

جامعة الجزائر 2  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

---

القيادة الإدارية الوسطى و علاقتها بتطوير  
الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية  
دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:  
الفضيل رتيمي

إعداد الطالب:  
يوسف جفلولي

السنة الجامعية 2010-2011

## تشكرات و تقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على أن من علي بالصحة والعافية  
وتمكيني من إتمام هذه الدراسة.

وأرفع خالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور «**رتيمي**  
**الفضيل**» الذي لقيت منه كل العون والتوجيه والاحترام.

وإلى الأستاذ الدكتور «**جمال مستوف**»، والأستاذ الدكتور  
«**أخليفة بوزيرة**»، والأستاذ الدكتور «**مقراني الهاشمي**»،

وكل أئمة الكلية وخاصة قسم علم الاجتماع.

وإلى السيد الأمين العام لولاية المسيلة «**محمد حجان**»

كما أتفضل بالشكر إلى كل إطارات وموظفي المديرية التنفيذية

لولاية المسيلة

## الإهداء :

أهدي هذا العمل إلى جدتي العزيزة  
وأمي، طاعة ورضواناً، حفظهما الله وأطال  
في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية.  
وإلى زوجتي رقيقة دربي .  
وإلى أخي جمال شقيق روعي .

تشكرات

الإهداء

فهرس المحتويات.....	أ-ح
فهرس الجداول.....	ط-ل
فهرس الأشكال.....	م
مقدمة.....	ن-س

### الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1-أسباب اختيار الموضوع.....	02
2-أهمية الدراسة.....	03-02
3-أهداف الدراسة.....	04-03
4-إشكالية الدراسة وفرضياتها.....	08-04
5-مفاهيم الدراسة.....	15-08
6-الدراسات السابقة.....	38-16
6-1-دراسات أجنبية.....	18-16
6-2-دراسات عربية.....	26-18
6-3-دراسات جزائرية.....	38-26
6-4-تقييم الدراسات السابقة.....	40-38
7-صعوبات الدراسة.....	40

### الفصل الثاني: القيادة و المنظمة من المنظور الثقافي

تمهيد

المبحث الأول: مداخل دراسة المنظمة.....	54-43
المطلب الأول: مدخل المنظور الهيكلي.....	44-43
المطلب الثاني: مدخل تأسيس المنظمة.....	45-44
المطلب الثالث: مدخل النسق المفتوح.....	47-45

51-47.....	المطلب الرابع: المدخل الثقافي للمنظمة.
54-52.....	المطلب الخامس: ماهية المقاربة الثقافية للمنظمة.
64-54.....	المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية الوسطى.
56-54.....	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية.
56.....	المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية.
57-56.....	المطلب الثالث: خصائص القيادة.
58-57.....	المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة.
64-58.....	المطلب الخامس: ثقافة أنماط القيادة الإدارية.
60-59.....	1- ثقافة القيادة الأوتوقراطية.
61-60.....	2- ثقافة القيادة الديمقراطية أو المشاركة.
64-62.....	3- ثقافة القيادة الحرة أو المتسامحة.
80-64.....	المبحث الثالث: نظريات القيادة وقيادة التغيير.
69-64.....	المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية.
65-64.....	1- نظريات الصفات الشخصية.
67-65.....	2- النظريات السلوكية.
69-67.....	3- النظريات الموقفية و التفاعلية.
74-69.....	المطلب الثاني: نماذج السلوك القيادي.
70-69.....	1- نموذج المسار والهدف.
71-70.....	2- نموذج الشبكة الإدارية.
74-71.....	3- ذو الأبعاد الثلاثة في القيادة الإدارية.
76-74.....	المطلب الثالث: مقومات القيادة الإدارية.
77-76.....	المطلب الرابع: الأدوار الرئيسية لقادة المنظمة.
80-77.....	المطلب الخامس: قيادة التغيير الثقافي.
78-77.....	1- وكلاء للتغيير الثقافي.
80-78.....	2- خصائص قيادة التغيير الثقافي.
89-80.....	المبحث الرابع: القيادة داخل نماذج الثقافة التنظيمية.
82-81.....	المطلب الأول: نموذج الثقافة اليابانية.
85-83.....	المطلب الثاني: نموذج الثقافة الأمريكية.
86-85.....	المطلب الثالث: نموذج الثقافة الفرنسية.

87-86.....	المطلب الرابع: نموذج الثقافة الهولندية.....
89-88.....	المطلب الخامس: نموذج الثقافة الكورية.....
90.....	ملخص الفصل.....

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي

### تمهيد

103-93.....	المبحث الأول: ماهية للثقافة التنظيمية.....
93.....	المطلب الأول: النشأة التاريخية للثقافة التنظيمية.....
97-94.....	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
99-97.....	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.....
102-100.....	المطلب الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية.....
103-102.....	المطلب الخامس: محددات الثقافة التنظيمية.....
118-104.....	المبحث الثاني: وظائف و أنواع الثقافة التنظيمية.....
106-104.....	المطلب الأول: وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية.....
111-106.....	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.....
107-106.....	1- الثقافة العامة والثقافة الفرعية.....
110-108.....	2- الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة.....
110.....	3- الثقافات المتكيفة.....
111.....	4- الثقافة المتطورة.....
113-111.....	المطلب الثالث: الثقافة وفقا لنمط التسيير.....
115-113.....	المطلب الرابع: حدود الثقافة التنظيمية.....
118-115.....	المطلب الخامس: مستويات الثقافة التنظيمية.....
116.....	1- الثقافة الوطنية.....
118-116.....	2- الثقافة الجهوية.....
128-118.....	المبحث الثالث: السلوك التنظيمي نتاج ثقافي.....
119-118.....	المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي.....
120-119.....	المطلب الثاني: مكونات وأنواع السلوك التنظيمي.....
120-119.....	1- مكونات السلوك التنظيمي.....
120.....	2- أنواع السلوك التنظيمي.....

123-120.....	المطلب الثالث: السلوك بوجهة سوسولوجية.
121-120.....	1-مدخل سوسولوجي.....
122-121.....	2-المفهوم السوسولوجي للسلوك.....
123-122.....	3-طريقة تعلم السلوك الاجتماعي.....
125-123.....	المطلب الرابع: محددات السلوك الاجتماعي.....
124-123.....	1-خصائص السلوك الاجتماعي.....
124.....	2-فوائد السلوك الاجتماعي.....
125-124.....	3-الدافعية و السلوك الاجتماعي.....
126-125.....	المطلب الخامس: انتظام السلوك في النسق.....
126-125.....	1-الثقافة التنظيمية والسلوك.....
127-126.....	2-السلوك إعادة إنتاج ثقافي.....
128-127.....	3-ماهية النسق الثقافي للمنظمة.....
143-128.....	المبحث الرابع: التغيير الثقافي اتجاه التطوير التنظيمي.....
131-128.....	المطلب الأول: إدارة الثقافة التنظيمية.....
129-128.....	1-ماهية إدارة الثقافة.....
130-129.....	2-دواعي إدارة الثقافة التنظيمية.....
131-130.....	3-عملية التغيير محدد ثقافيا.....
132-131.....	المطلب الثاني: خلق ثقافة المنظمة والمحافظة عليها.....
135-133.....	1-خلق ثقافة المنظمة والمحافظة عليها.....
133.....	المطلب الثالث: التغيير الثقافي.....
135-134.....	1-مفهوم التغيير الثقافي.....
135.....	2-مراحل التغيير الثقافي.....
140-135.....	3-أسباب مقاومة التغيير.....
137-135.....	المطلب الرابع: ماهية التطوير التنظيمي.....
138-137.....	1-تعريف وخصائص التطوير التنظيمي.....
138-137.....	2-أهمية التطوير الثقافي.....
139-138.....	3-أهداف التطوير الثقافي.....
140-139.....	4-العناصر المساعدة على إحداثه.....
143-140.....	المطلب الخامس: تطوير الثقافة التنظيمية.....

140.....	1-دواعي التطوير الثقافي.....
141-140.....	2-وحدة تطوير النسق.....
143-141.....	3-معايير تطوير النسق الثقافي.....
143.....	4-مسؤولية تطوير النسق الثقافي.....
144.....	ملخص الفصل.....

## الفصل الرابع: القيادة الإدارية الوسطى و تطوير الثقافة التنظيمية

### تمهيد

159-147.....	المبحث الأول: القيادة الإدارية الوسطى وتطوير الثقافة الاتصالية.....
149-147.....	المطلب الأول: ماهية الثقافة الاتصالية.....
147.....	1-تعريف الاتصال.....
149-147.....	2-عناصر عملية الاتصال.....
150-149.....	المطلب الثاني: القيادة الإدارية و خصائص الثقافة الاتصالية.....
150-149.....	1-أهمية الاتصال.....
150.....	2-خصائص الاتصال الفعال.....
152-151.....	المطلب الثالث: القيادة الإدارية و ثقافة الاتصال الفعال.....
151.....	1-أهداف الاتصال الفعال.....
152-151.....	2-قائد اتصال الفعال.....
158-152.....	المطلب الرابع: القيادة الإدارية وأنواع الثقافة الاتصالية.....
154-152.....	1-القيادة الإدارية و طرق الاتصال.....
158-154.....	2-القيادة الإدارية أنواع الثقافة الاتصالية.....
159-158.....	المطلب الخامس: مهارات قيادية في الثقافة الاتصالية.....
173-159.....	المبحث الثاني: القيادة الإدارية الوسطى وتطوير ثقافة اتخاذ القرار.....
160-159.....	المطلب الأول: القيادة الإدارية وأهمية القرارات داخل المنظمة.....
163-160.....	المطلب الثاني: القيادة الإدارية و الأطر النظرية لثقافة اتخاذ القرار.....
161-160.....	1-اتخاذ القرارات في النظريات الكلاسيكية.....
163-161.....	2-اتخاذ القرارات في النظريات السلوكية.....
165-163.....	المطلب الثالث: القيادة الإدارية و أنواع ثقافة اتخاذ القرار.....
164-173.....	1-الناحية القانونية للقرار.....

165-164.....	2-طبيعة القرار الإداري.....
165.....	3-القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.....
169-166.....	المطلب الرابع: القيادة الإدارية و خطوات اتخاذ ثقافة القرار.....
167-166.....	1-خطوات عملية اتخاذ القرار.....
169-167.....	2-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.....
173-169.....	المطلب الخامس: القيادة الإدارية و مداخل و أساليب ثقافة اتخاذ القرار.....
171-169.....	1-مدخل اتخاذ القرار.....
173-171.....	2-أساليب اتخاذ القرار.....
181-173.....	<b>المبحث الثالث: القيادة الإدارية و تطوير ثقافة الرقابة.....</b>
174-173.....	المطلب الأول: ماهية ثقافة الرقابة.....
173.....	1-المفاهيم الخاطئة عن الرقابة.....
174-173.....	2-تعريف الرقابة الإدارية.....
176-174.....	المطلب الثاني: القيادة الإدارية الوسطى و أنواع وعناصر ثقافة الرقابة.....
175-174.....	1-أنواع ثقافة الرقابة.....
176-175.....	2-عناصر الرقابة.....
178-177.....	المطلب الثالث: القيادة الإدارية الوسطى و مميزات و أساليب ثقافة الرقابة.....
177.....	1-مميزات الرقابة.....
178.....	2-أساليب الرقابة.....
180-178.....	المطلب الرابع: القيادة الإدارية الوسطى و التأثير السلوكي لثقافة الرقابة.....
179-178.....	1-التأثير السلوكي للرقابة.....
180-179.....	2-أسباب فشل ثقافة الرقابة.....
181-180.....	المطلب الخامس: القيادة الإدارية الوسطى و أهداف و صفات ثقافة الرقابة.....
181-180.....	1-أهمية وأهداف الرقابة.....
181.....	2-الصفات الواجب توفرها في المراقب.....
198-181.....	<b>المبحث الرابع: القيادة الإدارية الوسطى و ثقافة التحفيز.....</b>
184-181.....	المطلب الأول: ماهية الحوافز.....
182-181.....	1-تعريف الحوافز.....
183-182.....	2-مكونات منظومة التحفيز.....
184-183.....	3-أهمية الحوافز.....

المطلب الثاني: القيادة الإدارية الوسطى و نظريات محتوى التحفيز	184-187
1-نظرية تصاعدية الحاجات	184
2-نظرية ثنائية العوامل	185-186
3-نظرية الحاجات المكتسبة	186-187
المطلب الثالث: القيادة الإدارية الوسطى ونظريات عمليات التحفيز	187-191
1-نظرية العدالة (الإنصاف)	187-189
2- نظرية التوقع	189-190
3- نظرية وضع الهدف	190-191
المطلب الرابع: القيادة الإدارية الوسطى و تصنيف ثقافة التحفيز	191-195
1-تصنيف الحوافز حسب طبيعتها	191-193
2- تصنيف الحوافز حسب أثرها	193-194
3- تصنيف الحوافز حسب المستفيدين منها	194-195
المطلب الخامس: القيادة الإدارية الوسطى وتطوير ثقافة التحفيز	196-198
1- القيادة الإدارية الوسطى ومبادئ ثقافة التحفيز	196
2- القيادة الإدارية الوسطى و أساليب التحفيز لتطوير السلوك	196-198
ملخص الفصل	199

## الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الأول: المقاربة السوسيولوجية	202-204
المطلب الأول:نظرية التنشئة التنظيمية و السلوك التنظيمي	202
المطلب الثاني: نظرية التعزيز و السلوك التنظيمي	203-204
المبحث الثاني: منهج و تقنيات الدراسة الميدانية	204-208
المطلب الأول: منهج الدراسة	204-205
المطلب الثاني: أساليب تحليل البيانات	205-206
المطلب الثالث: التقنيات المتبعة	206-208
1- الاستمارة	206-207
2-المقابلة	207-208
3-الملاحظة	208

224-208.....	المبحث الثالث: التعريف التنظيمي والبشري للمديرية التنفيذية لولاية المسيلة.
209-208.....	1- التعريف بولاية المسيلة من الناحية الإدارية.
209.....	2- عينة المديرية التنفيذية المعنية بالدراسة.
224-210.....	3- التعريف التنظيمي والبشري بعينة بالمديرية التنفيذية لولاية المسيلة.
226-224.....	المبحث الرابع: عينة الدراسة لموظفي المديرية التنفيذية لولاية المسيلة.
225-224.....	1- التعريف بنوع عينة الدراسة.
225.....	2- طريقة اختيار العينة الدراسة لموظفي المديرية التنفيذية لولاية المسيلة.
226.....	3- عينة الدراسة للقيادة الإدارية الوسطى بالمديرية التنفيذية لولاية المسيلة.
229-227.....	المبحث الخامس: خصائص عينة الدراسة لموظفي المديرية التنفيذية لولاية المسيلة.

## الفصل السادس: القيادة الإدارية الوسطى و تطوير الثقافة التنظيمية

### بالمنظمة الإدارية الجزائرية

252-231.....	المبحث الأول: عرض و تحليل البيانات الميدانية للثقافة الاتصالية.
277-253.....	المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات الميدانية للثقافة اتخاذ القرار.
299-278.....	المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات الميدانية للثقافة الرقابة.
322-299.....	المبحث الرابع: عرض و تحليل البيانات الميدانية للثقافة التحفيز.
347-323.....	المبحث الخامس: عرض و تحليل البيانات الميدانية للمقابلات.

372-349.....	- مناقشة نتائج الفرضيات.
355-349.....	1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
361-355.....	2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
367-361.....	3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
372-367.....	4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.

381-374.....	-النتائج العامة.
384-383.....	-الخاتمة.
397-386.....	-المراجع.
	-الملاحق.

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
209	بين عينة المديریات التنفيذية لولاية المسيلة	01
211	بين عدد موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة	02
212	بين عدد موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة	03
213	بين عدد موظفي مديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية المسيلة	04
214	بين عدد موظفي مديرية السكن و التجهيزات العمومية لولاية المسيلة	05
215	بين عدد موظفي مديرية البناء و التعمير لولاية المسيلة	06
216	بين عدد موظفي مديرية التكوين المهني لولاية المسيلة	07
217	بين عدد موظفي مديرية النقل لولاية المسيلة	08
218	بين عدد موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة	09
218	بين عدد موظفي مديرية الحفظ العقاري لولاية المسيلة	10
219	يبين عدد موظفي مديرية الري لولاية المسيلة	11
220	يبين عدد موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة	12
222	يبين عدد موظفي مديرية التجارة لولاية المسيلة	13
222	بين عدد موظفي مديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة	14
223	بين عدد موظفي مديرية الفلاحة لولاية المسيلة	15
224	بين عدد موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة	16
225	بين حجم العينة للموظفين حسب الأسلاك التقنية-الإدارية	17
226	بين حجم العينة رؤساء المصالح	18
227	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	19
227	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	20
228	يبين توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة	21
228	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	22
229	يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	23
231	علاقة ما تمكن الموظفين منه في بناء سلوكهم التنظيمي، بعنصر العملية الاتصالية لرئيس المصلحة	24

233	يبين ممن يجد الموظفون السهولة في الحصول على المعلومات في تنفيذ مهامهم حسب نوع الوظيفة	25
234	يبين العلاقة بين تركيز العملية الاتصالية لدى رئيس المصلحة و دافعه للاتصال بمرؤوسيه	26
236	العلاقة بين كيفية حل الخلافات الداخلية من طرف رئيس المصلحة و طريقته في توزيع المعلومات	27
238	يبين أسلوب رئيس المصلحة في توزيع المعلومات حسب نوع الوظيفة	28
239	العلاقة بين الوسيلة المعتمدة في توزيع المعلومات من طرف رئيس المصلحة و دافع اتصاله بمرؤوسيه	29
241	يبين دافع رئيس المصلحة للاتصال بمرؤوسيه حسب نوع الوظيفة	30
242	يبين العلاقة بين تعبير العملية الاتصالية لرئيس المصلحة بمرؤوسيه و على ماذا يركز في دراسته فيها	31
244	علاقة بناء الثقة الجماعية بالعملية الاتصالية لرئيس المصلحة بمستويات الثقة لدى المرؤوسين	32
245	يبين العلاقة بين سبب الاتصال برئيس المصلحة و مع من يثق المرؤوسين في مناقشة مشاكل العمل	33
247	يبين ماذا يدرس رئيس المصلحة عند اتصاله بمرؤوسيه حسب نوع الوظيفة	34
248	يبين أي مستوى الثقة الذي يعزز عند اتصال المرؤوسين برئيس مصلحتهم حسب نوع الوظيفة	35
249	يبين عندما تحدث مشاكل في العمل فيمن يثق المرؤوسين في مناقشتها حسب نوع الوظيفة	36
251	يبين العلاقة بين طريقة التعامل مع توصيات العمل للمرؤوسين و تعبيرات العملية الاتصالية لرئيس المصلحة	37
253	يبين نوع المهارات التي يتعلمها الموظف مع رئيس المصلحة، مع نوع القرارات التفسيرية التي تصدر عنه	38
255	يبين العلاقة بين دراسة مشاكل العمل في الاجتماعات و قرارات تسيير المكتب مع رئيس المصلحة	39
258	العلاقة بين الطريقة التي يتم بها ذلك من طرف رئيس المصلحة و نوع القرارات التي يتم بنائها	40
259	يبين العلاقة بين ما يتعلمه المرؤوسين من عملية اتخاذ القرار و نوع القرار الذي يتم بناءه	41
261	نوع القرارات التي يعمل رئيس المصلحة على بنائها داخل المنظمة	42

262	يبين مبرر تعزيز و عدم تعزيز رئيس المصلحة لبناء القرار وفق المسؤولية جماعية	43
264	يبين ما يتعلمه المرؤوسين حسب نوع الوظيفة في بناء قرار تسيير مكاتبهم مع رئيس المصلح	44
266	العلاقة بين طبيعة عمل رئيس المصلحة مع مرؤوسيه ومن هم الأشخاص المميزين لديه في العمل	45
268	بين من هم الأشخاص المميزين لدى رئيس المصلحة في العمل حسب نوع الوظيفة	46
269	العلاقة بين على ماذا يشجع رئيس المصلحة مرؤوسيه لاتخاذ القرار و كيفية حل صعوبات تنفيذ قرارات التسيير	47
271	يبين كيفية تعامل رئيس المصلحة مع تنفيذ القرار حسب نوع الوظيفة	48
272	العلاقة بين الطريقة غير رسمية في اتخاذ القرار و كيف يعمل رئيس المصلحة على تمكين مرؤوسيه من اتخاذ القرار	49
274	طريقة عمل رئيس المصلحة في تمكين مرؤوسيه من عملية اتخاذ القرار	50
276	بين العلاقة بين كيفية خلق تجربة عمل من رئيس المصلحة لمرؤوسيه و طبيعة عمله معهم	51
278	يبين العلاقة بين أسلوب الرقابة لرئيس المصلحة و على ماذا يركز في عملية الرقابة	52
280	العلاقة بين ما يهتم رئيس المصلحة في عملية الرقابة مع مرؤوسيه و كيفية ممارسته لها	53
281	يبين العلاقة بين هدف الرقابة الإشرافية وأسلوب الرقابة المعتمد لرئيس المصلحة	54
283	يبين طريقة ممارسة القيادة الإدارية الوسطى لعملية الرقابة	55
285	يبين طريقة القيادة الإدارية الوسطى في ضبط سلوك مرؤوسها بالتقارير المرفوعة عنهم	56
286	يبين العلاقة بين مراقبة تواجدهم في العمل بكشوف الحضور و أسلوب الرقابة لرئيس المصلحة على مرؤوسيه	57
287	يبين إذا كان يعمل رئيس المصلحة على ترصد أخطاء مرؤوسيه من خلال عملية الرقابة من اجل تطبيق الجزاءات	58
288	يبين كيفية عمل رئيس المصلحة في توظيف قدراتهم الوظيفية مرؤوسيه من خلال عملية الرقابة	59
290	يبين كيفية عمل رئيس المصلحة إلى تكوين مجموعة من الموظفين الموالين له من خلال عملية الرقابة	60
292	يبين العلاقة بين أثر رقابة رئيس المصلحة على مرؤوسيه و تعزيزه لنفوذه و قوته من خلالها	61

293	يبين موقف المرؤوسين خلال عملية الرقابة مع رئيس المصلحة عند حدوث مشاكل	62
295	يبين اثر عملية الرقابة لرئيس المصلحة على مرؤوسيه و استخدامه لبعض الموظفين لتلميع صورته وأهميته	63
296	يبين خصائص الرقابة لرئيس المصلحة مع مرؤوسيه	64
298	العلاقة بين أثر رقابة رئيس المصلحة على مرؤوسيه و طريقة المعاملة عندما يخطأ مرؤوسيه	65
299	العلاقة بين جو العمل مع رئيس المصلحة وأثره على مرؤوسيه في عملهم ساعات الإضافية	66
301	يبين عمل المرؤوسين ساعات الإضافية و كيفية تعامل رئيس المصلحة لتعزيز هذا السلوك	67
302	يبين كيفية تعامل رئيس المصلحة مع مرؤوسيه الذين يبادرون بالقيام بأعمال زملائهم في حالة غيابهم	68
304	يبين جو العمل مع رئيس المصلحة و علاقته بنوع المصالح التي يعزز المرؤوسين للحفاظ عليها	69
306	يبين أهم السلوكات التنظيمية التي يعمل رئيس المصلحة على تعزيزها	70
307	يبين العلاقة بين طبيعة المعاملة لرئيس المصلحة و المصالح التي يشع المرؤوسين الحفاظ عليها	71
309	يبين إذا كان رئيس المصلحة يعزز تنشئة مرؤوسيه على التضامن الاجتماعي	72
310	يبين العلاقة بين معاملة رئيس المصلحة للأشخاص المميزين في العمل و كيفية معاملة كل مرؤوسيه	73
312	يبين العلاقة بين شكل توزيع الصلاحيات على المرؤوسين و كيفية معاملة رئيس المصلحة لهم	74
314	يبين على أي أساس يربط رئيس المصلحة علاقاته مع مرؤوسيه	75
315	يبين سب قيام الموظف بإنجاز بعض الأعمال و هو مجبر عنها	76
316	يبين سياسة التحفيز المعتمدة لدى رئيس المصلحة و أسس علاقاته بمرؤوسيه	77
318	يبين شكل توزيع الصلاحيات على المرؤوسين من طرف رئيس المصلحة	78
319	يبين أسس توزيع العمل بين الأفراد حسب نوع الوظيفة	79
321	العلاقة بين تقييم المرؤوسين لطريقة عمل رئيس المصلحة و طريقة معاملته للأشخاص المميزين في العمل	80

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
63	أنماط القيادة وعلاقة القائد مع المرؤوسين	01
73	أنماط السلوك القيادي في نموذج " ريدن "	02
84	مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية	03
86	مقارنة بين الثقافة الفرنسية و الثقافة اليابانية	04
106	أدوار الثقافة التنظيمية	05
110	نشأة و أثر نموذج غير متوافق مع الإستراتيجية	06
117	العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية و الثقافات الأخرى	07
132	عملية بناء ثقافة المنظمة و المحافظة عليها	08
149	نموذج عملية الاتصال	09
157	الاتصالات الرسمية في المنظمة	10
158	الاتصالات النجمية	11
167	خطوات عملية صنع القرار	12
175	تصنيف الرقابة حسب عدة أسس	13
183	مكونات منظومة التحفيز	14
184	تصاعد الحاجات بحسب ماسلر و أمثلة	15
186	نظرية ذات العاملين لهيزربيرج	16
187	مقارنة بين الحاجات الثلاث لنظريات مستوى الحاجات	17
191	أنواع الحوافز	18

تبحث المنظمات الإدارية عن كسب مزايا تنافسية في التغيرات الحالية، تزايد معدلات التغير التكنولوجي وعولمة الاقتصاد، وتطور النماذج التنموية التي تبنى سلوكيات تنافسية لكسب الرهان التسييري، تميز البلدان الغربية في تطور منظماتها الإدارية، لكسب الرهان الاقتصادي، جعل ذلك المنظمات تواجه إشكالية البقاء والنمو، والتي تعتمد على تعزيز قدرة تلك المنظمات على اندماجها الداخلي، وتكيفها الخارجي مع التغيرات الحديثة.

نجد في ظل هذا التوجه الجديد للنظام المؤسسي، بلدان العالم الثالث ومنها الجزائر، يشكل ذلك التطور التكنولوجي منذ حصولها على استقلالها مفتاح التطوير التنظيمي للهيكل القاعدي لتنمية مجتمعها (منظماتها الإدارية)، حيث لم تجد إلى ذلك ملجأ إلا بتبني تلك النماذج الغربية، في تقليد لها في التسيير والفكر والسلوك، بينما برهنة الدراسات أن هذه التكنولوجيا لم تحقق النجاح المرجوة منها مثل الذي حققتها في بلدانها الأصلية.

إن المشكل الأساسي ليس في التكنولوجيا المستوردة في حد ذاتها أو النماذج التنموية التسييرية المستوردة، بل في المفارقة الثقافية بين مرجعية التأطير الثقافي للسلوك التنظيمي، التي تحملها الثقافة التنظيمية ذلك النموذج المستورد، والمرجعية الثقافية المؤطرة للسلوكيات وتفاعلات العمال بالبناء الاجتماعي للمنظمة الإدارية الجزائرية.

حيث أن النظام الاجتماعي يسوده علاقات اجتماعية، نجدها تفترض تحولا اجتماعيا وثقافيا، في نسق التفاعلات الموجهة للسلوك الاجتماعي الواعي، والتي تعيد إنتاج البناء الاجتماعي للمنظمة الإدارية، هذا الأخير الذي يوجه حركة توازن البناء الاجتماعي، وإدارة متطلباته الوظيفية (التكيف و الاندماج).

لهذا يفترض وجود قيادة إدارية فعالة لإدارة العلاقات الاجتماعية للمنظمة الإدارية، و في ذلك يجب التعامل مع المنظمة على أنه مجتمع صغير له ثقافته التنظيمية، تحفظ تجارب النجاح والفشل للمنظمة، وتحويل هذه التجارب إلى دروس مستفادة لمستقبل المنظمة، كذاكرة تعتبر مصدر مهم لعملية التعليم التنظيمي للسلوك الاجتماعي الواعي الذي يعبر عن قدرة جماعية للفعل.

هذا يبرر الفارق بين نشوء تجربة تنموية ذات خصوصية سوسيوثقافية تعبر عن نجاح وفشل مجتمعاتها الأصلية، إذ بهذا الطرح السوسولوجي نحاول في هذه الدراسة ربط إخفاق المنظمة الإدارية الجزائرية بطبيعة النسق الثقافي المعزز من طرف قيادتها الإدارية الوسطى في مجموعة من السلوكيات التنظيمية، التي تعبر عن الوجه الدينامي لذلك

النسق، يحدد بممارسات القيادة الإدارية الوسطى في بنائها لخصائص الثقافة الاتصالية، وخصائص الثقافة الرقابة، وخصائص الثقافة اتخاذ القرار، وخصائص ثقافة التحفيز، تعبر تلك الممارسات عن مجموعة من السلوكيات التنظيمية التي تسعى هذه القيادة الإدارية الوسطى على تنشئة مرؤوسيهما عليها مثل: **تحمل المسؤولية الجماعية، المبادرة إبداء الرأي الحوار الموطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي العدالة التنظيمية، إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية...**، ليحدد في مجموعها خصائصها خصائص الثقافة التنظيمية المعززة عن ممارسات تلك القيادة.

حيث تناولنا هذه العلاقة البحثية في ستة فصول رأينا أنها تجيب عن تلك العلاقة بين القيادة الإدارية الوسطى وتطوير الثقافة التنظيمية، تناولنا في **الفصل الأول** تحديد لموضوع الدراسة في إطار مقارنة منهجية محددة، لنتناول القيادة الإدارية والمنظمة من المنظور الثقافي بتحديد مداخل دراسة المنظمة، وماهية القيادة الإدارية الوسطى، و نظريات القيادة وقيادة التغيير، و القيادة داخل نماذج الثقافة التنظيمية في **الفصل الثاني**.

أما في **الفصل الثالث** أردنا تناول الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي، بالتطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية و وظائف و أنواع الثقافة التنظيمية ثم للسلوك التنظيمي كنتاج ثقافي و إلى التغيير الثقافي اتجاه التطوير التنظيمي.

لنتوجه في **الفصل الرابع** إلى تناول العلاقة بين القيادة الإدارية الوسطى و تطوير الثقافة التنظيمية بالتطرق إلى القيادة الإدارية الوسطى و تطوير الثقافة الاتصالية وثقافة اتخاذ القرار و ثقافة الرقابة و ثقافة التحفيز.

لنتابع في **الفصل الخامس** تحديد المقاربة المنهجية، والأطر المنهجية والميدانية التي تتعلق بموضوع الدراسة ومجالها، وطريقة اختيار عينة الدراسة، وتقنيات جمع البيانات الميدانية، هذا لنذهب بناء **الفصل السادس** ميدانيا في جمع البيانات الميدانية، وتفريغها وتركيبها وتحليلها، وفق العلاقات التطويرية الأربع المذكورة في الجانب النظري.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع.
- 2- أهمية الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- إشكالية الدراسة وفرضياتها.
- 5- مفاهيم الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- صعوبات الدراسة.

## 1- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الباحث لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات، لمحاولة إعطاء طابع سوسولوجي لهذا النوع من المواضيع، الذي لقي اهتمام كبير في ميدان السلوك التنظيمي، وإدارة الأعمال.
- من خلال الدراسات التي تناولت المنظمة الجزائرية، أدلت بأن هذه الأخيرة تعاني من وجود سلوكيات تنظيمية تعيق تطورها وتوازنها، هي نتاج ثقافة تكونت نتيجة تفاعل العمال فيما بينهم، في وجود قيادتها الإدارية الوسطى.
- في المقابل تعددت الإصلاحات التي تعرضت لها المنظمة الجزائرية منذ الاستقلال حتى اليوم، هدفا لتحقيق نجاعتها، لكنها لم تحقق المردودية التي حققتها في بلدانها الأصلية، أي لم يحقق النسق الإداري الأدوار المتوقعة منه.
- وكذا إن الجهة المسؤولة، والداعمة للثقافة التنظيمية هي القيادة الإدارية الوسطى، تؤدي دور ريادي في رسم السلوك التنظيمي للمورد البشري، باعتبارها رمز لذلك للسلوك الواعي الذي يحقق هدف المنظمة.
- كذلك أن من يحمل إستراتيجية المنظمة وأهدافها، ومن يصنع نجاحها، وتقع عليه مسؤولية إخفاقها، هي قيادتها الإدارية الوسطى التي تعمل على ترشيد السلوك الاجتماعي الواعي داخل البناء الاجتماعي للمنظمة، في مهمة المزج بين قرارات القيادة العليا و الإدارة التنفيذية.
- اهتمام المسؤولين والباحثين باختلاف تخصصاتهم، بالمنظمة الإدارية الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة، خاصة وفي ظل التغيرات الحالية على مستوى قطاعات المجتمع سواء على المستوى الوطني أو العالمي، دون الاهتمام بوجه إنسانية ثقافية للمورد البشري، الذي يعمل على تطبيق تلك الخطط والسياسات.
- نقص اهتمام المسؤولين والباحثين بمختلف تخصصاتهم، في الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة، وما لها من دور في توازنها وتطورها، وخاصة من خلال عمل القيادة الإدارية الوسطى على تطويرها.

## 2- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة كون القيادة الإدارية الوسطى عصب المنظمة، في مسؤولية تحقيق أهدافها، في همزة وصل بين الإدارة العليا و الإدارة المباشرة ، والثقافة التنظيمية روح المنظمة، فهي رحم المنظمات ينمو فيه أعضائها من خلال تعزيز، ودفع لقيادتها الإدارية الوسطى حيث:

- تعتبر الثقافة التنظيمية مصدر تحدي لنجاح و فشل أي منظمة، المنتجة عن قيادتها الإدارية الوسطى في أدائها لعملياتها التنظيمية: (الاتصال، اتخاذ القرار، التحفيز الرقابة).
- تعتبر القيادة الإدارية الوسطى المحرك الأساسي لتحريك الطاقات، وتنميط السلوكات لتحقيق قدرة جماعية للعمل، من خلال الثقافة التنظيمية التي تعمل على تطويرها.
- تلعب القيادة الإدارية الوسطى دور أساسي في بناء، وتعزيز ثقافة تنظيمية للمنظمة، من أجل أن تواكب التغيرات الجديدة، وتحقيق التطوير التنظيمي لها.
- تسعى القيادة الإدارية الوسطى على تعزيز، وبناء هوية المنظمة الجزائرية، من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية التي تحقق توازن المنظمة، كإحدى المداخل الأساسية للتطوير التنظيمي.
- تعتبر الأبعاد الثقافية المعززة من طرف القيادة الإدارية الوسطى في المرتبة الإستراتيجية العامة للمنظمة، فهي تؤثر على السلوك التنظيمي، والأداء العام للمنظمة، للتعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية.
- الثقافة التنظيمية هي المجال التي تعمل من خلاله القيادة الإدارية الوسطى في إطار ثقافي مع مرؤوسيهها، على دفع و تعزيز التكيف والاندماج الداخلي، لزيادة نجاح برامج التغيير التنظيمي، إلى تطوير و تحقيق الأدوار المتوقعة من البناء الاجتماعي للمنظمة.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات البحثية الحديثة، ذلك أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمة، والظواهر المحيطة بها، وخاصة لخلق قدرة جماعية للعمل.

### 3- أهداف الدراسة:

- يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى:
  - محاولة معرفة العلاقة بين أنماط سلوك القيادة الإدارية الوسطى، وبعض السلوكات الثقافية التي تسعى إلى تعزيزها و تنشئة مرؤوسيهها عليها: « المخاطرة و الإبداع، الولاء و الانتماء، روح الفريق والجماعة، درجة المشاركة، المبادرة و إبداء الرأي، درجة تقبل الخلافات، المواطنة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية».
  - محاولة تشخيص خصائص الثقافة التنظيمية، الذي تسعى قيادتها الإدارية الوسطى على تعزيزه، ما إذا كان يعمل على إنتاج هوية جماعية للعمل، أو إنتاج ثقافات فرعية تعيق توازن البناء الاجتماعي للمنظمة.

- وصف و تحليل درجة تعزيز و دفع تلك السلوكات الثقافية من طرف القيادة الإدارية الوسطى من خلال خصائص نظام الاتصالات، و نظام اتخاذ القرار، نظام التحفيز و نظام الرقابة، لخلق قدرة جماعية للعمل.
- محاولة معرفة لدى القيادة الإدارية الوسطى في المنظمة الإدارية خصائص ثقافتها الاتصالية للعمل، وثقافة اتخاذ القرار، وثقافة تحفيز، وثقافة الرقابة، وما إذا كانت تسعى من خلالها إلى دمج مختلف الذهنيات الفردية إلى ذهنية جماعية للعمل.
- محاولة معرفة هل لدينا قيادة إدارية وسطى تعمل على خلق و بناء سلوك اجتماعي، يعبر عن أداء العمال لوظائفهم من أنفسهم وفق قاعدة الانضباط الذاتي، والعمل طوعا، والتعاون برغبة لتحقيق الأدوار المتوقعة منهم.
- محاولة معرفة هل لدينا قيادة إدارية وسطى لها القدرة على إدارة البعد الإنساني، والاجتماعي لتنميط السلوك الاجتماعي في إطار تفاعلي.

#### 4- إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة:

إن للقيادة الإدارية الوسطى مهمة المزج بين وجهات نظر القيادة الإدارية العليا ومروؤسي الإدارة التنفيذية، تترجم لهم الأهداف الإستراتيجية، السياسات العامة، المحددة من طرف القيادة الإدارية العليا، في خطط إنتاج، برامج عمل، وتشرف على وضعها موضع التنفيذ، فالإدارة الوسطى عبارة أداة في يد القيادة الإدارية العليا، لوضع قراراتها الإستراتيجية موضع التطبيق العلمي والعملية، كحلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (المباشرة).

في المقابل تتكون المنظمة من ثلاث أبعاد، يتعلق البعد الأول بـ: في نشأة المنظمة ومستقبلها (رسالة المنظمة، غايتها، أهدافها)، والبعد الثاني يتعلق: بمهام المنظمة وأهدافها (الإستراتيجية، الهياكل، والنظم)، والبعد الثالث: يعكس كيفية تفاعل الأفراد فيما بينهم (الثقافة التنظيمية)، لكن الملاحظ على المنظمة يجد اهتمام المسؤولين والقيادة الإداريين منصبا على تعزيز البعد الأول والثاني، دون الاهتمام ببعد الثقافة التنظيمية الذي يعكس سلوك المنظمة، و يعبر عن نجاحاتها وإخفاقاتها بدعم وتعزيز من قياداتها الإدارية الوسطى لتتسبب مروؤسيها على السلوكات التي تراها ذات بعد عقلاي يحقق تطوير البناء الاجتماعي للمنظمة من خلال ثقافته التنظيمية، تلك الثقافة في طريقة مهيكلة من التفكير، الإحساس وطريقة العمل داخل المنظمة، تضم السلوك المنتج من طرف الجماعة، لوضع المعرفة الجماعية للتصرف، في شكل تمثلات جمعية تدور في عمق العلاقات الاجتماعية، تبني المرجع للتصرف و اختيار السلوك الواعي.

بهذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تحمل البيئة الاجتماعية الداخلية للمنظمة الإدارية، في تقاليد وسلوكها، عاداتها وقيمها...، ما يفرض على القيادة الإدارية الوسطى لتحقيق رسالتها معرفة هذه البيئة الثقافية الداخلية، التي يعمل فيها مرؤوسهم بالمنظمة، لأن القيادة الإدارية الوسطى من وجهة نظر المرؤوسين ما هي إلا سلوكيات، في شكل مجموعة مؤثرات توجه، وتعمل على تنشئتهم لتحقيق التكيف مع العملية التنظيمية للمنظمة.

هذا الطرح النظري السابق يؤكد حتمية نظرية داخل البناء الاجتماعي، هي حتمية التغيير الثقافي، فمن الضروري على القيادة الإدارية الوسطى إدخال التغيير داخل المنظمة الإدارية في الاتجاهات، وطريقة التفكير، والقيم التنظيمية الأفراد وسلوكياتهم، حتى تتواءم مع الأساليب الجديدة للمنظمة في عملية التغيير، والمبرمجة من طرف القيادة الإدارية العليا. حيث ومن خلال القيادة الإدارية الوسطى فقط، وبصورة صادقة إيجاد، ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير، بالتأثير على الثقافة التنظيمية التي هي نتاج التنشئة التنظيمية للمرؤوسين، على سلوكياتهم التنظيمية في العمل برعاية قيادتهم، فتشمل سلوك القيادة الإدارية الوسطى التي تلهم التابعين، وتساعدهم في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التنظيمية، وتسمح للأفراد بتحدي ومساءلة رسالتهم، وتمكنهم من التصرف وفق الاتفاق الجماعي لأعضاء المنظمة.

لكن عمل هذه القيادة على تغيير البعد الثقافي الذي هو السمة المميزة لتطوير المنظمات، بتعزيز السلوك التنظيمي الذي هو طريقة للتفكير، والتصور لحل المشكلات للتوجه نحو التغيير المطلوب، يكون من خلال دفع وتعزيز وتنشئة المرؤوسين على سلوكيات معينة، داخل الثقافة التنظيمية في أربعة أبعاد أساسية:

في بعد ثقافة الاتصال بتعزيز القيادة الإدارية الوسطى لبعدها إدارة المعرفة التنظيمية بتعزيز: (سلوك الإنصات وإبداء الرأي، سلوك الاستماع والمشاركة، سلوك التشاور والمساندة)، ودعم بعد الثقة التنظيمية بتعزيز: (سلوك الثقة بين المرؤوسين، وسلوك الثقة في المشرفين، وسلوك الثقة في الإدارة العليا).

وبعد ثقافة اتخاذ القرار بتعزيز القيادة الإدارية الوسطى لبعدها التعلم التنظيمي بتعزيز: (سلوك القيادة والمسؤولية في التنفيذ، سلوك المخاطرة، سلوك السرعة في بناء القرار، حرية الإشراف على بناء القرار، كسب مهارات بناء القرارات)، ودعم بعد التمكين العمالي بتعزيز: (تنفيذ القرار بنفسه في العمل، الإبداع والمخاطرة في اتخاذ القرار، بناء تجربة عمل، بناء القرارات الإستراتيجية).

وبعد ثقافة الرقابة بتعزيز القيادة الإدارية الوسطى لبعدها الالتزام التنظيمي بتعزيز: (سلوك الانضباط الذاتي، سلوك التجديد الذاتي، سلوك الرقابة الذاتية سلوك الاعتقاد بقيم

المنظمة)، ودعم الابتعاد عن بعد التسييس التنظيمي بعدم تعزيز: (سلوك استغلال الموظف المبدع، عدم تكبير الأمور أكثر من اللازم، عدم تكوين موظفين موالين لقيادتهم الإدارية، وعدم التركيز على سلوكيات المنعومة لنقد تلك القيادة).

وبعد ثقافة التحفيز بتعزيز القيادة الإدارية الوسطى لبعد المواطنة التنظيمية بتعزيز: ( سلوك درجة الأداء الرسمي، و الأداء غير رسمي، سلوك التعاوني، سلوك الولاء، سلوك بذل مجهودات اكبر، والتعاون الجماعي )، ودعم بعد العدالة التنظيمية بتعزيز: (عدالة التوزيع للترقية والتكوين، و عدالة الإجراءات التنظيمية، و عدالة المعاملات الإنسانية).

من خلال ما سبق نحاول في هذه الدراسة ربط العلاقة بين القيادة الإدارية الوسطى داخل المنظمة الإدارية، في دفعها وتعزيزها لتطوير الثقافة التنظيمية، من خلال خصائص: (الثقافة الاتصالية، وثقافة اتخاذ القرار، وثقافة التحفيز، وثقافة الرقابة)، الناتجة عن العمل القيادي، في مجموع السلوكيات التنظيمية المعززة داخل كل بعد من هذه الأبعاد المحددة للثقافة التنظيمية، والناتجة سلوك القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة في تنشئتها التنظيمية لمرووسيتها.

نحاول إجراء هذه الدراسة على المنظمة الإدارية الجزائرية، وبالضبط على المديرية التنفيذية للولاية، باعتبار هذه الأخيرة تعمل على تسيير مختلف قطاعات المجتمع الجزائري لتحقيق التنمية الاجتماعية، كما أنها لازمت المجتمع الجزائري منذ استقلاله، بداية من تبنيه لمختلف النماذج التنموية، والإصلاحات الإدارية إلى يومنا هذا.

فيمكن طرح هذه العلاقة في التساؤلات التالية:

كيف تعمل القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية، بتنشئة مرووسيتها على مجموعة من السلوكيات التنظيمية داخل العملية الاتصالية تشمل سلوك: (إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية)، وعملية اتخاذ القرار تشمل سلوك: (التعلم التنظيمي، التمكين العمالي)، وعملية الرقابة تشمل سلوك: (الالتزام التنظيمي، التسييس التنظيمي)، وعملية التحفيز تشمل سلوك: (العدالة التنظيمية، المواطنة التنظيمية)؟.

أما التساؤلات الفرعية كالاتي:

ما هي العلاقة بين الثقافة الاتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرووسين على سلوك إدارة المعرفة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية - ، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية ؟ .

ما هي العلاقة بين ثقافة اتخاذ القرار المُدعَمَة عن القيادة الإدارية الوسطى- المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك التعلم التنظيمي وسلوك التمكين العمالي- ، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية ؟ .

ما هي العلاقة بين ثقافة الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى- المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك الالتزام التنظيمي والتعزيز السلبي لسلوك التسييس التنظيمي- ، و تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية ؟ .

ما هي العلاقة بين ثقافة التحفيز للقيادة الإدارية الوسطى- المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك المواطنة التنظيمية و سلوك العدالة التنظيمية-، و تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية ؟ .

و للإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات الآتية:

#### الفرضية العامة:

تعمل القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية، بتنشئة مرؤوسيهيها على مجموعة من السلوكات التنظيمية داخل العملية الاتصالية تشمل سلوك: (إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية)، وعملية اتخاذ القرار تشمل سلوك: (التعلم التنظيمي، التمكين العمالي)، وعملية الرقابة تشمل سلوك: (الالتزام التنظيمي، التسييس التنظيمي)، وعملية التحفيز تشمل سلوك: (العدالة التنظيمية، المواطنة التنظيمية).

#### الفرضية الأولى:

للتقافة الاتصالية المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى- المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك إدارة المعرفة التنظيمية و سلوك الثقة التنظيمية- ، علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

#### الفرضية الثانية:

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

#### الفرضية الثالثة:

لثقافة الرقابة المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى-المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك الالتزام التنظيمي و التعزيز السلبي لسلوك التسييس التنظيمي-، علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

## الفرضية الرابعة:

لثقافة التحفيز للقيادة الإدارية الوسطى - المحددة بتنشئة المرؤوسين على سلوك المواطنة التنظيمية و سلوك العدالة التنظيمية-، علاقة بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية.

## 5- مفاهيم الدراسة:

يقصد الباحث بهذه المفاهيم **إجرائيا** في دراسته ما يلي:

**5-1- المنظمة الإدارية:** هي كيان اجتماعي مستقل له خصائصه ومميزاته، تعبر عنها ثقافته التنظيمية في نمط التعاون والقدرة على العمل جماعيا، يترجمها سلوكها التنظيمي المشكل للبناء الاجتماعي للمنظمة، في الروابط والعلاقات الاجتماعية، منتج لكيانات اجتماعية، انطلاقا من نظرة تفاعلية تأخذ في الحسبان الأفراد، والعوائق التي تواجه التشكيل الاجتماعي للبناء التنظيمي لمجتمع المنظمة الإدارية.

**5-2- الثقافة التنظيمية:** هي القدرة الجماعية للفعل لحل المشاكل باتفاق جماعي، علني أو ضمني في إطار تفاعلي، لزيادة القدرة على الاندماج الداخلي لتحقيق توازن المنظمة، تلك القدرة الجماعية تعبر عن دمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل، في شكل عقلنة نموذجية للعمل، تميز تلك المجموعة في حل مشاكلها وطريقة تعاونها، تتجسد تلك الذهنية أو العقلية الجماعية للعمل، في ذهنيات تعبر عن ضمير نحن في العمل داخل المنظمة.

**5-3- القيادة:** هي ظاهرة اجتماعية إنسانية تفاعلية ثقافية تتمثل في مسؤولية القائد اتجاه الجماعة كآدميين، للتوفيق بين أهداف مرؤوسيه، وأهداف المنظمة لتعزيز البناء الاجتماعي للمنظمة، فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني، تقوم على علاقات وروابط اجتماعية مشتركة، لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، عن طريق الاختيار الواعي لوسائل وأساليب حل مشكلات الاندماج الداخلي جماعيا، لضبط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في بناء سلوكهم التنظيمي.

**5-4- القيادة الإدارية الوسطى:** يقصد بالقيادة الإدارية الوسطى، هم إطارات المنظمة الذين يشغلون مناصب وسطى ذات مسؤولية قيادية في المنظمة، يعملون في إطار تفاعلي على تعزيز و تطوير الثقافة التنظيمية، من خلال دمج مختلف الذهنيات الفردية في عقلية جماعية، لخلق قدرة جماعية للعمل، عن طريق تنشئة مرؤوسيه على مجموعة من السلوكات التنظيمية، من خلال العمليات التنظيمية التي تمارسها داخل المنظمة.

**5-5- التطوير التنظيمي:** هو التغيير الثقافي للانتقال من حالة التوازن الحالية إلى التوازن المقصود للمنظمة، لتحقيق التطوير الثقافي من خلال ضبط الروابط والعلاقات الاجتماعية في المنظمة، للتعبير عن قدرة جماعية للفعل، وتطوير الذهنيات الفردية في إطار نسق تفاعلي، لتحتكم إلى قواعد ومعايير جماعية في ضبط سلوكها التنظيمي للمورد البشري، تعبر عن عملية تنشئية بتوجيه من قيادتها الإدارية الوسطى.

**5-6- السلوك التنظيمي:** هو السلوك الواعي، ناتج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الفريق، تلك العلاقات الاجتماعية التي تتأطر ضمن النسق الثقافي المشترك، وليد هذه العلاقة التفاعلية المباشرة، مما يجعل أعضاء المنظمة (الفريق) يفهمون بعضهم البعض لانتمائهم لنفس الثقافة التنظيمية، ويساعدهم اندماجهم في الفريق كقدرة جماعية للفعل، بإشراف من قيادتهم الإدارية الوسطى.

**5-7- الثقافة الاتصالية:** هي عملية تفاعل اجتماعي بين القيادة الإدارية الوسطى و مرؤوسيه، تضم تلك العملية مختلف العلاقات الاجتماعية، التي يتم من خلالها تبادل مختلف المعايير والقواعد المنظمة للسلوك الاجتماعي، لتعبر عن السلوكات الثقافية تبني ثقافة اتصالية، و تعبر عن عقلية القيادة الإدارية الوسطى في العملية الاتصالية مع مرؤوسيه لتعزيز سلوك إدارة المعرفة التنظيمية و سلوك الثقة التنظيمية داخل هذه العملية.

**5-8- ثقافة اتخاذ القرار:** هو عملية تنظيمية اجتماعية ناتجة عن القيادة الإدارية الوسطى، والتي تعمل في تفاعلها مع مرؤوسيه على دمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل، استنادا إلى اختيار أسلوب عمل معين من بين عدد من البدائل لتحقيق قرار هادف، تبني من خلاله ثقافة لاتخاذ القرار، و هي ذهنية تلك القيادة الإدارية الوسطى في أسلوب بناء قراراتها مع مرؤوسيه، لتعزيز سلوك التعلم التنظيمي لمرؤوسيه، و تحقيق التمكين العمالي لهم في بناء القرارات داخل المنظمة الإدارية.

**5-9- ثقافة الرقابة:** هي عملية اجتماعية تفاعلية تقوم بها القيادة الإدارية الوسطى لتوجيه وتعزيز السلوك الاجتماعي لمرؤوسيه، بما يحقق توحيد الجهود كقدرة جماعية للعمل، تلك الطرق، والسلوكات الثقافية التي تتمن من خلالها القيادة الإدارية مجموعة الخصائص الثقافية، تعبر عن ثقافة الرقابة للعمل القيادي تعزز من خلالها سلوك الالتزام التنظيمي، و التعزيز السلبي لسلوك التسييس التنظيمي.

**5-10- ثقافة التحفيز:** هي الأساليب و الطرق التي تستعملها القيادة الإدارية الوسطى لتوجيه، و تعزيز السلوك الاجتماعي بما يحقق توحيد الجمود كقدرة جماعية للعمل، تلك الطرق و السلوكات التحفيزية التي تعزز من خلالها القيادة الإدارية مجموعة الخصائص

الثقافية، تعبر عن ثقافة التحفيز للعمل القيادي تطور فيها سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العدالة التنظيمية.

**5-11 - إدارة المعرفة التنظيمية<sup>(1)</sup>:** تعرف إدارة المعرفة التنظيمية: بكونها المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم ازدواجية الجهود، والميزة التنافسية، و كما يعرفها (دافت Daft): بأنها الجهود التي يبذلها المديرون من اجل تنظيم و بناء رأسمال المنظمة، من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأسمال الفكري الذي تملكه المنظمة، إنها العمل الذي تؤديه المنظمة من اجل تعظيم كفاءة استخدام رأسمال الفكري داخل المنظمة.

و هي تتطلب تشبيكا، وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد، عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي، ومن يعرفها تدقيق للموجودات الفكرية من اجل التعرف على مواردها الفريدة، ووظائفها الأساسية، وأوجه المشكلات المستقبلية التي يحتمل أن تعيق انسياب المعرفة إلى مراكز الاستخدام، فإدارة المعرفة التنظيمية ليست شيئاً تكنولوجياً أو جهاز حاسوب، إنها عملية تعنى باكتشاف، وتكوين و خزن واستعادة، وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أم علنية.

#### **فالتعريف الإجرائي لهذا المفهوم:**

إن إدارة المعرفة التنظيمية تمثل الجهود التي تبذلها القيادة الإدارية الوسطى ضمن ثقافتها الاتصالية مع مرؤوسيهها كمهارات اتصالية، لتنظيم و بناء رأسمال الفكري لمرؤوسيهها، ليتمكنوا من معرفة مهامهم وواجباتهم، و بناء العمل جماعياً، وتسهيل انتقال المعرفة التنظيمية بين المرؤوسين ومع قيادتهم الإدارية، و كذا تنظيم العلاقات و التفاعلات الاجتماعية بين المرؤوسين لتبسيط المعاملات، و إدارة الحوار و النقاش و تدعيم المبادرات و تكامل وجهات النظر بين المرؤوسين.

**5-12 - الثقة التنظيمية<sup>(2)</sup>:** على الرغم من الاتفاق العام على مفهوم الثقة إلا انه ليس هناك اتفاق على تعريف محدد لهذا المفهوم، حيث عرفت أنها عبارة عن توقع متفائل من جانب الأفراد حوا نتائج حدث ما، و هي التوقعات غير المنطقية لمخرجات حدث غير مؤكد، مع الأخذ في الاعتبار شرط التعرض الشخصي، فهي احد العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية الضمنية فهي مطلب أولي من متطلبات النجاح.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم: منظمة التعلم ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005. ص 137.

<sup>2</sup> - Hosmer.l.t: trust; **the connecting link between organizational theory and philosophical ethics**; academy of management review ; 1995; p p 379- 403.

و على أنها رغبة طرف في أن يكون عرضه لتصرفات طرف آخر، و ذلك بناء على التوقعات بان الطرف الأخير الموثوق فيه، سوف يؤدي تصرفات مهمة للشخص المؤمن واضح الثقة، فمن هذه التعاريف نجد أن الثقة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية لبناء العلاقات الإنسانية و تعزيزها، و أنها الثقة التنظيمية مبنية على توقعات بان الشخص الموثوق فيه سوف يؤدي سلوكات معينة مرغوب فيها.

### **فالتعريف الإجرائي لهذا المفهوم:**

هي المهارات الاتصالية التي تتعلق بالقيادة الإدارية الوسطى لتعزيز الثقة التنظيمية بين المرؤوسين و بين قيادتهم الإدارية الوسطى، والعليا، وفي المنظمة نفسها، والابتعاد عن العلاقات التي تعزز الحذر، و تركز على الرسمية فقط في المعاملات، وتعزيز العلاقات الاجتماعية المبنية على الثقة في كل في كل المستويات، و ليست العلاقات المتجنبة للتعامل مع القيادة الإدارية، والمتخوفة من سلطة العقاب، بل العلاقات التي تدرس استشارات المرؤوسين، و شكاويهم، و أفكارهم و توصياتهم، مما يرجع للمرؤوسين ثقتهم في قيادتهم من أولى الاهتمامات لديهم.

**5-13- التعلم التنظيمي<sup>(1)</sup>**: يعرفه (ارجريس -Argyris): هو عملية استنتاج وتصحيح الأخطاء أو أنها الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة، من خلال سعي الأفراد تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج ، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات، أما (سينج -Senge): يرى أن عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار، و المراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، و توظيفها لأغراضها الرئيسية، أما (هيوبر - Huper): إن التعلم التنظيمي هو المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة و يشير أيضا إلى أن هناك أربعة عمليات لا بد من تكاملها معا في التعلم التنظيمي: الحصول على المعرفة و توزيع المعلومات، وتفسير المعلومات و الذاكرة التنظيمية.

فالتعلم التنظيمي عملية هدفها اكتشاف الأخطاء و حل المشكلات التي تواجه المنظمة بشكل تلقائي، و صنع القرارات بأسلوب يتيح لها المرونة و تستجيب للمواقف المختلفة، وعملية استنتاج و تصحيح الأخطاء و حل المشاكل التي تواجه عملية العمل.

### **فالتعريف الإجرائي :**

هي الخصائص التي تعززها القيادة الإدارية الوسطى ضمن ثقافتها الاتصالية لبناء سلوك التعلم التنظيمي في بناء القرارات، لتعلم مهارات التنفيذ، و القيادة، و المسؤولية

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم:مرجع سابق، ص ص 48-49.

و مهارات التسيير، و مهارات تكوين فرق العمل، و تعلم مهارات التعبير عن الرأي، و طرق التفاوض و أساليب الإقناع و شرح التعليمات خلال الاجتماعات لبناء القرارات التسييرية، بالمشاركة في جميع مراحل بناء القرار، في القرارات الروتينية، و حتى القرارات الإستراتيجية، لتعلم المسؤولية الجماعية في اتخاذ القرار، وتدريبهم على تحمل مسؤولية، وفي بناء قراراتهم في تسيير شؤون مكتبهم.

**5-14- التمكين العمالي<sup>(1)</sup>**: ينظر البعض للتمكين على انه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة و الإبداع، بينما يرى آخرون أن التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة، والسياسات المحددة ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات، والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحزر إمكانات الفرد ومواهبه الكامنة، التي حتما ستبقى غير مفعلة، ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة.

ويذهب البعض إلى أن التمكين يعني تشجيع الأفراد، والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية، لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة، وهذا يحتاج إلى خلق ثقافة تشجع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا أنهم يصنعوا الفرق، ويساعدهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة والمهارات، هذا التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ، من المديرين إلى المرؤوسين، كما انه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه.

### التعريف الإجرائي:

هي مجموع الخصائص السلوكية التي يتعلمها المرؤوسين مع قيادتهم الإدارية الوسطى داخل ثقافة اتخاذ القرار، فيتمكنون من فهم بوضوح القرارات المملات عليهم من طرف قيادتهم، و يتمكنون من اتخاذ قرارات تجدد من طريقة عملهم، و الإبداع في تنفيذها، و التقليل التنفيذ الحرفي مما يملى عليهم فقط و عدم مناقشته، والتحدي في تنفيذ المهمة، و المنافسة في تأدية العمل، والتمكن من حل مشكلات العمل باقتراح بدائل جماعية، وحتى في ظل غياب القيادة الإدارية، لتعزيز العلم الذاتي المستمر.

<sup>1</sup> -ملحم مصطفى يحي سليم: العلاقة بين الموظفين و العملاء تشخيص اثر قدرات الموظف و تمكينه، المجلة العربية للإدارة ، العدد 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2004، ص ص 06-13.

**5 - 15 - الالتزام التنظيمي<sup>(1)</sup>:** يحدد الالتزام التنظيمي على أساس كونه يمثل اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة، أو شعورا قويا للبقاء عضوا في تنظيم معين، و استعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، و إيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم، و قبولاً تاماً لأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، و يعرف على انه توجه يعكس ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون إليه، و يمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر أولئك العاملون اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه المستمر.

فهو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط، و منحها الولاء، وهو عملية الإيمان بالأهداف المنظمة وقيمتها، و العمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف، و تجسيد تلك القيم، و هو مدى اقتناع العاملين بإدارتهم، و قيمها وأهدافها، إلى درجة تجعلهم يتوافقون ويندمجون فيها، ويشعرون أنهم جزء أساسي و مؤثر فيها، وهو العملية التي يحدث فيها التطابق، والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فهو اندماج الفرد داخل المنظمة (تقليل من دوران العمل، درجة الإبداع، المبادرة، ترك العمل الدافعية الانضباط الذاتي بالعمل).

#### التعريف الإجرائي:

يعتبر الالتزام التنظيمي سلوك يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الثقافة الرقابية لدى القيادة الإدارية الوسطى، لتعزيز الرقابة الذاتية، والتفكير بقيم المنظمة و أنظمتها الداخلية، وما هو رسمي لها، و يحقق أهدافها، وتعزيز القدرات الذاتية لدى المرؤوسين في العمل، وتعزيز ضبط السلوك وفق قاعدة الانضباط الذاتي، و تعزيز الحضور الذاتي في العمل دون الضغط التنظيمي، و تصحيح الخطأ وفق القدرات الذاتية، و المشاركات الجماعية.

**5-16 - التسييس التنظيمي<sup>(2)</sup>:** فيطلق عليه البعض تلك الأنشطة، والممارسات التي يوظف فيها الأفراد قوتهم، ونفوذهم تحقيقاً لمصالحهم داخل المنظمات، وعبر عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة، والتطوير ويطلقون ذلك على ممارسات الأفراد، أو ممارسات الجماعات والشبكات غير الرسمية، وهناك من يطلقه على مجموعة الأساليب، و المواقف التكتيكية التي يلجأ إليها العاملون في المنظمات لإخفاء المقاصد، والنوايا التي لا تسمح القوانين أو الآداب أو القيم أو الأعراف بالإفصاح عنها، أو التي لا يرغب الأفراد بكشفها لما يترتب عليها من ضرر أو عداوة أو مسائلة.

1- ريان عادل: محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين و نتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة إسبوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 07 العدد 3، 2000، ص ص 455-482.  
2- فرنش و بيل، جونير سيسل، ت/ وحيد الهندي: تطوير المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص 428.

و يعرفها أيضا (ألن آلن) (allen): التسييس التنظيمي بأنه: التصرفات التأثيرية المقصودة لتحسين و حماية المصلحة الشخصية للأفراد أو المجموعات، و يضيف (بروستون - BRONSTON): بأنه هو إدارة لتحقيق نهايات لا تصادق عليها المنظمة أو لتحقيق نهايات من خلال وسائل تأثير غير مشروعة، و يعرفه بأنه السعي للمصلحة الذاتية في العمل في وجه معارضة حقيقية أو متخيلة.

### التعريف الإجرائي:

هو سلوك يتم تعزيزه سلبيا من طرف القيادة الإدارية الوسطى من خلال ثقافتها الرقابية، تعبر عن الابتعاد عن استغلال قدرات مرؤوسيه لتحقيق مصالح شخصية كالحفاظ على المنصب، والابتعاد عن تكوين جماعات من الموظفين موالين لرئيس المصلحة، وتحقيق التساوي بين العمال، والإشراف الجماعي عليهم، والابتعاد عن تعزيز قوته و نفوذه على حساب المرؤوسين، والابتعاد عن خلق جهاز لا يترك حرية للمرؤوسين للحديث عن مشاكل العمل، و الابتعاد عن تباين الآراء، وتلميع صورة رئيس المصلحة على حساب المرؤوسين، و تحميل الأخطاء المرؤوسين لديهم دون العمل على الاستفادة منها.

**5-17- المواطنة التنظيمية<sup>(1)</sup>:** يعتبر هذا من السلوك التنظيمية التي يعملها أو ينتهجها الفرد طواعيا، حيث تعرف على أنها الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملين، أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية، وتعرف أنها سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي، و تقوي و تدعم الأداء الفعال للمنظمة، فهي مجموعة من الأفعال التي لم يتم تحديدها بصورة مباشرة من قبل توصيف الوظيفة، إلا أنها ينتج عنها مصالح للمنظمة.

و كذلك تعرف بأنها سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات لا تعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل، أو تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية، فهي مصطلح مماثل لسلوك العمل الإضافي، فهي تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف، و المرغوب في نفس الوقت من المنظمة.

يتضح من التعاريف السابقة أنها سلوكيات تعتمد على تشجيع القيادة الإدارية على الانخراط فيها، و هي سلوكيات اختيارية تطوعية تتبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل، و هي سلوكيات مفيدة تنظيميا.

<sup>1</sup>- Pukta.d.j.:evidence for hetrogeneous of organizational: implications for theory; psychological bulletin; 1999; p p 59-71.

### التعريف الإجرائي:

يقصد الباحث بالعدالة التنظيمية هي السلوك التنظيمي المعزز داخل ثقافة التحفيز لدى القيادة الإدارية الوسطى، تعبر عن سلوكيات لدى المرؤوسين يبذلون جهد أكبر في العمل وبيتعدون عن إضاعة الوقت، ويعملون ساعات إضافية إلى جانب الوقت الرسمي للعمل، ويبادرون للقيام بأعمال زملائهم في حالة غيابهم، وتزويد بعضهم بالمعلومات الضرورية للعمل، والتعاون فيما بينهم في إنهاء الأعمال ذات الحجم الكبير، ودعم التضامن الاجتماعي بين الموظفين، والعمل على الاهتمام بالسلوكيات الطوعية التي تخدم المنظمة.

**5-18- العدالة التنظيمية<sup>(1)</sup>**: يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها احد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب و على أداء المنظمة من جانب آخر و يمكن تعريفها كما عرفة بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني. وعرفة على أنها تعكس كل من عدالة المخرجات، و كذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم، و تأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية، ويمكن تعريفها بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني، أو أنها تعكس عدالة المخرجات، و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

### التعريف الإجرائي:

يقصد بالعدالة التنظيمية ذلك السلوك التنظيمي الذي تحمله ثقافة التحفيز المعززة عن القيادة الإدارية الوسطى، تعبر عن عدالة الإجراءات التنظيمية المعتمدة من طرف القيادة الإدارية الوسطى، و عدالة المعاملات الإنسانية لدى المرؤوسين من طرف قيادتهم الإدارية الوسطى، و الحفاظ على الأشخاص المميزين في العمل على أنهم مصدر إبداع، و نجاح المنظمة، والعمل على بناء العلاقات على أساس الكفاءة بين المرؤوسين، والاعتماد على سياسة الدعم للمرؤوسين في عملية التحفيز، و ليس سياسة التحفيز فقط.

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص13

## 6- الدراسات السابقة:

### 6-1- دراسات أجنبية:

**6-1-1- دراسة « Tom Perters et Robert Waterman »<sup>(1)</sup>**: نشرت لأول مرة سنة 1982 تحت عنوان « In Search of Excellence » - البحث عن التميز-، والكتاب هو ثمرة سنوات من البحث، تأتي هاته الدراسة عقب تعرض العالم الغربي لصدمتين بتروليتين في السبعينات، والأزمة التي أصابت العالم الغربي، بسبب ذلك التضخم، إفلاس المؤسسات، البطالة، واجهت الجهات الأكاديمية جملة من الأسئلة حول أزمة التسيير الغربي، وضرورة تغييره، كما تأتي الدراسة في الوقت الذي كانت تغزوا فيه المؤسسات اليابانية السوق الأمريكية، وتنافس في نظيرتها الأمريكية في عقر دارها. تتمحور إشكالية هذه الدراسة في المبادئ التي تعمل الشركات على تعزيزها، في بحثها عن التميز، و غزو السوق، وكسب الرهان (البحث عن التميز)، هذه المبادئ التي تتجسد في السلوك التنظيمي لعمالها، يعبر ذلك السلوك عن الوجه الدينامي لثقافة التميز لدى الشركة.

طرحت هذه الإشكالية في التساؤل المحوري الآتي:

كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن المؤسسات الأخرى، مع ضمان نجاحها وريادتها؟  
و ما هي المبادئ الأساسية التي توجه سلوكها التنظيمي يعبر عن ثقافة تنظيمية خاصة بها؟ .  
للإجابة عن هذا التساؤل المطروح حدد الفرضيات الآتية:

- تحقق المؤسسة تميزها من خلال تعزيزها، و تفضيلها للفعل و التصرف.
- تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال تعزيزها للاستقلالية والإبداع.
- تتجسد الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال تفعيل ربط الإنتاجية بتحفيز الأفراد.
- تتجسد الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال البقاء في إنصات دائم للعميل.

حيث شملت الدراسة 62 مؤسسة أمريكية ضخمة، من مختلف القطاعات باستثناء القطاعات المالية، وركز الباحثان على تحليل أداء هذه المؤسسات موضوع الدراسة بالاعتماد على الوصفي التحليلي، و المنهج المقارن، لمقارنة بين أداء مختلف المؤسسات قصد تحديد أهم مبادئ ثقافة التميز.

أما نتيجة هذا التحقيق لتحديد ثقافة التميز لهذه الشركات الأمريكية، تلخص في المبادئ الأساسية:

1. تفضيل الفعل و التصرف.
4. البقاء في إنصات دائم للعميل.

<sup>1</sup> - فؤاد نجيب الشيخ: ثقافة الابتكار، المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 4، المنظمة العربية للتنمية للإدارة، مصر، 2004، ص 50.

2. تتمين الاستقلالية و الإبداع.

5. التعبئة حول قيم أساسية.

3. ربط الإنتاجية بتحفيز الأفراد.

6. الاحتفاظ بهيكله بسيطة.

**6-1-2-دراسة « John.P.kotter and James L.Heskett »**<sup>(1)</sup>: نشرت لأول مرة سنة 1992 تحت عنوان «Corporate Culture and Performance» و الكتاب ثمره تحقيق كبير في شكل أربع (04) دراسات ضخمة قادها الباحثان من أوت 1987 إلى جانفي 1991 في الولايات المتحدة الأمريكية، مولت هذه الدراسة من طرف قسم البحث «Harvard Business» تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة المؤسسة، و مردودية المؤسسة، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: هل توجد علاقة سببية بين ثقافة المؤسسة و مردودية المؤسسة؟.

إن ما ميز هذه الدراسة في تحليلها، هو محاولة قياس العلاقة بين ثقافة المؤسسة و مردودية المنظمة، أي الأثر الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في رفع أو خفض مردودية المؤسسة، أي البحث في طبيعة تلك العلاقة، ومحاولة قياسها، مميزة الدراسة في طرح هاته الإشكالية، من وجهة نظر إستراتيجية، و شملت الدراسة 207 مؤسسة تنشط في 22 قطاع من الصناعات، حيث من أهم النتائج هذه الدراسة انه حسب نمط الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمة، و التي تعمل على رسم سلوكها التنظيمي، لها علاقة وطيدة بارتفاع، وانخفاض مردودية المؤسسة.

**6-1-3-دراسة « Jacqueline Koberg and Christime 1991 »**: وميزت دراسة لـ: جالولين كوبرغ و كرسيتين Jacqueline Koberg and Christime 1991 بين أنواع الثقافات السائدة في الشركات المحاسبة في الولايات المتحدة و مدى الابتكار لدى العاملين في هذه الشركات، أي تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد الثقافة الإبداعية السائدة في هذه الشركات، وذلك من خلال طرح التساؤل الآتي:  
ما علاقة نمو ثقافة الإبداع لدى العاملين، وجو العمل لدى العاملين في الشركات موضوع الدراسة؟

أما للإجابة عن هذه التساؤل المحوري حدد لها ابعدها في الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين مناخ العمل و مبادرة العمال.
- هناك علاقة بين مناخ العمل، ودافعية الابتكار.
- هناك علاقة بين مناخ العمل، و استمالة العمال.

<sup>1</sup> - فؤاد نجيب الشيخ: ثقافة الابتكار، مرجع سابق، ص ص50-51

وتوصلت إلى إن ثقافة الإبداع يجب أن تتضمن وجود عدد من الصفات التي تخلق الجو الملائم للمبادرة و الدافعية و الابتكار و استمالة الموظفين و ذلك عكس الثقافة البيروقراطية التي تركز على الرسمية و الهيراركية و الرقابة<sup>(1)</sup>.

## 6-2-دراسات عربية:

6-2-1- إستراتيجية التغيير و الثقافة التنظيمية<sup>(2)</sup>: تتمحور هذه الدراسة حول دراسة تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين شمس، حيث إشكالية هذه الدراسة هي حول عدة أبعاد تتمحور في الأسئلة التالية:

- كيف يمكن تطوير المستشفيات الجامعية موضع البحث من خلال إستراتيجية التغيير؟ و ما هي أبعاد المدخل الإستراتيجي الأكثر تأثيرا؟ و ما هي أهمية هذه الأبعاد؟  
- إلى أي مدى يمكن لهذه الأبعاد « وضع الرؤية، و إدراك أهمية التغيير، و التركيز على العمل، و دعم الإدارة بالتدريب و التعلم التنظيمي، و دعم الإدارة للتوفيق بين الأهداف التنظيمية و الفردية » أن تحدث تطورا في ثقافة المستشفيات الجامعية موضع الدراسة و التي تتمثل بمكونين أساسيين في هذه الدراسة هم القيم المحورية المشتركة و سلوك النمط الإداري.

وقد توصل الباحث إلى أن هناك اهتمام من قبل أفراد العينة الممثلة لجميع المستشفيات الجامعية لعين شمس، بأبعاد إستراتيجية التغيير التي حددها الباحث للدراسة، كما توصل إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا واضح لأربعة أبعاد إستراتيجية التغيير المحدد سابقا، على تطوير المكون الرئيسي الأول للثقافة التنظيمية و المتمثل بالقيم المحورية المشتركة، و لم يتبين وجود تأثير للبعد الخامس المتمثل في التوفيق بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية في تطوير المكون الأساسي الأول للثقافة أيضا إلى أن هناك تأثير إيجابي للأبعاد الخمسة السابقة: « وضوح الرؤية، و إدراك أهمية التغيير، و التركيز على العمل، و دعم الإدارة للتدريب و التعلم التنظيمي و دعم الإدارة و التوفيق بين الأهداف التنظيمية و الفردية» على تطوير المكون الرئيسي الثاني للثقافة التنظيمية و المتمثل في السلوك الإداري.

6-2-2- الأبعاد التنظيمية و أثرها في أنماط القيادة<sup>(3)</sup>: هي دراسة حول الأبعاد التنظيمية و أثرها في أنماط القيادة، منطلقين من أن مفهوم الأبعاد التنظيمية يمكن ربطه بحجم المنظمة

<sup>1</sup> - نقلا عن: فؤاد نجيب الشيخ: ثقافة الابتكار، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> - هشام عبد الرحمان غنوم: تأثير إستراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين شمس، رسالة ماجستير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2005.

<sup>3</sup> - نقلا عن: صالح بن نوار: فعالة التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم الاجتماع والاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة 2006، ص 228 - 232.

ونوع الملكية (عامة ، خاصة)، ونوع الوظيفة والمستويات الإدارية (الهيكل التنظيمي) وتأثير كل هذا على مستوى الأداء و الفعالية الاقتصادية للمنظمة ككل.

فترتبط مشكلة البحث بدراسة سلوك المديرين، واتجاهاتهم وتأثر هذا السلوك بالعوامل التنظيمية، والإيكولوجية (البيئة) المحيطة، فأشاروا - منطلقين من النشرات الرسمية العراقية - إلى أهمية الإدارة في زيادة الكفاءة، والفعالية الإنتاجية للمنظمات، معتبرين أن الكفاءة والفعالية لم تصل إلى الدرجة المقبولة، نظرا لنقص مؤهلات العمال وضعف الإدارة، لذلك قاموا بدراسة بعض المتغيرات المؤثرة في نمط القيادة، والمشاركة ضمن عينة من منظمات القطاع الصناعي العراقي، ومحاولة التوصل إلى مدى ملائمة الأنماط المستخدمة في جعل هذه المنظمة فعالة وذات كفاءة عالية، لهذا تبنى الباحثون الفرضيات الآتية للبحث:

الفرضية الأولى: ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة حيث يؤثر حجم المنظمة و نوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها و المستويات الإدارية في نمط القيادة المستخدمة عن المديرين.

الفرضية الثانية: ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو ونمط المشاركة الفعال في اتخاذ القرارات، حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

الفرضية الثالثة: ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنويات باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة و المشاركة.

لقد صممت عينة البحث بطريقة عشوائية، حيث ضمت مديري خمس وثلاثين مؤسسة صناعية أغلبها من القطاع العام و القطاع المختلط، إذ تشكل نسبة القطاع العام 45% من حجم العينة و35% حجم القطاع المختلط و الباقي 20% يمثل القطاع الخاص، و لجمع البيانات المطلوبة فقد قام أعضاء البحث بتوزيع 250 استمارة على أفراد العينة، من أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن غالبية المديرين الذين شملهم البحث في منظمات القطاع الصناعي العراقي يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة، إذ يحرصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم.

- اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات إلى إتباع أسلوب المشاركة غير المباشر من خلال ممثليهم في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية، وكان

الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية التي تؤكد ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات.

أكدت النتائج أن نموذج البحث و فرضياته المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وفعالية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبيا.

**6-2-3-دراسة بناء القيادة في المصنع<sup>(1)</sup>:** قام الباحث بدراسة حول بناء القيادة في مصنع الزجاج "بشبرا الخيمة" بجمهورية مصر العربية، وتمثلت أهداف الدراسة في الكشف عن بناء القيادة في تنظيم المصنع ودورها في الكفاية والإنتاجية، وطرح الباحث عددا من التساؤلات رأى أن الإجابة عليها تساعد على تحقيق أهداف الدراسة وتمثلت فيما يلي:

ما هي الخصائص الديموغرافية التي تميز أفراد القيادة على اختلافهم؟ وإلى أي حد يتفوقون فيها على مرؤوسيههم؟

ما هي حدود مسؤوليات قادة الخط الأول ومستويات سلطتهم وإلى أي حد يتمتع بعضهم بقوة تأثير على المستويات القيادية الأعلى في التنظيم؟

ما هي الأساليب القيادية التي يتبعونها؟ وما هي العلاقة التي تربط بين أساليب معينة منها ومؤشرات الكفاية الإنتاجية؟

إلى أي مدى يمكن أن تكشف دراسة قيادة الخط الأول عن وجود أنماط قيادية أخرى كالقيادة الرسمية، وقيادة النقابة، وقيادة الإتحاد الاشتراكي، وما هو دور عنصر قيادي منها في كفاية تنظيم المصنع موضوع الدراسة؟

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي للوقوف على الواقع التي تقيد الإجابة على هذه التساؤلات، كما استخدم أسلوب العينة، حيث بلغ عند الجماعات موضوع الدراسة 20 جماعة عمل، إلى جانب ملاحظتها قائد الخط الأول وعدد من القادة على مستوى الخط الثاني الشيء الذي يجعل هذه الدراسة أقرب إلى المسح الاجتماعي منها إلى الدراسة بالعينة، كما استعان الباحث بأساليب الاستخبار المطبقة عن طريق الاستخبار في مكان العمل مع العمال وقادة الخط الأول والثاني، بالإضافة إلى أسلوب الوثائق والسجلات المتعلقة بمعدلات الإنتاج والجزاءات والإصابات والتغيب، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود قيادة غير رسمية إلى جانب مستويات القيادة الرسمية المختلفة، ابتداء من قادة الخط الأول حتى أفراد القيادة على مستوى الإدارة العليا، هذا فضلا عن قيادة النقابة وقيادة الإتحاد الاشتراكي وكلها عناصر قيادية تضاف إلى بعضها لتكون صورة القيادة بتنظيم مصنع الزجاج.

<sup>1</sup> - نقلا عن: يوسف عنصر : الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص 138-142.

- تحتل القيادة الرسمية في المصنع أوضاعها بطريقة تدل على وجود تدرج هرمي على قمته رئيس مجلس الإدارة وفي قاعدته العمال، وبين القمة والقاعدة المستوى القيادي الأول والثاني، لكل وضع وظيفي نطاق اختصاص محدد يلتزم شاغله بأداء واجبات عمل محددة ومسؤوليات يناط بها تعيينها اللوائح وقوانين العمل بالمصنع، وفي مقابل هذه المسؤوليات يتمتع كل مستوى قيادي بقدر من السلطة.

- في ظل هذا التدرج الهرمي يضع كل منصب أو وضع أقل لإشراف وضبط المنصب الأعلى منه. ولوحظ أن سلوك الذين يشغلون هذه المناصب محكوم بقواعد ومعايير فنية.

- تشير الملاحظات السابقة إلى أن بناء القيادة الرسمي في تنظيم المصنع يكاد يقترب من البناء البيروقراطي الذي قدمه "ماكس فيبر"، في حديث له عن البيروقراطية والقيادة انتهى "لوس كامل مليكة" إلى أن "العلاقة بين القائد والأتباع في التنظيم البيروقراطي هي على العكس تماما من العلاقة بين القائد والأتباع في الجماعة الديمقراطية، وإذا كان من السهل على القائد في الجو الأوتوقراطي أن يضع ضحية مطالبه هو، فإن القائد البيروقراطي يكون دائما مقيدا بالتنظيم المكتبي .

- لوحظ على بناء السلطة الرسمي وجود نطاق للتحكم عمودي وطويل يزيد فيه عدد المستويات القيادية وعدد الأفراد الذين يشرف عليهم كل مستوى قيادي منها على الحد المناسب، وبالرغم من أن هذا النوع لنطاق التحكم ليس أفضل أساليب التحكم، وليس أقرها على تحقيق أهداف التنظيم، ومن ثم لا يترتب عليه وجود مستوى عال من الرضا والارتياح المهني بين العاملين فيه وروح معنوية مرتفعة، حيث لا يتوفر للأفراد في ظله إلا قدر ضئيل من الحرية في أداء أعمالهم.

- يميل قادة الخط الأول إلى إتباع أسلوب الاهتمام بالإنتاج، رغم وجود نسبة ضئيلة من بينهم يميلون إلى إتباع أسلوب يجمع بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعمال، وقد ظهرت بعض الاتجاهات المحددة في هذا الصدد:- يهتم أغلب قادة الخط الأول بتعليم عمالهم خبرات العمل بأنفسهم،- لا تهتم هذه الأغلبية بالتعاون مع عمالهم في حل إشكالات العمل،- أجمعوا على عدم اهتمامهم بالتعاون مع عمالهم في حل مشاكلهم الخاصة،-يهتمون بالإنتاج كوسيلة للترقية وزيادة الدخل.

- ساد اتجاه غير ثابت في سلوكهم حال دون الكشف عن ميلهم نحو الضغط على عمالهم ويميل قاعدة الخط الأول إلى إتباع الأسلوب الوثيق، وثمة نسبة ضئيلة منهم لوحظ إتباعهم للأسلوب الذي يجمع بين السمات العامة الوثيقة في قيادتهم، وتبين في هذا الصدد:

- لم يحرص قادة الخط الأول على اتجاه ثابت بصدد ترك الحرية لعمالهم في العمل،- تهتم الغالبية العظمى منهم بمصالح عمالهم،- يرون ضرورة رجوع عمالهم إليهم في حل مشاكل

العمل وإخبارهم بها، ظهر ميل قادة الخط الأول تجاه اتباع أسلوب الثواب في معاملتهم لكل من ارتكب خطأ في العمل من أفراد جماعتهم، وظهرت أن نسبة ضئيلة منهم تتبع أسلوب العقاب، لم يتضح وجود اتجاه غالب يميل إليه قادة الخط الأول ويشير إلى احتمال وضع مسافة اجتماعية محددة بينهم وبين عمالهم ونجد أن هناك نسبة غير ضئيلة منهم اعتادت على وضع مثل هذه المسافة الكبيرة بينهم وبين عمالهم.

6-2-4-دراسة " حول القيادة والاتصال"<sup>(1)</sup>: قام الباحث بدراسة حول التنظيم في شركة النصر للأصواف والمنسوجات بمصر، استغرقت ستة شهور كاملة بين منتصف 1969 إلى بداية 1970، استخدم فيها الملاحظة المباشرة للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ثم أجرى مقابلات محددة باستمرار بحث مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية للكشف عن مواقفهم من القيادة وأخيرا المقابلات الحرة مع الرؤساء والمرؤوسين. وقد شملت الدراسة المجالات الآتية:

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

تقييم المرؤوسين لرؤسائهم وفقا للأسس التي يركز عليها التنظيم في اختيار القادة. طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ومدى عمق التفاعل الاجتماعي بينهما والطابع الغالب على الاتصالات.

اتجاه الرئيس نحو مرؤوسيه، ومدى تركز إشرافه حول الإنتاج وتحقيق الأهداف الرسمية، أو اهتمامه أيضا بتأكيد روابط وصلات التكامل الاجتماعي، ولقد ركز الباحث على مستويين للإشراف هما: مستوى الخط الأول أي الرؤساء المباشرين للعمال، والخط الثاني أي رؤساء الأقسام، وذلك باعتبار أن هذين المستويين يمثلان حلقة وصل بين الإدارة والعمال، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وظائف الرئيس ونطاق مسؤوليته:

حصلت الدراسة على بيانات كمية تكشف عن مدى وضوح دور رئيس العمال بالنسبة للمرؤوسين وإدراكهم لنطاق مسؤولياتهم في نظر أعلى نسبة مئوية من العمال، فالمهمة الرئيسية للمشرف تتمثل في مراقبة تنفيذ نسبة مئوية من العمال. فالمهمة الرئيسية للمشرف تتمثل في مراقبة تنفيذ العمل بنسبة 59.5% في حين كانت في رأي 36.1% معتبرة عن المحافظة على النظام والاستقرار، وتوزعت النسبة المئوية المتبقية بين عدة وظائف يتولاها المشرف كالإشراف على العملية الإنتاجية ومراقبة جودة الإنتاج وإصلاح وصيانة الآلات

<sup>1</sup> - نقلا عن: يوسف عنصر : الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مرجع سابق، ص ص 142-147.

والمعدات، وقد كشفت بيانات الدراسة عن وجود نسبة من العمال قدرها 11.7% لم تستطع تحديد طبيعة المهام التي يؤديها المشرف تحديد دقيقا. ويلاحظ الباحث أن هناك تفاوتاً بين الأقسام فيما 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 آخر ثلاث وظائف رئيسية تمثلت في مراقبة تنفيذ العمل، الإشراف على سلوك العمال وانتظامهم في العمل والمحافظة على النظام والاستقرار. أضاف الباحث أن تفسير الشواهد الكمية السابقة ممكن في ضوء حقيقتين:

الأولى في نطاق الإشراف المحدد لكل من رئيس هذه الأقسام بالنظر إلى حجم القسم ذاته، والثانية هي طبيعة العمل ونوع المنتج وبلغ 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 تكشف علاقة المستوى التعليمي بالقدرة على تحديد هذه الوظائف، لكن هناك تفاوتاً بينها فيما يتعلق بعدم معرفة وظائف الرؤساء. فالنسبة التي كشفت عن عدم معرفة المرؤوسين لوظائف الرؤساء هي تلك التي بلغت 20% من ذوي الشهادات التعليمية المتوسطة وتزداد كلما ارتفع المستوى التعليمي.

ب- أسس اختيار القاعدة في التنظيم:

لاحظ الباحث أن العمال قد أشاروا إلى أن التنظيم يركز حديثاً في اختياره لرؤساء العمال أو قادة الخط الأول على معايير موضوعية، حيث أشار 59.5% إلى الكفاءة في العمل باعتباره المعيار الذي تستن عليه الإدارة في ترقية العمال إلى وظائف الرؤساء كما أشار 47.3% إلى الأقدمية و 5.8% إلى التعليم و 1.5% أشارت إلى الاعتماد على الاختبارات، لقد أشار الباحث إلى بعض الرؤساء حصلوا على مكانتهم بينما هناك أقسام معينة حصل فيها بعض الأفراد على مراكز قيادي لعوامل شخصية.

لقد أشار الباحث في استطلاع رأي العمال حول أسس اختيار القادة على مدة العضوية في التنظيم فقد لاحظ أن العمال الذي تحل فترة عضويتهم في التنظيم عن سنتين قد حددوا معايير موضوعية تماماً كأسس للاختيار أهمها الأقدمية والانجاز. ويرجع الباحث ذلك إلى أن إدراك العوامل غير الموضوعية يحتاج إلى فترة طويلة يقضيها الفرد داخل التنظيم.

كما استخلص الباحث ثلاث نتائج أساسية:

إدراك أثر العوامل غير الموضوعية في بناء البيروقراطية لا يتيسر إلا بعد أن يمضي الفرد فترة طويلة نسبياً في التنظيم، أن من أهم مصاحبات تدعيم البيروقراطية المرتبط بالنمو في الحجم ازدياد الاعتماد على أسس ومعايير واضحة للتنقل المهني الصاعد، أن التعليم

برغم أنه لا يمثل متغيرا أساسيا بالنسبة للتنقل الصاعد بين العمال، فقد أخذت تتزايد أهميته بعد التحول الذي شهده بناء هذا التنظيم نحو البيروقراطية.

ج- طبيعة العلاقات بالرؤساء وأسلوب القيادة:

عمل الباحث على تقديم صورة عن مدى عمل التفاعل والاتصال الاجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين في التنظيم من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الهامة: هل تنحصر هذه العلاقة في مجال العمل فقط؟ هل هناك فرصة لظهور علاقات اجتماعية غير رسمية بين المستويات الرئاسية المختلفة وبين العمال؟ هل يتمركز إشراف الرؤساء حول الأداء، أم أنهم يهتمون أيضا بتدعيم الصلات والروابط الاجتماعية بين جماعة العمل؟ كشفت الدراسة أن العلاقة بين الرئيس المباشر والمرؤوسين لا يمكن وصفها بأنها علاقات عمل فقط، فهناك بعض النسب المئوية تشير إلى ظهور روابط اجتماعية غير رسمية بين العمال ورؤسائهم المباشرين على الرغم من وجود نسبة مرتفعة من العمال تشير إلى وجود علاقات عمل فقط.

ولقد أضاف الباحث في تحليله للبيانات أن هناك فروقا في النسب تبعا للمدة التي قضاهم هؤلاء العمال: 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 فقط، كما اهتمت الدراسة بكشف العلاقة بين العلاقات الاجتماعية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ومستويات الإنتاجية أو معدلات الأداء. وقد كشفت الدراسة أن القادة الذين يحققون مستويات إنتاجية عالية يوجهون إشرافهم أساسا نحو الإنتاج، لكنهم في الوقت ذاته يعملون على تنمية علاقات اجتماعية مرضية بينهم وبين مرؤوسيه. ويرى الباحث وجوب توافر نوع من التوازن في الإشراف بين الاهتمام بالعلاقات الرسمية التي من شأنها أن تدفع الجماعة إلى انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وبين العلاقات الاجتماعية الأولية التي تحقق الإشباع والرضا للمرؤوسين.

فيما يتعلق بأسلوب القيادة كشفت الشواهد الميدانية للدراسة أن الأسلوب الذي أشار إليه عمال الأقسام المختلفة يتمثل في اهتمام الرئيس المباشر بالأداء أكثر منه حرصه على شيوع روابط وصلات اجتماعية بين المرؤوسين، ويلاحظ أن هناك تباينا بين الأقسام المختلفة فيما يتعلق بأسلوب رئيس العمال، بالنسبة لموقف المرؤوسين من أسلوب رؤساء الأقسام فإن عمال الأقسام الإنتاجية قد أشاروا إلى اهتمام رئيس القسم بالأداء في المحل الأول.

فيما يتعلق بالجزءات أوضحت البيانات ارتفاع النسبة المئوية المعبرة عن اهتمام رئيس العمال بتوجيه مرؤوسيه أكثر من اهتمامه بتوقيع الجزاء عليهم، على أساس أن هذا

الاهتمام يمثل إستراتيجية يلجأ إليها الرئيس للاحتفاظ بالتوازن الداخلي للقسم بدلا 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.

**6-2-5- دراسة الأبعاد التنظيمية وأثرها على أنماط القيادة<sup>(1)</sup>:** تمثلت أهداف البحث فيما يلي: يهدف هذا البحث إلى دراسة الأبعاد التنظيمية وأثرها في نمط القيادة والمشاركة المتبعة من طرف عينة من المديرين في القطاع العام الصناعي العراقي، وأثر ذلك في قدرة منظمات هذا القطاع في تحقيق أهدافها بنجاح، وعليه يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف على أثر الأبعاد التنظيمية المتمثلة بحجم المنظمات ونوع الملكية، ونوع الوظيفة، والمستوى الإداري على نمط القيادة والمشاركة وأثرها على أهداف المنظمة من الوجهة السلوكية، وتحديد طبيعة العلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وأثرها على أهداف المنظمة من الوجهة السلوكية، إجراء مقارنة بين النتائج التي يتوصل إليها بالنسبة لعينة البحث وما تم التوصل إليه في الدراسات التي تضمنها الجانب النظري، من أجل الوقوف على أهم الفروق الاجتماعية والثقافية المؤثرة في سلوك المدير العراقي وسائر المديرين في بعض البلدان المتقدمة والنامية.

وقد جاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة حيث يؤثر حجم المنظمة، ونوع ملكيتها، ونوع الوظيفة التي تمارسها، والمستويات الإدارية في نمط القيادة المستخدم من المديرين، ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها، ونوع الوظيفة التي تمارسها المنظمة والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنوية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة والمشاركة.

انبثقت عن كل فرضية فرضيات جزئية أو فرعية، من أجل اختبارها صمم الباحثون استمارة اعتمادا على بعض الدراسات لقياس الأبعاد التنظيمية: حجم المنظمة، نوع الملكية ونوع الوظيفة والمستوى الإداري. طبقت الاستمارة على عينة عشوائية من مديري 35 منظمة صناعية (45% قطاع عام و 35% قطاع مختلط و 20% قطاع خاص).

<sup>1</sup>- نقلا عن: يوسف عنصر : الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مرجع سابق، ص ص 147-150.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

- أن غالبية المديرين (عينة البحث) في منظمات القطاع الصناعي العراقي يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة، هم حريصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياقات العمل الإداري، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب هو أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين إلى تنفيذ إجاباتهم.

- اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات إلى إتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة من خلال ممثلهم في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية، وكان الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية التي تؤكد على ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات.

- أكدت النتائج أن نموذج البحث وفرضياته المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وفاعلية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبياً، بالرغم من ظهور النتائج التي أيدت نموذج البحث إلا أنه لا يمكن إغفال أن لخلفيات المديرين الاجتماعية والثقافية في القطاع الصناعي العراقي الأثر الواضح في الأنماط القيادية التي يتبعونها في الإدارة واتجاهاتهم نحو مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات. هذه الخلفيات التي تكونت في ظل المرحلة التي يمر بها العراق كأحد بلدان العالم النامي.

### 6-3-دراسات جزائرية:

#### 6-3-1- دراسة التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية<sup>(1)</sup>:

تهدف هذه الدراسة إلى تناول عملية التنشئة الاجتماعية كإحدى العمليات الأساسية في بناء شخصية الفرد داخل المجتمع من خلال مؤسساتها (الأسرة، المدرسة)، من حيث هذه العملية كيف تشكل السلوكيات التي تحملها المنظمة الصناعية الجزائرية من خلال عمالها، أي دراسة ظاهرة التنشئة الاجتماعية، و أثرها على الأفراد من حيث تشكيل العقلانية في الفكر و السلوك ، ترجمة هذه الدراسة التي تحت عنوان: التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدينة، في التساؤلات الآتية:

- هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسات الحديثة؟ أم تنمي فيهم الشعور بالمسؤولية و الولاء اتجاه العائلة و أفرادها. ؟
- هل يمكن اعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة؟

1 -الفضيل رثيمي: التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدينة، أطروحة دكتوراه رسالة غير منشورة، إشراف كمال علي مزيجي، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الجزائر، 2004-2005.

- هل يمكن اعتبار أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي لا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟
  - هل يمكن اعتبار عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم الصناعي، يعود في الأساس إلى إتكالية العامل و هروبه من المسؤولية؟
  - هل يمكن اعتبار أن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال ، داخل التنظيم الصناعي ؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات صيغت الفرضيات التالية:

#### فرضيات الدراسة:

- تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة وأفرادها ،أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة.
  - تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئية على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة.
  - القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم العلمي، وبالتالي تعيق المشروع الصناعي الحديث.
  - عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى اتكالية العامل وهروبه من المسؤولية.
  - الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال داخل التنظيم الصناعي.
- اعتمدت هذه الدراسة في الجانب الميداني على المنهج الوصفي التحليلي بغية وصف ظاهرة التنشئة الاجتماعية و أثرها على الأفراد من حيث تشكيل العقلانية في الفكر و السلوك، أما أدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد الملاحظة لجمع بيانات حول الموضوع و التعرف على ميدان الدراسة، و على أداة الاستمارة موجهة لعمال المنظمة الصناعية ميدان الدراسة، وعلى المقابلة موجهة للقيادة الإدارية القيادة، أما عينة الدراسة تم الاعتماد على العينة طبقية عشوائية بلغ عددها 250 عامل تضم مختلف الفئات المهنية للمنظمة بنسبة 21%.

#### أفرزت الدراسة عن أهم النتائج الآتية:

- تعتبر الأسرة الجماعة المرجعية والبنائية لشخصيات أفرادها وهذا انطلاقاً من تنشئها و غرسها للقيم، نجد آثارها في سلوكيات ومواقف الأفراد، خصوصاً أنهم يتخذون الكبار عليهم سناً من آباء وإخوة نماذج يحتذى بها مستقبلاً، وعلى هذا الأساس فقد بينت الدراسة الميدانية أنّ أغلبية آباء المبحوثين لا يبدون أية قيمة لعملهم ولا يحرصون على أدائه في وقته كما أنّ أغليبتهم تفضل الغياب عن العمل وذلك لقضاء حاجات الأسرة وهذا على حساب العمل ومنه فظاهرة التغيب عن العمل لحساب خدمة الأسرة عبارة عن ظاهرة طبيعية وعادية في

نظرهم، واعتبر التغيب سلوكا انسحابيا من المؤسسة، وله عدة صور منها التأخر عن المواعيد أو الخروج المبكر منه، أو بقاء العامل أحيانا داخل المؤسسة لا يمنعه من إضاعة الوقت حتى لا يقوم إلا بأدنى ما يمكن القيام به من أعمال.

ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن أسلوب التنشئة المتبع من طرف الأسرة هو تطبيع أبنائها على ازدواجية بين القول والسلوك، فليس كل ما يقال من نصح أو إرشاد وتوجيه يقابله سلوك في نفس الاتجاه، ويظهر هذا في تصرفات الوالدين من خلال تعليم الأبناء الحرص على أداء العمل في وقته (تعلم نظري)، لكن إذا تعرّض لهذه الصورة للواقع التجريبي سرعان ما يضحى بها بالعمل من أجل الأسرة، وهذا ما تأكد في الدراسة الميدانية، حيث كانت أعلى نسبة وهي 62.80% تشير أن أفراد العينة صرّحوا أن الوالدين ينصحان الأبناء أن التضحية بالعمل على حساب الأسرة ومنه فإن التنشئة الأسرية لها دخل في غرس مفهوم التقاني والتضحية والتي تكون في الغالب للأسرة على حساب العمل، وهذا ما ينعكس سلبا على مردودهم العملي، والمؤسسة ككل، ومنه فمحتوى التنشئة الأسرية يعمل على خدمة فكرة الولاء والتضحية من أجل الأسرة أولا وقبل كل شيء، لأن نظرة الفرد إلى الأسرة هي نظرة مقدسة، لا يجب المساس بها، أو رفض طلبها لأنها صاحبة الفضل على أفرادها من رعاية وتربية ونصح، أما فيما يخص متابعة الآباء لأبنائهم في المدرسة، فقد بينت الدراسة الميدانية أن المتابعة كانت بشكل غير منتظم وهذا بنسبة 69.20% مقابل 30.80% بشكل منتظم، ومنه فرغم إعطاء أهمية بالغة للتعليم وتحصيل الأبناء، فقد ترسّخ الاعتقاد لدى أفراد المجتمع أن المدرسة هي المسؤول الوحيد عن تحصيل الأبناء ولا داعي لهم كي يتدخلوا ويتصلوا بها، وهذه الثقافة نابعة من الجهل بحتمية التعاون ما بين الأسرة والمدرسة في عملية التربية والتعليم، كما أن الاتصال غالبا ما يكون عند طرد الأبناء من المدرسة أو حصولهم على علامات ضعيفة، ومن ثم المتابعة هنا غير نابعة عن قناعة وإيمان بالدور التفاعلي التعاوني ما بين الأسرة والمدرسة وهذا السلوك سوف يتعلمه الأبناء عن طريق تقليدهم ومحاكاتهم لأسرهم ويعملون على استمراريته في المستقبل، ونفس الشيء بالنسبة لاحترام الوقت، ومدى حرص الآباء على الإيفاء به، ويتبين هذا من الدراسة الميدانية حيث 60% من المبحوثين أجابوا أن آباءهم غير مباليين تماما بالوقت، وهذا ما يلاحظه الأبناء ويأخذونه من النموذج المطروح أمامهم وهم الآباء والكبار، وهذا ما تأكد ميدانيا أن أغلب الأسرة تعمل على غرس فكرة عدم احترام الوقت، مما ينعكس على الأبناء عندما يصبحون في مراكز المسؤولية ينهجون نفس السلوكيات والتصرفات، كما ينقلونها إلى أبنائهم مستقبلا، وبالتالي الغيابات داخل أماكن العمل وعدم احترام الوقت، والوصول متأخرا إلى

العمل، أو للمواعيد التي تلقوها من مختلف المؤسسات التنشئية، كما تلعب عملية التقليد دورا قويا في هذا المجال، فكيف يمكن مطالبة العامل احترام الوقت وقد تشرب مفاهيم سلبية من طفولته على أن الوقت لا قيمة له أو "يجب العمل على قتل الوقت"

وقد تبيّنت من الدراسة ومقارنة مع واجبات المسؤولين في المقابلات وإجابات العمال أنّ الأسرة الجزائرية يغلب عليها النزعة المثالية في أنماط التربية، فالطفل ينشأ على قيم المحبة والتعاون مع وجوب احترام الوقت، مثل الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك فهو يتعلمها لفظيا في البيت لكنّه سرعان ما يكتشف تلقائيا من خلال تصرف والديه وأقرانه والأفراد الذين يتعامل معهم في المجتمع أنّ هذه القيم مجرد مثل وكلام لا ارتباط لها بالحياة الواقعية والسلوك العام، فيصرف إلى نمط من السلوك يفرضه عليه المجتمع من حوله يستند إلى العدوانية والتحايل وقتل الوقت وإهداره، دون أن يكون لهذا التناقض أي تأثير في نمط حياته أو في معتقده، فيسلك في مواقف معينة سلوك المهدر للوقت الغير مبالي به، بمنطق كل عطلة فيها خير، مازال الحال، لا تفلق، وفي الوقت نفسه لا يتخلى في كلامه وتخيلته عن قيم المحبة احترام الوقت، الخ...، وهي مفاهيم سمعها في البيت المسجد ويوم الجمعة، وينساها يوم السبت في العمل والسوق والتعامل اليومي.

إنّ فكرة ولاء الفرد للأسرة التي نشأ فيها يعود في الأصل إلى أسلوب التربية التي تلقاها من طرف الآباء، والتي تمثلت في طريقة التعامل مع الأبناء حيث تأكد ميدانيا أنّ أغلب أفراد العينة صرّحوا أنّ آباءهم يتحكمون في تصرفاتهم وهذا بنسبة 61.60% مقابل 30.40% يسمح لهم بعرض الأفكار، و 08% يمنعان النقاش.

في الدراسة الميدانية تمّ الكشف أنّ علاقات العمل تحكمها علاقات غير رسمية يظهر هذا في طبيعة العلاقة الموجودة بين العمال والمسؤولين، حيث يتمتع أفراد العينة بعلاقات خاصة داخل المؤسسة وأقوى هذه العلاقات هي الجهوية، وما تحمله من نظام قيمى واحد، وتضامن عضوي واحد، يظهر في التكتاف والدفاع والنعرة على حد تعبير ابن خلدون، ويقوي هذه العلاقة إذا أضفنا لها العلاقة القرابية بأشكالها الدموية والنسبية (الصهرية) والتي توحى بوجود عائلات داخل المؤسسة، تسهر على الحفاظ على الامتيازات والمناصب لأفرادها.

ويمكن أن نتصور المؤسسة كنظام عقلاي يسعى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكبرى لها، وهو يحمل في أحشائه علاقات غير رسمية لا تساعد على تحقيق هذه الأهداف، فمثلا الغياب من أجل قضاء حاجات الأسرة تصدر الطليعة وهذا بنسبة 89.20% مقابل 10.80%، وهذا يعيق التطور الطبيعي للمؤسسة الصناعية، وقد تأكد ميدانيا أنّ

الغيابات تزداد أيام السوق الأسبوعية، خاصة في المدن الصغيرة، وأعدار قلة المواصلات الخ...، وهي آلة دفاعية والتي تدل على عدم القدرة على مسايرة التغير والاستجابة للمتطلبات المهنية، وهو شكل من أشكال الانسحاب أي اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدي، والتمارض، والتكاسل في أداء المهام، وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه، والتغيب الذي يكون برخصة مرضية من حيث اعتباره سببا معقولا إلا أن الواقع يؤكد ما ليس فيه مجال للشك هو حصول عدد كبير من العمال هذه الرخصة دون مرض حقيقي.

وتزداد نسبة التغيب كلما تعلق الأمر بمناسبات عائلية، من ازدياد أو موت أو مرض أحد أفراد الأسرة أو زواج أو طلاق الخ...، والتي يصعب تحديد نسبة صحتها، ولو عدنا إلى مرحلة الطفولة (بالنسبة للعمال)، فقد تعودوا على التغيب أثناء حصص الدراسة، مع تقديم أعدار مثل موت أحد أفراد العائلة، والغريب أن العذر مقبول من طرف إدارة المدرسة، ومقبول في المؤسسة الصناعية التي يعمل بها، والتي تطرح إشكالية العقلانية في هذا السلوك، اعتبارا أنه سلوك انسحابي والذي يأخذ صوراً مختلفة، مثل التأخر عن مواعيد العمل، أو الخروج مبكراً منه، ذلك نتيجة لتوطؤ بعض المسؤولين عن تسجيل الدخول والخروج من العمل، أو استغلال فرصة تأخر وصول بعض المسؤولين أو انصرافهم وهي ممارسات يومية وطبيعية عند بعض المسؤولين.

كما بيّنت الدراسة الميدانية أن هناك 68.42% من المبحوثين يتغيبون عن العمل في حالة مرض أحد أفراد أسرهم، ومنه فشدة الولاء والتضحية من أجل الأسرة على حساب المؤسسة عند أغلبية العمال أقوى من التضحية لصالح المؤسسة وهذا راجع إلى نوعية التنشئة التي تلقوها في أسرهم حيث تعمل هذه الأخيرة على غرس فكرة الولاء والتضحية والتفاني في خدمة الأسرة قبل أي شيء ولو كان مكان العمل الذي يعتبر مصدر رزقهم، هذه العقلانية مختلفة مع ما يطلبه التنظيم من انضباط وأداء وفعالية يتعارض مع بعض المواقف الشخصية لدى العمال، رغم لسان حال العمال أنهم متفقون مع التنظيم، ويجب الالتزام به، ولا بد من الصرامة في التسيير، لكن تسقط هذه الاعتبارات أمام أول الظروف الشخصية كمرض أحد أفراد الأسرة، أو مصاحبة الأهل إلى الطبيب وهذا ما تأكد ميدانياً، ولا مجال هنا للكلام على العقلانية بمفهومها التنظيمي بل هناك نوع آخر من العقلانية يمجدها أغلب الأفراد وهي من صميم التنشئة التي تلقوها من خلال الأسرة، المدرسة الخ...، والتي أخذوا منها قيماً مثالية مثل التعاون المحبة العمل الصدق، لكن سرعان ما يكتشف أنه ليست هناك علاقة بين القيم والمثل والواقع، هذا الواقع يفرض وضعاً نفسياً ذهنياً معيناً للأفراد، كشرط أساسي لاستمرار هذا النظام ونموه، والفرد في هذا النسق لا يستطيع الاعتماد على رأيه

أو النظر إلى الأمور باستقلال فكري بعيدا عن آراء الآخرين، فهو يتقبل رأي غيره خصوصا رأي العائلة (الأسرة)، فهو يرى الناس والعالم والقيم من خلال أفكارهم ومفاهيمهم، والعودة إلى أسلوب التنشئة المتبع في الأسرة الجزائرية عموما هو أسلوب التلقين وإتباع النموذج، ولا يعدو النموذج الواجب إتباعه خارجا عن مواصفات الخبرة والأسبقية في الوجود والحكمة والإتباع، وهي صورة من صور الولاء له، حتى وإن كان ذلك في شكل تظاهر ومحاولة إرضاء.

فالفردي في الأسرة الجزائرية يتلقى نماذج متكاملة، فيحولها إلى سلوك دونما فهم أو نقد، وفيما هو يفعل ذلك يعتاد رؤية الأشياء وتقييمها بصورة تدعم نزعة الامتثال وتضعف طاقة الإبداع والتجديد، فالبيئة الثقافية هندست عقلانية الأفراد بشكل متعارض مع عقلانية المؤسسة مثل "لا تهدر طاقتك من أجل الآخرين" "كن عاديا في العمل ولا تقتل نفسك" لا تجلب أنظار المسؤولين وإلا سيستغلون قدراتك لأجلهم".

**6-3-2-دراسة هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية<sup>(1)</sup>:** يتمحور موضوع هذه الدراسة حول هندسة الإطارات بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، بهدف دراسة موقع المؤسسة الصناعية الجزائرية من التغيرات الحالية، و كيف حاولت تكييف، و استجابتها للمتطلبات الاقتصادية الحالية، حيث ركزت على دراسة تسيير المورد البشري خاصة طريقة هندسة الإطارات، بطرح التساؤلات الآتية:

-كيف يتم هندسة الإطارات في المؤسسة الصناعية؟

-كيف يتم توظيف و انتقاء الإطارات في المؤسسة؟

-ما هو دور و فعالية التكوين في المؤسسة؟

-هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية؟

ترجمة هذه التساؤلات إلى الفرضيات الآتية:

1-توافق استعدادات الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف.

2-كما كان الإطار واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة.

3-زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

4-كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية كلما أدى إلى رضى الإطارات تجاه المؤسسة.

<sup>1</sup> -سليم العايب: هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تحت إشراف مقارني الهاشمي، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006-2007.

أما المنهج المتبع في هذه الدراسة المنهج الكمي لتحليل المعطيات الكمية و تفسيرها، و الاستعانة بالمنهج الكيفي لتحليل البيانات الكيفية، و لجمع المادة الميدانية حول الفرضيات تم استعمال أداة المقابلة لتطبيقها مع فئة الأطارات السامية و الأطارات المتوسطة، و بالاستعانة بأداة الملاحظة و كذا الاستمارة.

أما عينة الدراسة فتم الاعتماد على عينة بالحصص و هي إحدى العينات العمدية حيث الاعتماد على حصة 50% من فئة الأطارات المتوسطة 320 إطار بعينة 160 إطار متوسط و بنفس النسبة عدد الأطارات السامية 74 إطار فيصبح العدد 37 إطار سامي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

- لدى المؤسسة إستراتيجية خاصة اتجاه تعيين الأطارات، حيث هناك توافق بين الشهادات و احتياجات المنصب، و كثيرا ما يكون هناك تدخل الوسائل غير رسمية في تعيين الأطارات في مختلف المناصب الهرمية، و عدم وضوح القنوات الرسمية في اتخاذ القرار مما جعل الأطارات يسلكون مسالك و طرق مختلفة مما فسخ المجال للجوء إلى ممارسات غير رسمية لنيل القبول النهائي للتوظيف.

- إن أغلبية الأطارات ليسوا على فكرة واعية من جدوى التقييم مرده إلى تغييب عملية الإعلام و الاتصال بشكل واضح و شفاف، و عدم وجود نظام خاص لتقييم الأطارات في المؤسسة جعلهم لا يفتتعون بنتائج التقييم، كما أن عملية التقييم لا تخضع إلى تقييم موضوعي و نزيه مما فسخ المجال إلى بروز علاقات غير رسمية في عملية التقييم لنيل امتيازات و مكافآت بمختلف أشكالها.

- ان طبيعة الترقية عند الأطارات تتجه أساسا نحو المنصب و الأجر معا، من اجل المحافظة على بقائها و سلطتها في المؤسسة، و أن مقياس الكفاءة عند الأطارات له مواقف متناقضة التي تفضل الاعتماد على الشهادة و التكوين و التحكم في العمل و اقلها عند الأطارات السامية التي تفضل الاقدمية و الخبرة في الميدان لنيل الترقية، كما أن التنظيم البيروقراطي لا يزال سائد في المؤسسة الجزائرية الذي يعتمد على التدرج الهرمي.

**6-3-3- الإدارة ما بين الثقافية تكيف النموذج أم تكيف الموظف<sup>(1)</sup>:** تحاول هذه الدراسة تناول النماذج الإدارية التي تم استيرادها من اجل إنقاذ المؤسسة الصناعية الجزائرية فيتعلق النموذج المقصود بالدراسة هو النموذج الياباني، و كيف يمكن تكيف هذا النموذج رغم الفارق الثقافي المجتمعي بين المجتمع الجزائري و المجتمع الياباني حيث تم طرح إشكالية هذه الدراسة في التساؤلات الآتية:

<sup>1</sup> -سومر نعيمة: الإدارة ما بين الثقافية تكيف النموذج أم تكيف الموظف حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر، تحت إشراف جمال معنوق، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009-2010.

- ما مدى قابلية تطبيق النموذج الإداري الياباني و كيف يمكن للثقافة المحول منها ان ينظم من خلالها العنصر البشري للثقافة المحول إليها، إذا كانت أهم المبادئ الإدارية تحمل في صميمها بصمات الثقافة المنقول منها؟

أما التساؤلات الفرعية هي:

- ما مدى إمكانية نقل النموذج الإداري الياباني و تطبيقه على المؤسسة الجزائرية، كيف يتم تداخل او تنافر الثقافتين؟

- ما هي الأبعاد الإدارية التي تحمل خصوصيات الثقافة المنقولة منها، ما هي خلفياتها الإدارية و مخلفاتها على عملية تكيف العمال؟

- ماذا عن معاشة العمال لمبادئ الأدوار المطبقة، هل تتوفر لديهم الاستعدادات و الأدوات اللازمة و الكافية لهضمها و استيعابها، أم هناك أبعاد تنظيمية ذات جوهر عالمي تعمل على تقليص الفارق الذي يتوسط الثقافة التنظيمية و الثقافة المحلية؟

- فيما تتمثل طبيعة ردود أفعال و انعكاسات العامل إزاء هذه المبادئ، أي ما هي حدود تكيف العامل، هل لعملية التكيف هذه خلفية رمزية ثقافية أم يتم ذلك تحت تأثير دافع استراتيجي منفعي بحت؟

- ما هي حدود تبني أو تكيف النموذج الإداري المنقول، هل تم ذلك عن طريق تغيير المبادئ الإدارية المنقولة وفق خصوصيات الثقافة المحلية ، أو العكس، أي من خلال سكب ذهنيات العمال في قالب النموذج المستورد؟

- هل لعملية التكيف التي يقوم بها مسؤولو اليابانية طابعا جماعيا أو فرديا، محليا أو أجنبيا؟ و للإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

قياس مدى شمولية النموذج الإداري الياباني المنقول و مدى قابلية نقله يم بناءه على استكشاف من جهة، كيفية تطبيقه من طرف مختلف مسؤولي المؤسسة، من جهة أخرى ، معاشة العمال لمبادئهم. هما بعدين اجتماعيين ينطويان على عدد من العوامل تشمل المستويين الثقافي و التنظيمي للمؤسسة، الرمزي و الاستراتيجي للفرد. أما الفرضيات الفرعية:

- تختلف كيفية تطبيق النموذج من مسؤول لآخر حسب أخلاقه الإدارية، من جهة، و طريقة تفاعل العامل مع المبادئ الإدارية ، تقبله أو رفضه لها من جهة أخرى.

- يتعذر على كل رئيس مصلحة تطبيق النموذج المنقول بغض النظر عن أخلاقه الإدارية التي تتأثر بدورها بالمبادئ الإدارية اليابانية و منه تكون عملية التكيف بمثابة نقطة التماس التي تلتقي فيها المهارات الإدارية الجماعية بالفردية، و المحلية بالأجنبية.

- تختلف استعدادات العامل لاستيعاب المبادئ التنظيمية من فرد لآخر و يدخل ذلك ضمن سياق مرجعيته الثقافية و تنشئته الاجتماعية. كما يلعب كل من عمليات الاتصال التحفيز و التكوين دور العوامل الضابطة و المكيفة.

- يتكيف العامل مع هذه المبادئ في حدود رهانات العمل التي تفرض عليه، كخطوة أولى استيعاب المعايير السلوكية أو بالأحرى كبة مقاومته لها ، لذا تترجح ردود أفعاله إزاء هذه المبادئ بين الصراع و الإسهام، بين الرفض و التقبل.

أما البناء المنهجي للبحث فنعتمد الدراسة على المنهج الاستنباطي لبشارل عند التحليل و الانتقال من النظري إلى الميدان، و المنهج المقارن ليس بين مجموعتين مغلقتين و لكن المقارنة في التحليل و خصائص الثقافتين، اعتمدت في هذا على أداة المقابلة مع المسؤولين الجزائريين و المسؤولين الأجبيين، وأداة الاستمارة الموجهة إلى العمال بالمؤسسة، أما مجتمع الدراسة حيث تحديد عينة الدراسة ب 62 مبحوث تم اختياره نظر للصعوبات التي تعرض لها الباحث، فاعتمدت عينة كرة الثلج بتحديد كل مرة موعد مع مبحوث معين.

و من أهم نتائج هذه الدراسة نجد :

- إن أغلبية الجزائريين خاصة الأشخاص المهمين بإدارة الأفراد و تحقيق امثل فعالية تتلخص تقيّماتهم لنوعية النصر البشري في ذلك المنظور التقليدي السلبي بالاعتقاد أن قيم الثقافة الجزائرية تشكل عائقا يقف في وجه الجدارة و المردودية أكثر منه مؤهل للنجاح هو اعتقاد فيه شيء من الغفلة و ضعف التأويل.

- يستند الجزائري على دلائل سطحية غالبا ما تكون لا عقلانية تبتعد كل البعد عن المنطق الديكارتي الذي يعتمد عله النموذج الياباني في اتخاذ القرار و توجيه الخيارات.

- مفهوم الياباني للوقت الذي يتصف ب الخارجية يتناقض تماما مع ما هو عليه عند الجزائري الذي يعطيه مفهوما داخليا بحيث ينظم هذا الأخير وقته كما يحلو له و ذلك على حساب وقت الآخرين و يعتبر التأخر كشيء جد عادي بل هو يزداد كلما صعدا في السلم التدرجي.

- هيمنة الشفهية في الاتصالات بين الجزائريين الى حد تجاهل الاتصالات الكتابية تولد نوع من الكبت في ذوات المغتربين اليابانيين لان انتقال المعلومات شفويا يكون على حساب الدقة و الصرامة حجر أساس نجاح المؤسسة اليابانية كما يظهر هذا الكبت كذلك عند الجزائريين بسبب اللامعلن الذي يطبع اتصالات المغتربين اليابانيين.

- أن هذه المؤسسة ميدان الدراسة كباقي المؤسسات تعتبر كنسق مهيكّل وظيفيا و تدرجيا تتفاعل تراكيبها الثقافية بطريقة كامنة تشد تارة و تلين أخرى و في مناخ مستمر

الحركية، إذ اتضح إن مجموع النسقين الثقافيين الجزائري و الياباني أكثر بكثير من حصيلة الأجزاء بحيث أفرزت الارتدادية التي تتوسط هاتين الثقافتين تداخلات و تصارعات مقاومات و تعديلات معقدة بقدر تعقيد التشعب الثقافي للمجتمع الجزائري.

### 6-3-4-دراسة فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة (1):

لقد جاءت هذه الدراسة مركزة على دراسة فعالية التنظيم الصناعي في المؤسسة المستقلة الجزائرية ومدى مساهمة ذلك في رفع أو خفض في مستوى أداء القوى العاملة، وذلك من خلال الوقوف على واقع التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة وإبراز أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء القوى العاملة، وهذا في ظل ما صاحب تطبيق الاستقلالية من تسريح العمال وظهور نظام العمل بالتعاقد المؤقت وتغيير في تنظيم المؤسسة وما ترتب منه من إفرار داخل التنظيم الصناعي، في إشكالية وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟، و ما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة؟ وانطلاقا من التساؤل الرئيسي، وفي خضم متغيرات الدراسة جاءت التساؤلات الفرعية كالاتي:

إلى أي مدى تحقق فعالية نسق القيادة التنظيمية فعالية في أداء العامل الدائمة مقارنة بالعامل المؤقت؟

كيف يساهم نظام الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

كيف يمكن لفعالية وظائف نسق تسيير الموارد البشرية أن تحقق فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

أما فروض الدراسة:

كانت الفرضية الرئيسية كما يلي:

إن لفاعلية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

الفرضية الجزئية الأولى:

فاعلية نسق القيادة التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة تعمل على تحقيق فعالية لأداء العامل.

<sup>1</sup> -رضا قجة: فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين و العمال المؤقتين، دراسة حالة لمؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة، إشراف رايح حروش، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة باتنة، 2008-2009.

## الفرضية الجزئية الثانية:

لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة بالرفع من مستوى أداء العامل. والتي جاءت

## الفرضية الجزئية الثالثة:

إن لفعالية نسق تسيير الموارد البشرية من خلال تكريس لوظائفها بطريقة عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

أما المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

وانطلاقاً من موضوع دراستنا وفي إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بمؤشرات الأداء في خضم فعالية العوامل التنظيمية، دعت الضرورة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحدد واقع الأداء لدى كل من العمال الدائمين والعمال المؤقتين، وفي إطار عقد مقارنات بين فئتين من العمال تختلفان في الأطر القانونية التي تحدد طبيعة علاقة العمل التي تربط العامل بالمؤسسة - علاقة عمل دائمة وعلاقة عمل مؤقتة - توجهت الدراسة إلى استخدام المنهج المقارن، بهدف إبراز أوجه الشبه والاختلاف في الأداء بين فئتين من العمال في خضم الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فكانت كما يلي: الملاحظة، المقابلة، واستمارة المقابلة، إضافة إلى الوثائق والسجلات.

أما عينة الدراسة فجاءت عينة مقصودة، ركزنا فيها على عمال قسمي الإنتاج والتخزين نظراً لاشتراكهم في مجموعة من الخصائص، وحتى تكون مفردات الدراسة متجانسة، فقد استثنينا في دراستنا كل من: عمال قسم الإدارة عددهم 53 فرد. عمال خلية الأمن الصناعي عددهم 24 فرد. طبيب المؤسسة. مدير المؤسسة. وفي الأخير نمط الأشراف عامل من عوامل تحديد أداء العامل فقد استبعدنا هذه الفئة. ولأن عدد المفردات ليس كبيراً فقد تم تطبيق الاستمارة على كل المفردات المختارة وعددها 16 عامل منها 86 عامل مؤقت و 76 عامل دائم.

نتائج الدراسة:

جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

على الرغم أن المؤسسة مستقلة وفي ظل ما تميليه عليها مبادئ استقلالية المؤسسات التي تهدف إلى تفعيل العوامل التنظيمية المختلفة بهدف تفعيل أداء العمال وبالتالي تفعيل إنتاجية المؤسسة في خضم المنافسة واقتصاد السوق، إلا أن الواقع الأمبريقي يكشف عكس ذلك، فالعوامل التنظيمية في ظل الذهنية التسييرية الموروثة غير فعالة.

العلاقة بين العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء غير فعالة، فعدم فعالية العوامل التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة ترتبت عنها مؤشرات سلبية لأداء العمال الدائمين، في خضم ارتفاع معدلات التغيب ودوران العمل، وضعف التحكم في التكنولوجيا المستخدمة، ضف إلى المظاهر السلبية التي تعبر عن عدم الانضباط الذاتي بالنسبة لهذه الفئة، والتي برزت على شكل تصرفات تضر بالمؤسسة كالمبالاة والتهاون، وتحجج العمال الدائمين بحجج مختلفة للتهرب من إنجاز أعمالهم كالتمارض، التحجج بقضاء الحاجة، وتأدية الصلاة ... وغيرها من المظاهر السلبية التي تحد من فعالية الأداء باستمرار .

إلا أن هذه المؤشرات السلبية لا تظهر عند العمال المؤقتين، في خضم العوامل التنظيمية السابقة، ففعالية الأداء بالنسبة لهذه الفئة من العمال تحددها عوامل أخرى جسدها الدراسة الإمبريقية في الإكراه والقهر في خضم العلاقة التعاقدية التي تربط العامل بالمؤسسة والتي تجبره على العمل خوفا من فقدان منصب عمله في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي من الصعب الحصول على وظيفة أخرى.

**6-3-5- دراسة الفعالية و الثقافة التنظيمية:** تمحور فكرة هذه الدراسة حول دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، حاول إبراز أهمية العنصر البشري في إنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، حيث نظر إلى الإنسان ليس من الزاوية المادية و إنما نظر إليه من الزاوية الثقافية على وجه الخصوص، ربط فعالية المنظمة بالثقافة بمقارنة الثقافة المحلية بتلك الوافدة «الخارجية» نتيجة الشراكة التي أصبحت تطبع الاقتصاد الوطني، أخذاً لهذا الغرض نموذجاً لهذه الشراكة ممثلاً في شركة « LNM » المتخصصة في إنتاج الحديد والصلب مواجهة والمركب الصناعي للحديد و الصلب « إسبات ISPAT » الكائن مقرها بمدينة عنابة.

طرح الباحث لهذا جملة من التساؤلات الموجهة لعمله:

- هل ستتجح « إسبات ISPAT » عنابة - مجال الدراسة - في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
  - هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية وفعالية التنظيم؟
  - هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الأطارات العليا والدنيا؟
- وبعد التساؤلات هذه صاغ فرضية عامة اعتقد من خلالها أنه:

كلما كان الانسجام الثقافي بين المُسَيِّرِينَ و المُسَيَّرِينَ كلما تحققت الفعالية .

من هذه الفرضية العامة انبثقت فرضيات فرعية وصفها الباحث بأنه صفرية:

- لا يوجد طرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية.
- لا يوجد طرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مستواهم التعليمي.

- لا يوجد طرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب طبيعة تكوينهم.
- لا يوجد طرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مدة خدمتهم في المؤسسة.
- فبناء على الإشكالية والفرضيات فقد رأى الباحث أن أهم طريقة لاختيار العينة هي العينة العشوائية الطبيعية التي عددها أفرادها 48 إطارا موزعا على فئتين:
  - الفئة الأولى: وضعت 20 إطارا من الفئة الوسطى.
  - الفئة الثانية: وضعت 28 إطارا من الفئة الوسطى الدنيا وذلك من الإطارات الإدارية وأقسام الإنتاج.

أما المنهج الذي استعان به الباحث هو المنهج الوصفي حيث أفاده في وصف واقع ميدان الدراسة من الزاوية التي تهم موضوع البحث.

حيث من أهم النتائج التي توصل إليها:

- أن إشكالية المؤسسة الجزائرية خاصة و الاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجوانب التقنية والمادية «رغم أهميتها» بالقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني.
- كما أن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي باحترام والاعتناء بالثقافة الشخصية للعامل على اعتبار أنها العوامل الحساسة في إنجاح العمل<sup>(1)</sup>.

**6-4- تقييم الدراسات السابقة:** يمكن تلخيص وظائف وإفادات الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية:

- أعطت هذه الدراسات، و خاصة الجزائرية منها، رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة و أهم المشاكل التي تواجهها المنظمة الصناعية و الإدارية في الجزائر.
- بينت بأهمية المدخل الجديد في تسيير المنظمات و هو مدخل الثقافة التنظيمية التي تعتبر أداة لإحداث التغيير الثقافي في الذهنيات و السلوكات داخل المنظمة.
- ساعدتنا في الربط المنهجي بين القيادة الإدارية التي تعتبر الفاعل في برمجة العلاقات و خلق سلوكات تنظيمية معينة داخل المنظمة، وإكسابها لمروسيها في العملية التنظيمية بطريقة تشيئية، حيث يكون ذلك من خلال الفعل التغييري في الثقافة التنظيمية.
- أفادت هذه الدراسات بإعطاء بعض المفاهيم لبعض السلوكات التنظيمية المكونة الثقافة التنظيمية: (الولاء، الالتزام التنظيمي، المبادرة، الانضباط، المسؤولية والمخاطرة، الانتماء... )، التي حاول الباحث الاستفاد منها في بناء الاستمارة و حتى بناء مفاهيم لسلوكات تنظيمية أخرى.

<sup>1</sup> - محمد الطاهر بوباية: دراسة الفعالية من خلال مؤشرات الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، إشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2004.

- ساعدت هذه الدراسات الباحث في صياغة أهداف الدراسة: و بناء إشكالية و تساؤلات بحثة، و كذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات، في أن إحدى المداخل الأساسية لتطوير المنظمة من خلال عمل القيادة الإدارية على تطوير الثقافة التنظيمية.
- ساعدت في كيفية إعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية وخاصة المنهج، حيث بينت الدراسة المتبعة من طرف الباحث هي دراسة تهدف إلى وصف العمل القيادي في تطوير الثقافة التنظيمية، وأداة الدراسة فساعدته في بناء أسئلة الاستمارة، و المقابلة بإعطاء معاني لمؤشرات معينة تساهم في تحديد العمل الثقافي القيادي، أما العينة فقد بينت الدراسات أن العمل القيادي يتأثر به كل أعضاء المنظمة في نفس الوقت هم تكوين و بناء للوكم الثقافي المعزز للثقافة التنظيمية، مما أدى بنا إلى تحديد كل الفئات المهنية داخل المنظمة الإدارية مع استعمال أداة الاستمارة و كذا توجيه المقابلة إلى القيادة الإدارية الوسطى.
- أشارت هذه الدراسة إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء المؤسسة و فعاليتها.
- لفتت هذه الدراسات نظر الباحث إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من وجهة إنسانية، و كذا أن للمنظمة ثقافة خاصة بها توجه الفعل والتصرف والابتعاد عن النظرة التقليدية للمورد البشري.
- أشارت هذه الدراسات إلى دور الثقافة التنظيمية في إنجاح عملية التغيير و كذا إلى أهمية العوامل الاجتماعية للقيادة الإدارية في قيادة عملية التغيير.
- أفادت هذه الدراسات بدور التنشئة الاجتماعية في بناء شخصية العامل و في تحديد سلوكه التنظيمي داخل المؤسسة التي يعمل بها، لكن في هذه الدراسة حاول الباحث تبني طريقة التنشئة الاجتماعية في بناء السلوك الاجتماعي للفرد من خلال مؤسساتها، إلا أنها ليست خارج المؤسسة بل داخل المؤسسة من خلال عمل قيادتها الإدارية الوسطى في تنشئة مرؤوسيه على السلوكات التنظيمية التي تخدم الفرد و المؤسسة وفقا لرعايتها الأبوية داخل المؤسسة.
- نوهت هذه الدراسة بفئة سسيولوجية هامة التي تصنع القرار أو هي قيادة مستقبلية لبرمجة و تنشئة السلوك التنظيمي لدى مرؤوسيه أو هي صانعة البناء الاجتماعي للمنظمة، و هي فئة الإطار، ممل لفت انتباه الباحث للاهتمام بهذه الفئة.
- كما نوهت بتطابق مع العمليات التنظيمية(كالترقية، التكوين... )، مع الإجراءات الرسمية المعمول بها لكن هناك تدخل غير رسمي في بناء القرارات أو حتى عدم وضوح من يتخذ القرار، ضعف العملية الاتصالية داخل المؤسسة من شأنها تضمن نقل المعلومات

من أجل تقييم فعال، هذا ما دفع بالباحث إلى التساؤل عن ما هي خصائص الثقافة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة الجزائرية، وكيف لهذا الإطار الذي يعمل في هذه الثقافة لاتخاذ القرار والثقافة الاتصالية، أن يعمل على تعزيز هذه الثقافة التنظيمية.

- ما يفيد الباحث في هذه الدراسة هو أن هل للمجتمع الجزائري قيادات إدارية قادرة على تكيف النماذج المستوردة لتحقيق النجاح للمنظمة الجزائرية، خاصة مع إخلاف ثقافة المجتمع الجزائري و ثقافة بلدان تلك النماذج المستوردة، مما أدى بالباحث إلى الاهتمام أكثر بالقيادة الإدارية الوسطى التي تعمل على صنع القرارات التشغيلية لمروسيها، أو أين يبدأ هذا التطبيق الفعلي للمشروع أو قربه من ميدان التنفيذ، لكن هذا ليس في نفس ميدان الدراسة بل في المنظمة الإدارية الجزائرية التي تبعتها منذ الاستقلال في تسيير شؤونه المحلية.

#### 7- صعوبات الدراسة:

- صعوبة معرفية كون هذا النوع من المواضيع ذو تنظير غربي، حيث وجدنا صعوبة في إسقاط هذا التنظير ببيئته الغربية البحتة، وإعطائه الطابع الاجتماعي الثقافي للمجتمع الجزائري.

- وكذا صعوبة منهجية، حيث وجدنا صعوبة في اختزال العلاقة البحثية، على مستوى القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية لاتساع المتغيرين، وعلى مستوى تجسيد، وتفكيك تلك العلاقة في سلوكات ثقافية، تعمل القيادة الإدارية على تعزيزها، وعلى مستوى إعطاء تلك العلاقة بأبعاد أربع، يحمل البعد الأول ثقافة الرقابة، و البعد الثاني ثقافة للاتصال، و البعد الثالث ثقافة للتحفيز و البعد الرابع اتخاذ القرار، معززة من طرف القيادة الإدارية.

- كون الثقافة إحدى الموضوعات الواسعة و الصعبة في قياسها ميدانية، لأنها ضمنية تتعلق بالتوجه الداخلي للفرد، واتصال الموضوع بالعلوم السلوكية، و إدارة الأعمال مما جعل الباحث يجد صعوبة في إعطاء صيغة سوسيولوجية لهذا الموضوع.

- صعوبة الحصول على المراجع الأساسية خاصة فيما يتعلق بعلم الاجتماع المنظمات، صعوبة ميدان الدراسة، مما اضطر الباحث إلى استعمال بعض المعارف الشخصية.

- صعوبة دخول الميدان حيث وجد الباحث صعوبة في ذلك في محاولات دامت مدة أكثر من شهر، كلها إجراءات بيروقراطية للحصول على الموافقة على مستوى المديرية الولائية، وكذا من طرف الولاية لإجراءات تحفظية و أمنية مقصودة، مما أدى بالباحث إلى استعمال العلاقات الشخصية في تحقيق ذلك.

## الفصل الثاني: القيادة و المنظمة من المنظور الثقافي

### المبحث الأول: مداخل دراسة المنظمة

- المطلب الأول: مدخل المنظور الهيكلي.
- المطلب الثاني: مدخل تأسيس المنظمة.
- المطلب الثالث: مدخل النسق المفتوح.
- المطلب الرابع: المدخل الثقافي للمنظمة.
- المطلب الخامس: ماهية المقاربة الثقافية للمنظمة.

### المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية الوسطى.

- المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية.
- المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية.
- المطلب الثالث: خصائص القيادة.
- المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة.
- المطلب الخامس: أنماط القيادة الإدارية.

### المبحث الثالث: نظريات القيادة وقيادة التغيير

- المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية.
- المطلب الثاني: نماذج السلوك القيادي.
- المطلب الثالث: مقومات القيادة الإدارية.
- المطلب الرابع: الأدوار الرئيسية لقادة المنظمة.
- المطلب الخامس: قيادة التغيير الثقافي.

### المبحث الرابع: القيادة داخل نماذج الثقافة التنظيمية

- المطلب الأول: نموذج الثقافة اليابانية.
- المطلب الثاني: نموذج الثقافة الأمريكية.
- المطلب الثالث: نموذج الثقافة الفرنسية.
- المطلب الرابع: نموذج الثقافة الهولندية.
- المطلب الخامس: نموذج الثقافة الكورية.

## تمهيد:

تعد المنظمة الإدارية كيان اجتماعي منتج لثقافته، التي نميزها عن غيرها من المنظمات في طريقة العمل تسعى من خلالها البحث عن التميز، و تحقيق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي، فتهتم القيادة الإدارية الوسطى في المنظمات الحديثة بإدارة ثقافتها التنظيمية كاستراتيجية للتغيير الثقافي، من أجل الانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه، بما يحقق البرمجة الذهنية للسلوك التنظيمي يتوصل به إلى تحقيق فعالية المنظمة، هذا المنظور الثقافي للمنظمة تسعى من خلاله القيادة الإدارية الوسطى إلى نمذجة الأقوال والأفعال، والتفكير وطريقة العمل، لخلق تجربة مشتركة في مواجهة المشكلات التي تعيق توازن منظماتهم.

لكن تلك القيادة الإدارية الوسطى داخل المنظمة تعبر عن ثلاث مستويات إدارية، القيادة الإدارية العليا التي تحدد أهداف المنظمة ورسالتها ورسم سياستها الشاملة، والقيادة الإدارية الوسطى تختص بترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من الإدارة العليا، إلى خطط تنفيذ و برامج عمل تشرف على وضعها موضع التنفيذ، والقيادة المباشرة تسند إليها أعباء إدارة العمليات التنفيذية بأعلى درجة من التفصيل في الخط الاتصالي الأول بموقع العمل.

من هذا الربط النظري نحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم المداخل النظرية للمنظمة ثم تبين ماهية المقاربة الثقافية للمنظمة، بعدها نبين ماهية القيادة الإدارية الوسطى و أدوارها في قيادة التغيير، ثم نبين خصائص القيادة الإدارية في بعض النماذج الثقافية التنظيمية.

## المبحث الأول: مداخل دراسة المنظمة:

من أهم دواعي دراسة المنظمة، يكمن في دافع كون المنظمة أصبحت كيان اجتماعي مستقل منتج لثقافته، للتنشئة التنظيمية للسلوك التنظيمي بما يعزز توازنها، هذه الظاهرة السوسيولوجية التي تخزنها المنظمة لفهمها ينبغي تحديد تطور الاهتمام بالمنظمة، حتى أصبحت تتناول كبنية اجتماعية مستقلة، لها خصائصها ومميزاتها في ثقافتها المشكلة عنها.

**المطلب الأول: مدخل المنظور الهيكلي<sup>(1)</sup>:**

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة على أنها هيكل تسعى إلى تحقيق أقصى درجة من العقلانية، في رفع مردوديتها الإنتاجية بأقل تكلفة، ووضع القواعد والإجراءات التي تكفل الدقة في العمل، وتحديد الأدوار التنظيمية والسلطات وتنظيم جماعات العمل والتنسيق بدقة، هذا ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية لـ فريدريك تايلور (F.TAYLOR)<sup>(2)</sup>، ونظرية المبادئ الإدارية لـ هنري فايول (H.FAYOL)<sup>(3)</sup>، ونظرية البيروقراطية لماكس فيبر (M.WEBER)<sup>(4)</sup>.

هذه النظريات الكلاسيكية ركزت على السلوك الفردي وطريقة تعزيزه، فالنشاط الصناعي وفقا لها، هو سلوك الفرد العقلاني، أي السلوكات الإنتاجية ليست بفعل نسق تنظيمي أو نسق اجتماعي يحكمها و يؤطرها، بل نابعة من العقلنة الفردية في السعي وراء تحقيق المصالح الذاتية والفردية. يقوم هذا السلوك العقلاني النفعي على ركيزتين<sup>(5)</sup>:

- توفير المعلومات الضرورية من أجل أخذ قرار عقلاني لأن الفرد حر.
- المجال المرجعي هو السوق والمنافسة الخالصة.

تعمل القيادة الإدارية وفق هذه النظرية على تنشئة الفرد في تعزيز سلوكه التنظيمي وفق ثقافة الرقابة تتسم بالرسمية والتطبيق الحرفي للقوانين، و ثقافة اتصالية تركز على التباعد السلطوي في العلاقات، وعلى الاتصال النازل في شكله الرسمي يحمل القرارات و الأوامر الصادرة عن القيادة الإدارية على أن يعمل المرؤوسين على التنفيذ، وثقافة اتخاذ القرار تتميز بصنع القرار بالشكل الفردي دون مشاركة المرؤوسين.

إن المدرسة الكلاسيكية، كانت غائبة عن اعتبار المنظمة كيان مستقل بذاته، يتجاوز وجودها وجود الكائنات المشكلة لها، وعن الإطار النظري الذي ينظر إلى المنظمة<sup>(6)</sup>: "على

<sup>1</sup> - M.C filleau et C.M.rippoul: **les théories de l'organisation et de l'entreprise**, ed. Marketing, Paris , 1999 , PP 43 – 80 .

<sup>2</sup> - Voir: TAYLOR: **la direction scientifique des entreprises**, ouvrage présenté par Mohamed Benguerm, ed. ENAG , Alger , 1992 .

<sup>3</sup> - Voir : AHMED BOUYACOUB: **Administration industrielle et général** , ed. ENG, Alger, 1990.

<sup>4</sup> - Voir: CAROL Kennedy : **toutes les théories du management** , 3<sup>e</sup>ed. ed. maxima , Paris , 2003

<sup>5</sup> - Ph. BERNOUX : **sociologie de l'entreprise** , ed – du seuil , Paris , 1995 , P 106 .

<sup>6</sup> - Ph. BERNOUX : **sociologie de l'entreprise** , Op.cit , P 69.

أنها بناء اجتماعي تؤسس عليه معرفة علمية، انطلاقاً من نظرة تفاعلية تأخذ في الحسبان الأفراد والعوائق التي تواجههم، على أنهم تشكل لبناء اجتماعي".

### المطلب الثاني: مدخل تأسيس المنظمة:

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة على أنها أنظمة طبيعية اجتماعية، فلا يقتصر التنظيم على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة له، بل وعلى تحقيق أهداف الفاعلين به، من أفراد وجماعات لهم أهدافهم الخاصة، حيث أكدت هذه النظريات على وجود الجماعات غير رسمية (التنظيم غير رسمي)، التي تتكون ضمن التنظيمات الرسمية ويترك وجودها أثر عليه<sup>(1)</sup>.

اهتم هذا المدخل بسلوك الأفراد ودوافعهم، وحاجاتهم وميولهم، وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين، وأكد على أهمية المشاركة الديمقراطية<sup>(2)</sup>، يندرج ضمن هذا المدخل مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو ( E.Mayo )، وتجارب هارثورن<sup>(3)</sup>، وتجارب العلاقات الإنسانية في أوربا<sup>(4)</sup>، دراسة بارد (Bardet) بفرنسا، ودراسة بوجين شولر بفرنسا، ودراسة معهد تافستوك (tavistoek) بإنجلترا، ودراسة الجماعة والاتجاه التفاعلي.

ساهم إلتون مايو في تأسيس الأوساط المهنية بدون نفي المسلمات التaylorية<sup>(5)</sup>، فما أسهمت به مدرسة العلاقات الإنسانية هو مجرد تزييت لآلة الإنتاج، بطريقة انتقلت من طابع مادي إلى طابع أخلاقي من خلال التماثل بالمؤسسة<sup>(6)</sup>، فعلى تعدد منظرها و اختلاف نظرياتها أرادت أن تصنع أشكالاً جديدة للقيادة والإدارة، تقوم على إيجاد الصيغة المثلى التي تضمن من جهة الشرعية للقواعد العقلانية، وتعترف من جهة ثانية بإنسانية الإنسان في العمل، وساهمت بإثراء المهام وإعطاء درجة من الاستقلالية للعامل في العمل، وأصبحت القيادة اجتماعية تهتم بالعاملين و احتياجاتهم.

كما يمكن أن تدرج هذا المدخل (Y,X) لـ دوغلاس ماكريغور (Douglas Meggor)، التي تقوم على أن للمدير فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته، وهي عامل أساسي في تحديد السلوك الإداري ومن ثم السلوك الشخصي، قدم رائدها تصورات عن النظرية الكلاسيكية وأسماها بنظرية (X) واعتبرها سلبية، وكذا تصورات حول مدرسة العلاقات الإنسانية وأسماها بنظرية (Y) واعتبرها إيجابية<sup>(7)</sup>، فالأولى ترى أن الفرد ذو

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص ص 75 - 76 .

<sup>2</sup> - حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص ص 17 - 18 .

<sup>3</sup> - M.C.filleau et C. rippoul: les théories de l'organisation et de l'entreprise,op cit,PP 108- 116.

<sup>4</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1999، ص ص 101 - 140 .

<sup>5</sup> - N.AUBERT ET AL : Management : aspects hummains et organisationnels,ed. P.U.F, Paris, 1999, P 22.

<sup>6</sup> - O.AKTOUF: Les sciences de la gestion et des ressources humaines,une analyse critique, ed. O.P.U, Alger,1986, PP 152 - 153 .

<sup>7</sup> - كامل محمد الغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس، ط2، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 1995، ص 56 .

طبيعة تكاسلية وعاجز عن المبادرة، ولا تهزه إلا المكافأة المالية ويحبذ أن نمارس عليه الأسلوب التحكمي (Autoritaire)، بينما نظرية (x) عكس الأولى فالفرد يتعلم باستمرار تقبل المسؤولية، فيعود نفسه على التوجه الذاتي والمراقبة الذاتية، يلجأ المسير إلى تبني الأسلوب الإسهامي (Participatif)<sup>(1)</sup>.

تعتبر المنظمة وفقا لهذا المدخل على أنها مجموعة من الأفراد يقومون بأدوار إنتاجية، حيث أن وحدة التحليل هي السلوكيات الفردية، التي يعتقد أنها وحدة تحليلية وتفسيرية كافية لفهم وتحليل سير المنظمة، فالكيان الاجتماعي الموجود بداخل المنظمة ثم اختزاله في جمع عدد من العمال يطلق عليهم في السابق (Effectifs)، هذه السلوكيات التي يقوم بها الأفراد سواء كانوا قادة أو أفراد تم تفسيرها انطلاقا من السمات الشخصية لكل عامل، والعلاقات غير رسمية داخل المنظمة، فهناك غياب كلي وتجاهل لنسق الروابط، والقواعد والقيم والمعايير التي أنتجت هذه المجتمعات في مجال العمل<sup>(2)</sup>، هذا المدخل اختزل المنظمة في تلك السلوكيات الفردية دون اعتبارها كيان اجتماعي له خصائصه، أي بعيد عن النظرة الشمولية للمنظمة.

### المطلب الثالث: مدخل النسق المفتوح :

أغلقت النظريات السابقة علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي إلى غاية الستينات، فمن خلال الدراسات الأنجلوسكسونية متأثرة بما يطلق عليه " بالحلم الأمريكي "<sup>(3)</sup>، لبناء مجتمع شامل تشكل فيه المنظمة واحد من الأجهزة الرئيسية لذلك، نقل هذا المنظور الجديد للمنظمة من البنية المغلقة، إلى البنية التي يستحيل فصلها عن النسق الاجتماعي الكلي، ومنه تم اعتبار المنظمة نسق اجتماعي مفتوح تأخذ بعين الاعتبار العناصر التفاعلية للأنساق التنظيمية التحتية.

يعني أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة بها لكي تضمن بقائها، فهي في حاجة إلى مدخلات (موارد معلومات، تكنولوجيا)، لتطرح من خلالها مخرجات شكل سلع أو خدمات في علاقة تبادلية، تعكس حتمية اعتماد المنظمة على البيئة<sup>(4)</sup>، هذا يوحي أن القوى الخارجية الخارجية تتأثر وتؤثر على المحيط الداخلي للمنظمة، مما جعل أصحاب هذا المدخل ينفون وجود أطروحة " الطريقة الأمثل " للمنظمة يمكن تطبيقها في كل الظروف، فيجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة في تطورها وتوازنها المنظمة، يتوقف على تكيف نمطها وإستراتيجيتها مع المحيط الذي تتحرك

<sup>1</sup> - R. A. Thietard: **Le management** , 7é edition, ed, dahleb, alger, 1995, P 16.

<sup>2</sup> - Ph. BERNOUX : **sociologie de l'entreprise** , P P 67 – 99 .

<sup>3</sup> - J.P.Larçon et R.eitter: **Structure de pouvoir et identité de l'entreprise**,ed,Fernand Nathan,1979,P28

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد السالم : **تنظيم المنظمات** ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 17 .

فيه وفقا لخصائصه، قصد مواجهة عدم اليقين وكذا التعقيدات التي تطرحها قوى المحيط<sup>(1)</sup>.

استقطب هذا الاتجاه العديد من الباحثين الذين سعوا إلى تحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تعميم الأعمال، والهيكل التنظيمي وبيئة المنظمة وحجم المنظمة وثقافتها، نذكر من رواد هذا الاتجاه أ.شندلر (A.chandler)، ب.لورنس (P.Laurence) ج.لورش (J.Lorsh)، ج.ودورد (J.Woodward)، س.ب.بيير (C.B.Perrow)<sup>(2)</sup>، ونظرية المؤسسة سيلزنيك (Selynick)<sup>(3)</sup>، أصحاب النظرية الموقفية يعتمدون في تحليلاتهم على إيجاد بنية ممكنة للمؤسسة بالاعتماد على مبدأ التفاعل والمرونة لمواجهة مختلف المواقف، فيجب على القيادات الإدارية البحث عن أنسب طريقة تحقق لهم أفضل النتائج، وكذا اختيار الإجراء الإداري الذي يتلاءم والظروف الداخلية والمحيطية للعناصر الداخلية المهيكلة للمنظمة، حيث يتوقف انتقاء النموذج الإداري الأنسب على العوامل التي تحيط بالمنظمة، مثل القيود الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة زيادة على الخلفيات القيمة للقيادة الإدارية.

لكن ما يلاحظ على هذا المدخل أن المنظمة في سلوكياتها ما هي إلا رد فعل أو إجابة للمؤثرات المحيطة، وليست مرتبطة بتشكلها الاجتماعي الداخلي، كما جعلت حوافز السلوك داخل المنظمة مستمدة من المحيط الاجتماعي، وهذا مرتبط بالدور الاجتماعي أو التنظيمي للصورة السلبية أو الإيجابية التي يعكسها المحيط، لتصبح المؤسسة مجال للعمل المرتبط بالسياق الاجتماعي مصيرها ليس بيدها بل بيد هيئات متواجدة في المحيط.

فقد تكون أعمال كروزيي (M.crozier)<sup>(4)</sup> لتدارك هذا النقص، حيث يؤكد على أن هياكل المنظمات وطرق سيرها بالرغم من تفرعها لضغوطات المحيط، إلا أنها تنجم من قرارات وسلوكات وعلاقات الفاعلين الاجتماعيين، فيرى في هذا الصدد فليب برنو (Ph.Bernaux)<sup>(5)</sup> : أن العامل يحقق معدلات إنتاجية منخفضة إذا كان ينتمي إلى مجموعة عمل لها معدلات إنتاجية ضعيفة، وترتفع معدلات إنتاجه عندما يلتحق بمجموعة عمل أخرى لها معدلات إنتاجية مرتفعة، فتفسير تشكل سلوك المنظمة ليس إجابة لقوى خارجية، وإنما للقيم والمعايير التي تحكم جماعة العمل في كلتا الحالتين، هذا ما يبين أن المنظمة ليست بناء

<sup>1</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، ص 33 .

<sup>2</sup> - Voir : N.Aubert , Op . cit , P 23 .

<sup>3</sup> - Voir: Richard H, Hall: **Organisations, structures Processes, and autcomes 5 th** ed, Englewood cliffs, New prentice – halle, Imc, PP 287 – 290 .

<sup>4</sup> -N.Aubert : Op.cit, P 24 .

<sup>5</sup> - Bernoux Philippe : **Sociologie de l'organisation** , ed. seuil , Paris, 1985, P 19 .

تنظيمي إجابة لظروف خارجية، بل هي بناء اجتماعي قائم بذاته يختلف من حيث خصائصه عن الخصائص الفردية لكل فرد على حدى .

أسست هذه المداخل مفاهيم عدة للمنظمة الإدارية، فبعد ما كانت ذات طابع محلي وعقلاني بحت، في اعتبارها ورشة أو مصنع إنتاجي مغلق، يتم تفسير سلوكيات الأفراد أي علاقاتهم بالمنظمة انطلاقاً من علاقاتهم بالآخرين، أخذت الفرد في المنظمة ولم تأخذ الوضع التنظيمي الذي هو موجود فيه، ثم أصبحت ذات مفاهيم سوسيوثقافية في علاقة تنافسية مع الدولة والسوق، ذات نظام مفتوح في استجابة إلى أهدافها وسلوكها إلى القيم والضوابط التي يفرضها عليها المحيط الخارجي، هذه المقاربات الثلاث هي بعيدة في تناولها للمنظمة على أنها تشكل بنائي اجتماعي من الروابط الاجتماعية، يعتبر هذا عن المنظور السوسيوولوجي للمنظمة الذي يميز الفترة الحالية، أن المنظمة مجموعة من الأفراد يتجهون نحو نسق من الأهداف<sup>(1)</sup>، فالمنظمة كبنية تشير إلى الفعل كسيرورة يتم من خلالها استخدام نمط تسييري لها<sup>(2)</sup>، فكل التحليلات التي توصلت إليها الدراسات العلمية متفقة على نقطة أساسية، هي في حالة ما إذا استطاعت المنظمة الإدارية تحسين إنتاجيتها بعد الإصلاحات التي قامت بها على النظام التaylorي لا يمكن إرجاع ذلك لسبب إرضاء حاجات العمال، وإنما يرجع إلى تغيير التنظيم الذي كان قائماً<sup>(3)</sup>.

هذا ما يبين تبلور منظور جديد يتناول المنظمة باعتبارها كيان اجتماعي مستقل له خصائصه ومميزاته، أو بالأحرى له ثقافته المنتجة عن بناءه الاجتماعي في شكل قيم ثقافية تعبر عن نمط التعاون والقدرة على الفعل يترجمها سلوكها التنظيمي.

#### المطلب الرابع: المدخل الثقافي للمنظمة:

يركز هذا المنظور الثقافي للمنظمة على القيم والرموز والتماثل، فأهمية الأحداث في المنظمة تكمن فيما تعنيه وترمز إليه تلك الأحداث أكثر من الأحداث نفسها، فالحدث نفسه يعني أشياء مختلفة لا أفراد مختلفين، إذ أكثر الأحداث الرئيسية في المنظمة غامضة ومعقدة، فيلجأ الأفراد إلى الرموز واللغة والقصص، و الحكايا والطقوس لتفسير هذه الأحداث و إعطائها معنى لتوضيح المسارات الأفراد، هذا المنظور يعتبر الأكثر حداثة بين المداخل كلها<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>-MARMUSE(ch):**Politique général**: langage intelligence modèles et choix stratégique, ed.Economica, 1992, PP 179-180.

<sup>2</sup> - Ibid, P 180 .

<sup>3</sup> - Ph. BERNOUX : **sociologie de l'organisations** , Op. cit, P 88 .

حيث شهدت المنظمة خلال فترة الثمانينات اهتمامات جد معتبرة<sup>(1)</sup>، هذا الاهتمام راجع لحدوث تغييرات تتجه نحو تشكيل جديد لضبط العلاقات الاجتماعية<sup>(2)</sup>، انتقلت المنظمة فيها من منظمة بسيطة إلى مؤسسة (Institution)، من إنتاج السلع المادية والخدمات إلى الإنتاج الاجتماعي الثقافي، هذا التحول كرد فعل لتغيير طبيعة العمل وفعالية نهاية الطبقة العمالية وظهور فئة جديدة من العمال ونمط جديد من المسيرين كعامل رئيسي لفرض نظرة جديدة للمؤسسة.

دفع هذا التحول سان سوليو (Sain saulieu)<sup>(3)</sup> متفقا مع سغريستان (Segrestin)، في مناقشة التحول الجذري للنسق، باعتبار المؤسسة منشأة جماعية (Institution)، قادة على إعادة وضبط العلاقات الاجتماعية، هذا الاقتراب المؤسسي يقر أن الضبط يتجسد على: (مستوى الهوية والمستوى الثقافي ومستوى التغيير)<sup>(4)</sup>، التي يمكن تلخيصها في أن تشكل المؤسسة مركز من مراكز إنتاج الهوية، يتم فيها إعادة النظر في الهويات الجماعية التي لا تبرز من العدم بل تتأثر بعناصر محيطها، وتعتبر خلية موحدة، يتحقق التحامها من خلال الثقافة، مشكلة من مجموعة من القيم المشتركة التي تشكل الرابط الرمزي الذي يجمع بين كل عناصر المؤسسة، ومنه فهي حقل اجتماعي أين ينبثق منه ثقافة تنظيمية وتتشكل فرق العمل.

وفي أن تحرك المؤسسة في إطار علاقتها بالمجتمع، انطلاقا من الثنائية الشهيرة (جماعة المجتمع - communauté/société)، التي يعود الفضل إلى كل من تونيس (F.tonnies) في اصطلاحها، قارن بين نوعين من المجتمعات يختلفان حسب الترابطات بين أعضائها، فالعلاقات داخل الجماعة ذات طابع عضوي روحاني وعاطفي، على عكس المجتمع تهيمن عليه التبادلات العقلانية عن طريق القوانين والعقود، وإلى فيبر (M.Weber) الذي أثرى هذا التحليل، ميز بين الجماعة (Communalisation) كعلاقة اجتماعية تركز على الشعور الذاتي بالانتماء إلى جماعة معينة، بينما تتشكل في نمط المجتمعية (Sociation) انطلاقا من المصالح الموضوعية والأهداف العقلانية لأفراد المجتمع.

ففي طوي هذه الثنائية يوضح (سغريستان) ديناميكية تحولات المؤسسة، التي تشكلت في البداية بعيدا عن القيم الإنصهارية للجماعة، هذا الانقطاع نجم عن العقلنة والإفراط في القوانين والتشريعات الإدارية في العمل، فلم يكن من السهل إخراج المؤسسة من تشكيلتها الجماعية، ومع بروز بعض العوامل الاقتصادية في سنوات الثمانينات حفزت انتقالها إلى

<sup>1</sup> - Voir: Mourice thévenet: **la culture d'entreprise**, ed.Deuxième, 2<sup>e</sup>ed. Paris. 1994. P4. et Voir: [www.chez-alice](http://www.chez-alice) : une mémoire d'organisation . FR , 14/07/2006 .

<sup>2</sup> - Lafaye (c) : **la sociologie de organisations**, ed , Nathan , Paris , 1996 , P 84 .

<sup>3</sup> -R.sain saulieu: **L'entreprise une affaire de société**, cité par, PH.bernoux: **sociologie d'entreprise** , Op cit , P 36 .

<sup>4</sup> - Lafaye (c) : Op cit , P 85 .

النمط الآخر، يوضح هذه العبور بقوله: لقد انقلبت الموازين إذ يلاحظ حالياً انبثاق بنية جماعية للمؤسسة تم من خلالها تمفصل و ارتباط " الجماعية " و " الجمعية " ، الذي يسير نحو بلورة نموذج مرجعي لضبط العلاقات الاجتماعية<sup>(1)</sup>، كما ركز على اختلاف وتباين سلوكيات أعضاء المؤسسة باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية، واستنتج أن في المؤسسة الواحدة تتعايش بداخلها الثقافات، وتتداخل بقدر تعددها واختلافها.

في حين سان سوليو (sain saulieu) ركز من جهة أخرى على الظواهر المرتبطة بالهوية، وبالخصوص ثقافة المؤسسة، والتي لم تكن الأولى من نوعها بل سبقتها بحوث ومرادفات انجلوسكسونية لثقافة المؤسسة، نذكر منها ثقافة النقابة (corporate culture)، الثقافة التنظيمية (Organizational culture) وغيرها، ففي هذا الصدد يرى كروزي (M.crozier) باقتراب اجتماعي: أن الثقافة تعد نمودجا نظير لأسلوب المنظمة في القواعد، والقوانين والإجراءات الإدارية الصارمة، فهي الطريقة المثلى تسمح بتجاوز المركزية بتنظيم، وتحقيق استقلالية كل فرد، وذلك بالحفاظ على القسط اللازم من الإكراه، فيقول: " إذ لم يتمكن من إدارة الأفراد بالقواعد والأوامر، فالحل الوحيد للحفاظ على أدنى نسبة من الإكراه، أو نسبة تتناسب الجهود، بالارتكاز على الثقافة التي تعززها جماعة بشرية في تحقيق أهدافها، فاكشاف أهمية و دور الثقافة في توجيه السلوكيات جعل منه عنصرا جدهام في ميدان البحث حول الفعل الاجتماعي"<sup>(2)</sup>.

هذا التصور في استبدال القوانين والإجراءات الرسمية بالقيم و المبادئ الثقافية، جعل البحوث الاجتماعية تنتقل بالفرد من تصويره كمجرد فاعل عقلائي (Agent sotionnel)، إلى فاعل اجتماعي معقد (Acteur social complexe) الذي فرض نفسه بمجمل حاجاته، طبيعته وثقافته، فأصبحت الثقافة محور المواضيع التي تتمركز حولها البحوث الاجتماعية، لأن لها القدرة على تفسير وتحليل الخلل الذي يحل بالبني التنظيمية داخل المؤسسة، قصد حل مشاكلهم بطرقهم الخاصة<sup>(3)</sup>.

إن كروزي (M.crozier): سعى في تحليلاته إلى تحرير العلاقات الاجتماعية التي تجري داخل المؤسسة، من المنظور الساذج الذي حبست بداخله، فقد توصل إلى إبراز الأولوية التي لا بد أن تحظى بها الموارد البشرية للمؤسسة عن طريق الربط بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي، وتبين مدى تداخلها يوضح هذا في قوله: " كل فاعل يحمل في

<sup>1</sup> - Lafaye (c) : Op cit, P 85.

<sup>2</sup> - Crozier(M) : **L'entreprise à l'écoute: apprendre de management post- industriel** , ed , seuil, Paris.1994, P 52.

<sup>3</sup> -Aubert ,Op cit , P 25.

ذاته النسق الذي ينتمي إليه، بحريته النسبية وعقلانيته المحدودة، وبالتالي فكل فاعل يعتبر مخطط (Stratège) <sup>(1)</sup> .

فمعايير السلوك لا تتحكم فيها المحددات الفردية فقط، ولا الحتمية الاجتماعية والتنظيمية، بل هي عملية تفاعلية بين المجالين، بمفاهيم جديدة، وهي الفاعل عوض العمل، والاستقلالية عوض الحتمية التكنولوجية، وحتمية العقلية المطلقة، والإستراتيجية عوض الحاجة التي تحكم السلوك معتمدة على الفاعل والنسق التنظيمي <sup>(2)</sup>، إن هذا المنظور يعمل على تحليل و فهم علاقات السلطة <sup>(3)</sup>، والتبعية وإستراتيجية الفاعلين التي تشكلت على خلفية مناطق الارتباب <sup>(4)</sup>، التي لم يستطع النسق التنظيمي أن يشملها.

من جهة أخرى يتكلم أوشي (W.ouchi) على العلاقة تربط الفرد بالمؤسسة، والتي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل والحق، تحدها ثلاث اتفاقيات ممكنة <sup>(5)</sup>:

- **الاتفاق على طريقة السوق:** يرتكز هذا النمط التبادلي على العقد إذ لا تتم التسويات الاجتماعية على شكل تعهد غير محدود الأجل، وإنما طريق اتفاقات محدودة ومتسلسلة نجد هذا النمط الثقافي في مؤسسات أمريكا الشمالية.

- **الاتفاق على الطريقة البيروقراطية:** ينجم عن التدريجية وكذا القواعد، والإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله، بإخلاص شريطة أن يحس بأنه يعامل باحترام وشرف <sup>(6)</sup>، وذلك من خلال العلاقات التي تربطه بزملائه في العمل و مسؤوليه، وأعضاء الأقسام الأخرى، هذا النمط في المؤسسات الفرنسية.

- **الاتفاق على طريقة العشيرة:** هذا النمط يخص الشركات اليابانية التي يتحدث عنها أوشي، حيث يمكن المطابقة بين الأهداف الفردية للعمال، وتلك التي تسعى إليها المؤسسة، فيعتبرها أوشي الطريقة الأمثل لمواجهة عدم اليقين، والعوامل المحيطة المعقدة، لكن بناء عشيرة يستلزم توفر الوقت، المثابرة باستمرار واستقرار أفراد المؤسسة.

أما ديريبان ( P.D'iribarne ) الذي دافع طويلا على المقاربة الثقافية، يعرف الثقافة على أنها مرجعية المعاني، إذ يتعذر علينا فهم السلوكات وأفعال جماعة ما بدون الرجوع

<sup>1</sup> -Morin (j.m): **Précis de sociologie**, ed, Nathan, Paris, 1996, P 58.

<sup>2</sup> - BERNOUX: **sociologie de l'organisation**, Op cit, PP 146 à 156.

<sup>3</sup> - Crozier M et Fried Bergce (E): **L'acteur et le système**, ed – du seuil, paris; 1997, p p 66 – 69.

<sup>4</sup> - Ibid pp : 70 à 76 .

<sup>5</sup> -Ouchi . **théorie Z**, cité par : donnadiou (g) : **manager avec de social** : l'approche systématique appliqué à l'entreprise, ed. liaisons, 1997, P 246 .

<sup>6</sup> - D'iribarne (p): **la logique de l'honneur**, gestion des entreprises et traditions nationales, ed, seuil, paris, 1993, P 08 .

إلى ثقافتها<sup>(1)</sup>، فيؤكد على نسبية نماذج المنظمة، وأن لكل بلد تقاليده وطرقه في تحديد حقوق وواجبات كل فرد، وطريقته في الحكم و الطاعة، في المساهمة والمواجهة.

و بنفس المنوال قام هوفستاد (G.Hofstede) بدراسة مقارنة لأربعة وستين شركة فرعية تابعة لمؤسسة أمريكية متعددة الجنسيات، ومن النتائج الرئيسية التي خرج بها أن الممارسات التنظيمية تختلف من بلد لآخر، وأنها تتأثر بصفة مذهلة بما أطلق عليها هوفستاد " البرمجة الذهنية للعمال"<sup>(2)</sup>، فهذه الدراسة تعتبر نموذجا تحليليا مقارنة كان يسعى من خلاله تبين اختلاف الممارسات في مجال المنظمة بالاعتماد على أربع متغيرات تعدد الأبعاد الثقافية لكل بلد، عرضها في شكل ثنائيات تتمثل في ( الفردية مقابل الجماعية، بعد تدريجي طويل أم قصير، الأنوثة مقابل الذكورة، مراقبة مشددة أم مخفضة لهم اليقين ).

إن هذا الاقتراب الجماعي يهدف إلى تحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات، والروابط الاجتماعية، وتدارك الاضطرابات، مما يبرز أهمية الموارد البشرية، وضرورة منحها الأولوية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث أن التنوع لهذا المورد البشري من حيث ثقافته، أو سلوكه سبب إشكالية تشغيل المنظمة، مما يبرز أن تحقيق فعالية المنظمة من خلال ثقافتها كأداة تسييرية قادرة على تعبئة أفرادها بقيم ثقافية تأطر سلوكهم التنظيمي، بهذا يعطي مفهوم الثقافة التنظيمية كل ما هو محول ومقتنى داخل المؤسسة ويساهم في تماثلها، بعبارة أخرى كل التطويرات لجماعية و السلوكات، والعادات المشتركة بواسطة الذين يعملون فيها، لتصبح المنظمة فضاء تنظيمي بداخله تدور و تتم لعبة معقدة الأعوان الاجتماعيين<sup>(3)</sup>. لذا يمكن اعتبار المنظمة الإدارية على أنها بناء اجتماعي، تؤسس عليه معرفة علمية، انطلاقا من نظرة تفاعلية تأخذ بالحسبان الأفراد، والعوائق التي تواجههم على أنهم تشكل لبناء اجتماعي<sup>(4)</sup>، نلاحظ من هذه المقاربة أن المنظمة الإدارية بناء لشكل اجتماعي منتج لثقافته التنظيمية المتجسدة في سلوكياتها التنظيمية، تعمل كمورث لمعايير وقواعد السلوك، من التصرفات النابعة من التجارب ومن تاريخ المنظمة، من نجاحاتها وإخفاقاتها، تعكس في الأحاديث عن الأحداث والأفعال الماضية المتعلقة بما يقال من المؤسسين، المسيرين، القادة، ولمعرفة ماهية هذه المقاربة الثقافية للمنظمة في تأطير سلوك الفاعلين الاجتماعيين، يمكن من الآتي:

<sup>1</sup> -D'iribane (p) : Op cit , P 10 .

<sup>2</sup> - Huault(I) : **la management international** , ed , casbah , alger , 1999 , P P 90 – 100 .

<sup>3</sup> -Bijon (c) : **Manager l'entreprise par les valeurs échanges et projets** , N°58 , septembre ,1989 .

<sup>4</sup> - PH.BERNOUX: **sociologie d'entreprise**,op cit.P 69.

### المطلب الخامس: ماهية المقاربة الثقافية للمنظمة:

إن هذه المقاربة الثقافية أكدت الخاصية الاجتماعية الإنسانية للمنظمة، التي تتجم عن سلسلة من التشكيلات الاجتماعية تنطلق من عملية الإدماج وتلاصم الأفراد، بما يؤول هذا الاندماج الاجتماعي والجماعي إلى التجمع، تلك التشكيلات تزود الكيان الاجتماعي في خضم تبلورها بين خصوصيات المؤسسة وتلك المتعلقة بالتجمع، ما يتولد عليه مؤسسة اجتماعية منتجة لكيانات اجتماعية تحكمها روابط اجتماعية كاملة.

فبتحقيق ذلك الترابط الاجتماعي تصبح المؤسسة نسق للروابط الاجتماعية، منتج لكيان اجتماعي جديد بآلياته، مضامينه الثقافية كمجتمع منظمة، ومجال للتنشئة الاجتماعية وتشريب للقيم، والمعايير التي تعيد إنتاج الروابط الاجتماعية، التي في نفس الوقت إعادة لإنتاج المنظمة الإدارية ذاتها، لكن تتحول تلك الروابط الاجتماعية من علاقة تفاعلية إلى رابط اجتماعي داخل المنظمة، لأن الرابطة الاجتماعية تعبر عن علاقة نوعية تتجاوز إطار العلاقة المهنية القائمة على التعاقد، أو على الزمالة والعلاقة الإنسانية في العمل، أو علاقة الترابط القائمة على السلطة والتبعية.

إن هذه العلاقة بمستوى العلاقة الاجتماعية التي تربط أفراد العائلة الواحدة أو العشيرة الواحدة، فيتم الانتقال من الأنا الفردي إلى الأنا الجماعي أو نحن، وهنا تصبح المؤسسة مصدر لإعطاء الهوية، ومكان منتج لثقافة نوعية خاصة بالمؤسسة، حسب ما يرى كل من سان سوليو (R.sainsulieu)، ودونيس سغريستان (D.Sergrestin)<sup>(1)</sup>، ليصبح الفاعلون فيها أعضاء يتماهون إلى هذه المؤسسة الاجتماعية، لتشكل بذلك مجموعة انتماء لديهم .

فحسب هذا الطرح ، المنظمة الإدارية هي هيئة للتنشئة الاجتماعية ومكان لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل في النهاية شخصيته الفردية والاجتماعية تنمي فيه روح الانتماء، فالميزة الحاسمة التي تبني الانتماء إلى المجموعة حسب فيليب برنوخ (PH.Bernoux)<sup>(2)</sup>، هو حصول الفرد على المعرفة الحدسية للمجموعة التي ينتمي إليها، هذه المعرفة الحدسية تعني أن العامل أخذ على عاتقه ماضي وحاضر، والمشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي إليها.

إلا أن أساس بناء الروابط الاجتماعية هو إعطاء الهوية وتشكيل مجموعة الانتماء في أي مجال تنظيمي، فيكيف تستمر تلك الروابط الاجتماعية وتدوم بما يحفظ استقرار و توازن البناء الاجتماعي -المنظمة- في تعزيزها لمختلف السلوكات.

<sup>1</sup> - sainsaulieu (R) et segrestin (D) : **Vers une sociologie de l'entreprise**, revue sociologie du travail N° 3-86 , 1986 , P P 335 – 339 .

<sup>2</sup> - Bernoux (ph) : **Sociologie de l'entreprise** , Op cit , P 182 .

إن هذا يتجسد من خلال ثقافتها التنظيمية المنتجة عن كيانها الاجتماعي، يتضح عند سان سوليو و فيليب برنو، اتفاقا مع ميشال كروزي، أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القدرة على العمل والفعل جماعيا، تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجياتهم وتوجيهاتهم مع بعضهم البعض، بطريقة تمكنهم من الاستمرار في العلاقة لتحقيق الهدف المشترك، هذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية، بل وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض<sup>(1)</sup>.

يتضح أن هذه الثقافة المنتجة عن الكيان الاجتماعي، تعبر عن قدرته على الفعل والعمل الجماعي، من أجل إنجاز و تحقيق الهدف المشترك، بالتغلب على الإشكاليات اليومية التي تواجه أعضائه، و إيجاد الحلول المناسبة لها، في هذا الإطار يقول فيليب برنو<sup>(2)</sup>: أن المؤسسة مكان مستقل عن "المحيط و المجتمع" منتجة للضوابط التي تحكم العلاقات الاجتماعية، ناحتة للهوية ومنتجة للثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها، ليس مجرد الانتساب الإداري، فنجاعة المنظمة أصبح يحكمها مستوى التشكل الاجتماعي، وليس القدرة على تجزئته كما هو الحال في التنظيم العلمي للعمل.

في هذه الدراسة نستخدم المفهوم السوسيولوجي للمنظمة كظاهرة تنظيمية، وكبنية ثقافية وأداة اصطنعها فاعلون اجتماعيون بهدف ضبط وتنظيم تفاعلاتهم<sup>(3)</sup>، كمنسق اجتماعي يكون فيه الكل أكثر من المجموع أجزائه، فيتجاوز بذلك التشكيلة الجماعية للأفراد بغرسه آليات التفاعل وكيانات اجتماعية جديدة، بإعادة إنتاج هويات وذهنيات جديدة كما يرى سان سوليو<sup>(4)</sup>.

فالمنظمة الإدارية فضاء اجتماعي أي يشكل كل فرد فاعلا اجتماعيا وجزءا من الكل، هذا الفضاء الاجتماعي لا يتحدد بمجموعة من الأفراد تربطهم بنية تطفو بداخل محيط مكره فحسب، بل يضاف إلى ذلك أنها عبارة عن جماعة يطبعها تاريخ، ويشكلها أفراد يندمجون داخل المنظمة باحتياجاتهم المتنوعة والمعقدة<sup>(5)</sup>، فالفرد لا يولد داخل المنظمة لكنه انطلاقا من اللحظة التي يسجل انتماءه إليها فهو يكون بذلك قد مضى تعهدا وهميا، يربطه بالمنظمة على المستوى الاجتماعي والتنظيمي، فالثقافة التنظيمية ليست مستحضرة كباقي الأنساق ( التكنولوجيا، المعلومات التقنية )، بل هي مجموعة من الاعتقادات، والتجارب المشتركة، كموجه للسلوك عند مجموعة من الأفراد لإحساس بالانتماء والهوية<sup>(6)</sup>.

1 - Crozier (M) et Fridberg (E) . Op cit , P P 183 – 184 .

2 - Bernoux (ph) : **Sociologie de l'entreprise** , op cit, P P 38 – 39 .

3 - Crozier (M) et Fridberg (E) . Op cit , P P 196– 197.

4 - Marmuse : Op cit , P 180 .

5 - Aubert (N) : Op cit , P 556 .

6 - [www.leschos.fr](http://www.leschos.fr): Ronalds . Burt : **L'art de stratégie** , le 12/08/2008 .

هذه الثقافة هدفها إيجاد الحلول للمشاكل اليومية التي تواجه الفاعلين المتواجدين في المؤسسة، وذلك بجهد جماعي وصورة مستقرة نسبيا، ذات غرض عملي يجعل من إيجاد الحلول للمشاكل شيئا إجرائيا، وإنتاج جماعي بالاتفاق العلني أو الضمني، وليست عملية يضبطها النظام الرسمي القائم، فإيجاد تلك الحلول يكون عن طريق العلاقة التي تجمع الأفراد واتفاقاتهم المستمرة والدائمة، لهذا يندرج معنى الكيان الاجتماعي المنتج لثقافته، في تعبيره عن قدرته على الفعل والعمل الجماعي، ومكان لتشكل الهوية والاتفاقات الجماعية.

إن هذه المقاربة تهدف إلى تحرير الفرد من عوائق الروتين و الابتعاد عن منظور الإنسان آلة من أجل تركه يبدع ويتطور، فلا تنظر هذه الدراسة للمنظمة على أنها ملتقى لتفقدات الموارد من الأموال والمعلومات والخدمات، إنها تشكيل اجتماعي لجماعة اجتماعية لها أهداف محددة، تربطهم نسق ثقافي مشترك كمرجع للسلوك التنظيمي ( التعاون، الإبداع والمشاركة، المخاطرة، روح الفريق، العلاقات الإنسانية، تحمل المسؤولية، الثقة التنظيمية و المواطنة التنظيمية و إدارة المعرفة التنظيمية و الالتزام التنظيمي... )، تلك السلوكات التي هي إنتاج ثقافي لتنظيم الروابط الاجتماعية التفاعلية لأعضاء البناء الاجتماعي .

**المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية الوسطى:**

**المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية:**

يعد مفهوم القيادة الإدارية شأنه شأن المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية تعددت تعريفاته، هي أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، فالبعض يعرفها على أساس السلطة الرسمية، والبعض الآخر يعرفها على أساس السلطة المقبولة، والبعض الآخر على أساس الوظيفة، والآخر على أساس السلوك القيادي، والآخر على أساس صفات القائد<sup>(1)</sup>.

يعرفها أودواي تيد (O.tead): بأنها الجهد أو العمل للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، ويجدونه صالحا لهم جميعا، ويرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة<sup>(2)</sup>، فعملية القيادة سلوك مبدول من طرف فرد يعمل، ويساعد جماعة من الأفراد يربطهم نسق تفاعلي، في علاقات وروابط اجتماعية، يتفقون من خلاله على قبول تحقيق هدف مشترك بينهم بقدرة جماعية، لذلك فإنها عملية التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف في موقف معين<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، ب/ت، ص 04.

<sup>2</sup> - أودواي تيد: فن القيادة والتوجه في إدارة الأعمال العامة، ت/ محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص16

<sup>3</sup> - Beach and Tannenboum: نقلا من: طريف شوقي: السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص 35.

أما هيرسي و بلانشارد ( Hersey and Blannchard ) بأنها: عملية تأثير في نشاطات فرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وتكون نتيجة تفاعل المتغيرات سلوك القائد والمرؤوسين في موقف معين، لإيجاد الحلول الواجب تنفيذها من خلال السلوكات التي يسلكها القائد، حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة.

حيث كما يرى همفيل و كارتر ( Hemphill and Cater ) بأنها: القيام بأي فعل من شأنه أن يستحدث نظاما، من التفاعل بين أفراد المجموعة، في الوصول إلى حل المشكلات العامة، أي أنها قدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص، نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية، بغرض تحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف<sup>(1)</sup>، تلك القدرة ترتبط بتوجيه سلوك الجماعة، والتأثير فيها، بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا، واقتناع لتحقيق الأهداف<sup>(2)</sup>، وقد أورد كارتر (Carter) خمسة تعاريف مستخدمة إلى اليوم، وتتمثل عناصرها الأساسية في كون القائد هو الشخص الذي<sup>(3)</sup>: (-يمثل مركز سلوك الجماعة،- القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها،-يكون له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة،- يهتم بسلوك الجماعة).

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تركز على العناصر التالية: (- أن القيادة لا تعبر عن مجرد علاقات رسمية، إنما هي عبارة عن علاقة تفاعل شخصي بين القائد ومساعديه في موقف العمل، يستشعر فيه المساعدون حرص القائد على أهدافهم الشخصية قدر حرصه على أهداف العمل،- من خلال التفاعل الشخصي يحاول القائد إحداث نوع من التأثير، أو النفوذ لحث المساعدين ودفعهم للعمل في تعاون، وانسجام لتحقيق أهداف تنظيمية محددة،- إن استجابة التابعين من خلال التفاعل للمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، تكون في الغالب عن طواعية واختيار، مما يجعل مشاركتهم أكثر فاعلية، عما لو كان الاعتماد على وسائل السلطة الرسمية وحدها لإحداث التغيير،- إن القيادة ظاهرة إنسانية اجتماعية، تمثل في مسؤولية القائد اتجاه الجماعة كأدميين،- أنها مسؤولة عملية للتوفيق بين أهداف الجماعة وأهداف المنظمة،- إن القيادة الإدارية تعبر عن تجربة وقدرة لإيجاد الحلول لتوازن النسق الاجتماعي،- أنها تعمل على ترشيد السلوك الواعي الاجتماعي داخل البناء الاجتماعي).

نلخص فنقول أن القيادة الإدارية هي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني، تقوم على علاقات، وروابط اجتماعية مشتركة، لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، عن

<sup>1</sup> - رجب عبد الحميد السيد: مرجع سابق، ص 4.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص 228.

<sup>3</sup> - بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، 1998، ص 17.

طريق اختيار واعى لوسائل، وأساليب العمل لحل المشكلات التي تواجههم، تلك الاختيارات الواعية تكون في إطار نسق تفاعلي بين أعضاء التنظيم، يعزز من طرف القيادة الإدارية التي تعمل على ترشيد تلك السلوكات، لضبط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، لبناء نسق ثقافي مرجعي للسلوك، يعبر عن كيان اجتماعي للفعل، و إيجاد حلول العمل بنفسه.

### المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية:

لابد لأي مجتمع منظمة بشرية من قيادة تنظم شؤونها، وتنظم العلاقات والتفاعلات بين أعضائها، فالقيادة الإدارية معنية بالتنسيق، وتقييم الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تأخذ بهذا المنحى أبعادا تنظيمية وإنسانية واجتماعية، وأهدافا مشتركة تشكل في مجملها مردودا كليا للمنظمة، إذ لا يمكن توقع نجاح المنظمة بدونها، لأن كل عمل يتطلب عقلا يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمرها، كذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه، والاتصال الشخصي بين القائد ومروؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة.

لذا فإن أهمية القيادة تكمن في: (- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية، - أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم، والاستراتيجيات الفردية، - تدعيم القوى الايجابية في المنظمة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، - السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء، - تنمية وتدريب، ورعاية الأفراد لاعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم، - مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة، - أنها تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة).

كل هذا فإن القيادة الإدارية لها أهمية أساسية في تعزيز، وبناء الثقافة التنظيمية للمنظمة الذي يعد الإطار المرجعي للتصرف، لبناء ذهنية جماعية للعمل، ولهذا فقد ذهب كثير من الباحثين أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية، لأهمية مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، وأضحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري وكذلك هي القوة الداعمة، والدافعة للقدرة الجماعية للفعل.

### المطلب الثالث: خصائص القيادة:

أصبحت القيادة في عصرنا الحاضر مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك عبر التطورات التكنولوجية، وما أدت إليه من زيادة أعباء الإدارة، ذلك أن فاعلية القائد في تحقيق

مهام تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إدارة التغيير<sup>(1)</sup>، حيث تتميز في ذلك بمجموعة من الخصائص، أو المهارات<sup>(2)</sup>:

**1-1- المهارات الذاتية أو الشخصية:** وهي القدرات أو الصفات في بناء شخصية القائد، مثل: السمات الجسدية ( قدرة الفرد المتصلة بالشروط البدنية، والعصبية، وقوة التحمل)، والقدرات العقلية (الاستعدادات الفكرية والذهنية، وأهمها الذكاء)، وملاكة الابتكار، وضبط النفس، وهي المحركة للعمل، حتى يتمكن القائد من صنع القرار، واتخاذ دون تردد وبحسم، وتوقع الاحتمالات ومراجعتها بهدوء.

**1-2- المهارات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وتطويرها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر قدرة القيادة الإدارية على استخدام الوسائل العملية، والتكنولوجية لتحقيق الهدف.

**1-3- المهارات السلوكية والإنسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع المورد البشري أو مرؤوسيه، وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم، والعمل بروح الفريق، وقد ثبت هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح، أو فشل القادة في قيادة المنظمات الحديثة<sup>(3)</sup>.

**1-4- المهارات السياسية والإدارية:** ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، ومهاراته في تسطير الأهداف العامة، وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة التنظيم القائم، أي التوفيق بين الاتجاهات، والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم، وعلى القيادة الإدارية أن توجه خدمة المجتمع الخارجي، أما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها، وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة، لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.

#### **المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة:**

يتطلب للقيادة الإدارية من أجل توجيه وترشيد السلوك التنظيمي، ولضبط الروابط الاجتماعية وتوحيد الفعل لتحقيق الهدف، قدرة وقوة تأثير في سلوك مرؤوسيه، تلك القوة أو القدرة يستمدتها من المصادر الآتية:<sup>(4)</sup>

1 - عبد العزيز صالح: **الإدارة العامة المقارنة**، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000، ص ص 356 - 357.

2 - رجب عبد الحميد السيد: مرجع سابق، ص ص 8 - 9.

3 - ثامر محمد العديلي: **إدارة السلوك التنظيمي**، ط1، المملكة العربية السعودية، (ب،د)، 1994، ص ص 227 - 228.

4 - محمود سليمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص ص 258 - 259.

**2-1- السلطة التشريعية:** وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة، حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة تمارس سلطة قانونية على أدنى منها.

**2-2- سلطة منح المكافأة:** هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية، أو معنوية من قبل الرئيس.

**2-3- القوة القصورية:** أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه، أو قصوره في تأدية واجباته، أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه، سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

**2-4- القوة المبنية على الخبرة:** أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد، حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوع من القوة الفنية على صاحب المشروع، تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنية.

**2-5- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:** تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة، والتي تعتبر أمورا هامة، وسرية في بعض الأحيان.

**2-6- قوة الإعجاب:** ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

يلاحظ من هذه المصادر الثلاثة الأولى أنها تمثل سلطة رسمية، والثلاثة الأخيرة مرتبطة بشخصية القائد، حيث أنها تمثل أساليب لرسم، وتعلم وتعزيز السلوك التنظيمي المناسب، لتحقيق الهدف من طرف القيادة الإدارية<sup>(1)</sup>، ويمكن إجمال أهم المهارات للقيادة الإدارية بـ: القدرة العقلية، مهارات في الاتصال، الاهتمام بالعمل، القدرة على حفز المرؤوسين، مهارات اجتماعية في التعامل، مهارات إدارية بالقدرة على التنبؤ والتخطيط، مهارات الإنجاز، تحمل المسؤولية وتتطلب المبادرة، والثقة بالنفس، والمثابرة والرغبة في التفوق، والطموح وروح المشاركة، القدرة على التكيف، والروح الاجتماعية.

### **المطلب الخامس: ثقافة أنماط القيادة الإدارية:**

من خلال الأساليب التي يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه، ويتخذها نهجا يميز طريقته في التعامل معهم، تشكل في مجملها أسلوبا أو نمطا عاما يميز طريقة التعامل، يعبر عن نمط قيادي معين. إذ يمكن تحديد الأنماط التالية:

<sup>1</sup> - رضا صاحب أبو حمد و سنان كاظم الموسري: **وظائف الإدارة المعاصرة**، مؤسسة الوراق، عمان، 2001، ص 121 .

## 1- ثقافة القيادة الأوتوقراطية:

إن ما يميز القادة ذوي الميول الأوتوقراطي في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية، أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل، يقوم القائد فيها بإصدار أوامر محددة، وطلب الإذعان، والولاء من مرؤوسيه، وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة من المرؤوسين، ولا يتقبل الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه، والعقاب والتهديد باستعمال السلطة، لغرض النظام والقيام بالإنجاز<sup>(1)</sup>.

هذا النوع من القيادة يتحدث باسم المجموعة ويعلم أعضائها، ويتوقع منهم ويتخذ قرارات دقيقة، ويحاول الإقناع بوجهة نظره، ويحول الفوضى إلى نظام، ويحافظ على معايير محددة للأداء، ويرفض شرح ما يقوم به، ولا يستشير مجموعته، ولا يسمح بأية حرية في العمل، إلا أن هذا النمط القيادي في حالة كفاءة القائد، يؤدي إلى الفعالية، والسرعة في الإجراءات خاصة في الحالات الحرجة، وضيق الوقت والحالات المستعجلة، أي السرعة في اتخاذ القرارات دون إجراءات مطولة.

فعلى الرغم من أن هذا النمط يكون ناجحاً في بعض الحالات، التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له مساوئ كثيرة أهمها: ( -انخفاض الروح المعنوية، وعدم الرضا الوظيفي، -تولد الكراهية، والعداء بين القائد والتابعين، -يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد، - قتل روح المبادرة، والإبداع لدى المرؤوسين، - انعدام الاتصال الصاعد، وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل، - يؤدي إلى خلق التنظيمات غير رسمية، وبالتالي بناء ثقافات فرعية لتجنب الصراع بين النظام الرسمي، والنظام غير الرسمي، - ارتفاع نسبة التمييز، والشكاوي والتظلمات، والغياب ودوران العمل)<sup>(2)</sup>.

ومن الدراسات التي أبرزت مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأوتوقراطي المستبد، تلك التي أجراها وليام ريدن ( W.Reddin)، يبين فيها أن القائد الأوتوقراطي يهدد كثيراً، لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين، ومتابعة أعمالهم، وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، ويحاول دائماً أن يتعامل مع الخلافات، والصراعات داخل التنظيم بإخمادها.

وإذا ما خالفه مرؤوسيه في الرأي، فإنه يعتبر ذلك تحدياً لسلطته، ولا يتجاوز عن خطأ موظفه بسهولة، ويهتم أولاً بنتائج العمل، وأنه منفرد في قراره، وأن مؤشر العلاقة دائماً يكون إلى أسفل فقط، كما أنه لا يعرف معنى للتحفيز الفعال، ويُدْرَج ذلك في أن

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص ص 259 - 260 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 260.

التحديات، وحدها هي محفزات العمل، فيترتب عليه عدم إشباع حاجات مرؤوسيه، وميلهم إلى ترك العمل، والانسحاب من التنظيم الذي يقوده<sup>(1)</sup>.

كما كشفت دراسات سانفورد و ليفينجستون (Sanford and Levenson)، ودراسات همفيل (Hemphill)، عن أن القائد ذوي الميول التسلطية كان ينقصهم في الغالب بعد النظر، والحكم الصائب على الأمور، وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي، دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم، وأن هذا السلوك يؤدي في الغالب إلى فشلهم، في أداء مهامهم بنجاح، وإلى عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف لإدارية، ومواجهتها بفعالية<sup>(2)</sup>.

ويرى ستانتون و هملين (Stanton and Hamblin) أنه خلال فترة الأزمات، أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم، أو العاملين فيه، وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً، سيكون الأسلوب القيادي الأوتوقراطي هو الأسلوب الإيجابي لمواجهة مثل هذه الظروف، وأن العمال في مثل هذه الظروف يكونون راغبين في الانقياد لقائد قوي وحازم.

لكنها في المقابل تحدث خصومة، ومنافسة بين أعضاء الجماعة، وعدوانية اتجاه الآخرين، وتبدي جمود السلوك، وتطابقاً مع القائد لا مع الجماعة، وقلقاً عن المستقبل، وتعمل على إيجاد من يضحى به، إفراطاً في الاعتماد على القائد والخضوع له، وفي نفس الوقت يؤدي هذا النوع إلى التقليل من ارتباط الجماعة، ومن معنوية الأفراد وإنتاجية الجماعة<sup>(3)</sup>.

فتقافة نمط القيادة الأوتوقراطي تعبر عن: ( -القائد هو صاحب القرار، - حرية التصرف محدودة، - استخدام القوة لتحقيق الأهداف، - الاتصال فردي و مغلق، - انعزال القائد عن الأفراد، - القائد لا يهتم بمشاعر الأفراد، -درجة الولاء تكون عالية).

## 2- ثقافة القيادة الديمقراطية أو المشاركة:

وتعرف بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، يمثل الأعضاء فيه تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات، ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع، واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وكرامتهم.

<sup>1</sup> - ماهر محمد حسن: القيادة أساسيات ونظريات، ط1، دار كندي، الأردن، 2004، ص ص، 82 - 83 .

<sup>2</sup> - نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2002، ص 157.

<sup>3</sup> - أرجس كريس: الفرد و المنظمة، الصراع بين النظم و الفرد، ت: على الجمال ساس، مطبعة جامعة القاهرة، 1970، ص 141.

فالقائد يتميز بالاستماع إلى آراء العاملين، واقتراحاتهم، ويعطي حرية التعبير عن كل الانشغالات اليومية للعاملين، بل والعمل على حلها، وتشجيع المبادرات، والإخبار بالتغيرات المحدثة، والمساواة والاستشارة قبل اتخاذ القرار، ويقابل العاملون هذا السلوك بالتعاون أكثر مع الإدارة، وفيما بينهم هذا النمط القيادي الذي يعمل على إفساح المجال للمبادأة، والإبداع وتقدير جهود العاملين.

يمارس القائد فيه إشرافا عاما لحفز الأفراد على العمل، واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال في الاتجاهين بين القائد والتابعين<sup>(1)</sup>، فيظهر القائد غالبا على أنه أحد أفراد الجماعة، ولا يركز على سلطاته وموقفه فقط، لكنه يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكبر<sup>(2)</sup>، ومن أهم مزايا هذا النمط: (- تفهم القيادة الإدارية الديمقراطية مشاعر العاملين، وتلمس مشاكلهم، وتعالجها وتحاول إشباع الحاجات الإنسانية، مما يولد بعض الرضا والشعور بالارتياح، ورفع الروح المعنوية<sup>(3)</sup>، والإقبال على العمل، وتحقيق الترابط الاجتماعي، وخلق جو اجتماعي سليم، - المشاركة في عملية صنع القرار، تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار من حيث تحسين نوع القرار، - فتح المجال للعمال للتعبير عن آراءهم، والإسهام باقتراحاتهم، يؤدي إلى تنمية روح الابتكار، والعطاء بين العاملين، وخلق اتجاه إيجابي نحو القائد بانخفاض معدل الشكاوي والتظلمات، والغياب ودوران العمل<sup>(4)</sup>.

وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة، قد يستغله البعض نظرا لبعض التسامح والتساهل في المعاملة، فيصبح أولئك سلبيين وغير متعاونين، ومن جهة أخرى أن القيادة الديمقراطية أقل تحفيزا خاصة للموظفين المبتدئين والخجولين، ثم أن حرصه على الاستشارة يجعله يكثر من عدد الاجتماعات، حتى تصبح مفتعلة، ومملة بالنسبة للعاملين.

فتقافة النمط القيادة الديمقراطية تعبر عن: (-الأفراد لهم حق المشاركة مع القائد في القرار، -يساعد على نمو شخصية الفرد واستقلاليتها، - يستخدم القائد الإقناع وليس الإجبار، - الاتصال مشترك و ثنائي، -يتفاعل القائد مع الأفراد، -يهتم القائد بمشاعرهم ومشاركتهم بالرأي والمشاعر، - يتميز المرؤوسين بالمشاركة والانتماء).

1 - محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 260.

2 - محمد عبد الغني هلال: مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الأداء، ط4، مصر، 2005، ص 34.

3 - نواف كنعان: مرجع سابق، ص ص 242 - 244.

4 - ماهر محمد حسن: مرجع سابق، ص 76.

**3- ثقافة القيادة الحرة أو المتسامحة:** في ظل هذا النمط لا يملك القائد سلطة رسمية، وإنما يمثل رمز للمنظمة، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ولا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، فيزود العمال بكافة المعلومات، والمستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم ترك لهم الحرية في التصرف.

فمن مزايا هذا النمط القيادي ما يلي: (- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة، إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، - التقدم والمساهمة بالفكر المستقل، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء، ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين<sup>(1)</sup>، - قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع الأفراد ذوي مستويات عقلية، وعلمية عالية، كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث، - إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات بين المرؤوسين، لتوضح أفكارهم وما يتلبس عليهم، - اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة<sup>(2)</sup>.

لكن أثبتت الدراسات صعوبة تطبيق هذا الأسلوب القيادي، لما قد يؤدي إلى استغلال مثلا الحرية والتهرب من العمل والمسؤولية، كما قد يؤدي إلى إفساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم، والرقابة الفعالة. كما يوضح الشكل الآتي رسما توضيحيا لأنماط القيادة الثلاثة، والعلاقة بين القيادة والمرؤوسين لكل منها.

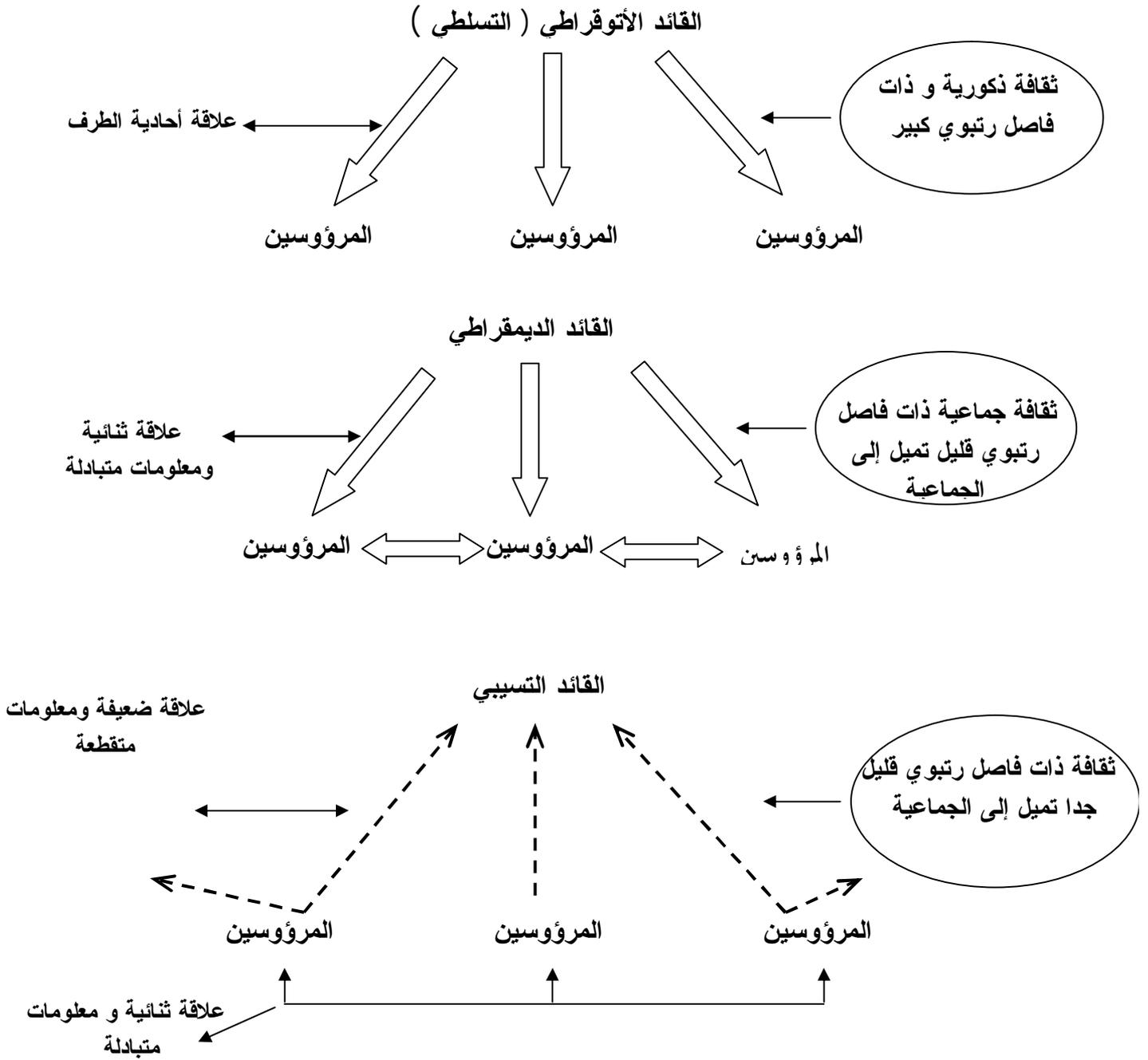
فتقافة نمط القيادة الحرة تعبر عن: (- الأفراد لهم الحق في اتخاذ القرار مباشرة، - لهم الحرية المطلقة، - الرقابة الذاتية، - الاتصال مفتوح مع الجميع، - درجة التفاعل و المشاركة عالية جدا، - درجة الاهتمام بالمرؤوسين عالية جدا، - درجة الاحترام عالية بحكم الاحترام المتبادل والتعاون).

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 262.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 77 - 78.

الشكل رقم (01)

الأنماط القيادية وعلاقة القائد مع المرؤوسين



المصدر: ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 81 ( بعد التعديل ).

إن تلك الأنماط القيادية كل نمط على حدى، يعبر في خصائصه على سلوكيات معينة تنتج على ممارسات القيادة الإدارية، في مجملها التعبير عن تعزيز نمط الثقافة التنظيمية للمنظمة.

فالنمط الأتوقراطي للقيادة يعبر عن نسق ثقافي يتميز باتخاذ القرارات الفردية، والرقابة عن كثب، وإصدار أوامر محددة دون مشاركة العاملين، والاستعمال

المفرط للسلطة، مما يسود مناخ تنظيمي يتميز بالإكراه، والتهديد وانعدام الثقة، والعلاقات الفردية والصراعات، كما أن نظام الاتصالات منعدم، يتمثل فقط في النازل في إصدار الأوامر على المرؤوسين، وكذا نظام للحوافز يتمثل فقط في التهديدات، والعقاب والتطبيق الصارم للقوانين والأوامر، وكبح مختلف السلوكات والمبادرات.

أما النمط الديمقراطي فيعبر عن نسق ثقافي تسوده العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة ومشاركة العاملين، والتعاون بين القيادة والمرؤوسين، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، ونظام اتصالات بين الأفراد وتبادل للمعلومات، في ظل مناخ يسوده الثقة والعلاقات التبادلية بين الأفراد.

أما النمط الحر أو المسامح يعبر عن ثقافة تنظيمية يكون فيها القائد عضو في الجماعة، ويترك للجماعة الحرية في تحديد أهدافهم، ويعمل على إمدادهم بمختلف المعلومات لتحقيق ذلك، وتتميز بتشجيع الأفراد على المساهمة، والإبداع والحصول على الخبرة عن طريق العمل، وكذا الاعتماد على تفويض واسع لسلطة الأكفاء، في جو من الثقة واعتماد نمط اتصالي مفتوح.

### المبحث الثالث: نظريات القيادة وقيادة التغيير:

#### المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية:

تعدد النظريات التي حاولت تحديد فعالية القيادة في تطوير المنظمة، إلا أنه سيتم التطرق لبعض النظريات، مع محاولة استنتاج بعض الخصائص، أو السلوكات تبعا لعمل القيادة الإدارية، وفقا لكل نظرية وكنقد لها.

#### 1- نظريات الصفات الشخصية:

تهتم هذه النظريات بالعوامل الشخصية التي تحدد فعالية القيادة الإدارية، حيث من بين هذه النظريات التي تعزز فعالية القيادة في الصفات الشخصية:

**1-1- نظرية الرجل العظيم:** هي من أقدم النظريات ذات المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، فتبعا لها (القائد يولد، ولا يصنع)، أي لا يتم تطويره، والسمات القيادية (موروثة وليست مكتسبة)، تفترض هذه النظرية أن تفسيرات الحياة الاجتماعية للمنظمة تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب، وقدرات غير عادية، وذلك لما يتمتعون به من مواهب، وقدرات غير عادية وهبها الله لهم، إذ فعالية القيادة تتوقف على خصائص، ومعايير شخصية معينة يمتاز بها القائد عن غيره<sup>(1)</sup>، حيث يؤكد في هذا فرانس جالتون، بأن فاعلية القيادة إنما تؤسس على الوراثة قبل أي شيء آخر.

<sup>1</sup> - نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 3 - 9.

صحيح أن الصفات الوراثية، تلعب دور هام في إعداد الفرد للقيادة الإدارية، لكن لا يمكن إغفال دور البيئة الاجتماعية، والأسرية التي تكسب الفرد مجموعة من المهارات القيادية، كمهارة الاتصال، والتعامل الاجتماعي، وقواعد أخلاقية للتعامل، إن هذه النظرية قواعد، لا يمكن تقديم من خلالها منهج، يمكن من إعداد الفرد للقيادة الفعالة<sup>(1)</sup>.

**1-2- نظرية السمات:** يتوقف نجاح القيادة على سمات معينة، تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، تفسر هذه الصفات قدرة القائد على الفعل، منها الصفات الشخصية (الجسمية)، و صفات اجتماعية، و صفات نفسية<sup>(2)</sup>.

لخص سيسل جود (C.Good) بعض السمات يرى أنها ضرورية للقيادة الفعالة، تتجسد في معدل الذكاء للقائد عن مرؤوسيه، والمهارات الإنسانية، والاجتماعية في التعامل مع الآخرين، والقدرة على التعبير عن الأفكار، والدافع الذاتي، والإلمام بأمر العمل، والنضج العقلي والعاطفي<sup>(3)</sup>.

أما كوتريل فيرى أن السمات التي يجب توافرها في القيادة الناجحة، هي مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين، مع الاهتمام بالحزم، الثقة بالنفس، والثقة بالآخرين والقدرة على تنمية الأفراد، والاستقامة وضبط النفس، والقدرة على تنسيق الجهود، والعمل بروح الفريق<sup>(4)</sup>.

بالرغم من أن نتائج دراسة السمات مفيدة في تحديد خصائص قيادة بارزة، إلا أن المعلومات المتوافرة، والتي تساعد على التنبؤ بالقيادة المؤثرة محدودة، وأن قائمة السمات المهمة بالقيادة لا حدود لها، وتزداد مع مرور الوقت، ولم تظهر بعد مجموعة محددة من السمات يمكن أن تميز القادة الناجحين عن غيرهم، فالسمات التي قد تكون مهمة لمنظمة قد لا تكون مهمة لأخرى، لكن هذه النظرية أغفلت تأثير المرؤوسين على القادة، الذي هو العلاقة بين شخص وآخر لأن التركيز على السمات فقط، لا يعطي الصورة الكاملة للقيادة الإدارية.

## 2- النظريات السلوكية:

إن هوة تحديد السمات المشتركة بين القادة، أدى بالباحثين للبحث في السلوكيات التي تمارس من قبل قادة محددين، فيما إذا كانت هناك سلوكيات مميزة للقادة، هذا المدخل السلوكي يختلف عن مدخل السمات، حيث يمكن إعداد القيادة من خلال تدريبهم على مختلف

1 - طريف شوقي: السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص 57.

2 - سهيلة عباس: القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 15.

3 - نواف كنعان: القيادة الإدارية، ص 314.

4 - محسن العبودي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة الحديثة، القاهرة، 1984، ص 72.

النماذج السلوكية للقيادة، حتى يكون قادة فاعلين أهمها (دراسة أوهايو، دراسات جامعة متشيجان، الدراسات الأسكندنافية).

**2-1- دراسات أوهايو ستيت:** تضمنت هذه الدراسات السلوك القيادي، الذي تم وصفه من قبل العاملين، أطلق على هذين البعدين التركيب والاحترام. حددت هذه الدراسات بعدين أساسيين لسلوك القائد الذي تم وصفه من قبل العاملين: (-بعد التركيب، أو تحديد العمل وتنظيمه (الهيكل التنظيمي)<sup>(1)</sup>، - بعد الاحترام<sup>(2)</sup>، تفهم واعتبار مشاعر الآخرين، سلوك التعاطف مع العاملين).

ففي البعد الأول يهتم القائد بالعمل، واهتمام ضعيف بالعمال، أين يلتبس ثقافة الدور، وبناء الهيكل التنظيمي، والعمل من أجل تحقيق الهدف، وثقافة تنظيمية تعتمد في خصائصها على السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر والتعليمات، وأسلوب الرقابة المباشر على العمال، والاهتمام بالنواحي التفصيلية للعمل، ولا يهتم بالنواحي الإنسانية للعاملين، مناخ يسوده حالة من التوتر، وانخفاض الروح المعنوية، تؤكد هذه الثقافة القيادية على تحديد مهام الجماعة، ويتوقع من العاملين المحافظة على معايير أداء الجماعة، ويؤكد على إنجاز العمل في مواعيد محددة.

أما البعد الثاني يهتم القائد أكبر بالعاملين، فيمكن تلمس ثقافة تنظيمية يسودها مناخ قدر كبير من الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين، قائمة بصورة أساسية على العلاقات الإنسانية الطيبة، واحترام آراء العاملين، ومساعدة العاملين على حل مشاكلهم<sup>(3)</sup>.

**2-2- دراسات جامعة متشيجان:** هذه الدراسة بإشراف (ليكرت)، استهدفت محاولة التعرف على نمط الأسلوب الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل، ذات الإنتاجية العالية، والظواهر المرتبطة بها، ومجموعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة، والظواهر المرتبطة بها.

حددت بهذا نوعين من القيادة، يمكن تحديد سلوكات تميز الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلالها، ففي القيادة المهتمة بالعاملين، تتميز بنسق ثقافي ينظر فيه للعاملين نظرة إنسانية باعتبارهم أهم عوامل الإنتاج، وبإشراكهم في اتخاذ القرارات المختلفة في مجال العمل، وتعزيز الروح المعنوية، وتحقيق الرضا الوظيفي<sup>(4)</sup>، والتركيز على العلاقات بين الأفراد، والاهتمام بحاجاتهم وتقبل الاختلافات الفردية.

1 - احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص 277.

2 - ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 217.

3 - جازية زعيتر: اتجاهات معاصرة في الإدارة، أصول الإدارة و التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 320.

4 - عبد الرحمن محمد العيسوي: علم النفس و الإنتاج، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2000، ص 207.

أما القيادة المتوجهة نحو الإنتاج، فإن الثقافة التنظيمية للمنظمة يتميز بالتأكيد على العوامل التقنية، أو مهمات العمل، أي يتركز سلوك القيادي على إنجاز مهمات جماعته، وأن أعضاء الجماعة هم وسائل لتحقيق تلك الأهداف، كما أن نمط الرقابة الدقيقة على العمال، أي عدم الاهتمام بالنواحي الإنسانية، والسلوكية للعاملين<sup>(1)</sup>، فنمط الثقافة التنظيمية المتجهة نحو العاملين، تحسن الأداء من خلال الجماعة، ومستوى أعلى من الرضا، أما النمط الثاني فيميلون إلى تحقيق مستوى إنتاجية منخفضة من جماعتهم ومستوى أهل من الرضا عن العمل.

### 3- النظريات الموقفية و التفاعلية:

إن عدم توصل الباحثين إلى نتائج ثابتة، أدى بهم إلى التركيز على التأثيرات الموقفية، التي تفترض أن العلاقة بين الأسلوب القيادي والفاعلية، تعتمد على الموقف الذي تتعامل معه القيادة الإدارية، حاولت هذه النظريات المتغيرات الموقفية الأساسية، مثل: نموذج فيدلر، نظرية هيرسي وبلاتشارد الموقفية، ونظرية التبادل بين القائد والتابع، ونموذج القائد-المشاركة<sup>(2)</sup>.

**3-1- النظرية الموقفية:** طور هيرسي و بلاتشارد نموذجا للقيادة، يطلق على هذا النموذج النظرية الظرفية للقيادة، تركز على التابعين أي العلاقة بين القائد وتابعيه، ويتم اختيار الأسلوب القيادي الصحيح بالاعتماد على مستوى استعداد، ونضج التابعين في فاعلية القيادة<sup>(3)</sup>، يعكس حقيقة أن التابعين هم الذين يقبلون، أو يرفضون القائد ففاعليته تعتمد على أفعال تابعيه، يعتبر هذا البعد مهما جدا تم إهماله في أغلب النظريات، فمصطلح الاستعداد يعبر عن مدى رغبة، ونضج المرؤوسين في اختيار القيادة، عن طريق قدرته على أداء عمل معين، والرغبة أو الدافع بالمرؤوسين للثقة به.

فترى هذه النظرية أن بناء أسلوب العمل، وتنظيم العلاقات والروابط الاجتماعية، يتم اختزالها في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، حيث تماثل هذه العلاقة علاقة الوالد مع ولده، فكما أن الوالد في حاجة للتخلي عن سيطرته حينها يصبح الطفل ناضجا و مسؤولا كذلك، الحال بالنسبة للقائد.

أي أن تطوير المنظمة يتم من خلال عمل القيادة الإدارية في دفع، وتعزيز الجماعات التنظيمية في العمل، في مختلف المواقف، فتبرز هنا القيادة الفعالة بإظهار قدرتها على توجيه العمل، لأنه في غير هذه المواقف لا تظهر القيادة، فالقائد وليد الموقف، فإذا كان التابعون

<sup>1</sup> - جازية زعبيتر: مرجع سابق، ص 318.

<sup>2</sup> - ماجدة عطية: مرجع سابق، ص 221.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص 296.

غير قادرين وغير راغبين في أداء مهمة، فإن القائد بحاجة لإظهار توجه عال نحو المهمة، لتعويض عن عدم قدرة ورغبة التابعين، ودرجة عالية من التوجه بالعلاقات لجعل التابعين لا يشترطون رغبات القائد، أما إذا كان التابعين قادرين وغير راغبين، فإن القائد بحاجة لاستخدام الأسلوب الداعم والمشاركة، في حالة العاملين القادرين و الراغبين، فإن القائد ليس بحاجة لأن يفعل الكثير.

وفق هذه النظرية يمكن القول بأنها تبني أسلوب، وثقافة تنظيمية تعتمد على المواقف في علاقة مع المرؤوسين، والتي تعتمد على أن القائد يمكن أن يعوض محددات القابلية، والدافعية للعمل لدى تابعيه، هذا ما يوحي اختزال عملية القيادة في طرف واحد، فكفاءة السلوكيات تتحدد، وفقا لكفاءة القيادة في التدخل في الموقف، مع إغفال الجوانب الأخرى كالعلاقات الاجتماعية، ومحك التفاعلات التي تبني السلوك الاجتماعي.

**3-2- النظرية التفاعلية:** يفترض هذا النموذج أن فاعلية أداء الجماعة، تعتمد على تحقيق التوفيق المناسب بين الأسلوب القيادي، ودرجة السيطرة التي يوفرها الموقف للقائد، فالقيادة الفعالة هي المتمركز حول الجماعة، يتفاعل ويتوافق فيها سمات القائد الشخصية، وعناصر الموقف، وخصائص الجماعة المقودة، فنمط السلوك القيادي يتحدد في إطار تفاعل شخصية القائد، والعاملين معه في موقف معين، لأن كل عنصر من العناصر يؤثر و يتأثر بالآخر، ذلك يكون وفق ثلاث متغيرات<sup>(1)</sup>: (-العلاقة بين القائد و مرؤوسيه، - طبيعة الوظيفة و مدى وضوح مهام العمل، -المكانة الوظيفية و مركز القائد)، حيث أن الأسلوب القيادي وفقا له ثابت، و بذلك فهناك طريقتان يمكن من خلالهما زيادة فاعلية القيادة<sup>(2)</sup>:

**الأولى:** يمكن تغيير القائد ليناسب الموقف، فإذا ما كان موقف الجماعة يصنف على أنه غير مغفل بدرجة عالية، ولكنها مقادة حاليا بمدير متوجه بالعمل، يمكن تحسين أداء الجماعة عن طريق استبدال ذلك القائد بأخر متوجه بالعمل.

**الثانية:** هي تغيير الموقف ليلتئم القائد، ويمكن ذلك عن طريق تركيب المهمات، أو زيادة القوة التي يمتلكها القائد التي تمكنه من السيطرة على عوامل مثل زيادة الأجور، والترقيات وفعالية الضبط.

بهذا يشير فيدلر من خلال هذا، إلى أن لا يوجد الأسلوب القيادي الناجح في كل المواقف، يعبر على الفعالية القيادية، أن يكون القائد مرنا في استخدامه الأساليب القيادية، أي ما يمكن القيادة الإدارية من تطوير نسق ثقافي، يعبر عن ثقافة مرنة متجددة، لكن حسب

<sup>1</sup> - محمد رضا حجازي: المنظمات العامة، بدون دار نشر، 2002، ص 216.

<sup>2</sup> - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص ص 225 - 224.

توافق خصائص القيادة وعناصر المواقف، هذا له دور في تطوير الثقافة التنظيمية، لكن إهمال العلاقات والروابط الاجتماعية بين أعضاء المنظمة، له دور في خلق القواعد الموجهة للسلوك الاجتماعي، لتعبير عن قدرة جماعية للسيطرة على مختلف المواقف التي تواجه أعضاء النظم، من خلال النظريات السابقة، يبين أن السمات أو الخصائص التي توفر في الفرد لها دور في فعاليته كقائد، وكذا أنماط السلوكيات التي يتبعها تحدد قدرته القيادية، وحتى علاقته بمرؤوسيه، وعلاقته بعناصر الموقف الذي يكون فيه.

لكن هذا لا يعبر عن عملية متكاملة للقيادة الإدارية، للحفاظ على توازن النسق الاجتماعي، فالقيادة الإدارية تحدد فاعليتها من خلال قدرتها على تنظيم الروابط، والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، كمرجع للسلوك الاجتماعي، وتميز الكيان الاجتماعي للمنظمة عن المنظمات الأخرى، هذا الكيان الاجتماعي هو قدرة جماعية للفعل، على حل مشاكله بنفسه برعاية وتوجيه، وترشيد من طرف قيادته الإدارية التي تحمل الرؤية المستقبلية، لمختلف الوضعيات التنظيمية التي تكون فيها المنظمة.

### المطلب الثاني: نماذج السلوك القيادي:

في خضم هذا العنصر يمكن التطرق إلى بعض نماذج السلوك القيادي بناء على دراسات أو نظريات للباحثين، مع تحديد خصائص كل نمط سلوكي وتبيين أهم ممارساته كما يلي:

**1- نموذج المسار والهدف:**<sup>(1)</sup> يعتبر هذا النموذج الذي طوره روبرت هاوس ( R.House ) و تيرانس ميتشل ( T.mitchell ) محاولة لربط السلوك القيادي، ودافعية ومشاعر المرؤوسين، فهو يرى أن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه نمط سلوكه القيادي على دافعية المرؤوسين، للأداء وعلى معنوياتهم واتجاهاتهم النفسية، هذا النموذج يحلل الكيفية التي يؤثر بها القائد على نظيرة العاملين معه لأهداف التنظيم وأهدافهم الشخصية، ومحاولة توضيح المسار لتحقيق تلك الأهداف، وقد ميز الباحثان بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل، والاهتمام بالناس وهي:

- **القيادة الموجهة:** يخير القائد موظفيه بما يتوقع منهم، ويشعرهم بأهمية النظم والإجراءات (السلوك الموجه).

- **القيادة المشاركة:** يقوم القائد بمشاوره المرؤوسين، والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم عند اتخاذ القرار (السلوك المشارك).

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 283 - 284.

- القيادة المهمة بالإنجاز: يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية، ويتوقع إنجازا كبير من العاملين. (السلوك الإنجازي).

- القيادة الإنسانية: وتتمثل في إبداء الشعور، والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم، وجعل جو من الصداقة والود يسود المنظمة.

## 2- نموذج بليك وموتون (الشبكة الإدارية):

اقترح كل من بليك و متون (Blake and Mouton) نموذج الشبكة الإدارية في القيادة، استنادا إلى نظرية البعدين (الاهتمام بالعلاقات والاهتمام بالعمل)، التي نتجت من أبحاث جامعتي أوهايو وميتشجان، وافترضوا أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة، ينتج عددا من الأنماط القيادية، ومن هذه الأنماط يبرز ما هو أفضل نمط للقيادة، ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلقان عليه المصفوفة الإدارية، والتي يشغل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات (التقدير) المحور الرئيسي، والاهتمام بالعمل المحوري الأفقي، وحتى يتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد قاما بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات (من 1 إلى 9)، ولكنهما اقتصرا على التعامل مع ثلاثة مستويات فقط، على المحور الواحد وهي المستوى (1:منخفض، 5 متوسط، 9 مرتفع) وتوضح هذه الأنماط في شبكة أو مصفوفة إدارية، ففي التفاعل بين المستويات الثلاث لبعدي سلوك القائد ينتج عنه خمسة أنماط للقيادة<sup>(1)</sup>:

§ نمط (1-1) القيادة السلبية: ويطلق عليها القيادة الفقيرة، وهذا النمط من القادة يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو بالعاملين، ويعبر عن القائد الذي لا يولي أدنى اهتمام للإنتاج، وهو عديم الاهتمام بالعاملين.

§ نمط (9-1) القيادة الاجتماعية: وهو القائد الذي يبدي اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين ويعمل على إثباعها، ويقوم علاقات تتسم بالصداقة والود معهم<sup>(2)</sup>، ولكن يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى، وهذا النمط من القيادة أطلق عليه البعض اسم "القائد المجامل".

§ نمط (5-5) القيادة المتأرجحة: وهو القائد الذي يسعى لتحقيق القدر المناسب من الأهداف التنظيمية، من خلال التوازن بين ضرورة أن يتم العمل مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بمعنويات العاملين مرتفعة، ويعرف هذا النوع من القيادة بقيادة (الحد الأوسط).

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الله: الإدارة المفاهيم والأسس والمهام، ط3، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1983، ص 601.

<sup>2</sup> - J. House and T.R.Mitchell : Path good theory of ladership in enatemyer, ed, classics of organizational behavior coak park, III, Moore, Publishing, co, 1978, P 226.

**§ نمط (9-9) القيادة الفعالة (الجماعية):** ويعرف بقيادة الفريق، ويركز هذا القائد على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة، ويهتم كذلك بالعاملين والمرؤوسين إلى أقصى حد ولذلك فهو يستطيع فعلا تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية العالية، عن طريق استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين تحت قيادته، إلى الحد الأقصى مع العمل على تحقيق رضاهم في الوقت نفسه، وكذلك تنمية قدراتهم باستمرار ليتمكن من النهوض بمنظمتهم وتطويرها، ويشير الباحثان أن النمط الممثل للقيادة الفعالة هو النمط (9-9)، حيث يكون القائدهما بكل من العمل، والعلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة، ولكنهما لم يقدموا دليلا واضحا على إمكانية حدوث هذا من الناحية النفسية في الواقع، يبقى التساؤل عن إمكانية أن يظهر فرد واحد كلا النوعين من السلوك بقدر مرتفع على نحو ميسور أو أن يوازن بينهما، إن استطاع أن يفعل ذلك على نحو دقيق لمدة طويلة.

**3- نموذج (ذو الأبعاد الثلاثة في القيادة) ريدن:** انطلاقا من أن هناك بعدان أساسيان للسلوك القيادي هما بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد الاهتمام بالعمل، قام وليام ريدن (W.Reddin) بتطوير النموذج الشبكي الذي قدمه كل من (بليك وموتون) في الشبكة الإدارية، وذلك بإضافة بعد الفعالية، وبهذا تضمن النموذج ثلاثة أبعاد كل منها ينقسم إلى مستويين (مرتفع ومنخفض)، ومنه خرج (ريدن) بثمانية أنماط للقيادة، يمكن تلخيصها كما ذكر (Tloycecil . waynek):<sup>(1)</sup>

#### - الأنماط الأربعة الأقل فاعلية:

**أ- الإنسحابي:** يتمثل هذا النمط في عدم الاهتمام بكل الأفراد والعمل، وهذا النمط غير فعال ليس لأنه لا يرغب ولا يهتم بالعمل فحسب، بل لتأثيره السلبي في علاقات الأفراد بالعاملين وروحهم المعنوية.

**ب- المجامل:** يعتبر هذا النمط التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر وتتقصه أو تغيب عنه الفعالية، لاهتمامه بنفسه ورغبته في أن يرى فيه الآخرون شخصا طيبا، لذلك فهو لا يخاطر بالعلاقات رغبة في الحصول على الإنتاجية المرغوبة.

**ج- الأوتوقراطي الديكتاتوري:** يحاول القائد في النمط تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل، ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، كما أن غيره فعال في تعامله مع مرؤوسيه، حيث يبدو أنه قليل الثقة فيهم وأنه لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام.

<sup>1</sup> - Tloyceail Waynek : **Educati administration, Theory, Research and practice**, Second Edition, 1982, P P 253 – 259.

ويؤكد ريدين من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي يعتقد بأنه من الضروري الضغط على مرؤوسيه، ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، وأنه يحاول دائما أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها، وأنه يضع العمل الوقتي العاجل والحصول على نتائج التنظيم فوق أي اعتبارات أخرى، كما أنه لا يعرف معنى التحفيز، ويشعر أن التهديدات وحدها المحفزات للعمل.

د - **الموقف المقنع**: يعرف هذا النمط مميزات الاهتمام بكل من العمل والعلاقات، ولكنه غير قادر أو ليس لديه رغبة في اتخاذ القرارات السليمة، ويميل إلى الحل الوسط كأسلوب في العمل، ويسعى إلى التقليل من المشكلات التي يواجهها في الحاضر، لأنه يركز على الضغوط التي يتعرض لها في الحاضر، ويحاول جاهدا إرضاء من يؤثرون فيه أو يهددون حياته العملية.

#### - الأنماط الأربعة الأكثر فعالية:

أ - **البيروقراطي**: وهذا النمط القيادي لا يهتم في حقيقة الأمر العمل أو العلاقات الإنسانية، إلا أنه لا يظهر ذلك للعاملين معه، بل يخفيه في إطار إتباع النظم والتعليمات حرفيا، فهو يعمل وراء قناع من الرغبة في العمل، فعال في إتباعه للتعليمات، وعلى ذلك فهو لا يؤثر كثيرا على الروح المعنوية للعاملين، لا يسمح بالمناقشة والتفاهم، ويأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم أن يفعلوه في ضوء النظم والتعليمات واللوائح المحددة، وعادة ما يكون القائد منعزلا عن الجماعة التي يعمل فيها لا تربطه بهم علاقات إنسانية كريمة من التعاطف والمودة، فهو يستمتع بمراقبة الأهداف والمخرجات و نشاطات الآخرين، وقد أطلق ريدين على هذا النمط (القائد المنعزل) على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد.

ب - **المنمي (المطور)**: يثق هذا النمط بالعاملين ضمنا، ويعتقد أن عمله يتمثل أساسا في تنمية وتطوير قدرات ومواهب الآخرين، وفي تهيئة مناخ العمل الذي يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات العاملين، وفعالية هذا النمط تتبع من المناخ المشجع الذي يهيئه لمرؤوسيهن، لذلك يزداد ارتباطهم به وبالعمل، غير أن اهتمامه بالعاملين يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل التنمية الذاتية للآخرين.

ج - **الأوتوقراطي العادل الخير**: يثق هذا النمط بنفسه ضمنا، ويهتم بالعمل وترتكز فعاليته على قدراته ومهاراته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون مقاومة منهم، قد تؤثر في الإنتاج ويكسب طاعة مرؤوسيه وولائهم، عن طريق مهارته في توفير مناخ يساعد على أداء العمل، ولذلك يوصف القائد في هذا النمط بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه، فهو يحاول إقناعهم بقبول قراراته، وقد توصل ريدين من خلال دراسته إلى أن

القائد الأوتوقراطي العادل، يكون في الغالب شخصا طموحا، توصل إلى مركزه العالي بالتدرج من أسفل المناصب إلى أعلاها، وأنه يعرف وظيفته جيدا وينفذ أعماله بكفاءة، لأنه يكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص، ولهذا يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل.

**هـ التنفيذي:** يعتبر هذا النمط على أن عمله يتمثل في توجيه أقصى طاعات العاملين نحو العمل المطلوب، حيث أنه يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج، ويدرك أن ثمة فروق فردية بين العاملين، وهذه الفروق في القدرات دون الارتباط بمجتمع أو ثقافة معينة، ووجهت الأنظار إلى بعض الأنماط السلوكية التي لم يكن لها اهتماما كبيرا من قبل<sup>(1)</sup>.

شكل رقم (02):

أنماط السلوك القيادي في نموذج " ريدن " على أبعاد الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالأفراد و الفاعلية.

النمط القيادي	درجة الاهتمام بالعمل	درجة الاهتمام بالأفراد	درجة الفاعلية
1- الإداري التنفيذي	عالية	عالية	عالية
2- الموفق	عالية	عالية	منخفضة
3- الأوتوقراطي العادل	عالية	منخفضة	عالية
4- الأوتوقراطي	عالية	منخفضة	منخفضة
5- المنمي	منخفضة	عالية	عالية
6- المجامل	منخفضة	عالية	منخفضة
7- البيروقراطي	منخفضة	منخفضة	عالية
8- المجدد أو الإنسداد	منخفضة	منخفضة	منخفضة

**المصدر:** إبراهيم عبد الله: الإدارة المفاهيم و الأسس و المهام، مرجع سابق ، ص 161.

أفادت هذه النماذج بمعرفة وتحديد نماذج من السلوك القيادي، تتمحور كلها حول بعد الاهتمام بالعمال، وبعد الاهتمام بالإنتاج، وبعد الفعالية، إلا أنه يمكن استنتاج بعض الخصائص التي تخدم تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة، من خلال هذه السلوكيات: (- مشاركة المرؤوسين وأخذ آرائهم واقتراحاتهم، من خلال نظام اتصالي يسمح بممارسة تلك السلوكيات، وتحسيسهم بأهمية الهدف التنظيمي، - بناء مناخ تنظيمي يسود علاقات تتسم بالصدقة والثقة والاحترام والعلاقات الإنسانية المتبادلة، - تفعيل بناء الفريق والعمل الجماعي، بتشجيع روح التعاون بين أعضاء التنظيم، - تنمية وتطوير قدرات

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الله ، مرجع سابق، ص 160.

العاملين، وزيادة كفاءتهم في العمل، - تحفيز تشجيع الجهود المشتركة نحو تحقيق والعمل معا للهدف التنظيمي).

### المطلب الثالث: مقومات القيادة الإدارية:

إن إدارة الثقافة التنظيمية أو بالأحرى عمل القيادة الإدارية على تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة، يتطلب شروط ومقومات وإعداد القيادة الإدارية للقيام بذلك، باعتبار الثقافة التنظيمية قدرة على العمل تتمثل من خلال هوية للمنظمة، هي مقومات تتعلق بالقائد تعتبر عن مقومات تأهيلية تمكن القائد من العمل على إدارة التغيير الثقافي لتطوير الثقافة التنظيمية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- **صاحب رؤية رشيد:** لديه علم كبير وفكرة واضحة عما يريد أن يحققه مهنياً، وشخصياً ومؤسسياً، ونظرة مركزة على الأفق البعيد لا يلتفت عنه، ويربط أهدافه بها ولا يتنازل منها، ويستطيع أن يرى المستقبل الذي يطمح إليه بوضوح، ويحيا من أجل رؤيته ويتمتع بقدرة عالية لاستلها الماضي، واستيعاب الواقع واستشراف المستقبل.

- **يحمل رسالة:** ينظر إليه الحياة "كمهمة" وليست "كمهنة"، فقائد المنظمة يحمل رسالة عظيمة تجيب على أسئلة جوهرية، فهو يعرف من هو؟ وماذا يريد؟ وكيف يصل إلى ما يريد؟ وكيف يترجم رؤيته إلى مهمة محددة يسعى إلى تحقيقها ويلهم الآخرين لحملها.

- **يمتلك قوة نفسية كبيرة:** لديه عاطفة كامنة، ويقظة روحية، وقوة نفسية عظيمة تدفعه نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما يعمل.

- **ذو مصداقية عالية:** نابعة من معرفته بذاته، وصارحته ونضجه فهو يعرف نقاط قوته وضعفه وصادق تجاه مبادئه وقيمه، وموثوق بعدالته وأمانته واستقامته، ويمكن الاعتماد عليه ومتفتح، ومخلص وملتزم بما يتفق عليه وكفاءته مشهودة.<sup>(1)</sup>

- **يمتلك الجرأة و يحب المخاطرة:** مستعد لقبول المخاطرة والتجارب الجديدة ولديه رغبة في ركوب الصعب، ويواجه القرارات الصعبة، ولديه ضغط متواصل لتحقيق الإنجازات والنتائج، ويستطيع الانتقال ببراعة وبدون تردد من أسلوب فاشل إلى أسلوب آخر وهكذا.

- **يحب التعلم و يجدد طاقاته باستمرار:** يتساءل عن كل شيء ويحب التعلم، يوصف نفسه أنه متعلم مدى الحياة، وملتزم بتطوير المؤسسة المتعلمة دوماً، لتجديد طاقاته العقلية والروحية والنفسية.

<sup>1</sup> - محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 2002، ص ص 167 - 168.

- **نو مبادرة سباقه و روح إيجابية "القائد لا ينتظر"**: لديه القدرة لبدء التجارب الجديدة وتحقيق نتائج واضحة فيها، ولديه دافع لأخذ المبادرات في المواقف الصعبة، ويخطوا للأمام عندما يحجم الجميع، ولديه رغبة في تحمل المسؤولية وتولي زمام الأمور، وهو إيجابي بطبعه ويتحكم في ردود أفعاله، ولا يلوم الآخرين أو الظروف أو الأحداث، متحمس يشع بطاقته على المنظمة.

- **يستمتع للآخرين**: بعمق يستمع إلى الآخرين ويشجع الرأي الآخر، وهو بسيمه بنية جادة، وعميقة لفهم الشخص الآخر نفسياً وعقلياً، وفهم الاحتياجات المتباينة للعاملين، يحترم الآخرين ويعدل في معاملتهم (القائد جامع): يتعامل مع الآخرين على أنهم قادة المستقبل، ويؤمن بأن الكل أكبر من الجزء، ويعدل في معاملة الجميع، ولا يتصرف برودة الفعل، ولا يحمل الضغائن، ولا يحكم على الناس ضمن قوالب جامدة، ولا يصدر أحكاماً مسبقة، ويقبل الاختلاف بوجهات النظر برحابة صدر.

- **يدرك فقه الأوليات**: أي القائد يعرف ماذا يريد، حياة القائد منضبطة يركز على الأعمال ذات الأهمية الكبيرة، وقد لا تكون مستعجلة كبناء علاقات، أو الكتابة أو التخطيط طويل المدى، ولديه القدرة على قول "لا" للأمور التي تشغله عن أولياته.

- **يحيا حياة متوازنة (القائد متوازن الطموح)**: القائد متزن ومعتدل وحكيم ومنطقي وواضح ومباشر، وغير مناور، ونشط جسدياً واجتماعياً، ومتقف يعرف كيف يلبي احتياجاته الذهنية والروحية والاجتماعية والمادية.

- **يفكر بعقلية النجاح للجميع (القائد متفرد)**: يؤمن بأن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، فهو يسعى لحلول تكاملية للمشاكل التي تواجه المنظمة، ويسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف، ويفرح لنجاح الآخرين<sup>(1)</sup>.

- **الانتماء**: هو أحد المقومات الأساسية للقيادة يجعله أكثر قدرة للقيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فيكون الانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها وللجماعة التي يوجهها وليس لمصالحه الشخصية، هذا يربط بينه وبين مرؤوسيه علاقة ثقة وحب وتعاون، وحيث يعيش الانتماء مؤشر في انعدامه لاغتراب العمال، ومؤشر للتعاون والتلاحم في وجوده<sup>(2)</sup>.

- **قدوة و إعطاء المثل في صفة تعتبر مصدر أساسي للتأثير في توجيه المرؤوسين**، إذا كان القائد يشكل قدوة يهتدي بها، ومثلاً لمرؤوسيه في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل، فلكي

<sup>1</sup> - محمد أكرم العدلوني: مرجع سابق، ص ص 169 - 170.

<sup>2</sup> - طارق سويدان و فيصل عمر باشراحيل، مرجع سابق، ص 100.

يلتزم المرؤوسين بفعل ما، يقول القائد يجب عليه أن يلزم نفسه أولاً ليصبح قائد قبلة للأنظار يتجه مرؤوسيه إلى تقليده<sup>(1)</sup>.

### المطلب الرابع: مهام والأدوار الرئيسية لقادة المنظمة:

بناء على تلك المقومات، يجب القيادة الإدارية أن تمثل مجموعة من الأدوار والمهام الرئيسية لتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة وتعزيز السلوك الإيجابية، فالسلوك القيادي داخل المنظمة يتمثل من خلال ما يمارسه القائد لتوجيه نشاط العاملين، وتبرز أهمية السلوك القيادي في المنظمة نظراً لعلاقته بجميع النشاطات سواء الإدارية أو التنظيمية، أو الاجتماعية وانعكاس ذلك على أهداف المنظمة، ففي معرفة ودراسة السلوك القيادي يساعد على تنمية فعالية استخدام الموارد في المنظمة، وبعث اهتمام العاملين في تنمية مهاراتهم وقدراتهم جماعياً لتحقيق أهداف المنظمة، إذ من بين تلك المهام:

**8-1- القائد الموجه:** يضطلع بالمهام التالية: (- تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية، - تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل، - التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة، - التوفيق والتوحيد بين الآراء والمقترحات، - اتخاذ القرارات المناسبة للتطوير، وحل المشكلات والنزاعات، - الرقابة وتقييم مسارات العمل، ومدى تقدمه وفق معايير محددة، - تركيز طاقات الجماعة على أهداف محددة للعمل كقدرة جماعية<sup>(2)</sup>).

**8-2- القائد المغير و المطور:** من بين مهامه: (- تشجيع وتبني التجديد، والتطوير والتحسين المستمر، - الوعي والتمكين من تقنيات وآليات التغيير في المؤسسات، - الوعي بدور العلاقات والروابط الاجتماعية في إنجاح عملية التعبير، - إدارة النسق التفاعلي للبناء الاجتماعي للمنظمة، أي التركيز على التفاعلات الاجتماعية، فالقيادة الفعالة هي التي تكشف عن الطرق المؤدية إلى التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة<sup>(3)</sup>، - تحديد عملية التطوير والتغيير ثقافياً من خلال تغيير الثقافة التنظيمية).

**8-3- القائد المحرك والمغير:** من مهامه في هذا: (- القدرة على استكشاف الطاقات وتحريكها باتجاه الأهداف، - بناء فرق العمل وغرس روح العمل الجماعي في المنظمة، - تعزيز وتنمية الدافعية الجماعية باتجاه رؤية المنظمة، ورسالتها، - ممارسة مبدأ القيادة بالقدوة المثل الحي، - تشجيع التنافس والتعاون الإيجابي بين العاملين<sup>(4)</sup>، - تعزيز ودفع السلوكيات الإبتكارية، والإبداعية التي تساهم في تطوير المنظمة - تعبئة المشاعر ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، - تعبئة المشاعر ورفع الروح المعنوية لدى العاملين).

1 - ج كورتوا: **لمحات في فن القيادة**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1980، ص 88.

2 - دونالد ويز: **كيف تصبح قائداً ناجحاً**، ت: زكي كويكار زكي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000، ص 9.

3 - أمين محمد أبو ريا: **القيادة الإدارية و المهارات السلوكية للمشرفين**، مطابع نجد التجارية، الرياض، 1988، ص 11 - 12.

4 - محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 172 - 173.

**8-4- القائد المفوض:** تقوم القيادة الإدارية بـ: (-الاستعداد لنقل بعض سلطاته و صلاحياته للآخرين،-إشراك الآخرين بحل المشكلات واتخاذ القرارات،-تشجيع وتبني أسلوب الفرق الذاتية للإدارة،-تبني المبادرات الفردية،-التمكين من مهارة التفويض وخطواته المنهجية<sup>(1)</sup>).

**8-5- القائد المدرب:** من بين المهام: (-التمكن من لعب دور رئيس فريق،-الوعي بالاحتياجات التدريبية لأفراد المنظمة،-التمكن من وضع الخطط و البرامج التدريبية الملبية للاحتياجات،-المقدرة على صناعة بيئة المنظمة، المتعلمة أو دائمة التعلم،-بناء برامج عملية لدفع العاملين لتحقيق الأهداف<sup>(2)</sup>).

**8-6- القائد الإنساني:** يعمل القائد الإداري على: (-القدرة على إيجاد مناخ إنساني راقى في المنظمة، -القدرة على ممارسة العلاقات الإنسانية بكفاية واقتدار،-التمكن من مهارات الاتصال الفعال،-تكريس مبدأ النجاح للجميع كإستراتيجية عمل المنظمة،-امتلاك قدرات متفوقة في التأثير على الآخرين).

### المطلب الخامس: قيادة التغيير الثقافي:

#### 1- وكلاء التغيير الثقافي:

تعتبر القيادة الإدارية بمثابة وكلاء للتغيير الثقافي، فهم مهندسين اجتماعيين في بناء، وتغيير الثقافة التنظيمية، وترشيد السلوك الذي هو لب الوجه الدينامي للنسق الثقافي للمنظمة<sup>(3)</sup>، فإذا كانت الثقافة التنظيمية مجموعة من المعايير، والقيم والمعتقدات التي مع مر الزمن، وضعت كمعايير سلوكية اعتمدت في حل المشكلات، تم اكتشافها كطريقة صحيحة للتصرف من طرف الجماعة التنظيمية، فإن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز وتطوير، وإلهام التابعين على إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل التي تواجههم، في إطار شمولية تاريخية واجتماعية للمنظمة<sup>(4)</sup>، هذا ما يؤدي إلى تمكين المنظمة من إنتاج ثقافة تعبر عن قدرتها الجماعية ومدى توازنها، واستقرارها كنسق اجتماعي.

لتصبح كمؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية للسلوك الاجتماعي الواعي، تعمل القيادة الإدارية في مؤسسة التنشئة الاجتماعية هذه على تطوير النماذج العقلية (الذهنية) للتابع والمرؤوسين، كيفية العمل، كيفية التعاون، أنسب الطرق والوسائل لتحقيق الهدف، فالمنظمة تحتاج إلى رؤية، وإلزامية من طرف قيادتها لتحقيق توازنها، واستقرارها الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> - محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 173.

<sup>2</sup> - أمين محمد أبوريا: مرجع سابق، ص 12 - 13.

<sup>3</sup> - Reitter. R. et autres : **Culture d'entreprise**, Vuibert Gestion , Paris, 1991, P 39.

<sup>4</sup> - Heck. R. and Marcoulides.G : **' school culture and performance** : Testing the invariance of organizational Model

إن ذلك يتحقق بتطوير ثقافي تفاعلي للنماذج العقلية الفردية، إلى نموذج عقلي، أو ذهني جماعي للعمل يعبر عن كيان المنظمة، أو بالأحرى تطوير السلوكيات الفردية وتحويلها إلى سلوكيات اجتماعية، تعبر عن سلوك تعاوني تدمج فيه مختلف الاستراتيجيات الفردية إلى إستراتيجية جماعية، تحقق هدف منشود جماعياً<sup>(1)</sup>.

لذا فإن القيادة الإدارية في إطار نسق تفاعلي ثقافي، تعمل على قيادة التغيير الثقافي من خلال برمجة ذهنية، أو دمج و تطوير للنماذج الذهنية الفردية في ذهنية جماعية للتصرف، بتعلم جماعي وتجارب متكررة من النجاح وال فشل<sup>(2)</sup>، مما ينتج تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته، كذلك إن هذا التطوير الثقافي المستهدف من طرف القيادة الإدارية، يعبر عن أسلوب القيادة الإدارية لحل المشكلات في المنظمة، وإصلاح متطلبات المنظمة الثقافية والاجتماعية، وتثبيت القدرة على حل المشكلات، والتجديد المستمر للثقافة التنظيمية وفق متغيرات جديدة للمنظمة.

تكمن فاعلية القيادة الإدارية في القدرة على التغيير الثقافي، في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي للكيان الاجتماعي للمنظمة، بما ينتج هويته في العمل ويميزه عن غيره.

فإن في هذا نحاول تبين العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، من خلال العناصر التالية:

## 2- خصائص قيادة التغيير الثقافي:

يحدد اعتبار القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية، وتفاعلية، وتبين كيف أنها تعمل على دمج مختلف الذهنيات الفردية في إطار عقلنة جماعية للمنظمة، فإن تلك القيادة الإدارية حسب الدراسة التي قام بها بوس نيروكزس تتميز بـ:<sup>(3)</sup>

- **تحدي العملية:** إن اعتبار القيادة روادا يجعلهم يبحثون دائما عن فرص جديدة، ولديهم استعداد دائم للتعبير وتطوير الوضع القائم، فهم يبتكرون ويجربون ويكتشفون طرقا لتحسين التنظيم، والأمر الأكثر أهمية هو إدراكهم الجيد بأن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة من أنفسهم، كما يدركون أن الآخرين القريبين من المشاكل قد يكونون أكثر قدرة للتوصل إلى حلول لها معنى، ويعترفون بأن الإنصات للآخرين، قد يكون أكثر أهمية من التحدث إليهم.

كما أنهم دائمو الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، وهذا ما يضمن التطلع باستمرار إلى طرق أداء جديدة في الأشياء وتجربتها وتحمل مخاطرها، ويعترف القادة كذلك

<sup>1</sup> - [www.deprep.org.schein.edgar.H](http://www.deprep.org.schein.edgar.H) : **Leadership and organizational culture**, in Frances Hesselbein , marshal Goldsmith , Richards Bernard (eds), the leader of the future , Francisco CA , tosey-boss , 1996, 08/09/2006, P P 61-66.

<sup>2</sup> - [www.deprep.org.schein.edgar.H](http://www.deprep.org.schein.edgar.H) : **Leadership and organizational culture** : Op cit : P 67.

<sup>3</sup> - فليب أنتسون: إدارة الجودة الشاملة، ت: عبد الفتاح السيد النعماني، ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزيرة، ص 123.

بأن طريقتهم في إدارة المورد البشري، تعتبر بمثابة أساس تدريب واختيار للقيادة المحتملين، كما يشجعون على المخاطرة، و يقيمون الأخطاء للاستفادة منها بالتعلم.

فهم أصحاب قدرة تغيرية قادرة على قراءة المتغيرات بدقة، ويمكن أن يتنبأ بها، وتستعملها ويطوعها على شكل هدف، أو أهداف واضحة يطورها مع الفئات المستهدفة، عن طريق المشاركة والإقناع<sup>(1)</sup>.

- **الإلهام و الرؤية الجماعية:** يتطلع القادة إلى وراء الأفق، وينتقلون أيضا إلى المستقبل بما سيكون عليه المستقبل بنظرة تفاؤلية وإيجابية، كما يعتقد القادة أن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل، كما أنهم تعبيريين وجذابون في طرح أفكارهم، من خلال اتصاليهم الماهر والفعال، فهم لا يخدعون ويوضحون للآخرين كيفية إنجاز المصلحة العامة، من خلال الالتزام بالهدف الكلي.

- **تمكين الآخرين من التصرف:** يعرف القادة بتكافئهم في تحقيق النتائج من خلال الآخرين، فهم لا يستطيعون تحقيق النتائج وحدهم بل يحتاجون إلى الالتزام في مرؤوسيتهم، كما أنهم ينضمون العلاقات الاجتماعية بناء على الثقة المتبادلة، ويشجعون الأفراد على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة، ويركز القادة على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، ويشتركون في التخطيط، والسماح لهم بحرية التصرف لاتخاذ القرارات، حتى و إن كان ذلك ارتكاب الأخطاء، ويشجعون الأفراد على تحمل المخاطر، وإن القادة يفوضون السلطة لمرؤوسيتهم كي يصبحوا قادة على طريقتهم الخاصة، وليس مجرد تنفيذ ما يقال أو ما يملى عليهم.

- **نمذجة الأقوال و الأفعال:** عادة ما يكون القادة واضحين فيما يتعلق باعتقاداتهم وقيم العمل، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع، أنهم يؤدون ما يعتقدون بصحة، ويوصلون ذلك لمرؤوسيتهم، كما أنهم يعملون على الحفاظ على المشروعات والأفراد في الطريق السليم، وذلك من خلال السلوك المتناسق مع هذه القيم، وصياغة ما يتوقعونه من المرؤوسين، وهو ما يبرز تناسقا بين الأفعال والأقوال.

- **التشجيع:** يشجع القادة المرؤوسين على تحقيق الأهداف الصعبة، كما أنهم يبذلون جهودا من أجل الاعتراف بالإنجازات نحو تحقيق الهدف الكلي، والقيام بالتغذية العكسية بشكل مستمر، إن القادة بتكون مرؤوسيتهم يعرفون أن مجهوداتهم تم تقديرها، كما أنهم يوصلوا نجاح الفريق للآخرين ويحتفلون بالإنجازات البسيطة إلى جانب هذه الصفات يمكن إضافة:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - رفعت عبد الحليم الفادوري: **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2005، ص ص 180 - 181.

<sup>2</sup> - نفس المرجع: ص ص 181 - 182.

- **القدرة على التواصل الجيد:** إن عملية الاتصال عملية جد مهمة لتنفيذ التغيير بشكل مناسب، فرسالة المنظمة تحتاج إلى انتقال أو تفاعل القيادة الإدارية مع الفئات المستهدفة، حتى تعيش القيادة الإدارية التغيير الثقافي مع العمال وتتحرك من خلالهم، وتكسب ثقتهم، وتضمن دعمهم.

- **المبادرة:** لقيادة التغيير مبادرة مستشرفة تقود المجموعة أو المنظمة وتتقدم خطوة بخطوة، وهذه القدرة ضرورية حتى تضمن المنظمة التنافس والسبق والتميز.

- **تحمل المخاطر:** عندما نتحدث عن التغيير فإننا نتحدث عن المستقبل، وعندما نتحدث عن قيادة التغيير نتحدث عن أشخاص قادرين على الاستشراف، بالضرورة يتحملون اتخاذ القرارات بجرأة ومسؤولية، على الرغم من نسبة المخاطرة التي ترافق هذه العملية التغييرية، لذلك من غير أن يتحمل صاحب التغيير للمخاطرة المترتبة عليها، فإن عملية التغيير ستأخذ طريقا دون قيادة حقيقية لها، وهنا تتحمل المنظمة تبعات الفشل المحتم.

#### **المبحث الرابع: نماذج الثقافة التنظيمية:**

الموضوع الأساسي المراد مناقشته هو أن القيادة الإدارية في تعزيزها للثقافة التنظيمية ليست واحدة في كل التجارب الإدارية، فكل مجتمع من المجتمعات تجربته، وبالتالي لكل تجربة خصائص تخلق استجابتها الخاصة في الثقافة التنظيمية لمنظماتها، فتجدر الإشارة إلى أن جميع التجارب التي سارت على طريق التطور، كان هاجسها الأساسي هو: كيف يمكن لها أن تستفيد من كل الأساليب والنظم والتكنولوجيا، في إطار هويتها الوطنية، وخصوصيتها الاجتماعية والتاريخية، والمحافظة على نظامها القيمي الخاص<sup>(1)</sup>، فيرى في هذا فوكياما (F.fukuyama)<sup>(2)</sup> ضمن ما أطلق عليه باقتصاديات الثقة، أنه مطلوب من كل بلد أن يتعلم استثمار القيم، التي تساهم في نوع رأس المال الاجتماعي، وأنه لا يزال أمامنا الكثير، لكي يتوصل كل بلد إلى الميزة التنافسية، في رأس ماله الاجتماعي وتميزه الثقافي .

فمن خلال النماذج التي سنتعرض لها، يتبين أن لكل بلد ثقافته التنظيمية، ترتبط بالخصائص الداخلية في كل تجربة، وتعبّر عن استجابة متميزة ذات بعد تاريخي لظروفها، ومكوناتها الثقافية والاجتماعية، ومحاولة تبين خصائص الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات، تلك الخصائص تشير إلى كيفية تنظيم العلاقات والروابط الاجتماعية، من خلال أنماط التفاعل المنظمة للسلوك التنظيمي.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 157 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 158 - 159 .

## المطلب الأول: نموذج الثقافة اليابانية:

تعتبر التجربة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل لحد كبير، والافتقار بالعمل الجماعي، والجهد الجماعي التعاوني، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي، في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم<sup>(1)</sup>، هذا الأسلوب الياباني للمنظمة يعبر في خصائصه الثقافية عن التكيف الاجتماعي، مع القيم السائدة في المجتمع الياباني، الذي يتميز هذا الأخير بالقيم الروحية التالية:

- **الصفة العشائرية:** هي أسلوب لغرس الانتماء والولاء في نفوس العاملين، من خلال العمل الجماعي التعاوني والاحترام، تربطهم مصالح مشتركة<sup>(2)</sup>.

- **الألفة والمودة:** هذه الصفة العشائرية، تقوم على الاهتمام المتكامل بالفرد، مما ينمي مشاعر الثقة المتبادلة، وأواصر الألفة والمودة، وتوجد الانضباط والتعاون، والمسؤولية الجماعية<sup>(3)</sup>.

- **الثقة:** الثقة والإنتاجية أمران متلازمان، وتأتي هذه الثقة عن طريق المصارحة، والمشاركة والتعاون، لذا يجب أن تنمو الثقة في كافة المستويات الإدارية.

- **المصلحة العامة:** تركز المنظمة اليابانية في نظرة أفرادها على المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة، وهذه تتيح ارتفاع درجة الثقة في المنظمة اليابانية.

- **العدالة:** العدالة والمساواة أمران حتميان في أسلوب الإدارة اليابانية، فالمعاملة واحدة والمكافآت أسس منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل.

إن هذا القيم الروحية أثرت على الممارسات الإدارية للمنظمة، أصبحت مرجع لسلوكها التنظيمي داخل المنظمة، وتنظيم الروابط والتعاملات الاجتماعية، لتعبر عن تشكل اجتماعي على درجة من التعاون، والثقة والألفة والعمل الجماعي، هذا التشكيل الاجتماعي أعاد إنتاج المنظمة اليابانية، التي أصبحت رائدة في تجربتها، فمن تلك الممارسات التنظيمية أو سلوكياتها التنظيمية ما يلي:

- **العمل الجماعي والتعاون:** ينظم اليابانيون أنفسهم من منظور التعاون المشترك، فهم يعملون على حل مشاكلهم كوحدة بشرية متعاونة، القائمة على أساس الثقة، والتآلف في أوساط العاملين.

1 - عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن: **المنظمة و نظرية التنظيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص 257.

2 - ريتشارد باسكال: **فن الإدارة اليابانية**، ترجمة حسن محمد ياسين، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1986، ص 179.

3 - محمود سليمان العميان: نفس المرجع، ص 58.

- **المشاركة في اتخاذ القرار:** يكون على أساس المشاركة الجماعية، بالتشاور بين مختلف المديرين، لتجسيد فلسفة التعاون والعمل الجماعي، حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه، فتقدم خطة المشروع من قبل الأفراد أسفل الهيكلية، ثم يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة، ثم يتم تقييمها على مستوى الإدارة العليا وتنفيذها بالإجماع التام.

- **المسؤولية الجماعية:** من أبرز خصائصها التأكيد على روح الجماعة، والعمل كفريق واحد، يعني هذا سيطرة روح الفريق على الروح الفردية، ومع ذلك فإن الروح الفردية مرغوب فيها، إذا كانت تعمل وفقاً لفلسفة وروح الجماعة، فان نظام العلاقات والسلوكيات يعتمد على أسلوب الجماعة، فعضوية الفرد في الجماعة تعتمد على توطيد الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين، كذلك توزيع المسؤولية، واتخاذ القرار تقع المسؤولية على تحمل نتائج القرار على الجميع<sup>(1)</sup>.

- **الرقابة الذاتية:** تعتمد الإدارة على أسلوب الرقابة الضمنية، أو الذاتية، يراقب العامل نفسه بنفسه، بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء، ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيه، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية<sup>(2)</sup>.

- **المشرف المباشر:** تركز على المشرف المباشر، من خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه، يمكن من معرفة خصائصهم الشخصية، وتفسير أنماطهم السلوكية، وبالتالي فهو في موقع أفضل، لبحث روح التعاون والمحبة، والثقة في صفوفهم، وتكوين فريق عمل متجانس.

- **المناخ التنظيمي:**<sup>(3)</sup> يقوم على نظام موحد للقسم، منها المرونة والمجاملة، والتعاون والثقة، مما يطبع على مناخها درجة عالية من الاستقرار، الذي كذلك مصدره ضمان الوظيفة، واستقرارها - التوظيف مدى الحياة - ، و مما يزيد ولاء الفرد لمجتمع المنظمة، يعمل كأسرة تربطهم علاقة الولاء والانتماء.

نلخص فنقول أن تلك الخصائص التي طبعت المنظمة اليابانية تعمل القيادة الإدارية كقيادة اجتماعية تكون عضواً في مجموعة العمل يتضح ذلك من خلال تعزيزها لسلوكيات "المشاركة، الثقة، روح الفريق، المسؤولية الجماعية، الإشراف المباشر، والرقابة الذاتية، التعاون، الولاء، الانتماء، الاحترام"، تعبر عن الثقافة التنظيمية لها، وأثر المجتمع الياباني على منظماتها.

1 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 260 - 261 .

2 - محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 57 .

3 - عبد السلام أبو حقف: **قراءات في الإدارة اليابانية**، بيروت، مجلة الزميل، 1996، ص 27 .

## المطلب الثاني: نموذج الثقافة الأمريكية والتبادل العادل:

يتم توضيح هذا النموذج من خلال دراسة لـ ديربارن (P.Diribarne)، التي قارن فيها بين ثلاث بلدان: فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، البلدان المنخفضة (الهولندية)، فكرة انطلاقه في ذلك أن طبيعة الممارسات الإدارية تترسم في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ، فانبسطت تحليلاته للممارسات الإدارية على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد.

حيث يتميز نمط تسيير الإدارة الأمريكية حسب الباحث بالاقتراب التعاقدية، فتأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة (زبون - ممون) (Client- fournisseur)، هي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية، أين تحتل الإجراءات العدلية، وشبه العدلية مكانة مركزية.

فيرجع هذا الاقتراب التعاقدية إلى فجر التاريخ الأمريكي، إثر نزول المهاجرين الأوروبيين على سواحل إنجلترا الجديدة، تم تدوين عقد تهيمن عليه الأفكار الطهرية (Puritanisme)، يصرح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشمل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة، رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة، يوحد بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع.

وعلى هذا النحو تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة<sup>(1)</sup>، التي تشير هذه الأخيرة إلى كل ما هو منصف ومخلص، يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة، إذ لا ينبغي في حال من الأحوال أن يحرم الفرد من ثمرة جهوده، هذا المفهوم يوحي بضرورة احترام كرامة كل شخص<sup>(2)</sup>.

أما عن المساواة فيتم قياسها بالنسبة لعدم تفاوت المراتب، حيث كل من يشعر بالحاجة إلى التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة، توفر له كل الإمكانيات لذلك<sup>(3)</sup>، فيمكن إيراد مقارنة بين الثقافة التنظيمية اليابانية والأمريكية في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> - D'iribarne (p) : **la logique de l'honneur** , gestion des entreprises et traditions nationales , ed , seuil , paris , 1993, P 28 .

<sup>2</sup> -D'iribarne (p) : **la logique de l'honneur** , op cit , P 134 .

<sup>3</sup> - Ibid , P P 139 – 140 .

### الشكل رقم (03)

#### مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية واليابانية

خصائص الثقافة التنظيمية اليابانية	خصائص الثقافة التنظيمية الأمريكية
- توظيف مدى الحياة .	- توظيف الفرد لفترة محددة .
- صنع القرار جماعي .	- صنع القرار فردي .
- المسؤولية الجماعية .	- المسؤولية الفردية .
- بطء التقويم و الترقية .	- سرعة التقويم و الترقية .
- رقابة ضمنية مباشرة و رسمية .	- رقابة تفصيلية مباشرة و رسمية .
- مسار وظيفي غير متخصص .	- مسار وظيفي متخصص .
- اهتمام شامل بالموظف كإنسان .	- اهتمام جزئي بالموظف كموظف

**المصدر:** أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص 419 ، بعد التعديل .

كما أنه على ضوء الدراسة التي أجراها كل من بيترز و وترمان (Peters and waterman)، تم تحديد العديد من الصفات، والخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية، المميزة للشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في<sup>(1)</sup>: (-) **الانحياز نحو التصرف:** أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة، و إيجاد حلول آتية لها، بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي الاعتماد على مبدأ المرونة في أداء المهام، - **تحقيق الإدارة الذاتية:** وذلك من خلال إيجاد حلول من الاستقلالية لدى العاملين، والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق، والابتكار والإبداع، والتطوير المستمر لأداء الفرد، - **تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد:** بإيمان المنظمة بأهمية الأفراد، والاهتمام بهم، واعتبارهم رأس مال حقيقي، يمثل جوهر العملية الإنتاجية، وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة، ورسالتها، والمهام المطلوبة منهم، والسعي لتلبية متطلباتهم، مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز، - **تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات،** وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة: وذلك بالعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة، وفعاليتها، بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة، وتحقيق أهدافها، - **استخدام إستراتيجية لتوزيع الأنشطة،** ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر، وتدعيم القدرة التنافسية، - **السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية،** واستخدام الهيئة الإدارية البسيطة، وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة على حل المشكلات التي

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني : الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2000 ، ص ص 95 - 96 .

تواجهها، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، - تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، من خلال التحسيس بملكية المنظمة، وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو من الإبداع، والخلق لدى الأفراد).

من خلال هذا نجد أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تسودها أخلاقيات التنافس الفردي من أبرز الصفات، فالعديد من المنظمات تسيطر عليها فكرة الفوز، أو الربح، والحاجة إلى معاقبة سلوك الفاشل<sup>(1)</sup>، فيؤكد (Ezra-vogl) أن: "الأمريكيين يفهمون الأداء الاقتصادي الصناعي على أنه نوع من الخيارات، وأن التنقيف العام في أغلب المنظمات هو أن تجيد لعب المباراة بكل ما تستطيع، من حيث وضع الأهداف، وتحديد المسؤوليات، ثم التنفيذ، ومن ينجح يكافأ بسخاء، أما الذي يفشل له العقاب"<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث: نموذج الثقافة الفرنسية و منطق الشرف :

يلخص ديريبارن (P.D'iribarne) النمط الثقافي الذي يطبع المنظمات الفرنسية في عبارة (منطق شرف - la logique de hennur)، أين يكرس على فرد أن يعمل ويتصرف، وفق أهداف تتجاوز حلة مصالحه المباشرة، لذلك يتوجب إيجاد أشكال تحريضية خاصة، بحيث لا أحد يشعر بفقدان استقلاليتة بطريقة تذله إلى مرتبة دنيئة<sup>(3)</sup>.

فالمقصود بمنطق الشرف هو أن ينجز العامل مهمته دون أن يحط من نفسه، كما أن الباحث يستمد فكرة الشرف من أعمال مونتسكيو (Montesquieu)، بغية فهم وتحليل طريقة سير المنظمات الفرنسية، أين نلتمس منطق الشرف الذي يتم فيه الإلحاح على الواجبات التي يحددها العرف، والتي تسمح لكل جماعة بالتمييز عن غيرها، إلى أكثر منه منطق الفضيلة (la vertu)، الذي يحرض على احترام القوانين التي تنطبق على الجميع<sup>(4)</sup>.

ومنه يتوجب على كل فرد في إطار منطق الشرف أن يمتنع عن المدافعة عن رتبته ومصالحه وحقوقه بطريقة خسيصة وفضة، إذ يتخذ كامل معانيه من خلال العلاقات التسلسلية بين الأمر والمأمور، بحيث يمكن للمطيع أن يخضع للأمر، لكن بالمحافظة على روح حرة، فلا يكون خاضعا للإكراه، بقدر ما يكون خاضعا إلى الشغف والحب، فالشرف يمنع منعاً باتاً أن يتم ذلك بدافع الخوف أو المصلحة، واستجابة للأوامر المسؤول<sup>(5)</sup>، وهذا ينطبق على المسؤول، لأن هذا الأخير عليه أن يلتزم أيضا باحترام الواجبات التي يحددها الشرف، وتشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق الشغف.

<sup>1</sup> -Carth Morgan : **Images of organization** , sage publications , 2end , ed London , 1997 , P 120 .

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم : **تنظيم المنظمات** : عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 165 - 166 .

<sup>3</sup> - D'iribarne (p) : Op cit , P P 98 - 99 .

<sup>4</sup> - Ibid P 28 .

<sup>5</sup> - Ibid -P P 80 - 81 .

ومن جهة أخرى يتكلم أوتشي (W.auchi) على العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة، التي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل والحق، فحدد ثلاث اتفاقات ممكنة كما أشرنا سابقا، فتمط المنظمات الفرنسية يتم الاتفاق على طريقة بيروقراطية<sup>(1)</sup>، الذي ينجم عن العلاقة التدريجية، وكذا القواعد والإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله بإخلاص، شريطة أن يحس بأنه يعامل باحترام وشرف<sup>(2)</sup>.

ويورد في هذا الصدد برلمان (Brilman) مقارنة جد هامة بين الثقافة التنظيمية الفرنسية والثقافة التنظيمية اليابانية، في تطورهما لمفاهيم (الفرد، الجماعة، السلمية أو الرتبوية، المجتمع والدين)، ويوضح الشكل الآتي مقارنة مختصرة للمفاهيم السابقة الذكر، والخصائص الثقافية لكل بلد واستعمالها في أحد أهم أجزاء مجتمع المنظمة.

#### شكل رقم (04)

#### مقارنة بين الثقافة الفرنسية و الثقافة اليابانية

الثقافة اليابانية	الثقافة الفرنسية
- الجماعة تغلب عن الفرد .	- كل شيء يدور حول الفرد ( الفرد محور كل شيء )
- احترام الفوارق السلمية ( الرتبوية).	- احترام محدود للسلمية ( الرتبوية).
- الرئيس وسيط أبوي Chef médiateur.	- الرئيس بعيد Chef distant أو متحفظ صورته استثنائية .
- تجانس إيديولوجي مع المجتمع .	- تباين و تنافر إيديولوجي عن المجتمع .

المصدر باختصار :

- Brilman (M) : **Modèles culturels et performances économiques** : hommes et techniques , paris , 1982 , P 271 .

#### المطلب الرابع: نموذج الثقافة الهولندية و التراضي :

أو ما تسمى بالبلدان المنخفضة ( Pays - Bas )، تتحدر الممارسات الإدارية حسب ديريبان (D'iribarne) في المنظمات الهولندية، من تقاليد وعادات هذا المجتمع وخصوصياته الاجتماعية، والسياسية التي ترجع بنا إلى أصول البلدان المنخفضة، نذكر من بين هذه الخصوصيات " الديمقراطية الاجتماعية بالتراضي " Démocratie consociationnelle " . فالفكرة التي يوردها هذا الاقتراب هو أن المجتمع يتكون من عدة كتل بمثابة ركائز منفصلة عن بعضها البعض لكل منها حقوقها، ويكون تجمعها وإجماعها ضروري لتوجيه البنية الوطنية، ومنه تتم قيادة البلاد عن طريق اتفاق مجمع عليه بين مختلف

<sup>1</sup> -Ouchi(w) : **théorie (z)**, citi par ; donnadieu(g) : Op cit , P 246 .

<sup>2</sup> - D'iribarne (p) : Op cit , P 08 .

الكتل<sup>(1)</sup>، إذ تشمل هذه الأخيرة على الكاثوليكين، البروتستانتين، الأرثوذكس الأحرار والاشتراكيين.

بحيث تحاول كل كتلة الحصول على مكانتها المستحقة من خلال تسيير عدد من المنشآت، ومن خلال مشاركة هذه الكتلة في تسيير الشؤون العامة تقتضي الوصول إلى الحلول السليمة، واستمرار التراضي واستبعاد مبدأ الحكم للأقوى، بل تسمح بالالتحام والتراضي فيما بينها والحفاظ عليها، على هذا النحو تشجع المنظمات البلدان المنخفضة روح التراضي بين أعضائها، وهنا تجدر الإشارة إلى التراضي الهولندي يختلف في عدة جوانب عن التراضي الذي تعتمد عليه المنظمات اليابانية، فلا يشير في البلدان المنخفضة إلى ذلك الإكراه الصارم الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين، بل تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر<sup>(2)</sup>.

في الواقع من بين القيم الثقافية النظامية التي يعرف بها الهولنديون على أنهم ينفرون من الضغوطات و الأوامر، لكن لا يرجعون هذا للسلطة، بل يكمن في شكل عمليات الاستماع التفسير والإقناع التي يلجأ إليها المسؤول، حتى أنه يتم تبرير سوء تصرف فرد ما بسوء فهمه، بالاستماع، التكلم، التشاور، التفسير، الامتناع عن العنف اللفظي و إقامة حجج استبدادية، تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت للمعنيين بالأمر لفهمها وتقبلها، كلها تعتبر أبعاد جد هامة للثقافة التنظيمية الهولندية لاحترام الآخرين.

نضيف إلى تلك الخصائص الثقافية أن العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، لا تحددها الانتماءات الاجتماعية ولا التسلسلات الهرمية حتى أنه يعتبر المسؤولون كأعضاء عاديين، و الاتصال بهم لا يرغم الفرد على استعمال قواعد إتيكيت خاصة، فمرووسيهم لا يبدو أي هيبة إزاءهم وعند الاقتضاء لا يتردد الرؤساء في عكس الأدوار قصد تزويدهم بمعارف تخص كفاءاتهم الخاصة<sup>(3)</sup>.

فمجل تلك الخصائص تعبر عن كيفية تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الهولندية، بتأثير القيم الثقافية للمجتمع، حيث أن انتظام تلك التفاعلات وفقا للخصائص المذكورة، يعبر عن الثقافة النظامية الهولندية التي أعادت إنتاج تلك المنظمات في تشكيلاتها الاجتماعية، رغم الثقافات الفرعية المشكلة عن تلك الكتلة استطاعت دمجها وفق تعاشها في ثقافة مشتركة.

<sup>1</sup> - D'iribarne (p) : Op cit , P 226 .

<sup>2</sup> - Ibid – P 121 .

<sup>3</sup> - Ibid – P 218 .

## المطلب الخامس: نموذج الثقافة الكورية:

حققت كوريا الجنوبية المعجزة الاقتصادية رغم الحروب الأهلية، حيث نجح منظمتها حظي باهتمام الاقتصاديين والصناعيين والإداريين لمعرفة دوافع النجاح للمنظمات الكورية، التي تدار من خلال عقيدة إدارية، وقيم ثقافية تأثرت بأساليب ونظم العمل اليابانية، وبالنظام الإداري الأمريكي، تشترك المنظمات الكورية في العديد من الخصائص مع الثقافة التنظيمية اليابانية، حيث من بين القيم الروحية التي تسود المجتمع الكوري:

- **سيطرة الأخلاق الكونفوشوسية في العمل:** طبقا لفلسفتها فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تحكمها مبادئ العدالة والأخلاق، إن مثل هذه المبادئ تؤثر على السلوك التنظيمي وهي الاتصالات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، فيظهر المرؤوس ولاء كبير للرئيس، ويقوم الرئيس في المقابل بمعاملة المرؤوسين معاملة طيبة والعمل على مساعدتهم.

- **قيم الأسرة:** في ظل الكونفوشيسية فإن علاقات أفراد الأسرة بعضهم ببعض تعتمد على دور الأب، حيث الأب صاحب السلطة الوحيدة في الأسرة، وعندما يكون الأب قويا فإن ذلك يؤدي إلى إحداث توازن وتآلف بين أفراد الأسرة، وعلى رب الأسرة أن يراعى أفراد أسرته، فتنطبق هذه العلاقة على المنظمات الكورية، فصاحب المنظمة ومالكها يعتبر بمثابة الأب، وعلى المرؤوسين طاعته، احترامه والوثوق به، وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرؤوسين<sup>(1)</sup>.

- **نظام التعاقب والإرث التقليدي:** ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة التقليدية الكورية على مجال الأعمال، فالابن الأكبر في الأسرة هو المسؤول، وإليه ترجع جميع شؤون إدارتها، بينما بقية الأشقاء الأقل يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقا لأعمارهم، وهكذا فإن معظم المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها، أما فيما يخص تأثير تلك القيم على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات فيمكن عرضها كالاتي<sup>(2)</sup>:

- **التوظيف مدى الحياة:** يضمن للعامل العمل في المنظمة مدى الحياة حتى سن التقاعد، ولا يتم الاستغناء عنه إلا إذا ثبت أنه غير قادر بشغل الوظيفة.

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 65 .

<sup>2</sup> - جمال الدين الخازندار: **خصائص الإدارة في الشركات الكورية**، مجلة الإداري مسقط، العدد 40، 1990، ص ص 73 - 97.

- **روح الجماعة:** إن روح الفريق أو الجماعة شعار قوي، حيث يتم التأكيد على العمل من خلال الفريق الواحد المتضامن، رغم ذلك لا تهمل المنظمات الكورية الروح الفردية، من منطلق إقناعها بأهميتها في الإبداع، وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.

- **المركزية في اتخاذ القرار:** هذه سمة المنظمات الكورية، فعملية اتخاذ القرار تتركز في مستويات الإدارة العليا، وإن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لموافقة الإدارة العليا، ومع ذلك تطرح بعض المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارة الوسطى والتنفيذية، على نحو مشابه للنظام الياباني، ولكن تبقى السلطة الفعلية في يد الإدارة العليا.

- **القيادة الأبوية:** نمط القيادة الأبوي استبدادي، لا اعتبار أن المنظمة امتداد لمفهوم الأسرة، هذا النمط ظهر في ظل التنظيم المركزي، كما أن القيادة التسلطية تزداد إيجابية في إيجابية المرؤوسين اتجاه تصرف القائد، ومن جهة أخرى تتأثر القيادة الإدارية بالقيم الإدارية السائدة في المنظمات الكورية.

فمعظم المديرين يركزون على تنمية جو التآلف بين العاملين، ومن هنا يسير أسلوب اتخاذ القرارات وفقا لنمط القيادة التوجيهية التآلفية، وذلك للمحافظة على حسن العلاقات بين المرؤوسين، والحفاظ على استقرار العمل و توازنه.

- **السلطة و البناء غير الرسمي:** لا تتركز السلطة في المستويات العليا فقط، بل في أيدي مجموعة من المديرين، هذا الشكل من السلطة، ينطلق من واقع المنظمة التي لا ينفصل ملاكها على إدارتها، وبالتالي تلعب دور الأسرة المالكة للمنظمة دور كبير في تحريك إدارة المنظمة، ومن الملاحظ أن أصحاب المنظمات الكورية يميلون إلى تعيين مديرين، وأفراد يضمنون ولائهم، وإخلاصهم لإدارة المنظمة،

وغالبا ما يتم اختيارهم على أساس القرابة، أو المنطقة الجغرافية، كما أن الإدارة الكورية تعتبر العنصر البشري من أهم العناصر لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم تنمية قدرات عاملها، وتطوير أدائهم من خلال التدريب الداخلي، وفي الأخير يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الكورية المتأثرة بالقيم الوطنية، هي التي خلقت الميزة التنافسية والتوازن مع النسق الاجتماعي، ومتطلباتها مما أضحى بها تحقيق ما سمي بالمعجزة الاقتصادية.

## ملخص الفصل:

تعد المنظمة الإدارية وفقا للمنظور الثقافي منظمة اجتماعية، يشكل فيها الإنسان العنصر الأول الذي يعبر عن ثقافتها، من خلال سلوكه التنظيمي الذي ينعكس على فعالية المنظمة، فدراستها وفق المنظور الثقافي يساعد على فهم وتفسير السلوك التنظيمي، ومعرفة قدرتها على تحقيق الاندماج الداخلي، في إطار عقلنة جماعية لأسلوب العمل داخل المنظمة في حل المشكلات التي تواجه أعضائها، لينتج في الأخير هوية تعرف بها المنظمة عن غيرها.

في المقابل إن عمل القيادة الإدارية على تعزيز القدرة الجماعية للفعل، يكون من خلال الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي، في تحويل المنظمة من عدد من الأفراد المنعزلين، والمستقلين عن بعضهم البعض، إلى مجتمع منظمة متكامل متعاون تربطه وحدة الأهداف، وهو النمط الأمثل للعلاقات الإنسانية لأي تجمع إنساني، هذا من خلال دمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل، فهذه المقاربة تشير إلى حتمية التغيير الثقافي والتطوير التنظيمي للثقافة التنظيمية، فمن الضروري إدخال تغيير في الاتجاهات، وطريقة التفكير، والقيم التنظيمية للأفراد، وسلوكياتهم حتى تتواءم وتتكيف مع الأساليب الجديدة للمنظمة في عملية التغيير.

حيث ضمن أدبيات القيادة الإدارية هناك اعتراف واضح، بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة التنظيمية في عملية التغيير، مثل ما نجده عند أنه يمكن للشخص، ومن خلال القيادة فقط، وبصورة صادقة إيجابا، ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير، و الوسائل التي يمكن من خلالها القادة التأثير على الثقافة، تشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية، مثل توجيه الاهتمام بالأحداث الحرجة، الاستجابة للأزمات، دور المثال الذي يقتدى به، وضمن كذلك المعايير المرتبطة بتوزيع المكافآت، واختيار وتسريح الموظفين، إن القيادة أساسية أثناء تغيير، وتطوير الثقافة التنظيمية، تحتاج إلى المتابعة، بالاعتماد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الإدارية الفعالة.

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي

### المبحث الأول: ماهية للثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: النشأة التاريخية للثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية.

المطلب الخامس: محددات الثقافة التنظيمية.

### المبحث الثاني: وظائف و أنواع الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: الثقافة وفقا لنمط التسيير.

المطلب الرابع: حدود الثقافة التنظيمية.

المطلب الخامس: مستويات الثقافة التنظيمية.

### المبحث الثالث: السلوك التنظيمي نتاج ثقافي.

المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي.

المطلب الثاني: مكونات وأنواع السلوك التنظيمي.

المطلب الثالث: السلوك بوجهة سوسولوجية.

المطلب الرابع: محددات السلوك الاجتماعي.

المطلب الخامس: انتظام السلوك في النسق الثقافي.

### المبحث الرابع: التغيير الثقافي اتجاه التطوير التنظيمي.

المطلب الأول: إدارة الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: خلق ثقافة المنظمة والمحافظة عليها.

المطلب الثالث: التغيير الثقافي.

المطلب الرابع: ماهية التطوير التنظيمي.

المطلب الخامس: تطوير الثقافة التنظيمية.

## تمهيد:

يعتمد المنظور الثقافي للمنظمة الإدارية على تحليل و فهم سلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمات وفق أبعاد الثقافة القيم و الممارسات والرموز و الشعائر والطقوس والمراسيم و القصص و السلوكات، حاولت الدراسات وفق هذا المنظور تناول المنظمة ببعد ثقافي يختلف عن الدراسات الكلاسيكية، بدراسة تفاعل الأفراد داخل التنظيم اعتمادا على العلاقات والأنماط الاجتماعية التي تربط أعضاء المنظمة، لأجل تشخيص أنماط المشاركة في الخصائص السلوكية بين أعضاء المنظمة و جماعاتها.

مما يؤدب بالضرورة إلى وجود تأثيرات و اتجاهات و سلوكيات شائعة فيما بينهم يمكن نقلها عبر أجيال المنظمة، و يمكن كم خلالها التمييز بين تجمع تنظيمي (منظمة) و آخر، حيث يشير البعد الثقافي للمنظمة إلى بنيات متميزة من التجمعات البشرية، كما أنه يمثل نظام من المعاني المشتركة بين المرؤوسين في نسقهم التفاعلي، يقرر في ذلك أفراد المنظمة أنماط السلوك المتبع في طريقة العمل بما يضمن اندماجهم الداخلي و العمل بقدرة جماعية.

فالسلك التنظيمي هو الوجه الدينامي للثقافة المنظمة بكل مكوناتها و أبعادها، يتخلل علاقة الفرد بالمنظمة بتوسطها أهدافه و أهداف المنظمة، هذا ما يفرض حتمية ثقافية هي حتمية التغيير الثقافي لبرمجة تلك السلوكيات بما يتوافق و فعالية المنظمة، و يضمن التطوير الثقافي الذي تجربة المنظمة في نجاحاتها و إخفاقاتها.

## المبحث الأول: ماهية للثقافة التنظيمية

### المطلب الأول: النشأة التاريخية للثقافة التنظيمية:

يؤكد علماء الأنثروبولوجيا على أن الثقافة تعمل على التحكم في سلوك الأفراد و توجيهه لتحقيق أهداف التجمع، لكن لم يدرك الباحثون في ميدان المنظمات بأن الثقافة التنظيمية هي القوة الفاعلة في الكثير من مظاهر سلوك المنظمة إلا في عقد السبعينات من القرن العشرين<sup>(1)</sup>.

إذ استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week)، وأوردت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture)، إلى أن جاء الباحثان (AA.Kennedy and TE.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين اللبنة الأولى لهذا المفهوم بذلك<sup>(2)</sup>، فيما يذكر هوفستاد (Creet Hofstede) أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل ذلك لكتاب ثقافة المنظمة لـ: دال و كندي (and deal Kenndy)، وكتاب البحث عن التميز (In search of excellence) لـ: بيترز و وترمان (Peters and waterman)، وفي مطلع السبعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية على اعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، بما يترك أثر بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم<sup>(3)</sup>، يضاف إلى هذا فن الإدارة اليابانية التي حققت نجاح في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات<sup>(4)</sup>.

في حين ظهورها في فرنسا حتى القرن 19 وبداية القرن 20، يرجع إلى ثلاث مجازات أطلقت عليها، حيث كان ينظر إلى المنظمة على أنها "أسرة"، ثم أصبح ينظر إليها على أنها "بيت" ثم أصبح ينظر إليها على أنها "فريق رياضي"<sup>(5)</sup>، حيث أن الاهتمام بهذا المصطلح وتطويره كان على يد علماء الاجتماع المنظمات<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> - غراهام داوولينغ، ت/ وليد شحادة: تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة و الأداء، ط1، مطبعة العيكان، السعودية، 2003، ص180. للحصول على لمحة تاريخية أنظر:

-J.Koutter and J.keskett : corporate culture and performance ; the free press, New York ,1992 .

<sup>2</sup> - بروش زين الدين، قاسمي كمال: إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، يومي 03 - 04 ماي 2005، ص 06 .

<sup>3</sup> - عبد الله البريدي: نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور "دراسة استطلاعية"، المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 11-14/12/2004، ص 01 .

<sup>4</sup> - علي عبد الله : التحولات و ثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالث، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلديدة، 20-21 ماي 2002، البلديدة، ص 09 .

<sup>5</sup> - [www.Ger.ac-versailles.fr](http://www.Ger.ac-versailles.fr) : : A , C .coze , y.Potin; la culture d'entreprise , le 22/11/2007 .

<sup>6</sup> - [www.cndp.fr](http://www.cndp.fr) . j.p. hierle . culture d'entreprise ou culture d'établissement ? ,le 22/11/2007 .

### المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، فلم يعرف هذا الأخير شهرة في المنظمات إلا بعد الانتشار الحالي للثقافة التنظيمية، فقد جمع العالمان كروبير (Kroeber) وزميله كلاهون (Kluckhohn) سنة 1952، ما يزيد عن مائة وستة وأربعين تعريفا لمفهوم الثقافة<sup>(1)</sup>، فنذكر منها:

تعريف الباحثان ( كروبير، لاكمون): بأنها نماذج ظاهرة كامنة في السلوك المكتسب والمنتقل من خلال الرموز، والتي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، يمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوضعها شروط محددة للفعل المقبل<sup>(2)</sup>، يتبين من خلال هذا المفهوم البعد البنيوي للثقافة يبرزها كنماذج للسلوك والفعل، ويؤكد ديناميكية الثقافة بصنع الفرد، ولكنها تحدد سلوكه و يكتسب أفعاله، من خلال التفاعل الاجتماعي والتعلم.

وتعرف بأنها: ... جميع التي نطلق عليها عادة صفة الاجتماعية، والتي تميز جماعة بشرية معينة كالتقاليد والعادات، الأفكار والتصورات، والأساطير والمعتقدات...، فالثقافة هي ماضي كما هي مستقبل من المنظور السوسبيولوجي<sup>3</sup>، فالثقافة هي مركب من التقاليد والمعتقدات والأعراف والأفكار والتصورات والأخلاق والفن، هذا المركب المتوارث اجتماعيا يحدد نمط وأسلوب الحياة في مجتمع من المجتمعات.

ويذهب (رالف لنتون) بأن: الثقافة هي القولية العامة للسلوكيات، التي اكتسبت عن طريق التعلم<sup>(4)</sup>، فالثقافة تضفي القولية الثقافية على كل أعضاء الجماعة، في عملية التكيف والتوافق و أسلوب حل المشكلات، وذلك ما يؤكد في قوله أن الثقافة هي تضافر السلوكيات المتعلمة، وما ينتج عنها من نتائج، تضافر بتقاسم أبناء المجتمع المعين عناصره المكونة له، ويعملون على نقلها إلى أبنائهم، فهي توجه السلوك فعليا وترشد أعضاء المنظمة، إلى كيف يفهمون ويفكرون حيال الأشياء، أو الموضوعات بصفة مشتركة، وعليها يبنى الإطار أو المقدمة المرجعية للسلوك التنظيمي للمنظمة، تلك المقدمة المرجعية عبارة عن نظام للمعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن، نتيجة للتفاعلات الاجتماعية بحيث تخلق فهما عاما بين الأعضاء حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء.

1 - عبد الله جابي : المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 66 .  
 2 - دعيس، محمد سيري: الثقافة الشخصية دراسات في الأنتروبولوجيا والسيكولوجية، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، 1998 ص 81.  
 3 - فريدريك معنوق: معجم العلوم الاجتماعية، دار الكتاب العربي، بيروت، 1998، ص 118.  
 4 - جاك لومييار : مدخل إلى الأنتروبولوجيا، ت/ حسين قبسي، ط1، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء المغرب، 1977، ص 37 .

إن هذا ما عبر عنه هوفستاد (Creet Hofstede) في تعريف للثقافة التنظيمية: على أنها برمجة فكرية، جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة، اتجاه بيئة معينة، حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها<sup>(1)</sup>، يتضح أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، محصلة للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين، والتي تشكل أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي ، وتكيف أعضائها معها من خلال تلك البرمجة الفكرية، تلك البرمجة الفكرية يمكن توضيحها من خلال:

تعريف شاين ( Echein ) هي: ذلك النمط من الافتراضات الأساسية، الذي ابتدعه أو اكتشفته، أو طورته الجماعة لتكون لهم السبيل للإدراك، والتفكير والإحساس في كل ماله علاقة بهذه المشاكل، للتأقلم الخارجي والاندماج الداخلي<sup>(2)</sup>، يتضح أن لكل منظمة ثقافة تنتج تجمعها وليدة العلاقات التعليمية بصفة مشتركة بين أعضائها انتقلت على صحتها لحل المشاكل التي تعترض الاندماج الداخلي والتأقلم الخارجي.

ويعرفها (M.thevent): هي كل ما يوحد المنظمة في ممارستها، وكل ما يميزها عن المنظمات الأخرى، هذا التعريف يوضح أن الثقافة التنظيمية هي كل ما يشكل هوية المنظمة، ويميزها عن غيرها ثقافياً، بما يحقق التماثل بين أعضاء المنظمة في السلوكيات الموجهة في حل المشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة كتجمع هادف.

كما يرى (Bro Uttal) : أن الثقافة التنظيمية هي نسق القيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة، في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة، من أجل إنتاج المعايير السلوكية<sup>(3)</sup>، يوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية نسق من القيم المشتركة للجماعة، والمتفاعلة مع نسق البيئة التنظيمية ونسق الرقابة الداخلية، والتي تتفاعل مع الأفراد من أجل إنتاج معايير السلوك الهادف، التي تكونت من أجله المنظمة.

كما تعني أنها مجموعة من القيم والعادات والمعايير، والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرار، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات، والاستفادة منها لتحقيق ميزات تنافسية للمنظمة، بتأثير على سلوك أعضائها وتحديد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض، ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم<sup>(4)</sup>، يتضح أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها تفيد في توجيه

<sup>1</sup> -Hofstede(g) et Bolling(D): les differences culturelles dans le management, ed, d'organisation, Paris,1987, P22

<sup>2</sup> - غراهام داوولينغ : مرجع سابق ، ص 184 .

<sup>3</sup> -Bro Uttal : the coorporate culture , in fortune , October N° 17 , 1983 , PP 60-71 .

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية،الإسكندرية،2003،ص401.

السلوك في حل المشكلات الداخلية و الخارجية للمنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في نظام اتصالي يوظف المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.

وتعني الأنماط، والتكون، والممارسات التي تحدث أثناء العمل، وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم، أو نتيجة الأنظمة والقوانين، والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها<sup>(1)</sup>، يتضح أن الثقافة التنظيمية تنتج عن سلوكيات الأفراد اليومية عند حدوث بعض المشكلات و طريقة تصرفهم حيالها، ونتاج الجانب الرسمي للمنظمة نفسها.

في حين يعرفها إدغار مورين (Edgar Morin) على أنها: ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد، والمعرفة الجماعية المشتركة المركبة، التي تتمثل في المعتقدات، والقيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير، تاريخ المنظمات، والطبوس الجماعية<sup>(2)</sup>، هذا التعريف يبين أن الثقافة التنظيمية هي نظام يتم من خلاله نقل وتعلم، مختلف الأنماط السلوكية الثابتة والمتفق عليها، بين أعضاء الجماعة في تفاعلاتهم، في شكل قيم ومعتقدات، والتي تظهر في تاريخ المنظمة، ومعايير تنظيم الروابط الاجتماعية بين أعضاء المنظمة ككائنات اجتماعية.

حيث يمكن تصنيف التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية في مجموعتين:

- **المجموعة الأولى:** تركز على منفعتها لتوجيهها سلوك، وتصرفات العاملين داخل المنظمة.

- **المجموعة الثانية:** تركز على أنها وسيلة اجتماعية تجمع بين أعضاء المنظمة.

إذ يمكن القول أن الثقافة التنظيمية من التعاريف السابقة تستعمل للدلالة عن: (- أنماط السلوك الخاصة بمنظمة معينة، التي يتعلمها الفرد من خلال عضويته في الجماعة الاجتماعية، - جميع السلوكيات المكتسبة سواء من خلال علاقة الفرد بزملائه، أو الجماعة أو المنظمة، - نظام متكامل من التوقعات لما يجب أن يعمل الفرد في مظاهر الحياة التنظيمية، - منهج تفكير أعضاء المنظمة في أسلوب تفسيرهم للأشياء داخل المنظمة، و خارجها مما ينعكس على سلوكها، - إن الثقافة التنظيمية تضع نماذج ومعايير للسلوك، ولنمط الحياة بكاملها، وتتمط كذلك الحلول المختارة للمشاكل، - إن الثقافة التنظيمية تعمل كمنتج للسلوكيات التنظيمية داخل المنظمة، - إن الثقافة التنظيمية هي أسلوب حياة، وبرمجة فكرية لمختلف الذهنيات، والعقليات السائدة داخل المنظمة، - إن الثقافة التنظيمية هي شبكة خفية، أي شيء ضمني يلاحظ في السلوك التنظيمي، - إن الثقافة التنظيمية هي تشكل لقاسم مشترك، الذي يوجد أفراد مجموعة معينة، - إن الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> -ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص444.

<sup>2</sup> - [www.interef.com](http://www.interef.com) , **culture d'entreprise**, 22/11/2007 .

هي منتج تاريخي، ويتم تناقلها عبر الأجيال، - إن الثقافة التنظيمية يتم تطويرها وإنتاجها من خلال التفاعلات الاجتماعية، في ضبط للعلاقات والروابط الاجتماعية، - كل جماعة بشرية كيان قائم بذاته، نجد لها ثقافتها الخاصة بها، - تلك الثقافة وليدة العلاقات التعليمية بين أعضاء الجماعة، التي طورت نماذج من الافتراضات، واتفقت على صحتها لحل المشاكل، التي تعترض تحقيق الانسجام والضبط الداخلي، - إن للثقافة التنظيمية وظيفتان أساسيتان، وهما تحقيق الدمج الداخلي و التأقلم الخارجي، - إن آليات الدمج والتأقلم، هي كفاءة جماعية ليست فردية، لضرورة بقاء الجماعة واستمرارها، - تقوم الثقافة التنظيمية على تدبير أمور الشكوك المشتركة، وتكوين نظام اجتماعي، وتحت على الاستمرارية والتعلم، تولد التزاما مشتركا، وهوية جماعية، - هي قاعدة جماعية للسلوك التقييمي العقلاني، ورمز لكل تشكل اجتماعي).

### المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف التنظيمية بالخصائص التالية<sup>(1)</sup>:

**1- التركيب والتعدد :** حيث تتضمن العديد من المكونات مثل القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والعادات، والتقاليد والاتجاهات، وتتأثر بالبيئة والخصائص النفسية والجسمية وغيرها من الخصائص. ويمكن التمييز بين ثلاثة مكونات للثقافة التنظيمية جانب معنوي (قيم معتقدات واتجاهات)، وجانب سلوكي (عادات وتقاليد و سلوك ومهارات)، وجانب مادي (مباني وأدوات ومعدات و تجهيزات).

**2- الثقافة عملية مكتسبة:** تكتسب الثقافة التنظيمية من خلال عملية التفاعل، والاحتكاك بين الأفراد داخل المنظمة، وعندما يكتسبها الفرد تصبح جزءا من سلوكه، حيث نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم<sup>(2)</sup>، من خلال تفاعله مع المنظمة بعامه، أو في أي قسم منها بخاصة، يتعلم من قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن يكتسب الأفكار والقيم، وأنماط السلوك المختلفة، التي يحقق بها أهدافه وأهداف المنظمة، إذ لا تنتقل من فرد لآخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية، إنما تكتسب من خلال التعلم، والتقليد، والمحاكاة، والتدريب، كأحدى الأساليب الأساسية للتنشئة التنظيمية.

**3- الإنسانية:** أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار، التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد المنتج للثقافة، ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 407 .

<sup>2</sup> - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 310 .

العصور<sup>(1)</sup>، فالإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة<sup>(2)</sup>، فالثقافة التنظيمية هي شكل من المعارف والحقائق، والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، تكونت لديهم خلال تفاعلهم مع النظم<sup>(3)</sup>.

**4- الاتصال و الاستمرارية:** تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال، رغم ما تتعرض له المنظمات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، فيتوارثها أفراد المنظمة عبر تاريخها، لتصبح جزء من ميراث الجماعة، يتمثل في استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير، والأنماط السلوكية لتدعيم استمرار السمات الثقافية لتمييز المنظمة عن غيرها<sup>(4)</sup>، فيعمل كل جيل على تسليمها للأجيال التالية، بعد أن يتم إدخال تعديلات عليها بالإضافة أو الحذف.

**5- التراكمية:** يترتب على استمرار تلك الأنماط السلوكية تراكمات، وتعزيز السلوكيات وانتقالها كأنماط ثقافية، بين أفراد مجتمع المنظمة، فطريقة التراكم وطبيعتها تلاحظ في الأنماط السلوكية، كوجه حركي وتحسسي لتلك التراكمات<sup>(5)</sup>.

**6- الانتقالية:** أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة، تعبر معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، فالمجتمع الإنساني له القدرة على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، يكون بها رأسمال اجتماعي الذي يتعامل به الفرد داخل المنظمة، فالخبرات التي مرت بها المنظمة تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء العناصر الثقافية، التي يتأثر بها القادة والعاملون في المنظمة، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف، والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها<sup>(6)</sup>.

**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 عن طريق التفاعل بين أفراد مجتمع المنظمة، هذا التفاعل يؤدي إلى القدرة على حل المشكلات جماعيا، أو إشباع بعض الحاجات<sup>(7)</sup>، فالأنماط القيادية الإدارية تعبر عن المفاهيم والاتجاهات، والعادات السلوكية التي تتصل بالسلوك التنظيمي.

1 - كيث ديفير: **السلوك الإنساني في العمل**، ترجمة سيد عبد الحميد وحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986، ص 03 .

2 - عاطف وصفي: **الثقافة و الشخصية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص 85 .

3 - Ott s . j : **The Organizations culture perspective** , Chicago : Dorsey res, 1989 , P 46 .

4 - إسماعيل زكي محمد : **الأنترولوجيا الثقافية**، دار الثقافة ، الدوحة ، 1986 ، ص 145 .

5 - سامية حسن الساعاتي : **الثقافة و الشخصية**، بحث في علم الاجتماع الثقافي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 ، ص 93 .

6 - العتيبي آدم غازي: **أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكوينية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت** ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلة (1) ، 1999 ، ص ص 109 - 134 .

7 - إسماعيل زكي محمد : **الأنترولوجيا الثقافية**، دار الثقافة ، الدوحة ، 1986 ، ص 95 .

**8- التغيير و التطور:** يحدث التغيير الثقافي بفضل ما يضيفه أعضاء التنظيم على الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما يحذفه من أساليب وأفكار، وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع<sup>(1)</sup>، ويحدث التغيير في كافة العناصر المادية والمعنوية، غير أن أجيال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، يجعل التغيير يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي<sup>(2)</sup>.  
فالتواصل الثقافي لا يعني أن تناقلها بين الأجيال بالمنظمة يتم كما هي، بل أنها تتغير و تتطور وفق تغير و تطور العوامل المؤثرة فيها، مثل نمط الاتصال المعزز عن قيادتها الإدارية واتخاذ القرار، نمط تكوينهم.

**9- التكامل:** ميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا، ومتكاملا مع السمات الثقافية لتحقيق التكيف مع المتغيرات التي يشهدها مجتمع المنظمة، ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا، حيث يساعد نمط الاتصالات والحوافز، والمناخ التنظيمي للمنظمة على انتشار العناصر الثقافية، من جماعة إلى أخرى داخل المنظمة، بتعزيز مختلف السلوكيات من طرف القيادة الإدارية، إلا أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام، لأن المنظمة معرفة لأحداث ذلك التكامل<sup>(3)</sup>.

**10- التأثير:** تلعب ثقافة المديرين والقيادة الإدارية دوراً هاماً في تشكيل ثقافة المنظمة، وذلك من حيث أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات، وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية، كذلك فإنها لا تتبع من ثقافة شخص واحد لكن تتبع من ثقافة الجماعات.

**11- التعبير:** تعبر الثقافة التنظيمية عن شخصية المنظمة وهويتها.

**12- التأثير بالقيم السيادة:** حيث توجد قيم رئيسية تعتنقها المنظمة، ويتوقع أن يلتزم بها العاملون ويتوافقوا معها، مثل قيم الجودة الشاملة وقيم الالتزام وقيم الكفاءة والتميز.

**13- الالتزام بالقواعد:** حيث توجد قواعد تحكم السلوك بالمنظمة، وتوقع العقوبات وتفرض الجزاءات، وهذه القواعد لابد أن يعرفها الموظف جيداً، ويخضع لأحكامها حتى يمكنه الاستمرار في عضوية المنظمة.

<sup>1</sup> - سامية حسن الساعاتي : الثقافة و الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998. ص 97 .  
<sup>2</sup> - جليبي عبد الله : المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996. ص 57 .  
<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 76 .

## المطلب الرابع: مصادر الثقافة التنظيمية:

يبرز تأثير الثقافة تأثير مباشر على سلوكيات أعضاء المنظمة، وعلى الطريقة التي يسيرون بها أنفسهم من أجل المحافظة على الكيان التنظيمي للمنظمة، الذي يتجاوز كياناتهم الفردية، فالثقافة كما يرى كل من (E.delavallée ، P.Merin): تتكون من القيم والمعتقدات والضوابط، التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي لها جميعا ميزة واحدة أنها بديهية، في اعتقاد أصحابها<sup>(1)</sup>، هذه البداهة تجعل من الأفراد يقومون بأفعال، والسلوكيات بصورة آلية وميكانيكية، دون أن يطرحوا على أنفسهم لماذا يقومون بهذا السلوك؟، وكيف يمارسونه أو ينفذونه؟، تحتوي هذه البداهة على قوة التأثير، وتوجيه السلوك، حيث تنتقل الثقافة التنظيمية إلى العمال في العديد من الأشكال في مكوناتها، وأكثر هذه الأشكال والمكونات: القيم، الرموز والشعائر والطقوس، يتعلم من خلالها الأفراد مختلف الأنماط السلوكية<sup>(2)</sup>.

يمكن استجلاء هذا المعنى في تعريف بيتر و وترمان (Péter and Woterman)، حيث مفهوم الثقافة التنظيمية يعكس المفاهيم المرشدة، والقيم المقتسمة والشائعة داخل المنظمة، ويرى ديل و كيندي (Deal , Kennedy 1982)<sup>(3)</sup>، أنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات والإشارات، التي تحكم تصرف الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلا معيناً لمنظمة معينة، وقد وقع أوشي (Ouchi)<sup>(4)</sup>: أن التقاليد والمناخ الاجتماعي، والقيم المشتركة هي التي تشكل مفهوم الثقافة التنظيمية، ولقد عبر الكثير من الباحثين عن الثقافة لاعتبارها مجموعة القيم، والقواعد غير المكتوب التي تحكم السلوك التنظيمي داخل المنظمة<sup>(5)</sup>.

توضح هذه التعاريف أن القيم والعادات والمعتقدات والمناخ الاجتماعي، والإشارات من بين المصادر التي تتبع منها الثقافة التنظيمية بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، تلك المصادر والمكونات التي تطبع السلوك التنظيمي، بطابعها الخاص، تبعاً لهذا تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات أهمية كمصدر لها أبرزها ما يلي<sup>(6)</sup>:

<sup>1</sup> - P.Morin et E. delavallée: **les manager à l'écoute du sociologue**, ed,organisation, Paris, 2000 , P 50

<sup>2</sup> - ماجدة العطية: **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 336 - 339 .

<sup>3</sup> - Voir : Deal (R) and Kennedy(S) : **corporate cultured the mitos and nituals of corporate life** , reading Ma , addison weskey m 1982 , P 165 .

<sup>4</sup> - Voir : Ouchi W.R : théory Z : **How américan business can meet the japanese challenger reading MA :** Addison -wesloy 1982 , P 1965 .

<sup>5</sup> - هيجان عبد الرحمن أحمد: **أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين ( الهيئة الملكية للجليل و بنينغ و شركة سابك، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1982، ص 3 .**

<sup>6</sup> - موسى المدهون و إبراهيم الجرزاوي: **تحليل السلوك التنظيمي**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص ص 399 - 401 .

**1- القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب جيد، أو غير جيد، مهم وغير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان العمل أو بيئته، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك التنظيمي في الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم " المساواة، احترام الأداء، احترام الآخرين، احترام الوقت، فلكي تكون هناك تلك المفاضلات، التي يحتكم إليها الفرد عن طريق محك القيم، من مكونات الثقافة التنظيمية، لا بد أن تشكل قناعاته ليس للفرد فقط، بل قناعة مشتركة لكل أفراد المنظمة، حتى يكون هناك اتساق والتحام في سلوكياتهم، أو فيما يعتبر واجبا أولا، وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية، أو البناء الاجتماعي القائم، على اتساع هذا النوع من القيم المشتركة، التي توحد السلوكيات نحو تحقيق الهدف المشترك.

يؤكد بيتر ووترمان (R.H.Waterman , J.M.Peters) يقولان: " أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية، ورئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل الجهود على كافة المستويات"<sup>(1)</sup>، تلك القيم المحورية يعود الفضل في تعزيزها إلى القيادة الإدارية للمنظمة لتوحيد السلوكيات، تعزز القيم المشتركة من طرفها، يوضح ما هو مهم من خلال قيادة التفاعلية مع أعضاء التنظيم، تعطي قواعد عامة للسلوك.

**2- المعتقدات التنظيمية:** أي طريقة فعل الأشياء التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المنظمة، لإعطاء قواعد عامة للسلوك<sup>(2)</sup>، فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة، حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام داخل المنظمة، وفق علاقة جماعية تفاعلية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة والعمل الجماعي، تحمل المسؤولية، المخاطرة.

**3- الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها تحقق انتظام الروابط الاجتماعية داخل المنظمة، مثال عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن يكون غير مكتوبة<sup>(3)</sup>.

**4- التوقعات التنظيمية:** تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السوسولوجي غير مكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير

<sup>1</sup> - Voir : J.Peters , Waterman P.H . le prix de l'excellence , Paris , ed , inter édition, 1983, P 40 .

<sup>2</sup> - غراهام داوولينغ: مرجع سابق ، ص 184 .

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان ، ص 312- 313 .

والاحترام المتبادل، وتوفير مناخ تنظيمي، وبنية تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد، والعوامل النفسية والاقتصادية.

**5- الشعائر و الطقوس:** تعمل الشعائر والطقوس على تدعيم القيم الثقافية، وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات، وتظاهرات تتميز بالترار في كل مناسبة، أو بين فترة أو أخرى وذلك بهدف: تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، مثل توزيع المكافآت الرمزي في مختلف الأعياد، وتخليد حدث ما، تعتبره المنظمة حدث تاريخي بالنسبة لها، وتقوم القيادة الإدارية ببعث و إحياء قيم ثقافية نرى أنها بدأت تزول، و من خلال ما سبق تعتبر الثقافة التنظيمية بكل مكوناته، من قيم ومعتقدات ومعايير، ورموز وطقوس وتوقعات، لها دوره الأساسي يتمثل في: ضبط السلوك وتوجيهه، و تحقيق الاتساق والانسجام داخل المجموعة، و تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الداخلية، وكيفية حلها، ومنح المجموعة البشرية آليات الدمج والانتماء لتصبح قوة جماعية، قادرة على البقاء والاستمرار، رغم ما تتضمنه من فوارق بين أعضائها، أي تصبح علاقات السلطة التبعية شيء بديهي، ومفروغ منه بين أعضاء هذه المجموعة.

#### **المطلب الخامس: محددات الثقافة التنظيمية:**

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لمنظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فجوانب عديدة تختلف فيها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها<sup>(1)</sup>، فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة، وتعبّر عن نمط نسقها الثقافي السائد ما يلي:

- **الإبداع والمخاطرة:** أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة، ومدى الذي يكون فيه العاملين جسورين و يسعون للمخاطرة<sup>(2)</sup>.

- **الانتباه إلى التفاصيل:** الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل<sup>(3)</sup>.

- **الانتباه نحو النتائج:** درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

- **التوجه نحو الأفراد:** درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

- **التوجه نحو الفريق:** درجة تنظيم فعاليات العمل دون الفريق لا الأفراد.

- **العدوانية:** درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة، ولا ودية التعامل معهم.

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 314 .

<sup>2</sup> - حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 262 .

<sup>3</sup> - ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 326.

- **الثبات:** درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
  - **درجة وضوح الأهداف** والتوقعات من العاملين ، أي مدى توجه المنظمة في وضع أهداف وتوقعات أداءية واضحة<sup>(1)</sup>.
  - **درجة التكامل** بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق، و درجة التعاون و التنسيق بين مخلف وحدات وأقسام المنظمة .
  - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين، في قدرتها على توفير اتصالات واضحة، و مساعدة ومؤازرة العاملين.
  - مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
  - مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية الذي يعبر عن الهوية.
  - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو معايير الأقدمية والوساطة.
  - درجة تقبل الاختلاف بسماع وجهات نظر المعارضة، أي درجة تشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة والتسامح.
  - طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي، أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات<sup>(2)</sup>.
  - درجة المبادرة الفردية أي مستوى المسؤولية وحرية التصرف الممنوحة للموظفين.
  - درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين الفئات السوسيو مهنية، فالمرؤوسين على إدراك بأهداف المنظمة و ما يتوقع رؤسائهم منهم، وبالمقابل على إدارة المنظمة انتعي أهداف العاملين و ما يتوقعونه من المنظمة وبذلك تتحدد آليات مطابقة الأهداف من خلال الثقافة الاتصالية المعزز من طرف القيادة الإدارية.
  - طبيعة صنع القرارات و أسلوب اتخاذ القرار، بالمشاركة أو بطريقة فردية رئاسية.
- تمثل هذه المحددات أبعاد هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها، لتحديد الثقافة التنظيمية<sup>(3)</sup>، حيث تظهر هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض، وتقييم المنظمة بهذه المحددات، يعطي صورة متكاملة على الثقافة التنظيمية<sup>(4)</sup>، وتصبح هذه الصورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء، حول المنظمة كيف تتم الأشياء، وأسلوب ممارسة السلوك، ليعبر في الأخير عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة.

1 - حسين حريم : مرجع سابق ، ص 262 .

2 - محمد قاسم القريوتي : **نظرية المنظمة و التنظيم** ، ط1 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، 2000 ، ص 286 - 287 .

3 - نفس المرجع : ص 287 .

4 - ماجدة العطية : مرجع سابق ، ص 326 .

## المبحث الثاني: وظائف و أنواع الثقافة التنظيمية:

### المطلب الأول: وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة، فحسب بيتر و وترمان ( Peters and Werman ) أن سر نجاح المنظمة في سيطرتها و سيادتها، هو تماسك و ترابط الثقافة التنظيمية، فيمكن توضيح ذلك من وظائفها:

- تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم، والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك<sup>(1)</sup>، فتمنحهم الإحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين وعدم الاغتراب.

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها، كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، فتحدد السلوك المقبول وغير المقبول، والذي يثاب أو عاقب عليه الأفراد، وكذا تحدد أساليب الثواب والعقاب الموجهة للتنشئة التنظيمية للفرد.

- تعزز استقرار النظام: بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي، وفهم اللوائح التنظيمية.

- العاملون بالمنظمة لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يرون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، حتى ملبسهم، واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحدها الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها، في تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، كمصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما<sup>(2)</sup>.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادية، والتغلب على المنافسين.

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا، والتكيف بينهم والبيئة الخارجية، من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات، واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة<sup>(3)</sup>.

1 - حسين حريم: مرجع سابق ، ص 265 .

2 - نفس المرجع ، ص 265 .

3 - مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية ، مدخل الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 81 .

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات، والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- تعمل على تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة، حول الأهداف والوسائل التي تحقق رسالة المنظمة، وحول المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير، ووسيلة من وسائل الابتكار والتطوير التنظيمي.
- تعزيز تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة<sup>(1)</sup>.
- تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.
- تنمية مشاركة الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة و مدى انتشارها بينهم.
- تنمية درجة الانضباط، والالتزام التي يظهرها الأفراد بالمنظمة.
- توفير دعم كبير يساعد قيادتها و يدفعها إلى النجاح في الأجل القصير و الطويل معا.
- تعتبر الثقافة التنظيمية أداة للرقابة الاجتماعية على الأفراد حيث يسود اتفاق وفهم مشترك بين العاملين و الإدارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسبة للسلوك وينفذها العاملون باتفاقهم.
- فمن جهة أخرى يرى الباحثان ( Kinicki and Kreinter )<sup>(2)</sup>: أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي:
- تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة، وإعلامها لجميع الأعضاء، بخلق عادات وقيم مشتركة، و إدراك الأفراد لهذه المعاني، لتتبع الشعور بالهدف.
- تسهل الالتزام الجماعي: بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكلة.
- تعزز استقرار النظام الجماعي، من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية .
- تشكل السلوك التنظيمي، وحدث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق، وفهم المعاني بمفهوم واحد.
- من خلال تحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ/الإسمنت، الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة، وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة

<sup>1</sup> - عايدة سيد خطاب، صابر محمد إسماعيل: التخطيط الاستراتيجي، الحرري للطباعة و النشر، القاهرة، 2006، ص 153.

<sup>2</sup> - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 314 .

كبيرة في تحسين صورة المنظمة، بتنمية علاقات الثقة مع شركائها، وتنقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، لتصبح المنظمة مؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة.  
 مما سبق يستنتج الباحث أن أهمية الثقافة التنظيمية بالمقارنة بأهميتها داخل المنظمة و خارجها تتمثل فيما يلي :

### شكل رقم (05) أدوار الثقافة التنظيمية

أهمية الثقافة التنظيمية	
خارج المنظمة	داخل المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>— تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية وزيادة سمعة المنظمة أخلاقيا مما يؤثر على زيادة عدد العملاء وانتمائهم للمنظمة</li> <li>— تعتبر أداة للرقابة الاجتماعية</li> <li>— وسيلة لتحقيق استقرار النظام الاجتماعي</li> <li>— نشر الثقافة بين الأفراد وتحقيق الالتزام الاخلاقي ونشر الوعي</li> <li>— المساهمة في زيادة ترشيد الموارد من خلال نشر السلوكيات والقيم التي تساعد على صياغة الأخلاق وتجنب إهدار الأموال العامة</li> <li>— زيادة الأمان وبت روح الود والألفة</li> <li>— سرعة استجابة الأفراد للتغيرات التي تحدث في المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة وتنمية القدرة الاستيعابية للعاملين وتحقيق التكيف من خلال التآلف بين الأفراد وسرعة الاتصال فيما بينهم والإدارة وتحقق التكامل بين أفراد التنظيم بما يحقق الفعالية في الأداء</li> <li>— التأثير البالغ في تحويل السلوكيات الغير مقبولة وظيفيا وتحويلها إلى سلوكيات مرغوبة مما يحقق الفعالية</li> <li>— منح الإحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين ، كما تعتبر أداة للتغيير ووسيلة من وسائل الابتكار ، ومكون عام للسلوك ، ووسيلة إرشاد للسلوكيات المرغوبة ، وأداة للمساعدة في فهم الأنشطة التنظيمية</li> <li>— يعتبر أداة تنبأ لأي منظمة من خلال الثقافة السائدة</li> <li>— تحدد الثقافة التنظيمية أسلوب وسرعة استجابة الأفراد لتصرفات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها</li> </ul>

### المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية:

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر، فيكن تقسيمها وفقا لدرجة عموميتها إلى ثقافة عامة و ثقافة فرعية (تحتية)، ووفقا لدرجة قوتها إلى ثقافة قوية و ثقافة ضعيفة، ومن حيث نمط التسيير إلى ثقافة: (بيروقراطية، تسلطية، إبداعية، مساندة العمليات المهمة، الدور)، وكذا هناك الثقافات المتكيفة والثقافات المتطورة، إذ توازن واستقرار المنظمة يتوقف على قدرة قيادتها الإدارية على دمج هذه الثقافات، وتعزيزها في اتجاه العمل الجماعي:

#### 1- الثقافة العامة والثقافة الفرعية:

تتمثل الثقافة العامة -الرئيسية- في المنظمة بالقيم الأساسية، التي يتفق عليها أغلبية أعضاء المنظمة، وتشكل هوية واضحة للجميع على قدرة تنافسية تساعد على توازن المنظمة، و تميزها عن غيرها من المنظمات، فالأصل في الثقافة التنظيمية هي عمومية الثقافة بحيث يعتنقها جميع العاملين بالمنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم أو مراكزهم

الوظيفية. حقيقة أنه من الصعب أن تتوافر نفس الدرجة من الاعتقاد في عناصر الثقافة لدى جميع الأفراد بالمنظمة، إلا أن هناك ما يسمى بالثقافة الشائعة التي تمثل مجموعة من القيم الجوهرية والهامة يشترك فيها كافة أعضاء المنظمة، فمثلا يجب أن يكون جميع العاملين لديهم قيم العمل الجاد، والولاء للمنظمة، وقيم خدمة العميل ، وجودة المنتج، وقيم الابتكار والتجديد ، وقيم المرونة وسرعة الاستجابة، كما تتميز بالالتزام الاجتماعي كذاكرة مشتركة في سلوكيات لأفراد، الالتزام التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتعاون بين أفراد المنظمة.

**أما الثقافات الفرعية(التحتية):** فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية، والتي تتفاوت فيما بينها في درجة الانتشار، فكلما كان التفاوت والاختلاف بينها تعددت الثقافات الفرعية، ذلك يؤثر على توازن واستقرار المنظمة، هذه المشكلة على مستوى المنظمة تعكس حديث عن الشللية، الذي هو أمر يعني تعدد الولاءات، وتقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وتضييع الهوية العامة والانتماء<sup>(1)</sup>.

تعد في هذا الصدد دراسات سان سوليو ( R.Sainsaulieu )<sup>(2)</sup> في فرنسا، من الدراسة المهمة فيما يتعلق بمفهوم الثقافات الفرعية، حيث يعتبر المنظمة عبارة عن نسيج من جماعات فرعية، تملك كل جماعة طريقة تصور لأشياء خاصة بها، كما أنه لكل منها علاقات اجتماعية، داخل المنظمة خاصة بها، وتصورها للحياة التنظيمية مختلف، وطريقة إدراك خاصة، وكذا إرثها المشترك من الخبرات والتجارب، وطريقتها الخاصة في تحليلها لتلك التجارب.

هذه الثقافات تتشكل نتيجة تفاعلات، تسمح بتجميع الأفراد حسب طرق تقديمهم وإدراكهم المشتركة، فكل جماعة إنسانية تتشكل من مجموعة من المعايير والقواعد، وإرث مشترك من التجارب المشتركة والتصرفات، ومجموعة من الاستجابات وردود الأفعال اتجاه الأحداث، و نتيجة لمسار و صيرورة خلق وإبداع متواصل، وحصيلة طرق التصرف وأداء الأشياء، وحتى اختيار المعايير، تتشكل تلك الثقافات ترتبط بوجود جماعة صغيرة، تتشكل في المكاتب و الورشات والمخابر، التي تشكل إطار حياة محدود وصغير يعمل بداخله مجموعة من الأفراد، يتأثرون جماعيا بعدد من العوامل الطبيعية والعائلية<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص ص 287 - 289 .

<sup>2</sup> - Thevent (M) : **Audit de la culture d'entreprise** , ed , d'organisation , Paris , 1986 , P 35 .

<sup>3</sup> - Ibid, P 36 .

## 2- الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة:

هناك عاملان أساسيان يحددان قوة الثقافة:

- الاجتماع: أو مدى المشاطرة لنفس القيم المهمة، والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، حيث تكون قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم، والمعتقدات الحيوية في الثقافة التنظيمية، ويعتمد هذا الإجماع على تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة، وكيفية العمل بعملية اتصالية، وكذا بنظم المكافآت، والحوافز التي تعزز التزام بتلك القيم، ويساعد الآخرين على تعلمها.

- الشدة: وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة، حيث تزداد قوة ثقافة المنظمة يتزايد شدة التمسك العاملين بتلك القيم الحيوية في سلوكهم<sup>(1)</sup>، فنجد أن أفراد المنظمة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتماثلة، ويميلون على زرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، وأي فرد يخالف تلك السلوكيات المشتركة يكون محل مراقبة، لعدم تمثلهم في السلوك المتوقع منهم.

ترتكز نتائج الثقافة القوية على<sup>(2)</sup>: - توجيه الأفراد نحو هدف مشترك، حيث كل الأفراد لهم سلوك تنظيمي مشترك لتحقيق الهدف،- تساعد على استقرار وتوازن المنظمة، وذلك بتحفيز الأفراد على العمل، من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم المشتركة مما يخلق نوع من الانسجام،- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، الذي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح،- تتميز بذهنيات منفتحة على المخاطرة وحب التعرف، حتى يقوم الأفراد تلقائيا بتجديد جهودهم، من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها،- مسايرة التغيير، والتكيف معه،- الاعتراف المتبادل و المسئول، مما يوفر الشعور بالانتماء.

تدوم هذه السلوكيات من خلال عمل القيادة الإدارية باتصال بكل الأعضاء، ولشرح رسالة المنظمة، وتعزيز مختلف سلوكيات التعاون، وتحفيزها لزيادة قوة التمسك بها، هذا بتكريس معظم وقتهم لذلك، فالمنظمة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة، فكل فرد يحترم عمل الآخرين، والكل يعمل في مناخ تسوده الثقة المتبادلة لتحقيق هدف مشترك.

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 318 .

<sup>2</sup> - Kotter (J. P).et James L . Heskett : **le second souffle de l'entreprise culture et performances** , traduit par lanrence micolaït , ed , d'organisation , Paris , 1993, P 24 .

التساؤل الذي تثيره هذه النظرية ما يخص حشو الدماغ الثقافي، الذي يقود الأفراد إلى التفكير والتصرف بنمطية وفي اتجاه واحد، حيث عندما يكون ذلك الاتجاه إيجابياً يمكن تصور أنها ثقافة قوية تساهم في نجاح المنظمة، لكن إذا كانت الطريقة المختارة سيئة يتجه أعضاء المنظمة إلى النكبة و تضطرد التحديات.

فالثقافات القوية يمكن أن تمارس تأثيراً سلبياً، بخلقها تعطيلات داخل المنظمة، أو يمكن أن تكون لها آثار إيجابية بإحداث توازن و تكامل المنظمة، فالثقافة القوية ليست بالضرورة مؤهل نجاح في السباق إلى التفوق والتميز والنجاح، إذ هناك علاقة تبادلية بين الثقافة القوية وتوازن و استقرار المنظمة، لكن قد تصبح تلك الثقافة إلى ثقافة خانقة ومتصلبة، وكابحة للتغيير والتكيف، وتمنع من تنفيذ التوجهات الجديدة<sup>(1)</sup>.

نجد في المقابل **الثقافات الضعيفة** التي يسيّر الأفراد فيها في طرق مبهمّة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، هذه الثقافة لا تحضاً بالقبول الواسع، وتفنقر المنظمة فيها إلى التمسك المشترك لأعضائها بالقيم ومعتقدات، تحقق التوافق والتوحد في انتهاج سلوكيات نمطية لتحقيق الهدف<sup>(2)</sup>، هذا ما يسمح بتكون ثقافات فرعية متباينة عكس الثقافة القوية التي لا تسمح بذلك، لأنه في الثقافات الضعيفة لا تحتكم للجماعة أو مجتمع المنظمة، أو إلى مبادئ وقواعد مشتركة مرجع للسلوك، مما يجعل المنظمات ذات الثقافة الضعيفة إلى الاعتماد على القوانين واللوائح المكتوبة<sup>(3)</sup>، لأن القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد.

فخصائص الثقافة يمكن أن تكون مصدر دعم للمنظمة أو قد تكون مصدر ضعف وبالتالي ينتج عن ذلك الآتي :

فالثقافة قوية: تتسم بالعديد من الصفات وهي :

– العمل بروح الفريق – تشجيع المهارات – تفويض السلطة – انعدام الصراع – إتباع سياسات ناجحة – مشاركة العاملين – سرعة الانتشار والقبول بالثقة في جميع أو معظم أعضاء المنظمة – اشتراك أعضاء المنظمة في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم – التأثير الواضح على صياغة وتحقيق الاستقرار ونمو المنظمة.

أما الثقافة ضعيفة تتسم بالآتي :

<sup>1</sup> - Kotter (J. P).et James L . Heskett: Op cit P P 33 – 34 .

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص 316 .

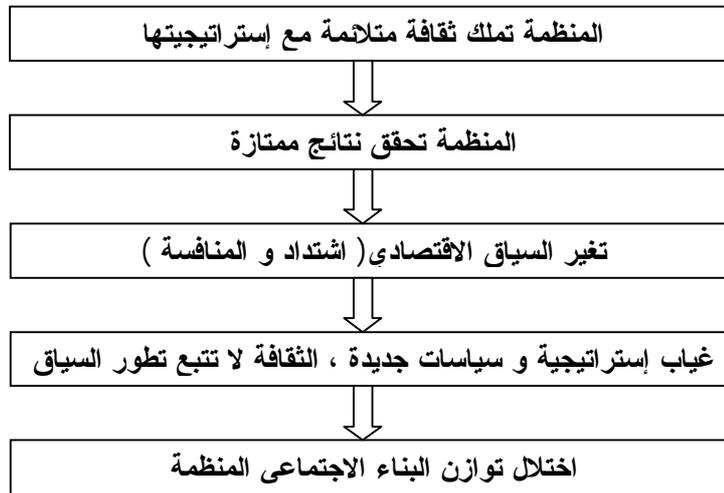
<sup>3</sup> - أحمد بوشناق و أحمد بوسهمين : أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسير ، الملتقى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، ص 03 .

— التوجيه الدائم للعاملين — وزيادة الصراعات والمقاومة للتغيير — انعدام روح الفريق وقلة التعاون — انخفاض الإنتاجية — لا تحظى بقبول واسع بين أعضاء المنظمة — عدم تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات — صعوبة التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها.

### 3- الثقافات المتكيفة :

إن العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن واستقرار المنظمة لا يعتمد في هذا على قوتها، وإنما على مدى ملاءمتها للبيئة (المحيط) وتكيفها معه<sup>(1)</sup>، أي مدى ملاءمتها لسياق الوضعية العامة التي توجد فيها المنظمة، أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه. الغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز المورد البشري، وتوجيه سلوكياته، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأفكار الذي تتدرج فيه، فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة، كلما زاد من توازن البناء الاجتماعي للمنظمة، هذه النظرة تبين أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وكل الظروف<sup>(2)</sup>، لأن المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغير هو القاعدة الإدارية، التي تعمل على تعزيز، وتطوير ذلك الثقافة التنظيمية للمنظمة، للتكيف مع البيئة الجديدة، والشكل الآتي بعد تعديله، يوضح نشأة وأثر ثقافة، غير متوافقة مع إستراتيجية المنظمة.

شكل رقم (06) نشأة و أثر نموذج غير متوافق مع الإستراتيجية



Source : Kotter (J. P).et James L . Heskett: Op cit , P 50 .

<sup>1</sup> - Kotter (J. P).et James L . Heskett: Op cit , P 37 .

<sup>2</sup> - Ibid, P 40 .

#### 4- الثقافة المتطورة :

هذه الثقافة هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف، يتمثل منطلقها في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة، في كونها تساعد على توقع التغيرات والتكيف معها<sup>(1)</sup>، ويضيف رالف كليمان (Ralph Kilman): إن الثقافات المتطورة تفترض فلسفة من التنظيم، ومن العقلية أو الذهنية، تتمحور حول تذوق الخطر، الثقة وحب التصرف، الأفراد يشتركون عفويا، جهودهم من أجل حل مشاكل معينة، وجعل قيد التنفيذ حلولا، فيسود داخل المنظمة شعورا بالثقة، والذي يعطي لكل واحد الضمان، والأمان بأنه قادر على تجاوز، واختراق كل الصعوبات، والتحكم في كل الوضعيات التي تكون حاضرة، الجميع يتقاسمون الحماس، ونفس الشعور بالواجب، من أجل قيادة المنظمة إلى طريق النجاح، أعضاء المنظمة متكيفون ومبدعون.

إن الثقافات المتطورة عكس الثقافات الصلبة، والجامدة التي هي من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار، ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء تنقل المعلومة، وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة، من يجعلها مثبطة للحوافز، ومكبثة للحماس.

فالثقافة المتطورة تثنى وتشجع روح المنظمة، الذي يسمح باكتشاف، واستغلال إمكانيات جديدة، للتكيف في فترات التحول<sup>(2)</sup>، بينما كوثر (Kotter) يركز على أهمية القيادة أكثر من روح المنظمة، فالوظيفة الأولى للمسير هي توليد التغيير، ولأن فلسفة المنظمة ترخص المبادرة، على كافة المستويات (الرتبوية) التنظيمية، فإن ذلك يسهل ركوب المخاطر، والإبداع، والاتصال وإشراك الأفراد.

تقوم الثقافة المتطورة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل، ولا يتحقق هذا إلا من خلال قيادة قوية للمنظمة، مما يحقق كفاءتها<sup>(3)</sup>، فالشكل الآتي يوضح كيفية تطور، وديمومة الثقافة من خلال قيادتها الإدارية.

#### المطلب الثالث: الثقافة وفقا لنمط التسيير:

يرى E. Delavallée أن أول شخص اهتم بفكرة ثقافة المنظمة هو C. Barnard (1938) وهو إطار سامي في شركة Bell Téléphone Company حيث قام بإلقاء خطاب حول ثقافة المؤسسة خلال سنوات الثلاثينات، حيث منح المؤسسة شخصيتها الخاصة واعتبر المسيرين بمثابة المؤتمنين على قيمها، ويرى انه بعد هذه الفترة فكرة ثقافة المؤسسة

<sup>1</sup> - Kotter (J. P).et James L . Heskett: Op cit ,p 53 .

<sup>2</sup> - Ibid, P 54 .

<sup>3</sup> - Ibid, P 57 .

سقطت في سجن مظلم للكتاب في مجال التسيير الذي دام حوالي خمسين سنة ثم عاودت هذه الفكرة الظهور بقوة في بداية الثمانينات، حيث صدرت بعض المؤلفات حول هذه الثقافة والتي لاقت نجاحا كبيرا وجاذبية من طرف الباحثين نذكر منهم على سبيل المثال لا الحصر R . H waterman و T . j . Peters سنة 1982 في مؤلفهم حول التميز (Excellence) ويقول Delavallée إذا كانت فكرة ثقافة المؤسسة دخلت في عالم التسيير فقط في بداية الثمانينات ليس لأن سابقا لم تكن للمؤسسة ثقافة ولكن سبب العمل على التحكم في تطور قواعد اللعب التنافسي<sup>(1)</sup>، هذا من الزاوية التدبيرية أو التسييرية، أما من الزاوية السوسيولوجية فنجد أن الاهتمام بثقافة المؤسسة كان قبل الثمانينات ولو لم نتطرق إلى الفكرة بطريقة مباشرة إلى أن محتوى الدراسات التي أجريت كان يعكس مضمون هذه الفكرة ونجد من بين الذين اتهموا بهذا الموضوع العالم الفرنسي رونو سانسوليو R. Sansaulieu ودراسة حول الهوية في العمل، لقد شملت أبحاثه مختلف التنظيمات من مكاتب ومخابر ومؤسسات محاولا بذلك تفسير العلاقات القائمة لدى الجماعات داخل العمل وقد قام بتفسير تلك العلاقات من خلال ربطها بالبدايات الأولى لتقسيم العمل، حيث يقول أن أساس الاختلافات الثقافية مبنية عن التقسيم القديم للعمل، أن البدايات المعاصرة للصناعة كانت بالتأكيد مبنية على المهن البسيطة من حيث الحجم والقيادة كما أنها كانت مهن أصيلة في المجتمع ومع دخول وسائل إنتاج متطورة ومعارف تقنية عالية أصبحت الظاهرة الثقافية نسبيا خارج التنظيم وتجسدت في نوعية التعايش<sup>(2)</sup>، ويضيف قائلا أن نوعية العلاقات الاجتماعية مرتبطة بتطبيق حقيقي للمهن اليدوية أو العقلية المتواصلة الشيء الذي نتج عنه ولادة نمط حياة جماعي يعتمد على التبادل بين الأشخاص المتعددين<sup>(3)</sup>، هذه الحياة الجماعية القادرة على التفاوض داخليا وخارجيا كما أنها كانت تتميز بالاستقلالية النسبية للسلطة داخل التنظيم.

فوفقا لنمط التسيير هناك أنواع متعدد من الثقافة التنظيمية ولعل أهمها وهي :

— **الثقافة البيروقراطية** : وفي هذه الثقافة تتحدد السلطات والمسئوليات ، حيث أن العمل منظم وهناك تنسيق بين الوحدات ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات هرميا ، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

— **الثقافة الإبداعية** : وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

<sup>1</sup>-(E) Dellavallée ، **la Culture d'entreprise pour manager autrement** Edition. d'Organisatio Paris , 2002 P P22.23

<sup>2</sup>- R. Sainaulieu . **sociologie de travail** . www.amazone . com

<sup>3</sup>- ibid .

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

— **ثقافة المهمة** : وهى التي تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج المثالية لتحقيق أفضل أداء وبأقل التكلفة.

— **ثقافة الدور** : وتركز هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد والعاملين كما تعطى أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية.

— **الثقافة المساندة** : وتتسم بيئة العمل في ظل هذه الثقافة بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم البعض بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق .

#### **المطلب الرابع: حدود الثقافة التنظيمية:**

إن الثقافة التنظيمية في توسطها أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، تعبر عن حدود لها، كطريقة للضبط الاجتماعي، وكطريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي، لتصبح قدرة جماعية، في نمط التفاعلات للكيان الاجتماعي، تعرف تلك الحدود المنظمة كثقافة فرعية في المجتمع.

**1- الثقافة كهوية:** إن المعتقدات والافتراحات والرموز، والمفاهيم والقيم المشتركة، داخل المنظمة تشكل النسيج الأساسي للثقافة التنظيمية، التي تحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي، في مجالات أنماط الاتصال، وأساليب حل المشاكل، وتطبق الحوافز، وطبيعة المناخ التنظيمي، وفي كيفية التعامل مع أعضاء التنظيم<sup>(1)</sup>، هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن، هي تبني للمنظمة هويتها المميزة، هذا أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها، تكونت عبر الزمن تضم في ثناياها، وغالبا ما تكون بشكل مكتوب، القيم والمشاعر والقواعد والتشريعات<sup>(2)</sup>، لتصبح المنظمة هيئة للتنشئة الاجتماعية، لبناء الشخصية الاجتماعية، أي تنمية روح الانتماء إلى المجموعة، ولتحديد الهوية بصفتها مجموعة قوائم السلوك واللغة، فالثقافة تسمح لشخص أن يتعرف على انتماءه، إلى جماعة اجتماعية والتماثل معها<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - Donald . f . Harvey : u,Columbus , Ohio : **Charles E.Merill publishing** , co , 1982 , P 44 .

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم : **تنظيم المنظمات** ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 159 .

<sup>3</sup> - Reitter. R. et autres : **Culture d'entreprise** , Vuibert Gestion , Paris, 1991, P 21 .

فالهوية بالنسبة للفرد تعني الشعور بالوجود، ككائن متماسك، ومتميز ومعروف، كما هو من طرف الآخرين، أما بالنسبة للمنظمة فهي نظام من الخصائص المطورة، من طرف المنظمة التي تعطيها تمثيل، أو صورة خاصة، تشكل مدلول عميق للثقافة، في شكل الصورة الواعية وغير الواعية، التي يشكلها الأفراد عن منظمتهم، وعن الحياة التنظيمية، فجوهر الهوية يمنح أساسا للظواهر الثقافية<sup>(1)</sup>، في صورة جماعية، لما تمثله المنظمة لكل الذين يعملون فيها، تتجسد على مستوى الأفكار والمعتقدات، بينما نجد الهوية على مستوى الانفعالات، عبارة عن نظام من الخصائص المطورة بواسطة المنظمة، والتي تعطيها تصورا خاصا مستقرا ومنسجما<sup>(2)</sup>، فهي التي تمون الإسمنت التنظيمي للاتصال الداخلي، ويربط هذا الأخير بالاتصال الخارجي، ويؤسس بذلك انسجامها.

فمراجعة هوية المنظمة تهتم بداية بتاريخها، والحاضر يسجل بالضرورة تيار في التاريخ، فالمنظمة حاملة في تاريخها لمعرفة متراكمة، التي هي إحدى أعمدة هويتها<sup>(3)</sup>، عبارة عن منتج للزمن، الذي يسمح بتحقيق الانسجام، والتوافق لمجموعة المنظمة، لتصبح ثقافة فرعية في المجتمع.

**2- طريقة للضبط الاجتماعي:** إن تطور المنظمة بالاعتماد على تغيير ثقافتها، وتطوير الذهنيات والعقليات السائدة، يعني عدم الاعتماد على التوزيع الحرفي للأدوار، وتقسيمها بصورة بيروقراطية، أي الاعتماد على الأطر الرسمية والقانونية، لتوجيه السلوكيات الفردية والجماعية لتحقيق الهدف المشترك، لكن الجهاز البيروقراطي غير قادر على تحقيق التأقلم الخارجي، والاندماج الداخلي، مما يجب الاعتماد على الثقافة التنظيمية كبديل للرسمية لضبط الروابط، والعلاقات الاجتماعية لتشكيل كيان اجتماعي، يعبر عن قدرة جماعية.

حيث أن هذا الضبط الاجتماعي الذي تقوم به المنظمة، يضمن ثلاث آليات:

- اقتسام القيم المشتركة، التي تعبر عن الرغبة الجماعية للسلوك المرغوب فيه، يشير إلى العمل الجماعي، والتفوق والابتكار، والانسجام مع الأفراد.
- الاعتماد على أطر مرجعية واحدة، لتوجيه السلوك التنظيمي، لتعبر عن القدرة الجماعية في حل المشكلات.
- الشعور بالانتماء إلى جماعة واحدة، مما ينتج هوية مشتركة، وثقافات فرعية متضامنة، ومتعايشة في ثقافة مشتركة.

<sup>1</sup> - Stratogor : **Politique générale de l'entreprise**, 3<sup>eme</sup>, ed ,Dunod , Paris , 1997 , P 532 .

<sup>2</sup> - Ibid ; P 532 .

<sup>3</sup> - Ibid , P P 500 – 501 .

هذه الآليات الثلاث تعبر عن التوافق الثقافي لأعضاء التنظيم، مما يعبر عن مضامين توحّد السلوكيات، وكبديل عن الرسمية لضبط التفاعلات، نحو تحقيق الهدف، وتوازن واستقرار النسق.

**3- طريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي:** إن دمج الأفراد في الثقافة التنظيمية، لبناء وتشكيل، كيان اجتماعي منتج لهوية، وأسلوب موحد للحلول، والتجارب، في مواجهة عمليات التكيف الخارجي، والاندماج الداخلي، كانت تعتمد على آليات التحفيز كعامل أساسي في تحقيق النجاح، والفعالية التنظيمية، وكذلك بالاعتماد على تحقيق الرضا العمالي، كمقابل للعقلنة التaylorية<sup>(1)</sup>، لكن الثقافة التنظيمية هي مرحلة للدمج الثقافي، يجعل العاملين يشعرون بالانتماء، والانتماء والولاء للمنظمة، بالاعتماد على مضامين الثقافة، والتي تتجسد في<sup>(2)</sup>: - مفهوم العمل كقناعة، وقيمة في حد ذاته، - قناعة العامل وحبّه، وإحساسه بالمهنة، مما تشكل مصدر قناعة في العمل، وانتساب للمنظمة، - البنية التنظيمية لعلاقات العمل، ودورها في دمج الفرد في المحيط الاجتماعي، وما يتولد عليها من قيم ومعايير اندماجية، - نوع المنتج الذي قد يشكل قيمة، ينجذب إليها، - شبكة القيم التنظيمية، من شأنها إيجاد صيغ للدمج الجماعي للأفراد، في التشكيل الاجتماعي للمنظمة.

#### **المطلب الخامس: مستويات الثقافة التنظيمية:**

إن الثقافة التنظيمية هي ثقافة لكيان اجتماعي، أو نسق اجتماعي قائم بذاته، ومما لا شك فيه أن كل عضو في هذا الكيان الاجتماعي، يدخل المنظمة محملاً بالثقافة التي اكتسبها عن طريق التنشئة الأسرية والاجتماعية، التي عملت على تطبيع سلوكه، وتوجيهه أينما وجد، فهي طريقة للتعبير والتفكير، والتحرك وحل المشاكل<sup>(3)</sup>.

فالفرد قبل دخوله المنظمة لديه مرجع قاعدي يستند إليه لتوجيه سلوكه وأفعاله، كون هذا المرجع القاعدي عن طريق التنشئة الاجتماعية والأسرية، هذه العوامل الثقافية التي يحملها الفرد إلى المنظمة، لها الأثر الكبير على تكوين الثقافة التنظيمية<sup>(4)</sup>، هذا يعني أن هناك ثقافة خارجية تحيط بالمنظمة، وتؤثر فيها من خلال برمجة مختلف الذهنيات، والعقليات التي ستكون في المنظمة، تعيش في مناخ اجتماعي، وثقافي له خصوصياته على المستوى الوطني و الجهوي، التي تكون أصول وبرمجة ثقافية للمؤسسين

<sup>1</sup> - M.thevent : **implication des personnes dans l'entreprise**, 3<sup>eme</sup> colloque , Euro maghrébin des ressources humaines à Alger dans 6 et 7 Novembre 1999 , P P 18 -20 .

<sup>2</sup> - Ibid , P P 16-17.

<sup>3</sup> - E.T.Hall , **Au delà de la culture** , ed , seuil , Paris , 1991 , P P 22 – 30 .

<sup>4</sup> - N.AUBERT ET AL : **Management : aspects humains et organisationnels**,ed. P.U.F, Paris, 1999., P P 550 – 551 .

تعتبر كمؤشرات ثقافية خارجية<sup>(1)</sup>، تؤثر على ثقافة المنظمة، في مقابل كون المنظمة تتميز بثقافة خاصة بها تحدد هويتها<sup>(2)</sup>.

## 1- الثقافة الوطنية:

إن الخصوصية الثقافية النوعية التي يتميز بها مجتمع عن الآخر، تلعب دور عامل في دفع كل منظمة إلى تبني أشكال هيكلية، وطرق تنظيمية تتماشى ومجمل أنماط السلوكيات المكتسبة الخاصة بالبلد المعني، وذلك وفق نموذج ثقافي ضمني<sup>(3)</sup>.

أي لها أثر كبير على تحديد آليات الدمج الداخلي، والتأقلم الخارجي، الذي تتبناه كل منظمة في تفاعلها مع هذه الثقافة الخارجية، التي تميز المجتمع الذي هي موجودة فيه، فثقافة المجتمع الأمريكي تختلف عن ثقافة المجتمع الياباني، وثقافة المجتمع الجزائري والفرنسي.

فالثقافة تختلف باختلاف الجماعات و المجتمعات مما يؤثر على هياكل المنظمات المكونة من الأفراد يملكون قيما ومعتقدات و قواعد اجتماعية تشكلت في وسطهم الاجتماعي الواسع عن طريق التنشئة الاجتماعية، يمكن ملاحظة هذه الاختلافات من خلال طريقة التحاق أولئك الأفراد بالمنظمة، وكيفية علاقات العمل مع زملائهم وقيادتهم الإدارية.

تبرز أهميته الثقافة الوطنية من خلال نظرية (Z) لـ (w.ouchis)، يبين أن الطابع التسييري للمنظمة اليابانية أطلق عليه نظرية (Z)، نموذج ينطلق في مبادئه وآلياته، من السمات الثقافية التي تطبع المجتمع الياباني من جهة، وتأثير ذلك على الثقافة التنظيمية للمنظمة<sup>(4)</sup> من جهة ثانية، ملامح الثقافة الوطنية اليابانية، تشغل أهمية كبيرة في كفاءة المنظمة واستمرارها، وكذلك بالنسبة للمنظمة الأمريكية، التي تستمد هويتها من الميزات الثقافية العامة للمجتمع الأمريكي.

بهذا فالثقافة الوطنية مستوى أوسع تمد الثقافة التنظيمية بسلوكيات يحملها الأفراد ذلك المجتمع إلى المنظمة بعد التوظيف.

## 2- الثقافة الجهوية :

للمتغيرات الثقافية التي تميز منطقة جهوية معينة، كمحيط خارجي تنشط فيه المنظمة الإدارية، تأثير على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات، بما يميز الجهة التي هي موجودة فيها، ويبرز جليا في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية، وتأثيرها على ثقافة المنظمة، وعلى نمطها التسييري، من خلال نتائج الدراسات التي أجريت في فرنسا<sup>(5)</sup>، وحتى

1 - Thevent (M) : **Audit de la culture d'entreprise**, ed, d'organisation, Paris, 1986, P 32.

2 - Reitter (R) et others : **cultures d'entreprise**, vuibert gestion, Paris, 1991, P P 22-30.

3 - Aubert (N) et Al, Op cit, P 550.

4 - thevent (Maurice): **la culture en neuf questions in, R. F. G**, N° 47-49 s/o, 1984, P 11.

5 - Ibid, p11.

هذه الصورة يمكن أخذها في الجزائر، والتي حتى أنها طُبعت سلوكات داخل منظماتها كالولاء للجهة، أو العمل وانتهاج مختلف السلوكات داخل المنظمة ولاء للجهة.

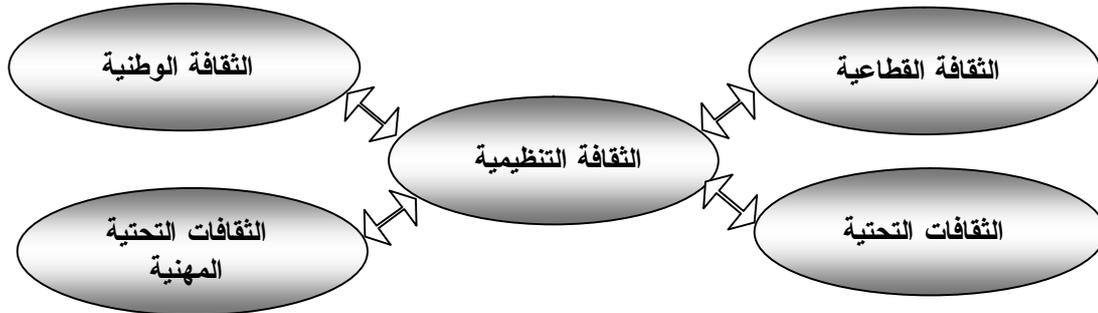
إن هذين النوعين السابقين اللذين يشكلان المحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة، ويترك بذلك أثره على الثقافة التنظيمية، كذلك أن للمنظمة هوية، واستقلالية نسبية عن محيطها، تتفاوت حسب درجة قوة هذه المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة، وحسب درجة تشكل وقوة هذا الثقافة التنظيمية في حد ذاته، لكن هذه الثقافة التي تميز هوية البناء الاجتماعي للمنظمة، هي في استقلالية نسبية عن المحيط الثقافي الخارجي، تأثر وتتأثر به.

كذلك هذا يبرز دور الثقافات الفرعية أو التحتية للنسق الثقافي، التي تكون غالباً متفرعة من التنوع المهني المتمثل في الخاصية، والنوعية التي تشكل النشاط الإنتاجي للمؤسسة<sup>(1)</sup>، هذه الثقافات التحتية دورها في تحقيق الدمج، والشعور بالانتماء للمهنة، أو الشخص المهني، أو قطاع النشاط للمنظمة، يصبح من العوامل المساعدة على تشريب الثقافة التنظيمية، التي من وظائفها تحقيق الانسجام الداخلي.

ما سبق يتضح أن ثقافة المنظمة في تفاعل دائم بين الثقافة الوطنية، والجهوية، والثقافات الفرعية، وحتى ثقافة القطاع، أو النشاط الذي تؤديه المنظمة، فالشكل الموالي يوضح العلاقة التفاعلية، بين الثقافة التنظيمية والثقافات الأخرى.

الشكل رقم (07)

العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية و الثقافات الأخرى



Source :

Pierre Morin et Eric delvallée: le manger a l'écoute du sociologue, Paris , ed . organisation , Paris , 2000 , P 46 .

يوضح الشكل طريقة تشكل الثقافة التنظيمية فهي نتاج تفاعل الثقافات الفرعية بداخل المنظمة من جهة و الثقافة الوطنية والقطاعية من جهة أخرى، فمكانة الثقافة التنظيمية بين المستويين السابقين ( الثقافة الوطنية، والثقافية الجهوية )، والثقافات الداخلية التي تعيش داخل

<sup>1</sup> - thevent (Maurice) : la culture en neuf questions ,op cit , P 12 .

المنظمة، مصدرها الجماعات المختلفة، هذه الثقافات ليس بالضرورة منسجمة مع بعضها البعض، أو بالأحرى مع الصورة التي تنشرها ثقافة المنظمة، فهي على خلاف الثقافات الفرعية تعني بالجماعية الاجتماعية التي تعيش داخل حدود المنظمة، فعلى المراجع للثقافة التنظيمية أن يبحث في الثقافة الخارجية، وفي الثقافات الفرعية الداخلية، وعن العناصر التي تسمح له بتبيان الخطوط الغالبة للثقافة.

**المبحث الثالث: السلوك التنظيمي نتاج ثقافي:**

**المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي:**

يعتبر السلوك التنظيمي هو منتج ثقافي، يتم بناءه وفقا لقيم ومعايير ثقافية، يتفق عليها في إطار العلاقات التفاعلية بين أعضاء التنظيم، لهذا يرى (Perera): من الضروري عند تحليل أثار الثقافة، في سلوكيات أعضاء التنظيم أو التشكيل الاجتماعي يجب أن يختار الباحث المكونات الثقافية للأبعاد تكون وثيقة الصلة بالسلوك الثقافي الظاهر تحت الدراسة، فالسلوكيات هي الأكثر وضوحا لكل مقاربة ظاهرة للثقافة<sup>(1)</sup>.

إن المنظمة هي فعل جماعي يستهدف من خلاله تحقيق مهمة مشتركة<sup>(2)</sup>، في استجابة للفعل الجماعي<sup>(3)</sup>، لذا هذه الدراسة تتناول الجانب الثقافي والتفاعلي للفعل التنظيمي، الذي تعمل القيادة الإدارية على تعزيزه وتطويره، فانطلاقا من مفهوم الثقافة الذي هو الذاكرة المشتركة لطرق العمل، وأساليب حل مشكلات التكيف والاندماج، التي تعبر عن البرمجة الذهنية الجماعية أفراد، يمكن تعريف السلوك التنظيمي:

يقول فرانكستين (F.frankenstien) أن السلوك التنظيمي هو مجموعة التصرفات، والتعبيرات الخارجية والداخلية، التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقلمة، والتوفيق بين مقومات وجوده، ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه<sup>(4)</sup>.

يتضح من هذا التعريف أن السلوك هو نتيجة لمسبب، ولا يظهر من فراغ، كما أنه هادف لتحقيق غاية، ومتنوع يظهر بصور متعددة، حتى يتمكن من التوافق مع المواقف التي تواجهه وسلوك مرن، يتعدل و يتبدل طبقا للمواقف التي تواجهه.

فهو سلسلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر، سواء كانت هذه الممارسات حركية، أو عقلية أو انفعالية<sup>(5)</sup>، أو مجموعة

<sup>1</sup> - Thevent (M) : **Audit de la culture d'entreprise** , Op cit , P 104.

<sup>2</sup> -Mintzberg(h) : **le management : Voyage au centre es organisations**, ed , D'organisation , Paris , 1998 , P 14 .

<sup>3</sup> - M : Gozier . E .F fridberg : Op cit , P P 196 – 197 .

<sup>4</sup> - كامل محمد المغربي : **السلوك التنظيمي : مفاهيم و أسس** ، ط2 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 1995 ، ص 23 .

<sup>5</sup> - محمد إسماعيل بلال : **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق** ، دار الجماعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 18 .

التصرفات، والتعبيرات الخارجية والداخلية، التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقامة، والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات انتماءه للإطار الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

إن هذه التصرفات الهدف منها هو إحداث التكيف مع متطلبات الحياة الاجتماعية داخل المنظمة، في سلسلة متواصلة من الأفعال، وردود الأفعال لمختلف المواقف التنظيمية، لذا هذا السلوك هو مصدر القيم، والإبداع، والاختراع لإحداث التكيف، والاندماج داخل الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه، تلك التصرفات كل ما يصدر عن الفرد، من عمل حركي، أو تفكير أو سلوك لغوي، أو مشاعر، وانفعالات، وإدراك<sup>(2)</sup>.

إن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري، من خلال جميع أنواع المنظمات، أينما يحل الأفراد المشاركين بعضهم البعض في شكل رسمي، لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد، والتقنية والهيكل التنظيمي، حيث هذه العناصر الثلاث تأثر وتتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي، هذا التفاعل بين العناصر الأربعة هو مجال السلوك التنظيمي<sup>(3)</sup>.

**المطلب الثاني: مكونات وأنواع السلوك التنظيمي:**

### **1- مكونات السلوك التنظيمي:**

بعد الإشارة إلى أن السلوك التنظيمي هو حركات وتصرفات، لأحداث عملية التكيف مع ما تقتضيه الحياة التنظيمية، فإنه للإحاطة بجوانب هذا السلوك داخل المنظمة يقدم هلريغل (Hellriegel): العناصر المشكلة للسلوك التنظيمي موزعة كالآتي<sup>(4)</sup>:

**1-1- الآليات الفردية:** لكل عضو داخل المنظمة خصوصياته الشخصية ينفرد بها، وتميزه عن غيره، وانطلاقاً منها تتبلور نظرتة للمحيط التنظيمي، والتفاعلي داخل المنظمة هذه التصورات تكون باستمرار على ارتباط وثيق بالجانب السلوكي للتنظيم، وتساهم بقسط كبير في بلورة الفعل الاتصالي، والأثر التحفيزي، و قدرة و تدعيم والأداء، والجدارة.

**1-2- الآليات الشخصية والجماعية:** الفرد اجتماعي بطبعه، يتعذر عليه العيش بعيداً عن الجماعة، إلى درجة أن هويتنا الشخصية تتأكد عن نظرة ومعاملة الآخرين لنا، فعملية اندماج الفرد داخل الجماعة تفرض عليه فهم ديناميكية وتحرك أعضائها، واستنباط المعايير والقيم التي تسير عليها، بغية الحفاظ على الالتحام، فبعض المنظمات تخطط برامج لتحقيق اندماج المنصبين الجدد، في حين أخرى تدرك المهمة لرفقاء العمل.

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق ، ص 18 .

<sup>2</sup> - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 22 .

<sup>3</sup> - Danis (K) : Behavior at work organisational Behaviour, New York , Mc graw , hill book , Go, 1987, P4.

<sup>4</sup> - D.Hellriegel , L john W , Slocum et richard woodman : Management des organisations , ed , De Beock , Bruxelles , 1992 , P P 29 – 31 .

**1-3- الآليات التنظيمية:** تفترض هذه الميكانيزمات ( الثقافة التنظيمية، تنظيم المنظمة، تحديد المناصب )، مجموعة من الاتفاقات الفنية المتعلقة بطريقة سير المنظمة كمنهج للعمل، السياسة وثقافة المنظمة، بحيث تشترط الفعالية أن يكون العامل باستمرار على إطلاع تام بالوظائف والهياكل التنظيمية للمنظمة، فالآليات التنظيمية تشكل الأرضية التي تنتظم عليها سلوكيات كل عضو، وانطلاقاً منها يتم تقييم والتنبؤ به، تلك الآليات الثلاث التي تشكل السلوك التنظيمي، والاحتكام إليها في التنبؤ به.

**2- أنواع السلوك التنظيمي:** يمكن تصنيف السلوك بشكل عام إلى ثلاث أنواع، رغم أنه لا يمكن الفصل الواحد منها على الآخر، وهي كالاتي<sup>(1)</sup>:

**2-1- السلوك الفردي:** يمثل هذا السلوك أبسط صور السلوك التنظيمي، من حيث المثير، والاستجابة لفرد واحد، أي تفاعلات الفرد إزاء المثيرات، التي يتعرض لها إلى حياته اليومية، يعبر عن نسق الشخصية.

**2-2- السلوك الجماعي:** و هو سلوك الجماعة، التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد، وعادات سلوكية بصورة تلقائية، تخالف ما هو مقبول وشائع، هذا ما قد يكون ثقافات فرعية تعصف بالمنظمة وتوازنها.

**2-3- السلوك الاجتماعي:** يمثل هذا النوع من صور السلوك علاقة فرد بغيره من أفراد الجماعة التي ينتمي إليها، فارتباط شخص بشخص آخر يترتب عليه سلوك معين، نتيجة تأثير كل منهما على الآخر، نتيجة علاقة تفاعلية بين أفراد الجماعة، يتم بناء سلوكيات مشتركة، تحتكم إلى نسق تفاعلي متوازن، من شأنه إنتاج ثقافة موجهة، و مأطرة لسلوكياتهم كقبول مشترك.

**المطلب الثالث: السلوك بوجهة سوسولوجية:**

### **1-مدخل سوسولوجي:**

إن تناول السلوك التنظيمي من الجانب السيكولوجي، ينظر للفرد انطلاقاً من دوافعه، وحاجاته الشعورية واللاشعورية، وبمعزل عن الآخرين، وكأن الفرد لا يعيش مع الجماعة، ولا يتفاعل مع أعضائها، يكون الاهتمام بنسق الشخصية فقط، إن هذه الملاحظة نخرج بها من دراسة السلوك في إطار الشخصية، إلى دراسة السلوك في إطار الجماعة، أي دراسة السلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي، يعني هنا أن أهداف الفرد تصبح ثانوية، والأهداف الجماعية هي الرئيسية، على أن الحاجة للانتماء هي أحد المفاهيم الأساسية له.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص ص 25 - 26 .

فالاهتمام بالفرد كفرد داخل المنظمة، لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته، وسلوكه لأنه يتحرك، فمن مجموعة من العلاقات، والشروط التي تفرضها طبيعة الثقافة التنظيمية للمنظمة، ككيان اجتماعي، تنشأ السلوكات تبعا للتفاعل الناتج عن أهداف، و أغراض الأشخاص فيها<sup>(1)</sup>، لأن الفرد يؤدي العمل كفريق في المنظمة، كل فرد يشارك في مناقشات تتم بداخلها، ويتم تحديد الأهداف الجماعية بطريقة واضحة<sup>(2)</sup>.

يتبين أن سلوك الفرد لا يتم خارج علاقة تفاعلية، أي بدون علاقة تعاون، وتكامل أو صراع، ونزاع، حيث أن السلوك المراد في هذه الدراسة هو السلوك الذي دافعية الجماعة، ومع الجماعة، من أجل الجماعة، ليصبح السلوك تفاعل اجتماعي تحكمه العلاقات الاجتماعية.

السلوك هو فعل اجتماعي، بمجرد وجود عدد من الأفراد والأشخاص المتفاعلين فقط، بل لكونه يحمل في انطلاقاته وطياته تصورات، ومعاني وأفكار حصل عليها في علاقته بهذه الجماعة، فتفاعله مع أعضاء تلك الجماعة يتم بها برمجة ذهنية جماعية، لبناء قاعدة ذهنية للتصرف تعبر عن نسق ثقافي مميز، ومنمط لسلوكات الجماعة.

## 2- المفهوم السوسيولوجي للسلوك:

يعتبر السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي أصغر وحدة تحليل في النظرية السوسيولوجية ومن أهمها، فتحليله وتحديد محركاته، نستطيع فهم السلوك التنظيمي داخل المنظمة، وحتى طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لأن الإطار التنظيمي هو السبب والنتيجة في وجود أفراد متفاعلين فيه، وهو نتيجة كذلك لتفاعلاتهم، وتطوراتهم وأنماطهم السلوكية، بهذا يعرف ماكس فيبر (Max-Weber) الفعل الاجتماعي أو السلوك الاجتماعي، على أنه يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني، طالما أن الفاعل، أو القائم به يضيف على فعله معنى ذاتيا<sup>(3)</sup>.

يحدد هذا التعريف أن السلوك الاجتماعي يتوسم في السلوكات العقلانية، التي يستطيع القائمون بها أن يعطوا لها معنا، أو تفسيرا ذاتيا، بأنها سلوكات تدخل في نطاق التفاعل الجماعي، تأخذ بعين الاعتبار الآخرين من أجل إنجاز الهدف، أي تحديد طريقة العمل، وأسلوب حل المشكلات، وتفاعل الأهداف الفردية، ودمجها لتعبر عن قدرة جماعية تفاعلية للبناء الاجتماعي.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 2004 ، ص 90 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 96 .

<sup>3</sup> -جون ركس: مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ت: محمد الجوهري وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 141 .

أما تاركوت بارسونز (T.Parsons) لا يختلف في تعريفه للسلوك الاجتماعي في دنيا الفاعل، والتي يدركها ويستخدمها في ذاته، إذ الفاعل يمكن أن يكون جماعة أو تنظيمًا<sup>(1)</sup>. يتضح أن السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي انه شكل من أشكال السلوك البشري، الذي تحكمه المعاني، تنظم التفاعل مع الآخرين، والتواصل معهم، أي هو السلوك الذي يتضمن المعنى الذاتي للفاعل، ويأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الآخرين، وأفعالهم، فتحكمه وتوجهه الضوابط، والمعايير الاجتماعية، والثقافية الناتجة عن محك التفاعلات.

فالسلوك هو ذلك الجزء من الفعل الذي يلاحظه الباحث حينما يستنتج دافعه، أما الفعل هو الدافع والسلوك معاً، في علاقة الوسائل بالغاية<sup>(2)</sup>، إذن هو السلوك الواعي هو الذي يرتبط فيها الدافع، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الفاعل، ذات طبيعة اجتماعية أساساً. نلخص أن السلوك المقصود بالدراسة هو السلوك الناتج عن العلاقات التفاعلية بين أعضاء الجماعة، تتم بناء على علاقة اجتماعية تقودها، ويؤطرها نسق ثقافي مشترك، وليد هذه العلاقة التفاعلية المباشرة، وتكون سابقة لوجود الفرد، أو خارجه عن إرادته، بحيث هذه الأنماط الثقافية تعطي الأفراد أنماط سلوكية، تجعلهم يفهمون بعضهم البعض لانتمائهم لنفس الوعاء الثقافي، مما يزيد استقرار وتوازن البناء الاجتماعي.

### 3- طريقة تعلم السلوك الاجتماعي :

تعتبر المنظمة ككيان اجتماعي مجال للفعل الاجتماعي الذي يخص منظمة دون سواها، تعكس نظرة الفئة القيادية للواقع وعوائقه، أي تصور القيادة الإدارية للكيفية التي لابد أن يتم بها الفعل الاجتماعي المنظم الهادف، هذه الرؤية تعبر عن الثقافة التنظيمية للكيان الاجتماعي أو العقلنة المسيطرة.

تضم هذه العقلنة سلوكيات واعية تنشأ، وتعزز وتطور عن العلاقات التفاعلية بين القيادة الإدارية، وتعلم مرؤوسيههم طريقة العمل، وحل المشكلات، تمر تلك الحلول في شكل قيم ثقافية مؤطرة للسلوكيات، ترسخ هذه الحلول وتفهم كنموذج مشترك، من خلال العلاقات الاجتماعية التفاعلية بين القيادة الإدارية ومرؤوسيههم، لأن الفعل الاجتماعي، أو السلوك الاجتماعي هو شكل من أشكال السلوكيات الموجهة نحو الآخرين، يكون له معنى لدى الفاعل، ويتضمن في نفس الوقت اتجاهات أفعال الآخرين<sup>(3)</sup>، مما يصبح الفعل أساس العلاقة الاجتماعية، وأساس التفاعل الاجتماعي، لأن عمليات السلوك الاجتماعي ليست سيكولوجية

<sup>1</sup> - جون ركس، مرجع سابق ، ص 131 .

<sup>2</sup> - علي ليلة : مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ، ط2 ، دار المعارف ، القاهرة ، 2000 ، ص 142 .

<sup>3</sup> - علي ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة لعلاقة الإنسان بالمجتمع، ط2 ، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص 625.

على الإطلاق، ولكنها تفتقد أهميتها في فهم الظواهر الاجتماعية، بدون المعنى الذي يضيفه عليها السياق النظامي البنائي للمنظمة<sup>(1)</sup>، أي الثقافة التنظيمية للمنظم.

فالفعل الاجتماعي يكشف عن المنطق المتضمن، أو العقلانية في الفرد والسلوك، لأنه يبني ما يمكن أن ينتظم حوله التفسير، وانه يضع الصورة الجزئية للسلوك، من خلال المضمونات التي يعطيها المعنى<sup>(2)</sup>، فكل فعل اجتماعي يتضمن عنصر القصد، و التفاعل مع الآخرين عن طريق المعاني.

هذا فإن التفاعلات أو العلاقات الاجتماعية الداخلية هي الأساس في تعلم السلوك الواعي لحل مشاكل التكيف، والاندماج، وبناء هوية الجماعة، ودمج مختلف الثقافات الفرعية في نسق ثقافي واحد، يحمل جملة من الأنماط السلوكية الواعية، والتي تراكمت، وتم قبولها جماعيا كتجربة، ونموذج لأسلوب التصرف، والسلوك، كقاعدة في أذهان أعضاء النسق.

## المطلب الرابع: محددات السلوك الاجتماعي:

### 1- خصائص السلوك الاجتماعي :

بعد تبين ماهية السلوك الاجتماعي، وكيفية تعلمه، وترسيخه كقدرة جماعية لتوازن واستقرار البناء الاجتماعي، فإن مدى توازن، و استقرار البناء الاجتماعي للمنظمة ومعرفة خصائصه، يتحدد على مستوى التفاعلات، والعلاقات الاجتماعية بين أعضائها، أي على أساس السلوكات المشكّلة، في إطار العلاقة التفاعلية، مما يتصف بالخصائص التالية: (- يكون السلوك المتبادل بين الأفراد، وهم مدركين للمعاني التي تضمنتها أفعالهم، وسلوكاتهم من جهة، والمعاني التي تتضمنها أفعال، وسلوكات الطرف الآخر، فهذه المعاني الثقافية، أو القواعد، والافتراضات المطورة من طرف الجماعة، حتى تكون مرجع للسلوك في العلاقات التفاعلية، يجب الاتفاق على الصياغة المشتركة لها، - يتميز بأنه سلوك تحكمه المعاني الثقافية المشتركة، الموجودة في محيط الفاعل، تلك المعاني شيء موضوعي، وليست شيء ذاتي، انه سلوك هادف وواعي، - إن هذا السلوك لا توطئه المصلحة الذاتية، بل المصلحة الجماعية، التي توجه السلوك الجمعي، لتحقيق هدف جماعي، فهو ناتج عن دمج تلك الاستراتيجيات الفردية، في إستراتيجية جماعية، - تكون هذه المعاني الموجهة للسلوك كقدرة جماعية، ناتجة عن اختيارات واعية، ومشاركة لمواجهة مشكلات التكيف، والاندماج لإعداد أسلوب أمثل لمواجهةها، - إن هذا السلوك الاجتماعي هو الجماعة، يعرف بها ويعرف

<sup>1</sup> - نيقولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، ت: محمود عبود، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 996، ص 360 .

<sup>2</sup> - محمد عاطف عيث : تاريخ التفكير و اتجاهات النظرية في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت، 985 ، ص 165 .

فيها، لأن تلك العلاقات التفاعلية المعقدة، تحمل المحك لإنتاج معاني، يحتكم إليها في عملية التفاعل).

## 2- فوائد السلوك الاجتماعي :

إن تناول الثقافة التنظيمية للمنظمة على أساس أن وحدة التحليل، هي السلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي، يعبر عن نمط العلاقة التفاعلية بين الأفراد المشكلين له، وعلى اعتبار أن هذا الثقافة التنظيمية هو الذي يحور، وناتج عن تلك السلوكيات الاجتماعية<sup>(1)</sup>، يمد الفاعل الاجتماعي بالعوامل التالية: (- الوسائل الاجتماعية التي تمكنه من إشباع حاجاته السوسولوجية، والنفسية، والاجتماعية والاقتصادية، - طرق التعامل مع الوسط الاجتماعي التنظيمي، تلك الطرق التي اكتشفت بفعالية الجماعة، كأحسن الطرق للتصرف والفعل، - ينتج القيم والمعايير، التي تساعد على التكيف مع الوسط الاجتماعي، والتفاعل معه، فهي تبقى المنظمة تشكيل اجتماعي يتجاوز مكوناته، - يمنح القدرة على التكيف والاندماج، والفعل، والتصرف مع المواقف المستجدة في المنظمة، من خلال نموذج تراكمي لمختلف الخبرات، التي هي مصدر تماهي الأفراد لمنظمتهم، - يمنح الفرد قدرة الخلق، والإبداع، والاندماج، والتكيف، من خلال بناء فهم مشترك لطريقة الفعل، ويحدد اتجاهاته ونظرته للبناء الاجتماعي، بدمج تلك الإستراتيجيات الفردية في هوية جماعية).

بهذه الفوائد يصبح البناء الاجتماعي نسيج متعاون، كفعل اجتماعي تتعايش فيه الثقافات الفرعية بداخله، لتكون نسق ثقافي يربط مختلف أعضاء البناء الاجتماعي في سلوك ثقافي موحد، ناتج عن اختياراتهم الواعية في كيفية بناء منظمتهم، أو دستور منظمتهم.

## 3- الدافعية و السلوك الاجتماعي : تعرف الدافعية بأنها إيجاد توجيه، والمحافظة على

السلوك، فكل فرد منا له سلوكيات معينة، فنذهب إلى العمل ونستجيب للبيئة التي نعمل فيها، نجتهد في عملنا، لأن الدوافع وراء هذه السلوكيات، تمثل القوة التي تحرك، وتستنثير الفرد لكي يؤدي العمل، وتتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله، وفي درجة مثابرتة، واستمراره في الأداء<sup>(2)</sup>، وولاءه، وانتماءه، وعمله مع الجماعة.

فهي من العوامل الأساسية التي تتضمن الشدة، والإصرار، والاتجاه نحو إتباع سلوك معين<sup>(3)</sup>، كقوة تدفع الفرد لسلوك هادف، وإلى علاج التوتر الناشئ عن وجود نقص في إشباع حاجة إنسانية أو أكثر<sup>(4)</sup>، فالدافعية من الجانب السيكولوجي تركز على نسق الشخصية

1 - نيقولا تيماشيف: مرجع سابق ، ص 385 .

2 - أحمد صقر عاشور: مرجع سابق ، ص 69 .

3 - ماجدة العطية، مرجع سابق ، ص 112 .

4 - محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 85 .

للفرد، بينما التفسيرات السوسولوجية لا تفسر السلوك الاجتماعي في ضوء الأثر المحدد لدافعية شخص معين على سلوكه الظاهر، إنما تسعى على تفسير السلوك في ظل وجود نسق التفاعل، كأن نقول: إن سلوك شخص (ب) تحدد على أساسه طبيعة دافعية الشخص (أ)، في معناه أن سلوك فرد معين إنما يفسر دائما في ضوء دافعية فرد آخر<sup>(1)</sup>، والعلاقة الاجتماعية في الحسبان، كما أن الدافعية في البناء الاجتماعي تختلف عن الدافعية الشخصية، كون الأولى تشمل جميع البناء الاجتماعي، أي أنها تعبر عن القدرة الجماعية للفعل، ومواجهة مشكلات التكيف، والاندماج، أما الدافعية الثانية فهي فردية، لها أثرها فقط على سلوك الشخص المعني بها والمنطلق منه.

إن الدافعية المقصودة بالدراسة هي الدافعية الاجتماعية، المتعلقة بالبناء الاجتماعي للمنظمة الإدارية، في إطار نسق علاقة تفاعلية، يوطرها الثقافة التنظيمية للمنظمة، الذي يحدد وينتج في نفس الوقت أنماط سلوكية جماعية، كأساس للعلاقات، والروابط الاجتماعية التفاعلية داخل البناء الاجتماعي.

### المطلب الخامس: انتظام السلوك في الثقافة التنظيمية:

#### 1- الثقافة التنظيمية والسلوك :

تعتبر الثقافة التنظيمية نسيج ثقافي لبناء من أنماط السلوكيات المشتركة<sup>(2)</sup>، فهي الطريقة المميزة التي تمارس بها المنظمة نشاطها، وهي البعد الإنساني الذي يخلق التوحد في المعنى، ويوحي بالالتزام والإنتاجية، عند القيام بتغيرات إستراتيجية في المنظمة<sup>(3)</sup>، بهذا المعنى هي نتاج للسلوك الجماعي لأعضائها، الذين ينظمون الروابط الاجتماعية فيما بينهم لتصبح تفاعلات، من خلال إنتاج مجموعة من الافتراضات، والقواعد والقيم وتطويرها بطريقة مشتركة، لتصبح مرجع للسلوك النموذجي داخل المنظمة، يشترط أن تعبر عن تجربة جماعية، أو في شكل ذاكرة مشتركة، كبرمجة فكرية جماعية للحلول بالنسبة لمشاكل الاندماج الداخلي، ثم يصبح هذا الإرث المشترك الفاعل، في صياغة السلوك الفردي فيما بعد<sup>(4)</sup>.

لأنها مجموعة من السلوكيات التنظيمية الممارسة داخل المنظمة، فالأفراد داخل النسق ينتظمون بطريقة غير مباشرة لروابط، وعلاقات اجتماعية، في شكل تفاعلات تعبر عن قدرة جماعية للمنظمة، التي بنائها الاجتماعي ككيان هو من تقرير أفعال أعضائها، وفقا لقواعد

1 - جون ركنس : مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، مرجع سابق، ص 142 .

2 - فخري عبد اللطيف: الأخلاق الوظيفية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 29، [www.ulumissonica.net](http://www.ulumissonica.net) بتاريخ: 2008/06/29.

3 - الغربي دغموش: نظرية الإستراتيجية الدولية، جامعة التكوين المتواصل . [www.ufc.dz.com](http://www.ufc.dz.com) أطلع عليه بتاريخ: 2006/06/29 .

4 - عبد الناصر فيصل: الاقتصاد المبني على المعرفة ، مقال أطلع عليه بتاريخ: 2006/11/10 . [www.Middleatonlin.com](http://www.Middleatonlin.com).

مقبولة اجتماعيا، فالأفراد يقومون بعملية الاختيار بين أهداف مختلفة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، بعلاقة تفاعلية تأخذ بالحسبان الآخرين.

فالثقافة التنظيمية تطور واقعا لتوقعات سلوكية محددة، تعزز في علاقات، وتفاعلات اجتماعية محددة عبر تاريخ المنظمة، بحيث أن السلوك المرتبط بكل دور يبقى ثابت، بغض النظر عن يحتل تلك المكانة<sup>(1)</sup>.

## 2- السلوك إعادة إنتاج ثقافي :

يعتبر السلوك التنظيمي هو إعادة إنتاج ثقافي، فليس مرجعيته في هذه الدراسة الاستعدادات النفسية، بل الأطر الثقافية للبناء الاجتماعي القائم، هذه الأطر تشكل مرجعيات يستمد منها هؤلاء الأفراد الحلول، والطرق، والمناهج التي تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم، وتوجهاتهم المتعددة، وحتى المتقاربة، من أجل المحافظة على العلاقة الجماعية، أو العمل الجماعي المشترك، يعني هذا انصياح الفرد بالثقافة التنظيمية أي يطبع اجتماعيا بما فيه الكفاية، وذلك ما يسمح بالتمييز بين الأفراد المنتمين إلى منظمات مختلفة، فالعوامل الثقافية ذات فاعلية تسيطر على طبيعة السلوك، والعلاقات الاجتماعية<sup>(2)</sup>، هذا الوعاء الثقافي الذي يتشرب منه أفراد مجموعة بصورة واعية، أو غير واعية، يؤدي في نهاية المطاف إلى تشكل كيان، وهوية تتجاوز الكيانات، والهويات الفردية المشكلة له دون إلغائها كليا.

إن الثقافة التنظيمية بهذا موجه لسلوك الأفراد المنتمين إليها، على الأقل بالقدر الذي يحقق به استمرار هذه المجموعة، بتحديد السلوك الملائم، وغير ملائم لدعم استقرار، وتوازن البناء الاجتماعي للمنظمة<sup>(3)</sup>، ككيان اجتماعي مستقل عن وعي، ووجود أفراد، لأن إهمال الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للسلوكيات الأفراد، معناه لم يعد الكيان الاجتماعي كذلك، ويعوق حركة تطور المنظمة، ويؤثر على كفاءتها، وعلى تحقيق أهدافها، فالمنظمات العملاقة لم تولد في لحظة، وإنما هي نتيجة خبرات، وأزمات، ونجاح وفشل، منذ فترة زمنية بعيدة، حتى استقرت على ما هي عليه الآن في ثقافتها التنظيمية الكفاحية<sup>(4)</sup>.

لأن الثقافة التنظيمية تدعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة، وقدرتها وكفاءتها على حل مشاكلها بنفسه، لتحقيق هدف مشترك، بما تضعه من

<sup>1</sup> - إيان كريب: النظرية الاجتماعية من يارسونز إلى هاريماس، ت/ محمد حسين غلوم ومحمد عصفور، مجلة المعرفة، عدد 244، م. و. للثقافة والأداب، الكويت، 1990، ص ص 63- 67.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 41.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 90.

<sup>4</sup> - سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 163.

طرق، وأساليب لمواجهة العوائق التي تواجهها، إن هذه الكفاءة تختلف من منظمة إلى أخرى، في قدرتها على إنتاج ثقافة تحقق لها ذلك، لأنها تعبر عن الفعل الاجتماعي المنظم والهادف.

نلخص فنقول إن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية، بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة، وعلاقات غير متساوية، تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، بحيث يستطيع تحقيق الهدف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج المجموعة من جهة أخرى، فالجماعة بهذا المعنى تسمح للفريق، أو المجموعة بأن تتشكل، وتتكون بصفاتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات، وطرق الدمج، والانتماء لهذه المجموعة أولاً، وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم، ومعارفهم، وتوحيد معالمهم المتضاربة منها، من أجل استمرار هذه المجموعة، وبقائها من جهة ثانية<sup>(1)</sup>.

### 3- ماهية الثقافة التنظيمية للمنظمة :

يشمل التصور الذي اختارته القيادة الإدارية للمنظمة كنسق اجتماعي، من تمثيلات وقيم، وأفكار ومعايير في تفاعلها مع مرؤوسيتها، كتشكيل اجتماعي يعبر عن القدرة على الخلق والإبداع، وعن طريقة تعبر على فهم قيادة المنظمة لحل مشاكل الاندماج الداخلي لتكوين اجتماعي كفعل اجتماعي، هذا التكوين التفاعلي يمنح للنسق الاجتماعي على أنه مجموعة من الأفراد، أو تشكل بنائي للأفراد المتواجدين في كيانات، وأشكال نوعية، وخاصة، تفوق وجودهم الفردي، ويمنح للفرد على أنه كائن اجتماعي له القدرة على الفعل بذاته، ويمنح الثقافة التنظيمية للمنظمة على أنه مجمل الاستجابات، وردود الأفعال المعززة، والتي تم تطويرها من طرف القيادة الإدارية بصفة تفاعلية مشتركة، تميز كل منظمة عن غيرها، فالثقافة التنظيمية هو وليد الاختيارات الواعية، نابعة من تصور جماعي مشترك لكيفية معالجة، ومجابهة المشكلات والعوائق المطروحة أمام الفاعلين المعنيين بهذا السلوك التنظيمي، بتعزيز ودفع من طرف القيادة الإدارية للمنظمة.

حيث أن هذا النسق تحكمه العلاقة الاجتماعية الأولية، الناتجة عن الفرد بصفته كائن اجتماعي طبيعي، وعضو في بنية اجتماعية، تعبر على الفعل الاجتماعي الهادف، عن طريق تشكل اجتماعي وليد اختيارات واعية، لدمج مختلف الاستراتيجيات الفردية، أو الثقافات الفرعية للتعايش على إنتاج هوية.

إن هذا الثقافة التنظيمية هو نموذج تراكمي لأنماط السلوكات الواعية للكيان الاجتماعي، وليدة قدرته على التكيف والاندماج والخلق والإبداع، أو ما

<sup>1</sup>- M.Gozier , et , E , friedberg : L'acteur et le systeme , Op cit , P P 184 – 186 .

يسمى ( بالتاريخانية )<sup>(1)</sup>، التي تعني قدرة مجموعة ما على التأثير، والفعل على نفسها بنفسها، أو قدرة منظمة على تحقيق تصورها، لتتجاوز البناء الاجتماعي الأولي، إلى تشكيل بنائي آخر له عوائقه الخاصة التي يريد أن يجابهها، وضوابط الداخلية لروابطها، وعلاقتها الاجتماعية.

هذا يحصل في نسقها الثقافي الذي يحوي تلك الذهنيات في مرجع، وإطار مشترك للفعل، والتصرف، أو تمثلات وتصورات ثقافية، يعمل على إنجازها في عقلنة يريدها، هذه العقلنة تعني البحث عن الكيفية التي يفهم بها هؤلاء المشاكل والعوائق التي تجابههم، والحلول التي يتصورنها والوسائل التي يستعملونها، أي تعزيز وتطوير أنماط السلوك الواعي - الفعل الاجتماعي - من طرف القيادة الإدارية داخل المنظمة.

**المبحث الرابع: التغيير الثقافي اتجاه التطوير التنظيمي:**

**المطلب الأول: إدارة الثقافة التنظيمية:**

بعد التطرق إلى الثقافة التنظيمية، ومنحها كمنسق فرعي داخل المنظمة، وإلى السلوك الاجتماعي كمنحى ظاهري لتلك الثقافة السائدة، ودورها في توازن البناء الاجتماعي استقراره، وتلك السلوكيات التي تنتج على محك التفاعل الاجتماعي، لتعبر عن كيان اجتماعي مستقل بذاته ومنتجة لثقافته.

فإن هذا يوجب على المنظمة مشكلة اجتماعية أخرى هي أن تسير الثقافة التنظيمية الأوضاع الجديدة للمنظمة لصنع ريادتها وتميزها، أي يغير أعضائها في إطار علاقاتهم أنماط التصرف، والفعل لمواجهة المشاكل الجديدة التي تواجه المنظمة، وتهدد كيانهم الاجتماعي، ليصبح التغيير ظاهرة حياتية لإبداع، والتجديد والابتكار، المنافي للجمود والركود، لتطوير الثقافة التنظيمية الذي يحمل خبراتها كتجربة ريادية تصنع نجاحات المنظمة، هذا ما يؤكد أن المنظمة كيان اجتماعي للفعل في قدرة جماعية للعمل.

## **1- ماهية إدارة الثقافة:**

تعني القدرة على تغييرها للتناسب مع المعطيات، والمستجدات التي يقتضيها تغيير الظروف الاقتصادية، والاجتماعية و التكنولوجية، فإدارة الثقافة هي تطوير وتدعيم، وتعزيز الثقافة التنظيمية كي تصبح ثقافة ملائمة وفاعلة، تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فتدعيم الثقافة يتطلب تحليل، أو تشخيصا يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة، أو باستخدام وسائل التغيير<sup>(2)</sup>، لأن عملية تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية هي السمة

<sup>1</sup> - Touriaine(Alain) : **pour les sociologie** , ed , du seuil , Paris , 1977 , P 57 .

<sup>2</sup> - ماهية الثقافة التنظيمية، مركز التمييز للثقافات غير الحكومية ، [www.nogoce.org](http://www.nogoce.org) ، أطلع عليه بتاريخ: 2006/04/15.

المميزة لتطوير المنظمة<sup>(1)</sup>، في كيفية عمل الأشياء داخل المنظمة، عن طريق الوسائل المتعددة مثل الاتصالات، اتخاذ القرار أو حل النزاعات، تحديد المكافآت، المناخ التنظيمي. حيث أن عملية تطوير المنظمة عبارة عن جهد طويل المدى، يدار من قبل الإدارة العليا، للتطوير المستمر لإدارة الثقافة التنظيمية، برؤية مستقبلية، في عمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية، لتوضيح ما هي المسارات التي سوف تتخذها المنظمة في التنفيذ، لكن إذا كانت إدارة الثقافة التنظيمية هي تغيير، وتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة لتحقيق فاعلية المنظمة، بما يكسبها خاصية التنظيمات المستقرة، والقوية، بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية، ومعنوية للعاملين، تجعلهم أكثر ولاء و انتماء لها<sup>(2)</sup>، هذا ما ويوحى بنتاغم وتوافق الثقافة مع البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة في نجاحها، وحلها لمشاكل الاندماج الداخلي، والتكيف الخارجي.

تعود أهمية إدارتها لفاعليتها الشديدة في قيم الأفراد، ومعتقداتهم الثابتة، تتمثل هذه الأهمية في القيم والمعتقدات الراسخة، التي أثبتت فاعليتها في الماضي، باعتناق الأفراد لها وتقبلها، تمكن المنظمة من خلق بيئة تساعد على تطوير الأداء، وتوفير إدارة التغيير، ومن التغلب على المعوقات التي تعوق تحقيق استراتيجياتها، والتي تسبب مقاومة التغيير الثقافي. فعملية التوافق الثقافي تعتبر في غاية الأهمية، لأنه إذا لم تتوافق الابتكارات مع الثقافة القائمة فإنها عديمة الجدوى، إلا إذا تغيرت وتطورت الثقافة لتتوافق معها، من خلال إدارتها لتحقيق تجربة في شكل ذاكرة جماعية للتصرف، فإن السؤال الذي يطرح نفسه ما هي العوامل الموقفية التي تساعد على تغييرها و تطويرها لتحقيق ذلك ؟ هذا ما سيتم الطريق له من خلال العناصر الآتية الذكر.

## 2- دواعي إدارة الثقافة التنظيمية:

عندما يفكر في إجراء تغيير وتطوير للنسق الثقافي للمنظمة، يتعين التفكير في مجموعة من العوامل، التي تدفع إلى ذلك وتقلل من صعوباته، وهي: (- وجود أزمات والقدرة على بيان حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغيير المطلوب، لاعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها، لأن تلك الأزمات من شأنها تمارس ضغط، أو تهدد استقرار، وتوازن المنظمة<sup>(3)</sup>، هذا ما قد يدفع المستهدفون بالتغيير المطلوب إلى التجاوب لتحقيقه، المؤدي إلى تطوير الثقافة التنظيمية، - تغيير القيادة الإدارية، لأنها فرصة مناسبة لتغيير القيم السائدة، وفرض قيم جديدة، ولكن يستلزم بدوره

<sup>1</sup> - Warnes Burke ، نقلا عن [www.islamtoday.net](http://www.islamtoday.net)، وسعد العيادة : تطوير المنظمات، بتاريخ : 2006/04/15 .

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق ، ص ص 289 - 290 .

<sup>3</sup> - غراهام داوولينغ ، مرجع سابق ، ص 199 .

وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة، تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير، لجعل أعضاء التنظيم أكثر تجاوب معه لإحداث التطوير التنظيمي، - تكون عملية تغيير السلوكيات التنظيمية، وتطوير أنماط أخرى مرغوب فيها، أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون وقت طويل على ترسخها، وكذلك في مرحلة الضعف التي تلي النضوج، حيث تتوطد رؤية مشتركة بخصوص اتجاه التغيير، من قبل جميع أعضاء المنظمة<sup>(1)</sup>، يضاف إلى هذا إذا كانت المنظمة تمر بمرحلة حرجة في سمعتها، - يكون التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات الصغيرة الحجم، أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال، وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه، - كما تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة، وقوتها دورا كبيرا في القدرة على تغييرها، فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك إجماعا حولها، كلما تطلب تغييرها وقت أطول، والعملية أصعب والعكس صحيح، كما أنه تتعد الثقافات الفرعية يتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضا، مما لو كانت ثقافة واحدة، على مستوى التنظيم<sup>(2)</sup>.

إن هذه العوامل توحى أن عملية تطوير، وإدارة الثقافة التنظيمية هي عملية مستمرة، ومنتابعة إبتداءا من تشكل المنظمة في دورة حياتها، إلى الصعوبات والأزمات التي تواجهها، إلى نمط القيادة الإدارية الموجودة، وحجم المنظمة، ودرجة تماسك الثقافة التنظيمية، ووجود ثقافات فرعية بداخلها، كل هذه يجب مراعاتها داخل أي عملية تطوير ثقافي للنسق.

### 3- عملية التغيير محدد ثقافيا:

إن تحقيق أهداف التغيير التنظيمي محددة ثقافيا، لأن تلك يصعب تحقيقها إن لم يأخذ بعين الاعتبار في العمليات والإجراءات، والأنظمة، بالثقافة التنظيمية، ذلك أن تحديد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، يساعد على تحديد العناصر التي عن طريقها يتم تنفيذ، واستمرارية التغيير<sup>(3)</sup>، فالحافز الأول لتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة أثناء لتغيير، تنفيذ واستمرارية التغيير<sup>(4)</sup>.

فالقضايا المتعلقة بالتغيير تتم مناقشتها بتحديد ثقافي، مثل إمكانية اعتقاد أفراد المنظمة بالتغيير، إذا كان ممكنا ما هي فترة تنفيذه، ودرجة مقاومة التغيير في كل ثقافة، أثر الثقافة على أسلوب تنفيذ التغيير، يمكن الإجابة عن هذه المشكلات بالاستعانة بالثقافة المتوجهة

1 - غراهام داوولينغ ، ص 199 .

2 - حسين حريم ، مرجع سابق ، ص ص 270 - 271 .

3 - سيد جاد الرب ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص 173 .

4 - نفس المرجع ، ص 174 .

بالوقت<sup>(1)</sup>، أي معرفة الثقافة السائدة، وخصائصها ودرجة قبولها، ومقوماتها، وقبولها للتغيير المستهدف للتطوير التنظيمي، هذا ما يعد من أحد الأسباب الرئيسية التي أغفلتها المنظمات الإدارية في الجزائر.

إن تحقيق التميز في الثقافة التنظيمية عن طريق مكوناتها، وخصائصها، لتأطير السلوك التنظيمي داخل المنظمة، يمكن للقيادة الإدارية في المنظمة من تحديد الخصائص، والمكونات الثقافية المطلوب استخدامها، أو التأثير عليها لإحداث التغيير المطلوب.

لأن أي تغيير ثقافي يجب على القيادة الإدارية، أن تعمل على جعل مـرؤوسـيها يفهمون، ويدركون أهميته، من خلال الإعلان عن رسالة المنظمة، ومعتقداتها وإستراتيجيتها<sup>(2)</sup>، بالتركيز على إحدى جوانب الثقافة التنظيمية، كبناء ثقافة المناخ التنظيمي وبناء ثقافة للتحفيز، جيدة، تدفع وتعزز إتباع السلوكات الواعية بهدف المنظمة، في ثقافة اتصالية تعد مفتاح لفهم، ومناقشة الأهداف بطريقة جماعية.

بهذا فإن عملية التغيير الثقافي المنظمة تحتاج إلى استخدام فريق عمل، لإنجاز الأهداف التنظيمية، وتحقيق إنجاز الأداء، والعمل المطلوب بكفاءة، يتجسد في صفات لبناء تنظيمي اجتماعي يعبر بكفاءة، وفاعلية عن قدرة جماعية للفعل الاجتماعي، في إحداث التغيير الثقافي المرغوب بنسق تفاعلي، كمحك لإنتاج ضوابط، وقواعد تنظيمي الروابط والعلاقات الاجتماعية.

### **المطلب الثاني: خلق ثقافة المنظمة والمحافظة عليها:**

تري ماجدة العطية أن الثقافة التنظيمية يتم خلقها بثلاث طرق هي :

- 1- على المؤسسون توظيف واستخدام العاملين الذين يماثلونهم في طريقة التفكير وعليهم الاحتفاظ بهم في المنظمة .
- 2- على المؤسسون تنشئة العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقهم .
- 3- تغيير السلوكات والأفعال التي تصدر عن المؤسسين ،النموذج الذي يتحلى به العاملون وبذلك يدخلون قيمهم ومعتقداتهم وافترضااتهم ضمن السلوك العام للمنظمة وعندما تنجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسون المحدد الأساسي للنجاح وبذلك تشكل شخصية وهوية المؤسسة. بعد خلق الثقافة التنظيمية يجب حمايتها والمحافظة عليها وذلك عن طريق ما يلي :

<sup>1</sup> - ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص ص 370 - 371 .

<sup>2</sup> - سيد جاد الرب ، مرجع سابق ، ص 174 .

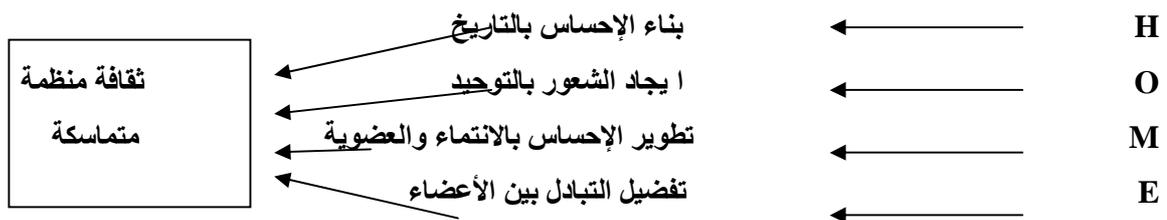
أ- الاختيار : تعد عملية اختيار العاملين من المحددات الأساسية في المحافظة على ثقافة المنظمة شريطة أن تأخذ طريق الاختيار في حساب المرشحين الذين يحملون صفات وخصائص تتوافق مع الثقافة التي تريد الحفاظ عليها ، وبالمقابل يتم الأفراد الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا وجود قيم المنظمة.

ب- ممارسات الإدارة العليا : تؤثر ممارسات وتصرفات الإدارة العليا بشكل كبير على الثقافة التنظيمية خاصة المنفذين الأساسيين الذين يوجدون قيم ومعايير تنتشر من أعلى إلى أسفل المنظمة ، مثل حجم المخاطرة المرغوب فيها ، حجم الحرية الممنوحة للعاملين، اللباس المناسب ، التوعية ، السلوكيات التي تمكن من الحصول على مكافآت أو الترقيات لذا يجب دراسة سلوكيات الإداريين بدقة وحذر بغية الوصول إلى ممارسات تتوافق والرؤية الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

ج- التنشئة الاجتماعية : لا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل بالرغم مما يمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين وقد يكون ذلك سبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية وقد يخربون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة، وبذلك فان المنظمة تعمل على مساعدة العمال الجدد على التكيف مع ثقافتها ويطلق على عملية التكيف بالتنشئة الاجتماعية<sup>(1)</sup>، أما حسين حريم فيلخص عملية بناء ثقافة المنظمة والمحافظة عليها في الشكل الموالي :

### الشكل قم (08)

#### عملية بناء ثقافة المنظمة و الحفاظ عليها



المصدر : حسين حريم، مرجع سابق، ص 403

وتشكل الأحرف الأولى لكل عنصر باللغة الانجليزية كلمة (Home) بمعنى إنسان.

<sup>1</sup> - ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، الأردن الشروق للنشر والتوزيع 2003ص334

## المطلب الثالث: التغيير الثقافي:

### 1- مفهوم التغيير الثقافي:

التغيير الثقافي هو عملية داخلية، تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية، من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك، ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي<sup>(1)</sup>، فهو تغيير موجه ومقصود، وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات<sup>(2)</sup>.

إن تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق البشرية، يساعد تغيير وتحديد الثقافة التنظيمية السائد، وإحلال نسق ثقافي يتلاءم مع التحولات المستمرة، يركز على التمييز، والانجاز والنتائج، والتجانس والجماعية، والتفتح على الخارج والداخل، والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة، والمشاركة والابتكار، والاهتمام بالعاملين كآدميين، وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وترسيخ صفات شخصية مدعمة للتغيير، هذه السمات الأساسية التي تتشكل منها الثقافة، تعبر عن التغيير الثقافي المرغوب، الذي يضيف روح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية، يكسبها نضجا بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء، والنمو والتميز<sup>(3)</sup>.

فإحداث التغيير الثقافي في السلوكيات لا يمكن إحداثه، إلا بتمهيد أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسيا قصد إقناعهم، برفض السلوك الحالي، واعتباره سلوك غير مرغوب، أو يؤثر على توازن البناء الاجتماعي، وأنه في التغيير تتعاطم مصالحهم الذاتية، وسيكونون في وضع أفضل بنتيجة أفضل هذا التغيير<sup>(4)</sup>.

إن التغيير الثقافي هو إحداث تعديل للسلوكيات، وتعديل الذهنيات لأعضاء التنظيم، في كافة المستويات التنظيمية، في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس، مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المنظمة، تؤمن بضرورة التغيير، وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، ذهنيات وعقليات بشرية تملك التخيل، والتفكير الإستراتيجي والابتكار، والمبادرة والمخاطرة، متحررة الفكر، الحاجة العالية للإنجاز، إذ لا بد أن تنعكس هذه الصفات على توازن واستقرار البناء الاجتماعي، ويكون نتيجة ذلك تطوير ثقافي لنسق الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> - علي عبد الله : التحولات و ثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، 20-21/05/2002 ، البليدة ، ص 286 .

<sup>2</sup> - محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 343.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 262 .

<sup>4</sup> - فليب أنتكتون : إدارة الجودة الشاملة ، الجزء الأول ، التغيير الثقافي ، سلسلة إصدارات البنك المركزي للخبرات المهنية للإدارة ، 1996 ، ص 99 .

## 2- مراحل التغيير الثقافي :

بعد الإشارة إلى مفهوم التغيير الثقافي، فإن تنفيذه يتطلب مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية للمنظمة أهمها<sup>(1)</sup>:

- لتحقيق قدرة جماعية للكيان الاجتماعي، فإن ذلك يوجب تعبير في السلوكات، والاتجاهات والقيم، وافتراضات العاملين اتجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة والقادة، أنفسهم والآخرين، وكذا الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية، وأهداف ومصالح المنظمة، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر في سبيل البقاء، والنمو في بيئة شديدة التغيير.

- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية، والسلوكات السائدة، ودراستها بهدف التعرف على الجوانب الإيجابية، والسلبية من أجل التعزيز الإيجابي، ومعالجة السلبية والتخلص منه.

- ضرورة الاهتمام بإسهامات القيادة الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب، باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة في تعزيز السلوكيات الإيجابية، وأن يهتموا بالعاملين باعتبارهم موردا رئيسيا من خلال احترامهم وتقديرهم و تحفيزهم.

- العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة، وتطويرها السلوكيات وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها.

- الاستفادة من خبرات الباحثين، والخبراء من خلال إقامة ندوات، وملتقيات بقصد التعرف على تجارب، وخبرات المنظمات الرائدة.

- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال، وحركة الأفكار، والممارسات من وإلى الإدارة، بشكل ينمي ويطور الثقافة التنظيمية.

- وضع نظام استحقاق، يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم، ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز.

- إرساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية، تقييم أداء، منظومة الحوافز، والتي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط والالتزام، والمسؤولية، وتنمية الشعور بالانتماء والولاء، وروح الفريق، إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار، وإبداء الرأي والرقابة الذاتية.

- الأقلمة والمواهمة الاجتماعية مع مختلف الأوضاع الجديدة للمنظمة.

- نقل الأعضاء الذين يقاومون التغيير، الذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية، أو إحلالهم بالأفراد الراغبين، والمستعدين للتغيير.

<sup>1</sup> - على عبد الله : مرجع سابق ، ص 12 .

- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء منهم.
  - اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.
- 3- أسباب مقاومة التغيير :**

- إن عملية التغيير ليست سهلة، لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد والجماعات، أو على مستوى المنظمة ككل، والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية<sup>(1)</sup>:
- اعتقاد بعض الأفراد بأن التغيير ليس بحالة طبيعية، وأن الأمور تسير على غير المعتاد، إضافة إلى اطمئنانهم بطريقة التسيير الحالية، يخلق لديهم حالة من الفلق، والاضطراب والرفض للتغيير.
- خوف الأفراد من عدم نجاح التغيير، وعدم توفر الأدلة الكافية على إيجابيته، وكذا المعلومات الكافية عن كيفية إقامته، وإلى ضعف ثقة الأفراد بأنفسهم، وبقيادة التغيير، وأنه يعود بالفائدة على فئة معينة فقط، مما يخلق مقاومة له.
- اعتقاد الأفراد بأنه لا طائل من التغيير، إضافة إلى استفادة البعض الآخر في الوضع الحالي للمنظمة، يجعلهم يقاومون التغيير، ذلك أنه يفقدون بعض الامتيازات.
- تمرد العاملين من خلال شعورهم أن هذا التغيير مفروض عليهم.
- عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير، أي بتعارض قيم الأفراد مما يجعل من ذلك عائقا أساسيا للتغيير.
- العلاقات الاجتماعية المكونة داخل مجموعات العمل، يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك، ولنفس الأسباب ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهددا لمعايير سلوك المجموعات، فمعايير المجموعة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على سلوك الموظف، وكل تغيير يخالف معايير الجماعة سوف يقابل بالمقاومة<sup>(2)</sup>.

### **المطلب الرابع: ماهية التطوير التنظيمي :**

من المفترض أن التغيير ثقافي يؤدي إلى نتيجة تطوير للنسق الثقافي للمنظمة، بتطوير عقليات، تعكس وتبني نجاحات المنظمة في سلوكاتها، لذا يمكن تناول التطوير الثقافي من خلال ما يلي:

### **1- تعريف وخصائص التطوير التنظيمي:**

**1-1- تعريف التطوير التنظيمي:** يعتبر التطوير التنظيمي تغيير ثقافي، أو إعادة بناء، وتغيير أساليب الفعل والتصرف، بمدخل ثقافي "الثقافة التنظيمية"، يعتمد في الأساس على تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية في نسق تفاعلي، كمحرك لإنتاج

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي : إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 ، ص ص 96 - 98 .

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص ص 381 - 382 .

المعايير، والقواعد المنمطة للسلوك الاجتماعي، تحدد من خلاله خصائص الثقافة التنظيمية، وفي نفس الوقت يعيد إنتاج تلك السلوكيات المرغوب فيها ليبنى نجاحات المنظمة. حيث يعرف لبيت ( Lippit ) التطوير التنظيمي بأنه استخدام المعرفة، وتقنيات العلوم السلوكية، بمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وأهداف وغايات المنظمة، لزيادة فاعلية التنظيم<sup>(1)</sup>.

يوضح هذا التعريف أن أساس التطوير التنظيمي هي الرؤية الجديدة، أو المعرفة حول الوضع الجديد، الذي يكون فيه البناء الاجتماعي في توازن، من خلال بناء سلوكيات وفعل اجتماعي، تدمج فيه استراتيجيات الأفراد، في شكل قدرة جماعية تحقق هدف المنظمة. كما يعرفه شافرتز ( Shafritz ) أن التطوير التنظيمي ينبثق عن النظرية القائلة، بأن استمرار أية منظمة مرهون بالتخلص بشكل دوري من الأجزاء، أو الصفات التي تسهم في فشلها، والتجديد، وحل المشكلات في إطار المدخل السلوكي<sup>(2)</sup>.

كما أن هذا التعريف يبين أن أساس التطوير التنظيمي هو التغيير، والتخلص من السلوكيات المعيقة لتوازن المنظمة، وتتعارض مع أهدافها، وإحلالها بسلوكيات مرغوب فيها، بعملية مستمرة ومتجددة لبناء إطار للفعل الاجتماعي، لحل المشكلات بما يوفر نموذج عام للحلول، كمرجع للتصرف والفعل.

فالتطوير التنظيمي هو استراتيجية لإدخال التغيير الثقافي، بتنمية القوى البشرية، بالتركيز على الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتطوير، ودعم القيادة الإدارية بطريقة يشارك فيها جميع أعضاء التنظيم، في إطار نسق تفاعلي، يستهدف التأثير على المعتقدات، والقيم والاتجاهات داخل المنظمة، بما يمكن من التكيف الفعال مع المعدلات السريعة، والمتصاعدة للتغيير الثقافي، مما يمكن المنظمة وأعضائها من الفعل بنفسها.

أي التطوير التنظيمي هو تطوير للوعاء الثقافي، بهدف إدخال تغييرات على كل أو بعض الأنماط السلوكية، وإلغاء سلوكية معينة، بطريقة تسمح بتطوير قدرات جماعية، على حل المشكلات، وتدعيم عملية التعلم، والاختيار بين البدائل المتاحة كعملية مستمرة، بدعم وتعزيز من القيادة الإدارية داخل المنظمة.

**1-2- خصائص التطوير الثقافي:** يتصف التطوير الثقافي ببعض الخصائص، التي تميزه عن عمليات التغيير الثقافي الأخرى، منها الشمولية، والاستمرارية، والمشاركة والاهتمام بالقوى البشرية، كرأس مال اجتماعي للمنظمة، وتعبئة جهودهم في مساندة برامج التطوير، وحل المشكلات.

<sup>1</sup> - Lippit , M , E : **Implementing Organizational Development**, Jossey – Bass, San Francisco, 1985 , P 233 .

<sup>2</sup> - Shafritz. J. M : **Dictionary of Public administration** , Horper Collins college Publishers, Now York , P 384 .

فمن بين أهم خصائص التطوير الثقافي:

- الشمولية: فهو عملية تغير ثقافي تشمل تطوير، وتحسين الوسائل، والعمليات، والبناء الاجتماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
- الاستمرارية: أي الاستمرارية في تحسين بيئة العمل، والمناخ العام للمنظمة.
- المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التغيير، والتطوير باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتغيير.
- التخطيط المسبق لتشخيص المشكلات، وتجميع الجهود، وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير<sup>(1)</sup>.
- التوجه نحو حل المشكلات التنظيمية بطريقة فعالية، وعملية نحو حل هذه المشكلات، لتحسين الأساليب التشغيلية، وتحقيق أهداف التنظيم.
- إن مجهودات التغيير موجهة أساسا نحو المجموعات، طالما أننا نعمل في مجموعات، فيبقى الهدف هو إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية.
- يُركز في عملية التطوير على مفاهيم التجربة في التعلم، لأنه يعتمد أساسا على عملية قياس مدى نجاح التغيير الثقافي، لتعديل ما أريد تغييره ثقافيا من أنماط السلوك.
- يركز التطوير التنظيمي أساسا على تغيير الاتجاهات والسلوك، لأن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس، ورغبة الأشخاص في التطوير، وتميل إلى التغيير والالتزام به).

## 2- أهمية التطوير الثقافي :

تتمثل أهمية التطوير الثقافي في الجوانب التالية: - دعم كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها، ورفع الإنتاجية، كما ونوعا، وتقليل هدر الموارد، أي تحقيق عقلانية معينة في تسيير المنظمة، - تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها، والارتقاء بسلوكها، وإذكاء الإبداع، والقدرة في الابتكار، ومجارات قدرات المتفوقين، - يوفر مناخ ملائم، وبيئة متوازنة، ومجالات لحل المشكلات والطوارئ، ومواجهة نقاط الضعف في المنظمة، - العمل على تكامل أهداف التنظيم، والمجتمع و العاملين<sup>(2)</sup>، - زيادة القدرة على التكيف الخارجي، والاندماج الداخلي، - تنمية وتعزيز العمل الجماعي، ودمج الاستراتيجيات الفردية، وجعل السلوكيات فعل اجتماعي، - تنمية روح التعاون، والاشتراك في حل المشاكل التي تواجه أعضاء التنظيم، في تحقيق هدف مشترك، - زيادة الولاء والانتماء، والالتزام التنظيمي في تحقيق الهدف، - خلق مجموعة اجتماعية قادرة على الفعل، والتطوير

<sup>1</sup> - سالم سعيد القحطاني: التطوير الإداري - مفهوم المدخل والأساليب، ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996، ص 13.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 31 - 43.

والنمو، - إيجاد نظام فعال للاتصالات الأفقية، والرأسية، واتصال الأفراد بالانفتاح التنظيمي، والقدرة على مواجهة المشكلات، والتحديات، - تعزيز فاعلية التفاعلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة، مما يزيد مرونتها، ويحفز الأفراد على العمل بصفة جماعية<sup>(1)</sup>.

إذن هذه الأهمية تبين أكثر التطوير التنظيمي، هو البرمجة الذهنية الجماعية، لخلق ذهنيات أو عقليات، فاعلة جماعيا لتحقيق الهدف التنظيمي.

### 3- أهداف التطوير الثقافي:

تتمثل إستراتيجية التطوير الثقافي في التدخل في أوجه السلوكيات، التي تمارس داخل المنظمة، بطريقة تسمح بتطوير قدرات الجماعة في حل مشكلاتها، لكن هذه الإستراتيجية تختلف في أهدافها باختلاف مشاكل وظروف المنظمات، واختلاف العناصر المساعدة على إحداث التطوير ودواعي القيام به.

تتمحور أهداف التطوير الثقافي حول<sup>(2)</sup>:

- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرار بشكل مستمر وبدون تشويش.
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- العمل على إيجاد التطابق والتوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، مما يزيد فعالية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأسباب الصراعات، من خلال زيادة الوعي بدديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات.
- تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، وبالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
- إيجاد انفتاح في المناخ التنظيمي، يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل، التي تعاني المنظمة بشكل صريح، وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها.
- زيادة الحافز الفردي، والرغبة في رقابة النفس، وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية، داخل المنظمة.
- التنقيف، والتكيف الاجتماعي عند تعيين موظفين جدد بالمنظمة.
- تقويم الاتصالات المفتوحة والفاعلة، ودعم و تشجيع الموظفين<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 35-36.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 28 - 29.

- تقويم نظام الحوافز، بثقافة تجعل منه بناء لدافعية جماعية.

من هذه الأهداف نجد أن تركيز المنظمة على تغيير أو تحسين سلوكها التنظيمي، وبناء مناخ تنظيمي، أساسه الثقة بين الأفراد، وبناء ثقافة اتصالية بين مجموعات العمل، يفترض أن هذا التغيير سوف يمكن أعضاء المنظمة، أو مجموعات العمل من تطوير ثقافي، قام به الأفراد في تغيير أفضل لأنفسهم، ومتفق عليهم للعمل والتصرف، وليس برنامج موجه مفروض عليهم، لأن أساس التطوير الثقافي هو محك ونسق التفاعل الاجتماعي.

#### 4- العناصر المساعدة على إحداثه:

إن أي تغيير ثقافي لكي يصبح التطوير الثقافي نتيجة له، يتعين له مجموعة من العناصر لإحداث التطوير الثقافي، إذ من بين تلك ما يلي:

- تحديد هدف التطوير، فيكون واضح ومحدد يمكن تطبيقه في عملية التغيير الثقافي، ويسهل استخدامه، على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها.

- النظرة الإيجابية "التجديد المستمرة" للمنظمة، واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير، والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها، وكذلك تطوير المنظمة نفسها ثم التحول إلى حالة جديدة، وتطوير الإجراءات وأساليب العمل، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات، والمناخ التنظيمي للتحول إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

- الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين في المنظمة، والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم، وتطلعاتهم الاجتماعية، والاهتمام بالثقافة التنظيمية من حيث أنماط سلوكياتهم، للتعرف على توقعاتهم، وسهولة حل لمشكلاتهم والتعامل معهم.

- النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي له خصوصياته، وثقافته ومميزاته، تحددتها تفاعلاته الاجتماعية للأعضاء، وبناء اجتماعي للعلاقات الاجتماعية، أي أنه كيان منتج لثقافته.

- تبني إستراتيجية تسعى إلى التجديد، والابتكار الذاتي، عن طريق إحداث تغيير له دلالات في سلوك الأفراد العاملين، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين المناخ التنظيمي، وتفهم العاملين بنظام الاتصال، وحفز ودفع السلوك، في تغيير للفهم والاتجاهات، والتوقعات التي ينمونها نحو زملائهم، وفي نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات العمل<sup>(2)</sup>.

- الاهتمام بالمعيشة والتعلم من خلال التجربة، أي أن يكون تعلم السلوك المرغوب نابعا من خبرات واقعية معيشة، للاستفادة من هذه التجارب، هذا ما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية تمثل اتجاهات المنظمة، وإبداعاتها في تجربة مطورة بقدرة جماعية.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 177 - 178 .

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 29 - 30 .

إن هذه العناصر تمكن من بناء تجربة جماعية للفعل الاجتماعي، تعبر عن كيان اجتماعي مستقل بذاته لتحقيق أهدافه .

### المطلب الخامس: تطوير الثقافة التنظيمية:

#### 1- دواعي التطوير الثقافي:

تعتبر الثقافة التنظيمية على أنها الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم " فهم موحد "، يميز المنظمة عن غيرها، في طرق التفكير والفعل في حل مشكلاتها، والتي تكون في قوالب السلوك التنظيمي لأفرادها، كسلوك اجتماعي نحو مواجهة تلك المشكلات، بهذا فإن من بين الأسباب والدواعي للاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية ما يلي: - القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمة، والاختلاف في تغيير حجم أثر الثقافة في ذلك. - زيادة المنافسة بين المنظمات. - توسع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية، وتشكيل فرق العمل. - طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات، وأهمية عملية الاتصال بداخلها. - إعادة الحيوية، وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية. - ضرورة تحديد هوية أعضاء البناء الاجتماعي. - وجوب تعزيز الثبات، والتماسك واستقرار البناء الاجتماعي. - إيجاد رقابة بديلة عن الرسمية، وتوجيه للمواقف والسلوك.

يضاف إلى هذا إلى بعض السلبيات الموجودة في الثقافة التنظيمية في المنظمة، التي تعترض عملية تطوير المنظمة وهي:

- قد يقف الثقافة التنظيمية أمام التغيير الثقافي، خاصة إذا كان في بيئة كبيرة واسعة، ولم يبلغ بعد النضج للمنظمة، التي توحى بثقافات فرعية متعددة، كما في حالة وجود ثقافة قوية صلبة غير مرنة يصعب اعتماد التغيير، واختراقها.

- أحيانا يقف الثقافة التنظيمية أمام التنوع، كونه يشكل ضغط على العاملين الجدد، لكي يتوافقوا مع الثقافة التنظيمية الموجودة، وإلا فإنها ستبعدهم، وهذا يحرم التنظيم من مزايا التنوع في الابتكارات والإبداع، يمكن أن يكون عائقا أمام الاندماج، حيث أن لثقافة التنظيمية دور رئيسي في إنجاح ذلك، أو فشله، بسبب تناقض أو توافق الثقافات داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

#### 2- وحدة تطوير النسق :

يتألف الثقافة التنظيمية من أفكار تقليدية، أي أفكار متسقة ومختارة تاريخيا، فالملاحظ لهذا النسق لا يُرى أفكارا، وقيما ومعتقدات، وإنما يُرى كيف يعيش أفراد المنظمة، وكيف يتعاونون وكيف يتصلون، وما هو أسلوب العمل الذي يسهم في التعامل مع بعضهم

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص ص258 - 261 .

بعضاً، وكيف يحكمون علاقاتهم، وأفعالهم الاجتماعية، وما هي أنماط التفاعل بينهم، التي تم من خلالها بناء أنماط للسلوك الاجتماعي داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

حيث يقسم (كوتر و هسكيت) الثقافة التنظيمية إلى مجموعتين يختلفان عن بعضها في وضوح الرؤية، وفي مقاومتها للتغير والتطوير، ففي مستوى أعمق وأقل ظهوراً للرؤية، توجد القيم التي يشترك في الإيمان بها أفراد ضمن جماعة واحدة، وتميل القيم إلى الترسخ أكثر فأكثر مع مرور الزمن، حتى لو ظهر تغيير في عضوية الجماعة.

أما في مستوى آخر أكثر ظهوراً للرؤية، تمثل الثقافة أنماط السلوك الذي يحدد أسلوب عمل المنظمة، وهذه الجوانب تبدو أكثر سهولة للتغيير من القيم الخاصة بالعمل<sup>(2)</sup>.

فالوحدة المعتمدة للتحليل في هذه الدراسة هي السلوك التنظيمي كما بينا سابقاً، هذا السلوك يتحرك، ويتغير ضمن نسق تفاعلي يتكون من مسارات، وعلاقات اجتماعية، فهو يتغير ويتطور وفقاً لدخوله في علاقات اجتماعية مع الآخرين، ومشاركة تفاعلاتهم<sup>(3)</sup>.

بهذا فإن السلوك الاجتماعي في المنظمة ينتظم في نسق ثقافي، بشكل ضمنى إطاراً للعلاقات الاجتماعية، بين السلوكات التنظيمية، فهي ليست سلوكات تتميز بالتفرد المطلق لكل فرد، فإذا كانت كذلك فإنه لا توجد وحدة بين سلوك الأفراد، ولا يوجد ما يمكن أن يعمم منه لاستخراج علاقات، وعوامل وأسباب لها صفة العمومية التي تتخطى الحدود الفردية للتصرفات.

### 3- معايير تطوير الثقافة التنظيمية :

يمكن من خلال هذا العنصر، التطرق إلى بعض المعايير التي يمكن تعزيزها لتطوير الثقافة التنظيمية:

- تعزيز ثقافة تنظيمية تعتمد على عدد كبير من الأفراد (التفاعل) بقوة، وجدانية كبيرة، ويكون لها تأثير في السلوك، بحيث ردود أفعال التنظيم متشابهة إلى حد كبير، وذلك للتوافق الثقافي بين أعضائها.
- دفع ثقافة تنظيمية تزيد من ثبات السلوك، والقدرة على التنبؤ والانضباط.
- دفع وبناء ثقافة تنظيمية التي تلهم العاملين روح الإنجاز العالي، والمزيد من الولاء والانتماء.
- التركيز على النمو الوظيفي، والمهني للعاملين، وذلك من خلال نظام الحوافز الجيد ليكون مقابله عمل الجيد.

<sup>1</sup> - سكينر ، ب ، ف : تكنولوجيا السلوك الإنساني ، ترجمة عبد القادر يوسف ومحمد رجا الدرني، مجلة المعرفة، عدد 32 ، مرجع سابق ، 1990 ، ص ص 116 - 122 .

<sup>2</sup> - غراهام داوولينغ ، مرجع سابق ، ص ص 195 - 196 .

<sup>3</sup> - احمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1989 ، ص 10 .

- بناء ثقافة تنظيمية تحتوي نظام مناسب، وعادل لانضمام الأفراد المؤهلين الأكثر ذكاء للمنظمة.
- خلق قيم ايجابية لإحداث بيئة، ومناخ عمل مناسب للعمل.
- تطوير ثقافة تنظيمية مناسبة، وملائمة للموقف الذي وضعت من أجله.
- تغيير ثقافة تنظيمية تحفز أعضاءها على الإبداع، والتجديد والعمل، فمن إطارها يكسب الأفراد الحرية الكافية، والمرونة لإنجاز العمل.
- تطوير ثقافة تنظيمية تشجع أعضائها على الإيمان بالإنتاج الجيد، والخدمة الجيدة<sup>(1)</sup>.
- تعزيز وتطوير كل أشكال السلوك التعاوني بين أعضاء المنظمة.
- بناء ثقافة مشتركة تعتبر مرجع لتأطير السلوك.
- خلق ثقافة تنظيمية تحرص على الإيمان بأهمية التفاصيل التنفيذية لعمل الأشياء بصورة جيدة كالدقة والسرعة<sup>(2)</sup>.
- الاهتمام بالعاملين كشركاء في العملية التنظيمية، والإيمان بقدرتهم على تحقيق الإنجازات المختلفة.
- تبني سياسة التغيير المطلوبة، والمرغوب إحداثه، لكي يوفر للثقافة الشخصية كل ما هو خلاق وجيد، وإيجابي.
- تعزيز وشرح وبناء الالتزام التنظيمي لسياسة المنظمة، ورسالتها لتكون هناك ملاءمة بين كل أعضاءها في تحقيقها.
- خلق قدرات بشرية تدافع على حدود المنظمة وتميزها، وتبني في نفس الوقت جسور التواصل، والتفاعل مع الثقافات الأخرى.
- تعزيز ثقافة تنظيمية تملك القدرة على استيعاب كل ما هو جديد، وإيجابي لهذه الثقافة والابتعاد عن الجمود، والقدرة الكبيرة لها على التجديد، وإعادة الحيوية.
- بناء ثقافة تنظيمية تركز على المشاركة الجماعية في صنع نجاحات المنظمة.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 263 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 264 .

لكن ما تجدر الإشارة إليه أن هذا النموذج ليس مثالي لتطوير الثقافة التنظيمية، بل هي مرتكزات أساسية لتطوير نسق ثقافي يساهم في استقرار، و توازن البناء الاجتماعي، وينظم الروابط والعلاقات الاجتماعية، لخلق قدرة جماعية للفعل، وتحقيق الهدف.

#### 4- مسؤولية تطوير الثقافة التنظيمية:

تقع مسؤولية التغيير لتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة على عاتق قيادتها الإدارية، لكل قسم في المنظمة، بل أن كل شخص يجب أن يكون معنيا بالتعبير الثقافي، خاصة عندما تكون هناك تغييرات تنظيمية يجب أن تتماشى معها المنظمة.

إلا أنه تقع تلك المسؤولية بالدرجة الأولى على القيادة الإدارية لتحديد، وتغيير الثقافة الشاملة، وذلك من خلال الاهتمام بالجوانب السلوكية لأفراد المنظمة<sup>(1)</sup>، بتنمية وتطوير العلاقات الاجتماعية التي من الضروري أن تستدعي تعزيز سلوكيات واعية، وهادفة إلى الحفاظ على توازن البناء الاجتماعي<sup>(2)</sup>.

حيث تقوم القيادة الإدارية باختصار بـ :

- تغيير الثقافة بكل قسم في المنظمة، بحيث يكون نموذجاً للمنظمة ككل لتطبيق الخبرات العملية.

- تسهيل التغيير الثقافي في باقي المنظمة، حيث تساعد على إثارة التفكير لدى الموظفين لتعلم الثقافة التنظيمية، وتعلم التغيير الثقافي، وفهم أهمية التغيير ومزاياها ومتطلباته.

-تقديم الخبرة وذلك من خلال عرض النماذج، والأطر والنصائح المختلفة، لتأمين النجاح "تطوير النسق"، وكذا يجب على القيادة الإدارية قيادة عملية التغيير تلعب دوراً الخبير وقت الحاجة.

-تحديد النقاط والعناصر المطلوبة الوصول إليها لإحداث التغيير الثقافي.

- تقود البناء الثقافي الذي انفق عليه من خلال عملية التغيير الثقافي<sup>(3)</sup>.

1 - سيد محمد جاد الرب : السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص ص 178 - 179.

2 - بتصرف: عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، مجلة المعرفة، م.و. للثقافة والفنون، الكويت، عدد 44 ، 1990، ص 103.

3 - سيد محمد جاد الرب : السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص ص 180 - 181 .

## ملخص الفصل:

نستنتج أن الثقافة التنظيمية أنها نتاج ما اكتسبه العاملون، و القيادة الإدارية من الأنماط السلوكية، و طرق التفكير وقيم، و عادات واتجاهات و مهارات تقنية قبل انضمامهم إلى المنظمة التي يعملون فيها ثم تصفي المنظمة على ذلك الثقافة التنظيمية، لمنسوبيها من خصائصها و اهتماماتها وسياستها و أهدافها و قيمها، ما يحدد شخصية المنظمة و يميزها عن غيرها من المنظمات، فهي ذلك الطابع المميز لشخصية المنظمة الذي تتفاعل فيه القيم و المعتقدات و الافتراضات و الأعراف المشتركة، و ذلك من خلال توجيه سلوك العاملين أثناء سير العمل لتحقيق أهداف المنظمة و العاملين.

بهذا تمثل الثقافة التنظيمية إستراتيجية للتغيير، و مدخل أساسي للتطوير التنظيمي، حيث تهدف للإحداث التغيير الثقافي، الذي يتطلب في ذلك تنشئة و التزام الأفراد بمجموعة من السلوكيات التنظيمية.

فإن تثبيت نوع الثقافة المطلوبة بكل أبعادها تحتاج إلى قيادة إدارية تعمل على تنشئة مرؤوسيهيها و تعزيز مجموعة من السلوكيات التنظيمية التي تحمل فيها رسالة المنظمة و أهدافها، تحول فيها المنظمة من الوضع المستقر بكل ما يحتويه من قيم و سلوكيات وممارسات و مبادئ إلى الوضع الثقافي المطلوب، لكن عادة أن التغيير يأخذ وقتاً طويلاً ويمكن أن يواجه بمقاومة شديدة من قبل الأفراد الذين هم الزبون الداخلي المتمثل في المرؤوسين و القيادة الإدارية .

ومما يزيد أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة في تحديدها لنجاحها و فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة و تركيزها على القيم و بين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية و إدارة المعرفة التنظيمية....

نلخص ما سبق أن الثقافة التنظيمية تشييد جماعي كونها تشكل اهتمام المرؤوسين و القيادة الإدارية ومصدر لتمثلاتهم و ذلك انطلاقاً لسلوكياتهم و تصرفاتهم التي يستخلصها العاملون في قواعد و نماذج للسلوك التنظيمي، كما أن محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة تتمثل في الثقافة الاتصالية و ثقافة اتخاذ القرار و ثقافة الرقابة و ثقافة الإشراف....

## الفصل الرابع: القيادة الإدارية الوسطى و تطوير الثقافة التنظيمية

**المبحث الأول: القيادة الإدارية الوسطى وتطوير الثقافة الاتصالية.**

المطلب الأول: ماهية الثقافة الاتصالية.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية و خصائص الثقافة الاتصالية.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية و ثقافة الاتصال الفعال المطلب.

المطلب الرابع: القيادة الإدارية وأنواع الثقافة الاتصالية.

المطلب الخامس: مهارات قيادية في الثقافة الاتصالية.

**المبحث الثاني: القيادة الإدارية الوسطى وتطوير ثقافة اتخاذ القرار.**

المطلب الأول: القيادة الإدارية أهمية القرارات داخل المنظمة.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية و الأطر النظرية لثقافة اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية و أنواع ثقافة اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: القيادة الإدارية و خطوات اتخاذ ثقافة القرار.

المطلب الخامس: القيادة الإدارية و مداخل و أساليب ثقافة اتخاذ القرار.

**المبحث الثالث: القيادة الإدارية و تطوير ثقافة الرقابة.**

المطلب الأول: ماهية ثقافة الرقابة.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية الوسطى و أنواع وعناصر ثقافة الرقابة.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية الوسطى و مميزات و أساليب ثقافة الرقابة.

المطلب الرابع: القيادة الإدارية و التأثير السلوكي لثقافة الرقابة.

المطلب الخامس: القيادة الإدارية و أهداف وصفات ثقافة الرقابة.

**المبحث الرابع: القيادة الإدارية الوسطى و ثقافة التحفيز.**

المطلب الأول: ماهية الحوافز.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية و نظريات محتوى التحفيز.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية ونظريات عمليات التحفيز.

المطلب الرابع: القيادة الإدارية و تصنيف ثقافة التحفيز.

المطلب الخامس: القيادة الإدارية وتطوير ثقافة التحفيز.

## تمهيد:

كما أشرنا في الفصول السابقة أن القيادة الإدارية الوسطى ظاهرة ثقافية اجتماعية، تعبر القدرة على إيجاد الحلول لتوازن البناء الاجتماعي للمنظمة، في شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي، ليعيد إنتاج البناء الاجتماعي للمنظمة الإدارية يعبر عن قدرة جماعية للفعل، وعن اختيار واعي لذلك النمط من أسلوب العمل للمنظمة، يميزها عن غيرها في العمل، تبنيتها عملية التنشئة التنظيمية التي تعزز مجموعة من السلوكيات التنظيمية للمرؤوسين برعاية قيادتهم الإدارية الوسطى.

حيث أن القيادة الإدارية الوسطى تكمن قدرتها في تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية، وخلق فهم مشترك بين مرؤوسيهما للربط بين الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية، وذلك من خلال إدارة العلاقات الاجتماعية بين مرؤوسيهما، ليتحقق المنتج الثقافي المتوقع، وهو السلوك التنظيمي الذي يزيد من تطوير الثقافة التنظيمية التي تطور المنظمة الإدارية.

فإلى جانب عمل القيادة الإدارية الوسطى في تحقيق ذلك من خلال بناء وتعزيز ثقافة اتصالية، منتجة لسلوكات تنظيمية معينة، فكذلك من خلال تعزيز ثقافة اتخاذ القرار و ثقافة الرقابة، ثقافة للتحفيز تتمكن القيادة الإدارية الوسطى من خلق قدرة جماعية للفعل بتنميط السلوك التنظيمي، في برمجة لمختلف الذهنيات يعبر عنها السلوك التنظيمي المتبع في التصرف لدى المرؤوسين.

## المبحث الأول: القيادة الإدارية الوسطى و الثقافة الاتصالية:

### المطلب الأول: ماهية الثقافة الاتصالية:

#### 1- تعريف الاتصال:

تعرف العملية الاتصالات على أنها: العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار، والمعلومات بين الأفراد داخل نسق اجتماعي معين<sup>(1)</sup>، وتعني: الميكانزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتتمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان<sup>(2)</sup>، من التعريفين يتضح أن الاتصال هو أساس التفاعل الاجتماعي، حيث يعبر عن مجموع العلاقات الاجتماعية، التي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار داخل النسق اجتماعي، أي أنه عملية مشاركة في تبادل المعلومات بين أعضاء النسق، هذا التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، طالما أنه أداة لنقل المعلومات والوقائع، والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(3)</sup>.

#### 2- عناصر عملية الاتصال:

**2-1- المصدر:** وهو المرسل الذي لديه في مشاركة الآخرين والتفاعل معهم بأفكاره، ومعلوماته وانطباعاته، أو بيانات يريد إرسالها<sup>(4)</sup>، فيمثل الفرد المتصل أحد الرؤساء أو المرؤوسين أو الزملاء، والذين يرغبون في نقل أفكار أو مقترحات، أو تعليمات أو معلومات لطرف أو عدة أطراف<sup>(5)</sup>.

**2-2- الترميز:** وتعكس عملية ترجمة أفكار المتصل إلى مجموعة من الرموز ذات الدلالة، ومن ثم إلى لغة تعبر عن عرضه من الاتصال، عبر سبيل المثال فإن المدير عادة ما يحصل على معلومات محاسبية، وتقارير البيع ومعدلات الأداء، ويقوم بترجمتها لرسالة واحدة، وعليه وظيفة الترميز تكمن في توفير شكل أو إطار يمكن من خلاله التعبير عن الأفكار كوسيلة، أي وصول رسالة المرسل إلى الأطراف المستهدفة، على النحو الذي أراده المرسل بدون تشويش، وضع محتويات الرسالة بشكل يفهم المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

1 - محمود عودة: أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، ص 6 - 5.

2 - محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية: الاتصال و وسائله، المكتب الجامعي الحديث، 1991، ص 25.

3 - بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران (الجزائر)، 2004، ص 107.

4 - محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 361.

5 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، نظريات نماذج لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 606.

**2-3- الرسالة:** وهي 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، بعد إتمام عملية الترميز أو التشفير المناسبة، فالرسالة هي ما يأمل المتصل في توصيله إلى المستهدف، ويتوقف شكلها النهائي على طبيعة القناة، أو الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة<sup>(1)</sup>.

**2-4- الوسيلة:** هي القناة المستخدمة لنقل الرسالة إلى المستقبل وتحدد وسيلة الاتصال، 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<sup>(2)</sup>، فقد تكون اتصالات شخصية، أو مقابلات جماعية.

**2-5- فك أو تحليل رموز الرسالة:** من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها، أو فك رموزها من منظور المستقبل، ويعني ذلك أن فك الرموز ينطوي على التعبير، أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة، ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل<sup>(3)</sup>.

**2-6- المستقبل:** هو الطرف الآخر المستهدف بعملية الاتصال، والذي قد يكون فردا أو جماعة، وتحدد سمات المستقبل وتوقعاته، وردود أفعاله إلى حد كبير مدى فاعلية عملية الاتصال.

**2-7- التغذية الراجعة:** أن 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 ثم فإن عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيها إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم العكس<sup>(4)</sup>.

إن تكامل عناصر عملية الاتصال المنجزة من طرف القيادة الإدارية الغرض منها رسم السلوك الاجتماعي في إطار نسق تفاعلي مع مرؤوسهم.

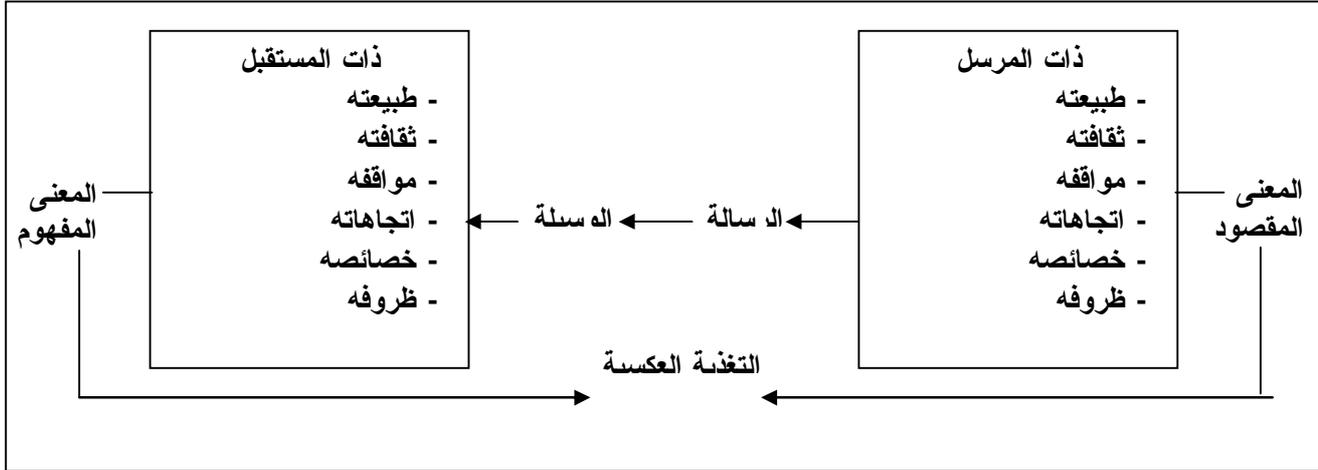
1 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 607.

2 - محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 361.

3 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 607.

4 - محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 242.

## شكل رقم (09) نموذج عملية الاتصال



المصدر: محي الدين الأزهرى، الإدارة و المديرين أساسيات وسلوكيات، طبعة الأولى، دار الفكر العربي، دار الفكر العربي، للطباعة و النشر، القاهرة، 1993، ص 232.

### المطلب الثاني: القيادة الإدارية و خصائص الثقافة الاتصالية

#### 1- أهمية الاتصال:

يعتبر الاتصال من أم النشاطات الإنسانية التي تكسب أي تجمع صفة الاجتماعية، لأنه عملية تشمل كل جوانب السلوك الاجتماعي، وبالأحرى الحياة الاجتماعية للمنظمة، ذلك من خلال كونه عملية نقل، وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، ووسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلال تحقق القيادة الإدارية التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أنه أداة لإحداث التغيير في السلوك البشري<sup>(1)</sup>.

إذ هو بذلك أساس لخلق المعنى المشترك، ويسهل عملية العمل بصفة جماعية<sup>(2)</sup>، تدمج فيها وتنصهر كل الأهداف الفردية هي هدف جماعي مطلوب، فهو أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات، ففي المنظمة الصناعية مثلاً يعد الاتصال الجيد أحد دعائمها الرئيسية، إذ تقوم معظم الأعمال والمهام والبيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> - محمد فتحي عكاشة، محمد زكي شفيق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ب/ت، ص 235.

فطبيعة الاتصال الفعال تساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحس العاملون بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المنظمة من أجلها، فالاتصالات الفعالة هي حياة كل تنظيم، التي تعبر عن تماسكهم وتكاملهم في وحدة متكاملة<sup>(1)</sup>.

نلخص فنقول أن أهميته الرئيسية تكمن في أداة رئيسية في يد القيادة الإدارية الوسطى<sup>(2)</sup>، تمكنهم من تعزيز ودفع وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي، والتعاون والإبداع، تحمل المسؤولية، والمخاطرة والولاء والانتماء، وغيرها من السلوكيات التي تعبر على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، في إطار ثقافة اتصالية ناتجة عن العمل القيادي في إطار تفاعلي تسوده العلاقات الاجتماعية الجيدة، بهذا تصبح المنظمة كائنا اجتماعيا حيا، كمؤسسة تتحدث عن نفسها كوحدة وحيدة ومنسجمة لها هويتها، يعبر عنها من خلال الحياة الجماعية لأفرادها التي تربطه ثقافتهم الخاصة في تأطير سلوكهم الاجتماعي.

## 2- خصائص الاتصال الفعال:

ففعالية الاتصال يقصد بها مدى نجاح عملية الاتصال، حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل، لذا من أجل تطوير وزيادة فعالية الاتصال، لابد من توفر مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل من شأنها على إزالة العوائق التي توجه عملية الاتصال وهي<sup>(3)</sup>: - أن يكون المرسل متأكد من كفاءة معلوماته ووضوحها، - أن يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة، - اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، - أن تفسر الرسالة تفسير يتدفق مع ما كانت تقصد عملية الإعداد الرمزية، - أن يفسر المستقبل رموز الرسالة كما يقصدها المرسل حتى تحدث الاستجابة المرغوبة، - المتابعة من قبل المرسل (القائد) للتأكد من فهم الرسالة للمستقبل، من خلال التغذية الراجعة، - محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل من طرف القيادة الإدارية.

فالالاتصال بهذا يمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية، والفنية والإنسانية، بالإضافة إلى الاتصال الشخصي المتبادل يعد كوسيلة يستطيع القادة من خلالها تنفيذ أعمالهم، وحل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 227.

<sup>2</sup> - يس عامر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1995، ص 18.

<sup>3</sup> - محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص ص 253 - 254.

## المطلب الثالث: القيادة الإدارية و ثقافة الاتصال الفعال

### 1- أهداف الاتصال الفعال:

على اعتبار الاتصال الداخلي نشاطا جماعيا يشمل كل العمليات والحقائق والبيانات المشتركة فيها، فإنه يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها بعمل من القيادة الإدارية الوسطى: - تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين التصرفات وأفعال أقسام المنظمة، فبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة، - المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على: (توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف، توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم، تسهيل عملية اتخاذ القرار لتحديد المشاكل و تقييم البدائل<sup>(1)</sup>)، - التطوير الثقافي: يساعد الاتصال على التطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإبداعاته و بث روح التعاون، والعمل على تأهيل اندماجه في جماعة العمل.

التكامل: يعمل الاتصال على توفير لكل شخص أو مجموعة ما يكفل لهم الوصول إلى رسائل تحقق حاجاتهم في التعارف، والتفاهم وتكامل وجهات النظر والتطلعات<sup>(2)</sup>، ويساعد الاتصال الموظفين على التعبير عن مخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف<sup>(3)</sup>، ومن وظائف أو الأهداف الأساسية للاتصال هو زيادة درجة تأهيل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي للأفراد، وذلك من خلال جمعهم في فهم مشترك لحل المشاكل التي تواجههم، و توطيد العلاقات الاجتماعية الجيدة بين أعضاء المنظمة، لتمثل كيان اجتماعي له خصائصه ومميزاته ومنتج لثقافته.

### 2- قائد اتصال الفعال:

تعتبر القيادة الإدارية فن التعامل مع المرؤوسين، فالقائد الناجح هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم، وتوجيههم ومراقبتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

إن القيادة عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد والمرؤوسين، ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل، وفي هذا الإطار لابد للقيادة الإدارية من تنمية ثقافة اتصالية تستطيع

<sup>1</sup> - رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 67.

<sup>2</sup> - شون ماكرايد وآخرون: أصوات متعددة وعالم واحد، الاتصال والمجتمع اليوم وغدا، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 51 - 52.

<sup>3</sup> - صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 67.

من خلالها توجيهه، وتعزيز السلوك الاجتماعي الواعي لخدمة توازن المنظمة<sup>(1)</sup>، ولضمان فعالية الاتصال في تحقيق التأثير المطلوب في سلوك مرؤوسيه يجب مراعاة ما يلي<sup>(2)</sup>:

**2-1- اختيار نطاق الإشراف المناسب:** تزداد عملية الاتصال تعقيدا كلما ارتفع عدد المشاركين فيها، ويرجع ذلك إلى تنوع وتشعب علاقات التفاعل بين أعضاء المجموعة، ولذلك يجب على القائد الإداري الذي يفكر في توسيع نطاق إدارته، بإضافة فرد جديد أن يفكر قبل اتخاذ قرار بذلك، لأن هذه الإضافة البسيطة سوف يترتب عليها تصاعد كبير في العلاقات داخل الإدارة.

**2-2- تجنب الرغبة في التقييم:** يجب على القائد التغلب على رغبته في تقييم الرسالة الصادرة إليه من المرسل، بدلا من الاستجابة لها، مثلا عندما يقول هذا الموظف " هذا العمل كثير على موظف واحد"، ويجيب القائد الإداري أنت مخطئ، فقد قمنا بمثل هذا العمل لسنوات عديدة، فيمكن أن ينشأ عدم اتفاق على عبارة المدير التقييمية بدلا من القضية الرئيسية، والأسلوب لمعالجة نفس الموقف هو أن يجيب المدير " لماذا تشعر هكذا؟" يلاحظه هنا أنه لا يقيم تعليق للموظف ولكنه استجاب له، ومن هنا يمكن متابعة النقاش عن شعور الموظف المذكور، وسيكون النقاش أقل انفعالا بالطبع.

**2-3- ضبط الانفعالات:** تلعب الانفعالات دورا حاسما في تحديد فعالية عملية الاتصال، لذلك يجب ضبط الانفعال لكل من المرسل والمستقبل، فيجب على القائد الإداري ضبط انفعاله لضمان فعالية الاتصال.

**2-4- تجنب السلوك الدفاعي:** ترجع خطورته إلى أنه ترجمة لغريزة طبيعية لدى الفرد، ولذلك يجب أن يتم التغلب عليه من خلال سلوك مخطط، ولا تترك الأمور للصدفة والاجتهاد الشخصي، مثلا موظف أبدى سلوك دفاعي نحو التغيير، فإن الإجابة الأفضل هي دعنا نراجع الأمر معا، ونرى ماذا يمكننا أن نفعله.

## المطلب الرابع: القيادة الإدارية وأنواع الثقافة الاتصالية

### 1- القيادة الإدارية و طرق الاتصال:

يتم التفاعل بين القيادة الإدارية ومرؤوسيهم أو العكس، من أجل تحديد أسلوب العمل وطريقة التعاون، يتجلى ذلك من خلال أنماط السلوك التنظيمي للأفراد، لمواجهة المشاكل التي تحول دون اندماج الأفراد في الثقافة التنظيمية أو عدم تحقيق بناء اجتماعي معبر عن هوية جماعية، هذا عن طريق ثلاثة أشكال من التفاعل يتم التطرق إليها من خلال:

<sup>1</sup> - فوزي حبيش: الإدارة و التنظيم الإداري، مكتبة وهبة، القاهرة، 1991، ص 18.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 366 - 369.

**1-2- الاتصالات المكتوبة:**<sup>(1)</sup> بهذه الطريقة تكون المعلومة مدونة و مكتوبة و يمكن ايصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، يعني أن طريقة توجيه السلوك وفق الهدف المرغوب تكون كتابية، تحمل معلومات يدلي بها المرسل للتأثير في الطرف الموجه إليه، ومن مزاياه: ( -الدقة والوضوح نظرا لإشباع الوقت وإمكانية المراجعة والتعديل، - توثيق عمليات الاتصال وحفظه في سجلات يمكن الاستتارة بها في المستقبل، -إمكانية متابعة الاتصال وإمكانية الرجوع إليه، - الملائمة لأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة، مثل التعاقدات تأخذ شكل التبليغات عن السياسة العامة للشركة، والنشرات العامة التي تحوي طبيعة العمل الإداري ومعلومات خاصة بهم، وتأخذ شكل التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى المستويات الأعلى، وهي أهم وسائل الاتصال الكتابي، وتعتبر وسيلة الاتصال الأكثر فاعلية، إذ تستخدم هذه التقارير لغة أرقام رسمية وتذكر الحقائق، ويتم التعليق عليها باقتراحات من قبل المنفذين وأهم المشاكل التي تواجههم، وبذلك تستطيع القيادة الإدارية الوسطى تتعرف على طبيعة الأعمال في مستويات التنفيذ، وأهم الصعوبات التي تواجههم، ويتفهم الصعوبات المتصلة بالتنفيذ، ويقف على الاقتراحات والحلول التي يرفعها الأفراد في مناطق تأدية العمل، نأخذ القيادة الإدارية الوسطى هذا الشكل الأخير يعين الاعتبار بمكتبهم من تدعيم العمل الجماعي، وتعزيز الروح المعنوية يحل مختلف المشاكل التي تواجهه رؤوسهم الذي بوابته تلك المراسلات).

**1-3- الاتصالات الشخصية:**<sup>(2)</sup> وهذه تتصف بالسرعة والتفاعل التام، وتحتل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري، باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكي تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر لفهم الاستجابة الملائمة للعمل هذا النوع بأخذ عدة أشكال أهمها:

**1-4- الاتصال الشخصي المباشر:**<sup>(3)</sup> وجهها لوجه ما بين المرسل والمستمع، كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين "محادثات شخصية" أو بواسطة التلفزيون مثلا، وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما لديه كل منهما من انفعالات نفسية، وحركات جسمية الوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عند يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

**1-5- الاجتماعات الرسمية:** مثل الاجتماعات التي تتم في المصانع لتوضيح إجراءات الوقاية من الحوادث و إصابات العمل، ويتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء فيما يختص

1 - على محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 226.

2 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 609.

3 - على محمد منصور: مرجع سابق، ص ص 227 - 228.

بظروف العمل وأدواته وصعوباته وهذا يساعد الأفراد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة المصنع.

**1-6- الاجتماعات غير الرسمية:** وهذه تتم عبر اللقاءات غير الرسمية في أوقات الراحة، ويلاحظ أن كتاب الإدارة يبرزون أهمية هذه الاجتماعات لأنها تجعل الفرد متحررا من الرسميات ويتكلم بحرية ولذلك يمكن معرفة حقيقة شعوره وما ينتظر منه في العمل المعين<sup>(1)</sup>.

**1-7- الاتصالات غير لفظية:** هي عملية اتصال تبادلي لا تعتمد على الكلمات، بل تعتمد على استخدام تعبيرات الوجه والحركات الجسم والإشارات وطريقة الوقوف، أو الجلوس ومساحة الصوت ودرجته، فهو اتصال إيمائي أي يستعمل لغة الإيماءات لتوصيل معاني حول مختلف المواقف<sup>(2)</sup>، وعموما يجب على القائد الإداري أن يدرك أهمية الاتصالات غير اللفظية، وأن يعترف بتأثيرها المحتمل، على سبيل المثال: إن إبلاغ أحد العاملين أنباء سارة عن منحه جائزة باستخدام أدوات بغير لفظة مناسبة قد يحطم القيمة التديمية للمكافأة، وبالمثل تأتيب أحد العاملين ولكن باستخدام أداة غير لفظة ليست ملائمة، يمكن أن يجد من أثر فاعلية العقاب، أن نعمة الرسالة وتوقيتها ومكان توصيلها وتغيرات الوجه، والإشارات أو الإيماءات المصاحبة لها قد تعدم أو تضعف أو تغير من مضمون الرسالة كلية<sup>(3)</sup>، إن هذه الطرق الثلاث تمثل إحدى الأبعاد الأساسية للعلاقة التفاعلية بين القيادة الإدارية والمرووسين، حيث حسن استعمالها وتوظيفها يعبر عن قدرة القيادة الإدارية على رسم السلوك التنظيمي للمنظمة.

## 2- القيادة الإدارية أنواع الثقافة الاتصالية:

إن من أشكال التفاعل بين القيادة الإدارية والمرووسين في اتصالهم من حيث استخدام لطرق الاتصال المذكور سابقا، فإنه يمكن تقسيم أشكال التفاعل هذه تفاعلات (أو اتصالات) رسمية يدور في إطار علاقات رسمية للعمل، والتي تتحدد من خلال البناء التنظيمي للمنظمة كما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، وهناك اتصال غير رسمي، والذي يدور حول الجماعات والأفراد في التنظيمات غير رسمية في المنظمة<sup>(4)</sup>، وقد يعكس حجم الاتصال العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بعضهم البعض خاصة إذا كانت هذه التنظيمات غير الرسمية إيجابية

1 - نفس المرجع، ص 631.

2 - على محمد منصور: **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 238.

3 - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 631.

4 - سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 335.

من ناحية تأثيرها على كفاءة الأداء بالمنظمة<sup>(1)</sup>، ونجد أكثر التقسيمات شيوعا هو التقسيم الثلاثي:

**2-1- الاتصالات الرأسية:** أو الاتصالات من أعلى إلى أسفل، هي تلك الاتصالات التي تتدفق من أعلى إلى أسفل المنظمة، عادة من خلال خطوط العلاقات الرسمية، أي هي تلك الاتصالات التي تتم بين القيادة الإدارية ومرؤوسيه، والاتصالات الرئيسية قد تتضمن شخصية فقط كما قد تتدفق عبر العديد من الوحدات التنظيمية ذات المستويات المختلفة.

يستخدم هذا النوع الاتصال الشخصي المباشر وذلك من خلال المقابلات والكلام المباشر والحوار مثل الاجتماعات، ويستخدم الاتصال المكتوب في حالة الاتصال من أعلى إلى أسفل من خلال التعليمات والأوامر والمذكرات المنظمة للعمل، فإفراط القيادة الإدارية الوسطى في استعمال هذا النوع من الاتصالات يعبر عن نمط قيادي أتوقراطي وتسلطي، حيث يعاب على هذا النوع من الاتصال عدم استخدامه الوسيلة المناسبة من الاتصال، كما أن القيادة الإدارية تتأخر في إعطاء التعليمات والبيانات التي يتطلبها المرؤوسين في المستويات الأقل وبذلك تصل متأخرة وتفقد فعاليتها<sup>(2)</sup>، لأن السياسة وإجراءات، وإستراتيجية ورسالة المنظمة لا بد أن تفصل بدقة إلى أعضاءها لتأمين أداء فعال، ويأخذ هذا الاتصال أشكال عديدة أهمها الاتصال المباشر، وجها لوجه ثم هناك التعليمات المكتوبة والإيضاحات، وأنواع التقسيم لغرض إبلاغها عدد أكبر من المرؤوسين، هذا إلى جانب استعمال النشرات والإعلانات<sup>(3)</sup>.

**2-2- الاتصالات الصاعدة:** وهو الاتصال الذي يتم خلال المرؤوسين في المستويات الدنيا بالرؤساء في المستويات الأعلى، وتأخذ هذه الاتصالات شكل الاستفسارات أو التقارير، أو المعلومات التي يرى العمال أنها ذات أهمية للقيادة الإدارية، كما تأخذ شكل المقترحات والشكاوي أو الرد على الأسئلة المسؤول الأعلى في شكل آراء واقتراحات، إلا أنه تظهر نتائج بعض الدراسات إلى تعرض هذا النوع من التحريف في المعلومات، أو عدم الدقة بدرجة أكثر من الاتصالات الهابطة، فالمرؤوسين قد يميلون إلى إخفاء أو تحريف المعلومات التي قد تسيء إلى موقفهم أمام رؤساءهم<sup>(4)</sup>.

ويشيع استخدام هذا النوع في المنظمات الصناعية الديمقراطية، والتي تقوم سياستها على مشاركة المرؤوسين في الإدارة واتخاذ القرارات، فمن خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستوى الأقل للتعبير عن آرائهم وإبداء مقترحاتهم، وتوصيل متطلباتهم إلى القيادة الإدارية

1 - على محمد منصور، مرجع سابق، ص 224.

2 - سيد م حمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 336 - 337.

3 - خليل محمد حسن: **مبادئ الإدارة**، دار المسيرة، ط1، عمان، ب/ت، ص 280 - 281.

4 - جمال محمد المرسي، ص 618 - 619.

الوسطى، كل هذا من شأنه رفع الروح المعنوية لهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية<sup>(1)</sup>، ويتم هذا الاتصال من خلال وسائل عديدة منها المقابلات مع المشرفين، والإشاعات التي تسود جو المنظمة والاستقصاءات، كما أن سياسة الباب المفتوح تعبير مجازي عن إطلاق الحرية للمرؤوسين في الاتصال برؤسائهم بدون حواجز وقيود.

فيمكن إجمال أهم مزاياها في: (-) تنمية الترابط التنظيمي من خلال دفع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية المختلفة، والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها، - يعكس هذا النوع مدى ديمقراطية الإدارة وتطبيقها لمبدأ المشاركة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرار، - يعكس التطبيق الفعلي والدقيق الاتصال الصاعد إلى التعرف على المشاكل مبكرا ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لعلاجها والاحتياط إليها مستقبلا، - كلما أمكن من تطبيقه جيدا في كل المستويات الإدارية فهذا يترتب عليه حل عديد من المشكلات على مستوى المشرفين وبالتالي يخفف من وحدة التوتر في الأداء ويخفف من حجم المشكلات التي يتم تصعيدها إلى المستويات الأعلى، - يترتب عما سبق توفير الجهد والوقت للقيادة الإدارية لحل المشكلات والمهام المرتبطة بها<sup>(2)</sup>.

وفي الأخير يركز الاتصال الصاعد على الجانب الحساب في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، ويعتبر الاتصال الصاعد هو الأداة التي يستخدمها القائد الإداري في الإشراف والرقابة والنسق<sup>(3)</sup>.

**2-3- الاتصالات الأفقية:** تتضمن الاتصالات الأفقية أشكال التدفق بين المديرين أو العاملين، وزملائهم في نفس المستوى التنظيمي، على سبيل المثال قد يبادر الإنتاج بالاتصال بمدير التسويق لإخبار بأن مستويات المخزون لم تعد كافية، وأن مواعيد التسليم المخططة يجب أن تمتد إلى أسبوع آخر.

يعتبر هذا الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المنظمة، لما يوفره من انسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة، والتي تكون على خط تنظيمي واحد بما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وكما أن الاتصال الصاعد والهابط يستخدم الاتصال الأفقي مختلف وسائل الاتصال سواء المكتوبة أو الشخصية بأنواعها المتعددة المذكورة سابقا، كما أنه يخدم العديد من الأغراض: (-) تسهيل التنسيق بين الوحدات، - زيادة فعالية مجموعة العمل التي تضم أعضاء

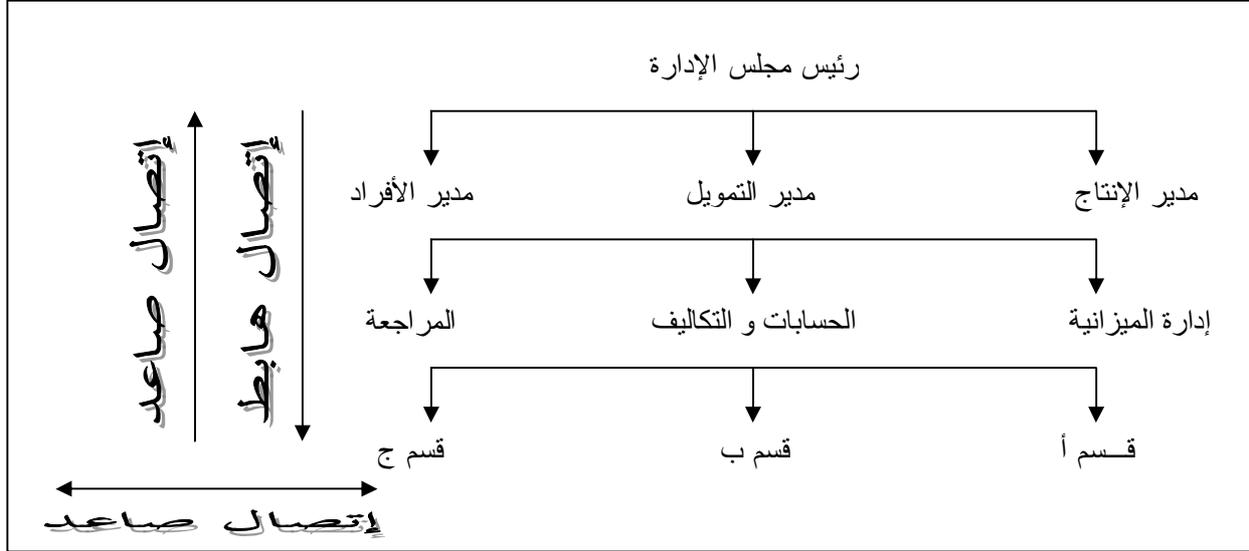
1 - على محمد منصور، مرجع سابق، ص ص 225 - 226.

2 - سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص ص 338 - 339.

3 - عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم و الإدارة، مكتب العربي الحديث، 1997، ص 220.

من أقسام مختلفة،-إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد،-يساعد على التنسيق بين تشكيلات المنظمة حتى يسعى الجميع إلى تحقيق هدف واحد متعاونين فيما بينهم.<sup>(1)</sup>، ويمكن توضيح هذه الأنواع من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (10)  
الاتصالات الرسمية في المنظمة



المصدر: سيد محمد جاد الله، مرجع سابق، ص 341.

يتضح من الشكل: الاتصال الهابط حسب التدرج للهيكل التنظيمي من رئيس الإدارة إلى مديري عموم الإدارات الأخرى مثل الإنتاج و التمويل، وهكذا تصل إلى الأقسام والإدارات الأخرى، و الاتصال الصاعد من الأقسام (أ، ب، ج) إلى إدارات التمويل والحسابات والمراجعة إلى مديري الإنتاج التمويل و الأفراد إلى رئيس مجلس الإدارة، الاتصال الأفقي، والذي يتم بين مديري إدارة الإنتاج و مدير إدارة التمويل ثم مدير إدارة الأفراد في شكل خط نمطي واحد، فيرى الباحث من خلال هذا التقسيم أنه لخلق كيان اجتماعي يعبر عن قدرة جماعية للفعل ومنتج لثقافته، يجب على القيادة الإدارية اتصال وتفاعل في جميع الاتجاهات الذي هو خليط من الأنواع السابقة، الذي يعبر عن النوع الآتي:

**2-4- الاتصال النجمي التفاعلي:** وهي التي تكون في صورة متطورة ومعقدة، ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الانفعالات مختلفة الاتجاهات أفقية وعمودية ومائلة<sup>(2)</sup>، يتميز هذا النوع بالعلاقات الديمقراطية في المنظمة من حيث قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية، ويشعر الجميع بالانتماء إلى المنظمة وترتفع درجة الولاء للمنظمة، وهي الطريقة الأكثر نجاعة و فعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة،

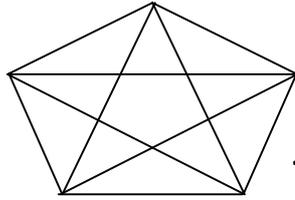
<sup>1</sup> - شرقي ناجي حواد: السلوك التنظيمي، دار المكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2000، ص ص 283 - 284.

<sup>2</sup> - بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، مرجع سابق، ص 112.

وبذلك تساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات و على كل المستويات، لكن هذا النوع يسهل تطبيقه في حالات الإعداد المحدودة، أما إذا كبر العدد في المنظمة فالأفضل المزج بين نمط الهرم ونمط الشبكة لضمان استقرار النظم والرقابة عليه<sup>(1)</sup>.

### الشكل رقم (11)

#### الاتصالات النجمية



المصدر : مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص 139.

#### المطلب الخامس: مهارات قيادية في الثقافة الاتصالية:

يمكن من خلال هذا العنصر ذكر بعض المهارات القيادية في الاتصال التي تتيح لتطوير وبناء ثقافة اتصالية توجد وتنشئ العمل الجماعي، هذه المهارات التي تتبعها القيادة الإدارية في تفاعلها الاجتماعي لتوجيه السلوك التنظيمي لمرؤوسيه<sup>(2)</sup> : ( -ضرورة إلهام القيادة الإدارية بالمعلومات الكافية، لأن الكثير منهم يحاولون أحيانا توصيل معلومات لا يفهمونها، أو قد يكون القائد الإداري عاجز عن الإجابة على أسئلة مرؤوسيه المتصلة بالعمل، وهذا ما يقلل من فرص نجاح الاتصالات في تحقيق أهدافها،- أن يكون ما يحاول إيصاله إليهم جديد عليهم، أي لا يدع الفرصة تسرب الأنباء قبل أن يذيعها هو على الأفراد، لأن تسرب الأنباء قبل أن يذيعها هو عليهم، معناه أنهم لن يعتمدون عليه كمصدر للمعلومات، - أن يلتزم بالتوقيت السليم لتوصيل المعلومات، فلا يعلمن مثلا عن أعمال قد حققت أرباح أو خسارة كبيرة، ويكون ذلك بخلاف الحقيقة من واقع التقارير الرسمية، كما أنه لا يمطر الموظفين بوابل من المنشورات والمذكرات والتعليمات، هذا من شأنه أن يقلل اهتمام الموظفين بمحتوى الرسالة مما يجعلهم لا يعطون الانتباه لكل الرسالة المهم منها وغير المهم، - أن تكون التعليمات واضحة ولا تحتل اللبس أو سوء الفهم ومكتوبة، أو معطاة بلغة يفهمها المرؤوس، فكثير ما يهمل المرؤوس تنفيذ التعليمات لا لسبب إلا لأنه لا يفهمها ويجد نفسه محرجا إذا استفسر عن معناها،- يجب على القائد الإداري أن يستخدم الكثير من الوسائل لتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى، التي من بينها نظم الشكاوي أو صندوق الاقتراحات أو الاجتماعات والاستشارات،- ترشيد سياسة الباب المفتوح، والتي

<sup>1</sup> - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المركز العربي للتطوير الإداري، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص 139

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 428-430.

تكون من خلال مشاركته لمروسيه في العملية التنظيمية والاندماج اجتماعيا، - أن يكون لدى القائد الإداري القدرة على حسن التصرف والتفاعل الاجتماعي الرشيد والميل الإنساني، وهذه تتطلب إدراكا واعيا لطبيعة البشرية، ونضجا كافيا للتكيف والتوافق مع متغيرات كل موقف على حدة، وحضورا ذهنيا وقبولا اجتماعيا من جانب الآخرين الذين يتعامل معهم<sup>(1)</sup>.

وأن يكون لديه القدرة على إدارة و توجيه السلوك الاجتماعي فيما يتعلق بعلاقاته أو تفاعله مع مروسيه، يعني تفضيل للتفاعل البشري الجماعي من أجل التوفيق بين الأهداف الفردية ودمجها في أهداف المنظمة.<sup>(2)</sup>، والعمل على تحسين علاقات العمل وتحقيق الانسجام في المنظمة، - العمل على رفع القدرة على الإصغاء والمتابعة، من أجل زيادة فاعلية الاتصال، -تشجيع الثقة المتبادلة يبرز في حاجة لوجود بيئة مشجعة لتبادل الثقة بين القيادة الإدارية والمروسين بما يسهل عملية الاتصال، فالقيادة الفعالة هي التي تنجح في تنمية مناخ الثقة، يجدون بذلك ليس من الضروري متابعة كل عملية اتصال، لأنه لا يوجد مبرر للقلق بشأن سوء الفهم لدى المروسين حيث تمكنوا من زيادة مصداقيتهم بين مروسيهم، - مشاركة مروسيهم في المعلومات مما يساعد على توجيه سلوكهم وتعريفهم بواجباتهم لتحقيق هدف المنظمة.<sup>(3)</sup>

### المبحث الثاني: القيادة الإدارية الوسطى وتطوير ثقافة اتخاذ القرار:

#### المطلب الأول: القيادة الإدارية وأهمية القرارات داخل المنظمة

تتفاوت القرارات من حيث درجة أهميتها للمنظمة، ويظهر هذا من خلال الأسئلة التالية: - ما هي درجة تأثير القرار على أهمية المنظمة؟ فكلما زادت درجة تأثير القرار على أهداف المنظمة زادت درجة أهمية القرار، -من الذي سوف يتأثر بالقرار؟ كلما زاد الأفراد الذين سوف يتأثرون بالقرار، كلما زادت أهمية القرار إلا أن عدد الأفراد الذين سوف يتأثرون بالقرار مرتبط بحجم المنظمة، - ما هو حجم الأموال المطلوبة للقرار؟ كلما زادت حجم الأموال المطلوب توفيرها للقرار كلما زادت درجة أهمية القرار، إلا أن هذا السؤال يتشابه مع السؤال السابق من حيث أخذ حجم المنظمة في الحسبان، -ما هي درجة تكرار القرار؟ يشير تكرار القرار إلى زيادة درجة روتينية القرار فنجد أن قرار منح إجازة أحد العاملين هو قرار روتيني متكرر في كل المنظمات بينما قرار التخلص من أحد المنتجات هو قرار غير متكرر ويتوقف على العديد من العوامل التي يجب دراستها.

1 - محمد العزازي أحمد: المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري، ب/د، ب/ب، 2002، ص 34.

2 - فريد النجار: إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية، مؤسسة شباب الجماعة، الإسكندرية، 1998، ص 379.

3 - فضيل دليو و آخرون: الاتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الدولي الثاني، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية "قسنطينة"، الجزائر، 2003، ص 87.

مع هذا أن القرارات الروتينية المتكررة أقل أهمية من القرارات التي تتخذ مرة واحدة في حياة المنظمة، هل الوقت يمثل قيداً؟ فالقرارات التي تتخذ في الظروف الطارئة تكون أكثر أهمية من القرارات التي يتوافر الوقت لدراستها<sup>(1)</sup>، درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ، إذ أن بعض القرارات هي أكثر قابلية للتغيير بعد اتخاذها من غيرها، من حين أن الأخرى تولد أثراً يصعب تبديلها في مسيرة المنظمة لاحقة<sup>(2)</sup>، هذا بالنسبة لدرجة تفاوت أهمية القرارات بالنسبة للمنظمة أما بالنسبة لأهمية القرارات داخل المنظمة بصفة عامة تتمثل في الجوانب التالية:

تعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية، تلعب القرارات الإدارية دوراً فعالاً في القيام بالعمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين، كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية على متخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية رقابة هذه القرارات.

### المطلب الثاني: القيادة الإدارية و الأطر النظرية لثقافة اتخاذ القرار:

#### 1- اتخاذ القرارات في النظريات الكلاسيكية:

1-1- نظرية الإدارة العلمية لـ فريدريك تايلور: يعتبر تايلور رائد هذه النظرية حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة، لذلك فإن النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمه للعملية الإدارية وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معني ثم اختيار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله كما ترى أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم.

ومن إسهامات تايلور في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي والتعاون بدلاً من سيادة روح الفردية... الخ، وهي مفاهيم تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، ويرى بعض علماء الإدارة أن أفكار تايلور وملاحظاته التي استخلصها من دراسته وأبحاثه تمثل دفعة للأمام نحو أفق أكثر معقولة وأكثر فعالية في أساليب اتخاذ القرارات، وأن هذه الأفكار والملاحظات كانت من منطلق علمي قائم على إتباع مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار، كما درس تايلور الحركات الضرورية لأداء العمل في

<sup>1</sup>-فريد الصحن محمد وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص130.

<sup>2</sup>-الشماع خليل محمد حسن و خفير كاظم محمود: نظريات المنظمة، دار المصير، عمان، ط1، 1994، ص245.

أقصر وقت وبجهد أقل، والبدايل الضرورية لعملية اتخاذ القرارات، وطرح البدائل غير الضرورية التي تؤدي إلى ضياع وجهة المدير متخذ القرار<sup>(1)</sup>.

**1-2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول H. Fayol:** يعد هنري فايول من مفكري الإدارة وخبرائهم الذين مارسوها عملياً. كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال، وتقوم أفكاره على تصنيف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية صيانة محاسبة، وأخيراً الوظائف الإدارية التي منها: وضع الخطة، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة، ومن الإصدارات الرائدة لـ هنري فايول في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لمجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه القيادي وتقريره ولعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير من أجل قيامه بأفضل الأعمال.

فالنظرية الكلاسيكية بصفة عامة تركز على أربعة أبعاد تتخذ القرار الفردي وتكمن هذه الأبعاد فيما يلي<sup>(2)</sup>: - **المعلومات:** هي البيانات والإحصاءات التي توفر قبل اتخاذ القرار وهذا لمعرفة النتائج المتوخاة منها، - **قواعد القرار:** هي الطرق والأساليب لمتخذ القرار الطريق أو الأسلوب الذي يجب عليه أن يتخذه وفقاً لظروف المنظمة وتعليماتها، وهذه القواعد قد تعتمد على نتائج محتملة بمعنى أنها قد تكون دقيقة أو غير دقيقة، - **المخاطرة:** إن المخاطرة تعني أن كثيراً من المنظمات تتخذ قراراتها من باب المخاطرة دون الاعتماد على المعلومات والتأكد من أن النتائج سليمة بهذا فإن القرار المتخذ فيه نوع من المخاطرة قد يصيب وقد يخطأ، - **مساعدة القرار:** وهذا يعني استعمال بعض الوسائل الحديثة لمساعدة متخذ القرار مثل العمليات الالكترونية للبيانات والأساليب الرياضية المتقدمة وغيرها من الطرق والأساليب التي تساعد الإدارة للتوصل إلى قرار سليم ومناسب، فاستخدام الأسلوب الكلاسيكي في اتخاذ القرارات جعل بعض القادة غير مرتاحين من هذه الأساليب وهذا لأنه مثالي القرارات وغير واقعي.

## 2- اتخاذ القرارات في النظريات السلوكية:

**1-2- شيبستر برنارد C. Bernard:** لقد كانت دراسات وأبحاث برنارد التي نظمها كتابه "وظائف المنفذ" بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، حيث لفت الأنظار إلى أن اتخاذ القرارات يعتبر ركناً أساسياً في العمل الإداري، فقد بين برنارد أن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية وأن هذا النشاط يزاول باستمرار من أجل تحقيق أهداف التنظيم، وقدم برنارد تصنيفاً لأنواع القرارات، بحيث صنف القرارات الإدارية إلى نوعين: ( - **قرارات إيجابية:** تعني عمل شيء وأن هذا العمل

<sup>1</sup>- العبدلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، عزام للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، صص 46-47

<sup>2</sup>- نفس المرجع، صص 190.

قد يكون مباشرا أو الامتناع عن عمل ضعيف، - **قرارات سلبية** : وهي قرارات تعني عدم التعميم أو التحديد لشيء معين).

كما لفت الاهتمام إلى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرارات وأدائها، أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه للاختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، ويترتب على ذلك أن يكون القرار المتخذ هو (لا قرار)، وقد عبر برنارد عن ذلك بقوله: " أن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفاء".

**2-2- نظرية هيربرت سيمون H.Simon** : لقد كان اهتمام سيمون بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتاباته في هذا المجال التي كان بدايتها كتابه "السلوك التنظيمي" والذي اختار له عنوانا فرديا هو دراسات لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري.

وقد أوضح سيمون في كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسات الإدارة لكون هذه العملية في نظره مظهرا للسلوك الإنساني، لذلك قد عرف التنظيم بأنه "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن بين هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

كما يركز على التفاعل بين أعضاء الجماعة كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم الشخصية وبالتالي يؤثر في كيفية اتخاذهم للقرارات بحيث أن كل مدير حيث يتخذ قرارا، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار، ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء الجماعة<sup>(2)</sup>، فالمدير لا ينظر إلى اتخاذ القرار فقط وإنما ينظر على ردود الفعل الناتجة عنه، وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فإنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة، بمعنى أن المدير يتخذ قراراه على أساس المعلومات المتوفرة لديه وبما أن طاقاته وإمكاناته محدودة ولا يستطيع معرفة كل شيء، ويستطيع التنظيم أن يقوم بوظيفته هذه من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيه.

ويمكن باختصار تقديم أهم ما جاء به "سيمون" فيما يلي: - عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم، - أي تنظيم ينقسم إلى قسمين هما: فئة متخذي القرار في المستويات العليا الإدارية، وفئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار، - عملية اختيار بين البدائل وظيفه الإدارة العليا، ولذلك فهي مسؤولة عن اتخاذ القرارات المناسبة أولا ولها القدرة على التأثير في الأسلوب التنفيذي

<sup>1</sup>-المغربي محمد كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم و اسس، دار الفكر، عمان، ط2، 1995، 228.

<sup>2</sup>-محمد القبان: مفاهيم و تطبيقات السلوك الإداري ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1994، ص312.

للقرار، - فشل القرار لا يمكن أن يكون في اختياره بل بأسلوب تنفيذه، - الوصول إلى قرار معين ليس بمهمة يسيرة على الإداري، - محاولة الإداري دائما اتخاذ القرارات الهادفة لتحقيق أغراض المؤسسة، - عملية اتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصل إلى الرضا والقناعة وبحدود الرشد المطلوب<sup>(1)</sup>.

يصنف هربرت سيمون، هذه الصعوبات أو القيود إلى ثلاث أنواع هي: المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية وهي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات، وتبدو هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم الذي أولته التاييلورية كل اهتماماتها، وهناك مجموعة من الضغوط تعرض على السلوك الرشيد، تنشأ عن الدوافع والقيم، والولاء الشخصي، ففي النسق التنظيمي قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذا قيم متعارضة مع الأهداف العامة للمنظمة، 3- يتحدد السلوك الرشيد بالمعلومات المتاحة، ومدى توافر قنوات الاتصال التي تسير نقل المعلومات لأجل اتخاذ القرارات، وأخيرا طريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في المنظمة<sup>(2)</sup>. وهكذا يصبح من الضروري أن نكشف بصورة واضحة طبيعة القرارات التي تتخذ في كافة مستويات السلم الهرمي للسلطة، ومن الضروري دراسة سلوك القائم باتخاذ القرارات في المنظمة والذي يهمننا هو كيف يصبح الفرد عضوا في التنظيم؟ وما هي الأسباب التي تدفعه إلى الاشتراك فيه؟ يرى هربرت سيمون<sup>(3)</sup>، أن الأسباب التي تدفع الفرد إلى الاشتراك في التنظيم مردها إلى فكرة التوازن بين الحوافز أو البواعث من جهة، والإسهام الفردي من جهة أخرى، ومعنى ذلك أن التحاق الفرد بالتنظيم، قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات على مدى التوازن بين الحوافز والبواعث، وما يقدمه أو ما يبذله من جهة في المساهمات الفردية.

### المطلب الثالث: القيادة الإدارية و أنواع ثقافة اتخاذ القرار :

#### 1- الناحية القانونية للقرار:

حيث تقسم القرارات تبعا لذلك إلى أربعة أقسام<sup>(4)</sup>:

- **مدى القرار وعموميته:** ويتضمن أولا القرار التنظيمي، وهو يتعلق بقواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات والسياسات الواجب إتباعها من قبل الإدارات، ثانيا القرار الفردي وهو القرار الذي يخاطب فردا معيناً

<sup>1</sup>- غسان محمود: أصول الإدارة، القاهرة، 1983، 352.

<sup>2</sup>- فريد الصحن محمد و آخرون، مرجع سابق، ص168.

<sup>3</sup>- منيف إبراهيم: تطور الفكر الإداري المعاصر، آفاق للإبداع والنشر، لبنان، ط1، 1999، ص55.

<sup>4</sup>- الصباح عبد الرحمن: نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، عمان، 1998، ص541.

أو مجموعة محددة من الأفراد كما في قرارات التعيين والترقيات والعقوبات أو الفعل من العمل.

- **تكوين القرار:** ويمكن أن نميز وفقا لذلك بين القرارات البسيطة التي لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع مثل تعيين موظفا أو مكافأته، والقرارات المركبة التي تتألف من عملية قانونية تتم على مراحل متعددة مثل القرارات الخاصة بإجراء مناقصة أو مزاد.

- **أثر القرار على الأفراد:** فهناك قرارات ملزمة وهي تشمل الأصل في القرار لأن الأفراد يجب أن يلتزموا بها ويطيعوها، إلا أن هناك قرارات لا تحل صفة الإلزام مثل النشرات والتعليمات التي تبين للعاملين كيفية تنفيذ اللوائح وإجراءات العمل وتعد بمثابة نصائح لا تلتزم الأفراد بالتنفيذ فيها.

- **قابلية القرار للإلغاء أو التعويض:** إذ يمكن معارضة بعض القرارات والمطالبة بإلغائها والتعويض عما تسبب من نتائج كقرارات تعيين العاملين أو فعلهم أو عقوبتهم ومنها ما لا يخضع للمعارضة والإلغاء كالأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.

## -2- طبيعة القرار الإداري:

تقسم القرارات من حيث طبيعتها إلى ثلاثة أشكال هي:

-2-1- **القرارات الأساسية والروتينية:** إن القرارات الأساسية تتطلب القيام بعدة إجراءات وذلك قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتمام خاصا والتي لا تتكرر باستمرار، ويغلب على هذه القرارات الالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، وتتطلب الدراسة والعناية والتحليل الخاص للنواحي المالية والاقتصادية والاجتماعية، ومثال عن هذه القرارات اختيار موقع المؤسسة أو توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها، وعملها يتحدد في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة، بينما القرارات الروتينية فهي القرارات التي تتكرر بصورة مستمرة لا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها، وتتخذ غالبا في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج ومعالجة البريد وتوزيع سهام العمل على العاملين<sup>(1)</sup>.

-2-2-1 **القرارات التنظيمية والفردية:** تتعلق القرارات التنظيمية بعمل ونشاط المؤسسة ويتخذها المدير الذي يمثل مصدر قوة هذه القرارات، أما القرارات الفردية فتتميز بأنها شخصية ترتبط بالفرد فمثلا إذا قرر أحد المديرين الاستقالة من عمله فإنه سيثير مشكلة تنظيمية تتعلق بإيجاد شخص آخر يحتل مكانه، ويتمتع بنفس المؤهلات والخبرات.

<sup>1</sup>-حسن عادل : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية،الدار الجامعية، بيروت، 1984،ص22.

وقد ميز برنارد Bernard بشكل مناسب بين القرارات التنظيمية والفردية، فأشار إلى أن القرارات التنظيمية تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية المعبرة عن دوره كمسؤول إداري في تلك المؤسسة، أما القرارات الفردية تعبر عن المدير كفرد في المؤسسة وليس كمسؤول فيها، فهي لا يمكن أن تفوض وليس لها أي تأثير على المؤسسة

### -3- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة: وهنا نوعين من القرارات:

-3-1- القرارات المبرمجة: تعتبر قرارات مبرمجة، لان معايير الحكم فيها واضحة وغالبا ما تتوفر على معلومات كافية بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها ويوجد تأكيد فيها بأن البديل المختار سوف يحل المشكلة بفاعلية وهي أيضا قرارات متكررة روتينية، محددة جدا لها إجراءات معروفة محددة مسبقا للتعامل معها<sup>(1)</sup>.

-3-2- القرارات غير المبرمجة: هذا النوع من القرارات تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة مشكلا لأول مرة ولا توجد خبرات سابقة بشأن كيفية حلها، وعادة في هذا النوع من المشاكل يصعب تجميع المعلومات الكافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار من بينها، وعليه فإن كل قرار يتم اتخاذه سيكون وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة ولا توجد أنماط موحدة لهذا النوع من المشكلات، وعلى متخذ القرارات غير المبرمجة أن يستخدم حكمه الشخصي، تقييمه ورؤيته وهي قرارات تتطلب معالجة وحلولا جيدة غير مكررة مثل القرار المتعلق بإنتاج سلعة معينة جديدة، أو فتح فرع جديد للشركة في منطقة أخرى وإعادة مثلا النظر في الهيكل التنظيمي<sup>(2)</sup>

كما أعطى ANSOFF تصنيفا آخر للقرارات هي القرارات الإستراتيجية والإدارية والقرارات التشغيلية، فالقرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معها كما في تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي، وتعديل المنتجات والخدمات وإدخال تشكيلة جديدة منها، وعادة ما تتخذ هذه القرارات في المستويات العليا وهناك القرارات الإدارية التي تتعلق بإعداد الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف وترتيب مواقع العمل أما القرارات التشغيلية فهي القرارات التي تتعلق بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، كما قد تتعلق هذه القرارات بسياسات التسعير والتوزيع.

<sup>1</sup>- مشرفي محمد على: نظرية القرارات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص198.

<sup>2</sup>- أحمد توفيق جميل: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، الإسكندرية، 1986، ص311.

## المطلب الرابع: القيادة الإدارية و خطوات اتخاذ ثقافة القرار:

### 1- خطوات عملية اتخاذ القرار:

يرى سيمون أن عملية اتخاذ القرارات تمر عادة بالخطوات الثلاث:

**1-1-مرحلة البحث والاستطلاع:** وهي العملية التي يتم بها البحث وتحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار أي تحديد الحاجة لاتخاذ القرار.

**1-2- مرحلة التصميم:** وهي المرحلة التي يتم بها البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

**1-3-مرحلة الاختيار:** حيث يتم فيها اختيار بديل معين من بدائل العمل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ويصف سيمون أن القيام بهذه الخطوات الثلاث يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب وهناك من قسمها إلى خمس مراحل وبعض المفكرين الذين قسموها إلى ست مراحل أو سبع مراحل، ولكن يبقى أن العملية الكاملة لاتخاذ القرار.

يجب أن تمر بالخطوات التالية:

- **تحديد المشكلة:** يعتبر تحديد المشكلة الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار حيث يعتبر اتخاذ القرار الرشيد دون تحديد المشكلة وأبعادها وتحديد المشكلة، يعني تحديد الهدف الذي يسعى لاتخاذ قرار من أجله، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارا غير سليم لعدم ملائمتها للمشكلة التي صدر بصددتها<sup>(1)</sup>

- **تحليل المشكلة:** هي المرحلة الثانية من عملية اتخاذ القرار تتمثل في تحليل المشكلة عن طريق الحصول على معلومات وبيانات دراستها.

- **تحديد البدائل:** تتوقف مدى سهولة هذه الخطوة على طريقة معالجة الخطوتين السابقتين بدقة ووضوح، وتظهر البدائل على شكل وعود ولن توجد حاجة إلى اتخاذ القرار في حالة وجود بديل واحد للحل وإنما يتعين وجود أكثر من بديل مع النظر إليهم نظرة موضوعية خالية من العواطف، ويجب أن تكون منسجمة مع الأهداف المراد تحقيقها<sup>(2)</sup>.

- **تقييم البدائل:** تعتبر هذه المرحلة من المراحل الشاقة والصعبة ذلك أن مزايا وعيوب البدائل لا تظهر في وقت بحثها وإنما في المستقبل، ويتم المفاضلة بين تلك البدائل المتاحة على أساس مدى توافر العناصر التالية في كل بديل: - مدى إسهام كل بديل في حل المشكلة محل الدراسة، - ما هي تكلفة اختيار كل بديل، - ما هي المتطلبات الواجب

<sup>1</sup>- بن عامر السعيد: الاتصالات الإدارية، المدخل السلوكي لها، دار المريخ الرياض، 1986، ص113.

<sup>2</sup>- الجوهري عبد الهادي: علم الاجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، المكتب الجمعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص332.

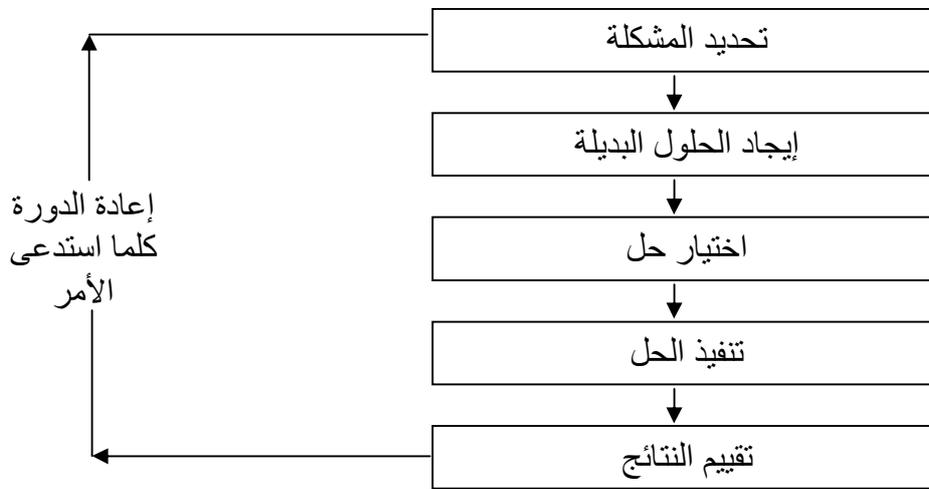
توفرها لاستخدام كل بديل (مثل المهارات الخبرات، التكاليف .)، - ما هي الفترة الزمنية لكل بديل حتى يحقق النتائج المرجوة، - ما هي الأضرار أو الآثار السلبية المترتبة على استخدام كل بديل من البدائل المتاحة

- **اختيار أفضل بديل:** أشار دروكر Droker إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصح، وليس ما هو مقبول، حيث يقترح التركيز على الحل الأنسب والصحيح من بين الحلول المتوصل إليها، فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المطروحة.

- **تطبيق الحل المقترح:** هي آخر مرحلة وتتمثل في اتخاذ القرار، ووضع موضع التنفيذ، ومن ثم تنطوي هذه الخطوة على التصريح الرسمي بإجراء التغييرات المطلوبة مع التأكد من تقبل هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار، أي للحلول التي يتضمنها بسبب حل مشكلة معينة أو مواجهة موقعها، حيث يتم إعلام الأفراد وربما إقناعهم بنوعية التصرفات التي يتعين اتخاذها.

### الشكل (12):

#### خطوات عملية صنع القرار



**المصدر:** محمد مصطفى الخشروم وآخرون: إدارة الأعمال، مبادئ ومهارات ووظائف، مكتب الشقري، القاهرة، ط2 1998.1999، ص 281.

#### 2- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :

تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور أو قد تؤدي إلى التأثير في إصدارها، ومن هذه العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار نجد:

2-1- **تأثير العوامل الداخلية:** يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث

حجمها ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، ويظهر هذا التأثير من نواحي مختلفة، ترتبط بالناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، والناحية الثانية تأثيرها على مجموعة الأفراد في المؤسسة، بينما الناحية الثالثة متعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية من العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم، وبهذا فان نوعية القرارات تتخذ بالقيم والمفاهيم التي ضمنها المديرون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل.

**2-2- تأثير العوامل الخارجية<sup>(1)</sup>:** إن المؤسسة تمثل إحدى خلايا المجتمع، لذلك فهي لا تقوم من فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأوامر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار ومن العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات كذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والتقنية والقيم والعادات والقواعد الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة يضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه، إذ أن كل قرار يتخذ في مؤسسة لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المؤسسة الأخرى كالقرارات والتنظيمات المتعددة.

**2-3- وقت اتخاذ القرار:** يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الإدارية، خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة ويرغب الأفراد دائما أن يعرفوا القرار في الوقت المعين، حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في الوقت المناسب كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علما بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعديهم ومرؤوسيههم والفكرة الرئيسية للتوقيت هي:

- الإحساس بدرجة السرعة في اتخاذ القرار، فهناك قرارات يلزم اتخاذها في لحظات وهناك ما يمكن تأجيل اتخاذه أيام وشهور.

- الشعور بأن المشاكل والأحداث متداخلة، بحيث أن الوقت الذي يتخذ فيه القرار بالنسبة لمشكلة ما يلعب دورا هاما بالنسبة للمشاكل الأخرى، لذلك يجب توقيت القرار لحل المشاكل المختلفة وفق خطة معينة حتى لا يحدث تعارض بينهما<sup>(2)</sup>

**2-4- مدى توفر المعلومات :** تتأثر القرارات التي تتخذ في المؤسسة الإدارية سلبيا أو ايجابيا، بالبيانات والمعلومات والحقائق التي تتواجد والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها، ويتوقف توفر هذه المعلومات على عدة جوانب منها: - الأسلوب الذي تستخدمه

<sup>1</sup> جاب الله كشك، محمد بهجت: المنظمات و اسس ادارتها، دار الطباعة الحرة، الاسكندرية، 1995، صص 91-92.

<sup>2</sup> -حسن عادل، مرجع سابق، صص 24-30

الإدارة في الحصول على هذه البيانات، بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة، - مدى توفر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور وانسياب هذه المعلومات من مصادرها إلى متخذي القرارات، بحيث يسمح الحصول على هذه البيانات، - مدى توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات<sup>(1)</sup>، بالإضافة إلى وجود عناصر أخرى تؤثر على اتخاذ القرار منها: التخطيط غير الرسمي والبيروقراطية التي تعتبر من عوائق اتخاذ القرار، إضافة إلى المركزية الشديدة وعدم التفويض للسلطة.

**2-5- تأثير العوامل النفسية :** تعتبر العوامل النفسية لمتخذي القرار أو المساعدين تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة، حيث يعود الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وأثارها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات إلى هيربرت سيمون H. Simon إذ جعل الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرار، ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيراً سلبياً إذا اتخذ القرار تحت ضغوطات نفسية، حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط<sup>(2)</sup>.

## **المطلب الخامس: القيادة الإدارية و مداخل و أساليب ثقافة اتخاذ القرار :**

### **1- مداخل اتخاذ القرار :**

غالبا ما نفكر أن معظم القرارات تصدر عن شخص واحد هو متخذ القرار نفسه، لكننا نجد في الواقع العملي أن القرار نادرا ما يكون نتيجة جهود فرد واحد، فعلى الرغم من أن اتخاذ القرار هو في معظم الأحيان مسؤولية فرد واحد، إلا أن العوامل المختلفة لعملية اتخاذ القرار يمكن إرجاعها إلى أفراد عديدين في التنظيم كالمستشارين والمديرين الآخرين والمرؤوسين الذي يشاركون عبر قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في تقديم الاقتراحات والافتراضات والمعلومات التي يتم على أساسها اتخاذ القرار..... وتتراوح درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بين عدم تقديم الاقتراحات إلى تقديم اقتراحات بسيطة في المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات.

ومهما اختلفت درجة المشاركة في اتخاذ القرار إلا أن النمط المستخدم في اتخاذ القرارات يعتمد إلى حد بعيد على القرار نفسه وعلى الحالات والظروف المحيطة بالموقف ودرجة تأثيرها فيه، ويمكن التمييز بين ثلاث مداخل أساسية في اتخاذ القرار وهي: - المدخل الفردي الذي يقوم على اتخاذ القرار من قبل الإداري نفسه، - المدخل الاستشاري الذي يقوم على

<sup>1</sup>- الشرفاوي على: العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص270.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص270.

اتخاذ القرار من قبل الإداري بعد استشارة الأفراد الذين يتعلق بهم القرار، - مدخل المشاركة الذي يقوم على اتخاذ القرار من قبل الجماعة التي تتأثر بالقرار أو تؤثر فيه.

**1-2- اتخاذ القرار الفردي:** يعني المدخل الفردي لاتخاذ القرار أنه العملية التي يتم بها تركيز قوة اتخاذ القرارات في فرد واحد هو شخصية المدير بدون مشاركة المجموعة باتخاذها سواء بمناقشة المعلومات والاقتراحات والآراء أو بتقويمها، وهو ما يسمى بنظرية الفرد الواحد لاتخاذ القرار.

وبما أن موهبة القيادة وفنها هي الأساس في نجاح العملية الإدارية فإن القائد الموهوب غالبا ما يتخذ قراراته بشكل عادي تلقائي دون أن يمضي الوقت الكبير في التفكير في كيفية اتخاذها، وذلك بسبب ما يتمتع من خبرات وتجارب سابقة تعود من خلالها على تحمل المسؤوليات العديدة ومواجهة المواقف المختلفة، وهذا يساعد على اتخاذ القرارات الفورية إذا كانت تتعلق بحالات شبيهة بمواقف سبق له أن تتعامل معها من قبل معتمدا في ذلك على معرفته الواسعة في مجال عمله وثقته بنفسه وخبراته.

والإداري الناجح هو الذي يجمع بين العلم والخبرة والموهبة والممارسة ليستطيع تطوير نفسه ومباشرة مسؤولياته وزيادة قدرته في التعرف عما يدور في أذهان مرؤوسيه ووجهات نظرهم ومواقفهم اتجاه الظروف والحالات المختلفة ويحفزهم لبذل المزيد من جهدهم بعد أن يحسن الحكم على مواقفهم فيتعاطفون معه ويستجيبون لقراراته بدافع من التقدير والثقة.

**1-3- المدخل الاستشاري لاتخاذ القرار:** يعني المدخل الاستشاري لاتخاذ القرار أنه العملية التي يتم بها تركيز قوة اتخاذ القرارات في شخصية المدير بعد استطلاع آراء المجموعة واقتراحاتهم والاستفادة من معلوماتها، ويصلح هذا المدخل عندما يكون القرار هاما نسبيا وله أثرا عند التطبيق، وعندما يصعب أن تتفق الجماعة للوصول إلى الحل المناسب بسبب ما يثار وفي هذا القرار من تعارض واحتكاك وخلافات بين الأفراد، فيعمل الإداري على استطلاع آرائهم والاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم وملاحظاتهم ثم إصدار القرار بنفسه لتحقيق النزاع والخلاف بين أفراد المجموعة<sup>(1)</sup>.

**1-4- اتخاذ القرار الجماعي:** ويدعي هذا المدخل الإدارة بالمشاركة، وتشير إلى مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار حيث وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع تسويق دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد واحد.

<sup>1</sup>-كنعان نواف: مرجع سابق، ص ص 82-83.

فبعض المواقف تحتاج إلى رأي فرد واحد، والبعض الآخر يحتاج إلى عدة أفراد، فالقرارات الروتينية أو القرارات التي تتخذ في ظروف الطوارئ والقرارات السرية من الضروري أن يتخذها فرد واحد، أما المعقدة وغير الروتينية أو التي تحتاج إلى خبرات عدد من المتخصصين وتلك التي تتأثر بعنصر الوقت، مثل هذه القرارات يمكن أن يتم اتخاذها بواسطة الجماعة ويقصد بالجماعة في هذا المجال، كل تجمع إنساني يتكون من أفراد لهم أهداف مشتركة مثل مجالس الإدارة وفرق العمل<sup>(1)</sup>.

فمزايا القرارات الجماعية، توفر قدرا أكبر من المعلومات عند تحديد الأهداف، و تساعد على توسيع مجال البحث عن البدائل في المجالات الوظيفية المختلفة، و تقدم عدة آراء مختلفة حول موضوع القرار، و تساعد على توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الناس، و تؤدي إلى خلق الحماس لدى أعضاء الجماعة والترويج للقرار والمساعدة في تنفيذه، أما العيوب القرارات الجماعية، تتطلب القرارات ضرورة قيام فرد واحد بإصدار القرار وتحمل مسؤولياته، ولها تكلفة زمنية أكبر من القرارات الفردية، و لا تصلح القرارات الجماعية في حالات الطوارئ، و هي في كثير من الحالات عملية توفيق بين عدة آراء متعارضة، وتأثر أعضاء الجماعة برأي أكثر الأعضاء نفوذا<sup>(2)</sup>.

## 2- أساليب اتخاذ القرار:

هناك أسلوبين في اتخاذ القرارات هما:

**2-1- الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار:** يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتمادا كليا على مجرد الخبرة والتقدير الشخصي للإداريين، حيث يتخذون قراراتهم استنادا إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة، وهو ما أشار إليه سيمون SIMON وآخرون يوجد عدد كبير من الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ومن بين هذه الأساليب ما يلي:- الحكم الشخصي (بالاعتماد على الخبرة)،- التخمين،- المحاولة والخطأ (التجريب).

التقليد وطبقا لهذا الأسلوب يقوم المديرون في منظمة ما بتقليد المنظمات الكبيرة أو الفائدة في مجال النشاط<sup>(3)</sup>، أو كما أشار إليها عادل رمضان الزيايدي "تقوم عملية اتخاذ القرار على الحكم الشخصي والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين، إضافة إلى الإلمام والتخمين.

<sup>1</sup>- كيت كنان، ترجمة مركز التعريب و البرمجة نعمة سليمان: أسس الإدارة الناجحة، الدار العربية للعلوم، لبنان، ط1، 1995، ص165.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص166.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص166.

**2-2-2- الأساليب العلمية في اتخاذ القرار:** من أهم الأساليب العلمية التي تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات نجد:

**2-2-1- أسلوب شجرة القرارات:** ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات، والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة لاتخاذ القرار كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

وقد صور لنا كونتز وأودنيل Koontz and odonnell هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي: البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم فإذا كان هناك مثلا مشكلة يواجهها المدير وكان أمامه بديلان، وقرر اختيار إحدهما فإنه سينتقل إلى حالة جديدة قد يواجهه فيها ثلاثة بدائل الاختيار.

وأسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية، يمكن متخذ القرار رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة، بالحاسب الالكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة.

**2-2-3- أسلوب دراسة الحالات:** يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات إذ أنه سيساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على تحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم.

ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار أهمها: هل هناك مشكلة تتطلب حلا؟ وما هي المشكلة؟ وما هي أسبابها الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها؟ وما هي الحلول التي يمكن اقتراحها لحلها؟ وهل هنا أكثر من حل وما هو الحل الأنسب؟

وهذه كلها أسئلة ستساعد متخذ القرار للوصول إلى الحل السليم للحالة أو المشكلة محل القرار ومن الوسائل الهامة لتطبيق أسلوب دراسة الحالات بفعالية، أسلوب التدريب على اتخاذ القرار المسمى In- Bosket technique والذي يهدف إلى تدريب المدير على كيفية

اتخاذ القرارات في المواقف متشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهها في عمله، وذلك عن طريق تلقية مجموعة من الرسائل البريدية تتضمن المشاكل والحالات المختلفة ويطلب منه اتخاذ القرارات فيها على ضوء ما تتضمنه من معلومات، ومثل هذا الأسلوب التدريبي على دراسة الحالات لا يهدف فقط إلى حل المشكلات والحالات التي يتلقاها المدير، وإنما يهدف إلى تدريب متخذي القرارات على كيفية استخدام قدراتهم في التحليل والتفكير لحل المشاكل التي تواجههم<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث: القيادة الإدارية الوسطى و تطوير ثقافة الرقابة:

#### المطلب الأول: ماهية ثقافة الرقابة:

#### 1- المفاهيم الخاطئة عن الرقابة:

لقد صاحب مفهوم الرقابة تصورات عديدة لم تعكس في الغالب المفهوم الحقيقي للرقابة وما تحمله من معاني قد تكون بعيدة تماما عن تلك التصورات، ويمكن أن نعرض بعض منها: (-) اعتبار الرقابة قيذا على الحرية والتصرفات،- الجو أو المناخ الرقابي الرسمي قد يكون له تأثير سلوكي سلبي،-اعتقاد أن الرقابة تأتي في نهاية العملية الإدارية وتبدأ بعد إنجاز العمليات الأخرى<sup>(2)</sup>،- تصاحب الرقابة عادة ممارسة الإدارة الأوتوقراطية،-تصاحب الرقابة عقوبات صارمة وتجاهل للمكافآت،-تزاوُل الرقابة عن طريق الإلزام،-التحيز وعدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة<sup>(3)</sup>.

#### 2-تعريف الرقابة الإدارية :

تعرف بأنها: الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة، وتعرف الرقابة بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية كما تعنى الرقابة أن النتائج المحققة تطابق مما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه ، فهي مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعية، كما تعرف بأنها :عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي .

بهذا الرقابة هي عملية ضبط سير النشاطات للتأكد من حسن انجازها كما خطط لها و لتصحيح أية انحرافات قد تحدث، و الرقابة عملية قياس للأداء و اخذ الخطوات اللازمة لضمان الحصول على نتائج مثمرة ، تهدف الرقابة إذا إلى تنظيم نشاطات المنظمة بهدف

<sup>1</sup>-حامد أحمد بدر رمضان: الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، دمشق، ب ت، ص21.

<sup>2</sup> -محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، ب ط، القاهرة، ب س، ص294.

<sup>3</sup> -عمرو غنايم، و علي الشراوي: تنظيم و ادارة الأعمال الأسس و الأصول العلمية مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص517.

الحصول المنظمة على مستويات معينة من الأداء المرغوب به لان غياب التنظيم للنشاطات يفقد المؤسسة دلالات سيرها باتجاه الأهداف التي رسمتها، و هذا يعني أن المنظمة التي تعمل بلا رقابة فاعلة لا تستطيع تحقيق أهدافها و لا يمكن لها بناء عليه الصمود و الاستمرارية كونها فقدت شرايين الأداء التي وحدها تبقىها على قيد الحياة.

**المطلب الثاني: القيادة الإدارية الوسطى و أنواع وعناصر ثقافة الرقابة:**

### **1-أنواع ثقافة الرقابة:**

**1-1- الرقابة الوقائية:** وهي الرقابة التي يطلق عليها البعض الرقابة الأمامية السابقة وهي العملية التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي، يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها<sup>(1)</sup>، سواء فيما يتعلق بالكميات المستخدمة أو جودة المنتجات والتأكد من جودة المدخلات والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، وهي رقابة مانعة كمنع العبث في أموال المشروع، ويعتمد هذا النوع على أسلوب المتابعة والجولات الميدانية الدورية والمفاجئة والحملة التفتيشية<sup>(2)</sup>.

**1-2- الرقابة المتزامنة:** وهي الرقابة الجارية التي تتزامن مع وقت حدوث الأنشطة والعمليات الإنتاجية المختلفة في المنظمة، من أدواتها توجيه العمال للعاملين للأداء الأفضل والقيادة للتأثير عليهم، وتهدف هذه الرقابة إلى تحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر).

**1-3- الرقابة لاحقة (تاريخية):** وهي رقابة تتم بعد تنفيذ العمل، وتهدف إلى كشف مواطن الخلل بعد التنفيذ، وقد تؤدي إلى تغيير في التخطيط إذا كان سبب الانحراف عدم واقعية أهدافها، وتسمى أيضا بالرقابة العلاجية.

**1-4- الرقابة دائمة وأخرى عارضة:** فالرقابة الدائمة هي رقابة مستمرة تتدخل في كافة أعمال المشروع وفي كل حين ويمكن تنفيذها باستخدام التقارير اليومية والأسبوعية، سجلات الدوام، المراقبين الميدانيين، بطاقة الجرد اليومية على موجودات المؤسسة، بينما الرقابة المؤقتة أو العارضة فعملها محدود كالموافقة على قرار ومراجعتة وإيداء الملاحظات حوله<sup>(3)</sup>.

**1-5- الرقابة المفاجئة:** يستعمل هذا النوع للتأكد من انضباط الأفراد في العمل وسير الأعمال حسب الخطة ويتم ذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة.

<sup>1</sup> - سعيد محمد المصري: التنظيم و الإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص232.

<sup>2</sup> - فايز الزعبي: الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال طرق و أساليب سياسات استراتيجيات، ط1، الأردن، 1991، ص18.

<sup>3</sup> - محمد على شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، 1990، ص05.

**1-6- الرقابة الدورية:** الإشراف الدوري على الأعمال باستخدام التقارير الدورية (الأسبوعية، الشهرية، الربعية) وأيضاً باستخدام الجولات الميدانية الدورية.

**1-7- الرقابة الداخلية والخارجية:** فالرقابة الداخلية تعني وجود قسم داخل المنظمة يهتم بعملية الرقابة على الأنشطة والأفراد والممتلكات الداخلية وقد يتم هذا النوع من الرقابة بواسطة أحد الموظفين أو لجنة يتم تكليفها من طرف الإدارة، أما الرقابة الخارجية فهي تعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المؤسسة المعنية أو بعض نشاطاتها<sup>(1)</sup>.

**1-8- الرقابة بالتغذية العكسية والرقابة الأمامية:** الفرق بين الرقابة عن طريق التغذية العكسية والرقابة الأمامية هو الإطار الزمني للقياس، فالرقابة عن طريق التغذية العكسية تعني توفير المعلومات عن طبيعة المخرجات أما الرقابة الأمامية فهي توفير المعلومات عن طبيعة المدخلات ، ويمكن أن نوضح تصنيف الرقابة حسب عدة أسس في الجدول التالي:

### شكل رقم 13:

#### تصنيف الرقابة حسب عدة أسس

التقييم	الأساس
-الرقابة السابقة (وقائية إيجابية)-الرقابة الجارية (أثناء التنفيذ)-الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ)- نظام الرقابة المتعددة	الزمن
- رقابة داخلية (قسم الهيكل التنظيمي للمنظمة) - رقابة خارجية (رقابة من جهة خارجية)	الجهة التي تقوم بالرقابة
الرقابة المفاجئة،- الرقابة الدورية،- الرقابة المستمرة.	التنظيم الرقابي
- الرقابة البيروقراطية،- الرقابة غير البيروقراطية،- الرقابة الخارجية.	أشكال أخرى عن الرقابة

## 2-عناصر الرقابة:

**2-1- ترجمة الخطط إلى معايير قياسية:** والمعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه وتبدأ هذه المرحلة من نقطة إيجاد المعايير الكمية والنوعية التي تقارن بموجبها بما فيها الأداء وعادة تحدد هذه المعايير الرقابة على شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة والمعايير قد تكون كمية أو نوعية أو مالية أو زمنية أو معنوية<sup>(2)</sup>.

ويتطلب وضع المعايير إجراء ذا خطوتين: الأولى: تحديد احتياجات الإدارة من المدخلات أو مستوى الأداء في ضوء الأهداف ثم، الثانية اختيار المعيار المناسب لتلك

<sup>1</sup> - زوليف مهدي حسن، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، دار الرسالة، بغداد، 1980، ص54.

<sup>2</sup> - زوليف مهدي حسن ، احمد القطانين: الرقابة الإدارية مدخل علمي ، دار حنين، عمان، 1995، ص23.

الاحتياجات، وتمثل المعايير تعبيراً عن الأهداف المخططة، وتأثير المخرجات (النتائج) و المدخلات (النفقات) على تحقيق الأهداف، فالمخرجات تحدد كما ونوعاً وبالزمن أما المدخلات فتتمثل في تحديد المصاريف اللازمة للإنجاز.

**2-2- قياس الأداء الفعلي:** ونعني بقياس الأداء مقارنة الأعمال التي أنجزت بالمقاييس، وتتباين كفاءة قياس الأداء وفقاً لطبيعة الأعمال، وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو عينة، وهناك طرق عديدة للقياس منها استخدام تقارير متابعة الأداء وكذلك القياس بتطبيق بطاريات القياس التي تستخدم في تقييم الأداء السلوكي، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة وغيرها من الطرق<sup>(1)</sup>، وهناك أنشطة يصعب قياس الأداء فيها لذلك لا بد أن يراقب المسؤول شخصياً ما يحدث في الواقع وبشكل دوري وقد يكون القياس في مرحلة المدخلات أو التحويل أو مرحلة المخرجات.

**2-3- مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط:** وفي هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية بغرض تحديد الانحرافات واتجاهها ومداهها، وهنا نصل إما إلى التوافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)، أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعياري (الانحراف موجب)، أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي).

**2-4- تشخيص الانحرافات وتصحيحها:** ويعتبر هذا العنصر الأخير في عملية الرقابة، فبناء على نتائج المرحلة السابقة يتم التعرف على أسباب الانحرافات واختيار وسائل التصرف التي في حد ذاتها قرارات تصحيحية تتفق مع طبيعة الأسباب.

وتجري هذه المرحلة عادة على مرحلتين فرعيتين: مرحلة تشخيص الانحراف والإعلان عنه وتحديد من له علاقة وصلاحيته في اتخاذ القرار التصحيحي، ثم مرحلة علاج الانحراف، وقد يمتد العلاج إلى تعديل الأهداف أو تعديل الأساليب ذاته، وفي هذه المرحلة هناك عدة خطوات: ( - اقتراح عدد من البدائل الممكنة، - الاتفاق على المعايير المفاضلة بين البدائل، - تقييم البدائل على أساس المعايير المتفق عليها واختيار أفضل البدائل، - اختيار بديل احتياطي للبديل الرئيسي كنوع من التأمين في حالة تغير الظروف أو ثبوت عدم فعالية البديل الرئيسي، - اقتراح برنامجي تنفيذ البديل الرئيسي و الاحتياطي).

<sup>1</sup> - سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 242.

## المطلب الثالث: القيادة الإدارية الوسطى و مميزات و أساليب ثقافة الرقابة:

### 1- مميزات الرقابة:

هناك عدة شروط من الضروري أن تتوفر في أي نظام رقابي حتى يكون ناجحاً وفعالاً.

**1-1- الارتباط الواضح بطبيعة النشاط:** تتوقف فعالية نظام الرقابة على ارتباطه بطبيعة النشاط وحجم أعمال المنظمة المطبق فيها، ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وأجزائه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات ، فبالرغم من أن الإطار العام للرقابة واحد وأن أساليب الرقابة قد تكون عالمية وعمومية، فإنه لا يجوز افتراض استخدامها في كافة المواقف.

**1-2- السرعة في كشف الانحرافات:** يتصف النظام الرقابي بالفعالية عندما يتمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ويسعى إلى منع حدوثها وعندما يتوافر نظام جيد للمعلومات وتبادلها داخل المنشأة فإنه يقلل كثيراً من حدة المشكلة، وتعتبر الرقابة الوقائية من أفضل الأنواع في اكتشاف الخطأ.

**1-3- تدوين النظام الرقابي:** بحيث يكون النظام الرقابي منصوص عليه كتابة في دليل المنظمة.

**1-4- الموضوعية والواقعية:** سواء فيما يخص الأهداف والمعايير الرقابية، أو فيما يخص عملية القياس والتقييم، أو عند اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، حيث أن ذلك يؤدي إلى دقة الحكم على نتائج الأعمال والابتعاد عن الأحكام الشخصية للمديرين التي تؤدي إلى رفض المرؤوسين لها وعدم الاعتراف بها لاعتقادهم بعدم موضوعيتها.

**1-5- المرونة:** من الضروري أن يتصف نظام الرقابة بالمرونة الكافية المقبولة بما لا يحد من قدرات الأفراد على الإضافة والتجديد والتصرف المفيد والابتكاري - وذلك لمواجهة متغيرات بيئية وتنظيمية غير متوقعة<sup>(1)</sup>.

**1-6- إعفاء الإدارة من المهام التفصيلية:** منح السلطة اللازمة للمشرفين لاتخاذ القرار في ظروف معينة ومستعجلة.

**1-7- انخفاض التكاليف (اقتصادية النظام):** بحيث لا يجب أن تكون تكلفة نظام الرقابة وتكلفة تطبيقه أكثر مما يستحق أو أكثر مما يمكن أن يستفاد منه أو يوفره.

**1-8- البساطة والوضوح في الإجراءات:** يجب أن يكون نظام الرقابة سهل الفهم ويبين الإجراءات التصحيحية، بوضوح بالنسبة لجميع العاملين في المنظمة والذين يقومون باستخدامه وتطبيقه<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> -فايز الزعبي، مرجع سابق، ص 14

## 2- أساليب الرقابة: تتعدد أساليب الرقابة وأدواتها إلى وصفية وميدانية وكمية.

2-2- الأساليب الوصفية: وهي: سجلات وبطاقات الدوام التي يتم التوقيع عليها من طرف الموظفين، سجلات الزمن الخاصة بضبط استخدام آلة أو ماكينة أو سيارة أو استخدام العداد الميكانيكي، خريطة جاننت: وهي أسلوب تقليدي تستخدم لمقارنة الزمن الفعلي مع الزمن المتوقع لإنجاز العمل، التحليل المخبري: يستخدم عادة لأغراض الرقابة على جودة السلع المصنعة أو المواد المشتراة لأغراض التصنيع للتأكد من مدى مطابقتها مواصفات جودة السلع والمواد للمعايير النوعية الموضوعية، الرسومات البيانية: وتستخدم هذه الرسومات بأشكال مختلفة للمقارنة بين المعيار والمستوى الفعلي للإنجاز، السجلات الخاصة بالبيانات عن الأداء الفعلي للأعمال.

2-3- الأساليب الميدانية: مثل الجولات الميدانية التي يقوم بها المراقب على ورشات العمل، وقد تكون خاصة تهدف إلى مراقبة نشاط معين فقط، أو عامة تهدف إلى مراقبة جميع الأنشطة، وقد تكون دورية أو مفاجئة<sup>(2)</sup>، والجولات الميدانية تلعب دورا هاما في مراجعة النتائج والحصول على معلومات لا تتوفر في التقارير المكتوبة .

2-4- الأساليب الكمية: وتشتمل التحليلات المالية والنسب المالية والأساليب الرياضية والإحصائية والتي تستخدم كأساليب رقابية على النشاطات ذات الطبيعة المالية أو الاقتصادية ومن بين هذه الأساليب: الميزانيات التقديرية، تحليل نقط التعادل، التكاليف المعيارية، الميزانيات المتغيرة، نظام التخطيط والبرمجة والميزانيات<sup>(3)</sup>.

2-5- التقارير: والتي يمكن أن تكون تقارير دورية أو مفاجئة، خاصة أو عامة، والتي ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، ويجب أن تقدم التقارير بسرعة لكي تساعد على كشف الأخطاء واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وتصحيح الأخطاء يتطلب ما يلي: (- تعديل ظروف العمل المحيطة، -مراجعة النظم المستخدمة في اختيار المساعدين وتدريبهم وطريقة توجيههم، - تعديل الخطط إذا لزم ذلك، - تحسين وسائل حفز الأفراد).

## المطلب الرابع: القيادة الإدارية و التأثير السلوكي لثقافة الرقابة:

### 1- التأثير السلوكي للرقابة:

يبدو أن مدرسة العلوم السلوكية أو المنهج السلوكي في الإدارة قد اهتم بموضوع الرقابة بشكل أوضح من اهتمامه النسبي بالأبعاد والوظائف الأخرى للإدارة، فالرقابة قد يكون لها أثر سلبي على سلوكيات الأفراد وقد تكون الرقابة بناءة ذات آثار إيجابية، ومن ثم

<sup>1</sup> - عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الدار الجامعية ، بيروت، 1984، ص18.

<sup>2</sup> -فايز الزعبي، مرجع سابق، ص19

<sup>3</sup> -نفس المرجع، ص22.

فإن العيب لا يتمثل في عملية الرقابة في حد ذاتها ولكن في طبيعة التطبيق وأسلوبه الاعتبار التي يأخذها في الحسبان، كما يرى المنهج السلوكي أن هناك رد فعل سلبي من جانب الأفراد بالنسبة للمعايير والأهداف التي تفرض عليهم من السلطة الأعلى وقد اقترح بعض الكتاب ثلاث طرق يمكن بها أن تكون تلك المعايير الرقابية أكثر تمثيلاً مع السلوك البشري: - أن تكون المعايير موضوعية وأن توضح بطريقة تؤدي إلى الاعتراف بصحتها وسلامتها،- توفير عنصر المشاركة الفعلي للعضو الذي سيسأل عن تحقيق هذه المعايير،- لا يجب أن تكون المعايير قيدياً على حرية التصرف والمبادئ ومن ثم احتمال الخطأ وعدم الخوف من الخطأ.

بالإضافة إلى أثر القياس والتقييم على السلوك من خلال مستوى الرضا على الطريقة التي يتم بها القياس وتقييم الأداء، وكذلك أثر القرارات التصحيحية على السلوك من خلال الشعور بالحساسية والتهديد الذاتي من طرف الأفراد عندما يخطأوا، وكذلك الشعور بالتشهير عند اكتشاف أي قصور أو فشل في العمل، كما أن البعض يجد صعوبة في قبول النقد مما يسبب نوع من الإحباط، ولهذه الأسباب أو بعضها نجد ميلاً لدى الكثيرين في إلقاء اللوم على نظام الرقابة نفسه أو مهاجمته لعدم الاقتناع به<sup>(1)</sup>، (بتصرف) وقد أشارت دراسة حديثة قام بها "أوشي وماجوير" إلى أنه كلما كانت معرفة الرئيس لمهام المرؤوسين أكبر كان الميل لاستعمال الرقابة على السلوك أكبر ، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى خلق مسافة بين الرئيس والمرؤوس لا تكون في صالح العمل والمؤسسة.

وقد تميل إجراءات الرقابة إلى اختلال صورة الفرد عن نفسه لأن تقارير الرقابة غالباً ما تركز على إبراز النقاط السيئة في الأداء، وقد يكون هناك عدم اتساق أهداف الجماعة التي يعمل فيها مع وسائل الرقابة ومع أهداف المنظمة التي تستمد معايير الرقابة منها<sup>(2)</sup>.

## 2- أسباب فشل ثقافة الرقابة:

هناك أسباب عديدة تؤدي بالنظام الرقابي داخل المؤسسة إلى الفشل والقصور في أداء وظائفه الرئيسية ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- **كفاءة الأفراد المنفذين:** فقد يرجع فشل الرقابة إلى نقص تدريب الأفراد وعدم فهمهم للنظام الرقابي، أو إلى عدم اقتناعهم بالنظام المعمول به، أو إلى إهمال من جانبهم وإلى عدم مقدرتهم على أداء المهام والواجبات المطلوبة منهم بدرجة الدقة المطلوب بالرغم من إعطائهم برامج التدريب اللازمة.

<sup>1</sup> - محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص ص 238-242.

<sup>2</sup> - خليل حسن محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة، ط1، عمان، 1999، ص 335.

- **المعلومات الرئيسية:** يتوقف نجاح أي نظام رقابي على درجة صلاحية ودقة المعلومات الرئيسية التي يستند إليها، فأى خطأ في المعلومات مثل مقدار التكاليف، الوقت النمطي للعملية الصناعية، كميات المواد الموجودة في المخازن، قد يؤدي إلى فشل النظام الرقابي في تحقيق أهدافه<sup>(1)</sup>، وجهة النظر الخاطئة.

- **التوكيد على الأجل القصير:** قد تشجع منظومة الرقابة التوجه نحو مسارات قصيرة الأجل، وبما يتعارض مع المصالح طويلة الأجل للمنظمة، و تحريف أو تزوير تقارير الأداء الدوري، كما أن جوانب كثيرة من الأعمال المطلوبة عليها لا يمكن إخضاعها لقياس الكمي الدقيق، أو أفراد مختلفون يسهمون في عمليات الرقابة من ثم تكثر احتمالات التناقض بينهم، وقد تكون الفجوة الزمنية التي تمضي بين أداء العمل من ناحية وبين تجميع المعلومات عن الأداء وتحليلها من ناحية أخرى، و-ضعف النظام المعلوماتي للمنظمة.

**المطلب الخامس: القيادة الإدارية و أهداف و صفات ثقافة الرقابة:**

### 1- أهمية وأهداف الرقابة:

تظهر أهمية الرقابة داخل المنظمة من خلال ارتباطها بكل الوظائف الإدارية الأخرى، فالتخطيط يستلزم ممارسة الرقابة لقياس درجة تحقيق الأهداف المسطرة في الخطة مع النتائج الواقعية العملية، كما يرتبط التنظيم بالرقابة من خلال إجراء التغييرات الضرورية على التنظيم ليتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وترتبط الرقابة بالقيادة خصوصاً عند اتخاذ القرار، وتمكن الرقابة من معالجة عوارض الاتصال لتحقيق التفاعل، حيث تتجه المنظمات الإدارية الحديثة إلى اعتماد نظام التدقيق للملاحظة والتحليل والكشف عن نظم الرقابة والتنظيم في المنظمة، قصد تحقيق الفعالية<sup>(2)</sup>.

ويمكن تلخيص أهمية الرقابة في النقاط التالية: (- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين وكذلك على مستوى السلعة المنتجة، - الحد من السرقات والاختلاسات وضياع أموال المنظمة وممتلكاتها، - تحديد مقدار السلطة المفوضة للمسؤولين مع تحديد طبيعة أعمالهم، - تحقيق مستويات معينة من كمية موارد السلع، - قياس الإنجاز أو مستوى الأداء الفعلي، - القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم، - التأكد من أن المنظمة قد حققت أهدافها، - المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط، - تشجيع النجاح الإداري، - تخفيض مخاطر، - الأخطاء عند وضع الخطط، - تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم، - تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ<sup>(3)</sup>، - المساعدة في عمليات تقييم أداء المديرين

<sup>1</sup> -راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص ص 215-398.

<sup>2</sup> -مصطفى كراجي : علم الإدارة العامة، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران الجزائر، 2002، ص ص 104-105.

<sup>3</sup> - عمرو غنايم و على الشرقاوي، مرجع سابق، ص508.

والعاملين في المنظمة والتأكد من حسن أدائهم للأعمال ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المخططة،- التعرف على المشكلات العديدة التي تعترض المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية وتعوقها عن تحقيق أهدافها).

## 2- الصفات الواجب توفرها في المراقب:

لكل وظيفة شروط معينة لقبول أي فرد يريد أن يشغلها، نفس الشيء بالنسبة للرقابة فهي تحتاج إلى مراقبين تتوفر فيهم صفات معينة نلخصها فيما يلي: (- أن يكون ملما بالعمل المكلف به والطريقة التي يجب أن يتم بها هذا العمل، وقادرا على تدريب الأفراد،- أن يتوفر لديه الاهتمام ليس فقط بالعمل الذي يقوم به ولكن أيضا بالعمل الذي يقوم به المشروع الذي يعمل فيه،- أن يدرك بسرعة ما هو مطلوب منه ويعمل على تنفيذه بكفاية،- أن يكون على علاقات طيبة مع الأفراد العاملين معه حتى يتبعوا أوامره،- أن يكون طموحا ويعمل على التقدم باستمرار، أن يكون قادرا على تقييم تصرفات العمال والحكم على تصرفاتهم،- أن يكون دقيق الملاحظة وذو نظرة بعيدة اتجاه العمل والعمال،- استشعره بالمسؤولية الأدبية والأخلاقية عند تقييم الأداء وتجنب العاطفة والعلاقات الشخصية،- حرصه على احترام قدراته وإمكانية الاعتماد عليه من قبل القيادات الإدارية،- إدراكه أن تقييمه لمنسوبيه هو مرآة عاكسة لقدراته الشخصية وكفاءته على إدارة العمل،- فهمه للأهمية التي يمكن أن يؤثر بها تقرير يعده على المستقبل الوظيفي للموظف والوظيفة العامة،- القدرة على توحيد العمل والابتعاد عن الازدواجية،- إعطاء العامل قدرا من الحرية لتنفيذ عمله دون التأثير السلبي على الآخرين).

## المبحث الرابع: القيادة الإدارية الوسطى و ثقافة التحفيز:

### المطلب الأول: ماهية الحوافز:

#### 1- تعريف الحوافز:

تعرف بأنها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (المثير الخارجي)، ويوجد الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز، بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة<sup>(1)</sup>، وتعد الحوافز من هذا التعريف بأنها مثير خارجي يستعمل لإيجاد سلوك، أو تغييره بوجهة إيجابية، تتطابق مع أهداف الفرد وأهداف المنظمة، حيث أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان، والتي تؤثر

<sup>1</sup> - محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة السلوك الإنساني، متطلبات التحديث المستمر للسلوك، ط1، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 2002، ص 161.

على سلوكه وتصرفاته<sup>(1)</sup>، بما يحقق توافقها مع أهداف المنظمة، إنها عوامل تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم.

فهي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات، ويعرفها ستيرز ورفقاه (Sters) بأنه مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة<sup>(2)</sup>، يتضح أن الحوافز تعبر عن قوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة وتعرف على أنها مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أداءهم لأعمالهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة.<sup>(3)</sup>

## 2- مكونات منظومة التحفيز:<sup>(4)</sup>

تعتبر عملية التحفيز من أعقد الوظائف لتداخل مكوناتها، حيث يمكن تحديد ثلاثة مكونات رئيسية لعملية التحفيز تأخذها القيادة الإدارية في الحسبان:

**2-1- الفرد:** يتفاوت أعضاء المنظمة في قابلية الانتماء إلى الجماعة باعتباره كائن اجتماعي، وكذلك فمن غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة اتجاه عمليات التحفيز، فعلى القيادة الإدارية في تفاعلها الاجتماعي مع رؤوسها أن تكون لها القدرة على خلق فرد اجتماعي واعٍ، وتعزيز انتماء إلى جماعة العمل لتحقيق ذاته، وذلك من خلال مهارات اجتماعية تعمل على حفز وتعزيز تحقيق أهدافه وتوافقها مع هدف المنظمة.

**2-2- الوظيفة:** يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب غنى المهمات وتحديدها، هذا في حين يغفل الآخرون الوظائف الروتينية (الرتبية) والمهام الهيكلية، لذلك يترتب على القيادة الإدارية التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل اندماج ممكن.

**2-3- موقف العمل:** أما المكون الثالث فهي العلاقات والروابط الاجتماعية مع أعضاء جماعة العمل، فهي تشجع أو تعيق عملية التحفيز (الأداء)، بسبب المعايير التي تحددها الجماعة أو استحسان الأداء، فعلى القيادة الإدارية معرفة قدرة توجيه وتعزيز هذه العلاقات والروابط الاجتماعية إلى وجهة إيجابية تدعم السلوك الاجتماعي.

1 - علي السلمي: إدارة الأفراد، رفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1980، ص 214.

2 - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 376.

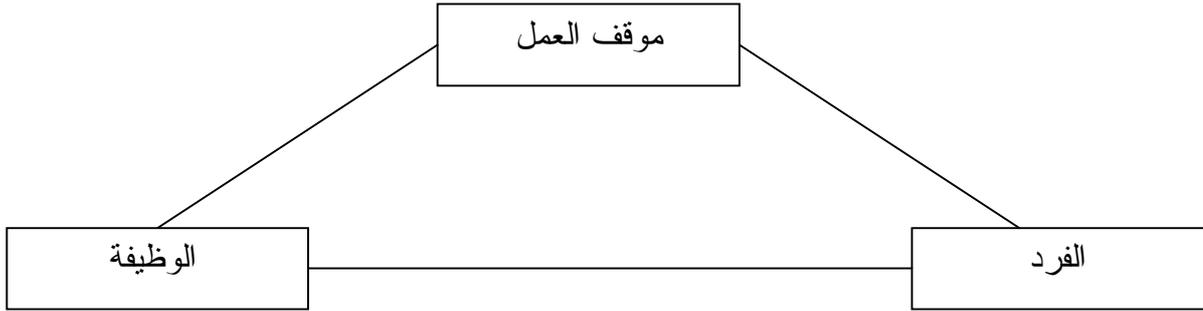
3 - نبيل رسلان: الحوافز في قوانين الحكومة و القطاع العام، دار النهضة العربية، بيروت، 1987، ص 22.

4 - خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص 240.

إن تفاعل هذه المكونات الثلاث يمكن أن يحدد مستوى اندماج الجهود الفردية في جهد جماعي يعبر عن قدرة القيادة الإدارية على تحقيق ذلك، حيث يمكن توضيح هذه المواقف بالشكل الآتي :

#### الشكل رقم (14)

#### مكونات منظومة التحفيز



المصدر: خليل حسن الشماخ، مرجع سابق، ص 240

### 3- أهمية الحوافز:

تتبع أهمية الحوافز من أثرها على توجيه سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء الاستجابة لأثر هذه الحوافز، إذ تدرج أهمية أكبر في عملها على تحقيق التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة وتحقيق اندماجه وتكيفه مع الجماعة، فالحوافز هي بوابة السلوك التي تسعى القيادة الإدارية من خلالها الدخول منها إلى عقول وسواعد الأفراد لربط وتعزيز السلوك الاجتماعي بأهداف المنظمة<sup>(1)</sup>، فتعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي المنظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها، وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها. وعليه فإن من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرا على العمل، بخلق الرغبة لديه وزملاءهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الفعلي لأهداف المنظمة، ويمكن ذكر بعض أهميات الحوافز:- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو تعديله أو توجيهه أو تغييره أو إلغائه، حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين،- تنمية عادات و سلوكات جديدة تسعى القيادة الإدارية إلى وجودها في صفوف العاملين،- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو إستراتيجيتها،- وتعزيز قدراتهم التكيفية،- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن توازن المنظمة

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 375.

وتفوقها، العمل على مساعدة، وتأهيل القدرة الاندماجية للفرد في المنظمة، -القدرة على إدارة التغيير ثقافيا وفقا للأوضاع الجديدة للمنظمة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: القيادة الإدارية و نظريات محتوى التحفيز:

**1- نظرية تصاعدية الحاجات:** قسم إبراهام ماسلو ( Maslow ) الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات تسلسلية تصاعدية على شكل هرم، قاعدته الحاجات الفيزيولوجية، ثم تتدرج الحاجات إلى أن تصل إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم<sup>(2)</sup>، أي أن الفرد يرغب بإشباع مجموعة من الحاجات فمن المستوى الواحد، ثم ينتقل تصاعديا لإشباع مجموعة أخرى في مستوى أعلى، وهكذا تصاعديا حسب الأهمية، حيث يمكن وضع هذه الحاجات في الشكل الآتي:<sup>(3)</sup>

شكل رقم (15) : تصاعد الحاجات بحسب ماسلو و أمثلة أمثلة عن العمل



مصدر : حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 379.

من خلال هذا فإن ماسلو ساهم في إمكانية احتساب وتصنيف حاجات الفرد، ومعرفة أي من الحاجات تشد انتباه الفرد لإشباعها، وبالتالي فإن القائد الإداري يتمكن من الاستفادة من هذه النتائج لتشغيل دافعية الفرد وإعادة تحريكه باتجاه الأداء الأحسن<sup>(4)</sup>، فركزت هذه النظرية على تعدد حاجات الفرد، التي يمكن في ضوءها تحريك وتوجيه سلوكه من خلال إشباع تلك الحاجات، لكن تلك الحاجات الخمسة ليست دائما موجودة، وأن تسلسلها الهرمي ليس دائما، فقد يسعى الفرد إلى إشباع عدة مستويات دفعة واحدة.

1 - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان (الأردن)، 1999، ص 86.

2 - خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص 202.

3 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 379.

4 - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، دار المكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2000، ص 92.

**2- نظرية ثنائية العوامل:** بعد أن فند ماسلو الاعتماد على الحوافز المالية في زيادة الإنتاجية، وأقر أن التأثير في مستويات الإنتاج والإنتاجية، يأتي من خلال إشباع حاجات الفرد وجعله في حالة من الرضا والراحة النفسية والاطمئنان، جاءت نظرية عاملي الرضا و اللارضا، طور هذه النظرية فريدريك هزربرغ ( Frederick Herzberg ) حيث استنتج من دراسته أن عامل الرضا، أو الدافعية يتشكل من مجموعة العوامل التي لها علاقة بطبيعة الوظيفة كأحد العوامل الأساسية للتحفيز، بينما يرتبط عامل اللارضا أو اللادافعية بمحيط العمل، وهي عوامل وقائية للتحفيز، تعمل على زيادة دافعية الفرد في العمل.

فكشفت هذه النظرية عن الفروقات في شعور ورضا الأفراد عن وظائفهم وبينت أن العوامل التحفيزية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي هي عوامل عضوية، وعلى علاقة بمحتوى الوظيفة، أما العوامل التي تؤدي إلى اللارضا الوظيفي هي عوامل عرضية أو خارجية وعلى علاقة بمحيط العمل<sup>(1)</sup>، فمن العوامل التي تسبب عدم الرضا هو غياب أو حدوث خلل في ( الأجر، العلاقات مع الأقران والرئيس المباشر، ضمان العمل واستقراره، مركز الفرد ومكانته في الجماعة أو المنظمة، سياسة المنظمة، ظروف العمل المادية وغير المادية، ومن العوامل المحفزة منها: الإنجاز، المسؤولية، العمل نفسه، التقدم والترقي، التطور، التقدير، وهي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة.

فأكد هزربرك على أنه لو تمكنت الإدارة من إغناء الوظيفة الأفراد عن طريق عطاء المسؤولية أكبر، وفرصة تقدم أفضل واعتراف الغير، يؤدي ذلك إلى إشباع حاجات في المستوى الثاني، فبحسب هزربرغ أن تخلص القيادة الإدارية من تلك الخصائص التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي ويخلق انسجاما داخل العمل، ولا يخلق بالضرورة دافعية نحو الرضا الوظيفي، أما انتباه وتركيز القيادة الإدارية على العوامل العضوية المتعلقة بالوظيفة، فيؤدي إلى تحفيز الأفراد كونه يزيد من الرضا الوظيفي لديهم.<sup>(2)</sup>

أفادت هذه النظرية بتحديد عوامل أخرى إلى تحفيز وخلق دافعية للفرد في العمل، إلى جانب نظرية الحاجات، وخاصة العوامل المتعلقة بالوظيفة وأثر العوامل المحيطة بالبيئة، لكن أفادتها في تحديد الخواص العامة للفرد دون تحديد تأثير هذه الخواص وانعكاساتها، فعندما يفشل عامل في عمل ما، نجده يلوم الأشياء ولا يلوم نفسه، أو أن ضعف العمل الإداري قد يفسر من جهة بقلة التعويض المالي، أو بعدم حداثة الأجهزة

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 373.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 383.

والمعدات وهكذا، وهذه تيريرات لدفع الشك ليس إلا<sup>(1)</sup>: يمكن إجمال عوامل التحفيز لنظرية هيرزبرج في الشكل الآتي:

شكل رقم (16)  
نظرية ذات العاملين لهيرزبرج



**المصدر:** دافيد راتشمان و آخرون: الإدارة المعاصرة، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، و محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 256.

### 3- نظرية الحاجات المكتسبة:

هي نظرية طورها دافيد ماكلاند (Daivid Mchelland) والتي رأت أن الحاجات الإنسانية تكتسب أو تنمو و تتطور وذلك نتيجة للتجارب الحياتية التي يمر بها الأفراد. فهذه النظرية تركز على حاجة الإنسان إلى الإنجاز، حيث تفترض ثلاث حاجات أساسية يسعى الإنسان لإشباعها وهي: (2)

- **الحاجة إلى الإنجاز:** أي رغبة الأفراد بإنجاز مهام تحمل تحديات واضحة، وكذلك رغبتهم بحل مشكلات و بلوغ مستويات مميزة من النجاح في العمل.
- **الحاجة إلى القوة:** يميل الأفراد إلى الرغبة في التأثير على الآخرين و السيطرة على البيئة التي يعيشون ويعملون فيها، فيسعى هؤلاء الأفراد إلى مراكز قيادية.
- **الحاجة إلى الانتماء:** أو الحاجة إلى الارتباط والانضمام أي رغبة الأفراد بإقامة والحفاظ علاقات صداقة وود الآخرين.

كما استنتج ماكلاند في تحليله إلى تلك الحاجات، أن نجاح القيادة الإدارية يتطلب في الوقت ذاته الإنجازات الفردية وامتلاك القوة والارتباط الجيد بالآخرين، فالحاجة إلى قوة

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> - حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، د/ت، ص ص 127 - 128.

شخصانية تصنع برأيه إدارة ناجحة لأنها تبنى على التلاعب والاستغلال للآخرين، عكس حاجة القوة الاجتماعية أم مفيد لأن الهدف منه استخدام القوة بمسؤولية، لتحقيق أهداف المنظمة و هذه القوة ضرورية للقيادة الإدارية<sup>(1)</sup>، لكن هذه النظرية ركزت على إشباع الحاجات الموجودة لدى الفرد العامل و ليس خلق وتنمية الحاجات، كذلك أن تحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد يمكن أن يساعد على تطوير دافعيته و تحفيزه بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء والنتائج.<sup>(2)</sup>

إن النظريات السابقة حددت حاجات بشرية يجب على القيادة الإدارية معرفتها كونها تشكل حوافز هامة يسعى الأفراد إلى إشباعها بالقدر المستطاع، حيث يمكن إجمالها في الشكل الآتي بتصنيف تلك الحاجات، في مستويين حاجات ذات مستوى أعلى وحاجات ذات مستوى أسفل.

### شكل رقم (17)

#### مقارنة بين الحاجات الثلاث لنظريات مستوى الحاجات

مستوى الحاجات	الحاجات بحسب ماسلو	الحاجات بحسب هرزبرغ	الحاجات بحسب ماكلاوند
المستوى الأعلى	تحقيق الذات، التقدير	العوامل المحفزة	الإبراز، القوة
المستوى الأسفل	الانتماء الاجتماعي، الأمان والاستقرار، الفيزيولوجية	العوامل غير المحفزة	الانضمام أو الارتباط (الانتماء)

المصدر: حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 386.

#### المطلب الثالث: القيادة الإدارية الوسطى ونظريات عمليات التحفيز:

أما نظريات عملية التحفيز تركز على كيفية حدوث التحفيز وليس على مدخلات التحفيز مثلما نجده في نظرية الحاجات، ورأت هذه النظريات أن التحفيز مرتبط بعملية اختيار الأفراد لسلوكيات وتصرفات معينة لإشباع حاجاتهم الإنسانية وتقييم هؤلاء الأفراد من ثم لخياراتهم السلوكية و النتائج المترتبة عن تلك الخيارات، فمن بين هذه النظريات:

#### 1- نظرية العدالة (الإنصاف):

وضع هذه النظرية ستيسي آدم (Stacy Adams)، ترى أن الأفراد يندفعون إلى البحث عن الإنصاف و العدالة الاجتماعية فدرجة شعور الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة و حوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى أدائه

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 385.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 368.

و إنتاجيته، فيقصد بالعدالة درجة التوازن التي يجب أن تحصل بين المدخلات التي يحملها معه الفرد إلى الوظيفة والمخرجات التي يحصل عليها من الوظيفة بالمقابل<sup>(1)</sup>.

وتستند هذه النظرية إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة و بنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هو شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله، فهذه النظرية تقوم على فرض أساسي وهو أن الأفراد يتم تحفيزهم من خلال الرغبة الخاصة بمعاملتهم بطريقة منصفة أو عادلة في العمل.<sup>(2)</sup>

فإذا شعر الفرد بعدم وجود مساواة، فإنه يشعر بعدم العدالة، وهذا الأمر يؤدي إلى وجود توتر سلبي لدى العامل يحفز به إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع، وقد اقترح (أدمز) ستة طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم المساواة وقد تمثلت هذه الطرق في الآتي:<sup>(3)</sup> - يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهودا أكبر أو تقليل من مجهوده لأداء وظيفته وفقا لاتجاه عدم العدالة لتغيير نسبة المقارنة، فالفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل، - يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة، أو زيادة في أجره، وقد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطور، - محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه، وهذه أصعب الاستجابات تطبيقا، فبعد إدراك الشعور بعدم العدالة مثلا، قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه، فيبرز أن عطاءه إلى المنظمة منخفضا ومن ثم لا يحصل على أكثر مما يحصل عليه، - محاولة الفرد تغيير إدراكه لمدخلات و نواتج الآخرين، من خلال القيام بعملية التبرير النفسي، فمثلا الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافأته يمكن أن يبرر هذا بأن الآخرين لا بد أن يكون جهدهم في العمل أو الساعات التي يعملونها أكبر مما تبد فعلا، - محاولة الفرد تغيير الشيء محور المقارنة، أي أن الفرد قد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، فمثلا قد ينظر الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا أو أنهم مفضلين لدى المدير، أو لديهم مهارات و قدرات خاصة، - الاستجابة الأخيرة تتمثل في ترك الموقف كله، فقد يطلب الفرد مثلا نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المنظمة ككل لتخفيض الشعور بعدم العدالة).

1 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 387.

2 - محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 298 - 299.

3 - راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 125 - 126.

ساهمت هذه النظرية بتقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجور، و ركزت على أهمية المقارنات في العمل وفي العاملين، والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تقسيم برامج المكافآت، كما أوضحت الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساواة، و أهمية حل هذه المشكلات التي قد ترتب عنها ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب أو الاستقالة أو الاتجاهات السلبية أو انخفاض الأداء<sup>(1)</sup>، لكن الجدير بالذكر حول معادلة النظرية تطبيقها يستدعي من الفرد أن يضع عناصر المدخلات و المخرجات التي لديه أو لدى الفرد الآخر موضع المقارنة بالرغم من عدم توفرها في معظم الأحيان، و لكن من الصعب جدا قياس المدخلات و المخرجات بموضوعية و بالتالي من الصعب الخروج بمعدلات دقيقة تقيس عدالة إلا عدالة هذه النظرية.

## 2- نظرية التوقع:

طورها فكتور فورم (Victor Vroom) ركزت على التحفيز من خلال العلاقة القائمة بين ثلاثة عوامل يتوقع الأفراد حدوثها قبل أن يحددوا الجهد المطلوب إعطائه لبلوغ مستويات أداء معينة، قدم فروم هذه النظرية بناء على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في موقع العمل، حيث يرى أن سلوك الفرد يرتكز أساسا على المنفعة الشخصية و هو يختار سلوكا من بدائل متعددة للسلوك بناء على اعتقاده أن السلوك الذي اختاره هو السبيل الأكبر لتحقيق أهدافه<sup>(2)</sup>، تفترض هذه النظرية أن الفرد سيكون مدفوعا لبذل الجهد بمستوى عال حينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء، أي أن التقييم سوف يؤدي إلى مكافأة مثل: زيادة الأجر، الترقية، و أن تلك المكافآت تؤدي لتحقيق الأهداف الشخصية للعامل وعليه فإن النظرية تركز على ثلاث علاقات هي:<sup>(3)</sup>

- **العلاقة بين الجهد و الأداء** : إدراك الفرد باحتمال أن يبذل كمية معينة من الجهد سوف يؤدي لإنجاز العمل. - **العلاقة بين الأداء و المكافآت**: درجة اعتماد الفرد أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج المرغوبة. - **العلاقة بين المكافآت و الأهداف الشخصية**: درجة إشباع المكافآت للأهداف الشخصية للفرد أو حاجاته وجاذبية تلك المكافآت المحتملة للفرد.

وعليه فإن الفرد يختار لنفسه السلوك المناسب في العمل على أساس العلاقة بين هذا السلوك و بين ما يتوقع أن يحصل عليه، مما يؤدي إلى إثارة حافز الفرد و دافعيته نحو بيئة

1 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 400.

2 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 390 - 391.

3 - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 129 - 130.

العمل بدرجة أقوى، فهذه النظرية تربط بين جهد الفرد وبين توقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح آراءهم.

وعليه فإن التحفيز ورفع الأداء عند الفرد يعتمد على تفاعل بين التوقع و التكافؤ<sup>(1)</sup>، و أفادت هذه النظرية في تسهيل محاولة معرفة مسار العاملين و توضيح نقطة بداية أي جهد حتى تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته، أما من الناحية التطبيقية نبهه إلى الأخذ بعين الاعتبار بالنسبة للقيادة الإدارية إلى معرفة العوائد و النتائج و المكافآت التي يعطيها الأفراد أفضلية و الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها، و تحديد مستويات العمل المرغوب و توضيحها للعاملين، و ربط النتائج و العوائد المرغوبة بإنجاز الأهداف الأدائية أي ربط العائد بالأداء<sup>(2)</sup>، لكن هذه النظرية أخذت بعين الاعتبار الفروقات الفردية من خلال التوكيد على أن كلا منا يحفز بنتائج متفاوتة، و أغفلت الجانب الاجتماعي للجماعة في دورها في تحفيز و رسم السلوكات المرغوبة لها بالنسبة لأفرادها.

### 3- نظرية وضع الهدف:

تركز هذه النظرية على الأهداف كمحفزات للعمل، إذ رأى دعاة هذه النظرية أديين لوك و غاري لاثام ( Edwin lock & Gary latham )، إن وضع الأهداف يجذب الانتباه و يحدد المجهود و يقوي من الإصرار على العمل و يبحث بالتالي الأفراد إلى تطوير الإستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف.

فالأهداف التي وضعت بدقة و عناية هي أهداف محفزة للأفراد كونها توجههم و توضح توقعات و معايير الإنجاز، و أنه كلما كانت الأهداف صعبة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق إنجاز أعلى مقارنة بالأهداف السهلة، فالأهداف الصعبة المحددة بشكل واضح تؤدي لتحقيق مستويات أعلى من المخرجات مقارنة بتحدي أهداف عامة، أي أن الأهداف المحددة بحد ذاتها تعمل كمحفز داخلي، بالإضافة إلى توافر الفرحة للعامل في المشاركة في تحديد أهدافه الخاصة يساعد على إنجازها بإصرار أكبر لأنهم يصبحون أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي يشاركونها في تحديدها بجانب أن المشاركة في تحديد الأهداف تؤدي لزيادة قبول أهداف أصعب و العمل على تحقيقها.

هذا ما يوجب على القيادة الإدارية بناء فرق العمل في وضع أهداف مؤسسية سليمة وذات اتجاهات صحيحة، و بصورة عامة يمكن زيادة تأثير الأهداف كمحور لتحفيز الأفراد من خلال:<sup>(3)</sup> -تحديد الأهداف بدلا من جعلها عامة،-جعل الأهداف بها تحديات لقدرات

<sup>1</sup> - نبيل الحسيني النجار ومرضى مصطفى راعب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص 49.

<sup>2</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، ص 137.

<sup>3</sup> - راوية حسن: مرجع سابق، ص 134.

الفرد، و على درجة من الصعوبة حتى تثير حماسة وتحفزه لإبداء سلوك أفضل و أداء أعلى، - زيادة درجة قبول والتزام الأفراد بتحقيق الأهداف المحددة من خلال مشاركتهم في وضعها، - زيادة قابلية هذه الأهداف للقياس يساهم في إمكانية معرفة الفرد نتائج محاولاته لتحقيق هذه الأهداف مما يزيد من تحفيزه).

كما تقترح هذه النظرية التأكيد على الاتصال و التدريب لتوضيح و تحديد الأهداف وتحقيق التزام الأفراد بها، كما يجب القيام بمراجعتها وتعديلها، ومن هنا ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف<sup>(1)</sup>، وضع أهداف عملية صعبة و معقدة خاصة في الأعمال الصعبة و المهام المعقدة التي يصعب قياسها.

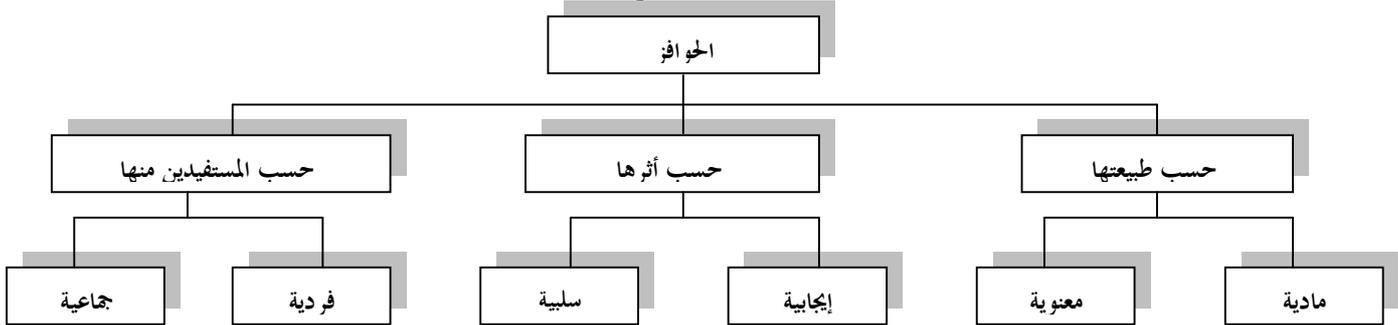
من خلال التطرق للنظريات السابقة للحوافز و كيفية تحديد عملية خلق و تحسين أداء الفرد، نجد نظريات الحاجات اعتمدت على تحديد الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها كمدخل أساسي لتحفيزهن بينما نظريات عملية التحفيز عملت على تحديد طريقة التحفيز و منها عن طريق العدالة في توزيع المكافآت ومنها عن طريق علاقة الجهد المبذول والتوقع لمكافآت منه، ومنها عن طريق التحديد الدقيق للأهداف.

### المطلب الرابع: القيادة الإدارية و تصنيف ثقافة التحفيز

لقد تعددت أنواع الحوافز و تصنيفاتها، و سوف يتم استعراض تلك التصنيفات حسب الشكل الآتي، و التي يمكن للقيادة الإدارية استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، و أهم هذه التقسيمات ما يلي :

#### شكل رقم (18)

#### أنواع الحوافز



### 1- تصنيف الحوافز حسب طبيعتها:

**1-1- الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، و تجنيد ما لديهم من قدرات، و الارتقاء بمستوى كفايتهم، و من هذه الحوافز الراتب و المكافآت التشجيعية و العلاوات و المشاركة في

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 402.

الأرباح و المكافآت من الاقتراحات<sup>(1)</sup>، والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع أحدهما أو كلاهما وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر في حين أن التقصير في الإنتاج كما أو كيفا يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي<sup>(2)</sup>، والحوافز المادي ذو طابع مالي نقدي أو اقتصادي و يتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية.

وتهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال مدخل التحفيز الذي يشجع العامل على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة، وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبته وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة، وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة في العمل والذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية، فقد تكون حوافز إيجابية كمنع العامل المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كحرمانه منها.<sup>(3)</sup>

تتميز بالسرعة والفورية في التأثير في سلوك العامل وتحسين الأداء بشكل دوري كما تشمل على عدة معارف نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية مثلاً، غير أن الحوافز المادية وحدها غير كافية في تنمية ودفع السلوك التنظيمي ما لم تساعدها أنواع أخرى، لأنها تقتصر على إشباع الحاجات البيولوجية لدى الأفراد، فمن أهم مزاياها، تمنح الفرصة للعاملين في إظهار مواهبهم بدفع من الأمن المادي المحصل عليه، لذلك يجب على القيادة الإدارية أن تسعى إلى تطبيق هذا النوع على أساس خطة تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة التي يعمل بها، و إذ تشجع باستمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين.

**1-2- الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تساعد العامل وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها فرص الترقية والاعتراف والتقدير بالجهود

<sup>1</sup> - موسى اللوزي: اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ العلوم الإنسانية، مجلد (122)، العدد (6)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995، ص 376.

<sup>2</sup> - محمود فؤاد جاد الله: أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الإدارية، العدد (56)، ب/ب، 1998، ص 56.

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح باغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1976، ص 69.

الوظيفي، ومسؤوليات الوظيفة، والأثر الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص النمو والابتكار وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات.

وتتعلق الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين، وذلك مثل توجيه خطاب شكر، أو اختيار العامل المهني كموظف مثالي في المنظمة، أو غير ذلك<sup>(1)</sup>، والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة إلى التقدير، أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي، فهي تعبر عن الاعتبارات الإنسانية للعامل في عمله، فهي تحافظ و تحسن اتجاهاته وموقعهم اتجاه العمل و رؤسائهم و زملائهم بصفة خاصة.

تزايد الاهتمام بها مع مدرسة العلاقات الإنسانية وما جاء بعدها من نظريات، وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة و تحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة<sup>(2)</sup>، وتكون الحوافز المعنوية على أشكال مختلفة منها:

المشاركة في اتخاذ القرار، شهادات التقدير والشكر، التدريب، حفلات تكريم المتميزين.

## 2- تصنيف الحوافز حسب أثرها:

**2-1- حوافز إيجابية:** وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك، مثال قيام العاملين بتقديم المقترحات والأفكار البناءة والابتكارات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه العوامل تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها القيادة الإدارية لمرووسيههم.<sup>(3)</sup>

فالهدف الرئيس من الحوافز الإيجابية هو رفع الكفاءة الإنتاجية وتوحيد الجهود الفردية وتعاون الأفراد في جهد جماعي، من خلال مدخل التشجيع و الثواب الذي يغري الفرد بأن يسلك سلوكا معيناً ترغب فيه القيادة الإدارية.<sup>(4)</sup>

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاءم مع رغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز

1 - عبد المعطي محمد: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 90.

2 - عمر وضعي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، 1996، ص 309.

3 - رضا عبد الرزاق و آخرون: إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة و النشر، بغداد، 1987، ص 215.

4 - زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت، 1989، ص 318.

المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير<sup>(1)</sup>، أي أنها تستعمل فور قيام العامل بالسلوك المطلوب، لكنها يجب أن يكون هذا الحافز يؤدي إلى إشباع حاجة أو رغبة لدى العاملين إلا يفقد قدرته التحفيزية.

**2-2- حوافز سلبية:** هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، وتقويمه والحد منه، ويتمثل ذلك في التكاسل والتساهل والإهمال، وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع القيادة الإدارية إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية التي تكون بالحرمان من بعض الحوافز، أو بالخصم من المرتب أو يفرض جزاءات وعقوبات مادية ومعنوية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به، ومن أمثلة ذلك استقطاع جزء من راتب الفرد المقصر أو تأخير الترقية أو حرمانه منها.<sup>(2)</sup>

إن هذا النوع تهدف القيادة منه إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب، حيث يتضمن الحافز السلبي نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية لا يدفع الحافز السلبي العامل إلى العمل وإنما يحذر ولا يدفع إلى التعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب إذا لم تحسن القيادة استعمال هذا النوع حيث يعبر الأفراد في استعماله عن قيادة استبدادية.

وبذلك فإن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف أو التهديد بالعقاب أو غير ذلك من العوامل ذات الطبقة الإلزامية أو الإيجابية، التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيخضعون للعقوبة كالتهديد بالفصل أو تخفيض الراتب أو الحرمان من الإجازة أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب.<sup>(3)</sup>

### 3- تصنيف الحوافز حسب المستفيدين منها:

**3-1 - حوافز فردية:** هي تلك الحوافز التي تستهدف الفرد فيمنح الحوافز نتيجة أداءه عملاً معيناً ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجية<sup>(4)</sup>، هذا النوع يؤدي إلى إيجاد روح التنافس الفردي، والتي تمنح لفرد معين لمضاعفته الأداء، أو المكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو التنافس بين الأفراد، فهي التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن

1 - فاروق المجذوب: العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري، الإدارة العامة، منشورات حلبي الحقوقية، لبنان، 2002، ص 343.

2 - زكي محمود هاشم: الحوافز السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 387.

3 - عبد المعطي محمد العساف، مرجع سابق، ص 90.

4 - مؤيد سعيد السامرائي و آخرون: إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1990، ص 163.

أمثلتها ( الترفيات، المكافآت، العلاوات التشجيعية)<sup>(1)</sup>، فقد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية فيأخذ العامل المكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، و يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكلي أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، كن الاعتماد عليها فقد يؤدي إلى انعدام التعاون بين الأفراد وغياب روح الفريق.

**3-2- الحوافز الجماعية:** هي تلك الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة اشتراكهم في أداء معين بحيث ينجر كل عامل جزءا من هذا العمل و يتم توزيع الحوافز الجماعية عليهم توزيعا عادلا.

أي تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية ورعاية الصحية والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد، لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية أو مادية أو معنوية.<sup>(2)</sup>

وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناء عليها، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمسوا أنها غير عادلة أو تشوبها المحاباة، أو التفضيل الشخصي فإنهم يشعرون بالغبن و بأن جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظل حاجاتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات ناقصة ومحبطة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباطهم وانصرافهم عن الإسهام في الجهد الجماعي.

هذا النوع قد يكون عدم وعي الأفراد العاملين بأنه توجد علاقة بين أدائهم الفردي و أداء المجموعة، وتمتاز هذا النوع في تقليل الرقابة وإيجاد روح التعاون وكذلك تساعد في تنمية القدرات و المشاركة في اتخاذ القرارات بهذه المجموعة وتحمل المسؤولية.

إن الأنواع السابقة الذكر هي أدوات في يد القيادة الإدارية تستعملها لخلق القدرة الجماعية للعمل و تعزيز ثقافة تنظيمية تبني على قدرة القيادة الإدارية في رسم السلوك الاجتماعي من خلال تطبيق تلك الحوافز داخل المنظمة، فبناء على طريقة أو أسلوب تطبيق القيادة الإدارية في تفاعلها مع مرؤوسيه يعد نمط القيادة الإدارية السائد في المنظمة و نوع السلوك المرغوب رسمه من وجهة نظرها.

1 - محمود فؤاد جاد الله: مرجع سابق، ص 55.

2 - محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سابق، ص 29.

## المطلب الخامس: القيادة الإدارية الوسطى وتطوير ثقافة التحفيز:

### 1- القيادة الإدارية الوسطى ومبادئ ثقافة التحفيز:

يمكن من خلال هذا العنصر محاولة تحديد بعض المبادئ أو الشروط الواجب أخذها بعين الاعتبار في تحفيز السلوك وتعزيزه للوجهة الإيجابية، بتأثير من القيادة الإدارية الوسطى: (- أن تربط القيادة الإدارية الحوافز بأهداف العاملين وأهداف المنظمة معاً، وهذا يتطلب جسور مشتركة بين كلا من العاملين وقيادة المنظمة، - أن تكون صلة وثيقة بين الحافز والهدف لأن الحوافز هي التي تحرك دوافع رغبات الفرد وتدفعه إلى إتباع سلوك لتحقيق رغباته، - أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً ملحوظاً مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، - أن تستعمل القيادة الإدارية أكبر قدر ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجات ورغبات وأهداف العاملين المتنوعة والمتعددة، - تحديد مجال السلوك و الأداء المستهدف بالتحفيز، - الثقة و التأكد أن المرؤوس يقدر على القيام بالسلوك و الأداء المستهدف، - التأكد من أنه لا توجد معوقات لأداء السلوك المطلوب خارجة عن سيطرة المرؤوس، - وضع الحافز بما يتفق و حاجات المرؤوس و تحديد شروط الحصول عليه و عرف المرؤوس بذلك، - ترك المرؤوسين يعتمدون على أنفسهم في أداء السلوك أو تحقيق النتيجة المرجوة، - إعطاء المرؤوسين الحوافز الإيجابية التي يستحقها فور إنجازه للعمل المطلوب<sup>(1)</sup>، - العمل على تحديد هدف أساسي للحافز هو رفع تأهيل الفرد من أجل الاندماج والتكيف على العمل الجماعي التعاوني).

### 2- القيادة الإدارية الوسطى و أساليب التحفيز و تطوير السلوك:

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها و أشكالها لتطوير العمل، و ضمان الارتقاء بالإنتاجية، ولكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق و الأساليب التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين و تطوير أدائهم، فالعاملون اليوم يتم تحفيزهم بما هو أكثر من الأجر الجيد، فإشباع حاجات المستوى الأعلى لها نفس الأهمية، والكثير من الأفراد اليوم والذين يدخلون سوق العمل ينصب اهتمامهم على تحقيق الذات أكثر من اهتمامهم بتحقيق النجاح المهني حيث أن وقت الفراغ و الروابط العائلية و إشباع الحاجات المعنوية لها نفس الأهمية للعمل بالنسبة لهم.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص ص 93 - 95.

<sup>2</sup> - دافيد راتشمان و آخرون: الإدارة المعاصرة، ت: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 269.

و من أجل تحفيز العاملين و ضمان تحسين و تطوير أدائهم يجب على أصحاب العمل والمديرين أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من المحفزات التقليدية، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم ما يلي:

**2-1- تخطيط و وضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف و نتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة و قابلة للقياس وترضى طموحه وكانت قيمة عالية للفرد<sup>(1)</sup>، حيث أن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً وقوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وآمال المنظمة من مصالح وأهداف العمال فيها، وأما اختلفت هذه الأهداف أو كانت غير واضحة فإن المنظمة تتوقف عن الحياة، والإدارة تفقد معناها، فالسلوك يتجه نحو الأهداف الإيجابية الواضحة و يكون أبعد ما يكون عن الأهداف السلبية.<sup>(2)</sup>

**2-2- المشاركة في العمل:** إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل فيها يزيد من حماسه وانتماءه والتزامه ومن أهم النتائج المترتبة على المشاركة في العمل، ترشيد عملية اتخاذ القرارات و أن المشاركة تدفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم و ليس من خلال ما يطلبه و يفرضه الآخرون عليهم، وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا، والالتزام والفعالية، فالمشاركة تقلص من فرص التنافس غير الشرف وتعمل على إزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي يكون في كثير من نتائجها سبباً في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها و يتعزز الوضع إذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.<sup>(3)</sup>

**2-3- تعديل السلوك:** حيث يتم تغيير أفعال العاملين و سلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و تثبيط تلك الأفعال غير مرغوب فيها و تثبيط تلك الأفعال غير مرغوب فيها، و يبدأ القائد الإداري بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في حاجة إلى تغيير تم يستخدمون الطريقة المناسبة للتدعيم وتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير للجهود العاملين يكون أكثر فعالية من استخدام أسلوب

1 - حسن حريم: مرجع سابق، ص 145.

2 - عبد المعطي محمد العساف: مرجع سابق، ص ص 100 - 101.

3 - نفس المرجع، ص ص 93 - 95.

العقاب، تستخدم القيادة الإدارية، أنواعا عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين. (1)

**2-4- أثر العمل:** يقصد به توسيع وتنويع مهام الفرد ومسؤولياته وزيادة سلطاته، وإتاحة مزيد من الفرص لاجتهاد وحرية التصرف والمبادأة<sup>(2)</sup>، حيث أن من أهم الأمور التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على استئثار كل عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، وتشعره بأن عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في السلسلة سوف ينعكس على العمل بأكمله، كما أن على القيادة الإدارية أن تعطي صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، كي توفر للعاملين فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا. (3)

**2-5- التحفيز بالتغذية العكسية:** يقصد بالمعلومات المرتدة، المعرفة التي يحصل عليها الفرد عند نتائج أدائه وإنجازه، وأن تعرف الفرد على مستوى سلوكه وأدائه، يوفر له ما يحركه التزامه وحماسه ويعمل على تعزيز الأداء الإيجابي لديه، خاصة إذا كانت التغذية المتعلقة بالسلوك أو الإنجاز تشير إلى جوانب إيجابية وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها الفرد كتغذية راجعة عن عمله إيجابية وهادفة وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على التعرف على أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا للفرد.

**2-6- العمل الجماعي:** إن إنجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك المتآلف يمكن أن يكون مصدر لتحريك دافعية الأفراد إلى الشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية، وعمل الفريق يوفر التعاون والتآزر والمساندة والمشاركة والشعور بتلاءم وتماسك الأعضاء كل كذلك يمكن أن يمثل قوة تحفيز كبيرة إذا أمكن تحفيز طاقات للعمل الجماعي لدى الأفراد.

**2-7- توفير الحوافز:** إن توفير الحوافز مبني على المقدمة المنطقية التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهودا إضافية عند تشجيع عيني على حسن أدائهم. (4)

تعتبر الحوافز وسيلة هامة تسعى القيادة الإدارية من خلالها أن توائم بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وذلك من خلال تحفيزهم وتعزيز السلوك الاجتماعي، لخلق دافعية اجتماعية أساسها العلاقات الاجتماعية التي تؤسس للتعاون والترابط الاجتماعي لأفراد وتوحيد الجهود للعمل كقوة جماعية في مواجهة المشاكل التي تعيق توازن واستقرار البناء الاجتماعي.

1 - دافيد راتشمان: مرجع سابق، ص ص 270 - 271.

2 - حسن حريم: مرجع سابق، ص 145.

3 - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 98.

4 - كيت كيتان: ترشيد وتحفيز الموظفين، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ناجي حداد، الدار العربية للعلوم، بيروت لبنان، 1995، ص 36.

## ملخص

تستمد الثقافة التنظيمية قوتها من التفاعلات بين أعضائها باعتبارهم مجتمع مصغر له ثقافة التي تحوي نجاحاته، لكن مساهمة كل فرد في تشييد ثقافة منظمته واندماجه فيها، لا ينحصر في امتثاله لبعض السلوكات، وتقييده ببعض الأوامر التنظيمية، بل باعتماد على تعزيز ثقافة اتصالية وثقافة للتحفيز يتم بناءها من طرف قيادته الإدارية، تعبر عن عملية اجتماعية في تفاعل المجموعة للعمل الجماعي.

هذه الثقافة الاتصالية التي تحوي العلاقات والروابط الاجتماعية بين الأفراد، وتحدد نمط التفاعلات بينهم، فنجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط، وإنما كذلك للتعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، هذا يعرف من خلال خصائص أو طبيعة نظام الاتصالات المعزز من طرف القيادة الإدارية.

أما ثقافة اتخاذ القرار عملية أساسية وديناميكية لمهام القائد أو المدير داخل المنظمة، وذلك بوصفها نقطة انطلاق جميع الأنشطة داخل التنظيم، بل وتتعدى ذلك إلى علاقة التنظيم بالمجتمع ككل أو البيئة المحيطة، وبداية برمجة السلوكات التنظيمية المطبقة لمختلف الخطط و البرامج، وتزداد أهمية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمة وتعدت وتشبعت نواحي أنشطتها.

و ثقافة الرقابة عنصرا من عناصر الإدارة وإحدى مسؤوليات الهامة للقائد الإداري الذي يجب عليه أن يهيئ نظام للرقابة الفعالة حتى يستطيع أن يحقق في ظل هذه الرقابة درجة من النظام، ويتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة في ظل تسلسل المستويات الإدارية داخل التنظيم الإداري، لأن كل رئيس وحدة إدارية يكون مسؤولا أمام رئيسه الذي يستطيع أن يباشر عليه الرقابة، وتعتمد الرقابة الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاينة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على أنها من وسائل الإدارة وإحدى وظائفها الهامة.

وكذا ثقافة التحفيز تهتم القيادة الإدارية بتوفير قوة عمل كافية ومناسبة، ومؤهلة بالقدر الذي يجعل مرؤوسيه متعاونين في سلوك اجتماعي، نحو تحقيق هدف منشود يعزز توازن واستمرار المنظمة، حيث تحتوي على الأساليب الأساسية في الاهتمام بحفز الموظفين، وتعزيز السلوك الإيجابي الواعي.

لكن هذا على المستوى النظري، أما على مستوى العمل الميداني هذا ما سنحاول الكشف عنه بالمنظمة الإدارية بولاية المسيلة من خلال فصوص الجانب الميداني.

## الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الأول: المقاربة السوسيولوجية  
المبحث الثاني: منهج و تقنيات الدراسة الميدانية  
المبحث الثالث: التعريف التنظيمي والبشري  
للمديريات التنفيذية لولاية المسيلة  
المبحث الرابع: طريقة اختيار العينة الدراسة  
لموظفي المديريات التنفيذية  
المبحث الخامس: خصائص عينة الدراسة لموظفي  
المديريات التنفيذية لولاية المسيلة

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل الأسس المنهجية للدراسة الميدانية والذي سنتعرض فيه إلى المقاربة السوسيولوجية، وهي عبارة عن نظرية علمية تساعدنا على التحليل وبناء الموضوع حتى يكتسب طابعه العلمي، كما تمّ الاعتماد على جملة من الوسائل والتقنيات وجمع المعطيات، منها اختيار العينة وتحديد حجمها ونوعها والتي تضم موظفي المديرية الولائية لولاية المسيلة، و التعريف بها من حيث الفئات المهنية السوسيولوجية و تاريخ الإنشاء و التعريف القانوني بهيكلها، و كذا عدد المصالح لمعرفة القيادة الإدارية الوسطى، كما اعتمدت الدراسة على مناهج وتقنيات بواسطتها يسهل علينا تحليل بيانات الفرضيات والتعليق على النتائج.

## المبحث الأول: المقاربة السوسولوجية:

إن المقاربة عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط<sup>(1)</sup>، ففي هذه الدراسة تم الاعتماد على مقاربتين ذات صلة حسب طبيعة الموضوع تعرضها كآتي:

### المطلب الأول: نظرية التنشئة التنظيمية و السلوك التنظيمي:

تطبق هذه المقاربة وفق المدخل النظري للتنشئة الاجتماعية للمجتمع، حيث التنشئة التنظيمية تأخذ هذا المنحى من مجتمع المنظمة، تطبق في كيفية تحقيق انتماء الفرد كموظف داخل مجتمع المنظمة و كيفية تبلور هويته و امثاله للعملية التسييرية للمنظمة فيلقن عن طريق قيادته الإدارية العناصر السوسيوثقافية التي تخص المحيط الاجتماعي للمنظمة فيدمجها بنية شخصيته تحت تأثير تجربة عمل ابتدعت و طورت و اتفق عليها كأحسن طريقة للعمل تم التوصل إليها عن العلاقات و التفاعلات الاجتماعية ذات دلالات تضمن تكيفه مع المحيط الاجتماعي الذي يعمل فيه.

فهي السيرورة من تدخل القيادة الإدارية تسمح من خلالها باكتساب أشكال السلوك و التفكير و الشعور المتعلقة بالجماعة و مجتمع المنظمة الذي ينتمي إليها، حتى يتبنى نمط معيشي معين و معايير سلوكية تشكل في الأخير جماعة الانتماء، فتشمل التنشئة التنظيمية كل ما يرتبط بطريقة سير العمل التي توجهها القيادة الادارية الوسطى، بما فيها المبادئ و المعايير الإدارية بعبارة أخرى مجمل العناصر التي تبني على أساسها سلوكيات كل عضو و تصرفاته اتجاه عمله و اتجاه الآخرين.

و منه التنشئة التنظيمية هي عملية التشكيل و التغيير و الاكتساب التي يتعرض لها الموظف في تفاعله مع قيادته الإدارية الوسطى، فتضم كل الأساليب التنظيمية و التعليمية المتبعة من طرف القيادة الإدارية الوسطى أسلوب الثقافة الاتصالية و أسلوب ثقافة اتخاذ القرار و أسلوب ثقافة الرقابة و أسلوب ثقافة التحفيز، فيتعلم الموظف بواسطة التنشئة المتطلبات التنظيمية والثقافية التي تجعل منه عنصرا فاعلا في المجتمع المنظمة، وتتضمن هذه العلاقات من الناحية النفسية العادات و السمات و الأفكار والاتجاهات و القيم والمعايير، كما نعي التنشئة الاجتماعية من وجهة نظر السوسولوجية تماثل الفرد مع الأشياء و المسموح بها في الثقافة و التوقعات التي يعبر عنها في سلوكه التنظيمي داخل المنظمة.

(1) طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الدمام، بيروت - لبنان - الطبعة الأولى، 1984م، ص80.

## المطلب الثاني: نظرية التعزيز و السلوك التنظيمي :

يتعلم الفرد من قاداته و رؤسائه أسلوب العمل و المهارات اللازمة و الطريقة التي يتعاون بها مع زملائه ، من خلال عملية التفاعل الاجتماعي يكتسب الفرد السلوك العقلاني الذي يخدم أهداف النسق الاجتماعي، هذه السلوكات هي الوجه الدينامي للثقافة التنظيمية التي يبني عن طريقه الإطار المرجعي له ، في علاقة تفاعلية اجتماعية تحدد عن طريقها أهداف النسق كما تتحدد وفقا لها طبيعة للثقافة التنظيمية .

فالمشرف على عملية التعلم داخل النسق الاجتماعي القيادة الإدارية الوسطى، التي تعمل على تطور للثقافة التنظيمية بتغيير و بناء مختلف الأنماط السلوكية التعاون والمثابرة تحمل المسؤولية المخاطرة روح الفريق وروح الجماعة ، الولاء والالتزام التنظيمي، فيتم تنمية وتطوير تلك الخصائص الثقافة التنظيمية باستخدام أساليب وإستراتيجيات لتعزز و دفع ودمج مختلف الإستراتيجيات لتحرير السلوكات وتحقيق نتائج التعليمية(1)، حيث يعتبر عملية التعلم مصدر للتغيير الدائم النسبي للسلوك، ممكن الفرد بمنهجية جديدة للتفكير والاتجاهات وأنماط جديدة للسلوك التي يتوقعها أعضاء النسق من الفرد أدائها(2).

تبعا لما سبق تبنى الباحث نظرية التعزيز لـ سكنر 1953 Skinner ممثل نظرية تجريبية في إدارة السلوك(3)، وعملية التعزيز هي إحدى عناصر التعلم و المفاهيم السلوكية تساعد على درجة الزيادة و الإبقاء على قوة الاستجابة، فسلوك الفرد يتحدد وفقا لما يحصل عليه من مكافآت ، إذ السلوك الذي يعزز على نحو معين يستمر و يتكرر والذي لا يعزز يتوقف ولا يتكرر.

فحسب هذه المقاربة يمكن للقيادة الإدارية الوسطى استخدام أربعة أساليب لتعزز و دفع وتطوير النسق الفرعي للثقافة التنظيمية، حتى يصبح النسق الفرعي نظام اجتماعي للتميط السلوكي داخل النسق بما يضمن استقراره وتوازنه، تعتبر تلك الأساليب التعزيزية إستراتيجيات مدروسة من طرف القيادة الإدارية كالاتي :

- أسلوب التعزيز الإيجابي: تهدف القيادة الإدارية الوسطى منه تكرار سلوك معين، للمرؤوسين من خلال تقديم مكافآت، أي زيادة احتمال قيام الفرد بنفس السلوك في ظل نفس الظروف في المستقبل بنتيبيته و تعزيره.

- أسلوب التعزيز السلبي أو التجنب : تعمل القيادة الادارية الوسطى على تقوية السلوك المرغوب فيه و غير مرغوب فيه من طرفها ، فتكرار و تثبيت السلوك تتوقف تبعا لتكرار

1 - أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، جامعة بنها ، بدون بلد ، 2000 ، ص 127 .

2 - نفس المرجع، ص ص 113 - 115 .

3 - رياض الزغل: مقدمة في علم النفس الاجتماعي و السلوك التنظيمي، ط1، دار فتيبة للطباعة والنشر، بيروت، 1993 ، ص 31.

استبعاد المثير غير محبب للفرد ، أي إيقاف تطبيق الحوافز السلبية حيث قيام الفرد بالسلوك المطلوب هو وسيلة لتجنب العقاب الذي يقع عليه حال عدم قيامه بهذا السلوك.

- **أسلوب اللاتدعيم أو الإخماد** : تهدف القيادة من خلاله إضعاف أو إطفاء السلوك غير مرغوب فيه عن طريق حبس المدعمات عنه، عدم التدخل بغرض الإنقاص من السلوك غير المرغوب فيه، فالاستجابة يجب تعزز من أجل تكرارها فإن لم تعزز تأخذ بالتضاؤل والخمود(1).

- **أسلوب العقاب** : ينتج عن هذا الأسلوب تقليل السلوك معين يتبعه مثير لا يحبه الفرد مثل عقاب العامل الذي يخرج أثناء أوقات العمل الرسمية لتقليل و إخماد هذا السلوك ، باستعمال الحافز السلبي و قد يكون العقاب بإيقاف الحافز الإيجابي عن هذا السلوك غير مرغوب فيه(2).

إن هاته الأساليب التي تستعمل من طرف القيادة الإدارية التي تعرف نمط القيادة السائد و أسلوبها داخل النسق الاجتماعي ، كما ينتج عنها مختلف السلوكات التنظيمية المعززة تحدد طبيعة النسق الفرعي للثقافة التنظيمية التي تحمل خصائص النسق الاجتماعي و تسعى إلى استقراره و حفظ توازنه .

### المبحث الثاني: منهج و تقنيات الدراسة:

**المطلب الأول: منهج الدراسة:** الهدف الأساسي من البحوث السوسولوجية هو عملية إظهار العلاقات الاجتماعية من وعاء وضيعات اجتماعية معينة، وذلك من خلال مجموعة القواعد التي وضعها لتفسير، وتحليل الحقائق المتصلة بالظاهرة المجموعة ميدانيا، بالإجابة عن سؤال كيف(3).

حيث أنه للوصول إلى الحقيقة، في ضبط مساعي وأهداف وأبعاد، وأسئلة وفروض الدراسة، تقتضي أن طبيعة الموضوع تفترض المنهج، المتبع لجميع المعلومات، لمقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة(4).

مما سبق فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو "المنهج الوصفي التحليلي" ، الذي يقوم على تجديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه، وبالتالي إلى نتائج قابلة للتعميم(5)، نحاول من خلاله إلى جمع البيانات، وتصنيفها وتدوينها، وتحليلها

1 - محمود سليمان العميان:مرجع سابق ، ص 143. 153. 297.

2 - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات : الدار الجامعية ، بيروت ، 1989 ، ص ص 120 - 124 .

3- صلاح مصطفى الفوال : المنهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، عالم الكتب، القاهرة، 1982، ص 191.

4-عمار بحوش، محمد ذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 99.

5-عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.

وتفسيرها، من أجل محاولة قياس ومعرفة العوامل المؤثرة على إحداث الظاهرة موضوع الدراسة، ومحاولة استخلاص النتائج، ومعرفة كيفية تشكيل المعايير الموجهة للسلوك التنظيمي للظاهرة الثقافية موضوع الدراسة.<sup>(1)</sup>

حيث يتم استخدام هذا المنهج بتجميع المعطيات الميدانية، بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لمعرفة السلوك القيادة الإدارية الوسطى من وجهة نظر المرؤوسين، والمقابلة كأداة ثانوية لمعرفة اتجاهات القيادة الإدارية الوسطى التي تساهم في إبراز مختلف خصائص السلوك أو أسلوب العمل القيادي مع مرؤوسيه، لتطوير النسق الثقافي للمنظمة الإدارية (المديريات التنفيذية لولاية المسيلة) ، وذلك لوصف وتحليل السلوكيات المعززة عن السلوك القيادة الإدارية الوسطى، وذلك بوصف وتحليل الأبعاد الأربعة الآتية:

- وصف وتحليل وتفسير خصائص الثقافة الاتصالية للقيادة الإدارية الوسطى، وعلاقتها بتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة الإدارية المديرية التنفيذية ميدان الدراسة، من خلال خصائص سلوك إدارة المعرفة التنظيمية والثقة التنظيمية.

- وصف وتحليل وتفسير خصائص ثقافة اتخاذ القرار للقيادة الإدارية الوسطى، وعلاقته بتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة الإدارية المديرية التنفيذية ميدان الدراسة، من خلال مؤشري التعلم التنظيمي والتمكين العمالي.

- وصف وتحليل وتفسير خصائص ثقافة الرقابة للقيادة الإدارية الوسطى، وعلاقته بتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة الإدارية المديرية التنفيذية ميدان الدراسة، من خلال مؤشري الالتزام الذاتي و التسييس التنظيمي.

- وصف وتحليل وتفسير خصائص ثقافة التحفيز للقيادة الإدارية الوسطى، وعلاقته بتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة الإدارية المديرية التنفيذية ميدان الدراسة، من خلال مؤشري المواطنة التنظيمية و العدالة التنظيمية.

#### **المطلب الثاني: أساليب تحليل البيانات:**

إن الأهمية الأساسية للبحث، معرفة التقنيات المنهجية كعرض وتحليل، وتفسير البيانات الميدانية، وتدعيمها وربطها بالمعلومات النظرية، حيث أنه مهما كانت دقة تلك المعلومات الميدانية، إلا إذا خضعت للمعالجة الإحصائية الوظيفية، لنقلها من الكيف إلى الكم، لقياس واستنتاج العلاقات، ومقارنة النتائج وتحديد تكرارها، بهدف التعبير عن السلوكيات التنظيمية المحددة سابقا كميًا، في هذا الإطار تم استخدام:

<sup>1</sup> - عثمان حسن عثمان، مرجع سابق: ص 29 (بتصرف).

- الجداول الإحصائية المركبة والبسيطة.
- النسب المئوية لترجمة تكرارات الظاهرة، من خلال البيانات الميدانية الدراسة.
- ك<sup>2</sup>.
- التعليق عن تلك الجداول والأشكال البيانية.
- تفسير النتائج.

### المطلب الثالث: التقنيات المتبعة:

تشكل أدوات جمع البيانات بالنسبة للباحث، وسائله الإنتاجية التي يعمل بواسطتها على دراسة الواقع، وفهمه علميا عمليا، وليس حدسيا تخمينيا، ومن ثم تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة، وأساسية في عملية الإنتاج العلمي، ومن هذا المنطلق اعتمدت الدراسة الميدانية على مجموعة من الأدوات:

#### 1- استمارة:

تستخدم الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعطيات حول خصائص الثقافة التنظيمية (ثقافة التحفيز، ثقافة الرقابة، ثقافة اتخاذ القرار، ثقافة الاتصال) المعززة من طرف الإدارية الوسطى من وجهة نظر مرؤوسيه، بهدف أن الاستمارة تستعمل لمعرفة خصائص الأشخاص موضوع البحث<sup>(1)</sup>، مما يسهل توزيعها على عدد من المبحوثين واستطلاع اتجاهاتهم حول قيادتهم الإدارية الوسطى.

كذلك يرجع اختيارنا لهذه الأداة دون غيرها كون موضوع الدراسة هو دراسة العلاقة بين متغيري القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية، الشيء الذي يتطلب التعبير عنها ببيانات تمكن من المعالجة إحصائيا، ثم يتم تحليل تلك البيانات الميدانية كفيما، حيث نعتقد أن هذا الهدف يسهل عن طريق هذه الأداة.

أما الهدف من هذه الأداة يتمحور حول:

- معرفة مستوى الثقافة التنظيمية التي تعمل القيادة الإدارية الوسطى على تعزيزها من وجهة نظر مرؤوسيه، وذلك من خلال خصائص المناخ التنظيمي، ونظام الاتصالات ونظام الحوافز.

- معرفة أسلوب العمل القيادي من خلال الأبعاد الثلاث (اتخاذ القرار، نظام الاتصالات ونظام الحوافز و نظام الرقابة)، في تعزيز السلوك التنظيمي المحدد في إشكالية هذه الدراسة، الذي تم ترجمتها في أسئلة الاستمارة في المحاور الأربعة.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس : المنهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، ت: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص 272.

حيث تم تصميم هذه الأداة بناء على مجموعة من الدراسات الميدانية، تحتوي هذه الاستمارة 62 سؤال بين أسئلة مغلقة، وأسئلة اقترح إجابات مسبقة، وأسئلة نصف مغلقة بتحديد إجابات مسبقة وترك للمبحوث التعبير عنها.

تتوزع الأسئلة في أربعة محاور أساسية:

#### أ- محور البيانات الشخصية:

تضمن مجموعة من الأسئلة بمعطيات شخصية حول المبحوثين شملت الأسئلة من 01 إلى 05، بغية الحصول على بطاقة ببيوغرافية حول مجتمع الدراسة.

#### ب- محور القيادة الإدارية الوسطى و تطوير الثقافة الاتصالية:

يتضمن هذا المحور 14 سؤال من 6 إلى 19، الهدف منها هو معرفة خصائص الثقافة الاتصالية الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم الإدارية الوسطى داخل المنظمة الإدارية للمديرية التنفيذية للولاية.

#### ج-محور القيادة الإدارية الوسطى و ثقافة اتخاذ القرار:

يتضمن هذا المحور 14 سؤال من 20 إلى 33، الهدف منها هو معرفة خصائص الثقافة اتخاذ القرار الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم الإدارية الوسطى داخل المنظمة الإدارية للمديرية التنفيذية للولاية.

#### د - محور القيادة الإدارية و ثقافة الرقابة:

يتضمن هذا المحور 14 سؤال من 34 إلى 47، الهدف منها هو معرفة خصائص الثقافة الرقابة الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم الإدارية الوسطى داخل المنظمة الإدارية للمديرية التنفيذية للولاية.

#### هـ - محور القيادة الإدارية و ثقافة التحفيز:

يتضمن هذا المحور 14 سؤال من 48 إلى 62، الهدف منها هو معرفة خصائص الثقافة التحفيز الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم الإدارية الوسطى داخل المنظمة الإدارية للمديرية التنفيذية للولاية.

#### 2- المقابلة:

هي تبادل لفظي بين الباحث والقيادة الإدارية، بتوجيه مجموعة من الأسئلة حول العلاقة البحثية، مع تدوين الإجابات من طرف الباحث، حيث استعمل هذه الأداة ثانوي، للحصول على معلومات لم يتمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة، والتي تتعلق بآراء واتجاهات القيادة الإدارية حول كيفية خلق ذهنية جماعية للعمل، من خلال الثقافة الاتصالات وثقافة التحفيز وثقافة الرقابة و ثقافة اتخاذ القرار، وكيفية خلق دافعية جماعية

للعمل ، ضمن هذا في دليل المقابلة الذي يحتوي على 25 سؤال ، حيث بدأت المقابلة بإعطاء فكرة حول موضوع الدراسة، ثم طرح الأسئلة مع تسجيل الباحث لتلك الإجابات .

**3- الملاحظة:**

هي وسيلة مساعدة للقيام بتسجيل بعض السلوكيات التنظيمية<sup>(1)</sup>، كما يعتمد على المعلومات المتوفرة في الملاحظات المدونة في التحليل الكيفي يمكن استعمالها في تدعيم النتائج الميدانية<sup>(2)</sup> ، فهي أداة مكملة لأداة الاستمارة والمقابلة، حاول الباحث من خلالها تسجيل الملاحظات حول سلوكيات العمال، وأفعالهم وطريقة تسييرهم ليوم العمل، وطريقة تنظيم العمل، والترتيب الداخلي للمديرية والمكاتب، بدأت هذه العملية ابتداء من اتصالنا بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، من خلال المقابلات التي تمت مع الموظفين والقيادة الإدارية الوسطى في مختلف المصالح.

### **المبحث الثالث: التعريف التنظيمي والبشري للمديريات التنفيذية لولاية المسيلة**

#### **المطلب الأول: التعريف بولاية المسيلة من الناحية الإدارية (3):**

تعتبر الولاية ممثلة الدولة و مندوب الحكومة في مستوى الولاية عن طريق واليها، حيث ينشط و ينسق و يراقب عمل مصالح الدولة المكلفة بمختلف قطاعات الولائي (المجتمع) ، قطاع الفلاحة، الصحة ، التربية، السياحة، المجاهدين، التكوين المهني ...، حيث تنشأ على مستوى كل قطاع مديرية ولائية تعرف بمثابة المصالح الخارجية للوزارة بإشراف من الوالي تدعى من بالمديريات التنفيذية، حيث يبلغ عدد المديريات التنفيذية للولاية بـ: 32 مديرية ولائية مبينة كما يلي:

1. مديرية التجارة/2.م.مسح الأراضي/3.م.السكن و التجهيزات العمومية/4.م.أملاك الدولة/5.م.الحفظ العقاري/6.م.الضرائب/7.م.البريد و الاتصال و تكنولوجيا الإعلام / 8.م.الري/9.م.النقل/10.م.الأشغال العمومية/11.م.السياحة/12.م.الصناعة و المنجم/13.م.التشجير/14.م.التكوين المهني/15.م.الفلاحة/16.م.المجاهدين/17.م.الشؤون الدينية/18.م.الصحة و السكان/19.م.التربية/20.م.التعمير و البناء/21.م.البيئة/22.م.الشباب و الرياضة/23.م.التخطيط و التهيئة العمرانية/24.م.التنظيم و الشؤون العامة/25.م.الإدارة المحلية/26.م.المواصلات السلكية و اللاسلكية/27.م.الثقافة/28.م.المؤسسات الصغيرة و المتوسطة/29.م.النشاط الاجتماعي/30.م.الحماية المدنية.

1- رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 196.

2- جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي، ط1، دار النشر و التوزيع بن مراهط، الجزائر، 2009، ص197.

3- قانون رقم 09-90 مؤرخ في 07 أبريل 1990 يتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 15، الجزائر ، 1990.

حيث تم الاتصال بميدان الدراسة ابتداء من 11 ماي 2009 إلى غاية 25 نوفمبر 2009 فدامت مدة التربص 06 أشهر تم التعريف بالموضوع و هدف الدراسة لكسب ثقة المبحوثين، ثم الحصول على بيانات تتعلق بالمديريات من الناحية التنظيمية و القانونية و البشرية، بغية تحديد المديريات المستهدفة بالدراسة ، ثم تطبيق الاستمارة ثم المقابلة.

### المطلب الثاني: عينة المديريات التنفيذية المعنية بالدراسة:

تحتوى المسيلة على 30 مديرية تنفيذية حيث اعتمدنا في عينة الدراسة في جميع مراحلها على نسبة 50% من مجتمع البحث لتصبح عدد المديريات ميدان الدراسة 15 مديرية من مجموع 30 مديرية، أما اختيارنا للمديريات فكان بالاعتماد على حسب أهمية المديرية عن الأخرى كما هو مبين في التعريف بكل مديرية، و كذلك على بالاعتماد على درجة تعاون مسؤولي كل مديرية مع الباحث، حيث أفرزت الزيارة الميدانية التي دامت من (2009/05/02 إلى غاية 2009/05/09) للمديريات، عن المديريات الآتية:

### جدول رقم(1)

بين عينة المديريات التنفيذية لولاية المسيلة

الرقم	تسمية المديرية
01	م.الأشغال العمومية
02	م.النشاط الاجتماعي
03	م.الري
04	م.البناء و التعمير
05	م.النقل
06	م.الإدارة المحلية
07	م.التنظيم و الشؤون العامة
08	م.الشبيبة و لرياضة
09	م.التكوين المهني
10	م.الفلاحة
11	م.الحفظ العقاري
12	م.التجارة
13	م.السكن و التجهيزات العمومية
14	م.التربية
15	م.أموال الدولة

### المطلب الثالث: التعريف التنظيمي و البشري بعينة بالمديريات التنفيذية:

سنعرض فيما يلي التعريف التنظيمي و الهيكلي مع ذكر عدد المصالح لعينة المديريات التنفيذية للولاية المسيلة حسب القوانين التنظيمية لها، أما من الناحية البشرية فإن الموظفين المعنيين بالدراسة هم الأسلاك المشتركة (الإدارية) و الأسلاك التقنية دون أسلاك الحجاب و سائقي السيارات و أعوان الوقاية و الأمن، لان الأسلاك التقنية و المشتركة هي التي تشغل مختلف الوظائف الإدارية داخل المديريات أي تظهر العملية التنظيمية للثقافة التنظيمية في التعامل مع القيادة الإدارية الوسطى.

#### 1-مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة<sup>(1)</sup>

تختص مديريةية الشباب و الرياضة للولاية بتطوير المؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب و التربية البدنية و تحنها وتنسيقها و تقييمها و تراقبها، حيث تكلف بتطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة و مبادرات الشباب و فضاءاتهم للتعبير و تنشيطها و متابعة تنفيذها، إعداد برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء للشباب و تطويرها و تنشيطها، و ترقية الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة و كذا هياكلها و تطويرها و تنظيمها، و تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية و العنف و التهميش بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية، وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة و توجيهها وتكوينها و تطوير هذه التنظيمات و الأقطاب و متابعة و ترقية الممارسات الرياضية النسوية، و إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية، و السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية و استغلالها و تسييرها.

أما من الناحية الهيكلية فتضم ثلاث مصالح في مكاتب منتظمة(2)، و من الناحية البشرية يبلغ عدد موظفي المديرية حسب الأسلاك المشتركة(الإدارية) و الأسلاك التقنية ب:45 موظف، مفصلة كما يأتي في الجدول:

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة للولاية و سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 61، الجزائر ، 2006.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم: 03

## جدول رقم (2)

بين عدد موظفي مديرية الشباب  
و الرياضة لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
26	أسلاك تقنية
19	أسلاك مشتركة (إدارية)
45	المجموع

2- مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة<sup>(1)</sup>:

تتمثل مهمة مصالح الإدارة المحلية في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق النظام العام و احترامه كما تقوم بكل عمل من شأنه أن يقدم دعما إسناديا يمكن المصالح المشتركة في الولاية من السير سيرا منتظما، و تعد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير و ميزانية التجهيز في الولاية، كما تسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة، و تدرس و تقترح و تضع كيفيات تسيير المستخدمين المعنيين لدى المصالح المشتركة في الولاية، تدرس و تطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين و تكوينهم، و تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما و تحللها و توزعها، و تقوم بكل دراسة و تحليل يمكنان الولاية و البلديات من دعم مواردها المالية و تحسينها، و تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية، و ترس الميزانيات و الحسابات الإدارية في البلديات و المؤسسات العمومية و توافق عليها.

أما الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة فيضم ثلاث مصالح في مكاتب منتظمة (2)، في يبلغ عدد موظفي المديرية من حيث الأسلاك المشتركة (الإدارية) و الأسلاك التقنية بـ: 48 موظف مفصلة كما يلي في الجدول:

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 يحدد صلاحيات مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، الجزائر، 1995.  
<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم: 04.

## جدول رقم (3)

يبين عدد موظفي مديرية

الإدارة المحلية لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
23	أسلاك تقنية
25	أسلاك مشتركة (إدارية)
48	المجموع

3- مديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية المسيلة<sup>(1)</sup>:

تتمثل مهمة مصالح الإدارة المحلية في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق النظام العام و احترامه كما تقوم بكل عمل من شأنه أن يقدم دعما إسناديا يمكن المصالح المشتركة في الولاية من السير سيرا منتظما، و تسهر على تطبيق التقنين العام و احترامه، و تضمن مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي، و تنظم بالاتصال مع الأجهزة و الهياكل المعنية العمليات الانتخابية و تتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين و الولاةيين، و تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولاةية، و تطبق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص، و تدرس منازعات الدولة و الولاية و تتابعها، و تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إشهارها، و تتخذ إجراءات التسخير و نزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة و تتابع ذلك.

أما الهيكل التنظيمي للمديرية فيضم ثلاث مصالح منتظمة في مكاتب منتظمة<sup>(2)</sup>، أما من الناحية البشرية فيبلغ عدد موظفي المديرية بالولاية حسب الأسلاك المشتركة (الإدارية) و الأسلاك التقنية بـ: 25 موظف مفصلة كما يلي:

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 يحدد صلاحيات مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، الجزائر، 1995.  
<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم 05.

## جدول رقم (4)

يبين عدد موظفي مديرية التقنين  
و الشؤون العامة لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
06	أسلاك تقنية
19	أسلاك مشتركة (إدارية)
25	المجموع

4- مديرية السكن و التجهيزات العمومية لولاية المسيلة<sup>(1)</sup>:

تعرف مديرية السكن بأنها المديرية التي تقوم باقتراح دوري لعناصر سياسة السكن المطابقة مع شروط و خصوصيات الولاية لا سيما فيما يتعلق بالتكنولوجيا، و توفير شروط بعث انجاز عمليات السكن الاجتماعي و تشجيع الاستثمار الخاص في مجال الترقية العقارية بالتعاون مع المصالح المعنية و الجماعات المحلية، القيام بدراسات التقييس في مجال السكن الريفي و الترقوي الملائم للخصوصيات المحلية و تشجيع المبادرات في مجال البناء الذاتي بتأطير دائم، و تكوين مختلف الملفات التنظيمية اللازمة للاستشارات و الدراسات و الأشغال، وكذلك تسليم رخص البناء و ضمان تسيير عمليات التجهيزات العمومية في إطار الصلاحيات المخولة لها و الاعتمادات الممنوحة إياها، و ضمان المتابعة و جمع و استغلال عمليات الدراسات و انجاز التجهيزات العمومية و كذا توفير البناء، و السهر على تطبيق النصوص التشريعية و التنظيمية في مجال المحاسبة العمومية و الصفقات العمومية و التحكم في تقنيات البناء و الاستشارة الفنية.

أما الهيكل التنظيمي للمديرية فيضم ثلاث مصالح تضم مكاتب منتظمة(2)، كما يبلغ موظفي المديرية من حيث الأسلاك التقنية و المشتركة(الإدارية) بـ: 35 موظف مبينة كما يلي في الجدول:

<sup>1</sup> - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 14 سبتمبر 1998، يحدد الأعمال المنوطة بالمديريات الولائية التابعة لوزارة السكن و المصالح المكونة لها ،  
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 97، الجزائر ، 1998.

<sup>2</sup> -أنظر الملحق رقم 06.

## جدول رقم (5)

بين عدد موظفي مديرية السكن

و التجهيزات العمومية لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
08	أسلاك تقنية
27	أسلاك مشتركة (إدارية)
35	المجموع

## 5- مديرية البناء و التعمير لولاية المسيلة(1):

تعرف مديرية البناء و التعمير بأنها المديرية التي تقوم بالسهر على إيجاد وسائل التعمير ودراستها و تنفيذها بالتعاون مع مصالح الجماعات المحلية، و إعطاء آراء تقنية للإعداد مختلف سندات التعمير و السهر على مراقبتها، ومتابعة دراسات التهيئة و التعمير الرامية إلى التحكم في تطوير إقليم البلدية بالتعاون مع المصالح المعنية، و دعم و متابعة عمليات التجديد الحضري و التهيئة العقارية، و السهر في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما على تنفيذ إجراءات نظام التعمير و احترام الجودة المعمارية للبناء و حماية المعالم التاريخية و الثقافية و الطبيعية المميزة، و اتخاذ الإجراءات قصد تحسين الإطار المبنى و تطوير سكن مطابق للمتطلبات الاجتماعية و الجيو إقليمية و التهيئة العقارية، و متابعة تطوير و سائل الدراسات و الانجاز في مجال التعمير الولائي و البحث عن طرق ووسائل استقرارها و تطويرها، و القيام بجرد العناصر المكونة و المميزة للهندسة المحلية للحفاظ عليها و إدماجها، و ترقية إجراءات إدماج البنايات التلقائية و التجمعات السكنية في مجال التعمير و الهندسة المعمارية.

أما الهيكل التنظيمي للمديرية فتضم ثلاثة مصالح تحتوي على مكاتب منتظمة<sup>(2)</sup>، بينما يبلغ عدد موظفيها حسب الأسلاك المشتركة (الإدارية) و التقنية بـ:

<sup>1</sup> - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 14 سبتمبر 1998، يحدد الأعمال المنوطة بالمديريات الولائية التابعة لوزارة السكن و المصالح المكونة لها ،  
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 97، الجزائر ، 1998.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم: 07.

## جدول رقم: (6)

يبين عدد موظفي مديرية

البناء و التعمير لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
27	أسلاك تقنية
14	أسلاك مشتركة (إدارية)
41	المجموع

## 6- مديرية التكوين المهني لولاية المسيلة(1):

تعرف مديرية التكوين المهني بأنها التي تهتم بتطويرة تنفيذ كل التدابير التي من شأنها أن ترقى التكوين المهني و تدفعه، و تنشيط عمل هيكل التكوين المهني ووسائله في الولاية و تنسيقه و تقييمه دوريا، و تحيين كل تدبير من شأنه ضمان التطور المتناسك و المنسجم لنشاطات التكوين المهني و اقتراحه و تنفيذ الأعمال المعتمدة في هذا الإطار، و تنظيم جمع المعلومات و معالجتها و نشرها لا سيما المتعلقة بالإحصائيات و المرتبطة بمجال نشاطها، و إعداد خارطة التكوين المهني في الولاية و تحيينها و متابعة تنفيذها بالاتصال مع مصالح و الهيئات المعنية ، و دفع عمليات التنسيق بين المؤسسات التكوين المهني و المتعاملين الاقتصاديين و الهياكل المكلفة بالتشغيل و التربية و الشباب، و السهر على تنفيذ التدابير المتعلقة بحفظ الهياكل الأساسية و تجهيزات التكوين المهني و صيانتها بالاتصال مع الهياكل المختصة بالولاية، و متابعة تنفيذ البرامج المقررة في مجال التوظيف و التسيير و التكوين و تحسين مستوى مستخدمي المهني و تقييم ذلك، و الإشراف على السير الحسن للمسابقات و الامتحانات، و متابعة إعداد الميزانيات المؤسسات و مراقبة تنفيذها، أما من الناحية الهيكلية فتضم ثلاثة مصالح مهيكلة في شكل مكاتب<sup>2</sup>، في حين عدد موظفي المديرية من حيث الأسلاك المشتركة و الأسلاك التقنية —:

28 موظف مفصلة كما يلي:

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 200-233 المؤرخ في 14 غشت 2000 يحدد قواعد تنظيم مصالح التكوين المهني في الولاية و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 50، الجزائر ، 2000.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم: 08.

## جدول رقم(7)

يبين عدد موظفي مديرية  
التكوين المهني لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
09	أسلاك تقنية
19	أسلاك مشتركة (إدارية)
28	المجموع

## 7- مديرية النقل لولاية المسيلة: (1)

تعرف مديرية النقل بأنها التي تجمع المصالح المكلفة بأنشطة النقل و الأرصاد الجوية في مصالح منتظمة، حيث تسهر على تطبيق التنظيم المتعلق بمختلف أنماط النقل و تنسقه و تنظمه في تنفيذه ومراقبته، و تسهر على تطبيق التنظيم المتعلق بالأرصاد الجوية، و تطبيق تدابير الوقاية و السلامة في الطرق و تهدد فهرسة أنشطة النقل البري و تضبطه باستمرار، و تسلم مستندات النقل و رخصة وشهادة الكفاءة المهنية، و تطبيق التدابير الخاصة بمتابعة نشاط تعليم قيادة السيارات و مراقبته ، وتنشط و تنظم أشغال الأجهزة المكلفة بالعقوبات في مجال النقل البري و الأجهزة المكلفة برخص سيارات الأجرة، و تسلم مختلف رخص كل عملية تتعلق بالعمل الجوي و مستندات الملاحة الجوية، و تنشط الأعمال المرتبطة بالتكوين التمهيدي في مجال الطيران، و تسهر على حسن سير شبكة الأرصاد الجوية المقامة بالولاية، و تسهر على حماية الأملاك العمومية البحرية و الموانئ و الوسط البحري، و تجمع الإحصاءات المتعلقة بمجال النقل و حوادث المرور و تستغلها، حيث تضم مديرية النقل لولاية المسيلة مصلحتين (مصلحة النقل البري، مصلحة الطيران المدني و الأرصاد الجوي ، إلى جانب مكتب الإدارة و الوسائل) 2 ، حيث يبلغ عدد موظفي مديرية النقل حسب الأسلاك التقنية و الأسلاك المشتركة (الإدارية) 43 موظف يتم تفصيلها حسب الجدول الآتي:

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 90-381 المؤرخ في 24 نوفمبر سنة 1990 يتعلق بتنظيم مديريات النقل في الولايات و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 51، الجزائر ، 1990.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم 09.

## جدول رقم (8)

بين عدد موظفي مديرية

النقل لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
27	أسلاك تقنية
12	أسلاك مشتركة (إدارية)
39	المجموع

8- مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة<sup>(1)</sup>:

تتولى مديرية أملاك الدولة في الولاية تنظيم العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة للأموال الدولة و حمايتها و تسييرها، تقوم بتحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأموال الدولة وبحفظ النسخ الأصلية ذات الصلة بها، و تقوم بتسيير الممتلكات و التركات الشاغرة أو عديمة الوراثة و عمليات الحجز القضائي، و تنظيم عمليات العقارات و المنقولات و المتاجر المتضمنة أملاك الدولة أو التي تتابع الإدارات العمومية التابعة للدولة عمليات اقتنائها أو استئجارها، و تقوم بدراسة عمليات بيع العقارات و المتاجر في المستوى المحلي و تتابع تطورها و تحرر تقارير و تحاليل تقنية بذلك، و تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة و تتابع القضايا المتنازع فيها المرفوعة إلى المجالس القضائية و المحاكم، و تسهر على السير المنتظم لمفتشيات أملاك الدولة في ولايتها، و تحلل دوريا نشاط هذه المصالح و تعد تلاخيص بذلك و تبلغها للسلطات السليمة، و تتولى تسيير الاعتمادات المفوضة إليها و موظفي المصالح الخارجية لأموال الدولة و الحفظ العقاري الممارسين في ولايتها، في حين تضم المديرية مصلحتين تضم مكاتب منتظمة<sup>(2)</sup>، كم يبلغ عدد موظفي المديرية من حيث الأسلاك المشتركة (الإدارية) و الأسلاك التقنية بـ: 29 موظف مفصلة كما يلي:

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 02 مارس 1991 يتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأموال الدولة و الحفظ العقاري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، الجزائر، 1991.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم: 10.

## جدول رقم (9)

يبين عدد موظفي مديرية  
أمالك الدولة لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
07	أسلاك تقنية
22	أسلاك مشتركة (إدارية)
29	المجموع

9- مديرية الحفظ العقاري لولاية المسيلة<sup>(1)</sup>:

تعرف المديرية حسب الوظائف التي تقوم بها حيث تكلف بالقيام بإجراء الشهر العقاري المطلوب إعطاؤه للعقود التي تتوفر فيها الشروط شكلا و مضمونا التي تقتضيها القوانين و التنظيمات المعمول بها، وتأسيس السجل العقاري و مسكه، التعليق على الدفاتر العقارية للحقوق العينية و التكاليف العقارية المؤسسة على العقارات الخاضعة للتسجيل العقاري وعلى جميع الإجراءات اللاحقة لهذا التسجيل، و حفظ العقود و المخططات و جميع الوثائق المتعلقة بعمليات وعمليات الشهر العقاري و التسجيل في السجل العقاري و تبليغ المعلومات التي تشتمل عليها محفوظاتها للجمهور، و تحصيل الحقوق و الرسوم المتعلقة بالشهر العقاري و تسليم المعلومات.

كما تنظم هذا الوظائف في شكل هيكل تنظيمي يضم مصلحتين تضم مكاتب منتظمة الوظائف<sup>(2)</sup>، أما من الناحية البشرية فيبلغ عدد موظفي المديرية من حيث الأسلاك المشتركة و الأسلاك التقنية بـ:

## جدول رقم (10)

يبين عدد موظفي مديرية  
الحفظ العقاري لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
21	أسلاك تقنية
13	أسلاك مشتركة (إدارية)
34	المجموع

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 02 مارس 1991 يتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأمالك الدولة و الحفظ العقاري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، الجزائر، 1991.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم : 11.

## 10- مديرية الري لولاية المسيلة<sup>(1)</sup>:

تكلف مديرية الري بالسهر على الحفاظ على المواد المائية و صيانتها و حمايتها واستعمالها العقلاني، و جمع و تحليل المعطيات المتعلقة بالنشاطات الخاصة بالبحث عن المياه و استغلالها و إنتاجها وتخزينها و توزيعها سواء كانت موجهة للاستعمال المنزلي أو الصناعي أو الفلاحي، و السهر على تطبيق التنظيم في مجال الموارد المائية، دراسة بالتعاون مع الإدارة المركزية جميع الطلبات المتعلقة بتخصيص الموارد المائية و استعمالها و إعادة استعمالها و استغلال الأملاك العمومية المائية و تسليم عند الاقتضاء الرخص المتعلقة بها، السهر على تطبيق و متابعة تنفيذ التنظيم في مجال تطوير المنشآت الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب و التطهير و الري و تهيئتها و استغلالها و صيانتها، و مسك فهرس نقاط المياه الموجودة على مستوى الولاية و متابعة الدراسات و الأبحاث التي تساعد على معرفة أحسن للموارد المائية السطحية و الجوفية، و جمع البيانات الضرورية للإعداد الحصائل الختامية لبرامج التزويد بمياه الشرب و التطهير و الري الفلاحي، و ضمان إدارة المنشآت و متابعة المشاريع التي لم تكن موضوع تفويض. أما من الناحية الهيكلية تضم مديرية الري لولاية المسيلة أربع مصالح تحتوى مكاتب منتظمة<sup>(2)</sup>، أما من الناحية البشرية يبلغ عدد موظفيها حسب الأسلاك التقنية و المشتركة (الإدارية) ب: 39 موظف موزعة كما يلي في الجدول:

### جدول رقم(11)

يبين عدد موظفي

مديرية الري لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
24	أسلاك تقنية
15	أسلاك مشتركة (إدارية)
39	المجموع

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 02-187 المؤرخ في 26 مايو 2002 يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38، الجزائر، 2002.

<sup>2</sup> - أنظر ملحق رقم : 12.

## 11- مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة<sup>(1)</sup>:

تحدد أهمية المديرية من خلال وظائفها حيث تقوم بجمع و تجميع و تحليل المعطيات التي من شأنها أن تطور المنشآت القاعدية و تصلحها و تصونها و السهر على تطبيق التدابير المقررة، و السهر على احترام مقاييس استغلال المنشآت القاعدية و مقاييس دراستها و انجازها و صيانتها، و تحقيق النظام في الأملاك العمومية الخاصة بالطرق و البحرية باستثناء الأملاك العمومية المينائية، في إطار التشريع المعمول به و القيام بتطبيق التدابير التي من شأنها تطوير المنشآت القاعدية و استغلالها و صيانتها و اقتراح تصنيف الطرق و تغيير تصنيفها، و تنظيم المساعدة التقنية لفائدة البلديات و توفيرها فيما يتعلق بأعمال الصيانة للطرق الحضرية و السبل البلدية و الحرص على انجاز إشارات المرور و الإشارات البحرية.

كما تتضمن هذه الوظائف في مصلحتين تضم مكاتب لها وظائف منتظمة<sup>(2)</sup>، أما عدد موظفي المديرية من حيث الأسلاك المشتركة و الأسلاك التقنية فيبلغ: 43 موظف مفصلة كما يلي:

### جدول رقم (12)

يبين عدد موظفي مديرية

الأشغال العمومية لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
24	أسلاك تقنية
19	أسلاك مشتركة (إدارية)
43	المجموع

## 12- مديرية التجارة لولاية المسيلة :

تعرف مديرية التجارة من حيث مهامها حيث تقوم بتنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و الرقابة الاقتصادية و قمع الغش، و السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و اقتراح كل التدابير من تكييفها، السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة و ضمان مراعاة

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 90-328 المؤرخ في 27 أكتوبر 1990 يحدد قواعد تنظيم مصالح التجهيز الولائية و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الجزائر، 1990.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم : 13.

شروط التنافس السليم و النزيه بين المتعاملين الاقتصاديين، و المساهمة في تطوير و ترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج و توزيع السلع و الخدمات، و متابعة تطور الأسعار عند الإنتاج و إنتاج السلع بالخدمات الضرورية أو الإستراتيجية ، و السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش، و تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و التكفل بها عند الاقتضاء، و وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام، و متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لا سيما الصادرات خارج المحروقات.

حيث تنظم هذه الوظائف في هيكل تنظيمي يضم أربعة مصالح لديها مكاتب منتظمة الوظائف<sup>(1)</sup>، في عدد موظفي المديرية من حيث الأسلاك المشتركة و التقنية يبلغ 46 موظف مفصلة كما يلي:

### جدول رقم(13)

يبين عدد موظفي مديرية

التجارة لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
27	أسلاك تقنية
19	أسلاك مشتركة (إدارية)
46	المجموع

### 13- مديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة:<sup>(2)</sup>

تضم مديرية النشاط الاجتماعي مصالح مكلفة بالنشاطات الاجتماعية مهيكلة في شكل مكاتب، تطور مصالح النشاط الاجتماعي و تنفذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات المرتبطة بالعمل الاجتماعي للدولة و ترقية حركة الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي، و بهذا تكلف على الخصوص بتطبيق التشريع و التنظيم في جميع الميادين المرتبطة بالحماية الاجتماعية، و تقيم بالاتصال مع السلطات المحلية جهازا إعلاميا يتعلق بتقويم الحاجات في مجال الحماية الاجتماعية و إحصاء الفئات المحرومة، و تتعرف على فئات الأشخاص

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم: 14.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 96-471 المؤرخ في 18/12/1996 يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح النشاط الاجتماعي في الولاية و سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 83، الجزائر ، 1996.

المعوقين، و تؤطر تطبيق جهاز المساعدة و الدعم المباشرين لصالح الفئات الاجتماعية المحرومة أو المعوقة، وترقي و تطور جميع نشاطات الإدماج الاجتماعي و المهني للأشخاص المعوقين، و تتخذ أية مبادرات على مستوى المحلي ترمي إلى التكفل بالأشخاص المعوزين أو الذين يعاونون الحرمان، و تشط و تتسق و تقوم و تنفذ برامج الحماية الاجتماعية فيما يتعلق بمساعدة الأشخاص المسنين و المحتاجين و تربية المعوقين و إعادة تربيتهم و حماية و رعاية الطفولة المحرومة من الرعاية العائلية و الأحداث المعرضين للأخطار الانحراف الخلفي، وتنفذ جميع الإجراءات التي من شأنها ترقية التعبير عن التضامن الوطني في الميدان الاجتماعي لا سيما تطوير و مساعدة الحركة الجمعوية، و تشارك في تسيير الموارد البشرية الضرورية للمؤسسات و الهياكل المتخصصة في الولاية و تسهر على توفير الحاجات من المستخدمين في أحسن الظروف، و تنظم زيارة تفتيش منتظمة الى المؤسسات في المستويين الإداري و التربوي. فيبلغ عدد مصالح مديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة بخمسة مصالح تحتوي على مكاتب منتظمة حسب مهامها<sup>(1)</sup>.

حيث يبلغ عدد موظفي مديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة حسب الأسلاك التقنية و الأسلاك المشتركة (الإدارية) بـ: 27 موظف

#### جدول رقم(14)

يبين عدد موظفي مديرية

النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
09	أسلاك تقنية
18	أسلاك مشتركة (إدارية)
27	المجموع

#### 14- مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة<sup>(2)</sup>:

تعرف المديرية من خلال و وظائفها حيث تطور الفلاحة في الولاية و تنفذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير نشاطات الفلاحية في اتجاه تنمية الطاقات الموجودة، و السهر على تطبيق التنظيم في جميع ميادين النشاط الفلاحي، و ضمان تفتيش النشاطات البيطرية

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم: 15.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 90-195 المؤرخ في 23 يونيو 1990 يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح الفلاحة في الولاية و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 26، الجزائر ، 1990.

و الصحة النباتية و مراقبتها، و تنظيم سير حملات المحاربة ذات المصلحة الوطنية و مراقبتها، و تقديم المساعدة التقنية للمؤسسات المحلية التابعة لقطاع الفلاحة، و استعمال الأدوات و التدابير التي تتطلبها سياسة الحفاظ على الأراضي الفلاحية والزراعية و الغابية و الرعوية، و وضع وسائل الإحصائيات الفلاحية و تطويرها و ضبطها و إعداد مختلف البطاقات الضرورية لمتابعة وضعية القطاع و تقييمه بانتظام، و اقتراح جميع التدابير أو الأعمال الضرورية لإعداد أدوات التنظيم و السهر على تنفيذ التدابير المقررة، و تنشيط أعمال المؤسسات الفلاحية الريفية المتدخلة على مستوى المحلي و مساعدتها تقنيا، و تحديد أهداف التنمية الفلاحية في الولاية و الوسائل التي ينبغي تجنيدها لتحقيق ذلك، و الحث على ترقية الاستثمار الفلاحي، و اقتراح التدابير و الأعمال الرامية الى تحسين و التعميم و تنفيذ التدابير المقررة.

تنظم هذه الوظائف في هيكل تنظيمي يضم خمسة مصالح تضم مكاتب منتظمة الوظائف<sup>(1)</sup>، أما عدد موظفي المديرية من حيث الأسلاك المشتركة و الأسلاك التقنية فيبلغ: 44 موظف مفصلة كما يلي:

#### جدول رقم (15)

يبين عدد موظفي مديرية  
الفلاحة لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
29	أسلاك تقنية
15	أسلاك مشتركة (إدارية)
44	المجموع

#### 15 - مديرية التربية لولاية المسيلة<sup>(2)</sup>:

تعتبر مديرية التربية عن أهميتها من خلال وظائفها إذ تتولى تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي و التعليم الثانوي و التكوين على مستوى قطاع التربية و تنسيقها و متابعتها، و السهر بالاتصال مع الهياكل و الهيئات المعنية على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية و الموازية للمدرسة و السير الحسن لمؤسسات التربية و التكوين التابعة للقطاع، و اعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم 16.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 09 يونيو 1990 يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، الجزائر، 1990.

التعليم و القيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية، و جمع الإحصاءات المدرسية و معالجتها و تحليلها و القيام بكل عمليات السبر و التحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية ، و السهر على احترام تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات و التجهيزات المدرسية و التربوية، و السهر على تنظيم و المتابعة و المراقبة التربوية لمؤسسات التربية و التكوين الموضوعة تحت وصاية و زير التربية، و السهر على تطبيق برامج التعليم و احترام التنظيم المدرسي.

تنظم هذه الوظائف في هيكل تنظيمي يضم خمسة مصالح تضم مكاتب منتظمة الوظائف(1)، أما عدد موظفي المديرية فيبلغ 48 موظف حسب الأسلاك التقنية و الأسلاك المشتركة مفصلة كما يلي:

### جدول رقم(16)

يبين عدد موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة

العدد	نوع الوظيفة
17	أسلاك تقنية
31	أسلاك مشتركة (إدارية)
48	المجموع

**المبحث الرابع: عينة الدراسة لموظفي المديرية التنفيذية لولاية المسيلة:**

**المطلب الأول: التعريف بنوع عينة الدراسة:**

يتوقف قرب البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوب الباحث في اختيار عينة بحثه، و باعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات اجتماعية مهنية ( أسلاك إدارية ، أسلاك تقنية)، فإنه العينة المناسبة لهذا المجتمع، **العينة الطبقيّة العشوائية**، إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث، يقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات، وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة.(2)

نعتقد أن هذا النوع من المعاينة يتناسب وأهداف البحث، كون أن أهداف الدراسة تسعى إلى تشخيص خصائص الثقافة التنظيمية التي تسعى القيادة الإدارية الوسطى إلى تعزيزها داخل المديرية التنفيذية مع موظفيها من الأسلاك المشتركة و الأسلاك التقنية

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم 17.

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 196.

المشرفين على العملية الإدارية داخل المديرية فهم السلكيين الأساسيين المشكلين للهيكلة التنظيمي للمدريات.

### المطلب الثاني: طريقة اختيار العينة:

بالاعتماد على نفس النسبة في المدريات التنفيذية نسبة 50%، يكون حجم عينة موظفي عينة المدريات التنفيذية للولاية المسيلة الذين يبلغ عددهم حسب الأسلاك المشتركة و الأسلاك التقنية بـ: 571 موظف لتقابلها عينة الموظفين التي هي عينة طبقية عشوائية لان مجتمع الدراسة غير متجانس فيه أسلاك شركة و أسلاك تقنية أما العشوائية فتكون في اختيار الموظف عشوائية درجة تعاونه معنا في تطبيق أداة البحث، حيث يبلغ مجموع الموظفين للأسلاك المشتركة 275 موظف إداري، و الأسلاك التقنية 296 موظف تقني، إذ يمكن توضيح طريقة اختيار العينة من كل مديرية ومن كل سلك تقني و سلك إداري حسب الجدول الآتي:

### جدول رقم(17)

بين حجم العينة للموظفين حسب الأسلاك التقنية-الإدارية

الرقم	تسمية المديرية	عدد الموظفين حسب الأسلاك		نسبة العينة	المجموع	عينة الموظفين حسب الأسلاك	
		الأسلاك الإدارية	الأسلاك التقنية			الأسلاك الإدارية	الأسلاك التقنية
01	م.الأشغال العمومية	19	24	50%	43	9.5	12
02	م.النشاط الاجتماعي	18	09	50%	27	09	4.5
03	م.الري	15	24	50%	39	7.5	12
04	م.البناء و التعمير	14	27	50%	41	07	13.5
05	م.النقل	12	27	50%	39	06	13.5
06	م.الإدارة المحلية	25	23	50%	48	12.5	11.5
07	م.التنظيم و الشؤون العامة	19	06	50%	25	9.5	03
08	م.الشبيبة و لرياضة	26	19	50%	45	15	9.5
09	م.التكوين المهني	19	09	50%	28	9.5	4.5
10	م.الفلاحة	15	29	50%	44	7.5	14.5
11	م.الحفظ العقاري	13	21	50%	34	6.5	10.5
12	م.التجارة	19	27	50%	46	9.5	13.5
13	م.السكن و التجهيزات العمومية	08	27	50%	35	04	13.5
14	م.التربية	31	17	50%	48	15.5	8.5
15	م.أماك الدولة	22	07	50%	29	11	3.5
	المجموع	275	296	50%	571	137.5	148

**المطلب الثالث: عينة الدراسة للقيادة الإدارية الوسطى المديرية التنفيذية لولاية المسيلة:**  
بنفس النسبة نأخذ عينة من رؤساء المصالح الذين يبلغ عددهم 50 رئيس مصلحة، نختار منهم عشوائيا نسبة 50% من مجموعهم حسب درجة تعاونهم مع الباحث ، حيث يكمن توضيح ذلك حسب الجدول الآتي:

جدول رقم(18)  
يبين حجم العينة رؤساء المصالح

الرقم	تسمية المديرية	عدد رؤساء المصالح
01	م.الأشغال العمومية	03
02	م.النشاط الاجتماعي	05
03	م.الري	04
04	م.البناء و التعمير	03
05	م.النقل	02
06	م.الإدارة المحلية	03
07	م.التنظيم و الشؤون العامة	03
08	م.الشبيبة و لرياضة	03
09	م.التكوين المهني	03
10	م.الفلاحة	05
11	م.الحفظ العقاري	02
12	م.التجارة	04
13	م.السكن و التجهيزات العمومية	03
14	م.التربية	05
15	م.أملاك الدولة	02
	المجموع	50

حجم العينة  
25 رئيس مصلحة

نسبة العينة  
50%

من مجموع  
عدد رؤساء  
المصالح  
50 رئيس  
مصلحة

## المبحث الخامس: خصائص عينة الدراسة:

### جدول رقم(19)

يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	ت	%
ذكر	187	65.4
أنثى	99	34.6
المجموع	286	100

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين 286 مبحوث(ة) هناك نسبة 65.4% من الذكور، في مقابل 34.6% نسبة الإناث من العينة، مما يعبر عن انخفاض نسبة الإناث في هاته المنظمة الصناعية، يرجع هذا حسب الملاحظة الميدانية إلى الطابع السوسيوولوجي لمجتمع المنطقة المتواجدة بها المؤسسة، الذي يرفض قبول خروج المرأة إلى العمل، لاعتبارات ثقافية خاصة بالمجتمع.

### جدول رقم(20)

يبين توزيع المبحوثين

حسب السن

السن	ت	%
23-18	04	1.4
29-24	64	22.4
35-30	67	23.4
41-36	56	19.6
47-42	52	18.2
52-48	35	12.2
57-53	08	2.8
المجموع	286	100

يلعب مؤشر السن دور مهم في تحديد أفكار الأفراد واتجاهاتهم، وحتى بالنسبة للقيم الثقافية التي يحملونها، حيث تظهر البيانات الإحصائية للفئات العمرية لـ 286 مبحوث ومبحوثة، نجد الفئة العمرية المحصورة بين 30-35 سنة تمثل أكبر نسبة من بين الفئات المهنية الأخرى بنسبة 23.4%، تليها الفئة العمرية الثانية والممتدة بين 24-29 تشكل نسبة 22.4%، ثم الفئة العمرية الثالثة التي تتراوح أعمارهم بين 36-41 سنة تشكل نسبة 19.6%، أما الفئة العمرية الرابعة تشمل نسبة 18.2% ممتدة بين 42-47 سنة، ونسبة

12.2% للفئة العمرية الخامسة يتراوح أعمارهم بين 48-52 سنة، في الفئة العمرية السادسة تمتد بين 53-57 سنة وذلك بنسبة 2.8% من أفراد العينة، أما الفئة العمرية الأخيرة التي تشكل نسبة 1.4% تتحصر أعمارهم ما بين 18-23 سنة.

### جدول رقم(21)

يبين توزيع المبحوثين

حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	ت	%
إدارية	137	47.9
تقنية	149	52.1
المجموع	286	100

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة حيث نجد أن نسبة 47.9% من عينة الدراسة أفرادها يمارسون وظائف إدارية أي بعدد 137 موظف إداري، أما نسبة 52.1% من أفراد العينة يمارسون وظائف تقنية أي بعدد 149 موظف تقني، حيث يمكن تبرير هذا التفاوت في أعداد الموظفين حسب نوع الوظائف نظرا لطابع المديرية ميدان الدراسة التي اغلب مهامها ذات طابع تقني.

### جدول رقم(22)

يبين توزيع المبحوثين

حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ت	%
متوسط	41	14.3
ثانوي	116	40.6
جامعي	129	45.1
المجموع	286	100

أما توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 45.1% من مجموع أفراد العينة لهم مستوى تعليمي جامعي، ويليهما في المرتبة الثانية المبحوثين لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 40.6%، ونسبة 14.3% الأفراد العينة الذين لهم مستوى دراسي متوسط، إن ما يلاحظ على المستوى التعليمي لأفراد العينة يترتب من المستوى الجامعي إلى الثانوي إلى المتوسط كون أن طبيعة المديرية ميدان الدراسة

تستوجب وجود موظفين يقومون بهام تتطلب القراءة و الكتابة و القدرة على تحليل القوانين و التسيير و اتخاذ القرار و الإشراف ... .

### جدول رقم(23)

يبين توزيع المبحوثين

حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	ت	%
أقل من 05	72	25.2
11-06	77	26.9
17-12	48	16.8
23-18	35	12.2
29-24	44	15.4
35-30	10	3.5
المجموع	286	100

يعتبر عامل الأقدمية مهم لمعرفة خصائص النسق الثقافي المعزز من طرف القيادة الإدارية وفقا لمرووسيتها، كون الثقافة التنظيمية تمثل نمط حياة أو ذاكرة للمؤسسة تتكون عبر تاريخها أو تتماشى مع عمرها، وكون أن الثقافة هي تراكمية، وأنها تعطي للمؤسسة الصناعية صفة مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية لتطبيع السلوك التنظيمي الواعي لأفرادها.

حيث تبين البيانات الإحصائية لهذا الجدول ارتفاع مدة الأقدمية بشكل عام لكل الفئات العمرية، نجد نسبة 26.9% من أفراد العينة أقدميتهم في المؤسسة ما بين 11-06 سنة ونسبة 25.2% من أفراد العينة تمتد أقدميتهم أقل من خمس سنوات، بينما الأقدمية المحصورة بين 24 إلى 29 سنوات تشكلها نسبة 15.4% من أفراد العينة، وفي المراتب الأخيرة نجد نسبة 12.2% من أفراد العينة أقدميتهم محصورة بين 18.23 سنة، أما نسبة 3.5% من أفراد العينة تنحصر أقدميتها بين 30.35 سنة.

نفسر هذا التقدم في سنوات الأقدمية العمل لأفراد العينة داخل المنظمة بعامل تقدم سن هؤلاء كما أشرنا سابقا، مما قد يفيدنا من خلالهم إلى معرفة خصائص النسق الثقافي الموجود داخل المؤسسة وفقا للممارسات التنظيمية لقيادتهم الإدارية، وكذا تحديد أهم السلوكات التنظيمية التي عمل قادة هؤلاء على تنشئتهم عليها.

## الفصل السادس: القيادة الإدارية الوسطى و تطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية الجزائرية

- المبحث الأول: عرض و تحليل البيانات الميدانية للثقافة الاتصالية
- المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات الميدانية لثقافة اتخاذ القرار
- المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات الميدانية لثقافة الرقابة
- المبحث الرابع: عرض و تحليل البيانات الميدانية لثقافة التحفيز
- المبحث الخامس: عرض و تحليل البيانات الميدانية للمقابلات

## المبحث الأول: عرض و تحليل بيانات الميدانية الثقافة الاتصالية

جدول رقم (24)

علاقة ما تمكن الموظفين منه في بناء سلوكهم  
التنظيمي، بعنصر العملية الاتصالية لرئيس المصلحة

المجموع		عنصر العملية الاتصالية لرئيس المصلحة						الإجابة	
%	ت	ينسق جهودكم في العمل		يشرح إجراءات العمل		إملاء التعليمات			الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت		
44.75	128	36.73	18	48.76	59	43.96	51	معرفة مهامك و واجباتك	عند الاتصال برئيس المصلحة تتمكن من
21.68	62	22.45	11	27.27	33	15.52	18	توسيع معارفك و مهاراتك	
11.19	32	26.53	13	9.91	12	6.03	07	انجاز العمل جماعيا	
22.38	64	14.28	07	14.04	17	3.45	40	يجعلك تتحاشاه مرة ثانية	
100	286	100	49	100	121	100	116	المجموع	
0.00=الدلالة المعنوية		درجة الحرية= 6				كا <sup>2</sup> = 35.026			

يبين هذا الجدول العلاقة بين ما يركز عليه رئيس المصلحة في اتصاله بمرؤوسيه و كيف يتمكن المرؤوسين من بناء سلوكه التنظيمي داخل المنظمة الإدارية، فنجد نسبة 44.75% من الموظفين يتمكنون من معرفة مهامهم و واجباتهم عند اتصالهم برئيس المصلحة.

تتوزع هذه النسبة حسب عنصر العملية الاتصالية لرئيس المصلحة، بنسبة 43.96% من الموظفين يرون أنهم يتمكنون من معرفة مهامهم و واجباتهم في ظل عنصر العملية الاتصالية لرئيس المصلحة يركز فيها على إملاء التعليمات.

ونسبة 48.76% من الموظفين يتمكنون من معرفة مهامهم و واجباتهم مع رئيس المصلحة يركز على شرح إجراءات العمل داخل المعملية الاتصالية، ونسبة 36.73% من الموظفين يتمكنون من معرفة مهامهم و واجباتهم بتنسيق جهودهم من طرف رئيس المصلحة من خلال العملية الاتصالية.

أما نسبة 21.68% من الموظفين يتمكنون من توسيع معارفهم و مهاراتهم عندما يتصلون برئيس المصلحة، فحسب عنصر العملية الاتصالية لكل رئيس مصلحة.

فوجد نسبة 15.52% من الموظفين رئيس مصلحتهم يعمل على إملاء التعليمات عليهم، و نسبة 27.27% من الموظفين رئيس مصلحتهم يعمل على شرح إجراءات العمل لديهم، و نسبة 22.45% من الموظفين رئيس مصلحتهم يعمل على تنسيق جهودهم في العمل.

ومن الموظفين الذين يتمكنون من انجاز العمل جماعيا عند اتصالهم برئيس مصلحتهم يمثلون نسبة 11.19%، تتوزع هذه النسبة حسب عنصر العملية الاتصالية لرئيس المصلحة بنسبة 6.03% لعنصر إملاء التعليمات من طرف رئيس المصلحة، ونسبة 9.91% لعنصر شرح إجراءات العمل من طرف رئيس المصلحة، ونسبة 26.53% لعنصر تنسيق الجهود من طرف رئيس المصلحة خلال العملية الاتصالية.

بينما الموظفين الذين يتمكنون من خلال الاتصال برئيس المصلحة محاولة تحاشيه في المرة الثالثة يمثلون نسبة 22.38%، لكن هذا يتضح من خلال عنصر العملية الاتصالية التي يركز فيها رئيس المصلحة بنسبة 3.45% يركز فيها على إملاء التعليمات على مرؤوسيه، و نسبة 14.04% لرئيس المصلحة الذي يشرح إجراءات العمل لمرؤوسيه، ونسبة 14.285% لرئيس المصلحة الذي يعمل على تنسيق جهود مرؤوسيه في العمل.

نستنتج من خلال ما سبق أن القيادة الإدارية الوسطى داخل منظماتهم الإدارية يعملون على تمكين مرؤوسيه من معرفة مهامهم و واجباتهم، من خلال شرح إجراءات العمل تتخللها إملاء لبعض التعليمات المؤكدة لطريقة التنفيذ.

حيث يكون بذلك توسيع لمعارفهم و مهاراتهم بشرح أكثر لطريقة تنفيذ إجراءات العمل، وتنفيذ العمل بطريقة جماعية يكون من خلال تنسيق الجهود المرؤوسين في تبادل المعلومات بينهم، لكن هذه العلاقة المباشرة مع المرؤوسين تجعلهم يحاولون أن يتحاشوا رئيس المصلحة مرة ثانية.

كونه يؤكد العمل الجماعي في تنفيذ إجراءات العمل المؤكدة عن طريق التعليمات، تعاوننا في إطار رسمية التنفيذ المملى على المرؤوسين، مما يوحي تبعية المرؤوسين في معرفتهم التنظيمية لمهامهم مرتبطة برئيس المصلحة، هذا الأخير لا يركز على تطوير المهارات الأدائية لمرؤوسيه أو توسيع وتجديد وتطوير لمعارفهم داخل المديرية بما يضمن ظهور سلوكات تنظيمية متجددة تعبر على درجة من التطوير التنظيمي للسلوك، بل توسيع معارف المرؤوسين لتأكيد واجباتهم فقط وفقا لمنظور رئيس المصلحة مما يخلق موظف ليس فاعل بالمفهوم الاجتماعي العقلاني، بل موظف متتبع فقط لما يوضح له من طرف رئيس المصلحة، حيث لوحظ من خلال الملاحظة الميدانية للمرؤوسين في حالة

تقدم بعض المواطنين لطلب الوثائق معينة لا يعمل الموظف المكلف بها إلا بإذن من رئيس المصلحة، يؤكد هذه العلاقة بين علاقة ما تمكن الموظفين منه في بناء سلوكهم التنظيمي بعنصر العملية الاتصالية لرئيس المصلحة في الجدول بحساب قيمة  $K=2=35.026$  ، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.00 بدرجة الحرية 6 على المستوى 0.05.

### جدول رقم (25)

يبين علاقة إيجاد السهولة في الحصول على المعلومات عند تنفيذ المهام حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة		
49.3	141	49.66	74	48.9	67	من رئيس المصلحة	نعم	عندما أقوم بعملية أجد سهولة في الحصول على المعلومات
25.17	72	28.19	42	21.9	30	من الزملاء		
11.19	32	10.06	15	12.41	17	يعمل رئيس المصلحة على إخفاء المعلومات	لا	على الحصول على المعلومات
14.33	41	12.08	18	16.79	23	أجد صعوبة في الحصول على المعلومات من الزملاء		
100	286	100	149	100	137	المجموع		

تمثل عملية نقل المعلومات في درجة سهولتها العامل الرئيسي لتوجيه السلوك التنظيمي، من أجل بناء المعرفة التنظيمية للفرد في اختيار عقلاني لما يجب أن يقوم به. حيث نجد من خلال بيانات هذا الجدول أن نسبة 49.3% يجدون سهولة في الحصول على المعلومات من رئيس المصلحة، تتوزع هذه النسبة حسب نوع الوظيفة بنسبة 48.9% من فئة الموظفين الإداريين و نسبة 49.66% من فئة الموظفين التقنيين، في المقابل نجد نسبة 25.17% من الموظفين يجدون سهولة الحصول على المعلومات من الزملاء، تتجه بنسبة 21.9% من فئة الموظفين الإداريين، و نسبة 28.19% من فئة الموظفين التقنيين. أما الموظفين الذين يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات في تنفيذ مهامهم تعبر إجاباتهم عن نسبة 11.19% من الموظفين، يعمل رئيس المصلحة معهم على إخفاء المعلومات، تتوزع هذه الإجابة بنسبة 12.41% من فئة الموظفين الإداريين و بنفس الإجابة لفئة الموظفين التقنيين بنسبة 10.06%، وكذا نسبة 14.33% يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات من زملائهم لأن كل واحد منهم يحتفظ بما لديه، تحدد هذه الإجابة بنسبة 16.79% من فئة الموظفين الإداريين ونسبة 12.08% من فئة الموظفين التقنيين.

نستنتج أن سيولة المعلومات التي يطلبها الموظفون في أداء أعمالهم تتعلق بالمصدر الأساسي و هو رئيس المصلحة، سواء كانت المصلحة تقنية أم إدارية، يتخللها نوع من التنسيق الأدائي مع الزملاء في توفير بعض المعلومات، مما يوحي أن الإطار المعرفي للسلوك الاتصالي للموظف يتحدد وفقا للتوزيع المعرفي التنظيمي لرئيس المصلحة، مع تنسيق إجرائي تنفيذي مع الزملاء لتنفيذ المعرفي للأداء حسب احتياجات الطرف التنظيمي الأدائي للموظف مع زميله.

فرئيس المصلحة يعمل على بناء العمل الميكانيكي داخل مصلحته في تحكم في طريقة التنفيذ أو مرجع التصرف، فمفهوم المعرفة هي المعرفة الميكانيكية المعتمدة على درجة الانجاز و سرعته و الامتثال لطريقة الشرح، لان انسياب المعلومات ليس عن طريق التفاعل المشترك بين المرؤوسين أو أعضاء المنظمة بل وفقا لما يفتح في قناة اتصالية مع رئيس المصلحة خلال عملية العمل، حيث من خلال الزيارة الميدانية لوحظ تكرار طلب رؤساء المصالح من موظفيه وفق التوجيهات المقدمة من طرفه حول طريقة العمل وفق للتوجيهات التي أملاها (يقول أنا الذي أواجه المدير و ليس أنت).

#### جدول رقم(26)

يبين العلاقة بين تركيز العملية الاتصالية لدى  
رئيس المصلحة و دافعه للاتصال بمرؤوسيه

المجموع		دافع اتصال رئيس المصلحة بمرؤوسيه								الإجابة	
%	ت	في أمر الصالح العام		في الأمور التي تهك		في الأمور المستعجلة		في الأمور التي تهمة		الإجابة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
41.61	119	29.21	26	40	08	44.44	44	52.56	41	إملاء التعليمات	تركيز العملية الاتصالية بين رئيس المصلحة و المرؤوسين
42.31	121	55.06	49	50	10	38.38	38	30.77	24	يشرح إجراءات العمل	
16.08	46	19.1	17	10	02	17.17	17	16.66	13	ينسق جهودكم في العمل	
100	286	100	89	100	20	100	99	100	78	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.030				درجة الحرية= 6				كا <sup>2</sup> = 13.930			

تبين بيانات هذا الجدول العلاقة على ماذا يركز رئيس المصلحة في توجيه المعرفة التنظيمية لمرؤوسيه و دافعه للاتصال بهم، الذي يوضع بعض أساليب التنشئة التنظيمية المعتمدة لدى رئيس المصلحة في تعزيز سلوك مرؤوسيه.

حيث نجد أن نسبة 41.61% من الموظفين رئيس المصلحة في اتصاله بهم يركز على إملاء التعليمات، تختلف هذه النسبة حسب دافع رئيس المصلحة للاتصال بهم، فنسبة 52.56% يملئ عليهم التعليمات في الأمور التي تهمة، و نسبة 44.44% يملئ التعليمات على بمروؤسيه في الأمور المستعجلة، و نسبة 40% يملئ عليهم التعليمات في الأمور التي تهمة و نسبة 29.21% يملئ عليهم التعليمات في أمر الصالح العام.

أما نسبة 42.31% من الموظفين عند رئيس المصلحة بهم يركز على شرح إجراءات العمل، تختلف هذه النسبة حسب دافع اتصال رئيس المصلحة بهم، فنسبة 30.77% رئيس المصلحة يشرح لهم إجراءات العمل بدافع الأمور أنها تهمة، و نسبة 38.38% يشرح لهم إجراءات العمل بدافع أن الأمور مستعجلة و نسبة 50% يشرح لهم إجراءات العمل بدافع أن الأمر بهم الموظف، و نسبة 55.06% يشرح لهم إجراءات العمل بدافع أن أمر الصالح العام.

في حين نسبة 16.08% من الموظفين رئيس مصلحتهم يركز في اتصاله بهم من أجل تنسيق جهودهم، لكن الدافع في ذلك يختلف حسب النسب، فنسبة 16.66% دافع تنسيق جهود المرؤوسين من طرف رئيس المصلحة في الأمور التي تهمة، و نسبة 17.17% دافع تنسيق جهود المرؤوسين في الأمور المستعجلة بتقدير رئيس المصلحة، و نسبة 10% يتم تنسيق جهود المرؤوسين بدافع رئيس المصلحة للأمور التي تهمة موظفيه، و نسبة 19.1% دافع تنسيق جهود مرؤوسيه لأمر الصالح العام.

نستنتج أن رئيس المصلحة في اتصاله مع مرؤوسيه يركز على شرح إجراءات العمل من أجل الحفاظ على الصالح العام، ويركز على إملاء التعليمات في الأمور التي تهمة، مما يوحي أن رئيس المصلحة يوزع المعرفة التنظيمية من أجل الحفاظ على الأداء العام للمنظمة من الناحية العملية.

لكن هذا يدعمه بإطار اتصالي يركز فيه على إملاء التعليمات من أجل ضمان رسمية المهام، و الواجبات بدافع الأمور التي تهمة و المتعلقة بمنصبه، و خاصة في الأمور المستعجلة مع دعم ذلك بتنسيق للجهود المرؤوسين في الحفاظ على الصالح العام .

مما يفسر أن رئيس المصلحة يبني المعرفة التنظيمية لموظفيه بدافع الصالح العام، في إطار استعجالي يضمن مساهمة كل الموظفين في تنفيذ ذلك، بشرح للمهام و الواجبات في إطار إملاء التعليمات الضابطة لذلك، ومن أجل الحفاظ على الأمور التي تهمة في منصبه كرئيس مصلحة، فبناء المعرفة التنظيمية لدى رئيس المصلحة بدافع مزدوج بين الحفاظ على الصالح العام و الحفاظ على منصبه في أسلوب مملئ للتعليمات الضابطة

لذلك، مما يضعف الاهتمام بتنسيق الجهود لبناء العمل الجماعي، يؤكد هذا من خلال الملاحظة الميدانية حيث لوحظ كثرة التعليمات المعقدة في لوحة الإعلانات، و حتى في حائط البهو .

يؤكد هذه العلاقة بين علاقة يبين العلاقة تركيز العملية الاتصالية لدى رئيس المصلحة و دافعه للاتصال بمرؤوسيه في الجدول بحساب قيمة كا=2=13.930 ، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة:0.030 بدرجة الحرية 6 على المستوى 0.05.

### جدول رقم(27)

العلاقة بين كيفية حل الخلافات الداخلية من طرف  
رئيس المصلحة و طريقته في توزيع المعلومات

المجموع		الوسيلة المعتمدة لرئيس المصلحة في توزيع المعلومات								الإجابة	
%	ت	المقابلات الشفوية		الإشاعات		مذكرات العمل		الاجتماعات		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
33.92	97	30	42	33.33	07	35.85	19	40.28	29	التدخل باستخدام السلطة و تطبيق القوانين	كيفية حل
25.87	74	29.28	41	14.28	03	20.75	11	26.39	19	معالجتها عن طريق النقاش	الخلافات الداخلية
27.27	78	27.86	39	42.86	09	32.07	17	18.05	13	محاولة تجنب الخلافات	من رئيس
12.94	37	12.86	18	9.52	02	11.32	06	15.28	11	إدارة الحوار والمقاربة بين الآراء	المصلحة
100	286	100	140	100	21	100	53	100	72	المجموع	

تعتبر عملية تفعيل حل الخلافات الداخلية إحدى مؤشرات تنمية تجربة اتصالية للمرؤوسين بتدعيم من رئيس المصلحة، تتم من خلال عمل رئيس المصلحة بتنشئة المرؤوسين على نوع العلاقات التفاعلية المقترحة بنوع الأسلوب الاتصالي التنشئي في توزيع المعلومات.

فمن خلال هذا الجدول يتبين أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على حل المشكلات الداخلية بين المرؤوسين عن طريق التدخل باستخدام السلطة و تطبيق القوانين تمثل نسبة 33.92% من إجابات الموظفين، لكن الوسيلة المعتمدة لرئيس المصلحة في توزيع المعلومات بصفة السلطة و تطبيق القوانين، عن طريق الاجتماعات بنسبة 40.28%، وعن

طريق مذكرات العمل بنسبة 35.85%، وعن طريق الإشاعات بنسبة 33.33%، وعن طريق المقابلات الشفوية بنسبة 30%.

ومن القيادة الإدارية الوسطى من تعالج الخلافات الداخلية بين الموظفين عن النقاش تمثل هذه الإجابة نسبة 25.87% من الموظفين، إلا أن الوسيلة المعتمدة في توزيع المعلومات لمناقشة الخلافات الداخلية، تكون عن طريق الاجتماعات بنسبة 26.39%، وعن طريق مذكرات العمل بنسبة 20.75%، وعن طريق الإشاعات بنسبة 14.28%، وعن طريق المقابلات الشفوية بنسبة 29.28%.

كما أن من رؤساء المصالح من يفضل حل الخلافات الداخلية لمروسيه عن طريق محاولة تجنب تلك الخلافات، فتكون إما عن طريق توزيع المعلومات في الاجتماعات بنسبة 18.05%، وعن طريق توزيع المعلومات بمذكرات العمل بنسبة 32.07%، و عن طريق توزيع المعلومات بالإشاعات بنسبة 42.86%، و عن طريق المقابلات الشفوية بنسبة 27.86%.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من تفضل حل الخلافات الداخلية بين مروسيها عن طريق إدارة الحوار و المقاربة بين الآراء يمثل هذا الأسلوب نسبة 12.94% من إجابات الموظفين، لكن هذه المقاربة بين الآراء تكون عن طريق توزيع المعلومات في الاجتماعات بنسبة 15.28%، و عن طريق مذكرات العمل بنسبة 11.32%، وعن طريق الإشاعات بنسبة 9.52%، وعن طريق المقابلات الشفوية بنسبة 12.86%.

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على حل الخلافات الداخلية لمروسيها عن طريق التدخل باستخدام السلطة و تطبيق القوانين، يكون ذلك في الاجتماعات لشرح البيانات الرسمية الموجهة للمعرفة التنظيمية المعالجة للخلافات الداخلية و توضيح درجة السلطة، مع استعمال مذكرات العمل التي تحمل المعرفة التنظيمية الموجهة، والضابطة للسلوك الاتصالي للموظف.

مما يوحي أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تأكيد طابع الرسمية في معالجة الخلافات الداخلية بين الموظفين من خلال آلية السلطة، و نشر الثقافة الرسمية للقوانين بين الموظفين في معالجة خلافاتهم، حتى يتجنب طابع التأويل في الحل تكون داخل اجتماع رسمي بين الأعضاء.

و كذا بنشر الآليات القانونية المنظمة لذلك من خلال المذكرات، هذا ما تؤكد الملاحظة الميدانية كثرة تذكير رئيس المصلحة مروسيه بالقوانين و التعليمات المتخذة في

الاجتماعات، و خاصة توزيعها عن طريقة كتابية على المرؤوسين و تعليقها في لوحة الإعلانات و حتى في البهو.

### جدول رقم (28)

يبين أسلوب رئيس المصلحة في

توزيع المعلومات حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
41.61	62	24.16	36	18.98	26	إبداء الرأي و المبادرة بالفكرة	كيف يعمل رئيس المصلحة على توزيع المعلومات بالتركيز على
29.53	44	14.09	21	16.79	23	تكامل وجهات النظر	
59.06	88	30.87	46	30.66	42	مناقشة مشاكل العمل دون حرج	
61.74	92	30.87	46	33.58	46	التركيز على الطريقة الرسمية	
100	286	100	149	100	137	المجموع	

إن أسلوب توزيع المعلومات المعتمد من طرف القيادة الإدارية الوسطى يحدد درجة تكون المعرفة التنظيمية المكونة، و الموجهة للسلوك التنظيمي للموظف داخل المنظمة الإدارية، حيث يحدد ذلك كيفية تعزيز السلوك، و كيفية تنشئة الفرد من الناحية المعرفة التنظيمية.

فمن خلال هذا الجدول يتبين أن من القيادة الإدارية الوسطى من يعمل على توزيع المعلومات بين مرؤوسيه تعزيز تنشئي لإبداء الرأي و المبادرة بالفكرة، يمثل هذا الأسلوب نسبة 41.61% من إجابات الموظفين، و تمثل نسبة 18.98% من فئة الموظفين الإداريين و نسبة 24.16% من فئة الموظفين التقنيين.

ومن القيادة الإدارية الوسطى من يعزز أسلوب تكامل وجهات النظر بين مرؤوسيه في توزيع المعلومات يمثل هذا الأسلوب نسبة 29.53% من إجابات الموظفين، و تمثل نسبة 16.79% من فئة الموظفين الإداريين و نسبة 14.09% من فئة الموظفين التقنيين.

أما الأسلوب الآخر الذي تعمل القيادة الإدارية الوسطى على تعزيزه في توزيع المعلومات هو أسلوب مناقشة مشاكل العمل دون حرج بين المرؤوسين، يمثل هذا نسبة 59.06% من إجابات الموظفين، تتوزع هذه النسبة بنسبة 30.66% من فئة الموظفين الإداريين، و نسبة 30.87% من الموظفين التقنيين.

في حين الأسلوب الآخر الذي تعززه القيادة الإدارية الوسطى في توزيع المعلومات بين مرؤوسيه هو أسلوب التركيز على الطريقة الرسمية يمثل هذا نسبة 61.74% من إجابات الموظفين، ونسبة 33.58% من فئة الموظفين الإداريين، و نسبة 30.87% من فئة الموظفين التقنيين.

نستنتج مما سبق أن الأسلوب المعتمد لدى القيادة الإدارية الوسطى في توزيع المعلومات بين مرؤوسيه هو التركيز على الطريقة الرسمية، مع التركيز على مناقشة مشاكل دون حرج.

مما يوحي بأن القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى توزيع المعلومات عبر القنوات الرسمية، خاصة التي تبني أو توضح للعامل السلوك الأدائي وفق ما هو مسطر، لكن يسمح طرح جميع الاستفسارات أو مناقشة للمشاكل المتعلقة بالعمل مع رئيس المصلحة، حيث من خلال الملاحظة الميدانية كثرة استشارة المرؤوسين حول طريقة العمل وفق ما يقره القانون و التنظيم المعمول، كما لوحظ كثرة عقد جلسات العمل و الاجتماعات حول ما يقره القانون في مختلف المشاكل التنظيمية.

### جدول رقم (29)

العلاقة بين الوسيلة المعتمدة في توزيع المعلومات  
من طرف رئيس المصلحة و دافع اتصاله بمرؤوسيه

المجموع		دافع اتصال رئيس المصلحة بمرؤوسيه								الإجابة	
%	ت	في أمر الصالح العام		في الأمور التي تهك		في الأمور المستعجلة		في الأمور التي تهمة		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
25.17	72	27.77	25	38.88	07	25	25	19.23	15	الاجتماعات	الوسيلة المعتمدة لرئيس المصلحة في توزيع المعلومات
18.53	53	23.33	21	11.11	02	17	17	16.66	13	مذكرات عمل	
7.34	21	1.11	01	5.55	01	6	06	16.66	13	الإشاعات	
48.95	140	47.77	43	44.44	08	52	52	47.43	37	المقابلات الشفوية	
100	286	100	90	100	18	100	100	100	78	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.023				درجة الحرية= 9				كا <sup>2</sup> = 19.256			

الهدف من هذا الجدول هو تبين العلاقة بين الوسيلة المعتمدة لدى رئيس المصلحة في توزيع المعلومات لإدارة المعرفة التنظيمية، مع الدافع الاتصالي له بمرؤوسيه لبناء السلوك التنظيمي.

حيث نجد أن من القيادة الإدارية الوسطى من تعتمد مع مرؤوسيه على وسيلة الاجتماعات كوسيلة أساسية لتوزيع المعلومات تمثل هذه الإجابة نسبة 25.17% من الموظفين، لكن تختلف هذه النسبة حسب دافع كل رئيس مصلحة فمنهم من يتصل بمرؤوسيه في توزيعه للمعلومات في الأمور التي تهمة تمثل نسبة 19.23%، وآخر في الأمور المستعجلة 25%، وآخر في الأمور التي تهمة مرؤوسيه بسبب 38.88%، و آخر في أمر الصالح العام بنسبة 27.77%.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من يفضل الاعتماد على وسيلة مذكرات العمل في توزيع المعلومات على مرؤوسيه تمثل نسبة 18.53% من الموظفين، لكن يكون بدافع الأمور التي تهمة تمثل نسبة 16.66%، و بدافع الأمور المستعجلة تمثل نسبة 17%، وبدافع الأمور التي تهمة مرؤوسيه تمثل نسبة 11.11%، و بدافع أمر الصالح العام تمثل نسبة 27.77%.

و منها من يعتمد وسيله الإشاعات في توزيع المعلومات يمثل هذا الأسلوب نسبة 7.34% من إجابات المرؤوسين، لكن يكون هذا بدافع الأمور التي تهمة رئيس المصلحة تمثل نسبة 16.66%، و بدافع الأمور المستعجلة بنسبة 6%، و بدافع الأمور التي تهمة مرؤوسيه بنسبة 5.55%، و بدافع أمر الصالح العام بنسبة 1.11%.

في حين الآخر من القيادة الإدارية الوسطى من يعتمد على أسلوب المقابلات الشفوية مع مرؤوسيه لتوزيع المعرفة التنظيمية يمثل هذا الأسلوب نسبة 48.95% من إجابات المرؤوسين، لكن يكون هذا بدافع رئيس المصلحة للأمور التي تهمة بنسبة 47.43%، و بدافع الأمور المستعجلة بنسبة 52%، و بدافع الأمور التي تهمة مرؤوسيه بنسبة 44.44% و بدافع الأمور التي تهمة أمر الصالح العام بنسبة 47.77%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على توزيع المعلومات بين مرؤوسيه بالاعتماد على وسيلة المقابلات الشفوية لكن يعد رئيس المصلحة على هذا بدافع الأمور المستعجلة لأجل تسريع عملية تنفيذ العمل، للحفاظ على الصالح العام و للحفاظ على مصالحه داخل المديرية.

لكن يدعم هذا عن طريق الاجتماعات لتذكير مرؤوسيه بالأمور التي تهمة و أمر الصالح العام، مما يوحي أن القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز توزيع المعلومات لتخطي المشاكل التنظيمية المستعجلة المتعلقة بالصالح العام للمنظمة، و يتعلق بواجبات المرؤوسين عن طريق المقابلات الشفوية، و الاجتماعات.

ليس تعزيزا لطريقة وجه لوجه في طريقة العمل عن طريق إبداء الرأي و مناقشة فكرة العمل، حيث لوحظ كثرة استدعاء رئيس المصلحة لمروؤوسيه إلى مكتبه، و حتى الزيارات المتكررة لرئيس المصلح إلى مروؤوسيه من أجل الضغط لانجاز العمل. يؤكد هذه العلاقة بين علاقة يبين العلاقة تركيز العملية الاتصالية لدى رئيس المصلحة و دافعه للاتصال بمروؤوسيه في الجدول بحساب قيمة  $كا=2=13.930$  ، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.030 بدرجة الحرية 6 على المستوى 0.05.

### جدول رقم(30)

يبين دافع رئيس المصلحة للاتصال  
بمروؤوسيه حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
27.27	78	29.53	44	24.81	34	في الأمور التي تهمة	دافع رئيس المصلحة للاتصال بمروؤوسيه
34.96	100	30.2	45	40.14	55	في الأمور المستعجلة	
6.29	18	5.36	08	7.3	10	في الأمور التي تهمة	
31.47	90	34.9	52	27.74	38	في الأمر الصالح العام	
100	286	100	149	100	137	المجموع	

إن العملية الاتصالية داخل المنظمة الإدارية تحدد درجة أهميتها في توفير أو تعزيز المعرفة التنظيمية لدى المرؤوسين، حسب دافع رئيس المصلحة لربط تلك العلاقة الاتصالية. حيث نجد أن من القيادة الإدارية الوسطى من يعمل على الاتصال بمروؤوسيه بدافع الأمور التي تهمة حدد هذا الدافع لرئيس المصلحة بنسبة 27.27% من إجابات المرؤوسين، ويحدد الموظفين الإداريين نفس الدافع بنسبة 24.81%، و كذا الموظفين التقنيين بنسبة 29.53%.

و من القيادة الإدارية الوسطى من يتصل بمروؤوسيه بدافع الأمور المستعجلة في العمل يحدد هذه الطريقة نسبة 34.96% من الموظفين، و بنسبة 40.14% للموظفين الإداريين و بنسبة 30.2% للموظفين التقنيين.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من يتصل بمرؤوسيه من يتصل بمرؤوسين بدافع الأمور التي تهمهم تمثل هذه الإجابة نسبة 6.29% من الموظفين، تتوزع هذه النسبة على فئة الموظفين الإداريين بنسبة 7.3% و على فئة الموظفين التقنيين بنسبة 5.36%. و منها الآخر من يتصل بمرؤوسيه بدافع الصالح العام تمثل هذه نسبة 31.47% من الموظفين، و نسبة 27.74% بالنسبة للموظفين الموظفين الإداريين و نسبة 34.9% بالنسبة للموظفين الموظفين التقنيين.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تتصل بمرؤوسيه بدافع الأمور المستعجلة التي تطرأ في العمل، خوفا من تضييع الصالح العام المتعلق بالمنظمة، مع الاهتمام بالأمر المتعلقة بالموظف.

مما يوحي أن الهدف الأساسي للعملية الاتصالية للقيادة الإدارية الوسطى يتعلق فقط بعمل المستعجل الطارئ خاصة المتعلق بالصالح العام، فهو دافع تنظيمي للعملية التنفيذية للعمل و ليس دافع لأجل الاهتمام بالعامل ، حيث لوحظ أن جل علاقات رئيس المصلحة بالمرؤوسين هي درجة التنفيذ ما هي الأعمال المنجزة؟ و ما هي المشاكل العالقة؟ و لماذا؟.

### جدول رقم (31)

يبين العلاقة بين تعبير العملية الاتصالية لرئيس

المصلحة بمرؤوسيه و على ماذا يركز في دراسته فيها

المجموع		رئيس المصلحة يعمل على فهم و دراسة				الإجابة		الإجابة
%	ت	اقتراحاتكم و أفكاركم		تقاريركم و شكاويكم		استفساراتكم حول العمل		
		%	ت	%	ت	%	ت	
19.23	55	18	09	21.87	07	19.12	39	إشاعة الثقة
17.13	49	14	07	18.75	06	17.65	36	إشاعة الحذر
50	143	58	29	43.75	14	49.02	100	علاقة رسمية فقط
13.64	39	10	05	15.62	05	14.21	29	التصادم من حين لآخر
100	286	100	50	100	32	100	204	المجموع

إن تعبيرات العملية الاتصالية لرئيس المصلحة إحدى المؤشرات الأساسية لتطوير المعرفة التنظيمية للمرووسين خاصة من حيث المواضيع التي تتناولها تلك العملية الاتصالية.

حيث نجد من خلال هذا الجدول يتبين أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز الثقة التنظيمية بين المرؤوسين تمثل هذه الإجابة نسبة 19.23% من إجابات المرؤوسين، لكن تهدف القيادة الإدارية منها لدراسة استفسارات مرؤوسيهما حول العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 19.12%، و كذلك بهدف دراسة تقارير و شكاوي مرؤوسيهما تمثل هذه الإجابة نسبة 21.87%، و كذا بهدف دراسة اقتراحات و أفكار مرؤوسيهما تمثل هذه الإجابة نسبة 18%.

و من القيادة الإدارية الوسطى من يعمل على إشاعة الحذر بين مرؤوسيه في اتصاله بهم تمثل هذه الإجابة نسبة 17.13%، يتم إشاعة الحذر في دراسة استفساراتهم حول العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 17.65%، و كذا يشاع الحذر في دراسة تقارير و شكاوي المرؤوسين تمثل هذه الإجابة نسبة 18.75%، و في دراسة اقتراحاتهم و أفكارهم تمثل هذه الإجابة نسبة 14%.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من يسعى إقامة علاقة اتصالية رسمية مع مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 50%، تتم هذه العلاقة الاتصالية في دراسة استفسارات المرؤوسين في العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 49.02%، و في دراسة تقارير و شكاوي المرؤوسين تمثل هذه الإجابة نسبة 43.75%، و في دراسة اقتراحات و أفكارهم تمثل هذه الإجابة نسبة 58%.

و الآخر من القيادة الإدارية من يعمل على بناء علاقة اتصالية مع مرؤوسيه تعبر عن التصادم معهم من حين لآخر تمثل هذه الإجابة نسبة 14.21%، تكون هذه العلاقة في دراسة استفسارات المرؤوسين حول العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 14.21%، و في دراسة تقارير و شكاويهم تمثل هذه الإجابة نسبة 15.62%، و في دراسة اقتراحاتهم و شكاويهم تمثل هذه الإجابة نسبة 10%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز علاقات اتصالية مع مرؤوسيهما تعبر عن التأكيد على الرسمية في دراسة أفكار و اقتراحات مرؤوسيهما، و حتى استفساراتهم حول العمل، و تقاريرهم و شكاويهم و اقتراحاتهم و أفكارهم.

مما يوحي أن القيادة الإدارية الوسطى تدعم الرسمية في تعبير العلاقات الاتصالية، حيث من خلال الملاحظة من خلال مقابلات مع المرؤوسين أن رئيس مصلحتهم يقول لهم أن كل واحد مسئول أمام القانون لذا يجب التركيز عليه، كم انه علاقتي بك ما هي علاقة مسئول بمرؤوس.

جدول رقم(32)

علاقة بناء الثقة الجماعية بالعملية الاتصالية  
لرئيس المصلحة بمستويات الثقة لدى المرؤوسين

المجموع		الاتصال برئيس المصلحة يزيد من						الإجابة	
%	ت	ثقتك بالزملاء		ثقتك بالإدارة		ثقتك به		نعم	يعمل رئيس المصلحة على بناء ثقة جماعية
		%	ت	%	ت	%	ت		
45.8	131	22.47	20	45.45	50	70.11	61	نعم	يعمل رئيس المصلحة على بناء ثقة جماعية
54.19	155	77.53	69	54.54	60	29.88	26	لا	يعمل رئيس المصلحة على بناء ثقة جماعية
100	286	100	89	100	110	100	87	المجموع	
الدلالة المعنوية = 0.000				درجة الحرية = 2				كا <sup>2</sup> = 40.236	

يبين هذا الجدول العلاقة بين بناء الثقة الجماعية بين المرؤوسين و مستويات الثقة لدى المرؤوسين، الذي يحدد من خلالها درجة المبادرات و المخاطرة في أداء المهام و حتى درجة التعاون.

حيث نجد أن القيادة الإدارية الوسطى تعزز الثقة الجماعية داخل المنظمة الإدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 45.8%، لكن هذه الثقة الجماعية تتوزع على ثلاث مستويات، ثقة المرؤوسين برئيس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 70.11%، و الثقة بالإدارة تمثل هذه الإجابة نسبة 45.45%، و الثقة بالزملاء تمثل هذه الإجابة نسبة 22.47%. و في المقابل نجد أن من القيادة الإدارية الوسطى لا تهتم بتعزيز الثقة الجماعية تمثل هذه الإجابة نسبة 54.19%، لكن نجد في الثقة في ظل غياب اهتمام القيادة الإدارية الوسطى تعبر عن مستوى رئيس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 29.88%، و مستوى الثقة بالإدارة تمثل هذه الإجابة نسبة 54.54%، و مستوى الثقة بالزملاء تمثل هذه الإجابة نسبة 77.53%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى في ظل اهتمامها بتعزيز الثقة الجماعية يزداد مستوى ثقة المرؤوسين برئيس المصلحة، و في عدم الاهتمام يزداد مستوى الثقة بالمرؤوسين بعضهم بعض مع مستوى ثقة اقل في الإدارة.

مما يوحي أن القيادة الإدارية الوسطى تهل الاهتمام بتعزيز الثقة الجماعية داخل المنظمة الإدارية الشيء الذي يظهر ثقة بين المرؤوسين، و تكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي ليست بدعم من القيادة الإدارية الوسطى، هذه تحاول بنائها من اجل

الحفاظ على الصالح العام و الحفاظ على الانضباط بين المرؤوسين، اما نشوء الثقة بينهم هي بشكل آلي للدفاع على مصالح بعضهم البعض، حيث من خلال الملاحظة الميدانية نجد جماعات غير رسمية تدافع عن بعض المرؤوسين، أو حتى تركيهم في العمل لتقلد مسؤولية معينة.

يؤكد هذه العلاقة بين بناء الثقة الجماعية بالعملية الاتصالية لرئيس المصلحة بمستويات الثقة لدى المرؤوسين في الجدول بحساب قيمة  $\chi^2 = 40.236$ ، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.000 بدرجة الحرية 2 على المستوى 0.05.

### جدول رقم(33)

يبين العلاقة بين سبب الاتصال برئيس المصلحة  
و مع من يثق المرؤوسين في مناقشة مشاكل العمل

المجموع		في مناقشة مشاكل العمل أثق في مناقشتها مع						الإجابة	
%	ت	الإدارة المسئولة		الزملاء		رئيس المصلحة		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت		
12.24	35	13.64	03	18.11	25	5.55	07	لتجنب عقابه	سبب الاتصال برئيس المصلحة
24.12	69	4.54	01	19.56	27	32.54	41	لثقتك به في العمل	
63.64	182	81.81	18	62.32	86	61.9	78	لأخذ مشورته في العمل	
100	286	100	22	100	138	100	126	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.001				درجة الحرية=4				$\chi^2 = 18.152$	

إن سبب اتصال المرؤوسين برئيس مصلحتهم يحد خصائص العملية الاتصالية الصاعدة و خاصة أين تكمن مستويات ثقة المرؤوسين في مناقشة مشاكل العمل داخل المديرية.

ف نجد من خلال هذا الجدول أن سبب اتصال المرؤوسين برئيس مصلحتهم يرجع لتجنب عقابه تمثل هذه الإجابة نسبة 12.24%، فنجدهم يعبرون عن مستوى ثقتهم برئيس المصلحة في مناقشة مشاكل العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 5.55%، و ثقتهم بزملائهم تمثل هذه الإجابة نسبة 18.11%، و ثقتهم بالإدارة المسؤولة تمثل هذه الإجابة نسبة 13.64%.

و من المرؤوسين من يحدد سبب اتصاله برئيس مصلحتهم يعود إلى ثقتهم به في العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 24.12%، فيثقون فيه في مناقشة مشاكل العمل تمثل هذه

الإجابة نسبة 32.54%، و في الزملاء تمثل هذه الإجابة نسبة 19.56%، و في الإدارة المسؤولة تمثل هذه الإجابة نسبة 4.54%.

أما الآخر من المرؤوسين من يتصل برئيس مصلحته من اجل اخذ مشورته في العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 63.64%، فيتقون برئيس مصلحتهم في مناقشة مشاكل العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 61.9%، و في الزملاء تمثل هذه الإجابة نسبة 62.32%، و في الإدارة المسؤولة 81.81%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعزز ضرورة اخذ مرؤوسيهام لمشورتهم في العمل، لكن ثقتهم في مناقشة مشاكل العمل تزداد عندهم بالإدارة المسؤولة، لرفع شكاويهم أو حتى اقتراحاتهم في العمل.

مما يوحي أن العملية الاتصالية بين الرئيس والمرؤوس في الاتجاه الصاعد هي طلب للإذن في طريقة التنفيذ، و العمل دون ترك حرية التصرف داخل العملية التنظيمية، لكن مستوى الثقة في مناقشة مشاكل العمل يتعلق بين الإدارة المسؤولة و المرؤوسين، هذا ما يظهر أن العملية الاتصالية للمرؤوسين برئيس المصلحة هي آلية تفرضها الهيكل التنظيمي القائم، و ليس بالدافع الثقة المعززة التي تطرح من خلالها جميع مشاكل العمل.

بعكس العلاقة الأولى التي يتحفظ فيها ما نوع المعلومات التي تناقش أو أن الموظف يحاور نفسه ماذا يقول و ماذا يطلب من معلومات قبل التحدث مع رئيس المصلحة حيث لوحظ أن عندما يطلب بعض المتعاملين مع المنظمة معلومات أو تنفيذ المهام من بعض المرؤوسين يجيب ذلك المرؤوس لست أنا حتى أستشير رئيس المصلحة في هذا.

يؤكد هذه العلاقة بين سبب الاتصال برئيس المصلحة و مع من يثق المرؤوسين في مناقشة مشاكل العمل في الجدول بحساب قيمة كا=2=18.152، نجد هناك دلالة معنوية المقدره=0.001 بدرجة الحرية=4 على المستوى 0.05.

### جدول رقم(34)

يبين ماذا يدرس رئيس المصلحة عند  
اتصاله بمرؤوسيه حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
71.33	204	74.5	111	67.88	93	استفساراتكم حول العمل	يعمل رئيس المصلحة على فهم و دراسة
11.18	32	9.39	14	13.14	18	تقاريركم و شكاويكم	
17.48	50	16.11	24	18.98	26	اقتراحاتكم و أفكاركم	
100	286	100	149	100	137	المجموع	

إن موضوع العملية الاتصالية لدى رئيس المصلحة يعبر عن نوع المعرفة التنظيمية التي تصدر عنه التنشئة التنظيمية للسلوك التنظيمي الموجهة من طرف القيادة الإدارية الوسطى.

فيتبين من خلال هذا الجدول أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على دراسة استفسارات مرؤوسيه حول العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 71.33% من إجابات المرؤوسين، تتحدد هذه الإجابة على فئة الموظفين الإداريين بنسبة 67.88%، و على فئة الموظفين التقنيين تمثل هذه الإجابة نسبة 74.5%.

و من القيادة الإدارية الوسطى من يركز في اتصاله بمرؤوسيه على دراسة تقارير و شكاوي مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 11.18%، تتحدد هذه الإجابة على فئة الموظفين الإداريين بنسبة 13.14%، و على فئة الموظفين التقنيين بنسبة 9.39%.

في حين منها الآخر من يركز عند اتصاله بمرؤوسيه على دراسة اقتراحاتهم و أفكارهم تمثل هذه الإجابة نسبة 17.48%، تتحدد هذه الإجابة على فئة الموظفين الإداريين بنسبة 18.98%، و على فئة الموظفين التقنيين بنسبة 16.11%.

نستنتج أن القيادة الإدارية في اتصالها بمرؤوسيه تركز على فهم و دراسة استفسارات مرؤوسيه حول العمل سواء كانت الفئة التقنية أو الفئة الإدارية، مما يوحي أن العملية الاتصالية بدراسة أفكار و اقتراحات مرؤوسيه، أو تقاريرهم بقدر ما تهتم بإجرائية تنفيذ العمل، مما يجعل الموظف في تعاملاتها مع رئيس مصلحته رهين تعزيز إيجاد إجابات من رئيس المصلحة حول طريقة العمل، و ليس تدعيم روابط لبناء ثقة متبادلة بطريقة تدرس

فيها اقتراحات و شكاوي المرؤوسين، فهذه القيادة اهتمها داخل العملية الاتصالية هي اهتمات تتعلق بتنفيذ ما طلب منهم من القيادة الإدارية العليا أو بالأحرى ما تمليه عليه الهيكل البيروقراطي في إطار عملية ميكانيكية للعمل.

### جدول رقم(35)

يبين أي مستوى الثقة الذي يعزز عند اتصال المرؤوسين برئيس مصلحتهم حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
30.42	87	33.56	50	27	37	ثقتك به	إن اتصالي برئيس المصلحة يزيد من
38.46	110	40.94	61	35.78	49	ثقتك بالإدارة	
31.12	89	25.5	38	37.23	51	ثقتك بالزملاء	
100	286	100	149	100	137	المجموع	

يهدف هذا الجدول إلى تبين مستويات الثقة المعززة من طرف القيادة الإدارية الوسطى داخل المنظمة الإدارية التي تبين طبيعة العلاقات الاتصالية مع رئيس المصلحة من مرؤوسيه.

حيث يتبين من الجدول أن القيادة الإدارية الوسطى من خلال اتصال مرؤوسه به يعتزز لديهم ثقتهم تتحدد هذه الإجابة بنسبة 13.14% من إجابات المرؤوسين، تحدد هذه الإجابة لدى فئة الموظفين الإداريين الذين يتقون برئيس مصلحتهم بنسبة 27%، تحدد هذه الإجابة لدى فئة الموظفين التقنيين الذين يتقون برئيس مصلحتهم بنسبة 33.56%.

و من المرؤوسين عند اتصالهم برئيس مصلحتهم تزداد ثقتهم بالإدارة تحدد هذه الإجابة بنسبة 38.46%، تحدد هذه الإجابة لدى فئة الموظفين الإداريين الذين يتقون بالإدارة بنسبة 35.78%، تحدد هذه الإجابة لدى فئة الموظفين التقنيين الذين يتقون بالإدارة بنسبة 40.94%.

أما من المرؤوسين من عند اتصالهم برئيس مصلحتهم تزداد ثقتهم بزملائهم تحدد هذه الإجابة بنسبة 31.12%، تحدد هذه الإجابة لدى فئة الموظفين الإداريين الذين يتقون بزملائهم بنسبة 35.78%، تحدد هذه الإجابة لدى فئة الموظفين التقنيين الذين يتقون بزملائهم بنسبة 40.94%.

نستنتج أن مستويات الثقة المعززة داخل المنظمة الإدارية من طرف القيادة الإدارية الوسطى في اتصالهم بمرؤوسيه في مستواها الأول للإدارة المسؤولة، ثم إلى الزملاء، ثم إلى القيادة الإدارية الوسطى.

مما يبين أن القيادة الإدارية لا تهتم ببناء الثقة مع المرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم، مما جعل المرؤوسين أكثر هروبا إلى الإدارة العليا فقد يوحى واقع المنظمة برفع كل الشكاوي أو التظلمات أو الانشغالات غير مسموعة من المرؤوسين متجاوزين رئيس مصلحتهم في السلم التنظيمي مباشرة إلى الإدارة المسؤولة.

حيث لوحظ كثرة تردد أمانة المدير التنفيذي (القيادة الإدارية العليا)، من أجل استقباله ل طرح شكاوي أو تظلمات تخصهم كما انه من خلال الزيارة الميدانية تم مقابلة بعض من هذه القيادة الإدارية العليا الذين طرحوا لنا هذا السلوك، مع أنه لوحظ كثرة تزعم بعض المرؤوسين إلى انه سيشكو إلى المدير ما غير راضي عنه من رئيس المصلحة.

### جدول رقم(36)

يبين حدوث مشاكل في العمل وعلاقته بثقة

المرؤوسين في مناقشتها حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
44.05	126	46.98	70	40.87	56	رئيس المصلحة	عندما تحدث مشاكل أثق في مناقشتها مع
48.25	138	48.99	73	47.44	65	الزملاء	
7.69	22	4.02	06	11.68	16	الإدارة المسؤولة	
100	286	100	149	100	137	المجموع	
0.048=الدلالة المعنوية				درجة الحرية= 2		كا <sup>2</sup> = 6.072	

يوضح الجدول في تركيبه في الوقت التي تحدث مشاكل في تنفيذ المرؤوسين لواجباتهم المهنية إلى من يلجأ المرؤوسين ثقة فيه لمناقشتها.

ف نجد من خلال الجدول أن من المرؤوسين يجد الثقة في مناقشة مشاكل العمل مع رئيس مصلحتهم تمثل هذه الإجابة نسبة 44.05%، ومن فئة الموظفين الإداريين من يثق في مناقشة مشاكل التي تحدث في العمل مع الزملاء تمثل هذه الإجابة نسبة 40.87%، و من فئة الموظفين التقنيين من يثق في مناقشة مشاكل التي تحدث في العمل مع الزملاء تمثل هذه الإجابة نسبة 46.98%.

ومن المرؤوسين من يثق عند مناقشة المشاكل التي تحدث في العمل مناقشاتها مع الزملاء تمثل هذه الإجابة نسبة 48.25%، ومن فئة الموظفين الإداريين من يثق في مناقشة مشاكل التي تحدث في العمل مع الزملاء تمثل هذه الإجابة نسبة 47.44%، و لفئة الموظفين التقنيين من يثق في مناقشة مشاكل التي تحدث في العمل مع الزملاء تمثل هذه الإجابة نسبة 48.99%.

و منهم الآخر من يثق في مناقشة المشاكل التي تحدث في العمل مع الإدارة المسؤولة تمثل هذه الإجابة نسبة 7.69%، و لفئة الموظفين الإداريين ومن فئة الموظفين التقنيين من يثق في مناقشة مشاكل التي تحدث في العمل مع الزملاء تمثل هذه الإجابة نسبة 11.68%، و من فئة الموظفين التقنيين من يثق في مناقشة مشاكل التي تحدث في العمل مع الزملاء تمثل هذه الإجابة نسبة 4.02%.

نستنتج أن المرؤوسين يعملون على مناقشة مشاكل العمل التي تحدث داخل المنظمة الإدارية مع زملائهم ثقة بهم في كل من الفئة المهنية الإدارية أو التقنية، و تضعف هذه الثقة مع رئيس المصلحة وتزداد ضعفا مع الإدارة المسؤولة.

مما يوحي تهرب المرؤوسين من القيادة الإدارية الوسطى و عدم قدرتها على مواجهتها في ذلك، مما قد يبين أن تلك القيادة تدعم ما هو رسمي في العمل دون تعزيز ما هو غير رسمي مبني على نوع من الثقة التنظيمية مع المرؤوسين يعطيهم قدرة الإداء بمشاكل العمل لرؤسائهم دون العمل على إخفائها بين التنظيم غير رسمي .

يؤكد هذه العلاقة بين سبب الاتصال برئيس المصلحة و مع من يثق المرؤوسين في مناقشة مشاكل العمل في الجدول بحساب قيمة  $K=2=6.072$  ، نجد هناك دلالة معنوية المقدره  $=0.048$  بدرجة الحرية  $=4$  على بالمستوى  $0.05$ .

جدول رقم(37)

يبين العلاقة بين طريقة التعامل مع توصيات العمل  
للمرؤوسين و تعبيرات العملية الاتصالية لرئيس المصلحة

المجموع	العلاقة الاتصالية								الإجابة		
	برئيس المصلحة تعبر عن										
	%	ت	التصادم من حين لآخر		علاقة رسمية فقط		إشاعة الحذر		إشاعة الثقة		
%			ت	%	ت	%	ت	%	ت		
63.63	182	33.33	13	64.33	92	57.14	28	89.09	49	نعم	أثق في رئيس المصلحة
36.36	104	66.66	26	35.66	51	42.87	21	10.9	06	لا	في أخذه لتوصياتي العمل المقدمة
100	286	100	39	100	143	100	49	100	55	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.000				درجة الحرية=3				كا <sup>2</sup> =31.799			

يبين هذا الجدول العلاقة بين القيادة الإدارية الوسطى في تعبيرات علاقاتها الاتصالية مع مرؤوسيه في علاقتها بثقة المرؤوسين برئيس مصلحتهم في أخذ توصياتهم في العمل أم لا.

ف نجد من المرؤوسين يثق برئيس مصلحتهم في اخذ توصياتهم في العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 63.63% من إجابات المرؤوسين، هذه الثقة بأخذ توصيات المرؤوسين في العمل في ظل إشاعة للثقة تمثل هذه الإجابة نسبة 89.09%، و إشاعة للحذر تمثل هذه الإجابة نسبة 57.14%، وفي ظل علاقة رسمية فقط تمثل هذه الإجابة نسبة 64.33%، و في ظل تصادم من حين لآخر تمثل هذه الإجابة نسبة 33.33%.

و من المرؤوسين من لا يثق برئيس مصلحتهم في اخذ توصياتهم في العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 36.36% من إجابات المرؤوسين، عدم ثقة المرؤوسين برئيس مصلحتهم بأخذ توصيات المرؤوسين في العمل في ظل إشاعة للثقة تمثل هذه الإجابة نسبة 10.9%، و إشاعة للحذر تمثل هذه الإجابة نسبة 42.87%، و في ظل علاقة رسمية فقط تمثل هذه الإجابة نسبة 35.66%، و في ظل تصادم من حين لآخر تمثل هذه الإجابة نسبة 66.66%.

نستنتج أن المرؤوسين يتقنون برئيس مصلحتهم في اخذ توصياتهم في العمل في ظل ثقة متبادلة مع علاقة رسمية بينهم.

مما يوحي أن القيادة الإدارية الوسطى تحدد نوع التوصيات التي تقدم من طرف المرؤوسين إلا ما ينتمي منها إلى ما هو رسمي محدد، في مقابل عدم ثقتهم بأخذ توصياتهم في العمل مما يؤدي إلى علاقات تصادم من حين لآخر، مما يوحي تجاوز المرؤوسين العلاقة الرسمية في تقديم التوصيات.

أي أن على المرؤوسين تقديم توصيات في إطار ما رسمي لأن عدم الالتزام بذلك يولد علاقات تصادم مع رئيس المصلحة، فطريقة الاتصال مع رئيس المصلحة تحمل معلومات يقدم من خلالها المرؤوسين أشكال تقارير حول ما أنجز و ما لم ينجز مع طلب توضيحات في ذلك من إتمام عملية الانجاز أو ما هو العمل الجديد الذي نقوم به.

الشيء الذي يبني الثقة في رئيس المصلحة من اجل توفير تلك المعلومات و ليست الثقة الموجه في الجانب الإنساني المتكون في إطار التفاعلات الاجتماعي في إطار اتفاق جماعي حول المعرفة التنظيمية المطورة لتلك العلاقات.

هذا ما يبني علاقات تفاعلية بين المرؤوسين و قيادتهم تتسبب فيها التوصيات المتعلقة بالعمل عبر القنوات الرسمية التي يسمح بها الهيكل البيروقراطي للمنظمة، و ليست توصيات تتعلق بحوار و مبادرات في تطوير سلوكيات تسمح يخلق و تعزيز بناء اجتماعي للمنظمة يعيد إنتاج سلوكيات تسمح بإعطاء تطوير تنظيمي يحقق اندمجها الداخلي.

حيث لوحظ من خلال الملاحظة الميدانية ردود فعل من طرف رئيس المصلحة كلامية حتى في البهو و في مكتب الموظف في عدم الاتفاق في تنفيذ عمل ما أو عمله دون العمل بما هو رسمي.

يؤكد هذه العلاقة بين سبب الاتصال برئيس المصلحة و مع من يثق المرؤوسين في مناقشة مشاكل العمل في الجدول بحساب قيمة كا=2=31.799 ، نجد هناك دلالة معنوية المقدره=0.000 بدرجة الحرية= 3 على المستوى 0.05.

## المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الميدانية ثقافة اتخاذ القرار:

### جدول رقم(38)

يبين نوع المهارات التي يتعلمها الموظف مع رئيس المصلحة، مع نوع القرارات التسييرية التي تصدر عنه

المجموع		نوع القرارات التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة						الإجابة	
%	ت	قرارات ليست لها أهمية		القرارات الروتينية		القرارات الإستراتيجية		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت		
41.26	118	51.72	30	42.77	71	27.42	17	مهارات تنفيذ العمل	أتعلم من رئيس المصلحة عند صدور قرارات تسييرية عنه
27.97	80	25.86	15	25.30	42	37.1	23	مهارات القيادة والمسؤولية	
22.73	65	17.24	10	24.7	41	22.58	14	مهارات التسيير	
8.04	23	5.17	3	7.23	12	12.09	8	مهارات تكوين فرق العمل	
100	286	100	58	100	166	100	62	المجموع	

الهدف من هذا الجدول هو تبين نوع المهارات التي يكتسبها أو يتعلمها الفرد مع رئيس المصلحة من القرارات التي تصدر عنه، و خاصة ربط تلك المهارة مع نوع القرار الذي يتم إصداره.

فيتضح من الجدول أعلاه أن القيادة الإدارية تسعى مع مرؤوسيهيها إلى تعزيز المهارات التنفيذية في العمل من خلال القرارات التسييرية يمثل هذا نسبة 41.26% من إجابات المرؤوسين، هذه المهارات تتوزع على نوع القرار الذي يتم إصداره، فيتعلم المرؤوس مهارات تنفيذ العمل في القرارات الإستراتيجية التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة يمثل هذا نسبة 27.42% من إجابات المرؤوسين، و يتعلم المرؤوس مهارات تنفيذ العمل في القرارات الروتينية التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة يمثل هذا نسبة 42.77% من إجابات المرؤوسين، ويتعلم المرؤوس مهارات تنفيذ العمل في القرارات التي ليست لها أهمية التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة يمثل هذا نسبة 51.72% من إجابات المرؤوسين.

و من القيادة الإدارية الوسطى من تسعى إلى تنشئة مرؤوسيهيها بتعليمهم مهارات القيادة والمسؤولية في القرارات التسييرية يمثل هذا نسبة 27.26% من إجابات المرؤوسين، هذه

المهارات تتوزع على نوع القرار الذي يتم إصداره، فيتعلم المرؤوس مهارات القيادة و المسؤولية في القرارات الإستراتيجية التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة يمثل هذا نسبة 37.1% من إجابات المرؤوسين، و يتعلم المرؤوس مهارات القيادة و المسؤولية في القرارات الروتينية التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة يمثل هذا نسبة 25.30% من إجابات المرؤوسين، و يتعلم المرؤوس مهارات القيادة و المسؤولية في القرارات التي ليست لها أهمية التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة يمثل هذا نسبة 25.86% من إجابات المرؤوسين.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من تسعى إلى تعزيز تعليم مرؤوسيهها مهارات التسيير في القرارات التسييرية يمثل هذا نسبة 22.73% من إجابات المرؤوسين، هذه المهارات تتوزع على نوع القرار الذي يتم إصدارها، فيتعلم المرؤوس مهارات التسيير في القرارات الإستراتيجية التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة يمثل هذا نسبة 22.58% من إجابات المرؤوسين، و يتعلم المرؤوس مهارات التسيير في القرارات الروتينية التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة يمثل هذا نسبة 24.7% من إجابات المرؤوسين، و يتعلم المرؤوس مهارات التسيير في القرارات التي ليست لها أهمية التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة يمثل هذا نسبة 17.24% من إجابات المرؤوسين.

في حين الآخر من القيادة الإدارية الوسطى من يعزز تعليم مرؤوسيه مهارات تكوين فرق عمل في القرارات التسييرية يمثل هذا نسبة 8.04% من إجابات المرؤوسين، هذه المهارات تتوزع على نوع القرار الذي يتم إصدارها، فيتعلم المرؤوس مهارات تكوين فرق العمل في القرارات الإستراتيجية التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة يمثل هذا نسبة 12.09% من إجابات المرؤوسين، و يتعلم المرؤوس مهارات تكوين فرق العمل في القرارات الروتينية التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة يمثل هذا نسبة 7.23% من إجابات المرؤوسين، و يتعلم المرؤوس مهارات تكوين فرق عمل في القرارات التي ليست لها أهمية التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة يمثل هذا نسبة 5.17% من إجابات المرؤوسين.

نستنتج أن رؤساء المصالح داخل المديرية التنفيذية يعملون على تنشئة مرؤوسيههم بطريقة تعليمية لتعزيز مهارات تنفيذ العمل المتعلقة بالقرارات الروتينية و قرارات ليست لها أهمية، و مهارات القيادة و المسؤولية المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية.

مما يوحي أن المهارات التي يتعلمها الموظفين متعلقة بالوظيفة التي يؤديها الموظف داخل المنظمة الإدارية المتعلق بالعمل اليومي الروتيني داخل المكتب للموظف، إلى جانب هذا يتعلم مهارات القيادة و المسؤولية التي تلزمه أن يكون قائد، و مسئول على تحمل أعباء وظيفته المسندة إليه داخل مكتبه.

هذا ما يضعف تنشئة المرؤوسين على خلق فيهم قيادة مستقبلية قادرة على البناء الاستراتيجي للمنظمة، أو حتى إكسابهم مهارات لبناء قرارات إستراتيجية تدريبهم على روح المخاطرة و تحدى العملية

حيث من خلال الملاحظة الميدانية يلاحظ حرص القيادة الإدارية على مرؤوسيهيها في تنفيذ أعمالهم اليومية الروتينية كطلب تحرير رسالة معالجة بعض الملفات الروتينية، مع التأكيد فيهم قدرة الانجاز و تحمل المسؤولية في ذلك مثل انجاز مخطط تسيير الموارد البشرية.

### جدول رقم(39)

يبين العلاقة بين دراسة مشاكل العمل في الاجتماعات و قرارات تسيير المكتب مع رئيس المصلحة

المجموع		أتعلم من بناء قرارات تسيير مكنتي مع رئيس المصلحة								الإجابة	
%	ت	العمل وفق ما هو مسطر		تتدرب على تحمل المسؤولية		تنمية مهاراتك المهنية		الحرص على تنفيذ القوانين		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
41.26	118	39.32	35	30.61	15	35.42	17	51	51	مهارات الالتزام بالتعليمات	أتعلم من رئيس المصلحة في الاجتماعات
15.03	43	16.85	15	12.24	6	18.75	9	13	13	مهارات التعبير عن الرأي	
24.12	69	24.72	22	42.86	21	18.75	9	17	17	طرق التفاوض حول البديل الأمثل	
19.58	56	19.1	17	14.28	7	27.08	13	19	19	طرق وأساليب الإقناع	
100	286	100	89	100	49	100	48	100	100	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.045				درجة الحرية= 9				كا <sup>2</sup> = 17.217			

الهدف من هذا الجدول هو تبين ما يتعلمه الموظف من مهارات داخل الاجتماعات التي تنعقد مع رئيس المصلحة، في علاقتها بالمهارات المتعلقة القرارات التسييرية المتخذة لتسيير شؤون مكتب الموظفين، حيث تعتبر القرارات أو التوجيهات المتخذة في الاجتماعات

تعلم الفرد مهارات كيف يحل المشكل التنظيمي، و يوازن بين البدائل المقترحة في إطار جماعي لجعل سلوك تنظيمي من صنع جماعي.

ف نجد من خلال الجدول أعلاه أن القيادة الإدارية الوسطى تعزز تعليم مرؤوسيهها مهارات الالتزام بالتعليمات تمثل هذه الإجابة نسبة 41.26% من إجابات المرؤوسين، إذ تؤكد القيادة الإدارية في القرار التي تتخذ لتسيير مكتب مرؤوسيهها على الحرص في تنفيذ القوانين تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 51%، و تؤكد على تنمية المهارات المهنية لمرؤوسيهها تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 35.42%، و تؤكد على مرؤوسيهها تدريب تحمل المسؤولية تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 30.61%، و تؤكد على مرؤوسيهها على العمل وفق ما هو مسطر تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 39.32%.

ومن القيادة الإدارية الوسطى من يعمل على تعزيز مهارات التعبير عن الرأي لمرؤوسيه خلال الاجتماعات التي تتعقد داخل المنظمة تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 15.03%، لكن مهارات التعبير عن الرأي يكون في إطار الحرص على تنفيذ القوانين تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 13%، و في إطار تنمية المهارات المهنية للموظفين تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 18.75%، و في إطار التدريب على تحمل المسؤولية تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 12.24%، و في إطار العمل وفق ما هو مسطر تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 16.85%.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من تعزز تعليم مرؤوسيهها مهارات التفاوض حول البديل الأمثل تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 24.12%، لكن يكون التفاوض حول البديل لاتخاذ القرار في إطار الحرص على تنفيذ القوانين تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 17%، و في إطار تنمية المهارات المهنية للمرؤوسين تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 18.75%، و في إطار تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 42.86%، و في إطار العمل وفق ما هو مسطر تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 14.72%.

ومن القيادة الإدارية الوسطى من يعمل على تعزيز مهارات طرق و أساليب الإقناع خلال الاجتماعات التي تتعقد داخل المنظمة تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 19.58%، لكن مهارات طرق و أساليب الإقناع تكون في إطار الحرص على تنفيذ القوانين تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 19%، و في إطار تنمية المهارات المهنية للموظفين تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 27.08%، و في إطار التدريب على تحمل المسؤولية تمثل هذه الإجابة تمثل

نسبة 14.28%، و في إطار العمل وفق ما هو مسطر تمثل هذه الإجابة تمثل نسبة 19.1%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز مهارات لدى مرؤوسيهيها في الاجتماعات تتعلق بالالتزام بالتعليمات، في إطار الحرص على تنفيذ القوانين في القرار المتخذة من خلال الاجتماعات لتسيير شؤون مكاتب المرؤوسين، مع تنمية مهارات طرق التفاوض حول البديل الأمثل لحل مشاكل العمل.

لكن في تدريب لتحمل المسؤولية في اقتراح البديل و تنفيذ القرار، إلا أن كل هذا يكون في إطار تعزيز مهارات للمرؤوسين من اجل التعلم للعمل وفق ما هو مسطر، أو تنشئة المرؤوسين كآلة تنتظر التزييت من رئيسها او الأوامر التي تنفذها داخل العملية الميكانيكية لآلة التنظيمية.

مما يوحي أن القيادة الإدارية الوسطى تسعى تعليم مرؤوسيهيها و تعزيز سلوكيات تحتوي على مهارات تؤكد طابع الرسمية في حل مشكلات العمل، ناتجة عن المعرفة القانونية للفعل و ليس لإبداعات العمل الجماعي للمرؤوسين.

حيث يؤكد من خلال هذا العمل الفردي الموجه من خلال التركيبة النظامية للمنظمة الإدارية، حيث من خلال الملاحظة الميدانية تبين أن من المرؤوسين عند نهاية كل اجتماع يخرجون بانتقادات لهذا الاجتماع كون أن رئيس مصلحتهم يبقى يجتر لنفس الأطر القانونية و التنظيمية في العمل .

يؤكد هذه العلاقة بين ما يتعلمه الموظف من مهارات داخل الاجتماعات التي تتعد مع رئيس المصلحة، في علاقتها بالمهارات المتعلقة القرارات التسييرية المتخذة لتسيير شؤون مكتب الموظفين في الجدول بحساب قيمة  $2=17.217$  ، نجد هناك دلالة معنوية المقدره: 0.045 بدرجة الحرية 9 على المستوى 0.05.

### جدول رقم(40)

العلاقة بين الطريقة التي يتم بها ذلك من طرف  
رئيس المصلحة و نوع القرارات التي يتم بنائها

المجموع		نوع القرارات التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة						الإجابة	
%	ت	قرارات ليست لها أهمية		القرارات الروتينية		القرارات الإستراتيجية		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت		
39.16	112	41.38	24	42.17	70	29.03	18	تشارك في تحديد المشكلة	طريقة رئيس المصلحة في بناء القرار
24.82	71	31.03	18	24.7	41	19.35	12	تحديد بيانات المشكل	
36.01	103	27.59	16	33.13	55	51.61	32	تحديد البديل الأمثل	
100	286	100	58	100	166	100	62	المجموع	

الهدف من هذا الجدول هو تبين العلاقة بين نوع القرارات التي يتم بنائها و طريقة رئيس المصلحة في بناء القرار، حيث تحدد طريقة بناء القرار طرق مشاركة المرؤوسين مع رئيس مصلحتهم في بناء القرارات، وتحدد أهميتها أكثر من خلال نوع القرار الذي يتم بنائه، حيث نجد أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على مشاركة مرؤوسيه في بناء القرارات من خلال المشاركة في تحديد المشكلة تمثل هذه الإجابة نسبة 39.16%، تكون هذه المشاركة في القرارات الإستراتيجية تمثل هذه الإجابة نسبة 29.03%، و في القرارات الروتينية تمثل هذه الإجابة نسبة 42.17%، و في القرارات التي ليست لها أهمية تمثل هذه الإجابة نسبة 41.38%.

و من القيادة الإدارية الوسطى من يعزز مشاركة مرؤوسيه في بناء القرار في تحديد بيانات المشكل تمثل هذه الإجابة نسبة 24.82%، حيث يشارك المرؤوسين في تحديد بيانات المشكل في بناء القرارات الإستراتيجية تمثل هذه الإجابة نسبة 19.35%، و تحديد بيانات المشكل للقرارات الروتينية تمثل هذه الإجابة نسبة 24.7%، و تحديد بيانات المشكل للقرارات التي ليست لها أهمية تمثل هذه الإجابة نسبة 31.03%، أما من القيادة الإدارية الوسطى من يعزز مشاركة مرؤوسيه في بناء القرار من خلال مشاركتهم في تحديد البديل الأمثل تمثل هذه الإجابة نسبة 36.01%، يكون تحديد البديل الأمثل في اتخاذ القرار من طرف المرؤوسين مع رئيس مصلحتهم في القرارات الإستراتيجية 51.61%، و في

القرارات الروتينية تمثل هذه الإجابة نسبة 33.13%، و في القرارات ليست لها أهمية تمثل هذه الإجابة نسبة 27.59%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز تعلم مرؤوسيهيها كيفية تحديد البديل الأمثل في القرارات الإستراتيجية، و تعزز تعلم المرؤوسين كيفية تحديد المشكلة في القرارات الروتينية، و تعزز كيفية تحديد بيانات المشكل في القرارات التي ليست لها أهمية. مما يوحي أن القيادة الإدارية الوسطى داخل المنظمة تعمل على تقسيم المسؤولية في تحمل نتائج اتخاذ القرار في القرارات الإستراتيجية، و في القرارات الروتينية كون حلها تستند إلى قواعد تنظيمية متعارف عليها، و لا تتطلب تحمل مسؤولية أكبر إلا تحديد المشكل من طرف المرؤوسين، و تضعف أكثر في القرارات الروتينية التي أسندت للمرؤوسين فيها مسؤولية تحديد بيانات المشكل، بهذا القيادة الإدارية أخفقت في الترتيب المنطقي في مشاركة مرؤوسيهيها في بناء القرارات على اختلاف أهميتها، و بقية حبيسة مواقف تنظيمية معينة تخضع لتقدير رئيس المصلحة في سماحه لمشاركة مرؤوسيه. فلوحظ أن طريقة مشاركة المرؤوسين في بناء القرار هي متعلقة حسب غرض لرئيس المصلحة كطالب عرض حال حول ملف معين من مرؤوسيه أو توفير وثائق حول قضية إدارية معينة.

#### جدول رقم(41)

يبين العلاقة بين ما يتعلمه المرؤوسين من عملية اتخاذ القرار و نوع القرار الذي يتم بناءه

المجموع		نوع القرارات التي يتم بنائها مع رئيس المصلحة						الإجابة	
%	ت	قرارات ليست لها أهمية		القرارات الروتينية		القرارات الإستراتيجية		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت		
45.8	131	50	29	45.78	76	41.93	26	كيفية تطبيقه في الواقع	عند اتخاذ القرار أتعلم من رئيس المصلحة
31.47	90	31.03	18	31.93	53	30.64	19	كيفية متابعة طريقة التنفيذ	
7.69	22	0	0	10.24	17	8.06	05	كيفية تقييم النتائج	
15.03	43	18.96	11	12.05	20	19.35	12	كيفية تقويم و تعديل القرارات	
100	286	100	58	100	166	100	62	المجموع	

إن ما يتعلمه المرؤوسين من عملية اتخاذ القرار من طرف رئيس المصلحة توضح كيف يمكن تنشئة موظفين يتمكنون من تنفيذ القرار و متابعته و تقييمه و تقويمه و تعديله و خاصة تبرز أهمية ذلك عندما تتحدد نوعية القرار المتخذ، فيتضح من خلال هذا الجدول

أن القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز كيفية تطبيق القرار المتخذ من طرف مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 45.8%، فكيفية التطبيق تكون في القرارات الإستراتيجية تمثل هذه الإجابة نسبة 41.93%، وفي القرارات الروتينية تمثل هذه الإجابة نسبة 45.78%، وفي القرارات التي ليست لها أهمية تمثل هذه الإجابة نسبة 50% .

ومن القيادة الإدارية الوسطى من يسعى تعزيز كيفية متابعة طريقة التنفيذ لدى مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 31.47%، فكيفية المتابعة تكون في القرارات الإستراتيجية تمثل هذه الإجابة نسبة 30.46%، و في القرارات الروتينية تمثل هذه الإجابة نسبة 31.93%، و في القرارات التي ليست لها أهمية تمثل هذه الإجابة نسبة 31.03%.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من تسعى إلى تعزيز كيفية تقييم النتائج لدى مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 7.69%، فتكون عملية تقييم النتائج في القرارات الإستراتيجية تمثل هذه الإجابة نسبة 8.06%، و في القرارات الروتينية تمثل هذه الإجابة نسبة 10.24%، و في القرارات التي ليست لها أهمية 0%.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من تسعى إلى تعزيز كيفية تقويم و تعديل القرارات تمثل هذه الإجابة نسبة 15.03%، فكيفية تقويم و تعديل القرار تكون في القرارات الإستراتيجية تمثل هذه الإجابة نسبة 19.35%، و في القرارات الروتينية تمثل هذه الإجابة نسبة 12.05%، و في القرارات التي ليست لها أهمية 18.96%.

نستنتج أن القيادة الإدارية تسعى إلى تعزيز تعليم مرؤوسيه كيفية تطبيق القرار في الواقع بالنسبة للقرارات الروتينية ثم في القرارات الإستراتيجية، بينما تضعف العملية التعليمية لباقي السلوكيات في كل القرارات ، مما يوحي أن القيادة الإدارية تركز على تعليم مرؤوسيه في القرارات المتخذة على تعليمهم كيفية تطبيق القرار، أو بالأحرى كيف يضمن تطبيق أو التزام تطبيقي لدى المرؤوسين في تنفيذ القرار.

مما يفسر أن القيادة الإدارية الوسطى تصدر القرار لدى المرؤوسين من اجل التنفيذ، و ليس من اجل المتابعة و التقييم و التعديل في ذلك القرار، فالمرؤوس هو منفذ للقرار و ليس عضو في العملية التنظيمية المتكونة (كيفية التطبيق، متابعة طريقة التنفيذ، تقييم النتائج، التقويم وتعديل القرار)، فالقيادة الإدارية الوسطى أخفقت في ترتيب تلك المراحل في تعليمها لمرؤوسيه، حيث لوحظ من خلال الزيارة الميدانية أن جل توجيهات رئيس المصلحة لمرؤوسيه متعلقة بكيفية التنفيذ، فأغلب المرؤوسين يقولون أن رئيس المصلحة قال لي نفذ بهذه الطريقة يظهر هذا في نقاشاتهم حول العمل.

### جدول رقم(42)

نوع القرارات التي يعمل رئيس  
المصلحة على بنائها داخل المنظمة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
21.68	62	16.11	24	27.74	38	القرارات الإستراتيجية	القرارات التي اعمل على بنائها مع رئيس المصلحة
58.04	166	63.76	95	51.82	71	القرارات الروتينية	
20.28	58	20.13	30	20.44	28	قرارات ليست لها أهمية	
100	286	100	149	100	137	المجموع	
0.045=الدلالة المعنوية				درجة الحرية= 2		كا <sup>2</sup> = 6.208	

تعتبر نوع القرارات التي يعمل القيادة الإدارية الوسطى على تعزيزها مع مرؤوسيهها مؤشر لقياس مستوى تنشئة مرؤوسيهها في إعداد الموظف يتمكن من بناء قرار تنظيمي معين لتسيير مختلف الأهداف التنظيمية، فمن خلال الجدول نجد أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على بناء القرارات الإستراتيجية تمثل هذه الإجابة نسبة 21.68%، أما الموظفين الإداريين يعملون مع قيادتهم الإدارية الوسطى على تعزيز بناء القرارات الإستراتيجية تمثل هذه الإجابة نسبة 27.74%، أما مع الموظفين التقنيين يعملون مع قيادتهم الإدارية الوسطى على بناء القرارات الإستراتيجية تمثل هذه الإجابة نسبة 16.11%.

و من القيادة الإدارية الوسطى تعمل على بناء القرارات الروتينية تمثل هذه الإجابة نسبة 58.04%، أما الموظفين الإداريين يعملون مع قيادتهم الإدارية الوسطى على تعزيز بناء القرارات الروتينية تمثل هذه الإجابة نسبة 51.82%، أما مع الموظفين التقنيين يعملون مع قيادتهم الإدارية الوسطى على بناء القرارات الروتينية تمثل هذه الإجابة نسبة 63.76%. و من القيادة الإدارية الوسطى تعمل على بناء القرارات ليست لها أهمية تمثل هذه الإجابة نسبة 20.28%، أما الموظفين الإداريين يعملون مع قيادتهم الإدارية الوسطى على تعزيز بناء القرارات ليست لها أهمية تمثل هذه الإجابة نسبة 20.44%، أما مع الموظفين التقنيين يعملون مع قيادتهم الإدارية الوسطى على بناء القرارات ليست لها أهمية تمثل هذه الإجابة نسبة 20.13%.

تستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز بناء القرارات الروتينية مع مرؤوسيهها سواء الموظفين الإداريين أو التقنيين، مما يوحي أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل

على تسيير العمل اليومي الروتيني مع مرؤوسيهيها تلك الأعمال المحدد وفق قوانين أو تعليمات من الإدارة العليا أو بنائها وفق تجربة معينة، مما يضعف تدريب أو إعداد قيادة إدارية مستقبلية قادرة على بناء قرارات إستراتيجية تهتم المنظمة الإدارية، بل توحى عن إعداد موظفين يلتزمون بتعلم تجارب عمل جامدة تتبع من قوالب محددة مسبقا لطريقة الأداء.

حيث يظهر هذا من خلال الزيارة الميدانية التي تبين أن رؤساء على إملاء التعليمات الضابطة للسلوك فكثره تعليقها على لوحة الإعلانات و البهو و حتى توزيعها شفويا و كتابيا على المرؤوسين.

يؤكد هذه العلاقة بين نوع القرارات التي يعمل رئيس المصلحة على بنائها داخل المنظمة و نوع الشرائح المهنية المتعامل معها في الجدول بحساب قيمة كا=2=6.208، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.045 بدرجة الحرية 2 على المستوى 0.045.

#### جدول رقم(43)

يبين مبرر تعزيز و عدم تعزيز رئيس

المصلحة لبناء القرار وفق المسؤولية جماعية

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت			
18.88	54	22.15	33	15.32	21	لأنه يدرك أهمية المشاركة	نعم	يعمل رئيس المصلحة على بناء القرار وفق المسؤولية جماعية
16.08	46	18.79	28	13.14	18	يهتم بإثراء العمل الجماعي		
29.37	84	24.83	37	34.31	47	يحب انجاز من خلال مرؤوسيه		
13.29	38	12.75	19	13.87	19	يهمل الشكل الجماعي للعمل	لا	
11.54	33	8.72	13	14.6	20	حساسيته من مرؤوسيه		
10.84	31	12.75	19	8.76	12	يخاف أن يفقد منصبه		
100	286	100	149	100	137	المجموع		

إن المسؤولية الجماعية في بناء القرارات داخل المنظمة الإدارية تعني أن كل المرؤوسين لديهم دور في كل مراحل صنع القرار حتى يتقاسم فيما بينهم مسؤولية بنائه مما يجعل كل عضو له انتماء في تطبيق ذلك القرار كما يتعلمون كيفية بناء العمل الجماعي فيما بينهم، حيث من خلال هذا الجدول من القيادة الإدارية الوسطى من تعزز المسؤولية الجماعية

في بناء القرار مع مرؤوسيه و ذلك لأنها تدرك أهمية المشاركة بين مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 18.88% من عينة المبحوثين، أما إدراكها لأهمية المشاركة بين مرؤوسيه حسب نوع الوظيفة فنجد بين الوظائف الإدارية تمثل نسبة 15.32% و بين الوظائف التقنية تمثل نسبة 22.15%.

ومن القيادة الإدارية الوسطى من تعزز المسؤولية الجماعية في بناء القرار مع مرؤوسيه و ذلك لأنها تهتم بالإثراء العمل الجماعي بين مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 16.08% من عينة المبحوثين، أما إدراكها لأهمية إثراء العمل الجماعي بين مرؤوسيه حسب نوع الوظيفة فنجد بين الوظائف الإدارية تمثل نسبة 13.14% و بين الوظائف التقنية تمثل نسبة 18.79%.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من تعزز المسؤولية الجماعية في بناء القرار مع مرؤوسيه و ذلك لأنها تعزز انجاز العمل من خلال مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 29.37% من عينة المبحوثين، أما إدراكها لأهمية تعزيز انجاز العمل من خلال مرؤوسيه حسب نوع الوظيفة فنجد بين الوظائف الإدارية تمثل نسبة 34.31% و بين الوظائف التقنية تمثل نسبة 24.83% .

في حين نجد من القيادة الإدارية الوسطى من لا تعزز المسؤولية الجماعية في بناء القرار داخل المنظمة الإدارية، و ذلك لأنها تهمل أهمية الشكل الجماعي للعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 13.29% من إجابات المبحوثين، أما إهمالها لأهمية الشكل الجماعي حسب الشرائح المهنية للمنظمة فنجد ذلك يمثل نسبة 13.87% بالنسبة للشرائح المهنية الإدارية، و نسبة 12.75% بالنسبة للشرائح المهنية التقنية.

و منها الأخرى من لا تعزز المسؤولية الجماعية في بناء القرار داخل المنظمة الإدارية و ذلك لحساسيتها من مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 11.54% من إجابات المبحوثين، أما إهمالها لأهمية الشكل الجماعي حسب الشرائح المهنية للمنظمة فنجد ذلك يمثل نسبة 14.6% بالنسبة للشرائح المهنية الإدارية، و نسبة 8.72% بالنسبة للشرائح المهنية التقنية.

ومن من القيادة الإدارية الوسطى من لا تعزز المسؤولية الجماعية في بناء القرار داخل المنظمة الإدارية، و ذلك لأنها تخاف أن تفقد منصبها تمثل هذه الإجابة نسبة 10.84% من إجابات المبحوثين، أما إهمالها لأهمية الشكل الجماعي حسب الشرائح المهنية للمنظمة فنجد ذلك يمثل نسبة 8.76% بالنسبة للشرائح المهنية الإدارية، و نسبة 12.75% بالنسبة للشرائح المهنية التقنية.

نستنتج أن هذه القيادة تعزز المسؤولية الجماعية بين مرؤوسيهيها في بناء القرار داخل المنظمة، لكن يرجع ذلك حسب القيادة الإدارية الوسطى أن القيادة الناجحة هي التي تتجز العمل من خلال مرؤوسيهيها في كل من الوظائف الإدارية، و باهتمام اقل بالنسبة للوظائف التقنية مما يوحي أن القيادة الإدارية تنظر إلى الوظائف الإدارية هي تسهل عمل الوظائف التقنية، أو بالأحرى توفر لهم مجموعة المهام التي سيؤدونها داخل المنظمة، حيث يبرر هذا في كون القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز مشاركة الوظائف التقنية أكثر من الوظائف الإدارية لطابع المديرية للوظائف التقنية، لكن نجد أن تلك القيادة اختلفت فيما بينها في تحديد سبب تعزيز المسؤولية الجماعية، و اختزلته في الطبيعة التنفيذية للعمل مهام متعلقة بوظائف إدارية تسهل أداء مهام وظائف تقنية، ولم ترجع ذلك إلى أهمية العمل الجماعي وفق المشاركة الفعلية لكل المرؤوسين على اختلاف وظائفهم،، فمن خلال الملاحظ الميدانية لوحظ أن جل المشاركات ليست هادفة لبناء عمل جماعي بل هي من دافع رئيس المصلحة من أجل انجاز المهام المكلف بها من طرف القيادة الإدارية العليا كطلب من أحد المرؤوسين معلومات حول ملف إداري ما، أو طلب وثائق معينة حول إجراءات إدارية معينة.

#### جدول رقم(44)

يبين ما يتعلمه المرؤوسين حسب نوع الوظيفة  
في بناء قرار تسيير مكاتبهم مع رئيس المصلح

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
34.96	100	33.56	50	36.49	50	الحرص على تنفيذ القوانين	أتعلم في بناء قرارات تسيير مكاتب مع رئيس المصلحة
16.78	48	23.49	35	9.49	13	تنمية مهاراتك المهنية	
17.13	49	17.45	26	16.79	23	تتدرب على تحمل المسؤولية	
31.12	89	25.5	38	37.23	51	العمل وفق ما هو مسطر	
100	286	100	149	100	137	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.009				درجة الحرية= 3		كا <sup>2</sup> = 11.683	

الهدف من هذا الجدول هو تبين ما يتعلمه المرؤوسين من رؤساء مصالحهم من خلال القرارات التي يبنونها معهم في تسيير شؤون مكاتبهم، فيتضح من خلال الجدول أن القيادة الإدارية الوسطى تعزيز تعليم مرؤوسيهيها الحرص على تنفيذ القرارات تمثل هذه

الإجابة نسبة 34.96%، أما مع الوظائف الإدارية فتحرص القيادة الإدارية الوسطى على تنفيذ القوانين تمثل هذه الإجابة نسبة 36.49%، بينما تمثل الإجابة مع الوظائف التقنية نسبة 33.56%.

و من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على تعزيز تنمية مهارات مرؤوسيهها المهنية تمثل هذه الإجابة نسبة 16.78%، فتعزز تنمية المهارات المهنية لمرؤوسيهها في الوظائف الإدارية تمثل هذه الإجابة بنسبة 9.49% و كذا الوظائف التقنية تمثل هذه الإجابة نسبة 23.49%.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على تعزيز تدريب مرؤوسيهها على تحمل المسؤولية تمثل هذه الإجابة نسبة 17.13%، أما حسب نوع الوظيفة فتعزز تدريب مرؤوسيهها في الوظائف الإدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 16.79% و الوظائف التقنية تمثل نسبة 17.45%.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من يعمل على تعزيز العمل وفق ما هو مسطر مع مرؤوسيهها تمثل هذه الإجابة نسبة 31.12%، أما تعزيزها للعمل وفق ما هو مسطر مع مرؤوسيهها حسب نوع الوظيفة فتمثل الإجابة نسبة 37.23% مع الوظائف الإدارية و نسبة 25.5% مع الوظائف التقنية.

نستنتج أن المرؤوسين يتعلمون من قيادتهم الإدارية الوسطى الحرص على تنفيذ القرارات في كل الوظائف الإدارية و التقنية، كما تركز على العمل وفق ما هو مسطر خاصة مع الوظائف الإدارية، مما يوحي أن عمل المرؤوسين مع قيادتهم الإدارية هو السلوك التنظيمي للموظف داخل مكتبه ليس من صنعه أو ابتكاراته، أو حرية الإبداعية في التسيير بل ناتج عن التزامه و حرصه على تنفيذ ما أملي عليه، و التركيز على التنفيذ وفق ما هو مسطر مما يخلق موظف حبس قواعد جامدة لتسيير، تنشئ موظف تنفيذي اتكالي على ما يملى عليه فقط في المنظمة، فمن خلال الملاحظة الميدانية نجد من المرؤوسين عند طلب بعض المعلومات منه يجيب أنا ليس بيدي شيء حتى يأتي رئيس المصلحة.

يؤكد هذه العلاقة يبين ما يتعلمه المرؤوسين حسب نوع الوظيفة في بناء قرار تسيير مكاتبهم مع رئيس المصلح في الجدول بحساب قيمة  $K=2=11.683$ ، نجد هناك دلالة معنوية المقدره: 0.009 بدرجة الحرية 3 على المستوى 0.045.

جدول رقم(45)

العلاقة بين طبيعة عمل رئيس المصلحة مع  
مرؤوسيه ومن هم الأشخاص المميزين لديه في العمل

المجموع		الأشخاص المميزين في العمل لدى رئيس المصلحة								الإجابة	
%	ت	المطبقين للقوانين حرفيا		القادرين على تحمل المسؤولية		الذين يعملون ولا يسألون كيف ولا لماذا		المبدعين المحددين للعمل		الإجابة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
10.84	31	7.89	6	4.16	5	20	13	25	7	كثرة تدخل الآخرين في عملك	
10.14	29	11.84	9	5	6	19.35	12	7.14	2	تكلف بأعمال متناقضة من الرؤساء	طبيعة عمل رئيس
19.93	57	19.74	15	19.16	23	24.19	15	14.28	4	عدم وضوح القرارات المكلف بها	المصلحة مع
59.09	169	60.53	46	71.66	86	35.48	22	53.57	15	اعتمد على تنفيذ عملي كثيرا على رئيسي	مرؤوسيه
100	286	100	76	100	120	100	62	100	28	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.000				درجة الحرية= 9				كا <sup>2</sup> = 35.648			

يبين هذا الجدول العلاقة بين طبيعة عمل رئيس المصلحة مع مرؤوسيه ومن هم الأشخاص المميزين لديه في العمل، فطبيعة العمل مع رئيس المصلحة تحدد درجة تمكن المرؤوسين من أداء مهامهم، حيث نجد من المرؤوسين يصف طبيعة العمل مع قيادته الإدارية الوسطى تتسم بكثرة تدخل الآخرين في عملهم تمثل هذه الإجابة نسبة 10.84%، ففي ظل طبيعة العمل هذه فإن الأشخاص المميزين لرئيس المصلحة هم المبدعين المحددين للعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 25%، والذين يعملون ولا يسألون كيف ولماذا تمثل هذه الإجابة نسبة 20%، والقادرين على تحمل المسؤولية تمثل هذه الإجابة نسبة 4.16%، والمطبقين للقوانين حرفيا تمثل هذه الإجابة نسبة 7.89%.

و من المرؤوسين من يصف طبيعة العمل مع رئيس المصلحة بأنهم يكلفون بأعمال متناقضة من الرؤساء تمثل هذه الإجابة نسبة 10.14%، طبيعة العمل هذه مع رئيس

المصلحة يحدد فيها أن الأشخاص المميزين لديه في العمل المبدعين المحددين للعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 4.15%، و الأشخاص الذين يعملون ولا يسألون كيف و لا لماذا تمثل هذه الإجابة نسبة 19.35%، و الأشخاص القادرين على تحمل المسؤولية تمثل هذه الإجابة نسبة 5%، والأشخاص المطبقين للقوانين حرفيا تمثل هذه الإجابة نسبة 11.84%.

أما من المرؤوسين من يصف طبيعة العمل مع رئيس مصلحتهم بعدم وضوح القرارات المكلف بها تمثل هذه الإجابة نسبة 19.93%، في ظل طبيعة العمل هذه فإن رئيس المصلحة الأشخاص المميزين لديه في العمل هم الأشخاص المبدعين المحددين للعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 14.28%، و الأشخاص الذين يعملون ولا يسألون كيف و لا لماذا تمثل هذه الإجابة نسبة 24.19%، و الأشخاص القادرين على تحمل المسؤولية تمثل هذه الإجابة نسبة 19.16%، و الأشخاص المطبقين للقوانين حرفيا تمثل هذه الإجابة نسبة 19.74%.

في حين من المرؤوسين من يصف طبيعة العمل مع رئيس المصلحة تتسم أن المرؤوسين يعتمدون على تنفيذ أعمالهم كثيرا على رئيس مصلحتهم تمثل هذه الإجابة نسبة 59.09%، طبيعة العمل هذه مع رئيس المصلحة يحدد فيها أن الأشخاص المميزين لديه في العمل المبدعين المحددين للعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 53.57%، و الأشخاص الذين يعملون ولا يسألون كيف و لا لماذا تمثل هذه الإجابة نسبة 35.48%، و الأشخاص القادرين على تحمل المسؤولية تمثل هذه الإجابة نسبة 71.66%، و الأشخاص المطبقين للقوانين حرفيا تمثل هذه الإجابة نسبة 60.53%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز طبيعة العمل مع مرؤوسيهما على أساس أن كل ما يقوم المرؤوسين في تنفيذ أعمالهم يعتمد أساسا على توجيهاتهم، أو بالأحرى أن المرؤوسين في تنفيذ مهامهم يعتمدون كثيرا على رئيس مصلحتهم، الذي يرى أن الأشخاص المميزين لديه هم الموظفين القادرين على تحمل المسؤولية في ظل تطبيق حرفي للقوانين، مما يفسر أن تمكين القيادة الإدارية لمرؤوسيهم يتمثل في تمكينهم من الاستشارة المستمرة لديهم في تنفيذ عملهم، و تمكينهم من تحمل مسؤولية أدائهم و تمكينهم من التطبيق الحرفي للقوانين، مما ينشأ مرؤوسين نتاج الآلية القانونية و التعليمات لرئيس المصلحة، أو مرؤوسين لديهم تبعية التوجه نحو رئيس المصلحة و ليس إلى الإبداع الوظيفي في المكتب، و ليس مرؤوسين لديهم قدرة في التجديد و الإبداع.

يؤكد هذه العلاقة بين طبيعة عمل رئيس المصلحة مع مرؤوسيه ومن هم الأشخاص المميزين لديه في العمل في الجدول بحساب قيمة  $K=2=36.648$ ، نجد هناك دلالة معنوية المقدره: 0.000 بدرجة الحرية 9 على المستوى 0.045.

### جدول رقم(46)

بين من هم الأشخاص المميزين لدى رئيس  
المصلحة في العمل حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
9.79	28	8.05	12	11.68	16	المبدعين المحددین للعمل	الأشخاص المميزين لدى رئيس المصلحة
21.68	62	19.46	29	24.09	33	الذين يعملون و لا يسألون كيف ولماذا	
41.96	120	43.62	65	40.14	55	القادرين على تحمل المسؤولية	
26.57	76	28.86	43	24.09	33	المطبقين للقوانين حرفيا	
100	286	100	149	100	137	المجموع	

بين هذا الجدول من هم الأشخاص المميزين لدى رئيس المصلحة في العمل حسب نوع الوظيفة، حيث نجد أن الأشخاص المميزين في العمل لدى رئيس المصلحة حسب الجدول هم الموظفين المبدعين المحددين للعمل تمثل هذا الإجابة نسبة 9.79%، هذا السلوك الذي تعززه القيادة الإدارية في مرؤوسيه تعززه في المرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 11.86%، ولدى المرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية تمثل هذه الإجابة نسبة 8.05%.

و كذلك من القيادة الإدارية من ترى الأشخاص المميزين لديها في العمل هم الموظفين الذين يعملون و لا يسألون كيف ولماذا تمثل هذه الإجابة نسبة 21.68%، تعزز هذا السلوك في مرؤوسيه الذين يمارسون وظائف إدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 24.09%، و في المرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية 19.46%.

في حين من القيادة الإدارية من ترى الأشخاص المميزين لديها في العمل هم الموظفين القادرين على تحمل المسؤولية تمثل هذه الإجابة نسبة 41.96%، تعزز هذا السلوك في مرؤوسيه الذين يمارسون وظائف إدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 40.14%، و في المرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية 43.62%.

و منها الآخر من ترى الأشخاص المميزين لديها في العمل هم الموظفين المطبقين للقوانين حرفيا تمثل هذه الإجابة نسبة 26.57%، تعزز هذا السلوك في مرؤوسيه الذين

يمارسون وظائف إدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 24.09%، و في المرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية 28.86%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى من خلال معاملتها لمرؤوسيه تمنهم في العمل داخل المنظمة من خلال تعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية في كل الوظائف الإدارية و التقنية، مع تعزيز قدرتهم على التطبيق الحرفي للقوانين لكنها تؤكد أكثر في الوظائف التقنية من الوظائف الإدارية، الذين تطلب منهم العمل وتنفيذه دون السؤال كيف ولماذا، مما يوحي أن الأشخاص المميزين لدى رؤساء المصالح هم الموظفين الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في أداء مهامهم، مع الالتزام الحرفي للقوانين، مما يفسر أن تلك القيادة تسعى إلى الحفاظ على الصفة الرسمية في العمل مع عدم القدرة على تحمل الأعباء من طرف مرؤوسيه في إطار تنشئي للسلوك وفق الآلية القانونية.

### جدول رقم(47)

العلاقة بين على ماذا يشجع رئيس المصلحة مرؤوسيه  
لاتخاذ القرار و كيفية حل صعوبات تنفيذ قرارات التسيير

المجموع		كيفية حل صعوبات تنفيذ القرارات التسييرية								الإجابة الإيجابية	
%	ت	اقترح بدائل بطريقة جماعية		يتخذ قرار فردي في حلها		إبلاغ رئيس المصلحة		يتم حلها ثم تبليغ رئيس المصلحة		تحميل نتائج العمل	على ماذا يشجع رئيس المصلحة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
31.47	90	23.33	7	48.57	17	31.25	55	24.44	11	تحميل نتائج العمل	على ماذا يشجع رئيس المصلحة
36.36	104	30	9	42.56	15	34.66	61	42.22	19	التحدي في تنفيذ المهمة	رئيس المصلحة
32.17	92	46.66	14	8.57	3	34.09	60	33.33	15	المنافسة في تأدية العمل	مرؤوسيه في اتخاذ القرارات
100	286	100	30	100	35	100	176	100	45	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.028				درجة الحرية= 6				كا <sup>2</sup> =14.138			

إن تمكين المرؤوسين من عملية اتخاذ القرار يجب ربطها بكيفية عمل المرؤوسين مع مسئوليتهم في حل المشاكل التي تعترض العملية التسييرية، حيث نجد من خلال الجدول أن القيادة الإدارية الوسطى تعزز لمرؤوسيه عند عملية اتخاذ القرار تحمل النتائج المترتبة عن القرار المتخذ تمثل هذه الإجابة نسبة 31.47%، فتحمّل نتائج القرار المتخذ مع رئيس المصلحة من طرف المرؤوسين يكون في ظل حل مشاكل العمل أولاً من طرف المرؤوسين ثم يتم إبلاغ رئيس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 24.44%، و في ظل إبلاغ رئيس

المصلحة بالصعوبات التي تعترض العمل فقط تمثل هذه الإجابة نسبة 31.25%، وفي ظل مشاكل يعمل رئيس المصلحة على اتخاذ فردي في حلها تمثل هذه الإجابة نسبة 48.57%، و في ظل حل مشاكل العمل عن طريق اقتراح بدائل جماعية لاتخاذ القرار تمثل هذه الإجابة نسبة 23.33%.

ومن القيادة الإدارية الوسطى تعزز لمرؤوسيهها عند عملية اتخاذ القرار التحدي في تنفيذ المهمة تمثل هذه الإجابة نسبة 36.36%، فالتحدي في تنفيذ المهمة أو القرار المتخذ مع رئيس المصلحة من طرف المرؤوسين يكون في ظل حل مشاكل العمل أولاً من طرف المرؤوسين ثم يتم إبلاغ رئيس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 42.22%، و في ظل إبلاغ رئيس المصلحة بالصعوبات التي تعترض العمل فقط تمثل هذه الإجابة نسبة 34.66%، وفي ظل مشاكل يعمل رئيس المصلحة على اتخاذ فردي في حلها تمثل هذه الإجابة نسبة 42.56%، و في ظل حل مشاكل العمل عن طريق اقتراح بدائل جماعية لاتخاذ القرار تمثل هذه الإجابة نسبة 30%.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى تعزز لمرؤوسيهها عند عملية اتخاذ القرار المنافسة في تأدية العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 32.17%، فتحمل نتائج القرار المتخذ مع رئيس المصلحة من طرف المرؤوسين يكون في ظل حل مشاكل العمل أولاً من طرف المرؤوسين ثم يتم إبلاغ رئيس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 33.33%، و في ظل إبلاغ رئيس المصلحة بالصعوبات التي تعترض العمل فقط تمثل هذه الإجابة نسبة 34.09%، وفي ظل مشاكل يعمل رئيس المصلحة على اتخاذ فردي في حلها تمثل هذه الإجابة نسبة 8.57%، و في ظل حل مشاكل العمل عن طريق اقتراح بدائل جماعية لاتخاذ القرار تمثل هذه الإجابة نسبة 46.66%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعزز تحميل نتائج القرار المتخذ بطريقة فردية في مشاكل العمل داخل المنظمة، و التحدي في تنفيذ المهمة من طرف مرؤوسيهها مع تحمل نتائج القرار المتخذ، و تعزز المنافسة في تأدية العمل مع الاقتراح الجماعي للبدائل لاتخاذ القرار في مشاكل العمل، مما يفسر أن القيادة الإدارية تلزم مرؤوسيهها بتحمل نتائج تنفيذ القرار المتخذ في حل مشاكل العمل الذي يتخذ وفق طريقة فردية كون كل ما يؤدي داخل المكتب هو محدد وفق اطر نظامية وتعليماتية قانونية مملات من طرف الإدارة العليا، مما تطلب منهم التحدي في تنفيذ المهمة وفق لما هو مسطر، والمنافسة في تأدية العمل خاصة اقتراح البدائل بطريقة جماعية للعمل وفق طريقة العمل المحددة.

يؤكد هذه العلاقة بين على ماذا يشجع رئيس المصلحة مرؤوسيه لاتخاذ القرار و كيفية حل صعوبات تنفيذ قرارات التسيير في الجدول بحساب قيمة كا=2=14.138، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.028 بدرجة الحرية 6 على المستوى 0.045.

### جدول رقم (48)

يبين كيفية تعامل رئيس المصلحة  
مع تنفيذ القرار حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
15.73	45	12.75	19	18.98	26	يتم حلها ثم تبليغ رئيس المصلحة	كيفية التعامل مع صعوبات تنفيذ القرار
61.54	176	65.1	97	57.66	79	إبلاغ رئيس المصلحة	
12.24	35	11.41	17	13.14	18	يتخذ قرار فردى في حلها	
10.49	30	10.74	16	10.22	14	اقترح بديل بطريقة جماعية	
100	286	100	149	100	137	المجموع	

إن كيفية تعامل رئيس المصلحة مع صعوبات تنفيذ القرار يمكن الموظفين من تطبيقه وفق الأهداف المرجوة، حيث نجد من خلال الجدول أن القيادة الإدارية الوسطى تعزز في مرؤوسيه حل تلك لصعوبات التي تعترض تنفيذ القرار ثم يتم إبلاغها تمثل هذه الإجابة نسبة 15.73%، تطلب ذلك من مرؤوسيه الذين يؤدون وظائف إدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 18.98% و من المرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية تمثل هذه الإجابة نسبة 12.75%.

ومن القيادة الإدارية الوسطى من يعزز في مرؤوسيه إبلاغه بمشاكل أو صعوبات تنفيذ القرار دون حلها تمثل هذه الإجابة نسبة 61.54%، تطلب ذلك من مرؤوسيه الذين يؤدون وظائف إدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 57.66%، و من المرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية تمثل هذه الإجابة نسبة 65.1%.

في من القيادة الإدارية الوسطى من يعزز اتخاذ قرارات فردية في حل تلك المشاكل التي تعترض تنفيذ القرار تمثل هذه الإجابة نسبة 12.24%، تطلب ذلك من مرؤوسيه الذين يؤدون وظائف إدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 13.14%، و من المرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية تمثل هذه الإجابة نسبة 11.41%.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من يعزز في مرؤوسيه اقتراح بدائل جماعية في حل القرار تمثل هذه الإجابة نسبة 10.49%، تطلب ذلك من مرؤوسيه الذين يؤدون وظائف إدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 10.22%، و من المرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية تمثل هذه الإجابة نسبة 10.74%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تطلب من مرؤوسيه أن يبلغونها بكل مشاكل العمل و الصعوبات التي تعترض عملية تنفيذ القرار سواء كانت الوظائف الإدارية أو التقنية، مما يفسر أن رؤساء المصالح يسعون إلى بناء القرارات الفردية في تسير الشؤون المعترضة لأداء العامل مع اعتباره منفذ فقط يتم معالجة تلك المشكلات التي تعترضه إلا من خلال رئيس مصلحته، فهو منفذ للعمل و ناقلا لما يعترضه من صعوبات و منتظرا لمل تمليه عليه رئيس مصلحته لنوع السلوك لحل تلك المشكلة مما يعزل الموظف عن القرار المتخذ في كل مراحلها، و يستعمل فقط في آليات التنفيذ .

#### جدول رقم(49)

العلاقة بين الطريقة غير رسمية في اتخاذ القرار و كيف يعمل رئيس المصلحة على تمكين مرؤوسيه من اتخاذ القرار

المجموع		كيفية عمل رئيس المصلحة على تمكين مرؤوسيه من اتخاذ القرار								الإجابة	
%	ت	اخذ المبادرات خارج التعليمات الرسمية		اطلاع المرؤوسين بالقرار المتخذ		يفوض صلاحيات للموظفين		حرية تنظيم شؤون العمل		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
55.24	158	47.37	18	53.85	35	51.56	33	60.5	72	يوفر لك النصيحة للتحذير من الخطأ	الطريقة غير رسمية
5.94	17	7.89	3	4.61	3	9.37	6	4.2	5	تنمية الشعور بالذات	لرئيس المصلحة
23.78	68	34.21	13	21.53	14	23.43	15	21.85	26	تخفيف الضغط في العمل	في اتخاذ القرار
15.03	43	10.53	4	20	13	5.62	10	13.44	16	يثير حماسك في المشاركة	
100	286	100	38	100	65	100	64	100	119		المجموع

الهدف من خلال هذا الجدول هو تبين الطريقة غير الرسمية في اتخاذ القرار و كيف يعمل رئيس المصلحة على تمكين مرؤوسيه من اتخاذ القرار، فمن خلال الجدول نجد من القيادة الإدارية الوسطى تعتمد في طريقتها غير رسمية في اتخاذ القرار توفير النصيحة

لمرؤوسيهما لتحذيرهم من الوقوع في الخطأ تمثل هذه الإجابة نسبة 55.24%، حيث تمكن تلك القيادة مرؤوسيهما من اتخاذ القرار بترك لهم الحرية في تنظيم شؤون عملهم تمثل هذه الإجابة نسبة 60.5%، و تفويض صلاحيات للموظفين تمثل هذه الإجابة نسبة 51.56%، و اطلاع مرؤوسيهما بالقرار المتخذ تمثل هذه الإجابة نسبة 53.85%، و اخذ المبادرات خارج التعليمات الرسمية تمثل هذه الإجابة نسبة 47.37%.

و من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على تعزيز تنمية الشعور بالذات في القرار المتخذ تمثل هذه الإجابة نسبة 5.94%، حيث تمكن تلك القيادة مرؤوسيهما من اتخاذ القرار بترك لهم الحرية في تنظيم شؤون عملهم تمثل هذه الإجابة نسبة 4.2%، و تفويض صلاحيات للموظفين تمثل هذه الإجابة نسبة 9.37%، و اطلاع مرؤوسيهما بالقرار المتخذ تمثل هذه الإجابة نسبة 4.61%، و اخذ المبادرات خارج التعليمات الرسمية تمثل هذه الإجابة نسبة 7.89%.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على تعزيز تخفيف الضغط في العمل على مرؤوسيهما من خلال القرارات المتخذة تمثل هذه الإجابة نسبة 23.78%، حيث تمكن تلك القيادة مرؤوسيهما من اتخاذ القرار بترك لهم الحرية في تنظيم شؤون عملهم تمثل هذه الإجابة نسبة 21.85%، و تفويض صلاحيات للموظفين تمثل هذه الإجابة نسبة 23.43%، و اطلاع مرؤوسيهما بالقرار المتخذ تمثل هذه الإجابة نسبة 21.53%، و اخذ المبادرات خارج التعليمات الرسمية تمثل هذه الإجابة نسبة 34.21%.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل تعزيز إثارة الحماس مرؤوسيهما في المشاركة تمثل هذه الإجابة نسبة 15.03%، حيث تمكن تلك القيادة مرؤوسيهما من اتخاذ القرار بترك لهم الحرية في تنظيم شؤون عملهم تمثل هذه الإجابة نسبة 13.44%، و تفويض صلاحيات للموظفين تمثل هذه الإجابة نسبة 5.62%، و اطلاع مرؤوسيهما بالقرار المتخذ تمثل هذه الإجابة نسبة 20%، و اخذ المبادرات خارج التعليمات الرسمية تمثل هذه الإجابة نسبة 10.53%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى طريقتها غير الرسمية مع مرؤوسيهما في بناء القرارات المتعلقة بتسيير شؤون المنظمة هو تعزيز توفير النصيحة، والتحذير لكل مرؤوس من الوقوع في الخطأ في حرية القرارات المتخذة في تنظيم شؤون عمله، مع أن تلك القيادة تعمل على اطلاع مرؤوسيهما بجمع القرارات المتخذة و المملات عليهم من القيادة الإدارية العليا، مع تفويض جزئي للصلاحيات و أخذ بعض المبادرات للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

مما يفسر أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز الحذر لدى مرؤوسيه في القرارات المتخذة من طرفهم في تنظيم شؤون عملهم، مما أنها تؤكد لمرؤوسيه ضرورة على قدر ما فوض له من صلاحيات و لا مجال للعمل بما لا تنص عليه القوانين التنظيمية للوظيفة، فالموظف هو في سلوك حذر من الوقوع في الخطأ، و ليس تصحيح للسلوك لخلق تجربة عمل و فق قاعدة تصحيح الخطأ و التوجيه لما هو اصح.

### جدول رقم(50)

طريقة عمل رئيس المصلحة في تمكين

مرؤوسيه من عملية اتخاذ القرار

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
41.6	119	37.58	56	45.98	63	حرية تنظيم شؤون العمل	يعمل رئيس المصلحة على تمكين من اتخاذ القرار
22.38	64	27.52	41	16.79	23	يفوض صلاحيات للموظفين	
22.73	65	20.8	31	24.82	34	اطلاع المرؤوسين بالقرار المتخذ	
13.29	38	14.09	21	12.41	17	اخذ المبادرات خارج التعليمات الرسمية	
100	286	100	149	100	137	المجموع	

إن طريقة عمل رئيس المصلحة في اتخاذه للقرار مع مرؤوسيه تبين كيفية تمكنه لهم من اتخاذ ذلك القرار، في تحقيق تطوير لسلوكات تنظيمية او استحداثها للمرؤوسين لخلق موظف علة درجة من الابداع و الامبادرة و المخاطرة في اتخاذ القرار.

حيث يتبين من خلال هذا الجدول أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تمكين مرؤوسيه من اتخاذ القرار عن طريق تعزيز حريتهم في تنظيم شؤون عملهم تمثل هذه الإجابة نسبة 41.6% من إجابات المبحوثين.

أما تعزيزها لحرية تنظيم شؤون العمل لمرؤوسيه حسب نوع الوظيفة، فنجد أنها تمثل هذه الإجابة نسبة 45.98% بالنسبة للمرؤوسين اللذين يؤدون وظائف إدارية، وتمثل نسبة 37.58% بالنسبة للمرؤوسين اللذين يؤدون وظائف تقنية.

و نجد من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على تمكين مرؤوسيهها من اتخاذ القرار عن طريق تفويض صلاحيات للموظفين في عملهم تمثل هذه الإجابة نسبة 22.38% من إجابات المبحوثين.

أما تفويضها لصلاحيات لمرؤوسيهها حسب نوع الوظيفة فنجد هذه الإجابة تمثل نسبة 16.79% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية، و نسبة 27.52% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على تمكين مرؤوسيهها من اتخاذ القرار عن طريق تعزيز اطلاعهم بالقرارات المتخذة تمثل هذه الإجابة نسبة 22.73%، أما اطلاع مرؤوسيهها بالقرارات المتخذة حسب نوع الوظيفة فنجد أنها تمثل نسبة 24.82% من إجابات المرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية، و نسبة 20.8% من إجابات المرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من تعزز تمكين مرؤوسيهها من اتخاذ القرار عن طريق اخذ المبادرات خارج التعليمات الرسمية تمثل هذه الإجابة نسبة 13.29%، حيث تأخذ مبادرات مرؤوسيهها خارج التعليمات الرسمية حسب نوع الوظيفة نجد هذه الإجابة تمثل نسبة 12.41% بالنسبة للوظائف الإدارية و نسبة 14.09% بالنسبة للوظائف التقنية.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى طريقتها في تمكين مرؤوسيهها في اتخاذ القرار تعتمد على تعزيز حريتهم في تنظيم شؤون عملهم، أي تترك لهم حرية القرارات المتخذ من طرفهم في تنظيم شؤون عملهم، مما يفسر أن القيادة الإدارية الوسطى تمكينها لمرؤوسيهها من عملية اتخاذ القرار هي عملية إجرائية بسيطة، تعتمد على الحركة المكتنية البسيطة و لا تتعلق بتفويض للصلاحيات، أين تظهر مسؤولية العمل والتنفيذ، والتقييم للعمل المكمل لما يطلب من المرؤوسين أداءه خارج المكتب.

### جدول رقم (51)

بين العلاقة بين كيفية خلق تجربة عمل من رئيس  
المصلحة لمروسيه و طبيعة عمله معهم

المجموع		طبيعة عمل رئيس المصلحة مع مروسيه								الإجابة الإجابة	
%	ت	اعتمد في تنفيذ عملي كثيرا على رئيسي		عدم وضوح القرارات المكلف بها		تكلف بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء		كثرة تدخل الأخرين في عملك			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
56.99	163	53.85	91	63.16	36	62.07	18	58.06	18	يعتبر أخطائك سلوك سلبى	كيفية خلق تجربة عمل من رئيس المصلحة لمروسيه
22.73	65	26.63	45	17.54	10	17.24	5	16.13	5	يركز على التعلم الذاتي المستمر	
20.28	58	19.53	33	19.3	11	20.69	6	25.8	8	يعترف بأخطائه عند اكتشافها	
100	286	100	169	100	57	100	29	100	31	المجموع	

أن تعزيز تجربة من طرف القيادة الإدارية الوسطى من خلال القرارات المتخذة تعتبر إحدى المؤشرات الأساسية لمعرفة تجربة العمل، التي تم تنشئة المروسين عليها من طرف قيادتهم الإدارية في ظل طبيعة عمل معينة مع رئيس المصلحة، نجد من خلال الجدول أعلاه أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز تجربة عمل مع مروسيها من خلال اعتبار أن أخطاء مروسيها سلوك سلبى تمثل هذه الإجابة نسبة 56.99%، لكن تجربة العمل هذه تتم في ظل طبيعة عمل تتسم بكثرة تدخل المروسين في عمل بعضهم البعض تمثل هذه الإجابة نسبة 58.06%، و في ظل تكليف بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء تمثل هذه الإجابة نسبة 62.07%، و في ظل عدم وضوح للقرارات المكلف بها تمثل هذه الإجابة نسبة 63.16%، و في ظل اعتماد المروسين في تنفيذ أعمالهم على رئيس مصلحتهم تمثل هذه الإجابة نسبة 53.85%.

و من القيادة الإدارية الوسطى من تعزز تجربة العمل مع مروسيها من التركيز على تعلمهم الذاتي تمثل هذه الإجابة نسبة 16.13%، لكن تجربة العمل هذه تتم في ظل طبيعة

عمل تتسم بكثرة تدخل المرؤوسين في عمل بعضهم البعض تمثل هذه الإجابة نسبة 16.13%، و في ظل تكليف بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء تمثل هذه الإجابة نسبة 17.24%، و في ظل عدم وضوح للقرارات المكلف بها تمثل هذه الإجابة نسبة 17.54%، و في ظل اعتماد المرؤوسين في تنفيذ أعمالهم على رئيس مصلحتهم تمثل هذه الإجابة نسبة 26.63%.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على بناء تجربة عمل مع مرؤوسيه من خلال تعزيز الاعتراف بأخطائها لمرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 20.28%، لكن تجربة العمل هذه تتم في ظل طبيعة عمل تتسم بكثرة تدخل المرؤوسين في عمل بعضهم البعض تمثل هذه الإجابة نسبة 25.8%، و في ظل تكليف بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء تمثل هذه الإجابة نسبة 20.69%، و في ظل عدم وضوح للقرارات المكلف بها تمثل هذه الإجابة نسبة 19.3%، و في ظل اعتماد المرؤوسين في تنفيذ أعمالهم على رئيس مصلحتهم تمثل هذه الإجابة نسبة 19.53%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعزز تنشئة مرؤوسيه على تجربة عمل من خلال اعتبار سلوك مرؤوسيه سلبي، مع تكليف لمرؤوسيه بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء، و عدم وضوح القرارات التي يكلف بها المرؤوسين.

مما يفسر أن تلك القيادة تنظر إلى سلوك مرؤوسها الخاطئ يقابل عن طريق سلطة المسائلة، و ليس عن طريق التعلم الذاتي للمرؤوسين من خلال الاعتراف بالأخطاء و تصحيحها، و اعتبار الأخطاء تجربة عمل يمكن بنائها، إذ أخفقت القيادة الإدارية الوسطى في بناء تجربة عمل وفق التطوير الذاتي الموجه للمرؤوسين.

و اعتمادها على تعزيز تنمية تجربة عمل تنشئ ذهنية عمل لدى الموظفين كيف يمكن إتباع سلوك صحيح و فق ما تراه القيادة، أو ما تحدده التعليمات الرسمية حتى يتجنب المسائلة، و ليس على تطوير تجربة عمل وفق قاعدة التطوير الذاتي الموجه إلى التطوير التنظيمي.

### المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الميدانية ثقافة الرقابة:

جدول رقم(52)  
يبين العلاقة بين أسلوب الرقابة لرئيس  
المصلحة و على ماذا يركز في عملية الرقابة

المجموع		يهم رئيس المصلحة في عملية الرقابة				الإجابة	
%	ت	قدراتك الذاتية على انجاز العمل		التزامك بقوانين وإجراءات العمل		الإجابة	
		%	ت	%	ت		
29.72	85	21.62	16	32.55	69	التشديد على الرسمية	أسلوب الرقابة المعتمد لرئيس المصلحة هو
33.22	95	37.84	28	31.6	67	إخماد المشاكل	
14.68	42	24.32	18	11.32	24	الرقابة الذاتية	
22.38	64	16.23	12	24.53	52	الرقابة الدقيقة المركزة	
100	286	100	74	100	212	المجموع	
0.013 = الدلالة المعنوية		3 = درجة الحرية				10.854 = كا <sup>2</sup>	

يبين هذا الجدول العلاقة بين أسلوب الرقابة لرئيس المصلحة و على ماذا يركز في تلك العملية الرقابية في تعزيز سلوك مرؤوسيه، حيث نجد أن أسلوب الرقابة لرئيس المصلحة يعتمد على التشديد على الرسمية تمثل هذه الإجابة نسبة 29.72% من إجابات المرؤوسين، هذا الأسلوب الرقابي يؤكد فيه رئيس المصلحة في عملية الرقابة إلزام مرؤوسيه بتطبيق قوانين و إجراءات العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 32.55%، و كذا تدعيم قدراتهم الذاتية على انجاز العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 21.62%.

في المقابل نجد نسبة 33.22% من إجابات المرؤوسين رؤساء مصالحهم تعزز أسلوب الرقابة التي تعزز إخماد المشاكل، في ظل عملية رقابية يعزز فيها رئيس المصلحة التزام مرؤوسيه بالقوانين و إجراءات العمل تمثل نسبة 31.6%، وبنسبة 37.84% يعمل رئيس المصلحة على تعزيز قدرات الذاتية لمرؤوسيه لانجاز العمل.

في حين نجد أن من القيادة الإدارية الوسطى من تعزز أسلوب الرقابة الذي يتميز بالرقابة الذاتية تمثل هذه الإجابة نسبة 14.68% من إجابات المرؤوسين، يعزز هذا الأسلوب في عملية رقابية تتميز بتعزيز القيادة الإدارية من مرؤوسيه التزامهم بالقوانين وإجراءات

العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 11.32% ، و تعزيز التزام مرؤوسيهها بتنمية قدراتهم الذاتية في انجاز العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 24.32%.

ونجد نسبة 22.38% من إجابات المرؤوسين أن قياداتهم الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز أسلوب الرقابة المعتمد على الرقابة الدقيقة المركزة، في ظل عملية رقابية تعزز من خلالها تلك القيادة التزام مرؤوسيهها بالقوانين و إجراءات العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 24.53%، و تعزز التزام مرؤوسيهها بالاعتماد على قدراتهم الذاتية على انجاز العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 16.23%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز أسلوب رقابي يتميز بإخماد المشاكل في ظل عملية رقابية تركز على القدرات الذاتية في انجاز العمل، مما يبين أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز التزام مرؤوسيهها بإخماد المشاكل المطروحة في العمل من خلال قدراتهم الذاتية في انجاز العمل، حيث يفسر أن تلك القيادة الإدارية تعمل على تعزيز القدرات الذاتية لمرؤوسيهها ليس من أجل القدرة على الانجاز الذاتي بل من أجل تجوز المشكلات في العمل حتى لا تظهر في السطح محل اهتمام المستويات القيادية الأخرى.

و كذا تعمل على تعزيز أسلوب الرقابة المشدد على الرسمية في ظل عملية الرقابية المركزة على تعزيز التزام مرؤوسيهها بالقوانين و إجراءات العمل، مما يبين أن تلك القيادة الإدارية تعمل على تنشئة مرؤوسيهها في قدراتهم في الالتزام في تنفيذ القوانين و إجراءات العمل، ذلك من خلال أسلوب رقابي يشدد على الرسمية، هذا يفسر أن هذه القيادة الإدارية الوسطى تعمل على أسلوب رقابي في إخماد المشاكل من خلال قدرات مرؤوسيهها الذاتية في انجاز العمل، و كذا أسلوب الرقابة المشدد على الرسمية في تنفيذ القوانين و إجراءات العمل، مما يفسر أن هذه القيادة هي تعمل على تعزيز قدرات مرؤوسيهها في إخماد مشاكل العمل، و تطبيق القوانين من أجل تحاشي المشاكل في العمل، و الابتعاد على المسائلة مما قد يخلق طريقة عمل ميكانيكية تتميز بروتينية التنفيذ و عدم تعزيز القدرات الذاتية في العمل.

يؤكد هذه الجدول العلاقة بين أسلوب الرقابة لرئيس المصلحة و على ماذا يركز في تلك العملية الرقابية في تعزيز سلوك مرؤوسيه في الجدول بحساب قيمة كا=2=10.854 ، نجد هناك دلالة معنوية المقدره: 0.013 بدرجة الحرية 3 على المستوى 0.05.

### جدول رقم(53)

العلاقة بين ما يهيم رئيس المصلحة في عملية  
الرقابة مع مرؤوسيه و كيفية ممارسته لها

المجموع		كيفية ممارسة عملية الرقابة من رئيس المصلحة								الإجابة	
%	ت	من خلال الرقابة الذاتية		المعايشة الميدانية للعمل		المحاسبة و المسائلة		الزيارة المفاجئة للمكتب		الإجابة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
74.12	212	77.77	21	67.14	94	80.49	33	82.05	64	التزامك بقوانين و إجراءات العمل	يهيم رئيس المصلحة في عملية الرقابة
25.87	74	22.22	06	32.86	46	19.51	8	17.95	14	قدراتك الذاتية على انجاز العمل	
100	286	100	27	100	140	100	41	100	78	المجموع	

الهدف من الهدف من هذا الجدول ما يهيم القيادة الإدارية الوسطى في عملية الرقابة في علاقتها بكيفية ممارستها، حيث تعتبر تلك العلاقة عن الهدف المراد تحقيقه في نوع الالتزام المراد تعزيزه في المرؤوسين، فنجد أن القيادة الإدارية الوسطى تهتم في عملية الرقابة بالتركيز على تعزيز الالتزام بالقوانين و إجراءات العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 74.12% من إجابات المرؤوسين، ينفذ هذا الهدف في عملية الرقابة من خلال الزيارة المفاجئة لرئيس المصلحة لمكاتب مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 82.05%، و عن طريق المحاسبة و المسائلة لمرؤوسيهيم تمثل هذه الإجابة نسبة 80.49%، و عن طريق المعايشة الميدانية للعمل مع مرؤوسيهيم تمثل هذه الإجابة نسبة 67.14%، و من خلال تعزيز الرقابة الذاتية لمرؤوسيهيم تمثل هذه الإجابة نسبة 77.77%.

في نجد نسبة 25.87% من إجابات المرؤوسين قيادتهم الإدارية الوسطى يهيمها في عملية الرقابة تعزيز قدرات مرؤوسيهيم في قدراتهم الذاتية على انجاز العمل، لكن تنفيذ العنصر في العملية الرقابية باعتماد القيادة الإدارية الوسطى على الزيارة المفاجئة لرئيس المصلحة لمكاتب مرؤوسيهيم تمثل هذه الإجابة نسبة 17.95%، و عن طريق المحاسبة و المسائلة لمرؤوسيهيم تمثل هذه الإجابة نسبة 19.51%، و عن طريق المعايشة الميدانية للعمل مع مرؤوسيهيم تمثل هذه الإجابة نسبة 32.86%، و من خلال تعزيز الرقابة الذاتية لمرؤوسيهيم تمثل هذه الإجابة نسبة 22.22%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز قدرة مرؤوسيهها على الالتزام بقوانين و إجراءات العمل أي القدرة الحرفية في التنفيذ القانوني الإجرائي، يكون من خلال الزيارة المفاجئة للمكاتب المرؤوسين و المحاسبة و المسائلة للمرؤوسين، مما يوحي أن القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز قدرة الالتزام الحرفي في بقوانين و إجراءات العمل ليس من خلال تنشئة قدرة وفق للقدرة الذاتية للمرؤوسين بل من خلال الزيارات المفاجئة لمكاتب مرؤوسيهم لمعرفة أدائهم و من خلال المحاسبة المسائلة في مدى تنفيذ القوانين مما قد يخلق موظف يعمل وفق آلية القانون و الإجراء الرسمي المعزز عن طريق آليات التنشئة التنظيمية للمسئول الآلي لحركية التنظيم.

#### جدول رقم(54)

يبين العلاقة بين هدف الرقابة الإشرافية  
وأسلوب الرقابة المعتمد لرئيس المصلحة

المجموع		أسلوب الرقابة المعتمد لرئيس المصلحة هو								الإجابة	
%	ت	الرقابة الدقيقة المركزة		الرقابة الذاتية		إخامد المشاكل		التشديد على الرسمية		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
48.25	138	48.43	31	50	21	49.47	47	45.88	39	توضيح ما الذي تقوم به	يمارس رئيس المصلحة رقابة إشرافية من اجل
18.53	53	23.44	15	21.43	9	15.79	15	16.47	14	الضغط على تنفيذ العمل	
13.29	38	7.81	5	16.66	7	12.63	12	16.47	14	التمييز بين الموظفين في عملية الرقابة	
19.93	57	20.31	13	11.9	5	22.1	21	21.18	18	يفرض عليك استشارته في كل شيء	
100	286	100	64	100	42	100	95	100	85	المجموع	

إن الهدف من عملية الرقابة لدى رئيس المصلحة يتحدد وفقا لها نروع السلوك المراد تحقيقه لكن هذا يتوقف على أسلوب الرقابة المعتمد من طرف تلك القيادة، فمن خلال هذا الجدول نجد أن من القيادة الإدارية الوسطى من تهدف من عملية الرقابة توضيح ما الذي يقوم به مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 48.25% من إجابات المرؤوسين، تعمل تلك القيادة على تحقيق هذا الهدف من عملية الرقابة بالاعتماد على أسلوب الرقابة الذي تعزز فيه

التشديد على الرسمية تمثل هذه الإجابة نسبة 45.88%، و بالاعتماد على أسلوب الرقابة الذي تعزز من خلال قدرة مرؤوسيهيها على إخماد المشاكل تمثل هذه الإجابة نسبة 49.47%، وكذا بأسلوب الرقابة المعتمد على تعزيز الرقابة الذاتية لمرؤوسيهيها تمثل هذه الإجابة نسبة 50%، و بأسلوب الرقابة المعتمد على الرقابة الدقيقة المركزة تمثل هذه الإجابة نسبة 48.43%.

ونجد نسبة 18.53% من إجابات المرؤوسين من قيادتهم الإدارية الوسطى تهدف من عملية الرقابة لهم الضغط على تنفيذ العمل، تعمل تلك القيادة على تحقيق هذا الهدف من عملية الرقابة بالاعتماد على أسلوب الرقابة الذي تعزز فيه التشديد على الرسمية تمثل هذه الإجابة نسبة 16.47%، و بالاعتماد على أسلوب الرقابة الذي تعزز من خلال قدرة مرؤوسيهيها على إخماد المشاكل تمثل هذه الإجابة نسبة 15.79%، وكذا بأسلوب الرقابة المعتمد على تعزيز الرقابة الذاتية لمرؤوسيهيها تمثل هذه الإجابة نسبة 21.43%، و بأسلوب الرقابة المعتمد على الرقابة الدقيقة المركزة تمثل هذه الإجابة نسبة 23.44%.

أما نسبة 13.29% من إجابات المرؤوسين من قيادتها الإدارية الوسطى تهدف من عملية الرقابة التمييز بين الموظفين في عملية الرقابة، تعمل تلك القيادة على تحقيق هذا الهدف من عملية الرقابة بالاعتماد على أسلوب الرقابة الذي تعزز فيه التشديد على الرسمية تمثل هذه الإجابة نسبة 16.47%، و بالاعتماد على أسلوب الرقابة الذي تعزز من خلال قدرة مرؤوسيهيها على إخماد المشاكل تمثل هذه الإجابة نسبة 12.63%، وكذا بأسلوب الرقابة المعتمد على تعزيز الرقابة الذاتية لمرؤوسيهيها تمثل هذه الإجابة نسبة 16.66%، و بأسلوب الرقابة المعتمد على الرقابة الدقيقة المركزة تمثل هذه الإجابة نسبة 7.81%.

في حين نسبة 19.93% من إجابات المرؤوسين من قيادتها الإدارية الوسطى تهدف من عملية الرقابة تفرض على مرؤوسيهيها استشارته في كل شيء، تعمل تلك القيادة على تحقيق هذا الهدف من عملية الرقابة بالاعتماد على أسلوب الرقابة الذي تعزز فيه التشديد على الرسمية تمثل هذه الإجابة نسبة 21.18%، و بالاعتماد على أسلوب الرقابة الذي تعزز من خلال قدرة مرؤوسيهيها على إخماد المشاكل تمثل هذه الإجابة نسبة 22.1%، وكذا بأسلوب الرقابة المعتمد على تعزيز الرقابة الذاتية لمرؤوسيهيها تمثل هذه الإجابة نسبة 11.9%، و بأسلوب الرقابة المعتمد على الرقابة الدقيقة المركزة تمثل هذه الإجابة نسبة 20.31%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تهدف من عملية الرقابة التي تقوم بها، إلى تعزيز معرفة مرؤوسيهما بالذي يجب أن يقومون به داخل المنظمة من خلال أسلوب رقابي يعتمد على تعزيز الرقابة الذاتية لمعرفة من الذي يجب القيام به لكن هذا مشروط بإخماد المشاكل المروحة في المكتب ولا يترك ظهورها، في ظل الرقابة الدقيقة المركزة و التشديد على الرسمية.

مما يوحى بأن القيادة الإدارية الوسطى لا تهدف إلى عملية رقابية توضح لمرؤوسيهما من الذي يجب القيام به في ظل تعزيز للالتزام الذاتي لمراقبة طريقة الأداء، بل من اجل تعزيز التزام ذاتي في معرفة الحدود الرسمية لسلوك الموظف من خلال آلية الرقابة المركزة في تشديد على رسمية العمل و إجراءاته، أي تعزيز التزام لرقابة ذاتية للموظف ليس لطريقة أدائه بل لمدى تطابق أدائه مع تلك الآليات الرقابية المتبناة من طرف القيادة الإدارية الوسطى، مما قد يخلق نوع من الضغط الرقابي للموظف في طريقة أدائه.

#### جدول رقم(55)

#### يبين طريقة ممارسة القيادة الإدارية

#### الوسطى لعملية الرقابة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
27.27	78	28.86	43	25.55	35	الزيارة المفاجئة للمكتب	يمارس رئيس عملية الرقابة عن طريق
14.33	41	14.76	22	13.87	19	المحاسبة و المسائلة	
48.95	140	49.66	74	48.17	66	المعايشة الميدانية للعمل	
9.44	27	6.71	10	12.41	17	من خلال الرقابة الذاتية	
100	286	100	149	100	137	المجموع	

إن طريقة ممارسة القيادة الإدارية الوسطى لعملية الرقابة داخل المنظمة تعتبر إحدى آليات التعزيز لتنشئة المرؤوسين وفق سلوك تنظيمي معين، حيث نجد من خلال هذا الجدول أن من القيادة الإدارية الوسطى من تمارس عملية الرقابة من خلال الزيارة المفاجئة لمكاتب مرؤوسيهما تمثل هذه الإجابة نسبة 27.27% من إجابات المرؤوسين، أما ممارسة الزيارة المفاجئة لمكاتب مرؤوسيهما حسب نوع وظائفهم فنجد نسبة 25.55% من إجابات المرؤوسين

الذين يمارسون وظائف إدارية، و نسبة 28.86% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

ومن القيادة الإدارية الوسطى من تعتمد في ممارسة عملية الرقابة عن طريق المحاسبة و المسائلة تمثل هذه الإجابة نسبة 14.33% من إجابات المرؤوسين، أما ممارسة الرقابة عن طريق المحاسبة و المسائلة لمرؤوسها حسب نوع وظائفهم فنجد نسبة 13.87% من إجابات المرؤوسين الذين يمارسون وظائف إدارية، و نسبة 14.76% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من تمارس عملية الرقابة عن طريق المعيشة الميدانية للعمل مع مرؤوسيهيها تمثل هذه الإجابة نسبة 48.95%، أما ممارسة الرقابة عن طريق المعيشة الميدانية للعمل لمرؤوسيهيها حسب نوع وظائفهم فنجد نسبة 13.87% من إجابات المرؤوسين الذين يمارسون وظائف إدارية، و نسبة 14.76% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من تمارس عملية الرقابة عن طريق الاعتماد على الرقابة الذاتية لمرؤوسيهيها تمثل هذه الإجابة نسبة 9.44%، أما ممارسة الرقابة عن طريق الاعتماد على الرقابة الذاتية لمرؤوسيهيها حسب نوع وظائفهم فنجد نسبة 12.41% من إجابات المرؤوسين الذين يمارسون وظائف إدارية، و نسبة 6.71% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تمارس عملية الرقابة على مرؤوسيهيها عن طريق المعيشة الميدانية للعمل مع مرؤوسيهيها، مع استعمال متردد للزيارة المفاجئة لمكاتب مرؤوسيهيها، هذا ما يفسر أن هذه القيادة لا تعمل تعزيز التزام ذاتي لرقابة مرؤوسيهيها بأنفسهم لعملهم بل تعمل على تعزيز حضورها الدائم في رقابة طريقة الأداء و التنفيذ لأجل تعزيز قدرتها في إطار معنوي في ذهنية مرؤوسيهيها بحضورهم الرقابية على سلوكهم التنظيمي.

### جدول رقم(56)

يبين طريقة القيادة الإدارية الوسطى في ضبط سلوك مرؤوسها بالتقارير المرفوعة عنهم

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
38.46	110	35.57	53	27	57	نعم	يضبط رئيس المصلحة سلوك مرؤوسيه من التقرير المرفوع عنهم
61.54	176	64.43	96	58.39	80	لا	المرفوع عنهم
100	286	100	149	100	137	المجموع	

يبين هذا الجدول طريقة عمل القيادة الإدارية الوسطى في ضبط سلوك مرؤوسيه عن طريق التقارير المرفوعة عليهم، حيث نجد أن من تلك القيادة من تعتمد على هذه الآلية التنظيمية في ضبط سلوك مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 38.46%، أما اعتمادها على ضبط سلوك مرؤوسيه عن طريق التقارير المرفوعة عنهم بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف إدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 27%، و نسبة 35.57% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من لا على هذه الآلية التنظيمية في ضبط سلوك مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 61.54%، أما اعتمادها على ضبط سلوك مرؤوسيه عن طريق التقارير المرفوعة عنهم بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف إدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 58.39%، و نسبة 64.43% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية. نستنتج أن هذه القيادة لا تعتمد على التقارير المرفوعة عن مرؤوسيه في ضبط سلوكهم التي قد تتمثل في بعض الشكاوي أو بعض النزاعات بين المرؤوسين أو الاختلافات في طريقة الأداء أو بعض الاختلافات في المطالب التنظيمية، مما يفسر هذه القيادة تعتمد على سلوكها الرقابي الشخصي في توجيه سلوك مرؤوسيه بمخلف عناصره الرسمية التي ينص عليها النظام الداخلي للمنظمة.

### الجدول (57)

يبين العلاقة بين مراقبة تواجدهم في العمل بكشوف الحضور  
و أسلوب الرقابة لرئيس المصلحة على مرؤوسيه

المجموع		أسلوب الرقابة المعتمد لرئيس المصلحة هو								الإجابة	
%	ت	الرقابة الدقيقة المركزة		الرقابة الذاتية		إخمد المشاكل		التشديد على الرسمية		نعم	لا
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
61.54	176	70.31	45	45.24	19	57.89	55	67.06	57	نعم	يهتم رئيس المصلحة بمراقبة كشوف الحضور للمرؤوسين
38.46	110	29.69	19	54.76	23	42.1	40	32.94	28	لا	
100	286	100	64	100	42	100	95	100	85	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.038				درجة الحرية= 3				كا <sup>2</sup> = 8.424			

الهدف من هذا الجدول طريق مراقبة كشوف الحضور لمرؤوسيه و أسلوب الرقابة المعتمد من طرف القيادة الإدارية الوسطى حيث نجد من خلال هذا الجدول أن من القيادة الإدارية الوسطى من تسعى إلى التأكد من تواجد مرؤوسيه في أماكن عملهم و تعزيز تواجدهم و التزامهم الذاتي بالتواجد داخل المكتب عن طريق مراقبة كشوف الحضور تمثل هذه الإجابة نسبة 61.54% من إجابات المرؤوسين، وذلك عن طريق أسلوب رقابي لرئيس المصلحة يؤكد من خلاله التشديد على الرسمية تمثل هذه الإجابة نسبة 67.06%، وعلى إخماد المشاكل تمثل هذه الإجابة نسبة 57.89% و على الرقابة الذاتية تمثل هذه الإجابة نسبة 45.24%، وعلى الرقابة الدقيقة و المركزة تمثل هذه الإجابة نسبة 70.31%.

و من القيادة الإدارية الوسطى من لاتهمم بمراقبة كشوف الحضور لمرؤوسيه لأجل التأكد من تواجدهم في أماكن العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 38.46%، وذلك عن طريق أسلوب رقابي لرئيس المصلحة يؤكد من خلاله التشديد على الرسمية تمثل هذه الإجابة نسبة 32.94%، وعلى إخماد المشاكل تمثل هذه الإجابة نسبة 42.1%، و على الرقابة الذاتية تمثل هذه الإجابة نسبة 54.76%، وعلى الرقابة الدقيقة و المركزة تمثل هذه الإجابة نسبة 29.69%.

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز التزام مرؤوسيه بتواجدهم من خلال استمارة الحضور الممضاة من طرفهم و هذا لتأكيد الرقابة الدقيقة المركزة على المرؤوسين

و التشديد على الرسمية في العمل داخل المكتب، مما يفسر أن تلك القيادة تعمل على تعزيز التزام مرؤوسيهما بتواجدهم داخل المكتب ليسمن خلال الالتزام الذاتي بل من ورقة إمضاء وقت الدخول و الخروج خلال موافيت العمل الرسمية وفق المؤسسة مما قد يخلق موظف مرتبط أو منجز لمهام إمضاء وقت الدخول و الخروج فقط و ليس من الالتزام بالحضور الفعلي في المكتب و هذا ما لوحظ خلال ميدان الدراسة حضور جميع الموظفين خلال تلك الموافيت الرسمية للخروج و الدخول للمنظمة أو موافيت العمل في حين انه تم محاولة التقرب منهم عدة مرات فلم نجدهم إلا في تلك الموافيت.

يؤكد هذه الجدول العلاقة يبين مراقبة تواجدهم في العمل بكشوف الحضور و أسلوب الرقابة المعتمد لرئيس المصلحة على مرؤوسيه في الجدول بحساب قيمة كا=2=8.424 ، نجد هناك دلالة معنوية المقدره:0.038 بدرجة الحرية 3 على المستوى 0.05.

### الجدول(58)

يبين إذا كان يعمل رئيس المصلحة على ترصد أخطاء

مرؤوسيه من خلال عملية الرقابة من اجل تطبيق الجزاءات

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
32.52	93	24.83	37	40.87	56	نعم	يعمل رئيس المصلحة على ترصد الأخطاء و تطبيق الجزاءات على مرؤوسيه
67.48	193	75.17	112	59.12	81	لا	
100	286	100	149	100	137	المجموع	

إن عمل رئيس المصلحة من خلال عملية الرقابة على ترصد أخطاء مرؤوسيه من اجل تطبيق الجزاءات عليهم يؤثر من شأنه على نوع الالتزام الذي يبينه أولئك المرؤوسين اتجاه المنظمة، حيث نجد من خلال الجدول أن من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على ترصد أخطاء مرؤوسيه في عملية الرقابة من اجل تطبيق الجزاءات عليهم تمثل هذه الإجابة نسبة 32.52% من إجابات المرؤوسين، أما من خلال نوع وظائف مرؤوسيه ففي الوظائف الإدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 40.87%، ونسبة 24.83% في الوظائف التقنية.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من لا تعمل على ترصد أخطاء مرؤوسيه من خلال عملية الرقابة من اجل تطبيق الجزاءات عليهم تمثل هذه الإجابة نسبة 67.48%، أما من خلال نوع وظائف مرؤوسيه ففي الوظائف الإدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 59.12%، ونسبة 75.17% في الوظائف التقنية.

نستنتج أن هذه القيادة الإدارية لا تعمل من خلال عملية الرقابة على ترصد أخطاء مرؤوسيه لتطبيق الجزاءات، مما يفسر أن هذه القيادة تعمل من خلال عملية الرقابة على تعزيز صحيح طريقة القيام بتنفيذ الأعمال أو العمل على إملاء التعليمات لتحديد طريقة التنفيذ أو نوع السلوكات المراد تعزيزها مما قد يعزز سلوكات للموظفين تحقق التزامهم الدائم بمشورة أو طلب الإذن أو التوضيح في طريقة القيام ببعض الأعمال، وهذا ما تؤكد الملاحظة الميدانية من خلال انه في القيام بتنفيذ المهام يقوم رئيس المصلحة باستدعاء العون المكلف بانجاز المهمة أو عندما يريد هذا العون انجاز مهمة ما يتم مباشرة استشارة رئيس المصلحة.

### الجدول (59)

يبين كيفية عمل رئيس المصلحة في توظيف قدراتهم الوظيفية مرؤوسيه من خلال عملية الرقابة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة		
12.93	37	8.72	13	17.52	24	ضعف مهاراته	نعم	يسعى رئيس المصلحة لاستغلال قدرات مرؤوسيه لبناء نفسه
13.63	39	10.74	16	16.79	23	يركز على مصلحته الشخصية		
12.59	36	14.09	21	10.95	15	ليحافظ على منصبه		
19.23	55	17.45	26	21.17	29	لأنه كفاً	لا	
22.38	64	26.17	39	18.25	25	لقدرته على تحمل المسؤولية		
19.23	55	22.82	34	15.33	21	لاهتمامه بالموظف		
100	286	100	149	100	137	المجموع		

يهدف هذا الجدول تبين كيفية عمل رئيس المصلحة في استغلال أو توظيف قدرات مرؤوسيه الوظيفية حيث يمكن أن يتضح من ذلك نوع التسييس التنظيمي الذي يبنيه رئيس المصلحة مع مرؤوسيه، حيث نجد من خلال الجدول من القيادة الإدارية الوسطى من يعمل

على استغلال قدرات مرؤوسيه لبناء نفسه، و ذلك لسبب ضعف مهاراته تمثل هذه الإجابة نسبة 12.93% من إجابات المرؤوسين، و تمثل هذه الإجابة نسبة 17.52% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 8.72% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

ومن هذه القيادة من يستغل قدرات مرؤوسيه لبناء نفسه لسبب التركيز على مصلحته الشخصية التركيز على مصلحتها الشخصية تمثل هذه الإجابة نسبة 13.63% من إجابات المرؤوسين، و تمثل هذه الإجابة نسبة 16.79% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 10.74% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

و منها الآخر من يعمل على استغلال قدرات مرؤوسيه لبناء نفسه لسبب الحفاظ على منصبه تمثل هذه الإجابة نسبة 12.59% من إجابات المرؤوسين، و تمثل هذه الإجابة نسبة 10.95% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 14.09% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

و نجد من القيادة الإدارية الوسطى من ناحية أخرى لا تعمل على استغلال قدرات مرؤوسيه في بناء نفسها وذلك لسبب كفاءتها تمثل هذه الإجابة نسبة 19.23%، و تمثل هذه الإجابة نسبة 21.17% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 17.45% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

و من القيادة الإدارية الوسطى من لا تعمل على استغلال قدرات مرؤوسها لبناء نفسها لسبب أن لها القدرة على تحمل المسؤولية تمثل هذه الإجابة نسبة 22.38% من إجابات المرؤوسين، و تمثل هذه الإجابة نسبة 18.25% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 26.17% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى لا يستغل قدرات مرؤوسيه في بناء نفسه لسبب اهتمامها بموظفيها تمثل هذه الإجابة نسبة 19.23%، و تمثل هذه الإجابة نسبة 15.23% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 22.82% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

نستنتج أن هذه القيادة الإدارية لا تعمل على استغلال قدرات مرؤوسيه من بناء نفسها لسبب كفاءتها في التسيير و قدرتها على تحمل المسؤولية يظهر هذا في كل أنواع الوظائف لدى مرؤوسيه، لكن تظهر اهتماما اكبر بالوظائف التقنية، فقد يبرر هذا أن أغلبية القيادة الإدارية الوسطى تمارس وظائف تقنية في مصالحتها، مما يفسر أن هذه القيادة تعمل على

تعزيز توظيف قدرات مرؤوسيه في طريقة تنفيذ المهام بكفاءة دون توجيهها إلى تسييس تنظيمي معين في عملية الرقابة، إذ تعزز احتواء مرؤوسيهما بكفاءتها و تحمل المسؤولية.

### الجدول(60)

يبين كيفية عمل رئيس المصلحة إلى تكوين مجموعة من الموظفين المواليين له من خلال عملية الرقابة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة		
19.23	55	18.12	27	20.44	28	لكي يحافظ على منصبه	نعم	يسعى رئيس المصلحة إلى تكوين مجموعة من الموظفين المواليين إليه
13.98	40	14.09	21	13.87	19	لأنهم تابعون له في كل شيء		
10.14	29	6.04	9	14.59	20	لأنه يسكت عن تجاوزاتهم		
19.23	55	19.46	29	18.98	26	يعتبر كل العاملون متساوون	لا	
33.92	97	37.58	56	29.93	41	يشرف عليهم في تنفيذ العمل		
3.49	10	4.49	7	2.19	3	يستشير أفكارهم		
100	286	100	149	100	137	المجموع		

الهدف من خلال هذا الجدول هو تبين كيف يعمل رئيس المصلحة على تكوين مجموعة من الموظفين المواليين له من خلال عملية الرقابة، من اجل خلق خلق العملية التنظيمية او التسييرية داخل المنظمة و كسب قدرة التحكم في الدماغ الثقافي للمرؤوسين.

حيث نجد أن من القيادة الإدارية الوسطى تعزز تكوين مجموعة من الموظفين المواليين لها من خلال عملية الرقابة يرجع هذا بهدف الحفاظ على منصبها داخل المنظمة تمثل هذه الإجابة نسبة 19.23% من إجابات المرؤوسين، و تمثل هذه الإجابة نسبة 20.44% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 18.12% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية، و لسبب أنهم تابعون إليه في كل شيء تمثل هذه الإجابة نسبة 13.98% من إجابات المرؤوسين، و تمثل هذه الإجابة نسبة 13.87% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 14.09% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية، و لسبب أن تلك القيادة تسكت عن مرؤوسيهما في كل شيء في عملية الرقابة تمثل هذه

الإجابة نسبة 10.14%، و تمثل هذه الإجابة نسبة 14.59% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 6.04% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

و في المقابل نجد أن من القيادة الإدارية الوسطى لا تعزز تكوين مجموعة من الموظفين الموالين لها من خلال عملية الرقابة، و ذلك يرجع لان تلك القيادة تعتبر كل العاملون متساوون تمثل هذه الإجابة نسبة 19.23% من إجابات المرؤوسين، و تمثل هذه الإجابة نسبة 18.98% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 19.46% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية، ويرجع إلى سبب أن تلك القيادة تشرف على كل مرؤوسها في العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 33.92% من إجابات المرؤوسين، و تمثل هذه الإجابة نسبة 29.93% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 37.78% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية، و يرجع إلى أن هذه القيادة تستثير أفكار مرؤوسها في التسيير تمثل هذه الإجابة نسبة 3.49% من إجابات المرؤوسين، و تمثل هذه الإجابة نسبة 2.19% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 4.49% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى لا تسعى إلى تعزيز مجموعة من الموظفين الموالين لها داخل المنظمة من العملية الرقابية، ذلك لأنها تعبر عملية الرقابة هي بناء إشرافي لتنفيذ المهام سواء كانت وظائف تقنية أو إدارية، و ليس تسييس تنظيمي يسعى إلى بناء نفوذ داخل مجموعات العمل.

لكن هذه القيادة الإدارية تسعى إلى بناء تسييس تنظيمي من أجل تعزيز الحفاظ على ديمومتها في منصبها، و ذلك من خلال آليات الرقابة المتبعة من طرفها في علاقتها مع مرؤوسها.

مما يفسر أن هذه القيادة حريصة على منصبها أو تعزيز نفوذها من خلال السلطة الممنوحة في الهيكل التنظيمي يدعم من خلال العملية الرقابية، مع تعزيز أداء العمل الرسمي داخل المنظمة بتساوي أو إدخال كل المرؤوسين في العملية الرقابية و الإشراف على توضيح كل الطرق الأدائية داخل المنظمة.

### جدول(61)

يبين العلاقة بين أثر رقابة رئيس المصلحة على  
مرؤوسيه و تعزيزه لنفوذه و قوته من خلالها

المجموع		من خلال عملية الرقابة لرئيس المصلحة أجد نفسي في								الإجابة	
%	ت	هناك صداقة بيننا		تختلفون فيمن ينجز العمل		تدعمون بعضكم البعض		تباين الآراء مع من تعمل		نعم	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
63.63	182	55.32	26	73.08	19	57.69	75	74.69	62	نعم	يسعى رئيس المصلحة من خلال الرقابة إلى تعزيز نفوذه وقوته
36.36	104	44.68	21	26.92	7	42.31	55	25.30	21	لا	
100	286	100	47	100	26	130	130	100	83	المجموع	
الدالة المعنوية=0.032				درجة الحرية= 3				كا <sup>2</sup> = 8.781			

يبين هذا الجدول العلاقة بين اثر عملية الرقابة لرئيس المصلحة و تعزيزه لنفوذه و قوته من خلالها، فيتضح أن القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز نفوذها وقوتها من خلال عملية الرقابة تمثل هذه الإجابة نسبة 63.63% من إجابات المرؤوسين، حيث تؤثر هذه العملية الرقابية على المرؤوسين فيجدون أنفسهم في تباين للآراء مع من يعملون تمثل هذه الإجابة نسبة 74.69%، و يدعمون بعضهم البعض تمثل هذه الإجابة نسبة 57.69%، و يختلفون فيما بينهم فيمن ينجز العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 73.08%، و يجدون انه قد تكونت صداقة بينهم تمثل هذه الإجابة نسبة 55.32% .

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من لا تسعى إلى تعزيز نفوذها و قوتها بين مرؤوسها من خلال عملية الرقابة تمثل هذه الإجابة نسبة 36.36% من إجابات المرؤوسين، إذ يؤثر هذا السلوك الرقابي لدى القيادة الإدارية الوسطى على مرؤوسيه فيجدون أنفسهم في تباين للآراء مع من يعملون تمثل هذه الإجابة نسبة 25.30%، و يدعمون بعضهم البعض تمثل هذه الإجابة نسبة 42.31%، و يختلفون فيما بينهم فيمن ينجز العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 26.92%، و يجدون انه قد تكونت صداقة بينهم تمثل هذه الإجابة نسبة 44.68% .

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز نفوذها و قوتها بين مرؤوسيه من خلال عملية الرقابة داخل المنظمة الإدارية، حيث يؤثر ذلك على المرؤوسين فيجدون

أنفسهم في تباين في الآراء مع من يعملون ، و كذا يختلفون فيما بينهم من إنجاز العمل بالمقابل أنهم يدعمون بعضهم البعض في ظل هذه العملية الرقابية، مما يفسر أن هذه العملية قد تفضي إلى تداخل في المهام و الوظائف و تعدد الأوامر و التوجيهات الموجهة إلى المرؤوسين.

مما يجعلهم يبحثون إلى من يتبعون في هذه التعليمات و من إنجاز هذه المهام في خضوعه إلى من رؤساء المصالح بسبب تركيز كل رئيس مصلحة على تأكيد نفوذه، حيث أكدت الملاحظة الميدانية انه وجود بعض الصراعات الخفية و حتى المعلنة بين بعض رؤساء المصالح رئيس مصلحة المكلف بتسيير شؤون المستخدمين و المصالح التقنية الأخرى.

يؤكد هذه الجدول العلاقة بين أثر رقابة رئيس المصلحة على مرؤوسيه و تعزيزه لنفوذه و قوته من خلالها في الجدول بحساب قيمة  $K=2=8.781$  ، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.032 بدرجة الحرية 3 على المستوى 0.05.

#### جدول رقم(62)

يبين موقف المرؤوسين خلال عملية الرقابة  
مع رئيس المصلحة عند حدوث مشاكل

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة		
46.5	133	42.28	63	51.09	70	لكي لا أثير المشاكل	نعم	تجد نفسك تصمت عن بعض المشكلات لرئيس المصلحة من خلال الرقابة
9.79	28	6.04	9	13.86	19	لكي لا اكشف عن تجاوزات الآخرين		
10.49	30	12.08	18	8.76	12	أخاف على منصب عملي		
6.64	19	8.05	12	5.11	7	تجد حرية في ذلك	لا	
11.53	33	12.08	18	10.95	15	لدينا شفافية		
15.03	43	19.46	29	10.22	14	نعمل كفريق عمل		
100	286	100	149	100	137	المجموع		

يعتبر موقف الموظفين من العملية الرقابية لرئيس المصلحة عند حدوث مشاكل داخل المنظمة إحدى المتغيرات الأساسية لتحديد خصائص الرقابة لدى رئيس المصلحة، حيث نجد من المرؤوسين من يسكت عن بعض المشكلات عند حدوثها لرئيس المصلحة و ذلك لسبب

أنهم لا يثيرون المشاكل داخل المنظمة تمثل هذه الإجابة نسبة 46.5% من إجابات المرؤوسين، و تمثل هذه الإجابة نسبة 51.09% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 42.28% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية، و لسبب أنهم لا يحبون أن يكشفوا تجاوزات زملائهم تمثل هذه الإجابة نسبة 9.79% من إجابات المرؤوسين، و تمثل هذه الإجابة نسبة 13.86% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 6.04% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية، و لسبب يخافون أن يفقدوا مناصبهم تمثل هذه الإجابة نسبة 10.49%، و تمثل هذه الإجابة نسبة 8.76% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 12.08% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

و نجد من المرؤوسين من لا يصمتون عند حدوث مشاكل خلال عملية الرقابة لرئيس المصلحة و ذلك لسبب أنهم يجدون معه حرية في الإدلاء بذلك تمثل هذه الإجابة نسبة 6.64%، و تمثل هذه الإجابة نسبة 5.11% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 8.05% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية، و لسبب أنهم يعملون في شفافية معه تمثل هذه الإجابة نسبة 11.53% من إجابات المرؤوسين، و تمثل هذه الإجابة نسبة 10.95% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 12.08% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية، و لسبب أنهم يعملون كفريق واحد تمثل هذه الإجابة نسبة 15.03%، و تمثل هذه الإجابة نسبة 10.22% بالنسبة للموظفين الذين لديهم وظائف إدارية، ونسبة 19.46% بالنسبة للمرؤوسين الذين يمارسون وظائف تقنية.

نستنتج أن موقف المرؤوسين خلال عملية الرقابة من طرف رئيس مصلحتهم يتسترون عن بعض المشاكل المطروحة و لا يثيرونها للنقاش معه يكون هذا السلوك من طرف الموظفين الذين يؤدون وظائف إدارية ووظائف تقنية، مما يفسر أن هذه القيادة الإدارية الوسطى لا تعمل على تعزيز مبادرة طرح المشكل مع رئيس المصلحة، مما يكشف أن هذه القيادة تعزز هبة رقابية تبني موقف تنظيمي لمرؤوسيهما يتجنبون حدوث مشاكل تتعلق بعملهم أو استقرارهم في علاقتهم برئيس المصلحة، حيث تؤكد الملاحظة الميدانية تردد بعض الموظفين في المبادرة إلى طرح المشكل إلى رئيس المصلحة بدعوى انه هو المسئول عن هذا و أنا ما إلا عبد مأمور لا دخل لي في المشاكل.

### جدول رقم (63)

يبين اثر عملية الرقابة لرئيس المصلحة على مرؤوسيه  
و استخدامه لبعض الموظفين لتلميع صورته وأهميته

المجموع		يستخدم رئيس المصلحة بعض الموظفين لتلميع صورته وأهميته				الإجابة	
%	ت	لا		نعم		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت		
29.02	83	17.29	23	39.21	60	تباين الآراء مع من تعمل	أجد نفسي من عملية الرقابة لرئيس المصلحة
45.1	129	57.89	77	33.98	52	تدعمون بعضكم البعض	
9.09	26	3	4	14.38	22	تختلفون فيمن ينجز العمل	
16.43	47	21.8	29	12.42	19	هناك صداقة بيننا	
100	286	100	133	100	153	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.000				درجة الحرية= 3		كا <sup>2</sup> = 35.265	

إن الأثر الذي تركه عملية الرقابة على المرؤوسين من طرف القيادة الإدارية الوسطى يحدد نوعا ما استخدامات تلك القيادة لمرؤوسيهها، فنجد من خلال هذا الجدول أن من المرؤوسين من يجدون أنفسهم متباينين في الآراء مع من يعملون تمثل هذه الإجابة نسبة 29.02%، حيث أن هذا الأثر الرقابي يعمل رئيس المصلحة من خلاله على تعزيز تلميع صورته و إيهام الموظفين بأهميته تمثل هذه الإجابة نسبة 39.21%، و نسبة 17.29% تجيب بعدم عمل رئيس المصلحة تعزيز تلميع صورته و إيهام الموظفين بأهميته. و من المرؤوسين من يعملون على تدعيم بعض البعض نتيجة للعملية الرقابية لرئيس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 45.1%، كما أن هذا الأثر الرقابي يعمل رئيس المصلحة من خلاله على تعزيز تلميع صورته و إيهام الموظفين بأهميته تمثل هذه الإجابة نسبة 33.98%، و نسبة 57.89% تجيب بعدم عمل رئيس المصلحة تعزيز تلميع صورته و إيهام الموظفين بأهميته.

في حين من المرؤوسين من يجدون أنفسهم يختلفون فيما بينهم من ينجز العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 9.09%، حيث أن هذا الأثر الرقابي يعمل رئيس المصلحة من خلاله على تعزيز تلميع صورته و إيهام الموظفين بأهميته تمثل هذه الإجابة نسبة 14.38%، و نسبة 3% تجيب بعدم عمل رئيس المصلحة تعزيز تلميع صورته و إيهام الموظفين بأهميته.

و من المرؤوسين يجدون أنفسهم في صداقة فيما بينهم من خلال عملية الرقابة لرئيس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 16.43%، حيث أن هذا الأثر الرقابي يعمل رئيس المصلحة من خلاله على تعزيز تلميع صورته و إيهام الموظفين بأهميته تمثل هذه الإجابة نسبة 12.42%، و نسبة 21.8% تجيب بعدم عمل رئيس المصلحة تعزيز تلميع صورته و إيهام الموظفين بأهميته.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى من خلال عملية الرقابة التي تقوم بها تعزز كنتيجة أثر لتلك العملية تضامن أو تدعيم المرؤوسين لبعضهم البعض لكن ليس كهدف بغية تعزيز تلميع صورته و إيهام الموظفين بأهميته، مما يفسر أن هذه العملية تهدف إلى ضبط أداء المرؤوسين وفق ما تطلبه المنظمة، وكذا نجد من المرؤوسين من تتباين آرائهم فيما بينهم مع من يعملون نتيجة عمل بعض رؤساء المصالح على تعزيز تلميع صورته و إيهام الموظفين بأهميته، يؤكد هذه الجدول العلاقة بين اثار عملية الرقابة لرئيس المصلحة على مرؤوسيه و استخدامه لبعض الموظفين لتلميع صورته وأهميته في الجدول بحساب قيمة  $K=2=35.256$  ، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.000 بدرجة الحرية 3 على المستوى 0.05.

#### جدول (64)

يبين خصائص الرقابة لرئيس  
المصلحة مع مرؤوسيه

المجموع		يسعى رئيس المصلحة إلى تعزيز نفوذه في الرقابة				الإجابة	
%	ت	لا		نعم		نعم	الإجابة
		%	ت	%	ت		
53.49	153	16.19	17	75.14	136	نعم	يستخدم رئيس المصلحة بعض الموظفين لتلميع صورته
46.5	133	83.8	88	24.86	45	لا	
100	286	100	105	100	181	المجموع	
0.000=الدلالة المعنوية		درجة الحرية = 1		$K^2=94.752$			

الهدف من خلال هذا الجدول هو تبين بعض خصائص الرقابة لرئيس المصلحة في العمل معهم تتجلى في بعض الممارسات السلوكية من هذه القيادة الإدارية الوسطى، من اجل تحديد الهدف من هذه العملية الرقابية لمعرفة الذهنية الرقابية لهذه القيادة مع مرؤوسيه.

حيث نجد في الجدول أعلاه أن من رؤساء المصالح من يسعون إلى تعزيز تلميع صورتهم و إيهام مرؤوسيههم بأهميتهم تمثل هذه الإجابة نسبة 53.49%، ينطبق هذا الهدف مع سعى هذه القيادة إلى تعزيز نفوذها و قوتها السلطوية خلال عملية الرقابة تمثل هذه الإجابة نسبة 75.14%، و نسبة 16.19% من هذه الإجابة تنفي سعي هذه القيادة إلى تعزيز نفوذها و قوتها لكنها تسعى في نفس الوقت إلى تلميع صورتها بين موظفيها.

و من القيادة الإدارية الوسطى من لا تسعى إلى تعزيز تلميع صورتها بين مرؤوسيهها تمثل هذه الإجابة نسبة 46.5%، تتفق هذا الهدف مع عمل هذه القيادة على تعزيز قوتها و نفوذها بين مرؤوسيهها تمثل هذه الإجابة نسبة 24.86%، و نسبة 83.8% من الإجابة من تنفي عمل هذه القيادة الإدارية الوسطى على تعزيز نفوذها و قوتها و كذا تلميع صورتها بين مرؤوسيهها.

نستنتج أن هذه القيادة الإدارية الوسطى لا تعمل على تعزيز نفوذها، و قوتها و تلميع صورتها بين مرؤوسيهها، من خلال عملية الرقابة على صفة العلنية أو التصريح بذلك بل تسعى من خلال عائد ضمني لهذه العملية من مرؤوسيهها.

هذه العملية الرقابية تسييس من خلالها السلوكات من طرف رئيس المصلحة سواء كانت هذه السلوكات رسمية في إطار نظامي معين، أو حتى لجوء تلك القيادة إلى بعض السلوكات غير رسمية من أجل التقرب من المرؤوسين لتحقيق صورة يرغبها رئيس المصلحة هذا من جانب، أما من جانب آخر تهدف هذه القيادة إلى تحقيق الضبط الرسمي من أجل تحقيق و ترسيخ شخصية رسمية تعبر عن قناعة المرؤوسين أن رئيس المصلحة له القدرة على التحكم في التسيير و التصرف الصادر عن مرؤوسيه.

هذا ما تؤكده الملاحظة الميدانية في عمل بعض رؤساء المصالح في استدعاء مرؤوسيهها بالذهاب إليهم إلى المكتب، و كذا عملهم إلى طلب ما لم ينجز من المهام منهم في تقدم بعض المتعاملين مع المنظمة وفي حضورهم أمام أولئك المتعاملين .

يؤكد هذه الجدول العلاقة بين يبين اثر عملية الرقابة لرئيس المصلحة على مرؤوسيه و استخدامه لبعض الموظفين لتلميع صورته وأهميته في الجدول بحساب قيمة كا=2=94.752 ، نجد هناك دلالة معنوية المقدره:0.000 بدرجة الحرية 1 على المستوى 0.05.

### جدول (65)

يبين العلاقة بين أثر رقابة رئيس المصلحة على  
مرؤوسيه و طريقة المعاملة عندما يخطأ مرؤوسيه

المجموع		من خلال عملية الرقابة لرئيس المصلحة أجد نفسي في								الإجابة	
%	ت	هناك صداقة بيننا		تختلفون فيمن ينجز العمل		تدعمون بعضكم البعض		تباين الآراء مع من تعمل		نعم	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
45.1	129	34.04	16	69.23	18	36.15	47	57.83	48	نعم	يعمل رئيس المصلحة على تحميل الخطأ لمرؤوسيه و التستر على البعض الآخر
54.89	157	65.96	31	30.77	8	63.84	83	42.17	35	لا	
100	286	100	47	100	26	100	130	100	83	المجموع	
الدالة المعنوية=0.000				درجة الحرية= 3				كا <sup>2</sup> = 35.265			

يبين العلاقة بين أثر رقابة رئيس المصلحة على مرؤوسيه و طريقة المعاملة عندما يخطأ مرؤوسيه، نجد أن نسبة 45.1% من إجابات المرؤوسين قيادتها الإدارية تعمل على تحميل مرؤوسيه أخطائهم، فمن خلال هذا السلوك يجد المرؤوسين أنفسهم في تباين الآراء بينهم مع من يعملون تمثل هذه الإجابة نسبة 57.83%، و يدعمون بعضهم البعض تمثل هذه الإجابة نسبة 36.15%، و يختلفون فيمن ينجز العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 69.23%، و تكوين صداقة بينهم تمثل هذه الإجابة نسبة 34.04%.

في حين أن نسبة 54.89% من إجابات المرؤوسين قيادتهم الإدارية الوسطى لا تعمل على تحميل مرؤوسيه أخطائهم، فمن خلال هذا السلوك يجد المرؤوسين أنفسهم في تباين الآراء بينهم مع من يعملون تمثل هذه الإجابة نسبة 42.17%، و يدعمون بعضهم البعض تمثل هذه الإجابة نسبة 63.84%، و يختلفون فيمن ينجز العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 30.77%، و تكوين صداقة بينهم تمثل هذه الإجابة نسبة 65.96%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تحميل مرؤوسيه أخطائهم و التستر على البعض الآخر مما يجد المرؤوسين أنفسهم يختلفون من ينجز العمل في العملية الرقابية لرئيس المصلحة، ما يفسر تعزيز تهرب بعض المرؤوسين ممارسة بعض الوظائف أو القيام بانجاز بعض المهام ذات المسؤولية القانونية، حيث أكدت الملاحظة الميدانية تهرب الكثير

من المرؤوسين من تسيير بعض المكاتب التي لها مسؤولية بدعوى انه عامل له اجر شهري يتقاضاه و لماذا المسؤولية التي تأتي لي بعض الأتعاب التي أنا في غنى عنها و مع من تتقلد المسؤولية هل مع الذي يحميك أو الذي يتركك تتخبط في مشكل إداري كون أن رئيس المصلحة لا يدافع عنه مع القيادة الإدارية العليا .

يؤكد هذه الجدول العلاقة بين أثر رقابة رئيس المصلحة على مرؤوسيه و طريقة المعاملة عندما يخطأ مرؤوسيه في الجدول بحساب قيمة كا<sup>2</sup>=35.265 ، نجد هناك دلالة معنوية المقدره: 0.000 بدرجة الحرية 3 على المستوى 0.05.

**المبحث الرابع: عرض و تحليل بيانات الميدانية ثقافة التحفيز:**

### جدول رقم(66)

العلاقة بين جو العمل مع رئيس المصلحة وأثره على مرؤوسيه في عملهم ساعات الإضافية

المجموع		اعمل ساعات إضافية إلى جانب الوقت الرسمي للعمل				الإجابة	
%	ت	لا		نعم		الإجابة	من خلال جو العمل مع رئيس المصلحة أشعر ب
		%	ت	%	ت		
32.52	93	24.31	44	46.66	49	بالفخر و الاعتراز بالعمل	من خلال جو العمل مع رئيس المصلحة أشعر ب
29.37	84	34.25	62	20.95	22	بالممل و مرغم على العمل	
10.14	29	13.26	24	4.76	5	تحاول إضاعة الوقت	
27.97	80	28.18	51	27.62	29	تبذل جهد اكبر للعمل	
100	286	100	181	100	105	المجموع	
0.000=الدلالة المعنوية		درجة الحرية= 3		كا <sup>2</sup> = 18.958			

يؤثر جو العمل الذي يعززه رئيس المصلحة على نوع السلوكيات الطوعية التي يقوم بها المرؤوسين داخل المنظمة كعملهم خلال ساعات إضافية إلى جانب الوقت الرسمي للعمل، حيث نجد من المرؤوسين من يشعرون بالفخر والاعتراز بالعمل في العمل مع رئيس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 32.52% من إجابات المرؤوسين، في ظل هذا الإحساس نجد من المرؤوسين من يعملون ساعات إضافية تمثل هذه الإجابة نسبة 46.66%، ومنهم من لا يعمل ساعات إضافية تمثل هذه الإجابة نسبة 24.31%.

ومن المرؤوسين من يشعر في ظل جو العمل مع رئيس المصلحة بالملل و مرغم على العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 29.37% من إجابات المرؤوسين، حيث نحد أن مع هذا الشعور من المرؤوسين يعملون ساعات إضافية إلى جانب وقتهم الرسمي تمثل هذه الإجابة نسبة 20.95%، و منهم لا يعمل ساعات إضافية إلى جانب وقته الرسمي تمثل هذه الإجابة نسبة 34.25%.

في حين من المرؤوسين من يحاولون إضاعة الوقت في ظل العمل مع رئيس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 10.14% من إجابات المرؤوسين، حيث نحد أن مع هذا الشعور من المرؤوسين يعملون ساعات إضافية إلى جانب وقتهم الرسمي تمثل هذه الإجابة نسبة 4.76%، و منهم لا يعمل ساعات إضافية إلى جانب وقته الرسمي تمثل هذه الإجابة نسبة 13.26%.

و منهم الآخر من يبذل جهد اكبر في ظل جو العمل مع رئيس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 27.97% من إجابات المرؤوسين، حيث نحد أن مع هذا الشعور من المرؤوسين يعملون ساعات إضافية إلى جانب وقتهم الرسمي تمثل هذه الإجابة نسبة 27.62%، و منهم لا يعمل ساعات إضافية إلى جانب وقته الرسمي تمثل هذه الإجابة نسبة 28.18%.

نستنتج أن جو العمل المعزز من طرف القيادة الإدارية الوسطى يعمل على تعزيز الفخر و الاعتزاز بالعمل لدى بعض المرؤوسين مما يجعلهم يؤدون ساعات إضافية طواعية إلى جانب الوقت الرسمي للعمل، مما يفسر أن تحفز مرؤوسيهما لتعزيز تنشئتهم من خلال جو عمل يجعلهم يؤدون ساعات إضافية في العمل، لكن في المقابل نجد المرؤوسين من يشعرون من خلال جو العمل مع رؤساء مصالحهم بالملل و مرغمين على العمل أو أداء مهامهم مما يجعلهم لا يعملون ساعات إضافية، هذا ما يفسر وجود بعض المرؤوسين داخل المنظمة مع ضعف مردوديتهم في العمل و عدم سرعة في أداء المهام المطلوبة منهم، حيث من خلال الملاحظة الميدانية كثرة تردد بعض رؤساء المصالح على مرؤوسيهم يسألون هل أكملت العمل أم لا؟، عدت مرات بغيت الضغط عليهم من اجل الإسراع في انجاز المهمة.

يؤكد هذه العلاقة بين جو العمل مع رئيس المصلحة وأثره على مرؤوسيه في عملهم لساعات الإضافية في الجدول بحساب قيمة كا=2=18.958، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.000 بدرجة الحرية 3 على المستوى 0.05.

جدول رقم(67)

يبين عمل المرؤوسين ساعات الإضافية و كيفية تعامل رئيس المصلحة لتعزيز هذا السلوك

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
36.71	105	36.24	54	37.23	51	نعم		اعمل ساعات إضافية إلى جانب الوقت الرسمي للعمل
23.08	66	23.49	35	22.63	31	لا يقابلك بالتشجيع	لا	
13.64	39	12.75	19	14.59	20	لا يعار لك أهمية في ذلك		
26.57	76	27.52	41	25.55	35	ينظر إليه أمر عادي		
100	286	100	149	100	137	المجموع		

يبين هذا الجدول إذا كان المرؤوسين يعملون ساعات إضافية خارج أوقات العمل الرسمية من اجل إتمام أعمالهم المكلفين بها و ذلك حسب نوع الوظيفة الشاغلين لها، و كيف يتعامل رئيس المصلحة مع هذا السلوك من خلال تفسيرات المرؤوسين الذين لا يعملون ساعات إضافية، فيتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 36.71% من إجابات المرؤوسين تمثل أن المرؤوسين يعملون ساعات إضافية إلى جانب الوقت الرسمي لهم للعمل طواعية، تتوزع هذه النسبة حسب نوع الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين ففي للوظائف الإدارية تمثل نسبة 37.23% و نسبة 36.24% للوظائف التقنية.

أما بالنسبة للمرؤوسين الذين لا يعملون ساعات إضافية الذين يمثلون عدد 181 موظف من مجموع العينة أي بنسبة 63.29% من إجابات المرؤوسين، يبررون ذلك بأن رئيس مصلحتهم لا يقابلهم بالتشجيع من اجل تعزيز هذا السلوك عندما يقومون به تمثل هذه الإجابة نسبة 23.08%، أما بالنسبة لهذه الإجابة حسب نوع الوظيفة فنجد نسبة 22.63% للوظائف التقنية و نسبة 23.49% للوظائف التقنية، و منهم من يبرر أن رئيس مصلحتهم عندما يقومون بعمل ساعات إضافية لا يعار لهم أهمية من ذلك العمل التطوعي، أما بالنسبة لهذه الإجابة حسب نوع الوظيفة فنجد نسبة 14.59% للوظائف التقنية و نسبة 12.75% للوظائف التقنية، في حين الآخر منهم يقول أن رئيس مصلحته ينظر إلى سلوك الموظف الذي يعمل ساعات إضافية على انه أمر عادي تمثل هذه الإجابة نسبة

26.57% من إجابات المرؤوسين، أما بالنسبة لهذه الإجابة حسب نوع الوظيفة فنجد نسبة 25.55% للوظائف التقنية و نسبة 27.52% للوظائف التقنية.

نستنتج أن أغلب القيادة الإدارية الوسطى تفتقد الاهتمام في تعزيز بعض السلوكات التطوعية لمرؤوسيه كعمل ساعات إضافية خرج الوقت الرسمي للعمل، مما يفسر أن هذه القيادة تفتقد لأهمية هذا السلوك المواطني.

حيث تنظر إلى هذا السلوك على انه أمر عادي أو أن على الموظف يجب أن يكمل مهامه المكلف بها، أو يقع في المسائلة، أو أن الموظف غير كفى جدا في أداء عمله في اقل وقت ممكن، من خلال الملاحظة الميدانية لوحظ أن أغلب رؤساء المصالح عند انتهاء وقت العمل الرسمي لا يتفقدون حتى المكاتب حتى يتأكدوا من تواجد بعض الموظفين و ماذا يعملون في وقت الراحة المخصص له، ومن خلال محادثات مع بعض الموظفين أن رئيس المصلحة يمر عليك في المكتب و أنت تتجز بعض المهام المتعلقة بمصالح المواطنين و لا يسألك ماذا تعمل أو الدخول إليك إلى المكتب.

#### جدول رقم(68)

يبين كيفية تعامل رئيس المصلحة مع مرؤوسيه الذين يبادرون بالقيام بأعمال زملائهم في حالة غيابهم

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت			
67.13	192	72.48	108	61.31	84	نعم		أبادر للقيام بأعمال زملائي في حالة غيابهم
11.54	33	7.38	11	16.06	22	يمنعك من ذلك	لا	
11.54	33	13.42	20	9.49	13	يجب مسائلة الموظفين		
8.74	25	6.04	9	11.68	16	لا يقدر التضامن		
1.05	3	0.67	1	1.46	2	يوبخك و يتجاهلك		
100	286	100	149	100	137	المجموع		

إن تعزيز سلوك تنظيمي تطوعي لدى المرؤوسين داخل المنظمة يتوقف على الدور التحفيزي الذي يقوم به رئيس المصلحة، فمن خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 67.13% من إجابات المرؤوسين يبادرون للقيام بأعمال زملائهم في حالة غيابهم عن العمل، تتوزع

هذه النسبة حسب نوع الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين فنجد نسبة 61.31% بالنسبة للموظفين الذين يؤدون وظائف إدارية و نسبة 72.48% بالنسبة للموظفين الذين يؤدون وظائف تقنية.

أما بالنسبة للموظفين الذين لا يبادرون للقيام بأعمال زملائهم في حالة غيابهم فيتمثلون 94 موظف من أفراد العينة أي نسبة 32.87%، حيث يبررون هذا السلوك التنظيمي كون أن رئيس المصلحة ينمهم من فعل هذا السلوك تمثل هذه الإجابة نسبة 11.54% من إجابات المرؤوسين، تتوزع هذه النسبة حسب نوع الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين فنجد نسبة 16.06% بالنسبة للموظفين الذين يؤدون وظائف إدارية و نسبة 7.38% بالنسبة للموظفين الذين يؤدون وظائف تقنية.

ومنهم من برره أن رئيس المصلحة يحب مسائلة الموظفين تمثل هذه الإجابة نسبة 11.54%، تتوزع هذه النسبة حسب نوع الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين فنجد نسبة 9.49% بالنسبة للموظفين الذين يؤدون وظائف إدارية و نسبة 13.42% بالنسبة للموظفين الذين يؤدون وظائف تقنية.

ومنهم الآخر من يجيب أن رئيس مصلحته لا يقدر التضامن بين الموظفين تمثل هذه الاجابة نسبة 8.74% من إجابات المرؤوسين، تتوزع هذه النسبة حسب نوع الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين فنجد نسبة 11.86% بالنسبة للموظفين الذين يؤدون وظائف إدارية و نسبة 6.04% بالنسبة للموظفين الذين يؤدون وظائف تقنية.

في حين منهم الآخر من يبرر انه في حالة استخلاف زميلي في حالة غيابه يوبخني رئيس المصلحة و يتجاهلوني تمثل هذه الإجابة من إجابات المرؤوسين نسبة 1.05%، تتوزع هذه النسبة حسب نوع الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين فنجد نسبة 1.46% بالنسبة للموظفين الذين يؤدون وظائف إدارية و نسبة 0.67% بالنسبة للموظفين الذين يؤدون وظائف تقنية.

نستنتج أن القيادة الإدارية على تعزيز عمل مرؤوسيهها من أجل العمل القيام بمهام زملائهم في حالة غيابهم لكن بالنظر إلى الجدول السابق يفسر هذا أن عمل القيادة الإدارية على تعزيز سلوك مرؤوسيهها المتمثل في القيام بأعمال زملائهم في حالة غيابهم ليس من اجل تعزيز التضامن التنظيمي بين العمل بل من اجل تجنب التعطيل في انجاز بعض المهام التي تجعل رئيس المصلحة محل مسائلة أمام القيادة الإدارية العليا، حيث من خلال الملاحظة الميداني لوحظ أن بعض رؤساء المصالح يحاولون التقرب من مرؤوسيه بكل الطرق غير رسمية من اجل انجاز بعض الأعمال للموظف الغائب عن العمل في حين أنهم يتخذون

الإجراءات الرسمية مع الموظف الغائب عن العمل كالخصم من مرتبه اليومي، حتى انه من خلال مقابلات مع بعض المرؤوسين يقولون انه في حالة غياب موظف ما يقوم رئيس المصلحة بالتقرب من جميع الموظفين لأجل تجنب آثار هذا الغياب و في نفس الوقت يقوم بتقديم وعود لهذا الموظف الذي يترجى منه تقديم هذه الخدمة لرئيس المصلحة بأنه يتم ترقيته أو إعطائه مسؤوليات أكبر .

### جدول رقم(69)

يبين جو العمل مع رئيس المصلحة و علاقته بنوع المصالح التي يعزز المرؤوسين للحفاظ عليها

المجموع		من خلال جو العمل مع رئيس المصلحة أشعر بـ:								الإجابة الإيجابية	
%	ت	تبذل جهد اكبر للعمل		تحاول إضاعة الوقت		بالممل ومرغم على العمل		بالفخر و الاعتزاز بالعمل		%	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
59.09	169	63.75	51	34.48	10	38.09	32	81.72	76	الصالح العام	يشجعني رئيس المصلحة للحفاظ على
14.33	41	12.5	10	27.59	8	21.43	18	5.38	05	المصالح الشخصية	
18.18	52	18.75	15	20.69	6	23.81	20	11.83	11	المصالح المشتركة	
8.39	24	5	4	17.24	5	16.66	14	1.07	1	إهمال الصالح العام	
100	286	100	80	100	29	100	84	100	93	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.000				درجة الحرية = 9				كا <sup>2</sup> =49.720			

يبين هذا الجدول علاقة جو العمل مع رئيس المصلحة بنوع المصالح التي يعزز المرؤوسين للحفاظ عليها، حيث من المرؤوسين من يدفعهم رؤساء مصالحهم إلى الحفاظ على الصالح العام تمثل هذه الإجابة نسبة 59.09% من إجابات المبحوثين، في ظل جو عمل معه يشعرون بالفخر و الاعتزاز بالعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 81.72%، و جو عمل يشعرون فيه بالممل و مرغمين عن العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 38.09%، و جو عمل يحاولون فيه إضاعة الوقت تمثل هذه الإجابة نسبة 34.48%، و جو عمل يبذلون فيه جهد اكبر للعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 63.75%.

أما من المرؤوسين من رؤساء مصالحهم يعززون فيهم الحفاظ على المصالح الشخصية تمثل هذه الإجابة نسبة 14.33% من إجابات المبحوثين في ظل جو عمل معه

يشعرون بالفخر و الاعتزاز بالعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 5.38%، و جو عمل يشعرون فيه بالملل و مرغمين عن العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 21.43%، و جو عمل يحاولون فيه إضاعة الوقت تمثل هذه الإجابة نسبة 27.59%، و جو عمل يبذلون فيه جهد اكبر للعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 12.5%.

في حين من المرؤوسين من المرؤوسين من يجيب أن رئيس مصلحته يدفعه إلى الحفاظ على المصالح المشتركة تمثل هذه الإجابة نسبة 18.18% من إجابات المبحوثين، في ظل جو عمل معه يشعرون بالفخر و الاعتزاز بالعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 11.83%، و جو عمل يشعرون فيه بالملل و مرغمين عن العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 23.81%، و جو عمل يحاولون فيه إضاعة الوقت تمثل هذه الإجابة نسبة 20.69%، و جو عمل يبذلون فيه جهد اكبر للعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 18.75%.

لكن من المرؤوسين من يدفعهم رئيس مصلحتهم إلى إهمال الصالح العام تمثل هذه الإجابة نسبة 8.39% من إجابات المبحوثين، في ظل جو عمل معه يشعرون بالفخر و الاعتزاز بالعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 1.07%، و جو عمل يشعرون فيه بالملل و مرغمين عن العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 16.66%، و جو عمل يحاولون فيه إضاعة الوقت تمثل هذه الإجابة نسبة 17.24%، و جو عمل يبذلون فيه جهد اكبر للعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 5%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز سلوكيات مرؤوسها للحفاظ على الصالح المتعلق بالمنظمة في ظل جو يحاولون فيه بذل مجهود اكبر للعمل مما يفسر حرص تلك القيادة على تحقيق الصالح العام من خلال مجهودات مرؤوسها، هذا يوحي بالنظر إلى ما سبق أن هذه القيادة تعمل على الحفاظ على الصالح العام ليس كسلوك تطوعي يعبر عن مواطنة تنظيمية بل عن طريق الوجوب للحفاظ على الصالح العام لأنه تنص عليه القوانين و التعليمات الإدارية مما يؤكد أن لجو العمل هذا ضغط على تنفيذ المهام ليس لطابع شخصي أو طابع إهمالي لبعض المهام لاعتبارات أخرى، حيث من خلال الملاحظة الميدانية لوحظ تكرير القيادة الإدارية الوسطى كلمة (أنت مسئول أمام القانون و أنت مكلف بتنفيذ مهام معينة و ليس لعب ...).

يؤكد هذه العلاقة يبين جو العمل مع رئيس المصلحة و نوع المصالح التي يعزز المرؤوسين للحفاظ عليها في الجدول بحساب قيمة  $K=2=49.720$ ، نجد هناك دلالة معنوية المقدر: 0.000 بدرجة الحرية 9 على المستوى 0.05.

### جدول رقم (70)

يبين أهم السلوكات التنظيمية التي

يعمل رئيس المصلحة على تعزيزها

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
40.9	117	32.59	59	55.24	58	مساعدو زميلك الذي له حجم كبير من العمل	يعزز رئيس المصلحة سلوكات
18.18	52	14.92	27	23.8	25	تسهيل مهمة الزملاء الجدد في التوظيف	
40.9	117	34.8	63	51.43	54	تزويد الزملاء بالمعلومات اللازمة للعمل	
100	286	100	181	100	105	المجموع	

الهدف من هذا الجدول هو تقديم مجموعة من السلوكات لتحديد المبحوثين من ضمنها أهم السلوكات التي يعمل رئيس المصلحة على تعزيز تنشئة مرؤوسيه عليها، فنجد من خلال الجدول أعلاه من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على تعزيز تنشئة مرؤوسيه على مساعدة زملائهم الذين لهم حجم كبير في العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 40.9% من إجابات المبحوثين، أما تمثل هذه الإجابة لدى المرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية تمثل نسبة 55.24% ، و نسبة 32.59% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

و من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على تعزيز تنشئة مرؤوسيه على تسهيل مهمة الزملاء الجدد في التوظيف تمثل هذه الإجابة نسبة 18.18% من إجابات المبحوثين، أما تمثل هذه الإجابة لدى المرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية تمثل نسبة 23.8% ، و نسبة 14.92% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز تنشئة مرؤوسها على تزويد بعضهم البعض بالمعلومات اللازمة للعمل تمثل هذه الإجابة نسبة 40.9% من إجابات المبحوثين، أما تمثل هذه الإجابة لدى المرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية تمثل نسبة 51.43% ، و نسبة 34.8% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز تنشئة مرؤوسيه على مساعدة بعضهم البعض في حجم العمل الكبير، و كذا تزويد بعضهم البعض بالمعلومات اللازمة للعمل، لكنها أغفلت الاهتمام بالموظفين الجدد لتعليمهم ثقافة المنظمة و تسريع اندماجهم معها خاصة من الجانب الأدائي، و هذا ما تؤكد الملاحظة الميدانية من خلال تقربنا من بعض

المرووسين لطلب بعض المعلومات يجيبون و كأنهم غرباء عن هذه المنظمة (لست أنا الذي أقوم بهذا لأنني موظف جديد) إذ هنا تظهر أكثر السلوكات التطوعية المواطنة داخل المنظمة، مما يفسر أن هذه السلوكات المعززة تبادل المعلومات و التعاون في انجاز العمل ذو الحجم الكبير ليست سلوكات تعبر عن الجانب الطوعي للعمل بل يفرضه الجانب الآلي الميكانيكي للتنظيم في التساند بين أعضاء المنظمة في الانجاز و تبادل المعلومات من أجل الهدف الرسمي لمنظمة ضمن المسار التنظيمي للمنظمة.

### جدول رقم (71)

يبين العلاقة بين طبيعة المعاملة لرئيس المصلحة  
و المصالح التي يشع المرؤوسين الحفاظ عليها

المجموع		يشعني رئيس المصلحة للحفاظ على								الإجابة الإيجابية	
%	ت	إهمال الصالح العام		المصالح المشتركة		المصالح الشخصية		الصالح العام		%	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
30.78	88	29.16	7	25	13	36.58	15	31.36	53	تضخيم الأمور أكثر من اللازم	رئيس
20.97	60	29.16	7	21.15	11	17.07	7	20.71	35	يقضي و وقته في ابسط مشاكل العمل	المصلح
14.33	41	25	6	28.84	15	7.32	3	10.06	17	يحل مشاكله الخاصة أولا	يعمل
33.92	97	16.66	4	25	13	39.02	16	37.87	64	دعم قناعة المرؤوسين به فقط	على
100	286	100	24	100	52	100	41	100	169	المجموع	
الدالة المعنوية=0.020				درجة الحرية= 9				كا <sup>2</sup> = 19.649			

أن طبيعة معاملة رئيس المصلحة لمرؤوسيه تحدد درجة تعزيز سلوكات تطوعية داخل المنظمة الإدارية، فمن خلال الجدول أعلاه يتبين أن من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على تضخيم الأمور أكثر من اللازم تمثل هذه الإجابة نسبة 30.78% من إجابات المبحوثين، حيث يدفعهم في جو عمل يعزز فيه الحفاظ على الصالح العام تمثل هذه الإجابة نسبة 30.78%، و يعزز فيه الحفاظ على المصالح الشخصية تمثل هذه الإجابة نسبة 36.58%، و يعزز فيه الحفاظ على المصالح المشتركة تمثل هذه الإجابة نسبة 25%، و يعزز فيه إهمال الصالح العام تمثل هذه الإجابة نسبة 29.16%.

ومن القيادة الإدارية الوسطى تقضي معظم وقتها في التعامل مع مرؤوسيهيها في ابط مشاكل العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 20.97% من إجابات المبحوثين، يدفعهم بجو عمل إلى الحفاظ على الصالح العام تمثل هذه الإجابة نسبة 20.71%، و يعزز فيه الحفاظ على المصالح الشخصية تمثل هذه الإجابة نسبة 17.07%، و يعزز فيه الحفاظ على المصالح المشتركة تمثل هذه الإجابة نسبة 21.15%، و يعزز فيه إهمال الصالح العام تمثل هذه الإجابة نسبة 29.16%.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على حل المشاكل المتعلقة بها أولا تمثل هذه الإجابة نسبة 14.33% من إجابات المبحوثين، يدفعهم بجو عمل إلى الحفاظ على الصالح العام تمثل هذه الإجابة نسبة 10.06%، و يعزز فيه الحفاظ على المصالح الشخصية تمثل هذه الإجابة نسبة 7.32%، و يعزز فيه الحفاظ على المصالح المشتركة تمثل هذه الإجابة نسبة 28.84%، و يعزز فيه إهمال الصالح العام تمثل هذه الإجابة نسبة 25%.

كما انه من القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز دعم قناعات مرؤوسيهيها بها فقط تمثل هذه الإجابة نسبة 33.92% من إجابات المبحوثين، يدفعهم بجو عمل إلى الحفاظ على الصالح العام تمثل هذه الإجابة نسبة 37.87%، و يعزز فيه الحفاظ على المصالح الشخصية تمثل هذه الإجابة نسبة 39.02%، و يعزز فيه الحفاظ على المصالح المشتركة تمثل هذه الإجابة نسبة 25%، و يعزز فيه إهمال الصالح العام تمثل هذه الإجابة نسبة 16.66%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تضخيم المشاكل التنظيمية في العمل أكثر من اللازم أو إعطاء الأمور التنظيمية حجما أكثر من اللازم، و ذلك حرصا منها للحفاظ على المصالح الشخصية ثم الصالح العام، كما تعمل تعزيز دعم قناعات مرؤوسيهيها بها في العمل حفظا للمصالح الشخصية ثم الصالح العام، مما يفسر أن هذه القيادة تعمل على افتعال مجموعة من السلوكات الداعمة لبعض الأهداف الشخصية لرئيس المصلحة كالحفاظ على منصبه، كما انه يؤكد ذلك من خلال شذذ قناعات مرؤوسيه فقط في تمثلات سلوكاته معهم، كما يظهر انه يحاول خلق إطار يحتمي به يوحى به لمرؤوسين انه يعرف كل صغيرة وكبيرة من خلال انه يركز على تضخيم الأمور أكثر من اللازم مما يوحى بخوف تلك القيادة عن مناصبها أو ضعفها في عملية التسيير، هذا ما تؤكده الملاحظة الميدانية من خلال مناقشتنا مع بعض الإطارات أن هذه القيادة كل يعمل معها الفرد تركز فقط أنها تعرف كل شئ عن المديرية و يوم أن بدأت المديرية في العمل أنا كنت أول موظف و يبقى يحكي عن أفعال و مواقف مضت به داخل المديرية.

يؤكد هذه العلاقة يبين طبيعة المعاملة لرئيس المصلحة و المصالح التي يشع المرؤوسين الحفاظ عليها في الجدول بحساب قيمة  $2=19.649$ ، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.020 بدرجة الحرية 9 على المستوى 0.05.

### جدول رقم (72)

يبين إذا كان رئيس المصلحة يعزز تنشئة  
مرؤوسيه على التضامن الاجتماعي

المجموع		تقنية		إدارية		الإجابة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
51.39	147	43.64	79	64.46	68	نعم	رئيس المصلحة يدعم التضامن الاجتماعي بين الموظفين
48.6	139	38.67	70	65.71	69	لا	
100	286	100	181	100	105	المجموع	

يبين هذا الجدول عمل رئيس المصلحة في دعم التضامن الاجتماعي بين مرؤوسيه الذي يضمن تحقيق سلوك طوعي بين الموظفين، فيتضح من خلال الجدول أعلاه من القيادة الإدارية من تعمل على تعزيز التضامن الاجتماعي بين مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 51.39% من إجابات المبحوثين، نجد هذه الإجابة عند المرؤوسين الذين يمارسون وظائف إدارية تمثل نسبة 64.46%، ونسبة 43.64% بالنسبة للوظائف التقنية.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من لا تعزز التضامن الاجتماعي تمثل نسبة 48.6% من إجابات المبحوثين، نجد هذه الإجابة عند المرؤوسين الذين يمارسون وظائف إدارية تمثل نسبة 65.71%، ونسبة 38.67% بالنسبة للوظائف التقنية.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تنقسم بين معزز للتضامن الاجتماعي و غير معزز لذلك، مما يفسر أن هذه القيادة تفتقد لأهمية التضامن الاجتماعي بين المرؤوسين و تركز على الطرق الإجرائية للعمل، حيث تفسر هذا الملاحظة الميدانية ان حضور القيادة الإدارية الوسطى بين المرؤوسين في السلوكات التي تؤكد التضامن الاجتماعي بين المرؤوسين إلا في بعض المناسبات المتعارف عليها في تسيير الخدمات الاجتماعي كان هذا من خلال المقابلات مع بعض الموظفين.

### جدول (73)

يبين العلاقة بين معاملة رئيس المصلحة للأشخاص  
المميزين في العمل و كيفية معاملة كل مرؤوسيه

المجموع		يعامل رئيس المصلحة مرؤوسيه داخل المديرية على أنهم								الإجابة	
%	ت	على أنكم أسرة عمل		كموظف لك أجر يتقاضاه		كوسيلة لبلوغ غاية شخصية		أيدي عاملة تستخدم للعمل فقط		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
32.52	93	67.9	55	17.7	17	13.04	3	20.93	18	مصدر للإبداع و نجاح العمل	يعامل رئيس المصلحة الأشخاص المميزين في العمل على أنهم
20.97	60	4.94	4	20.83	20	56.52	13	26.74	23	أفراد يهددون منصبه	
39.16	112	23.46	19	52.08	50	26.08	6	43.02	37	اعتبارهم مورد يجب تشغيله	
7.34	21	3.7	3	9.37	9	4.35	1	9.3	8	موظف يجب استبداله و الاستغناء عنه	
100	286	100	81	100	96	100	23	100	86	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.000				درجة الحرية= 9				كا <sup>2</sup> = 82.301			

يبين هذا الجدول كيفية معاملة رئيس المصلحة للأشخاص المميزين في العمل في ظل معاملة جميع مرؤوسيه داخل المنظمة، فمن خلال الجدول أعلاه يتبين أن رئيس المصلحة ينظر إلى الأشخاص المميزين في العمل على أنهم مصدر للإبداع و نجاح العمل تمثل هذه الإجابة 32.52% من إجابات المبحوثين، في الإطار الذي يعامل فيه كل المرؤوسين على أنهم أيدي تستخدم للعمل فقط تمثل هذه الإجابة نسبة 20.93%، و على أنهم وسيلة لبلوغ غاية شخصية تمثل هذه الإجابة نسبة 13.04%، و على أنهم موظفين لهم أجر يتقاضونه تمثل هذه الإجابة نسبة 17.7%، و على أنهم أسرة عمل تمثل هذه الإجابة نسبة 67.9%.

ومن القيادة الإدارية الوسطى تعامل الأفراد المميزين في العمل على أنهم عناصر تهدد منصبه تمثل هذه الإجابة نسبة 20.97% من إجابات المرؤوسين، مع أنه يعامل كل المرؤوسين على أنهم أيدي تستخدم للعمل فقط تمثل هذه الإجابة نسبة 26.74%، و على أنهم وسيلة لبلوغ غاية شخصية تمثل هذه الإجابة نسبة 56.52%، و على أنهم موظفين لهم أجر يتقاضونه تمثل هذه الإجابة نسبة 20.83%، و على أنهم أسرة عمل تمثل هذه الإجابة نسبة 4.94%.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من تنظر إلى مرؤوسيه المميزين في العمل على اعتبارهم مورد يجب تشغيله تمثل هذه الإجابة نسبة 39.16%، حيث يعمل كل المرؤوسين مع هذه المعاملة للأشخاص المميزين أنهم أيدي تستخدم للعمل فقط تمثل هذه الإجابة نسبة 43.02%، و على أنهم وسيلة لبلوغ غاية شخصية تمثل هذه الإجابة نسبة 26.08%، وعلى أنهم موظفين لهم أجر يتقاضونه تمثل هذه الإجابة نسبة 52.08%، و على أنهم أسرة عمل تمثل هذه الإجابة نسبة 23.46%.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من تعامل مرؤوسيه المميزين في العمل على موظفين يجب استبدالهم و الاستغناء عنهم تمثل هذه الإجابة نسبة 7.34%، إذ يعامل كل المرؤوسين في ظل هذه المعاملة على أنهم أيدي تستخدم للعمل فقط تمثل هذه الإجابة نسبة 9.3%، و على أنهم وسيلة لبلوغ غاية شخصية تمثل هذه الإجابة نسبة 4.35%، وعلى أنهم موظفين لهم أجر يتقاضونه تمثل هذه الإجابة نسبة 9.37%، و على أنهم أسرة عمل تمثل هذه الإجابة نسبة 3.7%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على التقرب من الموظفين المميزين في العمل في ظل تكوين علاقة على أنهم أسرة عمل، لكن هذا السلوك ليس من أجل تكوين أسرة عمل تحقق كل معاني العمل كفريق في دراسة طريقة العمل، بل تعتبرهم ضمناً أنهم أفراد يهددون مناصبهم لذا يجب اعتبارهم كوسيلة لبلوغ غاية شخصية، فيجب تشغيلهم كباقي الموارد و إعطائهم أجر يتقاضونه.

مما يفسر أن معاملة هذه القيادة لمرؤوسيه المميزين في العمل تتعلق مسار تحقيق غايات شخصية و ليس من أجل اعتبارهم مورد بشري مصدر للإبداع و نجاح المنظمة، حيث ما تؤكد الملاحظة الميدانية من خلال تقربنا من عدت إدارات في المنظمات ميدان الدراسة يناقشون أول موضوع معك عن التهميش أو ما يعرف بالبطالة التقنية، و حتى وان كان مكلف ببعض المهام لا تتناسب مع مؤهلاته كعامل تأطير بل تتناسب مع عمال التحكم أو التنفيذ، يرجعون إلى تخرج رئيس المصلحة منهم أو انه يريد تحقيق مصالح معين كالتقرب للقيادة الإدارية العليا بصورة موظف كفى على حسابه و انه يغطي عنه كي لا يظهر إلى القيادة الإدارية العليا عن طريق الوشي به لهم بعدم المواظبة أو انه مهمل لعمله.

يؤكد هذا الجدول العلاقة بين العلاقة بين معاملة رئيس المصلحة للأشخاص المميزين في العمل و كيفية معاملة كل مرؤوسيه في الجدول بحساب قيمة  $كا=2=82.301$ ، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.000 بدرجة الحرية 9 على المستوى 0.05.

### جدول رقم(74)

يبين العلاقة بين شكل توزيع الصلاحيات على  
المرؤوسين و كيفية معاملة رئيس المصلحة لهم

المجموع		شكل توزيع الصلاحيات								الإجابة	الإجابة
%	ت	تعميشك داخل المديرية		عدالة توزيع الصلاحيات		المحابة مع بعض المرؤوسين		منح صلاحيات أوسع			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
30.07	86	32.55	14	24.29	26	36.06	22	32	24	أيدي عاملة تستخدم للعمل فقط	كيفية معاملة رئيس المصلحة لمرؤوسيه
8.04	23	13.95	6	6.54	7	13.11	8	2.66	2	كوسيلة لبلوغ غاية شخصية	
33.57	96	44.18	19	26.17	28	40.98	25	32	24	كموظف لك اجر تتقاضاه	
28.32	81	9.3	4	42.99	46	9.83	6	33.33	25	على أنكم أسرة عمل	
100	286	100	43	100	107	100	61	100	75	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.000				درجة الحرية= 9				كا <sup>2</sup> = 34.801			

الهدف من خلال هذا الجدول تبين العلاقة بين كيفية توزيع الصلاحيات من طرف رئيس المصلحة على مرؤوسيه و كيفية معاملته لهم فيتبين منه أن من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على اعتبار مرؤوسيه أيدي عاملة تستخدم للعمل فقط تمثل هذه الإجابة نسبة 30.07% من إجابات المرؤوسين، تعمل هذه القيادة من خلال هذه المعاملة على منح صلاحيات أوسع لمرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 32%، و المحابة مع بعض المرؤوسين تمثل هذه الإجابة نسبة 36.06%، و عدالة توزيع الصلاحيات تمثل هذه الإجابة نسبة 24.29%، و تعميش مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 32.55%.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى تعامل مرؤوسيه كوسيلة لبلوغ غاية شخصية تمثل هذه الإجابة نسبة 8.04%، تعمل هذه القيادة من خلال هذه المعاملة على منح صلاحيات أوسع لمرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 2.66%، و المحابة مع بعض المرؤوسين تمثل هذه الإجابة نسبة 13.11%، و عدالة توزيع الصلاحيات تمثل هذه الإجابة نسبة 6.54%، و تعميش مرؤوسيه تمثل هذه الإجابة نسبة 13.95%.

ومن القيادة الإدارية الوسطى تعامل مرؤوسيه كموظفين لهم أجر يتقاضونه تمثل هذه الإجابة نسبة 33.57% من إجابات المرؤوسين، تعمل هذه القيادة من خلال هذه المعاملة

على منح صلاحيات أوسع لمروؤسيها تمثل هذه الإجابة نسبة 32%، و المحاباة مع بعض المرؤوسين تمثل هذه الإجابة نسبة 40.98%، و عدالة توزيع الصلاحيات تمثل هذه الإجابة نسبة 26.17%، و تهميش مرؤوسيهيها تمثل هذه الإجابة نسبة 44.18%.

أما من القيادة الإدارية الوسطى تعامل مرؤوسيهيها على أنهم أسرة عمل تمثل هذه الإجابة نسبة 28.32%، تعمل هذه القيادة من خلال هذه المعاملة على منح صلاحيات أوسع لمروؤوسيهيها تمثل هذه الإجابة نسبة 33.33%، و المحاباة مع بعض المرؤوسين تمثل هذه الإجابة نسبة 9.83%، و عدالة توزيع الصلاحيات تمثل هذه الإجابة نسبة 42.99%، و تهميش مرؤوسيهيها تمثل هذه الإجابة نسبة 9.3%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعامل مرؤوسيهيها على أساس أنهم موظفين لهم اجر يتقاضونه، في ظل تهميش لبعض المرؤوسين في توزيع الصلاحيات، مع المحاباة مع بعض المرؤوسين في توزيع الصلاحيات عليهم، لكن البعض منها من يعامل مرؤوسيهيها على أنهم أسرة عمل مع العدالة في توزيع الصلاحيات.

مما يفسر تعامل هذه القيادة مع مرؤوسيهيها تعمل يؤكد من التفاعل بعلاقات ميكانيكية تحدد وفق الانجاز و الأجر، أي اعتبار العامل على انه عنصر ميكانيكي من الهيكل التنظيمي للمنظمة يحدد له ما ينجزه و ما يتقاضاه هذا ما تؤكد الملاحظة الميدانية من خلال اعتماد رؤساء المصالح على الخصومات اليومية لمروؤوسيهيها في حالة غيابهم أو ممارستهم لبعض السلوكات، و كأن الأجر هو المحرك الوحيد لمردودية الفرد، هذه المعاملة أفرزت تهميش لبعض المرؤوسين داخل المنظمة، إذ تبين الملاحظة الميدانية تهميش لبعض الموظفين المتحصلين على شهادات جامعية من خلال مقابلات مع بعض المرؤوسين.

يؤكد هذا الجدول العلاقة بين شكل توزيع الصلاحيات على المرؤوسين و كيفية معاملة رئيس المصلحة لهم في الجدول بحساب قيمة  $K=2=34.801$ ، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.000 بدرجة الحرية 9 على المستوى 0.05.

### جدول رقم (75)

يبين على أي أساس يربط رئيس  
المصلحة علاقاته مع مرؤوسيه

المجموع		تقنية		إدارية		الإجابة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
7.34	21	5.52	10	10.48	11	القرابة	يبني رئيس
44.05	126	35.91	65	58.09	61	الكفاءة	المصلحة
14.68	42	12.7	23	18.09	19	الصدقاة	علاقته
33.91	97	28.18	51	43.8	46	المصلحة	على أساس
100	286	100	181	100	105	المجموع	

إن أسس ربط العلاقة بين رئيس المصلحة و مرؤوسيه تحدد بعض مؤشرات العدالة التنظيمية التي تعزز من طرف رئيس المصلحة، فمن خلال الجدول أعلاه يتبين أن من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على تعزيز ربط علاقتها مع مرؤوسيه على أساس القرابة تمثل هذه الإجابة نسبة 7.34% من إجابات المبحوثين، حيث يبني رئيس المصلحة علاقته مع مرؤوسيه الذين يؤدون وظائف إدارية على أساس القرابة تمثل نسبة 10.48%، و نسبة 5.52% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

و من القيادة الإدارية الوسطى من تبني علاقتها مع مرؤوسيه على أساس الكفاءة تمثل هذه الإجابة نسبة 44.05% من إجابات المبحوثين، أما تمثل هذه الإجابة بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية بنسبة 58.09%، و بنسبة 35.91% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من تبني علاقتها مع مرؤوسيه على أساس الصداقة تمثل هذه الإجابة نسبة 14.68% من إجابات المبحوثين، أما تمثل هذه الإجابة بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية بنسبة 18.09%، و بنسبة 12.7% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من تبني علاقتها مع مرؤوسيه على أساس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 33.91% من إجابات المرؤوسين، أما تمثل هذه الإجابة بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية بنسبة 43.8%، و بنسبة 28.18% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

نستنتج أن هذه القيادة الإدارية الوسطى تبني علاقتها مع مرؤوسيه على أساس الكفاءة خاصة بالنسبة للوظائف الإدارية، و تضعف ربط علاقاتها مع مرؤوسيه على أساس الصداقة أو علاقات غير رسمية، مما يفسر أن هذه القيادة تدعم مؤشر الكفاءة بالنسبة لمرؤوسيه في إطار علاقات رسمية، أي تدعم ما يطلبه التنظيم الرسمي من مرؤوسيه داخل المنظمة، فالموظف الذي يتكون له وجود من خلال رئيس المصلحة هو الموظف الأكفأ في أداء مهامه.

### جدول رقم(76)

يبين سبب قيام الموظف بإنجاز  
بعض الأعمال و هو مجبر عنها

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة		
35.31	101	32.88	49	37.96	52	بسبب وساطات رئيس المصلح	نعم	أجد نفسي داخل مكتبي مجبر على القيام ببعض الأعمال
33.92	97	35.57	53	32.12	44			
30.77	88	31.54	47	29.93	41	لا		
100	286	100	149	100	137	المجموع		

من خلال الجدول أعلاه نجد من المرؤوسين من يقوم بإنجاز بعض المهام وهم مجبرين عليها بسبب وساطات رئيس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 35.31% من إجابات المبحوثين، و نسبة 37.96% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية و نسبة 32.88% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية، وكذا بسبب ضغط الإدارة العليا تمثل هذه الإجابة نسبة 33.92% من إجابات المبحوثين، و نسبة 32.12% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية و نسبة 35.57% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

و من المرؤوسين من ينفي القيام بإنجاز مهام و هو مجبر للقيام بها تمثل هذه الإجابة نسبة 30.77% من إجابات المبحوثين، و نسبة 29.93% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية و نسبة 31.54% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

نستنتج أن من المرؤوسين يقومون بإنجاز بعض المهام و هم مجبرين عنها بسبب وساطات رئيس المصلحة خاصة بالنسبة للوظائف الإدارية، مما يفسر تدخل هذه القيادة في

بعض المهام التنظيمية ليس من أجل الانجاز الأدائي للفرد أو من أجل رفع وتيرة الانجاز، بل من تقديم تسهيلات لبعض المتعاملين، أو قد يفسر وجود سلوكيات لدى بعض الموظفين أفرزت من خلالها مراكز للسلطة داخل المنظمة، هذا ما تؤكده الملاحظة الميدانية حيث لوحظ تقرب بعض المتعاملين إلى بعض رؤساء المصالح من الحصول على خدمات معينة.

### جدول رقم (77)

يبين سياسة التحفيز المعتمدة لدى رئيس

المصلحة و أسس علاقاته بمرؤوسيه

المجموع		بني رئيس المصلحة علاقته مع مرؤوسيه على أساس								الإجابة	
%	ت	المصلحة		الصدقة		الكفاءة		القرابة		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
32.52	93	48.96	47	27.9	12	35.71	45	42.86	9	سياسة العقاب	سياسة التحفيز
21.33	61	18.75	18	27.9	12	22.22	28	14.28	3	سياسة الثواب	المعتمدة من طرف
46.15	132	32.29	31	44.19	19	57.94	73	42.86	9	سياسة الدعم	رئيس المصلحة هي
100	286	100	96	100	43	100	126	100	21	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.000				درجة الحرية= 6				كا <sup>2</sup> =25.198			

إن نوع سياسة التحفيز المعتمدة لدى القيادة الإدارية الوسطى تشكل إحدى المؤشرات لقياس درجة توفر نوع العدالة التنظيمية داخل المنظمة، فمن خلال الجدول أعلاه أن من القيادة الإدارية الوسطى من تعتمد سياسة العقاب كأساس في العملية التحفيزية تمثل هذه الإجابة نسبة 32.52% من إجابات المرؤوسين، في ظل علاقتها مع مرؤوسيه التي تبنيها على أساس القرابة تمثل هذه الإجابة نسبة 42.86%، و على أساس الكفاءة تمثل هذه الإجابة نسبة 35.71%، و على أساس الصدقة تمثل هذه الإجابة نسبة 27.9%، و على أساس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 48.96%.

كما انه من القيادة الإدارية الوسطى من تعتمد على سياسة الثواب في العملية التحفيزية تمثل هذه الإجابة نسبة 21.33% من إجابات المرؤوسين، بعلاقات تبنيها مع مرؤوسيه على أساس القرابة تمثل هذه الإجابة نسبة 14.28%، و على أساس الكفاءة تمثل

هذه الإجابة نسبة 22.22%، و على أساس الصداقة تمثل هذه الإجابة نسبة 27.9%، و على أساس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 18.75%.  
في حين من القيادة الإدارية الوسطى تعتمد في العملية التحفيزية على سياسة الدعم تمثل هذه الإجابة نسبة 46.15%، في علاقات تبنيها مع مرؤوسيهيها على أساس القرابة تمثل هذه الإجابة نسبة 42.86%، و على أساس الكفاءة تمثل هذه الإجابة نسبة 57.94%، و على أساس الصداقة تمثل هذه الإجابة نسبة 44.19%، و على أساس المصلحة تمثل هذه الإجابة نسبة 32.29%.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعتمد خلال العملية التحفيزية لها على تعزيز السياسة العقابية في تعزيز تنشئة سلوك مرؤوسيهيها حسب العلاقات المصلحية المقررة مع المرؤوسين ، و على سياسة الدعم في العلاقات المبنية على أساس الكفاءة، مما يفسر أن توجيه سياسة العقاب للمرؤوسين تخضع لتقدير المصلحة من طرف هذه القيادة و ليست تهدف إلى تعديل السلوك أو إلغائه.

هذا ما يلغي عدالة الإجراءات التطبيقية لهذا الأسلوب العقابي على الموظفين، أما سياسة الدعم المبنية على أساس الكفاءة، فتفسيرها أنها لا تهدف إلى تطوير كفاءات داخل المنظمة أو تعزيز كفاءة داخل سلوك كل المرؤوسين من خلال الدعم المقدم من طرف هذه القيادة، بل من أجل تعزيز استعمال الكفاءة الموجودة عند الموظف في مستواها المتوفر لديه و ليس من أجل تطويرها، بغية الهدف منها هو تحقيق الانجاز الوظيفي المطلوب من كرئيس مصلحة عن طريق مرؤوسيه.

هذا ما تؤكد الملاحظة الميدانية من خلال مقابلتنا مع بعض المرؤوسين أن رئيس المصلحة يقول (لهم إذا حبيت اخدم و اذا ماكش قادر للمسؤولية ديمسيوني).  
يؤكد هذا الجدول العلاقة يبين سياسة التحفيز المعتمدة لدى رئيس المصلحة و أسس علاقاته بمرؤوسيه في الجدول بحساب قيمة  $K=25.198$ ، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.000 بدرجة الحرية 6 على المستوى 0.05.

### جدول رقم (78)

يبين شكل توزيع الصلاحيات على  
المرووسين من طرف رئيس المصلحة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
26.22	75	19.89	36	37.14	39	منح صلاحيات أوسع	شكل توزيع الصلاحيات
21.33	61	19.34	35	24.76	26	المحابة مع بعض المرووسين	
37.41	107	37.02	67	38.09	40	عدالة توزيع الصلاحيات	
15.03	43	6.08	11	30.48	32	تهميشك داخل المديرية	
100	286	100	181	100	105	المجموع	

يبين هذا الجدول شكل توزيع الصلاحيات على المرؤوسين من طرف رئيس المصلحة، فنجد أن من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل على تعزيز منح صلاحيات أوسع إلى مرؤوسيهما تمثل هذه الإجابة نسبة 26.22% من إجابات المبحوثين، فبالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية تمثل الإجابة نسبة 37.14%، و نسبة 19.89% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

كما أن من القيادة الإدارية من تعمل على تعزيز المحابة مع بعض المرؤوسين في منح الصلاحيات تمثل هذه الإجابة نسبة 21.33% من إجابات المرؤوسين، ففي الوظائف الإدارية تمثل هذه الإجابة نسبة 24.76% و نسبة 19.34% بالنسبة للوظائف التقنية.

ومن القيادة الإدارية الوسطى من تعزز عدالة توزيع الصلاحيات بين مرؤوسيهما تمثل هذه الإجابة نسبة 37.41% من إجابات المرؤوسين، تمثل هذه الإجابة عند المرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية نسبة 38.09% و نسبة 37.02% بالنسبة للوظائف التقنية.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من تعمل تهميش بعض المرؤوسين داخل المديرية تمثل هذه الإجابة نسبة 15.03% من إجابات المرؤوسين، تمثل هذه الإجابة عند المرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية نسبة 30.48% و نسبة 6.08% بالنسبة للوظائف التقنية.

نستنتج أن القيادة الإدارية الوسطى تعتمد في منح صلاحيات لمرؤوسيهما على توزيع عادل للصلاحيات بين مرؤوسيهما، و بالنظر إلى ما سبق من خلال تركيز القيادة على رسمية الإجراءات أن هذه العدالة في توزيع الصلاحيات ليس من تحقيق مفهوم العدالة من الناحية

المعاملاتية بين المرؤوسين بل تحقيق هذه العدالة من خلال ما تحققه القوانين و الإجراءات التنظيمية، مما يفسر أن تحقيق القيادة الإدارية الوسطى للعدالة من حيث حجم العمل المؤدى من خلال حجم عبئ كل وظيفة داخل المنظمة.

إن العدالة التنظيمية التي تقصدها هذه القيادة مع مرؤوسيهيها هي عدالة تنظيمية نابعة مما يمليه الهيكل البيروقراطي للمنظمة، في تحديد اللواجبات و الأوامر و حتى طريقة التحفيز و الضبط لسلوك المرؤوسين أو بناء دافعيتهم، أما العدالة المبنية على المعاملات و السلوكات الإنسانية فتستخدمها هذه القيادة حسب الأهداف التي تبرمجها في الفعل مع مرؤوسيهيها و لست مؤسسة على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

### جدول رقم (79)

يبين أسس توزيع العمل بين

الأفراد حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة		
55.94	160	57.05	85	54.74	75	يتناسب و قدراتهم	نعم	يتم توزيع العمل بين الأفراد بعدالة
6.99	20	8.72	13	5.1	7	و وفق رغبتهم		
10.49	30	6.04	9	15.33	21	لا يتناسب و قدراتهم	لا	
26.57	76	28.19	42	24.82	34	يفرض عليهم العمل		
100	286	100	149	100	137	المجموع		

يبين الجدول أعلاه أسس توزيع العمل بين المرؤوسين من طرف رئيس المصلحة حتى تدخل لهم مفهوم العدالة في تسيير شؤون المنظمة، فنجد أن نسبة 55.94% من إجابات المبحوثين يجيبون أن قيادتهم الإدارية الوسطى توزع العمل عليهم بعدالة و ذلك بما يتناسب و قدراتهم، تتمثل هذه الإجابة بنسبة 54.74% عند المرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية، و نسبة 57.05% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية، ومن المرؤوسين من قيادتهم الإدارية الوسطى تحقق لهم العدالة في توزيع العمل من خلال توزيع العمل عليهم وفق رغبتهم تمثل هذه الإجابة نسبة 6.99% من إجابات المرؤوسين، تتمثل هذه الإجابة بنسبة 5.1% عند المرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية، و نسبة 8.72% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

أما من المرؤوسين من قيادتهم الإدارية من لا تحقق لهم العدالة في توزيع العمل لأنها تعتمد في منحه بما لا يتناسب و قدراتهم تمثل هذه الإجابة نسبة 10.49% من إجابات المرؤوسين، تتمثل هذه الإجابة بنسبة 15.33% عند المرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية، و نسبة 6.04% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

في من المرؤوسين من قيادتهم الإدارية من لا تحقق لهم العدالة في توزيع العمل لأنها تفرض عليهم العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 26.57% من إجابات المرؤوسين، تتمثل هذه الإجابة بنسبة 24.82% عند المرؤوسين الذين يؤدون وظائف إدارية، و نسبة 28.19% بالنسبة للمرؤوسين الذين يؤدون وظائف تقنية.

نستنتج القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تحقيق العدالة التنظيمية في توزيع العمل على مرؤوسيه من خلال ما يتناسب مع قدرات مرؤوسيه بالنسبة للوظائف الإدارية و التقنية.

مما يفسر حرص هذه القيادة على تحقيق التوافق بين العامل و الوظيفية في العمل من خلال تقديراتها لقدرات مرؤوسيه، و ليس من خلال رغبات أو اختيارات مرؤوسيه لبعض الوظائف.

فهي تغيب هذا في مؤشر العدالة في التوزيع، مما يوحي تحقيق العدالة في توزيع العمل هو نتاج التركيبة التنظيمية لتقديرات رئيس المصلحة لقدرات مرؤوسيه و متطلبات الوظيفة.

فترى أن العدالة التنظيمية هي كيف نحقق تكيف العامل مع مكتبه أو تكيف العامل مع ما كلف به، هذا يخضع إلى تقدير رئيس المصلحة من خلال المعرفة القانونية التي يتحصل عليها في تسيير المورد البشري.

هذا ما تؤكده الملاحظة الميدانية من خلال وجود عددت تحويلات لموظفين من مكتب لآخر أو من مصلحة لأخرى ليس بدافع تأديبي بل بدافع هذا المنصب هو الذي يتلاءم مع مؤهلاتك تم التوصل إلى هذا من خلال مقابلات مع بعض المرؤوسين.

جدول رقم(80)

العلاقة بين تقييم المرؤوسين لطريقة عمل رئيس المصلحة  
و طريقة معاملته للأشخاص المميزين في العمل

المجموع		يعامل رئيس المصلحة الأشخاص المميزين في العمل على أنهم								الإجابة	
%	ت	موظف يجب استبداله و الاستغناء عنه		اعتبارهم مورد يجب تشغيله		أفراد يهددون منصبه		مصدر للإبداع و نجاح العمل		الإجابة	الإجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
23.07	66	14.28	3	17.86	20	6.66	4	41.93	39	الاحترام المتبادل و العمل جماعيا	تقييمي لطريقة العمل مع رئيس المصلحة
44.05	126	47.62	10	51.78	58	41.66	25	35.48	33	علاقة رئيس مرؤوس يركز على انجاز العمل	
19.58	56	19.04	4	21.43	24	25	15	13.98	13	قتل روح المبادرة مع ضغط العمل	
13.28	38	19.04	4	8.93	10	26.66	16	8.6	8	تأثير العلاقات الشخصية مع حب المحافظة على منصبه	
100	286	100	21	100	112	100	60	100	93	المجموع	
الدلالة المعنوية=0.000				درجة الحرية= 9				كا <sup>2</sup> = 82.301			

يبين هذا الجدول العلاقة بين تقييم المرؤوسين لطريقة عمل قيادتهم الإدارية الوسطى و أسلوب معاملتها لهم، حيث يتبين أن من القيادة الإدارية الوسطى من تعامل مرؤوسيهيها على أساس الاحترام المتبادل و العمل جماعيا تمثل هذه الإجابة نسبة 23.07% من إجابات المرؤوسين، حيث يعامل في هذا الإطار الأشخاص المميزين في عملهم مصدر للإبداع و نجاح العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 41.39%، و أفراد يهددون منصبه تمثل هذه الإجابة نسبة 6.66%، و اعتبارهم مورد يجب تشغيله تمثل هذه الإجابة نسبة 17.86%، وموظف يجب استبداله و الاستغناء عنه تمثل هذه الإجابة نسبة 14.28%.

أما من القيادة الإدارية الوسطى من تعامل مرؤوسيهيها على أساس علاقة رئيس مرؤوس يركز فيها على انجاز العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 44.05% من إجابات المرؤوسين، حيث يعامل في هذا الإطار الأشخاص المميزين في عملهم مصدر للإبداع و نجاح العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 35.48%، و أفراد يهددون منصبه تمثل هذه الإجابة

نسبة 41.66%، و اعتبارهم مورد يجب تشغيله تمثل هذه الإجابة نسبة 51.78%، وموظف يجب استبداله و الاستغناء عنه تمثل هذه الإجابة نسبة 47.62%.

و من القيادة الإدارية الوسطى من تعامل مرؤوسيهيها على أساس قتل روح المبادرة والضغط على انجاز العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 19.58% من إجابات المرؤوسين، حيث يعامل في هذا الإطار الأشخاص المميزين في على أنهم مصدر للإبداع و نجاح العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 13.98%، و أفراد يهددون منصبه تمثل هذه الإجابة نسبة 25%، و اعتبارهم مورد يجب تشغيله تمثل هذه الإجابة نسبة 21.43%، وموظف يجب استبداله و الاستغناء عنه تمثل هذه الإجابة نسبة 19.04%.

في حين من القيادة الإدارية الوسطى من تعامل مرؤوسيهيها على أساس الاحترام المتبادل و العمل جماعيا تمثل هذه الإجابة نسبة 13.28% من إجابات المرؤوسين، حيث يعامل في هذا الإطار الأشخاص المميزين في على أنهم مصدر للإبداع و نجاح العمل تمثل هذه الإجابة نسبة 8.6%، و أفراد يهددون منصبه تمثل هذه الإجابة نسبة 26.66%، و اعتبارهم مورد يجب تشغيله تمثل هذه الإجابة نسبة 8.93%، وموظف يجب استبداله و الاستغناء عنه تمثل هذه الإجابة نسبة 19.04%.

نستنتج عمل القيادة الإدارية الوسطى مع مرؤوسيهيها تعتمد على علاقة رئيس مرؤوس يركز فيها على انجاز العمل، حيث يعامل فيها الأفراد المتميزين في العمل على أنهم مورد كباقي الموارد يجب تشغيله ضمن العملية التنظيمية.

مما يفسر أن هذه القيادة تعتمد على تعزيز الرسمية في عملها مع مرؤوسيهيها هذه الرسمية التي تضمن مستوى انجازي معين في العمل أو تركيز على متغير العمل دون الاهتمام بالعامل في حد ذاته بل الاهتمام بدرجة انجازه داخل المنظمة، لذا يجب تشغيل و توظيف كل المرؤوسين داخل المنظمة مثل الموارد الأخرى التكنولوجية المعلومات ... هذا ما تؤكد الملاحظة حيث لوحظ تركيز رؤساء المصالح على تواجد الموظفين من خلال استمارة الحضور الخصومات من المرتبات في حالة الغياب الاستفسارات الشفاهية و الكتابية في التغيبات و في حالات عدم إتمام المهام.

يؤكد هذا الجدول العلاقة بين تقييم المرؤوسين لطريقة عمل رئيس المصلحة و طريقة معاملته للأشخاص المميزين في العمل في الجدول بحساب قيمة  $K=2=82.301$ ، نجد هناك دلالة معنوية المقدرة: 0.000 بدرجة الحرية 9 على المستوى 0.05.

## المبحث الخامس: عرض المقابلات مع القيادة الإدارية:

### المقابلة الأولى:

الجنس: ذكر.

السن: 58 سنة.

نوع الوظيفة: إدارية.

الأقدمية: 30 سنة.

المستوى التعليمي: السنة رابعة متوسط.

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الأقدمية من رئيس مكتب إلى رئيس مصلحة.

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات العمل، لأنني أحب تنفيذ مهامتي وفق ما أراه يحقق هدف الإدارة، فالوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي، هي المقابلات الشفاهية لأنها هي الوسيلة لشرح طريقة التنفيذ مع رقابة الموظف كيف يعمل، كما أركز في علاقتي مع مرؤوسي على العلاقات الرسمية معهم في حين أرى أن العلاقات غير الرسمية تستعمل خارج التنظيم الرسمي، لذا أرى أن العملية الاتصالية مع مرؤوسي تتميز بطابع مهني يتعلق بكيفية تقديم خدمات معينة إلى الإدارة.

بينما أشارك مع مرؤوسي في بناء القرارات الروتينية لان طبيعة العمل تتوجب مشاركتهم في القرارات الروتينية لأنها تعمل على تطبيق القرارات الإستراتيجية، إذ أعمل على تمكين مرؤوسي من قراراتهم بترك لهم حرية في تنظيم العمل، و هذا لمعرفة المبادرات الشخصية لأفراد العمل، كما أفضل اتخاذ القرارات مع مرؤوسي عن طريق المناقشة للقوانين الرسمية المنظمة للعمل داخل المديرية، فهذه العملية التنظيمية لاتخاذ القرار تتميز بكيفية إنجاحها في العمل المراد انجازه.

في حين أمارس عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق مشاركتهم في العمل من أجل التأكد من مدى مطابقة ما يقومون بانجازه مع القوانين والتنظيمات المعمول بها، إذ يهمني في ممارسة عملية الرقابة التنفيذ الرسمي لإجراءات العمل تجنباً للتجاوزات في الأداء، كما أعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي عن طريق إظهار كفاءتي و قدرتي في التحكم في العمل، فهذه العملية الرقابية تتحدد خصائصها وفقاً للعمل اليومي المنجز.

أما العملية التحفيزية داخل المديرية أتعامل مع الأشخاص الذين يعملون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل بشكل عادي و أقدر لهم المجهود المبذول من طرفهم، أما الموظفين الذين يستخلفون بعضهم البعض في حالة الغياب فيكون ذلك وفق إجراءات إدارية محددة، أما الأشخاص المميزين في العمل فأقيمهم تقييماً خاص عن باقي

المرووسين، لكن اعمل على بناء علاقاتي مع مرووسي داخل المديرية بالتركيز على الاحترام المتبادل، أستعمل في هذا سياسة التحفيز المعتمدة على سياسة الثواب كمساعدتهم في عملية الترقية، حيث تتميز العملية التحفيزية حسب قانون الوظيفة العمومية المحددة لذلك.

### المقابلة الثانية:

الجنس: ذكر

السن: 50 سنة

نوع الوظيفة: إدارية

الأقدمية: 28 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الخبرة المهنية + المؤهل.

أعمل مع مرووسي بتوزيع المعلومات المتعلقة ببناء العمل الجماعي لأنه يساعد على انجاز المهمة، فأوزع المعلومات على مرووسي عن طريق الاجتماعات و يكون ذلك في بداية كل أسبوع لتبين لهم ما الذي يقومون به، ففي علاقاتي بهم أركز على العلاقات الرسمية فقط لرد الاعتبار للمسئول بينهم، أما تقيمي للعملية الاتصالية داخل المديرية مقبولة يسودها التشاور.

كما أنني أشارك مرووسي في القرارات الروتينية من اجل التماسك في العمل و خلق روح المبادرة، وأمكن مرووسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق الرسمي للقوانين لأجل تجنب الأخطاء في العمل، و أفضل في بناء عملية اتخاذ القرار مع مرووسي عن طريق احترام القوانين، كما أن عملية اتخاذ القرار داخل المديرية مقبولة.

أما عملية الرقابة التي أمارسها على مرووسي فتكون عن طريق مشاركتي لهم في العمل من أجل التعرف على يجري في كيفية تطبيق القرار المتخذ في العمل، حيث يهمني في عملية الرقابة استشارتهم لي في العمل لتجنب تكرار الأخطاء، كما أنني اعمل على تعزيز نفوذي بين مرووسي من خلال التقييم المحكم لهم في مردوديتهم في العمل، فعلمية الرقابة هذه داخل المديرية تتميز بالانضباط الرسمي في العمل.

كما أنني أتعامل مع مرووسي الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي في العمل إذا كانت هناك فرصة للترقية أساعدهم، كما أنني اعتبر الموظف الذي يستخلف زميله في حالت غيابه انه سلوك عادي، في حين الأشخاص المميزين في العمل فهم الذين ينظر إليهم على أنهم يسعون إلى إثبات أنفسهم داخل المديرية، فأبيني علاقاتي بمرووسي داخل المديرية على أساس علاقة مهنية إدارية، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي سياسة الدعم

للحفاظ على الأداء العام للمنظمة، كما أنني أقيم عملية التحفيز داخل المديرية بالتركيز على الجانب المادي.

### المقابلة الثالثة:

الجنس: ذكر

السن: 55 سنة

نوع الوظيفة: تقنية

الأقدمية: 23 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الأقدمية

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة بإملاء التعليمات لكي أحافظ على الانضباط الرسمي للموظفين، والوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي المقابلات الشفوية عند تعذر عقد الاجتماعات نظرا لكثافة الأعمال وضيق الوقت، و إذا أمكن ذلك فعن طريق الاجتماعات خاصة في المعلومات التي تتطلب الدقة والمحدد بأجل، ففي علاقتي بمرؤوسي أركز على التعامل معهم بعلاقة رسمية فقط لتكريس الاحترام بيننا، أما العملية الاتصالية فتكون داخل المديرية عن طريق الهاتف أو التنقل إليهم إلى المكتب الموظف إذا اقتضت الضرورة.

كما أنني أشارك مرؤوسي في القرارات الإستراتيجية حتى أضمن نجاعة أكبر و مردودية أفضل لعملنا، وأمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق تفويض صلاحيات أوسع مع تحمل المسؤولية في ذلك، و الطريقة التي أفضلها في اتخاذ القرار مع المرؤوسين بأخذ اقتراحاتهم في بعض المشاكل في العمل، و تقييمي للعملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي عادية لا تخرج عن نطاق القوانين الجارية في العمل.

ففي عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق المشاركة في العمل للوقوف على مجريات العمل و متابعتها عن قرب، فمن خلال عملية الرقابة يهمني من مرؤوسي قدراتهم الذاتية في العمل لان طبيعة العمل في المصلحة تتطلب ذلك لكثافته و ضيق الوقت، فأعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي كرئيس مصلحة بمشاركتهم في العمل كواحد منهم، حيث تتميز عملية الرقابة داخل المديرية بالتركيز على احترام آجال تنفيذ المهام و إتقانها.

أما تعاملي مع الموظفين الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الأوقات الرسمية للعمل أعاملهم باحترام، أما الموظفين الذين يستخلفون زملائهم في العمل على انه سلوك مقبول عموما، أما الأشخاص المميزين في العمل فإنهم غير موجودين عندنا في المصلحة، كما أنني

أبيني علاقتي مع مرؤوسي على أساس تعزيز الاحترام المتبادل بينا في إطار تنفيذ المهام، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي مع مرؤوسي هي سياسة الثواب بالثناء الحسن عليهم، أما تقييمي لعملية التحفيز داخل المديرية لا يوجد أي تحفيز معنوي إلا بعض التحفيزات المادية.

#### المقابلة الرابعة:

الجنس: ذكر

السن: 46 سنة

نوع الوظيفة: تقنية

الأقدمية: 15 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الأقدمية

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات لكي اضمن تنفيذ متقن لمل كلفت به من طرف المدير، فالوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي المقابلات الشفاهية لأجل أتأكد من فهم مرؤوسي ما الذي أريد انجازه عن طريقهم، كما أركز في علاقتي مع مرؤوسي على العلاقات الرسمية معهم لأن تأكد سلطة رئيس المصلح كمسئول، لذا أرى أن العملية الاتصالية مع مرؤوسي تتميز بعلاقة رئيس مرؤوس.

بينما أشارك مع مرؤوسي في بناء القرارات الروتينية لتكرار نفس طبيعة العمل بيننا ، إذ أعمل على تمكين مرؤوسي من قراراتهم بتفويض صلاحيات أوسع لتحميلهم مسؤولية أعمالهم، كما أفضل اتخاذ القرارات مع مرؤوسي تتحدد حسب طبيعة العمل، فهذه العملية لاتخاذ القرار تتميز حسب نتائج العمل.

في حين أمارس عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق مشاركتهم في العمل من أجل الاطلاع أكثر على ظروف العمل، إذ يهمني في ممارسة عملية الرقابة استشارتهم لي لكي أتجنب أن أقع في الإحراج مع المدير، كما اعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي عن طريق المتابعة المستمرة للعمل، فهذه العملية الرقابية تتميز بالتركيز على انجاز ما هو مطلوب في الوقت المحدد.

أما العملية التحفيزية داخل المديرية أتعامل مع الأشخاص الذين يعملون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل أطلب منهم انجاز العمل في الوقت الرسمي فقط، أما الموظفين الذين يستخلفون بعضهم البعض في حالة الغياب أكد على الحضور الدائم لهم، أما الأشخاص المميزين في العمل معاملة خاصة، لكن اعمل على بناء علاقتي مع

مرؤوسي داخل المديرية بالتركيز على علاقات عمل، أستعمل في هذا سياسة التحفيز المعتمدة على سياسة الدعم كمساعدتهم في عملية الترقية، حيث تتميز العملية التحفيزية حسب مردودية الموظف.

### المقابلة الخامسة:

الجنس: ذكر

السن: 43 سنة

نوع الوظيفة: إدارية

الأقدمية: 15 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: خبرة مهنية

أعمل مع مرؤوسي بتوزيع المعلومات المتعلقة بإملاء التعليمات لأنها تساعد على انجاز المهمة، فأوزع المعلومات على مرؤوسي عن طريق الاجتماعات بصفة دورية إلى جانب التعليمات الشفوية، ففي علاقاتي بهم أركز على العلاقات الرسمية فقط لان العلاقة علاقة مهنية فقط، أما تقييمي للعملية الاتصالية داخل المديرية بالتركيز على احترام السلوك الإداري.

كما أنني أشارك مرؤوسي في القرارات الروتينية مع إنشاء تعليمات في إطار تسيير العمل الإداري، و أمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق الرسمي للقوانين لتأكيد احترام سلطة القانون، و أفضل في عملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي عن طريق احترام القوانين مع ترك حرية تنظيم شؤون عملهم، كما أن عملية اتخاذ القرار داخل المديرية عادية.

أما عملية الرقابة التي أمارسها على مرؤوسي فتكون عن طريق الزيارة المفاجئة للمكتب لتأكد من تواجدهم في مكان عملهم، حيث يهمني في عملية الرقابة استشارتهم لي في العمل لتأكيد تبعيتهم لي حتى لا يتجاوزون صلاحياتهم، كما أنني اعلم على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي من خلال التأكيد السلم الهرمي للسلطة، فعملية الرقابة هذه داخل المديرية تتميز بتأكيد درجة المسؤولية في العمل.

كما أنني أتعامل مع مرؤوسي الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل سلوك مقبول يخدم المديرية، كما أنني اعتبر الموظف الذي يستخلف زميله في حال غيابه تطبق الإجراءات الرسمية لذلك، في حين الأشخاص المميزين في العمل فهم أفراد يجب تشغيلهم لصالح المديرية، فأبيني علاقاتي بمرؤوسي داخل المديرية على أساس ضرورة

العمل، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي سياسة العقاب للحفاظ على احترام القانون الداخلي للمديرية، كما أنني أقدم عملية التحفيز داخل المديرية بالتركيز على طريقة ضبط الموظف.

#### المقابلة السادسة:

الجنس: ذكر.

السن: 49 سنة.

نوع الوظيفة: إدارية.

الأقدمية: 16 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الأقدمية.

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة ببناء العمل الجماعي ويكون ذلك عن طريق الاجتماعات الخفية مع مرؤوسي، والوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي الاجتماعات و تكون قصيرة من ناحية الوقت و دقيقة في المعلومات، ففي علاقتي بمرؤوسي أركز على العلاقة الرسمية فقط عن طريق تطبيق القوانين المعمول بها في هذا الشأن، أما العملية الاتصالية فتكون داخل المديرية مقبولة على العموم.

كما أنني أشترك مرؤوسي في القرارات التي لا تستدعي سرية أكبر لكي أتجنب تسرب المعلومات من بعض الموظفين، كما أعمل على تمكين مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق الرسمي للقوانين، و الطريقة التي أفضلها في اتخاذ القرار مع المرؤوسين الصرامة و المتابعة، و تقييمي للعملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي بحذر في اتخاذ القرار.

فأمارس الرقابة على مرؤوسي عن طريق المشاركة في العمل للتأكد من احترام القانون في العمل، فمن خلال عملية الرقابة يهمني من مرؤوسي قدراتهم الذاتية في العمل لانجاز العمل على يرام، فأعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي كرئيس مصلحة بالجدية و المتابعة، حيث تتميز عملية الرقابة داخل المديرية حسنة.

أما تعاملي مع الموظفين الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الأوقات الرسمية للعمل أعاملهم بليونة، أما الموظفين الذين يستخلفون زملائهم في العمل على انه سلوك بليونة، أما الأشخاص المميزين في العمل بليونة، كما أنني أبيني علاقتي مع مرؤوسي على أساس الاحترام للقوانين، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي مع مرؤوسي هي سياسة العمل و الاحترام، أما تقييمي لعملية التحفيز داخل المديرية طبقاً للقوانين المعمول بها.

## المقابلة السابعة:

الجنس: ذكر

السن: 41 سنة

نوع الوظيفة: إدارية

الأقدمية: 14 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الخبرة المهنية + المؤهل.

أعمل مع مرؤوسي بتوزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات العمل من أجل معرفة المهام المكلف بها كل موظف، فأوزع المعلومات على مرؤوسي عن طريق مذكرات العمل لان الاجتماعات تهدر الوقت، ففي علاقاتي بهم أركز على العلاقات الرسمية فقط في إطار المهام المنوطة بكل فرد، أما تقييمي للعملية الاتصالية داخل المديرية تداخل المهام فيما بيننا. كما أنني أشارك مرؤوسي في القرارات الروتينية لأنها هي تتناسب مع مهام الموظفين ومن اختصاصهم، و أمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق الرسمي للقوانين لأن القانون مفروض على الجميع، و أفضل في عملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي عن طريق احترام سلم العمل فيه أمور لتنفيذ التعليمات، كما أن عملية اتخاذ القرار داخل المديرية يجب إعلام المدير بكل القرارات.

أما عملية الرقابة التي أمارسها على مرؤوسي فتكون عن طريق مشاركتي لهم في العمل من أجل معرفة هل هو موجود أم لا مع استعمال استمارة الحضور، حيث يهمني في عملية الرقابة التنفيذ الرسمي لإجراءات العمل من أجل معرفة أن كل موظف ملتزم بمهامه، كما أنني اعلم على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي من خلال توجيه الأوامر و فرض عليهم استشارتي في كل أمور العمل، فعملية الرقابة هذه داخل المديرية تتميز بطلب احترام في العمل مع حماية الموظف.

كما أنني أتعامل مع مرؤوسي الذين يؤديون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي في العمل رفع نقطة المردودية عند تنقيطهم، كما أنني اعتبر الموظف الذي يستخلف زميله في حالت غيابه امنع ذلك السلوك، في حين الأشخاص المميزين في العمل أشجعهم على الثقة، فأبيني علاقاتي بمرؤوسي داخل المديرية باحترام العمل، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي سياسة اتبع فيها قانون الإدارة، كما أنني أقيم عملية التحفيز داخل المديرية أن القانون يعرقل عملية التحفيز.

## المقابلة الثامنة:

الجنس: ذكر

السن: 54 سنة

نوع الوظيفة: تقنية

الأقدمية: 26 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: على أساس المؤهل + الأقدمية.

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات العمل من أجل تبسيط العمل للموظفين و تسيير الأعمال المهنية، والوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي المقابلات الشفوية و هي العملية التي أراها ذات نفع نظرا للاحتكاك المتواصل مع المرؤوسين، ففي علاقتي بمرؤوسي أركز على التعامل معهم مباشرة دون قيود لكن مع مراجعة العمل في النهاية، أما العملية الاتصالية داخل المديرية حسنة و تتسم بالتواصل المستمر.

كما أنني أشترك مرؤوسي في القرارات الروتينية وهي التي اعتاد عليها المرؤوسين في العمل، وأمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق ترك حرية في تنظيم شؤون العمل مع التوجيه و الإرشاد و المتابعة، و الطريقة التي أفضلها في اتخاذ القرار مع المرؤوسين بالمتابعة و المراقبة، و تقييمي للعملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي عملية ايجابية في العموم.

ففي عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق المشاركة في العمل لتحقيق التواصل المستمر في انجاز المهام الإدارية، فمن خلال عملية الرقابة يهمني من مرؤوسي التنفيذ الرسمي لإجراءات العمل للحفاظ على تنظيم العمل و استشارتهم لي للتأكد من مدى السير الحسن للعمل في الإطار النظامي، فأعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي كرئيس مصلحة من خلال إعطاء الصورة الفعلية و الملموسة و الالتزام باحترام القانون، حيث تتميز عملية الرقابة داخل المديرية بالتركيز على احترام تنفيذ التعليمات.

أما تعاملي مع الموظفين الذين يؤديون ساعات إضافية خارج الأوقات الرسمية للعمل أساعدهم في بعض الأمور التي تكون باستطاعتي وفق القانون، أما الموظفين الذين يستخلفون زملائهم في العمل نفس الملاحظة، أما الأشخاص المميزين في العمل مساعدهم في الترقية، كما أنني أبيني علاقتي مع مرؤوسي على أساس احترام العمل المكلف به، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي مع مرؤوسي هي سياسة الثواب عن طريق الثناء على المخلص في العمل، أما تقييمي لعملية التحفيز داخل المديرية هي عملية ايجابية.

## المقابلة التاسعة:

الجنس: ذكر

السن: 45 سنة

نوع الوظيفة: إدارية

الأقدمية: 18 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: ترقية بالانتقاء.

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات العمل لتبسيط المعلومات لانجاز العمل على أكمل وجه، فالوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي مذكرات العمل لتوثيق المعلومات و تحمل المسؤولية، كما أركز في علاقتي مع مرؤوسي على العلاقات الرسمية معهم لتأكيد مبدأ احترام السلم الإداري، لذا أرى أن العملية الاتصالية مع مرؤوسي تتميز بالتركيز على احترام السلم الإداري و التنظيمات و النصوص التي تحكم العمل.

بينما أشارك مع مرؤوسي في بناء القرارات الإستراتيجية لتعويدهم على تحمل المسؤولية، إذ أعمل على تمكين مرؤوسي من قراراتهم بترك حرية تنظيم شؤون العمل مع المراقبة عن قرب لتجنب الأخطاء، كما أفضل اتخاذ القرارات مع مرؤوسي بطريقة التوجيه و المتابعة، فهذه العملية لاتخاذ القرار تتميز بتأكيد احترام النصوص القانونية.

في حين أمارس عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق التقارير و الشكاوي لأنها تمد المسئول بالمعلومات حول العمل، إذ يهمني في ممارسة عملية الرقابة التنفيذ الرسمي لإجراءات العمل لكي أتجنب الاجتهادات الخاطئة، كما أعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي عن طريق تعزيز حضوري في تحمل المسؤولية، فهذه العملية الرقابية تتميز بالتركيز على انجاز ما هو مطلوب في الوقت المحدد.

أما العملية التحفيزية داخل المديرية أتعامل مع الأشخاص الذين يعملون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل بالاحترام و المكافئة عند اللزوم، أما الموظفين الذين يستخلفون بعضهم البعض في حالة الغياب بالدعم المعنوي و التوجيه، أما الأشخاص المميزين في العمل بالاحترام و التحضير لتحمل المسؤولية، لكن أعمل على بناء علاقاتي مع مرؤوسي داخل المديرية بعدم التسلط و استغلال المنصب، أستعمل في هذا سياسة التحفيز المعتمدة على سياسة الدعم بواسطة التقارير الموجهة أمام لجنة الموظفين، حيث تتميز العملية التحفيزية بالاستمرار الايجابي ما لم يحدث خطأ في العمل.

## المقابلة العاشرة:

الجنس: ذكر.

السن: 57 سنة.

نوع الوظيفة: إدارية.

الأقدمية: 15 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: تعيين من طرف المدير.

أعمل مع مرؤوسي بتوزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات العمل من أجل تحديد مستوى أداء الفرد، فأوزع المعلومات على مرؤوسي عن طريق المقابلات الشفوية لضمان تفهم المرؤوسين للعمل، ففي علاقاتي بهم أركز على العلاقات الرسمية فقط لانجاز العمل بدقة، أما تقييمي للعملية الاتصالية داخل المديرية عادية.

كما أنني أشترك مرؤوسي في القرارات الإستراتيجية لتسيير ملف الإدارة والموظفين، و أمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق الرسمي للقوانين لضمان الرسمية في العمل، وأفضل في عملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي عن طريق الحوار معهم، كما أن عملية اتخاذ القرار داخل المديرية تحدد نتيجة للعمل.

أما عملية الرقابة التي أمارسها على مرؤوسي فتكون عن طريق المشاركة في العمل لإعطاء التوجيهات، حيث يهمني في عملية الرقابة التنفيذ الرسمي لإجراءات العمل و ذلك لتجنب مخالفة تعليمات المدير، كما أنني اعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي بدراسة القوانين و الإجراءات و تنظيميها، فعملية الرقابة هذه داخل المديرية تتميز بتأكيد درجة من الرسمية في العمل.

كما أنني أتعامل مع مرؤوسي الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل سلوك عادي، كما أنني اعتبر الموظف الذي يستخلف زميله في حالت غيابه أيضا سلوك عادي، في حين الأشخاص المميزين في العمل فهم أفراد يجب الاستفادة منهم، فأبيني علاقاتي بمرؤوسي داخل المديرية على أساس الاحترام المتبادل، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي سياسة الدعم كالقيام بعملية الترقية، كما أنني أقوم بعملية التحفيز داخل المديرية بالتركيز على كيفية تحفيز الفرد للاستفادة من أدائه.

## المقابلة الحادي عشر:

الجنس: ذكر.

السن: 45 سنة.

نوع الوظيفة: إدارية.

الأقدمية: 25 سنة.

المستوى التعليمي: الثالثة ثانوي.

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الأقدمية من رئيس مكتب إلى رئيس مصلحة.

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات لأجل توحيد العمل حسب الاختصاص، فالوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي المقابلات الشفاهية لأنها هي الوسيلة الأمثل لتوجيه المرؤوسين، كما أركز في علاقتي مع مرؤوسي على التصادم من حين لآخر و ذلك لسبب الإهمال و عدم الاهتمام بالوظيفية خاصة العنصر النسوي، لذا أرى أن العملية الاتصالية مع مرؤوسي تتميز بطابع كيفية القيام بانجاز مهام تكلف بها.

بينما أشارك مع مرؤوسي في بناء القرارات الروتينية حتى أتفادى اتخاذ قرارات غير صائبة، إذ أعمل على تمكين مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق الرسمي للقوانين لكي أتجنب المسائلة القانونية، كما أفضل اتخاذ القرارات مع مرؤوسي عن طريق التشاور كي نتجنب خرق القوانين أو التورط في بعض القضايا، فهذه العملية التنظيمية لاتخاذ القرار تتميز بكيفية اتخاذ قرار نتجنب فيه الأمور السلبية.

في حين أمارس عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق مشاركتهم في العمل لأنها أحسن وسيلة لضمان احترام التعليمات الموجهة للموظفين، إذ يهمني في ممارسة عملية الرقابة استشارة مرؤوسي لي في العمل لأنها أحسن طريقة لانجاز المهام، فهذه العملية الرقابية تتميز بالإيجابية حسب ظروف العمل.

أما العملية التحفيزية داخل المديرية أتعامل مع الأشخاص الذين يعملون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل لا يوجد هذا السلوك في المديرية، أما الموظفين الذين يستخلفون بعضهم البعض في حالة الغياب فيكون ذلك وفق إجراءات إدارية محددة، أما الأشخاص المميزين في العمل فأمنهم نقطة إضافية في المردودية، لكن اعمل على بناء علاقاتي مع مرؤوسي داخل المديرية عن طريق العمل، أستعمل في هذا سياسة التحفيز المعتمدة على سياسة الدعم لكن وفق القوانين المعمول بها، حيث تتميز العملية التحفيزية حسب قانون الوظيفة العمومية المحددة لذلك.

## المقابلة الثاني عشر:

الجنس: ذكر

السن: 47 سنة

نوع الوظيفة: تقنية

الأقدمية: 23 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الأقدمية.

أعمل مع مرؤوسي بتوزيع المعلومات المتعلقة ببناء العمل الجماعي حيث في حالة غياب موظف ترتبط القضية الإدارية بجميع الموظفين، فأوزع المعلومات على مرؤوسي عن طريق المقابلات الشفوية من اجل ضمان استيعاب الموظفين للتعليمات و توصيل الفكرة، ففي علاقاتي بهم أركز على طلب احترامي منهم، أما تقييمي للعملية الاتصالية داخل المديرية مقبولة يركز على نقل المعلومات.

كما أنني أشارك مرؤوسي في القرارات الروتينية لأنها لا توجد أمور إستراتيجية، و أمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق الرسمي للقوانين يجب احترامها حتى لا تخترق صلاحياتنا، و أفضل في عملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي عن طريق احترام القوانين و التفاوض في كيفية تطبيقه، كما أن عملية اتخاذ القرار داخل المديرية مقبولة.

أما عملية الرقابة التي أمارسها على مرؤوسي فتكون عن طريق مشاركتي لهم في العمل من أجل ممارسة الانجاز و العمل على المراقبة، حيث يهمني في عملية الرقابة التنفيذ الرسمي لإجراءات العمل و التقيد بالقوانين الرسمية، كما أنني اعلم على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي من خلال الجدية الرسمية في العمل، فعملية الرقابة هذه داخل المديرية تتميز باحترام السلم التنظيمي.

كما أنني أتعامل مع مرؤوسي الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي في العمل اشكرهم على ذلك، كما أنني اعتبر الموظف الذي يستخلف زميله في حالت غيابه انه سلوك عادي، في حين الأشخاص المميزين في العمل ليس هناك إلا من يقوم بتنفيذ أعمال تعود عليها، فأبيني علاقاتي بمرؤوسي داخل المديرية على أساس الزمالة و الصداقة، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي سياسة تعتمد على التسامح مع تصحيح الخطأ و التأييد، كما أنني أقوم بعملية التحفيز داخل المديرية بالتركيز على الجانب المادي.

### المقابلة الثالث عشر:

الجنس: ذكر.

السن: 43 سنة.

نوع الوظيفة: تقنية.

الأقدمية: 12 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: بالتدرج حسب الأقدمية.

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة بإملاء التعليمات لأن عملية التسيير تقتضي من المسئول ذلك، والوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي المذكرات العمل لأنها تبين عملية التوثيق للمعلومات، ففي علاقتي بمرؤوسي أركز على التصادم من حين لآخر لعدم فهم النصوص التشريعية، أما العملية الاتصالية فتكون داخل المديرية في العلاقات الحسنة.

كما أنني أشارك مرؤوسي في القرارات الروتينية لضرورة الأعمال اليومية، وأمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق الرسمي للقوانين لترك الحرية لكن في إطارها القانوني، و الطريقة التي أفضلها في اتخاذ القرار مع المرؤوسين عن طريق الاجتماعات و التعليمات الشفوية، و تقييمي للعملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي بطيبة لتعقد الإجراءات.

ففي عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق المشاركة في العمل لمحاولة إيجاد الحلول للقضايا المعقدة، فمن خلال عملية الرقابة يهمني من مرؤوسي التنفيذ الرسمي لإجراءات العمل لمحاولة إيجاد الحلول للقضايا المعقدة، فأعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي كرئيس مصلحة عن طريق سلطة تطبيق القانون، حيث تتميز عملية الرقابة داخل المديرية روتينية و هامة.

أما تعاملي مع الموظفين الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الأوقات الرسمية للعمل لا يوجد عندنا، أما الموظفين الذين يستخلفون زملائهم في العمل أعاملهم باحترام، أما الأشخاص المميزين في العمل أعاملهم باحترام ، كما أنني أبيني علاقتي مع مرؤوسي على أساس العلاقات المحترمة في احترام القانون، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي مع مرؤوسي هي سياسة الدعم لكي اضمن استغلال امثل في أداء مرؤوسي، أما تقييمي لعملية التحفيز داخل المديرية سيئة.

## المقابلة الرابع عشر:

الجنس: ذكر.

السن: 42 سنة.

نوع الوظيفة: إدارية.

الأقدمية: 13 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الأقدمية.

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات العمل عن طريق النقاش، والوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي الاجتماعات إذا اقتضت الضرورة لذلك و أفضل المقابلات الشفوية، ففي علاقتي بمرؤوسي أركز على العلاقة الرسمية فقط لأنها العلاقات التي يجب توفرها مع المرؤوسين، أما العملية الاتصالية فتكون داخل المديرية عمودية و أفقية.

كما أنني أشترك مرؤوسي في القرارات الروتينية التي لا تستدعي سرية أكبر لكي أتجنب تسرب المعلومات من بعض الموظفين، كما أعمل على تمكين مرؤوسي من بناء قراراتهم عن تفويض صلاحيات أوسع بغية تدريبهم، و الطريقة التي أفضلها في اتخاذ القرار مع المرؤوسين الإحساس بالمسؤولية، و تقييمي للعملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي الحزم في تطبيق القرارات.

فأمارس الرقابة على مرؤوسي عن طريق المشاركة في العمل فهي الوسيلة الأنجع في نظري، فمن خلال عملية الرقابة يهمني من مرؤوسي قدراتهم الذاتية في العمل لترقية العمل، فأعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي كرئيس مصلحة بالصرامة في العمل، حيث تتميز عملية الرقابة داخل المديرية تحدد وفق كتلة العمل المنجزة.

أما تعاملي مع الموظفين الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الأوقات الرسمية للعمل لا يوجد، أما الموظفين الذين يستخلفون زملائهم في العمل تعامل عادي ، أما الأشخاص المميزين في العمل إذا أتاحت الفرصة نعزز قدراتهم، كما أنني أبيني علاقتي مع مرؤوسي على أساس احترام التنظيم المعمول به في الوظيفة، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي مع مرؤوسي هي سياسة الدعم عن طريق إشراكهم في القرارات، أما تقييمي لعملية التحفيز داخل المديرية تتسم بتطبيق قوانين في ذلك مع التركيز في تحمل المسؤولية.

## المقابلة الخامس عشر:

الجنس: ذكر.

السن: 40 سنة.

نوع الوظيفة: تقنية.

الأقدمية: 15 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: دراسة ملف.

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات ليكون هناك تنسيق بين الجميع لفهم المعلومات، فالوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي مذكرات العمل لأنها تساعد على إصدار القرارات التوجيهية لمرؤوسي، كما أركز في علاقتي مع مرؤوسي على التعامل بحذر معهم و هو موقف وسط بين الرسمي و الاجتماعي مع السهر للحفاظ على هبة المسئول، لذا أرى أن العملية الاتصالية مع مرؤوسي تتميز بطابع يتعلق بتوزيع المهام و النصوص القانونية المنظمة لذلك.

بينما أشارك مع مرؤوسي في بناء القرارات الروتينية لأنها متعلقة بتسيير شؤون المصلحة و استبعاده في القرارات الإستراتيجية للحفاظ على هبة المصلحة، إذ أعمل على تمكين مرؤوسي من قراراتهم بتكليفهم بمهام و هذا بالتنسيق و رقابة رئيس المصلحة، كما أفضل اتخاذ القرارات مع مرؤوسي عن طريق ببناء التعليمات المنظمة للعمل وفق القوانين دون أن احضر أي مرؤوس أما طريقة تنفيذ القرار يمكن أن تكون بالمناقشة، فهذه العملية التنظيمية لاتخاذ القرار تتميز بأنها حسنة.

في حين أمارس عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق المراقبة الفجائية بالتركيز على النتائج للحفاظ على النظام العام للمصلحة، إذ يهمني في ممارسة عملية الرقابة التنفيذ الرسمي لإجراءات العمل لأنه يجب على الجميع احترام قوانين و إجراءات العمل للحفاظ الصفة الرسمية للمصلحة، كما اعلم على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي عن طريق ملاحظة النقائص في العمل يتم إصدار إنذارات و استفسارات شفوية و كتابية، فعملية الرقابة داخل المديرية تتميز بالحرص على تنفيذ التعليمات و المذكرات و القوانين للحفاظ على النظام العام للمصلحة.

أما العملية التحفيزية داخل المديرية أتعامل مع الأشخاص الذين يعملون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل بتعويضهم أيام عطل حسب الساعات، أما الموظفين الذين يستخلفون بعضهم البعض في حالة الغياب تأخذ هذه المبادرات بعين الاعتبار لأنها

لا تعرقل السير الحسن للمصلحة، أما الأشخاص المميزين في العمل تقدم لهم تشجيعات كتابية، لكن اعمل على بناء علاقاتي مع مرؤوسي داخل المديرية بالتركيز على احترام القانون و النظام العام مع التركيز للظهور بشخصية قوية و الحفاظ على هبة المسئول، أستعمل في هذا سياسة التحفيز المعتمدة على سياسة الدعم بتقديم تشجيعات شفوية و كتابية، حيث تتميز العملية التحفيزية على أساس نتائج العمل المتحصل عليها الموظف.

#### المقابلة السادس عشر:

الجنس: ذكر.

السن: 48 سنة.

نوع الوظيفة: تقنية.

الأقدمية: 25 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الأقدمية.

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة بإملاء التعليمات لكي يتكون لدى رئيس المصلحة سند كتبي لتوجيه مرؤوسيه، فالوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي الاجتماعات لكي يتحمل كل موظف مسؤوليته، كما أركز في علاقتي مع مرؤوسي على التعامل بحذر لكي لا يكون احتدام بين الموظفين، لذا أرى أن العملية الاتصالية مع مرؤوسي تتميز بطابع رسمي يتعلق بكيفية انجاز المهام.

بينما أشارك مع مرؤوسي في بناء القرارات الروتينية حتى لا تكون التصادم في اتخاذ القرار أو المشاركة فيها، إذ أعمل على تمكين مرؤوسي من قراراتهم بالتطبيق الرسمي للقوانين لأنه الأنجع في ذلك، كما أفضل اتخاذ القرارات مع مرؤوسي عن طريق التشاور لفهم طريقة تطبيق القانون الصادر عنه القرار، فهذه العملية التنظيمية لاتخاذ القرار تتميز بالتسناد في تطبيق القانون.

في حين أمارس عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق الزيارة المفاجئة للمكتب لمعرفة مدى انضباط الموظف، إذ يهمني في ممارسة عملية الرقابة بالتنفيذ الرسمي لإجراءات العمل حتى لا تكون هناك تجاوزات، كما اعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي عن طريق الصرامة في تطبيق القانون، فعملية الرقابة داخل المديرية تتميز بالرقابة المفاجئة.

أما العملية التحفيزية داخل المديرية أتعامل مع الأشخاص الذين يعملون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل بتعويضهم في المردودية، أما الموظفين الذين يستخلفون

بعضهم البعض في حالة الغياب لهم معاملة خاصة على أن يكون الموظف على علم، أما الأشخاص المميزين في العمل لهم معاملة خاصة، لكن اعمل على بناء علاقاتي مع مرؤوسي داخل المديرية العلاقات الرسمية، أستعمل في هذا سياسة التحفيز المعتمدة على سياسة الدعم بمنحهم فرصة لاسترجاع ما فاتته، حيث تتميز العملية التحفيزية بمنح الموظف المتيقظ كل ما يطلبه في إطار قانوني.

#### المقابلة السابع عشر:

الجنس: ذكر.

السن: 35 سنة.

نوع الوظيفة: تقنية.

الأقدمية: 9 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: اختيارية.

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات العمل لكي يتحدد مستوى أداء كل فرد و يعرف ما الذي يقوم به، فالوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي المقابلة الشفوية لكي أضمن فهم كل المرؤوسين لما يقومون به، كما أركز في علاقتي مع مرؤوسي على التصادم من حين لآخر لسبب أنهم يخالفون بعض توجيهات، لذا أرى أن العملية الاتصالية مع مرؤوسي تتميز بالتأكيد على الالتزام بالتوجيهات.

بينما أشارك مع مرؤوسي في بناء القرارات الروتينية التي لأنها القرارات الإستراتيجية من اختصاصي مع المدير، إذ أعمل على تمكين مرؤوسي من قراراتهم بالتطبيق الرسمي للقوانين لكي أضمن التزام أكبر بالقانون العام للوظيفة العمومية، كما أفضل اتخاذ القرارات مع مرؤوسي عن التفاوض، فهذه العملية لاتخاذ القرار تتميز بطول إجراءات العمل.

في حين أمارس عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق الزيارة المفاجئة للمكتب لتخلق للموظف هاجس لاحترام المسئول و يحس انه مراقب، إذ يهمني في ممارسة عملية الرقابة استشارة مرؤوسي لي في طريقة التنفيذ حتى أتجنب اجتهاداتهم الخاطئة في العمل، كما اعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي عن طريق جعل القانون هو الحكم في كل الأمور، فعملية الرقابة داخل المديرية تتميز بالخوف من سلطة القانون.

أما العملية التحفيزية داخل المديرية أتعامل مع الأشخاص الذين يعملون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل بتقديم تحفيزات، أما الموظفين الذين يستخلفون بعضهم

البعض في حالة الغياب بتقديم تحفيزات ، أما الأشخاص المميزين في العمل بتقديم تحفيزات ، لكن اعمل على بناء علاقاتي مع مرؤوسي داخل المديرية عن طريق الاحترام للمسئول، أستعمل في هذا سياسة التحفيز المعتمدة على سياسة الدعم لرفع أدائه، حيث تتميز العملية التحفيزية بأنها مقبولة.

### المقابلة الثامن عشر:

الجنس: ذكر

السن: 44 سنة

نوع الوظيفة: إدارية

الأقدمية: 9 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: اختيارية.

أعمل مع مرؤوسي بتوزيع المعلومات المتعلقة ببناء العمل الجماعي و ذلك بإملاء التعليمات، فأوزع المعلومات على مرؤوسي عن طريق الاجتماعات و ذلك بالتركيز على إملاء التعليمات و مذكرات العمل، ففي علاقاتي بهم أركز على التعامل بحذر لتفادي الأخطاء، أما تقييمي للعملية الاتصالية داخل المديرية مقبولة يسودها العمل عن طريق الاجتماعات الدورية.

كما أنني أشارك مرؤوسي في القرارات الروتينية لأنها لا تتطلب من المرؤوسين هذه المسؤولية بل مسؤوليتهم تتمثل في تطبيق تلك القرارات، و أمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق الرسمي للقوانين لان الحرية تتمثل في تطبيق القانون، و أفضل في عملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي عن طريق الانجاز مع مراجعة النصوص القانونية في تطبيقها، كما أن عملية اتخاذ القرار داخل المديرية لا بأس بها.

أما عملية الرقابة التي أمارسها على مرؤوسي فتكون عن طريق الزيارة المفاجئة للمكتب كي أكون هاجس للموظف انه مراقب في أي لحظة من طرف مسئوله، حيث يهمني في عملية الرقابة استشارتهم لي في العمل لتجنب الاصطدام و الأخطاء، كما أنني اعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي من خلال الاستمرارية في عملية الرقابة، فعملية الرقابة هذه داخل المديرية لا بأس بها أحيانا.

كما أنني أتعامل مع مرؤوسي الذين يؤديون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي في العمل تدعيمهم و تشجيعهم، كما أنني اعتبر الموظف الذي يستخلف زميله في حالت غيابه انه سلوك مرفوض، في حين الأشخاص المميزين في العمل فهم الذين ينظر إليهم على أنهم

يسعون إلى مصالح معينة، فأبيني علاقاتي بمرؤوسي داخل المديرية على أساس علاقة عمل لا غير، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي سياسة الثواب لكي أشجع المرؤوسين على العمل، كما أنني أقوم بعملية التحفيز داخل المديرية لا بأس بها نوعاً ما.

### المقابلة التاسع عشر:

الجنس: ذكر

السن: 49 سنة

نوع الوظيفة: تقنية

الأقدمية: 27 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الأقدمية

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة لبناء العمل الجماعي و شرح إجراءات العمل عند الحاجة، والوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي الاجتماعات لأنها أحسن وسيلة لتبادل المعلومات و خاصة مع بناء مذكرات العمل، ففي علاقتي بمرؤوسي أركز على التعامل معهم بعلاقة رسمية فقط لأنها من مقتضيات الأعراف الإدارية، أما العملية الاتصالية فتكون داخل المديرية عن طريق تأكيد رسمية المعلومات وفق الأطر القانونية.

كما أنني أشرك مرؤوسي في القرارات الروتينية لتجنب الوقوع في الخطأ، وأمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق الرسمي للقوانين للوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة، والطريقة التي أفضلها في اتخاذ القرار مع المرؤوسين بأخذ اقتراحاتهم في طريقة تطبيق القرارات، و تقييمي للعملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي عادية لا تخرج عن نطاق القوانين الجارية في العمل.

فأقوم بعملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق تقسيم العمل و المتابعة المستمرة، فمن خلال عملية الرقابة يهمني من مرؤوسي التنفيذ الرسمي لإجراءات العمل لأنها دلالة على فهمهم النصوص التنظيمية و كذا التعليمات، فأعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي كرئيس مصلحة بالتنبيه إلى الأخطاء و الاعتراف بالعمل الجيد، حيث تتميز عملية الرقابة داخل المديرية بالتركيز على الرقابة المستمرة لحسن سير الخدمة.

أما تعاملي مع الموظفين الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الأوقات الرسمية للعمل تضاف لهم نقاط في علاوة المردودية، أما الموظفين الذين يستخلفون زملائهم في العمل على أنه سلوك مقبول عموماً، أما الأشخاص المميزين في العمل فإنهم غير موجودين عندنا في

المصلحة، كما أنني أبنيني علاقتي مع مرؤوسي على أساس تعزيز الاحترام و الثقة المتبادلة، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي مع مرؤوسي هي سياسة الدعم و تشجيع روح المبادرة، أما تقييمي لعملية التحفيز داخل المديرية تكاد تكون منعدمة.

### المقابلة العشرون:

الجنس: ذكر

السن: 52 سنة

نوع الوظيفة: تقنية

الأقدمية: 29 سنة

المستوى التعليمي:ثالثة ثانوي.

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: مسابقة مهنية داخلية.

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات العمل لكي اضمن أداء امثل لكل المرؤوسين، والوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي الاجتماعات حيث أنها الوسيلة الأمثل في توصيل المعلومات، ففي علاقتي بمرؤوسي أركز على التعامل معهم بحذر خاصة في المعاملات الرسمية، أما العملية الاتصالية مع المرؤوسين داخل المديرية تتميز بتوزيع المعلومات المتعلقة بالعمل.

كما أنني أشارك مرؤوسي في القرارات الإستراتيجية نظر لأهميتها، وأمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق تفويض صلاحيات أوسع لكي يكون التنسيق أكثر في تنفيذ المهام مع الأخذ بعين الاعتبار سلامة و قبول، و الطريقة التي أفضلها في اتخاذ القرار مع المرؤوسين دراسة مدى تطابقها مع القوانين، و تقييمي للعملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي عادية لا تخرج عن نطاق القوانين.

ففي عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق المشاركة في العمل للوقوف على مجريات العمل، فمن خلال عملية الرقابة يهمني من مرؤوسي استشارتهم لي و ذلك في كل مجريات العمل ، فأعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي كرئيس مصلحة بقدرة الإقناع بكل ما هو قانوني في العمل، حيث تتميز عملية الرقابة داخل المديرية بالتركيز على آجال التنفيذ و طريقتة.

أما تعاملي مع الموظفين الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الأوقات الرسمية للعمل أكافئهم على ذلك، أما الموظفين الذين يستخلفون زملائهم في العمل أكافئهم على ذلك، أما الأشخاص المميزين في العمل أكافئهم على ذلك، كما أنني أبنيني علاقتي مع مرؤوسي على أساس المعاملة الحسنة دون أن انسي ما هو مطلوب من كل موظف انجازه، أما سياسة

التحفيز المعتمدة من طرفي مع مرؤوسي هي سياسة الدعم و تطوير الأداء، أما تقييمي لعملية التحفيز داخل المديرية مقبولة على العموم.

### المقابلة الواحد و العشرون:

الجنس: ذكر .

السن: 49 سنة.

نوع الوظيفة: إدارية.

الأقدمية: 26 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الأقدمية.

أعمل مع مرؤوسي بتوزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات العمل حيث أنها هي تمكننا من بناء العمل الجماعي، فأوزع المعلومات على مرؤوسي عن طريق مذكرات العمل خاصة التي تملى عن طريق الاجتماعات، ففي علاقاتي بهم أركز على العلاقات الرسمية فقط حتى أكرس لهم احترام المسئول، أما تقييمي للعملية الاتصالية داخل المديرية مقبولة نوعا ما.

كما أنني أشترك مرؤوسي في القرارات الإستراتيجية من اجل إثراء العمل الإداري و تبادل الخبرات، و أمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق السليم للقوانين و اللوائح التنظيمية، وأفضل في عملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي عن طريق العمل المنسق، كما أن عملية اتخاذ القرار داخل المديرية مقبولة.

أما عملية الرقابة التي أمارسها على مرؤوسي فتكون عن طريق مشاركتي لهم في العمل لان إشراك جميع الموظفين كل حسب اختصاصه في العمل يجعلهم يقومون بالمبادرة، حيث يهمني في عملية الرقابة استشارتهم لي في العمل لتجنب تكرار الأخطاء، كما أنني اعلم على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي من خلال العمل الجاد و الصرامة في العمل، فعملية الرقابة هذه داخل المديرية تتميز بالتركيز على سلطة القانون.

كما أنني أتعامل مع مرؤوسي الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي في العمل بالاحترام المتبادل، كما أنني اعتبر الموظف الذي يستخلف زميله في حالت غيابه بصفة عادية، في حين الأشخاص المميزين في العمل بالعمل الجاد و الاحترام المتبادل، فأبيني علاقاتي بمرؤوسي داخل المديرية على أساس العمل الجاد، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي سياسة الثواب في حالة الموظفين الملتزمين و سياسة العقاب الموظفين الذين يخطئون في العمل، كما أنني أقوم بعملية التحفيز داخل المديرية مقبولة نوعا ما.

## المقابلة الاثنين و العشرون:

الجنس: ذكر

السن: 52 سنة

نوع الوظيفة: تقنية

الأقدمية: 23 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الأقدمية

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة ببناء العمل الجماعي وفقا للاجتماعات الأسبوعية لدراسة تقدم العمل، فالوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي الاجتماعات لان المعلومة توزع في إطار الاجتماع و تدون في محاضر، كما أركز في علاقتي مع مرؤوسي على التعامل معهم بحذر لتفادي الاصطدامات، لذا أرى أن العملية الاتصالية مع مرؤوسي تكون عن طريق الهاتف و عن طريق اللقاءات.

بينما أشارك مع مرؤوسي في بناء القرارات الإستراتيجية لتنمية القطاع ، إذ أعمل على تمكين مرؤوسي من قراراتهم بالتطبيق الرسمي للقوانين لان تطبيق القانون يؤدي إلى حسن التسيير، كما أفضل اتخاذ القرارات مع مرؤوسي تتحدد حسب طبيعة العمل، فهذه العملية لاتخاذ القرار تتميز مناقشة فقط المساهمات البناءة.

في حين أمارس عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق مشاركتهم في العمل لتقييم المجهودات و العمل الذي يقومون به، إذ يهمني في ممارسة عملية الرقابة استشارتهم لي لكي أتجنب كل التأويلات، كما اعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي عن طريق العمل الجاد، فهذه العملية الرقابية تتميز متابعة العمل و المثابرة.

أما العملية التحفيزية داخل المديرية أتعامل مع الأشخاص الذين يعملون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل أكره هذه السلوكيات، أما الموظفين الذين يستخلفون بعضهم البعض في حالة الغياب أكره هذه السلوكيات ، أما الأشخاص المميزين في العمل زيادة التنقيط في المردودية، لكن اعمل على بناء علاقتي مع مرؤوسي داخل المديرية بالتركيز علاقات الاحترام الرسمي للمسؤول، أستعمل في هذا سياسة التحفيز المعتمدة على سياسة الدعم عن طريق التوجيه الجيد في العمل، حيث تتميز العملية التحفيزية حسب حجم العمل.

## المقابلة الثالث و العشرون:

الجنس: ذكر

السن: 49 سنة

نوع الوظيفة: تقنية

الأقدمية: 10 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: على أساس الكفاءة المهنية

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة العمل الجماعي لعقد اجتماعات أسبوعية لدراسة العمليات المبرمجة، فالوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي مذكرات العمل لتوزيع البريد على المكاتب ومتابعتها، كما أركز في علاقتي مع مرؤوسي على أساس التعامل معهم بحذر لتطبيق كل ما هو رسمي، لذا أرى أن العملية الاتصالية مع مرؤوسي تتميز بمحاولة بنائها على أساس ضوابط رسمية.

بينما أشارك مع مرؤوسي في بناء القرارات الروتينية من اجل الحفاظ على مصداقية الإدارية، إذ أعمل على تمكين مرؤوسي من قراراتهم بترك حرية في تنظيم شؤون العمل لإعطاء الحرية الكاملة مع ضمان عملية المراقبة ، كما أفضل اتخاذ القرارات مع مرؤوسي يجب أن تكون استشارية، فهذه العملية لاتخاذ القرار تتميز بأنها تتماشى و صلاحيات الإدارة.

في حين أمارس عملية الرقابة على مرؤوسي عن طريق الزيارة المفاجئة للمكتب للوقوف على مدى الانضباط و المواظبة، إذ يهمني في ممارسة عملية الرقابة التنفيذ الرسمي للقوانين لكي يكون كل سلوك في إطار رسمي، كما اعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي عن طريق العمليات المبرمجة، فهذه العملية الرقابية تتميز باحترام ما يجب انجازه.

أما العملية التحفيزية داخل المديرية أتعامل مع الأشخاص الذين يعملون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل الاحترام المتبادل، أما الموظفين الذين يستخلفون بعضهم البعض في حالة الغياب التوصية بهم في حالة الترقية، أما الأشخاص المميزين في العمل معاملة باحترام، لكن اعمل على بناء علاقاتي مع مرؤوسي داخل المديرية بالتركيز على الصرامة في العمل، أستعمل في هذا سياسة التحفيز المعتمدة على سياسة العقاب كالتهميش و سياسة الدعم كإعطاء الدعم المعنوي، حيث تتميز العملية التحفيزية حسنة على العموم.

## المقابلة الرابع و العشرون:

الجنس: ذكر.

السن: 56 سنة.

نوع الوظيفة: إدارية.

الأقدمية: 28 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي.

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الأقدمية.

أعمل على توزيع المعلومات المتعلقة لبناء العمل الجماعي بتوحيد فهم التعليمات المملات من طرف المدير، والوسيلة التي أفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسي هي المقابلات الشفوية لأنها تساعد على توصيل المعلومات، ففي علاقتي بمرؤوسي أركز على التعامل معهم بعلاقة رسمية فقط لأنها تركز على هبة الإدارة، أما العملية الاتصالية فتكون داخل المديرية عن طريق تأكيد رسمية العلاقات.

كما أنني أشرك مرؤوسي في القرارات الروتينية لأنها لا تتطلب خبرة أكبر من المرؤوسين في تطبيقها، وأمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق الرسمي للقوانين في العمل لأنها تكسبهم احترام المسؤولية، والطريقة التي أفضلها في اتخاذ القرار مع المرؤوسين في إطار إداري بحت، و تقييمي للعملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي تبقى صلاحية المسئول الأولى.

ففي عملية الرقابة على مرؤوسي عن المشاركة في العمل لضمان المتابعة المستمرة، فمن خلال عملية الرقابة يهمني من مرؤوسي التنفيذ الرسمي لإجراءات العمل لأنها تلزم الموظف بالصالح العام، فأعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي كرئيس مصلحة بإجراءات عادية، حيث تتميز عملية الرقابة داخل المديرية مقبولة.

أما تعاملي مع الموظفين الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الأوقات الرسمية للعمل لا توجد ساعات إضافية، أما الموظفين الذين يستخلفون زملائهم في العمل على أنه سلوك مقبول عموماً، أما الأشخاص المميزين في العمل فإنهم غير موجودين عندنا في المصلحة، كما أنني أبيني علاقتي مع مرؤوسي على أساس تعزيز القانون الساري، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي مع مرؤوسي هي سياسة الدعم في تنفيذ المهام المكلفين بها، أما تقييمي لعملية التحفيز داخل المديرية حسنة.

## المقابلة الخامس و العشرون:

الجنس: ذكر

السن: 59 سنة

نوع الوظيفة: إدارية

الأقدمية: 40 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

كيفية الترقية لرئيس مصلحة: الخبرة المهنية + المؤهل.

أعمل مع مرؤوسي بتوزيع المعلومات المتعلقة بشرح إجراءات العمل لتوحيد الأداء بين المرؤوسين، فأوزع المعلومات على مرؤوسي عن طريق الاجتماعات لأنها تسهل المقابلات الشفوية لإملاء التعليمات، ففي علاقاتي بهم أركز على العلاقات الأخوية عادية، أما تقيمي للعملية الاتصالية داخل المديرية عادية دون أي بروتوكول.

كما أنني أشرك مرؤوسي في القرارات الإستراتيجية لأنها تتعلق بالإسقاطات المستقبلية للمديرية، و أمكن مرؤوسي من بناء قراراتهم عن طريق التطبيق الرسمي للقوانين لتوحيد العمل بين الموظفين، وأفضل في عملية اتخاذ القرار مع مرؤوسي عن طريق إشراكهم في القرار و تحميلهم المسؤولية، كما أن عملية اتخاذ القرار داخل المديرية القرارات تنفذ دون أي تردد.

أما عملية الرقابة التي أمارسها على مرؤوسي فتكون عن طريق مشاركتي لهم في العمل لان طبيعة المصلحة تستدعي الحضور الدائم، حيث يهمني في عملية الرقابة استشارتهم لي في العمل لان المصلحة ذات طابع تقني و الموظفون كلهم تربويون، كما أنني اعمل على تعزيز نفوذي بين مرؤوسي من خلال الدقة في العمل، فعملية الرقابة هذه داخل المديرية تتميز بأنها منتظمة.

كما أنني أتعامل مع مرؤوسي الذين يؤدون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي في العمل تعويض أيام راحة، كما أنني اعتبر الموظف الذي يستخلف زميله في حالت غيابه انه سلوك عادي، في حين الأشخاص المميزين في العمل لا يوجدون في المصلحة، فأبيني علاقاتي بمرؤوسي داخل المديرية على أساس علاقة الشعور بالمسؤولية، أما سياسة التحفيز المعتمدة من طرفي سياسة الدعم المعنوي للموظفين، كما أنني أقيم عملية التحفيز داخل المديرية تستدعي إعادة النظر.

# مناقشة نتائج الفرضيات

## 1-مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تعمل القيادة الإدارية الوسطى داخل منظماتها الإدارية داخل العملية الاتصالية مع مرؤوسيه على تمكينهم من معرفة مهامهم و واجباتهم بشرح إجراءات العمل (دال عنها في الدراسة الميدانية بنسبة 48.46% الجدول رقم 24)، كما تحدد تلك المعرفة للمهام و الواجبات عن طريق إملاء لبعض التعليمات المؤكدة لطريقة التنفيذ والموجهة له (تؤكدته بنسبة 43.96% الجدول رقم 24)، يكون بذلك تعزيز معرفتهم للمهام والواجبات المتعلقة بطريقة الأداء المحددة وفق ما حدد من طرف رئيس المصلحة، بشرح أكثر لطريقة تنفيذ إجراءات العمل وفقا للتعليمات المملات عليهم ، فتبعية المرؤوسين في معرفتهم التنظيمية لمهامهم مرتبطة برئيس المصلحة، إذ من خلال المقابلات التي أجريت مع رؤساء المصالح نجد أن اغلبهم يعملون على يعملون داخل العملية الاتصالية مع مرؤوسيه على شرح المعلومات المتعلقة بإجراءات العمل لأجل تعزيز القدرة المعرفة الصحيحة لمهامه و واجباته المكلف بها خاصة عن طريق التعليمات الشفوية في الاجتماعات أو المقابلات أو التعليمات الكتابية.

فتنشئة المرؤوسين على تعزيز معرفتهم بمهامهم و واجبات من رئيس المصلحة يتم عن طريق أسلوب التعليمات المملات و أسلوب المقابلات الشفوية، كما أن الدراسة الميدانية هناك ارتباط وثيق بين معرفة المرؤوسين لمهامهم و واجباتهم من خلال اتصالهم برئيس مصلحتهم، عن طريق التعليمات الشارحة لإجراءات العمل لتحديد طريقة تنفيذ المهام (أنظر الجدول رقم 24)، أما سيولة أو سهولة الحصول على المعلومات التي يطلبها الموظفين في أداء أعمالهم، يتعلق مصدرها الأساسي رئيس المصلحة سواء بالنسبة للموظفين الذين ليهم وظائف ذات طابع إداري (تؤكدته بنسبة 48.9% الجدول رقم 25)، أو بالنسبة للموظفين الذين ليهم وظائف ذات طابع تقني (تؤكدته بنسبة 49.66% الجدول رقم 25).

فالإطار المعرفي للسلوك الاتصالي للموظف يتحدد وفقا للتوزيع المعرفي التنظيمي لرئيس المصلحة حول مختلف المهام المراد انجازها، فمن من خلال المقابلات مع رؤساء المصالح نجد أنهم يعملون على التقرب من مرؤوسيه لتوزيع المعلومات التنظيمية في عملية اتصالية شفوية تحمل تعليمات شفوية لطريقة العمل، و كذلك عن طريق الاجتماعات الدورية و كذا عن طريق مذكرات العمل، مما يؤكد سيولة المعلومات من طرف القيادة الإدارية الوسطى لدى مرؤوسيه حرصا منها على تعزيز فهم المرؤوسين لتلك المعلومات الموجهة لعملية تنشئة الموظف على سلوك مراد تعزيزه في أدائه.

فرئيس المصلحة في اتصاله مع مرؤوسيه يركز على شرح إجراءات العمل من اجل الحفاظ على الصالح العام (تؤكدته بنسبة 55.06% الجدول رقم 26) ، ويركز على إملاء

التعليمات في الأمور التي تهمه (تؤكدده نسبة 52.56% الجدول رقم 26) ، فيوزع المعرفة التنظيمية من أجل الحفاظ على الأداء العام للمنظمة من الناحية العملية، لكن هذا يدعمه بإطار اتصالي يركز فيه على إملاء التعليمات من أجل ضمان رسمية المهام و الواجبات بدافع الأمور التي تهمه، وتلك المتعلقة بمنصبه، نجد من المقابلات مع رؤساء المصالح أنهم يقرون أن الطريقة الأمثل في ضمان الأداء الأمثل في تنفيذ مهام المطلوبة منهم وترجمتها لمروسيهم تكون عن شرح إجراءات العمل للحفاظ على الأداء العام للمنظمة، فيجب في إملاء التعليمات الضابطة لذلك يصدرها رئيس المصلحة عن طريق التعليمات الشفوية و التعليمات الكتابية - مذكرات العمل - .

فيعزز بناء المعرفة التنظيمية لموظفين بدافع الصالح العام بشرح للمهام و الواجبات في إطار إملاء التعليمات الضابطة لذلك من الحفاظ على الأمور التي تهمه في منصبه كرئيس مصلحة، حيث تؤكد الدراسة الميدانية أن هناك ارتباط وثيق بين شرح إجراءات العمل لأجل الحفاظ على الصالح العام، وإملاء التعليمات لأجل المصالح المتعلقة برئيس المصلحة (أنظر الجدول رقم 26).

و تعمل القيادة الإدارية الوسطى على حل الخلافات الداخلية لمروسيها عن طريق التدخل باستخدام السلطة وتطبيق القوانين، يكون ذلك في الاجتماعات لشرح البيانات الرسمية الموجهة للمعرفة التنظيمية المعالجة للخلافات الداخلية و توضيح درجة السلطة (تؤكدده نسبة 40.28% الجدول رقم 27)، مع استعمال مذكرات العمل التي تحمل المعرفة التنظيمية الموجهة و الضابطة للسلوك الاتصالي للموظف (تؤكدده نسبة 35.85% الجدول رقم 27).

فالقيادة الإدارية الوسطى تعمل على تأكيد طابع الرسمية في معالجة الخلافات الداخلية بين الموظفين من خلال آلية السلطة، و نشر الثقافة الرسمية للقوانين بين الموظفين في معالجة خلافاتهم، حتى يتجنب طابع التأويل في الحل تكون داخل اجتماع رسمي بين الأعضاء، و كذا بنشر الآليات القانونية المنظمة لذلك من خلال المذكرات، فمن خلال المقابلات نجد أن القيادة الإدارية الوسطى أنها تفضل الاعتماد على الاجتماعات كأحسن وسيلة لشرح التعليمات و مذكرات العمل حتى يتجنب التأويل في العمل بين الموظفين، ويضمن فهم الجميع لحدود علاقتهم الرسمية.

كما أن الأسلوب المعتمد لدى القيادة الإدارية الوسطى في توزيع المعلومات بين مروسيها هو التركيز على الطريقة الرسمية مع الموظفين الذين يؤدون وظائف إدارية (تؤكدده نسبة 33.58% الجدول رقم 28) ووظائف تقنية (تؤكدده نسبة 30.87% الجدول

رقم 28)، مع التركيز على مناقشة مشاكل دون حرج مع الموظفين الذين يؤدون وظائف إدارية (تؤكدده نسبة 30.66% الجدول رقم 28) ووظائف تقنية (تؤكدده نسبة 30.87% الجدول رقم 28).

فهذه القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى توزيع المعلومات عبر القنوات الرسمية، خاصة التي تبني أو توضح للعامل السلوك الأدائي وفق ما هو مسطر، لكن يسمح طرح جميع الاستفسارات أو مناقشة للمشاكل المتعلقة بالعمل مع رئيس المصلحة، فمن خلال نتائج المقابلات مع رؤساء المصالح يقررون أن ما يحقق نجاح توزيع المعلومات هو الاعتماد على القنوات الرسمية مثل الاجتماعات، مذكرات العمل، التعليمات الشفوية، وفتح باب مناقشة كل ما يتعلق بطريقة تطبيق القوانين خاصة من خلال الاجتماعات الرسمية، لأن العملية في أساسها داخل المنظمة الإدارية هي تحمل نقل مختلف القوانين و التنظيمات الرسمية للعمل.

هذا ما يبرر أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على توزيع المعلومات بين مرؤوسيه بالاعتماد على وسيلة المقابلات الشفوية لكن يعد رئيس المصلحة على هذا بدافع الأمور المستعجلة لأجل تسريع عملية تنفيذ العمل (تؤكدده نسبة 52% الجدول رقم 29)، للحفاظ على الصالح العام (تؤكدده نسبة 47.77% الجدول رقم 29)، لكن يدعم هذا عن طريق الاجتماعات لتذكير مرؤوسيه بالأمور التي تهمهم و أمر الصالح العام (تؤكدده نسبة 38.88% الجدول رقم 29).

فتسعى هذه القيادة إلى تعزيز توزيع المعلومات لتخطي المشاكل التنظيمية المستعجلة المتعلقة بالصالح العام للمنظمة، و يتعلق بواجبات المرؤوسين عن طريق المقابلات الشفوية، والاجتماعات ليس تعزيز الطريقة وجه لوجه في طريقة العمل عن طريق إبداء الرأي و مناقشة فكرة العمل، بل علاقة وجه لوجه لأجل ضمان فهم المرؤوسين للقوانين و التعليمات، مما يبين كثرة استدعاء رئيس المصلحة لمرؤوسيه إلى مكتبه، وحتى الزيارات المتكررة لرئيس المصلح إلى مرؤوسيه من أجل الضغط لانجاز العمل، تؤكد الدراسة الميدانية العلاقة بين الطريقة الرسمية لإملاء التعليمات عن طريق المقابلات الشفوية و خاصة عن طريق الاجتماعات (أنظر الجدول رقم 29).

و هذه القيادة الإدارية الوسطى تتصل بمرؤوسيه بدافع الأمور المستعجلة التي تطرأ في العمل مع الموظفين الذين يؤدون وظائف إدارية (تؤكدده نسبة 40.14% الجدول رقم 30) ووظائف تقنية (تؤكدده نسبة 30.08% الجدول رقم 30)، خوفا من تضييع الصالح العام

المتعلق بالمنظمة مع الموظفين الذين يؤدون وظائف إدارية (تؤكدده نسبة 27.74% الجدول رقم 30) ووظائف تقنية (تؤكدده نسبة 34.9% الجدول رقم 30).

فالهدف الأساسي للعملية الاتصالية للقيادة الإدارية الوسطى يتعلق فقط بعمل المستعجل الطارئ خاصة المتعلق بالصالح العام، فهو دافع تنظيمي للعملية التنفيذية للعمل وليس دافع لأجل الاهتمام بالعامل، فالعلاقات رئيس المصلحة بالمرؤوسين مع مرؤوسيه تركز على درجة التنفيذ ما هي الأعمال المنجزة؟، و ما هي المشاكل العالقة؟ و لماذا؟ حيث من خلال المقابلات تدلي القيادة الإدارية أن الهدف الأساسي للعملية الاتصالية هي كيفية التأكيد على الحفاظ الرسمي لتطبيق القوانين للحفاظ على النظام العام و الهيبة الرسمية المديرية.

وتسعى هذه القيادة إلى تعزيز علاقات اتصالية مع مرؤوسيه تعبر عن التأكيد على الرسمية في دراسة أفكار و اقتراحات مرؤوسيه (تؤكدده نسبة 58% الجدول رقم 31)، وحتى استفساراتهم حول العمل (تؤكدده نسبة 43.75% الجدول رقم 31)، وتقاريرهم وشكاويهم (تؤكدده نسبة 49.02% الجدول رقم 31)، فتدعم الرسمية في تعبير العلاقات الاتصالية، يجعل العلاقات مع مرؤوسيه علاقات تأكد المسؤولية أمام القانون.

ومن نتائج المقابلات مع رؤساء المصالح تأكد أن علاقاتها مع مرؤوسيه هي علاقات رسمية فقط أو رئيس مرؤوس، لأن ما يربطها مع مرؤوسيه علاقات مهنية فقط، فهذا يؤكد للمرؤوسين هبة المسئول وتكريس احترام المرؤوسين له، كما أن العملية الاتصالية الناجحة هي التي تأكد احترام السلم الإداري، و السلوك الإداري الرسمي، و الأعراف الإدارية الرسمية المتعارف عليها.

أما بناء الثقة التنظيمية فالقيادة الإدارية الوسطى تعزز الثقة الجماعية لأجل تنشئة مرؤوسيه على ثقتهم بها في تسيير العمل التنظيمية داخل المديرية (تؤكدده نسبة 70.11% الجدول رقم 32)، و في ظل عدم الاهتمام ببناء الثقة الجماعية يزداد مستوى الثقة بالمرؤوسين بعضهم بعض مع مستوى ثقة اقل في الإدارة (تؤكدده نسبة 77.53% الجدول رقم 32).

فالقيادة الإدارية الوسطى تهل الاهتمام بتعزيز الثقة الجماعية داخل المنظمة الإدارية لأجل بناء العمل الجماعي الشيء الذي يظهر ثقة بين المرؤوسين، وتكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي ليست بدعم من القيادة الإدارية الوسطى بل من اجل الاحتماء داخل التنظيم الرسمي، فنجد جماعات غير رسمية تدافع عن بعض المرؤوسين و تزكيهم في العمل لتقلد مسؤولية معينة، فمن خلال المقابلات مع رؤساء المصالح تؤكد أن

أساس العملية الاتصالية داخ المديرية كيف اجل المرؤوسين يحترمون شخصية المسئول و يحترمون أوامره و يتقون في ما يملهم عليه حتى يتمكن من التسيير الحسن حيث يتم ربطهم به في كل عمل، فتؤكد الدراسة الميدانية بين بناء الثقة الجماعية من طرف رئيس المصلحة لأجل تدعيم ثقتهم به في العمل(أنظر الجدول رقم32).

فالقيادة الإدارية الوسطى تعزز ضرورة اخذ مرؤوسهم لمشورتهم في العمل(تؤكد نسبة 61.9% الجدول رقم33)، لكن ثقتهم في مناقشة مشاكل العمل تزداد عندهم بالإدارة المسؤولة(تؤكد نسبة 81.81% الجدول رقم33)، مما يوحي أن العملية الاتصالية بين الرئيس والمرؤوس في الاتجاه الصاعد هي طلب للإذن في طريقة التنفيذ، والعمل دون ترك حرية التصرف داخل العملية التنظيمية.

لكن مستوى الثقة في مناقشة مشاكل العمل يتعلق بين الإدارة المسؤولة والمرؤوسين فهنا يتعزز السلوك الاعتيادي للموظفين في طلب المعلومات من رئيس المصلحة، أو طلب الإذن لتنفيذ المهام، فمن نتائج المقابلات مع رؤساء المصالح نجد أن رؤساء المصالح يعززون تنشئة مرؤوسهم على طلب شرح المعلومات في طريقة تطبيق القوانين و الالتزام بالتعليمات خاصة بعلاقة المباشرة في العمل تأكيدا من تلك القيادة حتى يتجنب التأويل في العمل أو حدوث بعض الاجتهادات التي تخرق القوانين و التنظيمات المعمول بها، تتأكد هذه العلاقة من خلال الدراسة الميدانية(أنظر الجدول رقم33).

في حين تركز القيادة الإدارية في اتصالها بمرؤوسها على فهم و دراسة استفسارات مرؤوسها حول العمل سواء كانت الفئة التقنية(تؤكد نسبة 74.5% الجدول رقم34) أو الفئة الإدارية(تؤكد نسبة 67.88% الجدول رقم34)، فلا تهتم العملية الاتصالية بدراسة أفكار واقتراحات مرؤوسها أو تقاريرهم، بقدر ما تهتم بإجرائية تنفيذ العمل، مما يجعل الموظف في تعاملاتها مع رئيس مصلحته رهين تعزيز إيجاد إجابات من رئيس المصلحة حول طريقة العمل، و ليس تدعيم روابط لبناء ثقة متبادلة بطريقة تدرس فيها اقتراحات و شكاوي المرؤوسين، فمن نتائج المقابلات مع رؤساء المصالح في تقييمها للعملية الاتصالية أنها تحمل المعلومات التي تبين طريقة العمل أو الشارحة لذلك فعلى رئيس المصلحة يتكفل بشرح و ترجمتها لمرؤوسيه و دراسة و توجيه مختلف سلوكياتهم و استفساراتهم في العمل.

كما أن مستويات الثقة المعززة داخل المنظمة الإدارية من طرف القيادة الإدارية الوسطى في اتصالهم بمرؤوسهم في مستواها الأول للإدارة المسؤولة (تؤكد نسبة 35.78% الجدول رقم35) بالنسبة للوظائف الإدارية،(تؤكد نسبة 40.94% الجدول رقم35) بالنسبة للوظائف التقنية، فالقيادة الإدارية لاتهتم ببناء الثقة مع المرؤوسين أو بين المرؤوسين

أنفسهم، مما جعل المرؤوسين أكثر هروبا إلى الإدارة العليا فقد يوحي واقع المنظمة برفع كل الشكاوي أو التظلمات أو الانشغالات غير مسموعة من المرؤوسين متجاوزين رئيس مصلحتهم في السلم التنظيمي مباشرة إلى الإدارة المسؤولة، و كثرة تزعم بعض المرؤوسين إلى انه سيشكو إلى المدير ما غير راضي عنه من رئيس المصلحة.

فمن نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز السلوك التنظيمي المؤكد إلى احترام القانون و احترام التدرج السلمي التنظيمي أو المسافات التنظيمية بين مختلف المستويات التنظيمية فمتغير العملية الاتصالية هو طريقة تأكيد سلطة القانون الذي يرسم العلاقات الرسمية بين أعضاء المنظمة لان كل عامل لديه عمل يؤديه يحدده قانون الوظيفة العمومية فقط.

كذلك أن المرؤوسين يعملون على مناقشة مشاكل العمل التي تحدث داخل المنظمة الإدارية مع زملائهم ثقة بهم في كل من الفئة المهنية الإدارية(تؤكدده نسبة 47.44% الجدول رقم36) أو التقنية(تؤكدده نسبة 48.99% الجدول رقم36)، فتهرب المرؤوسين من القيادة الإدارية الوسطى و عدم قدرتها على مواجهتها في ذلك.

فتلك القيادة تدعم ما هو رسمي في العمل دون تعزيز ما هو غير رسمي مبني على نوع من الثقة التنظيمية مع المرؤوسين يعطيهم قدرة الإدلاء بمشاكل العمل لرؤسائهم دون العمل على إخفائها بين التنظيم غير رسمي، فمن نتائج المقابلات نجد تهم بإحكام القوانين في كل مستويات العلاقات الاتصالية و حتى في تحديد نوعها أو تأطير تلك العلاقات، كما تؤكد الدراسة الميدانية العلاقة بين مناقشة مشاكل العمل ثقة مع الزملاء و بأقل ثقة مع رؤساء المصالح كونها تركز على ما هو رسمي (أنظر الجدول رقم36).

كما أنهم يثقون برئيس مصلحتهم في اخذ توصياتهم في العمل في ظل ثقة متبادلة مع علاقة رسمية بينهم (تؤكدده نسبة 89.09% الجدول رقم37) في ظل علاقة رسمية (تؤكدده نسبة 64.33% الجدول رقم37) يشاع فيها الحذر (تؤكدده نسبة 57.14% الجدول رقم37)، مما يوحي أن القيادة الإدارية الوسطى تحدد نوع التوصيات التي تقدم من طرف المرؤوسين إلا ما ينتمي منها إلى ما هو رسمي محدد، في مقابل عدم ثقتهم بأخذ توصياتهم في العمل مما يؤدي إلى علاقات تصادم من حين لآخر، مما يوحي تجاوز المرؤوسين العلاقة الرسمية في تقديم التوصيات، أي أن على المرؤوسين تقديم توصيات في إطار ما رسمي.

لأن عدم الالتزام بذلك يولد علاقات تصادم مع رئيس المصلحة، لكن هذه التوصيات في إطارها الرسمي في التي تنص عليها القوانين مما يجعل هذه القيادة تأخذها بحذر، فمن

نتائج المقابلات نجد هذه القيادة تأخذ مبادرات مرؤوسيهيها في إطار المهام المكلف بها كل مرؤوس، و ما نصت عليه القوانين المنظمة لمهامه، لكن مع الحذر من التأويل أو الاجتهادات الخاطئة التي تجعلها محل مسائلة من طرف رئيس المصلحة، تتأكد هذه العلاقة من خلال الدراسة الميدانية (أنظر الجدول رقم 37).

## 2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

في الحين أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تنشئة مرؤوسيهيهم بطريقة تعليمية لتعزيز مهارات تنفيذ العمل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالقرارات الروتينية (تأكدته نسبة 42.77% الجدول رقم 38)، فالمهارات التي يتعلمها الموظفون متعلقة بالوظيفة التي يؤديها الموظف داخل مكتبه، أو المتعلقة بالعمل اليومي الروتيني داخل المنظمة الإدارية.

فيتعلم مهارات القيادة و المسؤولية التي تلزمه أن يكون قائد، و مسئول على تحمل أعباء وظيفته المسندة إليه داخل مكتبه، فحرص القيادة الإدارية الوسطى على مرؤوسيهيها في تنفيذ أعمالهم اليومية الروتينية، كطلب تحرير رسالة معالجة بعض الملفات الروتينية، مع التأكيد فيهم قدرة الانجاز و تحمل المسؤولية، فمن نتائج المقابلات مع هذه القيادة أنها تعمل على إشراك مرؤوسيهيها في القرارات الروتينية لان الموظف اعتاد عليها و حتى تتمكن القيادة الإدارية من تبسيط العمل لمرؤوسيهيها تمكنهم من مهارات العمل اليومي الروتيني لأن القرارات الاستراتيجية ليست من اختصاصهم.

أما من خلال الاجتماعات تسعى القيادة الإدارية الوسطى إلى تعزيز مهارات لدى مرؤوسيهيها في الاجتماعات تتعلق بالالتزام بالتعليمات في إطار الحرص على تنفيذ القوانين في القرار المتخذة من خلال الاجتماعات لتسيير شؤون مكاتب المرؤوسين (تأكدته نسبة 51% الجدول رقم 39)، مع تنمية مهارات طرق التفاوض حول البديل الأمثل لحل مشاكل العمل، لكن في تدريب لتحمل المسؤولية في اقتراح البديل و تنفيذ القرار.

إلا أن كل هذا يكون في إطار تعزيز مهارات للمرؤوسين من اجل التعلم للعمل وفق ما هو مسطر، مما يوحي أن القيادة الإدارية الوسطى تسعى تعليم مرؤوسيهيها و تعزيز سلوكيات تحتوي على مهارات تؤكد طابع الرسمية في حل مشكلات العمل، ناتجة عن المعرفة القانونية للفعل و ليس لإبداعات العمل الجماعي للمرؤوسين، حيث يؤكد من خلال هذا العمل الفردي الموجه من خلال التركيبة النظامية للمنظمة الإدارية، فمن نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تمكين مرؤوسيهيها من القدرة على التطبيق الرسمي للقوانين لتحقيق الأداء الرسمي للمنظمة لان القانون مفروض على الجميع، ولكي يعرف كل منا صلاحياته داخل المنظمة الإدارية، تؤكد الدراسة الميدانية أن هناك ارتباط

وثيق بين تأكيد القيادة الإدارية على تعليم مرؤوسيهيها على الالتزام بالتعليمات من خلال الاجتماعات (أنظر الجدول رقم 39) .

أما الطريقة التي تعتمدها القيادة الإدارية الوسطى في بناء القرارات تعمل على تعزيز تعلم مرؤوسيهيها كيفية تحديد المشكلة في القرارات الروتينية(تأكدته نسبة 42.17% الجدول رقم 40)، و تعزز كيفية تحديد بيانات المشكل في القرارات التي ليست لها أهمية(تأكدته نسبة 41.38% الجدول رقم 40).

فالقرارات الروتينية كون حلها تستند إلى قواعد تنظيمية متعارف عليها، و لا تتطلب تحمل مسؤولية اكبر إلا تحديد المشكل من طرف المرؤوسين ويبنى القرار لكي يتم اتخاذه في شكل روتيني، و تضعف أكثر في القرارات الروتينية التي أسندت للمرؤوسين فيها مسؤولية تحديد بيانات المشكل، بهذا القيادة الإدارية أخفقت في الترتيب المنطقي في مشاركة مرؤوسيهيها في بناء القرارات على اختلاف أهميتها، و بقية حبيسة مواقف تنظيمية معينة تخضع لتقدير رئيس المصلحة في سماحه لمشاركة مرؤوسيهيها، فمن نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز مشاركة مرؤوسيهيها في تنفيذ القرارات الروتينية كون تحديد بدائلها أو دراسة المشكلات الروتينية يسهل تحديدها من طرف المرؤوسين أما القرارات الإستراتيجية فهي تستدعي سرية في العمل ومن اختصاص المسؤولين في حد ذاتهم.

كما تعمل القيادة الإدارية الوسطى إلى تعزيز تعليم مرؤوسيهيها كيفية تطبيق القرار في الواقع بالنسبة للقرارات الروتينية (تأكدته نسبة 45.78% الجدول رقم 41)، بينما تضعف العملية التعليمية لباقي السلوكيات في كل القرارات، مما يوحي أن القيادة الإدارية تركز على تعليم مرؤوسيهيها في القرارات المتخذة على تعليمهم كيفية تطبيق القرار، أو بالأحرى كيف يضمن تطبيق أو التزام تطبيقي لدى المرؤوسين في تنفيذ القرار .

إذ القيادة الإدارية الوسطى تصدر القرار لدى المرؤوسين من اجل التنفيذ، و ليس من اجل المتابعة و التقييم و التعديل في ذلك القرار، فالمرؤوس هو منفذ للقرار و ليس عضو في العملية التنظيمية المتكونة (كيفية التطبيق، متابعة طريقة التنفيذ،تقييم النتائج،التقويم وتعديل القرار)، فالقيادة الإدارية الوسطى أخفقت في ترتيب تلك المراحل في تعليمها لمرؤوسيهيها، حيث من خلال نتائج المقابلات نجد القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز مرؤوسيهيها بكيفية الالتزام الصحيح في تطبيق القرار و ذلك من خلال تأكيدها يجب احترام سلطة القانون في بناء القرار و اتخاذه و تنفيذه.

أما القرارات التي تعمل القيادة الإدارية الوسطى على بنائها مع مرؤوسيهيها، فتعزز بناء القرارات الروتينية مع مرؤوسيهيها سواء الموظفين الإداريين(تأكدته نسبة 51.82%

الجدول رقم 42) أو التقنيين (تأكده نسبة 63.76% الجدول رقم 42)، مما يوحي أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تسيير العمل اليومي الروتيني مع مرؤوسيهـا تلك الأعمال المحدد وفق قوانين أو تعليمات من الإدارة العليا أو بنائها وفق تجربة معينة.

مما يضعف تدريب أو إعداد قيادة إدارية مستقبلية قادرة على بناء قرارات إستراتيجية تهم المنظمة الإدارية، بل توحى عن إعداد موظفين يلتزمون بتعلم تجارب عمل جامدة تتبع من قوالب محددة مسبقا لطريقة الأداء، حيث يظهر هذا من خلال الزيارة الميدانية التي تبين أن رؤساء على إملاء التعليمات الضابطة للسلوك فكثرة تعليقها على لوحة الإعلانات و البهو و حتى توزيعها شفويا و كتابيا على المرؤوسين.

فيؤكد هذا من خلال نتائج المقابلات مع هذه القيادة الإدارية الوسطى أنها تؤكد مشاركتها مع مرؤوسيهـا في القرارات الروتينية لأنها تتناسب مع قدراتهم و اعتاد عليها المرؤوسين في طريقة تنفيذها من خلال التطبيق الروتيني للتعليمات و القوانين المنظمة للوظيفة، فما يؤكد هذا كذلك الدراسة الميدانية (أنظر الجدول رقم 42).

كما أن هذه القيادة تسعى إلى بناء القرار وفق تعزيز المسؤولية الجماعية بين مرؤوسيهـا في بناء القرار داخل المنظمة بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكده نسبة 34.31% الجدول رقم 43) والوظائف التقنية (تأكده نسبة 24.83% الجدول رقم 43)، لكن يرجع ذلك حسب نظرتها أن القيادة الناجحة هي التي تتجز العمل من خلال مرؤوسيهـا في كل من الوظائف الإدارية، و باهتمام اقل بالنسبة للوظائف التقنية، فالوظائف الإدارية هي تسهل عمل الوظائف التقنية، أو بالأحرى توفر لهم مجموعة المهام التي سيؤدونها داخل المنظمة.

حيث يبرر هذا في كون القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز مشاركة الوظائف التقنية أكثر من الوظائف الإدارية لطابع المديرية للوظائف التقنية، لكن نجد أن تلك القيادة اختلفت فيما بينها في تحديد سبب تعزيز المسؤولية الجماعية، و اختزلته في الطبيعة التنفيذية للعمل مهام متعلقة بوظائف إدارية تسهل أداء مهام وظائف تقنية، ولم ترجع ذلك إلى أهمية العمل الجماعي وفق المشاركة الفعلية لكل المرؤوسين على اختلاف وظائفهم، فمن نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى بناء المسؤولية الجماعية من خلال القدرة على مناقشة طريقة تطبيق القوانين حتى لا يكون هناك اختلاف في تطبيق القوانين فالمسؤولية الجماعية لا تعني تقاسم المشاركة في بناء القرار بل من مسؤولية التنفيذ الجماعي للقوانين و القدرة على الضبط أو تحقيق الضبط الجماعية للمرؤوسين.

و يتعلم المرؤوسين من قيادتهم الإدارية الوسطى في بناء قرارات تسيير مكتبهم الحرص على تنفيذ القرارات في كل الوظائف الإدارية (تأكده نسبة 36.49% الجدول رقم 44)

و التقنية (تأكده نسبة 33.56% الجدول رقم 44)، كما تركز على العمل وفق ما هو مسطر خاصة مع الوظائف الإدارية (تأكده نسبة 37.23% الجدول رقم 44).

فعمل المرؤوسين مع قيادتهم الإدارية هو السلوك التنظيمي للموظف داخل مكتبه ليس من صنعه أو ابتكاراته، أو حرية الإبداعية في التسيير بل ناتج عن التزامه و حرصه على تنفيذ ما أملي عليه، و التركيز على التنفيذ وفق ما هو مسطر مما يخلق موظف حسب قواعد جامدة لتسيير، تنشئ لموظف تنفيذي اتكالي على ما يملى عليه فقط في المنظمة.

كذلك من نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تنشئة موظف حرفي للقوانين الرسمية فيتعلم من مسئوله كيف ينمي مهاراته لتنفيذ القوانين فتعلم مرؤوسيهها كيف تنشئ فيهم الشخصية المهنية الملتزمة برسمية القوانين و العمل وفق ما هو مسطر داخل مكاتبهم لان عدم الالتزام بذلك يعرضهم لسلطة المسائلة القانونية.

وأن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز طبيعة العمل مع مرؤوسيهها على أساس أن كل ما يقوم المرؤوسين في تنفيذ أعمالهم يعتمد أساس على توجيهاتهم، أو بالأحرى أن المرؤوسين في تنفيذ مهامهم يعتمدون كثيرا على رئيس مصلحتهم الذي يرى أن الأشخاص المميزين لديه هم الموظفين القادرين على تحمل المسؤولية (تأكده نسبة 71.66% الجدول رقم 45) في ظل تطبيق حرفي للقوانين (تأكده نسبة 60.53% الجدول رقم 45).

فتمكين القيادة الإدارية لمرؤوسيهم يتمثل في تمكينهم من الاستشارة المستمرة لديهم في تنفيذ عملهم، و تمكنهم من تحمل مسؤولية أدائهم، و تمكنهم من التطبيق الحرفي للقوانين، مما ينشأ مرؤوسين نتاج الآلية القانونية والتعليمات لرئيس المصلحة، أو مرؤوسين لديهم تبعية التوجه نحو رئيس المصلحة، و ليس إلى الإبداع الوظيفي في المكتب، و ليس مرؤوسين لديهم قدرة في التجديد و الإبداع.

فمن نتائج المقابلات نجد أن هذه القيادة الإدارية ترفض تصرف مرؤوسيهها من أنفسهم لان ذلك يقلل من هبة شخصية رئيس المصلحة كمسئول ويكثر التأويل في العمل و الخطأ و حتى يتمكن رئيس المصلحة من معرفة طريقة عمل مرؤوسيه يجب عليهم استشرته في كل عمل ، كما نجد أن الدراسة الميدانية تؤكد هذه العلاقة (أنظر الجدول رقم 45).

كما أن القيادة الإدارية الوسطى من خلال معاملتها لمرؤوسيهها تمكنهم في العمل داخل المنظمة من خلال تعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية في كل الوظائف الإدارية (تأكده نسبة 40.14% الجدول رقم 46) و التقنية (تأكده نسبة 43.62% الجدول رقم 46)، مع تعزيز قدرتهم على التطبيق الحرفي للقوانين لكنها تؤكد أكثر في الوظائف التقنية (تأكده نسبة

28.86% (الجدول رقم 46) من الوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 20.09% الجدول رقم 46)، الذين تطلب منهم العمل وتنفيذه وفق الالتزام الوظيفي بتلك القوانين، فإن الأشخاص المميزين لدى رؤساء المصالح هم الموظفين الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية في أداء مهامهم، مع الالتزام الحرفي للقوانين، إن تلك القيادة تسعى إلى الحفاظ على الصفة الرسمية في العمل مع عدم القدرة على تحمل الأعباء من طرف مرؤوسيهما في إطار تنشئي للسلوك وفق الآلية القانونية، فمن نتائج المقابلات مع رؤساء المصالح نجد أنهم يؤكدون أن الموظف المتميز هو الموظف الذي يحترم سلطة القانون و التنظيم الرسمي للمديرية من خلال تحدد واجباته وفق التنظيم الرسمي المعمول به.

و أن القيادة الإدارية الوسطى عند اتخاذ القرار تعزز تحميل نتائج القرار المتخذ بطريقة فردية في مشاكل العمل داخل المنظمة مع تحمل نتائج القرار المتخذ (تأكدته نسبة 48.56% الجدول رقم 47)، و تعزز المنافسة في تأدية العمل مع الاقتراح الجماعي للبدائل لاتخاذ القرار في مشاكل العمل (تأكدته نسبة 46.66% الجدول رقم 47).

مما يفسر أن القيادة الإدارية تلزم مرؤوسيهما بتحمل نتائج تنفيذ القرار المتخذ في حل مشاكل العمل الذي يتخذ وفق طريقة فردية كون كل ما يؤدي داخل المكتب هو محدد وفق اطر نظامية و تعليماتية قانونية مملات من طرف الإدارة العليا، مما تطلب منهم التحدي في تنفيذ المهمة وفق لما هو مسطر، والمنافسة في تأدية العمل خاصة اقتراح البدائل بطريقة جماعة للعمل وفق طريقة العمل المحددة، ومن خلال نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية تسعى إلى حل مشاكل العمل داخل المنظمة من خلال اقتراحات منها في شكل توضيحات قانونية مع تأكيد أن لكل فرد المبادرة لكن يجب على كل واحد تحمل مسؤوليته في العمل، لكن تسمح مبادرة العامل في اقتراح البديل في حل مشاكل العمل على درجة قدرته المعرفية بالقوانين المنظمة للمهنة، تؤكد هذه العلاقة من خلال الدراسة الميدانية (أنظر الجدول رقم 47).

وأن القيادة الإدارية الوسطى تطلب من مرؤوسيهما عند حدوث صعوبات في تنفيذ القرارات التسييرية أن يبلغونها بكل مشاكل العمل و الصعوبات التي تعترض عملية تنفيذ القرار سواء كانت الوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 57.66% الجدول رقم 48) أو التقنية (تأكدته نسبة 65.1% الجدول رقم 48).

فرؤساء المصالح يسعون إلى بناء القرارات الفردية في تسيير الشؤون المعترضة لأداء العامل مع اعتباره منفذ فقط يتم معالجة تلك المشكلات التي تعترضه إلا من خلال رئيس مصلحته، فهو منفذ للعمل و ناقلا لما يعترضه من صعوبات، و منتظرا لما يمليه عليه

رئيس مصلحته لنوع السلوك لحل تلك المشكلة مما يعزل الموظف عن القرار المتخذ في كل مراحلها و يستعمل فقط في آليات التنفيذ، فمن خلال نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية الوسطى تؤكد على مرؤوسيتها إعلامها بجميع ما يجري داخل المنظمة باعتبارها هي التي تأسأل و تحاسب عن مشاكل العمل أمام المدير .

و القيادة الإدارية الوسطى طريقتها غير الرسمية مع مرؤوسيتها في بناء القرارات المتعلقة بتسيير شؤون المنظمة هو تعزيز توفير النصيحة والتحذير لكل مرؤوس من الوقوع في الخطأ في حرية القرارات المتخذة في تنظيم شؤون عمله (تأكدته نسبة 60.5% الجدول رقم 48)، مع أن تلك القيادة تعمل على اطلاع مرؤوسيتها بجمع القرارات المتخذة و الممات عليهم من القيادة الإدارية العليا(تأكدته نسبة 53.85% الجدول رقم 48)، مع تفويض جزئي للصلاحيات و أخذ بعض المبادرات للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار(تأكدته نسبة 47.37% الجدول رقم 48).

فالقيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز الحذر لدى مرؤوسيتها في القرارات المتخذة من طرفهم في تنظيم شؤون عملهم، مما أنها تؤكد لمرؤوسيتها ضرورة على قدر ما فوض له من صلاحيات، و لا مجال للعمل بما لا تنص عليه القوانين التنظيمية للوظيفة، فالموظف هو في سلوك حذر من الوقوع في الخطأ، و ليس تصحيح للسلوك لخلق تجربة عمل و فق قاعدة تصحيح الخطأ و التوجيه لما هو اصح، فمن نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية الوسطى توفر لمرؤوسيتها جو من التأكيد في الحذر من العمل لان القانون فوق الجميع و لا يسمح بالتجاوزات في العمل.

و أن القيادة الإدارية الوسطى طريقتها في تمكين مرؤوسيتها في اتخاذ القرار تعتمد على تعزيز حريتهم في تنظيم شؤون عملهم بالنسبة للوظائف الإدارية(تأكدته نسبة 45.98% الجدول رقم 49) و الوظائف التقنية(تأكدته نسبة 37.58% الجدول رقم 49)، أي تترك لهم حرية القرارات المتخذ من طرفهم في تنظيم شؤون عملهم، مما يفسر أن القيادة الإدارية الوسطى تمكينها لمرؤوسيتها من عملية اتخاذ القرار هي عملية إجرائية بسيطة، تعتمد على الحركة المكتبية البسيطة و لا تتعلق بتفويض للصلاحيات، أين تظهر مسؤولية العمل والتنفيذ، والتقييم للعمل المكمل لما يطلب من المرؤوسين أداءه خارج المكتب، فمن نتائج المقابلات أن كل القرارات التي تمكن مرؤوسيتها في بنائه أو تسيير شؤون مكتبها هي نابعة من مختلف التعليمات و النصوص التنظيمية المنظمة للوظيفة.

و في الأخير أن القيادة الإدارية الوسطى تعزز تنشئة مرؤوسيتها على تجربة عمل من خلال اعتبار سلوك مرؤوسيتها سلبي، مع تكليف لمرؤوسيتها بأعمال متناقضة من عدد من

الرؤساء (تأكده نسبة 62.07% الجدول رقم 50)، و عدم وضوح القرارات التي يكلف بها المرؤوسين (تأكده نسبة 63.16% الجدول رقم 50)، فتلك القيادة تنظر إلى سلوك مرؤوسها الخاطئ يقابل عن طريق سلطة المسائلة، و ليس عن طريق التعلم الذاتي للمرؤوسين من خلال الاعتراف بالأخطاء و تصحيحها و اعتبار الأخطاء تجربة عمل يمكن بنائها.

إذ أخفقت القيادة الإدارية الوسطى في بناء تجربة عمل وفق التطوير الذاتي الموجه للمرؤوسين، و اعتمادها على تعزيز تنمية تجربة عمل تنشئ ذهنية عمل لدى الموظفين كيف يمكن إتباع سلوك صحيح و فق ما تراه القيادة أو ما تحدده التعليمات الرسمية حتى يتجنب المساءلة، و ليس على تطوير تجربة عمل وفق قاعدة التطوير الذاتي الموجه إلى التطوير التنظيمي، فمن خلال نتائج المقابلات نجد أن هذه القيادة تلمي تجربة العمل مع مرؤوسيه من خلال التهديد بسلطة الرسمية التي منها له القانون و الآلية العقابية التي تتوفر له من خلالها يركز على ضمان سلوك لموظف تتبعي موجه من خلاله.

### 3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

كما نجد أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز أسلوب رقابي يتميز بإخماد المشاكل في ظل عملية رقابية تركز على القدرات الذاتية في انجاز العمل (تأكده نسبة 37.84% الجدول رقم 52)، مما يبين أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز التزام مرؤوسيه بإخماد المشاكل المطروحة في العمل من خلال قدراتهم الذاتية في انجاز العمل.

فالقيادة الإدارية تعمل على تعزيز القدرات الذاتية لمرؤوسيه ليس من اجل القدرة على الانجاز الذاتي بل من اجل تجوز المشكلات في العمل حتى لا تظهر في السطح محل اهتمام المستويات القيادية الأخرى، و كذا تعمل على تعزيز أسلوب الرقابة المشدد على الرسمية في ظل عملية الرقابية المركزة على تعزيز التزام مرؤوسيه بالقوانين و إجراءات العمل (تأكده نسبة 32.55% الجدول رقم 52)، مما يبين أن تلك القيادة الإدارية تعمل على تنشئة مرؤوسيه في قدراتهم في الالتزام في تنفيذ القوانين و إجراءات العمل، ذلك من خلال أسلوب رقابي يشدد على الرسمية، هذا يفسر أن هذه القيادة الإدارية الوسطى تعمل على أسلوب رقابي في إخماد المشاكل من خلال قدرات مرؤوسيه الذاتية في انجاز العمل، و كذا أسلوب الرقابة المشدد على الرسمية في تنفيذ القوانين و إجراءات العمل.

فهذه القيادة هي تعمل على تعزيز قدرات مرؤوسيه في إخماد مشاكل العمل، و تطبيق القوانين من اجل تحاشي المشاكل في العمل، و الابتعاد على المسائلة مما قد

يخلق طريقة عمل ميكانيكية تتميز بروتينية التنفيذ و عدم تعزيز القدرات الذاتية في العمل.

فمن نتائج المقابلات مع القيادة الإدارية الوسطى نجدها تؤكد أن الأسلوب الرقابي الأمثل في متابعة المرؤوسين هو التأكيد على رسمية إجراءات العمل حتى تتحدد صلاحيات كل موظف داخل المديرية، و تجنب تجاوز بعض الموظفين لصلاحياتهم، كما تعتمد على مشاركة مرؤوسيهيها في العمل من اجل التأكيد على احترام النصوص التنظيمية المعمول بها و تجنب حدوث المشاكل في تنفيذ المهام، كما نجد أن هذه العلاقة تؤكد من خلال الدراسة الميدانية (أنظر الجدول رقم 52).

و أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز قدرة مرؤوسيهيها على الالتزام بقوانين و إجراءات العمل أي القدرة الحرفية في التنفيذ القانوني الإجرائي، يكون من خلال الزيارة المفاجئة للمكاتب المرؤوسين (تأكده نسبة 82.05% الجدول رقم 53) و المحاسبة و المسائلة للمرؤوسين (تأكده نسبة 80.49% الجدول رقم 53).

فالقيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز قدرة الالتزام الحرفي في بقوانين و إجراءات العمل ليس من خلال تنشئة قدرة وفق للقدرة الذاتية للمرؤوسين بل من خلال الزيارات المفاجئة لمكاتب مرؤوسيهيهم لمعرفة أدائهم و من خلال المحاسبة المسائلة في مدى تنفيذ القوانين مما قد يخلق موظف يعمل وفق آلية القانون و الإجراء الرسمي المعزز عن طريق آليات التنشئة التنظيمية للمسئول الآلي لحركية التنظيم، فهذه النتيجة تتأكد من خلال المقابلات مع القيادة الإدارية الوسطى التي تؤكد أن ما يهيمها في عملية الرقابة هو قدرة مرؤوسيهيها على التزام بالنصوص التنظيمية المنظمة للوظيفة العمومية.

و القيادة الإدارية الوسطى تهدف من عملية الرقابة التي تقوم بها، إلى تعزيز معرفة مرؤوسيهيها بالذي يجب أن يقومون به داخل المنظمة من خلال أسلوب رقابي يعتمد على تعزيز الرقابة الذاتية لمعرفة من الذي يجب القيام به لكن هذا مشروط بإخماد المشاكل المروحة في المكتب و لا يترك ظهورها (تأكده نسبة 50% الجدول رقم 54)، في ظل الرقابة الدقيقة المركزة و التشديد على الرسمية.

فالقيادة الإدارية الوسطى لا تهدف إلى عملية رقابية توضح لمرؤوسيهيها من الذي يجب القيام به في ظل تعزيز للالتزام الذاتي لمراقبة طريقة الأداء، بل من اجل تعزيز التزام ذاتي في معرفة الحدود الرسمية لسلوك الموظف من خلال آلية الرقابة المركزة في تشديد على رسمية العمل و إجراءاته، أي تعزيز التزام لرقابة ذاتية للموظف ليس لطريقة أدائه بل لمدى تطابق أدائه مع تلك الآليات الرقابية المتبناة من طرف القيادة الإدارية الوسطى.

مما قد يخلق نوع من الضغط الرقابي للموظف في طريقة أدائه، فنجد من خلال نتائج المقابلات أن القيادة الإدارية الوسطى تركز بين مرؤوسيهيها على ان كل موظف يجب ان يعرف صلاحياته داخل المديرية و لا يحدث مشاكل في العمل خاصة مع زملائه و يحافظ السير الحسن للمصلحة.

و أن القيادة الإدارية الوسطى تمارس عملية الرقابة على مرؤوسيهيها عن طريق المعايضة الميدانية للعمل مع مرؤوسيهيها (تأكدته نسبة 48.17% الجدول رقم 55) بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 49.66% الجدول رقم 55) بالنسبة للوظائف التقنية، مع استعمال متردد للزيارة المفاجئة لمكاتب مرؤوسيهيها، هذا ما يفسر أن هذه القيادة لا تعمل تعزيز التزام ذاتي لرقابة مرؤوسيهيها بأنفسهم لعملهم بل تعمل على تعزيز حضورها الدائم في رقابة طريقة الأداء و التنفيذ.

لأجل تعزيز قدرتها في إطار معنوي في ذهنية مرؤوسيهيها بحضورهم الرقابية على سلوكهم التنظيمي، حيث نجد من خلال نتائج المقابلات أن القيادة الإدارية تعمل على المراقبة المستمرة للعمل من خلال الإشراف عن طريقة تنفيذ المهام داخل المديرية مع توضيح الطرق الرسمية للعمل، كما أنها تشارك مرؤوسيهيها في العمل لأجل التأكد من احترامهم للقانون، و لأنها أحسن وسيلة للتأكد من أن المرؤوسين يلتزمون بكل التعليمات الموجهة لهم. و أن هذه القيادة لا تعتمد على التقارير المرفوعة عن مرؤوسيهيها في ضبط سلوكهم التي قد تتمثل في بعض الشكاوي أو بعض النزاعات بين المرؤوسين أو الاختلافات في طريقة الأداء أو بعض الاختلافات في المطالب التنظيمية (تأكدته نسبة 58.39% الجدول رقم 56) بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 64.43% الجدول رقم 56) بالنسبة للوظائف التقنية.

مما يفسر هذه القيادة تعتمد على سلوكها الرقابي الشخصي في توجيه سلوك مرؤوسيهيها بمخلف عناصره الرسمية التي ينص عليها النظام الداخلي للمنظمة، مما نجد في نتائج المقابلات مع القيادة الإدارية الوسطى أنها تضبط سلوك مرؤوسيهيها من خلال إلزام مرؤوسيهيها باستشارتها في كل طريقة تنفيذ لمهام معينة، كما أنها تضبط سلوكهم من خلال التركيز على المتابعة المستمرة للعمل.

كما أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز التزام مرؤوسيهيها بتواجدهم من خلال استمارة الحضور الممضاة من طرفهم وهذا لتأكيد الرقابة الدقيقة المركزة على المرؤوسين (تأكدته نسبة 67.06% الجدول رقم 57)، و التشديد على الرسمية في العمل داخل المكتب (تأكدته نسبة 80.49% الجدول رقم 57)، فتلك القيادة تعمل على تعزيز التزام مرؤوسيهيها بتواجدهم داخل

المكتب ليسمن خلال الالتزام الذاتي بل من ورقة إمضاء وقت الدخول و الخروج خلال موافقت العمل الرسمية وفق المؤسسة.

مما قد يخلق موظف مرتبط أو منجز لمهام إمضاء وقت الدخول و الخروج فقط و ليس من الالتزام بالحضور الفعلي في المكتب، فحضور جميع الموظفين خلال تلك الموافقت الرسمية للخروج و الدخول للمنظمة أو موافقت العمل مرتبط بتوقيت الاستمارة، فمن نتائج المقابلات مع القيادة الإدارية الوسطى أن الخاصية الأساسية لعملية الرقابة هو التأكد من الحضور الدائم للموظف في مكتبه عن طريق الرقابة المركزة عليه، تتأكد هذه العلاقة من خلال الدراسة الميدانية(أنظر الجدول رقم 57).

إن هذه القيادة الإدارية لا تعمل من خلال عملية الرقابة على ترصد أخطاء مرؤوسيه لتطبيق الجزاءات(تأكدته نسبة 59.12% الجدول رقم 58)بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 75.17% الجدول رقم 57)بالنسبة للوظائف التقنية، هذه القيادة تعمل من خلال عملية الرقابة على تعزيز تصحيح طريقة القيام بتنفيذ الأعمال أو العمل على إملاء التعليمات لتحديد طريقة التنفيذ أو نوع السلوكات المراد تعزيزها.

مما قد يعزز سواكات للموظفين تحقق التزامهم الدائم بمشورة أو طلب الإذن أو التوضيح في طريقة القيام ببعض الأعمال، فالقيام بتنفيذ المهام يقوم رئيس المصلحة باستدعاء العون المكلف بانجاز المهمة أو عندما يريد هذا العون انجاز مهمة ما يتم مباشرة باستشارة رئيس المصلحة، فنجد من خلال نتائج المقابلات أن القيادة الإدارية الوسطى يهتما من مرؤوسيهما طريقة تنفيذها للعمل لذا تعمل على شرح و إملاء التعليمات الشارحة لطريقة العمل و مشاركتهم في طريقة التنفيذ.

وهذه القيادة الإدارية لا تعمل على استغلال قدرات مرؤوسيه من بناء نفسها لسبب كفاءتها في التسيير و قدرتها على تحمل المسؤولية يظهر هذا في كل أنواع الوظائف لدى مرؤوسيهما (تأكدته نسبة 21.17% الجدول رقم 59) بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 26.17% الجدول رقم 59)بالنسبة للوظائف التقنية، فهذه القيادة تعمل على تعزيز توظيف قدرات مرؤوسيه في طريقة تنفيذ المهام بكفاءة دون توجيهها إلى تسيير تنظيمي معين في عملية الرقابة، إذ تعزز احتواء مرؤوسيهما بكفاءتها و تحمل المسؤولية، فمن خلال نتائج المقابلات تسعى إلى توظيف قدرات مرؤوسيهما بمدى التزامهم بتعليماتها و القوانين المنظمة للوظيفة، كما أن المسؤول الذي يضمن احترام مرؤوسيه له من خلال تنمية مهاراته أكثر من مرؤوسيه.

و أن القيادة الإدارية الوسطى لا تسعى إلى تعزيز مجموعة من الموظفين الموالين لها داخل المنظمة من خلال العملية الرقابية، ذلك لأنها تعبر عملية الرقابة هي بناء إشرافي لتنفيذ المهام سواء كانت وظائف تقنية (تأكدته نسبة 37.57% الجدول رقم 60) أو إدارية (تأكدته نسبة 29.93% الجدول رقم 60)، و ليس تسييس تنظيمي يسعى إلى بناء نفوذ داخل مجموعات العمل، لكن هذه القيادة الإدارية تسعى إلى بناء تسييس تنظيمي من أجل تعزيز الحفاظ على ديمومتها في منصبها.

و ذلك من خلال آليات الرقابة المتبعة من طرفها في علاقتها مع مرؤوسيهها، فهذه القيادة حريصة على منصبها أو تعزيز نفوذها من خلال السلطة الممنوحة في الهيكل التنظيمي يدعم من خلال العملية الرقابية، مع تعزيز أداء العمل الرسمي داخل المنظمة بتساوي أو إدخال كل المرؤوسين في العملية الرقابية و الإشراف على توضيح كل الطرق الأدائية داخل المنظمة، فمن خلال نتائج المقابلات مع القيادة الإدارية نجد أنها تؤكد أن عملية الرقابة بالأساس تكون عن طريق التوجيه المستمر و الإشراف المشارك للمرؤوسين في تنفيذ الأعمال لتقديم مختلف التعليمات المنظمة للوظيفة كل مرؤوس.

و أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز نفوذها و قوتها بين مرؤوسيهها من خلال عملية الرقابة داخل المنظمة الإدارية، حيث يؤثر ذلك على المرؤوسين فيجدون أنفسهم في تباين في الآراء مع من يعملون (تأكدته نسبة 74.69% الجدول رقم 61) ، و كذا يختلفون فيما بينهم من ينجز العمل بالمقابل (تأكدته نسبة 73.08% الجدول رقم 61) أنهم يدعمون بعضهم البعض في ظل هذه العملية الرقابية (تأكدته نسبة 57.69% الجدول رقم 61).

فهذه العملية قد تفضي إلى تداخل في المهام و الوظائف و تعدد الأوامر و التوجيهات الموجهة إلى المرؤوسين مما يجعلهم يبحثون إلى من يتبعون في هذه التعليمات و من ينجز هذه المهام في خضوعه إلى من رؤساء المصالح بسبب تركيز كل رئيس مصلحة على تأكيد نفوذه، فمن خلال نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية تؤكد نفوذها بين مرؤوسيهها من خلال تأكيد السلم الهرمي للسلطة بينها و بين مرؤوسيهها و المتابعة المستمرة في ظل الصرامة في توجيه التعليمات و تنفيذها، ما يؤكد هذا في الدراسة الميدانية (أنظر الجدول رقم 61).

و أن موقف المرؤوسين خلال عملية الرقابة من طرف رئيس مصلحتهم يتسترون عن بعض المشاكل المطروحة و لا يثيرونها للنقاش معه يكون هذا السلوك من طرف الموظفين الذين يؤدون وظائف إدارية (تأكدته نسبة 51.09% الجدول رقم 62) ووظائف تقنية (تأكدته نسبة 42.28% الجدول رقم 62).

فهذه القيادة الإدارية الوسطى لا تعمل على تعزيز مبادرة طرح المشكل مع رئيس المصلحة، إلا أن هذه القيادة الإدارية الوسطى تعمل كجسر مع الوظائف التقنية حيث يبرر هذا طبيعة عمل المصلحة في نوع المهام التقنية المؤكدة فيها، مما يكشف أن هذه القيادة تعزز هبة رقابية تبني موقف تنظيمي لمرؤوسيهما يتجنبون حدوث مشاكل تتعلق بعملهم أو استقرارهم في علاقتهم برئيس المصلحة، فمن نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية الوسطى تركز فقط على إملاء التعليمات الشارحة للأداء و كيفية تجنب مرؤوسيهما لأخطاء تطبيق القانون.

و أن القيادة الإدارية الوسطى من خلال عملية الرقابة التي تقوم بها تعزز كنتيجة أثر لتلك العملية تضامن أو تدعيم المرؤوسين لبعضهم البعض لكن ليس كهدف بغية تعزيز تلميع صورته و إيهام الموظفين بأهميته (تأكدته نسبة 59.87% الجدول رقم 63)، فهذه العملية تهدف إلى ضبط أداء المرؤوسين وفق ما تطلبه المنظمة، وكذا نجد من المرؤوسين من تتباين آرائهم فيما بينهم مع من يعملون نتيجة عمل بعض رؤساء المصالح على تعزيز تلميع صورته و إيهام الموظفين بأهميته (تأكدته نسبة 39.21% الجدول رقم 63).

يؤكد العلاقة بين يبين اثر عملية الرقابة لرئيس المصلحة على مرؤوسيه و استخدامه لبعض الموظفين لتلميع صورته وأهميته (أنظر الجدول رقم 63)، فمن خلال نتائج المقابلات نجد أن هذه القيادة تخلق لدى مرؤوسيهما أن مسؤوليها لديهم صفة الالتزام بالقانون و احترامه.

وأن هذه القيادة الإدارية الوسطى لا تعمل على تعزيز نفوذها و قوتها و تلميع صورتها بين مرؤوسيهما من خلال عملية الرقابة على صفة العلنية أو التصريح بذلك بل تسعى من خلال عائد ضمني لهذه العملية من مرؤوسيهما (تأكدته نسبة 75.14% الجدول رقم 64)، فمن خلال نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على بناء نفوذها في صورة الالتزام بالصلح العام و التركيز على تطبيق القانون و الشرح المستمر لطريقة العمل داخل المديرية و التركيز على انجاز كل ما تطلبه منها القيادة الإدارية العليا، يؤكد هذه الجدول العلاقة بين يبين اثر عملية الرقابة لرئيس المصلحة على مرؤوسيه و استخدامه لبعض الموظفين لتلميع صورته وأهميته (أنظر الجدول رقم 64).

والقيادة الإدارية الوسطى تعمل على تحميل مرؤوسيهما أخطائهم و التستر على البعض الآخر مما يجد المرؤوسين أنفسهم يختلفون من ينجز العمل في العملية الرقابية لرئيس المصلحة (تأكدته نسبة 69.23% الجدول رقم 65)، ما يفسر تعزيز تهرب بعض المرؤوسين ممارسة بعض الوظائف أو القيام بانجاز بعض المهام ذات المسؤولية القانونية، فتهرب الكثير

من المرؤوسين من تسيير بعض المكاتب التي لها مسؤولية بدعوى انه عامل له اجر شهري يتقاضاه، و لماذا المسؤولية التي تأتي لي بعض الأتعاب التي أنا في غنى عنها.  
و مع من تتقلد المسؤولية هل مع الذي يحميك أو الذي يتركك تتخبط في مشكل إداري كون أن رئيس المصلحة لا يدافع عنه مع القيادة الإدارية العليا ، يؤكد هذه العلاقة بين أثر رقابة رئيس المصلحة على مرؤوسيه و طريقة المعاملة عندما يخطأ مرؤوسيه (أنظر الجدول رقم 63).

#### 4-مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

إن جو العمل المعزز من طرف القيادة الإدارية الوسطى نجد فيه من المرؤوسين من يشعرون من خلال جو العمل مع رؤساء مصالحهم بالملل و مرغمين على العمل أو أداء مهامهم مما يجعلهم لا يعملون ساعات إضافية(تأكدته نسبة 34.25% الجدول رقم 66).  
فوجود بعض المرؤوسين داخل المنظمة مع ضعف مردوديتهم في العمل و عدم سرعة في أداء المهام المطلوبة منهم، فقد يؤدي إلى كثرة تردد بعض رؤساء المصالح على مرؤوسيهم يسألون هل أكملت العمل أم لا؟، عدت مرات بغيت الضغط عليهم من اجل الإسراع في انجاز المهمة.

فمن نتائج المقابلات أن القيادة الإدارية الوسطى تركز على القدرة في الانجاز مما يجعلها تستعمل آليات للضغط على مرؤوسيهما كالرقابة المركزة، والتحفيز كالتركيز على تنقيط المردودية، يؤكد هذه العلاقة بين جو العمل مع رئيس المصلحة وأثره على مرؤوسيه في عملهم الساعات الإضافية من خلال الدراسة الميدانية(أنظر الجدول رقم 66).

فأغلب القيادة الإدارية الوسطى تفتقد الاهتمام في تعزيز بعض السلوكات التطوعية لمرؤوسيهما كعمل ساعات إضافية خرج الوقت الرسمي للعمل، فهذه القيادة تفتقد لأهمية هذا السلوك المواطني، حيث تنظر إلى هذا السلوك على انه أمر عادي(تؤكدته نسبة 25.55% الجدول رقم 67) بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 27.52% الجدول رقم 67)بالنسبة للوظائف التقنية، أو أن على الموظف يجب أن يكمل مهامه المكلف بها، أو يقع في المسائلة، أو أن الموظف غير كفى جدا في أداء عمله في اقل وقت ممكن.

فقد يجعل رؤساء المصالح عند انتهاء وقت العمل الرسمي لا يتفقدون حتى المكاتب حتى يتأكدوا من تواجد بعض الموظفين و ماذا يعملون في وقت الراحة المخصص له، فمن نتائج المقابلات نجد أن هذه القيادة تنظر إلى هذا السلوك سلوك عادي فقد يقابل بتنقيط أو تعويض في المردودية.

وأن القيادة الإدارية على تعزيز عمل مرؤوسيهيها من أجل العمل القيام بمهام زملائهم في حالة غيابهم (تأكدته نسبة 61.31% الجدول رقم 68) بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 72.48% الجدول رقم 68) بالنسبة للوظائف التقنية، لكن بالنظر إلى الجدول السابق يفسر هذا أن عمل القيادة الإدارية على تعزيز سلوك مرؤوسيهيها المتمثل في القيام بأعمال زملائهم في حالة غيابهم ليس من أجل تعزيز التضامن التنظيمي بين العمل بل من أجل تجنب التعطيل في انجاز بعض المهام التي تجعل رئيس المصلحة محل مسائلة أمام القيادة الإدارية العليا، فبعض رؤساء المصالح يحاولون التقرب من مرؤوسيه بكل الطرق غير رسمية من أجل انجاز بعض الأعمال للموظف الغائب عن العمل في حين أنهم يتخذون الإجراءات الرسمية مع الموظف الغائب عن العمل كالخصم من مرتبه اليومي، حتى انه من خلال مقابلات مع بعض المرؤوسين يقولون انه في حالة غياب موظف ما يقوم رئيس المصلحة بالتقرب من جميع الموظفين، لأجل تجنب آثار هذا الغياب و في نفس الوقت يقوم بتقديم وعود لهذا الموظف الذي يترجى منه تقديم هذه الخدمة لرئيس المصلحة بأنه يتم ترقيته أو إعطائه مسؤوليات أكبر، فمن خلال نتائج المقابلات نجد أن هذه القيادة تنتظر إلى هذا السلوك هو سلوك عادي لكن يجب تنظيمه عن طريق الإجراءات التنظيمية المعمول بها لضمان عقلنة طريق استخلاف الموظفين لبعضهم البعض.

إن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز سلوكات مرؤوسيهيها للحفاظ على الصالح المتعلق بالمنظمة في ظل جو يحاولون فيه بذل مجهود اكبر للعمل (تأكدته نسبة 63.75% الجدول رقم 69)، فحرص تلك القيادة على تحقيق الصالح العام من خلال مجهودات مرؤوسيهيها، هذا يوحي بالنظر إلى ما سبق أن هذه القيادة تعمل على الحفاظ على الصالح العام ليس كسلوك تطوعي يعبر عن مواطنة تنظيمية بل عن طريق الوجوب للحفاظ على الصالح العام لأنه تنص عليه القوانين و التعليمات الإدارية، مما يؤكد أن لجو العمل هذا ضغط على تنفيذ المهام ليس لطابع شخصي أو طابع إهمالي لبعض المهام لاعتبارات أخرى، فمن خلال نتائج المقابلات نجد ان هذه القيادة تعمل على تعزيز سلوك مرؤوسيهيها للحفاظ على أهداف الوظيفة العمومية من خلال التركيز على القوانين المنظمة لها، فيؤكد هذه العلاقة يبين جو العمل مع رئيس المصلحة و نوع المصالح التي يعزز المرؤوسين للحفاظ عليها في الدراسة الميدانية (أنظر الجدول رقم 69).

كما أن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تعزيز تنشئة مرؤوسيهيها على مساعدة بعضهم البعض في حجم العمل الكبير (تأكدته نسبة 55.24% الجدول رقم 70) بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 32.59% الجدول رقم 70) بالنسبة للوظائف التقنية، و كذا تزويد بعضهم

البعض بالمعلومات اللازمة للعمل (تأكدته نسبة 51.43% الجدول رقم 70) بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 34.8% الجدول رقم 70) بالنسبة للوظائف التقنية، لكنها أغفلت الاهتمام بالموظفين الجدد لتعليمهم ثقافة المنظمة و تسريع اندماجهم معها خاصة من الجانب الأدائي.

فهذه السلوكيات المعززة تبادل المعلومات و التعاون في انجاز العمل ذو الحجم الكبير ليست سلوكيات تعبر عن الجانب الطوعي للعمل بل يفرضه الجانب الآلي الميكانيكي للتنظيم في التساند بين أعضاء المنظمة في الانجاز و تبادل المعلومات من أجل الهدف الرسمي لمنظمة ضمن المسار التنظيمي للمنظمة، فمن خلال نتائج نجد أن هذه القيادة تعمل على ربط مرؤوسيه ببعضهم البعض من إنجاح العملية التنظيمية وفق ما هو مسطر داخل المديرية، و القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تضخيم المشاكل التنظيمية في العمل أكثر من اللازم أو إعطاء الأمور التنظيمية حجماً أكثر من اللازم، و ذلك حرصاً منها للحفاظ على المصالح الشخصية (تأكدته نسبة 36.58% الجدول رقم 71) ثم الصالح العام (تأكدته نسبة 31.36% الجدول رقم 71)، كما تعمل تعزيز دعم قناعات مرؤوسيه بها في العمل حفظاً للمصالح الشخصية (تأكدته نسبة 39.01% الجدول رقم 71) ثم الصالح العام (تأكدته نسبة 37.87% الجدول رقم 71).

فهذه القيادة تعمل على افتعال مجموعة من السلوكيات الداعمة لبعض الأهداف الشخصية لرئيس المصلحة كالحفاظ على منصبه، كما انه يؤكد ذلك من خلال شذذ قناعات مرؤوسيه فقط في تمثلات سلوكياته معهم، كما يظهر انه يحاول خلق إطار يحتمي به يوحى به لمرؤوسين انه يعرف كل صغيرة وكبيرة من خلال انه يركز على تضخيم الأمور أكثر من اللازم مما يوحى بخوف تلك القيادة عن مناصبها أو ضعفها في عملية التسيير، يؤكد هذه العلاقة يبين طبيعة المعاملة لرئيس المصلحة و المصالح التي يشع المرؤوسين الحفاظ عليها في الدراسة الميدانية (أنظر الجدول رقم 71).

و هذه القيادة الإدارية الوسطى تنقسم بين معزز للتضامن الاجتماعي (تأكدته نسبة 64.46% الجدول رقم 72) بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 43.64% الجدول رقم 72) بالنسبة للوظائف التقنية و غير معزز لذلك (تأكدته نسبة 65.71% الجدول رقم 72) بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 38.67% الجدول رقم 72) بالنسبة للوظائف التقنية، هذه القيادة تفقد لأهمية التضامن الاجتماعي بين المرؤوسين و تركز على الطرق الإجرائية للعمل، فقد يكون حضور القيادة الإدارية الوسطى بين المرؤوسين في السلوكيات التي تؤكد التضامن الاجتماعي بين المرؤوسين إلا في بعض المناسبات المتعارف عليها في تسيير الخدمات

الاجتماعي كان هذا من خلال المقابلات مع بعض الموظفين، فمن خلال نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية الوسطى يهملها من مرؤوسيه تضامنها الآلي في تطبيق قوانين العمل. وأن القيادة الإدارية الوسطى تعمل على التقرب من الموظفين المميزين في العمل في ظل تكوين علاقة على أنهم أسرة عمل، لكن هذا السلوك ليس من أجل تكوين أسرة عمل تحقق كل معاني العمل كفريق في دراسة طريقة العمل، بل تعتبرهم ضمناً أنهم أفراد يهددون مناصبهم لذا يجب اعتبارهم كوسيلة لبلوغ غاية شخصية (تأكدته نسبة 56.52% الجدول رقم 73)، فيجب تشغيلهم كباقي الموارد مع إعطائهم أجر يتقاضونه (تأكدته نسبة 52.08% الجدول رقم 73)، مما يفسر أن معاملة هذه القيادة لمرؤوسيه المميزين في العمل تتعلق مسار تحقيق غايات شخصية و ليس من أجل اعتبارهم مورد بشري مصدر للإبداع و نجاح المنظمة، حيث من خلال نتائج المقابلات أن الأشخاص المميزين في العمل لدى القيادة الإدارية هم الأشخاص الملتزمون بالقانون داخل المديرية و المنفذون للأوامر، يؤكد هذا الجدول العلاقة بين العلاقة بين معاملة رئيس المصلحة للأشخاص المميزين في العمل و كيفية معاملة كل مرؤوسيه في الدراسة الميدانية (أنظر الجدول رقم 73).

كما أن القيادة الإدارية الوسطى تعامل مرؤوسيه على أساس أنهم موظفين لهم اجر يتقاضونه، في ظل تهميش لبعض المرؤوسين في توزيع الصلاحيات (تأكدته نسبة 44.18% الجدول رقم 74)، مع المحاباة مع بعض المرؤوسين في توزيع الصلاحيات عليهم (تأكدته نسبة 40.98% الجدول رقم 74)، لكن البعض منها من يعامل مرؤوسيه على أنهم أسرة عمل مع العدالة في توزيع الصلاحيات، مما يفسر تعامل هذه القيادة مع مرؤوسيه تعمل يؤكد من التفاعل بعلاقات ميكانيكية تحدد وفق الانجاز و الأجر، أي اعتبار العامل على انه عنصر ميكانيكي من الهيكل التنظيمي للمنظمة يحدد له ما ينجزه و ما يتقاضاه هذا ما تؤكد الملاحظة الميدانية من خلال اعتماد رؤساء المصالح على الخصومات اليومية لمرؤوسيه في حالة غيابهم أو ممارستهم لبعض السلوكات، و كأن الأجر هو المحرك الوحيد لمردودية الفرد، هذه المعاملة أفرزت تهميش لبعض المرؤوسين داخل المنظمة، فمن خلال نتائج المقابلات نجد ان هذه القيادة تنظر لموظفيها ان عملهم داخل المديرية منظم وفقا لقوانين و ما يطلب من هذا الموظف هو العمل وفق ما هو مسطر و يتقاضى اجر مقبل ذلك، يؤكد هذه العلاقة بين شكل توزيع الصلاحيات على المرؤوسين و كيفية معاملة رئيس المصلحة لهم في الدراسة الميدانية (أنظر الجدول رقم 74)، فهذه القيادة الإدارية الوسطى تبني علاقتها مع مرؤوسيه على أساس الكفاءة خاصة بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 85.09% الجدول رقم 75) اما بالنسبة للوظائف التقنية (تأكدته نسبة 35.91% الجدول

رقم 75)، و تضعف ربط علاقاتها مع مرؤوسيهيها على أساس الصداقة أو علاقات غير رسمية، فهذه القيادة تدعم مؤشر الكفاءة بالنسبة لمرؤوسيهيها في إطار علاقات رسمية، أي تدعم ما يطلبه التنظيم الرسمي من مرؤوسيه داخل المنظمة، فالموظف الذي يتكون له وجود من خلال رئيس المصلحة هو الموظف الأكفأ في أداء مهامه.

ومن المرؤوسين يقومون بإنجاز بعض المهام و هم مجبرين عنها بسبب وساطات رئيس المصلحة خاصة بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 37.96% الجدول رقم 76) وبالنسبة للوظائف التقنية (تأكدته نسبة 32.88% الجدول رقم 76)، فتدخل هذه القيادة في بعض المهام التنظيمية ليس من أجل الانجاز الأدائي للفرد أو من أجل رفع وتيرة الانجاز، بل من تقديم تسهيلات لبعض المتعاملين، أو قد توجد سلوكيات لدى بعض الموظفين أفرزت من خلالها مراكز للسلطة داخل المنظمة، مما نجده من خلال المقابلات أن هذه القيادة الإدارية تركز أكثر على طريقة التنفيذ في العمل.

و أن القيادة الإدارية الوسطى تعتمد خلال العملية التحفيزية لها على تعزيز السياسة العقابية في تعزيز تنشئة سلوك مرؤوسيهيها حسب العلاقات المصلحية المقررة مع المرؤوسين (تأكدته نسبة 48.96% الجدول رقم 77)، و على سياسة الدعم في العلاقات المبنية على أساس الكفاءة (تأكدته نسبة 57.94% الجدول رقم 77)، فتوجيه سياسة العقاب للمرؤوسين تخضع لتقدير المصلحة من طرف هذه القيادة و ليست تهدف إلى تعديل السلوك أو إلغائه، هذا ما يلغي عدالة الإجراءات التطبيقية لهذا الأسلوب العقابي على الموظفين.

أما سياسة الدعم المبنية على أساس الكفاءة، فتفسيرها أنها لا تهدف إلى تطوير كفاءات داخل المنظمة أو تعزيز كفاءة داخل سلوك كل المرؤوسين من خلال الدعم المقدم من طرف هذه القيادة، بل من أجل تعزيز استعمال الكفاءة الموجودة عند الموظف في مستواها المتوفر لديه و ليس من أجل تطويرها، بغية الهدف منها هو تحقيق الانجاز الوظيفي المطلوب من كرئيس مصلحة عن طريق مرؤوسيهيها، فمن خلال نتائج المقابلات أن هذه القيادة تعتمد على سياسة العقاب و المكافأة من خلال القوانين المنظمة للعملية التحفيزية بغية ضبط سلوك مرؤوسيهيها، يؤكد هذه العلاقة يبين سياسة التحفيز المعتمدة لدى رئيس المصلحة و أسس علاقاته بمرؤوسيهيها في الدراسة الميدانية (أنظر الجدول رقم 77).

كما أن القيادة الإدارية الوسطى تعتمد في منح صلاحيات لمرؤوسيهيها على توزيع عادل للصلاحيات بين مرؤوسيهيها (تأكدته نسبة 38.09% الجدول رقم 78) بالنسبة للوظائف الإدارية (تأكدته نسبة 37.02% الجدول رقم 78) بالنسبة للوظائف التقنية، و بالنظر إلى ما سبق من خلال تركيز القيادة على رسمية الإجراءات أن هذه العدالة في توزيع الصلاحيات

ليس من تحقيق مفهوم العدالة من الناحية المعاملاتية بين المرؤوسين بل تحقيق هذه العدالة من خلال ما تحققه القوانين و الإجراءات التنظيمية. مما يفسر أن تحقيق القيادة الإدارية الوسطى للعدالة من حيث حجم العمل المؤدى من خلال حجم عبئ كل وظيفة داخل المنظمة. و هذه القيادة الإدارية الوسطى تعمل على تحقيق العدالة التنظيمية في توزيع العمل من خلال توزيعه على مرؤوسيه من خلال ما يتناسب مع قدرات مرؤوسيه بالنسبة للوظائف الإدارية(تأكده نسبة 54.74% الجدول رقم 79) و التقنية(تأكده نسبة 57.05% الجدول رقم 79)، فحرص هذه القيادة على تحقيق التوافق بين العامل و الوظيفية في العمل من خلال تقديراتها لقدرات مرؤوسيه، و ليس من خلال رغبات أو اختيارات مرؤوسيه لبعض الوظائف، فهي تغيب هذا في مؤشر العدالة في التوزيع، مما يوحي تحقيق العدالة في توزيع العمل هو نتاج التركيبة التنظيمية لتقديرات رئيس المصلحة لقدرات مرؤوسيه و متطلبات الوظيفة.

فمن خلال نتائج المقابلات أن هذه القيادة تحقق العدالة من خلال القدرة على توزيع المهام وفق ما يراه القانون، وعمل القيادة الإدارية الوسطى مع مرؤوسيه تعتمد على علاقة رئيس مرؤوس يركز فيها على انجاز العمل، حيث يعامل فيها الأفراد المتميزين في العمل على أنهم مورد كباقي الموارد يجب تشغيله ضمن العملية التنظيمية(تؤكدده نسبة 51.78% الجدول رقم 80).

إن هذه القيادة تعتمد على تعزيز الرسمية في عملها مع مرؤوسيه هذه الرسمية التي تضمن مستوى انجازي معين في العمل أو تركيز على متغير العمل دون الاهتمام بالعامل في حد ذاته بل الاهتمام بدرجة انجازه داخل المنظمة، لذا يجب تشغيل و توظيف كل المرؤوسين داخل المنظمة مثل الموارد الأخرى التكنولوجيا المعلومات، فمن خلال نتائج المقابلات نجد أن القيادة الإدارية الوسطى تنظر إلى مرؤوسيه على أنهم أعضاء في العملية التنظيمية يجب تشغيلهم، يؤكد هذه العلاقة بين تقييم المرؤوسين لطريقة عمل رئيس المصلحة و طريقة معاملته للأشخاص المميزين في العمل في الجدول بالنظر إلى الدراسة الميدانية (أنظر الجدول رقم 80).

# النتائج العامة للدراسة

## النتائج العامة

أجابت الدراسة الميدانية عن خصائص النسق الثقافي المعزز من طرف السلوك القيادي للمنظمة الإدارية الجزائرية، بحكم المكانة الاجتماعية لهذه الفئات القيادية في البناء الاجتماعي القائم للمنظمة، فالنتائج العامة التي توصلنا إليها نلخصها فيما يلي:

- يطبع النسق الثقافي للمنظمة الإدارية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، و ظاهرة السيطرة على العمال مما أنتج كائن اجتماعي أكثر قبول لظاهرة السيطرة والخضوع، كما يطبع هذا النسق بعد ثقافي متجنب للمخاطرة، تظهر من خلال اهتمام القيادة الإدارية على التركيز في تطبيق إجراءات و قوانين العملية التنظيمية، و كذلك تعزيز سلوكات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف و الالتزام بسلوكات محددة، و يطبع هذا النسق بعد متوجه إلى الفردية يظهر من عدم اهتمام القيادة الإدارية في تعزيز سلوكات التعاون و دمج الذهنيات الفردية المشكلة للبناء الاجتماعي في ذهنية جماعية للعمل.
- تركز هذه القيادة الإدارية على الشكل التنظيمي المرتبط بالنمط التaylorي حيث أن الدراسة الميدانية تبين أن القيادة الإدارية تركز من خلال نظام اتخاذ القرار و نظام الاتصالات و نظام الحوافز ونظام الرقابة، ترشيد فيه العملية التنظيمية و شرح طريقة العمل وفق إجراءات و معايير محددة للعمل، و رفع المردودية الفردية للعمل، و الاعتماد على أسلوب الثواب و العقاب، و الرقابة المستمرة للعمل، مما أنتج نسق ثقافي للبناء الاجتماعي للمنظمة أفقده قدرة إعادة إنتاج سلوكات تنظيمية واعية وفق ما يتطلب النسق الاجتماعي.
- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتمشى و التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في طريقة إدارة هذا التغيير و ذلك بعدم دعم تأييد العمال هذا التغيير بأخذ آرائهم و إطلاعهم عليه، حيث تعتمد على إطلاع شكلي لهم، مما يظهر عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.
- أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل وفق قاعدة الانضباط الذاتي، التي تتحدد وفق علاقة فرد بآخر ثم بالمجموعة تنتج من خلالها معايير السلوك التنظيمي ليصبح سلوك اجتماعي، يحل من خلال أعضاء المنظمة المشاكل التي تواجه اندماجهم الداخلي كقدرة جماعية للعمل.

- أصاب بعض هذه القيادة الإدارية في تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الإدارية الجزائية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة، لكن أخفقت في حلها من خلال تعزيز نسق قانوني يحكم العلاقات الاجتماعية، فاختلط لديها الوسيلة بالهدف.
- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية، و ذلك بالاعتماد الجانب الرسمي في العمل، و إتباع هرمي للقوانين المعمول بها، في مقابل عدم وجود معايير قيادية فنية أو مهاراتيّة محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.
- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز مناخ عمل يشكل بيئة اجتماعية روتينية و جافة تفنقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية، و ذلك من خلال ضعف التنسيق القيادي الأفقي بين القيادات الأخرى، و التفرد بالسلطة، و تعزيز علاقات رسمية تتطلب من خلالها الولاء لها و ليس للمنظمة، و تعمل على اعتبار دورها القيادي ممثل في الرقابة المستمرة لاحترام إجراءات العمل، مما أدى بها إلى عدم تعزيز ثقافة مناخية تعزز من خلالها سلوكيات للمبادرة، و تقبل الخلافات و مناقشتها علنا، و تحمل المسؤولية.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسية تمرر من خلالها التعليمات، و الأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة و التشاور و الاستماع و إبداء الرأي.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب و العقاب، و تعتمد على الحوافز آنية لبناء العمل الإداري، و ليست موجهة إلى المدى الذي يخلق قاعدة للانضباط الذاتي، كما أنه تقدم حوافز أساس الدفع الفردي، أو الانتماء على أساس الجهة، ما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوك روح الفريق، و روح الجماعة و المخاطرة و الإبداع.
- إن الشكل التنظيمي الذي تعنقد هذه القيادة بأهميته ليس من حيث قدرته على خلق قدرة جماعية للفعل وفق قاعدة الانضباط الذاتي، بل غاياتها العمل على تعزيز قدرة عمالية تحترم تطبيق القوانين و القواعد و الإجراءات التنظيمية، و توصيف المهام عن طريق التعليمات المملات من طرفه، أصبح من هذا تحويل المنظمة إلى الشكل الرأسي في تنظيم بيروقراطي، يؤطر السلوكيات البشرية و الممارسات التنظيمية، مما يلغي وجود قيادة تفاعلية لديها مهارة قيادية على إدارة العلاقات الاجتماعية.

- تعني إدارة المعرفة التنظيمية داخل المنظمة الإدارية هي جملة الجهود التي تبذلها القيادة الإدارية الوسطى من اجل تنظيم و بناء رأسمال التنظيمي للمورد البشري من اجل تعظيم كفاءة استخدام و فهم التعليمات و الأوامر الشارحة لإجراءات العمل و طريقة تنفيذه.
- الثقة التنظيمية لدى أعضاء المنظمة هي موجهة فيما بين المرؤوسين من اجل مواجهة ضغوط رئيس المصلحة، و جزء من الثقة في الإدارة العليا من اجل تقديم بعض الشكاوي أو تقديم تظلمات رئيس المصلحة إليها.
- تهتم القيادة الإدارية الوسطى داخل المنظمة الإدارية بالحفاظ على الأداء العام للمنظمة في إطار حرفي لتتبع التعليمات للنسق البيروقراطي و ذلك من خلال تنشئة مرؤوسيهيها على رسمية السلوكات التنظيمية التي ينتهجونها داخل المنظمة.
- إن الثقافة الاتصالية التي تعمل القيادة الإدارية الوسطى على تعزيزيها و تنشئتها لمرؤوسيهيها في سلوكهم التنظيمي تعني تأكيد القنوات الرسمية المحددة في العمل و الشارحة لطريقة الأداء و تنفيذ المهام او تحديد سلوك المورد البشري في إطار السلوك الرسمي للمنظمة.
- تأكد هذه القيادة للمنظمة الإدارية السلم الهرمي أو هيرارشية العلاقات داخل المنظمة، فيجب على كل موظف ان يلتزم فقط بما هو مملى عليه و ما وضح له من طرف رئيس المصلحة، فالمسافة التنظيمية تقتضي ان تحترم لتعزيز الشخصية الرسمية للمسؤول، فالمرؤوسين عليهم التنفيذ و رئيس المصلحة عليه شرح طريقة العمل.
- تركز القيادة الإدارية الوسطى على بناء و تعزيز موظف حرفي يتبع جملة من التعليمات و الأوامر الصادرة عن رئيس المصلحة لترشيد سلوكه، مما يعزز ثقافة جامدة تنتج و تعيد إنتاج موظف حرفي دماغه الثقافي لسلوكه التنظيمي التعليمات و الأوامر و النصوص التنظيمية الصادرة عن رئيس المصلحة، كيفية تطبيقها على أكمل وجه، هذه الثقافة التي تفتقد مواكبة ما هو جديد أو غير قادرة عن تطوير نفسها بنفسها.
- تعزز ثقافة بيروقراطية تحدد من خلالها السلطات و المسؤوليات و التنسيق بين الوحدات و يأخذ تسلسل السلطة و توزيع المعلومات هرميا و تعتمد على التحكم و الالتزام، و تعزز هذه القيادة ثقافة العمليات يتم التركيز فيها على طريقة الانجاز في العمل و ليس النتائج التي يتم تحقيقها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم و يعمل

الكل على حماية نفسه و بالتالي تقل المخاطرة و روح الجماعة، وتعزز كذلك ثقافة الدور التي تركز طريقة و نوعية التخطيط للوظيفة و الأدوار و الصلاحيات الممنوحة للأفراد و العاملين، وفق الأطر القانونية و القواعد و التنظيمية للوظيفة العمومية.

- أخفت هذه القيادة الإدارية في تحديد مفهوم التغيير و التطوير التنظيمي الذي هو محدد وفقا لقوة إصدار التعليمات و النصوص التنظيمية، بدلا من خلف تجربة عمل مطورة نتيجة العمليات الاجتماعية و التفاعلات التي تحدث بين الموظفين داخل البناء الاجتماعي للمنظمة.

- إن توقعات القيادة الإدارية الوسطى من مرؤوسيه داخل المنظمة في أدائهم هي ليست نتاج العلاقات الاجتماعية بل نتاج علاقة رئيس مرؤوس أو المسافة التنظيمية، فمنهج التفكير داخل الثقافة التنظيمية المعززة من طرف القيادة الإدارية الوسطى، أو الإطار الثقافي كمرجع يوجه الفرد يتحدد وفق القيادة الإدارية الوسطى من خلال التعليمات الكتابية و الشفوية الشارحة لطريقة العمل داخل المنظمة.

- إن علاقات العمل بين القيادة الإدارية الوسطى و مرؤوسيه هي وليدة كيفية الاتفاق بين صحة تطبيق القوانين في حل المشكلات التنظيمية، وخلق الانسجام في التنفيذ و الضبط الداخلي.

- تعزز هذه القيادة ثقافة المبادرة ليس وفق تعلم مبدأ المخاطرة بمبادرات أو إبداعات الفرد التنظيمية أو مشاركاته في بناء القرارات الإستراتيجية، بل تعتمد هذا القرارات الروتينية، فتفتقد مبادرات الفرد إلى التوظيف الإبداعي حيث تبقى حبيسة مواقف تنظيمية تخضع إلى تقدير رئيس المصلحة في حد ذاته.

- ترى هذه القيادة أن التعلم التنظيمي هو عملية مقارنة بين كيف يتم اتخاذ القرار المبرمج في شكل سلوك؟، و بين كيف يمكن تطبيق التعليمات الموجه بشكل سليم؟، فينقد التعلم التنظيمي كسلوك لجانب الإعداد المكتسب المستقبلي لاعتماد عليه كتدريب لبناء العمل.

- فتفتقد ثقافة اتخاذ القرار إلى المرونة في التعامل مع المواقف التنظيمية المختلفة فتبقى حبيسة ما يمليه الهيكل البيروقراطي من حلول، لكي تكسب نوع من المرونة في التعامل مع تلك المواقف لكن مع قتل كل المبادرات الفردية من طرف المرؤوسين داخل المنظمة.

- أخفقت هذه القيادة الإدارية في تعليم مرؤوسيه القدرة على تحمل المسؤولية أو بناء قرارات إستراتيجية أو بالأحرى إعداد قيادة مستقبلية قادرة على التغيير و خلقت موظف حرفي لديه مرجع أو وعاء تعليماتي يبرمج سلوكه فيبقى هذا الموظف حبيس تلك الأوراق التي توجهه لطريقة العمل.
- إن هذه القيادة الإدارية تفتقد لفن بناء تجربة عمل من صنع البناء الاجتماعي لمنظمتها أو صنع ضمير (نحن)، بل هناك مراحل منفصلة في تاريخ المنظمة تفتقد لأسلوب الترابط المتواصل بين مراحل عمر المنظمة يرجع هذا لاستبدال رؤساء المصالح أو لعدم التشريع القانوني المعمول به.
- اختزلت هذه القيادة أسلوب المشاركة في التزام الدائم لمرؤوسيه على اخذ مشورتها في طريقة العمل، فمفهوم المشاركة هو ليس طرح للفكرة و مناقشتها بل طرح كيف اعمل أو ترى في الموقف التنظيمي هذا السلوك المناسب، مما المسؤولية الجماعية في بناء القرار في بناء قرار جماعي من صنع المرؤوسين.
- عملت هذه القيادة علة تنشئة موظف داخل مكتبه و برمجة سلوكه الرسمي بالحرص على تنفيذ ما هو مسطر فقط، أو ما يملى عليه ، أي اهتمت بالموظف داخل المكتب لتبسيط طريقة العمل، دون الاهتمام بالجوانب الإنسانية، أو الخارجية، أو في علاقاته بالمستويات التنظيمية الأخرى، ما من شأنه يخلق موظف اتكالي جامد لا يعمل إلا ما يطلبه منه مسؤوله المباشر و لا يهتم بتطوير قدراته الوظيفية.
- تختزل هذه القيادة الإدارية بناء القرار الإداري مع موظفيها في مرحلتين ما هو المشكل المطروح؟ و ماذا ينص القانون على هذا؟، فالبديل الحل ليس من خلال الاقتراح الجماعي أو المبادرات الفردية للموظفين، بل ماذا يطرح لي القانون أو التعليمات من بدائل؟ فيتعلم الموظف كيف يوازن بين التركيبية النظامية للمنظمة و المشاكل المقترحة للعمل.
- تعزز هذه القيادة الإدارية ثقافة التنظيمية مبنية على أساس التحاور الضمني بين سلوك الفرد و قانون الوظيفة العمومية مما غيب جانب بناء ثقافة تنظيمية على أساس التحاور بين المفاوضات في التفاعل و العلاقات الاجتماعية.
- إن القيادة الإدارية الوسطى تسعى إلى تعزيز الثقة التنظيمية التي تنتج عن طريق تنشئة مرؤوسيه في كسب ثقتهم في مسؤوليهم و قناعاتهم في طرقهم في التسيير، أما في المستوى الثاني هناك ثقة مكونة بين المرؤوسين في إطار غير

رسمي من اجل برمجة بعض السلوكات بين المرؤوسين، هذه الثقة ليست موجهة من طرف المرؤوسين بتعزيز ايجابي إلى قيادتهم.

● إن معنى الثقة التنظيمية عند هذه القيادة هي درجة مساندة أو الامتثال ثقفا في توجيهاتها من طرف مرؤوسيه و مساندهم لسلطتها من خلال العمليات التنظيمية المختلفة.

● إن الموظف المراد تنشئته وفق هذه القيادة هو موظف اعتيادي لديه سلوك روتيني يترجم حركة عمل بسيطة توضحها له قيادته، و طلب الإذن و المشورة و الشرح في تنفيذ المهام لكي يتجنب كل تأويل غير رسمي، فهو موظف يتركب من امتلاءات إجرائية في العمل اعتاد عليها من توجيهات رئيس مصلحته، فالموظف المراد ببناءه داخل المنظمة هو مجرد ناقل للمعلومات و المشاكل التنظيمية لقيادته دون إن ينظر فيها بل ينتظر ما تفرزه هذه القيادة من قرارات.

● إن السلوك الإبداعي وفق هذه القيادة ليس من صنع الفرد الموظف بل من صنع القانون و ما يترك له من حريات فيجب يتصرف وفق ما أعطى له من صلاحيات التي تحدد له السلوك المطلوب، فجميع المبادرات و الاقتراحات تبقى حبيسة تلك المفاوضات بين ما فوض له و ما يجب أن يعمل، فهي ترى الموظف ملحق بوظيفته و ليس العكس.

● إن مفهوم السلوك التنظيمي هو تلك الحركة المكتسبة البسيطة المتكررة المحدد وفق تحليل القيادة الإدارية للقوانين المختلفة، حيث يتركب هذا السلوك من ثلاث أسئلة أساسية كيف نحمي أنفسنا من سلطة القانون؟، و كيف نحافظ على القانون من خلال السلوك المنتهج؟، و سؤال خاص بالقيادة كيف نحافظ على منصبنا داخل المنظمة الإدارية؟، هذه الأسئلة بضمير الفرد، و تنتفي باقي الأسئلة بضمير الجمع كيف نبني منظمنا؟، فأنماط السلوك التي يتم تنشئة الفرد عليها داخل المنظمة من طرف القيادة الإدارية هي وليدة السلطة القانونية و التطبيق الحرفي للتعليمات المملات من طرفها، و ليست نتيجة عضوية اجتماعية في البناء الاجتماعي للمنظمة.

● معنى التنشئة التنظيمية هو الإعداد الآلي الميكانيكي لتكيف الفرد مع القانون و ليس تكيف الفرد مع البناء الاجتماعي للمنظمة، بهدف خلق سلوكات تعبر عن الطاعة و الامتثال و التنفيذ المشروعة و اخذ الإذن، لتقسم الوظائف بين منفذ و مطيع للأوامر (المرؤوسين)، ووظيفة التخطيط تمارسها القيادة الإدارية، فهي تكرر تبعية الموظف إلى رئيسه.

- تعبر القيادة الإدارية الوسطى عن ثقافة الرقابة تركز فيها على أسلوب رقابي بإخماد المشاكل و حلها في مكانها في رقابة مشددة على الرسمية تؤكد على مدى تطابق السلوك مع الإجراءات التنظيمية المعمول بها و مدى الالتزام ثقافة العمل المعزز من طرف القيادة الإدارية، تتميز برقابة مستمرة و مركزة.
- لا تعمل هذه القيادة على تعزيز الالتزام التنظيمي ليس وفق قاعدة الانضباط الذاتي أو على أساس مبدأ الولاء و الانتماء داخل مبدأ العلاقات الاجتماعية، فتعني لها الالتزام التنظيمي هو تعزيز الإلتباع الحرفي للإجراءات التنظيمية للوظيفة العمومية.
- تعمل على تعزيز طريقة عمل ميكانيكية تتميز بروتينية التنفيذ مما خلق موظف ميكانيكي يعمل على إتباع ما هو مخطط في التنفيذ أو للعمل، و تستبعد ذاتية أو مبادرات العامل في تغيير طريقة عمله أو خلق و ابتداع طريقة عمل مع زملائه من اجل الاندماج الاجتماعي و الذاتي .
- تسعى هذه القيادة الإدارية الوسطى على تعزيز شخصية رسمية بين مرؤوسيهما في إطار تنشئي للحصول على قناعات مرؤوسيهما بأنها تمثل سلطة القانون و الحفاظ عليه، فهي تسعى إلى الضغط على تكييف العامل مع مكتبه، من شأنه يخلق ضغط تنظيمي ناتج عن جهاز رقابي محكم داخل الهيكل البيروقراطي للمنظمة.
- تعتمد هذه القيادة على بعض التسييس التنظيمي في توجيه سلوك مرؤوسيهما بغرض تجنب المشاكل و إخمادها باستعمال بعض الآليات التنظيمية للمحافظة على منصبها داخل المنظمة مما يوجد داخل المنظمة عدة أساليب رقابية تحدد حسب الهدف التسييسي لشخصية القائد مما يوجد سلوك رقابي شخصي.
- اتفقت هذه القيادة على أن مردودية الموظف في العمل تعزز من خلال استمارة الحضور و أغفلت طريقة تنشئة الموظف على الالتزام الذاتي في الأداء، مما بنى مفهوم الدافعية للعمل ليس وفق إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية بل عن طريق الضبط المادي في العمل.
- تعتبر القيادة الإدارية الوسطى أن أحسن أسلوب رقابي في تسريع عملية التنفيذ هو أسلوب الرقابة الإشرافي المباشر على طريقة العمل الذي يمنح الإملاء المباشر للتعليمات العمل و تصحيحه و تقييم الفرد على عمله و مدى التزامه بما كلف به.
- ثقافة التحفز التي تسعى هذه القيادة إلى تعزيزها تفتقد إلى التعزيز غير الرسمي في العلاقات الاجتماعية و التفاعلات بين الأفراد، بل ثقافة التحفيز الايجابية في نظره هي التي تنتج عن طريق الإجراءات الرسمية في العمل للإدارات العمومية، فتعتمد

على تنقيط المرودية في شكل اجر مادي بدرجة كبيرة فتتأرجح عن الثقافة بين أسلوب العقاب و الثواب المنصوص عليها في قانون الوظيفة العمومية للحفاظ على الصالح العام، مما اختزل هذه الثقافة في الجانب المادي و أهمل الجانب الإنساني في عملية التحفيز .

- العدالة التنظيمية التي تسعى هذه القيادة الإدارية إلى تعزيز عدالة على المستوى الوظيفي في تطبيق الإجراءات العمل و توزيعها وتنفيذها بين المرؤوسين، على اعتبار أن الموظف داخل المديرية هو فرد يشغل على أساس اجر يتقاضاه و مهام ينفذها.

- تفتقد هذه القيادة إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كعمل ساعات إضافية أو عمل سلوكيات تنظيمية أخرى طوعية كاستخلاف زملائه في العمل في حالة الغياب، على اعتبار أن الموظف يجب أن يكمل مهامه المكلف بها او يقع في المسائلة، بدعوى هذه السلوكيات تنظم بطرق رسمية، فكل سلوك رفق هذه القيادة منظم بنص قانوني، تركز هذه القيادة في منح الحوافز على أساس التقييم الميكانيكي للعمل أو بالأحرى على أساس قوة العمل و درجة الحضور دون الجوانب الأخرى.

- تعتمد القيادة الإدارية الوسطى على ثقافة تحفيز تزود بين أسلوب العقاب و الثواب وفق مسارات رسمية للوظيفية العمومية تأكد من خلالها عدم السماح بأي مشكل تنظيمي مهما قلت أهميته لذا تسعى إلى تضخيم بعض المشكلات العمل أكثر من اللازم حرصا منها للحفاظ على منصبها أو أن تقع في مساءلات مع القيادة الإدارية العليا.

- الهدف الأساسي من خلال هذه القيادة لثقافة التحفيز هو تعزيز قناعات مرؤوسيهيها لدعم تمثلاتهم و فق ما تريده هذه القيادة سلوك مطلوب، فتتظر إلى الأشخاص المميزين في العمل على انهم ليسوا مصدر إبداع او نجاح المنظمة فكل موظف هو مشغل بالية الميكانيكية للهيكل البيروقراطي.

- تتحدد مفهوم ثقافة التحفيز وفق درجة الانجاز و الأجر و ليس وفق درجة الولاء و الانتماء و الإبداع ، فتعزز هذه القيادة مبدأ الكفاءة في الأداء على أساس الامتثال الدائم و المقبول في التنفيذ.

- تركز القيادة الإدارية الوسطى على القواعد و الإجراءات التي تكفل الدافعية في العمل و تحديد الأدوار التنظيمية و السلطات، مما أسست لمفهوم الفاعل الميكانيكي في السلوك التنظيمي للمورد البشري، الموجه عن طريق الهيكل البيروقراطي.

الخاتمة

## خاتمة

تعتبر المنظمة الإدارية مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية، في برمجة فكرية لذهنيات فردية في العمل إلى ذهنية جماعية، تعبر عن قدرة جماعية للفعل تحدد هوية المنظمة، تعمل القيادة الإدارية في هذا كوكلاء في إدارة أساليب التنشئة الاجتماعية للمورد البشري على السلوك الاجتماعي الواعي، الذي يتشكل عن علاقة فرد بغيره من أفراد الجماعة في إطار تنسيق تفاعلي.

لبناء نسيج اجتماعي يفرز ثقافة تنظيمية تعبر عن اختيارات واعية للفاعلين، و عن تصورهم الجماعي، والمشارك لكيفية معالجة ومجابهة المشكلات المطروحة أمامهم، مما يخلق على مر الوقت تشكل تلك الثقافة جماعيا، وفق قاعدة الانضباط الذاتي، و بصفة عامة يطول عمر و ينمو بنائها الاجتماعي تبعا للمحتوى الثقافي للثقافة التنظيمية، المعزز عن قيادتها الإدارية في عملية إذكاء لمجموعة من السلوكات التنظيمية التي تنتج هذا النسق الثقافي، و يعيد في نفس الوقت تأطير السلوكات الفردية إلى سلوكات اجتماعية، تعزز توازن البناء الاجتماعي، لكن أجرات العلاقة بين القيادة الإدارية الوسطى و تطوير الثقافة التنظيمية، من الصعب تفكيكها على مستوى العلاقات الاجتماعية التي تحدد مرجع قاعدي للتصرف تحويه الثقافة التنظيمية للمنظمة، كاتفاق مشترك و فهم واعى لطريقة الحياة الاجتماعية داخل المنظمة، تنتج منها كائنات اجتماعية عابرة لوجودها الفردي، تأطرها ثقافة "نحن"، تعبر عن ضرب من ضروب العقلنة، لذلك البناء الاجتماعي.

فمن خلال الدراسة الميدانية بينت لنا أن القيادة الإدارية الوسطى لمنظمة الإدارية الجزائرية في تطورها بعيدة عن اعتبار المنظمة الإدارية كيان اجتماعي له خصائصه ومميزاته و يترجمها سلوكها التنظيمي في تشكل اجتماعي من الروابط الاجتماعية، منتج لكيانات اجتماعية انطلاقا من نظرة تفاعلية، تأخذ في الحسبان الأفراد، والعوائق التي تواجه التشكيل الاجتماعي لمجتمع المنظمة، حيث هي حبيسة نظرة تقليدية للمنظمة في اتجاه تايلوري في العمل، ومغتربة في هيكل بيروقراطي، الذي حجب عنها تعزيز ثقافة تنظيمية تعيد إنتاج البناء الاجتماعي في سلوكات ثقافية، وفق متطلبات و أوضاع جديدة لمنظمة.

فتعني المنظمة الإدارية وفق منظور القيادة الإدارية الوسطى، أنها هيكل تنظيمي توزع فيه الأدوار، و الواجبات وفق قوانين محددة، فيجب علي كل شخص فيها الالتزام بها، لتحقيق الضبط التنظيمي لسلوك المورد البشري.

أما آليات التنشئة التنظيمية هي القوانين والتعليمات، ومذكرات العمل والنظم الرسمية التي توضح الفرد كيف يعمل ما لذي ينفذه، وما المطلوب منه، لهذا فان الوعاء الثقافي للقيادة

الإدارية مستمدة من الهيكل البيروقراطي للمنظمة، مما خلق موظف حرفي، أي موظف ميكانيكي توصف له الأعمال، أو الإجراءات العمل، إلا من خلال قيادته الإدارية الوسطى ولا دخل له في عملية التغيير، كما أن هذه القيادة تعزز الثقافة التنظيمية سيمتها الأساسية من يخضع إلي من؟، ومن يحاسب أمام من؟، ومن يحدد إجراءات العمل؟، ومن ينفذ هذه الإجراءات؟، هذه الثقافة اختزلت مصالح المنظمة في جانب ميكانيكي آلي، يعبر عن طريقة تايلور في برمجة السلوك التنظيمي وأهملت متغير العامل في العملية التنظيمية، حيث يلاحظ ضعف القيادة الإدارية في استخدام العلاقات الإنسانية .

و هذه القيادة الإدارية الوسطى لا تعيش على مخزون مهاراتي ينبع من تطويراتها الذاتية لشخصيتها الإدارية، بل تعتمد في تسيير المنظمة علي مخزون الهيكل البيروقراطي من القوانين، الأنظمة، التعليمات ... إلخ، الشئ الذي خلق ذاكرات فردية تعبر عن إستراتيجيات فردية تسعى للحصول علي الأجر، و المحافظة علي دوام منصبها، مع غياب كلي للذاكرة الجماعية التي تعبر عن إستراتيجية الجماعية تبني تجربة عمل مكتشفة جماعيا، ومتفق عليها جماعيا، ومطورة جماعيا ، نتيجة لتفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة، هذا يدل عن وجود قيادة إدارية وسطى تتأرجح بين تسيير للمنظمة بين معرفتها للقوانين والتعليمات الرسمية (الهيكل البيروقراطي )، و الجانب آخر كيفية ترجمة تلك المعرفة القانونية، إلي سلوكيات تنظيمية ينتهجها المرؤوسين للاعتماد علي تحليل إجراءات العمل داخل كل مكتب ( طريقة تايلور).

لكل ما سبق يتبين أن القيادة الإدارية عززت الثقافة التنظيمية استبدلت التعبير بضمير (نحن، أو في منظمنا نعمل هكذا)، بقاء القانون، أو كيف يرى القانون في هذا السلوك؟، أو ما هو المرجع القانوني في هذا؟، الشئ الذي خلق ضغط، واغتراب لسلوكيات تنظيمية (كالإبداع المخاطرة. المبادرة . المواطنة، الانتماء، الالتزام الذاتي...)، بقيت تقييم وفق مفهوم القيادة الإدارية الوسطى للمخزون القانوني للهيكل البيروقراطي، و العملية الميكانيكية لتايلور.

هذه النظرة من طرف القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة الإدارية الجزائرية، أطرت سلوكها التنظيمي لفترة طويلة، مما جعل البناء الاجتماعي لهذه المنظمة أن ينتج، و يعيد إنتاج نفس الحلول، و نفس البناء الاجتماعي، عوض أن يعمل على تحقيق تغيير ثقافي، و تطوير لمختلف الذهنيات الفردية، تعمل على تحقيق بناء تجربة جزائرية في منظماتها ناتجة عن محاولات إخفاقها ونجاحها، في حل مشاكل الاندماج الداخلي لأعضاء التنظيم، حيث هنا تظهر مواجهة المنظمة الإدارية لإشكالية البقاء والنمو، في محاولتها تدارك ذلك من خلال النظم القانونية المختلفة.

بیبلیو غر افیا

مراجع باللغة العربية:**1- كتب متعلقة بموضوع الدراسة:**

1. إبراهيم الغمري: إدارة الأفراد و التطوير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984.
2. إبراهيم عبد الله: الإدارة المفاهيم و الأسس و المهام، ط3، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1983.
3. إبراهيم عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1993.
4. احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنها، 2000.
5. احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت، 1989.
6. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية ، 1995.
7. أرجس كريس: الفرد و المنظمة، الصراع بين النظم و الفرد، ت: على الجمال ساس، مطبعة جامعة القاهرة، 1970.
8. أمين محمد أبوريا: القيادة الإدارية و المهارات السلوكية للمشرفين، مطابع نجد التجارية، الرياض، 1988.
9. أودوي تيد: فن القيادة و التوجه في إدارة الأعمال العامة، ت: محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص 16
10. بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران (الجزائر)، 2004.
11. ثامر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، المملكة العربية السعودية، (ب،د)، 1994.
12. ج كورتوا: لمحات في فن القيادة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1980.
13. جازية زعيتز: اتجاهات معاصرة في الإدارة، أصول الإدارة و التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
14. جلال عبد الوهاب: العلاقات الإنسانية و الإعلام، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
15. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، نظريات نماذج لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
16. جون ركس: مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ت: محمد الجوهري وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب/ت .
17. حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، د/ت.
18. حسن عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
19. حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
20. حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
21. خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة، دار المسيرة، ط1، عمان، ب/ت.
22. دافيد راتشمان و آخرون: الإدارة المعاصرة، ت: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
23. دونالد ويز: كيف تصبح قائدا ناجحا، ت: زكي كويكار زكي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000.
24. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

25. رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، ب/ت.
26. رشا جبهان أحمد: الإعلام ونظرياته في العصر الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971.
27. رضا صاحب أبو حمد و سنان كاظم الموسري: وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، 2001.
28. رضا صاحب أبو حمد و سنان كاظم الموسوي: وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، 2001.
29. رضا عبد الرزاق و آخرون: إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة و النشر، بغداد، 1987.
30. رفعت عبد الحليم الفادوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2005.
31. روية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
32. رياض الزغل: مقدمة في علم النفس الإجتماعي و السلوك التنظيمي، ط1، دار قتيبة للطباعة و النشر، بيروت، 1993.
33. ريتشارد باسكال : فن الإدارة اليابانية ، ت: حسن محمد ياسين، السعودية، معهد الإدارة العامة ، 1986.
34. زكي محمود هاشم: إدارة الأفراد و العلاقات العامة، دار النهضة، القاهرة، 1985.
35. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت، 1989.
36. زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
37. سالم سعيد القحطاني: التطوير الإداري - مفهوم المدخل والأساليب ، ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1996.
38. سكينر ، ب ، ف : تكنولوجيا السلوك الإنساني ، ترجمة عبد القادر يوسف و محمد رجا الدرني، مجلة المعرفة، عدد 32 ، م. و. للثقافة والآداب، الكويت، 1990.
39. سهيلة عباس: القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
40. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، دار المكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2000.
41. شون ماكبرايد و آخرون: أصوات متعددة و عالم واحد، الاتصال و المجتمع اليوم و غدا، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1981.
42. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مختبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة 2006،
43. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
44. صلاح الشناوي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1999.
45. عاطف وصفي : الثقافة و الشخصية ، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.
46. عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، التنظيم الإداري و الحكومي بين التقليد و المعاصرة، ج2، مطابع دار الشرق ب/ب، 1998.
47. عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع ، مجلة المعرفة، م. و. للثقافة و الفنون، الكويت، عدد 44 ، م. و. للثقافة و الآداب، الكويت، 1990.
48. عبد الرحمان محمد العيسوي: علم النفس و الإنتاج، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2000.
49. عبد العزيز صالح: الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000.
50. عبد الله عبد الغني الطجم: طلق عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية و التطبيقات، دار النوابع للنشر و التوزيع، ب/ب، 1994.

51. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1999.
52. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان (الأردن)، 1999.
53. عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية، داينمك للطباعة، مصر، 2005.
54. عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006
55. علي السلمي: إدارة الأفراد، رفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1980،
56. علي السليمي: السلوك التنظيمي، ط3، دار غريب للنشر والتوزيع والنشر، القاهرة، ب/ت.
57. علي عبد الوهاب: إستراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2000.
58. علي محمد عبد الوهاب: إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر، مصر، ب/ت.
59. على محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ب/ت.
60. عمر وصفي عقيلي و قيس عبد علي مؤمن: المنظمة و نظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
61. عوض حسين الشلالة: العلاقات الإنسانية و دورها في السلوك الإنساني، شركة كاظمة للنشر، الكويت، 1981.
62. غراهام داوولينغ: تكوين سمعة الشركة : الهوية والصورة و الأداء، ترجمة، وليد شحادة، ط1، مطبعة العبكان، م.ع.السعودية، 2003
63. فريد النجار: إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية، مؤسسة شباب الجماعة، الإسكندرية، 1998.
64. فضيل دليو و آخرون: الاتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الدولي الثاني، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية "قسنطينة"، الجزائر، 2003.
65. فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2000.
66. فليب أنتكتون: إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول، التغيير الثقافي، سلسلة إصدارات البنك المركزي للخبرات المهنية للإدارة، 1996.
67. فوزي حبيش: الإدارة و التنظيم الإداري، مكتبة وهبة، القاهرة، 1991.
68. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر و التوزيع، 1994.
69. كيت كيتان: ترشيد و تحفيز الموظفين، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ناجي حداد، الدار العربية للعلوم، بيروت لبنان، 1995.
70. كيث ديفير: السلوك الإنساني في العمل، ت: سيد عبد الحميد و حمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986.
71. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
72. مؤيد سعيد السامرائي و آخرون: إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1990.
73. مؤيد سعيد سالم: منظمة التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
74. ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
75. ماهر محمد حسن: القيادة أساسيات و نظريات، ط1، دار كندي، الأردن، 2004.
76. محسن العبودي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة الحديثة، القاهرة، 1984.

77. محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجماعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 .
78. محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 2002.
79. محمد الصيرفي : إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006.
80. محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006
81. محمد العزازي أحمد: المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري، ب/د، ب/ب، 2002.
82. محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
83. محمد رضا حجازي: المنظمات العامة، بدون دار نشر، 2002.
84. محمد رمضان القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجماعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
85. محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية: الاتصال و وسائله، المكتب الجامعي الحديث، 1991.
86. محمد عاطف غيث و عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
87. محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة السلوك الإنساني، متطلبات التحديث المستمر للسلوك، ط1، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة، 2002.
88. محمد عبد الغني هلال: مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الأداء، ط4، مصر، 2005.
89. محمد عبد الفتاح باغي: تقييم الموظفين العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1976.
90. محمد فتحي عكاشة، محمد زكي شفيق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ب/ت.
91. محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
92. محمد قاسم القريوني: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، مكتبة الشرق، عمان، 1994.
93. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
94. محمود عودة: أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت ب/ت.
95. محي الدين الأزهرى: الإدارة و المديرين أساسيات وسلوكيات، طبعة الأولى، دار الفكر العربي، دار الفكر العربي، للطباعة و النشر، القاهرة، 1993.
96. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المركز العربي للتطوير الإداري، دار الطليعة، بيروت، 1986.
97. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
98. مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
99. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
100. مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

101. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
102. موسى المدهون وإبراهيم الجرزاوي: تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
103. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004،
104. ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسات الاقتصادية، ب/د، الجزائر، 2004.
105. نبيل الحسيني النجار و مرتضى مصطفى راغب: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992.
106. نبيل رسلان: الحوافز في قوانين الحكومة و القطاع العام، دار النهضة العربية، بيروت، 1987.
107. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر، 2006.
108. يحي عبد الحميد إبراهيم: التحديات الإدارية و إعداد قيادات المستقبل، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2001.
109. يس عامر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1995.
110. يوسف عنصر: الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
111. فضيل دليو و آخرون: الاتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الدولي الثاني، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية "قسنطينة"، الجزائر، 2003.
112. الشماع خليل محمد حسن و خفير كاظم محمود: نظريات المنظمة، دار المصير، عمان، ط1، 1994.
113. منيف إبراهيم: تطور الفكر الإداري المعاصر، آفاق للإبداع والنشر، لبنان، ط1، 1999.
114. الصباح عبد الرحمان: نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، عمان، 1998.
115. مشرقى محمد على: نظرية القرارات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
116. جاب الله كشك، محمد بهجت: المنظمات و أسس ادارتها، دار الطباعة الحرة، الاسكندرية، 1995.
117. كيت كنان، ترجمة مركز التعريب و البرمجة نعمة سليمان: أسس الإدارة الناجحة، الدار العربية للعلوم، لبنان، ط1، 1995.
118. سعيد محمد المصري: التنظيم و الإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و ابقياة و الرقابة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
119. فايز الزعبي: الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال طرق و أساليب سياسات استراتيجيات، ط1، الاردن، 1991.
120. محمد على شهاب السلوك الانساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، 1990.
121. مهدي حسن زوليف، احمد القطانين: الرقابة الادارية مدخل علمي، دار حنين، عمان، 1995.
122. خليل حسن محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة، ط1، عمان، 1999.
123. مصطفى كراجي: علم الإدارة العامة، دار الغروب للنشر و التوزيع، وهران الجزائر، 2002.

## 2- كتب متعلقة بالنظرية السوسولوجية:

124. ايان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هاربرماس، ترجمة محمد حسين غلوم و محمد عصفور، مجلة المعرفة، عدد 244، م. و. للثقافة والآداب، الكويت، 1990.

125. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، الطبعة الثانية، دار المعارف، مصر، 1977.
126. عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع " النظرية السوسولوجية المعاصرة " ، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، ب/ت.
127. علي ليلة : مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ، ط2 ، دار المعارف ، القاهرة ، 2000.
128. علي ليلة: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دراسة لعلاقة الإنسان بالمجتمع، ط2 ، دار المعارف ، القاهرة، 1983
129. محمد عاطف عيث : تاريخ التفكير و اتجاهات النظرية في علم الاجتماع، دار النهضة العربية ، بيروت، 1985.
130. نيقولا تيماشيف، ترجمة محمود عودة و آخرون: نظرية علم الاجتماع و طبيعتها وتطورها ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.

### 3- كتب متعلقة بالثقافة و الأنتروبولوجيا:

131. إسماعيل زكي محمد : الأنثروبولوجيا الثقافية ، دار الثقافة ، الدوحة ، 1986.
132. جاك لوميار : مدخل إلى الأنثروبولوجيا، ت: حسين قبسي، ط1، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء المغرب، 1977.
133. جليبي عبد الله : المجتمع والثقافة والشخصية ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
134. سامية حسن الساعاتي : الثقافة و الشخصية ، بحث في علم الاجتماع الثقافي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998.
135. عبد الله جابي: المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
136. هشام شرابي: البنية البطرورية بحث حول المجتمع العربي، دار الطابع بيروت، 1987

### 4- كتب متعلقة بالمنهجية:

137. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002.
138. صلاح مصطفى الفوال : المنهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، عالم الكتب، القاهرة، 1982.
139. عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
140. عمار بحوش، محمد ذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
141. مورييس أنجرس : المنهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، ت: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر، الجزائر، 2004.

### 5- رسائل دكتوراه ومذكرات ماجستير:

142. الفضيل رتيمي : التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية ، رسالة دكتوراه دولة ، إشراف كمال علي مزيغي، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر، رسالة غير منشورة، 2004 - 2005،

143. محمد الطاهر بوباية: دراسة الفعالية من خلال مؤشرات الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، إشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2004.
144. هشام عبد الرحمان غنوم: تأثير استراتيجية التعبير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين شمس، رسالة ماجستير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2005.
145. فرنش و بيل ،جونير سيسل، ت/ وحيد الهندي: تطوير المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.
146. سليم العايب: هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تحت إشراف مقارني الهاشمي، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006-2007.
147. سومر نعيمة: الإدارة ما بين الثقافية تكييف النموذج ام تكييف الموظف حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر، تحت إشراف جمال معتوق، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009-2010
148. رضا قجة: فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين و العمال المؤقتين، دراسة حالة لمؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة، إشراف رابح حروش، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة باتنة، 2008-2009.

## 6- دوريات و ملتقيات دولية:

149. أحمد بوشناق و أحمد بوسهمين : أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، ص
150. بروش زين الدين، قاسمي كفال : إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، يومي 03 - 04 ماي 2005.
151. جمال الدين الخازندار : خصائص الإدارة في الشركات الكورية ، مجلة الإداري مسقط ، معهد الإدارة ، العدد 40 ، 1990 .
152. خالد عبد الرحيم الهيبي، طارق شريف بونس: العلاقة بين المناخ التنظيمي و المخرجات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، عدد 4، عمان، 1987.
153. خليفة بوزبرة : السلوكات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية ، الثقافة و التسيير ، أعمال الملتقى الدولي ، 28-30/11/1992، الجزائر .
154. دعبس ، محمد سيرى : الثقافة الشخصية ، دراسات في الأنثروبولوجيا و السيكولوجية ، الملتقى المصري للإبداع و التنمية ، 1998.
155. عبد الله البريدي : نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور " دراسة استطلاعية " ، المؤتمر التقني الثالث ، المؤسسة العامة للتعليم التقني و التدريب المهني ، الرياض ، 11-14/12/2004.
156. العتيبي آدم غازي: أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكوينية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلة (1) ، 1999 .

157. علي عبد الله : التحولات و ثقافة المؤسسة ، الملتقى الدولي الأولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، 20-21/05/2002 ، البليدة ،
158. فؤاد نجيب الشيخ: ثقافة الابتكار، المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 4، المنظمة العربية للتنمية للإدارة، مصر، 2004
159. مؤيد سعيد سليمان: المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكرة الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلة العربية الإدارية، المجلد 11، العدد الأول، عمان، 1987،
160. محمد قاسم القريوني: المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة البحوث و الدراسات، جامعة مؤتتة، المجلد9، العدد5، 1994
161. محمود فؤاد جاد الله: أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الإدارية، العدد (56)، ب/ب، 1998.
162. مصطفى عشوي: الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي، 28-30/11/199، الجزائر
163. موسى اللوزي: اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ العلوم الإنسانية، مجلد (22أ)، العدد (6)، عمادة البحث العلمي، الجامعية الأردنية، الأردن، 1995.
164. ملحم مصطفى يحي سليم: العلاقة بين الموظفين و العملاء تشخيص اثر قدرات الموظف و تمكينه، المجلة العربية للإدارة ، العدد 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2004،
165. نادر أحمد: المناخ التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلة 19، عدد 2، الأردن، 2005
166. هيجان عبد الرحمان أحمد : أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين ( الهيئة الملكية للحيل و بنىغ و شركة سابك، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1982.
167. ريان عادل: محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين و نتائجها، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة اسبوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 07 العدد 3، 2000،

## Ouvrages en langue française:

### 1- Ouvrages

168. Aktouf omar: **Les sciences de la gestion et des ressources humaines**, une analyse critique, ed. O.P.U, Alger, 1986
169. Bernoux Philippe : **Sociologie de l'organisation** , ed. seuil , Paris, 1985
170. BERNOUX Philippe: **sociologie de l'entreprise** , ed – du seuil , Paris , 1995
171. BOUYACOUB AHMED : **Administration industrielle et général** , ed – ENG , Alger , 1990.
172. Brilman (M) : **Modèles culturels et performances économiques** , hommes et techniques , paris , 1982
173. CAROL Kennedy : **toutes les théories du management** , 3<sup>o</sup>ed. ed. maxima , Paris , 2003.
174. Crozier (M) et Fried Berg (E): **L'acteur et le système**, ed – du seuil, paris; 1997.
175. Crozier(M) : **L'entreprise à l'écoute:apprendre de management post-industriel** , ed , seuil, Paris.1994.
176. Denis (H) : **Stratégie d'entreprise et incertitude environnementales** : design organisationnel , cultures , et technologie economica , 1990 .
177. D'iribarne (p) : **la logique de l'honneur** , gestion des entreprises et traditions nationales , ed , seuil , paris , 1993.
178. Donnadiou (g) : **manager avec de social** : l'approche systématique appliqué à l'entreprise, ed. liaisons, 1997.
179. Filleau (M.C) et C.M.rippoul: **les théories de l'organisation et de l'entreprise**, ed. Marketing, Paris , 1999.
180. Helfer (J.P).et M.Kalika et J.Orsoni : **Management : stratégie et organisation** , ed , Vuibert , Paris , 1998 , P 302 .
181. Hellriegel(D) , L john W , Slocum et richard woodman : **Management des organisations** , ed , De Beock , Bruxellos , 1992
182. Hofstede (g) et Bolling (D) : **les différences culturelles dans le management** ,ed, d'organisation , Paris , 1987
183. Huault(I) : **la management international** , ed , casbah , alger , 1999
184. JHON (R), Schermerhon, Joune s.G. Hunt, Richard N Osbrn : **comportement humain et organisation** , 2<sup>eme</sup> ed, Village mondial , Paris, 2002 .
185. Kotter (J. P).et James L . Heskett : **le second souffle de l'entreprise culture et performances** , traduit par lanrence micolait , ed , d'organisation , Paris , 1993.
186. Lafaye (c) : **la sociologie de organisations** , ed , Nathan , Paris , 1996
187. Larçon (J.P)et R.eitter: **Structure de pouvoir et identité de l'entreprise**,ed,Fernand Nathan,1979
188. MARMUSE(ch):**Politique général**: langage intelligence modèles et choix stratégique, ed.Economica, 1992.

189. Mintzberg (H) : **le management : Voyage au centre es organisations** , ed , D'organisation , Paris , 1998
190. Morin (j.m): **Précis de sociologie**, ed, Nathan, Paris, 1996
191. Morin Pierre et Eric delvallée: **le manger a l'écoute du sociologue** , Paris , ed . organisation , Paris , 2000 .
192. N.AUBERT ET AL : **Management : aspects hummains et organisationnels**,ed. P.U.F, Paris, 1999.
193. Peters (J) , Waterman P.H . **le prix de l'excellence** , Paris , ed , inter édition, 1983.
194. Reitter. R. et autres : **Culture d'entreprise** , Vuibert Gestion , Paris, 1991.
195. Stratogor : **Politique générale de l'entreprise** , 3<sup>eme</sup> , ed ,Dunod , Paris , 1997
196. Taylor.(f.w):**la direction scientifique des entreprises**,ouvrage présenté par Mohamed Benguerm, ed. ENAG , Alger , 1992.
197. thévenet (M): **la culture d'entreprise** , ed.Deuxième, 2<sup>ed</sup>. Paris. 1994
198. Thevent (M) : **Audit de la culture d'entreprise** , ed , d'organisation , Paris , 1986
199. Thevent (M) : **implication des personnes dans l'entreprise** , 3<sup>eme</sup> colloque , Euro maghrébin des ressources humines à Alger dans 6 et 7 Novembre 1999.
200. Thietard(R. A) : **Le management** , 7<sup>e</sup> édition, ed, dahleb, alger, 1995
201. Touriaine Alain : **pour les sociologie** , ed , du seuil , Paris , 1977

## **2- Revues et articles:**

202. Bijon (c) : **Manager l'entreprise par les valeurs échanges et projets** , N°58 , septembre , 1989.
203. Sainsaulieu (R) et segrestin (D) : **Vers une sociologie de l'entreprise**, revue sociologie du travail N° 3-86 , 1986.
204. Thevent (M) : **la culture en neuf questions in , R . F . G** , N° 47-49 s/o , 1984 .

## **Ouvrages en langue anglaise**

### **1-Ouvrages:**

205. Carth Morgan : **Images of organization** , sage publications , 2end , ed London , 1997
206. Danis (K) : **Bihavior at wark organisational Behavoir** , New York , Mc graw , hill book , Go , 1987
207. Deal (R) and Kennedy(S) : **corporate cultured the mitos and nituals of corporate life** , reading Ma , addison weskey m 1982
208. Deal(T) and Kennedy (A) : **corporate culture penguin** , London , 1982
209. Donald . f . Harvey : u,Columbus , Ohio : **Charles E.Merill publishing** , co , 1982.

210. Hofstede (G) : **cultures conséquences**: International difference in Work related values, sage, Beverly Hills, 1980.
211. Hofstede (G) : **Motivation , Ledershp and organization** , do american théories apply abroad ? Organization dynamics , summer , 1980.
212. House (J) and T.R.Mitchell : **Path good theory of ladership in enatemyer** , ed, classics of organizational behavior coak park, III, Moore, Publishing, co, 1978.
213. Koutter (J) and J.keskett : **corporate culture and performance** ;, the free press, New York ,1992 .
214. Lippit , M , E : **Implementing Organizational Development**, Jossey – Bass,San Francisco, 1985.
215. Ott s . j : **The Organizations culture perspective** , Chicago : Dorsey res, 1989.
216. Ouchi (W.R) : théory Z : **How américan business can meet the japanese challenger reading MA** : Addison –wesloy 1982.
217. Richard (H) , Hall: **Organisations, structures Processes, and autcomes 5 th** ed, Englewood cliffs, New prentice – halle, Imc
218. Shafritz. J. M : **Dictionary of Public administration** , Horper Collins college Publishers, Now York.
219. Tloyceail Waynek : **Educati administration, Theory, Research and practice**, Second Edition, 1982
220. Pukta.d.j.:**evidence for hetrogeneous of organizational: implications for theory**; psychological bulletin; 1999

## **2- Revues et articles:**

221. Bro Uttal : **the coorporate culture** , in fortune , October N° 17 , 1983 .
222. Campbell and al : **The Measurement of Organization effectiveness, Review of Relevant Research and Opinion**, Son Diege, California : Naval Personnel Research and Development center.
223. Friedlander frank and Greenberg: **effect if Job attitudes, Training and Organizational, Climate en Perfarmance of the Hardcore** unemployed Journal of Applied Psychilogy, 1971
224. Hofsted : **Relativié culturelle des pratiques et théories de l'organisation** , in revue française de gestion , N° 64 , Septembre – Octobre , 1987 .
225. Kozlowski and Doherty Mary : **Integration of climate and leadership : Examination of Neglected Issue**, Jornal of applid Psychology, Vol (4) . 1989.
226. -Hosmer.l.t: trust; **the connecting link between organizational theory and philosophical ethics; academy of management review** ; 1995

مواقع انترنات:

227. Warnes Burke ، نقلا عن [www.islamloday.net](http://www.islamloday.net) ، تطوير المنظمات، بتاريخ: 2006/04/15 .

228. [www.swalif.net](http://www.swalif.net) : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ، مقال أطلع عليه بتاريخ : 2006/04/24 .

229. عبد الناصر فيصل: الاقتصاد المبني على المعرفة ، مقال أطلع عليه بتاريخ: 2006/11/10 [www.Middleatonlin.com](http://www.Middleatonlin.com) .

230. الغربي دغموش: نظرية الإستراتيجية الدولية، جامعة التكوين المتواصل . [www.ufc.dz.com](http://www.ufc.dz.com) . أطلع عليه بتاريخ: 2006/06/29 .

231. فخري عبد اللطيف: الأخلاق الوظيفية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 29، [www.ulumissonica.net](http://www.ulumissonica.net) أطلع عليه بتاريخ: 2006/06/29 .

232. ماهية الثقافة التنظيمية ، مركز التمييز للثقافات غير الحكومية ، [www.nogoce.orgK](http://www.nogoce.orgK) ، أطلع عليه بتاريخ: 2006/04/15 .

233. محمد مبروك أبو زيد: المحددات الثقافية التنظيمية و فاعلية النظام المحاسبي في ليبيا، مجلة الدراسات، عدد 20، 2005، [www.dirasaat.com](http://www.dirasaat.com) ، بتاريخ: 12 أوت 2006 .

234. - [www.interef.com](http://www.interef.com) , **culture d'entreprise** , 22/11/2006.

235. [www.au.of.mil](http://www.au.of.mil) strategic leadership and decision making, 24/09/2001..

236. [www.au.of.mil](http://www.au.of.mil): strategic leadership and decision making, 24/09/2001

237. [www.chez-alice.fr](http://www.chez-alice.fr) : une mémoire d'organisation , 14/07/2006.

238. [www.cndp.fr](http://www.cndp.fr) . j.p. hierle . **culture d'entreprise ou culture d'établissement ?** , 22/11/2006 .

239. [www.cndp.fr](http://www.cndp.fr) . j.p. hierle . **culture d'entreprise ou culture d'établissement ?** , 22/11/2006 .

240. [www.deprep.org.schein.edgar.H](http://www.deprep.org.schein.edgar.H) : **Leadership and organizational culture** , in Frances Hesselbein , marshal Goldsmith , Richards Bernard (eds), the leader of the future , Francisco CA , tosey-boss , 1996, 08/09/2006

241. [www.Ger.ac-versailles.fr](http://www.Ger.ac-versailles.fr) : : A , C .coze , y.Potin; **la culture d'entreprise** , le 22/11/2006 .

242. [www.Ger.ac-versailles.fr](http://www.Ger.ac-versailles.fr) : : A , C .coze , y.Potin; **la culture d'entreprise** , le 22/11/2006 .

243. [www.interef.com](http://www.interef.com) , **culture d'entreprise** , 22/11/2006

244. [www.leschos.fr](http://www.leschos.fr): Ronalds . Burt : **L'art de stratégie** , le 12/08/2006 .

الملاحق

جامعة الجزائر 2

استمارة رقم : .....

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

موضوع الدراسة :

القيادة الإدارية الوسطى و علاقتها بتطوير

الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية دراسة ميدانية

بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة

رسالة مكملة لنيل درجة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتور:

\* الفضيل رتيـمي

إعداد الطالب:

\* يوسف جغلولي

ملاحظة :

يأمل الباحث في تعاونكم معه، بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة، حيث مساهمتم ستكون موضوع اهتمام

الباحث، علما أن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الدراسية 2008 / 2009

- البيانات العامة:

- 1-الجنس :- ذكر  -أنثى
- 2-السن.....
- 3-نوع الوظيفة: - إدارية  - تقنية
- 4-المستوى التعليمي: .....
- 5-الخبرة المهنية. ....

بيانات الفرضية الأولى (القيادة الإدارية الوسطى و تطوير الثقافة الاتصالية)

-المؤشر الاول: إدارة المعرفة التنظيمية:

6- عندما تتصل برئيس المصلحة هل تتمكن من ؟

- معرفة مهامك وواجباتك  -توسع معرفتك و مهاراتك  -انجاز العمل جماعيا  بجعلك تتحاشاه مرة ثانية
- 7- عندما تقوم بإنجاز مهامك هل تجد سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة؟  
-نعم  في حالة الإجابة بنعم ممن تجد السهولة؟  
- لا  إذا كانت الإجابة بلا هل بسبب؟  
-رئيس المصلحة  - بعمل رئيسك على إخفاء المعلومات   
- من الزملاء  -يحتفظ زملائك كل بما لديه   
- أخرى حدد.....  - أخرى حدد.....

8- على ماذا يركز رئيس المصلحة عند اتصالك به؟

- إملاء التعليمات  -يشرح إجراءات العمل  - ينسق جهودكم في العمل  -أخرى حدد.....
- 9-كيف يعمل رئيس المصلحة على حل الخلافات الداخلية؟

- التدخل باستخدام السلطة وتطبيق القوانين  -معالجتها عن طريق النقاش  -محاولة تجنب الخلافات   
- إدارة الحوار و المقاربة بين الآراء  -أخرى حدد.....
- 10-هل يعمل رئيس المصلحة على توزيع المعلومات داخل المديرية بالتركيز على؟  
-إبداء الرأي و المبادرة بالفكرة  -تكامل وجهات النظر  مناقشة مشاكل العمل دون حرج  لتركيز على الطريقة الرسمية
- 11-ما هي الوسيلة المعتمدة لرئيس المصلحة في توزيع المعلومات؟  
-الاجتماعات  -مذكرات العمل  -الإشاعات  -المقابلات الشفوية

12-ما هو دافع رئيس المصلحة للاتصال بك داخل المديرية؟

- في الأمور التي تهمة
- في الأمور المستعجلة
- الأمور التي تهمة
- في الأمر الصالح العام

## - المؤشر الثاني: الثقة التنظيمية:

13- هل العلاقة الاتصالية برئيس المصلحة تعبر عن؟

- إشاعة الثقة  إشاعة الحذر  علاقة رسمية فقط  -التصادم من حين لآخر

14- هل يعمل رئيس المصلحة على بناء ثقة جماعية داخل المديرية؟

- نعم  كيف ذلك.....  
لا  كيف ذلك.....

15- ما هو سبب اتصالك برئيس المصلحة داخل المديرية؟

- لتجنب عقابه  -لثقتك به في العمل  -لأخذ مشورته في العمل  -أخرى حدد.....

16- هل رئيس المصلحة في اتصاله بكم يعمل على فهم ودراسة؟

- استفساراتكم حول العمل  -تقاريركم وشكاويكم  -اقتراحاتكم وأفكاركم  -أخرى حدد.....

17- هل الاتصال برئيس المصلحة يزيد ذلك من؟

- ثقتك به  -ثقتك بالإدارة  - ثقتك بالزملاء  -أخرى حدد.....

18- عندما تحدث لك مشاكل في العمل هل تتق في مناقشتها مع؟

- رئيس المصلحة  - الزملاء  - الإدارة المسؤولة  -أخرى حدد.....

19- هل تتق في انك حين تقدم توصيات عمل لرئيس المصلحة يأخذها بعين الاعتبار؟

- نعم  كيف.....  
لا  لماذا.....

## بيانات الفرضية الثانية(القيادة الإدارية الوسطى و تطوير ثقافة اتخاذ القرار)

### - المؤشر الأول: التعلم التنظيمي:

20- عندما تصدر قرارات تسيير العمل من رئيس المصلحة هل تتعلم منه؟

- مهارات تنفيذ العمل  -مهارات القيادة و المسؤولية  -مهارات التسيير   
- مهارات تكوين فرق عمل  -أخرى حدد.....

21- عند اجتماعك مع رئيس المصلحة لدراسة مشكلات العمل هل تتعلم منه؟

- مهارات الالتزام بالتعليمات  -مهارات التعبير عن الرأي  -طرق التفاوض حول البديل الحل   
-طرق و أساليب الإقناع  -أخرى حدد.....

22- ما هي الطريقة التي يعتمد عليها رئيس المصلحة في بناء القرارات؟

- تشارك في تحديد المشكلة  -تحديد بيانات المشكل  -تحديد البديل الأمثل للحل  -أخرى حدد.....  
23- هل رئيس المصلحة عند اتخاذ القرار تتعلم منه؟

- كيفية تطبيقه في الواقع  -كيفية متابعة طريقة التنفيذ  -كيفية تقييم النتائج   
-كيفية تقويم و تعديل القرارات  -أخرى حدد.....

24- ما نوع القرارات التي تعمل على بنائها مع رئيس المصلحة؟

- القرارات الإستراتيجية  -القرارات الروتينية  -قرارات ليست أهمية  -أخرى حدد.....

25- هل يعمل رئيس المصلحة على بناء القرار وفق مسؤولية جماعية؟

- نعم  لماذا ؟  
لا  لماذا ؟  
-لأنه يدرك أهمية المشاركة  -يهمل الشكل الجماعي للعمل   
-يهتم بالإثراء الجماعي للعمل  -حساسيته من مرؤوسيه   
-يحب انجاز من خلال مرؤوسيه  -يخاف أن يفقد منصبه   
-أخرى حدد.....

26- عند بناء قراراتك لتنظيم تسيير مكتبك هل تتعلم من رئيس المصلحة؟

- الحرص على تنفيذ القوانين  -تنمية مهاراتك المهنية  -تتدرب على تحمل المسؤولية   
-العمل وفق ما هو مسطر  -أخرى حدد.....

## - المؤشر الثاني: التمكين العمالي:

- 27- ما طبيعة عملك مع مسؤولك المباشر؟  
- كثرة تدخل الآخرين في عملك  - تكلف بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء   
- عدم وضوح القرارات المكلف بها  - أعتمد في تنفيذ عملي كثيرا على رئيسي   
28- من خلال معاملة مسؤولك المباشر لرؤسائه من هم الأشخاص المميزين لديه؟  
- المبدعين المحددين للعمل  - الذي يعملون ولا يسألون كيف ولماذا   
- القادرين على تحمل المسؤولية  - المطبقين للقوانين حرفيا   
29- هل يشجعك رئيس المصلحة في اتخاذ القرار على؟  
- تحمل نتائج العمل  - التحدي في تنفيذ المهمة  - المنافسة في تأدية العمل  - أخرى حدد.....  
30- عندما تعترضك صعوبات في تنفيذ القرارات التسييرية هل؟  
- يتم حلها ثم تبليغ رئيس المصلحة  - إبلاغ رئيس المصلحة  - يتخذ قرار فردي في حلها   
- اقتراح بدائل بطريقة جماعية  - أخرى حدد.....  
31- ما هي الطريقة غير رسمية لرئيس المصلحة في اتخاذ القرار؟  
- يوفر لك النصيحة للتحذير من الخطأ  - تنمية الشعور بالذات   
- تخفيف الضغط في العمل  - يثير حماسك للمشاركة   
32- كيف يعمل رئيس المصلحة على تمكينكم من اتخاذ القرار؟  
- حرية تنظيم شؤون العمل  - يفوض صلاحيات للموظفين  - اطلاع المرؤوسين بالقرار المتخذ   
- أخذ المبادرات خارج التعليمات رسمية  - أخرى حدد.....  
33- كيف يخلق لك رئيس المصلحة تجربة عمل؟  
- يعتبر أخطائك سلوك سلبي  - يركز على التعلم الذاتي المستمر  - يعترف بأخطائه عند اكتشافها   
- أخرى حدد.....  
- الفرضية الثالثة (القيادة الإدارية الوسطى و تطوير الثقافة الرقابية)

## - المؤشر الأول: الالتزام التنظيمي:

- 34- ما أسلوب الرقابة المعتمد لرئيس المصلحة داخل المديرية؟  
- التشديد على الرسمية  - إخماد المشاكل  - الرقابة الذاتية  - الرقابة الدقيقة المركزة   
35- عندما يقوم رئيس المصلحة بعملية الرقابة هل يهمله؟  
- الترامك بقوانين وإجراءات العمل  - قدراتك الذاتية على انجاز العمل  - أخرى حدد.....  
36- من خلال عملية الرقابة هل يمارس رئيس المصلحة إشرافا من أجل؟  
- توضيح ما الذي تقوم به  - الضغط على تنفيذ العمل  - التمييز بين الموظفين في عملية الرقابة   
- يفرض عليك استشارته في كل شيء  - أخرى حدد.....  
37- كيف يمارس رئيس المصلحة عملية الرقابة؟  
- الزيارة المفاجئة للمكتب  - المحاسبة و المسائلة  - المعايشة الميدانية للعمل   
- من خلال الرقابة الذاتية  - أخرى حدد.....  
38- هل يعتمد رئيس المصلحة على ضبط سلوك المرؤوسين من خلال التقرير المرفوع عنك؟  
- نعم  كيف.....  
- لا  لماذا.....  
39- هل يهتم رئيس المصلحة فقط بمراقبة كشوفات الحضور و الانصراف لمتابعة تواجد العاملين؟  
- نعم  اشرح.....  
- لا  اشرح.....  
40- هل يعمل رئيس المصلحة على ترصد أخطائك فقط وتطبيق الجزاءات في عملية الرقابة؟  
- نعم  اشرح.....  
- لا  اشرح.....

## - المؤشر الثاني: التسييس التنظيمي:

41- هل من خلال عملية الرقابة يسعى رئيس المصلحة إلى استغلال قدراتك لبناء نفسه على الآخرين؟  
- نعم  لماذا؟  
- لا  لماذا؟

- ضعف مهاراته  - لأنه كفاً   
- يركز على مصلحة الشخصية  - لقدرته على تحمل المسؤولية   
- ليحافظ على منصبه  - لاهتمامه بالموظف   
- أخرى حدد.....  
- أخرى حدد.....

42- هل مسئولك المباشر يسعى من خلال عملية الرقابة إلى كسب و تكوين مجموعة من الموظفين الموالين إليه يصعب الدخول معهم؟

- نعم  لماذا؟  
- لا  لأنه؟  
- لكي يحافظ على مصالحه  - يعتبر كل العاملون متساوون   
- لأنه تابعون له في كل شيء  - يشرف عليهم في تنفيذ العمل   
- لأنه يسكت عن تجاوزاتهم  - يستثير أفكارهم   
- أخرى حدد.....  
- أخرى حدد.....

43- هل يسعى رئيس المصلحة من خلال عملية الرقابة إلى تعزيز نفوذه و قوته؟

- نعم  كيف ذلك.....  
- لا  كيف ذلك.....

44- هل خلال عملية الرقابة تجد نفسك تصمت عن بعض المشكلات لرئيس المصلحة؟

- نعم  لماذا  
- لا  لماذا  
- لكي لا أثير المشاكل  - تجد حرية في ذلك   
- لكي لا أكتشف تجاوزات الآخرين  - لدينا شفافية   
- أخاف على منصب عملي  - نعمل كفريق عمل   
- أخرى حدد.....  
- أخرى حدد.....

45- من خلال أسلوب الرقابة الذي يمارسه رئيس المصلحة تجد نفسك في؟

- تباين الآراء مع من تعمل  - تدعمون بعضكم البعض  - تختالفون فيمن ينجز العمل  - هناك صداقة بيننا

46- هل يستخدم رئيس المصلحة بعض الموظفين لتلميع صورته و إيهام الآخرين بأهمية؟

- نعم  كيف.....  
- لا  كيف.....

47- هل عند حدوث أخطاء في العمل يحاول رئيس المصلحة تحميل بعض العمال الخطأ و التستر على الآخرين؟

- نعم  اشرح.....  
- لا  اشرح.....

## الفرضية الرابعة (القيادة الإدارية الوسطى و تطوير ثقافة التحفيز)

### - المؤشر الأول: المواطنة التنظيمية:

48- هل من خلال عملك مع رئيس المصلحة تعمل في جو تشعر فيه؟

- بالفخر و الاعتزاز بالعمل  - بالملل و مرغم على العمل  - تحاول إضاعة الوقت  - تبذل أكبر جهد للعمل

49- هل تعمل ساعات إضافية إلى جانب الوقت الرسمي للعمل؟

- نعم  - لا  - إذا كان لا هل يرجع إلى أن رئيس المصلحة؟

- لا يقابلك بالتشجيع  - لا يعار لك أهمية في ذلك  - ينظر إليه أمر عادي

50- هل تبادر بالقيام بأعمال زملائك في حالة غيابهم؟

- نعم  - لا  - لا يقدر التضامن  - يوبخك ويتجاهلك

51- هل ترى أن رئيس المصلحة يشجعك لأجل الحفاظ على؟

- الصالح العام  - المصالح الشخصية  - المصالح المشتركة  - إهمال الصالح العام

52- ما هي أهم السلوكيات التي يعززها رئيس المصلحة؟

- مساعدة زميلك الذي له حجم كبير من العمل  - تسهيل مهمة الزملاء الجدد في التوظيف   
- تزويد الزملاء بالمعلومات اللازمة للعمل  - أخرى حدد.....

- 53- هل ترى أن رئيس المصلحة يعمل على؟  
 -تضخيم الأمور أكثر من اللازم  -يقضي وقته في أبسط مشاكل العمل  -يحل مشاكله الخاصة أولاً  
 -دعم قناعة المرؤوسين به فقط  -أخرى حدد.....
- 54- هل ترى أن رئيس المصلحة يدعم التضامن الاجتماعي بين الموظفين؟  
 -نعم  -كيف ذلك.....  
 -لا  -لماذا.....

### -المؤشر الثاني: العدالة التنظيمية:

- 55- كيف يعامل رئيس المصلحة الأشخاص المتميزين في العمل على أنهم؟  
 -مصدر للإبداع و نجاح العمل  -أفراد يهددون منصبه  -اعتبارهم مورد يجب تشغيله  -موظف يجب استبداله و الاستغناء عنه  -أخرى حدد.....
- 56- كيف يعامل رئيس المصلحة مرؤوسيه داخل المديرية، على أنهم؟  
 -أيدي عاملة تستخدم للعمل فقط  -كوسيلة لبلوغ غاية شخصية  -كموظف لك أجر تتقاضاه  -على أنكم أسرة عمل  -أخرى حدد.....
- 57- على أي أساس يبني رئيس المصلحة علاقته معكم؟  
 -القرباة  -الكفاءة  -الصدقة  -المصلحة الخاصة  -أخرى حدد.....
- 58- هل تجد نفسك داخل مكتبك مجبر على القيام ببعض الأعمال؟  
 -في حالة نعم هل بسبب؟  
 -وساطات رئيس المصلحة  -بسبب الإدارة العليا  -أخرى حدد.....
- 59- ما نوع سياسة التحفيز المعتمدة من طرف رئيس المصلحة؟  
 -سياسة العقاب  -سياسة الثواب  -سياسة الدعم  -أخرى حدد.....
- 60- ما هو شكل توزيع الصلاحيات عليك؟  
 -منح صلاحيات أوسع  -المحابة مع بعض المرؤوسين  -عدالة توزيع الصلاحيات  -تهميشك داخل المديرية  -أخرى حدد.....
- 61- هل يتم توزيع العمل بعدالة بين الأفراد؟  
 -نعم  -بما  
 -لا  -بما  
 -يتناسب وقدراتهم  -لا يتناسب و قدراتهم  -وفق رغبتهم  -يفرض عليهم العمل  -أخرى حدد.....
- 62- على العموم كيف تقيم طريقة العمل مع رئيس المصلحة التي تعمل فيها؟  
.....  
.....  
.....

دليل المقابلة

استمارة رقم : .....

جامعة الجزائر 2

تاريخ المقابلة : .....

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

مكان المقابلة : .....

قسم علم الاجتماع

موضوع الدراسة :

القيادة الإدارية الوسطى و علاقتها بتطوير

الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية دراسة ميدانية

بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة

رسالة لنيل درجة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتور:

\* الفضيّل رتيمي

إعداد الطالب:

\* يوسف جغلولي

ملاحظة :

يأمل الباحث في تعاونكم معه، بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة، حيث مساهمتكم ستكون موضوع اهتمام

الباحث، علما أن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الدراسية 2008 / 2009

- 1-الجنس :- ذكر -أنثى  
2-السن.....  
3-نوع الوظيفة: - إدارية  - تقنية   
4-الأقدمية..... 5- المستوى التعليمي:  
6- كيفية الترقية لرئيس مصلحة.....

7-هل تعمل في توزيع المعلومات على مرؤوسيك المتعلقة بـ ؟ اشرح

- بناء العمل الجماعي   
-إملاء التعليمات   
-شرح إجراءات العمل   
-أخرى حدد.....

8- ما هي الوسيلة التي تفضلها في توزيع المعلومات على مرؤوسيك؟ مع الشرح

- الاجتماعات   
-مذكرات العمل   
-الإشاعات   
-المقابلات الشفوية   
-أخرى حدد.....

9- في علاقتك بمرؤوسيك هل تركز على؟

- التعامل بحذر معهم  لماذا.....  
-علاقة رسمية فقط  لماذا.....  
-التصادم من حين لآخر  لماذا.....  
- أخرى حدد.....

10- كيف تقيم العملية الاتصالية مع مرؤوسيك داخل المديرية؟

- .....  
.....

11- ما نوع القرارات التي تشارك مرؤوسيك في بناءها؟

- القرارات الإستراتيجية  لماذا.....  
-القرارات الروتينية  لماذا.....  
-قرارات ليست أهمية  لماذا.....  
-أخرى حدد.....

12- كيف تعمل على تمكين مرؤوسيك من بناء قراراتهم؟ اشرح

- ترك حرية في تنظيم شؤون العمل   
-تفويض صلاحيات أوسع   
-التطبيق الرسمي للقوانين   
-أخرى حدد.....

13- ما هي الطريقة التي تفضلها في اتخاذ القرار مع مرؤوسيك؟

- .....  
.....

14-كيف تقيم عملية اتخاذ القرار داخل المديرية مع مرؤوسيك؟

- .....  
.....

15-كيف تمارس عملية الرقابة داخل المديرية على مرؤوسيك عن طريق ؟

- الزيارة المفاجأة للمكتب  لماذا.....
- التقارير و الشكاوي  لماذا.....
- المشاركة في العمل  لماذا.....
- أخرى حدد.....

16-من خلال ممارستك لعملية الرقابة هل يهملك ؟

- القدرات الذاتية لمرؤوسيك في تنفيذ العمل  لماذا.....
- النتفيذ الرسمي لإجراءات العمل  لماذا.....
- استشارت مرؤوسيك لك في العمل  لماذا.....
- أخرى حدد.....

17-كيف تعمل من خلال عملية الرقابة على تعزيز نفوذك بين موظفيك ؟

- 
- 
- 

18-كيف تقيم عملية الرقابة على مرؤوسيك داخل المديرية ؟

- 
- 

19- كيف تتعامل مع الموظفين ؟

- الذين يعملون ساعات إضافية خارج الوقت الرسمي للعمل.....
- الذين يعملون على استخلاف زملائهم في العمل في حالة غيابهم.....
- المميزين في العمل.....

20-على أي أساس تبني علاقتك بمرؤوسيك داخل المديرية؟

- 

21-ما هي سياسة التحفيز المعتمدة من طرفك في العمل ؟

- سياسة العقاب كيف.....
- سياسة الثواب كيف.....
- سياسة الدعم كيف.....
- أخرى حدد.....

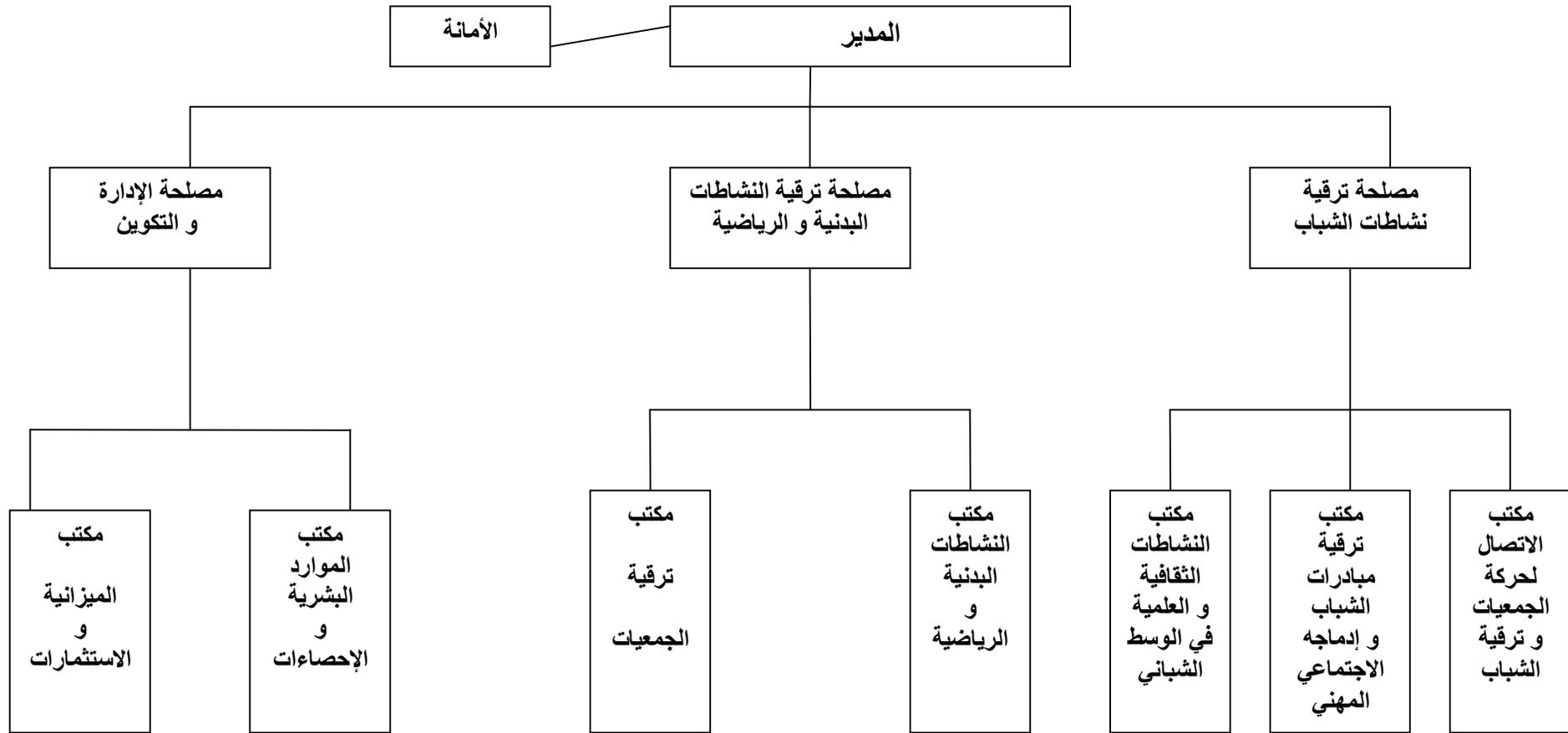
22-كيف تقيم عملية التحفيز داخل المديرية ؟

- 

23- كيف تقيم عمل رؤساء المصالح داخل المديرية خاصة من خلال خلق طريقة عمل مشتركة بين المرؤوسين؟

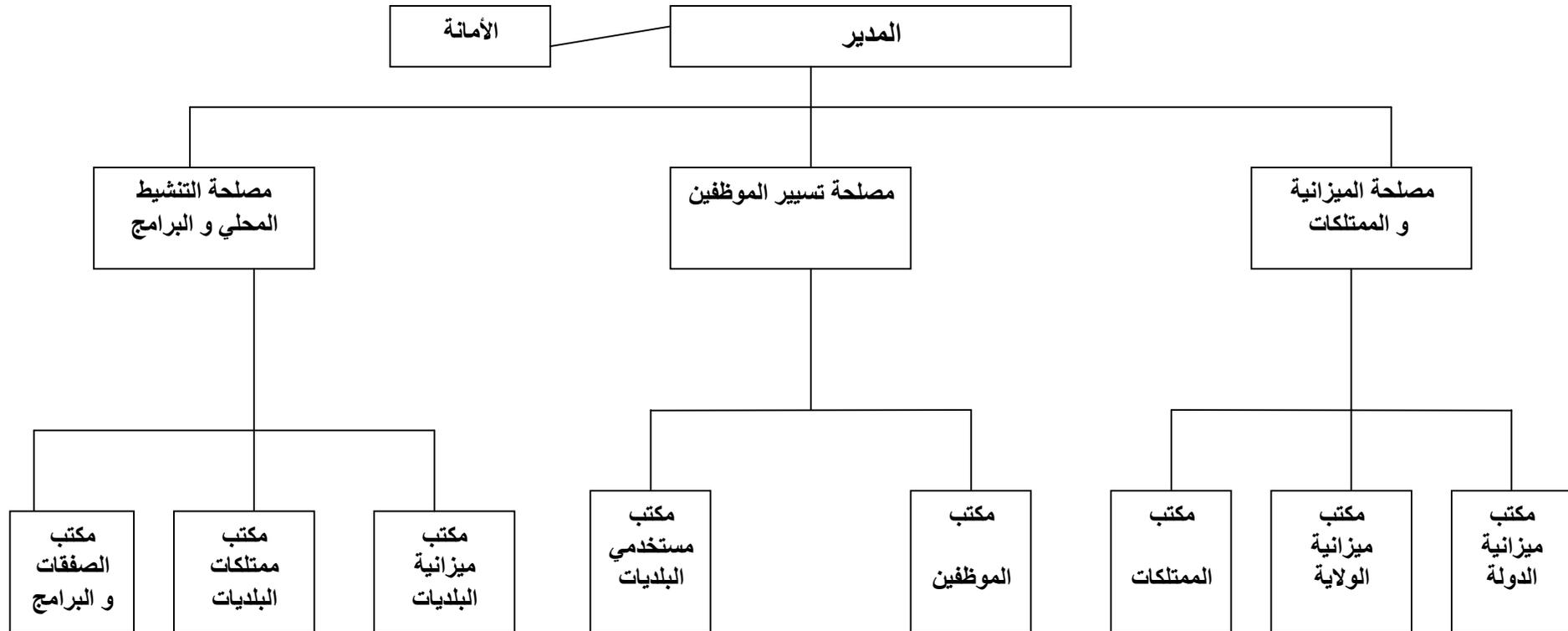
- 

أشكركم على حرصكم في الإجابة على هذه الاستمارة



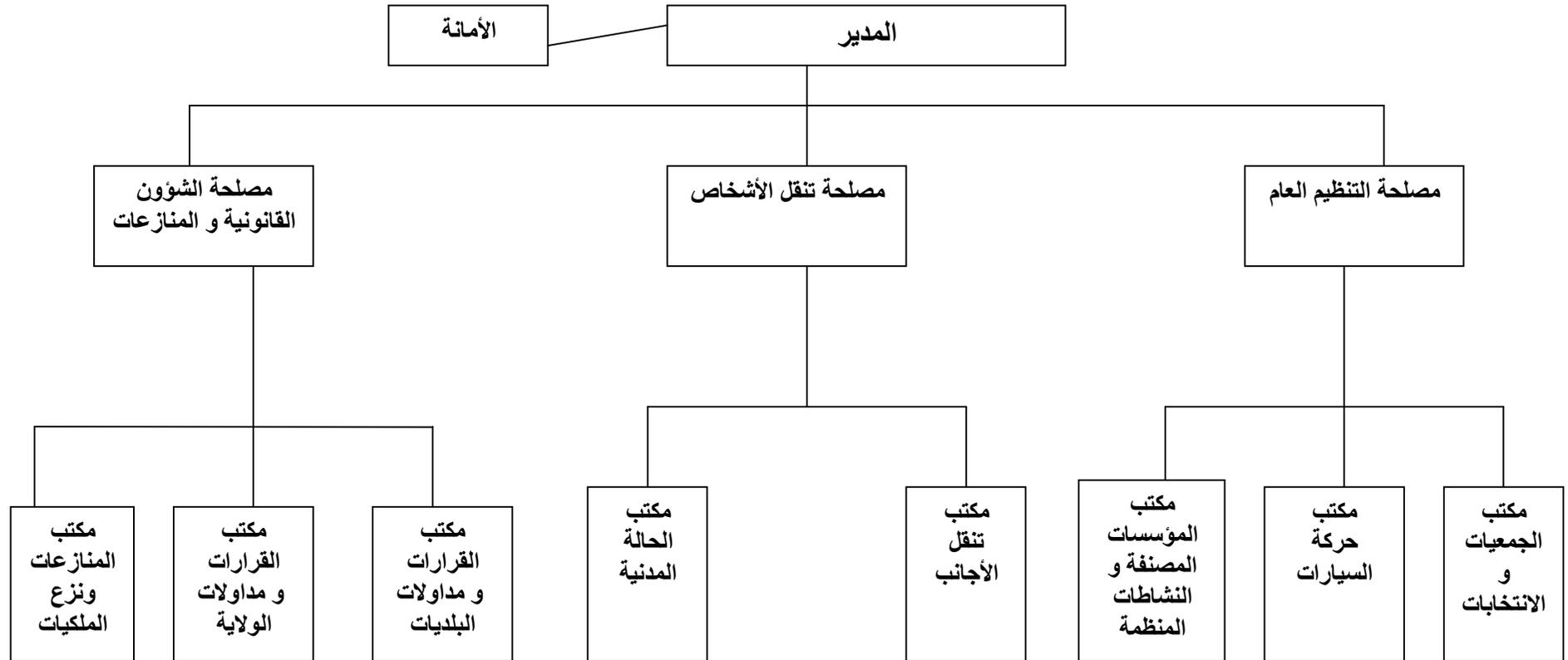
المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 06-345 مؤرخ في 28 ديسمبر 2006 يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة للولاية و سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 61، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2006.

## الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة



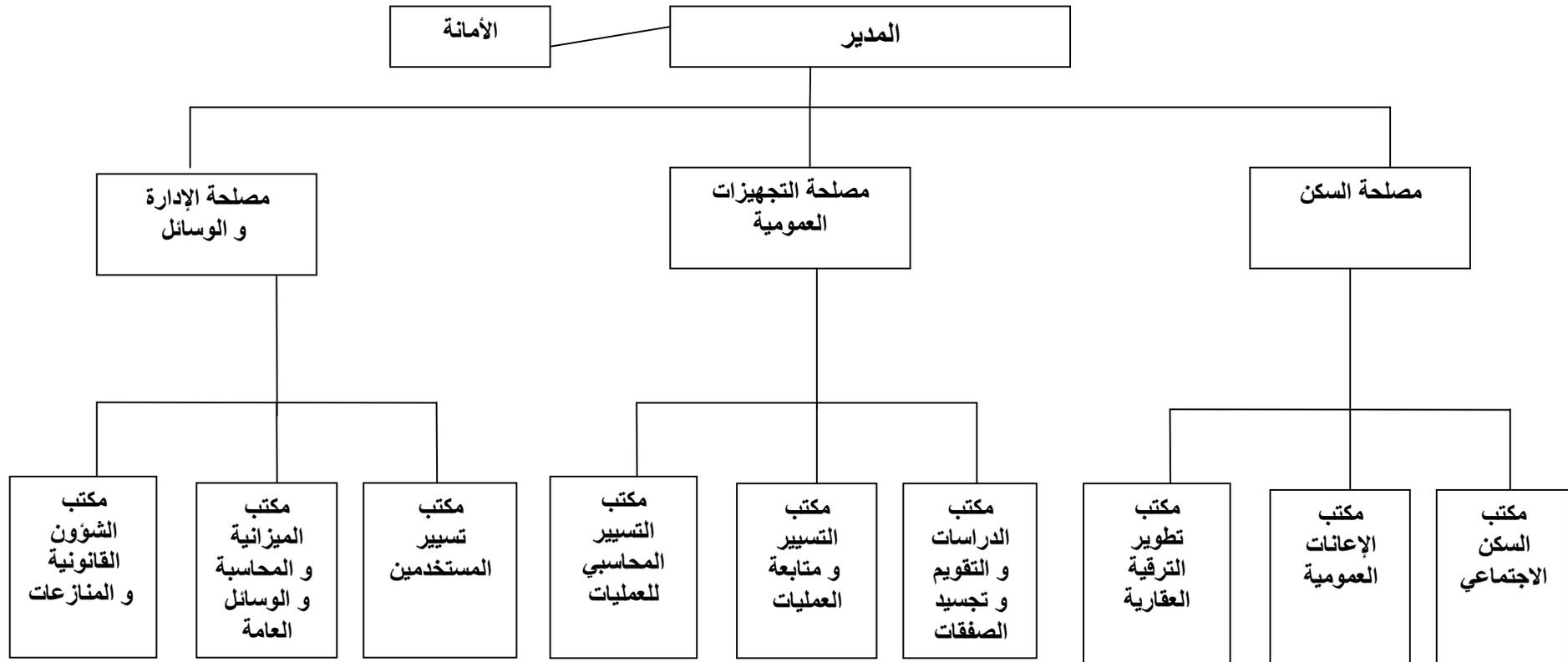
المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 265-95 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 يحدد صلاحيات مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها و عملها، الجريدة الرسمية، العدد 50، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1995.

## الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم و الشؤون العامة لولاية المسيلة



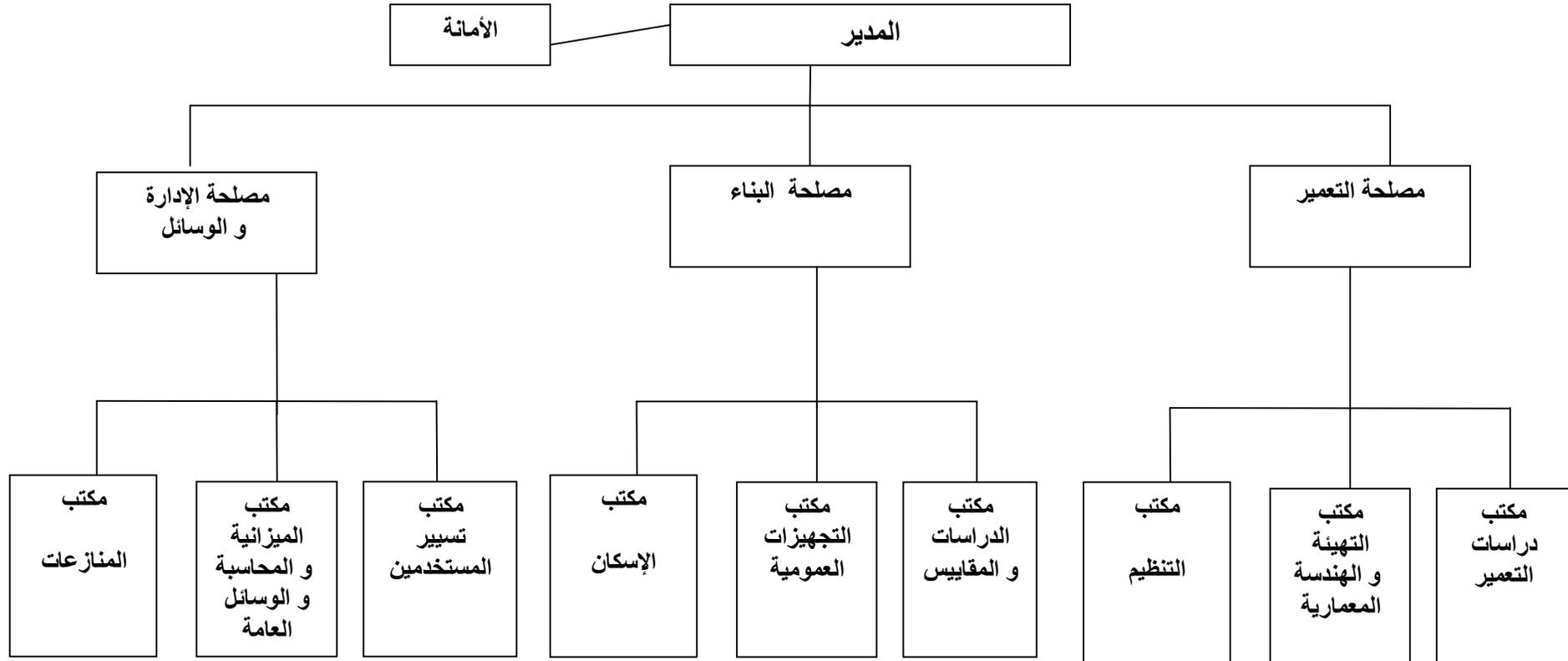
المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 يحدد صلاحيات مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها و عملها، الجريدة الرسمية، العدد 50، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1995.

الهيكل التنظيمي لمديرية السكن و التجهيزات العمومية العامة  
لولاية المسيلة



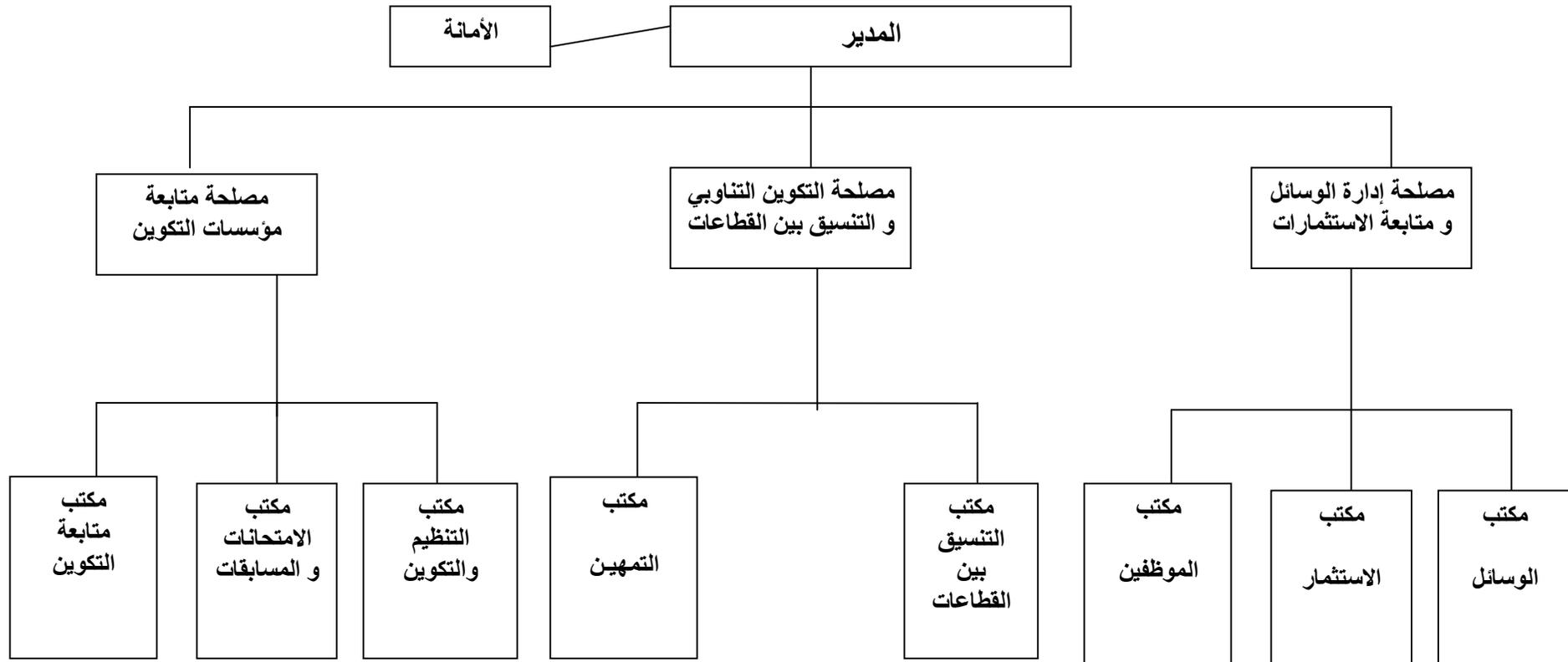
المصدر: قرار وزاري مشترك يحدد عدد المديريات الولائية التابعة لوزارة السكن و يضبط التنظيم الداخلي للمصالح المكونة لها، المؤرخ بتاريخ: 22 أبريل 1998، الجريدة الرسمية، العدد 54، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1998.

## الهيكل التنظيمي لمديرية البناء والتعمير لولاية المسيلة

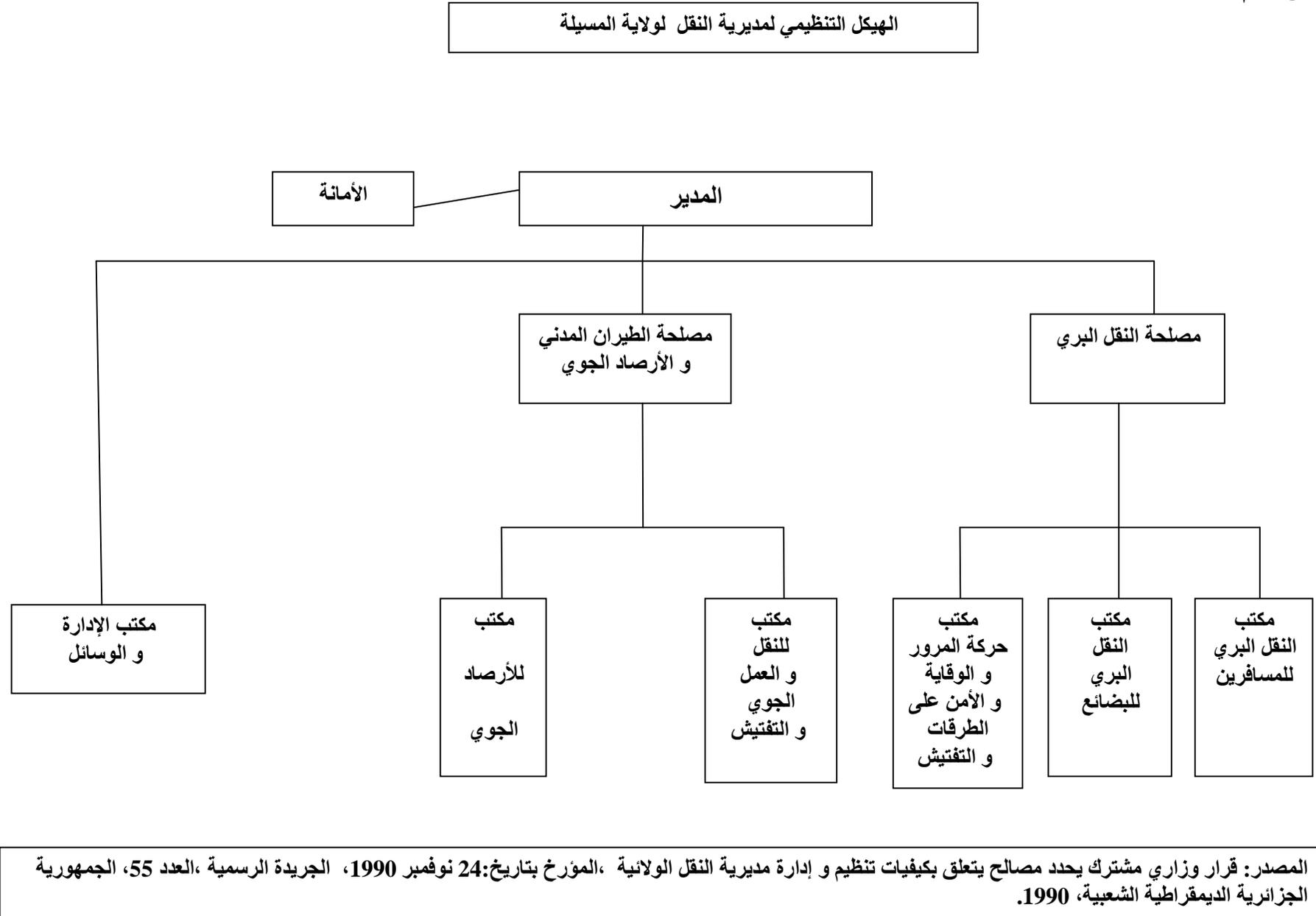


المصدر: قرار وزاري مشترك يحدد عدد المديريات الولائية التابعة لوزارة السكن و يضبط التنظيم الداخلي للمصالح المكونة لها، المؤرخ بتاريخ: 22 أبريل 1998، الجريدة الرسمية العدد 54، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1998.

## الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين المهني لولاية المسيلة



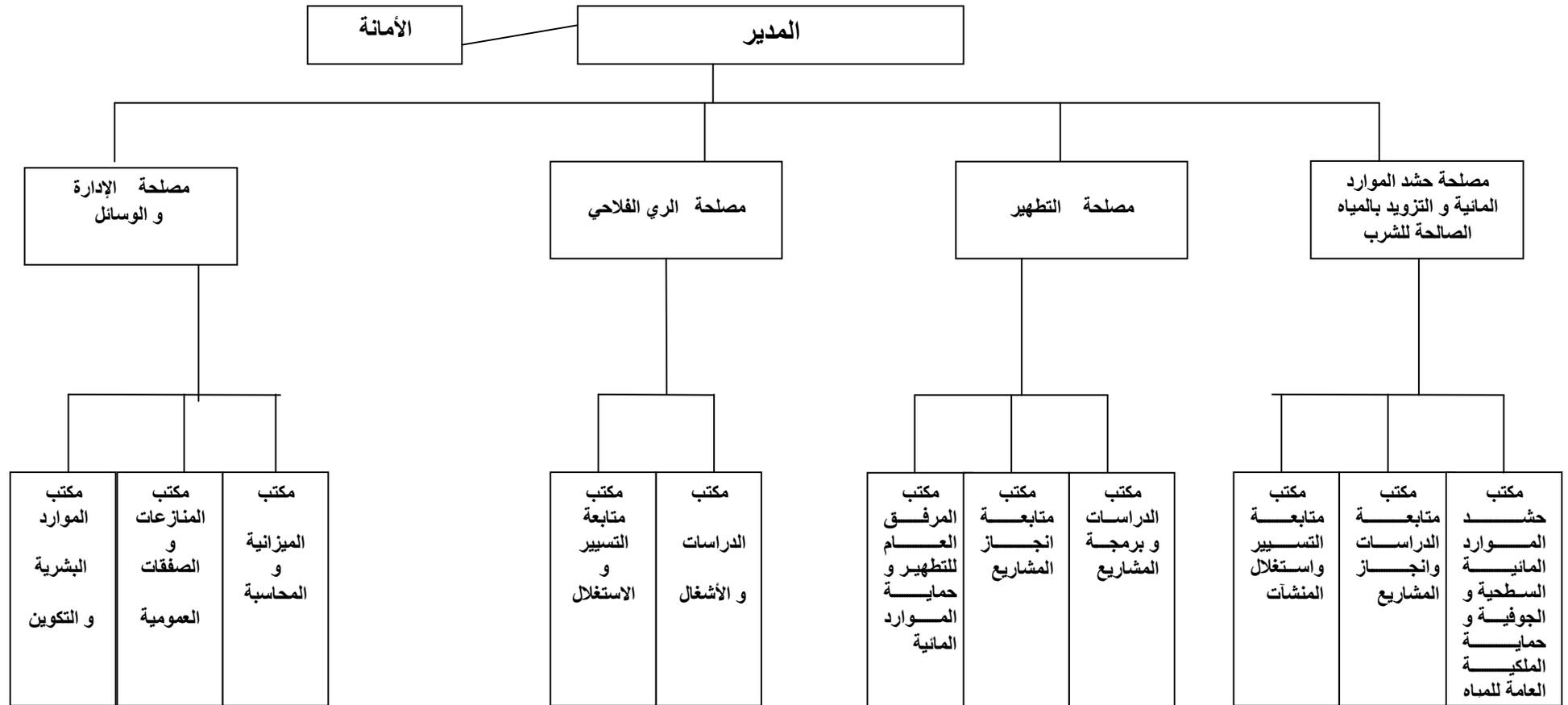
المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 233-2000 المؤرخ في 14 غشت 2000 يحدد قواعد تنظيم مصالح التكوين المهني في الولاية وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 50، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2000.





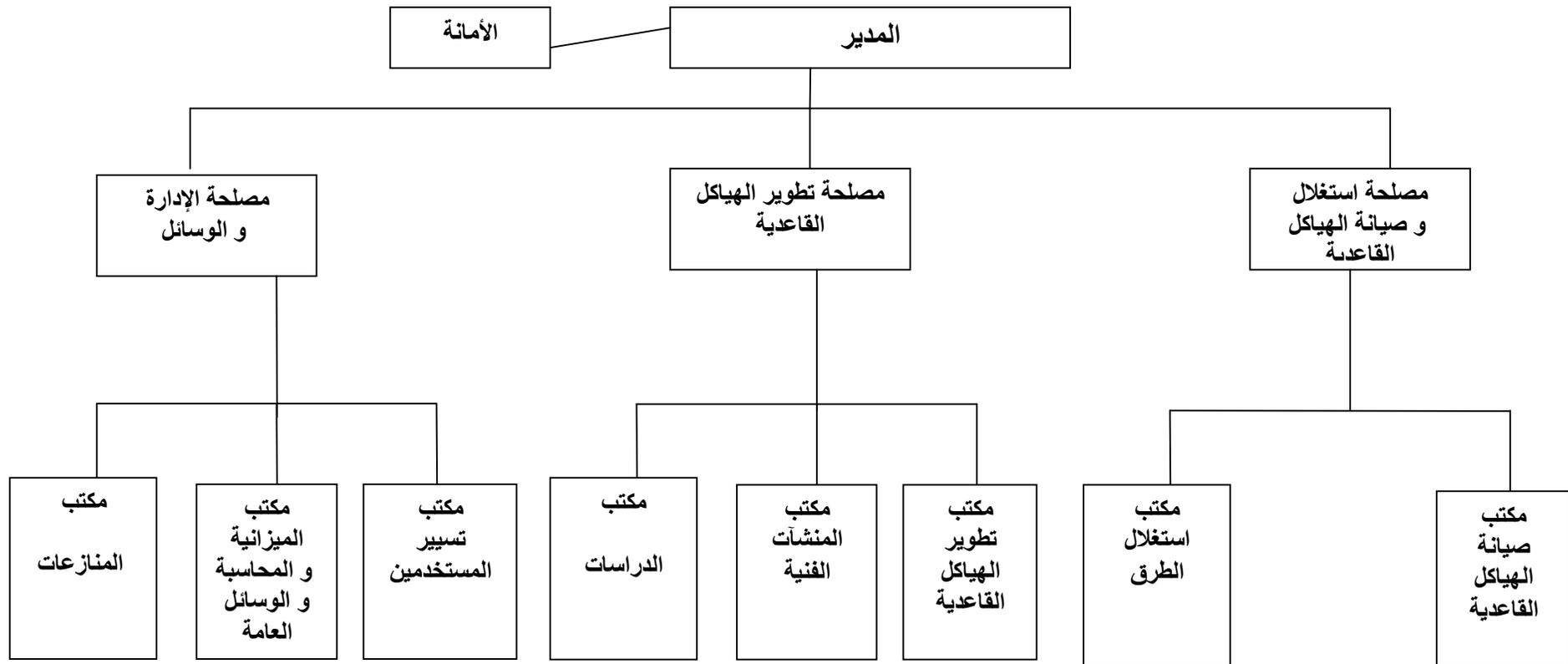


## الهيكل التنظيمي لمديرية الري لولاية المسيلة



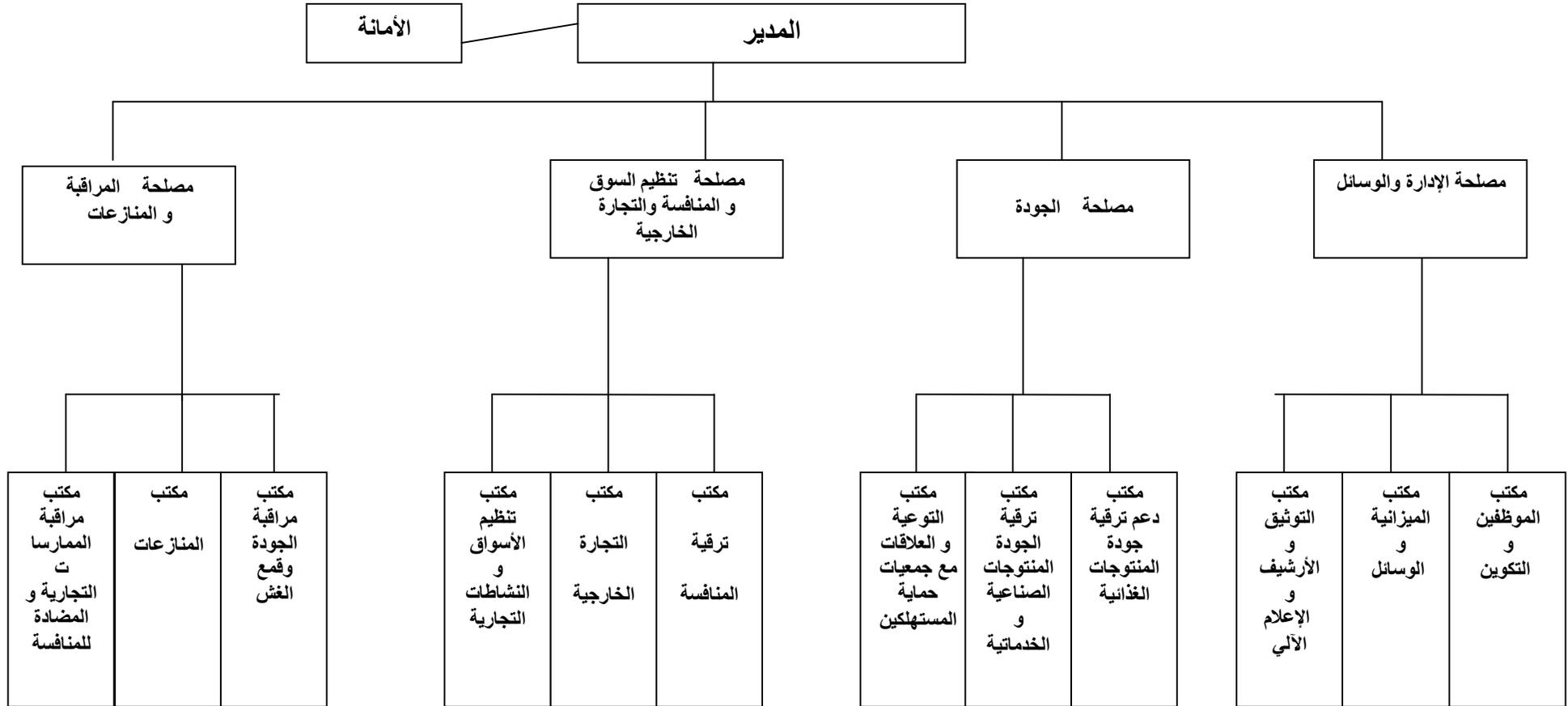
المصدر: المصدر: قرار وزاري مشترك يضبط عدد مصالح مديريات الري للولايات و يحدد تنظيمها الداخلي، المؤرخ بتاريخ: 02 يونيو 1991، الجريدة الرسمية، العدد 48، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1991.

## الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة



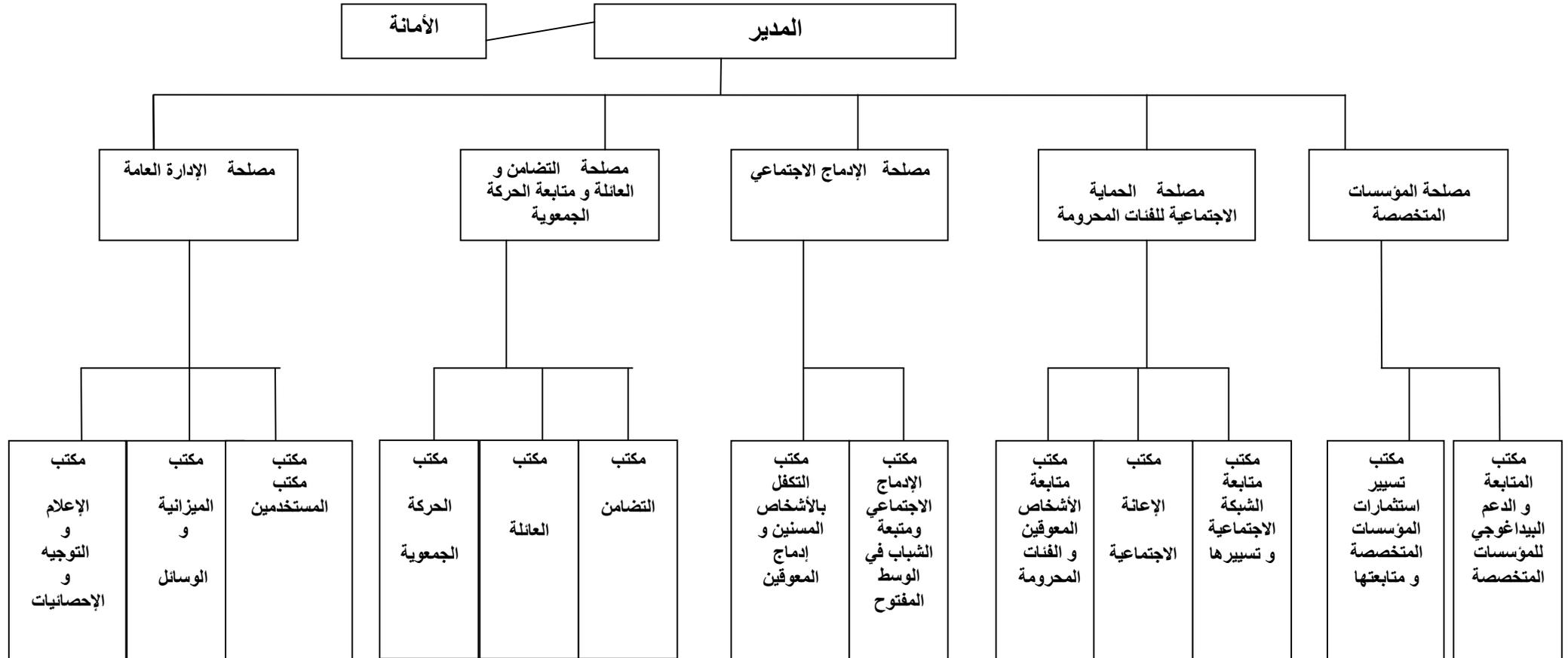
المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 328-90 مؤرخ 27 أكتوبر 1990 يحدد كيفية تنظيم مصالح التجهيز الولائية و عملها ، الجريدة الرسمية ، العدد 46، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1990.

## الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المسيلة



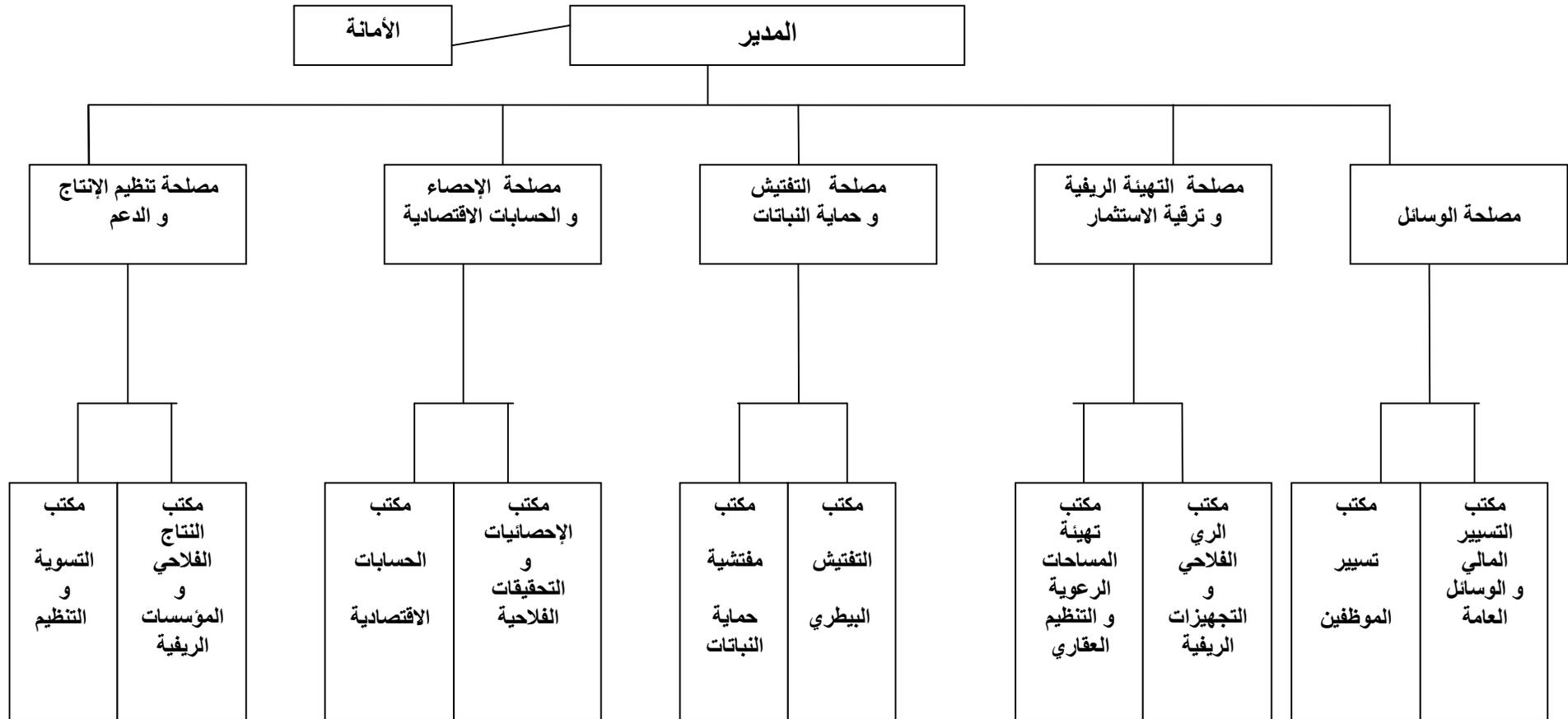
المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 03-409 مؤرخ 05 نوفمبر 2003 يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة و صلاحياتها و عملها ، الجريدة الرسمية ، العدد 68 ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، 2003.

## الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة



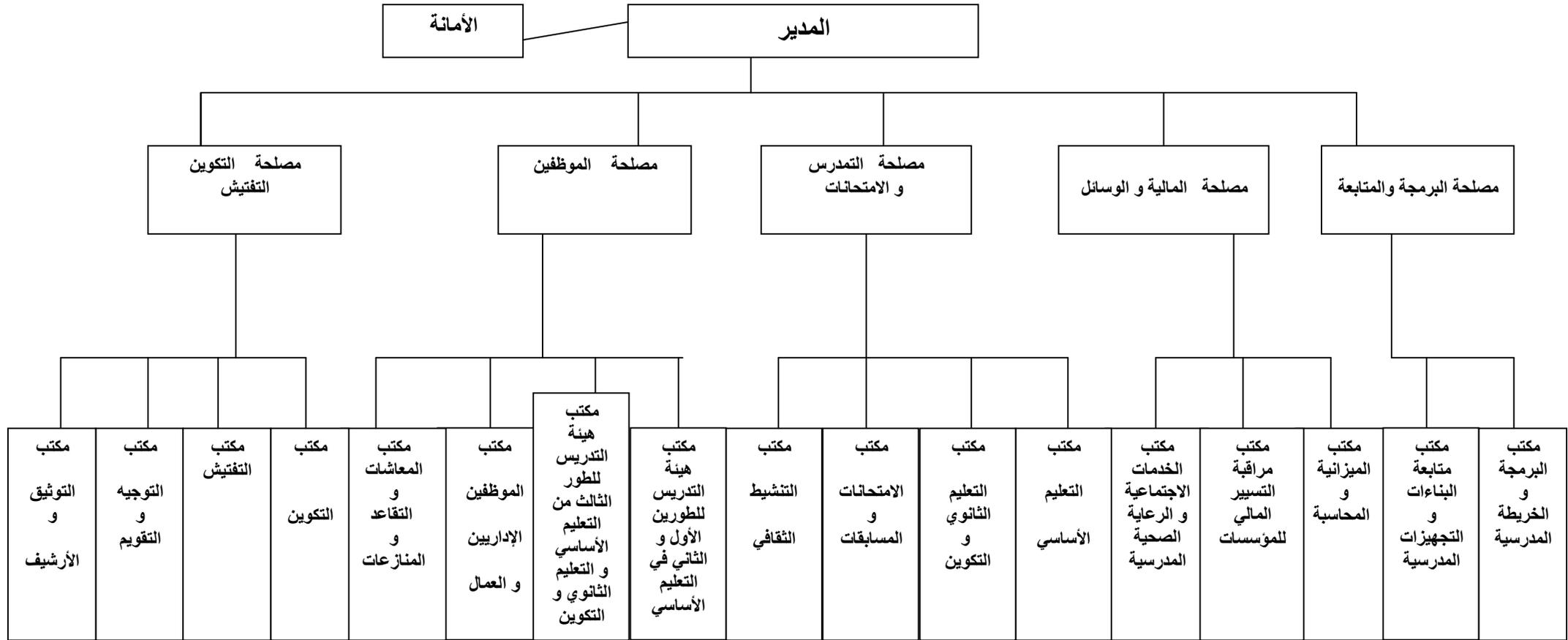
المصدر: قرار وزاري مشترك يتضمن تنظيم مديريات النشاط الاجتماعي في الولاية، المؤرخ بتاريخ: 1998/03/17، الجريدة الرسمية، العدد 22، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1998

## الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة



المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 195-90 مؤرخ في 23 يونيو 1990 يحدد قواعد كيفية تنظيم مصالح الفلاحة في الولاية و عملها ، الجريدة الرسمية ، العدد 26، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1990.

## الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المسيلة



المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 174-90 مؤرخ في 09 يونيو 1990 يحدد كيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 24، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1990.