرارها يتمثل دورها في بلوغ التكيف الخارجي من خلال تطوير توافق مع البيئة التي تعمل فيها حول المهام الأساسية والوظائف والأعمال الأولية للتنظيم، الأهداف الخاصة ووسائل بلوغها إضافة إلى تحديد معايير قياس النتائج وإستراتيجيات إيجاد الحلول في حالة عدم التمكن من بلوغ النتائج وكذلك إلى بلوغ الاندماج الداخلي لدى الأفراد من خلال تطوير توافق حول التعابير المشتركة والنظام المفاهيمي المستعمل، حدود المجموعة وخصائص الدخول إليها، معايير التعيين في

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 314.

المراكز، القوة والسلطة، معايير الصداقة، الحميمية، معايير إقتسام المكافآت والعقوبات، وكذلك تصورات تسيير الإيديولوجيا والدين¹، وإن الإجابة عن هذه التساؤلات والاتفاق حولها من شأنه أن يشكل تكييف سريعا واندماجا وتنسيقا عاليا بين مختلف جماعات العمل، الأمر الذي يقود إلى تحقيق الكفاءة في الأداء.

لقد حلت نظرية شاين ثقافة المنظمة ضمن ثلاث مستويات هي مستوى ظاهر تجسيده مظاهر التطبيق، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم والأعراف السلوكية، ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات والافتراضات².

يلتحق الأفراد بالتنظيمات وهم حاملين لافتراضات ثقافية تؤثر في تبنيهم لقيم وسلوكيات معينة تختلف باختلاف البيئات الثقافية التي تعمل بها، والتي على الإدارة مراعاتها عند رسم الإستراتيجيات ووضع البنى التنظيمية، وينبغي القول بأن حل مختلف المشكلات يستدعي تقليص الفجوة بين إدراكات الأفراد والإدارة كما أن ترجمة الأشكال المتشكلة يمكن أن يحدث تحويلا في القيم والافتراضات التي تم إنتاجها أولا، كما أنه يمكن إدماج قيم كمحصلة لتبني افتراضات جديدة عندما تثبت كفاءتها، لهذا فالثقافة التنظيمية تمر مند نشأة التنظيم بجملة من المراحل المتتالية كاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية وظروف البيئة الخارجية والتي يكن حصرها في:³

1- **مرحلة تشكيل الفريق:** موجهة بافتراض مسيطرة هو التبعية من خلال التوجه الذاتي للقائد الذي يعرف ما سوف نقوم به عبر التركيز على قيم القوة والتأثر، القبول والمودة، الهوية والدور وهي المرحلة الأولى في تشكيل الثقافة التنظيمية.

2- **مرحلة بناء الفريق:** موجهة بافتراضات مسيطرة هو الدمج، نحن فريق كبير وأداء مثالية مرتكزين على قيم ترتكز على التوافق والتناغم والبحث عن الحميمية ولا يتم إعطاء قيمة للاختلافات الفردية، وهي المرحلة الثانية في تطور الثقافة التنظيمية.

¹ Mary Jo Hatchs, **théorie des organisations**, edition de Boeck université, Paris, 2002, p 228.

² نعمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص58.

³ Edguar Schein, **organizational culture and leadership**, Jossey Bass publisher, third edition, New York, 2004, p63.

3- **مرحلة عمل الفريق:** موجهة بافتراض مسيطر هو يمكن أن تؤدي مهام وأعمال الفريق بفعالية مرتكزين على معرفة على معرفة وقبول، أي إنجاز العمل والحفاظ على المجموعة في تنظيم عملي جيد، كما يتم إعطاء قيمة للاختلافات الفردية وهي المرحلة الثالثة من مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

4- **مرحلة نضج الفريق:** موجهة بافتراض مسيطر هو نحن نعلم كيف يبقى الفريق، من نحن وماذا نريد والرفاهية، التركيز على قيم المحافظة على النجاح، ثقافة فريق صحيحة لإبداعها والنظر إلى الاختلافات كتهديد وهي المرحلة الرابعة من مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

يتم تطوير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت، حيث يتم إنتاج افتراضات وإدخال قيم جديدة تتوافق مع متطلبات كل مرحلة بما يدعم قوة الفريق ويسهم في حل مشاكل الهوية، الأهداف المشتركة، ميكانيزمات التأثير وكيفية إدارة العدوان والحميمية.

كما حاولت نماذج من التنظيمات التركيب بين العمل والمجموعات الوظيفية وتعتبرها كتقافات فرعية عامة يحتاجها التنظيم من أجل بقائه، تقوم على افتراضات قد تكون مصدر نزاع محتمل بينهم وتشمل:

- **الثقافة الفنية:** تركز على أن أي تنظيم هو نشاط الفنيين بتوظيف معارف ومهارات محلية مطلوبة للتعامل مع المواقف غير المتوقعة، والعمل كفريق متعاون يعطي قيمة عالية للانفتاح والثقة المتبادلة.

- **ثقافة الهندسة:** تركز على أنه يمكن التحكم في الطبيعة بعمليات تؤسس على العلم والتكنولوجيا والقدرة على حل المشاكل، والتي ستوجه نحو البساطة والتحديد وأن الأفراد هم المشاكل بسبب قيامهم بأخطاء لهذا فالتخطيط سوف يكون خارج النظام أينما أمكن ذلك.

- **ثقافة التنفيذ:** فبدون الاستمرارية المالية والنمو لن توجد حصص للمالكين والمجتمع، وأن المحيط الآتي تنافس بشكل دائم ويحتمل أن يكون عدائي هذه الثقافات تتنازع مع بعضها وتسبب نقص فعالية التنظيم.

انطلاقاً من التحليلات السابقة تمكن "شاين" من وصف تنظيمين مختلفين كما يعتبرهما المحصلة لتفاعل العناصر الداخلة في إنتاج الثقافة التنظيمية، التنظيم "أ" والموجه بالافتراضات القائلة بأن الأفكار تأتي أساساً من الأفراد والدين عادة ما يكونون مسؤولين محفزين وقادرين

على النهوض ويمكنهم بلوغ الحقيقة، لهذا فهي تنظيمات تنافسية آمنة، ويرى أعضاءها أنفسهم كعائلة يجب أن تعتني بكل واحد منهم، وكذلك التنظيم "ب" والموجه بالافتراضات القائلة بأن الحقيقة تأتي أساسا من الأكبر سنا وممن يشغلون مراكز عليا، حيث يقدم المرؤوسون الولاء والالتزام للإدارة التي تعتبر المسؤولة عن الاهتمام بأفرادها¹.

فيتم بناء علاقات خطية وعمودية تجعل كل فرد يملك وجهة معينة في التنظيم لا يمكنه تغييرها، وبهذا يختار الأفراد التنظيمات التي تتناسب معهم، ويعملون معهم أين يجدون مراسي مسارات تصبح دليلا لمستقبلهم الوظيفي.

تعتبر الثقافة التنظيمية محصلة تفاعل مجموعة من العناصر المتساندة وظيفيا إذا تتسق الافتراضات مع القيم لتنتج سلوكيات ورموز تعكس سعيها لبلوغ فعالية أداء فريق العمل خلال جميع مراحل تطور التنظيم وكذلك تعديل السياسات، البنى والعمليات التنظيمية بما يسمح بالتكيف مع ما تفرضه البيئة الخارجية من قيود وتحديات دائمة التغير، كما يمكن للتغيرات التي تطرأ على مظاهر الثقافة التنظيمية في تعديل القيم التي يتم العمل وفقها بما يقود إلى اعتقادات جديدة مناسبة أكثر للنجاح في العمل.

اهتمت النظرية بالأفراد وتصنيفهم ضمن مجموعات متشابهة بشكل أغفل الاختلافات الفردية ودورها في تنشيط أو إعاقة أداء مجموعة العمل، كما أنها بالغت في التركيز على الانسجام بين القيادة الإدارية وجماعات العمل والتكامل الذي يميز أداء المهام وأغلقت إمكانية حدوث صراعات بين الأفراد أو في علاقتهم بالإدارة تقود إلى التنسيق والتعاون وتعيق تحقيق الأهداف، كما أنها اعتبرت التغير في القيم والافتراضات كمحصلة للتغير في البيئة لكنها لم توضح الظروف التي يحدث في خضمها هذا التغيير ولا آليات حدوثه.

4-2- نظرية المؤسس والقائد:

تنسب هذه النظرية إلى بيتيجرو Pettigrew 1997، حيث يشير إلى أن القائد (المؤسس) هو الذي ينشئ الثقافة، إذا يساهم المؤسس الأول في خلق الولاء للمنظمة من خلال الرؤية التي يؤمن بها، التي لا تعني الأهداف وصياغتها فحسب ولكن الثقافة تنشئ أيضا نظاما

¹ Charles Handy, **understanding organisations**, Tenguin grap edition, tirth edition, London, 1999, p182.

للمعتقدات واللغة وتحقق للمنظمة بناء متماسكا كما تحدد هذه الرؤية المعتقدات التي يؤمن بها الأعضاء كاستخدام لغة خاصة بها للتعريف بالأدوار والممارسات والتحديات والغايات، مما يساعد ذلك على خلق أشكال من المعاني والوعي الذي يعرف بالثقافة التنظيمية¹، كما تنقسم هذه النظرية إلى:

4-2-1- الإدارة الرمزية:

لم تعد الطرق التقليدية في إدارة المؤسسات مؤثرة بدرجة كبيرة في نظام القيم وإدارتها في المنظمة، وهنا يلعب القادة دورا في صياغة وإدارة النظام القيمي من خلال تحقيق ما يريدون إنجازه من قبل العاملين عبر سلسلة من الممارسات اليومية، إذ يقومون بالتأثير في القيم المشتركة والقيم الثقافية والأخلاقية.

حيث يقوم القائد باعتماد نمط التحويلية في التأثير على تلك القيم والمعتقدات عبر ما يملكه من خصائص ملهمة ومواهب تدعم قابليته في التحفيز الفكري للعاملين ودفعهم تجاه بدل جهود أكثر مما هو متوقع منهم، ويكون ذلك مقرونا بمستويات أداء عالية، ويتطلب هذا مهارات رمزية واستخدام الخطابات والتلميحات، إذ يسعى القادة إلى نشر قيم معينة عبر المشاركة في إنجاز الأعمال.

4-2-2- القيادة الثقافية:

يقع القادة ضمن فريق الإدارة العليا، لذا هم من يقوم بتشكيل وصياغة ثقافة المنظمة، من خلال وجود أربعة أنواع للقيادة الثقافية، هم الذين يؤسسون الثقافة، ويجسدوها، ويغيرونها، أو يدمجون الثقافات والقيم في منظماتهم، فالدين يؤسسونها لهم رؤية مستقبلية لما ستكون عليه المنظمة عبر تحقق ثقافة الرسالة بما يعزز النظرة المشتركة لرسالة المنظمة، مما يضيف على أعضائها معنى يفوق الأدوار المحددة لها.

أما الدين يجسدونها فإنهم يحافظون على القيم الثقافية والأخلاقية السائدة ويظهر بأنهم قادة لهم نجاحات باهرة في اجتياز منظماتهم للأزمة والمخاطرة.

كما أن قادة التعبير فلهم القدرة على تغيير قيم المنظمة، ويطلق عليهم القادة التحويليون من الثقافة الحالية إلى أخرى جديدة تتلاءم مع التغيرات والمستجدات، في حين يبرز أثر القادة

¹ سامي فياض العزوي، مرجع سابق، ص 91.

التكاملين في قدرتهم على اندماج الثقافة بين الثقافات الفرعية والرئيسية السائدة ويساهمون في اتساع الحاجات الاجتماعية للعمال.

إضافة إلى هذا هناك أدوار عدة يمارسها المؤسسون أو القادة في تشكيل ثقافات منظماتهم هي:¹

- **التنشيط:** يظهر القائد متعة في تنفيذه للتغيرات وتخطيط السلوكيات المتوقعة من الآخرين وفق نموذج تنظيمي معين.
- **التمكين:** يحدث القائد الثقافي أثر في التهيئة والإعداد للتعبير الثقافي واستخدام الطاقات ودعم السلوكيات الجديدة.
- **التصور:** نعني به إظهار رؤية واضحة ومعقولة للإستراتيجية الجديدة.
- **الأنظمة والهيكل الرسمي:** تعد الأنظمة والهيكل الرسمي من ضمن الآليات المهمة التي تستعين بها الإدارة العليا في تشكيل الثقافة، ويحدد نوع البناء التنظيمي ثقافة المنظمة باتجاه تعزيز المشاركة والمرونة وتسهيل التكيف والإبداع أو باتجاه الاستقرار والتعاون.

5- بناء ثقافة المؤسسة وإستراتيجيات تكوينها:

إن بناء ثقافة المؤسسة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني محاولا تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد تساعد في رسم صورة المنظمة، وتحديد طريقة أداء الأعمال والمهام، يعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المنظمة بإستراتيجيات تكون الثقافة تساعد في تحقيق قدرا من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثمة إحراز النجاح والتفوق.

5-1- بناء ثقافة المؤسسة:

تنتطق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوؤها ليشكلان أساسا لخلقها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المؤسسة وما تحتويه من ثقافات فرعية في عمليات هوية المنظمة الحالية

¹ نفس المرجع، ص 92.

والمستقبلية، فهي تحمل وتعلن عن شعاراتها، ورموزها وطقوسها، وقيمها ومعتقداتها ومختلف المنظومات الثقافية التجزئية والتكاملية¹.

ويمكن معرفة فلسفة ذلك البناء وتوجهاته العملية في حياة المنظمة وعيا لعمليتها وفهما لأولية نشوؤها وأساسا على النحو التالي:

أولاً: الوعي بعلمية تكوين ثقافة المنظمة

حددت مرتكزات الوعي بتكوين ثقافة المنظمة الإدارية (فلسفة، وقيم، وتصرفات وتصور) والمنظمية (الأدوار، والهيكل، والنظم، والتكنولوجيات)، إن التفاعل ما بين هذه المرتكزات ينتج المشتركات في الأقوال والمصطلحات المهنية، والتصرفات والمشاعر، ومن ثمة تكون ثقافة المنظمة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات لكنها تبقى بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل.

ثانياً: فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة

تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشارك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع قضايا التكيف الخارجي التي تتجزأ المنظمة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغيير في بيئتها الخارجية، وتتمثل هذه القضايا في رسالة المنظمة وإستراتيجيات تحقيقها، أهداف المنظمة، الهياكل ونظم المكافأة، إضافة إلى قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.

أما قضايا التكامل الداخلي التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فاعليتها فتتمثل في اللغة والمفاهيم وطرق الاتصال، حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيها، القوة والمنزلة المكافآت والعقوبات (تشجيع ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب).

ثالثاً: تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة

تحاول إدارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير للوصول إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتاج ثقافة منظمة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 106.

والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة منظمة متماسكة وقوية.

5-2- إستراتيجيات تكوين ثقافة المؤسسة:

إن تشكيل ثقافة المؤسسة يعتبر العنصر المحوري للقادة الذين لديهم دور كبير في رسم معالم المنظمة انطلاقاً من وضع إستراتيجيات وفق مكونات الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة هذا من جهة، ومن خلال إيجاد الآليات المناسبة التي تجعل المنظمة متكيفة مع متغيرات البيئة الخارجية من جهة ثانية ولذلك لا يتوقف الأمر عند تشكيل ثقافة مؤسساتية مناسبة فقط بل من خلال تطوير وتكوين ونقل هذه الثقافة المؤسساتية لكي تبقى دائماً في حالة مرونة مطلقة في ظل التحولات الداخلية والخارجية للمنظمة¹.

ويمكن القول أن إستراتيجيات تكوين ثقافة المؤسسة هي:

• **إستراتيجيات التطبيع الاجتماعي:** يختار المديرون بين سلسلة من إستراتيجيات التطبيع الاجتماعي لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع تجاربهم وخبراتهم المتجددة والمتجدرة².

إن عملية التطبيع الاجتماعي ما هي إلا دورات تدريبية وتوجيهية يتعلم من خلالها العاملين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها الثقافية المختلفة.

• **إستراتيجيات اختيار العاملين:** الاختيار هو أن تتحرى المؤسسات جيداً عند الشروع في اختيار العاملين فيها، وتقوم بتشخيص دقيق لاستخدام الأفراد الذين لديهم معرفة ومهارة وقدرة على القيام بالأعمال والالتزام بأنظمتها، هو التدقيق في اختيار المرشحين للعمل فيها إذ سيكونون مثلاً لثقافة المؤسسة³، وهذا يتم من خلال طرح أنظمة موجهة وإستبانات ومقابلات فيما يخص سياسة وثقافة المؤسسة.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الفرد في المنظمات)، دار الحامد، عمان، ط2، 2010، ص265.

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 111.

³ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 175.

• **ممارسات الإدارة العليا:** رغم أهمية القيم التنظيمية المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة إذ تتضح ومن خلال التفاعلات وأنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين¹.
فقد تتبنى المنظمة ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساواة والشفافية ولكن من خلال الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تتبناه من ثقافة، حيث تتم الترفيقات والحوافز لمن لهم وساطة وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثير من الممارسات المخالفة للقوانين لا يتم معاقبة مرتكبيها بل يحصل العكس، إن مثل هذه التصرفات من قبل الإدارة هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

• **إستراتيجيات لدمج الإختلاف في ثقافة المؤسسة:**

تطور هذه الإستراتيجيات عندما تكتشف المراجعة الثقافية وجود إختلافات بالتكوين الثقافي، وتتنوع في أبعادها وخصائصها فالغاية هنا التفكير بإستراتيجيات تسهل عملية الدمج بينها أو تقليل الفروق بين مستواها².

• **القصص والرموز والطقوس:**

تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية السابقة لمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها ومن بين هذه الطقوس التي تحرص المنظمة عليها مثل إقامة الحفلات لتكريم المتفوقين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات بالمناسبات الاجتماعية، ومشاركتهم في المناسبات الخاصة، كل هذا يعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين³.

وقد أكد الكاتبان (Gross و Shichman) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المؤسسة وحدد أربعة أساليب لذلك وهي:

• **بناء إحساس بالتاريخ:** من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 3ط، 2000، ص 165.

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 112.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 165، 166.

- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

6- خصائص ثقافة المؤسسة:

تشير ثقافة المؤسسة إلى مجموعة المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء تنظيم ما وتميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى وهذه المعاني المشتركة ما هي إلا عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية تجعل المؤسسة تتفرد بثقافتها عن باقي المؤسسات، وهي تستمد هذه الخصائص من الخصائص الثقافية العامة والتي يمكن تحديدها بالآتي:¹

6-1- الإنسانية:

إن تميز الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار والإبداع وتعامله مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه فالإنسان يعد الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبعد عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته إضافة إلى أنها تتشكل من المعارف والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة ويتفاعلون داخلها، ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة فبدونه لا تكون هناك ثقافة.

6-2- الاكتساب والتعليم:

الثقافة ليست غريزة فطرية وإنما يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه ومن مختلف الأوساط الاجتماعية كالأسرة، المدرسة أو في مكان العمل، ولكل مجتمع إنساني ثقافة معينة وخاصة محددة ببعد زمني ومكاني.

يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود فهي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها

¹ إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2013، ص 58.

الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، ومن خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم¹.

6-3- الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال، رغم ما تتعرض له المؤسسات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية فيتوارثها أفراد المنظمة عبر تاريخها لتصبح جزء من ميراث الجماعة، تتمثل في استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية لتدعيم استمرار السمات الثقافية لتمييز المؤسسة عن غيرها، ويعمل كل جيل على تسليمها للأجيال اللاحقة وعليه فتقافة المؤسسة تنتقل من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها².

فالاستمرارية تمارس بواسطة كل أعضاء المؤسسة من خلال نقلها وتسليمها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والتورث والمحاكاة.

6-4- التراكمية:

يترتب عن استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية لها وانتقال الأنماط الثقافية بين مختلف الأوساط الاجتماعية، كما يترتب على استمرار تلك الأنماط السلوكية تراكمات وتعزيز السلوكات وانتقالها كأنماط ثقافية بين أفراد مجتمع المنظمة، فطريقة التراكم وطبيعتها تلاحظ في الأنماط السلوكية كوجه حركي وتحسيسي لتلك التراكمات³.

6-5- الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 2004، ص310.

² زكي بن محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1982، ص145.

³ سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص 93.

كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية.

ومما لا شك فيه أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعملية انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة العاملون في تلك المنظمات، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها¹.

6-6 - كيفية:

إن تغير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المؤسسة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، حيث توجد عموميات ثقافية بين المؤسسات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المؤسسة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، وتوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها كل أفراد هاته المؤسسات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة، وكلما كانت ثقافة المؤسسة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين.

وبناء عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقا لتصنيفات عديدة كالنوع والعمر أو المستوى التعليمي أو المهنية أو غيرها، ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضا داخل المنظمة².

¹ وافية صحراوي، مرجع سابق، ص 45.

² مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص ص 132، 133.

ومن المهم التأكيد على أن الثقافة العامة للمؤسسة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء أي أن الحديث عن ثقافة المؤسسة يقصد به الحديث عن الثقافة العامة وهذه النظرة الكلية للثقافة هي التي تمنح المؤسسة شخصيتها المتميزة، وتميل الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة فمثلا قسم الإنتاج يمكن أن تكون له ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء القسم وبالتأكيد فإن الثقافة الفرعية تتضمن القيم الجوهرية للثقافة العامة مضاف إليها قيما خاصة بأعضاء قسم الإنتاج.

إذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة ثقافة المؤسسة على أنها متغير مستقل وسوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك غير المقبول¹.

6-7- القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها داخل المجتمع الواحد، وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم.

وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي².

6-8- التغيير:

يحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية وبفضل ما تحدثه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع³.

¹ ماجد العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص328، 329.

² إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سابق، ص 89.

³ سامية حسن السماعاتي، مرجع سابق، ص 97.

ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية المادية والمعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة وببطء شديد في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي¹.

7- أهمية ثقافة المؤسسة:

يتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمات ولدى الكثير من القادة لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة وهذا ما أكده **Peters و Waterman** يقولهما: "أنه وبدون استثناء فإن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة أثبتت بأنها الجودة الأساسية للنجاح".

كما أن الرهانات والتحديات التي تواجه المنظمات الحديثة أصبحت تتميز بالبحث أكثر عن مجموعة الإستراتيجيات لمواكبتها والبحث في الجزيئات الداخلية للتنظيمات من خلال تحديد نمط سلوك أفرادها وإمكانية التنبؤ به وهذا يتوقف على معرفة كيفية توظيف ثقافة مؤسسية تتناسب مع جميع المتغيرات الداخلية والخارجية بما لها من أهمية بالغة في الحفاظ على نمو وتكامل هذه المنظمات، ومن هذا المنطلق يوجز **محمود سلمان العميان** أهميتها فيما يلي:²

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ذلك أن أي إخلال بأحد بنود الثقافة والعمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة التنظيمية على خلق الولاء لدى أفرادها من خلال غرس بعض القيم الإيجابية مثل خلق تنافسية تجعلها في مصاف المنظمات الرائدة .
- توفر الثقافة التنظيمية إطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب داخل المنظمة.

¹ عبد الله جبلي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 57.

² محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 313، 314.

- تساعد على توجيه الأفراد والأنشطة لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة¹.

إن ثقافة المؤسسة لا تمثل أي أهمية حقيقية إلا إذا ساهمت في حل مشاكل المنظمة في التكيف والتنظيم ويمكن حصر أهمية ثقافة المؤسسة وفق هذه القاعدة:

● **الثقافة كهوية:** تمثل المؤسسة مدخل ثقافي معين الهوية، أي أنها تملك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية لنظريات المنظمات، فالهوية لا توجد فقط في مستوى الحكايات والسلوكيات السطحية أو قيم صريحة وواضحة بل هي في القاعدة المنطقية لأنظمة التسيير التي تطورت في المنظمة، وذلك لما تتميز به من فعالية ويساهم وجودها في المؤسسة في ضمان استمرارية هذه الأخيرة².

● **الثقافة عامل انسجام:** إن تقييم نتائج المنظمة مرتبط بمدى تناسق وارتباط القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها مقارنة بثقافة وهوية المؤسسة، مما يتأكد مرة أخرى أنه لا توجد نماذج للتقليد في الإدارة بل تحقيق تناسق وترابط في اتخاذ القرارات وتطبيق التسيير³.

● **الثقافة قوية:** إن المنظمة ذات الثقافة القوية لا يمكنها دائما تحقيق الأفضلية والفعالية، فالثقافة القوية والجيدة هي التي تسمح للمنظمة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط وتحقيق الاندماج الاجتماعي.

ثقافة المؤسسة ليست ثابتة، بل هي تتطور لأنها تمثل نظام التدريب وتعليم متواصل للمنظمة، فهي تحقق الميراث الذي لا يمكن المساس به كما أنها لا تعني الحجز، فثقافة المؤسسة ليست متصلة بل تتميز فقط ببطء تطورها، كما تسمح لنا عملية استخراج أو معرفة الملامح الثقافية بتحديد فرص وإمكانيات التغيير داخل المنظمة⁴.

كما يمكن إضافة بعد العوامل التي قد تزيد من أهمية ثقافة المؤسسة في المنظمات وهي:

- ثقافة المؤسسة الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 80.

² Strategor, **politique général de l'entreprise**, 2ed, Dunad, Paris, 1997, pp 401,427.

³ Daniel Mercure, **la culture en mouvement**, Québec, les presses de l'atelier graphiques, 1992, p1-6.

⁴ Renauld Sainsaulieu, **sociologie de l'entreprise**, 2ed, Paris, pnfsp, 1997, p16.

- ثقافة المؤسسة المناسبة في المنظمة تؤدي إلى انخفاض دوران العمل وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا.

- تنمي ثقافة المؤسسة الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن أهمية ثقافة المؤسسة تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك المناسب، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء للمؤسسة وتعزيز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.

8- أنواع ثقافة المؤسسة:

تختلف أنواع ثقافة المؤسسة من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر فهناك من قسمها وفقا لدرجة قوتها إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة ومن حيث نمط التسيير إلى ثقافة (بيروقراطية تسلطية، إبداعية، مساندة، ثقافة العمليات، المهمة، الدور)، وهناك تقسيم آخر وفقا لدرجة عموميتها إلى ثقافة عامة وثقافة فرعية، إذ توازن واستقرار المنظمة يتوقف على قدرة قيادتها على دمج هذه الثقافات وتعزيزها في اتجاه العمل الجماعي.

- الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:

لقد اتفق الكثير من الكتاب والباحثين على هذا التصنيف وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

• الإجماع أو مدى المشاركة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء حيث تكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة ويعتمد هذا الإجماع على تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها، وكذا بنظم المكافآت والحوافز التي تعزز الالتزام بتلك القيم ويساعد الآخرين على تعلمها¹.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 315.

• الكثافة أو الشدة: وتشير إلى مدى تماسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية¹.

انطلاقاً من هذا فإن قوة أو ضعف ثقافة المؤسسة يتوقف على درجة مشاركة أفرادها وإجماعهم على قيمتها ومعتقداتها السائدة وقوة تمسكهم بها كمعتقدات أساسية وهامة وفيما يلي سوف نتطرق إلى مفهوم كل نوع من هذين النوعين.

8-1- الثقافة القوية: هي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها والذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم داخلها².

ترتكز الثقافة القوية على توجيه أفرادها نحو هدف مشترك، تساعد على استمرار وتوازن المنظمة، وذلك بتحفيز الأفراد على العمل، من خلال الاحتكاك إلى مجموعة من القيم المشتركة مما يخلق نوع من الانسجام، مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، مسايرة التغيير والتكيف معه الاعتراف المتبادل مما يزد من درجة الولاء والانتماء وانخفاض في ميل العاملين لترك المنظمة. تعمل القيادة بالاتصال بكل الأعضاء لشرح رسالة وأهداف المنظمة وتعزيز مختلف سلوكيات التعاون وتحفيزها لزيادة التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، فكلما ازداد تمسكهم بهذه القيم كلما كانت الثقافة أقوى، فالمؤسسات ذات الثقافة القوية ترتكز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة فكل الأفراد يعملون في مناخ تسوده الثقة المتبادلة لتحقيق هدف مشترك.

8-2- الثقافة الضعيفة: إن الأفراد في المنظمات التي تكون ثقافتها ضعيفة يسبغون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، هذه الثقافة لا تحظى بالقبول الواسع وتفترق المنظمة فيها إلى التمسك المشترك لأعضائها بالقيم والمعتقدات³، هذا ما يسمح بتكوين ثقافات فرعية عكس الثقافة القوية التي لا تسمح بذلك، فالثقافات الضعيفة لا تحتكم للجماعة أو مجتمع المنظمة، أو إلى مبادئ وقواعد مشتركة، كذلك ما يميز المنظمات ذات الثقافة الضعيفة

¹ محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 316.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 86.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 316.

هو أن الإدارة فيها تهتم بالقوانين واللوائح المكتوبة، كما تتجسد فيها نظم الإدارة الأتوقراطية وتتسم بانخفاض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى أفرادها¹.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الثقافة القوية تتميز بالعمل بروح الفريق، اشتراك أعضاء المنظمة في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، الثقة بين أعضاء المنظمة، انعدام الصراع.

في المقابل نجد الثقافة الضعيفة تتميز بإنعدام العمل بروح الفريق، عدم تمسك أفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات، صعوبة التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها.

أما وفقا لنمط التسيير هناك أنواع متعددة من الثقافة التنظيمية ولعل أهمها ما يلي:

• **الثقافة البيروقراطية:** هي ثقافة تقوم في الأساس على تحديد المسؤوليات والسلطة وعلى التحكم والالتزام والضبط الصارم، حيث أن العمل منظم وهناك تنسيق بين الوحدات ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات في شكل هرمي.

• **الثقافة الإبداعية:** وهي تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

• **ثقافة العمليات:** وفيها يتم التركيز على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم والذين يعملون على حماية أنفسهم وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة.

• **الثقافة المساندة:** وتتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العمال، ففيها يسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في بيئة العمل.

• **ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوعية التخصصات الوظيفية بما يعني اهتمامها بالأدوار الوظيفية أكثر من اهتمامها بالفرد والعاملين كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وضرورة الاستمرارية وثبات الأدوار.

¹ أحمد بوشناقة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، الملتقى الوطني حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 3، 4 ماي 2005، ص06.

• **ثقافة المهمة:** وهي التي تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج وتحاول استغلال الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

9- نماذج ثقافة المؤسسة:

أسهم العديد من الباحثين والدارسين لثقافة المؤسسة بطرح آرائهم وأفكارهم النظرية والتطبيقية في سعي لتأطيرها ضمن نماذج فكرية فقد أخذت تلك الإسهامات ألوان متعددة من حيث التحليل والشمولية والتوجه نحو أبعاد الثقافة وصياغة مبادئ وافتراضات تصف تجربة منظمات في دولة معينة، وحيث أن موضوع ثقافة المنظمة حضي بتزايد الاهتمام في الثمانينات من القرن العشرين، فإن عملية بناء نماذج لازالت قيد التكوين الفكري، أو الفحص النظري والاختبار العملي التطبيقي وفي ظل هذا سيتم عرض مجموعة من نماذج ثقافة المنظمة مرتكزة على آراء روادها.

9-1- نموذج (Hofstede 1980)

تناول **هوفستيد** تأثير الثقافة على سلوك المنظمة من منظور أشمل حيث ركز تصنيفه على خصائص الثقافة القومية وتأثيرها على أداء المنظمة من خلال تحديد بعض المعايير التي يمكن قياسها وتعطي مؤشرات على السمات الثقافية لكل مجتمع¹.

بدأ **هوفستيد** سلسلة أبحاثه في بداية السبعينات بشركة IBM، مرتكزا على استقلالية آراء المستخدمين في مكاتب الشركة بمختلف دول العالم، فتمولجه ينتمي إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها وما ينتج عنها من عمليات ونتائج وقد كسب هذا النموذج سعة في الانتشار في الحقول العلمية والعملية المهمة بدراسة وتحليل ثقافة المنظمة وقيادتها وقاداتها وإدارتها ومديرها وباقي العاملين والمتعاملين معها.

¹ وافية صحراوي، مرجع سابق، ص 65.

تدور فكرة نموذج هوفستيد حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا وتحديدًا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:¹

1- **التفاوت بتوزيع القوة:** مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم، بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضها، أي التركيز على درجة المساواة أو عدم المساواة بين الأشخاص في مجتمع الدولة.

2- **الفردية والجماعية:** تركز على مدى حاجة المجتمع ومؤسساته لحرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي، بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي، فإذا كانت مؤشرات الفردية مرتفعة فإن ذلك يشير إلى الحقوق الفردية أساسية داخل المجتمع، أما المعدلات المنخفضة للفردية فتشير إلى المزيد من الاتساق الجماعي والروابط الوثيقة بين الأفراد، هذه الثقافة تعزز العلاقات وتعمل على تحقيق النجاح والارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية.

3- **تجنب عدم التأكد:** يركز على مسؤولية تحمل عدم الوضوح والغموض "يمثل هذا البعد المدى الذي يكون فيه المجتمع قلقًا من الغموض والمخاطرة وعدم وضوح المستقبل فهو يتخذ إجراءات معينة لتجنب حالة عدم التأكد تلك من خلال التهيئة للاستقرار في العمل ووضوح القواعد الرسمية"²، بمعنى البحث عن الاستقرار والتأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى وعدم تقبل السلوك المنحرف والإيمان بالخبرة والحقائق المصطنعة.

4- **الذكورة والأنوثة:** يركز على درجة تعزيز المجتمع لعمل وتحكم الرجل، فإذا كان معدل التحكم الذكوري في مجتمع ما يسجل قيمة مرتفعة فإن ذلك يشير إلى أن المجتمع يميل إلى التفرقة بين الجنسين، يشير هذا البعد إلى ضرورة التعامل بعدالة مع الرجال والنساء وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بتوزيع الأدوار، والأعمال الوظيفية بالتساوي لكليهما وإزالة التمييز بينهما بحيث تعامل المرأة معاملة متساوية مع الرجال في كافة مجالات الحياة.

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 64.

² سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 30.

5- التوجه نحو الوقت: مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد فإذا كان معدل التوجيه طويل المدى فالدولة والمجتمع أجدرا بالالتزام بثراته ويؤيد القيم الأخلاقية ويعتز بثراته الثقافي والحضاري، أما إذا كان التوجيه قريب الأمد في مجتمع ما فإن ذلك يشير إلى عدم تعزيز مفهوم التوجيه طويل المدى في ظل هذه الثقافة يكون التغيير سريع في المجتمع.

9-2- نموذج (Ouchi 1981)

وليام أوتشي (William Ouchi) واحد من أوائل الباحثين الذين ركزوا على تحليل ثقافات مجموعة من الشركات، وانطلقت فكرة نموذج Ouchi من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية وبالتحديد من افتراضات نظرية (X.Y) وقد حملت فكرة نموذج الثقافة بل استمدت أصلاتها من نظرية (Z) التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما وتمثلت تلك المعالم بالآتي:¹

- الاستخدام يعيد الأمد للعاملين.
- تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية.
- تنمية روح المسؤولية الفردية.
- اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه.
- نظام رقابة أقل رسمية.
- اتخاذ القرارات بالاتفاق والمشاركة.
- بطئ معدلات الترقية.

وقد قام Ouchi بتحليل الثقافة التنظيمية لعدد من الشركات صنفتها لثلاث مجموعات كالتالي:

الشركات الأمريكية التقليدية، الشركات اليابانية التقليدية، الشركات الأمريكية من نوع (Z) من خلال هذا التحليل قدم Ouchi قائمة تتكون من سبعة نقاط يمكن من خلالها المقارنة بين

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 67.

هذه الأنواع الثلاثة من الشركات، وقد توصل من خلال هذه المقارنة إلى أن ثقافة الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نوع (Z) تختلف تماما عن الشركات التقليدية الأمريكية¹. وأكد **Ouchi** على أن الاختلافات الثقافية أساس لنجاح الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية، فهو يحث إدارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، والقدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية، وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم بفاعلية في البيئة الجديدة².

الشكل رقم (02): (الإطار الثقافي لنموذج **Ouchi**)

الخصائص والقيم الثقافية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	التعبير وفق أسلوب الشركات الأمريكية	التعبير عنها في الشركات الأمريكية
• الالتزام مع العاملين	• استخدام مدى الحياة	• استخدام بعيد الأمد	• الاستخدام قريب الأمد
• تقييم	• بطئ ونوعي	• بطئ ونوعي	• سريع وكمي
• المسارات الوظيفية	• واسع جدا	• متوسط السعة	• ضيق
• الرقابة	• ضمنية وغير رسمية	• ضمنية وغير رسمية	• صريح ورسمي
• إتخاذ القرار	• جماعي بالاتفاق	• جماعي وبالاتفاق	• فردي
• المسؤولية	• الجماعة	• فردية	• فردية
• الإهتمام بالأفراد	• شمولي كلي	• شمولي كلي	• ضيق ومحدود

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 69.

1- الالتزام نحو العاملين: وفقا لـ **Ouchi** تشترك الشركات اليابانية والأمريكية من نوع (Z) في القيمة الثقافية التي تؤكد على الاحتفاظ بالعاملين ولا تقوم بتسريح العاملين إلا عندما يكون ذلك هو الملجأ الأخير، وفي اليابان فإن قيمة الاحتفاظ بالعاملين غالبا ما تأخذ شكل الوظيفة مدى الحياة وأوضع **Ouchi** أن الشركات التقليدية الأمريكية ليس لها الالتزام الثقافي نفسه تجاه

¹ وافية صحراوي، مرجع سابق، ص 55.

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 68.

العاملين كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية من نوع (Z) وفي الواقع غالبا ما يقضي العاملون الأمريكيون حياتهم المهنية في عدد صغير نسبيا من الشركات.

2- التقييم: حسب **Ouchi** تقييم العاملين يستغرق فترة زمنية طويلة للغاية وذلك عند كل من الشركات اليابانية والأمريكية من نوع (Z)، وتتطلب معرفة المعلومات الكمية والكيفية عن الأداء، وعليه فإن الترقية في هذه الشركات تكون بطيئة نسبيا وتتم الترقية بعد إجراء المقابلات الشخصية مع الفرد الذي يتم تقييمه، وفي الشركات الأمريكية التقليدية توحى بأن التقييم يتم بصفة متكررة، كما يؤكد على المقاييس الكمية للأداء.

3- المسارات الوظيفية: لاحظ **Ouchi** أن التخصصات المهنية الأكثر تقديرا في الشركات اليابانية والأمريكية من نوع (Z) هي التي تضمن القيام بالعديد من المهن، ففي اليابان أدت هذه القيمة إلى مسارات عريضة للمهنة تؤدي إلى اكتساب العاملين للخبرة في عدة وظائف مختلفة للعمل وأن المسارات الوظيفية في الشركات الأمريكية من نوع (Z) تعد أضيق إلى حد ما، وفي الشركات الأمريكية التقليدية تعد أضيق، ولهذا تجد أن أغلبية المديرين الأمريكيين يمارسون تخصص واحد أو اثنين فقط في حياتهم المهنية.

4- الرقابة: إنّ أغلبية الشركات اليابانية والأمريكية من نوع (Z) تمارس الرقابة من خلال الفعاليات غير الرسمية والضمنية، وتتمثل أهم هذه الفعاليات القوية في ثقافة المنظمة وعلى العكس من ذلك تتوقع الشركات الأمريكية التقليدية التوجيه من خلال القرارات الواضحة في تشكل وصف الوظيفة وتحديد السلطة والقواعد والإجراءات المتعددة.

ومن وجهة **Ouchi** تتركز الرقابة في الفعاليات التنظيمية في الشركات الأمريكية التقليدية في حين أن الرقابة تكون إبداعية وتشتق من المعايير والقيم المشتركة لثقافة المنظمة في الشركات اليابانية والأمريكية من نوع (Z).

5- إتخاذ القرار: إن الشركات اليابانية والأمريكية من نوع (Z) تتمتع بتوقع ثقافي قوي وعملية القرار تحدث ضمن جماعة وتعتمد على مبادئ الاشتراك الكامل في المعلومات، وفي الشركات الأمريكية التقليدية يعد القرار الفردي ملائم لها.

6- المسؤولية: أوضح **Ouchi** أنه في اليابان تدعم المعايير الثقافية المسؤولية الجماعية أي المجموعة ككل وتصبح مسؤولة عن القرارات، أما الشركات الأمريكية التقليدية فتربط المسؤول

بالفرد أي صنع القرار يكون فردي، أما بالنسبة للشركات الأمريكية من نوع (Z) فتقوم على عمل المدير مع العديد من المجموعات لبعض الوقت وإذا كانت هذه المجموعات تقوم بعمل 7- مفيد للمنظمة يقوم المدير بالحصول على ما هو أفضل في المجموعة واستغلاله لصالح العمل وهنا من الممكن أن يعد المدير مسؤول عن نتائج عمليات القرار الجماعي.

8- الاهتمام بالأفراد: في الشركات اليابانية والأمريكية من نوع (Z) القيمة الثقافية السائدة هي الاهتمام الشامل بالعاملين بحيث يصل الاهتمام بحياة الفرد الأسرية والشخصية ومعتقداته وهواياته وطموحاته، وفي الشركات الأمريكية التقليدية كان الاهتمام بالأفراد ضيقاً لأنه لا يركز إلا على مكان العمل.

9-3- نموذج (Peters ,Waterman 1982)

لقد أسهم كل من Peters ,Waterman بتقديم فكرة نموذجها عن ثقافة المنظمة مستفيدين من تعاملهما ولفترة طويلة مع إدارة الشركات الأمريكية توج هذا العمل بنشر كتاباتها بعنوان "البحث عن الإمتياز" "in search of excellence" سنة 1982، " لقد قام بالتركيز على العلاقة بين ثقافة المنظمة وأدائها، لقد أختار Peters ,Waterman عينة من الشركات الأمريكية الناجحة بقصد وصف الممارسات الإدارية التي أدت لنجاح هذه الشركات لقد تم تحليلهم إلى قيم ثقافية أدت إلى ممارسات إدارية ناجحة"¹.

فالنموذج يركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقق التفوق بالأداء ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث على القيام بتطبيقات إدارية ناجحة وهذا يعني أن القيم الثقافية تكون محدد لدرجة تميز الأداء وتفوقه"².

¹ وافية صحراوي، مرجع سابق، ص 61.

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 70.

حدد "Peters ,Waterman" إطار لخصائص المنظمة المتميزة يوضحها الشكل رقم (03) التالي:

إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (Peters ,Waterman 1982)

1. التحيز في العمل والتصرف.	5. امتلاك الإدارة لأدع قوة.
2. إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	6. المواظبة نحو العمل الدؤوب.
3. الاستقلالية والريادة.	7. شكل بسيط وتعلم الكادر.
4. الإنتاجية من خلال الأفراد	8. الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنطقة

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 70.

1- التحيز في العمل: وفقا لكل من بيترز و وترمان فإن الشركات المتميزة تتحيز للعمل أي سرعة اتخاذ القرار فالمديرين في هذه الشركات من المتوقع أن يتخذوا القرارات حتى إن كانت المعلومات غير كاملة، لأنه بالنسبة للقرارات المهمة فإنه من الصعوبة أن تتوفر جميع الحقائق حولها، لذلك فتأخر اتخاذ القرار في مثل هذه المواقف هو نفسه عدم إتخاذ القرار، فالمنظمات التي لديها قيم ثقافية تتضمن التحيز للعمل تتفوق على الشركات التي لديها مثل هذه القيم.

2- إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون: يعتقد كل من بيترز ووترمان أن الشركات التي تتضمن ثقافتها التنظيمية علاقة الارتباط المحكم مع الزبون، فالزبون هو أحد المصادر للحصول على معلومات قيمة عن احتياجات الشركة التي توجه جهودها وعملياتها وأنشطتها نحوها، يؤدي إلى الأداء المتفوق.

3- الاستقلالية والريادة: ذكر كل من بيترز و وترمان أن الشركات الناجحة تكافح العجز في الابتكار عن طريق تبني العاملين ذوي المواهب القيادية الإبتكارية من خلال تشجيعهم وتدعيم المحاولات الجيدة من جانبهم، وعادة ما يتم تقسيم الشركة إلى أقسام صغيرة يمكن إدارة أعمالها بما يضمن سرعة الإبداع والابتكار والمبادأة.

4- الإنتاجية من خلال الأفراد: يعتقد كل بيترز و وترمان أن أهم مواردها هم الأفراد، فإنهم القيمة الأساسية لثقافة المؤسسة فينبغي أن يعامل الأفراد بهيبة واحترام وتمنح لهم الفرص بعدالة

وموضوعية وهذا ضروري للنجاح، فهذه الشركات تركز على برامج اندماج العاملين وإشعارهم بضرورة بدل قصارى جهودهم حتى يكونوا شركاء في الأرباح.

5- أذرع الإدارة: لاحظ كل من بيترز و وترمان أن الشركات التي قاموا بدراستها يحتفظ المديرون الأساسيون باتصال محكم ودقيق مع المديرين بجميع مستويات العمليات والإدارة التنفيذية، وهذا يعكس المعيار الثقافي الذي ينبغي أن لا يقوم المديرين بالإدارة من داخل مكاتبهم بل ينبغي أن يتجولوا في المؤسسة.

6- المواظبة نحو العمل الدؤوب: وفقا لبيترز و وترمان، تتمثل إحدى مزايا القيمة الثقافية للشركات المتميزة في رفضها الدخول إلى مجالات أعمال خارج ما تملكه من خبرات، فهذه الشركات ترفض فكرة التنوع.

7- الشكل البسيط والإقلال من الإداريين: وفقا لكل من بيترز و وترمان تميل الشركات الناجحة إلى هياكل مسطحة مع مستويات إدارية محدودة وعدد قليل من مواقع قيادة الأفراد فالقيمة الثقافية الموجودة في هذه الشركات تعلم المدراء أن الأهم هو أداء التابعين لهم وليس عددهم الكبير.

8- الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنظمة (صفات الانضباط والمرونة): تقوم هذه الميزة على مراعاة الطلاقة وحرية التمسك بالقيم المألوفة التي تساعد الأفراد وبنفس الوقت تتحكم بحرية المنظمة في ضوء غياب القواعد والأنظمة والقوانين، بمعنى امتلاك إدارة المنظمة ومديرها مساحة من حرية التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي للمنظمة¹.

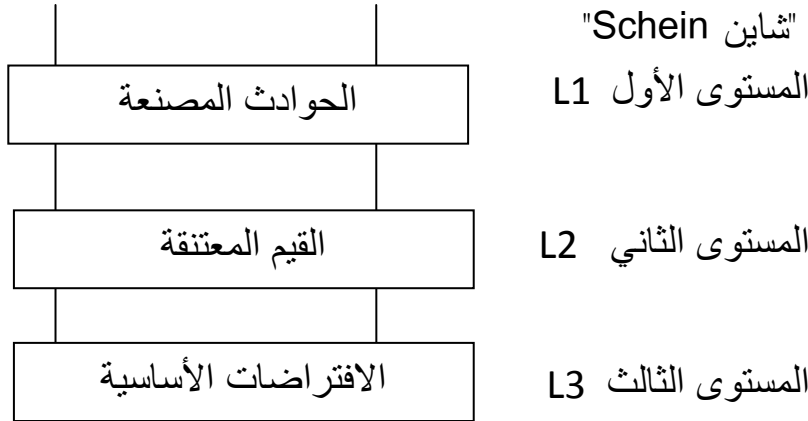
9-4- نموذج (Edgar Schein-1985)

سمح تقضي "شايين" للثقافات التنظيمية السائدة في رسم ثلاث مستويات يصف بناءها الدور الذي تؤديه وتوضح طبيعة وشكل العلاقات الإرتباطية فيما بينها كآلاتي:

- الحوادث المصنعة: تتموضع في السطح وهي آخر عنصر للنواة الثقافية، تعتبر نتائج للقيم والإفتراضات التي تواجه سلوكيات الأفراد، قد تكون كشكل الأبنية ونوع الملابس، وبشكل مظاهر سلوكية كالإحتفاليات والطقوس والأعراف، وفي شكل مظاهر شفوية كالحكايات والأبطال.

¹ نفس المرجع، ص71.

- القيم: تتموضع القيم في الوسط وتدور حول الأسباب المعلنة للسلوكيات الملاحظة وهي تتعلق بشروحات مقدمة من أعضاء التنظيم عن سلوكياتهم وتعتبر عن مستوى أعلى من الوعي.
- المعتقدات والإفتراسات: وهي تشكل جوهر ثقافة المنظمة، وتعتبر عما يؤمن به الأفراد بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم، فهي موجودة خارج إطار الوعي المألوف وغير منفتحة للمناقشة¹.



المصدر: سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم الأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص116.

تقاد الثقافة التنظيمية من الداخل بدافع من الافتراضات وتذهب إلى الواجهة أين يتم ملاحظة عدة أشكال ورموز، فهي في علاقة مع الخارج عبر ترجمة قيم ومعايير لسلوكيات معروفة، لهذا فإن كل بيئة تتميز بالافتراضات الثقافية الأساسية التي تحدد القيم السائدة والسلوكيات المسموحة والتي يجب تشخيصها وتشمل الجوانب التالية:

- **علاقة المنظمة:** ويتم التعرف على هذا البعد من خلال الإجابة على سؤال هل تدرك المنظمة ذاتها لهيمنتها على بيئتها، خضوعها وتوافقها وبحثها خارج حدود بيئتها الخاصة.
- **طبيعة النشاط الإنساني:** ويتم التعرف على هذا البعد من خلال الإجابة على سؤال: ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيم وِدفاعي متوافق أو مستكين (سلبي)/ ضحية.
- **طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها:** ويتم التعرف على هذا البعد من خلال الإجابة على سؤال كيف نستطيع تحديد ما هو حقيقي وباطل، وكيف تكون الثقة المطلقة محددة للمعاملين المادي

¹ نفس المرجع، ص59.

والاجتماعي؟ يتحقق بواسطة اختبار براغماتي، على الحكمة أو الاتفاق الاجتماعي بالرأي والتصرف.

- **طبيعة الوقت:** ويتم التعرف على هذا البعد من خلال الإجابة على سؤال: ما هو التوجه الأساسي نحو الحاضر والمستقبل؟ وما هي وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبير عن الأمور اليومية؟

- **جوهر الطبيعة الإنسانية:** ويتم التعرف على هذا البعد من خلال الإجابة على سؤال هل أن الطبيعة الإنسانية أساسها جيدة، محايدة أو شريرة بصورة كاملة ومحددة؟.

- **طبيعة الإنسان:** ويتم التعرف على هذا البعد من خلال الإجابة على سؤال: ما هو الطرف السليم الذي يربط الأفراد بعلاقات مع بعضهم ويقرونه في توزيع القوة ومشاعر المودة؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية؟ وما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو جماعية؟ وهل يفضل نظام سلطة استبدادي / أبوي أو شمولية/ تشاركي؟

- **التجانس مقابل التنوع:** يتم التعرف على هذا البعد من خلال الإجابة على سؤال هل من الأفضل أن تكون هذه المجموعة عالية التنوع أو عالية التجانس؟ وهل يشجع ذلك التفضيل الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التطابق والتوافق؟¹.

10- مراحل صناعة القادة لثقافة المؤسسة:

القادة هم الصانعون الرسميون لثقافة المؤسسة ولاسيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة، ومن أجل أن يكتمل ويتعمق فهمنا بكيفية نجاحهم في تلك المهمة، يتعين علينا معرفة كيفية تأثير سلوك القادة على المرؤوسين من أجل تثبيت مفردات ثقافة المؤسسة.

يرى **شاين E.Schein** أن هناك ستة آليات (ميكانيزمات) يطلق عليها الميكانيزمات الأساسية، التي لا تتجزأ، والتي يستطيع القادة من خلالها خلق مناخ المؤسسة ومن ثمة وضع أسس الثقافة السائدة فيها².

وتتكون الآلية الأولى: من الأشياء التي يظهر بوضوح أن القادة يهتمون بها وبقياسها والسيطرة عليها، وإذا تم ذلك بأسلوب واع فإنه يمكن أن يعتبر وسيلة بالغة القوة لتوصيل رسالة

¹ نفس المرجع، ص 62.

² فيليب سادلر، مرجع سابق، ص 87.

إلى جميع العاملين في المؤسسة، خاصة إذا كان سلوك القائد وتصرفاته متفقة مع هذه الرسالة ومن ناحية أخرى إذا فعل القائد ذلك بطريقة غير واعية فإنه قد يكون هناك خطر ظهور نوع من التناقض بين ما يقول إنه مهم وبين ما يتعامل معه فعلا على أنه مهم.

والآلية الثانية: هي رد الفعل الذي يظهره القائد عند وقوع أحداث هامة أو خطيرة أو عند تعرض المؤسسة لأزمة، ففي مثل هذه المواقف نجد أن سلوك القائد يكشف عن رأيه الحقيقية في أهمية من يعملون معه وعن رأيه في أهمية التعبير عن الإعجاب والإشادة بالعمل أو توجيه اللوم والتأنيب في إثارة دافعية الموظفين وتحفيزهم.

والآلية الثالثة: تتمثل في أن مناخ العمل يتأثر بالمعايير التي يستخدمها القائد في توزيع الموارد ولا يتضمن ذلك الطريقة المتبعة في تقسيم الميزانية بين الأقسام المختلفة فحسب بل يتضمن العملية التي يتم من خلالها صياغة الميزانية، هل تتم من أعلى إلى أسفل أم من أسفل إلى أعلى.

أما الآلية الرابعة: تتألف من السلوكيات المقصودة التي يقوم بها القائد ويريد من خلالها أن يكون قدوة ومثالا يحتذى به من جانب مرؤوسيه فهو يستخدم سلوكه الواضح لتوصيل ما يريد أن ينقله إليهم من قيم وأراء، ويصف **E.Schein** سلوك أحد الرؤساء التنفيذيين الذي كان يعتقد أن مكانة الرئيس ومنصبه يعتبران عائقين يعرقلان التواصل بينه وبين الموظفين ويعوقان التجديد والابتكار وكانت الطريقة التي اتبعها لعلاج هذه المشكلة هو أنه كان يركب سيارة صغيرة ويقودها بنفسه، ويعمل في مكتب بسيط يكاد يكون خالي من الأثاث ويرتدي ملابس غير رسمية ويقضي ساعات طويلة في التجوال داخل الشركة متحدث إلى الموظفين على كافة المستويات¹.

والآلية الخامسة: هي الطريقة التي يتبعها القائد في منح المكافآت وتوقيع العقوبات والكثير من القادة يقولون شيء ويفعلون شيء آخر، فهم يحثون المديرين مثلا عن تنمية قدرات العاملين معهم وتطوير أنفسهم ولكنهم لا يكافئونهم إلا على ما يحققونه من أرباح على المدى القصير.

¹ فيليب سادلر، مرجع سابق، ص 87.

والآلية الأخيرة: تتألف من المعايير التي يستخدمها القائد في عمليات التعيين والاختيار والترقية والإقالة، فالقادة معروضون للوقوع في خطأ تفضيل المرشحين للعمل الذين يشبهونهم في الأسلوب والآراء والمعتقدات.

فثقافة المنظمة هي نتاج مؤسسيها الأوائل ونتاج التراكبات السابقة التي تشكل هويتها وثقافتها التي تشترك فيها إدارتها وعمالها¹.

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المؤسسة لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المؤسسة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا (القيادة)².

11- ثقافة المؤسسة وشروط نجاحها في المؤسسة الجزائرية:

تعد ثقافة المؤسسة امتداد لثقافة المجتمع، فهي لا يمكن أن تتشكل بصفة مستقلة عن ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه، وأن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة تشكل في مجملها دعائم لها هذا بالإضافة طبعا للقيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، غير أن هذا الطرح خاصة في شقه الأول كان مغيب في المؤسسة الجزائرية، فكما هو معروف أنه بعد الاستقلال كان غالبية العمال في المؤسسات الصناعية الجزائرية ذوا منشأ ريفي أو زراعي أي كانوا يشتغلون في النشاط الزراعي، "أين كانت تسودهم قيم اجتماعية نابعة في الأساس من الاعتقاد الديني الذي يدعو إلى التعاون والتآزر والأخوة والتضامن الاجتماعي والشورى حيث تجلت هذه القيم في نمط السلطة الذي تكون في مختلف المناطق في الجزائر وفي أسلوب اتخاذ القرار وإنجاز مختلف المشاريع التي تعود على الجماعة بالفائدة وذلك في إطار ما يسمى بعمل الجماعة"³.

حيث كان يتم الاتفاق بين أهالي القرية مثلا على التطوع بيوم أو أكثر إما الإصلاح الطرقات أو القنوات أو الاشتراك في أضحية أو بناء، أو في حصاد أو في غير ذلك من

¹ ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 103.

² إدجار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 38.

³ إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سابق، ص 105.

الأعمال الجماعية، غير أن هذه الروح الجماعية لم تنتقل إلى النشاط الصناعي كنسق ثقافي عام، وذلك لأن المؤسسات الصناعية اتخذت تنظيماً هرمياً للسلطة كأساس وتعبير عن تباين أنساق قيم الفئات التي تشكل هذا الهرم، ولأن التغيير الاجتماعي النوعي الذي حدث من مجتمع مستعمر إلى مجتمع مستقل لم يصاحبه تغيير في العلاقات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية رغم نظام التسيير الذاتي للدولة الجزائرية احتفظت بالهيكل الإداري التي أقامها الاستعمار والتي كانت لا تتلاءم مع نموذج التسيير الذي تبنته في تلك المرحلة.

حاولت الدولة الجزائرية من خلال نظام التسيير الاشتراكي في بداية السبعينات إلى إحداث تغيير في العلاقات بين العمال والمسيرين وسعت إلى التقريب بين مختلف مستويات الإشراف والقاعدة من خلال مجموعة من القيم الإيجابية التي احتوى عليها ميثاق التسيير الاشتراكي كاشتراك العمال في التسيير إلى جانب المسيرين الذي عينتهم الدولة، "غير أن ميدان الممارسة لم يكن ممهداً لغرس هذه الثقافة وهذه المفاهيم على مستوى السلوك التنظيمي، حيث ساد التناقض الواضح بين ما كتب في النصوص وبين ما مورس في الميدان وخاصة من طرف مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الذين احتكروا عملية اتخاذ القرارات في الأمور الهامة واحتكروا المعلومات وسيطروا على مصادرها وقنوات توزيعها"¹.

إن مركزية التسيير في المؤسسات الجزائرية وسيطرة الجهاز البيروقراطي والعمل الإداري على وظائف المؤسسة، وتكون فئة بيروقراطية ذات امتيازات ومصالح تتناقض مع مصالح العمال، إضافة إلى المشاكل التي ميزت المؤسسات الجزائرية العمومية دفعت بالجهات المسؤولة إلى اتخاذ الإجراءات لإعادة تنظيمها، فجاءت مرحلة إعادة الهيكلة في بداية الثمانينات والتي كان يرجى منها التطبيق الفعلي لمبدأ اللامركزية في تنظيم وتسيير المؤسسات وإشراك كل أطراف المؤسسة، غير أن هذه الصيغة غيرت النمط التنظيمي الخارجي للمؤسسات فقط المتمثل في الحجم والتمركز الجغرافي ولم تمس هذه العملية التنظيم الداخلي للمؤسسات كالمشاركة العمالية الحقيقية في التسيير.

إن التغييرات التنظيمية التي حدثت في الجزائر قبل مرحلة إعادة الهيكلة وحتى في الصيغ التسييرية بعدها كانت ذات طابع إصدار القرارات المركزية دون إجراء دراسات وأبحاث ميدانية

¹ نفس المرجع، ص 106.

ودون استشارة المختصين، فالطابع الإيديولوجي هو السمة البارزة في هذا التغيير دون دراسة لثقافة المجتمع ونماذج ثقافة المؤسسة التي تمكن أن تنجح في المؤسسات الجزائرية.

ورغم الطابع المركزي للقرارات والنصوص التنظيمية والتسييرية في المؤسسات الجزائرية إلا أنها حاولت إدخال مفاهيم جديدة كقاعدة لثقافة تنظيمية في المؤسسات الجزائرية والتي تجلت بوضوح في ميثاق التسيير الاشتراكي كمفاهيم التعاون والمشاركة العمالية في اتخاذ القرار وتوزيع الأرباح والتسيير الجماعي للمؤسسات¹.

إذن فالمؤسسات الجزائرية عبر مراحل تسييرها المختلفة كانت تفتقر إلى ثقافة تنظيمية فعالة تمتزج فيها القيم الأصلية للمجتمع مع الأساليب العصرية للتسيير، ولعل هذا من الأسباب الرئيسية للأزمة الشاملة التي تعيشها الجزائر وخاصة على المستوى التنظيمي، حيث فشلت أغلب المؤسسات في تحقيق الأهداف المرسومة لها، بل بعضها أفلست وأغلقت أبوابها².

إن نجاح المؤسسة الجزائرية مرهون بخلق ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية ذات قيمة كبيرة جدا بالنسبة للمنظمة، تسمح للأفراد بالاتصال الفعال والقيام بالأشياء بشكل صحيح وتكون قادرة على التكيف مع سياسات المؤسسة وبيئة العمل فيها، وأن تحتوي في طياتها عوامل النجاح والتميز بعيدة عن الجمود الذي لا يتواءم مع متغيرات السوق وبيئة العمل.

إن ثقافة المؤسسة القوية والناجحة تؤدي إلى تقليل معدل دوران العاملين وتؤثر إيجابيا على سلوكهم في مواقع العمل، فعندما يتوسع نطاق الإشراف داخل التنظيمات ويتم إدخال فرق عمل جديدة والعمل على الرفع من كفاءة العاملين والتقليل من التعاملات الرسمية فإن ذلك يمثل ثقافة مؤسساتية قوية توفر اللغة والاتصال المشترك الذي يضمن للمؤسسة توجيه جميع العاملين فيها نحو تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها من خلال الاهتمام بالقيم المصاحبة للسلوك العملي وتوظيف القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع الجزائري لكي تكون في خدمة المؤسسات والأفراد بالشكل الذي يضمن التوافق بينهما.

فالمؤسسة الجزائرية اليوم مطالبة بالاهتمام بالجانب الثقافي من أجل دعم جميع العمليات المساعدة على تفعيل وإنجاح الفاعلين فيها ومن ثمة ضمان بقاؤها واستمراريتها.

¹ نفس المرجع، ص 106.

² نفس المرجع، ص 107.

خلاصة الفصل:

تعتبر ثقافة المؤسسة من الخصائص المميزة للتنظيمات وتعد عنصرا أساسيا فيها، ولثقافة المؤسسة أهمية كبيرة جدا في المؤسسة لما لها من تأثير واضح على أدائها ونجاحها، لذا ينبغي على قادة المؤسسات اليوم أن يفهموا أبعادها وعناصرها بكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

فالمؤسسات اليوم تعطي أهمية بالغة لبيئة العمل وثقافة العامل لإقتناعها بأن العامل الأساسي في المؤسسات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها العاملين مثل الرؤية القوية التي تجعلهم يدركون ما يؤدي إلى استقرارها ونجاحها واستمرارها، فهي السبيل الوحيد للتكيف مع العالم المتغير من غير فقدان القيم الجوهرية للمؤسسة، والمؤسسة الحاصلة لثقافة مؤسسة تكون قادرة على التأقلم مع بيئة عملها ومع السياسات التنظيمية مما يكسبها عوامل النجاح والتميز.

الجانج الميكانمي

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعميم

1- إختيار ميدان الدراسة

2- مجالات الدراسة

3- الأسس المنهجية للدراسة.

3-1- المنهج المستخدم

3-2- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

3-3- أساليب التحليل.

3-4- تحديد مجتمع الدراسة (العينة)

خلاصة الفصل

تمهيد:

امتدادا لما عرضناه في الفصول النظرية وتجسيديا لما تم الإشارة إليه من أهداف وما أثارته الإشكالية من تساؤلات، بحيث يسعى كل باحث في دراسته للوصول إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة، من خلال التحقق من صحة الفرضيات، وذلك بإتباع مجموعة من الأساليب والطرق والأدوات العلمية الخاصة بدراسة مشكلة علمية معينة، حيث نحاول من خلال هذا الفصل تجسيد كل ما جاء في إشكالية دراستنا الراهنة من قضايا ومسائل محاولين تحقيقها إمبريقيا.

1- إختيار ميدان الدراسة:

ويشتمل في الغالب المجال الجغرافي الذي يعبر عن النطاق المكاني الذي يتم فيه إجراء الدراسة، زيادة على المجال البشري الذي يشير إلى أفراد البحث الذين تشملهم أفراد الدراسة، والمجال الزمني الذي يمثل الوقت الذي استغرقتته الدراسة، حيث تمثل مجالات الدراسة محورا هاما في البحث نظرا لما تكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية كما أن الهدف من إختيار ميدان الدراسة هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات حول موضوع البحث.

لقد قمنا بالذهاب إلى محطة توليد الكهرباء -جيجل - التي تم إختيارها كميدان للبحث أين تم الإلتقاء برئيس مصلحة الموارد البشرية نيابة عن مدير المحطة وقبوله للقيام بهذه الدراسة، وعند إستكمال الإجراءات الإدارية الغالب على المجال الجغرافي الذي يعبر عن النطاق المكاني الذي يتم فيه إجراء الدراسة، زيادة على المجال البشري الذي يشير إلى أفراد البحث الذين تشملهم الدراسة، والمجال الزمني الذي يمثل الوقت الذي استغرقتته الدراسة، حيث تمثل مجالات الدراسة محورا هاما في

من وثائق مختلفة تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بهذه المؤسسة.

2- مجالات الدراسة:

من الخطوات الهامة في تصميم البحوث، تحديد مجالاتها المختلفة، ولقد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث العلمي الإجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات يجب على الباحث توضيحها عند تحديده إجراءات البحث وهذه المجالات الثلاث هي:

2-1- المجال الجغرافي: يقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة الميدانية، وهو محطة توليد الكهرباء بولاية جيجل.

2-2- التعريف بالمؤسسة ونبذة تاريخية عنها: يعود تأسيس هذه المحطة لتوليد الكهرباء التابعة لشركة سونلغاز SONELGAZ لإنتاج الكهرباء من طرف شركة الروسية **Techno Export**، المختصة في نفس المجال سنة 1984، حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال البناء والتعمير في سنة 1985، وتم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج في سنة 1988 وبدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل، وفي 06 جوان 1992 تم (تسليم المولد الأول)، تبعثها المجموعة الثانية في 01 جوان 1993 (تسليم المولد الثاني)، ثم المجموعة الثالثة في 07 مارس 1994 (تسليم المولد الثالث)، حيث تم استلام المؤسسة وبدأت الإنتاج باستعمال 100% من القدرات المتوفرة، وقدرت تكلفة إنجازها 3.175.000.000 دج منها 48% من المبلغ الإجمالي بالعملة الصعبة، كما تقدر طاقتها الإنتاجية الإجمالية بـ: 630 ميغاواط، تتوزع على ثلاث مولدات بطاقة 210 ميغاواط لكل مولد والشركة خاضعة لسلطة المديرية العامة لشركة سونلغاز بالجزائر العاصمة، والتي أصبحت تسمى الآن "بمجمع سونلغاز" والذي يتضمن عدة فروع متخصصة في أنشطة معينة تمثلها مديريات عامة وذلك في إطار الإصلاحات التي شهدتها الشركة منذ سنة 1999.

تعتبر محطة توليد الكهرباء بجيجل من بين الشركات (مراكز الإنتاج) التابعة لمجمع سونلغاز التي لم تطرح بعد أسهمها في السوق بعد أن تحولت "سونلغاز" إلى شركة ذات أسهم في فيفري 2002، حيث قامت كل من مراكز سكيكدة، شرشال وأم البواقي بطرح أسهمها في السوق على أن يتم توسيع البقية في المستقبل.

وتعتبر محطة توليد الكهرباء - فرع جيجل- من أهم الفروع السادسة عشر المتواجدة عبر القطر الجزائري، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها بنسبة 16% من الإنتاج الوطني.

تنشط الشركة في مجال توليد الكهرباء إنطلاقاً من تحلية مياه البحر أو باستعمال الغاز الطبيعي وقد عرف حجم الإنتاج الكلي للشركة تطوراً مستمراً منذ إنشائها مما سمح لها بتغطية جزء كبير من السوق الوطنية، بالإضافة إلى كونها تصدر إنتاجها.

كما تبرز الأهمية الاقتصادية من خلال مساهمتها في تمويل الخزينة العمومية بالعملة الصعبة والوطنية والحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي بتوظيفها للأفراد في مختلف مستوياتها الإدارية والتنفيذية، وتبرز هذه الأهمية أكثر من خلال نوعية المنتج الذي تقدمه والذي لا يمكن لباقي المؤسسات العمومية والخاصة الاستغناء عنه.

أما الأهمية الاجتماعية للشركة، فتبرر من خلال ضمانها لأهم مظاهر الحياة الحضارية في وقتنا الحالي كما تعتبر الشركة فضاء للتكوين والتربصات التطبيقية للطلبة الجامعيين ومختلف معاهد التكوين المهني والتمهين.

أما موقعها الجغرافي فهي تقع على بعد 15 كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر والطريق الوطني رقم 43 يحدها من الشرق ميناء جن جن، كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 60 هكتار، 28 هكتار مغطاة تضم بناية إدارية وورشات الإنتاج والعمل وحظيرة السيارات، ومحطة تحلية مياه البحر والمطعم والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم وطرق داخلية تربط أجزاء المحطة¹.

2-3- المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة حيث يبلغ عدد عمال محطة توليد الكهرباء -جيجل- 300 عامل يتوزعون على ثلاث فئات مهنية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (01): يوضح توزيع عمال الشركة وفق المستوى الوظيفي.

العدد	المستوى الوظيفي
69	الإطارات
167	أعوان التحكم
64	أعوان التنفيذ
300	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمحطة توليد الكهرباء - جيجل -

¹ مصلحة الموارد البشرية بمحطة توليد الكهرباء -جيجل-.

• عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1- عرض الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لخدمة أهداف المؤسسة -محطة توليد الكهرباء بجيجل- يتكون من مجموعة من الأقسام والمصالح والفروع الأخرى. (أنظر الملحق رقم 04).

2- تحليل الهيكل التنظيمي:

سنحاول فيما يلي شرح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل حيث تتكون الشركة من ما يلي:

- **المديرية العامة:** وتشمل كل من المدير، الأمانة العامة، ونائب المدير، هيئة الإعلام الآلي.
- **المدير:** بصفته مديرا تنفيذيا يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف المديرية العامة كما يشرف على تنسيق أعمال التسيير التقنية والإدارية والمالية للشركة، وهو مسؤول عن نوعية النتائج المحققة داخل الشركة.

- **نائب المدير:** إن أول مهمة يقوم بها هي تولي وظيفة المدير في غياب هذا الأخير، كما يقوم بمساعدته في أداء مهامه حيث يستشار عند الحاجة في المسائل التي تخص التسيير داخل الوحدة، وهو المشرف المباشر على قسمي الصيانة والاستغلال من حيث تنفيذ البرامج في هذا المجال.

-**الأمانة العامة (السكرتارية):** تقوم بتسجيل المراسلات من وإلى الشركة وهي تحتفظ بنسخة من كل مستندات البريد الوارد أو الصادر، كما تقوم السكرتيرة بإعداد محاضر الاجتماعات وتحرير الإستدعاءات الخاصة بها.

- **هيئة الإعلام الآلي:** تختص بإعداد الدراسات في مجال الإعلام الآلي والقيام بعمليات البرمجة المختلفة كما تقوم بمساعدة مختلف المصالح والفروع في حالة وجود مشاكل في أجهزة الإعلام الآلي أو البرامج التي يعملون بها.

- **قسم الصيانة:** يتكفل هذا القسم أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تختص بعملية الإنحاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة وإعداد البرامج السنوية لأشغال الصيانة، تحضير أشغال الصيانة الكبرى والإشراف عليها ويتكون هذا القسم من عدة مصالح موزعة كل حسب إختصاصه كما يلي:

- مصلحة الدراسات والتحضير.

- مصلحة التموين.

- مصلحة الإنجاز.

- مصلحة التدخل.

- قسم الإستغلال:

يختص هذا القسم في إدارة ومراقبة تجهيزات الإنتاج والإشراف عليها، وكذا تحضير برامج التجارب، والتحليل ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها ويهتم كذلك بضمان استمرارية نشاط القسم، ودراسة تقارير الإستغلال اليومية وتحليل الإختلالات وإعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال، ويتكون هذا القسم من عدة مصالح موزعة كما يلي:

- مصلحة ربح الإنتاج.

- مصلحة المراقبة الاقتصادية.

- مصلحة تشخيص الآلات.

- مصلحة التحليل الفيزيائي والكيميائي.

- مصلحة الموارد البشرية:

تضطلع هذه المصلحة بالجانب المهني للعمال، حيث تقوم بإعداد تقارير شهرية، وفصلية وسنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل الشركة وتقييم أدائها ووضع مخططات التدريب لها كما تسهر على خلق جو مناسب للعمل ومعالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل الشركة، وهي التي تتكفل أيضا بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين وإعداد الأجور على فرع مكلف بالدراسات.

- مصلحة المالية والمحاسبة:

من مهام هذه المصلحة مسك حسابات الشركة وبالتالي فهي أمين سرها، واستلام الفواتير من وحدة التموين وفحصها، وتلخيصها وكذلك إعداد الجداول المالية التي تحتوي على مداخيل ومصاريف الشركة ومتابعة وضعيتها المالية.

- فرع الوسائل العامة:

ويختص هذا الفرع بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الشركة كما يقوم بوضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه، صيانة الشاحنات والأشياء التابعة لها، وتسيير حظيرة السيارات والشاحنات وكذا المحروقات.

3- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها دراستنا الميدانية بالمؤسسة محطة توليد الكهرباء جيجل، أي أنه الفترة التي استغرقتها الدراسات وذلك منذ البدء في طرح الموضوع للدراسة حتى الإنتهاء منه بشكل نهائي:

-**الفترة الأولى:** وهي عملية النزول الأولى لميدان الدراسة للتعرف عليه عن قرب وجمع المعلومات والحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث توجهنا إلى رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي قدم لنا لمحة موجزة عن المؤسسة وأخذنا الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة والتعرف على الإطار الجغرافي والبشري للمؤسسة حيث أعطيت لنا معلومات عن عدد العمال في المؤسسة وكيفية توزيعهم حسب الفئات السوسيو مهنية وكيفية عملها وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تمهيدية للدراسة الميدانية.

-**الفترة الثانية:** وهي التي تم فيها القيام بزيارة المؤسسة للتعرف على طبيعة مجتمع الدراسة والدخول إلى بعض ورشات الصيانة وأقسام الإنتاج وموظفي الإدارة وذلك قصد التعرف على آراء العمال في موضوع الدراسة، من خلال تطبيق استمارة تجريبية وزعت على (12) عامل بالمؤسسة وبمختلف درجاتهم المهنية كما يلي:

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات
12	03	06	03

وبعد استرجاع كل الإستمارات التجريبية ووفقا لما لاحظناه ولمسناه في الواقع ومدى تقبل العاملين لنوعية الأسئلة كما وكيفا تم تعديل الإستمارة بما يضمن الحصول على أهم المعلومات وأكثرها إفادة لنا في هذه الدراسة، وتم إخراج الإستمارة وضبطها في شكلها النهائي.

- **الفترة الثالثة:** وهي التي تم القيام بتوزيع الإستمارة في شكلها النهائي على الفئات المهنية، الشيء الذي ساعدنا على معايشة مختلف الورشات والمصالح، وقد استغرقت هذه العملية 15 يوم بحيث قمنا بتوزيع الإستمارات بين موجهة لبعض الفئات العمالية الذين احتاجوا إلى تفسير وتوضيح لبعض الأسئلة، أما بقية الإستمارات فقد وزعت بطريقة غير موجهة خاصة بالنسبة للعمال الذين يعملون بالتناوب (مصلحة ربع الإنتاج) كما تم الإطلاع في هذه الفترة على الوثائق والسجلات.

- **المرحلة الأخيرة:** وهي التي تم فيها إسترجاع الاستمارات حيث تم توزيع 86 إستمارة استرجعت كلها والقيام بتفريغها في جداول وتحليلها وتفسيرها والتعليق عليها.

3- الأسس المنهجية للدراسة:

3-1- المنهج المستخدم:

إن أي دراسة لا ترقى إلى مستوى الدقة ما لم تستند إلى المنهج العلمي الذي يعتبر أول أساس تنطلق منه الدراسات العلمية، فإختيار المنهجية هو من إستراتيجيات البحث ويعرف المنهج "بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة"¹. فالمنهج هو مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغرض تحقيق بحثه والوصول إلى النتائج المراد تحقيقها، أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة بهدف الإجابة على الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الحقيقة، والإجابة على الفرضيات والتساؤلات المطروحة.

حيث أنه للوصول إلى الحقيقة في ضبط مساعي وأهداف وأبعاد وأسئلة وفروض الدراسة تقتضي أن طبيعة الموضوع تفرض المنهج، المتبع لجمع المعلومات، لمقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة².

فالباحث ليس له الحرية في إختيار منهج الدراسة، إنما تفرضه طبيعة الموضوع ونوع الدراسة محل البحث، وقد إعتدنا في دراستنا هذه على **المنهج الوصفي التحليلي المناسب**

¹ عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط3، 1990، ص 20.

² عمار بوحوش، محمد دنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1999، ص 99.

لمثل هذه المواضيع والقائم على وصف المشكلة وتحليلها، إذ يعتبر الطريقة الأنسب للحصول على المعلومات والمعطيات حول الظاهرة المدروسة.

كما يعرف "بأنه أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"¹.

يستخدم هذا المنهج في وصف الظاهرة المراد دراستها والتعبير عنها سواء كميًا أو كيفيًا وتجميع المعطيات التي تساهم في ذلك مع إبراز خصائصها وتوضيح إرتباطها وتحليل وتفسير أسبابها بشكل منظم لغرض الوصول إلى إستنتاجات في فهم الواقع وتحقيق أهداف الدراسة.

3-2- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل الدراسة، ذلك أن الباحث يقوم بجمع المادة العلمية الميدانية عن الظاهرة المراد دراستها، وذلك بإعتماد مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات والبيانات، بحيث أنها تتلاءم مع طبيعة موضوع البحث.

وبما أن طبيعة الموضوع تفرض علينا استخدام منهج معين، فإن هذا الأخير يفرض علينا نوع الأدوات الواجب إستعمالها لجمع المعطيات والمعلومات من الميدان، وقد تم استخدام الأدوات التالية:

3-2-1-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات المنهجية المعتمدة في الدراسات الإجتماعية التي تمد الباحث بالمعلومات والبيانات والحقائق عن ميدان البحث وتعرف الملاحظة: " بأنها توجيه الحواس والإنتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"².

فهي أداة مكملة لأداة الإستمارة ووسيلة مساعدة لتسجيل السلوكات والتصرفات داخل المؤسسة، فمن خلال الزيارات التي قمنا بها للمؤسسة والتحدث مع المشرفين حول سير عملهم والظروف التي يعملون فيها فقد تم تسجيل ملاحظات مختلفة حول طريقة عمل المشرفين من

¹ علي غربي، مرجع سابق، ص 84.

² نفس المرجع، ص 112.

حيث تعاملهم مع مرؤوسيهما مما يساهم في إعطاء نظرة واضحة عن ظروف العمل، إضافة إلى ملاحظة أقسام ومصالح المؤسسة وإختصاص كل قسم فيها، ملاحظة أساليب التخاطب بين المشرفين والمرؤوسين وكذلك تعامل العمال فيما بينهم.

3-2-2- المقابلة:

وهي أحد الأدوات البحثية لجمع المعلومات من الميدان، وهي عبارة عن تبادل لفظي بين الباحث والمبحوث مع تدوين الإجابات من طرف الباحث ويمكن أن نعرفها بأنها: " عملية تقصي علمي تقوم على مسعى إتصالي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث"¹.

حيث كان استعمال هذه الأداة ثانوي للحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها عن طريق الإستمارة، والتي تتعلق بإتجاهات القادة (رؤساء المصالح) في إبراز أسلوب العمل القيادي مع مرؤوسيهما لتطوير النسق الثقافي للمؤسسة من خلال خلق ذهنية جماعية للعمل من خلال مواصفاتها ونمط القيادة المتبع من طرفها وكذلك من خلال أسلوب الاتصال الفعال المتبع من طرفها، وهذا ضمن دليل المقابلة الذي يحتوي على (21) سؤال حيث بدأت المقابلة بالتعريف بالموضوع، ثم طرح الأسئلة مع تسجيل تلك الإجابات.

3-2-3- الإستمارة:

تعتبر الإستمارة من التقنيات المهمة في جمع البيانات والمعلومات المناسبة لموضوع الدراسة وبناء على طبيعة الدراسة فقد اعتمدنا على الإستمارة كأداة بحث رئيسية في الحصول على البيانات اللازمة للبحث.

وتعرف الإستمارة على أنها: " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"².

لقد قمنا ببناء تقنية الإستمارة بعد إطلاعنا على عدد معين من الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، في هذا الموضوع والموضوعات القريبة منه، وقد تمت صياغتها طبقاً للأصول

¹ سعيد سبعون، حفصة جرادي، مرجع سابق، ص 173.

² موريس أنجريس، مرجع سابق، ص 204.

المنهجية من حيث مراعاة التسلسل والتدرج في الأسئلة وإعتماد الوضوح والدقة وكذا التنسيق مع الأخذ بعين الاعتبار تناسب الأسئلة مع المستوى الثقافي للمبحوثين، وذلك بعد إجراء الدراسة الإستطلاعية التي ساعدتنا في التعرف على خصائص العينة ومجتمع البحث.

وقبل تطبيق هذه التقنية في شكلها النهائي على عينة البحث قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة من قسم علم الاجتماع التنظيم والعمل، الذين ساهموا بإقتراحاتهم وملاحظاتهم وتوجيهاتهم والتي أخذناها بمحمل الجد من حيث تحسين الصياغة اللغوية، وإقتراح بعض التعديلات، بحيث أصبحت الإستمارة أكثر صدقا في صورتها النهائية، كما قمنا بتوزيعها على عينة تجريبية من مختلف الفئات السوسيو مهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) للتأكد من معرفة مدى ملاءمتها للمبحوثين، وقد تم إجراء بعض التعديلات على الجوانب غير المفهومة لتصبح أكثر بساطة ووضوح، وإضافة بعض الأسئلة لضرورتها، ثم صيغت الإستمارة في شكلها النهائي وقد تضمنت (40) سؤالا موزعة على أربعة محاور كما يلي:

-المحور الأول: بيانات شخصية ويضم (06) أسئلة من 01 إلى 06.

-المحور الثاني: بيانات حول صفات القائد وقيم المرؤوسين ويضم (14) سؤال من 07- 20.

-المحور الثالث: بيانات حول نمط القيادة وقيم المرؤوسين ويضم (11) سؤال من 21- 31.

-المحور الرابع: بيانات حول الإتصال وبناء ثقافة المؤسسة ويضم (09) أسئلة من 32-40.

بعد تحديد العينة تم تطبيق الإستمارة في شكلها النهائي على المبحوثين والذي كان عددهم (86) عاملا حيث تم توزيع الإستمارة عن طريق تسليم نسخة لكل مبحوث عن طريق اليد (شخصيا) وذلك حتى تلقى الإهتمام اللائق من العمال، أما مجموعة من الإستمارات والتي كانت موجهة للعمال الذين يعملون بالتناوب "ليلا" فقد تم توزيعها على المبحوثين من خلال مصلحة إدارة الموارد البشرية وتركهم يجيبون عنها بأنفسهم مع إعطاء الوقت الكافي لذلك. ولقد تم إسترجاع كل الإستمارات الموزعة على المبحوثين.

3-2-4- السجلات والوثائق:

بالإضافة إلى التقنيات المذكورة آنفا فقد أستعنا في دراستنا أيضا بالسجلات والوثائق التي تساعد على جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة.

فمن خلال الإطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة تسنى لنا الحصول على المعلومات الخاصة بالعمالة الموجودة في المؤسسة لأجل الإستفادة منها خصوصا في عينة الدراسة، كما تم الحصول على بيانات حول الجانب التاريخي للمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى بيانات حول الهيكل التنظيمي وكيفية توزيع الموارد البشرية على مختلف الأقسام والمصالح التي تتكون منها المؤسسة بيانات، عن موقع المؤسسة وطاقتها الإنتاجية.

3-3- أساليب التحليل:

اعتمدت الدراسة على أسلوبين للتحليل من أجل فهم المعلومات والبيانات والمعطيات المستقاة من واقع موضوع البحث هما:

3-3-1- التحليل الكمي: ويتم من خلال هذا الأسلوب تكيم البيانات التي تحصلنا عليها إحصائيا في جداول وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية.

3-3-2- التحليل الكيفي: إعتدنا هذا الأسلوب في تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها بعد إدراجها في جداول وربطها بالوقائع النظرية والدراسات السابقة حتى نستطيع المساهمة بشكل علمي في البناء النظري الذي تم طرحه سابقا، كل ذلك هدفه معرفة الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة والتي تم تناولها وتدعيم البحث ورفع مستواه العلمي من حيث الإستشهاد بحقائق ومعطيات وأفكار أخرى.

3-4- تحديد مجتمع الدراسة (العينة):

العينة هي ذلك الحقل الذي يجري الباحث عليه إختباراته أو هي "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"¹.

وتعد مرحلة تحديد العينة من أهم مراحل البحث، حيث يتوقف عليها تصميم البحث وكفاءة نتائجه، لذلك لابد من تحديد دقيق لأفراد العينة ولابد من تمثيلية العينة للخصائص التي يحملها مجتمع البحث، فمن الضرورة حملها للصفات المطلوبة والخصائص، ما يجد أنها تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه، ومن جهة أخرى يجب أن يكون لأفراد المجتمع الأصلي فرص متساوية في الإختيار حتى يضم مختلف الحالات والأفراد دون إغفال لبعضهم وأفكارهم وتكون العينة نموذجا للحصول على المعلومات الضرورية واللازمة وأن تكون النتائج المتحصل

¹ نفس المرجع، ص 310.

عليها من هذه العينة موثوق فيها ومن ثمة تعمم النتائج على المجتمع الذي أخذت منه العينة بمعنى إسقاط النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع البحث.

إن طبيعة الموضوع الذي تبنيه فرضت علينا تطبيق العينة العشوائية الطبقية لأن مجتمع الدراسة مقسم إلى طبقات فرعية منسجمة على أساس خصائص معينة وهي (الإطارات أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) حيث قمنا باستخراج رؤساء المصالح من العدد الكلي لمجتمع البحث الذي هو 300 فرد وبقي لنا 286 فرد وهم الذين تم تطبيق الإستمارة عليهم وقمنا بالسحب عشوائيا عينة من كل طبقة وكانت العينة النهائية التي ستخضع للتحليل تمثل مجموع العينات التي تم إختيارها.

والجدول التالي يوضح كيفية إختيار عينة البحث:

جدول رقم (02): كيفية اختيار عينة البحث

المجموع	عينة العمال حسب الوظيفة			نسبة العينة	المجموع	عدد العمال حسب الوظيفة			هيكل المؤسسة
	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات			أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	
03	00	1 \cong 0.9	02	%30	10	00	03	07	مصلحة الدراسات والتحضير
03	1 \cong 0.9	01	1 \cong 0.6	%30	09	03	04	02	مصلحة التموين
26	11	11 \cong 10.8	04	%30	88	38	36	14	مصلحة الإنجاز
11	00	09	2 \cong 1.8	%30	37	00	31	06	مصلحة التدخل
00	00	00	00	%30	01	00	01	00	قسم الاستغلال
31	05	20	06	%30	101	12	69	20	مصلحة ربع الإنتاج
01	00	01 \cong 0.9	00	%30	03	00	03	00	مصلحة المراقبة الاقتصادية
01	00	1 \cong 0.6	00	%30	02	00	02	00	مصلحة تشخيص الآلات
01	00	01	00	%30	04	00	04	00	مصلحة التحليل الفيزيائي والكيميائي
03	01	01	01	%30	08	02	02	04	المديرية
02	00	01	01	%30	06	01	03	02	مصلحة الموارد البشرية
02	01	01	00	%30	05	02	03	00	مصلحة المالية والمحاسبة
04	02	02	00	%30	12	06	06	00	فرع الوسائل العامة
86 \cong 85.8	20	49	17 \cong 16.5	%30	286	64	167	55	المجموع

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتوضيح أهم أدوات البحث الميداني التي يتم بها التحقق من الفروض، من خلال تحديد اختيار ميدان الدراسة ثم مجالات الدراسة، ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، وكيفية تصميم عينة البحث حيث كانت هذه المرحلة الأولى من الدراسة الميدانية وتليها المرحلة الثانية حيث نقوم بعرض وتحليل وتفسير البيانات بعد تفرغها في جداول عرض الاستنتاج العام للدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير البيانات

تمهيد

- 1- عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية
- 2- عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الثاني: الفرضية الأولى
- 3- عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الثالث: الفرضية الثانية
- 4- عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الرابع: الفرضية الثالثة

الاستنتاج العام

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري للدراسة وتوضيح أهم الجوانب المنهجية في الدراسة الميدانية تأتي مرحلة معالجة البيانات الميدانية وهي تمثل المرحلة النهائية في مراحل البحث العلمي، والتي يتم فيها تحليل وتأويل النتائج والمعطيات ومناقشة النتائج ويتضمن هذا الفصل كل من عرض وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بخصائص مجتمع البحث، وكذا عرض وتحليل بيانات الإستمارة المتعلقة بفرضيات الدراسة، وتبيين نتائج الدراسة الميدانية.

1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية:

جدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
91.9	79	ذكر
08.1	07	أنثى
%100	86	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تقدر 91.9% في حين نسبة الإناث بلغت 08.1%.

مما سبق يتضح أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وهذا يدل على قلة تواجد الجنس الأنثوي في المؤسسة محل الدراسة ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى طبيعة العمل الذي لا يقبل بوجود المرأة في مثل هذه المؤسسات الصناعية الإنتاجية، كون أنها صناعات ثقيلة تكثر فيها الورشات ولا تتاسب مرفولوجية (بنية) المرأة فيزيولوجيا خاصة ورشات صيانة عتاد المؤسسة، إضافة إلى كون المؤسسة تعمل بنظام المناوبة الليلية، وأيضاً إلى طبيعة المجتمع المحلي الذي يرفض قبول خروج المرأة إلى هذا النوع من العمل لاعتبارات ثقافية خاصة بالمجتمع، واقتصار نظرة المجتمع المحلي بقبول خروج المرأة للعمل ومزاولة بعض المهن كالتعليم والإدارة، حيث لاحظنا خلال تواجدنا بالمؤسسة أنه لا وجود للعنصر النسوي إلا على مستوى الإدارة واللاتي أقتصر عملهن على مستوى المكاتب، فهذه القيم التي يحملها المجتمع المحلي كذلك يمكن أن تكون مؤشر ذال على قلة نسبة الإناث بالمؤسسة، الأمر الذي يجعل من شأن نتائج البحث أكثر دقة وموضوعية وواقعية.

جدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة %	التكرار	السن
04.7	04	أقل من 25 سنة
09.3	08	من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة
17.4	15	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة
09.3	08	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة
22.1	19	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة
37.2	32	45 سنة فما فوق
%100	86	المجموع

إن معطيات الجدول تدل على أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى (فئة 45 سنة) فما فوق تمثل 37.2% قد حظيت بالمرتبة الأولى ثم أتت بعدها فئة (من 40 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة مقدرة بـ : 22.1% لتليها فئة (من 30 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة مقدرة بـ: 17.4% ثم أتت بعدها فئتي (من 25 إلى أقل من 30 سنة) و(من 35 إلى أقل من 40 سنة) والتي تقدر نسبتهما بـ: 9.3% أي ما يعادل 16 عامل في حين نلاحظ نقص في الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) والتي قدرت نسبتهما بـ: 4.7% بتعداد عمالي يقدر بـ: 04 عمال.

ومن خلال ما سبق يمكن التنويه إلى أن أفراد العينة (المبحوثين) يتباينون في الأعمار حيث يساعد هذا التباين أفراد العينة في أن تكون أكبر تمثيلاً للمجتمع الأصلي التي أختيرت منه، والملاحظ من خلال الجدول أن نسبة الكهولة بفتئتها (45 سنة فما فوق) ، (من 40 إلى أقل من 45 سنة) هي أكبر نسبة مقارنة بالفئات الشابة، وهذا ما يفسر بمحافظة المؤسسة على عمالها وعدم استفادة أغلبهم بعد من سن التقاعد كما أن هاته الفئة تمتاز بالحيوية والعطاء في العمل وامتلاكها لخبرة طويلة هي في قمة العطاء، كما أنه يتضح أن للمؤسسة فئة شابة نشيطة مما يسمح لها بإبراز قدراتها وبدل مجهودات أكثر في العمل وتقديم أداء متميز بحيث وجدناها أكثر حيوية وديناميكية في ميدان العمل من خلال ملاحظتنا الميدانية ولعامل السن تأثير على القيادة ويلعب دور مهم في تحديد أفكار الأفراد واتجاهاتهم وحتى بالنسبة للقيم الثقافية التي يحملونها.

جدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
03.5	03	ابتدائي
09.3	08	متوسط
34.9	30	ثانوي
17.4	15	تقني سامي
30.2	26	جامعي
04.7	04	دراسات عليا
%100	86	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة العمال الحاصلين على المستوى التعليمي الثانوي يحتلون المرتبة الأولى بنسبة مقدرة بـ: 34.9% ممثلة بـ: 30 عامل، أما الحاصلين على المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 30.2% ممثلة بـ: 26 عامل ويليها المستوى التعليمي تقني سامي بنسبة 17.4% ممثلة بـ: 15 عامل، ويليها المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 9.3% ممثلة بـ: 08 عمال. أما المستوى التعليمي دراسات عليا قدرت نسبته بـ: 4.7% ممثلة بـ: 04 عمال وأخيرا المستوى التعليمي ابتدائي بنسبة 3.5% ممثلة بـ: 03 عمال.

نستنتج من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى عملي جيد مستوى ثانوي وهو مستوى لا بأس به وهذا يرجع بالخصوص إلى طبيعة العمل والتقسيم الإداري للمهام، ويمثل ذوا المستوى التعليمي الثانوي العمال من فئة التنفيذيين وقليل منهم يشغل مناصب إدارية ويعود ذلك إلى طول سنوات الخبرة التي أهلكتهم لذلك، أما المستوى التعليمي الثاني وهو الجامعي التي يمثل فئة الإطارات من العمال التي تسير العمل وكذا شؤون الإدارة وما تفرضه من وجود موظفين أكفاء يقومون بمهام التسيير واتخاذ القرارات والإشراف عن طريق القيادة، أما فيما يخص المستوى التعليمي تقني سامي فيمثل أكبر فئة المتحكمين من العمال وذلك لتكوينهم على تسير الآلات وكيفية صيانتها ومراقبتها، أما المستوى التعليمي المتوسط والابتدائي فنجدهم بكثرة في التنفيذيين من العمال كالسائقين والميكانيكيين والذين يقومون

بتشجيع الآلات وهم الذين التحقوا بالمؤسسة منذ مباشرة أعمالها تقريبا في وقت لم يكن البحث عن الشهادات بالأمر الهام بقدر ما كان الأهم هو التشغيل للعاطلين عن العمل. أما المستوى التعليمي دراسات عليا فكان مقتصر على الإطارات الشابة والتي تنوب عن القادة المباشرين في العمل عند غيابهم أو خروجهم في مهمة عمل، ومما يجب أن نشير إليه أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي جيد قادرين على تحليل القوانين والتسيير واتخاذ القرارات والإشراف.

كما سمحت لي مقابلة مع أحد المهندسين الذي قال لي بأنه لا يقوم بعمل يتماشى مع الشهادة المتحصل عليها فهو يعمل عمل عمال الصيانة الآلات وعبر لي عن عدم رضاه على ما يقوم به وهو ما يفسر أن المؤسسة تسير بمنطق الخطأ في توزيع الوظائف والمهام.

الجدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
30.2	26	أقل من 5 سنوات
08.1	07	من 05 سنة إلى أقل من 10 سنة
01.2	01	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة
15.1	13	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
18.6	16	من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة
26.7	23	25 سنة فأكثر
%100	86	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ: 30.2% ممن كانت أقدميتهم في العمل (أقل من 05 سنوات) وتليها نسبة 26.7% ممن كانت أقدميتهم في العمل (45 سنة فما فوق)، ثم تليها نسبة 18.6% ممن كانت أقدميتهم في العمل (من 20 إلى أقل من 25 سنة) ثم تليها نسبة 15.2% ممن كانت أقدميتهم في العمل (من 15 إلى 20 سنة)، ثم تليها نسبة 08.1% ممن كانت نسبة أقدميتهم في العمل (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وفي الأخير جاءت فئة ممن كانت أقدميتهم من (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 01.2%.

ويلاحظ أن النسب كانت موزعة بشكل متقارب إلى حد ما، خاصة بين الفئة الأولى والثانية ويمكن تفسير هذه النسب في ضوء السيرورة التاريخية لإنشاء المؤسسة وبالتحديد إلى سنة 1988 تاريخ بداية المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل نجد أن كل العمال الذين وطفوا في تلك الفترة قد أنهوا الخدمة وأحيلوا على التقاعد، مما سمح للمؤسسة وفي إطار سياسة التشغيل بتوفير مناصب شغل للشباب وهذا ما يفسر النسبة الكبيرة للشباب من أفراد العينة إضافة إلى أن سنوات تكوينهم الأكاديمي تجعل أغليبيتهم يوظفون بعد سن الخامسة والعشرين.

كما توضح البيانات الإحصائية لهذا الجدول إرتفاع مدة الأقدمية في العمل بشكل عام لكل الفئات الأخرى المتبقية، ونفس الإرتفاع في سنوات الأقدمية في العمل بعامل تقدم سن هؤلاء كما هو موضح في الجدول رقم (02)، كما أنهم يتميزون بخبرة مهنية معتبرة نتيجة للمهارات والمعارف التي أمثلوها من خلال سنوات العمل الطويلة، إضافة إلى محافظة المؤسسة على عمالها من خلال ما تقدمه لهم من إمتيازات مختلفة، كما أن متغير الأقدمية في المؤسسة يعكس ثقافة المؤسسة السائد في المؤسسة وكما تطرقنا في الجانب النظري بأن الثقافة من خصائصها أنها تراكمية واستمرارية خلال الزمن، إضافة إلى أن لمتغير الأقدمية أهمية لمعرفة القيم الثقافية التي أنشأتها القيادة وفقا لمرؤوسيتها ومعرفة النسق الثقافي الموجود داخل المؤسسة وفقا للممارسات التنظيمية للقيادة وتحديد أهم السلوكيات التنظيمية التي عمل قادة هؤلاء على تنشئتهم عليها.

كما تشكل الأقدمية في العمل أحد العناصر المؤدية إلى أداء العمل بشكل متميز إضافة إلى بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة مع مختلف الأفراد، وهذا ما لاحظناه من تعامل بين المرؤوسين فيما بينهم في تعامل القادة مع مرؤوسيتهم، وكما أكد لنا بعض المبحوثين على أن للأقدمية أهمية بالغة حيث تسمح بالإطلاع على كل المعطيات والمجريات في المؤسسة.

جدول رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب المصلحة التي يعملون فيها.

النسبة%	التكرار	مصلحة العمل
04.7	04	المديرية
38.4	33	قسم الاستغلال
47.7	41	قسم الصيانة
02.3	02	مصلحة الموارد البشرية
02.3	02	مصلحة المالية والمحاسبة
04.7	04	فرع الوسائل العامة
%100	86	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول بخصوص المصلحة التي يعمل فيها المبحوثين أن نسبة 47.7% يعملون في قسم الصيانة، ونسبة 38.4% يعملون في قسم الإستغلال، ونسبة 04.7% من عينة الدراسة يعملون في المديرية ونفس النسبة بالنسبة للذين يعملون في فرع الوسائل العامة، ونسبة 02.3% من العينة يعملون في مصلحة المالية وهي نفس النسبة بالنسبة لمصلحة الموارد البشرية.

والملاحظ أن العمال في العينة موزعين بشكل غير متساوي بين مصالح المؤسسة ويمكن تفسير هذا بكون العدد الأكبر من مجتمع البحث يتكون من قسم الصيانة وقسم الإستغلال لكون المؤسسة تتطلب وظائف تقنية متعلقة بالآلات والمعدات لضمان الإنتاج وأن العمل مرتكز ومعتمد على الورشات الضخمة فعمال الورشات أكبر بكثير من عمال المكاتب والإدارة، أما بالنسبة للمصالح الأخرى فنجد أن عملهم متمركز في الإدارة والمكاتب وعددهم قليل مقارنة بعمال الورشات الضخمة للمؤسسة، فكلما كان عدد المبحوثين من المصلحة كبير كان تمثيلهم في العينة كبير وعندما يكون العدد قليل يكون التمثيل قليل وهذا ما يجعل النتائج تكون أكثر دقة لأن كل مصالح المؤسسة ممثلة في العينة.

الجدول رقم (08): يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة.

النسبة%	التكرار	طبيعة الوظيفة
19.8	17	إطار
57	49	عون تحكم
23.3	20	عون تنفيذ
%100	86	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال المتحكمين تقدر بـ: 57%، وأما العمال المنفذين فتقدر نسبتهم بـ: 23.3% وفي الأخير نسبة العمال الإطاريات تقدر بـ: 19.8%. ومن الملاحظ أن نسبة العمال المتحكمين تفوق نسبة كل من العمال المنفذين والإطاريات حيث يمكن تبرير هذا التفاوت في أعداد الموظفين حسب نوع الأعمال والوظائف المسندة لطابع المؤسسة ميدان الدراسة ومهام المؤسسة حيث أن معظم الأعمال يقوم بها العمال المتحكمين نظرا لما تحتويه هذه المؤسسة من آلات لتسييرها ومراقبتها أي أنها مؤسسة ذات طابع تقني وإشرافهم على العملية الإنتاجية.

كما أن عمال التنفيذ والتي تسند لهم مهام الإصلاح وتبديل وتغيير قطع الآلات إضافة إلى السائقين والميكانيكيين. أما بالنسبة للإطاريات فنجد أن أغليبيتهم من المهندسين يقومون بالأعمال الإدارية إضافة إلى أعمال التخطيط والتوجيه والرقابة والتنسيق بين المصالح المختلفة، كما تشرف على عمل الفئات السوسيو مهنية الأخرى من خلال توجيه مهام العمال ومراقبتها بغية توجيه جهودهم وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وكما أكد رئيس قسم الصيانة بأن المهام والصلاحيات تحدد وتقسّم على حسب احتياجات المؤسسة للعمال.

❖ مناقشة بيانات المحور الأول:

بعدما قمنا بتحليل الخلفية الشخصية والثقافية لأفراد العينة يمكننا القول:

1- فيما يخص الجنس فقد تبين لنا أن معظم أفراد العينة من الذكور، وهذا ما تشير إليه نسبة 91.9%.

2- فيما يتعلق بالسن نجد أنّ الفئة العمرية الغالبة هي فئة الكهول والتي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 45 سنة فما فوق.

3- أمّا بخصوص المؤهل العلمي فقد إنحصر مستوى العمال ما بين الثانوي والجامعي وذلك بنسبة 34.9 % و 30.2 % على التوالي.

4- وفيما يتعلق بالأقدمية لدى العمال فنجد أنّ فئة أقل من 5 سنوات كانت الأكبر بنسبة 30.2% ثم فئة 25 سنة فأكثر بنسبة 26.7%.

5- وبالنسبة لتوزيع العمال على المصلحة التي يعملون فيها فنجدهم يتوزعون على مختلف المصالح والأقسام حيث نجد أنّ أكبر نسبة لقسم الصيانة بنسبة 47.7 % وتلتها نسبة 38.4 % لقسم الإستغلال ثم المديرية وفرع الوسائل العامة بنسبة 4.7 % لكل واحد منهما، وكذلك بالنسبة لمصلحة الموارد البشرية ومصلحة المالية والمحاسبة بنسبة 2.3 % لكل واحدة منهما.

6- أمّا بالنسبة لطبيعة الوظيفة فيتوزع مجتمع البحث على فئات سوسيو مهنية (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) حيث تأكدت نسبة أعوان التحكم بـ: 57% ثم أعوان التنفيذ بـ: 23.3 % والإطارات بنسبة 19.8%.

من خلال تناولنا لهذه البيانات الشخصية والثقافية الخاصة بأفراد العينة والتي يمكن أن تساعدنا في معرفة آراء وسلوك واتجاهات كل من العمال والرؤساء المباشرين حول دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية - محطة توليد الكهرباء - جيجل - فبعدما تعرفنا على خصائص المبحوثين الشخصية نحاول معرفة ما مدى مساهمة صفات القائد في تكوين قيم ثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة مجال البحث من خلال عرض وتحليل بيانات المحور الثاني.

2- عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الثاني:

تساهم مواصفات القادة في تكوين قيم ثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة.

الجدول رقم (09): يبين العلاقة بين ما يهتم به الرئيس المباشر في العمل وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع العمل
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	
52.3	45	50	10	51	25	58.8	10	اهتمام الرئيس المباشر
10.5	09	10	02	12.2	06	05.9	01	يهتم بالعمل
03.5	03	10	02	02	01	00	00	يهتم بتطبيق القوانين الإدارية
11.6	10	10	02	08.2	04	23.5	04	يهتم بالعمال
22.1	19	20	04	26.5	13	11.8	02	يهتم بالأخطاء المهنية
22.1	19	20	04	26.5	13	11.8	02	يهتم بالعمال والعمل
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52.3% من أجوبة المبحوثين يرون أن الرئيس المباشر يهتم بالعمل فقط وتتأكد بصفة كبيرة لدى فئة الإطارات بنسبة 58.8% وفئة أعوان التحكم بنسبة 51% وبنسبة 50% لدى فئة أعوان التنفيذ، في المقابل تمثل نسبة 22.1% أن الرئيس المباشر يهتم بالعمال والعمل وتتأكد بصفة قوية لدى أعوان التحكم بنسبة 26.5% وفئة أعوان التنفيذ ب: 20% وبنسبة 11.8% لدى فئة الإطارات. كما أن هناك من المبحوثين من يرى بأن الرئيس المباشر يهتم بالأخطاء المهنية في أوساط العمال بنسبة 11.6% وتتأكد لدى فئة الإطارات بنسبة 23.5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 10% وبنسبة 08.2% لدى أعوان التحكم. وهناك من المبحوثين من يرى بأن الرئيس المباشر يهتم بتطبيق القوانين الإدارية فقط بنسبة 10.5% وتتأكد لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 12.2% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 10% وبنسبة 5.9% لدى فئة الإطارات.

وأيضا نجد من المبحوثين من يرى بأن الرئيس المباشر يهتم بالعمال وذلك بنسبة ضعيفة تقدر ب: 3.5% وتتأكد لدى أعوان التنفيذ بنسبة 10% ولدى فئة أعوان التحكم بنسبة 02%.

من خلال استقرائنا لنسب الجدول نستنتج أن أكثر من نصف المبحوثين (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) يرون بأن الرئيس المباشر يصب اهتمامه على العمل بحيث يتبع طرق وأساليب يحدد فيها أهدافا لمرؤوسيه ويتوقع منهم أن يتصرفوا على أعلى مستوى، وأن يكونوا ساعين دائما إلى تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج من خلال التنظيم المحكم، والرقابة الدقيقة لكل الأعمال والصرامة في العمل، وهو قليل ما يراعي الجوانب الإنسانية لمرؤوسيه، فهو ينظر للعامل كمجرد آلة تزيد في إنتاجية المؤسسة، وهذا ما تؤكد عليه مدرسة الإدارة العلمية لـ: "فريدريك تايلور" التي كانت تهدف إلى بلوغ أقصى إنتاجية بأقل تكلفة مالية وبشرية، كما جردت العامل من إنسانيته وحرمة الحرية والمبادرة، وتركيزها على أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية، ومكافأتها للعامل وفقا لمستوى أدائه.

فمن خلال إجابات المرؤوسين نجد أن الرؤساء المباشرين هدفهم الأساسي والجوهري هو الإهتمام بالإنتاج وذلك من خلال تحديد العلاقات وشبكات الإتصال وعملية تقييم الأداء وتشديد الرقابة والحرص على الوقت، وهذا كفيل بأن يحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء والإنتاج. كما نجد أن هناك من المبحوثين ممن رأوا أن الرئيس المباشر يصب اهتمامه حول العمل والعمال، وهذا راجع إلى طبيعة الموقف وما تقتضيه الظروف وأن الإهتمام بالعمل والعمال معا يخلق نوع من التوازن في التسيير وهو بذلك يتكيف مع الأحداث حسب طبيعة المشكلة والمواقف التي يوجد فيها، فحسب رأينا أن إهتمام الرئيس المباشر بالعمل والعمال يكمن في توفيقه بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين من خلال الإهتمام بالبعد الإنساني والعلاقات الإنسانية للمرؤوسين ويسعى إلى خلق الإنسجام والتوافق الاجتماعي لزيادة إنتاجيتهم من خلال المعاملة الحسنة وحل مشاكلهم والإستماع لأرائهم ومعاملتهم معاملة إنسانية، وليس كآلات تنتج فقط، وهذا ما دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية لـ: إلتون مايو.

بالمقابل ترى مجموعة من المبحوثين أن الرئيس المباشر يصب إهتمامه حول متابعة الأخطاء المهنية في أوساط العمال ويعمل على تصحيحها وتقويمها لعدم الوقوع فيها مستقبلا ومنهم من يرى بأن الرئيس المباشر لا يهتم إلا بالأخطاء المهنية لتوبيخ ومعاقبة مرتكبيها.

كما أنه هناك من المبحوثين من يرى بأن الرئيس المباشر يهتم بمراقبة ومتابعة مدى تطبيق القوانين والإجراءات الإدارية، التزام شديد بحرفية القوانين أكثر من الاهتمام بفعالية الأداء الموجه إلى تحقيق الأهداف، من خلال تعريف المرؤوسين بما هو مطلوب منهم ويعطي التوجيهات المحددة للعمل المطلوب والقيام بجدولة الأعمال ويحافظ على مستوى معين من الأداء وهذا من خلال الحرص على إلزام الأتباع بالقواعد والقوانين المحددة مسبقا في حين ترى فئة قليلة من المبحوثين أن الرئيس المباشر يصب إهتمامه على العمال من خلال التقرب من المرؤوسين وإظهاره إهتمام بأوضاع وإحتياجات من يرؤسهم والإهتمام بالتفاصيل الصغيرة التي تجعل المرؤوسين أكثر أداءا ومعاملاتهم على أساس من التكافؤ وبطريقة ودية دون حواجز.

الجدول رقم (10): يبين الصفات التي يتصف بها الرئيس المباشر وطبيعة الوظيفة.

نوع العمل		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	
07	41.2	22	44.9	08	40	37	43	صفات الرئيس المباشر
04	23.5	09	18.4	06	30	19	22.1	الانضباط
02	11.8	13	26.5	03	15	18	20.9	التسيب
02	11.8	02	04.1	01	05	05	05.8	التسامح
00	00	02	04.1	02	10	04	04.7	الصرامة
02	11.8	01	02	00	00	03	03.5	التسلط
17	100%	49	100%	20	100%	86	100%	الجهوية
								المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ: 43% من المبحوثين ممن يؤكدون أن الصفات السائدة عند الرئيس المباشر في العمل هي صفة الإنضباط، وتتدعم هذه النسبة بـ: 44.9% هم أعوان التحكم ونجد نسبة 41.2% هم الإطارات وكما نجد أيضا نسبة 40% هم عون تنفيذ، في حين 22.1% ممن يرون بأنه متسيب، وتتدعم هذه النسبة بـ: 30% من فئة أعوان التنفيذ وكما نجد نسبة 23.5% من فئة الإطارات ونسبة 18.4% من فئة أعوان

التحكم، مقابل أيضا 20.9% ممن يرون بأنه متسامح، وتتدعم هذه النسبة 26.5% وهو أعوان التحكم ونجد نسبة 15% هم أعوان التنفيذ ونجد أيضا نسبة 11.8% هم إطارات، كما يؤكد 5.8% من المبحوثين بأنه صارم وتتدعم هذه النسبة بـ: 11.8% وهم الإطارات ونجد نسبة 5% وهم أعوان التنفيذ ونسبة 4.1% هم أعوان التحكم، و 4.7% من المبحوثين يرون بأنه متسلط وتتدعم هذه النسبة بـ: 10% وهم فئة أعوان التنفيذ ونجد أيضا نسبة 4.1% وهم فئة أعوان التحكم، في حين يرى 3.5% بأنه يتصف بالجهوية وتتدعم هذه النسبة بـ: 11.8% وهم الإطارات، ونجد أيضا نسبة 2% وهم أعوان التحكم.

وقد بينت بعض المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين بأن الرئيس المباشر يتميز بصفة الانضباط في العمل من أجل المحافظة على النظام العام للمؤسسة وأنه يحترم المواعيد والمواعيد ويعطي أهمية كبيرة للوقت وإحترام أوقات الدخول والخروج والسهر على تطبيق القوانين وإحترامها، حيث أكدوا لنا بأنهم يعتبرون رئيسهم المباشر قدوة لهم من حيث الانضباط في العمل وهذا ما من شأنه تنشئة المرؤوسين على قيم إيجابية في المؤسسة تساهم في بناء ثقافة مؤسسية لهم.

في حين يرى بعض المبحوثين بأن الرئيس المباشر يتصف بالتسيب في العمل واللامبالاة ولا يهتم بمصالح المؤسسة ويتهرب من المسؤولية، ويولي إهتماما ضئيلا بالعمل ويفتقد إلى التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إنتشار قيم سلبية بين المرؤوسين وتسود الفوضى، إضافة إلى أنه ثبت أن المرؤوس الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون راضي دائما في عمله، وتصبح المجموعة تفتقر إلى الضبط والتنظيم وتسود فيها روح الفردية مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة وهذا ما يعرقل بناء ثقافة مؤسسية إيجابية للمؤسسة.

في حين أكد بعض المبحوثين بأن الرئيس المباشر متسامح وغير متشدد في تطبيق القوانين والإجراءات ويترك لهم هامش من الحرية تشعر المرؤوس بالولاء والانتماء للمنظمة ويؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وهذا ما من شأنه المساهمة في بناء ثقافة مؤسسية من خلال هذه الصفات الإيجابية، كما يمكن الإشارة إلى تحليلات "غولدنر" وهو أحد رواد النظرية البنائية الوظيفية والذي حاول من خلال ذلك تقديم مفهوم الاستقلال الوظيفي لأجزاء النسق

ويرى أنه يمكن أن تتمتع الأجراء بدرجة ما من الاستقلال الوظيفي وتحاول صيانتته وبالتالي هي لا تريد الاندماج كلية في النسق الأكبر.

كما أجاب بعض المرؤوسين بأن الرئيس المباشر يتصف بصفة الصرامة في تطبيق القوانين وهو ما يؤدي إلى شعور المرؤوسين بالتدمير وعدم الرضا والإرتياح وأن الصرامة في تطبيق القوانين تؤدي إلى تهرب المرؤوسين من أداء واجباتهم ومهامهم وتجعلهم أكثر توتر وعدم الاستقرار في العمل.

وينسب ضعيفة أكد المبحوثين بأن صفة التسلط والجهوية تغلبان على صفات الرئيس المباشر وهي تعتمد على مبدأ الاستبداد بالرأي والتعصب للقرارات الفردية ومن ثم إهتمام الرئيس المباشر بضمان طاعة الأفراد له، وليس للأفراد الحرية في إختيار العمل أو المناقشة أو إبداء الرأي.

كما يرى بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم المباشرين يتميزون بصفة الجهوية والقبلية وتفضيلهم للمرؤوسين الذين ينتمون إلى نفس منطقتهم، وهذا ما يعزز قيم ثقافية سلبية تؤثر على أداء العامل في المؤسسة.

الجدول رقم (11): يبين العلاقة بين الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر في تعامله مع المرؤوسين وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع العمل
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	أسلوب الرئيس المباشر
34.9	30	35	07	32.7	16	41.2	07	بناء علاقات اجتماعية مع العمال
36	31	35	07	40.8	20	23.5	04	دفع العمال إلى القيام بالواجب
25.6	22	30	06	22.4	11	29.4	05	التمييز بين العمال
03.5	03	00	00	04.1	02	05.9	01	إهانة العمال
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من الجدول أن 36% من المبحوثين يرون بأن الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر في تعامله مع المرؤوسين هو دفعهم للقيام بالواجب وتتأكد بصفة قوية لدى فئة أعوان

التحكم ب: 40.8% وفئة أعوان التنفيذ ب: 35% وب: 23.5% من فئة الإطارات، وتمثل نسبة 34.9% من المبحوثين الذين يرون بأن الرئيس المباشر يتبع أسلوب بناء علاقات إجتماعية مع العمال في تعامله معهم وتتأكد بصفة قوية لدى الإطارات ب: 41.2% وفئة أعوان التنفيذ ب: 35% وب: 32.7% من فئة أعوان التحكم، ويليهما أسلوب التمييز بين العمال ب: 25.6% و تتأكد لدى فئة أعوان التنفيذ ب: 30% ولدى فئة الإطارات ب: 29.4% وب: 22.4% لدى أعوان التحكم، وفي الأخير جاءت نسبة 3.5% لإستخدام الرئيس المباشر لأسلوب إهانة العمال وهذا ما تؤكد نسبة 5.9% لدى الإطارات و 4.1% لدى فئة أعوان التحكم.

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أن الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر في تعامله مع المرؤوسين هو دفعهم للقيام بالواجب من خلال إختيار الطرق والوسائل التكنولوجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها والعمل على إيجاد الحلول اللازمة للعوائق التي تحول دون إنجاز المؤسسة لأهدافها التي أنشأت من أجلها، إنتاج وتسيير وسائل الرقابة التي تمكنه من مراقبة الفئات العمالية، وإنتاج كذلك وسائل الدمج والتحفيز والضبط الذاتي حتى تكون السلوكات والأفعال داخل المؤسسة مطابقة للأهداف التي أنشأت من أجلها.

أما بالنسبة لأسلوب بناء علاقات إجتماعية مع العمال، وذلك من خلال العمل على خلق الإنسجام والتضامن داخل النسق الاجتماعي المكون للمؤسسة حتى يستطيع أن يحقق أهدافه كما تعتبر العلاقات الاجتماعية عنصر أساسي في تحفيز العمال على العمل، من خلال المعاملة الحسنة لهم وهنا نشير إلى أهمية العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس، فعندما يعامل الرئيس المباشر المرؤوسين بطريقة حسنة يكسب ودهم، وعلاقات العمل تتطور ويكون هناك إحترام متبادل من خلال فهم الرئيس المباشر لمتطلبات المرؤوسين النفسية والجسدية، ما يمكنه من التحكم في العلاقات الداخلية.

أما العمال الذين أجابوا بأن الرئيس المباشر يتبع أسلوب التمييز بين العمال وإهانتهم فهذا ما يوضح لنا على أن الرؤساء في تعاملهم يعتمدون على أسلوب التمييز وإهانة العمال الأمر الذي انعكس سلبا على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تدمير العمال وانخفاض معنوياتهم وعدم تعاونهم مع رؤسائهم والتماطل في تنفيذ أوامرهم.

جدول رقم (12): يبين العلاقة بين المرؤوسين برؤسائهم المباشرين وطبيعة الوظيفة.

نوع العمل		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
علاقة الرئيس المباشر		تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار
سيئة		02	11.8	06	12.2	03	15	11
عادية		10	58.8	35	71.4	15	75	60
جيدة		05	29.4	08	16.3	02	10	15
المجموع		17	100%	49	100%	20	100%	86

من خلال الجدول يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 69.8% من المبحوثين الذين قيموا علاقاتهم برؤسائهم المباشرين في العمل هي عادية وتتدعم هذه النسبة بـ: 75% هم عمال التنفيذ ونجد نسبة 71.4% من المبحوثين وهم عمال التحكم وكما نجد أيضا نسبة 58.8% من الإطارات، وفي المقابل نجد نسبة 17.4% من المبحوثين قد قيموا علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين بأنها جيدة وتتدعم هذه النسبة بـ: 29.4% من فئة الإطارات وكما نجد نسبة 16.3% من فئة عمال التحكم، وكما نجد أيضا نسبة 10% من فئة عمال التنفيذ وبالمقابل نجد أيضا نسبة 12.8% من المبحوثين الذين قيموا بأن علاقاتهم مع الرؤساء المباشرين هي سيئة وتتدعم هذه النسبة بـ: 15% من عمال التنفيذ ونجد نسبة 12.2% من المبحوثين من عمال التحكم ونجد أيضا نسبة 11.8% هم من الإطارات.

من خلال النسب الموجودة نستطيع القول أن معظم العمال قيموا علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين ما بين عادية وجيدة وتكون عادية كلما نزلنا في السلم الوظيفي لتكون عادية عند فئة التنفيذ والتحكم، وخلال توزيعنا لإستمارة البحث في ميدان الدراسة اكتشفنا أن طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تتحكم فيها الكثير من العوامل نذكر منها طبيعة العمل، فالإطارات مثلا تكون العلاقة برؤسائهم تتميز بنوع من الصراع نتيجة شغل الإطار لمنصب مرموق ولديه صلاحيات تتداخل مع الرئيس المباشر، أما العمال المتحكمين والمنفذين فعلاقاتهم تكون متراوحة بين العادية والجيدة كونهم يطبقون الأوامر والتعليمات لذي تكون حريتهم مربوطة

بمكان العمل وتنفيذ الأعمال، كما تكون العلاقة سيئة لدا هذين الفئتين مع مرؤوسهم في حالات عدم التوازن في تقسيم العمل على العمال وتكليف آخرين بمهام تفوق طاقتهم وقدراتهم المعرفية. كما أن للأخطاء المهنية في العمل دور في تحديد علاقة المرؤوسين بالرئيس المباشر فنجد في المؤسسات التي يتعرض فيها المرؤوسين إلى التوبيخ والعقاب مباشرة حتى ولو أخطأ للمرة الأولى الأمر الذي ينعكس سلبا على علاقة المرؤوسين بالرئيس وخلق جو من عدم الثقة أما حينما يقدم المرؤوس على أخطاء مهنية يتم التغاضي عنها للمرة الأولى لأنهم يدركون أن أخطاء المرؤوسين أمر وارد في العملية الإنتاجية هذا التصرف يؤدي إلى خلق جو من الثقة بين المرؤوسين والرئيس وتكون العلاقة جيدة.

جدول رقم (13): يبين العلاقة بين ثقة الرئيس المباشر في أعضاء فريق العمل وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع العمل
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	
								ثقة الرئيس المباشر
05.8	05	05	01	08.2	04	00	00	لا توجد ثقة
16.3	14	20	04	16.3	08	11.8	02	ثقة منخفضة
53.5	46	55	11	53.1	26	52.9	09	ثقة متوسطة
24.4	21	20	04	22.4	11	35.3	09	ثقة عالية
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.5% من أجوبة المبحوثين ترى أن الرئيس المباشر لديه ثقة متوسطة في أعضاء فريق العمل الذي يشرف عليه حيث تتأكد بصفة قوية لدى أعوان التنفيذ بنسبة 55% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 53.1% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 52.9%، في حين تمثل نسبة 24.4% المبحوثين الذين يرون أن رئيسهم لديه ثقة عالية في أعضاء فريق العمل الذي يشرف عليه موزعة على فئة الإطارات بنسبة 35.3% لتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 22.4% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% وكما نجد أيضا نسبة 16.3%

من المبحوثين ترى بأن للرئيس المباشر ثقة منخفضة في أعضاء فريق العمل الذي يشرف عليه وتتدعم هذه النسبة بـ: 20% وهم أعوان التنفيذ وتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 16.3% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 11.8%، أما أصغر نسبة في الجدول والتي ترى بأن الرئيس المباشر لا توجد لديه ثقة في أعضاء الفريق الذي يشرف عليه قدرت بنسبة 05.8% وهي ممثلة في فئة أعوان التحكم بنسبة 08.2% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 05%.

من خلال معطيات الجدول نستنتج أن أكثر من نصف المبحوثين من جميع الفئات السوسيو مهنية يرون أن رئيهم المباشر لديه ثقة متوسطة في أعضاء فريق عمله ونجد أن هناك تقارب بين الفئات في ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه، فالقيادة في ظل إهتمامها ببناء ثقة جماعية داخل المؤسسة تزيد من مستوى ثقة المرؤوسين برئيس مصلحتهم، وهذا مأكده لنا رئيس مصلحة المراقبة الاقتصادية إذ تسمح الأعمال الموكلة للمرؤوسين وإتمامها على أكمل وجه وبكل إتقان إلى بروز ثقة متبادلة بينهم في مجال سير العمل، فالقيادة في عملها على بناء وتعزيز ثقة جماعية داخل المؤسسة الشيء الذي يظهر ثقة بين المرؤوسين مع بعضهم البعض مما ينشأ بينهم علاقات غير رسمية تساعدهم في التغلب على مشاكل وصعوبات العمل بمساعدة كل منهم الآخر في عمله.

كما أن الإعتراف والتقدير والإحترام من قبل الرؤساء إتجاه مرؤوسيهم مما يؤدي إلى إشاعة الثقة بين الطرفين من أجل المحافظة على الإنضباط والدفاع عن مصالح بعضهم البعض، حيث تمنح هذه الثقة المتبادلة للرؤساء إمكانية تفويض العمال بعض الصلاحيات والمشاركة بأرائهم وملاحظاتهم في إتخاذ القرارات على ضوء هذه المعطيات يمكننا أن نقول أن ثقة الرئيس المباشر في فريق العمل الذي يشرف عليه حسب آراء المبحوثين كانت ثقة متوسطة وثقة عالية بدرجة متفاوتة، كما عبرت عنه النسب المئوية السابقة مما يعني بناء القيادة لقيم ثقافية من خلال خلق جو من الإنسام والتعاون والتنسيق بين مختلف فرق العمل في المؤسسة وهذه الثقة المتبادلة تساعد في مناقشة مشاكل العمل وتقوي الثقة التنظيمية بين المرؤوسين وهذا يكون له إنعكاس إيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن وضع القيادة للثقة في العاملين سوف يشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، مما يؤدي إلى إمتثالهم وإنضباطهم وتنفيذهم للتعليمات والقرارات دون معارضة، وبالتالي فإنهم سوف يبذلون

الجهد اللازم ويقللون كل ما من شأنه أن يعترض تطبيق الأوامر وزيادة مستوى الأداء والإنتاج وتنمية قيمهم وقيم المؤسسة، وهذا ما أكدته لنا رئيس قسم الصيانة حيث أنه يضع الثقة في مرؤوسيه دون فرض رقابة دائمة وممارسة الضغوطات على المرؤوسين مما يؤدي إلى زيادة الأداء والإنتاج مما يترك لدى المرؤوس عدم الملل والشعور بالتعب واللامبالاة، كما أكد أنه كلما قلت ثقة الرئيس في المرؤوس كانت ردة فعلهم في التغيب أو خلق مبررات للتغيب والتمارض، عدم القيام بالأعمال على أكمل وجه.

جدول رقم (14): يبين العلاقة التي تجعل الرئيس في العمل محل ثقة وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع العمل
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	
								محل ثقة الرئيس المباشر
39.5	34	50	10	32.7	16	47.1	08	الكفاءة
15.1	13	05	01	14.3	07	29.4	05	الالتزام بالقوانين
19.8	17	20	04	22.4	11	11.8	02	النزاهة
25.6	22	25	05	30.6	15	11.8	02	امتلاك علاقات مع المرؤوسين
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 39.5% من المبحوثين يرون أن الذي يجعل الرئيس محل ثقة في أوساط المرؤوسين هي الكفاءة وتتدعم هذه النسبة بـ: 50% وهم أعوان التنفيذ ونجد أيضا نسبة 47.1% من الفئة السوسيو مهنية الإطارات وكما نجد نسبة 32.7% هم فئة أعوان التحكم وبالمقابل نجد نسبة 25.6% من المبحوثين أجابوا بأن الرئيس يكون محل ثقة في أوساط المرؤوسين لإملاكه علاقات طيبة مع المرؤوسين وتتدعم هذه النسبة بـ: 30.6% من فئة أعوان التحكم ونجد أيضا نسبة 25% من فئة أعوان التنفيذ ونجد أيضا نسبة 11.8% هم فئة الإطارات داخل المؤسسة، وبالمقابل نجد أيضا نسبة 19.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن النزاهة هي التي تجعل الرئيس محل ثقة في أوساط المرؤوسين وتتدعم هذه النسبة بـ: 22.4% من المبحوثين هم من فئة أعوان التحكم، وكما نجد نسبة 20% هم من فئة أعوان التنفيذ ونجد نسبة 11.8% من فئة الإطارات، وفي الأخير نجد

نسبة المبحوثين الذي أجابوا بأن الإلتزام بالقوانين هو الذي يجعل الرئيس محل ثقة في أوساط المرؤوسين بنسبة مقدرة بـ: 15.1% وتتدعم هذه النسبة بـ: 29.4% من فئة الإطارات، وتليها نسبة 14.3% وهي فئة أعوان التحكم وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5%.

يتبين لنا في ضوء هذه القراءة الإحصائية أن الكفاءة والخبرة المهنية هي التي تجعل الرئيس محل ثقة في أوساط المرؤوسين من خلال قدرته على إنجاز أهدافه وتحقيق الفعالية والكفاءة في أعماله وإيجاد الحلول بصورة دائية للإرتيابات وحالات العجز داخل المؤسسة ولديه القدرة على التصرف العقلاني في موارد المؤسسة ويستجيب لحاجات المرؤوسين وقدرته على التأثير في العاملين معه بإستخدامه المعرفة الفنية وتطبيقها في تنفيذ العمل والإلمام بالجوانب الفنية والأساليب التي إكتسبها عبر الممارسة والخبرة بالمقابل نجد أيضا أن إمتلاك علاقات طيبة مع المرؤوسين تجعل الرئيس محل ثقة في أوساط المرؤوسين من خلال قدرة القيادة على بناء العلاقات الإجتماعية مع كل الأفراد بمختلف مستوياتهم واتجاهاتهم، قيمهم ومعتقداتهم وخلق أجواء التعاون والتضامن والتنسيق بما يحقق المصالح المشتركة للأفراد والتنظيم، القدرة على الاتصال بالآخرين والإستماع إليهم من خلال التواصل معهم بطريقة سهلة وبسيطة، وهذا ما تؤكد عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

كما نجد فئة من المبحوثين ترى أن النزاهة هي التي تجعل الرئيس محل ثقة في أوساط المرؤوسين في المؤسسة من خلال عمل القيادة بجد وولاء لمصلحة المؤسسة وأن تتجنب إستخدام السلطة لمصالحها الشخصية أي الابتعاد عن تحقيق المنافع الشخصية، وكذلك ممارسة الديمقراطية وقبول آراء الآخرين.

وترى كذلك فئة أخرى أن الإلتزام بالقوانين يجعل الرئيس محل ثقة في أوساط المرؤوسين فالرئيس يفرض شخصيته منذ توليه قيادة المرؤوسين ويفرض النظام والإنضباط من خلال تطبيقه للقوانين والتعاون مع مرؤوسيه لتعديلها لمصلحة المؤسسة وكذلك العمل على تجاوزها لمصلحة العمل والأداء الأفضل، باعتبار القوانين هي الدليل والموجه لسلوكات الأفراد العاملين نحو الأداء الجيد.

فمن خلال ما سبق يتبين لنا أن المرؤوسين يتأثرون بثقافة قادة المؤسسة والقيادة في عملها على تنشئة وبناء ثقافة مؤسسية لمرؤوسيه يجب عليها أن تفهم أبعاد ومكونات ثقافة

المؤسسة باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع مرؤوسيهـا.

جدول رقم (15): يبين العلاقة بين مدى مشاركة الرؤساء المرؤوسين في أعمالهم التي يقومون بها وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع العمل
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	مشاركة الرئيس المباشر
08.1	07	10	02	06.1	03	11.8	02	يشاركون في كل الأعمال
67.4	58	65	13	65.3	32	76.5	13	يشاركون في بعض الأعمال
24.4	21	25	05	28.6	14	11.8	02	لا يشاركون على الإطلاق
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين يرون أن الرؤساء يشاركون في بعض الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين بنسبة 67.4% حيث تتأكد بصفة قوية لدى فئة الإطارات بنسبة 76.5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 65.3% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 65% في حيث تمثل نسبة 24.4% المبحوثين الذي يرون أن الرؤساء لا يشاركونهم في أعمالهم على الإطلاق موزعة على فئة الإطارات بنسبة 11.8% لتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 28.6% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 21%، أما الإجابة التي ترى بأن الرؤساء يشاركون المرؤوسين في كل الأعمال قدرت بنسبة 08.1% وهي ممثلة في فئة الإطارات بنسبة 11.8% لتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10% وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 06.1%.

من خلال تحليل نتائج الجدول يبدو أن الرؤساء يشاركون المرؤوسين في بعض الأعمال التي يقومون بها، غير أن هذه المشاركة تتم بدرجات متفاوتة لدى المرؤوسين ومختلف مناصب عملهم فمن خلال الملاحظة الميدانية تبين أن الهدف من مشاركة القيادة في أعمال المرؤوسين التي يقومون بها هو تزويدهم بالمعلومات اللازمة للعمل ومساعدتهم على القيام ببعض الأعمال ذات الحجم الكبير، وتسهيل مهمة الموظفين الجدد من باب الحرص على سير العمل بطريقة جيدة والتأكد من عدم وقوعهم في الأخطاء أي أن القيادة تهتم بالموظفين الجدد لتعليمهم ثقافة

المؤسسة وتسريع إندماجهم معها، كما تعمل على التقرب من المرؤوسين في العمل من أجل تكوين علاقات تضامنية وأسرية لتكوين فريق عمل جيد ومتعاون لأن الإندماج مطلباً أساسياً لنجاح فريق العمل.

كما أن من المرؤوسين من أجابوا بأن الرؤساء لا يشاركونهم في أعمالهم على الإطلاق وأنهم أكثر كفاءة من قاداتهم فهم ليس بحاجة إلى مساعدتهم في العمل وتعليمهم وتدريبهم لأنهم أكثر منهم خبرة في الميدان وأن عدم إعتلائهم لمناصب قيادية هو أنهم لا يملكون شهادات جامعية (مهندس) ويرون كذلك بأن القيادة تنظر إليهم على أنهم يهددون مناصبهم ولا يريدون التقرب منا ويعاملوننا بمختلف طرق التهميش ومنهم من يرى أنه يجب إستبدالنا وتسريحنا.

جدول رقم (16): الفئات السوسيو مهنية وما تشعر به بتواجد رئيسهم المباشر معهم أثناء قيامهم بأعمالهم.

المجموع	لا يوجد تأثير	بالإحراج	بالارتياح	شعور المرؤوسين	
				طبيعة الوظيفة	
17	08	04	05	تكرار	إطار
%100	47.1	23.5	29.4	نسبة%	
49	28	07	14	تكرار	عون تحكم
%100	57.1	14.3	28.6	نسبة%	
20	08	03	09	تكرار	عون تنفيذ
%100	40	15	45	نسبة%	
86	44	14	28	تكرار	المجموع
%100	%51.2	%16.3	%32.6	نسبة%	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 51.2% من المبحوثين ترى بأنه لا يوجد تأثير عند تواجد الرئيس المباشر معهم أثناء قيامهم بأعمالهم وتتدعم هذه النسبة بـ: 57.1% وهم فئة أعوان التحكم، وبنسبة 47.1% وهم الإطارات وتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 40% وتمثل 32.6% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يشعرون بالإرتياح عند تواجد الرئيس المباشر في

مكان العمل وتتأكد هذه النسبة بصفة قوية لدى أعوان التنفيذ بنسبة 45%، ونسبة 29.4% وهم فئة الإطارات، لتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 28.6% وفي الأخير جاءت نسبة 16.3% الذين أجابوا بأنهم يشعرون بالإخراج عند تواجد الرئيس المباشر معهم أثناء قيامهم بأعمالهم وهذا ما تؤكد نسبة 23.5% من فئة الإطارات، وتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15% وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 14.3%.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من المبحوثين أجابوا بأنه لا يوجد تأثير عند تواجد الرئيس المباشر معهم أثناء قيامهم بأعمالهم وكما أشرنا سابقا إلى أن أغلبية المبحوثين لهم أقدمية كبيرة في ميدان العمل وهذه الأقدمية سمحت لهم باكتساب خبرة ومهارة عالية في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتنفيذها بشكل جيد إضافة للمستوى العلمي الذي يتميز به المبحوثين وكما أشرنا هو مستوى جيد ولا بأس به سمح لهم بالتحكم الجيد في التقنيات والآلات الموجودة في المؤسسة، فهذه الخبرة الطويلة والمستوى العلمي الجيد أكسبهم مهارات ومعارف إضافة إلى درايتهم الكاملة بكل مجريات العمل في المؤسسة، مما يمنحهم الأفضلية على العمال الجدد فيما يخص تنمية ثقافة المؤسسة لهم، وقد أكد لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية أن العاملين يتلقون العديد من الدورات والأيام التكوينية خلال فترة العمل داخل المؤسسة مما يوفي لهم رصيدا معرفيا جيدا وخبرات عالية في العمل هذا بالإضافة إلى زيادة ثقافتهم وتكوينهم الإداري والتقني.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم يشعرون بالإرتياح عند تواجد الرئيس المباشر معهم في العمل فقد يعود ذلك إلى ما قاله لنا أحد المبحوثين بأن تواجد الرئيس المباشر معهم في العمل يؤديون عملهم من دون خوف من حدوث أخطاء مهنية والقدرة على الاتصال به وإستشارته في الأعمال غير الواضحة والمهمة بالنسبة لهم وطلب المساعدة منه في حالة حدوث مشاكل في العمل، وفي المقابل أجاب المبحوثين بشعورهم بالإحراج أثناء تواجد الرئيس المباشر معهم فأرجعوا ذلك إلى أن طريقة عمل الرئيس فيها نوع من الضغط والتقييد بالتعليمات الإدارية الجافة مما يجعل هؤلاء المرؤوسين يشعرون بالإحراج وعدم الإرتياح كما أكد لنا أحد المبحوثين أن لطبيعة العلاقة مع الرئيس المباشر لما تكون علاقة متوترة مبنية على أسس بيروقراطية وهذا ما يؤثر سلبا على معنويات العمال داخل المؤسسة.

جدول رقم (17): يبين العلاقة بين تصرف الرئيس المباشر عند قيام المرؤوسين بعملهم على أحسن ما يرام وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع العمل
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	تصرف الرئيس المباشر
41.9	36	50	10	42.9	21	29.4	05	تشجيع معنوي
01.2	01	00	00	00	00	05.9	01	تشجيع مادي
50	43	50	10	51	25	47.1	08	عدم الاهتمام
07	06	00	00	06.1	03	17.6	03	تشجيع مادي ومعنوي
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين يرون أن عند قيامهم بعملهم على أحسن ما يرام فإن الرئيس المباشر لا يهتم لذلك بنسبة 50% وهذا ما تؤكد فئة أعوان التحكم بنسبة 51% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 50% ثم فئة الإطارات بنسبة 47.1%، في حين تمثل نسبة 41.9% المبحوثين الذين أجابوا بأنه عند قيامهم بعملهم على أحسن ما يرام يتلقون تشجيع معنوي من طرف الرئيس المباشر موزعة على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 50% وتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 42.9% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 29.4%، أما الإجابة التي ترى بأن عند قيام المرؤوسين بعملهم على حسن ما يرام أنهم يتلقون تشجيع مادي ومعنوي من طرف القائد فكانت بنسبة 07% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 17.6% وفئة أعوان التحكم بنسبة 06.1% وأخيرا جاءت نسبة 01.2% للذين أجابوا بأن عند قيامهم بعملهم على أحسن ما يرام بأنهم يتلقون تشجيع معنوي من طرف الرئيس المباشر وهي ممثلة بفئة الإطارات فقط بنسبة 5.9%.

من خلال المعلومات التي حصلنا عليها حول البحث في الكيفية التي يتصرف بها الرئيس المباشر عند قيام المرؤوسين بعملهم على أحسن ما يرام، تأكد أن نصف المبحوثين أجابوا بأنهم لا يلقون الإهتمام من طرف رؤسائهم المباشرين، حيث توضح هذه النتائج حال المؤسسات العمومية الجزائرية من ناحية سياسة التحفيز والتشجيع المعتمدة من طرف القيادة حيث أن المؤسسة العامة أقل تحفيزا وتشجيعا لعمالها فمن خلال إجابات المبحوثين بأن الراتب ثابت

بالإنتاج أو بدونه الذي يمثل عدم طمع العمال في المكافآت والعلاوات والمكافآت لا تعطى إلا لمن لديه وساطة أو ينتمي لنفس جهة المسؤول المباشر.

بينما تشير نسبة من المبحوثين بأنهم يتلقون تشجيع معنوي عند قيامهم بعملهم على أحسن ما يرام من طرف الرئيس المباشر حيث أن القيادة تعمل على تحفيز العاملين معنويا من خلال التعرف على اتجاهات وإحتياجات ودوافع وأهداف العاملين وإشباعها بطريقة تخدم التماسك والتعاون وتخلق حيوية في الروح المعنوية، حيث يصبح كل فرد ينظر إلى أهداف المؤسسة على أنها أهدافه ويسعى إلى تحقيقها ويسعى إلى توطيد ولائه إليها.

إن التقدير والإعتراف بالمكانة والقيمة والنظر للأفراد في المؤسسة بانهم شركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك أو أنهم مجموعة أصدقاء ترغب في العمل معا تعتبر آلية من آليات التشجيع والتحفيز لبناء قيم ثقافية للأفراد العاملين وجعلهم يتمسكون بالولاء والانتماء لمؤسستهم.

جدول رقم(18): يبين العلاقة التي تقوم بين الرؤساء والمرؤوسين وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع العمل
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	أساس العلاقة بالرئيس المباشر
36	31	40	08	34.7	17	35.3	06	على أساس الإحترام
17.4	15	10	02	16.3	08	29.4	05	على أساس التعاون
08.1	07	05	01	08.2	04	11.8	02	على أساس الصراع
37.2	32	45	09	38.8	19	23.5	04	على أساس الإلتزام بالعمل
01.2	01	00	00	02	01	00	00	على أساس علاقات شخصية
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين يرون أن الأساس التي تقوم عليه العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هو أساس الإلتزام بالعمل بنسبة 37.2% حيث تتأكد بصفة قوية لدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 45% لتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 38.8% ثم فئة الإطارات بنسبة 23.5%، وفي المقابل تمثل نسبة 36% المبحوثين الذين يرون بأن علاقاتهم برؤسائهم تقوم على أساس الإحترام موزعة على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 40% لتليها فئة الإطارات بنسبة

35.3% وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 34.7%، أما الإجابة التي ترى بأن العلاقة تقوم على أساس الإحترام بين الرؤساء والمرؤوسين فكانت بنسبة 17.4% ممثلة بنسبة 29.4% وهم فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم بنسبة 16.3% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 10% وهناك من المبحوثين ممن أجابوا بأن علاقاتهم برؤسائهم المباشرين تقوم على أساس الصراع بنسبة 08.1% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 11.8% وفئة أعوان التحكم بنسبة 08.2% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 05% وأخيرا الإجابة التي ترى بأن علاقة الرؤساء بالمرؤوسين تقوم على أساس علاقات شخصية فكانت ضعيفة بنسبة 1.2% ممثلة بفئة أعوان التحكم بنسبة 2% فقط.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أنه هناك تقارب بين الأساس الذي تقوم عليه العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من أساس الالتزام بالعمل إلى أساس الاحترام فالقيادة تعتمد على علاقة رئيس ومروس يركز فيها على الالتزام بالعمل من خلال التركيز على الرسمية في عملها مع مرؤوسيه هذه الرسمية تضمن إنجاز العمل أو تركيز على متغير العمل دون الاهتمام بالعامل بل الاهتمام بما ينجزه داخل المؤسسة وهي تنظر إلى المرؤوسين داخل المؤسسة مثل الموارد الأخرى، كما أكد لنا رئيس مصلحة تشخيص الآلات في المؤسسة بقوله بأنه لا تستطيع أن تعامل المرؤوس كصديق (كصاحب) في العمل وأكد كذلك بأن المرؤوسين إذا أظهرت لهم نوع من التساهل والحرية يفهمون ذلك بشكل سلبي ويبدو لهم أنك لا تقوم بمراقبتهم وتعطيهم حرية في التصرف لذي يفضل أن تكون علاقته معهم تقوم على أساس الالتزام بالعمل لتفادي كل ذلك.

كما أنه من دون الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لا يمكن أن تستمر علاقات العمل في المؤسسة ونفس الشيء بالنسبة لعلاقة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، فبالرغم من وجود بعض المشاكل في العمل أو في غير ذلك بين الطرفين إلا أنه تظل علاقة الاحترام والتعاون بين المرؤوسين والرؤساء خاصة بين الإطارات وأعوان التحكم فطبيعة العلاقة يجب أن تكون على نطاق واسع من التفاعلات في مجال العمل، فإجراءات وسياسات المؤسسة تفرض على الجميع أن يكونوا متعاونين ومنسجمين وتطبع علاقاتهم أليات التضامن والتماسك بنسبة كبيرة بهدف إنتاج التقدم كما ترى المدرسة البنوية الوظيفية.

كما أن المعطيات الإحصائية للجدول تبين أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا تقوم على أساس الصراع والنزاع والعلاقات الشخصية وأن هذه العلاقة موجودة بمستويات ضعيفة. نستنتج أن معظم العلاقات التي تقوم بين الرؤساء والمرؤوسين بمختلف فئاتهم السوسيو مهنية تقوم على أساس الالتزام بالعمل وهي تتسم بالرسمية وتكون مبنية على أساس الاحترام المتبادل والعمل جماعيا في إطار تعاوني وهذا ما تركز عليه القيادة في بناء ثقافة المؤسسة.

جدول رقم (19): يبين العلاقة بين تقييم المرؤوسين لكفاءة رئيسهم المباشر في العمل وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع العمل
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
16.3	14	15	03	20.4	10	5.9	01	تقييم كفاءة الرئيس المباشر
57	49	60	12	57.1	28	52.9	09	مستوى الكفاءة منخفض
26	23	25	05	22.4	11	41.2	07	مستوى الكفاءة متوسط
100%	86	100%	20	100%	49	100%	17	مستوى الكفاءة عالي
								المجموع

نلاحظ أن من خلال الجدول أن المبحوثين الذين يرون بأن رؤسائهم يتميزون بمستوى كفاءة متوسط في العمل بنسبة 57% حيث تتأكد بصفة قوية لدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 60% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 57.1% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 52.9%، في حين تمثل نسبة المبحوثين الذين يرون أن رؤسائهم يتميزون بمستوى كفاءة عالي في العمل بنسبة 26.7% موزعة لدى فئة الإطارات بنسبة 41.2% ولدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 25% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 22.4%، ونجد ذلك في الجدول نسبة 16.3% وهي نسبة المبحوثين الذين يرون بأن مرؤوسيهم يتميزون بمستوى كفاءة منخفض في العمل وهي موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 20.4% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 15% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 5.9%.

من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن الرؤساء حسب ما يراه مرؤوسيهم أنهم يتميزون بمستوى كفاءة متوسط في العمل وهذا ما بينته معطيات الجدول، حيث أن كفاءة الرؤساء في العمل تظهر في مختلف المستويات وتكون حسب طبيعة الأعمال ومستوى الإشراف عليها ومستوى الأداء لكل واحد من الرؤساء.

من خلال النتائج التي يحققها ومن خلال قدرته على بناء علاقات إجتماعية بين العمال وتعزيز القيم الثقافية وتنشئة المرؤوسين عليها كالإنضباط وإحترام الوقت والعدل في توزيع المهام والمكافآت، أما المبحوثين الذين يرون أن رؤسائهم يتميزون بمستوى كفاءة عالي يعود ذلك إلى إتقانهم للعمل بمهارات تسمح لهم بالسيطرة على أعضاء فريق العمل وزيادة الأداء والإنتاج والولاء للمؤسسة من خلال تميزهم بالتركيز والتخصص وبالعدالة والقوة في العمل وأنهم يتجنبون استخدام السلطة لمصالحهم الشخصية وأنهم يمارسون الديمقراطية وقبول آراء الآخرين وأنهم يدعموا ويستجيبوا لإهتمامات العاملين معهم وهذا ما من شأنه تنشئة المرؤوسين على قيم تنظيمية مؤسسية.

جدول رقم (20): يبين العلاقة بين كيفية تصرف الرئيس المباشر عند قيام المرؤوسين بأخطاء مهنية وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عن تحكم		إطار		نوع العمل
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
17.4	15	20	04	20.4	10	05.9	01	تصرف الرئيس المباشر
09.3	08	25	05	04.1	02	05.9	01	توبيخ لفظي
25.6	22	20	04	30.6	15	17.6	03	خصم من الراتب
34.9	30	25	05	30.6	15	58.8	10	إصلاح الخطأ
12.8	11	10	02	14.3	07	11.8	02	توجيه من أجل تفادي الأخطاء
100%	86	100%	20	100%	49	100%	17	لا يبالي
								المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 34.9% من المبحوثين الذين صرحوا أنه في حالة حدوث أخطاء مهنية يكون هناك توجيه من أجل تفادي الأخطاء

مستقبلا من طرف الرؤساء وتتأكد هذه النسبة لدى فئة الإطارات بنسبة 58.8% وتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 30.6% ولدى أعوان التنفيذ بنسبة 25% وكما نجد نسبة 25.6% من المبحوثين الذين أجابوا بأن رؤسائهم يقومون بإصلاح الخطأ وهذا ما تؤكد فئة أعوان التحكم بنسبة 30.6% ولدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% وفئة الإطارات بنسبة 17.6%، ونجد أيضا نسبة 17.4% من المبحوثين من أجابوا بأن رؤسائهم يقومون بتوبيخهم لفظيا وتتأكد هذه النسبة لدى أعوان التحكم بنسبة 20.4% ولدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 5.9%، وبالمقابل نجد أيضا نسبة 12.8% من المبحوثين الذين أجابوا بأن رؤسائهم لا يبالون بالأخطاء المهنية للمرؤوسين وهذا ما أكدته فئة أعوان التحكم بنسبة 14.3% وفئة الإطارات بنسبة 11.8% وتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10%، وفي الأخير تأتي إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأن رؤسائهم يقومون بالخصم من الراتب في حالة الأخطاء المهنية بنسبة 9.3% موزعة على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 25% وفئة الإطارات بنسبة 5.9% وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 4.1%.

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن القيادة في حالة حدوث أخطاء مهنية تقوم بتوجيه المرؤوسين لتفادي الأخطاء مستقبلا أي أنها تتغاضى عن أخطاء المرؤوسين للمرة الأولى لأنهم يدركون أن هذه الأخطاء تدخل في إطار العملية الإنتاجية، وعندما يتكرر الأمر يقوم الرئيس المباشر بمعرفة الأسباب التي تؤدي إلى هذه الأخطاء ويقوم بإصلاح الخطأ وإذا ثبت أن المرؤوس متعمد في القيام بهذه الأخطاء تتم معاقبته إما توبيخ لفظي أو خصم من الراتب وهذه التصرفات داخل المؤسسة تؤدي إلى خلق نوع من السلوك التنظيمي والمتمثل في محافظة المرؤوس على وسائل الإنتاج ويكون مدركا للأضرار التي تسببها الأخطاء المهنية ولذلك يعمل جاهدا لكي لا يقوم بأي خطأ مهني وبهذا فالقيادة تعمل على المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة والهدف منها خلق سلوك تنظيمي إيجابي يفعل أداء المرؤوسين وبالتالي تحقيق الفعالية للمؤسسة.

جدول رقم (21): الفئات السوسيو مهنية وعلاقتها بالرضا عن العمل الذي تقوم به.

المجموع	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة رضا المرؤوسين	
				طبيعة الوظيفة	
17	04	10	03	إطار	تكرار
%100	23.5	58.8	17.6		نسبة%
49	16	29	04	عون تحكم	تكرار
%100	32.7	59.2	08.2		نسبة%
20	06	14	00	عون تنفيذ	تكرار
%100	30	70	00		نسبة%
86	26	53	07	المجموع	تكرار
%100	%30.2	%61.6	%08.1		نسبة%

من خلال الجدول يتضح لنا أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 61.6% من المبحوثين أجابوا بأن درجة رضاهم عن العمل الذي يقومون به متوسطة وتتدعم هذه النسبة بـ: 70% هم أعوان التنفيذ، ونجد أيضا نسبة 59.2% من الفئة السوسيو مهنية أعوان التحكم وكما نجد نسبة 58.8% هم فئة الإطارات، وبالمقابل نجد نسبة 30.2% من المبحوثين أجابوا بأن درجة رضاهم عن العمل الذي يقومون به درجة عالية وتتدعم هذه النسبة بـ: 32.7% من فئة أعوان التحكم ونجد أيضا نسبة 30% من فئة أعوان التنفيذ ونجد أيضا 23.5% هم فئة الإطارات داخل المؤسسة، وبالمقابل نجد أيضا نسبة 08.1% من المبحوثين الذين صرحوا بأن درجة رضاهم عن العمل الذي يقومون به درجة منخفضة وتتدعم هذه النسبة 17.6% من المبحوثين هم من فئة الإطارات، وكما نجد نسبة 08.2% هم من فئة أعوان التحكم.

يعد الرضا عن العمل من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه العامل حاليا قد لا يعد مرضيا في المستقبل.

إن دراسة رؤساء المؤسسات للرضا عن العمل عند مرؤوسيهام هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف القيادة من خلالها على الإيجابيات والسلبيات التي يمكن

في ضوءها تطوير ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة فرضا العامل عن عمله يؤدي إلى الإقبال على العمل بجد حتى يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية والرضى يتحقق عندما يتطلع الفرد ما يحصل عليه من العوائد المالية والمعنوية، كما يعبر الرضا عن حالة تكامل النفسية مع منصب العمل.

فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن للقيادة دور هام في رضا المرؤوسين عن العمل ويبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإشرافية، وتوفير الفاعلية لتحقيق الأهداف.

إن إهتمام القيادة بالجوانب الاجتماعية والنفسية تحافظ على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مع المرؤوسين مما يدفعهم إلى إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال رضاهم عن العمل وبالتالي فإن إشباع الحاجات المادية والمعنوية للمرؤوسين يؤدي إلى الاستقرار في العمل والتقليل من دورانه.

كما أن حالات عدم الرضا أرجعها المبحوثين إلى أن بيئة العمل الداخلية تشكل حافزا ضعيفا بالنسبة لهم، فالحوافز لا تنحصر في الجوانب المادية والمعنوية فقط إنما تتلخص في بيئة العمل كلها بما فيها علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية والعلاقات الرئاسية وأشكال المعاملات بين المرؤوسين ومستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وزيادة على ذلك فإن من المبحوثين من سجل عدم العدالة في نظم الحوافز فهناك دائما الإستثناء في الحوافز الإيجابية والسلبية، فبعض المرؤوسين لا تطبق عليهم العقوبات مهما أخطأوا وآخرين لا تصلهم الحوافز المادية مهما اجتهدوا، وأحيانا تنفذ العقوبات بصورة أسرع من المكافآت، فالخصم من الأجر ينفذ بسرعة أكبر من تقديم العلاوات.

جدول رقم (22): يبين العلاقة بين صفات القائد الناجح وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة صفات القائد الناجح
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	
38.4	33	20	04	38.8	19	58.8	10	الكفاءة والخبرة المهنية العالية
14	12	15	03	16.3	08	05.9	01	الإنضباط، الصرامة والنزاهة
08.1	07	15	03	08.2	04	00	00	الإلتزام بالمسؤولية
17.4	15	35	07	10.1	05	17.6	03	المساواة والإلتزام بالقانون
12.8	11	05	01	14.3	07	17.6	03	المعاملة الحسنة للمرؤوسين
09.3	08	10	02	12.2	06	00	00	بدون إجابة
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 38.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأن صفات القائد الناجح هي الكفاءة والخبرة المهنية العالية وتتدعم هذه النسبة بـ: 58.8% هم فئة الإطارات، ونجد نسبة 38.8% من المبحوثين وهم أعوان التحكم ونجد أيضا نسبة 20% وهم أعوان التنفيذ، وفي المقابل نجد نسبة 17.4% من المبحوثين الذين أجابوا بأن صفات القائد الناجح هي العدل والإلتزام بالقانون والمساواة وتتدعم هذه النسبة بـ: 35% وهم أعوان التنفيذ ونجد أيضا نسبة 17.6% وهم فئة الإطارات، كما نجد أيضا نسبة 10.2% وهم أعوان التحكم، وفي المقابل نجد أيضا نسبة 14% من المبحوثين الذين أجابوا بأن صفات القائد الناجح هي الإنضباط الصرامة والنزاهة وتتدعم هذه النسبة بـ: 16.3% وهم فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 15% وهم فئة أعوان التنفيذ وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 05.9% وهناك من المبحوثين ممن أجابوا بأن صفات القائد الناجح هي المعاملة الحسنة للمرؤوسين بنسبة 12.8% وتتدعم هذه النسبة بـ: 17.6% وهم فئة الإطارات ونسبة 14.3% وهم فئة أعوان التحكم وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 05%، أما الإجابة التي ترى بأن صفات القائد الناجح هي الإلتزام بالمسؤولية فهي تقدر بنسبة 08.1% موزعة على فئتين أعوان التنفيذ بنسبة 15% وفئة أعوان التحكم بنسبة 8.2%.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن المرؤوسين من وجهة نظرهم يتوقعون من قادتهم أن يكونوا ذا كفاءة وخبرة مهنية عالية في إدارة الأفراد، أي الكفاءة والفعالية العملية والإنتاجية ويتوقع كذلك من القادة أن يكونوا أقوياء عادلين ملتزمين بالقوانين والأنظمة وأن يتجنبوا استخدام السلطة لمصالحهم الشخصية، وأن يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين قادرين على إقامة علاقات تعاونية مع الآخرين وأن يدعموا ويستجيبوا لإهتمامات العاملين معهم من خلال تشكيل مجموعات عمل منسجمة ومتماسكة، كما أن القائد الناجح هو الذي يتمكن من فرض الانضباط على المرؤوسين.

كما أنه ومن خلال مقابلتنا لبعض المرؤوسين أكدوا لنا بأن بعض القادة في المؤسسة لا يركزون على فرض الانضباط وليس لديهم القدرة على تحقيق الانسجام بين العمال فهم يرون أن مشكلة المؤسسة هي نقص الانسجام والتماسك بين العمال ونقص في فرض الانضباط. وهذان العاملان هما سر نجاح المؤسسة وبدونها لا تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي قامت بدراسة العلاقة بين درجة الانسجام والتماسك بين العمال ونجاح المؤسسة.

كما أن إتصاف الرئيس المباشر بحسن الخلق وحسن المعاملة والكفاءة والعدل والخبرة وقوة الشخصية والقدرة على الانسجام يمكنه من التحكم في العلاقات الداخلية، هذا ما يؤثر في قيم العمل لدى المرؤوسين وتتسأ لديهم قيم أخرى تتراكم في أثناء حياتهم المهنية.

❖ مناقشة بيانات المحور الثاني:

مما تقدم حول عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمدى مساهمة مواصفات القادة في تكوين قيم ثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة يمكننا القول أن:

1- أهم النقاط التي يهتم بها الرئيس المباشر عند إشرافه على عمل المرؤوسين هي الإهتمام بالعمل بنسبة 52.3%.

2- الصفات التي يتصف بها الرئيس المباشر في المؤسسة حسب رأي المرؤوسين هي صفة الانضباط بنسبة 43%.

3- الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر هو دفع العمال إلى القيام بالواجب بنسبة 36%.

4- غالبية المبحوثين قيموا علاقتهم برئيسهم المباشر بأنها علاقة عادية بنسبة 69.8%.

- 5- غالبية المبحوثين يرون أن ثقة الرئيس المباشر في أعضاء فريق العمل الذي ينتمون إليه هي ثقة متوسطة بنسبة 53.5%.
- 6- حسب إجابات المبحوثين أنّ ما يجعل الرئيس المباشر في العمل محل ثقة هي الكفاءة التي يمتلكها بنسبة 39.5%.
- 7- جل المبحوثين يرون أنّ الرؤساء المباشرين يشاركون في بعض أعمال مرؤوسيهم بنسبة 47.4%.
- 8- غالبية المبحوثين أجابوا بأنّ وجود الرئيس المباشر معهم أثناء قيامهم بمهامهم لا يحدث تأثير في شعورهم بنسبة 51.2%.
- 9- كيفية تصرف الرئيس المباشر مع مرؤوسيه أثناء قيامهم بعملهم على أحسن ما يرام هو أنّه لا يهتم (عدم الإهتمام) بنسبة 50%.
- 10- الأساس الذي تقوم عليه علاقة المرؤوسين برئيسهم المباشر هو الالتزام بالعمل بنسبة 37.2%.
- 11- إنّ تقييم المرؤوسين لكفاءة رئيسهم المباشر في أداء العمل هو مستوى كفاءة متوسط بنسبة 57%.
- 12- كيفية تصرف الرئيس المباشر عند قيام المرؤوسين بأخطاء مهنية أنّه يقوم بتوجيههم من أجل تفادي الأخطاء مستقبلاً بنسبة 34.9%.
- 13- غالبية المبحوثين قيموا درجة رضاهم عن العمل الذي يقومون به بدرجة متوسطة بنسبة 61.6%.
- 14- صفة القائد الناجح من وجهة نظر المرؤوسين هي الكفاءة والخبرة المهنية العالية في العمل بنسبة 38.4%.

بعدما قمنا بعرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالمحور الثاني وهي معرفة ما مدى مساهمة صفات القائد في تكوين قيم ثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة مجال البحث، ونحاول بعدها معرفة تأثير النمط القيادي المتبع من طرف القائد في القيم الثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة، وهذا من خلال مناقشة وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث.

3- عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الثالث:

يؤثر النمط القيادي المتبع من طرف القائد في القيم الثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة.

جدول رقم (23): الفئات السوسيو مهنية وإتخاذ القرار في المؤسسة.

المجموع	ممثلي العمال	الرئيس المباشر	المدير	الوزارة	من يتخذ القرار	
					طبيعة الوظيفة	إطار
17	03	02	11	01	تكرار	إطار
%100	17.6	11.8	64.7	05.9	نسبة%	
49	13	03	30	03	تكرار	عون تحكم
%100	26.5	06.1	61.2	06.1	نسبة%	
20	02	02	16	00	تكرار	عون تنفيذ
%100	10	10	80	00	نسبة%	
86	18	07	57	04	تكرار	المجموع
%100	%20.9	%08.1	%66.3	%04.7	نسبة%	

نلاحظ من خلال الجدول أن 66.3% من إجابات المبحوثين من الذين يرون بأن المدير هو من يتخذ القرار في المؤسسة وتتأكد لدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 80% لتليها فئة الإطارات بنسبة 64.7% وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 61.2%، في حين تمثل نسبة 20.9% المبحوثين الذين يرون أن القرارات تتخذ من طرف ممثلي العمال موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 26.5% ثم فئة الإطارات بنسبة 17.6% ونسبة 10% هم فئة أعوان التنفيذ، أما نسبة 08.1% من المبحوثين هي التي ترى بأن القرارات تتخذ من طرف الرئيس المباشر في المؤسسة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 11.8% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 10% وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 06.1%، أما أصغر الإجابات والتي ترى بأن القرارات تتخذ من طرف الوزارة قدرة بنسبة 04.7% موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 06.1% وفئة الإطارات بنسبة 05.9%.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين أجابوا بأن القرارات تتخذ في المؤسسة من طرف المدير، وهذا ما أكدته لنا بعض المبحوثين من خلال مقابلتنا لهم أثناء توزيع الإستمارات حيث أكد لنا بأن المؤسسة غالباً ما تشرك العمال في عملية إتخاذ القرارات. إن عملية إتخاذ القرارات تعتبر من العمليات الأساسية في المؤسسة بل هي جوهر كافة العمليات على الإطلاق لكونها حاسمة وخطيرة في نفس الوقت، والشرط الأساسي لإتخاذ القرارات الفعالة داخل أي مؤسسة هو توفر العديد من البدائل المتاحة والمتوفرة التي يمكن لصاحب السلطة في القرار أن يختار من بينها البديل الأمثل وذلك من حيث التكلفة والوقت والجهد وعدم التضحية أو العمل على تحقيق المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.

إن ما يفسر النتائج الإحصائية للجدول أن عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة تطغى عليها طريقة القبضة الحديدية ذات الكلمة الأخيرة الصادرة من مكتب المسؤول الأول، فالقيادة في المؤسسة تصدر القرار للمرؤوسين من أجل تنفيذه فالمرؤوس هو منفذ للقرار وليس عضو في العملية التنظيمية لإتخاذ القرار حيث لوحظ من خلال الزيارة الميدانية أن جل توجيهات رئيس المصلحة لمرؤوسيه متعلقة بكيفية تنفيذ القرار الصادر فأغلب المرؤوسين يقولون أن رئيس المصلحة قال لي أنجز هذا العمل بهذه الطريقة يظهر هذا في نقاشاتهم حول العمل. وقد برر أغلب رؤساء المصالح بأن ظروف وتوقيت القرارات وطبيعتها تفرض على القائد إتخاذ القرار وإعطاء الأوامر للمرؤوسين لتنفيذها.

جدول رقم (24): الفئات السوسيو مهنية والأساس الذي تتم عليه عملية إتخاذ القرارات.

المجموع	من قبل الرؤساء المباشرين	من قبل المدير	من قبل العمال	على أساس التشاور مع العمال	أساس اتخاذ القرارات طبيعة الوظيفة	
					إطار	تكرار
71	06	09	00	02	تكرار	إطار
%100	35.3	52.9	00	11.8	نسبة%	نسبة%
49	15	33	00	01	تكرار	عون تحكم
%100	30.6	67.3	00	02	نسبة%	نسبة%
20	08	11	01	00	تكرار	عون تنفيذ
%100	40	55	05	00	نسبة%	نسبة%
86	29	53	01	03	تكرار	المجموع
%100	%33.7	%61.6	%01.2	%03.5	نسبة%	نسبة%

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين يرون بأن الأساس الذي تتم عليه عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة هو من قبل المدير بنسبة 61.6% وتتأكد بصفة قوية لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 67.3% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 55%، وتمثل نسبة 33.7% من المبحوثين يرون بأن الأساس الذي تتم عليه عملية إتخاذ القرارات هو من قبل الرؤساء المباشرين موزعة على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 40% وفئة الإطارات بنسبة 35.3% وفئة أعوان التحكم بنسبة 30.6%.

وبالمقابل نجد المبحوثين الذين أجابوا بأن عملية اتخاذ القرارات تتم على أساس التشاور مع العمال فكانت بنسبة ضعيفة جدا تقدر بـ: 03.5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 11.8% وفئة أعوان التحكم بنسبة 02%، كما نجد أيضا أن نسبة 01.2% هي إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن القرارات تتخذ من قبل العمال ممثلة بفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5%.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين أجابوا بأن القرارات في المؤسسة تتخذ من قبل المدير وعليه فعلمية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتم بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى لأسفل وبالإعتماد على القنوات الرسمية في ضوء السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة وقد أرجع المبحوثين سبب إتخاذ القرارات من قبل المدير لكونه

يتمتع بنفوذ وصلاحيات كبيرة ويتصف بقدرة عالية على تحمل المسؤولية وله معارف وإطلاع واسع بحل المشكلات إضافة أنه دوا إرتباط عال بالمؤسسة.

كما أن القيادة في المؤسسة تعمل على تقسيم المسؤولية في تحمل نتائج إتخاذ القرارات من خلال مشاركتها للرؤساء المباشرين في إتخاذ القرار في المؤسسة والمشاكل المتعلقة بالعمل من خلال عقد جلسات عمل صباحية قصيرة يوميا بين المسؤولين والتابعين لبحث الإختلالات والمشاكل التي تعرقل سير العمل.

كما نجد أن أغلبية المرؤوسين يفضلون أن تكون عملية إتخاذ القرار من طرف القادة والإطارات وذلك للمكانة الوظيفية التي يشغلونها والكفاءة والخبرة المهنية والعلمية التي يمتازون بها، والرؤساء المباشرين تسهل عليهم المناقشة والحوار في القرارات وهذا بحكم قربهم من المسؤولين في المؤسسة.

إن ما يعاب على القيادة في هذه المؤسسة أنها لا تشرك المرؤوسين بمختلف فئاتهم السوسومهنية في عملية إتخاذ القرارات، لأن أهمية إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات تكمن في تنمية مهاراتهم المهنية، تدريبهم على تحمل المسؤولية خلق إحساس بالإنتماء لهذه المؤسسة، وحافز كبير للمرؤوسين لبدل طاقاتهم لتنفيذ قرار شاركوا في اتخاذه، وبالتالي سينعكس هذا إيجابيا على زيادة الإنتاج والاستقرار والفاعلية في المؤسسة.

جدول رقم (25): الفئات السوسيو مهنية ورأيها في القرارات التي يتخذها الرئيس المباشر

المجموع	تخدم رئيسك المباشر	تخدم أغراض شخصية	تخدم المؤسسة	آراء المرؤوسين	
				تكرار	نسبة%
17	01	04	12	تكرار	إطار
%100	05.9	23.5	70.6	نسبة%	
49	09	10	30	تكرار	عون تحكم
%100	18.4	20.4	61.2	نسبة%	
20	01	05	14	تكرار	عون تنفيذ
%100	%05	%25	%70	نسبة%	
86	11	19	56	تكرار	المجموع
%100	12.8	22.1	65.1	نسبة%	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65.1% من المبحوثين أجابوا بأن القرارات التي يتخذها الرئيس المباشر تخدم المؤسسة وتتدعم هذه النسبة بصفة قوية لدى فئة الإطارات بنسبة 70.6% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 70% وفئة أعوان التحكم بنسبة 61.2%، وتمثل نسبة 22.1% من إجابات المبحوثين الذين يرون بأن القرارات المتخذة في المؤسسة تخدم أغراض شخصية موزعة على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 25% وفئة الإطارات بنسبة 23.5% وفئة أعوان التحكم 20.4%، وبالمقابل نجد أيضا نسبة 12.8% من المبحوثين يرون أن القرارات المتخذة في المؤسسة تخدم الرئيس المباشر وهذا ما تؤكدته فئة أعوان التحكم بنسبة 18.4% وتليها فئة الإطارات بنسبة 5.9% وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5%.

من خلال الجدول المذكور أعلاه، يتبين لنا من إجابات المبحوثين بأن القرارات التي يتخذها الرئيس المباشر هي قرارات تخدم المؤسسة لأن الهدف الرئيسي المشترك هو تحقيق الإستمرارية وضمان الإنتاجية لأن جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة تهدف إلى الحفاظ على إستقرار وإستمرار المؤسسة وزيادة إنتاجية العاملين بها، وهذا ما أكدته رئيس مصلحة المالية من خلال المقابلة التي أجريناها معه في المؤسسة فالقرارات المتخذة هي قرارات خاصة بتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المحددة لكل فرد، قرارات خاصة بالتدريب وتوجيه المرؤوسين وقرارات إستراتيجية تدعم النظام عن طريق إجراءات ونظم محاسبية ورقابية ومتابعة لجميع الأقسام، قرارات تتعلق بالتنافس نحو التميز في جودة الإنتاج أو الخدمة الفائقة، قرارات متعلقة بالموارد البشرية وكيفية التعامل مع فرق عمل وتطوير علاقات تعاونية.

إن ما يمكن إستخلاصه أن المبحوثين يرون بأن القرارات المتخذة في المؤسسة تعكس الهدف المشترك للمؤسسة وهو تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين من خلال التوفيق بينهما، مما يؤدي إلى استقرار واستمرار ونجاح المؤسسة وولاء وانتماء الأفراد إلى مؤسستهم.

جدول رقم (26): يبين العلاقة بين دور العمال في صنع القرارات في المؤسسة وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة دور العمال في صنع القرار
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
12.8	11	20	04	10.2	05	11.8	02	يشاركون في عملية صنع القرارات
87.2	75	80	16	89.8	44	88.2	15	لا يشاركون في عملية صنع القرارات
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول على أن الإتجاه العام يتمثل في 87.2% من المبحوثين الذين أجابوا بأن العمال لا يشاركون في صنع القرارات وتتأكد بصفة قوية لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 89.8% لتليها فئة الإطارات بنسبة 88.2% وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 80%، وفي المقابل تمثل نسبة 12.8% المبحوثين الذين أجابوا بأن العمال يشاركون في عملية صنع القرارات موزعة على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% ثم فئة الإطارات بنسبة 11.8% وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 10.2%.

نستنتج في ضوء هذه النسب المئوية بأن غالبية العمال لا يشاركون في صنع القرارات في المؤسسة وعن سبب عدم إشراك العمال في صنع القرارات أكد رئيس مصلحة الموارد البشرية أن هناك قرارات لا يحق لهم تقديم الإقتراحات والآراء فيها مثل قرارات التوظيف والقرارات الإستراتيجية الخاصة بمشاريع المؤسسة لأن مثل هذه القرارات تكون مفروضة عليهم من إدارة المؤسسة أو لا يملكون الخبرة الكافية والإطلاع الواسع لصنعها واتخاذها وهو ما يؤكد بأن القرارات كلها مركزية صادرة من القيادة وليس للعمال الحق في صنعها واتخاذها.

أما نسبة العمال الذين أجابوا بأنهم يشاركون في صنع القرارات في المؤسسة فكانت معظم مشاركاتهم وتدخلاتهم حول شؤون العمل وطرقه، وحول المسائل الروتينية ليس لها أهمية في تسيير المؤسسة.

مما يفسر أن القيادة لا تشرك مرؤوسيهيها في عملية صنع القرارات المتعلقة بتسيير شؤون المؤسسة فهي التي تتخذ القرارات وتحاول إقناع المرؤوسين بتنفيذها، فهي تعمل على إطلاع مرؤوسيهيها بجميع القرارات المتخذة والمملات عليهم مع تفويض جزئي للصلاحيات وأخذ بعض المبادرات للمرؤوسين في إتخاذ القرار.

جدول رقم (27): يبين العلاقة بين مدى سماح الرئيس المباشر للعمال بمشاركته في أداء مهامه القيادية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة سماح الرئيس المباشر
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
29.1	25	35	07	34.7	17	05.9	01	لا يسمح أبدا
29.1	25	35	07	26.5	13	29.4	05	نادرا
34.9	30	25	05	30.6	15	58.8	10	أحيانا
04.7	04	00	00	06.1	03	05.9	01	غالبا
02.3	02	05	01	02	01	00	00	دائما
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 34.9% من المبحوثين أجابوا بأن الرئيس المباشر يسمح للعمال بمشاركته في أداء مهامه القيادية أحيانا وتتدعم هذه النسبة بـ: 58.8% هم فئة الإطارات ونجد أيضا نسبة 30.6% وهم فئة أعوان التحكم وكما نجد نسبة 25% وهم فئة أعوان التنفيذ وبالمقابل نجد نسبة 29.1% من المبحوثين أجابوا بأن الرئيس نادرا ما يسمح بمشاركته في أداء مهامه القيادية وتتدعم هذه النسبة بـ: 35% وهم فئة أعوان التنفيذ ونجد أيضا نسبة 29.4% وهم فئة الإطارات ونجد أيضا نسبة 26.5% وهم فئة أعوان التحكم، وبالمقابل نجد أيضا نسبة 29.1% من المبحوثين أجابوا بان الرئيس المباشر لا يسمح أبدا للعمال بمشاركته في أداء مهامه القيادة وتتدعم هذه النسبة بـ: 35% وهم فئة أعوان التنفيذ ونجد أيضا نسبة 34.7% وهم فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 5.9% وهم الإطارات، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن الرئيس المباشر غالبا ما يسمح لهم بمشاركته في مهامه

القيادية فتقدر بـ: 4.7% موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 06.1% وفئة الإطارارت بنسبة 05.9%، وأخيرا جاءت نسبة 02.3% وهم المبحوثين الذين أجابوا بأن الرئيس المباشر دائما يسمح لهم بمشاركته في مهامه القيادية موزعة على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 05% وفئة أعوان التحكم بنسبة 02%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن العمال في المؤسسة يشاركون رؤسائهم المباشرين في أداء مهامهم القيادية، وهذه المشاركة تكون بنسبة كبيرة عند فئة الإطارارت لأن هذه الفئة هي الأقرب إلى القيادة في مراكز العمل بغية تأهيلهم وإعدادهم لإستخلافهم في مناصبهم القيادية في حالة غيابهم أو خروجهم في مهمة عمل وهذا ما أكده لنا رئيس مصلحة المالية والمحاسبة من خلال المقابلة التي أجريناها معه، وبالنسبة للفئات المهنية الأخرى فكانت مشاركتهم في المهام القيادية لرؤسائهم كان الغرض منها هو خلق الرؤساء لجو من الثقة والتعاون وإشعار المرؤوسين بأهميتهم ودورهم في المؤسسة والرفع من معنوياتهم وهذا ما أثر إيجابا على العلاقات الإنسانية اداخل المؤسسة.

أما المبحوثين الذين أجابوا بأن رؤسائهم نادرا أو لا يسمح أبدا لهم بمشاركتهم في مهامهم القيادية فقد أرجع سبب ذلك حسب رئيس مصلحة المالية والوسائل إلى صعوبة تلك المهام وليس للمرؤوسين الخبرة والكفاءة لأدائها وهي مهام تتعلق بنجاح أو فشل المؤسسة وعدم تحميل العمال مهام لا تتوافق مع قدراتهم وكفاءتهم ومستوياتهم.

نستنتج أن القيادة داخل المؤسسة تعمل من خلال السماح للعمال بالمشاركة في المهام القيادية بغرض تعليمهم وتنشئتهم على تعلم مهارات تنفيذ العمل ومهارات القيادة والمسؤولية في تحمل نتائج القرارات والحرص على تنفيذ القوانين مع تنمية مهارات طرق الحوار والنقاش حول البدائل المثلى لحل مشاكل العمل.

إن هذه المشاركة في المهام القيادية تكسب المرؤوسين مهارات القيادة والمسؤولية التي تلزمه أن يكون قائد ومسؤول عن تحمل أعباء وظيفته يؤدي إلى إعداد المرؤوسين لقيادة مستقبلية قادرة على البناء الإستراتيجي وقادر على تحمل المسؤولية والمخاطر.

جدول رقم (28): يوضح العلاقة بين مدى إعطاء الرئيس المباشر بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	إعطاء بعض الصلاحيات
02.3	02	05	01	00	00	05.9	01	عالية
07	06	05	01	4.1	02	17.6	03	كبيرة
38.4	33	30	06	34.7	17	58.8	10	متوسطة
18.6	16	15	03	24.5	12	05.9	01	صغيرة
33.7	29	45	09	36.7	18	11.8	02	متدنية
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول على أن المبحوثين يرون بأن الرئيس المباشر يمنح لهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة بنسبة 38.4% حيث تتأكد بصفة قوية فئة الإطارات بنسبة 58.8% لتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 34.7% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 30%، في حين تمثل نسبة 33.7% المبحوثين الذين يرون أن الرئيس المباشر يمنحهم صلاحيات متدنية في اتخاذ القرارات حيث تتأكد لدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 45% لتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 36.7% وأخيراً فئة الإطارات بنسبة 11.8%، أما نسبة 18.6% فهم المبحوثين الذين يرون بأن الرئيس المباشر يمنحهم صلاحيات صغيرة في اتخاذ القرارات موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 24.5% وتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15% ثم فئة الإطارات بنسبة 05.9% وجاءت نسبة 07% المبحوثين الذين يرون بأن الرئيس المباشر يمنحهم صلاحيات كبيرة في اتخاذ القرارات موزعة على فئة الإطارات بنسبة 17.6% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 05% وفئة أعوان التحكم بنسبة 04.1%، أما أصغر إجابة التي ترى بأن الرئيس المباشر يمنح صلاحيات عالية لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات قدرت بنسبة 02.3% وهي ممثلة في فئتي الإطارات بنسبة 05.9% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 05%.

من خلال إستقراء بيانات الجدول يتضح لنا أن الرؤساء المباشرين يقومون بإعطاء صلاحيات متوسطة للمرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات لمختلف الفئات السوسيو مهنية من إطرارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ مما يوحي أن هذه العملية (التفويض للسلطة) لها أهمية كبيرة في كسب ثقة المرؤوسين والرفع من مستوى معنوياتهم وتحسينهم بروح المسؤولية إتجاه الأعمال السندة لهم وهذا كذلك ما يجعلهم راضون ومقتنعون بأعمالهم وواعون بمسؤوليتهم إتجاه المؤسسة.

كما أن إعطاء هذه الصلاحيات لا يكون إلا في بعض الحالات وحسب طبيعة الأعمال والظروف الإستثنائية التي تكون فيها المؤسسة، كغياب أحد الرؤساء أو لكثافة الأعمال، حيث لا يمكن للرؤساء أن يديروا جميع الأعمال بأنفسهم بل يسمحون لعمالهم في صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة.

في المقابل نجد من المبحوثين من يرون بأن الرؤساء المباشرين لا يسمحون لهم أبداً أو نادراً ما يمنحونهم صلاحيات في اتخاذ بعض القرارات حيث تتمثل في فئة أعاون التنفيذ وهذا راجع لكونهم يشغلون مناصب غير حساسة في المؤسسة وعلى حسب طبيعة نشاطهم وكفاءتهم في العمل، حيث نجد أن هذه الفئة لا تمنح صلاحيات في اتخاذ القرارات لكونها لا تملك خبرة في التحكم في العمال الآخرين، وكذلك نجد أن مستواها التعليمي منخفض لا تملك المؤهلات العلمية الكافية لذلك.

نستنتج أن القيادة تعمل على إعطاء المرؤوسين صلاحيات في اتخاذ القرارات لتدريب العمال على أن يتعودوا على تحمل المسؤولية على المستوى الذي يعملون فيه خاصة في غياب القادة عن المؤسسة نتيجة لظروف معينة وكذلك لإكساب المرؤوسين خبرة في العمل فالخبرة عامل مهم في إدارة وتقدير الأمور، إضافة إلى كثافة الأعمال نتيجة لكبر حجم المهمات والأعمال التي يقوم بها الرؤساء في المؤسسة.

جدول رقم (29): يبين العلاقة بين إهتمام الرئيس المباشر بمقترحات عماله وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة إهتمام الرئيس بالمقترحات
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
27.9	24	40	08	30.6	15	05.9	01	لا يهتم بها إطلاقا
60.5	52	50	10	59.2	29	76.5	13	يهتم بها إلى حد ما
11.6	10	10	02	10.2	05	17.6	03	يهتم بها إلى حد كبير
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول على أن المبحوثين يرون بأن رئيسهم المباشر يهتم بمقترحاتهم إلى حد ما في العمل بنسبة 60.5% بحيث نرى أن الفئة الغالبة هي فئة الإطارات بنسبة 76.5% وتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 59.2% وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 50%، في حين تمثل نسبة 27.9% المبحوثين الذين يرون بأن رئيسهم المباشر لا يهتم بمقترحاتهم إطلاقا موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي فئة أعوان التنفيذ بنسبة 40% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 30.6% ثم فئة الإطارات بنسبة 05.9%، أما الإجابة التي ترى بأن الرؤساء المباشرين يهتمون بمقترحات عمالهم إلى حد كبير فقدرت بنسبة 11.6% ممثلة في فئة الإطارات بنسبة 17.6% وفئة أعوان التحكم بنسبة 10.2% وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10%.

من خلال قراءة هذا الجدول نلاحظ أن الرؤساء المباشرين يولون إهتماما بمقترحات وأراء عمالهم المتعلقة بالعمل بمختلف فئاتهم المهنية فأراء ومقترحات الإطارات تأخذ بعين الاعتبار نظرا لمهامهم في مراقبة المعدات والأجهزة وكيفية الإنتاج وإعداد التقارير حولها وتقديمها للقيادة كما تقوم بتفقد مختلف الوحدات والورشات لضمان إستمرارية العمل وجودة المنتج، أما فئة أعوان التحكم فيأخذ بمقترحاتهم وأرائهم لشغلهم مناصب تقنية وصيانة الأجهزة والآلات ويأخذ بمقترحاتهم كذلك لتجنب الأخطاء والأعطاب في الآلات لضمان استمرارية الإنتاج وكذلك قدرتهم على مشاهدة أشياء في الميدان لا يراها الرؤساء فأعوان التحكم من خلال الملاحظة الميدانية هم الأقرب إلى الآلات أي الأقرب إلى العمل الميداني.

أما بالنسبة لآراء ومقترحات أعوان التنفيذ فهي كذلك تأخذ بعين الاعتبار من طرف الرؤساء لكونهم المعينين بعملية الإنتاج في المؤسسة وهذا ما أكده لنا رئيس مصلحة التدخل حيث أن أحد عمال التنفيذ وأثناء قيامه بعمله تظن إلى قرب سقوط أحد الأعمدة الضخمة المخصصة لخروج البخار من أحد الورشات واقترح تبديله أو صيانتة وكان الاقتراح في محله وتم تفادي سقوط هذا العمود.

كما أكد بعض المرؤوسين أن هذه الاقتراحات والآراء لا تأخذ بعين الاعتبار بشكل جيد بل يقوم الرؤساء بفعل ما يريدون ويرجع ذلك إلى تمسك القيادة بأرائها ومقترحاتها ولا تريد التغيير إلا عند الضرورة وكذلك بغرض فرض سيطرتها على المرؤوسين كي تبدوا لهم أنها قوية ولا تحتاج إليهم دائما.

ومنه نستنتج أن القيادة تهتم بمقترحات وآراء مرؤوسيهـا وذلك بفتح المجال للمناقشة حول أهم هذه الاقتراحات وقبول آراء الجميع مما يزيد في ولاء وانتماء الأفراد لمؤسستهم وبدل جهدهم لزيادة مردوديتهم في العمل.

جدول رقم (30): يبين العلاقة بين الصعوبات التي يواجهها الرئيس المباشر في تطبيقه القوانين على المرؤوسين وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	صعوبات الرئيس المباشر
25.6	22	40	08	20.4	10	23.5	04	لا يجد صعوبة في هذا المجال
15.1	13	20	04	10.2	05	23.5	04	يواجه معرصة من طرف بعض المرؤوسين
59.3	51	40	08	69.4	34	52.9	09	يواجه معارضة حسب الحالة
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 59.3% من المبحوثين الذين يرون بأن الرئيس المباشر يواجه معارضة حسب الحالة في تطبيقه القوانين على المرؤوسين وتتدعم هذه النسبة بـ: 69.4% وهم فئة أعوان التحكم وتليها فئة الإطارات بنسبة

52.9% وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 40% وكما نجد نسبة 25.6% ممن أجابوا بأن الرئيس المباشر لا يجد صعوبة في تطبيق القوانين على المرؤوسين وتتدعم هذه النسبة بـ: 40% وهم فئة أعوان التنفيذ، لتليها فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم بنسبة 20.4%، وأخيرا نجد نسبة 15.1% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الرئيس المباشر يواجه معارضة من قبل بعض المرؤوسين في تطبيقه للقوانين وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 23.5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 20.4% وأخيرا أعوان التنفيذ بنسبة 20%.

من خلال تحليلنا لهذه النسب المئوية يتضح لنا أن المبحوثين يرون بأن الرئيس المباشر يواجه معارضة حسب الحالة في تطبيق القوانين على المرؤوسين فهذه الحالات تختلف حسب الظروف ومن خلال الملاحظة الميدانية تبين لنا أن المعارضة تكون كبيرة في حالة توزيع المهام على الأفراد خاصة عندما لا تتطابق إحتياجات المهمة مع قدرات الأفراد وكذلك التفضيل الشخصي للعاملين، كما أن لأسلوب القيادة في معاملة المرؤوسين بمحابة أو تمييز على أساس المنصب أو الجهة أو الجنس يؤدي إلى معارضة شديدة من طرف المرؤوسين وكذلك عندما تفرض القيادة رقابة دائمة وممارسة الضغوطات على مرؤوسيه.

كما أن من الأسباب التي تجعل الرئيس المباشر لا يواجه صعوبة في تطبيق القوانين في المؤسسة هي قدرة وكفاءة القيادة على فرض الإنضباط من خلال التوزيع العادل للمهام والوظائف كل حسب طاقته.

معاملة المرؤوسين دون محابة أو تمييز يساهم دون شك في تحفيزهم وتقبلهم للقوانين والإنصياع لها والإنضباط والتفاني في العمل، مما يؤدي إلى تطوير قدراتهم وثقافتهم التنظيمية وزيادة مهاراتهم الإبداعية والإبتكارية.

كما أن المرؤوس يطبق كل ما يؤمر به حينما تقوم القيادة بتوضيح الأهداف المسطرة وتحسيس الأفراد بأن هدف المؤسسة هو مهمة الجميع، كما أن حرص القيادة على تحقيق التوافق بين المرؤوسين والوظيفة في العمل من خلال تقدير رئيس المصلحة لقدرات مرؤوسيه ومتطلبات الوظيفة مما يجعله لا يجد صعوبة في تطبيقه للقوانين على المرؤوسين.

جدول رقم (31): يبين العلاقة بين الأساليب التي يلجأ إليها الرئيس المباشر في معالجة مشاكل العمال وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	أساليب معالجة المشاكل
48.8	42	45	09	49	24	52.9	09	يقترح الحلول الملائمة للمشاكل
31.4	27	35	07	30.6	15	29.4	05	يمنح العمال فرصة البحث عن مشاكلهم
19.8	17	20	04	20.4	10	17.6	03	لا يهتم بالأمر
100%	86	100%	20	100%	49	100%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول على أن الاتجاه العام يتمثل في 48.8% من المبحوثين الذين يرون أن الأساليب التي يلجأ إليها الرئيس المباشر في معالجة مشاكل العمال يقترح الحلول الملائمة للمشاكل المطروحة حيث تتأكد بصفة قوية لدى فئة الإطارات بنسبة 52.9% لتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 49% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 45%، في حين تمثل نسبة 31.4% المبحوثين الذين يرون بأن أسلوب الرئيس المباشر في معالجة مشاكل العمل هو منح العمال فرصة البحث عن مشاكلهم المطروحة وتتأكد لدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 35% لتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 30.6% ثم فئة الإطارات بنسبة 29.4%، أما الإجابة التي ترى بأن الرئيس المباشر لا يهتم بالأمر عند حدوث مشاكل في العمل قدرت بنسبة 19.8% وهي ممثلة في فئة أعوان التحكم بنسبة 20.4% لتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% الإطارات بنسبة 17.6%.

من خلال بيانات الجدول الإحصائية يتبين أن المبحوثين على إختلاف فئاتهم المهنية يرون أن الرئيس المباشر يقترح الحلول الملائمة للمشاكل المطروحة في معالجة مشاكل العمال من خلال العمل على حل المشاكل بتدخل الإدارة العليا وإستخدام السلطة وبتجنبها من خلال الإلتزام بالقواعد والإجراءات.

في المقابل ترى فئة من المبحوثين أن أسلوب الرئيس المباشر في معالجة مشاكل العمال هو منحهم الفرصة للبحث عن حلول لمشاكلهم المطروحة من خلال عمل القيادة على ترك المرؤوسين يعملون على حل مشاكلهم المطروحة في العمل من خلال قدراتهم الذاتية على حل مشاكل العمل، حيث يفسر أن القيادة تعمل على بناء القدرات الذاتية لمرؤوسيه لتجاوز مشكلات العمل بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف وبطريقة تحافظ على العلاقات وتقلص فرص الخلاف حتى لا تظهر هذه المشكلات إلى السطح وتعرق سير العمل.

جدول رقم (32): يبين العلاقة بين أسلوب الرقابة المتبع من طرف الرئيس المباشر وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	أسلوب الرقابة
16.3	14	20	04	16.3	08	11.8	02	الزيارات الميدانية المفاجئة
23.3	20	45	09	16.3	08	17.6	03	الرقابة المستمرة بدون إنقطاع
29.1	25	15	03	34.7	17	29.4	05	ترك العامل يراقب نفسه بنفسه
31.4	27	20	04	32.7	16	41.2	07	الرقابة من خلال تتبع تقارير العمل المكتوبة
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين الذين يرون بأن الرئيس المباشر يتبع أسلوب الرقابة من خلال تتبع تقارير العمل المكتوبة بنسبة 31.4% حيث تتأكد لدى فئة الإطارات بنسبة 41.2% لتبليها فئة أعوان التحكم بنسبة 32.7% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20%، في حين تمثل نسبة 29.1% المبحوثين الذين يرون بأن أسلوب الرقابة المتبع من قبل الرئيس المباشر هو ترك العامل يراقب نفسه بنفسه موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 34.7% لتبليها فئة الإطارات بنسبة 29.4% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15%، أما الإجابة التي ترى بأن أسلوب الرقابة المتبع من طرف الرئيس المباشر هو الرقابة المستمرة بدون إنقطاع قدرت بنسبة 23.3% وهي ممثلة في فئة أعوان التنفيذ بنسبة 45% وفئة الإطارات بنسبة 17.6%

وفئة أعوان التحكم بنسبة 16.3% أما آخر نسبة والمقدرة بنسبة 16.3% تمثل إجابات المبحوثين الذين يرون بأن أسلوب الرقابة المتبع من طرف الرئيس المباشر هو الزيارات الميدانية المفاجئة موزعة على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% وتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 16.3% وأخيرا فئة إطارات بنسبة 11.8%.

من خلال معطيات اللجدول الإحصائية نلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت ذات نسب مئوية متقاربة إلا أن أكبر نسبة هي أسلوب الرقابة من خلال تتبع تقارير العمل المكتوبة المرفوعة عن المرؤوسين في ضبط سلوكهم الذي قد يتمثل في عدم الانضباط في الدخول والخروج إلى المؤسسة أو الاختلافات في طريقة الأداء أو في بعض الشكاوي والنزاعات بين المرؤوسين فالقيادة تعتمد الرقابة الرسمية وفق ما ينص عليه النظام الداخلي للمؤسسة.

نستنتج أن القيادة تمارس عملية الرقابة على مرؤوسيه عن طريق تتبع تقارير العمل المكتوبة المرفوعة عن المرؤوسين، كما تتبع أسلوب الرقابة الذاتية من خلال ترك المرؤوسين يراقب نفسه بنفسه، كما تعمل على تعزيز حضورها الدائم في الرقابة المستمرة بدون إنقطاع، مع إستعمال في بعض الأحيان أسلوب الرقابة من خلال الزيارات الميدانية المفاجئة لورشات عمل مرؤوسيه.

جدول رقم (33): يبين العلاقة بين النمط القيادي الملائم لتسيير المؤسسة وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة النمط القيادي الملائم
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	
20.9	18	10	02	20.4	10	35.3	06	النمط القيادي الأوتوقراطي
58.1	50	65	13	57.1	28	52.9	09	النمط القيادي الديمقراطي
04.7	04	00	00	06.1	03	05.9	01	النمط القيادي المتساهل
16.3	14	25	05	16.3	08	05.9	01	بدون إجابة
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 58.1% من المبحوثين الذين يرون أن النمط القيادي الملائم لتسيير المؤسسة التي يعملون فيها هو النمط القيادي الديمقراطي وتتدعم هذه النسبة بـ: 65% هم أعوان التنفيذ ونجد نسبة 57.1% من المبحوثين وهم أعوان التحكم وكما نجد أيضا نسبة 52.9% من الإطارات، وفي المقابل نجد نسبة 20.9% من المبحوثين الذين يرون بأن النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط الملائم لتسيير المؤسسة التي يعملون فيها وتتدعم النسبة بـ: 25.3% من فئة الإطارات وكما نجد نسبة 20.4% من فئة أعوان التحكم، وكما نجد أيضا نسبة 10% من فئة عمال التنفيذ، وبالمقابل نجد نسبة 04.7% من المبحوثين الذين يرون أن النمط القيادي المتساهل والمتسامح هو الملائم لتسيير المؤسسة التي يعملون فيها وتتمثل هذه النسبة بفئة أعوان التحكم بنسبة 06.1% وفئة الإطارات بنسبة 05.9% كما نجد نسبة 16.3% من المبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال.

من خلال النسب الموجودة نستطيع القول أن معظم المبحوثين يرون أن النمط القيادي الديمقراطي هو الملائم لتسيير المؤسسة وهو النمط الذي يؤكد على أهمية الدوافع السيكولوجية والإجتماعية للمرؤوسين ووجوب مراعاتها فهو يقوم بالاعتماد على إقامة العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة والولاء للجماعة بأكملها وليس للفرد بذاته، كما يهتم أيضا بإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين وخلق مناخ يسوده التعاون والإحترام بين القائد والأتباع ويمكن القائد مرؤوسيه من مناقشة شؤون العمل وعملية إتخاذ القرار، إن النمط الديمقراطي له إنعكاس إيجابي على رفع الروح المعنوية للعاملين ويشعرهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة وهذا ما ينعكس على مستوى الأداء والولاء والإنتاج، ويرى الباحث "كيرت ليفين" أن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الأكثر فعالية، لذا يحث على ضرورة تطبيقه في مختلف المؤسسات.

بينما نجد أن هناك من المبحوثين من يرى ضرورة إتباع النمط الأتوقراطي في تسيير المؤسسة وهذا النمط ينطلق من مجموعة خصائص مميزة لسلوك القادة تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في إتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز العمل، فالقائد الأتوقراطي هو القائد الذي يعتمد على مبدأ الإستبداد بالرأي والتصرف والتعصيب للقرارات الفردية، ومن ثمة فهو يهتم بضمان طاعة المرؤوسين له ليس

لهم الحرية في إختيار العمل أو المناقشة أو إبداء الرأي، وبذلك فإن طريقة العمل تكون باستخدام وسيلتي العقاب والتهديد التي تساهم في خفض الروح المعنوية للمرؤوسين مما ينعكس سلبيا على الأداء والانتماء للمؤسسة، لكن يبقى تطبيق هذا النمط في ظروف معينة قد يحقق نتائج إيجابية غير متوقعة، هذا بالإضافة إلى إعماده في سرعة إتخاذ القرارات.

أما أصغر نسبة من المبحوثين التي رأت أن النمط القيادي المتساهل والمتسامح وهو الذي يقوم على إعطاء المرؤوسين الحرية المطلقة في المؤسسة، حيث يترك القائد لمرؤوسيه حرية إتخاذ القرارات المتعلقة بهم وتحديد الأهداف ويظهر القائد هنا بمظهر سلبي مما ينتج عنه نوع من التسبب في هذه المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن المبحوثين يرون أن النمط القيادي الديمقراطي يعتبر من أفضل الأنماط القيادية لأنه يساعد على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة وينمي لديهم ثقافة مؤسساتية وعلى العكس فإن النمطين الآخرين يسببان نوع من الإضطراب في العلاقات والخلل الإداري لإنحرافهما عن أساسيات الفكر الإداري.

❖ مناقشة بيانات المحور الثالث:

مما تقدم حول عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمعرفة تأثير النمط القيادي المتبع من طرف القائد في القيم الثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة يمكننا القول أن:

- 1- تتركز عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بيد المدير بنسبة 66.3%.
- 2- الأساس الذي تتم عليه عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة هو من قبل المدير بنسبة 61.6%.
- 3- غالبية المرؤوسين في المؤسسة يرون بأن القرارات التي يتخذها الرئيس المباشر تخدم المؤسسة بنسبة 65.1%.
- 4- معظم المبحوثين يرون بأنهم لا يشاركون في عملية صنع القرارات في المؤسسة بنسبة 87.2%.
- 5- إن المبحوثين يرون أن الرئيس المباشر أحيانا ما يسمح للعمال بمشاركة في أداء مهامه القيادية بنسبة 34.9%.

- 6- درجة إعطاء الرئيس المباشر بعض الصلاحيات في اتخاذ القرار هي درجة متوسطة بنسبة 38.4%.
- 7- اهتمام الرئيس المباشر بمقترحات وأراء عماله المتعلقة بالعمل في جميع الفئات السوسيو مهنية هي يهتم بها إلى حد ما بنسبة 60.5%.
- 8- الصعوبات التي يواجهها الرئيس المباشر أثناء قيامه بتطبيق القوانين على المرؤوسين هي أنه يواجه معارضه حسب الحالة بنسبة 59.3%.
- 9- الأسلوب الذي ينتهجه الرئيس المباشر في معالجة مشاكل العمال أنه يقترح الحلول الملائمة للمشاكل المطروحة بنسبة 48.8%.
- 10- أسلوب الرقابة المتبع من طرف الرئيس المباشر في المؤسسة هو الرقابة من خلال تتبع تقارير العمل المكتوبة بنسبة 31.4%.
- 11- غالبية المبحوثين يرون أن النمط القيادي الملائم لتسيير المؤسسة هو النمط القيادي الديمقراطي بنسبة 58.1%.
- بعدما قمنا بعرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالمحور الثالث والمتعلقة بتأثير النمط القيادي المتبع من طرف القائد في القيم الثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة مجال البحث، نحاول بعدها معرفة علاقة أسلوب الاتصال المتبع من طرف القائد ودوره في بناء ثقافة المؤسسة وهذا من خلال مناقشة وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع.

4- عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الرابع:

لأسلوب الإتصال المتبع من طرف القائد دور فاعل في بناء ثقافة المؤسسة.

جدول رقم (34): يبين العلاقة بين قنوات الاتصال بين المرؤوسين والرئيس المباشر وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة قنوات الإتصال
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
88.2	75	89.5	17	87.8	43	88.2	15	الاتصال المباشر وجه لوجه
10.6	10	10.5	03	10.2	05	11.8	02	الاتصال بالمراسلة
01.2	01	00	00	02	01	00	00	الاجتماعات الدورية
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الإتجاه العام يتمثل في 88.2% من المبحوثين الذين أجابوا بأن قنوات الاتصال بينهم وبين رؤسائهم هو الإتصال المباشر وجه لوجه مع المرؤوسين وتتدعم هذه النسبة بـ: 89.5% هم أعوان التنفيذ ونجد أيضا نسبة 88.2% وهم إطارات وكما نجد نسبة 87.8% وهم أعوان التحكم، وبالمقابل نجد نسبة 10.6% من المبحوثين الذين أجابوا بأن قنوات الاتصال هي الاتصال بالمراسلة وتتدعم النسبة بـ: 11.8% وهم الإطارات وتليها نسبة 10.5% وزهم أعوان التنفيذ وأخيرا أعوان التحكم بنسبة 10.2%، أما أصغر نسبة في الجدول فهي التي أجابت بأن قنوات الاتصال هي الإجتماعات الدورية والتي قدرت بـ: 01.2% وهي ممثلة بفئة أعوان التحكم فقط.

يعتبر الاتصال أساسي جدا لحياة المؤسسة فهو الورقة الرابحة التي ستضمن لها نجاحها التجاري وكذا الاجتماعي مع العمال.

نستنتج أن القيادة تعتمد وتفضل أسلوب الاتصال وجه لوجه مع المرؤوسين بالاعتماد على المقابلات الشفوية لنجاحتها في إيصال المعلومة وفهمها بطريقة صحيحة بين الرئيس والمرؤوسين كما أن هذا الأسلوب الاتصالي يستعمله المتصلين بدافع الأمور المستعجلة في

المؤسسة لأجل تسريع عملية تنفيذ العمل للحفاظ على إستمرار النشاط وذلك لطبيعة عمل المؤسسة التي تنتج الطاقة الكهربائية التي لا يمكن الإستغناء عنها.

كما أكد لنا رئيس قسم الصيانة من خلال المقابلة بأن القادة يدعمون الاتصال المباشر وجه لوجه عن طريق استخدام الاتصال بالمراسلة أو باستعمال وسائل الاتصال كالهاتف أو برنامج الاتصال المثبت على أجهزة الأعلام الآلي حيث كلما كان هناك مشكل يتطلب الاتصال أو التنبه له يقوم من أكتشف المشكل بتحديد على جهاز الإعلام الآلي في البرنامج الإتصالي الخاص بالمؤسسة وكل شخص يقوم بتشغيل جهاز الإعلام الآلي يعرف مكان المشكل أو العطب.

إضافة إلى الاعتماد على أسلوب الاتصال عن طريق الاجتماعات الدورية حيث تقوم القيادة بتذكير المرؤوسين بالأمور المهمة لسير العمل.

إن القيادة في اتصالها بالمرؤوسين تسعى إلى العمل على توزيع المعلومات المؤثرة من فرد إلى آخر اعتمادا على علاقات العمل المنسجمة مع قسم العمل بما يضمن التنسيق في جميع مستويات المؤسسة لتخطي المشاكل التنظيمية المستعجلة إضافة إلى أن طريقة الاتصال المباشر وجه لوجه تنمي إبداء الرأي والحوار والمناقشة حول العمل من أجل إنجازه على أكمل وجه.

جدول رقم (35): يبين العلاقة بين إشعار الرئيس المباشر المرؤوسين بكل ما هو جديد في المؤسسة وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	
20.9	18	25	05	22.4	11	11.8	02	إشعار المرؤوسين
45.3	39	45	09	42.9	21	52.9	09	يشعرنا بالجديد في المؤسسة
33.7	29	30	06	34.7	17	35.3	06	لا يشعرنا بالجديد إطلاقا
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول على أن الاتجاه العام يتمثل في 45.3% من المبحوثين الذين يرون بأن الرؤساء يشعرون المرؤوسين بالجديد في المؤسسة في بعض الأحيان، تتأكد بصفة قوية لدى فئة الإطارات بنسبة 52.9% مقابل أعوان التنفيذ بنسبة 45% وتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 42.9% وأما الإجابة التي تمثل 33.7% من المبحوثين الذين يرون بأن الرؤساء المباشرين لا يشعرون المرؤوسين بالجديد في المؤسسة على الإطلاق موزعة حسب طبيعة الوظيفة للمبحوثين فئة الإطارات بنسبة 35.3% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 34.7% وتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 30%، أما الإجابة التي ترى بأن الرؤساء المباشرين يشعرون المرؤوسين بالجديد في المؤسسة باستمرار فهي تقدر بنسبة 20.9% موزعة على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 25% وفئة أعوان التحكم بنسبة 22.4% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 11.8%.

نلاحظ من بيانات هذا الجدول والمتعلق بمدى إشعار الرئيس المباشر مرؤوسيه بكل ما هو جديد في المؤسسة، أن المبحوثين الذين أقرروا بأن رئيسهم المباشر يشعروهم بالجديد في المؤسسة في بعض الأحيان كانت نسبتهم كبيرة وخاصة عند فئة الإطارات. وهذا لقرب هذه الفئة من مراكز القيادة في المؤسسة ودرجتهم المهنية تسمح لهم بالعلم والإطلاع على كل شيء سواء تعلق الأمر بأمر التسيير أو أمور العمال فنجد أن المكانة المهنية لها دور كبير في متابعة كل ما يستجد داخل الحقل التنظيمي، ومن خلال الملاحظة الميدانية تبين لنا أن الأحداث وكل ما يستجد في المؤسسة يأخذ منحى رسمي وأخرى غير رسمي في انتقاله إلى العمال دون عناء وبدل جهد فتكون في سياقها الرسمي الذي يتمثل في القوانين والقواعد والتعليمات واللوائح المحددة من طرف الإدارة وعلى المشرفين إبلاغهم بذلك من خلال الإعلانات والمعلقات والمراسلات وبمختلف قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة كما لاحظنا سابقا، أما المنحى غير الرسمي المتمثل في شبكة العلاقات الإنسانية القائمة بين العمال والمبنية على أساس المصالح الخاصة والخدمات المشتركة والذي يحاول من خلالها العمال الوصول الى المعلومات بطريقتهم الخاصة فيسعون إلى اكتساب أي معلومة جديدة سواء كانت تعنيهم أو لا تعنيهم المهم هو الإطلاع على كل المستجدات وخاصة ذات الطابع المادي، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن الرئيس المباشر لا يشعروهم بالجديد في المؤسسة على الإطلاق فيرجع سبب ذلك إلى أن فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ بعيدة قليلا عن مراكز

القيادة وبالتالي لا تصلهم كل المعلومات لأنها في بعض الأحيان لا تعنيهم، وبالنسبة لفئة الإطارات الذين يرون بأنه لا يتم إشعارهم بالجديد في المؤسسة على الإطلاق فهذا راجع إلى ظروف العمل التي تحتم عليهم الخروج في فترات تكوين وتربصات والخروج كذلك في مهمات عمل وبالتالي لا يستطيعون العلم بكل شيء مستجد في المؤسسة. إلا أنه من الضرورة أن تخبر القيادة مرؤوسيهما وتشعرهم بمخططاتها وهذا نوع من الاتصال الإيجابي الذي يستند إلى الشفافية والثقة في المعاملة.

جدول رقم (36): يبين العلاقة بين الطريق الذي يسلكه المرؤوسين للاتصال بالرئيس المباشر إذا احتاجوا إليه في أمور العمل وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة طريق الاتصال بالرئيس
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	
58.8	50	65	13	52.1	25	70.6	12	تزوره في مكتبه
41.2	36	35	07	47.9	24	29.4	05	تنتظر حضوره لمكان العمل
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

من خلال هذا الجدول نجد أن المبحوثين يرون أنه إذا احتاجوا إلى رئيسهم المباشر في أمور العمل يزورونه في مكتبه بنسبة 58.8% وهذا ما تؤكد فئة الإطارات بنسبة 70.6% وفئة أعوان التحكم بنسبة 65% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 52.1%، في حين تمثل نسبة 41.2% المبحوثين الذين يرون بأنهم احتاجوا لرئيسهم المباشر ينتظرون حضوره إلى مكان العمل موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 47.9% وتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 35% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 29.4%.

من خلال المعلومات المتحصل عليها حول البحث في الطريق الذي يسلكه المرؤوسين إذا احتاجوا لرئيسهم المباشر في أمور العمل، تأكد أن نسبة العمال الذين أجابوا بأنهم يزورونه في مكتبه لتدارس القضايا وحل المشاكل المهنية وخاصة فئة الإطارات وكما أشرنا سابقا لقرنها من مراكز القيادة كما أن العمال هم من صرحوا بأنهم يزورون رئيسهم المباشر في مكتبه لأن عمله هو توجيههم في حال وجود صعوبات أم مشاكل وخاصة العمال الجدد في العمل هم الأكثر

حاجة إلى التوجيه الدائم والمستمر لأداء عملهم وعن سبب زيارتهم له في مكتبه باعتباره همزة وصل بين الإدارة والعمال وقد بينت بعض الدراسات في العلوم الاجتماعية على أن الرئيس المباشر الذي يعمل على إبقاء باب مكتبه مفتوح أمام المرؤوسين لإيصال انشغالاتهم ومقترحاتهم ويصغي لهم ويحرص على معالجتها، هو الرئيس الذي يكسب ود واحترام العمال له. بينما نجد أن هناك من المبحوثين من ينتظر حضور الرئيس المباشر إلى مكان العمل ليعرض عليه مشاغله وتبقى هذه العملية بطيئة نوعا ما في إيصال الانشغال إلى الرئيس المباشر وخاصة عندما تكون المشكلة متعلقة بأمور العمل والإنتاج مما يؤدي إلى تعطيل العملية الإنتاجية.

ما يمكن ملاحظته من خلال هذه النتائج أن المرؤوسين في هذه المؤسسة بدأوا يتأقلمون مع متطلبات التنظيم الحديث من خلال احترامهم للإجراءات المنطقية في العمل، والتي تتطلب من العامل التنقل إلى المشرفين لبحث قضاياهم المهنية معهم وعدم انتظار قدومهم إليه.

جدول رقم(37): يبين العلاقة بين مدى تجاوب الرئيس المباشر مع مرؤوسيه أثناء اتصالهم به وطبيعة الوظيفة .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	تجاوب الرئيس المباشر
8.1	07	10	02	8.2	04	5.9	01	عدم التجاوب
55.8	48	65	13	55.1	27	47.1	08	تجاوب محدود
36	31	25	05	36.7	18	47.1	08	تجاوب كبير
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 55.8% من المبحوثين أجابوا بأن تجاوب الرئيس المباشر معهم أثناء اتصالهم به هو تجاوب محدود حيث تؤكد هذه النسبة بصفة قوية لدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 65% حيث تتأكد بصفة قوية لدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 65% لتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 55.1% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 47.1%، في حين تمثل نسبة 36% المبحوثين الذين أجابوا بأن تجاوب الرئيس المباشر معهم أثناء اتصالهم به هو تجاوب كبير

موزعة على فئة الإطارات أما أصغر نسبة في الجدول التي ترى بأن الرئيس المباشر لا يتجاوب مع مرؤوسيه أثناء اتصالهم به قدرت بنسبة 08.1% وهي متمثلة في فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 8.2% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 5.9%.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية أن القيادة تتجاوب مع مرؤوسيه أثناء اتصالهم بها خاصة فيما يتعلق بالأمور المستعجلة التي تطرأ على العمل خوفا من تعطيل عملية الإنتاج في المؤسسة وكذلك الاهتمام والتجاوب مع الأمور التي تهم المرؤوسين من آراء واقتراحات حول عملية العمل حين أكد لنا رئيس فرع الوسائل العامة أنه يسعى للتجاوب مع مرؤوسيه فيما يتعلق بالجوانب المستعجلة في المؤسسة والتي لها تأثير على عملية الإنتاج وكذلك فتح مجال المناقشة حول أهم الأمور المتعلقة بالعمال ونأخذها مأخذ الجد من باب العمال هم أهم مواردنا في المؤسسة وهم من تقوم عليهم عملية الإنتاج، كما أكد أن مهمة القائد تتمثل في إيجاد الطرق الموصلة إلى توجيه جهود المرؤوسين لتنفيذ الأعمال وحل المشاكل العالقة فضلا عن تحقيق الانسجام والتعاون بين المرؤوسين مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار وهو ما ساعد في تحديث وتطوير العملية الإتصالية التي تعمل على بناء المعرفة التنظيمية لدى المرؤوسين وتساهم في بناء ثقافتهم المؤسسية.

جدول رقم (38): يبين العلاقة بين ما يركز عليه الرئيس المباشر عند إتصاله بالمرؤوسين وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة ما يركز عليه الرئيس
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
38.4	33	35	07	32.7	16	58.8	10	إملاء التعليمات
43	37	45	09	46.9	23	29.4	05	يشرح إجراءات العمل
18.6	16	20	04	20.4	10	11.8	02	ينسق جهودكم في العمل
100%	86	100%	20	100%	49	100%	17	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا بأنّ الإتجاه العام يتمثل في نسبة 43% من المبحوثين الذين يرون بأنّ الرئيس المباشر عند إتصاله بالمرؤوسين يركز على شرح إجراءات العمل وتدعم هذه النسبة بـ: 46.9% هم أعوان التحكم ونجد نسبة 45% من المبحوثين وهم أعوان التنفيذ وكما نجد أيضا نسبة 29.4 من الإطارات، وفي المقابل نجد نسبة 38.4% من المبحوثين يرون بأنّ الرئيس المباشر في إتصاله بهم يركز على إملاء التعليمات وتدعم هذه النسبة بـ: 58.8 من فئة الإطارات وكما نجد نسبة 35% من فئة أعوان التنفيذ وكما نجد أيضا نسبة 32.7% من فئة أعوان التحكم، أمّا النسبة الأخيرة في الجدول والمقدرة بـ: 18.6% من المبحوثين الذين يرون بأنّ رئيسهم المباشر أثناء إتصاله بهم يركز على تنسيق جهودهم في العمل وتدعم هذه النسبة بـ: 20.4% هم من فئة أعوان التحكم ونجد نسبة 20% من المبحوثين من أعوان التنفيذ وأخيرا نسبة 11.8 وهم الإطارات.

نستنتج مما سبق أنّ القيادة تعمل على تمكين مرؤوسيه من معرفة مهامهم وواجباتهم من خلال قيامها بالتركيز على شرح إجراءات العمل وخاصة بالنسبة لفئتي أعوان التنفيذ والتحكم لتوسيع معارفهم ومهاراتهم بشرح أكثر لطريقة تنفيذ العمل من أجل المحافظة على سير العمل بالطريقة الصحيحة كما تركز القيادة أيضا على إملاء التعليمات المؤكدة لطريقة التنفيذ من أجل ضمان رسمية المهام والواجبات وخاصة في الأمور الهامة لتسيير المؤسسة والمستعجلة من أجل المحافظة على الأداء العام للمؤسسة، كما أنّه ومن خلال الملاحظة الميدانية يعمل رؤساء المصالح على تنسيق جهود المرؤوسين في العمل من خلال تبادل المعلومات بينهم وتنفيذهم للعمل لطريقة جماعية حيث أنّ رؤساء المصالح يطلبون من مرؤوسيهم مساعدة بعضهم البعض من خلال توجيه أحد العمال إلى ورشة عمل لمساعدة زملائه خاصة في الحالات التي تتطلب الخبرة الواسعة والمعرفة الكبيرة في مجال صيانة آلات وعتاد المؤسسة.

جدول رقم (39): يبين العلاقة بين الجوانب التي يقوم الرئيس المباشر بالسؤال عنها وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	ما يسأل عنه الرئيس المباشر
89.5	77	95	19	87.8	43	88.2	15	استفساراتكم حول العمل
07	06	05	01	8.2	04	5.9	01	شكاويكم وتقاريركم
3.5	03	00	00	4.1	02	5.9	01	إقتراحاتكم وأفكاركم
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول على أن الرؤساء المباشرين يقومون غالبا بالسؤال عن استفسارات المرؤوسين حول العمل بنسبة 89.5%، بحيث نرى بأن الفئة الغالبة هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة 65% وتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 55.1%، وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 52.9% في حيث تمثل نسبة 7% المبحوثين الذين يرون بأن رؤسائهم المباشرين غالبا ما يقومون بالسؤال حول تقاريرهم وشكاويهم موزعة حسب الفئات المهنية بداية بفئة أعوان التحكم بنسبة 8.2% ثم فئة الإطارات بنسبة 5.9% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5% أما الإجابة التي ترى بأن الرؤساء المباشرين يقومون بالسؤال عن اقتراحات وأفكار المرؤوسين فقدرت بنسبة 3.5% ممثلة في فئة الإطارات بنسبة 5.9% وفئة أعوان التحكم بنسبة 4.1%.

نستنتج أن القيادة في عملية اتصالها بالمرؤوسين تسأل عادة عن الجوانب المتعلقة باستفسارات مرؤوسيهيها حول العمل لدى جميع الفئات المهنية (إطارات أعوان تحكيم أعوان تنفيذ) فهي تهتم بالسؤال على استفسارات مرؤوسيهيها حول العمل وطريقة إنجازها والصعوبات التي يواجهها وكذلك هل تم إنجاز العمل بالطريقة المطلوبة منهم أما اهتمامها بالسؤال على الجوانب المتعلقة بتقرير وشكوى واقتراحات وأفكار مرؤوسيهيها فهو ضعيف ولا تولى اهتمام كبير لذلك، مما يجعل المرؤوسين يبحث عن إجابات من رئيسه حول طريقة تنفيذ العمل وليس على تدعيم روابط لبناء ثقة متبادلة بطريقة تدرس فيها اقتراحات وشكاوي المرؤوسين، فهذه القيادة

اهتمامها من خلال العملية الاتصالية فهي اهتمامات تتعلق بتنفيذ العمل المطلوب في المؤسسة.

جدول رقم (40): يبين العلاقة بين مساهمة الاتصال بين الرئيس المباشر والعمال في عملية العمل طبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	مساهمة الاتصال
57	49	65	13	55.1	27	52.9	09	تحسين ظروف العمل
14	12	10	02	16.3	08	11.8	02	رفع درجة الولاء للمؤسسة
29.1	25	25	05	28.6	14	35.3	06	الاستقرار في المؤسسة
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول على أن المبحوثين يرون بأن الاتصال بين الرئيس المباشر والعمل يساهم في تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة بنسبة 57% بحيث نرى أن الفئة الغالبة هم أعوان التنفيذ بنسبة 65% وتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 55.1% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 52.9%، في حين تمثل نسبة 29.1% المبحوثين الذين يرون أن الاتصال بين الرئيس المباشر والعمال يساهم في الاستقرار في المؤسسة موزعة حسب الفئات المهنية بداية بفئة الإطارات بنسبة 35.3% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 28.6% وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 25%، أما الإجابة التي ترى بأن الاتصال بين الرئيس المباشر والعمال يساهم في رفع درجة الولاء للمؤسسة فقدرت بنسبة 14% وهم أعوان التحكم بنسبة 16.3% والإطارات بنسبة 11.8% وأعوان التنفيذ بنسبة 10%.

يعتبر الاتصال كواحد من الدائم الأساسية في قيام أي مؤسسة بما يؤديه من أدوار فيها، فمن خلال معطيات الجدول نلاحظ بان الاتصال بين الرؤساء والعمال حسب إجابات المبحوثين يساهم بدرجة كبيرة في تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة، وخاصة فئة أعوان التنفيذ التي ترى بأن الاتصالات الناجحة والفعالة تزيد من فهم العامل لموضوع العمل المطلوب منه والقيام به بطريقة صحيحة كما يساهم الاتصال في تحقيق الاستقرار في المؤسسة وعدم

وجود الخلافات من خلال النقاشات والحوارات بين مختلف أفراد المؤسسة كما أن ظروف العمل الجيدة والمستقرة تؤدي إلى زيادة درجة ولاء الأفراد للمؤسسة. وانطلاقاً مما سبق فالمؤسسة مجتمع مصغر يعيش في حالة تفاعل مستمرة لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال، كل العمليات التي تتم بين الأفراد لحمل هدفا مهما كانت طبيعته مادية أو معنوية تهدف إلى تحقيق المنفعة من خلال عملية التبادل التي يتيحها الاتصال.

كما تنتج عن عملية الاتصال عمليات اجتماعية مختلفة من التعاون والمنافسة والصراع، تحدد الثقافات الفرعية للعاملين وثقافة المؤسسة نمط الاتصال ونمط العلاقات السائدة بين الأفراد.

جدول رقم (41): يبين العلاقة بين الصعوبات التي يواجهها المرؤوسين في حصولهم على المعلومات المتعلقة بالعمل وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة
		تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	
صعوبات الرئيس المباشر								
57	49	55	11	57.1	28	58.8	10	لا توجد صعوبات
16.3	14	20	04	16.3	08	11.8	02	إخفاء المعلومات
9.3	08	15	03	10.2	05	00	00	لا تجده في المكتب
07	06	00	00	10.2	05	5.9	01	لا يملك المعلومات
8.1	07	05	01	6.1	03	17.6	03	لا أطلب معلومات
2.3	02	05	01	00	00	5.9	01	يحول وجهتك إلى مصالح أخرى
100%	86	100%	20	100%	49	100%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة 57% من أجوبة المبحوثين حول الصعوبات التي يواجهونها إذا أرادوا الحصول على معلومات متعلقة بالعمل من قائدهم وتتأكد بصفة قوية لدى فئة الإطارات بنسبة 58.8% وفئة أعوان التحكم بنسبة 57.1% وفي الأخير فئة أعوان التنفيذ بنسبة 55%، أما نسبة من المبحوثين فقد أقرروا بإخفاء المعلومات بنسبة 16.3% وتتأكد لدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% وفئة أعوان التحكم بنسبة 16.3% ثم فئة الإطارات بنسبة 11.8%، وفي المقابل نجد نسبة 9.3% من المبحوثين الذين أجابوا ب: لا تجده في المكتب

فتمثلت بإجابات أعوان التنفيذ بنسبة 15% وأعوان التحكم بنسبة 10.2%، كما نجد أيضا نسبة 8.1% من المبحوثين أجابوا ب: لا أطلب المعلومة وتمثلت في فئة الإطارات بنسبة 17.6% وفئة أعوان التحكم بنسبة 6.1% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5%، أما المبحوثين الذين أجابوا ب: لا يملك المعلومة فقدرت نسبتهم 7% ممثلة بفئة أعوان التحكم بنسبة 10.2% وفئة الإطارات بنسبة 5.9%، أما أصغر نسبة فتمثلت بإجابة يحول وجهتك إلى مصالح أخرى بنسبة 2.3% وتتأكد لدى الإطارات بنسبة 5.9% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5%.

فضل الباحث أن يجعل هذا السؤال مفتوح وذلك حتى يعطي الحرية الكاملة لأفراد العينة للإجابة عليه، والذي كان بخصوص الصعوبات التي يواجهها المرؤوسين إذا أرادوا أن يحصلوا من قائدهم على معلومات متعلقة بالعمل حيث كانت إجابات المبحوثين متقاربة جدا بين لا توجد صعوبات، إخفاء المعلومات، لا تجده في المكتب، لا أطلب معلومات، لا يملك المعلومة يحول وجهتك إلى مصالح أخرى، ويظهر هذا من خلال نقاط عدة أهمها:

- لا توجد صعوبات بحكم أنّ قنوات الإتصال كما أشرنا سابقا تركز على الإتصال المباشر وجه لوجه بين المرؤوسين في المؤسسة.

- كما أنّ العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم وجود خلافات في العمل من شأنها أن تساهم في عملية نقل المعلومات بدون صعوبة.

- من المبحوثين من أجاب بأنّ الصعوبات التي يواجهها هي عدم وجود الرئيس المباشر في مكتبه وهذا ما لاحظناه من خلال تواجدها في المؤسسة وهذا السبب له مبرراته كون الرئيس المباشر إما في الورشات ليتفقد العمل أو في مهمة خارج المؤسسة أو في إجتماع.

- أما من أجاب بأنه لا يطلب معلومات فكانت أغليبيتهم من فئة الإطارات وذلك بحكم مستواهم المعرفي ومعرفتهم بأمور العمل فهم لا يطلبون معلومات ن رؤسائهم وهناك من الإطارات من أكدنا بأنّ رئيسه المباشر تقلد هذا المنصب أي ترقى لهذا المنصب بعامل الأقدمية في العمل وليس بعامل الشهادة المطلوبة لذلك، والفئات الأخرى التي لاغ تطلب معلومات هي لسبب خبراتها وأقدميتها الطويلة في المؤسسة وإمامها بكل الأمور في العمل.

- أما إجابات المبحوثين والتي كانت لا يملك المعلومات أو يحول وجهتك إلى مصالح أخرى فكان مبررهم أنّ الرؤساء المباشرين وصلوا إلى مراكز القيادة بالوساطة والقرب من القيادة العليا

وهذا ما أكد أحد المبحوثين الذي قال أنه في هذه المؤسسة لما تكون (شيات) تولى رئيس حتى ولو كنت لا تفقه شيء في العمل.

نستنتج مما سبق أنّ سيولة المعلومات التي يطلبها المرؤوسين في أداء أعمالهم تتعلق بكفاءة وقدرة رئيسهم المباشر على توصيلها ونقلها لهم عامل رئيسي في توجيه السلوك التنظيمي من أجل بناء المعرفة التنظيمية للفرد في المؤسسة.

جدول رقم (42): يبين العلاقة بين آراء المرؤوسين في أساليب الاتصال مع الرؤساء وطبيعة الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		طبيعة الوظيفة أساليب الإتصال
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
41.9	36	45	09	40.8	20	41.2	07	أساليب جيدة ومقبولة
16.3	14	15	03	20.4	10	5.9	01	أساليب متوسطة
27.9	24	35	07	22.4	11	35.3	06	أساليب ضعيفة وغير فعالة
07	06	00	00	12.2	06	00	00	لا توجد أساليب إتصال
07	06	05	01	4.1	02	17.6	03	أساليب لا تخدم المؤسسة ولا العمال
%100	86	%100	20	%100	49	%100	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 41.9% من المبحوثين يرون أن أساليب الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين هي أساليب جيدة ومقبولة وتتأكد بصفة قوية لدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 45% وتليها فئة الإطارات بنسبة 41.2% وفئة أعوان التحكم بنسبة 40.8%، وفي المقابل نجد نسبة 27.9% من المبحوثين يرون بأن أساليب الاتصال ضعيفة وغير فعالة وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 35.3%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 35% وفئة أعوان التحكم بنسبة 22.4%. كما نجد أيضا نسبة 16.3% من المبحوثين الذين يرون بأنها أساليب متوسطة وهي تتأكد لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 20.4% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 15% والإطارات بنسبة 5.9% كما أن أصغر نسبة في الجدول قدرت بـ: 7% وهم المبحوثين الذين يرون بأنه لا توجد

أساليب اتصال وهي ممثلة في فئة أعوان التحكم بنسبة 12.2%، وأخيرا نجد نسبة 7% ترتبط بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن هذه الأساليب لا تخدم لا المؤسسة ولا العمال موزعة على فئة الإطارات بنسبة 17.6% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5% وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 4.1%.

فضل الباحث أن يجعل هذا السؤال مفتوحا وذلك حتى يعطي الحرية الكاملة لأفراد العينة للإجابة عليه والذي كان بخصوص طلب رأي المرؤوسين في أساليب الاتصال بينهم وبين الرؤساء في المؤسسة حيث كانت إجابات المبحوثين أنها أساليب جيدة ومقبولة بنسبة كبيرة وأساليب ضعيفة وغير فعالة، لا توجد أساليب اتصال، أساليب متوسطة، وأخيرا إجابة أساليب لا تخدم المؤسسة ولا العمال. ويظهر هذا من خلال نقاط عدة أهمها:

- من خلال الملاحظة الميدانية تبين لنا بأن الاتصالات في المؤسسة تتأثر بطابع الثقافي للمجتمع فهي تتميز بحرارة العلاقات الإنسانية فتجد أن الرئيس المباشر وبحكم إنتمائه لمؤسسة واحدة هو ومرؤوسيه يعرفهم ويعرفونه تجده عندما يراهم أثناء جولته في المؤسسة فهو يسأل عن أحوالهم وهم كذلك قبل التطرق إلى العمل.

فهذه العلاقات بين العمال والرؤساء تؤثر إيجابا على العلاقات داخل المؤسسة.

إضافة إلى الاعتماد على الاتصال الشفهي فظاهرة انتقال المعلومات بطريقة شفوية غير رسمية وهو ما يؤدي إلى ظهور الإشاعات داخل المؤسسة. وكذلك تعدد لغات الاتصال في المؤسسة بحكم المجتمع الجزائري معروف بتعدد في لغات ولهجات الاتصال ولاحظنا أن أغلبية الرؤساء والإطارات تستعمل الفرنسية في تعاملاتها وفي حديثها مع العمال البسطاء وهي اللغة التي لا يتقنها بعض العمال.

- استرسال كثير من الرؤساء والعمال في الحديث دون ضوابط وأن الأفكار التي يقدمونها لا تناسب الوقت الطويل الذي تستغرقه مداخلاتهم.

- كثرة الاجتماعات وطولها وتكرارها دون الخروج بنتائج ملموسة.

- عدم قبول الكثير بالرأي الآخر، فيعتبرون أنهم دائما على حق وأن غيرهم على خطأ، خاصة لما يكون النقاش بين إطار مسؤول وعامل بسيط.

إن هذه المظاهر الاتصالية السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة تحتاج إلى عناية خاصة من أجل العمل على تجنبها ومحاربتها باعتماد مختلف السبل، من ذلك تدريب القادة على الطرق السليمة في الاتصالات.

❖ مناقشة بيانات المحور الرابع:

- 1- أسلوب الاتصال السائد بين الرئيس المباشر والمرؤوسين هو الاتصال المباشر وجه لوجه مع المرؤوسين بنسبة 88.2%.
- 2- إن المرؤوسين يرون بأن رئيسهم المباشر يسعى إلى إشعارهم بالجديد في المؤسسة في بعض الأحيان بنسبة 45.3%.
- 3- غالبية المرؤوسين يرون أنه في حالة ما احتاجوا إلى رئيسهم المباشر في أمور العمل يزورونه في مكتبة ويعرضون عليه مشاكلهم بنسبة 58.8%.
- 4- يرى المبحوثين أن رئيسهم المباشر يتجاوب معهم أثناء اتصالهم به تجاوب محدود بنسبة 55.8%.
- 5- غالبية المبحوثين يرون أن الرئيس المباشر يركز على شرح إجراءات العمل بنسبة 43% عند اتصالهم به.
- 6- معظم المبحوثين يرون بأن الرئيس المباشر يقوم بالسؤال عن استفساراتهم حول العمل بنسبة 89.5%.
- 7- إن المبحوثين يرون أن الاتصال بين الرئيس المباشر والعمال في عملية يساهم في تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة بنسبة 57%.
- 8- غالبية المبحوثين يرون أنه لا توجد صعوبات في الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل بنسبة 57%.
- 9- إن رأي المبحوثين في أساليب الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة هي أساليب جيدة ومقبولة بنسبة 41.9%.

الاستنتاج العام:

من خلال تناولنا للموضوع المتعلق بـ: دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة ومعالجته نظريا ومحاولتنا الإلمام بكل جوانبه من خلال إطلاعنا على التراث النظري المتعلق به، ومن خلال عرضنا للدراسة الميدانية وما احتوته من تفسيرات على أسئلة الاستمارة والنتائج المتحصل عليها من خلال الفرضيات التي تم عرضها وتحليلها وتفسيرها في ضوء مجموعة من الأسئلة، ونأتي الآن إلى أهم النتائج المتحصل عليها ونتناولها كما يلي:

أولاً:

- يهتم الرؤساء المباشرين عند إشرافهم على عمل مرؤوسيهم بالعمل من خلال الاهتمام بالعملية الإنتاجية ويشدّد على الإنتاج والأمور الفنية المتعلقة بالعمل، وهو يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل (العمل أولاً وأخيراً)، ويركز اهتمامه أساساً حول مشكلات العمل والإنتاج، لأنّ دور المؤسسة حسبه هو الإنتاج، ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية، مما يوحي بوجود نوع من النمط القيادي المتشدد الاستبدادي في طريقة التعامل داخل المؤسسة.

- حسب رأي المرؤوسين أنّ الصفة التي يتصف بها رئيسهم المباشر هي صفة الانضباط في العمل وهذا بغرس كل أنواع القيم السامية الخاصة بالانضباط والنظام بغض النظر عن وجود الرقابة ولكي يتحقق ذلك يجب وضع حد للتصرفات والسلوكات المخالفة للقانون الداخلي للمؤسسة ويكون الرئيس المباشر قدوة حسنة لمرؤوسيه من خلال احترام أوقات الدخول والخروج، والجدية في العمل واحترام المواعيد والمداومة على العمل، كما أنّ الرئيس المباشر القادر على اتخاذ قرارات رديعية وعقابية صارمة تساعد على القضاء على نقشي التهاون ورفض تنفيذ الأوامر، الانضباط في متابعة سلوك المرؤوسين ومواجهة أي مظاهر سلبية في تعاملهم.

- يعتمد الرئيس المباشر في تعامله مع مرؤوسيه على إتباع أسلوب دفعهم إلى القيام بالواجب المطلوب منهم ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ العمل، وخلق مستوى عالي من الدافعية لدى المرؤوسين وحثهم على الجدية والإخلاص في العمل، من خلال توفير كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على وتيرة العمل، المتابعة المستمرة

لتنفيذ الخطط ومدى التزامها بالفترات الزمنية المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة وتقييم نتائج تنفيذ الأعمال مع العمال وتنسيق وتوجيه جهود الجماعة.

• إنَّ طبيعة العلاقة السائدة بين المرؤوسين والرؤساء المباشرين هي علاقة عادية تتمثل في علاقات العمل التي تقوم داخل المؤسسة، نظراً لطبيعة العلاقات الموجودة في العمل التي يحددها السلم الهرمي للسلطة وتختلف باختلاف الفئات السوسيو مهنية، فالعلاقة بين المرؤوسين والرؤساء هي علاقة خاصة فهم يلتقون وجه لوجه طوال اليوم وطوال أيام الأسبوع ويلتقون في وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة فيتبادلون التحية وأطراف الحديث مما تؤدي هذه العلاقات إلى تحقيق التماسك الاجتماعي وإنشاء علاقات إنسانية بين العمال.

• توجد في المؤسسة محل الدراسة درجة من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين إلا أنَّ هناك تفاوت في الثقة المتبادلة من ثقة متوسطة إلى عالية نتيجة اختلاف الفئات المهنية من حيث تولي المناصب وتوزيع المهام والصلاحيات، وتساعد هذه الثقة على خلق نوع من الانسجام في العمل والرفع من الروح المعنوية للعمال وتنشئتهم في كسب ثقتهم في رؤسائهم وقناعتهم في طريقتهم في التسيير، إضافة إلى خلق ثقة متبادلة بين المرؤوسين.

• إنَّ المرؤوسين في مؤسسة - محطة توليد الكهرباء- يرون بأنَّ الكفاءة هي التي تجعل الرئيس محل ثقة في المؤسسة من خلال تمتع الرئيس المباشر بمستوى عالي وموهبة في التكيف مع المتغيرات والتطورات العلمية والتقنية ومع التغيرات الاجتماعية، والمرونة والتحرر من كل شيء يقف ضد تطور المؤسسة وتحقيق أهدافها وأهداف مرؤوسيه.

• أكد غالبية المرؤوسين أنَّ الرؤساء المباشرين يشاركونهم في بعض أعمالهم التي يقومون بها وذلك لتنمية مهاراتهم وزيادة معارفهم وتدريبهم على التصرف في الأوقات العصيبة لحل مشاكلهم المهنية، قصد تكوينهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية في المواقف والظروف الطارئة فهمها ومعرفتها فالرئيس المباشر يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها.

• أكد المبحوثين بأنَّ تواجد الرئيس المباشر معهم أثناء قيامهم بأعمالهم أنه لا يوجد تأثير وهذا راجع إلى اكتساب المرؤوسين لمهارات وخبرات كبيرة في العمل وثقتهم في أنفسهم على إنجاز الأعمال دون أخطاء وأنَّ الأعمال التي يقومون بها هي أعمال تتميز بالروتينية في التنفيذ.

- كما أنّ الرؤساء المباشرين لا يبذون أي اهتمام بمرووسيتهم عند قيامهم بأعمالهم على أحسن ما يرام وينظرون إليهم على أنّ ما قاموا به ليس سوى العمل المكلفين بإنجازه، فالقيادة تفتقد لثقافة التحفيز في المؤسسة وتفتقد لثقافة التحفيز القائمة على العلاقات الاجتماعية.
- تقوم العلاقة في المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين على أساس الالتزام بالعمل والإحترام المتبادل وهي علاقة تقوم على الالتزام بالعمل من خلال التركيز على الرسمية في عملها مع مرؤوسيتها تعزز هذه العلاقة بالتقدير والتقبل والإعتراف المتبادل من خلال خلق القيادة لجو من المحبة والإحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزاً لها.
- قيم المرؤوسين مستوى كفاءة رؤسائهم المباشرين بالمستوى المتوسط من حيث كفاءتهم في أداء الأعمال ومن خلال النتائج المحققة وقدرتهم في العمل وإتقانه بمهارات تسمح لهم بالسيطرة على كل ما تتطلبه الوظيفة.
- يعمل الرؤساء المباشرين عند قيام المرؤوسين بأخطاء مهنية في العمل بالقيام بتوجيههم من أجل تقادي الأخطاء مستقبلاً وإصلاح أخطائهم بالعمل على مناقشة هذه الأخطاء مع المرؤوسين مما يزيد في ثقة بين الطرفين مما يؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- إنّ العمال في المؤسسة - محطة توليد الكهرباء- راضون بدرجة متوسطة عن العمل الذي يقومون به داخل المؤسسة من خلال إهتمام القادة المباشرين ببعض الجوانب الاجتماعية والنفسية وإحتفاظهم بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين يدفعهم إلى إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال رضاهم على العمل، وبالتالي يمكن التأكيد على أنّ إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعمال يؤدي إلى الرفع من مستوى الرضا عن العمل وزيادة مستوى الإستقرار في العمل لديهم.
- إنّ المبحوثين يرون بأنّ صفات القائد الناجح من وجهة نظرهم هو الذي يمتلك الكفاءة والخبرة المهنية تمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجه مرؤوسيه وقادر على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية والتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة ومتماسكة عن طريق فرض الإنضباط والرفع من الإنتاج والإنتاجية في المؤسسة.
- من خلال النتائج المتحصل عليها عن طريق تحليل ما تضمنته نتائج الجداول الإحصائية والتحليلات السوسولوجية والتأويلات الاستنتاجية نجد أن الفرضية الأولى تحققت بشكل كبير وذلك لأن مواصفات القادة تساهم في تكوين قيم ثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة.

ثانياً:

- أكد غالبية العمال بجميع الفئات السوسيو مهنية على أن القرارات في المؤسسة تتخذ من طرف المدير، فعملية إتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة حيث يقرر ما يجب أن يعمل، ومتى يقوم به، ومن يقوم به حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في إتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.
- أكد غالبية العمال أنّ الأساس الذي تتم به عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة هو من قبل المدير، والتي تتم بالتوجيهات وإعطاء الأوامر بين الوحدات في شكل هرمي للسلطة وهي حسب ما يمليه الهيكل البيروقراطي في الإدارة، كما تتقاسم المسؤولية في تحمل نتائج القرارات من خلال إشراك الرؤساء المباشرين في إتخاذ القرارات وأخذها بعين الإعتبار وتجسيدها في الميدان بحيث تمثل المشاركة دور هام في كسب رضا العمال وزيادة في الأداء.
- يرى العمال بأنّ القرارات التي تتخذ تخدم المؤسسة بدرجة كبيرة بإعتبارها تتركز حول تقديم الحلول حول مشكلات العمل والظروف المحيطة بالعمل والعمال وتهدف إلى جعل المؤسسة رائدة في مجال عملها وهذا ما يؤكد على أنّ القرارات المتخذة تخدم المؤسسة.
- جل العمال في المؤسسة يرون بأنهم لا يشاركون في عملية صنع القرارات وأنهم ليس سوى أدوات في المؤسسة لتنفيذ هذه القرارات والقيادة هنا تعتمد أسلوب الإقصاء والتهميش للمرؤوسين في صنع القرارات وإعتقادها بأنهم ليس لديهم المعرفة والقدرة على صنع القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة.
- إنّ العمال في المؤسسة في جميع مستوياتهم المهنية يؤكدون بأنّ الرئيس المباشر أحيانا ما يسمح لهم بمشاركته في أداء مهامه القيادية فالقيادة تهدف إلى تعليم مرؤوسيه وخاصة الإطارات القدرة على تحمل المسؤولية أو بناء قرارات إستراتيجية بمعنى تعمل على إعداد قيادة مستقبلية قادرة على التغيير.
- يقوم الرؤساء المباشرين بإعطاء بعض الصلاحيات في إتخاذ القرارات للمرؤوسين بدرجة متوسطة وبدرجات متفاوتة حسب التدرج الهرمي للسلطة، فإنّ فئة الإطارات هم من لديهم الأولوية في هذه الصلاحيات، كما أنّ هذه الصلاحيات تكون محدودة وغير مهمة في مجال العمل، أغلبها روتينية وأيضا لتجنب حدوث مشاكل وسوء استخدام هذه الصلاحيات.

- يعمل الرؤساء المباشرين على الاهتمام بالمقترحات والآراء التي يقدمها العمال بمختلف فئاتهم السوسيو مهنية إلى حد ما، وذلك لتعزيز وتحسيس العمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفعيل سياسة الحوار والنقاش وقبول آراء الآخرين، وكما أكد القادة على أهميتها وأنها إيجابية لما لها من تأثير على الروح المعنوية للعمال وتحقيق الاستقرار المهني لديهم.
 - يواجه الرؤساء المباشرين في المؤسسة معارضة حسب الحالة من طرف المرؤوسين في تطبيقه للقوانين عليهم، حيث أنّ المعارضة تكون عندما يكون هناك سوء تقسيم العمل بين العمال أو عدم العدالة في تقسيمه أو في حالة تفضيل وتمييز عامل على آخر على أساس الجهة أو الجنس كلها عوامل تؤدي إلى معارضة قوية من طرف المرؤوسين لرؤسائهم المباشرين.
 - يقوم الرؤساء المباشرين باقتراح الحلول الملائمة للمشاكل المطروحة التي يواجهها المرؤوسين في العمل وتوجيههم لتفادي هذه المشكلات مستقبلا، وتقديم شروحات وتوضيحات حول هذه المشكلات قصد تدريب العمال وإكسابهم مهارات وخبرات تؤهلهم للعمل أكثر.
 - يعتمد الرؤساء المباشرين على مراقبة مرؤوسيه من خلال تقارير العمل المرفوعة إليهم والرقابة الدائمة للمرؤوسين أثناء أدائهم أعمالهم تجنباً لحدوث أي اختلالات في الإنتاج أو حوادث في العمل، كما يحرصون على عدم تضييع الوقت أو الإهمال والتسيب في العمل وذلك لضمان السير الجيد للعملية الإنتاجية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
 - أكد العمال على أنّ النمط القيادي الملائم لسير المؤسسة هو النمط الديمقراطي القائم على تفعيل المشاركة العمالية بكل أنواعها في اتخاذ القرارات، وتفعيل منطقي لعملية تفويض السلطة وإعطائها لذوي الخبرة والكفاءة، وكذا ضرورة فتح مجال النقاش والحوار والتشاور بين العمال والهيئة الإدارية وعدم التفرد بالسلطة وتجنب الأحادية في التسيير والاعتماد على الإطارات الشابة.
- من خلال هذه النتائج المتحصل عليها عن طريق تحليل ما تضمنته نتائج الجداول الإحصائية والتحليلات السوسولوجية نجد بأن الفرضية قد تحققت بشكل كبير وذلك لأننا توصلنا إلى النمط القيادي الأوتوقراطي (المتشدد) المتبع من طرف القائد يؤثر في القيم الثقافية لدى المرؤوسين في المؤسسة.

ثالثاً:

- يعتمد الرؤساء المباشرين في اتصالهم بالعمال بإتباع أسلوب الاتصال المباشر وجه لوجه مع المرؤوسين من خلال تعزيزها لسلوك التشاور والاستماع وإبداء الرأي، وفعالية هذا الأسلوب في فهم العمال للرسالة الاتصالية باعتمادها لغة مفهومة وواضحة تنمي التواصل والتكامل بين أعضاء التنظيم كما أنها تجعل قنوات الاتصال مرنة في المعاملة بين الرئيس المباشر والعمال تحت إمرته وهذا ما يؤدي إلى درجة عالية من التفاهم.
- توضح النتائج أنّ الرئيس المباشر يشعر مرؤوسيه بالجديد في المؤسسة في بعض الأحيان لأنّ مصدر المعلومة والجديد في المؤسسة يأتي من التنظيم الرسمي، بتقديم معلومات عن السير اليومي والمعلومات القادمة من الوصاية في شكل تعليمات وأوامر، إشعار المرؤوسين بالقوانين الجديدة أو إجراءات إدارية جديدة تخص مجالاً معيناً.
- أكد غالبية العمال على أنّهم يزورون رئيسهم المباشر في مكتبه في حاله ما إذا احتاجوا إليه في أمور العمل وهذا ما يؤكد على إلغاء الحواجز بينهم وبين قادتهم وإتاحة الفرصة لهم بمقابلتهم وطرح مشكلاتهم وإبداء مقترحاتهم، مما يسرع في نقل المعلومات واختصار الوقت ودعم العلاقات والثقة بين القائد ومرؤوسيه من خلال عملية التفاعل أثناء الاتصال.
- يتجاوب الرؤساء المباشرين مع مرؤوسيهم أثناء اتصالهم بهم في ميدان العمل من خلال الإنصات والإصغاء إليهم وتخصيص الوقت الكافي لطرح انشغالهم وإظهار مدى تقدير القادة لآرائهم ومدى الاستعداد للحوار والمنافسة وتقبل القادة للتغذية العكسية من مرؤوسيه.
- يركز الرئيس المباشر في اتصاله بالمرؤوسين على شرح إجراءات العمل وكيفية تنفيذ ما هو مسطر من أعمال وشرح وتبسيط طريقة العمل والتركيز على القواعد والإجراءات التي تكفل الدافعية في العمل وتحديد الأدوار التنظيمية.
- يقوم الرؤساء المباشرين عادة بالسؤال عن استفسارات العمال حول العمل وطريقة إنجازه والصعوبات التي يواجهها، وتعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبرتها وفهمها ومعرفتها بالمهام الموكلة لها.
- يساهم الاتصال في المؤسسة مجال الدراسة بين الرؤساء المباشرين والعمال في تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة من خلال تبني القيادة لأساليب اتصال تشرح إجراءات العمل فيها

واعتماد لغة الحوار والنقاش وتوصيل المعلومة في وقتها المناسب إذ بواسطة الاتصال تم التوصل إلى حل الكثير من مشاكل المؤسسة ومعالجة الصراع والتخفيف من هذه التوترات زيادة الالتزام بالأهداف التنظيمية، توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات، توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية.

• أكد العمال أنه لا تواجههم صعوبات على المعلومات المتعلقة بالعمل من رؤسائهم على اعتبار أن المهام والعلاقات وطرق الاتصال واضحة ومدروسة، حيث أن كل من العمال والرؤساء يعرفون ما لهم وما عليهم، وضرورة تزويد الرؤساء مرؤوسيههم بكل المعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق الاتصال الإيجابي الذي يستند إلى الشفافية والثقة في المعاملة.

• لقد بينت النتائج أن غالبية المبحوثين يرون أن أساليب الاتصال في المؤسسة جيدة ومقبولة وهذا ما تسعى إليه القيادة من خلال الاختيار الأحسن لآليات الاتصال الفعالة التي تضمن من خلالها السير الحسن والاستقرار المهني لمرؤوسيهها وتعمل على فتح كل قنوات الاتصال من أجل كسب ثقة عمالها وتوجيه سلوكهم نحو الأفضل، وتتمى لديهم الشعور بالانضباط في العمل وتدفعهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

من خلال هذه النتائج يتبين أن الفرضية قد تحققت وأن لأسلوب الاتصال المتبع من طرف القائد دور فاعل في بناء ثقافة المؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال علم الاجتماع التنظيم وإدارة الموارد البشرية وكذا اقتصاد المؤسسات.

خاتمة

خاتمة:

لقد اتضح جليا من خلال دراستنا هذه في جانبيها النظري والتطبيقي أن القيادة تعتبر من أهم مكونات الإدارة الحديثة، أي أنها من أهم محددات النجاح أو فشل المؤسسات والتي من شأنها أن تمنح المؤسسة مركزا تنافسيا قويا وحصص سوقية وريحية عالية، ورضا عاليا للموظفين ويأتي ذلك من خلال نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيتهم وتنشئتهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلوا على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

حيث تعمل القيادة في المؤسسة على إدارة أساليب لبناء قيم ثقافية مشتركة للمورد البشري في إطار السلوك الاجتماعي الإيجابي الذي يتشكل عن علاقة الأفراد مع بعضهم البعض في إطار تنسيق تفاعلي لبناء نسيج اجتماعي يفرز ثقافة مؤسساتية تعبر عن اختيارات وتوجهات الأفراد وتصورهم الجماعي والمشارك لكيفية معالجة ومجابهة المشكلات المطروحة أمامهم، مما يخلق على مر الوقت تشكل قيم ثقافية جماعية قائمة على الانضباط الذاتي والمعززة عن القيادة في عملية بناء مجموعة من السلوكيات التنظيمية التي تنتج هذا النسق الثقافي المبني على سلوكيات اجتماعية تساهم في توازن واستقرار البناء الاجتماعي للمؤسسة.

كما تبين من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولي اهتمام بالغا لدور النمط القيادي في بناء قيم ثقافية مؤسساتية واعتباره مصدرا للتميز والتفوق عن باقي المؤسسات وذلك من خلال بناء قيادة تعمل على تعظيم العنصر البشري، بدءا بالقيادات وذلك بتنفيذ برامج تكوينية وتدريبية من أجل إدراكهم لدورهم القيادي، إلى العمال عن طريق توفير المناخ الملائم لهم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وذلك بالعمل على تحقيق التغير الثقافي وتطوير مختلف القدرات الذهنية الفردية، وتعظيم مجال العلاقات الإنسانية الذي يحدد العلاقة بين العمال والمشرفين والإدارة، فتح المجال الديمقراطي بالمشاركة في صنع القرارات واكتساب مهارة حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة وتسهيل تدفق المعلومات وتوفير منظومة من الحوافز والكفاءات.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة محل الدراسة -محطة توليد الكهرباء- تتمتع بمجموعة من المقومات القيادية والإدارية من شأنها إذا أخذت بعين الاعتبار أن تشكل نقطة قوة لما تتميز به هذه القيادات من صفات الانضباط في العمل واحترام

خاتمة

الوقت وما تحمله من الشهادات العلمية المتخصصة واعتمادها على الخبرة والكفاءة المهنية والالتزام بتطبيق القوانين وأسلوب اتصال مباشر يتميز بالوضوح والشفافية وتميزها بمستوى عالي من العلاقات الإنسانية والاجتماعية من خلال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، معالجة المشاكل المهنية بأسلوب الحوار والنقاش والتوجيه لتفاديها مستقبلا عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع مختلف الفئات المهنية.

إلا أن هناك العديد من النقاط المحسوبة على المؤسسة والتي قد تعتبر معوقا أساسيا للدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة في بناء ثقافة مؤسساتية في المؤسسة، مثل اعتمادها على القوانين والتعليمات ومذكرات العمل والتنظيم الرسمي الذي يوضح للمرؤوس كيف يعمل وما الذي ينفذه وما المطلوب منه (اتجاه تايلوري في العمل) لهذا فالوعاء الثقافي للقيادة مستمد من الهيكل البيروقراطي للمنظمة، اهتمام بالعمل على حساب العامل وضعف القيادة في استخدام العلاقات الإنسانية، عدم الاهتمام بالعامل وتحفيزه عند قيامه بعمله على أحسن ما يرام المركزية في اتخاذ القرارات وعدم إعطاء الفرصة للمرؤوسين للقيام بذلك، احتقار الصلاحيات وعدم تفويضها للمرؤوسين، ظاهرة انتقال المعلومات بطريقة شفوية في المؤسسة، كل ذلك لا يضمن ولاء وانتماء المرؤوسين وإخلاصهم في أداء عملهم وتحقيق أهداف في المؤسسة.

وانطلاقا من هذه النتائج يجب التأكيد على ضرورة إدراك القادة لدورهم القيادي في المؤسسة وتهيئتها ببنية تنظيمية تمكنهم من إطلاق مهاراتهم وقدراتهم في القيادة وكذا ضرورة إشراك المرؤوسين في التسيير واستشاراتهم وإشعارهم بأنهم رقم مهم في العملية الإنتاجية من خلال بناء تجربة عمل مبنية على الاستراتيجية الجماعية الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المؤسسة، حرص القيادة على تحفيز ومكافئة المرؤوسين بعدالة، تسهيل سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات وكذا ضرورة تجاوز الحواجز النفسية والتنظيمية من المشرفين والعمال ونشر جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية ونتائج العمل فقط، هذا ما يدعم ولائهم وانتمائهم وإخلاصهم في أداء وظائفهم بكفاءة عالية ما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وفي الأخير يمكن القول أنه ليس من الصعب تحقيق قيادة فعالة تستطيع أن توفق بين أهداف المؤسسة وأهداف الجماعة فكل ما يجب القيام به هو معالجة بعض المشكلات الموجودة في القيادة والتوجيه في مختلف المستويات التنظيمية وعليه يوصي الباحث بما يلي:

خاتمة

- 1- ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل المبنية على حب العمل والاجتهاد فيه وإتقانه واحترام الوقت وتشجيع الجهد المبذول.
- 2- المرونة في التعامل مع كل العمال من أجل تطوير ثقافة المؤسسة وفق ما تملّيه متطلبات العصرنة وغرس القيم التنظيمية السليمة التي تجنب مقاومة العمال للتغيير.
- 3- إيجاد ثقافة مناسبة وموحدة تجمع أعضاء المؤسسة وتساهم في توحيد آرائهم وتصوراتهم وتصرفاتهم وتزيد من قوة انتمائهم للمؤسسة.
- 4- ضرورة البحث عن نمط ثقافي محلي للتسيير يتماشى مع الثقافة المحلية ومحيطها الاجتماعي والسياسي، وعدم نقل نماذج أجنبية للتسيير لا تتماشى مع خصائص واقعنا.
- 5- تفعيل مشاركة العمال في جميع مراحل صنع القرار وتنفيذه لأن ذلك يساهم في تقبلهم لهذه القرارات ويساعدهم على إدراك الدور المنوط بهم من خلال تنفيذها، وبالتالي يصبحون أقل عرضة للعصيان واللامبالاة.
- 6- إعادة النظر في الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعمال وتشجيع الوسائل الكفيلة بتقوية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى.
- 7- ضرورة تدعيم الجوانب الإيجابية في ثقافة الاتصال من خلال إعطاء موضوع الاتصال أهميته واعتبار موضوع القدرة على الاتصال وكفاءته كأحد المعايير لاختيار القادة والمسيرين.
- 8- ضرورة إيجاد أساليب علمية مبسطة وموحدة للاتصال داخل المؤسسات وتدريب القادة والمسيرين عليها.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

(I) المصادر:

- القرآن الكريم.

(II) المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيوتنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2013.
- 2- إدجار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 3- ألويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعة والقيادة، دار المعارف، القاهرة، الجزء الثالث، 1964.
- 4- بشير العلق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 5- بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 6- بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 7- بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013.
- 8- بن عيسى محمد المهدي، علم الاجتماع التنظيم، من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجيا المؤسسة، ط1، الجزائر، أوت 2010.
- 9- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 1998.

- 10- بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 11- بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014 .
- 12- بيثر.ج، نورت هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاد المعيوف، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 2006.
- 13- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الفرد في المنظمات)، دار الحامد، عمان، ط2، 2010.
- 14- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
- 15- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 16- الحوراني محمد، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 17- خليل عبد الرحمان المعاينة، علم النفس الإجتماعي الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2000.
- 18- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000.
- 19- خميس إسماعيل، القيادة الإدارية، دراسة نظرية بمقارنة، دار النهضة للطباعة، بيروت، 1971.
- 20- دخموش العربي، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.

- 21- دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية، ترجمة منير السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2007.
- 22- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- 23- رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع، كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
- 24- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011.
- 25- زكي بن محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1982.
- 26- سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم الأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
- 27- سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، بحث في علم الإجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- 28- سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2012.
- 29- السفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي (التشغيل، الصناعة، التنمية)، ترجمة الأزهر بوغنبوز، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 30- سهيل أحمد عبيدات، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2004.
- 31- سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، ط1، 2007.

- 32- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الإتيصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 33- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 34- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 35- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 36- طارق محمد السويدان، صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الكويت، ط2، 2003.
- 37- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 1999.
- 38- عائشة التايب، النوع وعلم إجتماع العمل والمؤسسة، ترجمة: منظمة المرأة العربية، ط1، مصر، 2011.
- 39- عبد الحليم عبد العال، نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 1989.
- 40- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998.
- 41- عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منثوري، قسنطينة، 2003/2004.
- 42- عبد الكريم بوحفص، دليل الطالب لإعداد وإخراج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 43- عبد الله جبلي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.

- 44- عرفة سند، مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقها في مجال الإدارة، دار النهضة، بيروت، 1998.
- 45- علي زكاز، نصرالدين بوشيشة، الديناميكيات الإجتماعية للعمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013.
- 46- علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتا، قسنطينة، 2006.
- 47- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط3، 1990.
- 48- عمار بوحوش، محمد دنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1999.
- 49- فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 50- فضيل دليو، اتصال المؤسسة إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- 51- فيليب سادلر، القيادة، ترجمة: هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2008.
- 52- ماجد العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 53- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، ط1، 2004.
- 54- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.

- 55- محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 56- محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مطابع رويال، الإسكندرية، 1997.
- 57- محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، أنماط وأساليب القيادة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 58- محمد عباس إبراهيم، الثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2011.
- 59- محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- 60- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، ط3، 2000.
- 61- محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (1) وظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 62- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 2004.
- 63- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- 64- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 65- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 66- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، ط1، 2008.

- 67- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2006.
- 68- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 69- ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 70- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 71- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- 72- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الإصدار السابع، 2007.
- 73- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1999.
- 74- هارلمبس وهولبورن، سوسيولوجيا الثقافة والهوية، ترجمة حاتم حميد محسن، دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2010.
- 75- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه، الجزائر، 2013.
- ثانيا: القواميس والمعاجم
- 76- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2001.
- 77- جوزيف إلياس، قاموس مجاني الطلاب، دار المجاني، بيروت، ط3، 1996.
- 78- ر. بودون، ف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الإجتماع، ترجمة سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1986.

79- محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

80- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع بجامعة الجزائر، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر - حالة بايب غاز غرداية-، 2004-2005.

81- دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لمتطلبات شهادة الماجستير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2011/2012.

82- صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة المالك فهد بن عبد العزيز، المملكة السعودية، 2008.

83- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة مجمع صيدال- مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2006.

84- طارق تواتي، الإستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية، مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة، مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم والديناميكيات، رسالة ماجستير، جامعة الأغواط، 2012.

85- عبد الكريم بزاز، علم إجتماع بيار بورديو، دراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة منثوري، قسنطينة، 2006/2007.

86- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

87- منير لواج، دور القيادة في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2006-2007.

88- وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2، 2013.

89- يوسف جغولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة الجزائر02، 2010-2011.

رابعاً: المجالات

90- الأمين بالقاضي، العملية القيادية ودورها في تسيير المؤسسات، مجلة فكر ومجتمع، طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 19، جانفي 2014.

91- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات والأفعال في المنظمة الإقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 03، 2004.

92- فضيلة سبع، الاتصال داخل المؤسسات، مفاهيم، معايير وأنواع، مجلة فكر ومجتمع، طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 19، جانفي 2014.

خامساً: الملتقيات

93- أحمد بوشناقة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، الملتقى الوطني حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 3، 4 ماي 2005.

(III) المراجع باللغة الفرنسية:

94- Charles Handy, **understanding organisations**, Tenguingrap edition, tirth edition, London, 1999.

- 95– Daniel Mercure, **la culture en mouvement**, Québec, les presses de l'atelier graphiques, 1992.
- 96– Edguar Schein, **organizational culture and leadership**, Jossey Bass publisher, third edition, New York, 2004.
- 97– Jean Pierre Détre, **strategor : politique générale de l'entreprise**, derno, 3eme édition, Paris, 1997.
- 98– Jean Pierre Jardal , **L'apport de l'anthropologie**, revue, française de gestion, n 415, décembre,2000.
- 99– M.Bouche, **corporate culture, la culture sans histoire**, revue française de gestion, Paris, n47,84, 1984.
- 100– M.Tthevent, j-l, Vachete, **culture et comportement**, Paris vuibert, 1992.
- 101– Mary Jo Hatchs, **théorie des organisations**, edition de Boeck université, Paris, 2002.
- 102– Renauld Sainsaulieu, **sociologie de l'organisation et de l'entreprise**, Dalloz, Paris, 1987.
- 103– Renauld Sainsaulieu, **sociologie de l'entreprise** ,2ed, Paris ,pnfsp,1997.
- 104– Strategor, **politique général de l'entreprise**, 2ed, Dunad, Paris, 1997.

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث حول موضوع:

دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة

دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء - جيجل -

في إطار قياسي بتحضير مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل حول موضوع دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة ألتمس منكم التعاون معي بالإجابة على أسئلة هذه الإستمارة، علما أن البيانات التي سندلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا مني جزيل الشكر وفائق الإحترام

تحت إشراف الأستاذ:

شويمات كريم

إعداد الطالب

بوالعيش عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2016/2015

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

بيانات شخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة
- من 25 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 35 سنة
- من 35 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 45 سنة
- 45 سنة فما فوق
- 3- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا تقني سامي
- 4- الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة
- من 20 إلى أقل من 25 سنة 25 سنة وأكثر
- 5- المصلحة التي تعمل فيها:
- المديرية قسم الاستغلال قسم الصيانة مصلحة الموارد البشرية
- مصلحة المالية والمحاسبة فرع الوسائل العامة
- 6- طبيعة الوظيفة: إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الأول: صفات القائد وقيم المرؤوسين

- 7- من بين النقاط التالية ما هي النقاط التي يهتم بها أكثر رئيسك المباشر عند إشرافه على عملك؟
- يهتم بالعمل يهتم بتطبيق القوانين الإدارية يهتم بالعمال
- يهتم بالأخطاء المهنية في أوساط العمال يهتم بالعمال والعمل
- نقاط أخرى أذكرها:
- 8- ما الصفات التي يتصف بها رئيسك المباشر في المؤسسة حسب رأيك؟
- الإنضباط التسبب التسامح الصرامة الفطنة ضبط النفس
- صفات أخرى، أذكرها:
- 9- ما الأسلوب الذي يتبعه رئيسك المباشر في تعامله مع المرؤوسين بوجه عام؟
- بناء علاقات اجتماعية مع العمال دفع العمال إلى القيام بالواجب
- التمييز بين العمال إهانة العمال
- أساليب أخرى، أذكرها:

10- كيف تصف علاقتك برئيسك المباشر؟

سيئة عادية جيدة

11- ما رأيك في ثقة رئيسك في أعضاء فريق العمل الذي تنتمي إليه؟

لا توجد ثقة ثقة منخفضة ثقة متوسطة ثقة عالية

12- حسب رأيك ما الذي يجعل الرئيس في العمل محل ثقة في أوساط المرؤوسين؟

الكفاءة الإلتزام بالقانون النزاهة امتلاك علاقات طيبة مع المرؤوسين

جوانب أخرى، أذكرها.....

13- إلى أي مدى يشارك الرؤساء المرؤوسين في أعمالهم التي يقومون بها؟

يشاركون في كل الأعمال يشاركون في بعض الأعمال لا يشاركون على الإطلاق

14- بماذا يشعر وجود رئيسك المباشر معك أثناء قيامك بعملك؟

بالإرتياح بالإحراج لا يوجد تأثير حالات شعورية أخرى، أذكرها.....

15- كيف يتصرف رئيسك المباشر عند قيامك بعملك على أحسن ما يرام؟

تشجيع معنوي تشجيع مادي عدم الإهتمام تشجيع مادي ومعنوي

16- على أي أساس تقوم علاقتك برئيسك المباشر؟ (يمكن أن تضع أكثر من علامة (x) واحدة).

على أساس الاحترام على أساس التعاون على أساس الصراع
على أساس الإلتزام بالعمل على أساس علاقات شخصية

17- ما تقييمك لكفاءة رئيسك المباشر في إدارة الأنشطة المطلوبة في العمل؟

مستوى كفاءة منخفض مستوى كفاءة متوسط مستوى كفاءة عالي

18- كيف يتصرف رئيسك المباشر عند قيامك بأخطاء مهنية؟

توبيخ لفظي خصم من الراتب إصلاح الخطأ
توجيهه من أجل تقادي الأخطاء مستقبلا لا يبالي

أخرى أذكرها.....

19- ما درجة رضاك عن العمل الذي تقوم به داخل هذه المؤسسة؟

درجة منخفضة درجة متوسطة درجة عالية

20- ما صفات القائد الناجح من وجهة نظرك؟

.....
.....

المحور الثاني: النمط القيادي وقيم المرؤوسين

- 21- من الذي يقوم بإتخاذ القرارات في المؤسسة التي تعمل فيها؟
الوزارة المدير الرئيس المباشر ممثلي العمال
- 22- على أي أساس تتم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة التي تعمل فيها؟
على أساس التشاور مع العمال من قبل العمال من قبل المدير من قبل الرؤساء المباشرين
- 23- ما رأيك في القرارات التي يتخذها رئيسك المباشر في ميدان العمل؟
تخدم المؤسسة تخدم أغراض شخصية تخدم رئيسك المباشر
- 24- ما دور العمال في عملية صنع القرارات داخل المؤسسة؟
يشاركون في عملية صنع القرارات لا يشاركون في عملية صنع القرارات
- 25- إلى أي مدى يسمح الرئيس المباشر للعمال بمشاركته في أداء مهامه القيادية؟
لا يسمح أبدا نادرا أحيانا غالبا دائما
- 26- إلى أي مدى يقوم رئيسك المباشر بإعطائك بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات؟
عالية كبيرة متوسطة صغيرة متدنية
- 27- ما مدى اهتمام الرئيس المباشر بمقترحات عماله المتعلقة بالعمل؟
لا يهتم بها إطلاقا يهتم بها إلى حد ما يهتم بها إلى حد كبير
- 28- ما الصعوبات التي يواجهها رئيسك المباشر أثناء قيامه بتطبيق القوانين على المرؤوسين؟
لا يجد الصعوبة في هذا المجال يواجه معارضة من طرف بعض المرؤوسين
يواجه معارضة حسب الحالة
- 29- ما الأساليب التي يلجأ إليها رئيسك المباشر في معالجة مشاكل العمال؟
يقترح الحلول الملائمة للمشاكل المطروحة
يمنح العمال فرصة البحث عن الحلول الملائمة لمشاكلهم المطروحة
لا يهتم الأمر
- 30- ما أسلوب الرقابة المتبع من طرف رئيسك المباشر في المؤسسة؟
الزيارات الميدانية المفاجئة الرقابة المستمرة بدون إنقطاع
ترك العامل يراقب نفسه بنفسه الرقابة من خلال تتبع تقارير العمل المكتوبة
- 31- ما النمط القيادي الذي تراه ملائما لتسيير المؤسسة التي تعمل فيها؟

المحور الثالث: الإتصال وبناء ثقافة المؤسسة

32- ما قنوات الإتصال بينك وبين رئيسك المباشر في المؤسسة؟

الإتصال المباشر وجه لوجه مع المرؤوسين الإتصال بالمراسلة الإجتماعات الدورية

قنوات أخرى، أذكرها.....

33- إلى أي مدى يسعى رئيسك المباشر إلى إشعار المرؤوسين بكل ما هو جديد في المؤسسة؟

يشعرنا بالجديد في المؤسسة باستمرار

يشعرنا بالجديد في المؤسسة في بعض الأحيان

لا يشعرنا بالجديد في المؤسسة على الإطلاق

34- إذا احتجت لرئيسك المباشر في أمور العمل ما الطريق الذي تسلكه للاتصال به؟

تزره في مكتبه تنتظر حضوره إلى مكان العمل تتصل به خارج المؤسسة

طرق أخرى، أذكرها.....

35- إلى أي مدى يتجاوب رئيسك المباشر معك أثناء اتصالك به في الميدان؟

عدم التجاوب تجاوب محدود تجاوب كبير

36- على ماذا يركز رئيسك المباشر عند اتصالك به؟

إملاء التعليمات يشرح إجراءات العمل ينسق جهودكم في العمل

37- ما هي الجوانب التي يقوم رئيسك المباشر بالسؤال عنها غالبا؟

استفساراتكم حول العمل تقاريركم وشكاويكم اقتراحاتكم وأفكاركم

38- كيف يسهم الإتصال بين الرئيس المباشر والعمال في عملية العمل:

تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة رفع درجة الولاء للمؤسسة

الاستقرار في المؤسسة

39- إذا أردت أن تحصل من قائدك على معلومات متعلقة بالعمل ما الصعوبات التي تواجهها؟

.....

.....

40- ما رأيك في أساليب الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة؟

.....

.....

الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر-2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

دليل المقابلة حول موضوع بحث:

**دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة
دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء - جيجل -**

في إطار قياسي بتحضير مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل حول موضوع دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة ألتمس منكم التعاون معي بالإجابة على هذه الأسئلة، علما أن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا مني جزيل الشكر وفائق الإحترام

تحت إشراف الأستاذ:

شويمات كريم

إعداد الطالب

بوالعيش عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2016/2015

تاريخ المقابلة:.....

مكان المقابلة:.....

- الجنس:..... - السن:.....

- نوع الوظيفة:..... - الأقدمية:.....

- المستوى التعليمي:.....

- كيفية الترقية لرئيس مصلحة:.....

1- ما رأيك في المؤسسة التي تعمل فيها؟

.....
.....

2- كيف تصف تعامل الإدارة العليا معكم كمشرفين؟

- كموظفين تؤدون عمل محدد

- كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك

- كعائلة أو مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل سوية

- كأدوات تستخدم طاقاتهم لصالح الإدارة

3- ما هي الأمور والأشياء التي تهتم بها أكثر في عملك الإشرافي؟

- تهتم بالعمل

- تهتم بالعمال

- تهتم بالعمل والعمال

4- ما هي أهم الصفات التي يتميز بها المشرف في العمل؟

- أكثر رسمية

- ديمقراطي

- غير مبالي

- متسلط

5- على أي أساس تبني علاقتك بمرؤوسك داخل المؤسسة؟

- على أساس الإحترام

- على أساس الصراع

- على أساس الإلتزام بالعمل

- على أساس علاقات شخصية
- 6- كيف تصف علاقتك بالمرؤوسين؟
- جيدة عادية سيئة
-
- 7- كيف تتم عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟
- بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من الأعلى إلى الأسفل...
- بالإعتماد على القنوات الرسمية في ضوء السياسات المعتمدة
- بواسطة الأفراد المعيّنين مباشرة في مواقع العمل
- بالإجماع من خلال النقاش وقبول الجميع
- 8- ما طريقتك في إتخاذ القرارات بشكل عام في المؤسسة؟
- تتخذ القرار ثم تعلنه لمرؤوسيك
- تتخذ القرار وتحاول إقناع المرؤوسين به
- تستشير المرؤوسين ثم تتخذ القرار
- تشترك مع المرؤوسين في اتخاذ القرار
- 9- ما نوع القرارات التي تشترك مرؤوسيك في بناءها؟
- القرارات الإستراتيجية لماذا؟
- القرارات الروتينية لماذا؟
- قرارات ليس لها أهمية لماذا؟
- 10- كيف تقيم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟
- مشاركة مقبولة
- مشاركة حسنة
- مشاركة لا تخرج عن نطاق القوانين
- مشاركة تتماشى وصلاحيات الإدارة
- 11- إلى أي مدى تقوم بإعطاء بعض الصلاحيات للمرؤوسين (التفويض)؟
- كبيرة
- متوسطة
- صغيرة

12- ما الأسباب التي تجعلك تفوض بعض الصلاحيات لمروسيك؟

- كثرة الأعمال

- تدريبهم على تحمل المسؤولية

- بهدف اكتسابهم للخبرة في التسيير

13- ما أسلوب الرقابة المتبع من طرفك في عملك الإشرافي؟

- الزيارات الميدانية المفاجئة لماذا.....

- الرقابة المستمرة بدون انقطاع لماذا.....

- ترك العامل يراقب نفسه بنفسه

- الرقابة من خلال تتبع تقارير العمل المكتوبة

14- ما هي سياسة التحفيز المعتمدة من طرفك في العمل؟

- تحفيز مادي ومعنوي

- سياسة العقاب

- التغاضي عن أخطائهم المهنية

15- ما قنوات الإتصال بينك وبين مروسيك في المؤسسة؟

- الإتصال المباشر وجه لوجه

- الإتصال بالمراسلة

- الإجتماعات الدورية

- قنوات أخرى أذكرها.....

16- هل تجد صعوبة في إيصال المعلومات إلى مروسيك؟

نعم لا

إذا كانت هناك صعوبات ما هو السبب؟

- عدم صلاحية وسائل الإتصال.

- ضعف إستيعاب المرؤوسين.

- رفض المرؤوسين الإصغاء.

17- كيف تقيم العملية الاتصالية بينك وبين مرؤوسيك في المؤسسة؟

- مقبولة
- عادية
- عمودية وأفقية
- تقوم على احترام السلم الإداري

18- على أي أساس تستند المهام في المؤسسة إلى الأفراد؟

- تقديرات ورغبات المشرف
- احتياجات المؤسسة
- بمطابقة إحتياجات المهمة مع قدرات الأفراد
- التفضيل الشخصي للأفراد العاملين

19- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأقسام والمصالح في المؤسسة؟

- المنافسة والمصالح المتبادلة
- التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك
- الصداقة والرغبة في مساعدة الآخرين

20- كيف يتم التعامل مع الخلافات الداخلية في المؤسسة؟

- تدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة
- تجنبها من خلال الإلتزام بالقواعد والإجراءات
- بمعالجتها عن طريق النقاش والحوار

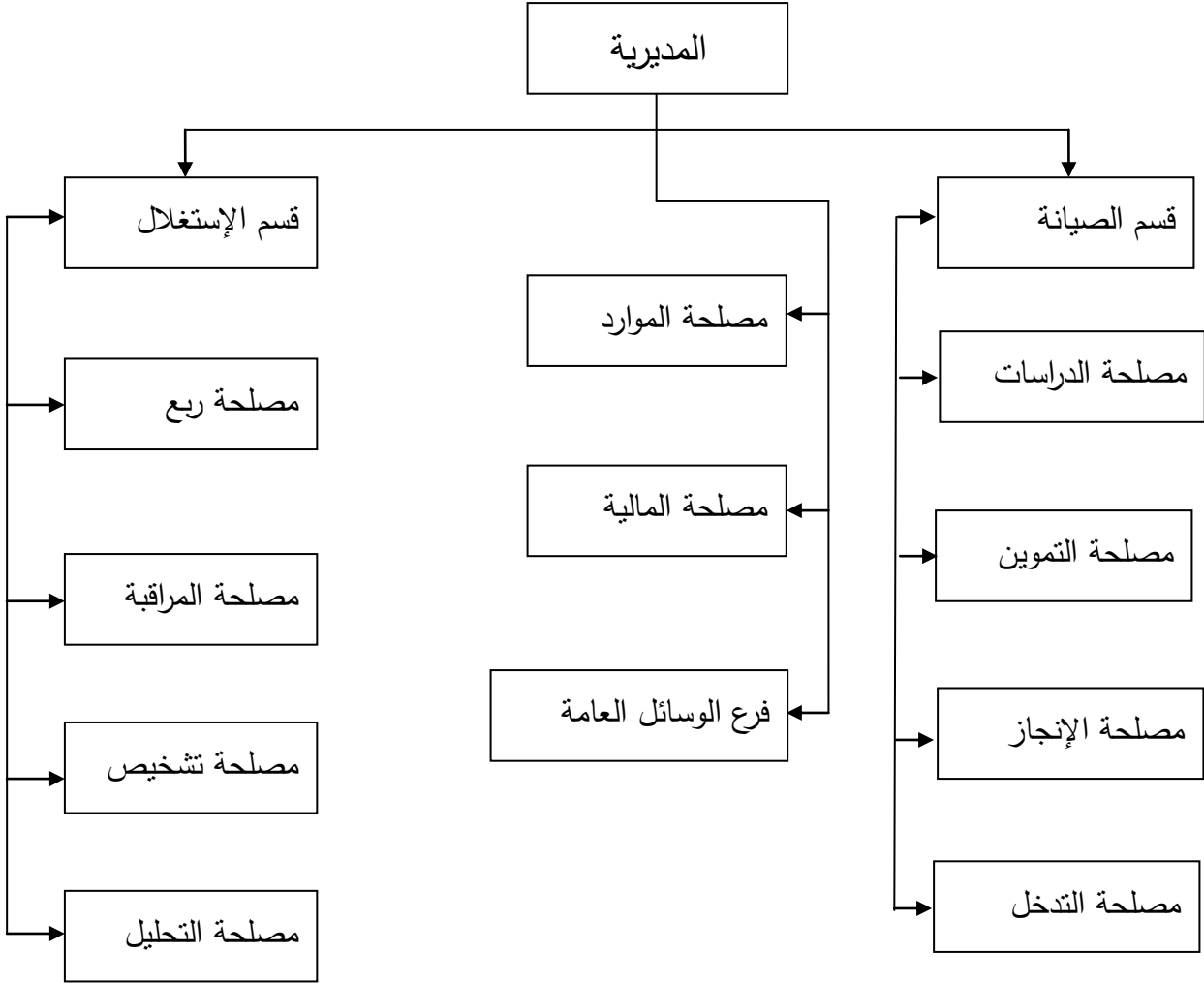
21- ما هو في نظرك المشرف الجيد والناجح؟

- يعمل بجد وولاء لمصلحة مؤسسته
- لديه القدرة على التصرف العقلاني في الموارد المتاحة للمؤسسة
- القدرة على التأثير في العاملين معه وقادر على تحقيق العدالة
- الذي يسعى إلى خلق مجموعة عمل منسجمة ومتماسكة

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (03)

الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل.

الملحق رقم (04)

SONELGAZ/SPE/JIJEL



