

## الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

أ. سعال سومية

مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط

### الملخص:

تطرقنا في هذا المقال بعنوان "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية" إلى أهم المحركات التي تحكم الظاهرة التنظيمية الموجودة في سياق تنظيمي يتميز بالتغير من نمط تسييري إلى آخر، في ظل المنافسة التي تتميز بالانفتاح على اقتصاد السوق العالمي بهدف تحقيق الفاعلية التنظيمية.

### Résumé:

Nous avons traité dans notre étude intitulée: «Les types de commandements administratives et sa relation avec la culture organisationnelle» des plus importants paramètres régissant ce phénomène organisationnel dans un contexte organique se caractérisant par le changement d'un type de gestion à un autre et dans le cadre de la concurrence caractérisée par l'ouverture sur le marché international.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية- اتخاذ القرار - الثقافة التنظيمية - الإبداع

الإداري.

## مقدمة:

أصبح العالم الحالي يتميز بديناميكية خاصة بعد التطور التكنولوجي والانفتاح على الأسواق العالمية وتنوع الحاجات، الأمر الذي جعل المؤسسات مجبرة على بذل جهود أكبر لمسيرة هذا الوضع الجديد ومواكبة التحولات في مختلف الميادين، ولكن ما نلاحظه أن التغيرات لم يواكبها بالضرورة تحولات في الميدان الإداري، وهذا ما أكد مقولة أن الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة والدول النامية هي فجوة إدارية في المقام الأول، والتي يقصد بها تلك القيادة الإدارية القادرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والدفع بأهم مورد بالمؤسسة وهو العامل والعمل على الارتقاء بمستوى أدائه، فتوفر قيادة إدارية بهذه الخصائص أصبح أمر ضروري بالمؤسسات اليوم والشغل الشاغل لها.

إذ تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات فالقائد هو المسئول عن تنسيق جهود مرؤوسية وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين. والقائد لا يولد في لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدؤب والوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه.

على اعتبار أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية.

إن الاهتمام بالقيادة الإدارية ظهر بعد التأكد من أن الإخفاق الذي يحدث بالمؤسسات رغم توفر الموارد عائد إلى افتقارها لقيادة ذات كفاءة عالية، وأن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر على أداء المورد البشري، والذي يعتبر مصدر التميز والإبداع بالمؤسسات، وعليه فالتحدي الأكبر للمنظمات هو مدى قدرة قاد قاداتها على تنمية القدرات الإبداعية.

وتعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان، ولها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، حيث يكتسبها الإنسان بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد وتسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات، وبما أن المنظمات جزء من البيئة والمجتمع الكبير، فإن ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة وتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكذلك على الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين فيها، ومن هنا جاء اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله. وتؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام، حيث أنها تؤثر في سلوك أداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

### مفهوم القيادة الإدارية:

لقد تعددت الدراسات حول القيادة الإدارية لما لها من أهمية في سير نشاط المؤسسات، وتحقيق النتائج المطلوبة بالشكل المرغوب فيه وتفعيل التعاون والتناسق بين الجماعة، وهي القدرة على التأثير والتحفيز في المورد البشري.

وعليه يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

#### ❖ تعريف القيادة لغوياً:

■ إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة Leadership من الفعل اليوناني Arbien معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني

Agere ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه<sup>1</sup>

■ وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها

يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد<sup>2</sup>

#### ❖ تعريف القيادة اصطلاحاً:

■ تعرف القيادة الإدارية حسب كوتنز وأدونيل Koontz & O'donnell بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير مع مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>3</sup>

■ تعرف القيادة الإدارية بأنها: "قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز العمل".<sup>4</sup>

■ كما تعرف القيادة الإدارية: "بأنها ذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين ويحقق التعاون فيما بينهم".<sup>5</sup>

■ أما حسب كاروس: "فالقيادة عمل قائدا الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رأسه وتدير أمره".<sup>6</sup>

■ ويعرفها بفيغنز وبرستوس Pfiffner & Presthus بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"<sup>7</sup>

■ تعرف القيادة الإدارية ايضاً أنها نشاط إيجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>8</sup>

■ هنتك من يرى انها: مزيج من القوة والقدرة على الإقناع والإكراه ويضيف بأنها ظاهرة إبراز شخصيتك الخاصة بك بحيث تجعل أفرادك يعملون متى تريد منهم وشخصي ولأجل أن تصبح قائد لابد أن تكون كونت شخصيتك والشخصية هذه ينبغي أن تتم بسجاياء معينة أهمها الشجاعة وقوة الإرادة والإبداع والمعرفة".

■ و تعرف أيضا: القيادة الإدارية هي العملية التي يؤثر من خلالها شخص على جماعة للوصول إلى الهدف المشترك للطرفين".<sup>9</sup>

■ هناك من يعرف القيادة الإدارية: "على أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية تعمل على توحيد الجهود".<sup>10</sup>

■ عرفها دوبلاس ماكريجور: بأنها تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال الاتصال بين القائد ومرؤوسيه غايته تحقيق الأهداف المنشودة".<sup>11</sup>

■ وفي تعريف لريتشارد وزملاءه يرون: "أن القيادة هي عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية، وكذلك خصائص التابعين أو كذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف المرغوبة".<sup>12</sup>

■ ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشخصهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".<sup>13</sup>

■ اما فيليب ميغاني Philippe Migani يرى بأنها: "طريقة لممارسة السلطة وتوجيه طاقات الأفراد المستخدمين في مشروع ما".<sup>14</sup>

■ القيادة الإدارية هي القدرة على جلب الأشخاص الأكفاء وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>15</sup>

### ❖ تعريف القيادة الإدارية إجرائيا:

بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير أو الاستمالة بغرض تحقيق هدف معين. فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف ويمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة وغيرها أن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

### القيادة والمفاهيم المرتبطة بها:

1. **القيادة والرئاسة:** يميز كميل يونج (K.Young) بين المفهومين على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة دون إلزام قانوني وذلك باعترافهم التلقائي بقيم القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده فالقيادة تنبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، أما الرئاسة فيستمدّها الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الامتثال. فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب، فالرئيس مفروضا على الجماعة، ويهمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد.

-وعليه فليس كل رئيس رسمي قائدا للجماعة، فقد يكون الرئيس الإداري قائدا وقد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة اضطر المرؤوسين والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم - قادة غير رسميين - وغالبا ما يكون متعارضا مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل.

2. **القيادة والقوة:** فالقوة تختلف عن القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير بهدف تغيير مواقف وسلوك أفراد الجماعة.

3. **القيادة والتأثير:** فالتأثير هو عبارة عن مجموعة من الأعمال السلوكية التي من شأنها أن تحدث تغيير في المواقف وسلوك الفرد والجماعة، ويمكن القول أن القيادة تقوم على عامل التأثير، أي تأثير القائد في أتباعه.

4. **القيادة والإدارة:** لا يجب الاعتقاد بأن القيادة هي لفظ مرادف للإدارة، فالمدير الناجح هو قائد ناجح ولكن القائد الناجح ليس مديرا ناجحا حيث أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص والكل بالجزء، ولكنه يعني في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة اكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي. في حين أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية.

- كما ميز جون كوتر John-Kotter بين القيادة والإدارة، حيث يرى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات، وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص المواد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لا نجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، تفويض السلطة وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة برصف الفرق، أي توصيل الاتجاه الجديد الذين سيشكلون اتحاد وائتلاف بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها.

- على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى،

وهكذا يؤكد جون وأخيرا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل

المشاكل، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وت حفيزهم للتغلب كوتر إن القيادة مكملة للإدارة وليست بديلا لها.

5. **القيادة والزعامة:** تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكّنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة. يتجلى لنا من خلال هذا التعريف إن الزعامة هي إحدى أشكال القيادة ويقصد بها تأثير الفرد "الزعيم" على العاملين وجعلهم يتبعون أفكاره وآرائه.

6. **القائد والمدير:** يرى أبراهام وزالزنك أن توجه المدير سلمي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد شخصي ونشط نحو الأهداف، كما إن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي يكون فيه القائد مبتكرا، وكذلك يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم، كما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية، إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة.

7. **القيادة والإشراف:** يقوم المشرف بأعمال أكثر إشرافية وتنظيمية، وتزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخلط الذي يقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف والقيادة. وعموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأعضاء، ويقدم أعمالا بفعالية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائدا كفتا<sup>16</sup>

❖ **عناصر القيادة الإدارية:** يتطلب وجود القيادة الإدارية عددا من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي:

▪ **توفر جماعة منظمة من الأفراد:** تتميز عن الجماعة العادية بتبيان مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها يختلف عن بقية الأفراد في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

▪ **عملية التأثير الإيجابي:** يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، وتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول وتنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مدركاتهم ومعارفهم وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية وتحديد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكياتهم.

▪ **تحقيق الأهداف المرغوبة:** وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة وتبرز صعوبة توفر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة وتحقيق أهدافها.

▪ **عملية التنسيق:** حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي.

ولتحديد القيادة الإدارية بمفهومها الواقعي لابد من مراعاة الاعتبارات التالية:  
توفر موقف معين قبل ظهور العلاقة القيادية على أن تؤدي العوامل المتداخلة في الموقف إلى تعزيز مكانة القائد.

▪ قدرة القائد على الإسهام في تقدم الجماعة في الاتجاه المرغوب.

- التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه.
  - وجود هدف مشترك بين القائد والجماعة.<sup>17</sup>
- وبذلك يتضح للباحث أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها، وأن بروز القائد واستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه، وأن هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.

### أهمية القيادة الإدارية

1. **أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:**
  - حلقة للوصول إلى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية.
  - تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأخيرة، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.
  - مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف.
  - إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.<sup>18</sup>

2. **أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:**

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة Management participatif إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة

دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم. إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمروءوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه. وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم؛ وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.

### 3. أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة.

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه قادة ومرؤوسون -خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون التماسك بين العاملين في التنظيم؛ وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم،

مثلاً أكد زكي محمود هاشم في قوله: "إن الأسلوب الإداري الأصلح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي"<sup>19</sup>.

### مواصفات القائد الناجح:

إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي يرضاه عنه المرؤوسون، ويمكن إيجاز صفات القائد الناجح كما يأتي:

- **العقيدة الصحيحة:** لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى عقل الخير.
- **الشورى:** حيث لا يتفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه.
- **الاستناد إلى الحقائق:** فلا يصدق شيئاً حتى يتبين الأمر ويتأكد منه، ولا يعتمد على الظن والتأويل.
- **الحرص الشديد:** وبخاصة إذا تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة جوانبه كافة وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- **الفطنة وبعد النظر:** إذ يجب أن يكون القائد لماحاً سريع الفهم وحكيماً في تصرفاته.
- **الشجاعة:** الحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادية.
- **القدرة على تحميل المسؤولية:** ومعنى ذلك أن يكون القائد واثقاً من نفسه في مجال النشاط الذي يشرف عليه.
- **معرفة الأصول العلمية للإدارة:** فهي تعد أول الطريق نحو النجاح حيث أن الامام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة يتعلم منها.
- **العقلية المنظمة:** وتعني بها العقلية التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
- **الشعور الانساني في المعاملة:** وهي أن يحس القائد بأن إتباعه بشر وأنهم لا يختلفون عنه بشيء إلا في موقعه منهم. وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلاً بين الطرفين.

- **الشخصية النافذة:** وهي التي تستطيع أن تؤثر على سلوك الآخرين، وتجذب اهتمامهم نحوه، ومما يدعم الشخصية ويقويها أن يتصف صاحبها بالاستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي.<sup>20</sup>

وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان الانجاز بالمستوى المطلوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يجب على المؤسسة توفيره وهو الحافز الكافي لكي يتحقق الانجاز بالمستوى الذي تتوقعه المؤسسة.

### **مصادر قوة القيادة وتأثيرها:**

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي:

- **السلطة الرسمية:** من مظاهر هذه السلطة:
- **قوة المكافأة:** ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه

بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه.

- **قوة الإكراه:** ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته

سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.

- **السلطة القانونية:** ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة

تنساب من أعلى إلى أسفل .

- **قوة التأثير:** فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها القوة الفنية والتخصص ومصدرهما الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس.
- **قوة الإعجاب:** ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم

وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.<sup>21</sup>

### نظريات القيادة:

تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة

ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن

اختلفت المسميات في بعض الأحيان.

#### ❖ المدرسة التقليدية:

تعتبر نظرية الرجل العظيم وكذا نظرية السمات من أقدم النظريات المفسرة والمعبرة عن القيادة وأولها، لذا تسمى بالنظرية التقليدية حيث تقدم اقتراضات معينة وأفكار لتفسير القيادة ومن خلال المطلب الأول سوف نتعرض على أهم ما تنص عليه كلا النظريتين.

#### - نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم Great man theory الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، استندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث العظيمة يقوم بها رجال عظماء وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من

قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة ولكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحون في جميع المواقف.<sup>22</sup>

هذه النظرية تقوم على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها تعرضت لبعض الحالات التي تقلل من صدقها.

- حيث أنه في بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال القادة الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف على تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات
- في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء على قيادة نفس الجماعات
- في بعض الحالات عجز هؤلاء القادة على قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية.

هناك عدة توجهات وأراء تحدثت عن الخلفية الوراثية للرجال العظماء، فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم، فالأقوى هو القائد هذا ما فرض تسميتها بنظرية الرجل العظيم، وقد تم متابعة أفكار أصحاب هذه النظرية وتوجهها القائمة على مسلمات تؤكد أن القائد يولد قائداً.

وبالتالي نستخلص أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون آخرين وإنما هناك عوامل أخر تدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة ونوعية الجماعة ذاتها<sup>23</sup>

#### - نظريات السمات:

تربط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى

مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها: الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها.

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي هو " أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره كما أن توافر هذه الخصائص في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين.

تستند نظرية السمات Traits Theory إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست وراثية وتنطلق هذه النظرية من مسلمة مفادها أن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.

ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة والإهتمام بالآخرين والولاء للجماعة والثقة بالنفس، والتعرف على أفكار الآخرين وميولهم.

وقد توصل باس " Bass " إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين اتفقت على الصفات القيادية التالية:

1. القدرة: ( مثل الذكاء، الاستعداد، التحدث )
2. الانجاز: ( مثل التقييم، المعرفة، القدرات الرياضية، المهارات )
3. المسؤولية: ( مثل الاعتماد على النفس، المبادأة، المثابرة )
4. المشاركة: ( مثل النشاط، حسن العلاقات، التعاون )
5. المركز الاجتماعي: ( مثل الحالة الاجتماعية والاقتصادية، الشهرة )

كما انصب تركيز الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين في الكشف على السمات الفارقة بين القادة وغير القادة، والوقوف على الفروق بين سمات القادة الفعالين وغير الفعالين حتى يمكن التنبؤ بفعالية القادة في المستقبل.

وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة إذ ترتبط بجوانب السلوك القدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل، بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعا للسلوك الملتزم والأخلاقي.

إن جميع هذه الجوانب تعتبر سمات تساعد على النجاح وتساهم في زيادة تأثير القائد، كما انه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، فقد يكون شخص معين قأدا ناجحا بسبب حسن أخلاقه، وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة وشخص ثالث بسبب قوته التي تشعر العاملين بالأمن تحت حمايتها، وشخص رابع بسبب عمله وذكائه مما يجعل أتباعه يثقون في حسن تقديره للأمور وسلامة أحكامه وقراراته. وكذلك صعوبة توافر الكم الهائل من السمات القيادية بشكل متكامل لدى شخص واحد، وأن كثيرا من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم كل السمات القيادية، والبعض الآخر يتوفر لديهم قدر كبير من السمات ولكنهم غير ناجحين، وأن السمات القيادية تتغير باختلاف مجال القيادة ذاته (إداري، عسكري، أمني، سياسي).

- فهذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان، لكنها محددة بالمجال والفترة القيادية فنجاح قائد ما في وظيفة قيادية معينة لا يعني بالضرورة نجاحه في وظيفة أخرى، ونجاحه في فترة زمنية معينة ليس مؤشرا لنجاحه في فترة أخرى تتطلب قدرات ومهارات مغايرة.

- وهناك دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توفرها في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مهارات أساسية هي: (المهارة الفنية، المهارة الإنسانية، المهارة الذهنية) ونظرا لصعوبة توفر مثل هذه السمات في

شخص واحد وصعوبة قياس بعض السمات الشخصية فقد أدى ذلك إلى ظهور نظرية الموقف.

هذا بالإضافة إلى اتفاق الباحثين حول عدد من السمات القيادية، وعدم اتفاقهم على تعريف تلك السمات إجرائياً، وعدم وجود أساليب قياس دقيقة لسمات الشخصية القيادية، حيث كشفت الدراسات التي تناولت بعض سمات الشخصية كالذكاء والعدالة والمهارة الإنسانية عن اختلاف علاقة تلك السمات بالنجاح في القيادة باختلاف أساليب القياس.<sup>24</sup>

- وفي الأخير يمكننا القول أن ما يؤخذ على نظرية السمات عدم واقعيتها وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة، وأن فعالية القيادة الإدارية تتوقف على العديد من العوامل وما بينها من ارتباطات وتفاعلات.

#### - النظريات السلوكية: Behavioral Theory

بسبب فشل نظرية السمات قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث

- ما يفعله القادة في الواقع.

- كيف يفعلونه.

وقد قامت جامعة أوهايو بوضع برنامج لبناء استبانة وصف سلوك القادة، وهو من أشمل البرامج حيث تم بناء قائمة ب 1700 سلوك محتمل للقادة وهي ما تسمى الآن بالاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي، وقد أشارت نتائج هذا الاستقصاء إلى وجود 3 أبعاد للنمط القيادي وهي: الحفاظ على الجماعة، تحقيق الأهداف الموضوعة، التفاعل ومن هذه النظرية انبثقت عدة نظريات وهي:<sup>25</sup>

نظرية الشبكة الإدارية التي بنيت على محورين الأول وهما الاهتمام بالعمل - الاهتمام بالعاملين.

يعتبر كثيرون أن نظريتي (X) و(Y) لـ دوجلاس ماكريجور (Magregor Douglas) هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، لقد تضمن كتابه القيم والمشهور "الجانب الإنساني في المنظمة" الذي صدر في عام 1960 فلسفتين نظريتين حول طبيعة الإنسان، ذلك اعتمادا على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية.

وما يلي شرحا مختصرا لكل من النظرية (X) و(Y):

- **نظرية (X):** تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:
  - يميل الفرد إلى الخمول وعدم الرغبة في العمل فهو كسول ولا يريد العمل إذا استطاع ذلك وبناء على ذلك فعلى الإدارة التلويح بالعقاب والثواب لسلوك الفرد.
  - أن الفرد بطبعه لا يريد تحمل المسؤولية لذلك يجب توجيهه وارشاده للقيام بعمل مفيد، وعلى الإداري وضع خطة لتوجيه وارشاد العامل من قبل مشرف بدفعه إلى العمل كون هذا الأخير ليس لديه أي طموح سوى الاستقرار في العمل.
  - أن افتراضات نظرية (X) التي اعتمدها المدرسة الكلاسيكية كما يراها "ماكريجور" غير صحيحة ولا يمكن لها أن تؤدي الغرض في قيادة العنصر البشري، كونها تهمل الجانب الإنساني والاجتماعي للعنصر البشري فهي بالتالي غير صالحة.
  - ومن الجدير الإشارة هنا إلى أن تطبيق هذه النظرية قد يكون مفيدا في إدارة عنصر غير مؤهل أو قد تكون هذه النظرية صالحة في ظروف عمل غير اعتيادية.
- إضافة إلى وجود بعض أنماط السلوك الفردي التي تتطلب العمل وفقا لهذه النظرية.<sup>26</sup>

- **نظرية (Y):**

- تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:
  - أن الإنسان يقوم بالعمل برغبة تماما كما يرغب باللعب والمرح فهو يقوم باستثمار جهده العضلي بسرور في حال وجود خبرة سابقة لديه ومناخ تنظيمي ملائم.

- أن الإنسان قادر على التدبير والتوجيه الذاتي خاصة إذا وجد وسائل ترغب للقيام بالعمل والافتناع بالأهداف.
- أن الإنجاز الصحيح هو نتيجة للخوافز المختلفة التي يتحصل عليها الفرد.
- أن الإنسان قادر على الابتكار والتطوير بشكل مستمر.
- أن التنظيمات الصناعية هي المسؤولة عن عدم استثمار طاقات الفرد الذهنية لدى العاملين وليس الأفراد.

▪ أن الإنسان بطبعه يطمح في كثير من الأحيان لتحمل المسؤولية ويسعى إليها بمجهود. يعتبر "ماكريجور" بأن اقتراضات نظرية (Y) تعطي تفسيراً إيجابياً للعمل الإداري وعليه فإن المنظمات معنية بوضع استراتيجيات ملائمة ومرنة لاستغلال الموارد البشرية أفضل استثمار من خلال إيجاد توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، ولكن لا يقلل في الوقت ذاته استخدام السلطة للتوجيه وتنظيم العمل من قبل الإدارة.<sup>27</sup>

#### - نظرية العاملين أو نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزبرغ):

ركزت هذه الإسهامات حول دور العمل وظروفه في حياة الفرد العامل حيث اتجه "هرزبرغ" (1959) إلى دراسة أسباب عدم الرضا وقدم لنا مجموعة من العوامل لا يؤدي توافرها إلى وجود دافع قوي للعمل ولكن عدم توافرها يتسبب في حدوث حالة من عدم الرضا، وتضم هذه العوامل التي أطلق عليها اسم العوامل الدافعة ما يلي:

- سياسة الشركة.
- الإشراف الفني.
- العلاقة المتبادلة بين المشرف والزملاء المرؤوسين.
- الحياة الشخصية للفرد وحالته الاجتماعية.
- مدى الاستقرار في الوظيفة والمرتب.

كما أن هناك مجموعة أخرى من العوامل يؤدي تواجدها إلى وجود دافع قوي لدى الموظف لبذل المزيد من الجهد بالإضافة إلى وجود حالة رضا، أما عدم توفرها فقد يخلق حالة ملهوسة من عدم الرضا وهذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية:

\*الإعتراف \* التقدم \* المسؤولية \* الإنجاز\* العمل \*احتمالات النمو في الوظيفة<sup>28</sup>.

#### - النظرية الموقفية:

تنظر هذه النظرية إلى وظائف القيادة والسلوك الذي يعبر عنها، والذي يقوم به الفرد في موقف معين على أنها هي القيادة، حيث تستند هذه النظرية إلى دور البيئة في وجود القائد حيث ترى أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف الاجتماعية لكي يستخدم ذكاؤه ومهاراته وتحقيق أهدافه، والنظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة في تفسيرها، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل خارجية عنه وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها أو تطمسها.

يعتبر "فيلدر" من رواد هذه النظرية، حيث نشر العديد من البحوث الميدانية في هذا الموضوع منذ 1950. بلور "فيلدر" مجموع بحوثه في نظرية أطلق عليها "نظرية فعالية القيادة" مؤلفا كتاب تحت هذا العنوان في سنة 1967 تضمن مختلف البحوث التي أجراها بالإضافة إلى نموذج يشرح المواقف والظروف التي تؤثر في سلوك القائد، ويلخص نظريته بالقول أن فعالية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع ملائمة الظروف، ويعتبر "فيلدر" ملائمة الظروف " كأهم عامل يتحكم في تغيير العلاقة بين القائد وأداء الجماعة ذلك لأن هذا العامل يؤثر على عدة متغيرات وأبعاد سلوكية أخرى كسلطة القائد، سلوك الجماعة والتفاعل بين الأفراد، ومهما يكن فإن عامل ملائمة الظروف تؤثر فيه بصفة إيجابية أو سلبية ثلاث أبعاد أساسية هي:

■ العلاقة بين القائد والأتباع.

▪ هيكلية المهام.

▪ وضعية السلطة<sup>29</sup>.

كما تهتم النظرية الموقفية وترتكز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للمواقف الذي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها، أيًا كان يتشكل حسب المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالموقف المعين، ويعني هذا من الناحية العملية أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم مع الموقف المعين بكامله.

بمعنى آخر أن المدخل الموقفى يرى أن تخصص المنظمة، وطريقة الإدارة فيها هي أمور تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها.

فعلى سبيل المثال قام "بيرنز وستوكر" (Stucker - Bernez) بدراسة العديد من المنشآت الصناعية في بريطانيا وتضمنت الدراسة مصانع للنسيج، وبعض شركات الإلكترونيات وكانت الخلاصة الرئيسية التي توصلوا إليها هي أن سيادة أي من المدخلين مدخل الآلات الكلاسيكي أو المدخل العفوي (السلوكي) إنما يتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة لتحقيقها.<sup>30</sup>

#### - نموذج القيادة الموقفية للبيوسر:

يقوم هذه النموذج على أنه ليس هناك أسلوب إشرافي مفضل يمكن استخدامه في كل المواقف، فالقائد هو الذي يختار الأسلوب الذي يعتقد أنه يلائم إمكانات الأفراد الذين يتعامل معهم، ويمكن تصنيف التفاعل بين القائد وبين الموظفين طبقاً لهذا النموذج نوعين من السلوك هما:

- السلوك التوجيهي: ويركز على مراقبة سلوك الموظفين للتأكد من أدائهم للمهام.

- السلوك المساعد: يركز على تشجيع الموظفين بعد الشرح للمهام ومساعدتهم على اتخاذ

القرارات بأنفسهم<sup>31</sup>.

### - نظرية الأبعاد الثلاثة:

تعتبر هذه النظرية لوليم ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو ويرى

ريدن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير

الإداري أكثر فعالية القيادة، ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين، وبناء على الثلاثة أب عاد والتي هي: العمل، العاملون، الفاعلية، نسج ريدن أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي:

1. النمط القيادي المتفاني وهو يهتم بالعمل اهتماماً عالياً.
2. النمط القيادي المتصل بالآخرين وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين.
3. النمط المتكامل وهو يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد.
4. النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.<sup>32</sup>

### - نظرية فروم وبيتون Vroom & Yetton لصنع القرار:

تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة، حيث توضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم، ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسباً لكل المواقف، وقد قامت هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد، هما جودته وقبوله، أما جودة القرار فتعني أثره على مستوى أداء المرؤوسين، وأما قبول القرار فيشير إلى مدى التزام أعضاء المجموعة بتنفيذ القرار؛ وحدد فروم وبيتون خمسة أساليب لصنع القرار، مع سلسلة من الأسئلة التشخيصية لتحديد أسلوب القيادة الإدارية المناسب، وذلك كما يلي:

1. أسلوب القائد الأوتوقراطي الاول: يقوم القائد بصنع القرار منفردا اعتمادا على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة
  2. أسلوب القائد الأوتوقراطي الثاني: يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد وحده بصنع القرار
  3. أسلوب القائد الاستشاري الاول: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية كل مرؤوس على حدا ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم، وهنا لا يكتفي القائد بتجميع المعلومات وإنما يأخذ الآراء والمقترحات، وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي.
  4. أسلوب القائد الاستشاري الثاني
- نظرية فدلر في القيادة.

تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد. والموقف يتأثر بالعوامل التالية:

- قوة مركز القائد مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين.
- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد).
- علاقة القائد بمرؤوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة)

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات المتطرفة للمواقف السهل جداً أو الصعب جداً (بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرؤوسين في

الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة)

فن وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة.

#### - القيادة العلمية - الاهتمام بالعمل:

تتبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي حملتها تلك التي تفترض أن (x) الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعاً لما أطلق عليه دوغلاس ماكريغور بنظرية الإنسان كسول لا يحب العمل ويعمل على تجنبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يحب المسؤولية وأنه غير طموح ولذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين:

- تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا.<sup>33</sup>

#### الثقافة التنظيمية:

##### ❖ تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية كما نستخدمه اليوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين حيث طغت قبل ذلك مفاهيم بناء المنظمات والعلاقات الإنسانية على دراسة المنظمات ولعل الذين استخدموا مفهوم العلاقات الإنسانية في الدراسات معنويات واتجاهات العمال أبرزوا من خلالها بعض الجوانب الثقافية للمنظمات التي درسوها وإن لم يسيروا إلى مفهوم الثقافة مباشرة<sup>34</sup>

##### ❖ تعريف الثقافة التنظيمية لغويا:

لفظة ثقافة هي لفظة عربية الأصل، وهو مصدر من الفعل ثقف، وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها: الحذق والفهم والفطنة وسرعة أخذ العلم، وتقويم الاعوجاج خاصة

اعوجاج الرماح، كما تفيد معنى التهذيب، وفي القرآن الكريم استخدم الفعل ثقف بمعنى ظفر بالشيء ووجده على جهة الأخذ والغلبة، كما استعمل في الإدراك، قال تعالى " واقتلوهم حيث ثقفتهم" (سورة البقرة الآية:191) أي حيث تجدونهم وتدركونهم في حل أو حرم،<sup>35</sup>

#### ❖ تعريف الثقافة التنظيمية اصطلاحاً:

تعددت التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الإيمان بها والالتفاف حوله. ويمكن القول أيضاً بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم.<sup>36</sup>

▪ والثقافة التنظيمية حسب شين في كتابه **الثقافة التنظيمية والقيادة** هي مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدارتها وفهمها.

▪ عرفها wheelen بأنها عبارة عن مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة

▪ ويعرفها shermerborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.<sup>37</sup>

▪ تعريف تايلور في كتابه **الثقافة البدائية** الثقافة هي الكل المركب الذي يشمل على المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في جماعة.<sup>38</sup>

▪ هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة.<sup>39</sup>

▪ ويعرفها Kurt lewin: بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عم له فيه ا. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية. والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهو كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.<sup>40</sup>

▪ ويعرفها بانزيو Panizio: ذلك المجموع الكلي لذلك النسق الكلي من المفاهيم والاستعمالات والتنظيمات والممارات والأدوات التي تعامل بها البشرية مع البيئة الفيزيائية البيولوجية والإنسانية حاجاتها

▪ بدني Bidney: يرى أن الثقافة هي السلوك المكتسب والأفكار التي يكتسبها الأفراد رد من خلال المجتمع هذا إلى جانب المثل الفكرية والفنية والاجتماعية التي تؤمن بها ويقرها أف ا رد المجتمع ويكافئون طاعتها.<sup>41</sup>

#### ❖ تعريف الثقافة التنظيمية إجرائيا:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإنها تشترك بعنصر مميز هو القيم، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات.

#### خصائص الثقافة التنظيمية:

1. **المناخ التنظيمي:** والذي يميز البيئة الداخلية للمنظمة وعمل الأفراد ضمنها فتؤثر في اتجاهاتهم وادراكاتهم فهي تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة من الخصائص للهيكل التنظيمي التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
2. **المبادرة الفردية:** درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.

3. **التسامح:** مع المخاطرة أي تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة
4. **التوجيه:** أي وضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة
5. **التكامل:** أي تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق<sup>42</sup>.
6. **الاستمرارية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعدّد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى.
7. **اللغة:** اللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.<sup>43</sup>
8. **التكاملية:** تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث ينذر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المفتوحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة يرى جلبي "أن التكامل الثقافي لا "
- يتحقق بشكل تام لان المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل<sup>44</sup>.

9. **الاكتساب والتعليم:** الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زماني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.

الثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامته أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.<sup>45</sup>

### مكونات الثقافة التنظيمية:

1. **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.... الخ والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

2. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع
4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزلاء من الزلاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية<sup>46</sup>
5. **الأبطال:** سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال، أحياء أم أموات فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها. هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.
6. **الشعائر والطقوس والتقاليد:** وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.
7. **اللغة:** هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.
8. **الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالباً ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.

9. **الهيكل التنظيمي:** مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة<sup>47</sup>.
10. **عمر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
11. **قوة المؤسسين:** أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
12. **التطور التاريخي:** أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات.
13. **التوسع والانتشار:** فكما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.
14. **التميز والتفوق:** سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية<sup>48</sup>.

#### ❖ مصادر الثقافة التنظيمية

- **العادات والتقاليد والأعراف:** تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً، أو مشرفاً، أو موظفاً صغيراً، أو عاملاً. كما تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئة التي يعيش فيها الفرد، ويتواجد فيها المنظمة.
- **الطقوس واحتفالات المناسبات:** وتمثل بالاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، والشركات، بعد دعوة الموظفين، والعاملين إلى العمل، والتقاءهم ببعض في الاحتفالات بداية العام الدراسي، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا إلى التقاعد، وتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المحالين على التقاعد، والمبدعين، وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.
- **الأساطير:** وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان أحدهما إيجابي، والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة، ومجتمعه،

وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل، والجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، الخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، الإدراك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل

▪ **الطرائف، والنكت والألعاب:** يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وتعد الطرائف، النكت، والألعاب، بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد على الإبداع، والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل<sup>49</sup>

### **أبعاد الثقافة التنظيمية:**

إن للثقافة التنظيمية كما سبق الذكر أدوار عدة في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس التسيير، التغيير والتحفيز وحتى بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية فكيف للثقافة التنظيمية أن تفعل هذه الأبعاد.

## 1. البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:

- أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والانتاجات الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات العمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام الحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه حتى يندمج الفرد في المجموعة وتدخل كل المعايير والقيم الإيجابية ويتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت والحوافز التي تكون إما لإشباع الحاجات المعنوية "احترام وتقدير الذات" أو مادية فكلما قبل الفرد في المجموعة كلما زدت فرصه في التقدم والتطور والترقية في العمل إذا فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة وقد ينطبق الأمر حتى على الزبائن والعملاء في تفاعلهم وتعاملهم مع المنظمة.

## 2. البعد التسييري للثقافة التنظيمية:

- إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالة فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير.

- هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، هذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين جانب تقني بحث كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري وهي جوانب عالمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها أما الجانب الآخر فترتبط بتعاملات الافراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الافراد ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية وفي هذا بين ثلاث مهارات تسييرية وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية التصورية، من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل 56 على اعتبار أن له أثر حاسم سواء بصفة شعورية أو لا شعورية على أنماط التسيير وكلها كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة "ثقافة تنظيمية" كلها كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والإبداع والتسيير بشكل فعال ليحقق أهدافه وأهداف المنظمة<sup>50</sup>.

### 3. البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:

-إن عملية التخطيط الإستراتيجية للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة والإستراتيجية قدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة فالثقافة ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة، فالتعديل في إحداها لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة ومن جهة أخرى فإن

الثقافة التنظيمية التي يارعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية حيث أن هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة على اعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري في الزمن وهذين الشكّلين يبينان أهمية الثقافة التنظيمية في بناء وصياغة الإستراتيجية.

#### 4. البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:

-إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليده عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى وكذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة وبين المصالح والوحدات فوجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة.

#### 5. البعد التغييري للثقافة التنظيمية:

-تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف

عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليته، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغيرات دائما في طبيعة قوى العمل إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية، والزيادة في أعداد الداخلين إلى سوق العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث المكننة وبرامج الجودة والهندرة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتغيير ومن خلال الثقافة التنظيمية التكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجعة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.

- إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تبن مدى أهميتها من جهة ومدى انتشار تأثيراتها وإيجابياتها كأداة فعالة في إدارة الأعمال في المنظمات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية باعتبار أنها تنطلق من الشخصية القاعدية لافراد المنظمة ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم لتسقطها في المستقبل فن خلالها يمكن التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية كما تساهم في إنجاح التغيير.

- من خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة هذا كله إذا أحسن استغلالها وكانت ايجابية قوية تأثيرها حاسم على الأفراد من خلال ولائهم التزامهم وكلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قلت مساهمتها في فعالية التنظيم لكن دون إغفال تأثيرها.

#### 6. الهوية والثقافة التنظيمية:

- إن الإنسان في حاجة إلى الإحساس بالأمان والاطمئنان الذي يؤمنه له الانتماء إلى أمة أو إلى شعب أو إلى طائفة، حيث يشعر أنه بين ذويه معروف ومعترف به يفيد ويستفيد،

ولعل ما يوفر ذلك هو الهوية الثقافية التي يدعمها الوعي الجماعي لأف ردها بجذورهم في الأصل المشترك "اللغة والدين والعرق وحتى في المكان" ولكن ليس من الضروري أن تجتمع كل هذه العوامل والتاريخ الموحد ليس من الضروري أن يكون حقيقيا قد يكون مستمدا من أسطورة لكن الأفراد يعيشونه كحقيقة.

- فالهوية الثقافية تمثل الصورة الذاتية التي يمتلكها الفرد باعتباره عضو في الجماعة ويرى لبيانسكي أنه يمكن ملاحظتها من خلال جانب مضاعف، كشيء وتصور نلاحظها في الوقت نفسه في مجموع الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بمجموعة معينة وكحقيقة ذاتية في وعي الأفراد، فالإنسان يبقى دائما في حاجة إلى إثبات انتمائه ويرفض كل ما من شأنه أن يشكل خطرا عليه بل يعتمد إلى تحطيمه في كثير من الأحيان وما دمنا نتحدث عن مجال العمل والنشاط فهو فضاء آخر له تأثيراته على الشخصية وعلى ذات الفرد من خلال الثقافة التنظيمية التي تصقل قيم ومعايير جديدة في الفرد تتناسب ومجال أو طبيعة المهنة أو المنظمة من خلال التنشئة الاجتماعية التنظيمية، فالثقافة التنظيمية في نهاية الأمر بالنسبة للأفراد تشكل هوية ثقافية يحملها أفرادها وهذه الأخيرة محصلة التفاعل بين النفسي والاجتماعي فكما لها مركبات نفسية لها مركبات اجتماعية فالفرد من خلال تطوره ونموه يحاول الامتثال إلى النماذج الثقافية في مجتمعه لأن هذا المجتمع هو الذي سيتكفل بمشاكله وصعوباته، وإدخال هذا البعد الثقافي للهوية يتطلب إدخال قيم ومعايير المجموعة والتي تحتوي على قيم وعادات ومعتقدات وممنوعات مما يعني أنها تساهم في تكوين الأنا الأعلى فالثقافة التنظيمية تكسب الفرد العامل في مجال زمني ومكاني معين هوية ثقافية يتقمصها ويظهر من خلالها انتمائه وولائه لها من خلال سلوكياته وتصرفاته وتساهم حتى في بناء تصورات وإدراكه للأشياء وتحليل الواقع فالثقافة التنظيمية والهوية الثقافية توحد التصورات بين معظم العاملين فيها من خلال نماذج معينة من الأفكار والمعتقدات يتم استحضارها في صور ذهنية عند معالجة فكرة أو وضعية مرة أخرى عند محاولة تعديله وإعادة بنائه وفقا لتلك المفاهيم والقيم وهذا للضمان الدائم إشباع حاجات نفسية

ورغبات اجتماعية من خلال الولاء والانتماء للجماعة أو مجموعة العمل أو حتى في منظمة معينة، فوعاء الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي يكسب الفرد العامل هوية ثقافية خاصة تجعله يعبر عنها بشكل شعوري أو لا شعوري في مجال عمله أو خارجه وكلما ظهر ذلك في تصرفاته وتصوراتها كلما دل ذلك على قوة الثقافة التي ينتمي إليها وعلى مرونتها وديناميكيته ومدى فعاليتها في الاستجابة إلى حاجات ورغبات الفرد من جهة وأهداف المنظمة وتطلعاتها من جهة وكلما تطابقت اهتمامات الأفراد على المستوى الشخصي والجماعي واهتمامات المنظمة كلما دل على تجانس أكثر في التفاعل وتكامل الهوية الثقافية للمهنة في صياغة وعي مشترك ونماذج ثقافية متداخلة. غير أن الأمر يختلف في حالة مجتمع أو جماعة أو منظمة تعيش وضعية أو تغيرات هامة عميقة وسريعة أين تتزاحم الصور وتتناقض القيم وتتعدد النماذج الثقافية وتتعاكس ويحاول كل نموذج أن يأخذ حظه من تصور الفرد وسلوكه فوجد الفرد مثلاً يبنى تصوره وفقاً لنموذج لكن بحدوث التغيير الذي لا يراعي هذا الجانب يبقى الفرد يسلك سلوكه الأول في ظل نموذج يتطلب تصوراً آخر فيقع الفرد في العديد من التناقضات ينتج عنها الكثير من الاضطرابات سواء على الصعيد النفسي أو الاجتماعي<sup>51</sup>.

## الخاتمة:

تعد القيادة أحد العمليات الإدارية الهامة والتي من خلالها يمكن إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب فيه، وأن نجاح القائد يتوقف على استخدامه للنمط القيادي المناسب والمؤثر في العاملين تحت إشرافه، كما يعتبر أسلوب الإشراف أو نمط القيادة واحداً من أهم المتغيرات المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات وبنوع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمؤسسيه. فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد والعمل الإداري وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية

وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الإحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والعطاء والإبداع لتحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة.

كما أن الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر نفخ واعتزاز للعاملين، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.

حيث تعتبر هذه الأخيرة عنصرا جذريا 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.

### قائمة المراجع:

#### ❖ الكتب باللغة العربية:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط، 2001
2. بيان هاني حرب:، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار الثقافة للنشر عمان، 2000
3. جودة بن جابر، علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر، عمان، 2004
4. حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الاردن، ط3، 2013
6. خليل الجر، لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، ط، 1987

7. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، 2009
8. سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي. القاهرة: دار الفكر العربي، 1998
9. السيد عزمي طه وآخرون، الثقافة الإسلامية: مفهومها، مصادرها، خصائصها، مجالاتها، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 4، 2002
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الإسكندرية، د ط، 2001
11. طارق محمد سويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، دار ابن حزم للنشر، الطبعة 3، لبنان، 2004
12. عبد الرحمان أحمد الهيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، مجلة الإدارة العامة الرياض عدد 74 أبريل 1992
13. عبد الله عبد الرزاق جلي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998
14. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013
15. القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2007
16. كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل. (ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل). القاهرة: دار النهضة العربية، 1976

17. لطيفة عبد الرحمان الشاباتات، نظريات القيادة وانماطها، ماجستير الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية، ب ط
18. مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر للنشر والتوزيع دمشق، ط5، 2000
19. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2005
20. محمد الصبري، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007
21. محمد بن غالب العوفي، الثقلفة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2005
22. محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن، 2000
23. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع، دار وائل للنشر،الأردن،عمان، 2005
24. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، 2006
25. هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، الأردن، 2010
26. هل تشارلز، جونز جاريت، الإدارة الاستراتيجية :مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي رفاعي محمد، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001
27. همشري عمر أحمد، مدخل إلى التربية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001

28. هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، د ط، 2002

#### ❖ المذكرات:

29. حواس رشيد: القيادة الإدارية ودورها في تطوير المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008

30. رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة، دكتوراه العلوم، علم النفس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013

31. سميرة صالح، اسلوب القيادة الادارية واثره على فاعلية الإنتاجية للمرؤوسين، ماجستير في العلوم الاقتصادية، تنظيم الموارد البشرية، 2007

32. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الادارية ودورها في تاطير العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، تموز 2010، ص، 127

33. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية، شهادة ماجستير في علم النفس الصناعي، تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار عنابة، 2007

34. عيساوي وهيبة، اثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي، ماجستير في إدارة الأفراد، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان، 2012

35. محمد بن علي حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري، ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى السعودية، 2007

#### المؤتمرات والمجلات العلمية:

36. نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، ماجستير علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013

37. وفيق حلمي الاغا، دور القيادات الادارية في التطوير والتنمية، المؤتمر السنوي الرابع في الادارة الابداعية والقيادية، 16/13 اكتوبر 2006

#### ❖ الكتب باللغة الاجنبية:

38. Olivier Mier ,dico du manager(500 clé pur comprendre et agir) ,éd dunod, paris, 2009
39. Philippe Migani, Les systèmes de management: En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle, Editions d'organisation: Paris, N éd, 1993
40. Sid Ahmed ben raouan ,le management des ressources humains, sans éd, 2eme éd ,Alger,2001,
41. Stogdill, Personal Factors Asscciated With Leadership: A Survey of Literature , Journal of Psychology, R. M, 1964

#### الهوامش:

- <sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط 1 ، الأردن، 2006، ص 86
- <sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط 1، 2001، ص، 315
- <sup>3</sup> . نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة العربية، 1999، ط 3، ص، 67
- <sup>4</sup> محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2005، ص 2
- <sup>5</sup> هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراه للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، الأردن، 2010، ص 5
- <sup>6</sup> خليل الجري، لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، ط، 1987، ص 9
- <sup>7</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية :الإسكندرية، د ط، 2001، ص 221
- <sup>8</sup> عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 1
- <sup>9</sup> Sid Ahmed ben raouan , le management des ressources humains, sans éd, 2eme éd , Alger,2001, p 213.
- <sup>10</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 201
- <sup>11</sup> جودة بن جابر، علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر، عمان، 2004، ص، 191 .
- <sup>12</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، 2009، ص، 146 .

<sup>13</sup> هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، د ط، 2002، ص 87

<sup>14</sup> Philippe Migani, Les systèmes de management : En 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'autocontrôle, Editions

d'organisation : Paris, N éd, 1993, p19

<sup>15</sup> -Olivier Mier ,dico du manager(500 clé pur comprendre et agir) , éd dunod, paris, 2009,p115.

<sup>16</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، ماجستير علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص، 25

<sup>17</sup> رمضان عمومن، علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة، دكتوراه العلوم، علم النفس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص، 45

<sup>18</sup> طارق محمد سويدان، فيصل عمر باشرجيل، صناعة القائد، دار ابن حزم للنشر، الطبعة 3، لبنان، 2004، ص، 42

<sup>19</sup> سميرة صالح، اسلوب القيادة الادارية و اثره على فاعلية الإنتاجية للمرؤوسين، ماجستير في العلوم الاقتصادية، تنظيم الموارد البشرية، 2007، ص، 75

<sup>20</sup> شهرزاد محمد شهاب، القيادة الادارية ودورها في تاطير العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، تموز 2010، ص، 127

<sup>21</sup> وفيق حلي الاغا، دور القيادات الادارية في التطوير والتنمية، المؤتمر السنوي الرابع في الادارة الابداعية والقيادية، 16/13 اكتوبر، ص، 07

<sup>22</sup> Stogdill, Personal Factors Asscciated With Leadership : A Survey of Literature , Journal of Psychology, R . M, 1964 ,p,154

<sup>23</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الاردن، ط3، 2013، ص 202،

<sup>24</sup> رمضان عمومن، مرجع سبق ذكره، ص، 53

<sup>25</sup> القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، مكتبة، الملك فهد الوطنية، 2007، ص، 21

<sup>26</sup> بيان هاني حرب،: مدخل إلى إدارة الأعمال، دار الثقافة للنشر عمان، 2000، ص، 75

<sup>27</sup> بيان هاني حرب، مرجع سبق ذكره، ص، 76

<sup>28</sup> محمد الصبري، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص، 63

- <sup>29</sup> حواس رشيد: القيادة الإدارية ودورها في تطوير المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص، 34
- <sup>30</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، اليازوري للنشر، الاردن، 2008، ص، 89
- <sup>31</sup> الجارودي ماجدة بنت إبراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع، 2011، ص، 05
- <sup>32</sup> لطيفة عبد الرحمان الشاباتان، نظريات القيادة وانماطها، ماجستير الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية، ب س، ص، 15
- <sup>33</sup> وفيق حلي الاغا، مرجع سبق ذكره، ص، 11
- <sup>34</sup> عبد الرحمان أحمد الهيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، مجلة الإدارة العامة الرياض عدد 74 أفريل 1992 ص 9
- <sup>35</sup> السيد عزمي طه وآخرون، الثقافة الإسلامية: مفهومها، مصادرها، خصائصها، مجالاتها، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 4، 2002، ص، 20
- <sup>36</sup> محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص، 151
- <sup>37</sup> محمود سلمان العميا، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005، ص، 311
- <sup>38</sup> همشري عمر أحمد، مدخل إلى التربية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص، 10
- <sup>39</sup> هل تشارلز، جوز جاريت، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي رفاعي محمد، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، ص، 25
- <sup>40</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص، 327
- <sup>41</sup> مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر دمشق، ط 5، 2000، ص، 5
- <sup>42</sup> حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص، 262
- <sup>43</sup> سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي. القاهرة: دار الفكر العربي، 1998، ص، 93
- <sup>44</sup> عبد الله عبد الرزاق جلي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص، 76
- <sup>45</sup> كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل. (ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل). القاهرة: دار النهضة العربية، 1976، ص، 33
- <sup>46</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقلة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2005، ص، 13

<sup>47</sup> عيساوي وهيبة، اثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي، ماجستير في إدارة الأفراد، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان،

2012، ص، 21

<sup>48</sup> عيساوي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص، 24

<sup>49</sup> محمد بن علي حسن اللبثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري، ماجستير في الادارة التربوية

والتخطيط، جامعة ام القرى السعودية، 2007، ص، 22

<sup>50</sup> عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية، شهادة ماجستير في علم النفس الصناعي،

تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار عنابة، 2007، ص، 103

<sup>51</sup> عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص، 107