

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

فرع علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة

دراسة حالة - مطاحن عمر بن عمر -

الأستاذة المشرف:

• أ. وداد بورصاص

من إعداد الطالبان:

• تمرابط إيمان

• عباس نبيلة

السنة الجامعية: 2014/2013.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

سورة المجادلة، آية ١١

إِنِ اللَّهُ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُقِنَهُ

حديث شريف

قال عماد الأصفهاني

"إنني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلا قال في غده:

لو غير هذا لكان أحسن ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو

قدّم هذا لكان أفضل

ولو ترك هذا لكان أجمل وهذا من أعظم العبر وهو دليل على

استيلاء النقص

على جملة البشر وأنّ الكمال لله

العزیز المقتدر"

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه،
ملء السماوات وملء الأرض وملء ما شاء الله من شيء بعد،
يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه أن وفقنا في إنجاز هذا
العمل المتواضع و أمدنا بالهمة و المثابرة من أجل المواصلة،
ونصلي ونسلم ونبارك على الحبيب المصطفى محمد النبي
الأمي الذي علم الأمم. و نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة
المشرفة " بورصاص وداد" الذي لم تبخل علينا بنصائحها و
إرشاداتها طيلة قيامنا بهذا العمل.

و نتقدم بالشكر إلى كل من الأستاذة "ذيب نورة" على
الإلتفاتة الطيبة والنصائح المفيدة .

بالإضافة إلى كل عمال مطاحن عمر بن عمر خاصة " خالد
وهارون" و نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا لإتمام هذا
العمل سواء من قريب أو من بعيد و لو بكلمة طيبة أو
دعوة صادقة أو إبتسامة مشرقة .

الإهداء

إلى أغلى ما في الوجود... إلى أظلى وأحن صدر ألبا إليه...

إلى حافظي الوحيد في مواصلة مشواري الدراسي...

إلى من علمني أن الحياة كفاح وأخرها نجاح، وإلى من يتمنى القلب أن يراه...

إلى روح أبي الطاهرة...

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها... "أمي العزيزة"

إلى من أحزن لحزنهم وأفرح لفرحهم...

شقيقاتي وسندي طوال مشواري الدراسي وخاصة اعز الناس، أخي "عبد الغاني".

إلى أختي وصديقة مشواري الدراسي الحبيبة "عباس نبيلة"

إلى من وجدت فيهم أسمى معاني الأخوة والصدقة: سمية، نور، زينب، مونية، حنان، أسماء، بسمة، مريم، شمسة، والأصدقاء الذي نسي لساني ذكرهم وقلبي حصرهم..

إلى من عرفتهم طوال مشواري الدراسي

إيمان تمرابط

الأهداء

إلى من أحتمي بدعائهم وعطائهم إلى رمز التضحية
والحب إلى أغلى وأسمى ما املك في الحياة
والدي ووالدي حفظهما الله من كل شر.
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء. وإلى أبناء أخي
المدللين: خالد، أيمن، وأباد.
إلى كل من كان لي سندا في مشواري الدراسي
صديقتي العزيزة "إيمان".
وإلى جميع أصدقائي الذين عرفتهم دون استثناء
إلى هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

عباس نبيلة

الفهرس



الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة:..... أ

الفصل الأول: أساسيات حول القيادة الإدارية

تمهيد..... 2

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية:..... 3

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية:..... 3

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية..... 4

أولاً: الناحية التنظيمية..... 4

ثانياً: الناحية التنظيمية..... 4

ثالثاً: الناحية الاجتماعية..... 4

المطلب الثالث: أنواع القيادة الإدارية:..... 4

أولاً: القيادة الرسمية..... 4

ثانياً: القيادة الغير رسمية..... 5

المبحث الثاني: عموميات حول القيادة:..... 6

المطلب الأول: صفات القائد الإداري:..... 7

المطلب الثاني: الفرق بين القائد والمدير:..... 8

المطلب الثالث: أساليب اختيار القادة الإداريين واكتشافهم..... 9

أولاً: الاختيار الغير مشروط..... 9

ثانياً: الاختيار على أساس المركز الاجتماعي..... 10

ثالثاً: الانتخاب..... 10

رابعاً: التعليم والإعداد الأكاديمي..... 10

خامساً: الجدارة..... 11

11	المبحث الثالث: المداخل النظرية لدراسة القيادة:
11	المطلب الأول: وظائف القيادة الإدارية.....
11	أولاً: التخطيط
12	ثانياً: التنظيم
12	ثالثاً: التنسيق
12	رابعاً: الرقابة:
13	المطلب الثاني: أنماط القيادة.
13	أولاً: أنماط القيادة بناء على نوع السلوك الإداري المتبع.....
11	ثانياً: أنماط القيادة بناء على اهتمامات القائد.....
15	المطلب الثالث: نظريات القيادة.....
11	أولاً: النظريات الكلاسيكية
12	ثانياً: النظريات الحديثة
18	خلاصة

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

20	تمهيد:
21	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية:
21	المطلب الأول: مفاهيم الثقافة التنظيمية.....
21	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
22	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية
23	ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
25	أولاً: حسب درجة عموميتها.....
25	ثانياً: حسب درجة قوتها:.....
27	ثالثاً: حسب نمط التسيير

27	المبحث الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية:
27	المطلب الأول: تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية.....
28	المطلب الثاني: خلق الالتزام برسالة المنظمة
28	المطلب الثالث: تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة
30	المبحث الثالث: أسس خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.....
30	المطلب الأول: أسس خلق الثقافة التنظيمية:
31	المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية
31	أولاً: الاختيار
31	ثانياً: ممارسات الإدارة العليا
32	ثالثاً: التنشئة والمخالصة الاجتماعية
32	المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:
32	أولاً: ثقافة المنظمة وفعاليتها
33	ثانياً: الثقافة التنظيمية والهيكـل التنظيمي
33	ثالثاً: الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي
34	خلاصة

الفصل الثالث: دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية

36	تمهيد:
37	المبحث الأول: القيادة الإدارية والثقافة الاتصالية:
37	المطلب الأول: ماهية الثقافة الاتصالية:
37	أولاً: تعريف عملية الاتصال.....
37	ثانياً: عناصر عملية الاتصال
38	ثالثاً: خصائص الاتصال.....
39	رابعاً: أهمية الاتصال.....
39	المطلب الثاني: القيادة الإدارية وأنواع الثقافة الاتصالية.....
40	المطلب الثالث: مهارات قيادية في الثقافة الاتصالية:

41	المبحث الثاني: القيادة الإدارية وثقافة اتخاذ القرار
41	المطلب الأول: ماهية ثقافة اتخاذ القرار
41	أولاً: تعريف اتخاذ القرارات
41	ثانياً: عناصر اتخاذ القرار
42	ثالثاً: صفات القرار
42	المطلب الثاني: القيادة الإدارية وخطوات اتخاذ القرار
44	المطلب الثالث: القيادة الإدارية ومدخل أساليب ثقافة اتخاذ القرار
44	أولاً: مدخل اتخاذ القرار
45	ثانياً: أساليب اتخاذ القرار
46	المبحث الثالث: القيادة الإدارية وثقافة الرقابة
46	المطلب الأول: ماهية ثقافة الرقابة
46	أولاً: تعريف الرقابة الإدارية
47	ثانياً أهمية الرقابة الإدارية
48	المطلب الثاني: القيادة الإدارية ومميزات وأساليب ثقافة الرقابة
48	أولاً: خصائص الرقابة
48	ثانياً: أساليب الرقابة
49	المطلب الثالث: القيادة الإدارية والتأثير السلوكي لثقافة الرقابة
49	أولاً: التأثير السلوكي للرقابة
50	ثانياً: الصفات الواجب توفرها في المراقب
50	المبحث الرابع: القيادة الإدارية وثقافة التحفيز
50	المطلب الأول: ماهية الحوافز
50	أولاً: تعريف الحوافز
51	ثانياً: أهمية الحوافز
51	المطلب الثاني: القيادة الإدارية وأساليب ثقافة التحفيز وتطوير السلوك
52	المطلب الثالث: القيادة الإدارية ومبادئ ثقافة التحفيز
53	خلاصة

الفصل الرابع: دراسة حالة - مؤسسة عمر بن عمر -

55	تمهيد
56	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
56	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها
56	أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة
56	ثانياً: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها
57	أولاً: الهيكل التنظيمي
58	ثانياً: مهام مختلف المصالح
59	ثالثاً: أهداف المؤسسة
60	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
60	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
60	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات
61	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)
62	أولاً: المدى
63	ثانياً: التكرارات والنسب المئوية
63	ثالثاً: المتوسط الحسابي المرجح
63	رابعاً: الانحراف المعياري المرجح
64	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
64	المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
64	أولاً: الجنس
65	ثانياً: السن
66	ثالثاً: الحالة الاجتماعية
67	رابعاً: المستوى التعليمي
68	خامساً: الصنف المهني
69	سادساً: سنوات الخبرة
70	المطلب الثاني: تحليل المعلومات الخاصة بالدراسة
70	أولاً: واقع القيادة الإدارية لمؤسسة عمر بن عمر

73 ثانيا: الثقافة التنظيمية بمؤسسة عمر بن عمر
75 ثالثا: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية الإيجابية
76 المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
76 الفرضية الأولى
76 الفرضية الثانية
77 الفرضية الثالثة
78 خلاصة
80 الخاتمة العامة
83 قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجد اول



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس	1
65	توزيع أفراد العينة حسب السن	2
66	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	3
67	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
68	توزيع أفراد العينة حسب صنفهم المهني	5
69	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	6
70	واقع القيادة الإدارية بالمؤسسة	7
72	الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة	8
75	القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة	9

قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	التوقعات التنظيمية بين الفرد و التنظيم	1
24	مستوى الثقافة التنظيمية	2
29	وظائف الثقافة التنظيمية الأساسية	3
30	مكونات الثقافة التنظيمية	4
38	عملية الاتصال	5
44	خطوات عملية وضع القرار	6
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر	7
64	نسبة توزيع الجنس في العينة	8
65	نسبة توزيع السن في العينة	9
66	نسبة توزيع الحالة الاجتماعية في العينة	10
67	نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة	11
68	نسبة توزيع الصنف المهني في العينة	12
69	نسبة توزيع عدد سنوات الخبرة في العينة	13

المقدمة العامّة



المقدمة العامة:

أنتجت تقنيات الإدارة وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات الأخيرة، واقعا إداريا جديدا يكاد يكون مختلفا تمام الاختلاف، عما تعلمناه في السابق، وحققت هذه التقنيات نقلة فكرية نوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمد بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت وبفعل ذلك قد تأثرت المنظمات المعاصرة، وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها فالإدارة الناجحة هي الإدارة ذات القيادة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن العوامل البيئية المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح ومن أهم سبل النجاح في أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفعالية ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاقية بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات.

فكل منظمة تسعى لتحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية حيث يعتبر القائد عامل مهم في تحقيق ذلك، فالمنظمة تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقتهم وثقافتهم واعتقاداتهم فالقيادة مسألة ثقافية وإنسانية أكثر منها قوة إدارية لهذا يفترض وجود قيادة إدارية فعالة لإدارة العلاقات الاجتماعية للمنظمة الإدارية، لذلك يجب التعامل مع المنظمة على أنها مجتمع صغير له ثقافته التنظيمية تحفظ تجارب النجاح والفشل للمنظمة، وتحويل هذه التجارب إلى دروس لمستقبل المنظمة للعمل بها وتعبير الثقافة التنظيمية عنصرا موجودا جنبا إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري.

وفي إطار دراستنا هذه حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، يجدر الإيضاح بأن المنظمات الإدارية بوجه عام تكلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها وهذا يرجع بالطبع إلى اختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات، وهذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه "الثقافة التنظيمية للمنظمة".

ويعتبر للقيادة الإدارة عامة وللقائد خاصة دور فعال وكبير في التأثير على ثقافة المنظمة والعمل على تحسين أداء ما في المنظمات التي يعملون بها.

وهذا ما أثبتناه في دراستنا الميدانية حيث أن مطاحن "عمر بن عمر" تستجيب لثقافة تنظيمية قائمة داخل المنظمة وتعمل بها بشكل تطويري والحث عليها وتعتبرها محددات رئيسية لنجاح أو فشل مطاحنها وكل هذا يكمن في قيادتها المتميزة والخبرة المتوفرة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة وجودة خدماتها والاستجابة السريعة لطلبات زبائنها.

أولاً: مشكلة البحث:

تبعاً لتنوع داخل المنظمة حيث نجد قيادة استبدادية، وأتوقراطية، وقيادة ديمقراطية، وإيماننا بأهمية القيادة والعمل الجماعي وأهمية الثقافة التنظيمية ومنه نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم القيادة الإدارية في بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية بمؤسسة عمر بن عمر؟

وتطرح التساؤلات التالية:

- ما واقع القيادة الإدارية في مؤسسة عمر بن عمر؟
- ما واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر؟
- ما علاقة القيادة الإدارية بالثقافة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر؟

ثانياً: فرضيات البحث:

وللإجابة على المشكلة البحثية والأسئلة النوعية يتم اختيار عدد من الفرضيات التالية:

- للقيادة الإدارية دور فعال في مؤسسة عمر بن عمر.
- للثقافة التنظيمية واقع مميز في مؤسسة عمر بن عمر.
- علاقة القيادة الإدارية بالثقافة التنظيمية، علاقة وطيدة، مترابطة، متكاملة بمؤسسة عمر بن عمر.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تنحصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن طبيعة العلاقة الترابطية والتكاملية بين كل من الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية.
- تقديم بعض التوصيات فيما يخص مهام القائد وكيفية اتخاذه لقرارات صائبة.
- التعرف على مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية وأسس دعمها.

رابعاً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

- قد تفيد هذه الدراسة المهتمين في المنظمة بوضع استراتيجيات وسياسات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية.
- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الأعمال.
- يبرر عمل الثقافة التنظيمية كمحرك أساسي للقدرات في تحقيق إنتاجية مرتفعة وتحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم في تحسين المستوى.
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها عامل مهم في اتخاذ قرارات قيادية إدارية من قبل القائد في المنظمات.

خامساً: منهج الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي، من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث والتي تتناول مواضيع الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى مختلف البيانات والمجالات وتقارير المنظمات والقيام بدراسة حالة على مستوى عينة في مطاحن عمر بن عمر، وثم الاعتماد الاستمارة بأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وبرنامج SPSS في معالجة وتحليل المعطيات.

الفصل الأول :

أساسيات حول

القيادة الإدارية



تمهيد:

تعتبر القيادة عملية إدارية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وتختلف عن العديد من المفاهيم المشابهة لها. ويعتبر القائد هو مهندس العملية الإدارية، كما لا شك أن القائد هو العنصر الأساسي في اتخاذ القرارات الإدارية، كما لا شك أن القائد الإداري هو عنصر أساسي في اتخاذ القرارات الإدارية.

ولقد مر تطور مفهوم القيادة الإدارية مع مرور الزمن بمراحل عديدة تبين من خلاله المداخل النظرية لها وأنماطها ووظائفها وكل هذا سيتم ذكره في فصلنا هذا حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: القيادة الإدارية.**المبحث الثاني: عموميات حول القائد.****المبحث الثالث: المداخل النظرية لدراسة القيادة.**

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية:

تمثل القيادة الإدارية محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وبهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب تتمثل في مفهوم القيادة الإدارية، أهميتها، ثم أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية:

توجد العديد من التعاريف للقيادة الإدارية، وستعرض في دراستنا هذه لبعض المفاهيم نذكر منها:

- أن القيادة الإدارية هي: "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة."⁽¹⁾
- كذلك أنها: "العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد."⁽²⁾
- وأنها أيضا تلك: "العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر القائد ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى."

من التعاريف الثلاثة السابقة نستخلص تعريف شامل من إنشائنا للقيادة الإدارية أنها: "هي التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف مشتركة."

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين ثلاث عناصر أساسية هي:⁽³⁾

1. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
2. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
3. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيق القيادات.

1- أسامة خير، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص16.

2- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص21.

3- نواف كنعان، القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص97.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية.

إن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في المؤسسة في عدة جوانب مذكر منها: (1)

أولاً: الناحية التنظيمية: من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشف عنها البحوث والتجارب واستخلصها علماء الإدارة من المزاولة العملية وهو ما يعبر عنه بالجانب النظري للإدارة.

ثانياً: الناحية الإنسانية: يبرز دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في تكوين علاقة إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس وتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

ثالثاً: الناحية الاجتماعية: فالقيادة كظاهرة اجتماعية في المنظمة وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، فهي بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها، طبيعتها، أهدافها، كما يبرز دور القيادة الإدارية في توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية، الثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم، وتقاليدهم، واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضاً بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع. (2)

المطلب الثالث: أنواع القيادة الإدارية:

يمكن تصنيف القيادة الإدارية إلى: قيادة رسمية وأخرى غير رسمية. (3)

أولاً: القيادة الرسمية:

" وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم "لوائح وقوانين"، التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها"

1- خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليمية العالمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 38، 39.

2- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 27.

3- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 26.

- ويتكون التنظيم الإداري من 3 وحدات إدارية وهي: وحدات تنفيذية، وحدات استشارية، ووحدات معاونة، كما يقسم علماء الإدارة القيادات في كل وحدة من الوحدات إلى 3 مستويات تتمثل في: القيادات العليا، والوسطى، والتنفيذية، وينقسم كل من المستويات الثلاث بدورها إلى عدة مستويات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا، وتوجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاث، إلا أن السلطات ومسئولياتها تكون تدرجية، تنازلية على طول السلم الإداري كما تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي هي قمة التنظيم حتى قاعدته، حيث يكون هناك خط سلطة واحدة بين كل رئيس ورؤسائه المتتاليين، صعودا حتى يصل إلى الإدارة العليا في التنظيم، وهنا يتطلب أن يكون حط السلطة واضحا ضمنا لتحديد المسؤولية وتسيير الاتصال.

أما المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة تختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها ففي: (1)

→ فالقيادات الإدارية العليا: تقوم على أساس الجهاز الإداري وتتولى إدارته فتقوم بممارسة النشاطات الأساسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم، كما تتمتع القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من إنجاز المهام الهامة المنوطة بها. وهي تتحمل في نفس الوقت مسؤوليته إنجاز هذه المهام التي يفرضها عليها المركز القيادي.

→ القيادات في الإدارة الوسطى: تتمثل في مديري المصالح ومديري الإدارات العامة ومن في مستواهم، من ناحية السلطة والمسؤولية، ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم.

→ أما القيادات في الإدارات التنفيذية: الصف الإشرافي الأول فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم، وتكون مهمتها تولي الإشراف والملاحظة المباشرة على عدد محدود من الموظفين ويطلق على مثل هذه الوحدات الإدارية بوحدات أو أقسام، أو غيرها من التسميات.

ثانيا: القيادة غير الرسمية:

"وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي"، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية، أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا.

وتكون السلطة التي يتمتع بها القائد غير الرسمي نابعة من قبول الأشخاص الذين يمارس عليهم السلطة لتوجيهه، ولذا تعتبر هذه السلطة معطاة عن الرضا لأنها ممنوحة للقائد عن طريق أفراد المجموعة وليست مفوضة من مستوى أعلى. (2)

1- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 263، 264.

2- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

وبما أن دراستنا قامت على القيادة الإدارية. وأن الإدارة قائمة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركز القيادة الإداري. لهذا يجب أن يكون اهتمامنا على القيادة الرسمية أكبر، لأنها مجال دراستنا ولكن يجب علينا أن لا نحمل القيادة غير الرسمية، لأن لها دوراً أيضاً في التأثير غير المباشر في الأفراد في نفس المستوى.

المبحث الثاني: عموميات حول القيادة:

لقد أوضح عدد من رجال الإدارة بأن القيادة في جوهرها العملية الإدارية هي مفتاح الإدارة وأهميتها، كونها تجعل الإدارة أكثر فعالية لتحقيق الأهداف. لذا يجب أن تتوفر في القائد صفات، ومهارات خاصة به وهذا ما سنتطرق إليه في مبحثنا هذا إضافة إلى التفرقة بين القائد والمدير.

المطلب الأول: صفات القائد الإداري:

يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره نذكر منها:⁽¹⁾

- طبيعة العمل: حيث يغلب على عمل القائد الغايات البعيدة المدى والعمل في جميع المجالات لتشمل الجانب الفني والإبداعي بحيث يدرك القائد الأهداف البعيدة والكبرى فهو يهتم بالتخطيط، التوجيه، التحفيز، والتنفيذ، والرقابة، والمتابعة، والتقييم.
- الاهتمام: يرتبط بالجانب الفني، والإبداعي للقائد، القدرة على التنبؤ ويهتم بالحاضر والمستقبل، ويضع الحلول، فهو حسب رأيهم يعني بالتغيير ويدعو للتطوير والإصلاح، والتجديد، ويدفع العمل إلى الأمام ويطور أساليبه، أما المدير فهو يهتم بالحاضر.
- السلطة والنفوذ: حيث ينظر لتأثير كل منهم، فالمدير يستمد سلطته ونفوذه من مركزه الرسمي (الوظيفي)، والتي تستمد شرعيتها من القانون، ويستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الإيجابي ومكانته بين العاملين، ومن هذا المنظور قالوا أنه ليس بالضرورة أن يكون كل إداري قائداً، ولكل قائد يمكن أن يكون إدارياً فعالاً، فالقيادة علاقة بين القائد والجماعة التابعة له والتي تؤدي إلى رضا الجماعة به وبقبوله لدوره القيادي.
- السلوك: يروا أن السلوك القيادي ليس جامداً ولا يتصف بالروتين، فهو يتميز بالحوية والديناميكية، والنشاط الدائم والهادف لدفع العاملين. والعامل إلى أمام، حيث تنشط مشاعر التفاعل الاجتماعي بين القائد والتابعين في حين يروا أن هناك نوعاً من التباعد بين المدير ومرؤوسيه.

1- محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص140.

وحتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لابد من توفر كفاءات ومهارات فنية وقيادية تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين.

وقد وضع "روبرت كاتر" تصور بناء على أساس ضرورة توافر أربع مهارات لدى القائد الإداري، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى المجموعات التالية:⁽¹⁾

● المهارات الذاتية: تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة وتمثل في:

☞ السمات الجسمية: تشمل الصفات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصلب بالناحية الجسمية: كالقامة، الهيئة، الصحة الجسمية والنفسية، القوة البدنية، النشاط والحيوية، كل هذا تمكن القائد الإداري من أن يزيد الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل تحقيق الأهداف المطلوبة.

☞ القدرات العقلية: أنه مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف من شخص لآخر حسب البيئة والمجتمع. ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، لأنه يجعل القائد يتعرف على المشكلات ومواجهتها.

☞ التمتع بروح المرح والدعابة: مما يجعله بعيداً عن الصرامة ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه

☞ ضبط النفس: تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية، وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، ويتطلب منه أن يكون هادئاً.

● المهارات الفنية: يقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وهي معرفة القائد المتعمقة في الأشياء، وعلوم المعرفة أو التخصص، وبراعته في استخدام الطرق العملية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب ومن أهم هذه الميزات:⁽²⁾

☞ القدرة على تحمل المسؤولية، والثقة في النفس.

☞ الفهم العميق والشامل للأمور.

☞ قدرته على تمييز الجوانب العامة وغير العامة للمشكلة.

☞ الإيمان بالهدف والقدرة على تحقيقه.

1- محسن محمود عباصرة، مرجع سبق ذكره، ص 144.

2- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط 1، ص 90، 99.

● المهارات الإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد:

- ☞ الاستقامة وتكامل الشخصية.
- ☞ قدرته على التعامل مع الأفراد وبناء علاقات طيبة مع الجميع.
- ☞ إفساح المجال لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من الأعمال.
- ☞ إدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهم مشاعرهم، وثقته فيهم.

● المهارات الذهنية: يعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل المجتمع الذي يعمل في إطاره⁽¹⁾

المطلب الثاني: الفرق بين القائد والمدير:

قد يتلبس الأمر كثيرا بين القائد والمدير في كثير من المواقف ويكون هذا الالتباس في التنظيم إذ يحتل كل من القائد والمدير مركزا أعلى في التنظيم.

ونرى أن المدير هو الذي يصدر أوامر واجبة الطاعة وكذلك المدير ينظم ويخطط وينسق ويجري اتصالات ويراقب وعليه فإن المدير يختلف عن القائد في:⁽²⁾

أن القائد على عكس المدير يحمل الآخرين على التعاون معه تعاونا اختياريا في سبيل تحقيق الهدف المنشود، مما يستلزم منه فهم المشكلات المتعلقة بالوحدة الإدارية والعناية بالعلاقات الإنسانية وتبرز أوجه التفرقة فيما يلي:

القائد:

- ☞ القائد يعتمد على المهمة.
- ☞ القائد يسير الحماس ويصلح الفشل.
- ☞ يوضح كيف يتم العمل.
- ☞ نظرته إلى اليوم والمستقبل ويقول (نحن).
- ☞ يهتم القائد بالناس والأفراد ويسأل وكذلك يعمل جاهدا حتى يتابعه أتباعه.

1- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص25.

2- أسامة خير، مرجع سبق ذكره، ص20.

المدير:

- ⇒ المدير يعتمد على السلطة، وينشر الخوف.
- ⇒ المدير يؤنب الآخرين عن الفشل.
- ⇒ نظرته محدودة لليوم فقط ويستخدم الناس ويأمرهم.
- ⇒ يهتم بالأشياء المادية.
- ⇒ يعمل المدير جاهدا لينتج ويقول (أنا).

ويستمد المدير سلطته من وظيفته طبقا للسلطة الوظيفية أما القائد فيستمد صلاحياته وسلطته من المجموعة نفسها وتقبل الجماعة أو موظفيه أوامره خوفا من العتاب ولهذا تحتاج الإدارة إلى رؤساء ذوي كفاءة في التعلم والإبداع.

المطلب الثالث: أساليب اختيار القادة الإداريين واكتشافهم.

تعتبر عملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة فهي ليست من الأمور السهلة لما لها من آثار بعيدة المدى على التنظيم في المنشأة، فهذه الآثار تؤدي إلى نجاح المنشأة أو فشلها في تحقيق أهدافها لذلك يهتم علماء الإدارة بدراسة أحسن الأساليب وأجدرها لاختيار القادة الإداريين هذه الأساليب بصفة عامة في خمسة أساليب وهي: (1)

أولا: الاختيار غير المشروط:

هذا الأسلوب في تعيين القادة الإداريين يفترض أن السلطة المختصة باختيارهم لا تراعي عندما تقوم بذلك معايير معينة أو ضوابط محددة فحريتها مطلقة، أو الاختيار السياسي.

ومثال ذلك أن يختار الحاكم كبار معاونيه الإداريين أنصاره الذين يثق بهم لأسباب يقدرها دون سواه، ومثال ذلك أيضا أن يقوم الحزب الحاكم بتعيين أنصاره في الوظائف الإدارية وطرده أنصار الحزب المنافس وهو ما يسمى بنظام الغنائم، وهذا ما كان يحدث فعلا في الو.م.أ.

ويعيب إتباع هذا الأسلوب أنه يعتمد على العلاقات الشخصية في اختيار القادة الإداريين الأمر يهدد الجهاز الإداري بالخلل والفساد ويؤدي انتشار المحسوبية والرشوة.

وإن كان هذا الطريق لا يصلح في الوقت الراهن لاختيار القادة الإداريين وبصفة خاصة بالنسبة للقيادات التنفيذية التي يغلب عليها الطابع الفني، إلا أنه يمكن إتباعه وبصفة خاصة بالنسبة للقيادات التي يغلب عليها الطابع السياسي، كالرئيس هو من يعين معاونيه من الوزراء.

1- تامر بن علوج المطيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2003.

ثانيا: الاختيار على أساس المركز الاجتماعي: (1)

يقوم هذا الأسلوب على إسناد الوظائف القيادية إلى بعض الأفراد الذين ينتمون إلى أسر ذات مركز اجتماعي مرموق ذات حسب ونسب وكان هذا الأسلوب هو المتبع في الإدارات القديمة عموما.

ونرى أن طريقة اختيار القادة الإداريين على أساس المركز الاجتماعي لا تتماشى مع الاتجاهات الديمقراطية الاشتراكية المعاصرة ذلك إن هذه الاتجاهات إنما تفرض على الدولة واجب توفير فرص التعليم لجميع المواطنين، بل أن التعليم قد غدا حقا من الحقوق الدستورية التي يتمتع بها جميع الأفراد أيا كان المركز الاجتماعي الذي ينتمون إليه

ثالثا: الانتخاب:

إن اختيار القائد الإداري بأسلوب الانتخاب له جذوره القديمة التي ترجع إلى النظام الإداري في المدن اليونانية القديمة وهو أسلوب يضمن ولاء القادة الإداريين للمصلحة العامة حسب تصورها الرأي العام لا حسب ما يتصورها هو شخصيا.

ويلجأ لهذا الأسلوب الو.م.أ. ويوجه المدقق عدة انتقادات لهذا الأسلوب وهي: (2)

- ⇒ إن الفوز في الانتخابات لا يعتمد غالبا على الكفاءة والمهارة والخبرة بقدر ما يعتمد على التأثير في الناخبين أو على الأفراد الذين لهم مصالحهم.
- ⇒ كثيرا ما نختار المصلحة العامة.
- ⇒ تميز الانتخاب بالدورية والتجدد الأمر الذي يؤدي إلى فقدان عنصر الاستقرار أو الاستمرار لنجاح القائد وفهمه لشؤون عمله.

رابعا: التعليم والإعداد الأكاديمي: (3)

تلجأ الكثير من الدول إلى هذا الأسلوب خاصة فرنسا وأمريكا فتقوم بإعداد القادة الإداريين في معاهد ومدارس تعد خصيصا لهذا الغرض حيث تتم فيه مبادئ الإدارة الحسنة، ولا جدال في اعتبار طريق التدريب والإعداد من أكثر الطرق نجاحا في اختيار القادة الإداريين حيث يتم تدريبهم علميا وعمليا على ممارسة الوظائف القيادية الإدارية.

1- ماهر محمد الصالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص111

2- بن شريط المبلود، القيادة الادارية و الاتصال في المنظمة، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2006، ص52.

3- أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص132.

خامسا: الجدارة:

هذا هو الأسلوب الحديث في اختيار القادة الإداريين الذين يعتمد على الكفاءة وله ميزة تحقيق المساواة بين راعي الشغل في الوظائف القيادية.

وكذلك يمكن اختيار القادة الإداريين وفق القواعد التالية: (1)

- تقدم رئاسات الأجهزة للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقييد بقاعدة الأقدمية.
- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختبار.
- أن تعد من حين دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر.

المبحث الثالث: المداخل النظرية لدراسة القيادة:

إن للقيادة الإدارية عدة أنماط تحدد وتنظم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة كما لها عدة وظائف يجب القيام بها، ونظريات سنتطرق إليها في مبحثنا.

المطلب الأول: وظائف القيادة الإدارية.

لكل قائد مجموعة من العمليات التي يقوم بها حيث يتوقف على نجاح أو فشل كل واحد بالأخرى، فنجاح عملية التخطيط يتطلب وجود تنظيم ملائم وهذا يستدعي بدوره مراقبة ومتابعة وتقديم فضلا عن التنسيق، فيما يلي نفترض الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية: (2)

أولا: التخطيط.

إن التخطيط يضم افتراضات ما تتكون عليه الأحوال في المستقبل وتختار أحد الافتراضات بعد وضع خطة وهدف للوصول إليها فهو يبين كيفية التسيير والمراحل الواجب المرور بها ومن ثم تحديد الوقت اللازم لذلك فالتخطيط يحقق الفعالية والنجاعة للمؤسسات.

1- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص51.

2- خليل محمد حسن الشماع، فيصل كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص411،412.

يساهم في رفع الكفاءة لأعضاء الفريق القيادي، ولضمان فعالية التخطيط يجب الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية:⁽¹⁾

- ↕ العقلانية الموضوعية، من حيث قابلية الأهداف للقياس وإمكانية تنفيذ الخطة واقعياً؛
- ↕ المرونة والتكيف؛
- ↕ الشمولية: يتضمن كل الأنشطة والوحدات والمستويات؛
- ↕ وجود أهداف محددة، دقيقة؛
- ↕ الاعتماد على المصادر العلمية الموثقة.

ثانياً: التنظيم:⁽²⁾

يعرف على أنه تحديد المسؤولية والسلطة والعلاقات ووظيفة أساسية من وظائف المؤسسة.

وكل مدير يلجأ لتنظيم الجهود الجماعية للأعمال المطلوبة إتمامها... في حدود السلطات الممنوحة له من أعلى.

ثالثاً: التنسيق:

هو وظيفة بمقتضاها يستخدم الإداري أن يسمى هيكل من الجهود المشتركة بين المساعدين و المرؤوسين يضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك.

وعليه التنسيق مهمته التأكد من أن موارد الأنشطة والأفراد تعمل بنوع من التوافق والانسجام الموجه نحو توحيد الجهود وتحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك وتحقيق الغاية المشتركة في إطار المحيط الداخلي أو الخارجي من قبل القائد في إطارات توجيهات تعليمات.

رابعاً: الرقابة:

تعرف الرقابة على أنها التأكد من حدوث شيء وفق العمل بخطة متفق عليها ومحدودة سلفاً وتحديد التعليمات والمبادئ التي يجب إتباعها أثناء ممارسة عملية الرقابة.

وعليه فمفهوم الرقابة يشير إلى رقابة نشاطات وأعمال المنظمات يقصد تقييم ما تم إنجازه من أعمال ونشاطات في ضوء معايير متفق عليها. بالتالي تحديد مواطن الخطأ والخلل والانحراف بين ما هو قائم فعلاً.

1- خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 35،36.

2- مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط1، 2002، ص343،344.

• خطوات عملية الرقابة:

المرحلة الأولى: هي تصميم وتحديد المعايير والمقاييس.

المرحلة الثانية: إعلان المعايير للعاملين ومتابعة الأداء ومقارنته بالمعايير والتأكد من مدى مطابقة أداء المحقق بالمخطط.

- من ثم تحديد الانحرافات وتبليغها.

- وتحديد مستوى وصف الانحرافات بدقة وموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة

المطلب الثاني: أنماط القيادة.

تعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طبعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول إن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، يصبح بينهما تدخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه وفيما يلي توضح هذه التصنيفات: (1)

أولاً: أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين lewin وليبيت lippit ووايت white في أواخر الثلاثينيات (1939) حيث قامت الدراسة على بيان ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي.

ومن خلال الدراسة صنفوا القيادة على أساس المجموعات إلى: (2)

أ- القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية):

وتقوم على الاستبداد بالرأي والتعجب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب العرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم، وهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم ما تبقى عليهم فعله وكيف يعملون ومتى، يكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه علاقة إنسانية.

1- محسن محمود عباصرة، مرجع سبق ذكره، ص 152، 151.

2- بن شريط الميلود، مرجع سبق ذكره، ص 54.

وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير إلا أن له انعكاسات سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، حيث tend to روحهم المعنوية ويزداد الصراع ويظل العمل مرهونا بوجود القائد، فإذا ما غاب انفرط تماسك العمال واضطراب العمل، لذا تكون النتيجة على المدى البعيد تدني الإنتاجية.

ب- القيادة الأوتوقراطية:⁽¹⁾

وقد أطلت عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد الأمر غير التوجيهية فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبداد وتسلط من القيادة الديكتاتورية، فهي يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم.

والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين وميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي:

1- الأوتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.

2- الأوتوقراطي الخير: وهو أقل تشددا من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

3- الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بتقيد لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

ت- القيادة الديمقراطية:⁽²⁾

وهي القيادة التي تهتم بمرووسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماهم القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن الفرز للأغلبية دون تسلط أو رهاب، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض .

إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نقي مريح وأنه عضو في جماعة وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع وتكون قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات وهذا النمط من القيادات يهتم ببعده الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادة ويكون القائد فعال.⁽³⁾

1- محسن محمود عباصرة ، مرجع سبق ذكره، ص152،153

2- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: القواعد ونموذج القيادي العالمي، دار النشر ، مجلة البحوث العلمية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2001، ص44.

3- محسن محمود عباصرة ، مرجع سبق ذكره، ص154،153.

ث- القيادة التراسلية:

وهي القيادة الفوضوية أي قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور فهو يترك التابعين العمل على الغالب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبحث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي أقل الأنماط القيادية فعالية.

ثانياً: أنماط القيادة بناء على اهتمامات القائد:

تعتبر الدراسة التي قام بها أندرو هالين عام 1966م من أهم الدراسات التي أجريت لتحديد الأنماط القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية على مديري التربية ومديري المدارس، فقد تستخدم ما يسمى باستبانة وصف سلوك القائد، حيث توصل إلى تحديد بعدين محددان نمط القيادة وهما:

- بعد المبادأة: هي وضع إطار العمل أو البعد الذي يصنع بالإنتاج والعمل، فيكون التركيز على زيادة إنتاجية ويكون الاهتمام بالعمل

المطلب الثالث: نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تحديد وتفسير سلوك وأسباب تأثير الأفراد بأفراد آخرين وبالتالي بروز شخص ما كقائد وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات: (1)

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1/ نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلاً لها أي تركيز على الصفات الشخصية.

2/ النظرية السلوكية: إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينيات قاد العلماء السلوكيين أي تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً مؤثراً وفريداً للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد فهي عكس نظرية السمات تركز على فعالية القائد وليس على سماته كقائد.

3/ النظرية الموقفية الاحتمالية: تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص الشخصية عامة بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين وملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، أي أخذت المتغيرات الموقفية بالاعتبار. (2)

1- سالم سعيد الفحطاني، مرجع سبق ذكره، ص46

2- محسن محمود عبصرة، مرجع سبق ذكره، ص147.

وطبقا للمدخل الموقفية إثر فعالية القائد فتحدد، خصائص أو طبيعة الموقف الذي تعامل فيه القائد ومن ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى الآخر.

ثانيا: النظريات الحديثة

1/ القيادة التحولية: (1)

كما في الاقتصاد هناك الاقتصاد الوظيفي الذي يحف الاقتصاد كما هو والاقتصاد المعياري لكي يصف المسار الأفضل للاقتصاد، كذلك في القيادة يمكن الحديث عن الإدارة الوضعية التي تتمثل في سلوك القائد كما في الواقع وكذلك سلوك القائد الذي تصفه القيادة المعيارية والقيادة التحولية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع.

لكي تتم أبعاد القيادة التحولية لا بد من مراعاة جانبين أساسيين:

- الأول: هو البيئة المتحولة والمتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة قادرة على الاستجابة للتطور في بنيتها التنافسية.
- والثاني: إن القيادة التي تستطيع أن تتحول وتتغير بسرعة للاستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة إلى ملائمة سلوكها واتجاهاتها مع سلوك واتجاهات العاملين مما يجعل رؤية القيادة هي رؤية جميع العاملين في المنظمة.

2/ القيادة الكاريزمية:

إن الكاريزما هو شخصية الجذابة التي تجذب عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافها بيسر وسهولة، وإن تاريخنا البشري مليء بالشخصيات العظيمة التي حركت شعوبها نحو تحقيق أهدافها كما أن التراث الإداري حافل بمثل هذه الشخصيات التي كانت نماذج للإنجاز أو الابتكار الإداري، ومع أن الكاريزما طرحت من قبل وهناك عدة خصائص عديدة للقادة الكاريزميين، إلا أن هناك نمطين وهناك خصائص عديدة للقادة يظهران كأساس في توظيف القادة، وهما: (2)

- الكاريزما ذو الرؤية: إن الرؤية المتناسبة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكاريزمية والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل وإن القائد الكاريزما هو الأكثر قدرة على التعبير عن هذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهما لهذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهما لهذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها.
- الكاريزما المستند على الأمانة: حيث أن الأمانة تكون ذات تأثيرات عميقة على المنظمة وإن المتطلب الأساسي للكاريزما إزاء هذه الأمانة. هي قدرته على مواجهتها والإتيان بالأساليب الجديدة.

1- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

2- مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، مرجع سبق ذكره، ص 156.

إن القائد الكاريزما لا يمارس دوره في تحريك العاملين من أجل أهداف المنظمة فقط بل إنه مصدر الإلهام والتأثير العميق في العاملين من أجل الإنجاز في المنظمة.

3/ القيادة القائمة على الفريق: (1)

إن الفرق أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل، وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا من وتداخل فيها وظائف واختصاصات عديدة مما يتطلب استخدام أسلوب الفرق في معالجتها وقد أشارت دراسات كثيرة أن أي روح الفريق التي تسود الشركة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز

لا بد أن ينظر إليها من جانبين أساسيين: (2)

- إن المنظمة يجب أن تتحول إلى العمل الجماعي القائم على روح الفريق وفي هذا الجانب فإن المسؤولية الأكثر أهمية هي أن يكون للشركة برنامجا واسعا للتدريب على عمل الفريق وقواعده وآلياته.
- أن تكون الفرق مرتكزة على القائد من خلال إيجاد القادة الفعالين الذين يمتلكون القدرة على التأثير في أعضاء الفريق من أجل تنسيق جهودهم وتحفيزهم على الإنجاز وتحقيق أقصى قدرة على التعلم بينهم.

4/ القيادة المدرية: (3)

إن القادة الرياضيين قبلوا فرقتهم من فرق الدرجة العاشرة إلى أن يكون قادة فرق الدرجة الأولى إنما هو قادة حقيقيون ينطبق عليهم القول في الحروب بأنهم القادة الذين ينقلون جيوشهم من الهزيمة إلى النصر وهؤلاء القادة الرياضيون هم المدربون ومع قلب القيادة المدرية.

إن كلمة مدرب بالإنجليزية اشتقت من كلمة هنكارية التي استخدمت في القرن الخامس عشر حيث بين مركبات كبيرة لنقل الناس من المكان الذين هم فيه إلى المكان الذين يريدون وبنفس الشكل.

إن القيام بدور المدرب هي القيادة التي توجه المرؤوسين كيف يقومون ويتطورون بالتحديات التنظيمية التي يواجهون، فإن القائد المدرب يحدد السلوك الغير الملائم في المرؤوسين ويقترح كيف يطمح هذا السلوك وإن خصائص المدرب الفعال تركز على علاقات التعاطف الودية مع الأفراد وتقوم على خصم وتقدير دقيق لقدراتهم.

1- مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، مرجع سبق ذكره، ص 157.

2- تامر بن علوج المغيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2003، ص 66.

3- محمد صالح الحناوي، دكتور إسماعيل سيد، تنمية القيادة، دار الطباعة الإسكندرية، ط 2، 2003، ص 72

خلاصة:

من خلال لهذا الفصل نجد أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية كما أن التأثير الذي يمارسه القائد يجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب لتحقيق أهداف التنظيم من خلال التنسيق، التحفيز ومراعاة القيم الاجتماعية السائدة والتوفيق بين التناقضات التنظيمية.

والقيادة بمعناها العام غير القيادية الإدارية، ولقد ساهم التطور الذي شهدته القيادة ظهور عدة نظريات وعدة أنماط والتي ساهمت على تحديد أهداف القيادة.

الفصل الثاني :

الثقافة التنظيمية



تمهيد:

تمثل الثقافة التنظيمية جانبا ذو أهمية، وهي نظام من المعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم أعضاء التنظيم لتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي، وتعتبر الثقافة التنظيمية مكونا من المكونات الأساسية في البيئة الداخلية للمنظمة، لذلك قد نجد بعض المنظمات نفسها أمام ثقافة تنظيمية يكثر فيها التناقص، وهذا يؤكد على أن الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة تتداخل في تركيبها كثير من العناصر فهي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد عليه المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف وهذا ما سنتطرق إليها في فصلنا هذا حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث:

↓ المبحث الأول: مدخل حول الثقافة التنظيمية.

↓ المبحث الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية.

↓ المبحث الثالث: أسس خلق الثقافات التنظيمية والمحافظة عليها.

الفصل الثاني: مدخل الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي تعتبر عنصرا هاما في تكوين المنظمات، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تعتبر جزءا من الثقافة العامة يتعلمها الفرد من خلال عمله مع الآخرين.

المطلب الأول: مفاهيم الثقافة التنظيمية

سنستطرق في مطلبنا هذا إلى مفهوم للثقافة التنظيمية وأهم خصائصها، وعناصرها:

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية:

قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة للثقافة التنظيمية نذكر منها:

تعريف تايلور للثقافة: "ذلك المعقد الذي يشمل المعرفة، والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".⁽¹⁾

كما عرفها "ويلن" بأنها: "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم والمعايير السلوكية التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد".⁽²⁾

كما عرفها شيرمربورن الثقافة التنظيمية على أنها: "هي نظام من القيم والمعتمدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام من التنظيم الواحد".⁽³⁾

ومن كل هذه التعريفات نستنتج أن للثقافة التنظيمية دورا هاما في المنظمات حيث توفر إطارا ممتازا للتنظيم، وتوجيه للسلوك التنظيمي، وتؤثر على العاملين ونشكل أنماط سلوكهم المطلوب.

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية كما يلي:⁽⁴⁾

✓ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد البنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض لذلك فإن لها دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.

1- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002، ص309.

2- حديم حسين، السلوك التطبيقي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص327.

3- الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص286.

4- ELsore, Peter, **Organisation Culture**, Hampshire, England, 2002, P53.

- ✓ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحصل في المنظمة، أي أن الثقافة إطارا مرجعيا يقوم العاملين بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه.
- ✓ تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، فإن كان هناك مشكل يواجهه العامل فإنه يتصرف وفقا لثقافته.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة و المتمثلة في التفكير و أسلوب الأداء و ذلك لتحقيق الإنتماء، و ضمان البقاء في المنظمة.
- ✓ تساعد على التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين قويا برسالتها.
- كما يضيف جمال الدين مرسي بعض الخصائص الأخرى و التي تتمثل فيما يلي: (1)
- ✓ تحقيق الاستقرار الوظيفية.
- ✓ تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- ✓ كذلك تقوم الثقافة التنظيمية على التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة و الأزمان.
- ✓ تضرر الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية: (2)

- ✓ درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفين على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة.
- ✓ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- ✓ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- ✓ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- ✓ مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الرقيق على العاملين.
- ✓ مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- ✓ طبيعة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
- ✓ درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهة نظر معارضة.
- ✓ طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

1- جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغير، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص18.

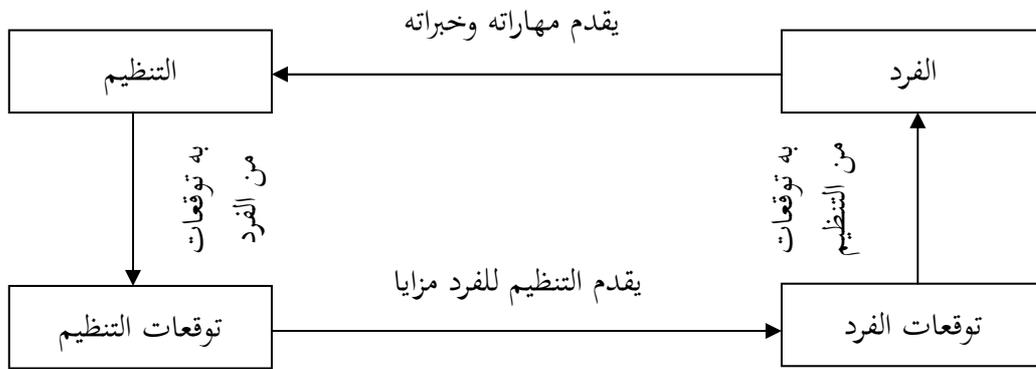
2- حنيفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص ص 297-298.

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون القيم التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي: (1)

- 1- القيم التنظيمية: وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد.
- 2- المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن أمثلة المعتقدات صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.
- 3- التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها الفرد أو المجتمع خلال فترة العمل مثل: التقدير والاحترام المتبادل، توفير بيئة ومناخ تنظيمي جيد. (2)

الشكل رقم 01: التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم



المصدر: المدهون موسى، الجزراوي إبراهيم. "تحليل السلوك الاجتماعي": سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط 1995، ص 399.

- 4- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها، العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة كالاتزام بعدم تعيين موظفين من نفس العائلة في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع. (3)

1- رواية محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، دار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 227.

2- محمود عميان مرجع سبق ذكره، ص 312.

3- نفس المرجع ص 313.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للثقافة وهم كالتالي: (1)

1- الجزء الظاهر من أنماط السلوك:

ويشمل جميع الظواهر التي يراها الفرد ويسمعها ويشعر بها حين يواجه مجموعة من الأفراد ذات ثقافة غير مألوفة، فإن الملاحظ إذا عاش ضمن المجموعة فترة كافية، فإن معاني الأنماط السلوكية تتضح له بالتدرج، ويمكن له تحليل القيم والأعراف والقواعد التي توفر المبادئ المطبقة يوميا والتي يستعين بها أعضاء المجموعة في توجيه سلوكهم، وهذا النوع ينقلنا إلى المستوى التالي من التحليل الثقافي.

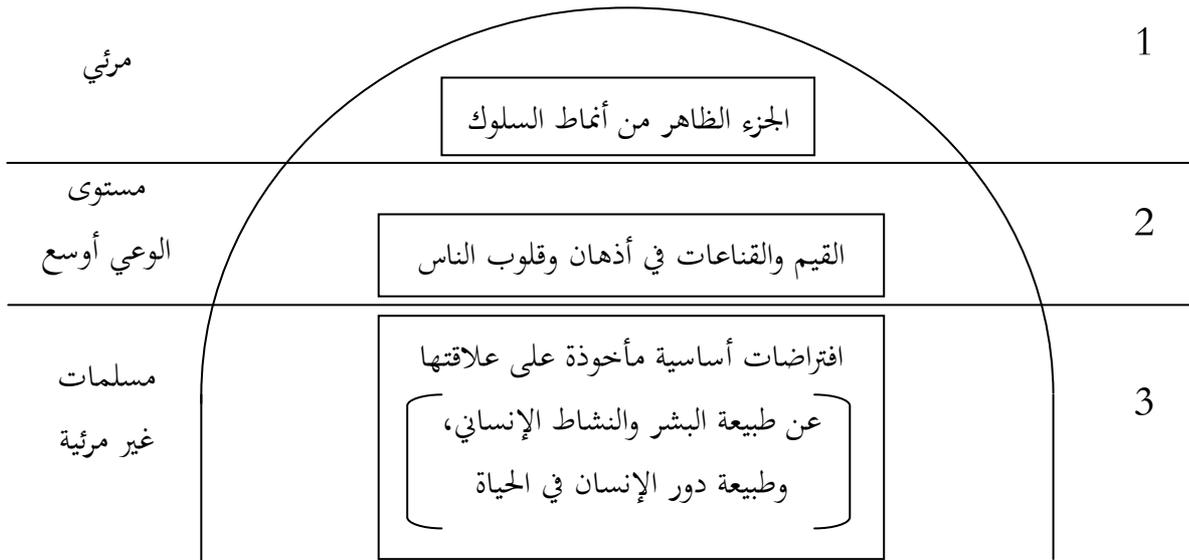
2- القيم والقناعات في أذهان وقلوب الناس:

وهي كل ما تتعلمه المجموعة يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد، كما تعكس شعوره بما يجب أن يكون والتميز عما هو كائن وفي أحيان كثيرة تترك القيم والمعتقدات مجالات واسعة من السلوك دون تفسير، فتجعلنا نشعر أننا نفهم جزءا من الثقافة ولكن مازلنا عاجزين عن استيعاب الثقافة كلها، ولكي نصل إلى ذلك المستوى الأعمق من الفهم، وكي تتنبأ بالسلوك المستقبلي بشكل صحيح، علينا أن نفهم الفئة التي تنتمي إليها الافتراضات الضمنية الأساسية فهما تماما.

3- الافتراضات الضمنية الأساسية:

هذا المفهوم مسلم إلى حد أن المرء لا يجد نوعا كبيرا داخل الوحدة الاجتماعية، وهذه الدرجة من الاتفاق الجماعي تنتج عن النجاح المتكرر في تنفيذ معتقدات وقيم معينة، فإن الأعضاء سيجدون أن من غير الممكن التفكير في سلوك مبني على أي افتراض آخر.

الشكل رقم 02: يوضح مستوى الثقافة التنظيمية



المصدر: الهواري سيد، الإدارة: أصول وأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002، ص292.

1- نعمة عباس الخفاجي، الثقافة التنظيمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص30.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى، ومن قطاع لآخر، فيمكن تقسيمها وفقاً لدرجة عموميتها إلى ثقافة عامة وثقافة فرعية، وحسب درجة قوتها إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، ومن حيث نمط التسيير إلى ثقافة بيروقراطية، إبداعية، ثقافة التعاطف الإنساني.

أولاً: حسب درجة عموميتها: حيث تنقسم إلى ثقافة عامة وثقافة فرعية:⁽¹⁾

1- الثقافة العامة:

تتمثل الثقافة العامة في المنظمة: "بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء المنظمة، وتشكل هوية واضحة للجميع على قدرة تنافسية تساعد على توازن المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات".

فالأصل في الثقافة التنظيمية عي عموميتها بحيث يعتنقها جميع العاملين بالمنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم أو مراكزهم الوظيفية، فمثلاً أن يكون لجميع العاملين قيم العمل الجاد، والولاء، وجودة المنتج، وقيم الابتكار.

كما تتميز بالالتزام الاجتماعي كذاكرة مشتركة في سلوكيات الأفراد، والالتزام التنظيمي، والتعاون بين أفراد المنظمة.

2- الثقافة الفرعية:

تتمثل في: "القيم السائدة في المنظمة الفرعية، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم".

ثانياً: حسب درجة قوتها: حيث قسمت إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة:

1- الثقافة القوية: عرف العميان الثقافة القوية كما يلي:⁽²⁾

"أنها ذلك القيم التي تتميز بالثبات، والسلوكيات المتشابهة والمتماثلة ويعمل الأفراد على زرعها في الأعضاء الجدد بمجرد الانضمام إليهم."

1- محمود قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000، ص287.

2- العميان محمود، مرجع سبق ذكره، ص316.

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

- ↕ عنصر الشدة: ويرمز هذا العنصر إلى قوة وشدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- ↕ عنصر الإجماع والمشاركة: ويكون لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

كما تتسم الثقافة القوية بالعديد من الصفات وهي:

- ☞ العمل بروح الفريق؛
 - ☞ تشجيع المهارات والابتكار؛
 - ☞ مشاركة في اتخاذ القرار؛
 - ☞ نقص الصراعات؛
 - ☞ إتباع نفس القيم والتقاليد والسلوكيات المتشابهة.
 - ☞ تحقيق الأهداف بنجاح.
- 2- الثقافة الضعيفة: تتمثل في: ⁽¹⁾

"أن الأفراد يسببون في طرق غير واضحة ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين."

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة في المنظمة في بعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفعالية والأداء للتنظيمية.

ومن مساوئ هذه الثقافة أنها:

- يعطي الموظفين لرغبات رئيسها الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.
- عدم الإفشاء بالأخبار غير السارة.
- عدم المناقشة في الأمور الخاطئة، وتكرار الأخطاء.
- حجز المعلومات للأصدقاء التي تعتبر مصدر قوة.

1- جمال الدين مرسي، مرجع سبق ذكره، ص17.

ثالثاً: حسب نمط التسيير: قسمت إلى الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية وثقافة التعاطف الإنساني:⁽¹⁾

- 1- الثقافة البيروقراطية: وهي ثقافة ذات نظام هرمي السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، والعمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس القوة والرقابة، وهذا النوع يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.
- 2- الثقافة الإبداعية: وتعتبر هذه الثقافة نوع ديناميكي، حيث تعمل على استقطاب الناس الطموحين في هذه البيئة التي يسودها الإبداع، وتشجيع الموظفين إلى المخاطرة والتحدي.
- 3- ثقافة التعاطف الإنساني: حيث يركز هذا النوع على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والتشجيع والأمان والثقة المتبادلة.

المبحث الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية دور كبير في نجاح أو فشل المنظمة والتي تحدد أساساً بمدى أداء المورد البشري المؤهل والمتبع في المنظمة الذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد وللثقافة التنظيمية عدة وظائف متعلقة بالفرد بدرجة كبيرة ومنها:

المطلب الأول: تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية

كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.⁽²⁾

فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم والمدرجات بمنحهم الشعور بالتوجه مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك، 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، والغير مقبول، والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد وكذا تحدد أساليب الثواب والعقاب الموجهة للتنشئة التنظيمية للفرد وكذا تعزز استقرار النظام بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي، وفهم اللوائح التنظيمية.⁽³⁾

1- نجم محمود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص90.

2- إيمان فاروق، مصباح العاجو، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل نكيف الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص18.

3- يوسف جغلوي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة دكتوراه في جامعة الجزائر2، 2001، ص

المطلب الثاني: خلق الالتزام برسالة المنظمة

ذلك إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.⁽¹⁾

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 والريادة، والتغلب على المنافسين، والعمل على التكامل بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا. والتكيف بينهم وبين البيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات، واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة حيث أنه كلما كانت المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على القادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعداداتها للتطوير وكل هذا لتوجيه أعضاء المنظمة إلى تحقيق الأهداف المسطرة.⁽²⁾

المطلب الثالث: تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة

تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وكذلك تحقيق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.⁽³⁾

وتحدد المنظمة التوجيهات الرئيسية التي توضح وتحقق الأهداف المخططة والمسطرة، وتعمل على تنمية المشاركة من قبل الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها، وتعمل على توفير الانضباط والالتزام داخل المنظمة.

وكل هذا يساهم بشكل كبير في دعم القيادة إلى النجاح في الأجل القصير والطويل معا.

تعمل الثقافة التنظيمية على حدوث الأشياء بطريقة واحدة من أعضاء النسق، وقمع المعاني بمفهوم واحد.⁽⁴⁾

1- عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 91.

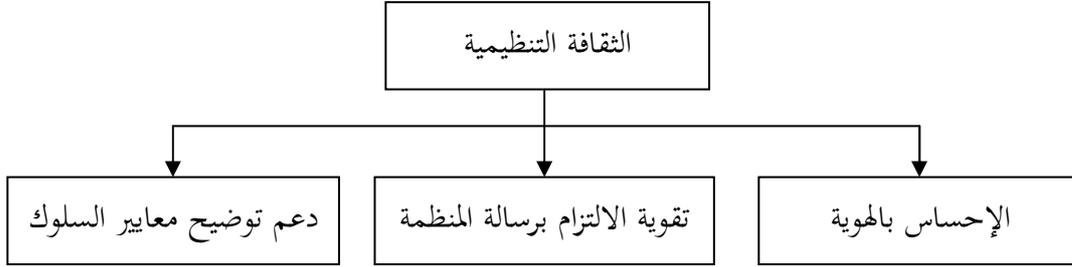
2- يوسف جغلوي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

3- عبد العزيز محمد عسكر، مرجع سبق ذكره، ص 92.

4- يوسف جغلوي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

ويمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 03: يوضح وظائف الثقافة التنظيمية الأساسية



المصدر: إيهاب فاروق، مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تعيين الإدارة الالكترونية، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، 2011، ص 18.

كما نذكر للثقافة التنظيمية وظائف أخرى وهي: (1)

- ↕ الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين؛
- ↕ تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي، والمعالج الذاتية للعاملين؛
- ↕ تكون إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفعالا لنشاط المنظمة تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل؛
- ↕ تقود الثقافة التنظيمية إلى توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا؛
- ↕ توفير فهم أعمق لما يجري في التنظيم من أحداث وما يمنع تبنيه من أساسيات؛
- ↕ تساعد على التنبؤ بسلوكيات الفرد داخل المؤسسة؛
- ↕ تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة، وتحدد سلوك العاملين كدليل مهم ومرشد.

1- إيمان فاروق، مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص 19.

المبحث الثالث: أسس خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

تظهر تقاليد المنظمة والعادات التي يعلقها المؤسسون بشكل أفضل من كافة العناصر الأخرى التي تكون الثقافة التنظيمية، لأنها تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد، ويتم خلق الثقافة من قبل المؤسسين الأوائل للمنظمة.

المطلب الأول: أسس خلق الثقافة التنظيمية:

يتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق وهي: (1)

أولاً: يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

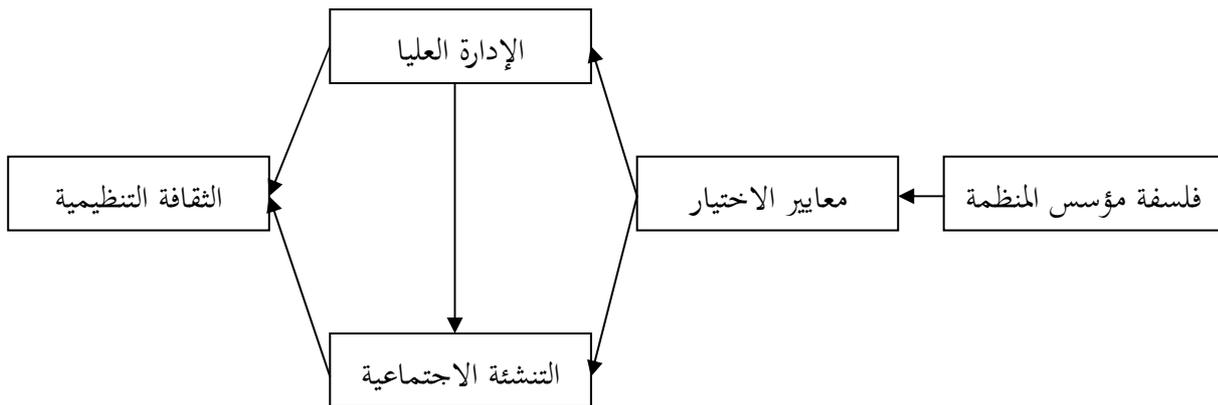
ثانياً: أنهم يعملون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

ثالثاً: يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضاقتهم في المنظمة.

وبعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية، هناك ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخيارات المتشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العامل من معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، إجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان التوافق المستمر بين الذين يستخدمون الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ويعملون على تطويرها. (2)

ويمكن توضيح كيف تتكون الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 04: يوضح كيف تتكون الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد عامر، تطوير المنظمات، دار الجامعة، مصر، 2007، ص 260.

1- بومدين بلكير، تغير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص 6.

2- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، دار الجامعة، مصر، 2007، ص 259.

المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

يجب حماية الثقافة التنظيمية عن طريق ما يلي:⁽¹⁾

أولاً: الاختيار:

تعد عملية اختيار العاملين من المحددات الأساسية في المحافظة على ثقافة المنظمة شريطة أن تأخذ طريق الاختيار في حساب المترشحين الذين يحملون صفات وخصائص تتوافق مع الثقافة التي تريد الحفاظ عليها، وبالمقابل يمنع الأفراد الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا وجود قيم المؤسسة.

وتلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على الثقافة التنظيمية للمنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرة والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.⁽²⁾

ثانياً: 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، توعية السلوكيات التي تمكن من الحصول على مكافآت أو الترفيه لذا يجب دراسة سلوكيات الإداريين بدقة وحذر بغية الوصول إلى ممارسات تتوافق والرؤية الإستراتيجية العامة للمؤسسة.⁽³⁾

إن ردود أفعال الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك معايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة، وكذا سياستهم حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات وإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.⁽⁴⁾

1- رضوي حوين، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، عدد 75، 2009/2/22، ص10.

2- إيهاب فاروق، مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص31.

3- رضوي حزين، مرجع سبق ذكره، ص11.

4- مصباح فاروق، مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص32.

ثالثاً: التنشئة والمخالصة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة، فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى ثقافة المنظمة، ويعتبر هذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة، وعلى الرغم مما تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين إلا أن العامل الأساسي والأكثر أهمية، هو أن تعمل المنظمة على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها، بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية، وقد يهدمون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة ويعتبر وقت الدخول للمنظمة من أصعب مراحل عملية التنشئة الاجتماعية عندما تسعى المنظمة للتشكيل الشخصي الخارجي إلى العامل، ويحاط العاملون الذين يفشلون في تعلم السلوك الإنساني بأن يشار إليهم على أنهم غير مناسبين، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى فعلهم عن العمل، ويمكن تصوير التنشئة الاجتماعية على أنها تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، والمواجهة والتحول.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة على عدة جوانب وأبعاد عديدة، وفي مقدمتها علاقة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها:⁽²⁾

أولاً: ثقافة المنظمة وفعاليتها:

كشفت الدراسات حول المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظم، حيث أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب التي تحدده الرموز والحكايات، وأن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة إنتاجية أعلى والأداء الأفضل، وتكون نادرة وغير قابلة للتنفيذ.

كذلك إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والملائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها. بمعنى يجب أن تتوافق مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية من حيث القيم والمعايير والتقاليد، وتكون مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة.

1- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص22

2- حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص339.

ثانيا: الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي، والعمليات والممارسات الإدارية من القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة تساعد على تحقيق المزيد من الفعالية الإدارية.

كذلك أن الثقافة التنظيمية القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو مطلوب وما هو مقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، والرقابة التي تحققها. الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ومنه يقل اهتمام الإدارة بوضع أنظمة رسمية لتوجيه سلوك العاملين.

ثالثا: الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي:⁽¹⁾

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

1- حريم حسن مرجع سبق ذكره، ص340.

خلاصة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، وهي بدورها تؤثر على سلوك وأداء المورد البشري وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز، ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم مما يخلف لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

وبهذا يكون للثقافة التنظيمية أثرا إيجابيا على أداء المورد البشري وذلك للدور الذي تقدمه عناصرها ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في الرفع من مستوى الأداء.

الفصل الثالث :

دور القيادة الإدارية

في تطوير الثقافة

التنظيمية



تمهيد:

إن القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية اجتماعية، تعمل على إيجاد حلول متوازنة للبناء الاجتماعي للمنظمة، في شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الذي يميزها عن غيرها.

حيث أن قدرة القيادة الإدارية تكمن في تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية، وخلق فهم مشترك بين مرؤوسيهما للربط بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وذلك من خلال إدارة العلاقات الاجتماعية، لتحقيق المنتج المتوقع، وهو السلوك التنظيمي الذي يزيد في تطوير الثقافة التنظيمية التي تطور المنظمة وكل هذا من خلال تعزيز ثقافة اتخاذ القرار والثقافة الاتصالية وثقافة التحفيز وهذا ما سوف نتطرق له في فصلنا هذا حيث قسمناه إلى:

المبحث الأول: القيادة الإدارية والثقافة الاتصالية.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية وثقافة اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: القيادة الإدارية وثقافة الرقابة.

المبحث الرابع: القيادة الإدارية وثقافة التحفيز.

المبحث الأول: القيادة الإدارية والثقافة الاتصالية:

إن عمل القيادة الإدارية يساهم بشكل كبير في بناء وتعزيز ثقافة اتصالية، منتجة لسلوكات تنظيمية معينة، ومن خلال كل هذه تستطيع الثقافة الاتصالية أن تخلق قدرة جماعية يتم فيها برمجة لمختلف الأفكار التي تدعى بسلوك تنظيمي للمرووسين.

المطلب الأول: ماهية الثقافة الاتصالية:

سوف نتطرق في مطلبنا هذا إلى تعريف بالاتصال: وعناصره، وخصائصه

أولاً: تعريف عملية الاتصال:

تعرف العملية الاتصالية على أنها: العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الأفراد داخل نسق اجتماعي معين، ونعني الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز.⁽¹⁾

ومنه يعتبر الاتصال هو أساس التفاعل الاجتماعي الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: عناصر عملية الاتصال: تتمثل عناصر عملية الاتصال في:⁽²⁾

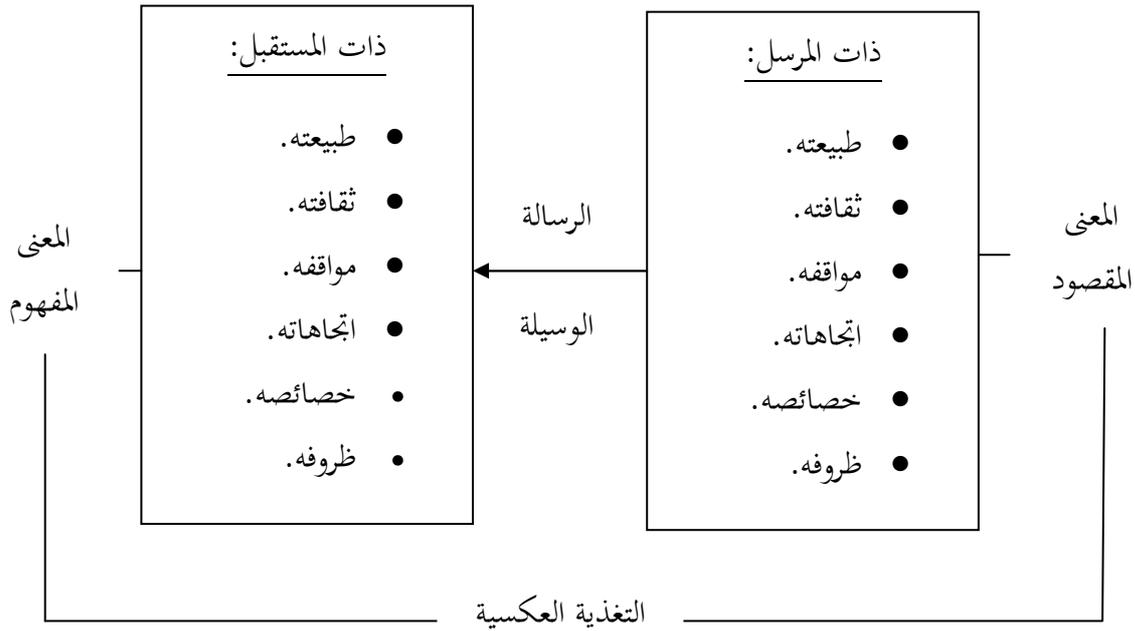
- 1- المصدر: هو المرسل وهو شخص لديه أفكار ومعلومات وانطباعات وبيانات يريد إرسالها ونقلها إلى أطراف أخرى.
- 2- الترميز: وهو ترجمة أفكار المتصل إلى مجموعة من الرموز ذات الدلالة، وتعمل وظيفة الترميز على توفير شكل أو إطار يمكن من خلاله التعبير عم الأفكار. التي يساعد على تسهيل، وفهم مضمون عملية الاتصال.
- 3- الرسالة: وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة، لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، فالرسالة هي ما يأمل المتصل في توصيله إلى المستهدف، ويتوقف شكلها النهائي على طبيعة القناة، أو الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة.
- 4- الوسيلة: هي القناة المستخدمة لنقل الرسالة إلى المستقبل وتحدد وسيلة الاتصال بشكل مناسب لبلوغ هدف الاتصال فقد تكون سمعية أو مرئية، أو حسية أو كتابية، وقد تكون اتصالات شخصية أو مقابلات جماعية.

1- يوسف جغلوي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر للعلوم الإنسانية، 2011، ص147.

2- بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص40.

- 5- المستقبل: هو الطرف الآخر المستهدف بعملية الاتصال الذي قد يكون فرد أو جماعة، وتحدد سمات المستقبل وتوقعاته، وردود أفعاله إلى حد كبير مدى فعالية عملية الاتصال.
- 6- التغذية الراجعة: إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل، ومن ثم عملية قياس ردود الفعل حيث نبين فيها إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم العكس.⁽¹⁾

الشكل رقم 05: يوضح نموذج عملية الاتصال



المصدر: يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، جامعة الجزائر، 2011، ص 148.

ثالثا: خصائص الاتصال:

لا بد من توفر مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل من شأنها إزالة العوائق التي تواجه عملية الاتصال وهي:⁽²⁾

- ↕ أن يكون المرسل متأكد من كفاءة معلوماته ووضوحها؛
- ↕ أن يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة؛
- ↕ اختيار وسيلة الاتصال المناسبة؛
- ↕ أن تفسر الرسالة تفسيراً واضحاً؛
- ↕ أن يفسر المستقبل الرسالة كما يقصدها المرسل.

1- بسام بن منور العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

2- يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

رابعاً: أهمية الاتصال:

يعتبر الاتصال عملية هامة في المنظمة حيث من خلاله: (1)

- ↕ يتم نقل المعلومات وتبادلها بالمنظمة؛
- ↕ وهو يساعد على الارتباط والتماسك من خلال تحقيق القيادة الإدارية في تحريك الجماعة نحو الهدف؛
- ↕ يسهل عملية العمل بصفة جماعية وتنمية روح التعاون بين الأفراد؛
- ↕ يعمل على تحميل الأفراد روح المسؤولية والولاء والانتماء للمنظمة.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية وأنواع الثقافة الاتصالية:

إن من أشكال التفاعل بين القيادة الإدارية والمرؤوسين في اتصالهم من حيث استخدام طرق الاتصال المختلفة هو تحديد البناء التنظيمي للمنظمة وتحديد نوع الاتصال المطلوب ونجد التقسيمات التالية:

- 1- الاتصالات الرأسية: أي الاتصال من الأعلى إلى أسفل أي هي تلك الاتصالات التي تتم بين القيادة الإدارية ومرؤوسيهيهم يستخدم هذا النوع الاتصال الشخصي المباشر من خلال الكلام والمقابلات ويكون هذا الاتصال في شكل أوامر وتعليمات إلى جانب استعمال النشرات والإعلانات.
- 2- الاتصالات الصاعدة: هو الاتصال الذي يتم من خلال المرؤوسين في المستويات الدنيا إلى الرؤساء في المستويات الأعلى، ويأخذ هذا الاتصال شكل استفسارات أو تقارير أو معلومات يرى العمال أنها ذات أهمية للقيادة الإدارية، كما تأخذ شكل المقترحات والشكاوي ويتيح استخدام هذا النوع في المنظمات الصناعية الديمقراطية والتي تقوم سياستها على مشاركة المرؤوسين في الإدارة واتخاذ القرارات وإبداء مقترحاتهم وفي الأخير يركز الاتصال الصاعد على الجانب الحسبي في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، ويعتبر هذا الاتصال هو الأداة التي يستخدمها القائد الإداري في الإشراف والرقابة والنسق.
- 3- الاتصالات الأفقية: تتضمن الاتصالات الأفقية أشكال التدقيق بين المديرين أو العاملين وزملائهم في نفس المستوى التنظيمي يعتبر هذا الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المنظمة، لما يوفره من انسياب كافة المعلومات بين كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، والتي تكون على خط تنظيمي واحد، بما يؤدي إلى التكامل نحو تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

وكما أن الاتصال الصاعد والنازل يستخدم الاتصال الأفقي، لأنه يخدم العديد من الأغراض (تسهيل النسق بين الوحدات، زيادة فعالية مجموعة العمل التي تضم أعضاء من أقسام مختلفة)، ويساعد على التنسيق بين التشكيلات المنظمة حتى يسعى الجميع إلى تحقيق هدف متعاونين فيما بينهم.

1- محسن محمود معاصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص163.

المطلب الثالث: مهارات قيادية في الثقافة الاتصالية:

يمكن من خلال هذا العنصر ذكر بعض المهارات القيادية في الاتصال التي تتيح تطوير وبناء ثقافة اتصالية توحّد وتنشئ العمل الجماعي، هذه المهارات التي تتبعها القيادة الإدارية في تفاعلها الاجتماعي لتوجيه السلوك التنظيمي لمؤسسيهم، والتي يمكن حصرها في: (1)

↓ 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 مؤسسيه المتصلة بالعمل، وهذا ما يقلل من فرص نجاح الاتصالات في تحقيق أهدافها وأن 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، 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 تحمل اللبس أو سوء الفهم ومكتوبة أو معطاة بلغة يفهمها الرؤوس، فكثيرا ما يهمل الرؤوس 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.

↓ ترشيد سياسة الباب المفتوح والتي تكون من خلال مشاركة مؤسسيه في العملية التنظيمية والاندماج اجتماعيا، أن يكون لدى القائد الإداري القدرة على حسن التصرف والتفاعل الاجتماعي الرشيد والترافق مع متغيرات كل موقف على حدة، وحضورا ذهنيا وقبولا اجتماعيا من جانب الآخرين الذين يتعامل معهم.

وأن يكون لديه القدرة على إدارة وتوجيه السلوك الاجتماعي فيما يتعلق بعلاقاته مع مؤسسيه، وكل هذا من أجل تحقيق علاقات العمل وتحقيق الانسجام في المنظمة.

↓ العمل على رفع القدرة على الإصغاء والمتابعة، من أجل زيادة فعالية الاتصال.

↓ مشاركة مؤسسيهم من المعلومات مما يساعد على توجيه سلوكهم وتعريفهم بواجباتهم لتحقيق هدف المنظمة.

↓ تشجيع الثقة المتبادلة يبرز في الحاجة لوجود بيئة مشجعة لتبادل الثقة بين القيادة الإدارية والمؤسسين بما يسهل عملية الاتصال.

1- يوسف جغلوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-159.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية وثقافة اتخاذ القرار

تنطوي العملية الإدارية وما يرافقها من تحديد الأهداف واختيار البرامج وتنفيذها ومراقبة النتائج أن يقوم المدير باتخاذ القرارات اليومية، وهذه القرارات تأخذ طريقها في كل المجالات العملية والإدارية وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار عملية صعبة وحساسة حيث يمكن من خلالها أن تؤدي إلى نجاح أو فشل بالمنظمة.

المطلب الأول: ماهية ثقافة اتخاذ القرار

تتفاوت القرارات من حيث درجة أهميتها للمنظمة، فمنها ما يأخذ بشكل روتيني ومنها ما يأخذ مرة واحدة فقط، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية علمية وفنية ناجحة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.

أولاً: تعريف اتخاذ القرارات

هناك تعريفات متعددة لهذه العملية وتختلف باختلاف الهدف من التعريف منها: (1)

يعرفها أبو معمر: "هي عملية اختيار حذر لبديل من بين مجموعة من البدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد".

وتعريف آخر للنظريات الحديثة: يركز على دور هذه العملية في تغيير المنظومة وهذا يبدو جلياً في تعريف فيلدمان وكاتر اللذان يعرفانها بأنها: "مشكلة اختيار الأسلوب الذي يغير المنظومة في حالة أولية إلى حالة نهائية".

وتعريفه عاشور أيضاً على أنه: "عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل".

ثانياً: عناصر اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تتغلغل في كل الوظائف الإدارية فإن نجاح المعارف ونجاح المنظمات والشركات ... يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها وتنطوي عملية اتخاذ القرارات على عدد من العناصر وهي:

- 1- الاختيار.
- 2- توافر البدائل.
- 3- الوقت.
- 4- الموارد البشرية المتوافرة للمنظمة.
- 5- البيئة الداخلية للمنظمة أي (مناخ العمل).
- 6- البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

1- محمود رجب محمود مسعود، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة، رسالة ماجستير في قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص43.

ثالثاً: صفات القرار:

يتميز القرار بعدة صفات وخصائص وهي:⁽¹⁾

- 1- القابلية للترشيد: وهذا يعني أن يكون فرصة لمتخذ القرار العمل على تنمية وتطوير وزيادة كفاءته بزيادة الخبرة في مجاله.
- 2- التأثر بالعوامل الاجتماعية والإنسانية: وذلك لأن متخذ القرار يتأثر بالعوامل المحيطة به.
- 3- امتداد الماضي بالحاضر والمستقبل: فالقرار يتخذ الآن بناء على عوامل ومعلومات موجودة ومتوقعة الحصول في المستقبل التي تحد اتجاهاته ومساره.
- 4- التأثر بالجهود الجماعي: بالرغم من أن متخذ القرار شخص واحد لكنه يبقي القرار بناء على معلومات مستمدة من مصادر وجهات مختلفة تتأثر بمجموعة من الأفراد.
- 5- العمومية: أي أن الخطوات والإجراءات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات متشابهة حتى لو اختلفت في المنهج.
- 6- الشمول: أي أن يتخذ القرار بطريقة محكمة ولا بد أن يكون شامل لكل المستويات.
- 7- الاستقرار: ليس هناك فصل بين الخطوات والإجراءات التي يتم إتباعها في عملية اتخاذ القرار، فهي عملية مستمرة ومتوسطة ومتداخلة.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية وخطوات اتخاذ القرار

يرى سيمون أن عملية اتخاذ القرار تمر عادة بالخطوات التالية:⁽²⁾

1- مرحلة البحث والاستطلاع:

وهي العملية التي يتم بها البحث وتحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار أي تحديد الحاجة لاتخاذ القرار

2- مرحلة التصميم:

وهي المرحلة التي يتم بها البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

1- أحمد عارف الكفارنة، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياحة الخارجية، دراسات دولية، بغداد، العدد 42، دون سنة، ص19.
2- آية السخل، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2007، ص20.

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، لكن يبقى أن العملية الكاملة لاتخاذ القرار يجب أن تمر بالمرحل التالية: (1)

أ- تحديد المشكلة: يعبر تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار، وتحديد المشكلة يعني تحديد الهدف الذي يسعى لاتخاذ القرار من أجله، ففي حالة تحديد المشكلة وأبعادها بدقة فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارا غير سليم لعدم ملائمة المشكلة.

ب- تحليل المشكلة: يتمثل في تحليل المشكلة عن طريق الحصول على معلومات وبيانات ودراساتها.

ت- تحديد البدائل: يتعين وجود أكثر من بديل مع النظر إليهم نظرة موضوعية خالية من العواطف، ويجب أن تكون منبعثة مع الأهداف المراد تحقيقها.

ث- تقييم البدائل: تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الصعبة والشاقة، ويتم فيها 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 توفرها لاستخدام كل بديل.

↕ ما هي الفترات الزمنية لكل بديل حتى يحقق النتائج المرجوة؛

↕ ما هي الآثار السلبية المترتبة على استخدام كل بديل من البدائل المتاحة.

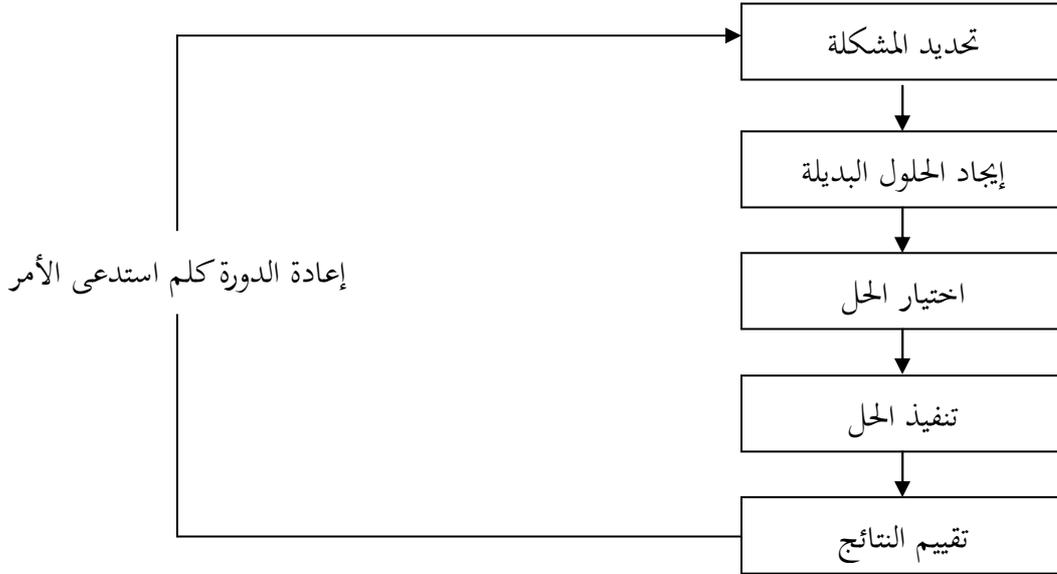
ج- اختيار أفضل بديل: يجب التركيز على الحل الأنسب والأصح من بين الحلول المتوصل إليها،

فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المطروحة.

ح- تطبيق الحل المقترح: وهي آخر مرحلة وتمثل في اتخاذ القرار ووضع موضع التنفيذ.

1- شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العالمي الدولي صنع القرار في المؤسسة، جامعة الأغواط، 14-15 أبريل 2009، ص3.

الشكل رقم 06: يوضح خطوات عملية وضع القرار



المصدر: غراب كمال السيد، نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تحليلية، الإدارة العامة، العدد 56، الرياض، 1987، ص48.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية ومدخل أساليب ثقافة اتخاذ القرار

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف القرار، وأساليب التي يعتمدها القادة:

أولاً: مداخل اتخاذ القرار:

غالباً ما نفكر أن معظم القرارات تصدر من شخص واحد هو متخذ القرار نفسه، لكننا نجد في الواقع العملي أن القرار نادراً ما يكون نتيجة جهود فرد واحد، يمكن إرجاعها إلى أفراد عديدين في التنظيم كالمستثمرين والمديرين الآخرين والمرؤوسين الذين يشاركون عبر قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في تقديم الاقتراحات والافتراضات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات.

1- اتخاذ القرار الفردي: (1)

يعني المدخل الفردي لاتخاذ القرار أنه العملية التي يتم بها تركيز قوة اتخاذ القرارات في فرد واحد هو شخصية المدير بدون مشاركة الجماعة، وهو ما يسمى بنظرية الفرد الواحد لاتخاذ القرار.

وبما أن موهبة القيادة وفنها هي الأساس في نجاح العملية الإدارية فإن القائد الموهوب غالباً ما يتخذ قراره بشكل عادي تلقائي دون أن يمضي الوقت الكثير في التفكير في كيفية اتخاذها، وذلك بسبب من يتمتع من خبرات وتجارب سابقة تعود من خلال تحمل المسؤوليات العديدة ومواجهة المواقف المختلفة، وهذا يساعد على اتخاذ القرارات الفورية.

1- يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص169.

والإداري الناجح هو الذي يجمع بين العلم والخبرة والموهبة والممارسة ليستطيع تطوير نفسه ومباشرة مسؤوليته وزيادة القدرة على التعرف عما يدور في أذهان مرؤوسيه ومواقفهم تجاه الظروف والحالات المختلفة ويجفزههم لبذل المزيد من جهدهم بعد أن يحسن من الحكم على مواقفهم فيتعاطفون معه ويستجيبون لقراراته بدافع من التقدير والثقة.

2- المدخل الاستشاري لاتخاذ القرار: (1)

يعني أنه 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 أثر عند التطبيق، وعندما يصعب أن تنفق الجماعة للوصول إلى الحل الأنسب، بسبب التعارض والاحتكاك وخلافات بين الأفراد، فيعمل الإداري على استطلاع آرائهم والاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم وملاحظاتهم ثم إصدار القرار بنفسه لتحقيق النزاع والخلاف بين أفراد المنظمة.

3- اتخاذ القرار الجماعي:

ويدعى هذا المخل الإدارة بالمشاركة، وتشير إلى مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار، وهذا الأمر يجعل القرارات المعقدة وغير الروتينية أو التي تحتاج إلى خبرة العديد من المختصين وتلك التي تتأثر بعنصر الوقت.

وإن القرارات الجماعية تتميز بوجود أكبر قدر ممكن من المعلومات عن تحديد الأهداف، وتساعد على توسيع مجال البحث عن البدائل في المجالات الوظيفية المختلفة، وتقدم عدة آراء حول موضوع البحث، ويؤدي هذا المدخل إلى خلق الحماس لدى أعضاء الجماعة والترويج للقرار والمساعدة في تنفيذه.

ثانيا: أساليب اتخاذ القرار:

هناك أسلوبين في اتخاذ القرار:

1- الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار:

يقصد بها الأساليب التي تفتقر للتدقيق العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتعتمد اعتمادا كليا على مجرد الخبرة والتقدير الشخصي للإداريين، حيث يتخذون قراراتهم استنادا إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة.

1- يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص 170-172.

وطبقا لهذا الأسلوب يقوم المديرون في منظمة ما بتقليد المنظمات الكبيرة أو القائدة في مجال النشاط، ومنه فإن عملية اتخاذ القرارات تقوم على الكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين، إضافة إلى الإلمام والتخمين.

2- الأساليب العلمية في اتخاذ القرار: (1)

من أهم الأساليب العلمية التي تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات نجد:

- أ- أسلوب شجرة القرار: يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة به وتوضح شجرة القرار متغيرات هي البدائل المطروحة لحل المشكلة، موضوع القرار والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بدقة وفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة.
- ب- أسلوب دراسة الحالات: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات إذ أنه يساعد في تحسين وتطوير قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم.
- ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة وتصوير الحلول البديلة استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة.
- وكل هذه الأسئلة ستساعد متخذ القرار للوصول إلى الحل الأنسب والسليم للحالة أو المشكلة محل القرار.

المبحث الثالث: القيادة الإدارية وثقافة الرقابة:

تعتبر الرقابة الإدارية عنصرا رئيسيا وهاما من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها القادة الإدارية أي مستوى إداري، لكونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: ماهية ثقافة الرقابة

إن للرقابة عدة تعريفات ونذكرها في مطلبنا هذا وبعض خصائصها.

أولا: تعريف الرقابة الإدارية: (2)

تعرف بأنها: "عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع المطلوب، وإجراء تعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة".

1- يوسف جغلوي، مرجع سبق ذكره، ص 171-172.

2- محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 18.

كما ينظر أنصار الفكر الكلاسيكي إلى الرقابة الإدارية على أنها: "عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات".

أما أنصار الفكر السلوكي يعرف الرقابة بأنها: "قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير للنتائج المرجوة".

ثانياً أهمية الرقابة الإدارية: (1)

- أ- من الناحية النظرية: ترجع أهمية دراسة هذه الخطوة لكونها عملية:
- ↕ ترشيد عملي للقرارات التي يتخذها المسؤولين في دورة العمل الكاملة والتي تبدأ بالتخطيط، والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم؛
 - ↕ تعتبر أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية؛
 - ↕ تلعب دوراً هاماً وأساسياً في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة؛
 - ↕ تقوم في تحديد كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.
- ب- من الناحية العملية: ترجع أهمية الرقابة الإدارية والعامة من الناحية العملية إلى ما يلي: (2)
- ↕ لها دور هام في الحفاظ على الأمن وتحقيق العدالة بين المواطنين؛
 - ↕ التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة من أموال وموارد ولوازم الضرورية والموارد البشرية والتصرف وفقاً للخطة المقررة في الحدود المرسومة لها؛
 - ↕ تعمل الرقابة على رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع مستويات المنظمة؛
 - ↕ توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من المشكلات المستقبلية؛
 - ↕ تعمل على ضمان القرارات السليمة على مختلف مستويات المسؤولين وتنفي هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل احترام الجميع؛
 - ↕ الكشف عن مميزات وتفوق وإبداع أفراد المنظمة كي يتسنى للإدارة مكافأة وحفز الأفراد الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.

1- محمد عيسى الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص20.

2- نفس المرجع، ص196.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية ومميزات وأساليب ثقافة الرقابة

أولاً: خصائص الرقابة:

حتى يقوم القادة الإداريون بالقيام بمهامهم بشكل فعال، والذي يحقق النجاح لا بد أن يتوفر في الرقابة الخصائص التالية:⁽¹⁾

- 1- المرونة: أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل وما يطرأ من مستجدات في المنظمة.
- 2- الملائمة: وهي خاصية مهمة في نجاح الرقابة الإدارية، حيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل المنظمة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المنظمة وأهدافها.
- 3- الوضوح: وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض مع الأجهزة المشابهة في العمل، وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها، لأن الهدف هو التوجيه والإرشاد والتصحيح، وليس النظر إلى العيوب فقط.
- 4- قلة التكاليف: يجب أن تمتاز الرقابة بقلّة التكاليف، حيث يكون الإنتاج كثير مع جودة عالية ولكن بالمقابل تكون قليلة الكلفة.
- 5- الدقة: يجب أن يكون الجهاز الرقابي في المنظمة هو جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأنه يساعد بشكل سريع على إيجاد حلول بالشكل المناسب دون أن يكون هناك عوائق تعيق حركة المنظمة بالشكل الصحيح.
- 6- الفعّالة: تنطبق هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم بجميع أعماله من اكتشاف الخطأ مع معالجته والانحراف إلى الصواب فيكون الجهاز الرقابي فعّال يحقق الغاية التي وضع لها.

ثانياً: أساليب الرقابة:

تتعدد أساليب الرقابة وأدواتها إلى أساليب الرقابة عن طريق الميزانيات التقديرية، وأساليب الرقابة المتخصصة، وهناك أساليب أخرى مثل عائدات الاستثمار، والنسب المالية ومراجعة الخطط:⁽²⁾

1- أساليب الرقابة عن طريق الميزانيات:

إن عملية إعداد واستخدام الموازنة بأنواعها المتعددة في الرقابة تعد تمهيدا عمليا لمراحل العملية الرقابية، فهي تحدد المعايير الواجب استخدامها ثم مقارنتها بالأداء الفعلي لتحديد الفروقات بينهما سواء كانت إيجابية أم سلبية وذلك من أجل الوقوف على أسباب هذه الانحرافات، ثم إجراء التعديلات بعد تحديد الأسباب التي أدت إليها.

1- محسن محمود عباصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78.

2- محمود عيسى الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-95.

2- أساليب الرقابة المتخصصة:

حيث تمكن القادة من الوقوف على مدى التقدم بالعمل ومعرفة الإنجاز وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة لأي انحراف أو خطأ يتم اكتشافها في سير العمل.

3- أساليب الرقابة عن طريق النسب المالية وعائد الاستثمار ومراجعة الخطط:

وتشمل التحليلات المالية، والنسب المالية، والأساليب الرياضية والإحصائية والتي تستخدم كأساليب رقابية على النشاطات ذات الطبيعة المالية أو الاقتصادية مثل: نسب السيولة، عائد على الاستثمار، الربحية، ...

المطلب الثالث: القيادة الإدارية والتأثير السلوكي لثقافة الرقابة

أولاً: 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.⁽¹⁾

فالرقابة قد يكون لها أثر سلبي على سلوكيات الأفراد وقد تكون الرقابة بناءة ذات آثار إيجابية، ولهذا لا يتمثل العيب في عملية الرقابة في حد ذاتها ولكن في طبيعة التطبيق وأسلوبه.

لذا اقترح بعض الكتاب ثلاث طرق يمكن بها أن تكون معايير الرقابة أكثر تماشياً مع السلوك البشري وهي:

↕ أن تكون المعايير موضوعية وأن توضح بطريقة تؤدي إلى الاعتراف بصحتها وسلامتها؛

↕ توفير عناصر 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، وكذلك أثر القرارات التصحيحية على السلوك من خلال الشعور بالحساسية والتهديد الذاتي من طرف الأفراد عندما يخطئوا.

1- يوسف جغلوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 178-179.

ثانيا: 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 يأتي: (1)

↓ ↑ 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 به؛

↓ ↑ أن يدرك بسرعة ما هو مطلوب منه ويعمل على تنفيذه بكفاية؛

↓ ↑ أن يكون على علاقة طيبة مع الأفراد العاملين معه حتى يتبعوا أوامره؛

↓ ↑ أن يكون طموحا ويعمل على التقدم باستمرار، وأن يكون قادرا على تقييم تصرفات العمال، والحكم على تصرفاتهم؛

↓ ↑ أن يكون دقيق الملاحظة وذو نظرة بعيدة اتجاه العمل والعمال؛

↓ ↑ أن يحرص على احترام قدراته وإمكانية الاعتماد عليه من قبل القيادات الإدارية؛

↓ ↑ قدرته على توحيد العمل والابتعاد على الازدواجية وإعطاء العامل قدرا من الحرية لتنفيذ عمله دون التأثير السلبي على الآخرين؛

↓ ↑ إدراكه أن تقييمه لمنسوبيه هو مرآة عاكسة لقدراته الشخصية وكفاءته على إدارة العمل.

المبحث الرابع: القيادة الإدارية وثقافة التحفيز:

المطلب الأول: ماهية الحوافز:

أولا: تعريف الحوافز:

تعرف الحوافز على أنها: "تلك العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن غيره". (2)

كما يعرفها محمد عبد الغني حسن على أنها: "مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع، ويوجد الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز. بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة". (3)

1- يوسف جغلوي، مرجع سبق ذكره، ص181.

2- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص212.

3- محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة السلوك الإنساني، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط1، 2002، ص161.

ثانيا: أهمية الحوافز:

إن الحوافز هي بوابة السلوك التي تسعى الإدارة من خلالها الدخول إلى عقول الأفراد وتعزيز السلوك الاجتماعي بأهداف المنظمة، لذا يمكن ذكر بعض أهمية الحوافز: (1)

- ↑ 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 وسلوكات جديدة تسعى القيادة الإدارية إلى وجودها في صفوف العاملين؛
- ↑ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو استراتيجياتها، وتعزيز قدراتهم التكيفية؛
- ↑ تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن توازن المنظمة وتفوقها، والعمل على مساعدة وتأهيل القدرة الاندماجية للفرد في المنظمة؛

المطلب الثاني: القيادة الإدارية وأساليب ثقافة التحفيز وتطوير السلوك:

من أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم ما يلي: (2)

- 1- تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع الأهداف ونتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من فعاليته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وترشي طموحه وكانت قيمة عالية للفرد حيث أن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا وقويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية اقتران مصالح وأهداف المنظمة مع أهداف العمال فيها.
- 2- المشاركة في العمل: إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل فيها يزيد من حماسه وانتمائه والتزامه بالعمل، فالمشاركة تقلص من فرص التنافس غير الشريف وتعمل على إزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين.
- 3- تعديل السلوك: حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة، ويبدأ القائد الإداري بتحديد أي من الأفعال المرغوبة ويستخدمون الطريقة المناسبة للتدعيم وتعزيز سلوك العاملين.
- 4- أثر العمل: يقصد به توسيع وتنويع مهام الفرد ومسؤولياته وزيادة سلطاته، وإتاحة مزيد من الفرص لاجتهاد وحرية التصرف، 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 تظهر المنظمة بخاصية الأكثر تحفيزا.

1- فريدة فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص338.

2- يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص196.

- 5- التحفيز بالتغذية العكسية: (1) يقصد بها بالمعلومات المرتدة، المعرفة التي يحصل عليها الفرد عند نتائج أداؤه وإنجازته، والتعرف على مستوى سلوكه وأدائه ويعمل على تعزيز الأداء الإيجابي لديه، خاصة إذا كانت التغذية المتعلقة بالسلوك والإنجاز تشير إلى جوانب إيجابية.
- وكل هذه المعلومات التي يحصل عليها الفرد كتغذية راجعة عن عمله إيجابية وهادفة وواضحة وتوقيتها مناسب كي تساعد على التعرف على أسباب الفشل وكيفية معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا للفرد.
- 6- العمل الجماعي: يعمل على التماسك والعمل بروح الفريق الواحد، ويمكن أن يكون مصدر لتحريك واقعية الأفراد إلى الشعور بروح الفريق والقيام بمهام جماعيا، كما يعمل على التعاون والتآزر والمساندة للأعضاء، كل هذا يمثل تحفيزا كبيرا وإيجابيا لتعزيز وتدعيم ثقافة إيجابية للمنظمة.
- 7- توفير الحوافز: تعتبر الحوافز وسيلة هامة تسعى القيادة الإدارية من خلالها أن تلاءم بين أهداف الفرد والمنظمة، وذلك من خلال تحفيزهم وتعزيز السلوك الاجتماعي.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية ومبادئ ثقافة التحفيز

- يمكن من خلال هذا العنصر تحديد بعض المبادئ أو الشروط الواجب أخذها بعين الاعتبار في تحفيز السلوك وتعزيزه للوجهة الإيجابية، بتأثير من القيادة الإدارية ونذكر منها: (2)
- ↕ أن تربط القيادة الإدارية الحوافز بأهداف العاملين وأهداف المنظمة معا، وهذا يتطلب جسورا مشتركة بين كلا من العاملين وقيادة المنظمة؛
- ↕ أن تكون صلة وثيقة بين الحوافز والهدف لأن الحوافز هي التي تحرك دوافع رغبات الفرد وتدفعه إلى إتباع سلوك لتحقيق رغباته؛
- ↕ أن تتناسب الحوافز تناسب طردي ملحوظا 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 والأداء المستهدف بالتحفيز؛
- ↕ وضع الحافز بما يتفق وحاجات المرؤوس وتحديد لشروط الحصول عليه وعرف المرؤوس بذلك؛
- ↕ إعطاء العاملين الحوافز الإيجابية التي يستحقونها فور إنجازهم للعمل المطلوب؛
- ↕ العمل على تحديد هدف رئيسي للحافز وهو رفع تأهيل الفرد من أجل الاندماج والتكيف على العمل الجماعي التعاوني.

1- يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

2- فيصل حسومة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005، ص 170.

خلاصة:

تستمد الثقافة التنظيمية قوتها من التفاعلات بين أعضاء المنظمة، لكن مساهمة كل فرد في تشييد ثقافة منظمته واندماجه فيها، لا ينحصر في إنشاءه لبعض السلوكيات أو تقيده لبعض الأوامر التنظيمية، بل باعتماد على تعزيز ثقافة اتصالية وثقافة التحفيز وثقافة لاتخاذ القرار وكذا الرقابة من طرف القادة الإداريين، فنجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة وفاعلية أفرادها فقط، وإنما كذلك للتعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي المنشود وتعزيز السلوك الإيجابي وكل هذا للوصول إلى الهدف.

الفصل الرابع :

دراسة حالة

مؤسسة - عمر بن

عمر -



تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية تدعيماً للجانب النظري، لأنه المجال الذي يستطيع الباحث من خلاله تجسيد الواقع وجمع المعلومات حول الموضوع للوصول إلى نتائج بعد تحليل هذه المعلومات من خلال نظام SPSS .

وعليه في هذا الفصل سنقوم بإجراء الدراسة الميدانية حول فعالية القيادة الإدارية في دعم الثقافة التنظيمية الموجودة في مؤسسة "عمر بن عمر"، من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة وما تطرقنا إليه في فصلنا هذا حيث:

↓ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة؛

↓ المبحث الثاني: منهجية الدراسة؛

↓ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

نظرا للمكانة التي تحتلها مؤسسة عمر بن عمر في الأسواق الجزائرية فلقد قمنا باختيارها لإجراء الدراسة الميدانية فيها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها

أولا: نبذة تاريخية عن المؤسسة:

بعد الأبحاث والدراسات التمهيديّة لإنجاز المشروع من بينها التركيز على دراسة المنطقة من الناحية الجيولوجية ودراسة إمكانية التمويل، وطبقا لهذه الدراسة فقد قرر إنشاء مؤسسة عمر بن عمر بمنطقة الفجوج بولاية قلمة، حيث تقع في الشمال الشرقي للولاية بحوالي 4 كلم يحدها من الشرق بلدية هيليو بوليس ومن الشمال بلدية الفجوج ومن الغرب بلدية مجاز عمار ومن الجنوب ولاية قلمة، تقدر مساحتها الإجمالية بـ 42500م²، وأوكلت مهام الإنجاز إلى مؤسسة إيطالية بمساعدة مهندسين محليين حيث شرع في بنائها في 28 ماي 2000 ودامت مدة الإنجاز حوالي 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الأولى (T300) وبدأت الإنتاج في 03 جوان 2006، وعند حدوث أزمة القمح العالمية مع ارتفاع أسعار القمح الصلب في السوق العالمية ليصبح سعره أكبر مما سبق بـ 3 أو 4مرات أدى إلى توقف المصنع، وهذا ما جعل الدولة تتدخل عن طريق تدعيم هذه المادة الأولية عن طريق تكفلها بالاستيراد لتمنح مصنع عمر بن عمر نصف الإنتاج اليومي المتمثل في 700طن أي ما يعادل 350طن من القمح الصلب يوميا، وبدأت عملية الإنتاج في 03 جوان 2008، وبهذا أصبح الإنتاج الكلي 700طن يوميا، وفي 15 ماي 2008 بدأت عملية إنجاز مصنع العجائن وانطلقت عملية الإنتاج فيه في 01 جوان 2009، والآن أصبحت مساحة المؤسسة حوالي 9هكتار، وتشغل المؤسسة حوالي 620 عامل منهم 60 إطار و80 إداريين و480 منفذين ولديها معدات الإنتاج من الجيل الأخير ولديها مخازن ذات مساحة كبيرة يمكن أن تتحمل 27500طن من القمح، بينما يمكن تخزين 50000طن أخرى في المخازن المستأجرة إذا لزم الأمر.

ثانيا: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر

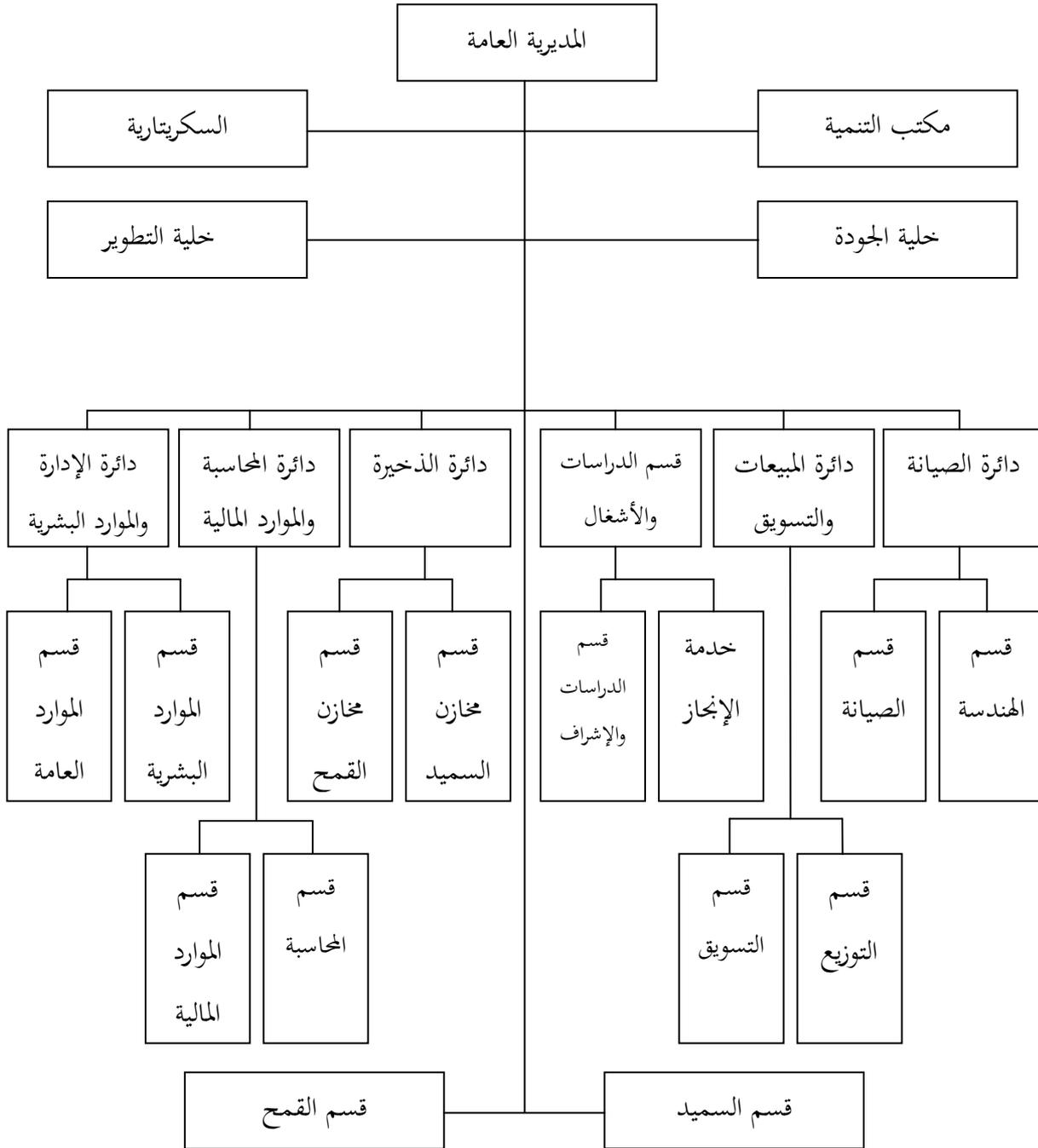
يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج السميد والعجائن وذلك باستعمال القمح الصلب، وبيع المنتج النهائي (السميد والعجائن) وتعتبر هذه الوظيفة الرئيسية للمؤسسة، ويتم العمل بالتناوب بواسطة 03 فرق متساوية مقسمين كالتالي:

- ↑↓ الفرقة أ: من الساعة الخامسة صباحا إلى الساعة الواحدة زوالا.
- ↑↓ الفرقة ب: من الساعة الواحدة زوالا إلى الساعة التاسعة ليلا.
- ↑↓ الفرقة ج: من الساعة التاسعة ليلا إلى الساعة الخامسة صباحا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها

أولاً: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر



المصدر: وثائق من المؤسسة

ثانياً: مهام مختلف المصالح

إن الدور الأساسي الذي تقوم به الوحدة هو تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد ومشتقاته عن طريق الطحن بسعة 700 طن من القمح يومياً، أي خلال 24 ساعة وتضم 620 عاملاً بما فيهم الإطارات وذلك حسب المخطط البياني للمستخدمين وطبعاً تحت إشراف ومسؤولية رئيس الوحدة حتى يتسنى له معرفة المديرية التي تتكون منها الوحدة وهي كالآتي:

↓ ↑ المديرية العامة؛

↓ ↑ المديرية التقنية؛

↓ ↑ مديرية التجارة؛

↓ ↑ مديرية الإدارة المالية.

1- المديرية العامة: وتضم ما يلي:

↓ ↑ مكتب التنمية: من مهامه تكوين العاملين والعمل على ترفيتهم وفقاً لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة.

↓ ↑ السكرتارية: تبرز أهميتها في حفظ أرشيف المؤسسة، كما تقوم بتسجيل كل الصادرات والواردات عن طريق جهاز الكمبيوتر.

↓ ↑ خلية التطوير: من مهامها فحص وتحليل المادة الأولية، والمنتج والآلات المستعملة.

↓ ↑ خلية الجودة: مراقبة جودة المنتجات والتأكد منها بالدرجة المطلوبة.

2- المديرية التقنية: وتنقسم إلى:

↓ ↑ دائرة الإنتاج: من مهامها تحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي بالكمية والنوعية المطلوبة وتضم:

• رئيس المطحن: هو المراقب للعملية، وكذا السير الجيد لباقي الوظائف المتفرقة والتي يوجد تنسيق بينها.

• ورشة الطحن: يتم فيها طحن المادة الأولية حتى تخرج على شكلها النهائي.

↓ ↑ دائرة الصيانة: مكلفة بأعمال الصيانة للأجهزة والآلات، وتزويد بالقطع الغيار وغيرها.

↓ ↑ دائرة الأشغال: تقوم بالاهتمام على كافة التعديلات والإنشاءات الجديدة للمؤسسة.

3- مديرية الإدارة المالية: وتضم:

↓ ↑ دائرة الموارد البشرية: تعمل هذه الدائرة جاهدة لتسيير الحسنة لشؤون العمال الاجتماعية

والمهنية حيث تقوم بعدة أعمال منها: تسجيل الحضور والغياب للعمال، حفظ البيانات والبطاقات.

- مصلحة تسيير المستخدمين: تتكفل هذه المصلحة بمتابعة حالة ووضعية العمال وملفاتهم وكل ما يتعلق بالأجور والمرتبات والعلاقات المختلفة كتقديم كشوف الأجور... الخ؛
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بجميع خصوصيات العمال من الناحية الاجتماعية كالمنح والعطل المرضية، كما تضمن له عدة تأمينات كالتأمين ضد حوادث العمل والأمراض المهنية.

↕ دائرة المالية والمحاسبة: تقوم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي تتم بينها وبين المصالح الأخرى، وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة من ربح أو خسارة والمعرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة وكما تعتبر الركيزة الأساسية في تسيير إدارة الوحدة ولتنظيم المهام وتوزيع العمل، وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

- مصلحة الخزينة: تعتبر الخزينة بمثابة الركيزة الأساسية في مصلحة المحاسبة والمالية حيث تقوم بتسجيل المدفوعات والمقبوضات ثم يتم الدمج بينهما لإعداد الميزانية الختامية.
- فرع المحاسبة العامة: حيث تقوم بتسجيل جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات ويتم هذا التسجيل في وثائق خاصة منها: Fiche de Stock Article.
- مصلحة الوسائل العامة: هي عبارة عم مكتب صغير يحتوي على مجموعة من الوسائل الضرورية المستخدمة في الإدارة مثل: الأوراق، الألام، وكذلك تموين المؤسسة بالوسائل الضرورية الخاصة بالنقل، كما يقوم بشراء قطع الغيار، صيانة الإعلام الآلي، تسديد فاتورة الهاتف، البرمجة للعمال الذين يذهبون إلى المهمات.

4-مديرية التجارة: حيث تضم:

- ↕ مصلحة البيع والتسويق: والتي تعتمد على بيع وتسويق المنتج سواء كان البيع بالجملة او التجزئة والقيام بالدراسات السوقية
- ↕ مصلحة التموين: من مهامها تزويد المطحنة بالقمح الصلب للعملية الانتاجية.
- ↕ مصلحة التسليم: يبرز دورها في تسليم المنتج المباع الى تجار الجملة في الاجال المحددة

ثالثا: أهداف المؤسسة:

من بين أهداف المؤسسة ما يلي:

↕ تحقيق الأرباح؛

- ↕ تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات؛
- ↕ الاستيلاء على أكبر حصة سوقية؛
- ↕ البقاء والنمو والاستمرار وإمكانية التوسع؛
- ↕ العمل على تحسين منتجاتها وبالتالي التقليل من حدة المنافسة؛
- ↕ تلبية الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات في السوق الجزائرية؛
- ↕ خلق ميزة تنافسية لاحتكار السوق؛
- ↕ توجيه المنتج نحو الخارج؛
- ↕ تطمح لتغطية أكبر نسبة ممكنة من المناطق الغير معروفة فيها المنتج.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة:

سنتناول في هذا المبحث المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية وخطواتها الإجرائية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على مجتمع الدراسة المتمثل في أفراد مؤسسة عمر بن عمر المتواجدة في الفجوج المتكونة من 620 عامل، وقد اخترنا عينة عشوائية مقدره من 50 فرد وقمنا بتوزيع الاستثمارات عليها وذلك على مستوى قيم الموارد البشرية، حيث تم استرجاع 46 استمارة تم الإجابة عليها أما 04 أخرى لم يتم الإجابة عليها وذلك لخوف الموظفين بالإدلاء بأرائهم.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات:

لقد استعنا في جمع المعلومات على كل من المقابلة، والملاحظة بالإضافة إلى الإطلاع على السجلات والملفات على مستوى المؤسسة، كما ركزنا في عملية جمع المعلومات على الاستمارة.

1- الاستمارة: تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث يسمح بالحصول على معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها، وتقديم الأداء وتتضمن الاستمارة على مجموعة من العبارات تم إعدادها من الباحث، وذلك لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها.

2- مفهوم الاستمارة: تنقسم الاستمارة إلى قسمين أساسيين هما:

↕ القسم الأول: خاص بالمعلومات التنظيمية والوظيفية: كالجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة.

↕ القسم الثاني: حيث يحتوي على 3 محاور أساسية وهم كالتالي:

- المحور الأول: يتمثل في واقع القيادة الإدارية بمؤسسة عمر بن عمر والذي ينقسم بدوره على ثلاث أبعاد أساسية نبين فيها: الهدف لمعرفة التواصل، التحفيز، والعلاقات داخل المؤسسة.
- المحور الثاني: يتمثل في معرفة الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة والذي بدوره قسمناه إلى أربعة أبعاد أساسية تتمثل في إظهار كل من ثقافة الإبداع والابتكار، وروح العمل الجماعي، والانضباط، والرضا الوظيفي من قبل العمال.
- المحور الثالث: وهو يبين العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية الإيجابية بمؤسسة عمر بن عمر.

↕ كما اعتمدنا في الاستمارة على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

التصنيف	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

3- خطوات إعداد وتوزيع الاستمارة:

من أجل الحصول على إجابات المبحوثين تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستمارة وهي:

↕ تسبق عبارات الاستمارة بفترة تمهيدية توضح موضوع الدراسة، والهدف من المعلومات المراد جمعها، ولا تستخدم إلا لغرض علمي، وذلك لطمأنة المبحوثين.

↕ استخدام عبارات بسيطة لهدف ضمان فهمها من طرف الجميع، ومن ثم قدرتهم على الإجابة عليها.

↕ تقديم الفرصة للمبحوثين لإعطاء آرائهم، وهذا من خلال استعمال العبارات السهلة.

↕ القيام في بعض الحالات بشرح العبارات لبعض المبحوثين خلال فترة الزيارة الميدانية.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS) ، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أولاً: المدى: حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة (4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على $1-1 = 1$ لدرجات مقياس ليكرت (0.08 + 5)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ($1 = 5$) طول الخلية الصحيحة أي (4) (1.8)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات $1 + 1 = 1$ وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (0.8) كما يلي:

↕ من 1 إلى 1.80 يمثل (لا أوافق بشدة) بالنسبة لمحور واقع القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية

الإيجابية، وقيادة الادارية و الثقافة التنظيمية الايجابية بمؤسسة عمر بن عمر.

↕ من 1.81 إلى 2.60 يمثل (لا أوافق) بالنسبة لمحور واقع القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية

الإيجابية، وقيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية الايجابية بمؤسسة عمر بن عمر.

↕ من 2.61 إلى 3.40 يمثل (غير متأكد) بالنسبة لمحور واقع القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية

الإيجابية، وقيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية الايجابية بمؤسسة عمر بن عمر.

↕ من 3.41 إلى 4.20 يمثل (أوافق) بالنسبة) بالنسبة لمحور محور واقع القيادة الإدارية، والثقافة

التنظيمية الايجابية، وقيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية الايجابية بمؤسسة عمر بن عمر.

↕ من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (أوافق بشدة) بالنسبة لمحور واقع القيادة الإدارية، والثقافة

التنظيمية الايجابية، وقيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية الايجابية بمؤسسة عمر بن عمر.

هذا ونبه هنا إلى أن درجات الموافقة و غير الموافقة بالنسبة لمحور واقع القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية

الإيجابية، وقيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية الايجابية بمؤسسة عمر بن عمر

مثل المستويات التالية:

الخياران "لا أوافق بشدة" يمثل المستوى المنخفض جدا "لا أوافق" يمثل المستوى المنخفض، الموافقة

بالنسبة لمحور واقع القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية الايجابية، وقيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية الايجابية بمؤسسة

عمر بن عمر

الخيار "محايد" و يمثل المستوى المتوسط؛ بالنسبة لمحور واقع القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية الايجابية،

وقيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية الايجابية بمؤسسة عمر بن عمر

الخيار "أوافق" يمثل المستوى المرتفع بالنسبة لمحور واقع القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية الايجابية، وقيادة

الإدارية و الثقافة التنظيمية الايجابية بمؤسسة عمر بن عمر؛

الخيار "أوافق بشدة" يمثل المستوى المرتفع جدا بالنسبة لمحور واقع القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية

الإيجابية، وقيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية الايجابية بمؤسسة عمر بن عمر؛

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

ثالثا: المتوسط الحسابي المرجح

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي. ويعطي بالصيغة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن:

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد. مثلا بالنسبة للخيار "أوافق" العبارة من عبارات محور. واقع القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية الايجابية، وقيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية الايجابية بمؤسسة عمر بن عمر
 xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5
 N : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر ب 46 فرد .

رابعا: الانحراف المعياري المرجح

أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي. وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حاله إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح ، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها. وبحسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد. مثلا بالنسبة للخيار "أوافق" العبارة من عبارات مح واقع القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية الايجابية، وقيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية الايجابية بمؤسسة عمر بن عمر
 xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.
 \bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية .
 N : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر ب 46 فرد

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل دراستنا كونها متعلقة بالوصول إلى نتيجة دراستنا والإجابة على اشكالياتنا الرئيسية.

المطلب الأول: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الصنف المهني، وسنوات الخبرة.

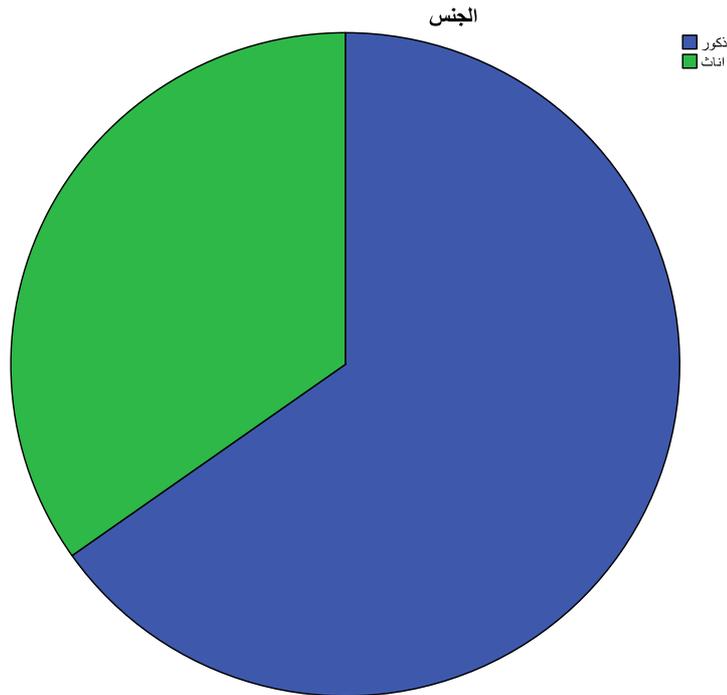
أولاً: الجنس

الجدول رقم 01: توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
65.2%	30	ذكر
34.8%	16	أنثى
100%	46	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم 08: نسبة توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 30 من أفراد العينة ذكورا؛ وهم يمثلون ما نسبته 65.2 من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث 16؛ أي ما نسبته 34.8 من الحجم الإجمالي للعينة؛ ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بمؤسسة عمر بن عمر والذي هو عمل يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات المعدات.

ثانيا: السن

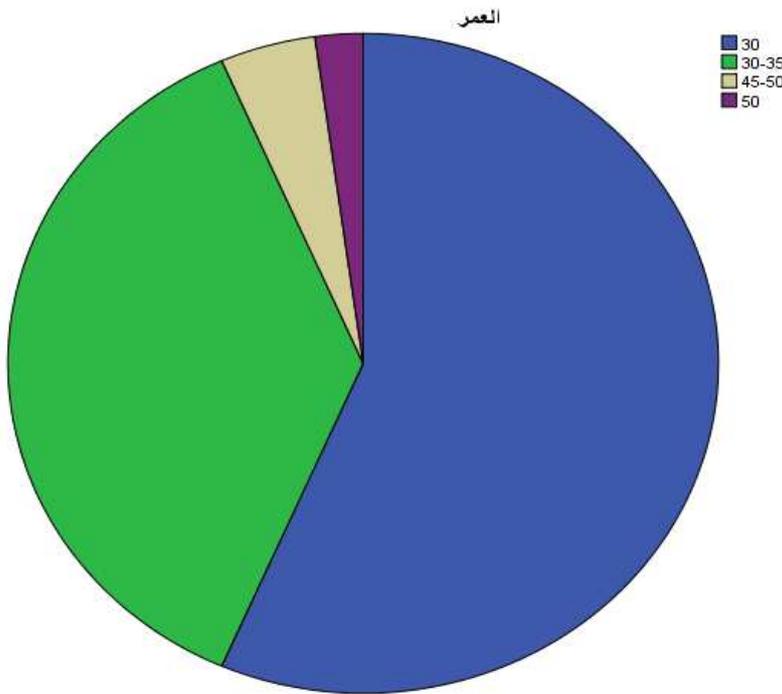
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة.	التكرار	السن
56.5%	26	أقل من 30 سنة
37.0%	17	من 35 إلى 45 سنة
4.3%	2	من 45 إلى 50 سنة
2.2%	1	أكثر من 50 سنة
100%	46	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم 09: نسبة توزيع السن في العينة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 26 من أفراد العينة؛ أي ما نسبته 56.5 من الحجم الإجمالي للعينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذي تتراوح أعمارهم بين 50 و45 سنة ؛ بلغ 17 فرداً؛ أي ما نسبته 37 من الحجم الإجمالي للعينة ؛ بينما بلغ عدد أفراد العينة؛ الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و50؛ أي ما نسبته 4.3 من الحجم الإجمالي ؛ بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة؛ فرداً واحداً؛ أي ما نسبته 2.2 من الحجم الإجمالي للعينة؛

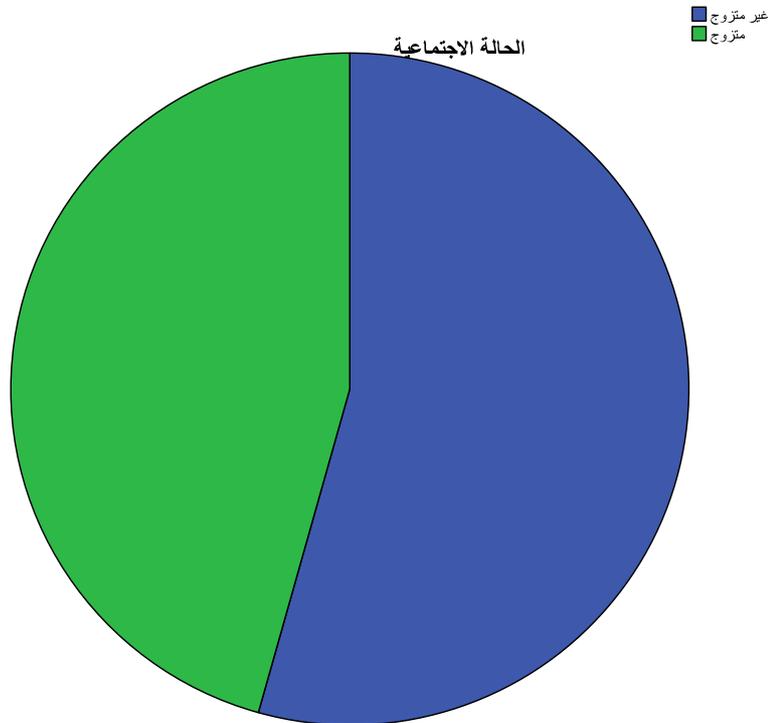
ثالثاً: الحالة الاجتماعية

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	25	54.3%
متزوج	21	45.7%
المجموع	46	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم 10: نسبة توزيع الحالة الاجتماعية في العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 25 من أفراد العينة غير متزوجين؛ وهم يمثلون ما نسبته 54.3 من الحجم إجمالي للعينة؛ في حين بلغ عدد الأفراد المتزوجين 21 فرداً؛ أي ما نسبته 54.7 من الحجم إجمالي للعينة؛ ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة

رابعا : المستوى التعليمي

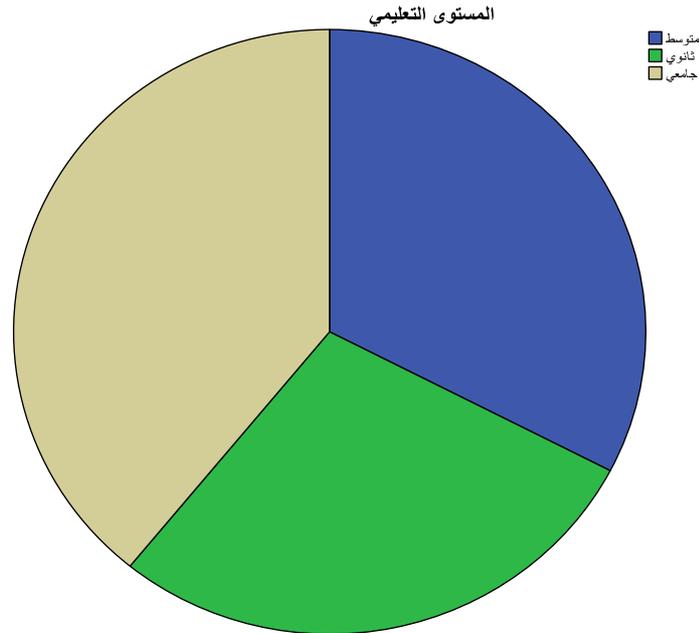
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
32.6%	15	متوسط
28.3%	13	ثانوي
39.1%	18	جامعي
0%	0	مهني
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم 11: نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 18 من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي؛ وهم يمثلون ما نسبته 39.1 من الحجم إجمالي للعينة؛ في حين بلغ عدد الأفراد الذين يمتلكون مستوى تعليمي متوسط 15 فرداً؛ أي ما نسبته 32.6 من الحجم إجمالي للعينة؛ بينما بلغ عدد الأفراد الذين يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي 13 فرداً؛ أي ما نسبته 28.3 من الحجم إجمالي للعينة؛ يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية الأفراد متخصصين ذوي مستوي تعليمي جيد

خامساً: الصنف المهني

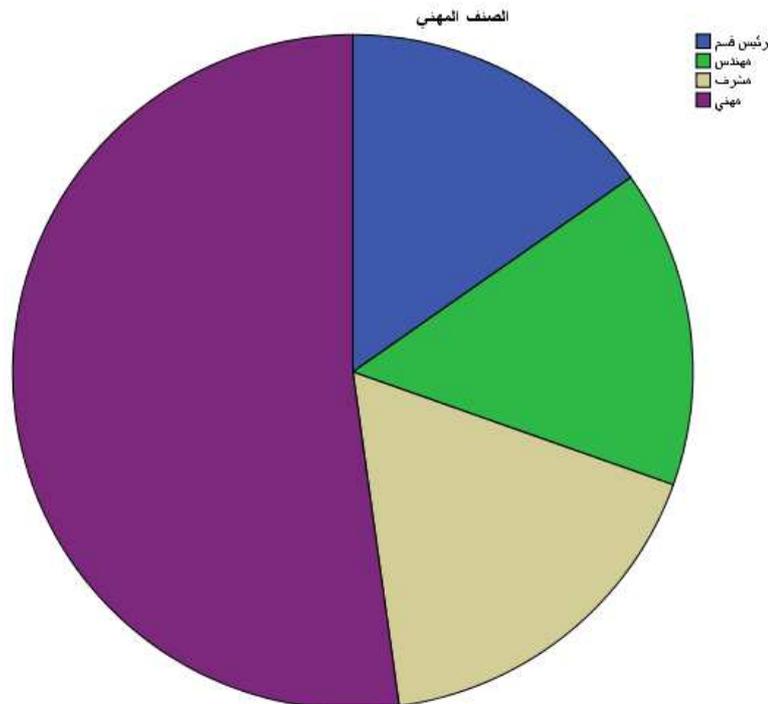
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب صنفهم المهني كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب صنفهم المهني

النسبة	التكرار	الصنف المهني
15.2	7	رئيس قسم
15.2	7	مهندس
17.4	8	مشرف
52.2	24	عامل مهني
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم 12: نسبة توزيع الصنف المهني في العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 24 من أفراد العينة هم مهنيين؛ وهم يمثلون ما نسبته 52.2 من الحجم إجمالي للعينة؛ في حين بلغ عدد الأفراد الذين رتبهم مشرفين 8 أفراد؛ أي ما نسبته 14.7 من الحجم إجمالي للعينة؛ بينما بلغ عدد الأفراد الذين يمثلون صنف الإطارات 7 أفراد؛ أي ما نسبته 15.2؛ من الحجم الإجمالي للعينة.

سادسا: سنوات الخبرة

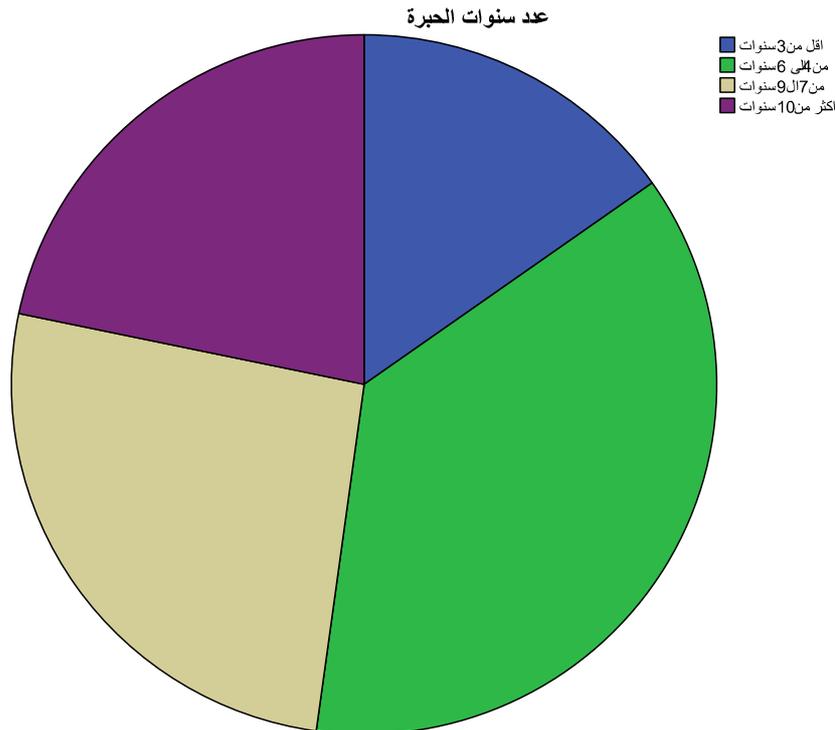
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خبرتهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 3 سنوات	7	15.2
من 4 إلى 6 سنوات	17	37
من 7 إلى 9 سنوات	12	26.1
أكثر من 10 سنوات	10	21.7
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الشكل رقم 13: نسبة توزيع عدد سنوات الخبرة في العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 17 من أفراد العينة لديهم خبرة ما بين 4 و6 سنوات؛ وهم يمثلون ما نسبته 37 من الحجم إجمالي للعينة؛ في حين بلغ عدد الأفراد الذين خبرتهم ما بين 7 و9 سنوات 12 فرداً، أي ما نسبته 26.1 من الحجم إجمالي للعينة؛ بينما بلغ عدد الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات 10 أفراد، أي ما نسبته 21.7 من الحجم إجمالي للعينة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 3 سنوات 7 أفراد، أي ما نسبته 21.7 من الحجم إجمالي للعينة، ويلاحظ من هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة من ذوي الخبرات، وهذا عامل مهم يساعد المؤسسة محل الدراسة في ضمان استمرارية العملية الانتاجية ن وفي التقليل من احتمال وقوع الاخطاء التي تسبب حوادث العمل.

المطلب الثاني: تحليل المعلومات الخاصة بالدراسة

ستتطرق في هذا المطلب المحاور الفرعية التي قسمناها إلى ثلاث محاور أساسية، وقد تم توزيع وتحليل النتائج وإجابات أفراد عينة الدراسة عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية.

أولاً: واقع القيادة الإدارية لمؤسسة عمر بن عمر:

لقياس واقع القيادة الإدارية لمؤسسة عمر بن عمر الذي أجاب عنها أفراد عينة الدراسة والناجمة عن العبارات الفرعية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) واقع القيادة الإدارية بالمؤسسة

رقم العبارة	العبارة	التكرار % النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة			
A1	يتم التواصل بين القيادة ومرؤوسيه بشكل مستمر	ك	35	6	5		4.65	0.85	مرتفع جدا
		%	72.9	12.5	10.4				
A2	توفر الإدارة على وسائل الاتصال	ك	2	13	31		4.63	0.32	مرتفع جدا
		%	64.6	27.1	4.2				
A3	فتح قنوات الاتصال بين القطاعات	ك	28	17	1		4.52	0.29	مرتفع جدا
		%	58.9	35.4	2.1				
A4	يكون الاتصال	ك	20	21	4	1	4.26	0.65	مرتفع

جدا			2.1		8.3	43.8	41.7	%	أثناء العمل أكثر فاعلية	
مرتفع جدا	0.56	4.46			7	11	28	ك	تعتمد الإدارة على تحفيزات متنوعة	A5
						14.6	22.6	58.3		
مرتفع	0.64	3.98		3	6	26	11	ك	ترتبط الإدارة التحفيز بالأداء	A6
					6.3	12.5	54.2	22.9		
مرتفع جدا	1.81	4.09	4	2	9	2	29	ك	تحافظ المؤسسة على كفاءاتها عن طريق التحفيز	A7
			8.3	4.2	18.8	4.2	60.4	%		
مرتفع جدا	1.08	4.26	1	1	4	17	23	ك	اهتمام المؤسسة بذوي الخبرات	8A
			2.1	2.1	8.3	35.4	47.9	%		
مرتفع جدا	0.52	4.48			6	12	28	ك	يولي القائد أهمية كبيرة لشكاوي المرؤوسين	9A
						12.5	25	58.3		
مرتفع	1.33	3.96	4		7	18	17	ك	توجد علاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه	10 A
			8.3		14.6	37.5	35.4	%		
مرتفع جدا	1.06	4.43	1	2	6	4	33	ك	يوفر القائد أثناء العمل جو ملائم	11 A
			2.1	4.2	12.5	8.3	68.8	%		
مرتفع	1.53	3.98	3	4	5	13	21	ك	يسود جو التعاون بين العمال، مما يسهل العمل	A1 2
			6.3	8.3	10.4	27.1	43.8	%		
	0.88	4.30	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن واقع القيادة الإدارية بمؤسسة عمر بن عمر موجود بدرجة "عالية جدا"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة بـ (4.315) من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة "الخامسة" من مقياس ليكارت الخماسي الذي ينحصر ما بين [4,21- 5] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" أي مستوى مرتفع جدا.

كما اتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول جدا" في رأي أفراد العينة لمدى واقع القيادة الإدارية، حيث بلغ الانحراف الكلي بـ (0,87) وهو انحراف أقل من 1.

ويمكن ترتيب الأبعاد المرتبطة بواقع القيادة الإدارية ترتيباً تصاعدياً كل حسب متوسطها الحسابي كم يلي:

- في المرتبة الأولى تبين لنا أن البعد الأول والمتمثل في عملية التواصل الفعال بالمؤسسة من قبل القادة وهو الذي اتفق عليه أفراد العينة بمستوى عال جدا وبمتوسط حسابي قدر بـ 4,53 من 5.
- أما المرتبة الثانية كان للبعد الثالث والمتمثل في بناء علاقات جيدة أثناء العمل بين القادة ومرؤوسيه، والذي قدر متوسطه الحسابي بـ 4,21 من 5.
- أما المرتبة الثالثة كانت للبعد الثاني المتمثل في عامل التحفيز الإيجابي داخل المؤسسة والذي يقدمه القادة للعمال وذلك لتحسين العمل وتطويره، بمتوسط حسابي قدر بـ 4,19 من 5.

نستنتج من كل هذه النتائج أن المؤسسة لها قيادة فعالة وجيدة تهتم بالموارد البشري وتمنحه أهمية كبيرة، لتحسين وتطوير منتج المؤسسة وبمستوى عالي جدا.

ثانياً: الثقافة التنظيمية بمؤسسة عمر بن عمر:

لقياس مدى وجود ثقافة تنظيمية إيجابية بالمؤسسة عمر بن عمر، والذي يتبعها أفراد عينة الدراسة، والناجمة عن العبارات الفرعية والذي يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم 8: الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة

رقم العبارة	العبارة	التكرار %النسبة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الوجه الإجابة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق		
1B	هناك رغبة وميول كبير لدى العمال، وتشكيل فرق	ك		1	4	16	25	مرتفع جدا
		%		2.1	8.2	33.3	52.1	
2B	يقوم العمل	ك	15	2	15	7	7	متوسط

			31.3	4.2	31.3	14.6	14.6	%	الجماعي بتطوير العمل و تميمه	
متوسط	1.53	2.98	5	16	4	17	4	ك	يتم ترسيخ القيم والسلوكيات الايجابية المتشابهة	3B
			10.3	33.3	8.3	35.4	8.3	%		
متوسط	3.38	3.11	18	1	4	4	19	ك	إن الأعراف و القيم السائدة، تساعد على زيادة التعاون	4B
			37.5	2.1	8.3	8.3	39.6	%		
مرتفع جدا	0.54	4.63		2	1	9	34	ك	هناك توجه لدى العمال نحو الإبداع والابتكار	5B
				4.2	2.1	18.8	70.8	%		
مرتفع	0.73	4.02	1	1	3	31	10	ك	المعايير السائدة تساعد على تهيئة مناخ للإبداع	6B
			2.1	2.1	6.3	64.6	20.8	%		
مرتفع جدا	0.77	4.39		3	3	13	27	ك	تعلم الإدارة على تشجيع روح الإبداع الأفضل	7B
				3.6	3.6	27.1	56.3	%		
مرتفع جدا	0.71	4.24		1	2	26	17	ك	يتم تطوير الأفكار الجديدة بالمؤسسة	B8
				2.1	4.2	54.2	35.4	%		
مرتفع	1.29	4.11	1	2	15	1	27	ك	الالتزام بمواقف العمل	9B
			2.1	4.2	31.3	2.1	56.3	%		
مرتفع جدا	1.39	4.37	2	1	1	11	30	ك	التزام العمال بالسياسات والإجراءات	10B
			4.2	2.1	2.1	22.9	62.5	%		
مرتفع	1.15	4.04	1	2	1	28	14	ك	علم العمال بطبيعة الأنظمة و القوانين	11B
			2.1	4.2	2.1	58.3	29.2	%		
مرتفع	1.04	4.02	1	4	1	26	14	ك	يلتزم العمال الأكثر خبرة في أشاد زملائهم	12B
			2.1	8.3	2.1	54.2	29.2	%		
مرتفع	0.34	4.55			2	17	28	ك	يتحمل العمال	13B

جدا					4.2	35.4	58.3	%	الضغوط من اجل المؤسسة		
مرتفع	1.15	3.96		4	15	6	21	ك	يعتقد العمال أن الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام	14B	
				8.3	31.3	12.5	34.8	%			
			المتوسط الكلي و الانحراف الكلي								
		1.19	3.97								

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة يرون أن متغير الثقافة التنظيمية الإيجابية يوجد بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على الثقافة التنظيمية قدر بـ (3,97) من 5. وهو متوسط يقع ضمن الفئة "الرابعة" من فئة مقياس ليكارت الخماسي الذي ينحصر ما بين [3,14 - 4,20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" أي مستوى مرتفع.

كما اتضح لنا من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رأي أفراد عينة الدراسة لمدى متغيرات الثقافة التنظيمية الإيجابية في المؤسسة، حيث بلغ انحراف الكلي لها بـ (0,19) وهو انحراف أقل من 1.

كما يمكن لنا ترتيب كل بعد من أبعاد المحور من خلال العبارات الفرعية ترتيباً تصاعدياً، كل حسب المتوسط الحسابي لها كما يلي:

- اتضح لنا أن البعد الثاني جاء في المرتبة الأولى والمتمثل في "ثقافة الإبداع والابتكار" حيث قدر متوسطه الحسابي بـ (4,32) من 5. حيث يبين لنا بأن المؤسسة تهتم بتشجيع روح الإبداع والابتكار، وتطوير المنتج وهذا ما جعل المؤسسة تحتل المراتب الأولى عالمياً، وتحتل الأسواق الأوروبية.
- أما البعد الثالث والرابع جاؤوا بالمرتبة الثانية والمتمثل في "ثقافة الانضباط والرضا الوظيفي أثناء العمل"، بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,17) من 5 حيث نرى أن العمال لهم رضا في العمل بهذه المؤسسة، واحترام لسياساتها.
- أما المرتبة الثالثة كانت للبعد الأول والمتمثل في "الثقافة روح العمل الجماعي" والذي قدر متوسطه الحسابي بـ (3,31) من 5. حيث نرى أن المؤسسة تهتم بثقافة روح العمل الجماعي عن طريق إبداء الآراء، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ثالثا: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية الإيجابية:

حتى نقيس واقع القيادة الإدارية مع الثقافة التنظيمية بمؤسسة عمر بن عمر، والذي أجاب عنها أفراد عينة الدراسة، والذي يبينها الجدول كما يلي:

الجدول رقم 9: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية بالمؤسسة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
			لا أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة		
1C	تعتبر الثقافة الإبداعية احد عناصر ترسيخ الأداء	ك			2	7	37	0.27	4.76
		%			4.2	14.6	77.1		
2C	اهتمام القائد بالشكاوي وحلها يؤدي إلى خلق الرضا	ك	1	3	2	30	10	0.58	3.76
		%	2.1	6.3	4.2	52.5	20.8		
3C	يحافظ القائد على خلق روح الجماعة إثناء العمل	ك	1	1	16	23	5	0.77	3.63
		%	2.1	2.1	33.3	47.9	10.4		
4C	إخضاع القائد موظفيه لسياسات وإجراءات العمل	ك	2	3	5	9	27	1.32	4.22
		%	4.2	6.3	10.4	18.8	58.3		
5C	للقيادة تأثير في رفع الروح المعنوية للإفراد	ك	1	4	9	23	9	1.04	3.74
		%	2.1	8.3	16.8	74.9	18.8		
6C	يعمل القائد على خلق جو إبداعي متميز	ك	1	1	7	8	29	1.12	4.35
		%	2.1	2.1	14.6	16.7	60.4		
7C	يتيح القائد فرص لموظفيه في إبداء آرائهم	ك		1	4	21	20	0.81	4.26
		%		2.1	8.3	43.8	41.1		

مرتفع	1.41	3.78	1	5	13	10	17	ك	يسعى القائد لخلق روح الجماعة	8C
			2.1	10.8	27.1	20.8	35.1	%		
مرتفع جدا	1.18	4.20	1	1	4	17	22	ك	يسعى القائد على مراقبة وقت العمل	9C
			2.1	2.1	8.3	35.4	45.8	%		
			المتوسط الكلي و الانحراف الكلي							
			0.94	4.07						

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال النتائج اتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن وجود علاقة جيدة بين القيادة الإدارية وتعزيزهم وتدعيمهم لثقافة تنظيمية إيجابية بمؤسسة عمر بن عمر، وبدرجة عالية وذلك بمتوسط حسابي كلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة بـ 4,07 من 5، وهو كتوسط يقع ضمن فئة "الرابعة" من مقياس ليكرت الخماسي (4,20-3,42) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" أي بمستوى عالي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رأي أفراد عينة الدراسة في علاقة القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية الإيجابية للمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,94) وهو انحراف أقل من 1.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات:

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات التي طرحناها في بداية دراستنا وهم كالتالي:

الفرضية الأولى: بخصوص الفرضية الأولى والتي مفادها بأن القيادة الإدارية لها دور فعال في مؤسسة عمر بن عمر. ومن هذه التعاريف والمفاهيم التي أعطيت للقيادة، تبين لما أن لها مكانة جيدة في عملية تسيير. وتوجيه المرؤوسين على تعزيز معرفتهم بمهامهم وواجباتهم عن طريق الأداء المحدد من قبل القائد، إذ من خلال دراستنا الميدانية نجد أن أغلب العمال يعملون داخل العملية الاتصالية مع قادتهم كما تعمل القيادة الإدارية على معالجة الخلافات الداخلية بين الموظفين، ويقوم القادة على تحفيز العمال ماديا ومعنويا. وبناء علاقات جيدة بين القائد ومرؤوسيه مما يساهم في بناء جو يساعد على إنجاز المهام بكفاءة.

الفرضية الثانية: بخصوص الفرضية الثانية والمتمثلة في الثقافة التنظيمية الإيجابية وواقعها المتميز في مؤسسة عمر بن عمر، حيث تساعد على التعرف هوية المنظمة والمتمثلة في التفكير والأداء الجيد، كما تساعد على التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة، كما تحقق الرضا الوظيفي لدى العمال، كما تعمل على ترسيخ القيم والسلوكيات الإيجابية وتشجع المهارات وتنمية وتطوير أفكار جديدة.

كما تقوم الثقافة التنظيمية على تدعيم وتوضيح المعايير السلوكية وخلق الالتزام برسالة المؤسسة والعمل على تحقيقها.

الفرضية الثالثة: وتمثل في "علاقة القيادة الإدارية بالثقافة التنظيمية الإيجابية علاقة وطيدة ومترابطة، حيث أثبتت لنا الدراسة الميدانية أنه توجد هذه العلاقة من خلال اهتمام القائد بشكاوي العاملين وحلها وإخضاع القائد لموظفيه لسياسات وإجراءات العمل المعتمدة كما يتيح فرص لإبداء آراء وأخذها بعين الاعتبار. وكل هذا يؤدي إلى خلق ثقافة إيجابية داخل المؤسسة والعمل بها، حيث تكون مرتبطة إلى حد كبير بالقائد.

خلاصة:

بعد تفريغ وتحليل المحاور الثلاث للاستبيان الذي وزع على عينة قوامها 50 عامل بمؤسسة عمر بن عمر، والتي استرجع منها 46 استمارة كاملة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS تبين لنا أن القيادة الإدارية لها دورا مهم وفعال في إدارة مؤسسة عمر بن عمر، حيث تقوم بتسيير الحسن وتحفيز العمال بالأداء المتميز، وإنجاز المهام بكفاءة، وبعث روح الانتماء للعمال.

كذلك تبين لنا وجود ثقافة تنظيمية إيجابية يتبعها العمال عند قيامهم بمهامهم ويظهر ذلك من خلال ثقافة روح العمل الجماعي، والإبداع الأفضل والانضباط ورضا الوظيفي. كل هذه المتغيرات لها تأثير إيجابي يجعل المؤسسة في طريق التطور والتميز.

كما ظهر لنا أنه يوجد توافق كبير بين القادة وترسيخ الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة.

الختامة العامّة



الخاتمة العامة:

إن المورد البشري هو أعلى مورد في المؤسسة باعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة ولق اتضح من خلال دراستنا أن للقيادة الإدارية تأثير كبير على سلوك الأفراد وتشكل دافع نحو الإنجاز وتطوير المنظمة وبناء نسيج اجتماعي يعزز الثقافة التنظيمية، ويعبر عن اختيارات واعية للأفراد، وعن تصورههم الجماعي لمعالجة ومواجهة المشكلات المطروحة وكل هذا وفق قاعدة الانضباط الجماعي، وتأطير السلوك الفردي والجماعي.

ويوجد ترابط متين بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية كاتفاق مشترك وفهم واعى لطريقة الحياة الاجتماعية داخل المنظمة.

وفي دراستنا الميدانية التي قمنا بها نستطيع القول أن القيادة الإدارية الناجحة تعتبر مقياس نجاح المنظمة، حيث بإمكانها تحقيق الأهداف من خلال ما يتمتع به القادة من كفاءات ومهارات من شأنها أن تعطي إضافة، ويساعد المرؤوسين على فهم وبناء قيم يؤمنون بها، كأهمية الوقت سلوك المنظم، المثابرة في الإنجاز وإتقان العمل، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان.

لقد تبين في جانبنا النظري ما يلي:

- أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات العينة الداخلية للمنظمة ولها تأثير كبير على أداء العاملين.
- تبين أن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تمتلك طاقم قيادي كفؤ ومتميز ويسعى إلى الإبداع وتوفير مناخ تنظيمي.
- وتبين أيضا أن العلاقة بين الثقافة والقيادة علاقة وطيدة تعتبر أحد محددات نجاح أو فشل المنظمة من خلال مدى إيجابية وقوة ما يجعله القائد من أفكار ومعتقدات وقيم.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا يمكن استنتاج ما يلي:

- 1- إن واقع القيادة الإدارية لها دورا هاما في تحسين الوظائف بالمؤسسة؛
- 2- تقوم القيادة الإدارية برفع الروح المعنوية لدى العمال؛
- 3- تعتبر روح الجماعة عامل مهم في تقديم الأداء المهمة في إنجاز المهام؛
- 4- هناك توجه كبير لدى العمال نحو الإبداع والابتكار؛
- 5- يتبع العمال القيم والسلوكيات الإيجابية المتشابهة من خلال فرق العمل؛
- 6- تطوير الأفكار الجديدة بالمؤسسة لخلق روح المنافسة والتميز؛

- 7- تلعب القادة الإدارية دور فعال في نشر ثقافة تنظيمية إيجابية؛
- 8- وجود علاقات وطيدة بين القادة والقيم والمعتقدات الموجودة بالمؤسسة؛
- 9- تركز القيادة الإدارية على الشكل التنظيمي، حيث تثبت الدراسة الميدانية، أن القيادة تركز على نظام الاتصال والتحفيز، وشرح طرق العمل.

الاقتراحات:

بناءً على ما تم دراسته يمكن الخروج بعدة اقتراحات ننجزها فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال السلوكات والقيم السائدة داخل المؤسسة من طرف القادة؛
- العمل على تطبيق وإتباع السياسات والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة؛
- رفع مستوى العنصر البشري فيما يخص وترقية أدائه بما يحقق أهداف المنظمة؛
- زيادة عمليات التحفيز المادية والمعنوية للعمال لتقديم نتائج أحسن؛
- نشر الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية أثناء العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي؛
- تهيئة مناخ جيد يساعد على الإبداع والابتكار، وذلك لتطوير المنتجات؛
- تطبيق القوانين بجدية، والتي وضعتها المؤسسة، وعدم مخالفتها؛
- نشر قيم ومعتقدات حديثة تتماشى مع التطورات الحاصلة في البيئة.

قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب

- 1- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، دار الجامعة، مصر، 2007؛
- 2- تامر بن علوج المطيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2003؛
- 3- جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغير، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006
- 4- حديم حسين، السلوك التطبيقي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004؛
- 5- حنيفة عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006؛
- 6- خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013؛
- 7- خليل محمد حسن الشماع، فيصل كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2000؛
- 8- روية محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001؛
- 9- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008؛
- 10- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002؛
- 11- فيصل حسومة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005؛
- 12- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009؛
- 13- محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009؛
- 14- محسن محمود معاصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008؛
- 15- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005؛
- 16- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005؛
- 17- محمد صالح الحناوي، دكتور إسماعيل سيد، تنمية القيادة، دار الطباعة الإسكندرية، ط2، 2003؛

- 18- محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة السلوك الإنساني، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط1، 2002؛
- 19- محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008؛
- 20- محمود رجب محمود مسعود، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة، رسالة ماجستير في قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008؛
- 21- محمود قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000؛
- 22- مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط1، 2002؛
- 23- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2012؛
- 24- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010؛
- 25- نجم محمود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006
- 26- نعمة عباس الخفاجي، الثقافة التنظيمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009؛
- 27- نواف كنعان، القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009؛
- 28- الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002؛
- 29- يوسف جغلوي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر للعلوم الإنسانية، 2011؛

ب- رسالة ماجستير:

- 1- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013؛
- 2- آية السخل، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2007؛
- 3- إيمان فاروق، مصباح العاجو، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل نكيف الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية، غزة، 2011؛
- 4- بسام بن مناو العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2005؛
- 5- بن شريط الميلود، القيادة الادارية و الاتصال في المنظمة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2006؛
- 6- بومدين بلكبير، تغير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة باجي نختار، عنابة، 2006؛
- 7- عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012؛
- 8- فريدة فهمي زبارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009؛
- 9- يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة دكتوراه في جامعة الجزائر2، 2001؛

ت- مجلات:

- 1- رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، عدد 75، 2009/2/22؛
- 2- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: القواعد ونموذج القيادي العالمي، دار النشر ، مجلة البحوث العلمية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2001؛

ث- ملتقيات:

- 1- شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العالمي الدولي صنع القرار في المؤسسة، جامعة الأغواط، 14-15 أبريل 2009؛
- 2- أحمد عارف الكفارتة، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياحة الخارجية، دراسات دولية، بغداد، العدد 42، دون سنة؛

المراجع باللغة الأجنبية:

1. ELsore, Peter, **Organisation Culture**, Hampshire, England, 2002.

قائمة الملاحق



USINES

Adresse : EL Fedjoudj - Guelma

Date création : 2000

Superficie : 42 500 m².

- ▲ Origine des équipements : Italie
- ▲ Capacité de production (700 T/J) :
 - Moulin de 300 T/J - Juin 2002
 - Moulin de 400 T/J - Août 2006
- ▲ Capacité de stockage de blé : 27 500 tonnes.
- ▲ Nombre d'employés : 270 dont 40 cadres, 20 agents de maîtrise et 210 agents d'exécution.

PRODUITS FABRIQUÉS

- ✂ Semoule courante.
- ✂ Semoule supérieure.
- ✂ Semoule extra fine.
- ✂ SSSE (semoule fabrication pâtes alimentaires).
- ✂ SSSF (farine).
- ✂ Son (issues de meunerie).



REALISATION FUTURE

- ✦ Moulin à blé tendre 500 T/J
- ✦ Moulin à blé dur 400 T/J
- ✦ Fabrique aliment de bétail.
- ✦ Fabrique de pâtes alimentaire :
 - ▲ Pâte longue 3000 kg/H.
 - ▲ Pâte courte et potage 6 500 kg/H.
 - ▲ Couscous 2 400 kg/H.
- ✦ Station portuaire de réception et stockage blé de 50 000 tonnes.

Statistiques:**SITUATION**

N	Valide	46
	Manquante	0
Moyenne		1,46
Variance		0,254

SITUATION

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CELIBATAIRE	25	54,3	54,3	54,3
	MARIÈ	21	45,7	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

NIVEAUX

N	Valide	46
	Manquante	0
Moyenne		3,46
Variance		1,720

NIVEAUX

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MOYEN	15	32,6	32,6	32,6
	SECONDAIRE	13	28,3	28,3	60,9
	APPRENTISSAGE	18	39,1	39,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

NIVEAUX

N	Valide	46
	Manquante	0
Moyenne		3,46
Variance		1,720

NIVEAUX

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MOYEN	15	32,6	32,6	32,6
	SECONDAIRE	13	28,3	28,3	60,9
	APPRENTISSAGE	18	39,1	39,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

FANCTION

N	Valide	46
	Manquante	0
Moyenne		3,07
Variance		1,307

FANCTION

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CHEF SERVICE	7	15,2	15,2	15,2
	INGÈNIEUR	7	15,2	15,2	30,4
	RESPONSABLE	8	17,4	17,4	47,8
	AGENT	24	52,2	52,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

EXPERIENCE

N	Valide	46
	Manquante	0
Moyenne		2,54
Variance		1,009

AGE

N	Valide	46
	Manquante	0
Moyenne		2,54
Variance		1,009

AGE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30	26	56,5	56,5	56,5
	30-35	17	37,0	37,0	93,5
	45-50	2	4,3	4,3	97,8
	50	1	2,2	2,2	100,0
Total		46	100,0	100,0	

SEXE

N	Valide	46
	Manquante	0
Moyenne		1,35
Variance		,232

SEXE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MASCULIN	30	65,2	65,2	65,2
	FEMININ	16	34,8	34,8	100,0
Total		46	100,0	100,0	

Statistiques

		A1	A2	A3	A4	D1
N	Valide	46	46	46	46	46
	Manquante	2	2	2	2	2
Moyenne		4,65	4,63	4,59	4,28	1,4348
Variance		,454	,327	,292	,652	,182

A1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NEUTER	5	10,4	10,9	10,9

A2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NEUTER	2	4,2	4,3	4,3
	DACCORD	13	27,1	28,3	32,6
	PROPICE LANTER	31	64,6	67,4	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

A3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NEUTER	1	2,1	2,2	2,2
	DACCORD	17	35,4	37,0	39,1
	PROPICE LANTER	28	58,3	60,9	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

A4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON PROPICE LANCEUR	1	2,1	2,2	2,2
	NEUTER	4	8,3	8,7	10,9
	DACCORD	21	43,8	45,7	56,5
	PROPICE LANTER	20	41,7	43,5	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

D1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	12	25,0	26,1	26,1
	1,25	9	18,8	19,6	45,7
	1,50	18	37,5	39,1	84,8
	1,75	1	2,1	2,2	87,0
	2,00	2	4,2	4,3	91,3
	2,25	2	4,2	4,3	95,7
	2,75	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

Statistiques

		A1	A2	A3	A4	D1
N	Valide	46	46	46	46	46
	Manquante	2	2	2	2	2
Moyenne		4,65	4,63	4,59	4,28	1,4348
Variance		,454	,327	,292	,652	,182

Statistiques

		A5	A6	A7	A8	D2
N	Valide	46	46	46	46	46
	Manquante	2	2	2	2	2
Moyenne		4,46	3,98	4,09	4,26	1,6793
Variance		,565	,644	1,814	1,086	,296

A5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NEUTER	7	14,6	15,2	15,2
	DACCORD	11	22,9	23,9	39,1
	PROPICE LANTER	28	58,3	60,9	100,0
	Total	46	95,8	100,0	

A6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON DACOUR	3	6,3	6,5	6,5
	NEUTER	6	12,5	13,0	19,6
	DACCORD	26	54,2	56,5	76,1
	PROPICE LANTER	11	22,9	23,9	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

A7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON PROPICE LANCEUR	4	8,3	8,7	8,7
	NON DACOUR	2	4,2	4,3	13,0
	NEUTER	9	18,8	19,6	32,6
	DACCORD	2	4,2	4,3	37,0
	PROPICE LANTER	29	60,4	63,0	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

A8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NON PROPICE LANCEUR	1	2,1	2,2	4,3
	NEUTER	4	8,3	8,7	13,0
	DACCORD	17	35,4	37,0	50,0
	PROPICE LANTER	23	47,9	50,0	100,0

D2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	7	14,6	15,2	15,2
	1,25	7	14,6	15,2	30,4
	1,50	15	31,3	32,6	63,0
	1,75	2	4,2	4,3	67,4
	2,00	3	6,3	6,5	73,9
	2,25	6	12,5	13,0	87,0
	2,50	3	6,3	6,5	93,5
	2,75	2	4,2	4,3	97,8
	3,00	1	2,1	2,2	100,0
	Total		46	95,8	100,0
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

Statistiques

		A9	A10	A11	A12	D3
N	Valide	46	46	46	46	46
	Manquante	2	2	2	2	2
Moyenne		4,48	3,96	4,43	3,98	1,8913
Variance		,522	1,331	1,051	1,533	,713

A9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NEUTER	6	12,5	13,0	13,0
	DACCORD	12	25,0	26,1	39,1
	PROPICE LANTER	28	58,3	60,9	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

A10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON PROPICE LANCEUR	4	8,3	8,7	8,7
	NEUTER	7	14,6	15,2	23,9
	DACCORD	18	37,5	39,1	63,0
	PROPICE LANTER	17	35,4	37,0	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

A11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON PROPICE LANCEUR	1	2,1	2,2	2,2
	NON DACOUR	2	4,2	4,3	6,5
	NEUTER	6	12,5	13,0	19,6
	DACCORD	4	8,3	8,7	28,3
	PROPICE LANTER	33	68,8	71,7	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

A12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON PROPICE LANCEUR	3	6,3	6,5	6,5
	NON DACOUR	4	8,3	8,7	15,2
	NEUTER	5	10,4	10,9	26,1
	DACCORD	13	27,1	28,3	54,3
	PROPICE LANTER	21	42,8	45,7	100,0

D3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	8,3	8,7	8,7
	1,50	21	43,8	45,7	54,3
	1,75	6	12,5	13,0	67,4
	2,00	5	10,4	10,9	78,3
	2,25	6	12,5	13,0	91,3
	4,25	2	4,2	4,3	95,7
	4,50	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
	Manquante	Système manquant	2	4,2	
Total		48	100,0		

Statistiques

		D1	D2	D3	F
N	Valide	46	46	46	46
	Manquante	2	2	2	2
Moyenne		1,4348	1,6793	1,8913	1,6685
Variance		,182	,296	,713	,183

D1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	12	25,0	26,1	26,1
	1,25	9	18,8	19,6	45,7
	1,50	18	37,5	39,1	84,8
	1,75	1	2,1	2,2	87,0
	2,00	2	4,2	4,3	91,3
	2,25	2	4,2	4,3	95,7
	2,75	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
	Manquante	Système manquant	2	4,2	
Total		48	100,0		

D2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	7	14,6	15,2	15,2
	1,25	7	14,6	15,2	30,4
	1,50	15	31,3	32,6	63,0
	1,75	2	4,2	4,3	67,4
	2,00	3	6,3	6,5	73,9
	2,25	6	12,5	13,0	87,0
	2,50	3	6,3	6,5	93,5
	2,75	2	4,2	4,3	97,8
	3,00	1	2,1	2,2	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

D3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	8,3	8,7	8,7
	1,50	21	43,8	45,7	54,3
	1,75	6	12,5	13,0	67,4
	2,00	5	10,4	10,9	78,3
	2,25	6	12,5	13,0	91,3
	4,25	2	4,2	4,3	95,7
	4,50	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
	Manquante	Système manquant	2	4,2	
Total		48	100,0		

Statistiques

F

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,2	4,3	4,3
	1,17	2	4,2	4,3	8,7
	1,33	5	10,4	10,9	19,6
	1,42	2	4,2	4,3	23,9
	1,50	16	33,3	34,8	58,7
	1,58	4	8,3	8,7	67,4
	1,75	4	8,3	8,7	76,1
	1,92	2	4,2	4,3	80,4
	2,08	2	4,2	4,3	84,8
	2,25	1	2,1	2,2	87,0
	2,42	2	4,2	4,3	91,3
	2,50	2	4,2	4,3	95,7
	2,75	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

B1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON DACOUR	1	2,1	2,2	2,2
	NEUTER	4	8,3	8,7	10,9
	DACCORD	16	33,3	34,8	45,7
	PROPICE LANTER	25	52,1	54,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

B2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON PROPICE LANCEUR	15	31,3	32,6	32,6
	NON DACOUR	2	4,2	4,3	37,0
	NEUTER	15	31,3	32,6	69,6
	DACCORD	7	14,6	15,2	84,8
	PROPICE LANTER	7	14,6	15,2	100,0

B3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON PROPICE LANCEUR	5	10,4	10,9	10,9
	NON DACOUR	16	33,3	34,8	45,7
	NEUTER	4	8,3	8,7	54,3
	DACCORD	17	35,4	37,0	91,3
	PROPICE LANTER	4	8,3	8,7	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

B4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON PROPICE LANCEUR	18	37,5	39,1	39,1
	NON DACOUR	1	2,1	2,2	41,3
	NEUTER	4	8,3	8,7	50,0
	DACCORD	4	8,3	8,7	58,7
	PROPICE LANTER	19	39,6	41,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

E1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	7	14,6	15,2	15,2
	1,25	8	16,7	17,4	32,6
	1,50	8	16,7	17,4	50,0
	2,00	2	4,2	4,3	54,3

Statistiques

	B5	B6	B7	B8	E2
N	46	46	46	46	46
Valide	46	46	46	46	46
Manquante	2	2	2	2	2
Moyenne	4,63	4,02	4,39	4,24	1,6630
Variance	,549	,733	,777	,719	,223

B5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON DACOUR	2	4,2	4,3	4,3
	NEUTER	1	2,1	2,2	6,5
	DACCORD	9	18,8	19,6	26,1
	PROPICE LANTER	34	70,8	73,9	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

B6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NON DACOUR	1	2,1	2,2	4,3
	NEUTER	3	6,3	6,5	10,9
	DACCORD	31	64,6	67,4	78,3
	PROPICE LANTER	10	20,8	21,7	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

B7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON DACOUR	3	6,3	6,5	6,5
	NEUTER	3	6,3	6,5	13,0

B8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NEUTER	2	4,2	4,3	6,5
	DACCORD	26	54,2	56,5	63,0
	PROPICE LANTER	17	35,4	37,0	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

E2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,2	4,3	4,3
	1,25	8	16,7	17,4	21,7
	1,50	17	35,4	37,0	58,7
	1,75	12	25,0	26,1	84,8
	2,00	1	2,1	2,2	87,0
	2,25	2	4,2	4,3	91,3
	2,50	2	4,2	4,3	95,7
	3,25	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

	B7	B8	B9	E3
N	46	46	46	46
Valide	46	46	46	46
Manquante	2	2	2	2
Moyenne	4,39	4,24	4,11	1,7899
Variance	,777	,719	1,299	

B8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NEUTER	2	4,2	4,3	6,5
	DACCORD	26	54,2	56,5	63,0
	PROPICE LANTER	17	35,4	37,0	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

B9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON PROPICE LANCEUR	1	2,1	2,2	2,2
	NON DACOUR	2	4,2	4,3	6,5
	NEUTER	15	31,3	32,6	39,1
	DACCORD	1	2,1	2,2	41,3
	PROPICE LANTER	27	56,3	58,7	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

E3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	12,5	13,0	13,0
	1,33	9	18,8	19,6	32,6
	1,67	22	45,8	47,8	80,4
	2,00	2	4,2	4,3	84,8
	2,33	2	4,2	4,3	89,1
	3,00	3	6,3	6,5	95,7
	5,00	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	

Statistiques

		B9	B10	B11	E3
N	Valide	46	46	46	46
	Manquante	2	2	2	2
Moyenne		4,11	4,37	4,04	1,7899
Variance		1,299	1,394	1,154	,703

B10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NON PROPICE LANCEUR	2	4,2	4,3	6,5
	NON DACOUR	1	2,1	2,2	8,7
	NEUTER	1	2,1	2,2	10,9
	DACCORD	11	22,9	23,9	34,8
	PROPICE LANTER	30	62,5	65,2	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

B11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NON PROPICE LANCEUR	2	4,2	4,3	6,5
	NON DACOUR	1	2,1	2,2	8,7
	DACCORD	28	58,3	60,9	69,6
	PROPICE LANTER	14	29,2	30,4	100,0

E3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	12,5	13,0	13,0
	1,33	9	18,8	19,6	32,6
	1,67	22	45,8	47,8	80,4
	2,00	2	4,2	4,3	84,8
	2,33	2	4,2	4,3	89,1
	3,00	3	6,3	6,5	95,7
	5,00	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

Statistiques

		B12	B13	B14	E4
N	Valide	46	47	46	46
	Manquante	2	1	2	2
Moyenne		4,02	4,55	3,96	1,8768
Variance		1,044	,340	1,154	,491

B12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NON DACOUR	4	8,3	8,7	10,9
	NEUTER	1	2,1	2,2	13,0
	DACCORD	26	54,2	56,5	69,6
	PROPICE LANTER	14	29,2	30,4	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

B13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

B14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON DACOUR	4	8,3	8,7	8,7
	NEUTER	15	31,3	32,6	41,3
	DACCORD	6	12,5	13,0	54,3
	PROPICE LANTER	21	43,8	45,7	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

E4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	10,4	10,9	10,9
	1,33	9	18,8	19,6	30,4
	1,67	6	12,5	13,0	43,5
	2,00	19	39,6	41,3	84,8
	2,33	4	8,3	8,7	93,5
	3,33	1	2,1	2,2	95,7
	4,33	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

Statistiques

		E1	E2	E3	E4	G
N	Valide	46	46	46	46	46
	Manquante	2	2	2	2	2
Moyenne		2,2337	1,6630	1,7899	1,8768	1,8909

	2,75	1	2,1	2,2	67,4
	3,50	13	27,1	28,3	95,7
	4,75	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

E2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	4,2	4,3	4,3
	1,25	8	16,7	17,4	21,7
	1,50	17	35,4	37,0	58,7
	1,75	12	25,0	26,1	84,8
	2,00	1	2,1	2,2	87,0
	2,25	2	4,2	4,3	91,3
	2,50	2	4,2	4,3	95,7
	3,25	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

E3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	12,5	13,0	13,0
	1,33	9	18,8	19,6	32,6
	1,67	22	45,8	47,8	80,4
	2,00	2	4,2	4,3	84,8
	2,33	2	4,2	4,3	89,1
	3,00	3	6,3	6,5	95,7
	5,00	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

E4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	10,4	10,9	10,9
	1,33	9	18,8	19,6	30,4
	1,67	6	12,5	13,0	43,5
	2,00	19	39,6	41,3	84,8
	2,33	4	8,3	8,7	93,5
	3,33	1	2,1	2,2	95,7
	4,33	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

G

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1,21	2	4,2	4,3	4,3
	1,25	1	2,1	2,2	6,5
	1,35	2	4,2	4,3	10,9
	1,38	2	4,2	4,3	15,2
	1,40	2	4,2	4,3	19,6
	1,48	3	6,3	6,5	26,1
	1,50	2	4,2	4,3	30,4
	1,52	2	4,2	4,3	34,8
	1,58	2	4,2	4,3	39,1
	1,58	2	4,2	4,3	43,5
	1,60	2	4,2	4,3	47,8
	1,69	2	4,2	4,3	52,2
	1,81	3	6,3	6,5	58,7

Statistiques

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	H
N	Valide	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Manquante	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Moyenne		4,76	3,96	3,63	4,22	3,74	4,35	4,26	3,78	4,20	1,8043
Variance		,275	,887	,771	1,329	1,042	1,121	,819	1,418	1,183	,244

C1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NEUTER	2	4,2	4,3	4,3
	DACCORD	7	14,6	15,2	19,6
	PROPICE LANTER	37	77,1	80,4	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

C2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NON DACOUR	3	6,3	6,5	8,7
	NEUTER	2	4,2	4,3	13,0
	DACCORD	30	62,5	65,2	78,3
	PROPICE LANTER	10	20,8	21,7	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

C3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NON DACOUR	1	2,1	2,2	4,3
	NEUTER	16	33,3	34,8	39,1

C4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON PROPICE LANCEUR	2	4,2	4,3	4,3
	NON DACOUR	3	6,3	6,5	10,9
	NEUTER	5	10,4	10,9	21,7
	DACCORD	9	18,8	19,6	41,3
	PROPICE LANTER	27	56,3	58,7	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

C5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NON DACOUR	4	8,3	8,7	10,9
	NEUTER	9	18,8	19,6	30,4
	DACCORD	23	47,9	50,0	80,4
	PROPICE LANTER	9	18,8	19,6	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

C6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NON DACOUR	1	2,1	2,2	4,3
	NEUTER	7	14,6	15,2	19,6
	DACCORD	9	18,8	17,4	37,0

C7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NEUTER	4	8,3	8,7	10,9
	DACCORD	21	43,8	45,7	56,5
	PROPICE LANTER	20	41,7	43,5	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

C8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NON DACOUR	5	10,4	10,9	13,0
	NEUTER	13	27,1	28,3	41,3
	DACCORD	10	20,8	21,7	63,0
	PROPICE LANTER	17	35,4	37,0	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

C9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	2,1	2,2	2,2
	NON PROPICE LANCEUR	1	2,1	2,2	4,3
	NON DACOUR	1	2,1	2,2	6,5
	NEUTER	4	8,3	8,7	15,2
	DACCORD	17	35,4	37,0	52,2
	PROPICE LANTER	22	45,8	47,8	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

H

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	2,1	2,2	2,2
	1,33	8	16,7	17,4	19,6
	1,44	2	4,2	4,3	23,9
	1,56	5	10,4	10,9	34,8
	1,67	7	14,6	15,2	50,0
	1,78	13	27,1	28,3	78,3
	2,22	2	4,2	4,3	82,6
	2,33	3	6,3	6,5	89,1
	2,44	2	4,2	4,3	93,5
	2,89	1	2,1	2,2	95,7
	3,33	2	4,2	4,3	100,0
	Total	46	95,8	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,2		
Total		48	100,0		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Université 8 mai 45 Guelma		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 8 ماي 45 قالمة
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion Département des sciences de gestion		كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
Réf : D.S.G / F.S.E.S.G / UG / Guelma le :		الرقم: 03... ق.ع.ت.ك.ع.إ.ع.ت.ج.ق / 2014 قالمة في: 14 ماي 2014

إلى السيد: حبيب حسان بن عمر

الموضوع: ف / ي إجراء زيارة ميدانية

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (ة): عبدالمعز البليق

الطالب (ة): نور احمد ايجان

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر ميدان: (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص: إدارة أعمال مالية في حاجة لأجراء زيارة ميدانية بمؤسستكم

موضوع الزيارة: القيادة الإدارية كأداة لدمج وعزز التفاعل التنظيمي

الإجابة بالمرسلة

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

و نكم منافق التقدير و الاحترام

إمضاء رئيس قسم علوم التسيير



اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

بوداد بورصا

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



استمارة بحث بعنوان:

القيادة الإدارية كأداة لدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة

في إطار التحضير لأطروحة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص " إدارة أعمال مالية " تحت عنوان « القيادة الإدارية كأداة لدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة ».

نقدم لكم هذه الاستمارة ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بكل موضوعية، علما أن إجاباتكم تستخدم إلا لغرض علمي، وشكراً.

أولاً: قسم خاص بالبيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية:

* الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

أ/ الجنس:

1- ذكر () 2- أنثى ()

ب/ العمر:

1- أقل من 30 سنة () 2- من 30-35 سنة ()
3- من 45-50 سنة () 4- من 50 سنة فأكثر ()

ج/ الحالة الاجتماعية:

1- أعزب () 2- متزوج ()

د/ المستوى التعليمي:

1- ابتدائي () 2- متوسط ()
3- ثانوي () 4- مهني ()
5- جامعي ()

هـ/ الوظيفة:

1- رئيس قسم () 2- مهندس ()
3- مشرف () 4- عامل مهني ()

و/ عدد سنوات الخبرة:

1- 3 سنوات فأقل () 2- من 4-6 سنوات ()
3- من 7-9 سنوات () 4- من 10 سنوات فأكثر ()

ثانياً: القسم الخاص بالدراسة
المحور الأول: واقع القيادة الإدارية بمؤسسة عمر بن عمر

غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
البعد الأول: التواصل الفعال في مؤسسة عمر بن عمر					
					1 يتم التواصل بين القيادة ومرووسيهها بشكل مستمر
					2 توفر الإدارة على وسائل الاتصال بشكل كافي
					3 فتح قنوات الاتصال والمعارف بين قطاعات العمل المختلفة
					4 يكون الاتصال أثناء العمل أكثر فاعلية يبني ثقة بين القائد ومرووسيه
البعد الثاني: التحفيز الايجابي بالمؤسسة					
					1 تعتمد الإدارة على تحفيزات متنوعة تتماشى مع حاجيات العاملين
					2 تربط الإدارة عملية التحفيز بالأداء المتميز
					3 تحافظ المؤسسة على كفاءاتها عن طريق التحفيز الإيجابي
					4 اهتمام المؤسسة بذوي الخبرات والمحافظة عليهم والعمل على تحفيزهم
البعد الثالث: بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة					
					1 يولي القائد الإداري أهمية كبيرة إلى شكاوي المرووسين ويحاول تقديم حلول سليمة لها. ليحصل على رضاهم.
					2 توجد علاقة جيدة بين القائد ومرووسيه مما يساهم في بناء جو يساعد على انجاز المهام بكفاءة.
					3 يوفر القائد أثناء العمل جو ملائم، حيث يحسس العمال بانتمائهم لأسرة واحدة
					4 يسود جو التعاون والأخوة بين العمال، مما يسهل انجاز العمل والإحساس بقصر الوقت أثناء العمل

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية الإيجابية بمؤسسة عمر ن عمر

غير موافق مطلق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات
البعد الأول: ثقافة العمل الجماعي بالمؤسسة					
					1 هناك رغبة وميول كبير لدى العمل بالاعتماد على المشاركات الجماعية، وتشكيل فرق عمل كأسلوب للأداء العمل
					2 يقوم العمل الجماعي بتمثين العمل وتطويره وذلك بالآراء المقدمة
					3 يتم ترسيخ القيم والسلوكيات الإيجابية المتشابهة والمتماثلة من خلال فرق العمل
					4 إن الأعراف والقيم السائدة. تساعد على زيادة التعاون وقيام فرق جماعية لانجاز العمل وحل المشكلات بسهولة
البعد الثاني: ثقافة الإبداع والابتكار					
					1 هناك توجه لدى العمال نحو الإبداع والابتكار
					2 إن المعايير السائدة في المؤسسة تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار
					3 تعمل الإدارة على تشجيع روح الإبداع الأفضل بين الموظفين
					4 يتم تنمية وتطوير الأفكار الجديدة بالمؤسسة وذلك بالقيام بالتدريب والتكوين وذلك لخلق روح المنافسة والتميز للمؤسسة
البعد الثالث: ثقافة الانضباط أثناء العمل					
					1 الالتزام بمواقيت العمل المحددة عند الدخول والخروج من المؤسسة.
					2 يوجد التزام واضح من قبل العمال وسياسات وإجراءات العمل المعتمدة داخل المؤسسة.

					هناك دراية كبيرة لدى العمال بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها، يجب أن لا يتجاوزونها
البعد الرابع: ثقافة الرضا الوظيفي					
					يلتزم العمال الأكثر خبرة وتجربة في إرشاد زملائهم اقل خبرة والإشراف على تأهيلهم لتحقيق الرضا في المؤسسة
					يتحمل العمال كل الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة المؤسسة وتطويرها.
					يعتمد العمال بان الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام والواجبات بجودة وكفاءة مطلوبة

المحور الثالث: القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية بمؤسسة عمر ن عمر

غير موافق	موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات	
					تعتبر الثقافة الإبداعية أحد عناصر ترسيخ الأداء المبدع لدى القائد	1
					إن اهتمام القائد بالاقترحات والشكاوي وحلها يؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي	2
					يحافظ القائد على خلق روح الجماعة أثناء العمل	3
					إخضاع القائد موظفيه لسياسات و إجراءات العمل المعتمدة	4
					للقيادة تأثير في رفع الروح المعنوية للأفراد	5
					يعمل القائد على خلق جو إبداعي متميز	6
					يتيح القائد فرص لموظفيه في إبداء آرائهم والعمل بها	7
					يسعى القائد لخلق روح الجماعة والدعاية في خلق علاقته مع العمال	8
					يسعى القائد على مراقبة وقت العمل بفعالية	9

Définition 1

Le GROUPE BENAMOR est une entreprise Familiale fondée par le défunt père en 1984.
Employant 1000 personnes.

Le groupe est constitué des sociétés suivantes :

- La Conserverie Amor Benamor (CAB)
- LES MOULINS Amor Benamor
- LES Pâtes Amor Benamor
- La promotion Amor Benamor
- La station d'expérimentation Agricole

La Conserverie Amor Benamor (CAB)

CAB (Conserverie Amor Benamor), implantée à 'Bouati Mahmoud' créée en 1984 sur une superficie de 37 000 m². En extension, une nouvelle unité fut érigée en 2006 à EL Fedjoudj sur une superficie de 14 855 m².

- Origine des équipements : ITALIE.
- Capacité de production :
 - Tomates fraîche : 1 800 T/J – Bouati Mahmoud
 - 1 500 T/J – El Fedjoudj
 - Piments : 10T/H..
 - Fruits : 10T/H.
- Nombre d'employés : 530 dont 80 cadres, 65 agents de maîtrise et agents d'exécution.
- Principaux clients :
 - Grossistes, grandes surfaces.
 - Ministère de la défense nationale.
 - Exportation principalement sur le marché Libyen

LES MOULINS Amor Benamor

Les MOULINS AMOR BENAMOR, est un complexe implanté à 'EL Fedjoudj' en Septembre 2000 sur une superficie de 42 500 m².

- Origine des équipements : ITALIE .
- Capacité de production (700 T/J) : -Moulin de 300 T/J - Juin 2002
- Moulin de 400 T/J - Août 2006
- Capacité de stockage de blé : 27 500 tonnes.
- Capacité de stockage louée : 50 000 tonnes.
- Nombre d'employés : 620 dont 60 cadres, 80 agents de maîtrise et agents d'exécution.

L'origine du blé :

- ♣ Mexicain
- ♣ Canadien
- ♣ Français
- ♣ USA

Définition 2

Le groupe BENAMOR est une entreprise familiale créé par son fondateur feu Amor BENAMOR avec l'existence depuis 1984, de la conserverie alimentaire (CAB) et Les moulins (MAB) en 2000.

Mr Benamor Mohamed Laid est actuellement le président directeur général du groupe familial.

Le groupe se compose, aujourd'hui, de cinq filiales dont quatre sont spécialisées dans l'agro-alimentaire, à sav

1) La Conserverie Amor BENAMOR - C.A.B. (TROIS UNITES)

Dates de création	:	1984 et 2006
Capacités de production	:	1500 T/j et 3600 T/j
Effectifs	:	333

2) Les Moulins AMOR BENAMOR - MAB et PAB (Effectif : 467)

- Semoules (M.A.B.)

Date de création	:	2000
Capacité de production	:	700 T/j
Capacité de stockage blé	:	27 500 Tonnes

- Pâtes Alimentaires (P.A.B.)

Date de création	:	2009
Capacités de production	:	- Pâtes : 50000 T/An
		- Couscous : 10 000 T/an

3) BENAMOR CEREALES :

L'activité de cette filiale est l'importation et la revente en état des céréales

4) HORIZON DEVELOPPEMENT AGRICOLE AMOR BENAMOR « PEPINIERE »

La contribution du C.A.B. (conserverie) en amont de la filière afin de développer la culture de la tomate industrielle est la suivante :

- Assistance de 900 agriculteurs par de nouvelles techniques de culture de la tomate (fertilisation, irrigation, traitement, choix variétal, etc.), sur une superficie cultivée 2500 ha.
- Achats pour compte : semences et engrais
- Mise en place d'une station d'expérimentation de la culture de tomate.
- Mise en place d'une serre multi chapelle 1 ha pour production plants en motte.

الملخص:

تعتبر القيادة الإدارية من الدعائم الرئيسية لدعم القدرة الجماعية للعمل، من خلال الثقافة التنظيمية الايجابية المنتهجة في المنظمة.

حيث تكمن قدرتها في ترسيخ وتطوير الثقافة التنظيمية الايجابية، وخلق فهم مشترك بين مرؤوسيهما للربط بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، كذلك تقوم على تعزيز ودعم السلوكيات والقيم المتشابهة بشكل فعال، للدفع نحو الانجاز وذلك لتحقيق العمل الجماعي المنشود وتعزيز السلوك الإيجابي وكل هذا للوصول إلى الهدف الذي يدفع المؤسسة نحو التميز.

Résumé :

La direction administrative est considérée comme l'un des principaux piliers soutenant la capacité collective du travail, en utilisant une culture organisationnelle positive dans l'organisation.

Son effet réside dans le pouvoir de consolider et de développer la culture organisationnelle positive, et de créer une compréhension commune entre les agents a fin de relier la direction générale et la direction exécutive, elle renforce aussi les comportements et des valeurs similaires de manière efficace, a fin d'optimisé la réalisation de manière à accomplir un travail collectif et de promouvoir un comportement positif et tout cela pour accéder a l'excellence.