

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of higher education and scientific research  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te'essa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

## السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة خالدي عبد العزيز  
-تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ  
د/ حاتم شبايكي

من إعداد الطلبة

- زبير سلاط
- محمد قبلة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فيروز صولة	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
حاتم شبايكي	أستاذ محاضر ب-	مشرفا ومقررا
مختار قايدي	أستاذ محاضر ب-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أممي عملي هذا

المتواضع إلى أبي

وتاج وأسي الغالية

إلى جدي رحمه الله

وكل إخوتي وأخواتي وعائلة قهلة

وكل زملائي في العمل

وعمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة خالدي عبر العزيرز - تبسة - وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب  
وبعيد وكل أستاذة علم الاجتماع وعلى وأسمه الدكتور

# إهداء

إلى كل من في الوجود بعد الله و رسوله إلى سندي و ملاذي بعد الله إلى زوجتي من كان

دعائها سر نجاحي إلى أغلى الحبايب أولادي

ووالدي العزيزان

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من احملى اسمه بكل افتخار . إلى

القلب الكبير إلى أخواتي

إلى من كان سنداً لي في مشوري ... أريد ان أشكرك على مواقفك النبيلة



# سُبْحَانَكَ وَبِحَمْدِكَ

قال الله تعالى:

" قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلا ما تشكرون "

الحمد لله الذي أعانني على إتمام عملنا ووفقنا إليه و يسر لنا أسباب النجاح.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من وقف إلى جانبنا خلال عملي هذا وساعدنا من قريب أو من بعيد.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الموظفين مستشفى خالد بن عبد العزيز - تبسة - ونخص بالذكر الأستاذ المؤطر  
" الدكتور الفاضل هوايكي حاتم "

فألهم شكر لكل من ساندنا ووقف إلى جانبنا لإتمام عملي.

فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
-	قائمة المفردس
أ-ج	مقدمة
5	الفصل الأول: الإطار المفردس للدراسة
7	أولا: إشكالية
8	ثانيا: فرضيات الدراسة
8	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
9	رابعا: أهمية الدراسة
10	خامسا: أهداف الدراسة
17	سادسا: مفاهيم الدراسة
28	سابعا: الدراسات السابقة
28	ثامنا: مقارنة نظرية
الفصل الثاني: السلطة الإدارية	
32	تمهيد
42	أولا: بعض المفاهيم المتعلقة بالسلطة الإدارية
42	ثانيا: إجراءات تفويض السلطة
46	ثالثا: علاقة الإدارة الإستشارية بالثقافة التنظيمية

54	رابعاً: مرونة اتخاذ القرار وأثرها على الثقافة التنظيمية
66	خامساً: بعض النظريات المفسرة للسلطة
73	سادساً: مبادئ السلطة الإدارية ، ووظائفها والعوامل المؤثرة فيها
88	سابعاً: معوقات السلطة الإدارية
93	خلاصة
الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية	
95	تمهيد
96	أولاً: بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية
106	ثانياً: المناخ التنظيمي وأثره على الثقافة التنظيمية
106	ثالثاً: ثالثاً: طبيعة اتجاهات العاملين واعتقاداتهم في المؤسسة الجزائرية
111	رابعاً: قبول السلطة من طرف المرؤوسين في المؤسسة الجزائرية
118	خامساً: بعض النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
123	سادساً: الثقافة التنظيمية للمؤسسة وأثرها على اتجاهات العاملين
126	خلاصة
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة	
128	تمهيد
128	أولاً: مجالات الدراسة
132	ثانياً: الدراسة الاستطلاعية



136	ثالثا: المناهج المتبعة في الدراسة
136	رابعا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها
136	خامسا: أدوات جمع البيانات
137	سادسا: خصائص عينة الدراسة
138	سابعا: الأساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة
138	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل مناقشة الدراسة	
141	أولا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية
149	ثانيا: النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الاولى
186	ثالثا: النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
194	رابعا: النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
204	خلاصة الفصل
206	خاتمة
-	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

الصفحة	العنوان
60	الجدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
142	الجدول رقم 02 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
142	الجدول رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
144	الجدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
145	الجدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
146	الجدول رقم 06 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة
147	جدول رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة الإقامة
148	الجدول رقم 08 : يبين توزيع المبحوثين حسب عدالة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة
149	الجدول رقم 09 : يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة للعامل في المؤسسة
151	الجدول رقم 10: يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة محفزا للأداء
151	الجدول رقم 11: يبين توزيع المبحوثين حسب الحوافز المفضلة لدى العامل
151	الجدول رقم 12: توزيع المبحوثين حسب توجيه الرئيس للعامل أثناء تفويض السلطة له

152	الجدول رقم 13: يبين توزيع المبحوثين حسب طريقة العمل المفضلة لدى العامل
154	الجدول رقم 14: يبين توزيع المبحوثين حسب اعتبار التحفيز دافعا ومشجعا لتقديم الاداء الافضل في انجاز المهام
155	الجدول رقم 15: يبين توزيع المبحوثين حسب اعتبار الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعامل تتوافق مع قدراته الشخصية والذهنية
156	الجدول رقم 16: يبين توزيع المبحوثين حسب نتيجة المعاملة بثقة من طرف الرئيس للمرؤوس
158	الجدول رقم 17: يبين توزيع المبحوثين حسب نوع العلاقة التي تربط العامل بزملائه
159	الجدول رقم 18: يبين توزيع المبحوثين حسب خضوع العامل لدورات تدريبية خاصة بالتسيير
161	الجدول رقم 19: يبين توزيع المبحوثين حسب نوع العلاقة بين الرئيس والعامل
163	الجدول رقم 20 : يبين توزيع المبحوثين حسب ارتفاع مستوى اداء العامل أثناء قيامه بعمله ضمن فريق
164	الجدول رقم 21: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الخبرة المهنية وتفويض السلطة للعامل
165	الجدول رقم 22: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اعتبار تفويض السلطة محفزا للعامل

167	الجدول رقم 23: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية وطريقة العمل المفضلة لدى العامل
169	الجدول رقم 24: يبين توزيع المبحوثين بين العلاقة بين طريقة العمل المفضلة لدى العامل ونوع العلاقة بينه وبين زملائه
171	الجدول رقم 25: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين تفويض السلطة للعامل وخضوعه لدورات تدريبية بالتسيير
172	الجدول رقم 26: يبين توزيع المبحوثين حسب كيفية معاملة الرئيس للاعضاء أثناء الاجتماع
173	الجدول رقم 27: يبين توزيع المبحوثين حسب مدى اشتراك العامل في اتخاذ القرار
175	الجدول رقم 28: يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الاتصال بين العامل والفاعلين في المؤسسة
176	الجدول رقم 29: يبين توزيع المبحوثين حسب أهداف العامل مع أهداف المؤسسة
177	الجدول رقم 30: يبين توزيع المبحوثين حسب مواقف العامل تجاه قرارات المبادرة
178	الجدول رقم 31: يبين توزيع المبحوثين حسب توافق الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع ثقافة العامل
179	الجدول رقم 32: يبين توزيع المبحوثين حسب اهتمام المؤسسة بانشغالات العاملين

180	الجدول رقم 33: يبين توزيع المبحوثين حسب وجود علاقات اجتماعية مع زملاء العمل
181	الجدول رقم 34: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين توزيع نوع العلاقة العامل برئيسه ومدى اشتراك العامل في عملية اتخاذ القرار
182	الجدول رقم 35: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين طبيعة العلاقة بين العامل ورئيسه وكيفية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس
185	الجدول رقم 36: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين منطقة الإقامة ووجود التوافق بين ثقافة العامل وثقافة زملائه
186	الجدول رقم 37: يبين توزيع المبحوثين حسب احترام المؤسسة للفروقات الفردية وخصوصيات العمال
187	الجدول رقم 38: يبين توزيع المبحوثين حسب الشعور بالانتماء للمؤسسة
188	الجدول رقم 39: يبين توزيع المبحوثين حسب تشجع المؤسسة الآخر على روح المبادرة والتعاون بين الفاعلين
189	الجدول رقم 40: يبين توزيع المبحوثين حسب الشعور العامل تجاه عمله بالرضا
191	الجدول رقم 41: يبين توزيع المبحوثين حسب إنعكاسات المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي
192	الجدول رقم 42: يبين توزيع المبحوثين حسب انعكاس المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام الوظيفي

193	الجدول رقم 43: يبين توزيع المبحوثين حسب تقبل الادارة للمقترحات العمال
194	الجدول رقم 44: يبين توزيع المبحوثين حسب انعكاسات لمشاركة في اتخاذ القرار على زيادة الولاء للمؤسسة
195	الجدول رقم 45: يبين توزيع المبحوثين حسب انعكاسات لمشاركة في اتخاذ القرار على زيادة الولاء للمؤسسة
196	الجدول رقم 46: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اهتمام المؤسسة بانشغالات العاملين وشعورهم بالانتماء للمؤسسة
197	الجدول رقم 47: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين وجود علاقات اجتماعية للعامل مع زملائه وتشجيع المؤسسة للفرد على روح التعاون
198	الجدول رقم 48: يمثل توزيع المبحوثين حسب وجود علاقات اجتماعية مع زملاء العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الرضا بينهم
199	الجدول رقم 49: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين طبيعة الاتصال بين العامل وزملائه وتأثير روح المبادرة على عملية صنع واتخاذ القرار

الصفحة	العنوان
160	الشكل رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
141	الشكل رقم 02 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
142	الشكل رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
1444	الشكل رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
145	الشكل رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
146	الشكل رقم 06 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة
147	الشكل رقم 07: يبين توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة الإقامة
148	الشكل رقم 08 : يبين توزيع المبحوثين حسب عدالة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة
150	الشكل رقم 09 : يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة للعامل في المؤسسة
151	الشكل رقم 10: يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة محفزا للأداء
152	الشكل رقم 11: يبين توزيع المبحوثين حسب الحوافز المفضلة لدى العامل
154	الشكل رقم 12: توزيع المبحوثين حسب توجيه الرئيس للعامل أثناء تفويض السلطة له

155	الشكل رقم 13: يبين توزيع المبحوثين حسب طريقة العمل المفضلة لدى العامل
157	الشكل رقم 14: يبين توزيع المبحوثين حسب اعتبار التحفيز دافعا ومشجعا لتقديم الأداء الأفضل في انجاز المهام
158	الشكل رقم 15: يبين توزيع المبحوثين حسب اعتبار الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعامل تتوافق مع قدراته الشخصية والذهنية
159	الشكل رقم 16: يبين توزيع المبحوثين حسب نتيجة المعاملة بثقة من طرف الرئيس للمرؤوس
161	الشكل رقم 17: يبين توزيع المبحوثين حسب نوع العلاقة التي تربط العامل بزملائه
163	الشكل رقم 18: يبين توزيع المبحوثين حسب خضوع العامل لدورات تدريبية خاصة بالتسيير
166	الشكل رقم 19: يبين توزيع المبحوثين حسب نوع العلاقة بين الرئيس والعامل
168	الشكل رقم 20 : يبين توزيع المبحوثين حسب ارتفاع مستوى اداء العامل أثناء قيامه بعمله ضمن فريق
175	الشكل رقم 21: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الخبرة المهنية وتفويض السلطة للعامل
175	الشكل رقم 22: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اعتبار تفويض السلطة محفزا للعامل



176	الشكل رقم 23: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية وطريقة العمل المفضلة لدى العامل
177	الشكل رقم 24: يبين توزيع المبحوثين بين العلاقة بين طريقة العمل المفضلة لدى العامل ونوع العلاقة بينه وبين زملائه
178	الشكل رقم 25: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين تفويض السلطة للعامل وخضوعه لدورات تدريبية بالتسيير
179	الشكل رقم 26: يبين توزيع المبحوثين حسب كيفية معاملة الرئيس للاعضاء أثناء الاجتماع
180	الشكل رقم 27: يبين توزيع المبحوثين حسب مدى اشتراك العامل في اتخاذ القرار
182	الشكل رقم 28: يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الاتصال بين العامل والفاعلين في المؤسسة
186	الشكل رقم 29: يبين توزيع المبحوثين حسب أهداف العامل مع أهداف المؤسسة
188	الشكل رقم 30: يبين توزيع المبحوثين حسب مواقف العامل تجاه قرارات المبادرة
189	الشكل رقم 31: يبين توزيع المبحوثين حسب توافق الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع ثقافة العامل
190	الشكل رقم 32: يبين توزيع المبحوثين حسب اهتمام المؤسسة بانشغالات العاملين

191	الشكل رقم 33: يبين توزيع المبحوثين حسب وجود علاقات اجتماعية مع زملاء العمل
192	الشكل رقم 34: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين توزيع نوع العلاقة العامل برئيسه ومدى اشتراك العامل في عملية اتخاذ القرار
193	الشكل رقم 35: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين طبيعة العلاقة بين العامل ورئيسه وكيفية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس
194	الشكل رقم 36: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين منطقة الإقامة ووجود التوافق بين ثقافة العامل وثقافة زملائه
195	الشكل رقم 37: يبين توزيع المبحوثين حسب احترام المؤسسة للفروقات الفردية وخصوصيات العمال

# مقدمة



## مقدمة

إن ظاهرة السلطة عموماً والإدارية بوجه خاص نالت اهتمام من طرف الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم القصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءاً من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاءً بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف الدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق.

إن القيادة تتعلق بمختلف مجالات الحياة، وعملية الاستقصاء التاريخي عنها في التراث الفكري والنظري يكشف عن مجموعة محاولات أولية متنوعة، استهدفت بناء نسق معرفي حولها، حيث مهدت هذه المحاولات لإرساء ركائزها العلمية مستقبلاً في شتى العلوم الإنسانية والاجتماعية وتحديداً في علم الإدارة والسياسة، فكانت تصورات وآراء أفلاطون في كتابه الشهير بـ"الجمهورية"، الذي تطرق فيه إلى طبيعة وخصائص ووظائف وطرق تنشئة، وأساليب تدريب قادة الجمهورية من أول بوادر الدراسات، أما في فترة الحضارة الإسلامية فكانت مساهمات الفارابي في مؤلفه "آراء أهل المدينة الفاضلة" الذي أظهر فيه تأثيراً واضحاً بأفلاطون، أما في عصر النهضة الأوروبية تستوقفنا الكتابات السياسية للمفكر السياسي الإيطالي (ميكافلي Mechiavili)، الذي تناول في كتابه "الأمير" المنشور عام 1513م، أهم سمات ووسائل القائد السياسي الناجح، ودعا إلى مبدأ فصل الممارسة السياسية عن النواحي الأخلاقية والاجتماعية والدينية.

مع مطلع القرن العشرين ونظراً لاستمرار تكريس خيار العمل الصناعي في المجتمع، فقد ظهرت العديد من التعقيدات والمشكلات استوجبت القيام بقدر معتبر من البحوث والدراسات

في المنظمات الصناعية، وشكلت تراكمات فيما بعد لأرضية وقاعدة التراث السوسيو تنظيمي، وكان من بين أهم القضايا والعوامل التي تناولها هذا التراث " : وعدت من "العناصر الفاعلة في تحريك السلوك التنظيمي والقيادة.

فقد أصبحت القيادة من المحاور العملية ذات التأصيل النظري والتطبيقي، وأصبحت إحدى الحتميات التي يرتبط بها تحديث وتطوير المجتمع في مجمل أقطاعاته (المجتمع الإداري) من خلال الكشف عن المشكلات وتقديم المعالجات التتموية والاستعداد الدائم لمواجهة الظروف والمتغيرات.

وبناء عليه فإن تلك الدلالات السابقة التداول على أهمية ومكانة الدور المنوط بالقيادة، سحبنا إلى محاولة استكشاف حيثيات وأعمق المؤسسة الجزائرية من خلال وصلها (أي القيادة) بمتغير الثقافة التنظيمية، فالملاحظ والمتبع للمسار التتموي للجزائر أن هناك تنوعا وتباينا في تبني واستخدام الخيارات التتموية (تنمية الثقافة التنظيمية )، بحيث يعكس هذا التنوع ظروفًا متغيرًا ومتحولة إيديولوجيا واجتماعيا وتنظيميا...وفي نفس الوقت يعبر عن عمليات التطوير المستمر والتنمية والتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وكذا وجود اهتمام متزايد بتحسين كفاءة التنظيمات وزيادة فعاليتها على الجانب الإنساني والإنتاجي والفني والثقافي.

إن استقراء الواقع في عصرنا الحالي يؤكد على أكثر من صعيد أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع العاملين وإيجاد طرق تؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني سياسة شفافة تتمكن من استثمار المعلومات كإحدى مصادر القوة والسلطة بصورة عقلانية رشيدة لإقامة علاقات متوازنة ومترابطة ومتناسقة بين متطلبات التنظيم والموارد البشرية العاملين ، وتساعد على حل المشاكل العاجلة والمستقبلية والتوقع، وتفعيل العلاقات بين

الأنساق المختلفة داخل التنظيم، وتعمل على تفعيل وتوجيه الجهود نحو الأهداف المرسومة بأقل التكاليف، ولاشك أن فعالية القيادة غير مقتصرة على مدى ما يمتلكه القائد من قدرات ومواهب ومهارات، بل تتفاعل هذه المميزات مع عناصر أخرى كطبيعة الأتباع، ونوعية الأهداف، ونظام الاتصال، وطبيعة السلم الإداري ومدى احترام النظام الداخلي للتنظيم، بالإضافة إلى المحيط الثقافي والاجتماعي والسياسي والقانوني... وتأسيسا على ما سبق فإن محاولة البحث في موضوع السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، هذا الموضوع يتميز بتعدد الجزئيات المتناولة، ويهدف إلى تعزيز وتدعيم هذه المفاهيم وتبسيطها، فضلا عن تسليط الضوء عليها بداية بمقدمة في صورة مادة علمية معرفية، إضافة إلى محاولة نقل الإدراك المفهومي من مستوى نظري فكري مجرد إلى استغلال تطبيقي ممارس لوظيفة القيادة.

# الفصل الأول



## أولاً: الإشكالية:

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، لاسيما منظرو علم الاجتماع التنظيم، هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري ووضعوا له أسس، ومبادئ، ومرتكزات ووظائف في سبيل تحقيق التطوير والتغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المنظمة إلى أهدافها المسطرة بأقل جهد وأفضل طريقة وهذه الأهداف لا تكون إلا من خلال تخطيط محكم من طرف المستويات العليا للمنظمة ففي كل مجتمع انساني منظم يوجد نوع من السلطة والتي من بين مهامها الاشراف والتنسيق والتخطيط بكيفيات مختلفة باختلاف نوع القيادة التنظيمية ففي الأسرة للأب السلطة وفي المنظمة للإدارة العليا سلطة... الخ، فلقد اهتم العديد من المنظرين و الباحثين في علم الاجتماع التنظيم بموضوع السلطة بدءا من لرواد الاوائل وعلى رأسهم "ماكس فيبر حيث عمل هذا الأخير على دراسة مشاكل القيادة وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية بحيث تتدرج السلطة و المسؤولية من قمة هرم التنظيم هبوطا إلى قاعدته، كما أكدت دراسات "إلتون مايو في مصانع "هاوثورن" على أن تفويض السلطة يؤدي إلى مزيد من تدريب وتكوين الاشخاص على تحمل المسؤولية، وكذلك على مشاركة العمل في إتخاذ القرار بمختلف أنماطها فالسلطة عامل هام في التنظيمات، ووجودها بين عناصر التنظيم أمر ضروري من خلالها يتمكن العامل من أداء مهامه وواجباته، إذ تمثل جانب القوة والقدرة على اتخاذ القرارات و إقناع الآخرين من خلال ارشادهم وتوجيههم وتطبيقهم للتعليمات الإدارية من خلال الصلاحيات التي يتمتع بها من هو في مستوى السلطة و المسؤولية، فهي أكبر في المستويات الادارية العليا ومحدودة في المستويات الادارية الدنيا، فكلما انخفض مستوى الوظيفة في السلم الاداري انخفض نطاق السلطة كما أن الثقافة التنظيمية لها دور مهم في توجيه سلوك الافراد في مواقع العمل ، فهي تشمل جميع العناصر النفسية و الاجتماعية التي تحدد اتجاهات



الفرد ومواقفه تجاه واقع منظماتي معين ،كما تشمل طريقة التفكير لأداء الأنشطة، فالسلطة بأنماطها من المبادئ الساسية لبناء المنظمات، وتكوين ثقافة.<sup>1</sup>

منظماتية بداخلها، إذ تعتبر من المواضيع التي تحتاج إلى المزيد من الابحاث والدراسات المتعمقة للتوصل إلى شواهد واقعية تعتمدها المؤسسات على اختلافها صناعية كانت أم خدماتية.<sup>2</sup>

ولما كان المورد البشري أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة، وهذا يعني غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان أفراد المجموعات داخل التنظيم، لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعياري الأساسي الذي تتحدد به عملية النجاح والكفاءة إضافة إلى ، أنها سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجعة البنائية منها والأزماتية على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه، واحتواء الأزمة ولعل ذلك يتضح جليا في نعت القيادة الإدارية على أنها توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى الثقافة التنظيمية التي يعرفها "ميشيل كروزيه على أنها قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات مقبولة من طرف جميع أعضائها. إذن تتضح أهمية الثقافة التنظيمية التي تسعى كافة المنظمات إلى

<sup>1</sup> نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2013-2014، ص12.

<sup>2</sup> نور الدين بوراس: مرجع سابق، ص13.

بنائها من أهمية التغيير والتطوير الإيجابي من خلال دعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدفها المشترك، ومن هنا فصيافة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة عامة والقيادة الفعالة والإيجابية خاصة، لأن النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في التخطيط المستقبلي وصياغة الثقافة التنظيمية المرنة التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة والفاعلين فيها.<sup>1</sup>

وانطلاقا مما سبق نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- كيف يساهم نمط السلطة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة؟

#### التساؤلات الفرعية:

- هل يؤدي تفويض السلطة الى خلق المناخ التنظيمي الملائم للعمل؟
- هل يؤدي تفعيل دور الإدارة الاستشارية إلى تحديد اتجاهات العاملين واعتقاداتهم؟
- كيف تساهم مرونة اتخاذ القرارات في زيادة قبول السلطة من طرف المرؤوسين؟

#### ثانيا: فرضيات الدراسة:

- يؤدي تفويض السلطة الى خلق المناخ التنظيمي الملائم للعمل.
- يؤدي تفعيل دور الإدارة الاستشارية إلى تحديد اتجاهات العاملين واعتقاداتهم.
- تساهم مرونة اتخاذ القرارات في زيادة قبول السلطة من طرف المرؤوسين.

<sup>1</sup> عامر سهل: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع، بسكرة، 2018-2019، ص6

### ثالثا : أسباب اختيار الموضوع:

يرى الكثير من الباحثين والمختصين في مجال البحث العلمي أن عملية اختيار موضوع البحث تشكل نصف قيمة البحث وتحدد من خلالها الجهود التي يبذلها الباحث اتجاه موضوع دراسته، ومن الأسباب التي أدت بنا إلى دراسة موضوع السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ما يلي:

- كون موضوع السلطة يعتبر من المشكلات التنظيمية لمعظم المؤسسات سواء كانت خدماتية أو صناعية وما ينتج عنها من صراعات داخل المؤسسات.
- التعرف على طبيعة العلاقة الوظيفية بين نمط السلطة الإدارية السائد في المؤسسة خالدي عبد العزيز ولاية تبسة وتأثيره على الثقافة التنظيمية.
- كوننا نعمل بمؤسسة تضم مجموعة من الأفراد الحاملين لثقافات مختلفة .

### رابعا : أهمية الدراسة:

يعتبر كل من موضوعي السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية محورين أساسيين في النظرية الاجتماعية من خلال دراسات وأبحاث واهتمامات المفكرين ولا سيما علماء الاجتماع وعلماء النفس، و منظروا التنظيم الإداري، إضافة إلى ذلك الدور المحوري والرئيسي الذي يلعبه موضوع السلطة داخل المؤسسة خالدي عبد العزيز ولاية تبسة من خلال المستويات التنظيمية المختلفة والتي تعمل بشكل متكامل ومتناسق لتحقيق أهدافها.

وان دراسة وتحليل أنماط السلطة وعملية تفويضها وتوزيعها والرقابة والتأثير، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية قد يؤدي إلى رفع مستوى ثقافة الموظفين.

وكذلك قد تسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعلومات والآراء إلى المكتبة إذ يمكن أن تمثل خلفية لدراسات مستقبلية أخرى تتناول موضوع السلطة و الثقافة التنظيمية .

يعتبر هذا الأخير موضوعا متعدد التخصصات وذلك لارتباطه بعدة مجالات في المجتمع وخاصة في مجال التنظيم والعمل.

ولكون القيادة هي دور ومهمة اجتماعية وثقافية وسياسية يقوم بها القائد لبلوغ الأهداف والغايات المرجوة.

فالقائد يقوم بتعليم وصقل ثقافة المؤسسة للعاملين ا لجدد وكذا إيجاد تناغم وتنسيق بين الجدد والأكثر اقدمية من اجل تبادل الخبرات للوصول إلى نتائج ايجابية.

كما تعد هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة ومسار لدراسات مستقبلية.

#### خامسا :أهداف الدراسة:

يسعى الباحث دوما إلى تزويد المجتمع الإنساني ومجتمع الباحثين بالمزيد من المعرفة، بمعنى آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة فرضياته.

وتتمثل أهداف دراستنا فيما يلي:

-معرفة العلاقة الكامنة بين السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية.

- الكشف عن أهمية العلاقة بين العمال والقادة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

-معرفة دور القيادة الإستشارية ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.

-التعرف على دور السلطة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.
- لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها.
- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم.
- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية.
- إلقاء نظرة سوسيولوجية حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة و الثقافة التنظيمية.
- محاولة تحديد نمط السلطة السائد في المؤسسة وعلاقته برفع مستوى ثقافة الموظفين.
- التعرف على نمط السلطة من خلال طبيعته وخصائصه ومدى تأثيره على أداء الموظفين.
- توضيح العلاقة بين مرونة اتخاذ القرارات وزيادة قبول السلطة من طرف المرؤوسين.

#### سادسا :تحديد المفاهيم:

##### 1- مفهوم السلطة:

- أ- لغة: تشير السلطة في اللغة إلى التسلط والاكراه والضعف "فالسلطة مصدر سلطة والسين والالام والطاء أصل واحد وتحليل إلى "السلطة"، وهي التمكن من القهر يقال سلطة فتسلط: ومنه سمي السلطان<sup>1</sup> لقوله تعالى: ﴿ومن قتل مظلوما فقد جعلنا لوليه سلطانا﴾<sup>2</sup>.
- ب - **إصطلاحا:** لقد وردت تعريفات متعددة لتعريف مفهوم السلطة فقد عرفها فرنش وريغن بأنها: "تمثل بشكل عام قدرة فرد أو جماعة في التأثير على أفعال، وأعمال فرد أو جماعة آخرين دون اعتبار رغباتهم كمتغير في هذا التعبير.

##### 2- مفهوم الإدارة:

<sup>1</sup>نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص86

<sup>2</sup>سورة الإسراء: الآية 33.

أ - لغة : هو اللغة والأعراف ، حيث كلمة "إدارة" هي مصدر الفعل الذي يحكم ويشير إلى عملية التفاعل مع الناس وتنظيم الشؤون العامة<sup>1</sup>.

ب - اصطلاحاً:

أنها فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفاءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه<sup>2</sup>.

3- مفهوم السلطة الإدارية:

أ - اصطلاحاً:

عرف القيادة الإدارية بأنها: "قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز العمل.

ويعرفها هنت لارسون على أنها عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات و المهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل<sup>3</sup>.

ب - إجرائياً :بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير أو الاستمالة بغرض تحقيق هدف معين. فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف ويمكن أن

<sup>1</sup>حريم، حسن، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص120.

<sup>2</sup>ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد12، ط1، 2001، ص 89.

<sup>3</sup>دريوش شهيناز ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، مذكرة شهادة ماجيستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2012، ص ، ص ،

نستنتج من التعاريف السابقة وغيرها أن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

#### 4- مفهوم الثقافة :

##### أ- لغة:

يشار إلى أن أصل كلمة الثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية " cultura " التي كان يقصد بها " culturage " و " culture " و " cultuvement " و " colture " و " coulture ، والتي انطلقت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م، وكل المصطلحات السابقة متقاربة وهي معاني مجازية يقصد منها "خياطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى"، وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحتهم لتقدم إنتاجا وافرا، ومحصولا كبيرا تعم فائدته على الجميع<sup>1</sup>.

لقد اتخذ هذا المفهوم معان مختلفة جدا حيث عني في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر، وفي القرن 17 خدمة الأرض، وفي القرن 18 تكوين العقل وكذا التقدم العقلي للفرد، أو العمل الضروري لتحقيق التقدم.

أن الثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية ولا يغرس فيها من خارجها فالكلمة تعني الفطرة البشرية وتقويم اعوجاجها ثم دفعها لإطلاق طاقاتها لتتشيء المعارف التي يحتاج إليها الانسان<sup>2</sup>.

##### ب - اصطلاحا:

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي ومؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية،

مصر، 2006، ص 38.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق، ص39.

يرى كوفالرون أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره التكنولوجي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي، وبجملته موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر.<sup>1</sup>

#### أ - اصطلاحا:

**مفهوم الثقافة التنظيمية:** عرفها: Uttal بأنها منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الشخص داخل الإدارة ومع الهيكلية الإدارية وأنظمة التحكم والمراقبة التي تعطي وبالتالي قواعد عامة للسلوك.<sup>2</sup>

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

**ب - اجرائيا:** هي نظام مشترك من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي تتبناها المنظمة، و يتقاسمها الأفراد وهي التي تعزز روح الانتماء لدى العاملين وتمنح لهم حرية التصرف وحرية المسؤولية في أداء أعمالهم ، كما تعمل على تشجيع المبادرة الفردية، وتعزز روح الإبداع

<sup>1</sup>العلاي الصادق: العلاقات الثقافية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، صص 27- 26

<sup>2</sup>كعلوش رؤوف، الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة

جيجل، الجزائر، ص123.



والإبتكار لدى العاملين وتنمية الإلتزام التنظيمي لهم من خلال فتح مجال المحاولة والخطأ لذلك.

### مفهوم تفويض السلطة:

أ - اصطلاحاً: تكليف الرئيس لمرؤوسيه القيام ببعض واجباته وممارسة بعض سلطاته، أي يعهد صاحب الاختصاص الأصيل إلى شخص آخر أو هيئة أخرى بممارسة اختصاصه وفقاً للشروط القانونية المقررة لذلك.<sup>1</sup>

### ب - اجرائياً:

منح المدير أو الرئيس بعض من سلطاته وصلاحياته وواجباته إلى بعض المرؤوسين بهدف المشاركة في تحمل المسؤولية وتسهيل إنجاز العمل وتحفيز العاملين معنوياً للعمل، وخلق روح التعاون والثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين.

### مفهوم المناخ التنظيمي:

#### أ - اصطلاحاً:

ويعرف محمد علي شهيب المناخ التنظيمي على أنه " تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، وطبيعة الاتصالات التنظيمية، و أنماط الإشراف السائدة، وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم ".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العمايرة، محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2012، ص206.

<sup>2</sup> محمد علي شهيب ، السلوك الانساني في التنظيم ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1990 ، ص 30.

ويعرفه علي السلمي بأنه " كل العناصر والأشياء الموجودة، أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم ".<sup>1</sup>

كما يعرفه كامل محمد المغربي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمة واتجاهاته و إدراكه ".<sup>2</sup>

ب - إجرائيا:

المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.

مفهوم الإدارة الإستشارية:

أ - اصطلاحا:

هي الإدارة التي تضم مجموعة من الاستشاريين الذين يتواجدون داخل البنوك أو مكاتب الوساطة بحيث توفر هذه الإدارة المعلومات المهنية والتوجيه نحو الاستثمار الشخصي. كما أنها تتيح خدمات الإدارة الاستشارية للأفراد مع وجود إمكانية التشاور مع المهنيين الاستثماريين قبل إجراء تغييرات على محافظ العملاء المهنية أو الاستثمارية.

<sup>1</sup> علي السلمي ، إدارة السلوك الانساني ، القاهرة ، دار غريب ، ص 376.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة ، ط 2 ، عمان ، دار الفكر ، 1995 ، ص 303.

يتمتع اختصاصيو الإدارة الاستشارية بخبرة في مجال استثماري واحد أو أكثر ويقدمون الإرشادات التي تتناسب مع كل وضع وحالة بشكل فردي.<sup>1</sup>

**ب - إجرائيا:**

الاستشارات الإدارية هي مساعدة المؤسسات على تحسين أدائها، في المقام الأول من خلال تحليل المشاكل ووضع خطط لتحسين التنظيمات القائمة فتحتاج المنظمات إلى خدمات الاستشاريين في مجال الإدارة لعدد من الأسباب، بما في ذلك اكتساب الخبرات الجديدة من خارج المنظومة والوصول إلى خبرات الاستشاريين المتخصصة.

**مفهوم اتخاذ القرارات :**

**أ - اصطلاحا:**

هو عملية اتخاذ القرارات احد الواجبات الهامة في النشاط الإداري , وتنشأ الحاجة إلى اتخاذ القرار في الكثير من المواقف المختلفة التنظيمية .

-والقرار : هو اختيار من بين بدائل وفق معايير محده استجابة لموقف معين ، وهو مطلوب للأجل الطويل والقصير وكلما تعددت المتغيرات وتزايدت سرعتها زادت خطورة صنع القرار .<sup>2</sup>

**ب - إجرائيا:**

اتخاذ القرار هو الاختيار والتفضيل للوصول الى نتيجة وتحقيق الهدف، أي انك حين تتخذ قرارا تكون على مفترق طرق وبين عدة خيارات، إذ عليك تحديد خيار واحد بين بديلين او أكثر، وان يكون هذا الخيار محددًا.

<sup>1</sup>علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني،مرجع سابق،ص75

<sup>2</sup>.حديد موفق، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2001.ص85

مفهوم قبول السلطة:

أ - اصطلاحا:

يُشير مصطلح قبول السلطة إلى العلاقة بين من يملكون السلطة والمرؤوسين، هذه العلاقة التي تعتمد على كيفية رد فعل الأخيرين نحو من يحوزون النفوذ.<sup>1</sup>

ب - إجرائيا:

في مجتمع يتفاعل فيه الأفراد ذوو المراتب الأدنى مع السلطة بطريقة تعتمد على ثقافة قبول السلطة، إن كانت عالية أو منخفضة. ويُعد مؤشر قبول السلطة أداة لقياس مدى قبول السلطة القائمة لهذه العلاقة بين الأفراد ذوي النفوذ الأعلى والأفراد ذوي النفوذ الأدنى.

سابعاً: الدراسات السابقة:

إن التطرق للدراسات السابقة أهم خطوة من خطوات البحث العلمي من أجل إدراك الأخطاء والنقائص، كما يشترط في الدراسات السابقة أن يكون لها موضوعاً وهدفاً ونتائجاً، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلاً ودقة ومن أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة نجد:<sup>2</sup>

الدراسات المحلية:

أ - الدراسة الأولى :

دراسة زهرة خلوف: بعنوان الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء ،دراسة حالة جامعة الجزائر أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجزائر، 2015 .

<sup>1</sup>العمامرة، محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 175.

<sup>2</sup>عبيدات، محمد، وآخرون:البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط.1 ،عمان: دار الفكر للطباعة،ص56.

- انطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي مفاده: أي درجة تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر " 3" على كل من الإلتناء التنظيمي والاداء الوظيفي للأساتذة.<sup>1</sup>
- وتفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية والتي منها؟
- 1 -كيف يتم بناء الثقافة التنظيمية؟ وما هو دورها في المنظمة؟
  - 2 -ماهي أهمية الإلتناء التنظيمي بالنسبة للمنظمة؟ وكيف تأثر عليه الثقافة التنظيمية؟
  - 3 -كيف تأثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي؟
  - 4 -هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر " 3" على الإلتناء التنظيمي والاداء الوظيفي للأساتذة.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على كل من الإلتناء التنظيمي والاداء الوظيفي ومعرفة العالقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والإلتناء الوظيفي من جهة وعالقة الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي من جهة أخرى.

واعتمدت الباحثة على كل من الملاحظة المباشرة ، المقابلة ، السجلات والوثائق الادارية الاستمارة أدوات لجمع البيانات والتي طبقت على عينة تمثلت في 25 بالمئة من مجتمع الدراسة المكون من 1023 أستاذ جامعي 98أستاذ، 195 أستاذ محاضر ، 730 أستاذ مساعد وبلغ حجم العينة 255 أستاذ جامعي.

لتتوصل الباحثة بعد تحليل البيانات التي جمعتها إلى جملة من النتائج أهمها:<sup>2</sup>

مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر " 3" متوسط وجاءت مرتبة حسب الاهمية

<sup>1</sup>زهرة خلوف: الثقافة التنظيمية بين رهانات الإلتناء وديناميكية الأداء ،دراسة حالة جامعة الجزائر أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية جامعة الجزائر 3 ، 2015.

<sup>2</sup>زهرة خلوف:مرجع سابق

والسيادة على النحو التالي : التوقعات التنظيمية تلتها المعتقدات التنظيمية ، ثم القيم والاعراف التنظيمية.

درجة الانتماء التنظيمي للأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع وجاء مرتبا حسب الأهمية والسيادة على النحو التالي : الانتماء المعنوي يليه الانتماء المعياري ، ثم في الأخير الانتماء الاستمراري بدرجة متوسطة.

مستوى الاداء الوظيفي للأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع حيث تتوفر لدى الاساتذة المهارة والقدرة على الابداع في أدائهم لعملهم ويلتزمون بالالتزام واللوائح والتعليمات والاجراءات ولديهم القدرة على تطوير مهاراتهم باستمرار.

هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الانتماء التنظيمي والاداء الوظيفي للأساتذة نذكر منها:

-المركزية في اتخاذ القرارات ، وهذا ما يمنع الأستاذ من المشاركة في تسيير الجامعة ويقلل من حماسة في العمل.

-عدم توفر نظام تحفيز فعال للأساتذة مما يقلل روح الإبداع والمبادرة في العمل.

-نقص إمكانات المادية اللازمة لتحسين الأداء .

-نقص العدالة والمساواة في التعامل مع الأساتذة.

ب - الدراسة الثانية:

دراسة جغلوي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006 .

حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والناج عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية. كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة. وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية. وانطلق الباحث من فرضيات هي<sup>1</sup>:

التساؤل الرئيسي:

ما هو دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية؟

فروض الدراسة :

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

- هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية.

- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

<sup>1</sup>دراسة جغلولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

واعتمد الباحث على "المنهج التحليلي الوصفي" الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه.

وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيندال" بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع البحث من 1029 عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقيّة العشوائية، وشملت الدراسة 98 فردا.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج كما يلي:<sup>1</sup>

نتائج الدراسة: يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكيات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكيات محددة.

بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل.

- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.

- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

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

<sup>1</sup>دراسة جغلولي يوسف:مرجع سابق



- حاولت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.
- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.
- عدم وجود معايير قيادية فنية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.
- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسته تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على الحوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي.
- تعزيز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

## 2 - الدراسات العربية:

أ - الدراسة الأولى :دراسة أبو زيد: بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، 2010.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثالثة القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة (على الابداع الوظيفي بأبعاده) توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات لدى عينة من المديرين في البنوك التجارية الاردنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أبو زيد : أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. 2010،ص 75.

التساؤلات الرئيسية:

- ما هو أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين ؟  
وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ؟
  - ما هو مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية ؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية .؟

الفرضيات:

- 1- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات.
- 2- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات.
- 3- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات.<sup>1</sup>

ب - الدراسة الثانية :

دراسة عبد العزيز محمد عسكر : بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، 2012 .

<sup>1</sup>أبو زيد : مرجع سابق.

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين .واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وبعض المقاييس الإحصائية معامل ارتباط بيرسون، إختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي، و معادلة جتمان وبعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها .

### تساؤلات الدراسة:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ؟

### فرضيات الدراسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية  $\alpha = 0.05$  درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية  $\alpha = 0.05$  في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظة قلقيلية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية  $\alpha = 0.05$  في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظة قلقيلية للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

تم التوصل إلى عدة نتائج من بينها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، دراسة تطبيقية. 2012.

- جاءت العلاقة الانسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية بوزن نسبي 6.77 % يلي ذلك مشاركة القائد المرؤوسين في المهام القيادية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي 9.73 % يلي ذلك تفويض السلطة حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي 4.73 % أما الدرجة الكلية لإستبانة حصلت على وزن نسبي 0.75 % وهي نسبة عالية.
- أظهرت الدراسة مجيء الاعراف التنظيمية في أعلى مراتب الثقافة التنظيمية بوزن نسبي 5.79 % يلي ذلك التوقعات التنظيمية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي 3.79 % بالمئة يلي ذلك القيم التنظيمية حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي 5.78 % يلي ذلك المعتقدات التنظيمية حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي 4.76 % أما الدرجة الكلية للاستبيان حصلت على وزن نسبي 2.78 % وهي نسبة جديدة.
- كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 % بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية.

### 3- الدراسات الأجنبية:

#### أ- الدراسة الأولى:

**asood, S.A "Transformational leadership and organizational: The Situational Strength Perspective (2006)**

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

التساؤل المركزي:

ما مدى تفسير القيادة التحويلية للأنواع السائدة من الثقافة التنظيمية ؟

التساؤلات الرئيسية:

ما مدى تفسير القيادة التحويلية لثقافة الفريق في المؤسسة ؟

ما مدى تفسير القيادة التحويلية لثقافة القبيلة في المؤسسة ؟

ما مدى تفسير القيادة التحويلية للثقافة البيروقراطية في المؤسسة ؟

ما مدى تفسير القيادة التحويلية للثقافة التطويرية في المؤسسة؟

.استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على

الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها<sup>1</sup>:

أ- نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات.

ب- يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين.

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

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

<sup>1</sup>نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، تخصص: تنظيم وعمل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2013-2014، ص26.

## ب- الدراسة الثانية:

**Masood, S.A "Transformational leadership and organizational: The Situational Strength Perspective 2006.**

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

استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات.

ب- يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين.

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

د- يسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية، وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.<sup>1</sup>

الإستفادة من الدراسات السابقة :

<sup>1</sup>نور الدين بوراس: مرجع سابق.

الاحاطة بموضوع الدراسة وتكوين خلفية علمية نظرية مناسبة للدراسة الموضوع والقاء نظرة على تطوره ،ضبط وتحديد وبلورة مفاهيم الدراسة : السلطة الادارية -الثقافة التنظيمية.النظرة الشمولية لانماط السلطة الادارية المعتمدة والمقصود بها أنماط القيادة الادارية التي تم تركيز عليها في دراسة الموضوع.

-أفادت الدراسات السابقة الباحثة في توضيح بعض الخطوات المعتمدة في دراسة الموضوع وخاصة في الجانب التطبيقي في تحديد الاجراءات المنهجية للدراسة وجمع البيانات وتحليلها. وتشابهت هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الجانب الميداني كاعتمادها على المنهج الوصفي وبعض أدوات جمع البيانات.

من المعلوم أن طبيعة الموضوع وحجم الدراسة لهم دور كبير في اختيار وانتقاء نوع المقاربة النظرية

ولهذا تتعدد النظريات التي اهتمت بدراسة السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية وحاولت تفسيرها ومن أهم تلك النظريات نجد نظرية قبول السلطة هي أقرب تمثيلا من الناحية العلمية وكذا العملية وهو ما سوف نوضحه فيما يلي:<sup>1</sup>

**ثامنا: المقاربة النظرية للدراسة:**

**نظرية قبول السلطة:**

إن نظرية القبول للسلطة هي عكس النظرية التقليدية الرسمية للسلطة في الإدارة المهنية، وفقاً لنظرية القبول، ستكون سلطة المدير متناسبة بشكل مباشر مع القبول الممنوح لسلطته من قبل رؤوسيه من الموظفين، بحيث تكون السلطة القانونية أو الأعراف الاجتماعية أو الثقافية غير

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، ب ط، دار غريب للنشر، القاهرة (مصر) ، 2007 ، ص 82.

ذات صلة هنا، إذا لم يقبل الموظفين سلطة المدير المهني، فقد لا يمثلون عن طيب خاطر لقراراته وأوامره حتى أنهم قد يتحدونها بشكل واضح.

تمت صياغة نظرية القبول من قبل تشيستر بارنارد الذي اعتبر أن هذه السلطة تكمن في طبيعة الاتصال أو الأمر الصادر في مؤسسة مهنية رسمية مما يجعلها مقبولة للأشخاص الذين تستهدفهم، ويكمن جوهر النظرية في أن أي سلطة تكون فعالة أو غير فعالة مثل رغبة أو عدم رغبة المرؤوسين الموزفين في قبولها، وبالنسبة لبرنارد، فسيقبل الفرد ممارسة السلطة من قبل رئيسه إذا كانت المزايا التي يتمتع بها من قبول السلطة وغيوب عدم قبول السلطة أكبر من مزايا عدم القبول وغيوب القبول المهني؛ على العكس من ذلك، لن يقبل ممارسة السلطة إذا كانت العوامل الأخيرة أكبر من الأولى ، وهذا يعني أن الموظف المهني المرؤوس لن يقبل السلطة إلا إذا كان يقع ضمن منطقة قبوله رغبته وسيتم تحديد منطقة قبوله من خلال عدد من العوامل المهن<sup>1</sup>ى التناسبة له.

**تقع ممارسة السلطة من قبل مدير مهني ضمن منطقة قبوله من خلال تحقيق واستيفاء الشروط التالية:**

أ- إذا كانت المكافآت المهنية الناشئة عن قبول السلطة أكبر من قيمة المهارات والجهد الذي سيطلب منه إنفاقه على أداء المهمة أو المسؤولية المهنية.

ب- إذا كان لديه شعور قوي بالانتماء إلى المؤسسة ومن ثم فإنه يقبل السلطة عن طيب خاطر دون إخضاعها لتحليل التكلفة والعائد.

ج- إذا كانت عواقب عدم قبول السلطة ستضر بأفاق حياته المهنية في المنظمة، بما في ذلك ربما فقدان الوظيفة.

<sup>1</sup>رابح كعابش، علم اجتماع التنظيم، علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006، ص 44



سيتم اختبار نظرية القبول للسلطة في الإدارة المهنية فقط عندما يتخذ المدير قرارًا ويبلغه إلى مرؤوسيه من الموظفين، فإذا قبل المرؤوس بإرادة لأداء المهام أو المسؤولية المعنية، وأداها بالطريقة التي يرغب فيها المدير المهني، يمكنه أن يريح المحتوى الذي تتمتع سلطته بالقبول. وفي دراستنا لموضوع السلطة فهي تركز على التفاعل الأدوار والسلوك والفعل الذي يقوم به كل فرد داخل التنظيم. ودراستنا هذه تبحث عن دور السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وهذا الدور نلمسه من خلال عملية التفاعل الحاصلة في المؤسسة بين كل العاملين في التنظيم، وهو ما تجلى في دراستنا هذه حيث تسعى المؤسسة المعنية (خالدي عبد العزيز) إلى الاهتمام النفسي والمعنوي بالمحددات البشرية،

فمصدر السلطة الذي من شأنه أن يمكن المدير على أفضل وجه من أداء مهمته هو تمكين السلطة الرسمية والقانونية من تأمين الأداء المهني من مرؤوسيه من خلال تبني سياسة المكافأة للمرؤوس إذا تم تنفيذ المهمة أو المسؤولية الموكلة إليه بما يرضي المدير، والعقاب إذا لم يكن كذلك، والمصدر المثالي للسلطة هو الذي بموجبه يقبل المرؤوسون أداء المهمة والمسؤولية المعنية؛ لأنهم يثقون في قدرة المدير ونزاهته ومنها فإن المصدر النهائي للسلطة يعتمد بالتساوي على المعايير القانونية والاجتماعية والثقافية التي تفي باختبار الصلاحية والقبول الطوعي للسلطة من قبل المرؤوسين الموظفين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رابح كعابش، مرجع سابق، ص 45.

# الفصل الثاني



**تمهيد:**

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين و الباحثين و يرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسات والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية .

السلطة الإدارية ظاهرة احتلت مكانة هامة في مواضيع عدة بفروعها المختلفة مع ظهور الثورة الصناعية انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري وأصبحت من المواضيع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم, لقد ظهر مفهوم السلطة الإدارية منذ القدم وحظي باهتمام كبير من جانب

الباحثين في الفكر الإداري و قد حاولت العديد من النظريات تفسير مفهوم السلطة الإدارية وكانت أولى المحاولات النظريات التي تفرض أن القائد يتسم بسمات وخصائص تميزه عن غيره, كما شهد الفكر الإداري نماذج جديدة في السلطة الإدارية ينتج عنها قوة توافر سمات معينة لدى القائد.

## أولاً: بعض المفاهيم المتعلقة بالسلطة الإدارية:

أ- تعريف المسؤولية: وتعني المساءلة القانونية على المخالفة التي دفعت الموظف أو المسؤول عن عمل من أعمال واجبات وظيفية أو ممارسة خاطئة لمسؤولياته.<sup>1</sup>

ب- القوة و السلطة: القوة ظاهرة اجتماعية اهتمت بها الانسانية منذ "توميروس " HOMEROS" شاعر اليونان حتى عصرنا الحديث ويعتبر الصراع من أجل القوة السياسية أحد المظاهر الرئيسية في التاريخ، ويمثل جانبا هاما في التراث، ولا شك أن الثوار يكرسون حياتهم من أجل كسب القوة من خلال الوصول إلى مراكز السلطة في المجتمع.<sup>2</sup>

ج- المركزية: لقد حظي موضوع المركزية كمفهوم رئيسي ومؤثر في العملية التنظيمية والادارية باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في عدة جوانب، منها تأثير المركزية العالية على اتخاذ القرارات والتصورات التنسيق و فاعلية المنظمة ومرونتها وعلاقتها أيضا بالمبادرة و الإبداع وغيره.

د- اللامركزية : مع استمرار توسع المنظمات نموها المضطرد و ازدياد تعقد أنشطتها وفي ظل الثورة المعرفية والتطور المستمر، و ازدياد الحاجة والبحث المتواصل إلى ايجاد النظم . التنظيمية البديلة التي تساعد على توفير المرونة لمنظمة، وفي نفس تسهم في تحقيق استفادة أكبر من قدرات الأفراد في جميع المستويات، ومن بين هذه البدائل احتلت اللامركزية جانبا هاما من اهتمام المسؤولين في المنظمات خاصة الكبيرة منيا، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> درويش، عبد الكريم :أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1977، ص120.

<sup>2</sup> كامل ، أسامة ،حامد، عبد الغني،مقدمة في الادارة ،مؤسسة الورد العالمية لشؤون الجامعية،الاردن،2006،ص86.

<sup>3</sup>كوادر ،بن عزوز،القيادة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية من المنظور الإسلامي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر. 2009/2008، ص126.

هـ- **السلطة و النفوذ:** وفق كوتي واخرون يعرف النفوذ بالاولوية التي يعادل بها تصرف شخصي معين كما يعرفه أنه القدرة الكمية للمدير عندما يصدر أوامر للمرؤوسين وبذلك تعتمد السلطة على النفوذ الذي يمارسه الرئيس على المرؤوسين.<sup>1</sup>

أو هو " إمكانية فرد معين على دفع فرد آخر إلى القيام بما لم يكن ليقوم بدوره كل علاقة إنسانية متفاوتة تنطوي على النفوذ"، وكلمة سلطة ينبغي أن تقتصر على فئة خاصة من النفوذ أو القدرة ثم التي تكون مطابقة لنظام معايير الجماعة وقيمها، والتي تعتبر حينئذ شرعية<sup>2</sup>.

و- **مفهوم السيادة:** السيادة صفة وخاصة تنفرد بها السلطة السياسية في الدولة، فيضفي هذا الوصف عموماً سمات و خصائص جوهرية وهي:

أنها أصيلة " ORIGINIAIRE" وعليها لا تستمد من سلطة أخرى بل تسمو على جميع السلطات في السلطة الآمرة العليا تمنحه حق الأمر و النهي، وهي في الأخير غير قابلة للتجزئة، أما بخصوص تعريفها فيمكن ذكر هنا :تعريف الدكتور عبد الحميد متولي إذ يقول: أنها هي تلك السلطة العليا التي لا نجد السلطة أعلى منها بل ولا تجد مساويا أو منافسا لها في السلطة داخل الدولة.

#### ثانياً: تفويض السلطة : الإجراءات والضوابط.

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية لوجود التنظيم، فالسلطة تتجمع كلها في مركز واحد المدير العام، ولاشك أنه لا يستطيع أن يلم إماماً تاماً بتفاصيل العمل المختلفة، لذا فإن المدير العام أي فوض جزء من سلطاته إلى من يليه في المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، محتفظاً دائماً بسلطته الأساسية، فيكون له حق مراقبة تصرفات الأفراد سيما فيما يتعلق بالسلطات المفوضة إليهم.

<sup>1</sup>درويش، عبد الكريم، مرجع سابق ، ص 127.

<sup>2</sup>كنعان، نواف : القيادة الادارية، دار العمل والثقافة للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص95

## أ- أهمية عملية تفويض السلطة

- يمنح المدير الوقت والطاقة لأداء مهام أكثر أهمية.
- تمكين الموظفين من خلال إظهار قدرتهم على تولي مهام جديدة.
- يساعد في إعداد قادة ومديري المستقبل.
- يدعم تطوير المهارات الجديدة<sup>1</sup>.
- يساعد في تعزيز ثقة الموظفين، مما يسمح لهم بالابتكار والإبداع.
- يعزز اتخاذ القرار بشكل أسرع.
- يساعد في تحديد الهيكل التنظيمي.
- يشجع النجاح الجماعي، مما يسمح لكل موظف أن يشعر بأنه جزء من المنظمة.
- يساعد المديرين على تطوير مهاراتهم وتحسينها لأن لديهم المزيد من الوقت للعمل على تلك المهارات.
- يعزز كفاءة المنظمة وإنتاجيتها.
- يخلق الثقة بين الموظفين ويشجع التواصل.
- يساعد المديرين على تعلم كيفية إنشاء وإدارة موظفيهم.
- 

<sup>1</sup>كامل ، أسامة ،حامد، عبد الغني ، مرجع سابق،ص 88.

**1- تفويض السلطة كدافع:**

على المشرفين تفويض السلطة للمرؤوسين طالما كان ذلك ممكنا كوسيلة لتحقيق الفاعلية في إنجاز الأنشطة والمهام، وطالما كانت هناك إمكانية أو فرصة لإعداد واتخاذ القرار داخل مكان العمل، فإنه يجب التشجيع والحث على ذلك كمدخل لتحقيق المبادأة وتحقيق المنفعة ولا شك أن هذا يحقق وينمي إنجاز الحاجات للأفراد المتصلين بهذه الأوضاع خاصة فيما يتعلق بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات ومما لاشك فيه أن الإخفاق في تفويض السلطة يرجع إلى المستوى الأعلى ويمتد ذلك إلى مختلف أجزاء التنظيم.

**2- تفويض السلطة والرقابة:**

تعتبر الرقابة أحد الجوانب المرتبطة بتفويض السلطة حيث يجب أن تبذل الجهود المدروسة والواعية لتجنب الرقابة من خلال التوصيف الدقيق للعمل، وتخطيط وجدولة العمل بطريقة جيدة وأنظمة فعالة للرقابة الداخلية<sup>1</sup>.

إتضح من خلال إحدى الدراسات التي شملت العاملين بالمكاتب في عديد من الشركات، أن إنخفاض الإنتاجية والإنجاز يصاحبه إشراف عن قرب، بينما الإنتاجية المرتفعة يصاحبها نوع من الإشراف العام، فهذا النوع الأخير من الإشراف يميل إلى تحديد الأهداف المطلوب إنجازها ويعطي المرؤوسين بعض الحرية في إنجاز العمل، أما من يتبعون نظام الإشراف عن قرب يميلون إلى تقييد حرية الفرد في أداء العمل حسب ما يحدد لهم ويترتب على ذلك إخماد عنصر النمو والتطوير.

**ب- الضوابط التي ينبغي مراعاتها عند تطبيق التفويض الفعال:****1. قانونية التفويض:**

<sup>1</sup>كامل ، أسامة ،حامد، عبد الغني ، مرجع سابق،ص 88.

لا يوجد تفويض بدون نص، وهنا يلاحظ ما يلي:

- لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين أو الأنظمة المرعية، لأن عدم التفويض هو القاعدة والتفويض هو الاستثناء، وكل تفويض لا يستند إلى فعل يجيزه مصيره الإبطال.
- لا يجوز التفويض إلا لمن حددهم القانون أو النظام.
- لا يجوز التفويض إلا في المسائل التي حددها القانون أو النظام.
- لا يجوز تفويض الصلاحيات التي اعطيت لسلطة بموجب دستور.
- يجوز للمفوض أن يمنح تفويضه أو أن يرجع عنه في أي وقت يشاء لأن التفويض عمل اختياري يمارسه المفوض بكل إرادته.

## 2. علنية التفويض:

وتتضمن عملية تفويض السلطة أمرين:

- أن يكون تفويض السلطات مكتوباً وليس شفويّاً، وأن يتضمن الصراحة في محتواه وليس ضمناً، ولكن يجوز في بعض الحالات أن يكون التفويض شفويّاً إذا أجازت النصوص القانونية ذلك<sup>1</sup>.
- أن يتم نشر التفويض بالجريدة الرسمية، وأن يتم الاعلان عنه بطريقة رسمية وواضحة، فالإعلان عنه عملية ضرورية لإضفاء الصفة الشرعية عليه كخطوة مكملة لشرعية عملية التفويض.

• وبالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الضوابط الأخرى :

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، ب ط ، الإسكندرية ، 1993.ص120.



- ارتباط السلطة بالمسؤولية أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله وأن يتحمل المسؤولية كاملة اتجاه هذا العمل.
- أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل.
- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوسين وخبراتهم.
- فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، أي أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات.
- يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي.
- تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض الموظف لأدائها.
- استمرار مسؤولية القائد الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه، فهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزولها هو أم فوضها للآخرين.
- يجب تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له.
- يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة.
- أن يكون التفويض مكتوباً: وأن تكون السلطة والأعمال المفروضة محددة بدقة وواضحة المعالم<sup>1</sup>.
- توضيح حدود العمل والسلطات المفوضة قبل التفويض بما يضمن أداء العمل دون الخروج من قواعده وأساليبه، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتاً لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه، وربما يتسبب في سوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

<sup>1</sup> اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص 86.

- كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة.
- المتابعة المستمرة من قبل الرئيس لأعمال المرؤوس المفوض حيث أنه المسؤول الأول عن تلك الأعمال.
- توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض.

### ج- تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين:

في كل مرة تتجز عملاً يمكن أن يقوم به شخص آخر تمنع نفسك من إنجاز العمل الذي تستطيع أنت وحدك إنجازه، وعادةً ما يفوض المديرون العمل لتوفير مزيد من الوقت للزم لإنجاز المهام الإدارية الصعبة أو تطوير الانتاجية، أو تطوير مهارات موظفيهم، وفيما يلي بعض أنواع العمل التي يجب أن تفوض:

#### 1. التفاصيل:

احترس بالتفاصيل مرتع خصب للفيروسات والبكتريا، ليس هناك في العمل ما هو أقوى من التفاصيل في تبديد وقت القادة، اترك التفاصيل لفريقك وركز جهودك على المهام ذات العائد الضخم التي تتيح لك رفع كفاءة وفعالية أداء فريقك.

#### 2. جمع المعلومات:

يمكنك أن تقوم بالكثير بشكل أكثر كفاءة عندما تكلف أحد الأفراد بجمع المعلومات المطلوبة، فذلك يتيح لك وقتاً أطول لتحسين تحليل البيانات وتتمكن من وضع الحلول المناسبة لمشكلاتك.

1

#### 3. المهام المتكررة:

<sup>1</sup> اللوزي، موسى، مرجع سابق، ص 87.

الأعمال التي يستطيع أعضاء الفريق القيام بها بصورة أفضل منك بسبب معرفتهم المتخصصة.

#### 4. حضور الاجتماعات:

فهناك حالات حيث لا يختلف الوضع كثيراً إن أرسلت فرداً ينوب عنك أو حضرت بنفسك.

#### 5. الأعمال الدورية اليومية المعتادة:

والتي ربما يحترفها الموظفون أكثر من أي مدير، القرارات الصغيرة والأعمال الاعتيادية التي تستهلك القسم الأكبر من يومك، إن غالبيتها - إن لم يكن جميعها - يمكن تفويضها عن طريق تعليم الموظفين السياسات والاجراءات المطبقة، ومن المحتمل أنهم يعرفن هذه التفاصيل أكثر منك.

#### 6. الأعمال التي ليست في مجال تخصص المدير (ولكنها من ضمن مهامه):

من المؤكد أن بعض موظفيك يفوقونك خبرة، وبالتالي يستطيعون إنجاز بعض مجالات عملك بشكل أفضل منك، أتح لهم هذه الفرصة لإنجاز هذا العمل.

#### 7. الأعمال التي لا تحبها، والتي ربما تنجزها بشكل سيئ وربما تسوف في تأديتها:

قد يكون إنجاز بعض الأعمال التي لا تحبها أمراً كريهاً، وعادةً ما تهملها أو تنجزها بشكل سيئ، فابحث واكتشف ما يحبه موظفوك وما لا يحبونه، واستكشف أيضاً مواهبهم، سوف تجد دائماً شخص ما يحب العمل الذي لا تحبه انت، بل وينجزه أفضل منك .

#### 8. الأعمال التي تزيد من خبره الموظفين:

هذه الأعمال تؤدي إلى توسعة مجال وظائفهم الحالية، وتنمية أدائهم، وأشعارهم بوجود التحدي والحافز في العمل.

## 9. لأعمال التي تضيف التنوع على العمل الاعتيادي: <sup>1</sup>

يرغب الموظفون دائماً في أن يحدث تغيير ما في يقاع العمل، ويعتبر هذا التغيير حافزاً للموظف الذي بدأ يشعر بالملل من وظيفته الحالية.

## 10.الأعمال التي تزيد من اكتمال الوظيفة:

عندما تزداد كفاءة الموظفين، فعادة ما يتوفر لهم المزيد من وقت الفراغ، كلفهم ببعض الواجبات والمسؤوليات الاضافية التي تجعل منصبهم أكثر أهمية.<sup>2</sup>

### د- الأمور التي ينبغي فيها تفويض السلطة:

- الأمور التي ينبغي فيها تفويض السلطة :

1 - احتياطات الامن والنظام في المؤسسة.

2- حسن سير العمل وتصريف العمال.

3- استخدام الاجهزة والمعدات<sup>3</sup>.

4- عمل السجلات والملفات والاحتفاظ بها.

5- تسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي.

6- تدريب الموظفين الجدد على العمل.

7- الاشراف على حضور وانصراف العاملين.

<sup>1</sup>حرب، حسام الدين خليل، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة)، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2011 ، رسالة ماجستير، ص 69.

<sup>2</sup>اللوزي، موسى ، مرجع سابق،ص92.

<sup>3</sup>اللوزي، موسى ،نفس المرجع ، ص 93.

## هـ - الأمور التي لا ينبغي فيها تفويض السلطة (أو تفويضها بحدود معينة)

- 1- حق تفويض السلطة نفسه.
- 2- المسؤولية النهائية لجودة العمل.
- 3 - العلاقات الخارجية مع المؤسسات.
- 4- تخطيط برامج التدريب اثناء الخدمة.
- 5- رفع التقارير عن سير العمل للرؤساء.
- 6- النظر في المكافآت والعقوبات للموظفين.<sup>1</sup>

### ثالثاً: علاقة الإدارة الإستشارية بالثقافة التنظيمية:

#### أ- أهمية الإدارة الإستشارية:

السلطة الاستشارية سلطة الخبرة والاختصاص، التي تعطي الحق للخبراء بتقديم الرأي والمشورة لجهة ما، وتتحصر هذه الاستشارة كما يتضح من التسمية في تقديم الرأي والمشورة، وهي ترك لصاحب القرار حرية الأخذ أو عدم الأخذ بها، فهي أساساً تقدم النصح، فالاستشاري هو أحد أعضاء الفريق الإداري، ويملك الحق في توجيه النصح والتوصيات إلى المديرين التنفيذيين، كما يمكن أن نعتبر السلطة الاستشارية كسلطة مساعدة للسلطة التنفيذية.

فتبدأ تمسك الإدارة العليا بقيم وسياسات التي وضعتها المؤسسة وفقاً لثقافتها الجديدة تترسخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك في خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة؟ وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل، وفلسفة

<sup>1</sup> اللوزي، موسى ، مرجع سابق، ص92.

الإدارة في كيفية اختيار العاملين وسياستها حول الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

ترتبط الثقافة والإدارة الإستراتيجية معا بقوة، فالتعديل في إحدهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية

هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالسعر في سوق محددة، أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الإضرار بالبيئة<sup>1</sup>.

وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة، من جهة أخرى فإن المعتقد والقواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على انجاز الإستراتيجية.

وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها ومن ذلك نستنتج أن إدارة الثقافة التنظيمية والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة المدير يطلب من المرؤوسين تقديم آرائهم، مقترحاتهم وأفكارهم، ثم يقوم باتخاذ القرار لوحده، ولكن بعد التفكير العميق والجدي في هذه المقترحات و الآراء.

#### ب - أثر القيادة الإستشارية على أداء المؤسسة:

القيادة الإستشارية عملية فكرية في الأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من اجل حفز الاخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الايجابي مع المخاطرة والمهددات المحيطة بها.

<sup>1</sup>الحاج عرابية، ازدواجية السلطة في المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد السابع،

فالقيادة هي تفاعل وعلاقات متبادلة بين القائد فباعتبارها عملية مرنة تختلف أنماطها وأساليبها حسب متطلبات الموقف.

يعتمد القائد على سلطة التأثير أكثر من مركز الوظيفة ويتحرك القائد و يتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي.

فتتأثر أنماط القيادة من خلال عمليات إعداد وتنمية الموارد البشرية.

ومن المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة ودورها في تأثير الأداء وهو العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الإبداعية والفكرية وتحفيزهم على الابتكار، وتوظيف خبرات ومعارفهم في الأداء الواجبات المكلفين بها<sup>1</sup>.

### ج / مرونة الإتصال بالمؤسسة :

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

ومن أهم أنواع الإتصال داخل المؤسسة ما يلي : الإتصال الرسمي و الإتصال غير الرسمي.

### 1- الإتصال الرسمي:

و هي عمليات الاتصال المهيكلة التي تتم في إطار بناء تنظيمي محكم يحدد خطوط الاتصال داخل المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما يسير وفق أساليب و إجراءات وقواعد رسمية محددة و معروفة، بهدف نقل الأوامر و القرارات والتوجيهات و التعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الوسطى و الدنيا ، فضلا عن إيصال الشكاوي والاقتراحات و

<sup>1</sup>الحاج عرابة مرجع سابق،ص92.

الاستفسارات من المستويات التنفيذية إلى هرم السلطة الإدارية و متخذي القرار و بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية في المؤسسة و يكون ذلك بناء على تحديد المهام والمسؤوليات وخطوط السلطة الموضحة في الهيكل التنظيمي ووفقا لطبيعة الاختصاصات التي تتطلبها هذه المهام.

• تنقسم اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى:

- الاتصال النازل (الهابط)

وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا و الشكل الغالب في معظم المؤسسات و تتجه فيه الرسالة الاتصالية من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات التنظيمية الأقل تبعا للتسلسل الإداري للسلطة.

و يمكن حصر أنواع الاتصال النازل في 5 أشكال أساسية هي:

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة وذلك لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات وتحقيق الاهداف.
- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام و علاقتها بالمهام الأخرى في التنظيم.
- معلومات حول الإجراءات و الممارسة التنظيمية.<sup>1</sup>
- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.
- معلومات ذات طبيعة إيدولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين و أهداف التنظيم.

- من وظائف الاتصال النازل نجد:

<sup>1</sup>حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، القاهرة، د س ن، ص 329.



- تقديم النصح و الإرشاد للمرؤوسين و مساعدتهم على حل مشاكلهم.
- تحديد أهداف و برامج العمل للمرؤوسين.
- مد العاملين بالمعلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
- شرح طريقة أداء عمل للمرؤوسين.

- أما معوقات الاتصال النازل فتتمثل في:

- كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.
- البعد الجغرافي بين المرسل و المستقبل أحيانا.
- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) و المستقبل (المرؤوس)

- الاتصال الصاعد:

يرى ليفزي (livesy) أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها و أنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن ، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا.<sup>1</sup>

و عموما يمكن للمعلومات التي يتم نقلها عن طريق الاتصال الصاعد أن تكون:

- معلومات عن العامل نفسه و أدائه و مشاكله.
- معلومات عن الآخرين و مشاكلهم.
- معلومات حول السياسات و الإجراءات التنظيمية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 330.

- معلومات حول ما ينبغي القيام به و كيف يمكن أن يتم ذلك.<sup>1</sup>
- و عموما يمكن القول أن هناك جملة من العقبات التي تحول نجاح و فعالية الاتصال الصاعد:
- بعد المسافة بين الإدارة و المستويات الدنيا في التنظيم و ذلك بسبب تعدد و كثرة المستويات التنظيمية و كبر حجم المؤسسة.
- تحريف المعلومات و التقارير و الشكاوي أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى و ذلك ينجم جراء التعديلات بالحذف أو الإضافة، حيث يعتمد بعض المشرفين أو المسؤولين إلى ذلك خوفا من غضب الإدارة في اكتشاف التجاوزات والأخطاء وبالتالي فتح تحقيقات واتخاذ إجراءات صارمة.
- اتجاهات و قيم الرئيس أو المشرف و ذلك انطلاقا من طبيعة القيم التي يحملها سواء كانت ايجابية تشجع المرؤوسين على الاتصال بالمستويات الإدارية العليا أو العكس من خلال استخدام الصلاحيات و النفوذ و اعتماد أسلوب التهديد و التخويف الشيء الذي يجعل المرؤوسين يحجمون عن الاتصال مع رؤسائهم في العمل.
- المركز المتدني للمرؤوسين : فبينما يستطيع الرؤساء بحكم سلطتهم و قدراتهم بالاتصال مع كافة المستويات الإدارية، لا يمكن ذلك بالنسبة للمرؤوسين الذين يكونون على درجة متدنية و في وضع وظيفي متواضع.

### - الاتصال الأفقي:

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل و تبادل المعاني و المعلومات، و الآراء و وجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في

<sup>1</sup> إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2011،

الهيكل التنظيمي ، و غالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصال لقناعتها بإسهامه الكبير في تنسيق الأعمال و حل المشكلات و تعزيز الفهم المشترك للمهام و الواجبات المطلوب تنفيذها و الحد من الصراعات و غيرها من مشاكل العمل و إفرزاته، و مما لاشك فيه أن الاتصال الأفقي يعلب دورا حاسما في تثمين علاقات التعاون و المؤازرة بين العاملين و إدارات و أقسام المنظمة.

إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالأفراد و سلوكهم ويحصر أهدافه فيما يلي<sup>1</sup>:

- تنسيق الواجبات: من خلال توحيد الجهود و الأفكار لتحقيق الأهداف المنشودة.
- حل المشكلات و النزاعات: و ذلك تم بمناقشة المشاكل و اقتراح حلول لحلها و يتم على مستوى الإدارة العليا.
- مشاركة المعلومات: و ذلك بين المستويات الإدارية التي تعمل على أداء مهام مشتركة.
- تعزيز المبادرات و العمل الابتكاري: فالعمل الجماعي يبرز أفكارا مبدعة و يتيح الفرصة لاقتراح مبادرات و إجراء تحسينات على العمل و بيئته.

- و من وظائف الاتصال الأفقي نجد:

- بث و نشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها.
- تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية في المواقف المختلفة التي تواجهها.

- أما معوقات الاتصال الأفقي فتتمثل في:

- تداخل الاختصاصات و الصلاحيات بين الإدارات.

<sup>1</sup> إبراهيم أبو عرقوب: مرجع سابق، ص 138.

- عدم الرغبة في مشاركة المعلومات.
- اختلاف التخصصات الوظيفية.
- مضيعة للوقت عندما يساء استخدامه<sup>1</sup>.

## 2- الإتصال غير الرسمي:

تمثل الاتصالات غير الرسمية أكثر أنواع الاتصال شيوعاً فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي و لا تتحكم بها أطر نظامية ، فهو يقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين أفراد و جماعات العمل المختلفة ، و عادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال أو قصور في النظام الرسمي أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم ، حيث تتساب المعلومات و المعاني في الاتصالات غير الرسمية داخل و خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة و مرونة عاليتين في نقل البيانات و المعلومات و تبادلها بين أكبر عدد من الأفراد، و تعد قنوات الاتصال غير الرسمي اقصر الخطوط الاتصالية ما يتيح قدراً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية ، إذ قد يعتمد الاتصال غير الرسمي إلى نقل معلومات صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الإشاعات واختلاق الأخبار حول قضايا حساسة أو سطحية تهتم من يعمل بالمؤسسة<sup>2</sup>.

## د / التوافق في الأهداف بين المرؤوسين وأهداف المؤسسة.

يعد تحديد الأهداف خطوة أساسية من خطوات عملية التخطيط الإداري الفعّال. تنقسم أهداف المؤسسة إلى نوعين مترابطين، هما: الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية. تُشير الأهداف

<sup>1</sup> عبد الله الطويرفي: علم الاتصال المعاصر، مكتبة الهيكل، الرياض. 1997، ص 226

<sup>2</sup> رضوان سامية: اثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية مركب المجارف و الرافعات CPG ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 47.

الرسمية إلى الأهداف العامة للمؤسسة، والتي يُعلن عنها في التصريحات العامة والتقارير السنوية والوثائق الخاصة بالمؤسسة.

على سبيل المثال، قد يكون أحد الأهداف الرسمية لإحدى الجامعات هو: «أن تكون الاختيار الأول لمن يرغب في الدراسة الجامعية». عادةً ما تكون الأهداف الرسمية غامضة وعامة وتتركز على الحصول على استحسان الجهات المعنية. في المقابل، تُعبّر الأهداف التشغيلية (operational goals) عن ما تعتمز إدارة المؤسسة تنفيذه، ويُقصد بها الأهداف العملية التي يسعى أعضاء المؤسسة إلى تحقيقها. على سبيل المثال، قد يكون الهدف التشغيلي لإحدى المستشفيات هو زيادة عدد المرضى المُعالَجين بنسبة 5% أو تقليل معدل إعادة الإدخال.

- تتضح أهمية الأهداف من الغايات التي تحقّقها، وتتميّز الأهداف الفعّالة بأنّها<sup>1</sup>:

- ترشد وتوجّه جهود الأفراد والمجموعات.
- حفّز الأفراد والمجموعات، ومن ثمّ تعزّز كفاءتهم وفعاليتهم.
- تؤثر على طبيعة ومحتوى عملية التخطيط وحوالها.
- تشكّل معياراً يُمكن من خلاله الحكم على أنشطة المؤسسة ومراقبتها.

مجل القول هو أنّ الأهداف تُحدّد غايات المؤسسة، وتُشجّع الأفراد ضمنها على الإنجاز، وتُقدّم مقياساً يُمكن من خلاله تتبّع التقدّم الذي تُحرزه المؤسسة.

- صياغة الهدف - كيف تنشأ أهداف المؤسسة:

هناك وجهتا نظر مختلفتان تُفسّران كيف تُصاغ أهداف المؤسسة. تُركّز وجهة النظر الأولى على المؤسسة وبيئة عملها الخارجية؛ فمن المعلوم أنّ هناك العديد من أصحاب المصلحة (مثل

<sup>1</sup>فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص199.

المالكين والموظفين والمديرين) الذين ينتفعون من المؤسسة. تنشأ أهداف المؤسسة وفق وجهة النظر هذه بينما يحاول المديرون الحفاظ على توازن دقيق بين احتياجات مؤسستهم واحتياجات بيئة عملها الخارجية.

في المقابل، تُركِّز وجهة النظر الثانية على مجموعة القوى المحركة للمؤسسة في بيئة عملها الداخلية؛ إذ تتكوّن المؤسسة من الداخل من عدة أفراد وائتلافات ومجموعات، ويتفاعل هؤلاء باستمرار مع بعضهم بعضًا من أجل تحقيق مصالحهم واحتياجاتهم وأهدافهم الخاصة، وتتضمّن التفاعلات التي تحدث بين الأفراد: التفاوض والتقايض والتشاور، والتي تنبثق منها أهداف المؤسسة في نهاية المطاف.

لا يستطيع أي أسلوب من أسلوبي صياغة الأهداف السابقين بمفرده تحقيق نجاح للمؤسسة على المدى الطويل؛ إذ يجب أن تتوافق أهداف المؤسسة مع بيئة عملها الخارجية وأن تُلبّي احتياجات مختلف الأطراف الخارجية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تُمكن هذه الأهداف عناصر المؤسسة الداخلية من العمل معًا بانسجام. على سبيل المثال، يجب أن تتوافق أهداف قسم التسويق مع أهداف قسمي الإنتاج والتمويل. التحدي الذي يبرز أمام المديرين في هذه الحالة هو العمل على تحقيق التوازن بين عناصر بيئة العمل الداخلية وعناصر بيئة العمل الخارجية، والحفاظ على استقرار نجاح المؤسسة في سوق العمل والظروف الداخلية والخارجية المتقلّبة<sup>1</sup>.

- تعدّد الأهداف والتسلسل الهرمي للأهداف:

بالتوافق مع وجهتي النظر السابقتين اللتين تُفسّران كيفية نشأة أهداف المؤسسة، يرى الباحث في مجال الإدارة والمستشار والكاتب المشهور بيتر دراكر (Peter Drucker) أنّه يجب على مديري المؤسسات الذين يرغبون في نجاح مؤسساتهم السعي إلى تحقيق أهداف متعددة في

<sup>1</sup> رضوان سامية: مرجع سابق، ص 48.

الوقت نفسه، ولا سيما فيما يتعلّق بالعوامل التالية: مركز المؤسسة في السوق، والابتكار، والإنتاجية، وتحقيق الأرباح، والموارد المادية والمالية، وأداء المديرين وتطورهم، وأداء الموظفين وسلوكياتهم، والمسؤولية العامة. بناءً على ذلك، وضعت شركة هيوليت باكارد (Hewlett-Packard) سبعة أهداف للشركة، وهي موضحة في الجدول التالي. من الجدير بالذكر أنّه قد تحاول الوحدات أو الأقسام التي توجد داخل المؤسسات تحقيق أهداف تتعارض مع أهداف الوحدات الأخرى؛ فمثلاً، قد يتعارض هدف الابتكار الذي يسعى قسم البحث والتطوير إلى تحقيقه مع هدف الكفاءة الذي يسعى قسم الإنتاج بدوره إلى تحقيقه، ويجب على المديرين في مثل هذه الحالات أن يعملوا جاهدين من أجل تحقيق الانسجام بين مجموعة الأهداف وتسوية النزاعات التي قد تنشأ داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

#### هـ / علاقة الإدارة الإستشارية بالثقافة التنظيمية :

إن السلطة الإستشارية تتمثل أساساً في تقديم النصح، فأحد أعضاء الفريق الإداري، لهم الحق في توجيه النصح والتوصيات إلى المديرين التنفيذيين "السلطة الإستشارية"، يمكنهم القيام بتقديم توصيات غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية . فهم لا يمتلكون سلطة أو قوة وضع توصيات موضع التنفيذ في المنظمة، فهم في موضع خدمة الأفراد أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح لهم، وتقديم أفكار تتعلق ببعض الخدمات الخاصة مثل الخدمات القانونية والمحاسبية أو التنبؤ، وبمتابعة تلك الأنشطة الخاصة بالوحدات التنفيذية ويمكن القول بأن مديري الوحدات القانونية والمحاسبية، ونظم المعلومات والموارد البشرية، يمتلكون سلطة استشارية بالنسبة لبقية الوحدات الأخرى في المنظمة . وينبغي ملاحظة أن كل

<sup>1</sup>رضوان سامية: مرجع سابق، ص 48.

مدير منهم يمتلك سلطة تنفيذية بالنسبة لوحداتهم التي يتولون رئاستها، غير أنهم يقدمون النصح والإرشاد للإدارات الأخرى.<sup>1</sup>

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

#### - المشاركة العمالية في اتخاذ القرار :

مشاركة العاملين -الموظفين - في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسة فيه، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية حيث يقول البروفيسور "وليم أوشي" في كتابه الذائع حيث نظرية Z النموذج الياباني في الإداري فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه سواء كان يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو إحداث تعديل في عملية الإنتاج، فهذا يعني أن ما بين نسبة من الأشخاص سيشاركون مباشرة في اتخاذ القرار، وتسد

<sup>1</sup>الحاج عرابة، مرجع نفسه، ص235.



المهمة لفريق للتحدث مع هؤلاء الأشخاص، وفي كل مرة يحصل تعديل مهم يتم الاتصال بجميع الأشخاص المعنيين، ويقومون الفريق بتكرار العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي، ويضيف "أوشي" أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق فترة طويلة، لكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته بالكامل، ويؤكد "أوشي" أن الأمر المهم يتعلق بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع مباشرة في اتخاذ القرار، وتساعد المهمة لفريق للتحدث مع هؤلاء الأشخاص، وفي كل مرة يحصل تعديل مهم يتم الاتصال بجميع الأشخاص المعنيين، ويقومون الفريق بتكرار العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي، ويضيف "أوشي" أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق فترة طويلة، لكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته بالكامل، ويؤكد "أوشي" أن الأمر المهم يتعلق بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم.<sup>1</sup>

رابعاً : مرونة اتخاذ القرار و أثرها على الثقافة التنظيمية:

أ- مراحل صنع القرار:

يختلف الكثير من علماء الإدارة في تحديد مراحل صنع القرار حيث يقتصر البعض على ذكر ثلاث خطوات وهي: تحديد البدائل، تقييمها، اختيار أفضل بديل، بينما يرى كل من كياربي ونيومان أن صناعة القرار تتطلب أربع خطوات هي: التشخيص، البحث، العرض، الاختيار بحيث تمهد كل خطوة لما بعدها، وبالرغم من اختلاف تقسيمات خطوات ومراحل صنع القرار إلا أن جل علماء الإدارة اجمعوا على الخطوات الرئيسية التالية التي تنطبق على مختلف القرارات بالرغم من اختلاف طبيعة المشكلة.

<sup>1</sup>علي عيا ، قصر وأخرون، الاتصال الإداري وإساليب القيادة في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

**1- المرحلة التحضيرية:** ولادة القرار نجد أنه قد يقع حادث ما يمثل حافزا يدفع الفرد نحو الدخول في عملية صنع القرار وقد يكون هذا المنبه هو وجود فجوة في الأداء أو قد يكون فجوة في الفرصة وهنا يختلف الأفراد متخذي القرارات في مدى استجابتهم لهذا الحادث الذي يتولد عنه قرار، وبالتالي تتألف مرحلة ولادة القرار من مجموعة من العمليات أو الخطوات المرتبة زمنيا وهي:

#### - إدراك المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي، وحل المشكلة يتطلب من متخذ القرار أما تغيير الحالة القائمة أو تغيير الحالة المرغوب في تحقيقها.

#### - تحديد الأهداف

لا بد من معرفة ما هو الهدف من هذا القرار والتفكير في النتائج التي سوف تجنى من اتخاذه، وأن تحديد

الأهداف هو بداية انطلاق اتخاذ القرار الصائب وقد تكون الأهداف:<sup>1</sup>

- أهداف إجمالية: وهي الأهداف ذات المدى البعيد، تساعد في رسم المستقبل، وهي تؤثر على القرار

النهائي الذي يتخذه الإداري سواء كان القرار استراتيجيا أو قرار جاهز للتنفيذ، وبالتالي وضوح الأهداف يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.

<sup>1</sup>فاروق عبد فيلة، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005، ص 220.

- أهداف فورية: وهي الأهداف التي يتم بلوغها من خلال اتخاذ قرار محدد في مدة زمنية محددة.

### - تشخيص المشكلة

إن تحديد المشكلة يعد أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار فالتشخيص الخاطئ يؤدي إلى قرار خاطئ مهما كانت الدقة في تنفيذ الخطوات التالية، فتشخيص المشكلة يعني التعرف على الجوانب المختلفة لها وتحديدها تحديدا دقيقا من حيث نوعها والأسباب الرئيسية للمشكلة، وغالبا ما تكون المشكلات الإدارية في الأشكال التالية:

- المشاكل الروتينية: هي المشاكل التي يتكرر حدوثها باستمرار، ولها علاقة بالأمور اليومية مثل:

قرارات صرف الأموال، قرارات البيع والشراء العادية.

- المشاكل الحيوية: هي المشاكل التي نطاق آثارها واسع وهي المشاكل المتعلقة بالتخطيط، السياسات، الإجراءات، الرقابة، التنظيم...

- المشاكل الطارئة: يقصد بذلك الأحداث والمفاجآت غير المتوقعة داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية مثلا: ارتفاع مفاجئ لأسعار المواد.<sup>1</sup>

**2- المرحلة التطورية :** تنامي القرار إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب توفير البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، فالقرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر من المعلومات المتنوعة والتي سيقوم بتحليلها والتدقيق فيها ليتمكن بعدها من وضع مجموعة من البدائل، وهذا ما سنحاول شرحه عن هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

<sup>1</sup>فاروق عبد فيلة، مرجع سابق، ص 223.

- **تحديد البدائل:** في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل، وعلى متخذ القرار القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمداً على خبرته السابقة وعلى نتائج تجارب الآخرين، حيث يقوم بتحديد البدائل التي لها علاقة مباشرة بتحقيق النتائج المطلوبة على أن تكون هذه البدائل ضمن حدود الموارد المتاحة أمام متخذ القرار<sup>1</sup>.

### - تقييم البدائل

تهدف هذه الخطوة إلى تدرج وترتيب البدائل حسب أهميتها وقدرتها على حل المشكلة.

### 3- المرحلة النهائية (نضوج القرار):

تتميز المرحلة النهائية بظهور المعالم الأولى للقرار المتخذ انطلاقاً من عملية اختيار البديل المناسب مروراً بتنفيذ القرار ومن ثم الوقوف على مراقبة تنفيذه وتقييمه وهذا ما سنشرحه بالتفصيل في الخطوات التالية:

### - اختيار البديل الأفضل

تقضي هذه الخطوة بانتقاء الخيار الأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة وهذا بعد تقييم كل بديل في ضوء مدى فعاليته في تحقيق الهدف أو الغرض من القرار، وهناك عدة تقنيات تساعد على انتقاء البديل:

- **الحجج:** تعتبر من أكثر الطرق المستخدمة للتوصل إلى قرار ما، وتشمل ذكر الفوائد، المحاسن والعوائق

والمساوئ لكل بديل من ثم اختيار البديل الأكثر عدد من الفوائد.

<sup>1</sup>فاروق عبد فيلة، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 221.

- الإجماع: تقضي هذه الطريقة على استمرار التواصل مع فريق العمل حتى التوصل إلى قرار مجمع

ومتفق عليه.

- التصويت: تأتي هذه الطريقة عندما يصعب التوصل إلى إجماع لقرار محدد، بشرط أن يلتزم الجميع

بنتيجة التصويت.<sup>1</sup>

- جمع الآراء والاقتراحات: يتم جمع الأفكار والآراء على شكل فئات ومجموعات ومن ثم تأتي مناقشتها وتقييمها واختيار الأحسن فيها.

#### 4- تنفيذ القرار :

بتجسيد القرار الذي تم اتخاذه وجعله واقعي وملموس، وذلك بوضع خطة لتنفيذه من قبل متخذ القرار وعليه أن يختار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي إلى أحسن النتائج ويقوم بإقناع القائمين على عملية التنفيذ ثم مناقشتهم بغرض كسب رضاهم لتجنب أي مقاومة من طرف بعضهم في تنفيذه، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار تساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال ومنتج.

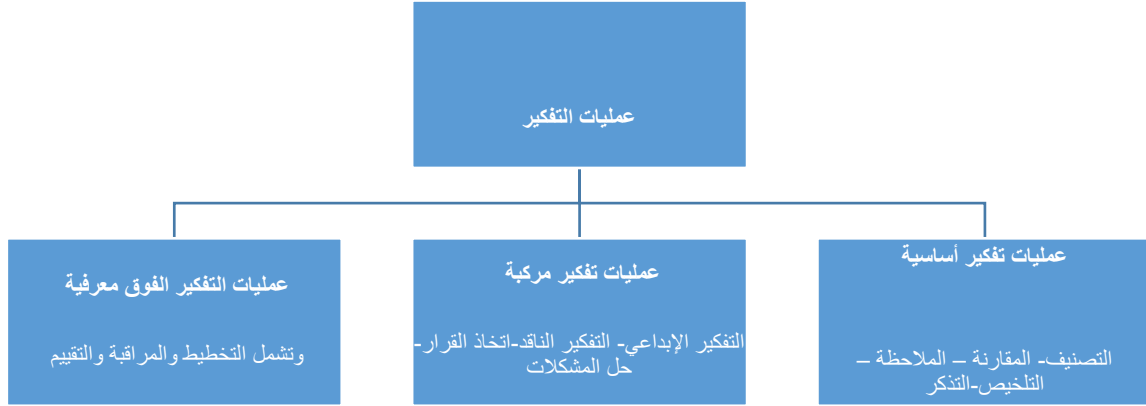
<sup>1</sup>فاروق عبد فيلة، مرجع سابق، ص ص 221-222.

- **التفكير الإبداعي** : هو القدرة على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف. وبما أن بيئة العمل تتضمن العديد من العوامل التي تؤثر على التفكير الإبداعي، فإنه يتطلب تهيئة بيئة عمل تشجع على الإبداع والتفكير الجديد ويمكن القول إن التفكير الإبداعي يلعب دور حاسم في بيئة العمل، إذ يمكن أن يساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين الابتكار والتميز في الأداء والخدمات المقدمة بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التفكير الإبداعي الاهتمام بالتفاصيل والتحليل، والقدرة على الاستماع للآراء الأخرى وتقبلها، والجرأة على المخاطرة وتجربة الأفكار الجديدة، والابتكار في الحلول.

ومن أهم الطرق لتحقيق التفكير الإبداعي في بيئة العمل

- تحفيز الموظفين على تطوير أفكارهم الجديدة وتحقيق الابتكار
- توفير مساحة للموظفين للتعبير عن أفكارهم ومشاركتها مع الآخرين، وذلك عن طريق إنشاء منصات وأدوات للتواصل والتفاعل بين الموظفين
- تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات والخبرات للعمل على مشاريع محددة وتحقيق الأهداف المستقبلية
- تشجيع العمل بروح الفريق والتعاون لتطوير الأفكار والتفكير الجديد.
- يتحقق التفكير الإبداعي من خلال الانفتاح على الثقافات المختلفة والتعامل مع الأشخاص ذوي الخلفيات المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فاروق عبد فيلة، مرجع سابق، ص 223.



### الشكل رقم (01) : يوضح عملية التفكير الإبداعي<sup>1</sup>

فعملية اتخاذ القرار عملية ذهنية، وتتعلق بثلاث مظاهر رئيسية هي الذكاء، البحث، الاستطلاع من حيث تحديد المشكلة، والتصميم من حيث القدرة على الابتكار وإيجاد الحلول الممكنة للمشكلة وتحليلها وتقييمها، والاختيار من حيث اختيار البديل الأمثل من بين تلك الحلول ووضعه موضع التنفيذ وتقييم.

#### ج - مميزات الشخص المبدع:

يرى بعض علماء الاجتماع والنفس أنّ المبدع هو الشخص الذي يملك مجموعة من السمات أو القدرات التي يظهر تأثيرها في سلوكه، مثل الطاقة، والمرونة، والقدرة على الإدراك الدقيق للثغرات، والإحساس بالمشكلات، والأصالة في التفكير، ويكون الشخص مبدعاً إذا ظهرت لديه تلك السمات أو بعضها بدرجة

<sup>1</sup>العتوم، عدنان، مرجع سابق، ص89.

وفي هذا السياق إليكم بعضاً من السمات والصفات التي يتميز بها الأشخاص المبدعون عن غيرهم:

### 1- الطلاقة:

وتمثل القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، كالقدرة على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى، والقدرة على إعطاء كلمات ترتبط بكلمات معينة، والقدرة على التصنيف السريع للكلمات في فئات، وتصنف الطلاقة إلى عدد من الأقسام منها:

الطلاقة الفكرية: وتعني معدل سيل الأفكار المولدة في زمن محدد، ومن أمثلتها ذكر كل الاستخدامات الممكنة لـ"كوب الشاي" مثلاً، أو كتابة أكبر عدد ممكن من العناوين المناسبة لموضوع قصة ما.

### 2- المرونة:

ويقصد بها القدرة على التكيف السريع مع المواقف أو المشاكل الجديدة، وهي بهذا على النقيض من التصلب أو الجمود والوقوف عند فكرة أو طريقة بعينها، ومن المرونة ما يتعلق بقدرة الشخص على إنتاج وبشكل تلقائي عدد متنوع من الاستجابات التي لا تنتمي إلى فئة أو مظهر بعينه، ومنها ما يتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة بعينها، وتصنف المرونة إلى عدد من الأقسام منها:

- المرونة التلقائية أو العفوية: ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر بعينه .
- المرونة التكيفية: وهنا يقوم الفرد بتغيير فئة الاستعمال أو طريقة الاستعمال أو بناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة
- تعرف المشكلات:

إنّ الشخص المبدع لديه الحساسية المرهفة لتعرف المشكلات في الموقف الواحد، فهو



يراقب الثغرات ونواحي القصور في الأفكار الشائعة، ويرى في الأشياء ما لا يرى الفرد العادي كالشخص الذي يقرأ ما بين السطور، وينظر بعين ثالثة.

#### • الأصالة:

وتعني أنّ الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشكلات، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة ، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع، وإذا نظرنا إليها في ضوء كل من الطلاقة والمرونة نجد أنها تختلف عن كل منهما، فهي:

لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار، ونوعيتها ومدى جدواها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.<sup>1</sup>  
لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصياً، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

#### • الاحتفاظ بالاتجاه:

ومعناها أنّ الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه بالرغم من المعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية، أو التي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف، وتعدّ القدرة على مواصلة الاتجاه من القدرات الأساسية التي تسهم في أداء المبدع لعمله، خصوصاً في مجال العلوم، حيث يحتاج فيها العمل الإبداعي إلى امتداد زمني طويل للانتهاء منه، فعلى سبيل المثال يقال إنّ "آينشتاين" ظل معنياً بمشكلاته العلمية الرئيسية لمدة سبع سنوات، وأن أفكار "بافلوف" عن الفعل المنعكس الشرطي ترجع جذورها إلى سن مبكرة عندما كان في الخامسة عشرة.

<sup>1</sup>ممدوح عبد المنعم الكناني: سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، دار المسيرة، عمان -الأردن، ط1: 1426د- 2005م.ص

**د - مراحل التفكير الإبداعي:****1- مرحلة التصور:**

تبدأ بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة للتطور ودراسة المنافع الاقتصادية والإدارية والاجتماعية .

**2- مرحلة تكوين الفكرة:**

تعد هذه الخطوة عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة ليتقرر ما إذا كان الأمر ممكن في الاستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل .

**3- مرحلة معالجة المشكلة:**

تصاحب بعض الأفكار الإبداعية ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن يتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع فإذا لم تغلح الإدارات بإجراء المعالجات الممكنة يتوقف أو يلغي العمل بالإبداع.<sup>1</sup>

**4- مرحلة الحل:** إذا نجحت نشاطات حل المشكلة يحقق الإبداع نجاح مشروعه المستهدف

فإذا حقق إبداعه من خلال الإمكانيات الإدارية المتاحة يسمى "الإبداع بالتبني" أما إذا لم تف الإمكانات الإدارية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن الإدارة تلجأ إلي اعتماد المرحلة الأولى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .

**5- مرحلة التطوير:**

يحاول المبدع مع المديرين أن يحل مشكلات عدم التأكد كما يراعي حاجة الإدارات والعقبات الإدارية والمالية المرافقة معها ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم الإبداع فعلا إلي الإدارات العليا.

<sup>1</sup> ممدوح عبد المنعم الكنانى، مرجع سابق، ص 176

**6- مرحلة الاستعمال أو الاستخدام:**

تعتبر مرحلة متطورة نهائية وأخيرة حيث يتم استخدام فكرة الإبداع والنتائج المتحققة فيها.

-القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.

-تحسين خدمات المؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد.

-المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرصة

لهم في اختبار تلك القدرات.

-الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات

الحديثة.

-القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية

المتاحة.

-حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث

عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل<sup>1</sup>.

**ه- أهمية التفكير الإبداعي في السلطة الإدارية:**

يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازها والتي تسعى

لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية ودعم الأفراد العاملين فيها

وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى.

والإبداع يعني مواصلة التغيير من خلال: المرونة، وتوفير المناخ المناسب والبيئة الإدارية

المبدعة وتفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح المرؤوسين فرصة لأداء

الأعمال بحرية واستقلالية، فالإبداع الإداري يتضمن في الغالب إيجاد تطوير في الأنظمة

الإدارية بحيث تكون مختلفة عما كانت عليه، وتؤدي إلى نتائج إيجابية بشكل مباشر أو غير

مباشر.

<sup>1</sup>ممدوح عبد المنعم الكنانى، مرجع سابق، ص 177.

الإبداع الإداري يدخل ضمن معني التغيير بدايته تتمثل في فكرة جديدة تهدف إلي إيجاد أو تحسين عملية إدارية يجري تطبيقها من أجل تقديم خدمات معينة للجمهور بشكل أجود، جميع الإبداعات الإدارية تنطوي علي تغييرات ولا تنطوي كل التغييرات التي يحدثها المديرون والعاملون علي الإبداعات والمبدع في مجال الإدارة هو شخص يحب المخاطرة، ويحاول التفكير بطرق جديدة للعمل، ويتميز بالقدرة على تصوّر بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، والثقة بالانفس وبالآخرين، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والاستقلالية الفردية.

وينبغي على المديرين باختلاف أدوارهم، ومهامهم أن يكونوا مبدعين، ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم، وأن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار، والإبداع والسعي المتواصل لدعم وجذب العناصر المبدعة حيث أن الإبداع الإداري: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات وأكثر خدمة للمجتمع" ، ولتحقيق الأهداف وحل المشكلات الناشئة من المثير والإثارة، أو التعزيز والدافع، أو الإدراك والحدس<sup>1</sup>.

#### و - التوافق المهني والتكيف:

إن التوافق و التكيف المهني عمليتان مستمرتان تسريان في خطين متوازيين نحو تحقيق التوافق بين الفرد مع بيئته عبر التوافق المهني عن تناسق وارتباط بين التخصص الذي يتميز به الفرد والعمل الذي يقوم به، بحيث يقوم بإنجاز مهام مهنية ضمن تخصصه، توافق الفرد مع بيئة عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل بمرور الزمن و توافقه لخصائصه الذاتية، و هكذا فإن توافق الفرد مع صاحب العمل، ومع المشرف عليه، ومع زملاءه و كذلك توافقه مع مطالب

<sup>1</sup>ممدوح عبد المنعم الكنانى، مرجع سابق، ص 177.

العمل نفسه، و توافقه مع ظروف السوق المتغيرة و الخاصة بالعمل، و توافقه مع قدراته الخاصة و ميوله، و مع مزاجه.<sup>1</sup>

**خامسا: بعض النظريات المفسرة للسلطة :**

**أ- السلطة الإدارية في ظل النظريات الحديثة:**

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم الإداري في الثلاثيات من هذا القرن و سادت حتى الخمسينيات وحاولت بما قدمته من أفكار تلاقي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية في مجال السلطة الإدارية وقد كان للجهود التي قدمها أنصا النظريات الحديثة في تحليلهم للتنظيم وكيفية العمل فيه أثر هام في تنمية وتحسين دور القيادة، ومحاولة الكشف عن الأسلوب القيادي المفضل في التنظيمات الإدارية ونقطة انطلاقها والمحور الأساسي للسلوك التنظيمي والنظر للتنظيم الإداري باعتباره نظاما مفتوحا حيث ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به، علاقات تبادلية ونفس ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي كما ركزت بعض الدراسات التي قام بها أقطابها عمليات القيادة والاتصالات والحوافز وعمليات اتخاذ القرارات.

**ب- نظرية العلاقات الإنسانية :**

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه دراسة الإدارة وتبنى نظريتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية والاجتماعية وما يحفزهم على تقديم انتاجية عالية.

لذلك وهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين ومنها ارتباط العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

<sup>1</sup>ممدوح عبد المنعم الكنانى، مرجع سابق، ص 177.

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب بأن السلطة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون بين مصالح الفئات العاملة في التنظيم يتخذ أشكالاً متعددة تتمثل في تعارض المصالح بين المرؤوسين والقادة وبين الموظفين المهرة وغير المهرة وبين التنفيذيين والاستشاريين.

### نقد وتقييم:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديداً<sup>1</sup>.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- اغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.
- هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة.
- يرى أن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته و لا يوهمه إنشاء جماعات.

### ج- نظرية التنظيم الاجتماعي:

تصور نظرية التنظيم الاجتماعي التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر وننظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الاردن ، ط1، 2010، ص 55-56.

ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعة لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.

ومن أهم الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي، دراسات باك وأرجيرسوليكارت ، فقد حدد باك أربعة مكونات.

- أجزاءه والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم كما أسهم أرجيرس في تطوير مفهوم السلطة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على اعتقاده بأن العنصرين الأساسيين للتنظيم هما :<sup>1</sup>

الفرد والتنظيم الرسمي فالفرد يسلك التنظيم سلوكا نابعا من حاجاته ومن بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ويسعى إلى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله وتميل شخصيته إلى التطور والنضج ومن ناحية أخرى يتصف التنظيم بالرشد لكونه يخضع مجموعة من القواعد الرشيدة كالتخصص واتباع خط السلطة ووحدة الرئاسة وغيرها...<sup>2</sup>.

### نقد وتقييم:

إن التركيز على استقلالية كل عنصر في عملية التنظيم والاداء قد ينتج عنه صعوبة القيام بعملية الاندماج في حالة بروز أي خلل بالمؤسسة بسبب كثرة تكاليف تصحيح الوضع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع: النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 221.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 58.

<sup>3</sup> عبد الغفر كنس: نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2006.

د - النظرية الموقفية: تختلف هذه النظرية عن سابقتها في أنها ترى أن المعول الرئيسي في ظهور القادة لا ينحصر فقط في الاستجابة لاحتياجات ورغبات ومصطلح أفراد الجماعات القادة لا ينحصر ففك في الاستجابة.

بل ترى أن هناك أبعادا متعددة في أي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد و إفرار القيادة في ظل هذا الموقف وعلى ذلك فلكل موقف طبقا لمفهوم تلك النظرية متطلباته القيادية والشخص الذي يمك قدرا أكبر من المهارات والقدرات التي تستجيب لمتطلبات هذه الأبعاد والعناصر والعوامل الموقفية سوف يكون هو أنسب الأشخاص لتولي القيادة في ظل هذا الموقف ومن ثم سوف تكون فرضته أكبر لتولي قيادة تلك الجماعة الموقفية.<sup>1</sup>

### نقد وتقييم:

تم توجيه عدداً من الانتقادات إلى النظرية الموقفية وكان منها:

1. عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف.
2. تقيد القادة بالمواقف التي تواجههم ويتصرفون على أساسها.
3. اعتماد نجاح القادة أو فشلهم على طبيعة المواقف.
4. النظرية الموقفية التركيز على استقلالية الهياكل والمتغيرات البيئية لنجاح المؤسسة في عملها حيث توجد عناصر قوة خارجية تؤثر تأثيرا قويا على مصير المنظمة واستمرارها<sup>2</sup>.

هـ - نظرية اتخاذ القرار: رأى "سايمون" أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لذلك فهو يرى أنه من الضروري معرفة كيفية

<sup>1</sup> عبد الشافي محمد أبو العنين أبو الفضل ، القيادة الإدارية في الإسلام المعهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة ، 1998 ، ص ص : 17-18.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 19.



اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي، ومن خلال تعريف سايمون للتنظيم فإنه يرى أنه على المدير أن يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه أي أنه يعمل في حدود عدم التأكد من عمله في نظام مفتوح حيث أن قراراته تتصف بالرشد المحدود أي أن الإداري لا يستطيع الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة وعليه الإقتناع بما هو أقل وتتلخص عناصر نظرية سايمون في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- **عنصر اتخاذ القرار:** معين لتحقيق هدف معين. التنظيم يتكون من هيكل من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط عنصر البيئة:
- **عنصر الجماعة:** إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.
- **عنصر التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات أما الآخرون فيتولون تنفيذها.
- **عنصر التأثير:** حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من إلتزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا فالتنظيم يمارس مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير للأعضاء والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

**نقد وتقييم:** بناء على هذا الطرح النظري يمكن القول أن نظرية اتخاذ القرارات قد أبدت اهتماما كبيرا بمسألة القرارات المرتبطة بتفويض السلطة، ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية عموما هو "ادعائها بأن لها طابع تكاملي، يقوم بتقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة للسلوك والجوانب الغير رشيدة في نفس الوقت"، كما أشار سعد مرسي إلى " أن هذه النظرية

<sup>1</sup>ابراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق للنشر،الأردن، 2008،ص 79.

تفتقر إمكانية الوصول لكل إستراتيجيات الفعل الممكنة، إلا أنه من الصعب أن يكون لدى صانع القرار معرفة كاملة بكل الحلول الممكنة للمشكلات.<sup>1</sup>

بناء على هذه الانتقادات التي سبقت الإشارة إليها يمكن توضيح بعض النقاط المهمة والمتعلقة بمسألة صنع القرار، فمن الصعوبة على متخذ القرار نظريا أن يتنبأ بكل العواقب المحتملة في ظل عدم توفره على المعلومات الكافية، كما أن تركيز "سايمون" على بعض العوامل والمتغيرات التنظيمية مثل تدرج السلطة ونطاق الإشراف وشبكة الاتصال وتأثيرها على صنع القرارات جعله يغفل عن تأثير كل متغير على الآخر، فمن الممكن أن يتخذ المسؤول قرارا يخدم قسم معين دون أن يحقق أهداف المؤسسة ككل، على كل يؤكد "سايمون" على دور السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة.<sup>2</sup>

#### و- نظرية مبادئ الإدارة ( التقسيمات الإدارية ) : لهنري فايول

تنسب هذه النظرية بشكل رئيسي إلى الكاتب "هنري فايول" Fayol Henry ، فقد كان مهندسا

وعمل مديرا لمدة طويلة وتميز عن تاييلور في جانبين وهما:

- أ- اعتمد تاييلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.
- ب- ركز تاييلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، ومن خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف، كما اهتم فايول بوصف وظائف المدير (ما يجب على المدير فعله)، وقد لخص أفكاره في كتابه " الإدارة العامة والصناعية " الذي صدر في عام 1916

<sup>1</sup>ابراهيم عيسى عثمان، مرجع سابق،ص80.

<sup>2</sup>ابراهيم عيسى عثمان، مرجع سابق،ص80.

لقد إقترح فايول ( 14 ) مبدءا عالميا يمكن تعليمها في الكليات والجامعات، ومع أن كثيرا من هذه المبادئ من المدراء، وهذه المبادئ هي:<sup>1</sup>

**\* تقسيم العمل:**

يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.

**\* السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية):**

السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسؤولية، والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة)، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية.

**\* الإنضباط (إلتزام العامل بالأنظمة).**

\* وحدة الأمر.

\* وحدة التوجيه.

خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

\* المركزية، تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف /حالة .

\* التسلسل الهرمي / الرئاسي.

\* الترتيب والنظام.

\* العدالة.

<sup>1</sup> خليل محمد الشماع، خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر ، ط 3 ، عمان ( الأردن)، ص 200.

\* الاستقرار الوظيفي.

\* المبادرة.

\* روح الفريق.

وقد خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة هي:

\* النشاطات الفنية، كالإنتاج أو التصنيع.

\* النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.

\* النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.<sup>1</sup>

\* النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.

\* نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

\* النشاطات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر، والتنسيق.

وأكد فايول على جانب النشاط الإداري، على أساس أنه المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

سادسا : مبادئ السلطة الإدارية ، ووظائفها والعوامل المؤثرة فيها

أ- مبادئ السلطة الإدارية

هناك بعض الأسس والمبادئ التي يجب توافرها في القائد حتى يستطيع أن يقود مرؤوسيه قيادة سليمة دفعهم الى الانتاج وجعلهم جماعة متماسكة متفاوتة من أهمها ما يلي :

**1- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام:**

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، د ط ، الإسكندرية،2006،ص123.

يعتبر ارتباط الافراد العاطفي العقلي في العمل كفريق من أهم الصفات التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج لدى المؤسسات وحتى يتمكن من تحقيق هذا المبدأ فإن هناك بعض المتطلبات التي يجب توافرها في القائد وهي :

- دراسة ديناميكية الجماعات : فالقيادة الناجحة لابد أن تتخذ خطوات إيجابية في دراسة ديناميكات الجامعات .

- إقامة علاقات إنسانية : فالقائد عليه أن يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية وأن يربطها بحيث تقوم على أساس من الأمانة والصدق والموضوعية والتغيير عن كل المشاعر و الإيجابية الإنسانية<sup>1</sup> .

فهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي: بما فيه من تأثير متبادل بين الأعضاء فإن الاتصال المستمر بين القائد ومرؤوسيه أمر في غاية الأهمية وعلى القائد أن تحرص على أن يكون التفاعل في ضوء المعايير الاجتماعية .

- التصرف بذكاء اجتماعي:

حيث يجب أن يتميز سلوك القائد بالذكاء الاجتماعي الذي يتمثل في إدراك العلاقات الاجتماعية وفهم الحاجات والتعامل السليم معهم مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي.

- القدرة على مساعدة مرؤوسيه :

لكي يستطيع القائد تنفيذ هذا المبدأ فإنه يجب أن تتوفر لديه مجموعة من المتطلبات والتي تتمثل فيما يلي :

• القدرة على مكافأة الأفكار الجديدة

<sup>1</sup>توفيق درويش ، فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الاداء ، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر ، 2007، ص 27.

- تشجيع تبادل الرأي ومناقشة الموضوعية والنقد الذاتي
- مشاركة أعضاء الجماعة في عملية التغيير

#### - اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات:

حيث تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف إلى شعور أفراد الجماعة بأن نجاح هذا القرار والوصول إلى الهدف بعينهم كما يعني القيادة كما يؤدي إلى تلاشي روح العداء بين القائد ومرؤوسيه ويبعد أفراد الجماعة عن القلق والتوتر النفسي وتحسين التعاون في الجماعة .

#### - القدرة على الاستفادة من طاقته الشخصية :

لقد وضع ويليام كوهين مجموعة من الاسس القيادية وأطلق عليها قوانين القيادة الثمانية وتتمثل هذه النقاط فيما يلي :<sup>1</sup>

#### - الالتزام والأمانة:

وهذا هو أساس كل أنواع القيادة فإن لم يكن لدى الشخص القائد الأمانة فإنه لن يحظى بثقة الآخرين ممكن يقودهم .

#### - البراعة : لا يهتم التابعين بما إذا كان القائد بارعا في الأعمال المكتبية .

- **الإعلان عن الهدف:** فلا يمكن الوصول إلى العلا دون ان يعرف الفرد هدفه ويجبر أتباعه به .

- **الالتزام :** يجب على القائد أن يظهر التزامه المرؤوسية فإذا لم يكن ملتزما فلن يلزم أي فرد من أتباعه.

<sup>1</sup>توفيق درويش ، مرجع سابق،ص 28.

- توقع النتائج الايجابية : يجب على القائد أن يتوقع النجاح دائما ويتوقع الأفضل ولا يتوقع الفشل أو الأداء السيء .

- الاعتناء بالاتباع : إذا ما اعتنى فإن أتباعه سوف يعتنون به و العكس صحيح .

- تقييم الواجب على الذات: حتى يكون الشخص قائدا فإنه يجب عليه تقديم المهنة والافراد على نفسه وهذه سمة من سمات القيادة الفعالة .

- أن يكون في القيمة أو في المقدمة : حتى يمكنه أن يرى أتباعه ويرونه وحتى يعرف ما يجرى ويدركه أتباعه .

### ب - وظائف السلطة الإدارية

لاشك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعادة الأفق، يتولى القائد مهامها أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام القائد في الغالب وتقسم هذه الوظائف بدورها إلى قسمين :

**1- مهام الرسمية :** ونلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الامور ، ومن أبرز هذه المهام ما يلي :<sup>1</sup>

• **التخطيط :** أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها ، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله ، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف على أهدافهم

<sup>1</sup> توفيق درويش ، مرجع سابق ، ص 7.

الشخصية فالقيادة الناجحة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا الأفراد لإنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

يعرف التخطيط وهي الوظيفة الأولى تعني تحديد الاهداف والأغراض للمؤسسة موضحا الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق الغرض والهدف التي تستخدم في أداء الأعمال والتقييم ، كما يمكن التقدم نحو الأهداف بعيدة المدى وعند تحديد الأهداف يجب أن تحدد المعايير يسمح بتقويم كل من هذه المعايير<sup>2</sup>.

• **التنظيم** : إن التنظيم من أهم الدعامات التي يستند إليها نجاح العمل الإداري نظرا لأنه يقدم عمل إداري، يحدد واجبات ومسؤوليات الموظفين وترتيبها في هيكل متكامل بين مستوياتهم ، طرق الاتصال بينهم ، والعوامل المادية التي يستخدمونها وطبيعة التنظيم ليست مقتصرة على مستوى صعب من المستويات بل أن القادة يدركون مهمة التنظيم تتطلب عدو عوامل :

- معرفة النوع المناسب للتنظيم الإداري من أجل تحقيق الأهداف .
- حسن إدارة الوقت .
- تقسيم العمل داخل المنظمة حسب الاختصاص وفق لمبدأ " الموظف المناسب في المكان المناسب".

<sup>1</sup> محمد عمر الزعبي ، محمد تركي البطانة ، القيادة الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 26.

<sup>2</sup> محمد عمر الزعبي، مرجع سبق ذكره ، ص 39.



- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح بحيث يعلم كل موظف رئيسه <sup>1</sup>.

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفآت والخبرات والقدرات والطموحات ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضح الرجل المناسب في مكانه المناسب وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الافراد ولعل أنجح الأسلوب وابقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تقرعاً كبيراً للإدارة ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم <sup>2</sup>.

وهو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك وترتيبها أحسن ترتيب ممكن وتحديد مسؤولية المرؤوسين وسلطاتهم بصورة دقيقة وتحفيزهم على العمل <sup>3</sup>.

• **التنسيق** : يعرف التنسيق على أنه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف وهو العملية التي تحقق التكامل والتناغم بين جهود الأفراد والجماعات والعاملين في المنظمة بهدف تحقيق فاعليتها أي تحقيق أهدافها . كما يعرف أيضا على أنه إيجاد نوع من التوافق بين الجهود الفردية أو جهود الجماعات المختلفة في التنظيم وضع التعارض بينها <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زنود يونس : العافر محمد ، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2016 ، 2017 ، ص 13 .

<sup>2</sup> تكليش فاطمة ، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين ، مذكرة ماستر ، جامعة أعلي محمد أو لحاج ، البويرة ، 2014 - 2015 ، ص 56 .

<sup>3</sup> محمد عمر الزعبي ، محمد التركي البطانية ، مرجع سبق ذكره ، ص 27

<sup>4</sup> محمد الصيرفي ، الاحتراف الإداري الحكومي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، القاهرة ، 2014 ، ص 179 .

وفي تعريف آخر يشار إلى أن التنسيق عملية ربط النشاطات المتنوعة للمنظمة مستقل في مسؤولية الوظيفة عن أقسام المنظمة الأخرى ، لكن نشاك أي قسم يؤثر في نشاطات الأقسام الأخرى ، على سبيل المثال نشاطات قسم الإنتاج تؤثر في نشاطات قسم المبيعات ، فإن بالمشابه قسم المالية يؤثر في نشاطات قسم الانتاج يهتم التنسيق إقامة روابط بين نشاطات الأقسام المختلفة .

• **تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية :** وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتدليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

• **المتابعة والإشراف :**

فنجاح واستمرار الكثير من الاعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط ، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير وأيضا تعد مهمة كبيرة لاكتشاف العلاقات الكبيرة ، فمهمة المتابعة والمتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الإنجاز وتحقيق للنجاحات<sup>1</sup>.

وهذه الوظيفة تتضمن دراسة الظروف المحيطة بالعمل والاشراف على سير العمل والتأكد من صحته ، حيث تتعلق المتابعة بقياس النتائج التي تم تحقيقها ومقارنتها بالأهداف المرسومة لذا فهي تعد أداة للتصحيح والتطوير أما عملية الاشراف تتطوي على إرشاد المرؤوسين واصدار التعليمات والوامر لهم لتوظيف طاقاتهم بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عمر الزغبى ، محمد التركي البطانية ، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الاردن ، ، 2006، ص

2- مهام غير رسمية : تعرف على أنها " العلاقات التي يكونها الموظف مع زملائه خارج أوقات العمل الرسمية ، ومن خلال الأنشطة الإجتماعية ، أو بمبادرته الشخصية ، تنشأ عن هذه العلاقات مجموعات غير رسمية تتميز بخصائص واهتمامات مشتركة.

ويتسبب التنظيم غير الرسمي داخل الشركة أو المؤسسة في الكثير من المشكلات، ويأتي على رأسها رفض التغيير والتطوير في الإجراءات أو السياسات أو الآلات والمعدات؛ لكن هذا الشكل من التنظيم يسعى للحفاظ على مصالحه وهيبته ومركزه في العمل .

وقاد تتعارض أهداف التنظيم الرسمي مع أهداف التنظيم غير الرسمي، بل قد تكون معايير الشكل الثاني أقل من المعايير التي يحددها التنظيم الرسمي، مما يقود إلى عدم الإهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء للإدارة، ويتسع المجال لإنتشار الشائعات داخل المؤسسة ، وتنتقل هاته الشائعات بسرعة مثل خفض سياسة الحوافز، والإستغناء عن بعض العاملين، والدعاية السيئة عن الإدارة واتهامها بالفساد وقد يسعى الفرد داخل التنظيم غير الرسمي إلى مطالب تؤدي إلى زيادة التكاليف<sup>1</sup>.

وتقرز التنظيمات غير الرسمية أيضا من المشكلات الجانبية داخل بيئة العمل ومنها ضعف التأثير تجاه التنظيم الرسمي، والميل إلى العنف والقوة وعدم الثقة بالنفس وسرعة الغضب وعدم ملك النفس، وقابلية تصديق الشبهة والتشكيك في توجيهات المؤسسة، ومن المشكلات الناجمة عن نقشي التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسات افتعال المشكلات مع المخالفين للرأي، وعدم الإلتزام بخطة المؤسسة، وعدم الإعتراف بالخطأ، وانتشار سوء الظن بالآخرين، وكثرة الخصومات مع غياب الرقابة الجدية ، وعدم الإمتثال لأوامر المدير المسؤول، وبث روح التمرد والإحباط داخل المؤسسة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن ، عمان ، 2008 ، ص 143.

<sup>2</sup>خبير مصطفى كنانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن ، 2007 ، ص 134.

- فوائد التنظيم غير الرسمي :
- نظرا إلى التفاهم والتفاعل الذي يربط العلاقات بين أفراد التنظيم غير الرسمي ، فإن هذا يساعد على دعم وتقوية وسائل الإتصال بحيث تكون سريعة ومرنة دون اللجوء إلى الإتصال الرسمي الذي قد يستغرق وقتا .
- توفير جو من المرونة في إصدار القرارات وتقبلها من طرف العمال مما يساعد على إنجاز العمل بسرعة
- وجود فرق وجماعات في شكل جماعات غير رسمية ولقاءات، يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد .
- يتيح التنظيم غير الرسمي للعاملين التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم.
- يساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم بطريقة مرنة وسهلة وسريعة، كما يسمح بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين، وهذا ما يخلق جو من التفاعلات الإجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة.
- يخلق التنظيم غير الرسمي جوا مريحا للعمل والإنسجام، مما يساعد الفرد على الإبتكار والإبداع داخل العمل.
- يزيد التنظيم غير الرسمي من فعالية الإدارة، ذلك أن أداء العمال بصورة ودية غير رسمية قد يزيد من فهم الإدارة للأفراد ويعمق لديها المسؤولية في حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم<sup>1</sup>.
- يخدم التنظيم غير الرسمي الإدارة، بتزويدها بالمعلومات الخلفية بطريقة غير مباشرة عن طريق ما يعرف باللمس الخفي أو الإشاعات من وراء الجدران عما تناقله الأفراد من أخبار

<sup>1</sup>خبير مصطفى كنانة ، مرجع سابق ، ص 135

قد تكون صحيحة، ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث في تصحيح المعلومات وتقديمها للموظفين في الوقت المناسب .

- يترتب عن الإحتكاك والتفاعل بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي، زيادة قاعدة الإشراف أي انخفاض نسبة الوقت التي يخصصها المدير للتنسيق والمتابعة، لذلك قد يتم أيضا من داخل إطار التنظيم غير الرسمي للمجموعات عبر قادة المجموعات غير الرسمية .

- بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في إمكانية تبادل المعلومات المفيدة، إذ قد تتولد أفكار ابتكارية لتطوير الاداء من خلال الأحاديث في مجموعة الإستراحة مثلا، وتنسيق العمال بشكل أسهل ، وأيضا خلق روح الفريق بين الأفراد، وتسهيل عملية تكييفهم في المنظمة.

- إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه.

- بعد الإشارة إلى فوائد التنظيم غير الرسمي فلا بد من التطرق إلى عيوب هذا النوع من التنظيم لأنه و كغيره من التنظيمات يحتوي على مجموعة من المعوقات التي إذا توفرت فيه فإنها سوف تؤدي إلى ظهور مشاكل واضطرابات وخلق جو غير مريح للعمل.

- **عيوب التنظيم غير الرسمي:** يمكن في بعض الأحيان أن تتعارض أنشطة وأفكار التنظيم غير الرسمي مع مصالح التنظيم الرسمي ، نظرا إلى أنها تنشأ خارج نطاق أو نظام السلطة الرسمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>خبير مصطفى كنانة ، مرجع سابق ، ص 135

- اتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى إطالة وزيادة الوقت المخصص للعمل، فكثير من الأحيان تتحول أفكار أفراد الجماعة غير الرسمية إلى نقاشات مطولة تأخذ وتستهلك الكثير من الوقت المخصص للعمل الرسمي .
- بروزا بعض السلبيات (إدارة غير رسمية) في التنظيم من الذين يعملون على تعويض الآخرين بالإضراب عن العمل .
- شعور الإحباط والسخط الذي يجتاح الأفراد في المنظمة الذين يتمتعون بسلطة حقيقة في ظل التنظيمات غير الرسمية ، برغم وجود سلطة رسمية تمنحها لهم وظائفهم .
- يمكن أن يصبح التنظيم بيئة خصبة للشائعات ومحاربة التغيير أو التطوير خوفا من أن يؤدي هذا التغيير إلى فقدان المكانة غير الرسمية التي كان الفرد يتمتع بها<sup>1</sup>.

#### • مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية :

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن المشاركة المدير العاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه بل الروح الجماعية المنفتحة ترفع من شأن المدير وتعليمه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراما وتقديرا قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

#### • درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الانسانية الأخلاقية في التعامل :

نبيلة تجعله قدوة وأسوة بها الجميع فيسعى لتقصص شخصيتها بذلك يحول المدير منظمة إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

<sup>1</sup>خبير مصطفى كنانة، مرجع سابق، ص 135.

- مهارة تبصر الأهداف العاملة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة:

وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العاملة للدولة وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العاملة واتجاهات المجتمع.

- المهارة في تنظيم الوقت و إدارته :

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن و تلاقي الأوقات ومن المهام التي تتحدد بها الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

- توفير المعلومات : حيث يجب أن يتوفر في السلطة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي يجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة<sup>1</sup>.
- توفير الخبرة : فالسلطة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية القائمين على الإدارة .
- رسم استراتيجيات المنظمة :

بحيث يتولى السلطة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية بها.

- التخطيط التنفيذي : بحيث يتولى السلطة الإدارية الإشراف على وضع خطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

<sup>1</sup> محمد التركي البطانية ، محمد عمر الزعبي، مرجع سابق ، ص ص ، 29-30

- **الحفاظ على الأخلاقيات المهنية** : عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد .

- **التمثيل الخارجي للمنظمة** : فالسلطة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة و مصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره .

- **التنظيم** : عبر قيام السلطة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة غير القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.

-**الرقابة والتقييم**: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة.

#### ب: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لاشك أن القيادة أن السلطة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القيادة والتابعين له وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديد والمؤثرات التي تؤثر على السلطة الإدارية ايجابيا أو سلبيا و أهم هذه العوامل :

**1- صفات وشخصيات المرؤوسين التابعين**: وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمانية أو النفسية أو السلوكية<sup>1</sup>.

**2- أهداف المنظمة مكان العمل**: سلوك أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

**3 - نوع منظمة العمل**: سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع الفرد فيها ونوع المهام ، نوع الحوافز وجماعة العمل .<sup>2</sup>

**4- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل**:

<sup>1</sup> علي محمد حسن بني مصطفى ، أثر التخطيط الاستراتيجي في تنسيق خدمات ، زهران للنشر والتوزيع ، طبعة الأولى ، عمان ، 2017، ص 285.

<sup>2</sup> بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره ، ص 23.



أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها الداخلية لذلك نجد أن السلطة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها .

#### 5- عوامل تخص القائد :

ويتحدد من خلال السمات الشخصية والجاذبية ، الحيوية ، الحزم استيعاب الآخرين الأفكار والخبرات الدافعية للإنجاز وتشمل أمو بتعيين على القائد أن يأخذها بعينا لاعتبار .

- مدى قناعة القائد بأن المرؤوسين يجب أن يشاركوا في اتخاذ القرارات .

- مدى ثقة القائد بمرؤوسيه ، مدى تحملهم للمسؤولية ودرجة الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.

#### 6- عوامل تخص المرؤوسين :

فكلما تمكن القائد من فهم احتياجات وقيم المرؤوسين التي يؤمنون بها ودوافعهم قدراتهم ، اتجاهاتهم ، مشاعرهم أهدافهم ، تفاعلاتهم كلما سهل عليه تحديد النموذج الأصلح لقيادة هؤلاء المرؤوسين والذين يستجيبون له بفعالية.

#### 7- عوامل تتعلق بالأخلاق :

- ضعف الوازع الديني: ويترتب على ذلك عدم الالتزام السلوكي بالقيم والمعايير الأخلاقية وتضائل الإخلاص للمنظمة والخضوع للرؤساء وإهدار حقوق الآخرين والانهيال وقت الشدة.

- الأنانية والانتهازية الاجتماعية:

ويترتب على ذلك أن يتصنع القائد على إبداء النصيحة والمشورة لإتباعه وأن يبخل بإبداعاته على المنظمة وأن يسخر ذكائه في إرضاء جميع الأطراف.<sup>1</sup>

- الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة :

<sup>1</sup> أكبال آسيا ليديّة: مرجع سابق، ص 44.

ويترتب على ذلك تفشي المحاببات واستغلال النقود والولاء للجماعة على حساب المنظمة والحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يمكن تقديم العون للآخرين.

**8- عوامل تخص البيئة:** والمقصود بها بيئة عموماً بأن المتغيرات الداخلية والخارجية للمنطقة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها المنظمة على وجه الخصوص فلا يستطيع أي قائد أن ينحرف على اعتدت عليه المنظمة من أساليب قيادية والإشكال له ذلك مجموعة من المتاعب والصعاب كما يلعب الموقع الجغرافي للمنظمة دوراً مهماً ، في هذا المجال فطبيعة وحجم المنظمة مثلاً قد يلزم القائد بتفويض بعض من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، وبذلك فإن لهذه العوامل أثر كبير في تحديد نوع النمط القيادي المتبع.<sup>1</sup>

### 9- عوامل تخص الموقف:

وهي مرتبطة بالخصوص بظروف المشكلة وأبعادها المختلفة والعوامل التي يؤثر فيها مدى الرغبة في اتخاذ قرار بشأنها فإذا كانت تلك الظروف خارجة عن نطاق سيطرة المرؤوس المجال للمشاركة في اتخاذ القرار.

### 10- عوامل الضغوط الزمنية:

تلعب الضغوط الزمنية لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة الجماعة بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة الوطنية السائدة تعتبر عاملاً موقفياً ومحددداً رئيساً للنمط القيادي عن طريق التابعين، إذ أن القادة لا يمكنهم أن يختاروا أسلوبهم القيادي حسب رغبتهم ، بل إنهم محددون بالظروف الثقافية التي يتوقعها تابعوهم فالثقافات التي

<sup>1</sup> بوعلاق نوال، سعدي يحيى، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية (مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، العدد: 11، 2014) ص 33.

تؤكد على قيم التعددية والمساواة وحقوق الإنسان لا ينسجم معها نمط القيادة الفردية الأوتوقراطية<sup>1</sup>.

أما الثقافات التي تسود فيها قيم الطبقية والتسلط فلا يمكن للقائد الديمقراطي أن ينجح فيها حيث أن يتم فهمه بشكل سليم وسيعتبر أسلوبه دلالة على ضعفه.

### سابعا: معوقات السلطة الإدارية:

#### أ: معوقات السلطة الإدارية

هناك العديد من سلوكيات القادة والأتباع التي تحد من فعالية القيادة فتركيز القائد على الإنجازات التي تم تحقيقها في الماضي تعتبر من أهم السلوكيات المعرقة للقيادة ولعل من أهم السلوكيات ذكر ما يلي:

#### 1- تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال

يعد الكمال مستوى مرغوب فيه لكن إما أن يكون مستحيلا للتحقيق وقياس نتائج مجهودات الأفراد يكون بالنسبة للعوائد المحققة ومقابل أفضل نتيجة يمكن التوصيل إليها تقاس مدى إجادة القائد، فيمكن للقائد تحقيق أفضل النتائج لكن يجب أن لا يكون ذلك على حساب تجاهله للأخطاء المرتكبة، لأن رغبة القائد في الوصول إلى الكمال تؤدي إلى عدم تحقيق الكفاءة.

#### 2- تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع:

#### فيقوم القائد بالسلوكيات الآتية:

- تجنب التعامل مع المشكلات وهذا يجعل الوضع يزداد سوء، ويؤثر سلبا على معنوية القائد والتابعين.

<sup>1</sup> بوغلاق نوال، مرجع سابق، ص34.

- تجنب مواجهة مشكلات تؤدي إلى ظهور أشكال غير مباشرة للاتصال بين القائد ومروسيه كالتلميحات مثلا، وهذه الطرق غير فعالة تؤدي إلى سوء التفاهم والتوجيهات الخاطئة.
- إرادة القائد في أن يكون محبوبا تجعله يتجنب إعطاء التوجيهات والتغذية الراجعة والإرشادات وهذا يجعله مقصرا لأنه قدم رغبته في إرضاء التابعين له على مصلحة المنظمة.
- عدم القدرة القائد في أن يكون محبوبا بتجنب إعطاء التوجيهات على قول لا يلزمه بما لا يستطيع وبدخله ذلك في ضغوطات ووعود لا يستطيع الوفاء بها وهذا يجد من فعالية القيادة<sup>1</sup>.

### 3- الفشل في استخدام منظور أوسع:

حيث يكون من الصعب انتقال الفرد من وظيفته إدارية عادية إلى مواقع قيادية دون الحصول على خبرة مسبقة فإذا تولى الفرد منصب قيادة وإشراف يجب عملية توسيع مفاهيم ومنظوره متى يتناسب مع المسؤوليات الجديدة فالمخصصون الذين يركزون على التعامل مع المشاكل الفنية يفشلون في معظم الأحيان في حل مشكلات المنظمة وقيادتها ويجعلهم ذلك يرفضون تجعل مسؤوليات لا تعتمد على خبراتهم الفنية.

### 4- التبعية بدلا من القيادة:

وهذا يحصل غالبا مع القادة الجدد الذين لا يملكون الخبرة الكافية وصنع القرارات يتطلب خبرة وحنكة وإحاطة بكل جوانب الموضوع لذلك يجب أن لا يتردد القائد الجديد في طلب المساعدة

<sup>1</sup>حسين سلامة عبد العظيم ، تحديات القيادة للإدارة والفعالية، دار الفكر للنشر، عمان 2005، ص 48.

والنصيحة وفي نفس الوقت أن لا يترك مسؤولية للقرارات على عاتق من يقوم بنصيحة حتى لا يصبح تابعا متبوعا

**5- المركزية الشديدة:** تتخذ أغلب الدول النامية في تسيير مؤسساتها على إتباع المركزية في اتخاذ القرارات مما يكون له انعكاس سلبي على معالجة الفورية للإنحرافات عند تحقيق الأهداف وذلك ما يتجلى جميع السلطات في يد الإدارة العليا وعدم تعويضها للسلطات الأفراد التابعين<sup>1</sup>.

**ب: المعوقات الخاصة بالأجهزة الإدارية:** تشمل المعوقات الخاصة بالبيروقراطية:

1- البيروقراطية الجديدة وتعقد الإجراءات: تعاني الإدارة في الدول النامية من مظاهر البيروقراطية في التسيير والبيروقراطية المقصودة هنا ليس كما حددها ماكس فيرير بأن خصائص البيروقراطية المقصودة هنا ليس كما حددها الرغبة الشديدة في إتباع الطرق الرسمية في الإدارة ، والتضحيه بالمرونة ، من أجل الالتزام بتنفيذ التعليمات.<sup>2</sup>

2- عدم وفرة المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات: تتوقف فعالية السلطة الإدارية على سلامة ودقة المعلومات وصحتها ووضوحها التي سيبنى على ضوءها القرار ولهذا فأغلب القرارات المتخذة من طرف السلطة الإدارية في الدول المختلفة قرارات ارتجالية وتعتبر معلمها عن اختيارات شخصية للقائد الإداري ، وعلى توجيهه العقائدي والفكري والإيديولوجي وليس من التوجه العلمي الدقيق، وغالبا ما يكون القرار المتخذ من أجل تحقيق مصالح ذاتية أو مصالح لجماعة المعارف والأصدقاء أو تابع من أفكارهم وتوجهاتهم.<sup>3</sup>

3- التخطيط الغير السليم: من بين المعوقات التي تواجه القيادة في الدول النامية عدم دقة التخطيط وسلامته والذي غالبا ما يكون لمواجهة ظروف طارئة وليس مبني على رؤية

<sup>1</sup>الفقهي إبراهيم، كيف تصبح قائد فعال ، دار أجبال للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 13.

<sup>2</sup>نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 234.

<sup>3</sup>إبراهيم درويش، الإدارة العامة بين النظرية والممارسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975، ص349.

إستراتيجية مستقبلية بعيدة المدى وتتميز معظم الخطط الملموسة لدى مؤسسات الدول النامية وكأنها كتب منزلة من السماء لا تقبل التغيير مما ساهم في عدم ملائمة وتكييفها مع الظروف الطارئة والتغيير المستمر لمتطلبات المجتمع كما أن جهود القوانين تساهم على اتخاذ القرارات .

### ج- المعوقات الخاصة بالبيئة:

**1- عدم استقرار الأنظمة السياسية:** يعتبر عدم استقرار الأنظمة السياسية من السمات البارزة في الدول النامية، مما يؤثر سلبا على عدم استقرار الرؤساء الإداريين للمؤسسات في غالب الأحيان مما ينعكس على تصورات العمال للقيادة عدم فعالية التنظيم لتحقيق أهدافه.

وكل تغيير يحدث على رأس الجهاز الإداري لا يساهم في تطوير وتغيير نمو القيادة إلى الأحسن بل يساهم في إزالة ما هو موروث عن سابقه بإيجابية وسلبياته.

**2- عدم الاستفادة من التقدم العلمي في مجال الإدارة:** وذلك بتطبيق نتائج البحوث التي أجريت في مجال الفعالية المطلوبة بالإضافة إلى عدم الاستعانة بالوسائل الحديثة لتنظيم العمل وتحديد المهام والتخطيط والوسائل الاتصال لمواكبة التقدم العلمي كاستعمال الإعلام.<sup>1</sup>

**3- وجود صعوبة ناتجة عن الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم:** كون التنظيم كجماعة منظمة يعتبر شرطا لوجود القيادة الإدارية، فإن الخلط بين الجماعة العادية والتنظيم يؤدي إلى عدم الوضوح القيادية التي تمارسها المؤسسة.

**4- عدم وجود تعريف متفق عليه بين معنى القائد والقيادة:** حيث يرى البعض أن القيادة من خصائص الجماعة وأن الفرد يعتبر قائد في أي موقف جماعي (يركز على أهمية القيادة) والبعض يرى أن القيادة خصائص الفرد فالقائد ينظرهم، هو الذي يتسم سمات شخصية معينة، كالقوة الجسدية، الذكاء وضبط النفس (يركز على أهمية القائد).

<sup>1</sup> توفيق درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

**5- وجود اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري: وهما:**

اتجاه يمثل النظريات الكلاسيكية للمؤسسات والتي تصور القائد الإداري على أنه رمز ومظهر للسمات المقبولة.

اتجاه يمثل النظريات السلوكية للمؤسسة والتي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة وتتنظر للقيادة الإدارية على أنها مظهر من مظاهر العلاج الاجتماعي.

**6- التدخل في بعض جوانب العملية الإدارية: (التخطيط، التنظيم التوجيه، الرقابة) وبين مهمة**

القائد ودوره في هذه العملية، مما أدى إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا

- الخلط على مفهوم القيادة الإدارية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الزهرة العنيفة، جمعة حاجي، دور القيادة الإدارية في تفعيل رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015، 2016، ص 25.

\* النظريات الكلاسيكية: على أنها الأساليب والخطط الفكرية المرتبطة في تفعيل رأس المال العسكري بالمؤسسة الاقتصادية والتي تساعد بشكل كبير في تحقيق أعلى معدلات من الكفاءة والجودة.

\*النظريات السلوكية: هي واحدة من أشهر النظريات التي تتبنى فكرة العلاج القياسي، مثل العلاج عن طريق الكلام، والتي تؤمن أن تحسين السلوك، أو تحسين نوعية الحياة.

**خلاصة الفصل :**

في خلاصة هذا الفصل يمكن القول أن السلطة الإدارية هي تلك الوظيفة التي يكون عنصر التأثير في الأفراد ركيزة عملها بنجاح, كما يساعد على نجاحها ويساعد على تمكينها بشكل كفاء , فالفرد العامل هو محور السلطة الإدارية بما انه يقوم بتطبيق أنشطة المؤسسة بالشكل الذي يمليه القائد الإداري من خلال الحث و التوجيه واكتشاف المعارف التي تحويها من أجل تنميتها بطرق عديدة.

وعليه فالسلطة الإدارية تطلب العديد من المتطلبات بدراسة ديناميكية الجماعة بأساليب مختلفة منها الدكتاتورية و الأوتوقراطية و الديمقراطية من أجل تحقيق أهدافها.



# الفصل الثالث



**تمهيد:**

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة.

فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى و لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من العلماء والدارسين نظرا لما لها من أهمية على حياة المنظمات فهي تلعب دورا فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد لذلك أجريت الكثير من الدراسات لفهم العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم والتي تحكمها العادات والعلاقات والتقاليد التي تحدد من خلالها القيم والسلوكيات والتصرفات داخل المنظمة فالثقافة التنظيمية في مجملها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات من فشلها لذلك سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري الخاص بالثقافة التنظيمية.

## أولاً: بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية:

أ- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة راسخة في أذهان العاملين حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية، وفق عالقة جماعية تفاعلية. كما تشير إلى الأفكار ملها فرد معين اتجاه شيء ما وتعبّر عن مدى فهمنا للحقيقة وقد تبنى على أساس المعرفة التصورية والآراء والعقيدة كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية، لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب والصداقة والاحترام والتقدير والولاء، والمشاركة في عملية صنع القرار والمشاركة في العمل الجماعي وأثره في تحقيق أهداف المنظمة، والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة.<sup>1</sup>

ب- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، إذ تمثل التوقعات ما يضمنه الأفراد حقيقي، ومن ثم يؤثر على طريقة تلقيهم للأحداث والإحساس بها، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

ج- **الايديولوجيا:** هي ذلك النسق من الأفعال والتصرفات والأحكام المنظمة التي تستعمل لوصف وشرح وترجمة وتبرير الوضعية لجماعة أو مجموعة معينة والمستوحاة بصورة كبيرة من

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 - 2004

القيم. كما أنها نظام من المعتقدات بشأن البيئة الاجتماعية المحيطة، وتتضمن دلالات عن مدى صحة بعض التصرفات الاجتماعية، وأنماط التصرف التي يجب القيام بها في ضوء تلك الدالات، وتكون الايدولوجيا حاضرة متى ما كان هناك أفراد فاعلون وفعل وتصرف جماعي بمعنى نزاع وصراع محتمل حول الغايات وحول وسائل ذلك الفعل.<sup>1</sup>

د- القيم: من المفاهيم التي زاد الاهتمام الآونة الأخيرة لمالها من تأثير على سلوك الفرد وكذا المنظمات، ويتفق معظم الباحثين في هذا الميدان على أن هيكل القيم الشخصية للفرد يعد واحدا من العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل.<sup>2</sup>

هـ- الأخلاق : على أنها القيم والأخلاقيات التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح فالأخلاق مفهوم يرتبط عموما بالضوابط السلوكية للإنسان وتحديد جوانب الخير.

و- الأعراف : يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

### ثانيا: المناخ التنظيمي و أثره على الثقافة التنظيمية :

إن كل المنظمات والإدارات تسعى من أجل خلق مناخ تنظيمي جيد وتحسينه والاهتمام به لذا كان على المنظمة أن تبذل جهدها من أجل تعزيز حقوق العمال وخلق قيم مشتركة لكي تمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة وفعالة لأداء العاملين، ولذلك نتساءل على كيفية خلق هذا المناخ التنظيمي الملائم وكيفية تحسينه داخل المنظمة .

<sup>1</sup>لباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2013، ص85.

<sup>2</sup>احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص210.

من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد وبنفس الوقت يمكن لهذه الإدارة أن تخلق جو يجعل لكل الوظائف التي يقوم العاملون مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت، وكذلك على هذه الإدارة أن تعدل من سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية وكذلك يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن احترام العاملين والعدالة فيما بينهم من حيث فرص المكافئة والترقية بخلق مناخ تنظيمي ايجابي.

والثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت، وتتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة. وهي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها هذه المؤسسة، وهي التي تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل<sup>1</sup>، وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزامهم والتزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها، كما أنها تجعل عمل المؤسسة ورسالتها أمرا ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها. لذا فينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها.

#### أ- الاتصال التنظيمي و أثره على المناخ التنظيمي للمؤسسة:

الاتصالات هي الوسائل أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارة صاعدة أو نازلة أو متوازن فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار و الشكاوي والتقارير التي يرفعها منسوبي الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما

<sup>1</sup>كامل محمد الغربي : السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط6، ص303.

الاتصالات النازلة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد أو التبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي. فهي تساهم بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وأن فعالية الاتصال تعني ببساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، وأن البطء فيها وعدم فعاليتها تعني أن هناك خلل هام في المناخ التنظيمي يجب معالجته<sup>1</sup>. حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهو بذلك يؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وأن وجود إتصالات فعالة يعد مؤشر هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد

إن الاتصالات التنظيمية باعتبارها جوهر العملية، لما تكتسبه من أهمية في تقوية الروح المعنوية للعمال، يساعدهم على الإطلاع الدائم عما يحدث بداخلها، وما تواقبه من تطور، فالتغذية الراجعة باعتبارها وسيلة، يعبر من خلالها العمال عن آرائهم و إبدائه و إن الاتصالات التنظيمية باعتبارها جوهر العملية، لما تكتسبه من أهمية في تقوية الروح المعنوية للعمال، يساعدهم على الاطلاع الدائم عما يحدث بداخلها، وما تواقبه من تطور، فالتغذية الراجعة باعتبارها وسيلة، يعبر من خلالها العمال عن آرائهم و إبدائه.

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها متوقف على مدى نجاعة الاتصالات فيها، لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، إنما هي عملية أساسية تعتمد عليها كافة

<sup>1</sup>الصيدلاني خالد بن صالح: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار ،بإمارة المدينة المنورة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،الرياض، 2001، ص.5.

العمليات الإدارية الأخرى. فمكانة الاتصال و أهميته داخل المنظمة، يخلق جو ملائم للعمل، يحقق للعامل الرضا و الرفع من معنوياته وللمنظمة تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

### ب- التنظيم الغير الرسمي وأثاره على الثقافة التنظيمية:

يشير التنظيم غير الرسمي على مجموعة من العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة الإدارية تنشأ نتيجة الاتصال المستمر والزمالة الدائمة في العمل، ولقد ظهر التنظيم غير الرسمي في المنظمات الإدارية ليسد الفراغ الذي يعجز التنظيم الرسمي عن ملئه في النواحي السلوكية. وذلك لأنه على الرغم من وجود التنظيم الرسمي وتحديد العلاقات، قد توجد العوامل التي تفتت المنظمة، وتضعف فعاليتها، وتجعل التعاون متعذرا والتنسيق مهمة صعبة، لعدم تعاون الأفراد طواعية لمجرد وجود التنظيم، وهذا النقص في التنظيم الرسمي يولد فراغا لا يتفق مع طبيعة البشر.

التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها لأنه ليس مستودعا من أثار وأناس ، بل جماعات من العاملين وأنماط من التفاعلات الاجتماعية والنفسية التي تخلق جوا نفسيا و اجتماعيا مناسباً، يساعد على تنمية القدرات للعاملين وتحسين أدائهم ،والرفع من كفاءاتهم الفنية والإنتاجية،لكون هذه المعطيات تحدد الخصائص البيئية الداخلية المادية والغير مادية ،والمعبر عنها بالمناخ التنظيمي الذي يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة،طبيعة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ونظام الحوافز المحددة للسلوك الإداري في مختلف التنظيمات.

### ج - الرضا الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية:

<sup>1</sup>حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وإدارة العاملين ، ط1، مكتبة لبنان ناشرين لبنان 1997،ص2.

**1:العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي :** إن الثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ،فكلما زادت عناصر الثقافة التنظيمية قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط لدى العاملين والعكس صحيح فإ، لثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة والترابط الإجتماعي وجماعية العمل و فعالية نظم الإتصال والإتفاق فيما يتعلق بالقيم و بلا شك فإنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظف وتؤثر إيجابيا على سلوك الموظف في مواقع العمل وترفع من كفاءة الموظفين وبالتالي فهي توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمنظمة توجيه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها.

**2:العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي :** القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة بما هو مرغوب وغير مرغوب ،داخل بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات في أهم النقاط التالية:

- تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما ينعكس ذلك على زيادة درجة الولاء للمنظمة ، والإلتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل .

• تخفيض معدلات ترك العمل وزيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء <sup>1</sup> .

• زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والإتصالات وتبادل المعلومات.

<sup>1</sup> عسلي نور الدين ،إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ، 2009 ، ص26.



• المساعدة في تقييم وتنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية.

### 3 : العلاقة بين التوقعات التنظيمية والرضا الوظيفي:

لقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أن ظروف العمل من أوية وإضاءة ودرجة الحرارة وساعات العمل وغيرها وقنوات الإتصال تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي كلما كانت التوقعات التنظيمية التي يتوقعها الموظفون هي نفس التوقعات التنظيمية التي تضعها المنظمة ،كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي وكلما كانت توقعات الأفراد العاملين لا تتوافق مع التوقعات التنظيمية للمنظمة كلما أدى ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي ،وهذا ما سيؤدي إلى إرتفاع معدل دوران العمل والغياب وإنخفاض الإنتاجية وغيرها من مظاهر عدم الرضا الوظيفي وبالتالي فإن توقعات التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي.

**4- العلاقة بين الأعراف التنظيمية والرضا الوظيفي :** الأعراف التنظيمية هي مجموعة من القواعد والتعليمات الغير مكتوبة التي تحدد للأفراد ما يجب أن يتبعه الأفراد داخل المنظمة في مختلف المواقف وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة ،ويعد الخروج عليها خروج من المألوف بالإضافة إلى أن الأعراف ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة لتحقيقها فمثلا نجد بعض الأعراف الإيجابية المتعارف عليها كالإنضباط والتقييد بساعات العمل والتفاني الزائد والجد في العمل ،تقديم شعار مصلح المنظمة فوق الجميع فالمنظمة تسعى دائما إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء و الرضا ، وهي في ذلك تستخدم عدة سياسات و إجراءات منها ما هو محدد قانونيا ( القانون العام و القانون الداخلي ) ، ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية ( بين إدارة المنظمة و ممثلي العمال وهم النقابة )<sup>1</sup> ، ومنها ما هو غير مكتوب غير رسمي) تتخذه المنظمة كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة ،ومن بين هذه السياسات :التحفيز،التدريب ،القيادة ،الإتصالات وإتخاذ القرارات فمثلا هناك مجموعة من

<sup>1</sup>عسلي نور الدين ،مرجع سابق،ص27

العادات والسلوكيات الإدارية التي تتمثل في عدم اللامبالاة بأداء العمل المنوط لبعض الموظفين وشيوع بعض العادات الذهنية والسلوكية كالكسل الذهني والتراخي في أداء العمل ومتابعته في إطار شروطه ومعاييره.

هذه و من الظواهر والسلوكيات الإجتماعية والمهنية والإدارية تشكل نمو واتساع الإهمال والكسل هي مؤشرات إنخفاض الأداء والرضا الوظيفي وبالتالي تؤدي إلى بروز ثقافة الفشل وعدم الجدية والمسؤولية وحدوث مشاكل وخلافات ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في القوانين ،أو أنظمة المنظمة ولكن بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحيانا ف الحسبان وقت التنظيم ،وهي العادات والتقاليد والأعراف والثقافة والأخلاق في الأفراد الذين نشؤوا في بيئات مختلفة وبالتالي على المنظمة أن تسعى دائما إلى تطوير سياساتها وإجراءات وقوانينها بما يتماشى مع ما يريده أفرادها<sup>1</sup>، وأن تأخذ في الحسبان تقاليدهم وعادات والأعراف التي يتبعوا لتجنب الصراعات والمشاكل والتعارض بين ما تحمله المنظمة وما يحمله الأفراد.

**5: العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والرضا الوظيفي :** تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات ،أو التصورات أو المعايير التي تكونت داخل المنظمة على مر السنين، وتجسدت فيها وفي موظفيها وبما أن الرضا الوظيفي والمعتقدات التنظيمية مرتبطان بالفرد نفسه ولا يمكن ملاحظتهما إلا في سلوكياتهم يجب على المنظمة أن تسعى لتغلغل هذه المعتقدات لدى موظفيها ، واستخدامها من قبل العاملين وذلك لإعطاء معنى للمواقف التي يواجهونها وبالتالي تعمل على تشجيعهم على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المنوطة ،وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين ،دون المساس بمعتقداتهم الشخصية .وبالتالي نستنتج أن بين الثقافة

<sup>1</sup>عسلي نور الدين ،نفس المرجع السابق، ص 27.

التنظيمية والرضا الوظيفي علاقة ارتباطية قوية جدا ،حيث أنه كلما كانت ثقافة المنظمة قوية ،كلما أدى ذلك إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين.<sup>1</sup>

### 6 - العمل الجماعي وأثره على الثقافة التنظيمية:

إن الجماعات تتميز بتشكيل سلوك معين لأفرادها، هذا السلوك سيتأثر بثقافة المنظمة أو المؤسسة التي تنتمي إليها الجماعة بشكل كبير، وعليه فإنه يمكن ذكر أهم ما تقدمه الثقافة التنظيمية للجماعات في النقاط التالية:

-الثقافة القوية الواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها لأشياء، فهي بذلك تصنع طريقا مشتركا ورؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم حول تنفيذ الأشياء.

-تشبع الثقافة التنظيمية من خلال الجماعات حاجة الانتماء لأفراد وذلك إذ إن لأفراد دوافع نمو إشباع حاجة الانتماء، فالثقافة التنظيمية من خلال بناء الجماعات تشبع هذه الحاجة كما أن الثقافة والسياسة الكفاءة للمنظمة تحقق هذا الانتماء حتى فريق العمل من خلال الإيمان بقيم ومعتقدات مشتركة، ذلك لإيمان والاعتقاد يصدر من الفرد كنتيجة طبيعية لخلق توافق بينه وبين مجموعة العمل التي مسبقا قد إعتنقت ذلك المعتقدات والتوجيهات.

-كسب الجماعات الأمان والثقة، إذ أن الثقافة التنظيمية لا تهمل تحليل إتجاهات الأفراد المبنية على رسائلها على مضامين مجموعة من العوامل الدينية والثقافية، الأخلاقية وغيرها ومن ثم تقييمها لتلك

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 27.

العوامل و تتوافق مع المبادئ الثابتة لتلك العوامل التي لا يتنازل الأفراد عنها، أو على الأقل لا تتعارض معها حتى لا تكون الثقافة للمنظمة غير واقعية وبعيد عن تطبيق المبنى على إعتناق المجموعات لها<sup>1</sup>. وهذه النقطة مهمة جدا و أن كل منظمة تكون في بيئة، فهي تتحقق أهدافها وفق معطيات تلك البيئة، وعناصر البشرية والمادية، ;لا تتعارض مع معطيات البيئة الثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها حتى تكون قابلة للتنفيذ وبمراعاة تلك الجوانب فإن الأفراد سيشعرون بالثقة بمجرد إهتمام ثقافة المنظمة لقيمهم المختلفة يؤكد ما سبق قول ستيفن أركوفي: عندما يكون هنالك إختلال في التوافق تركز على التوفيق بين الأهداف والبنى والأنظمة والإجراءات لتشجيع عملية تمكين الناس وتغذيتها ولبناء ثقافة تخدم الرؤية والقيم.

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تبدأ بمنح الموظفين عدة مهام بصورة فعالة، وكذلك بالاستخدام الأمثل للوقت ولمواهب الموظفين وقدراتهم، وعادة تمنح الموظفين بعض المهام إذا ما اضطررنا الى ذلك، ويعني هذا ببساطة أن لدينا مزيدا من العمل لا يمكننا القيام به، وهي أي ثقافة تنظيمية بجانب التكامل تحقيق التفاعل لما توليد من إيضاح للطرق التنفيذية للعمل. إذ تستطيع المنظمة بذلك تحقيق أهم عناصر الكفاءة الذين هما التفاعل والتكامل، وتفاعل أفراد المجموعة يساهم بطريقة فاعلة في تحقيق كفاءة المنظمة، وبذلك تحقيق للمجموعة عنصر الثقة مما يزيد أفرادها تمسكا بها، ويؤدي ذلك الى اتجاهات إيجابية نحو بقاء تلك المجموعات وقد ذكر شوقي ناجي أنه إذا نظرنا الى التنظيم الإداري ألي منظمة ستجده يمثل نظاما إجتماعيا من صنع إنسان، وأن على المدير ألا ينظر للمنظمة على أنها تحتوي عدد من الوحدات المنفصلة، ولكن على أساس أن هذه الوحدات مترابطة بشكل تكون في مجموعها نظاما كليا متكامل لها، ويبرز دور المدير أيضا في تحقيق التكامل بين الأفراد والوظائف المختلفة داخل النظام المتكامل

<sup>1</sup>محمد الخفش، إدارة العمل الجماعي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص\_ص19\_33.

للمنظمة بحيث يشيع ذلك لكل جزء من النظام أن يؤدي دوره في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.

### ثالثاً: طبيعة اتجاهات العاملين واعتقاداتهم في المؤسسة الجزائرية:

تشهد المؤسسات الجزائرية تحولات جذرية في نظم التسيير نتيجة التفتح على البيئة الخارجية ، لكن هذه التحولات والتغييرات لا يمكن أن تكون مقبولة من المرة الأولى ما لم يتم إعلام العمال بها قبل تطبيقها ، ولعل إهمال هذا الأمر هو الذي جعل العديد من النظم التسييرية الناجحة تقشل في العديد من المؤسسات وقد جاءت هذه المساهمة العلمية لإلقاء الضوء على مقاومة التغيير التنظيمي وضرورة الاهتمام باتجاهات العمال قبل استحداث أي تغيير كتطبيق نمط حديث من الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

فالإتجاهات تعمل على توجيه سلوك الفرد في موقف معين ، سواء كانت المواقف متصلة بأمر دينه، أو عمله، أو طرق تعامله مع الناس ، أو نظرته إلى الفرد أو مؤسسة . ما فالإتجاه لا يخرج عن كونه حكماً تقييمياً لأحد الموضوعات، والتي قد تكون مجردة مثل المساواة، أو العدل، أو الوقت ...، أو تكون عيانية مثل أدوات التقنية الحديثة والإتجاهات تحدد بشكل كبير نظرة الإنسان للحياة والأشياء أو البشر من حوله والسلوك ما هو إلا تعبير حركي وألفظي للإتجاهات ،بمعنى آخر فإن الإتجاهات تحدد نوعية وطبيعة السلوك ،فالفرد مثلاً يكون إتجاهاته عن الأفراد الذين يمثلون ثقلاً في حياته كزملائه في العمل ومرؤوسيه ورؤساءه أو عن الأحداث من حوله.

<sup>1</sup> محمد الصالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، 2000 ، ص\_ص 388\_389.

## أ- موقف الأفراد و أثره على تحديد اتجاهات العاملين:

إن عملية الأداء احد أهم متغيرات العمل التي يجب متابعتها بشكل جيد ودقيق ومعرفة كل العوامل المحيطة به وخاصة التي لها تأثير عليه ومن أهم العوامل المؤثرة على أداء :

عدم المشاركة في الأداء: إن عدم المشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كالتخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا ولا التي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين لشعورهم لأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة انجازها، او في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء .

## ب- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين و أهمها:

توجهات المنظمة والعاملين بها:

قصد التوجهات الطريقة التي من للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملة تحقى الأهداف حيث أنه إذا أتت الثقافة قوة ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع المنظمة نحو تحقى أهدافها.

**1 - الانتشار:**يشير الانتشار إلى مد انتشار قيم الثقافة التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم أساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوة وذا فهمها طريقة واحدة من قبل العاملين مما منهم من الوصول إلى اتفاق عام.

**2- القوة :** تشير القوة إلى مد تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقى كفاءة في الأداء ومنه تحقى الأهداف المرجوة.

**3 - المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ووجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها<sup>1</sup>:

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة ون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة شأن المشكلات التنظيمية منهم أن قوموا الوظائف التي تحق الاتصال مع البيئة الخارجة.

- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.

**4- الالتزام والانضباط:** يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين, ويشير الالتزام إلى الدرجة إظهار الولاء والانتماء من خلال:

- تدعم الثقافة التنظيمية وتقوتها ما يجعلها مصدرا لمزايا التنافسية للمنظمة.

- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قادة المنظمة إلى النجاح على المد الطول.

- يجب أن تكون الثقافة ذات قمة وتؤد إلى مخرجات جيدة تزد من القمة المالية للمنظمة.

- ضرورة اقتصار السمات الثقافة للمنظمة.<sup>2</sup>

**ج- الاهتمام بإنشغلات العاملين وعلاقته بالثقافة التنظيمية:**

يتوقف نجاح الاداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود أداء العاملين في المنظمة التي تؤدي الى الوصول الى أقصى استفادة ممكنة من الاداء، بحيث تكون بيئة مشجعة للإ

<sup>1</sup>كامل محمد الغربي، مرجع سابق، ص 304.

<sup>2</sup>طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، ب ط، دار غريب للنشر، مصر، 1992، ص133.

على دارة الفعالة للأداء، تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع لها بأن ثقافة تنظيمية قوية ، و أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع الافراد يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، لا قد أو يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلابة السلوك، الحد الأدنى المقبول حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة.

و يعترف للثقافة المنظمة بالدور الذي تؤديه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:<sup>1</sup>

تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة

حسب جهده و مساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة و عدم المحاباة في ذلك مما أن شأنه يزيد إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأ ،حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت .

<sup>1</sup> سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،



- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على و آراء أفكار جديدة.

تلعب الثقافة دورا بالغ الأثر في التأثير على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال قائد للمؤسسة بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير أداء العاملين.

#### د - أهمية مراعات الفروقات الفردية للعاملين:

تعتبر الفروق الفردية ظاهرة عامة في جميع الكائنات العضوية ، فأفراد النوع الواحد يختلفون فيما بينهم فلا يوجد فردين متشابهين في استجابة كل منهما لموقف واحد ، وهذا الاختلاف والتفرد أعطي للحياة معني وأصبح للفروق الفردية أهمية في تحديد وظائف الأفراد .

روق فردية بين إنسان وإنسان بصفة عامة.

فروق الفرد في ذات نفسه.

فروق جماعية أو قومية وذلك ما يتميز به شعب عن شعب أو مجتمع عن غيره فللعرب نفسياتهم العامة وشخصيتهم المميزة وكذلك الحال لدى اليابان والروس والانكليز مما يسمى بالشخصية القومية أو الطابع القومي للشخصية.

ومن أسباب الفروق الفردية وتفاعلها يرجع إلى عاملين أساسيين هما:

عامل الوراثة والاستعداد الفطري:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سالم الياس، مرجع سابق،ص، 77.

ويشمل الجسم وأجهزته وحواسه وأعصابه وغدده وهذا عموما ينقل صفاته الأساسية من الأصل إلى النسل ومن الآباء إلى الأبناء حسب قوانين علم الوراثة في أعضاء الجسم ووظائفها.

عامل البيئة الاجتماعية: ويشمل المنزل والأسرة والمدرسة والأصدقاء والمؤسسات التربوية والاجتماعية والإعلامية والمهنية والعملية.<sup>1</sup>

#### رابعاً: قبول السلطة من طرف المرؤوسين في المؤسسة الجزائرية:

يعتبر "رانسيس ليكرت" من بين الكتاب الذين تأثروا بحركة العلاقات الإنسانية وقد إرتكزت نظريته أربعة أنساق للتسيير والإشراف وتتحرك تلك الأنساق عبر متصل يبدأ من الأتوقراطية النسق الأول وينتهي بالديمقراطية النسق الرابع، وفيما يلي سنقدم موجزا لتلك الأنساق:

النسق الأول: وفيه لا تثق الإدارة في العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات على من هم في المستويات الإدارية العليا.

النسق الثاني: تقوم الإدارة بمنح الثقة للعاملين وتتخذ القرارات في القمة مع السماح للبعض منهم في المستويات الأقل بالمشاركة في اتخاذ بعض منها وتستخدم المكافآت وبعض الأساليب العقابية لحفز بعض العاملين، وتمنح بعض القيادات الوسطى تفويضاً لممارسة بعض من تلك الصلاحيات.

النسق الثالث: حيث تبدي الإدارة قدراً ملحوظاً من الثقة في العاملين ويسمح للمستويات الدنيا في اتخاذ بعض القرارات البسيطة حيث يتم في هذا النسق تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

<sup>1</sup>سالم الياس، مرجع سابق، ص، 77.

النسق الرابع: وفيه تمنح الإدارة الثقة الكاملة للعاملين وتسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، وتشجع الاتصالات المتبادلة بينهم ويسود العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين الطابع الودي ويغلب في ظل هذا النسق أن تتطابق أهداف التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي، مما يدفع بكل القوى للتضافر لتحقيق أهداف المنظمة.

في حين نجد أن المرؤوسين هم الذين يقررون مدى تمتُّع المدير بالسلطة، فبعد تحديد المدير لمطالبه، أمام المرؤوسين خياران اثنان: إما تقبل سلطة المدير؛ وينتج عن ذلك الاستجابة للمطالب، أو رفض سلطة المدير؛ وينتج عن ذلك رفض الاستجابة لتلك المطالب، وعدم تنفيذها. يشير تحليل برنارد في هذا الصدد، إلى أن المرؤوس لا يقبل كل سلطات رئيسه مهما كانت، ويذعن لأوامره، وذلك بعكس ما ذهبت إليه المدرسة التقليدية من توافر القبول الدائم للسلطة من قبل أفراد المنظمة، و هذا يعني أن السلطة ليست مطلقة في المنظمة، فالمدرء يتمتعون بالسلطة، وعليهم ممارستها لصالح المنظمة، كما لا يعني وجود قوة لدى المرؤوسين لرفض السلطة، أن المدير أصبح بدون القوة<sup>1</sup>.

اللازمة لممارستها، بل يعني أن الممارسة تلك، يجب أن تكون ضمن القرارات السليمة، مع تقادي الأوامر التي تصعب، أو يتعذر إطاعتها.

#### أ- الرضا الوظيفي للمؤسسة وعلاقته بقبول السلطة :

الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية اقل ، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من

<sup>1</sup>سالم الياس، مرجع سابق، ص، 77.

العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي... الخ ، والعوامل التنظيمية كالمؤسسات والواجبات ونظام الترقيات .. الخ .

فتشير العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عامل مهم في تشكيل المناخ التنظيمي والذي يؤثر بشكل وواضح على الرضا والانتماء، حيث بمرور الزمن يزيد شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة وخصائصها المميزة إلى درجة العمل على تبنيها والقيام بنشرها وهذا ما نطلق عليه بالمواطنة التنظيمية.

تحقيق الرضا لدى العاملين يساعد على انتشار القيم العالية وروح الإبداع والابتكار والمساعدة في دعم عملية التغيير المقترحة من قبل المنظمة.

ثقافة المنظمة توجه العاملين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

ثقافة المنظمة تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية تظهر أهميتها لدى المنظمات التي يغلب على موردها البشري تعدد الجنسيات والثقافات والأعراق.<sup>1</sup>

تساعد العاملين على التواصل والتعاون بشكل أكثر فعالية من خلال مساعدتهم على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية المطلوب منهم بدل العمل على تصور ما يتوقع منهم أن يعملوه، مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع، فالثقافة القوية تؤثر على زيادة الأداء الوظيفي، والترابط الاجتماعي وجماعات العمل، وفعالية نظام الاتصال. أما الثقافة الضعيفة تعيق الأداء، وتؤدي إلى انتشار مظاهر الاختلاف بين الأفراد وتشتتهم في اتجاهات، وإخفاقهم في اتخاذ قرارات تتسجم مع قيم الأعضاء الآخرين.

<sup>1</sup>سالم الياس، مرجع سابق، ص، 77.

حيث بات من الضروري على المنظمات أن تحرص على بذل كل الجهود الممكنة لتشجيع وتحفيز الموظفين على البقاء في المنظمة خصوصا المتميزين منهم، فاستمرار المنظمات في مجال الأعمال يتطلب توافر عمالة ذات التزام وانتماء كبيرين للمنظمة<sup>1</sup>.

### ب-الولاء الوظيفي للمؤسسة وعلاقته بقبول السلطة :

يمثل الولاء الوظيفي يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها ولاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز ، فإن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم والعمل في منظمات أخرى و يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

ف من أكثر المسائل التي أخذت تشغل إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك لمنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة ولاءه بأهدافها وقيمه.

الولاء الوظيفي هو شعور موظفيك بالانتماء والإخلاص لمؤسستك ، عندما يجدون سعادتهم ورضاهم فيها، ما يجعلهم يبذلون قُصارى جهدهم في العمل وزيادة إنتاجيتهم، ومن ثم زيادة أرباحك وتحقيق نجاح المؤسسة، إذ يمكن لولاء موظفيك التحكم في نجاح أو فشل مشروعك أو مؤسستك.

<sup>1</sup>محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008

يسعى الموظفون المخلصون إلى تحسين أدائهم، فهم يجدون في مهام العمل فرصة للتطور والتقدم، وتجدهم دائماً يبتكرون حلولاً جديدة لمواجهة التحديات والمصاعب، من أجل النهوض بالمؤسسة، إضافةً إلى ذلك، يستعد الموظف المخلص للعمل بجدية واقتراح أفكار مبتكرة وجديدة لتحسين بيئة العمل وجودتها، لا يهتم الموظف المخلص بوجود مدير أم لا، ففي كلتا الحالتين هو يعمل على أكمل وجه، فلهذه صفات القائد الناجح الذي يجيد إدارة المشكلات بنفسه، ويساهم في زيادة الإنتاجية، ويظهر أكثر ولاء الموظفين في أوقات الأزمات والمخاطر، إذ يحرص الموظفون المخلصون على استمرار الإنتاج مهما كانت الظروف، والسعي لإيجاد مخارج وطرق للتأقلم مع الأزمات والمخاطر.

تكمُن أهمية الولاء الوظيفي في اعتباره أصلاً من أصول المؤسسة والحفاظ عليه مفتاح النجاح ويشكل أساساً لاتجاهات وسلوكيات الموظف داخل المؤسسة وكذلك يعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للأفراد وتعاضم قدراتهم على الإنجاز وتحسن الإنتاجية وتأكيد الجودة ويزيد من كفاءة القرارات المتخذة للأفضل من قبل الموظفين.

فكلما كانت العلاقة وطيدة بين الموظف والمؤسسة حتماً تكون النتائج إيجابية، ونسبة الرضا العالية تزيد معها الإنتاجية والأداء الفعال، والوصول والاستمرار إلى تحقيق الأهداف بكل سهولة ومرونة وجودة<sup>1</sup>.

قال فريد سميث؛ المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة فيدكس "أؤمن بشدة بأن إخلاص الموظفين هو مرآة تعكس مدى الالتزام الذي تبديه الشركة تجاههم؛ فعندما يدرك الأفراد ما هو منتظر منهم، ويفهمون أن الأداء المتميز يؤدي إلى المكافأة، ويؤمنون بأن بإمكانهم صنع فارق لأنهم

<sup>1</sup>سالم الياس، مرجع سابق، ص، 77.

يحدون من يستمع إليهم ويسمح لهم بتنفيذ أفكارهم<sup>1</sup>، سيتمكنون بالفعل من إحداث فارق بالفعل، فالولاء الوظيفي لا يعتبر من الكماليات و لا من ملامح الرفاهية والترف في المؤسسة بل هو سلعة أساسية في المؤسسات و هو معيار لا يجب التغاضي عنه نهائياً ، وهذا ما يميز المؤسسات بلاشك عن غيرها ،حيث تتطلب عملية زيادة مستوى ولاء الموظفين وقتاً وجهداً، إلى جانب الكثير من الصبر للوصول إلى مستوى عالي من الولاء الوظيفي.

### ج- روح المبادرة لدى العاملين وعلاقتها بقبول السلطة:

ويؤكد وليام أوشي أن نجاح المنظمة ككل مرهون بتحقيق التعاون بين المدراء والعمال خلال العمل، ويظهر ذلك بشكل كبير في قدرتهم على الاتفاق حول مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بتسيير أعمال المنظمة كالاتفاق حول أنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها. كما أن "عملية اتخاذ القرارات تتم في الغالب بالمشاركة والإجماع وتبقى المسؤولية النهائية فردية. ولا تعتمد عملية التوجيه في النموذج الياباني على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك العاملين فقط بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية .

وركزت النظرة الكلاسيكية، في المجال الإداري التنظيمي على فكرة مفادها أنه من يملك السلطة فقد امتلك كل شيء، ذلك أن الفطرة الإنسانية تدفعه إلى إبراز غريزة التملك ل كي يحقق مآربه. فقد واجهت آنذاك المنظمات وعلى اختلاف مهامها، من عراقيل وصعوبات تخبط فيها العام والخاص وكان ضحيتها العامل البسيط وسبب ذلك الفهم الخاطئ والممارسة المغلوطة لمبدأ السلطة داخل البناء التنظيمي للمنظمة .إنّ النظرة الحديثة لمبدأ السلطة يختلف كل الاختلاف عما كانت عليه النظرة التقليدية، وينعكس ذلك من خلال الممارسة الصحيحة للسلطة حيث يتجه صاحب السلطة إلى إشراك العمال في قرارات المنظمة، من خلال السماح لهم بالتعبير

<sup>1</sup>محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق،ص116.

عن آرائهم وتقبل اقتراحاتهم، حرية المبادرة ببعض الأفكار التي تساهم في زيادة تطوير وتحسين خدمات المنظمة، وبذلك يكسب احترامهم، حبهم، رضاهم وولائهم المطلق للمنظمة التي وجدت من أجل رفاهية الإنسان، إن الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة هو الإنسان نفسه، حيث لا يستطيع العامل أن يقوم بأداء عمله بشكل مثالي إذا كان لا يشعر بالحب للمنظمة التي يعمل بها أو ينتمي إليها، إن أغلب منظمات الأعمال في العالم المتقدم في الوقت الحالي؛ قد بدأت تتجه إلى نوع جديد من الإدارة وهي الإدارة بالحب، التي تعتمد في جزء كبير منها على رفع درجة الانتماء والحب للمنظمة والقائمين عليها وتهيئة أجواء الإبداع في العمل للوصول إلى أفضل النتائج<sup>1</sup>. ويمكن للمدير أن يطبق الإدارة بالحب في منظمته من خلال بعض السلوكيات والتصرفات منها أخذ رأي العاملين فيما يتعلق بالسياسة العامة للمنظمة، وانتهاج سياسة الباب المفتوح لكل العاملين وتتمين كل صاحب فكرة وإبداع والاهتمام بالجوانب الشخصية للموظفين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم حتى وإن كانت لا تتعلق بالعمل. في هذه الحال سيمتلك قلوب الموظفين وتزداد روح الانتماء، والوفاء بداخلهم وسيزيد معدل الأداء بشكل ملحوظ. مما يجعل المنظمة تحقق أهدافها لتصبح بذلك الإدارة بالحب ليس مجرد كلمات ومجاملات بل نتائج ملموسة على أرض الواقع.، فالمدير الناجح هو المدير الذي يستخدم سلطته القانونية مع شخصيته الكاريزمية لتتلاءم والعنصر البشري من خلال نشر الشعور الإيجابي بينهم مع اختلاف مستوياتهم الإدارية على أنهم أعضاء أسرة واحدة.

وعليه يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل و المهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف

<sup>1</sup>محمد رسلان الجبوسي، مرجع سابق، ص116.



تتخذ وتعديل القرارات ... الخ ، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلافات في المهارات والمعتقدات ، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك.

#### خامسا: بعض النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وجدنا أن الثقافة التنظيمية اشتقت وتطورت من أصل الثقافة العامة حيث أصبح من المؤكد أن علماء الاجتماع قد أثروا هذا الموضوع بما فيه الكفاية واستعان باحثوا الإدارة بأفكارهم وأطروحاتهم للبلورة و مفاهيم أخرى مطورة تتناسب مع المنظمات تدعى الثقافة التنظيمية، وعليه فيمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعود إلى نظريات عدة نوجزها فيما يلي<sup>1</sup> :

#### أ- نظرية المؤسس والرمز: 1979:

ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها و إستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمة، فلسفته، ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يخلق نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويمكن ملاحظة ذلك في أكبر الشركات العالمية ، كثقافة ford, ibm, Mcdonald وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة ، أو يكون التغيير من خليل القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (القوة، أو

<sup>1</sup> نور الدين، حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، برج الكيفان، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر، 2011، ص244.

نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من خليل تعزيز المشاركة، والمرونة، وتسيير التكيف والإبداع، إذ تساعد هذه المكونات التنظيمية عمى نجاح أهداف الكثير من المنظمات وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

### النقد:

الإدارة الرمزية فهي لا تنطلق الا عن طريق الخضوع للمعايير السائدة والمشاركة بين الناس، إنما هو تحذير من أي تمرد أو محاولة لتغيير الأوضاع القائمة، كما أن افتراض أن هناك قيماً ومعايير مشتركة بين جميع الأفراد لا يستند إلى أي أدلة إمبريقية<sup>1</sup>.

### ب- نظرية المستويات:

في حقيقة الأمر أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذلك يعتبر المجتمع المستوي الأول، ويتضح هذا من خلال (الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة) والطقوس وأنماط الحياة وغيرها ويرتسم ذلك من خلال مشاركة الأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، تنحصر ضمن الفرد ذاته ونلمس ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يترك من آثار إيجابية لدى أفراد المنظمة .

### النقد:

المستوى التحليلي المنخفض يجعل الناس يفكر بشكل ملموس وهذا مرتبط بالقرب النفسي، فإنهم يركزون على الحاضر بتفصيل كبير ، يركز الأشخاص على الميزات الثانوية التي تعتبر أقل أهمية بالنسبة للجوهر الشامل للموقف أو الكائن ينظر الناس إلى الصورة الأكبر ولا يركزون

<sup>1</sup>سالم الياس، مرجع سابق، ص، 77.

على التفاصيل، على المستوى العالي، يركز الأشخاص على الميزات المركزية التي تلتقط جوهرًا شاملاً للموقف أو الكائن<sup>1</sup>.

**ج- نظرية المسارات :** تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافترضاها وتتخذ مسار مرحليا يسيل عليها استمراريته وديمومتها وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية ، بمعني من سيقود الجماعة أو المنظمة، وكلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار ، فيأتي من خلال الانتماء للجماعة، ويعتمد ذلك على الالتزام أما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة، ثم مرحلة مسار البقاء والنمو، التي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا يعتمد على أحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة .

#### نقد وتقييم:

تقوم على سلبيات فهي لا تتخذ مسارا مرحليا لا يسهل استمراريته وديمومتها

#### د- نظرية المجالات:

حسب هذه النظرية الثقافة التنظيمية هي عبارة عن تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل في البعد التطويري،حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة .

<sup>1</sup>علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002 ، ص 162.

والاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلة في اتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير العمل، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة ضغطاً لنشوء الثقافة التنظيمية أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة، وهذا من خلال التجديد، أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.

### نقد وتقييم:

تعد نظرية المجال من النظريات الظاهرية (تهتم بالخبرة والسلوك الظاهري) تركز اهتمامها على الخبرة الحاضرة المعاصرة أكثر من الخبرة الماضية للشخصية.

- يعد التنبؤ بالسلوك بالنسبة لهذه النظرية أمراً صعباً.

- لم تكن بعض مفاهيمها واضحة أو سهلة الفهم.<sup>1</sup>

### هـ - نظرية التفاعل التنظيمي:

تفيد هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، مع المكونات التنظيمية القواعد والإجراءات، والقوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، والعمليات حيث تنتقل خصائص وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (التكيف يخططوا أو/ ويحفزوا أو /ويراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup>سالم الياس، مرجع سابق، ص، 77.

**نقد وتقييم:**

إن ثقافة المنظمة ذو علاقة مباشرة بثقافة المجتمع الذي توجد فيه حيث يتشابه مع وخصوصا ما يتعلق بفلسفة وثقافة العامل، إذ تنتقل ثقافة عندما يدخل للمنظمة و تتفاعل مع ثقافة المنظمة فيضيف ذو أبعاد ثقافية منظمة أخرى.

**و- نظرية سجية الثقافة:**

ترتكز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يترجمها الموظفون إلى قيم مشتركة ، وتعتبر هذه الخبرة عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو الآخرين والتي تؤثر في سلوكيات الموظفين ، وتتمو هذه الخبرة من بالتدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الموظف، مما ينتج عن ذلك تشكل المهارة والمعرفة ، وقد كشفت دراسة walach أن الثقافة التنظيمية لمنظمة ما تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعا محددا لسلوك معظم الموظفين ، وينظر للخارجين عن هذا السلوك بأنهم غير أسوياء أو منحرفين عن غالبية الموظفين .<sup>1</sup>

**نقد وتقييم:**

فهي تنطلق من فكرة لا يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور حول الحالة الاجتماعية والعواطف تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، تزيد الفرد من خلال التدريب والممارسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جاسم بن فيجان الدويسري : الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 20. 03، ص 89.

<sup>2</sup> أكثم عبد المجيد الصرايرة : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي لبوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مصححة ، مجلة مؤقتة للبحوث للدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 18، العدد 4 ، الأردن ، 2003، ص 56.

سادسا: الثقافة التنظيمية للمؤسسة وأثرها على اتجاهات العاملين:

يحظى الثقافة التنظيمية باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، بافتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرارات، المحافظة على الجودة وتحسين الإنتاج في تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة الاحتياجات العمال والاطفال ذوي العلاقة ببيئة عمل المؤسسة فإن فاعلية العاملين وحيويتهم لا تقتصر على إعدادهم ومسؤوليات تدريبهم، كفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية والتقنية فحسب، بل تعتمد على إمكانية انسجامهم مع الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات، فهذه الأخيرة تستقبل الموارد البشرية محملة بقيم ومعتقدات، وعادات وثقافة تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة من الزمن، وعند التحاقهم بالمؤسسة سيجيدون فيها قيما وسلوكيات واجتاهات ورموز خاصة بها، يقسمها كل أعضائها يف كل مستوياتهم التنظيمية، وهي بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.<sup>1</sup>

هناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال في ما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف الموجودة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات حول الأداء نجد دراسة لثمانين شاركوا ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

<sup>1</sup>أكرم عبد المجيد الصرايرة: مرجع سابق، ص 57

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع .
  - الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
  - تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
  - تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
  - إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
  - وجود معايير مرتفعة للأداء
- إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي توردها في مايلي: <sup>1</sup>
- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
  - أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهميتها في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات .
  - تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عرض تضييع الوقت في محاولة تصورها ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا يمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض من ما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع .

<sup>1</sup>جاسم بن فيجان الدويسري، مرجع سابق، ص 81.

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على اتجاهات العاملين والتي نوردتها فيمايلي: <sup>1</sup>

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين

وسلويا تهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية .

- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بعنصر تكاملي في

التجربة التنظيمية السائدة تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحكيم دهام خلف، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في الادارة العامة كلية ادارة المال والأعمال، جامعة ال البيت، الاردن 2015، ص15.

<sup>2</sup> عبد الحكيم دهام خلف، مرجع سابق، ص 16.



## خلاصة الفصل :

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الثقافة التنظيمية مكوناتها أبعادها خصائصها مستويات محدداتها ووظائفها وطرق انتقالها وكيفية المحافظة عليها وكيف تتشكل وغيرها من المفاهيم واضحة المعالم.

فلكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن بقية المنظمات فهي تتطور مع الوقت وتتكون من تفاعل اجتماعي وتضامن بين العامل والمؤسسة ويتضح من خلال ما سبق تناوله في هذا الفصل ان المؤسسة نجاعتها مرهون بطبيعة ثقافتها فهي تعتبر المرآة العاكسة للمؤسسة لذا يجب ان تتطابق الثقافة التنظيمية لاي مؤسسة مع رسالتها وأهدافها والبيئة التي تعيش فيها.

- إكساب العاملين الصفات التي تؤهلهم لشغل المناصب القيادية.

-إكساب العاملين لخبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات اكبر في العمل.

- زيادة ثقة العاملين أنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي رفع الروح المعنوية.

تكم أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من خلال:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة المهارات.

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور.

# الفصل الرابع



**تمهيد:**

بعد عرض الاطار النظري للدراسة ،والذي يعد بمثابة الحجر الأساس لمشكلة بحثنا .وذلك من خلال فصوله الأربعة .ليليه عبد ذلك الجانب الميداني لدراسة النسق التكنولوجي لدى الموظفين و اسهام مؤسسة التأمينات على العمال الأجراء بتبسة في استخدامه و تفعيله ،وذلك من خلال الاجراءات التي سوف يتم اتباعها في هذا الفصل ومن أجل أن يكون البحث العلمي ذا قيمة علمية كبيرة يجب أن تكون عملية معالجة المعطيات الميدانية تستدعي تفريغ البيانات و تحليلها وتفسيرها بالرجوع للإطار النظري لإثراء البحث وربطه بالجانب الميداني .ومن ثم التأكد من صحة أو خطأ الفرضيات وتحويل المعطيات الكمية الى كيفية ،و الحصول على النتائج العامة وهذا ما سيتم التطرق اليه من خلال هذا الفصل .

**أولا : مجالات الدراسة****(1) المجال المكاني:**

تم اجراء هذه الدراسة وتحديدًا بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز بتبسة

**✓ نبذة تاريخية :**

المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز بتبسة، كانت قد فتحت أبوابها عام 1974 بعد ترقية تبسة إلى ولاية، أين تم فتحها آنذاك كقطاع صحيوظل هذا المرفق يؤدي مهامه إلى غاية 2009، ليغير مجرى تدخلاته الصحية و اختصاصه و يحول إلى قطب صحي متخصص في الأمومة و الطفولة بعد إعادة الاعتبار له و صار منذ ذلك التاريخ المؤسسة الوحيدة المتخصصة في هذا المجال بالولاية رقم 12 و يضم اليوم هذا القطب الصحي 4 مصالح خاصة بأمراض النساء و التوليد و طب وجراحة الأطفال و كل مصلحة بها عدة وحدات للتحاليل والأشعة والفحص بالصدى والتلقيح، بالإضافة إلى ذلك تتوفر هذه المؤسسة على 166 سريرا نظريا وهو عدد غير كاف بالنظر للتوافد الكبير عليه من مختلف بلديات الولاية .

✓ النشأة :

أنشئت المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في أمراض النساء و التوليد و طب الأطفال و جراحة الأطفال د/ خالد عبد العزيز تبسة. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 465/97 المؤرخ في : 1997/12/02 المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم : 62/08 المؤرخ في : 2008/02/24

المعدل و المتمم لقائمة المؤسسات الإستشفائية المتخصصة بالمرسوم التنفيذي .

النشاطات الرئيسية :

النشاط الرئيسي للمؤسسة هو التوليد و طب النساء و كذلك طب الأطفال.

الفحص و الكشف الاستعجالي للحوامل.

المميزات العامة :

الإدارة العامة و بها مكاتب إدارية خاصة :

أن المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الأم و الطفل تبسة بها عدة مكتب إدارية :

• مكتب المدير العام + مكتب التنظيم العام + مكتب الاتصال.

• المديرية الفرعية لإدارة الوسائل و يحتوي على مكتب تسيير الموارد البشرية و

المنازعات و مكتب الميزانية و المحاسبة و كذلك التكاليف الصحية .

• المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية و المنشآت القاعدية و التجهيزات و بدوره

يحتوي على مكتب المصالح الاقتصادية و مكتب المنشآت القاعدية و التجهيزات و

الصيانة .

• المديرية الفرعية للنشاطات الصحية و يحتوي على مكتب تنظيم نشاطات العلاج و

تقييمها و مكتب الاستقبال و التوجيه و النشاطات الاجتماعية و العلاجية و مكتب

دخول المرضى.

الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة الإستشفائية خالدي عبد العزيز بتبسة وسط مدينة تبسة.

## (2) المجال الزمني:

وهو المدة الزمنية التي تم استغراقها في اجراء دراستنا الحالية ومنه قد تمت الدراسة وفق مراحل أساسية هي:

✓ **المرحلة الأولى :** وشملت هذه المرحلة اختيار موضوع الدراسة ،بالتشاور مع الأستاذ المشرف ،تلتها الموافقة عليها من قبل فريق التكوين وكان ذلك في شهر جانفي 2023 ،بعد ذلك قمنا بمجموعة من البحوث و القراءات الاستكشافية و الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وهذا بهدف تكوين خلفية نظرية حول موضوع السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ثم عمدنا الى وضع خطة منهجية للدراسة وفق ما يتوفر لدينا من معلومات حول الموضوع محاولين بذلك الالمام بكل العناصر النظرية التي تخدم دراستنا في شقيها النظري و الامبريقي ،و انطلقنا في صياغة وتحرير الفصول النظرية للدراسة .

✓ **المرحلة الثانية :** ويمكن تسميتها بالمرحلة الاستطلاعية حيث كانت انطلاقتنا نحو مقر مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين على العمال الأجراء بتبسة وهذا بعد منحنا وثيقة الاذن بالدخول في تاريخ 2023/02/09 حيث قمنا بعدة زيارات استطلاعية للمؤسسة . الزيارة الأولى كانت زيارة استكشافية ،حيث قمنا فيها باستكشاف ما اذا كان موضوعنا يتناسب و المؤسسة محل الدراسة ،بعد ذلك أجرينا مقابلة مع رئيس المصلحة بخصوص اجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة ،تلتها الموافقة على اجراء التبرص بالمؤسسة ومنحنا وثيقة الاذن بالدخول بتاريخ 2023/2/9 ،تحصلنا بعدها على وثائق تتعلق بتقديم المؤسسة وهيكلها التنظيمي .

باشرنا بإجراء دراستنا الاستطلاعية والتي تمثلت في مجموعة من الزيارات الميدانية و تم خلالها التعرف على مختلف المصالح و الهياكل التنظيمية .

✓ **المرحلة الثالثة:** وبعد الزيارات الاستطلاعية و المقابلات الأولية بالمؤسسة تم إعداد استمارة استبيان تتضمن 4 محاور تم عرضها على الأستاذ المشرف و محكمين إثنين ، تم عرضها على التحكيم من طرف الأساتذة وإعداد محاورها وفق أبعاد ومؤشرات الدراسة، ثم عرضها على التحكيم حيث تم تدارك جملة من الأخطاء من ناحية الحذف، التعديل و الصياغة.

وعليه تم بناء الاستمارة في صورتها النهائية وتم توزيعها على موظفي المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة يوم 2023/5/2 وتم استرجاعها بتاريخ 2023/5/4 ، و القيام بعملية التفريغ و التحليل السيوسيو-تنظيمي بتاريخ 2023/5/26 ثم استخلاص النتائج منها وقد دامت هذه المرحلة الى غاية 2023/5/31.

### 3) المجال البشري للدراسة :

يقتضي البحث العلمي المزوجة بين الجانب النظري و الميداني للدراسة والذي يتطلب تحديد و اختيار مفردات البحث بهدف الاستفادة من خبراتها وتجاربها فيما يخص مجال العمل.

وعليه أجريت دراستنا بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز على العمال \_تبسة\_ موزعين على مختلف الفئات السوسيو-مهنية.

**ثانيا: المناهج المتبعة في الدراسة**

انطلاقا من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج كما يعرفه "د.غربي" بأن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة<sup>1</sup>.

لذلك الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج ،انما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها و الأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها ،هي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره<sup>2</sup>.

وبما أم دراستنا تتمحور حول "السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية " فإنها تنتمي الى كل من المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الاحصائي .

**(أ) المنهج الوصفي التحليلي :**

يعتبر المنهج الوصفي طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة ،متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة كما يعتبر بأنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة ،وتطويرها كما وكيفا عن طريق جمع وتحليل البيانات و اخضاعها للدراسة الدقيقة.

من خلال ما سبق نفهم بأن وصف الظاهرة يكون بالوقوف على العوامل التي أثرت عليها، وذلك بجمع المادة العلمية المتعلقة بها و تحليلها كما وكيفا وتفسيرها في ضوء الفرضيات و الدراسات و استخلاص نتائجها.بحيث يقدم المعلومات في صورتها الواقعية للظاهرة و تشخيصها و معالجتها.

<sup>1</sup>علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، ط 1، منشورات مخبر علم الاجتماع ،دار الفائز ،قسنطينة ، الجزائر ،2000،ص 73.

<sup>2</sup>عمر محمد التومي الشيباني :مناهج البحث الاجتماعي ،ط2،الشركة العامة للنشر و التوزيع الاعلامي ،مصر ،1975،ص 113.

فالمنهج الوصفي يضبط البحث لتكون نتائجه موضوعية وصادقة وذات أهمية بفضل أسلوبه التفسير التحليلي، كما أنه أفضل المناهج لوصف الوضع الراهن، إذ يرتبط بدراسة واقع الظواهر، الأحداث، المواقف والآراء... الخ، من أجل الوصول إلى نتائج أو استنتاجات مفيدة قابلة للتعميم والتي يمكن أن تستخدم لعدة أغراض منها تصحيح واقع الظاهرة أو تحديثه أو استكمالها أو تطويره.<sup>1</sup>

### ب) المنهج الاحصائي :

يعد المنهج الاحصائي من بين المناهج العلمية التي أضفت الصيغة العلمية على الأبحاث الاجتماعية والتي تهتم بدراسة وتحليل الظاهرة الاجتماعية من الناحية الكمية.<sup>2</sup> حيث يعرف على أنه عبارة عن مجموعة من الأساسيات المتنوعة المستعملة لجمع المعطيات الاحصائية و تحليلها رياضيا لغرض إظهار الاستدلالات العلمية التي قد تبدو في الغالب غير واضحة .

وتظهر أهميته في البحوث العلمية من خلال دقة النتائج التي يظهرها البرنامج الاحصائي ومساعدته على ضبط البحث و الابتعاد عن التشتت في حال كانت عينة الدراسة كبيرة ومن جهة فإنه يوفر الجهد و الوقت .<sup>3</sup>

### رابعاً : أدوات جمع البيانات

ولغرض التحقق من صحة الفرضيات و الوصول إلى نتائج أكثر موضوعية اعتمدت الدراسة على المقابلة و الملاحظة و الاستمارة كأدوات لجمع البيانات .

### أ) الاستمارة (الاستبيان):

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية ، ط1، دار الفكر المعاصر ،سوريا ،ص 190 .  
<sup>2</sup> عبد الناصر جندلي : تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2005،ص 211 .

<sup>3</sup> قتيديجي عامر ابراهيم ،البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات ،بغداد ،دار الشؤون الثقافية ، 1993،ص 80 .



هي من أكثر الأدوات المستخدمة في مجال البحوث الاجتماعية، عرفها موريس أنجرس على أنها: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل ازاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف ايجاد علاقات رياضية و القيام بمقاربات رقمية<sup>1</sup>

كما عرفها البروفيسور **حامد خالد** على أنها: على أنها "عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه للمبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبيان.<sup>2</sup>

ويتم صياغة استمارة البحث انطلاقا من مشكلة الدراسة و الأسئلة التي أثارها بالإضافة الى فرضياتها، تم عرضها على الأستاذ المشرف و الأساتذة المحكمين " د. مكلاي ، د . لطرش فيروز " ، حيث قدموا مجموعة من الملاحظات حول شكل ومضمون الاستمارة ، وكذا تغيير بعض المفاهيم و العبارات التي يجد المبحوث صعوبة في فهمها وتم استرجاعها بتاريخ ، وبعد تعديل الاستمارة ، تم توزيعها على الموظفين و العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بتبسة حيث تضمنت 41 سؤالا . وقد تضمنت الاستمارة عدة اسئلة تم تصنيفها الى عدة مستويات :

#### المحاور التالية:

- \_ المحور الأول: حول البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، ويضم هذا المحور 7 أسئلة.
- \_ المحور الثاني : حول مساهمة التدريب على التكنولوجيا الحديثة في خلق الدافعية للعمل لدى العاملين ويضم هذا المحور 9 أسئلة .
- \_ المحور الثالث : حول هل يؤدي التحكم الجيد في استعمال التكنولوجيا الحديثة الى خلق روح التنافس بين العاملين ويضم هذا المحور 11 سؤالا .

<sup>1</sup> موريس أنجرس : مرجع سبق ذكره ،ص 205.

<sup>2</sup> خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية، جسر للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2008،ص 138.

\_ المحور الرابع : حول تأثير تعزيز استخدام شبكات الاتصال المنظمات في تنمية قدرات العاملين ويضم هذا المحور 16 سؤالاً .

#### (ب) الملاحظة:

هي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم عناصر البحث التجريبي ، و أكثرها أهمية وحيوية ، لأنها المحرك الأساسي لبقية عناصر المنهج التجريبي ، حيث أن الملاحظة هي التي تقود الى وضع الفرضيات والملاحظة العلمية : هي المشاهدة الحسية المقصودة و المنظمة و الدقيقة للحوادث و الظواهر ، بغية اكتشاف أسبابها و قوانينها ونظرياتها ، عن طريق القيام بعملية النظر في هذه الأشياء و الوقائع وتعريفها وتوصيفها وتصنيفها .<sup>1</sup>

#### (ج) الوثائق و السجلات :

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالقانون الداخلي و الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع العاملين على أقسامه وهذا بغرض تحديد طريقة الدراسة التي سيتم توزيع الاستمارة فيها.

#### (د) الأساليب الاحصائية:

الى جانب المنهج الوصفي اعتمدنا على بعض الأساليب الاحصائية في عملية تفرغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة و مركبة .

فالإحصاء أسلوب منظم للتفكير يعتمد على جمع الحقائق المتعلقة بالظواهر موضوع الدراسة ، تسجيل البيانات التفصيلية على هيئة رقمية و معالجتها بجدول احصائية ونسبية بسيطة من أجل أن تكون النتائج و الاحتمالات بصورة سليمة وواضحة يسهل بها الكشف عن

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري : مرجع سبق ذكره ، ص 191.

المؤشرات التي تتحكم في هذه الدراسة ومما لاشك فيه أن البيانات الرقمية تساعدنا في تنظيم البيانات وعرضها تمهيدا لتحليلها و تفسيرها .<sup>1</sup>

### ثالثا : عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها الجزء من الكل تؤخذ من مجتمع الدراسة بمعنى أن يتم أخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون مماثلة لمجتمع لتجرى عليها الدراسة ،فالعينة اذا هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاصا ، كما تكون أحيانا أو شوارع أو مدن وغيرها<sup>2</sup>

### رابعا: كيفية اختيارها:

تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة لأن موضوع دراستنا الراهنة يفرض علينا استخدام هذه العينة المرتبطة بموظفي المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز \_تبسة \_ . بحيث تم الأخذ من العمال بصفة عشوائية ،وأي فرد كان يحمل صفة موظف في هذه المؤسسة كان معني بموضوع الدراسة .

وتعرف العينة العشوائية البسيطة بأنها تلك العينة التي تكون لكل مفردة من مفردات المجتمع الاحصائي الذي أخذت منه نفس الفرصة بأن تكون ممثلة في هذه العينة وهي أكثر العينات الاحصائية شيوعا كما تستخدم عندما يكون المجتمع الاحصائي متجانسا.<sup>3</sup> وكان السبب وراء اللجوء لاستخدام هذا النوع من العينات لسهولة تمثيلها للمجتمع الكلي للدراسة فالعينة ممثلة لجميع المجتمع، ولذلك تم تقصي الدراسة في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة. وتم اختيارها بنسبة 50% وفق القانون التالي :

<sup>1</sup> محمود محمد صفوت : مراحل البحث الاحصائي ،ط1، المكتبة الأنجلو المصرية ،مصر ،1982،ص 3.

<sup>2</sup> عادل مرابطي، عائشة نحوي: العينة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 4، بسكرة، 2009، ص 96.

<sup>3</sup> ربيحي مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم :البحث العلمي النظرية و التطبيق ،ط 1،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،2000، ص 142.

$$60 = \frac{120 \times 50}{100}$$

ومنه فالعينة تبلغ : 60 مفردة

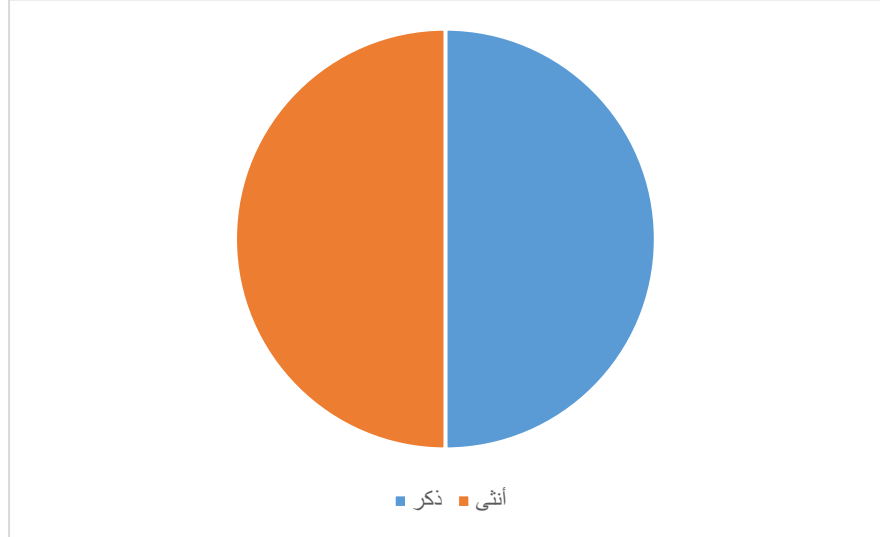
### سادسا : خصائص عينة الدراسة

باعتبار أن البيانات السوسيو-ديمغرافية لعينة الدراسة بمثابة متغيرات أنها دلالات مختلفة ،يمكن أن تؤثر على استجابات المبحوثين ،لذا من الواجب الوقوف عليها من حيث تركيبها أبعادها الاجتماعية و الثقافية لكي نتمكن من تحليل ومناقشة استجابات المبحوثين حول السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

### الجدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

1- الجنس

النسب	التكرارات	
50	30	ذكر
50	30	أنثى
%100	60	المجموع



### الشكل رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، و اعتمادا على جملة الاحصائيات المقدمة من خلال الاستمارات .

# الفصل الخامس



**تمهيد:**

وسوف نعرض في هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج الميدانية وتفسيرها لنخلص في الأخير إلى مجموعة من النتائج بهدف الحصول على معلومات قيمة وأكثر دقة من شأنها أن تفيد العلم والمعرفة.

تحليل نتائج الدراسة

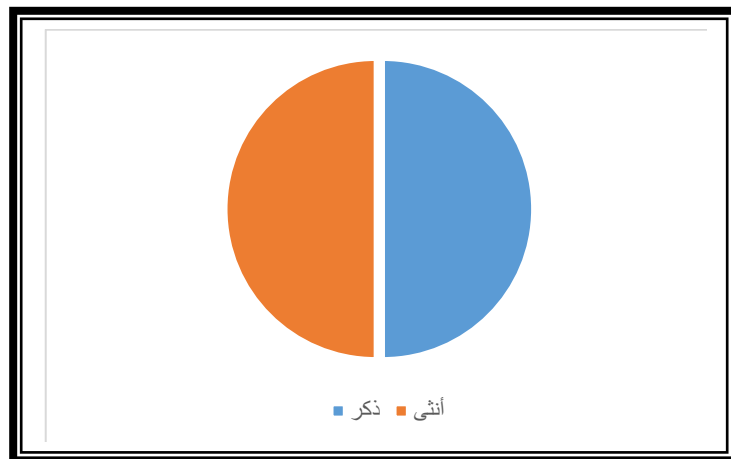
التحليل الوصفي لخصائص العينة

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب	التكرارات	الجنس
50%	30	ذكر
50%	30	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من خلال الجدول أعلاه تبين لنا بان 50% من العينة تتكون من الذكور ونفس النسبة 50% من العينة من الإناث ، وهذا ربما يرجع إلى تكافؤ فرص التوظيف في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة وكذلك تشابه الميولات بالنسبة للجنس.

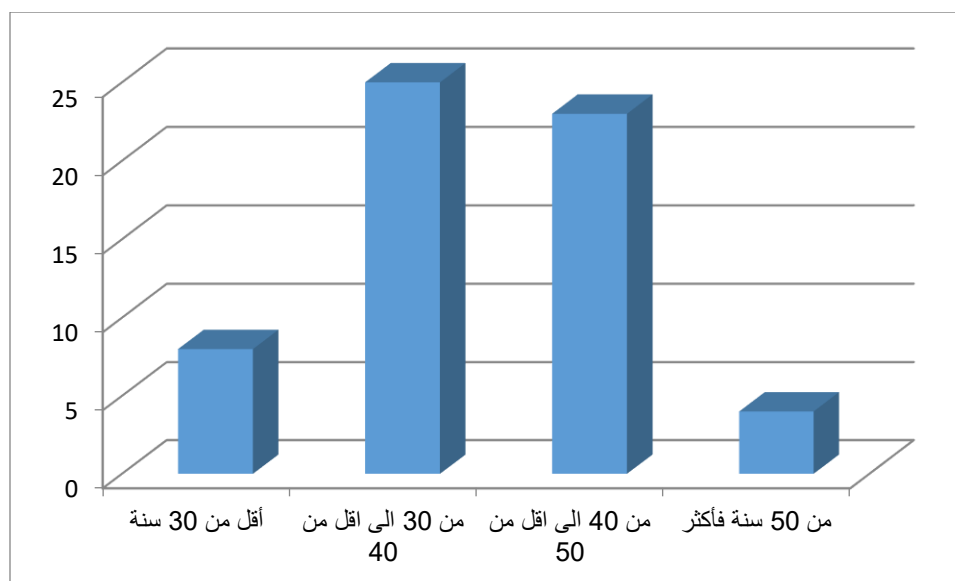


الجدول رقم 02 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب	التكرارات	السن
%13,3	8	أقل من 30 سنة
%41,7	25	من 30 الى اقل من 40
%38,3	23	من 40 الى اقل من 50
%6,7	4	من 50 سنة فأكثر
%100	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 02 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة (41.7%) من العينة أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة ) في حين تليها نسبة 38.3% تتراوح أعمارهم ( من 40 إلى أقل من 50 سنة ) ، ونجد نسبة 13.3% أعمارهم (أقل من 30 سنة ) وعددهم 8 مفردات .

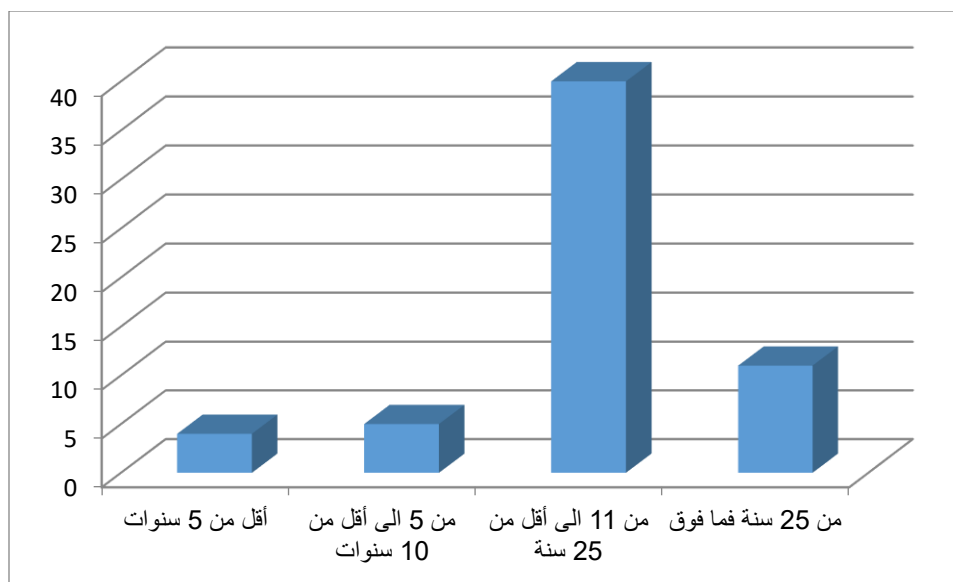
من مما يدل على أن المؤسسة تفتح بشكل دوري باب التوظيف للعناصر الشبابية، وهذا ما سيكون له أثر ايجابي على مستقبل المؤسسة ويلاحظ أن نسبة الذين تزيد أعمارهم عن (50) سنة فكانت صغيرة مقارنة بالفئات الأخرى وهذا يعود إلى إحالة هؤلاء العمال على التقاعد.

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب	التكرارات	الخبرة
6,7%	4	أقل من 5 سنوات
8,3%	5	من 5 الى أقل من 10 سنوات
66,7%	40	من 11 الى أقل من 25 سنة
18,3%	11	من 25 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



من الجدول يظهر أن نسبة (66.7%) من العينة خبرتهم من 11 الى أقل من 25 سنة من عينة الدراسة في حين نجد نسبة 18.3% من 25 سنة فما فوق بينما تليها نسبة

8.3% من 5 الى اقل من 10 سنوات وكأقل نسبة 6.7% أقل من 5 سنوات وعددهم 4 موظفين.

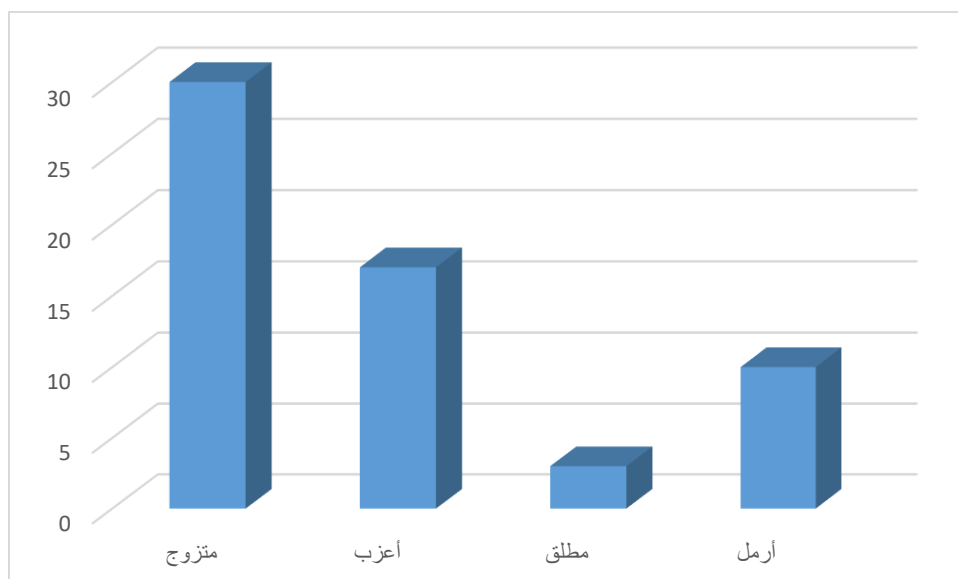
وهذا ما يدل على أن أغلبية يمتلكون خبرة طويلة وهذا سيكون له تأثير واضح على المهارات والمعارف التي امتلكوها من خلال سنوات العمل الطويلة، إضافة إلى درايتهم الكاملة بكل مجريات العمل في المركب، مما يمنحهم الأفضلية على بقية المبحوثين فيما يخص تنمية الثقافة التنظيمية لهم.

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسب	التكرارات	الحالة الاجتماعية
50%	30	متزوج
28,3%	17	أعزب
5%	3	مطلق
16,7%	10	أرمل
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



نلاحظ من خلال الجدول أغلبية العينة المبحوثة متزوجون بتكرار قدره 30 مفرد حيث بلغت نسبة هذه الفئة 50 %، وتليها نسبة العزاب بنسبة 28.3 % وهذا بوجود معطيات سوسيو اقتصادية مهمة حيث أن عزوف الشباب عن الزواج المبكر مرتبط بالوضع الاقتصادي والمهني للأفراد من غلاء المعيشة، وعدم توفر السكن وارتفاع تكاليف مراسيم الزواج، أما فيما يخص الإناث فقد لاحظنا أن أغلب الموظفين بالمؤسسة عزاب وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع المتواجدة فيه المؤسسة محل الدراسة والذي يرفض فكرة الزواج من المرأة العاملة وخاصة اللواتي يعملن في هذا المجال، في حين نجد نسبة الأرامل والمطلقين بنسبة ضعيفة قدرت بـ 5 %.

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	المستوى التعليمي
00%	0	ابتدائي
10%	6	متوسط
40%	24	ثانوي

50%	30	جامعي
100%	60	المجموع

من خلال القراءة العددية للجدول تبين أن نسبة (50%) من العينة يحملون شهادات جامعية، بينما تليها نسبة 40 % من العينة ذوي مستوى الثانوي في حين نجد نسبة 10 % وعددهم 6 مفردات ذوي مستوى متوسط.

ويرجع ذلك إلى أن النسبة الكبيرة من المبحوثين في العينة جامعيين، إضافة إلى طبيعة العمل الإداري والذي يتطلب توفر مستوى تعليمي عال لما يتضمنه من دقة، ويؤكد هذا حرص المؤسسة على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تسيير أعمالها. كما أن هذه النسبة المعتبرة من الجامعيين في الإدارة ستساعد المؤسسة على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل الإداري يؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم. وذلك ما تأكد من خلال المقابلات التي أجريت مع مجموعة من الإطارات العاملة في المركب. أما النسبة المتبقية فقد تقاسمها كل من المستوى الثانوي والمتوسط، في حين لم يحض المستوى الابتدائي حتى نسبة.

**الجدول رقم 06 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة**

النسب	التكرارات	طبيعة الوظيفة
33,3%	20	رئيس مصلحة
10%	6	طبيب
56,7%	34	إداري
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

**الشكل رقم 06 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة**



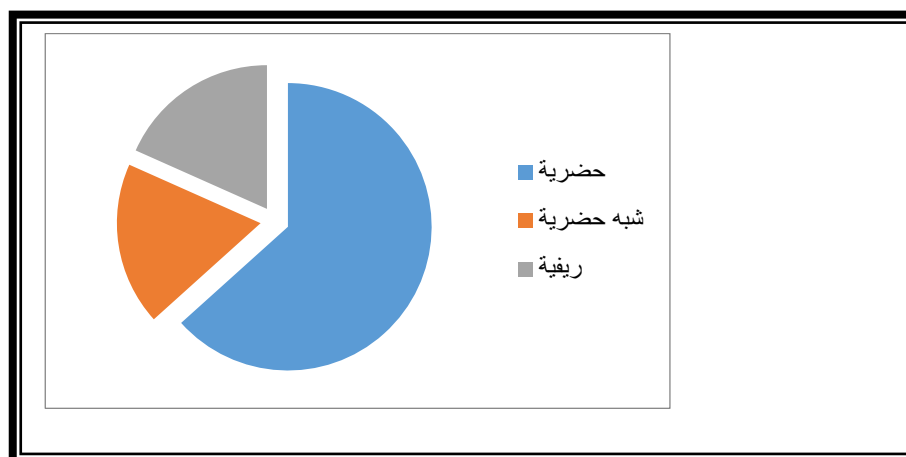
يظهر الجدول أعلاه بخصوص طبيعة الوظيفة أن نسبة % 56.7 يعملون في الإدارة في حين نجد نسبة 33.3% يعملون رئيس مصلحة ، وعددهم 20 موظف في حين نجد نسبة 10 % أطباء وعددهم 6 مفردات.

جدول رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة الإقامة

النسب	التكرارات	الإقامة
%63,3	38	حضرية
%18,3	11	شبه حضرية
%18,3	11	ريفية
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة الإقامة



تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة حسب متغير منطقة الإقامة فصرحوا بنسبة 63.3% حضرية بينما تليها نسبة 18.3% كانت إجاباتهم شبه حضرية وعدددهم 11 موظف وتليها نفس النسبة 18.3% أجابوا بريفية .

عرض نتائج المحور الأول: يؤدي تفويض السلطة إلى خلق المناخ التنظيمي الملائم للعمل

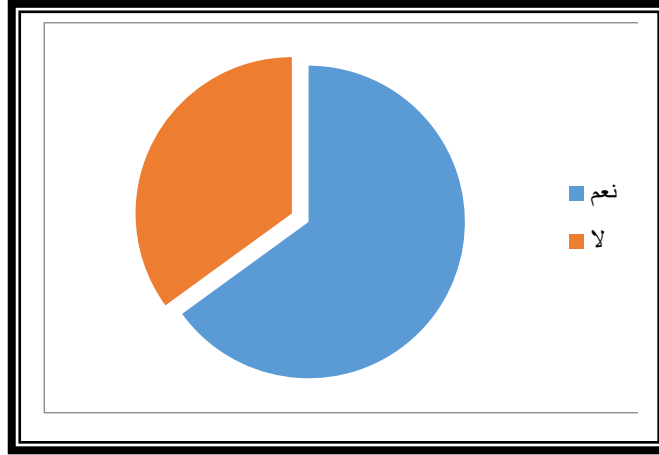
الجدول رقم 08 : يبين توزيع المبحوثين حسب عدالة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة

عدالة في توزيع المهام والصلاحيات المؤسسة	التكرارات	النسب
نعم	39	65%
لا	21	35%
المجموع	60	100%

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS



الشكل رقم 08 : يبين توزيع المبحوثين حسب عدالة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة



من خلال الجدول أعلاه تبين أن أغلبية من المبحوثين ممن أكدوا على أنه توجد عدالة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة ولكنهم راضون عن أعمالهم حيث قدرت نسبتهم 65 بينما تليها نسبة 35% أجابوا بلا لا توجد عدالة في توزيع المهام والصلاحيات وعددهم 21 موظف.

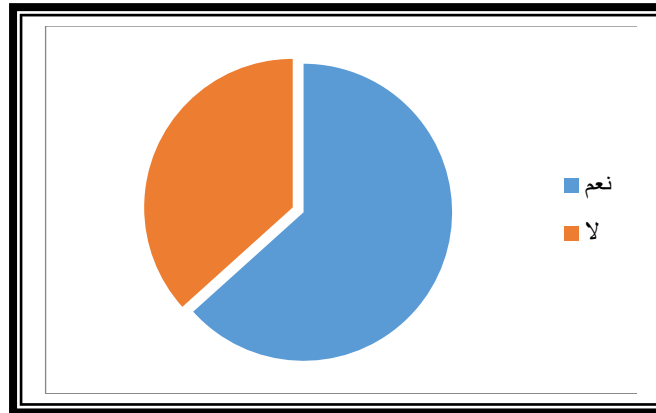
مسألة العدالة في توزيع المهام والصلاحيات، حيث نجد أن المبحوثين يشعرون بالرضا عن ما يفوض إليهم من مسؤوليات وصلاحيات تارة ونجدهم في نفس الوقت يصرحون بعدم وجود مساواة في مسألة توزيع السلطات داخل المؤسسة بشكل عام، ويمكن تفسير هذه الردود أولاً لاختلاف طبيعة الأعمال المفوضة وما يصاحبها من سلطات ولطبيعة الاختصاص الوظيفي الذي يؤديه كل موظف في منصبه كإطار أو كعون تحكم، وعموما نستطيع القول أن مستوى الفهم لدى المرؤوسين يختلف من فرد إلى آخر ومن مستوى إلى آخر ومثلما سبقت الإشارة في التحليلات السابقة أن هناك عدة عوامل تتحكم في زيادة الرضا من بينها نوع الحوافز المقدمة .

الجدول رقم 09 : يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة للعامل في المؤسسة

النسب	التكرارات	تفويض السلطة للعامل في المؤسسة
63,3%	38	نعم
36,7%	22	لا
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 09 : يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة للعامل في المؤسسة



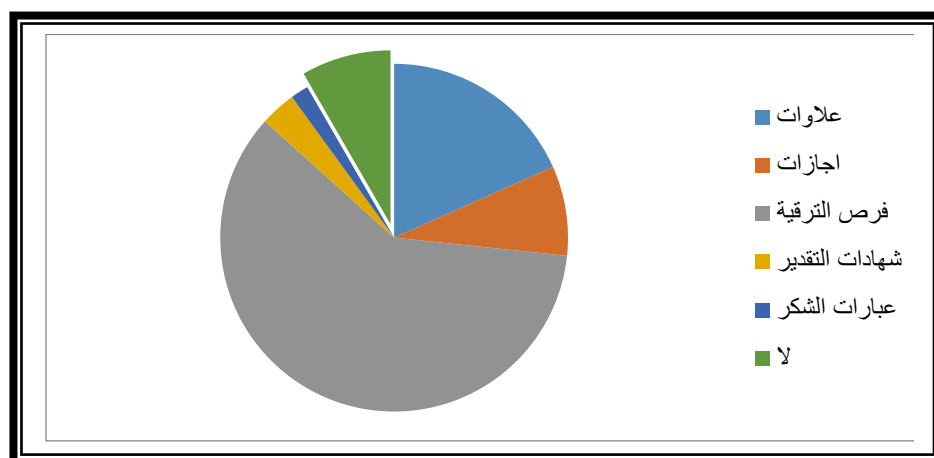
من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون أن نسبة 63.3% أجابوا بنعم أن المؤسسة تفوض السلطة لك في مكان العمل بينما تليها نسبة 36.7% أجابوا بلا المؤسسة لا تفوض في مكان العمل.

الجدول رقم 10: يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة محفزاً للأداء

النسب	التكرارات	تفويض السلطة محفزاً للأداء
18,3%	11	علاوات
8,3%	5	اجازات
60,0%	36	فرص الترقية
3,3%	2	شهادات التقدير
1,7%	1	عبارات الشكر
8,3%	5	لا
100%	60	المجموع

المصدر: اعتماداً على برنامج SPSS

الشكل رقم 10: يبين توزيع المبحوثين حسب اعتبار تفويض السلطة محفزاً للأداء



من خلال القراءة الأولية للجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة وهي 41% من أفراد العينة والتي وهم من صرحوا بانهم يتوقعون الحصول على الترقية جراء التفويض وتليها نسبة 18.3% من المبحوثين ممن يتوقعون الحصول على علاوات في حين نجد نسبة 8.3% ممن توقعوا

الحصول إجازات كما تليها نسبة 3.3% وهي اقل نسبة ممن توقعوا الحصول على شهادات تقديرية .

تبين من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول أن النسب متقاربة خاصة في ما يتعلق بتوقعات الموظفين في الحصول على فرص الترقية زيادة على العلاوات فهما يمثلان أبرز الخيارات المتوقعة من طرف المبحوثين جراء عملية تفويض السلطة، مما يدل على أن كلا الفئتين لديهما استعداد كبير لتحمل المسؤولية، لذا فهم يسعون باستمرار للحصول على فرص تسمح لهم بتلقي علاوات أو مكافئات مادية نظير ولانهم التنظيمي وتقانيهم في العمل تساعدهم على تحقيق الحاجات الفسيولوجية وكذا الحاجة لتحقيق الذات وفي نفس الوقت إعطاء صورة جيدة لأنفسهم من خلال كسب ثقة المسؤولين والحصول على امتيازات وتسجيل سيرة ذاتية حسنة أثناء سنوات

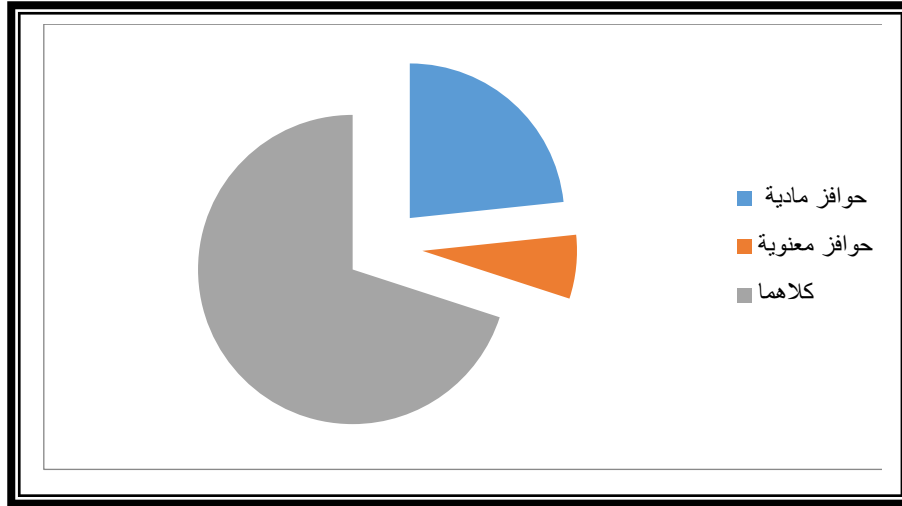
العمل من خلال الانضباط والحضور وقلة التغيب وكذا القيام بمجهود إضافي، وبالتالي فإن هذه التوقعات تمثل وفي المقابل نجد فئة قليلة من الإطارات والأعوان تفضل أكثر شهادات الشكر والتقدير وتتوقع الحصول على إجازات ويمكن تصنيف هؤلاء الموظفين ممن يفضلون الأمور المعنوية بشكل كبير مثل التشجيع والتعامل معهم بطريقة جيدة لا تهين كرامتهم أو تنقص من قيمتهم بصفتهم أعضاء فاعلين في المؤسسة.

الجدول رقم 11: يبين توزيع المبحوثين حسب الحوافز المفضلة لدى العامل

الحوافز المفضلة لدى العامل	التكرارات	النسب
حوافز مادية	14	23,3%
حوافز معنوية	4	6,7%
كلاهما	42	70%
المجموع	60	100%

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 11: يبين توزيع المبحوثين حسب كيفية المكافأة نظير تفويض السلطة



تبين من خلال الجدول أعلاه أنهم يشعرون بالرضا في حال تفويض سلطتهم فأجابوا بكلاهما الحوافز المعنوية والمعنوية معا حيث بلغت نسبتهم 70% بينما تليها نسبة 23.3% أجابوا

بحوافز مادية وعددهم 14 موظف بينما نجد نسبة 6.7% وهي نسبة ضئيلة صرحوا بحوافز معنوية .

وهذا يرجع إلى أن من تفضيل الموظفين لنوع الحافز الملائم مقترن بمعدل الصلاحيات الممنوحة إليهم والتي تمنحهم شعورا بالرضا ومن ثم تدفعهم لزيادة الأداء يفضل الموظفين الحوافز المادية أكثر في ظل تفويض كامل للصلاحيات من طرف المسؤولين .

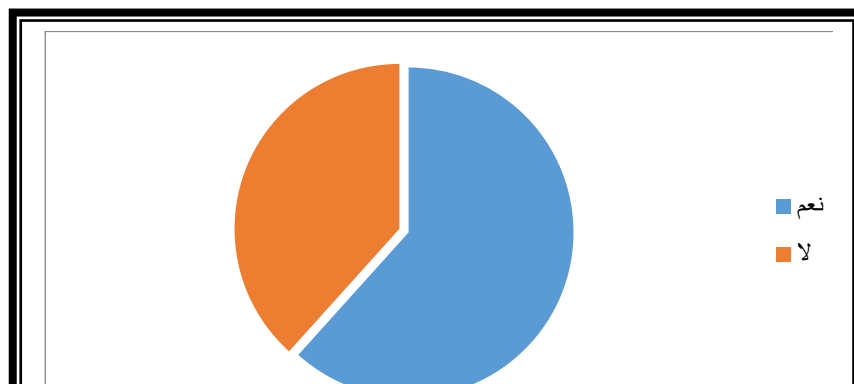
ومن زاوية أخرى يمكن القول أن كلا الفئتين تفضلان الحوافز المعنوية أكثر ما يفسر حاجة الموظفين الماسة الشكر والتقدير والمعاملة الحسنة، على غرار الحوافز المادية التي لا تعتبر لدى هؤلاء العامل الأساسي لزيادة الرضا ، لذا فإن العامل المادي لا يشكل بالنسبة لهؤلاء الموظفين حافزا أساسيا لزيادة الأداء، وعليه يمكن القول بأن التحفيز المعنوي له دور إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين نوعية الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 12: توزيع المبحوثين حسب توجيه الرئيس للعامل أثناء تفويض السلطة له

التكرارات	النسب	توجيه الرئيس للعامل أثناء تفويض السلطة له
37	61,7%	نعم
23	38,3%	لا
60	100%	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 12: توزيع المبحوثين حسب توجيه الرئيس للعامل أثناء تفويض السلطة له



تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أنهم يتم توجيههم من طرف رئيسهم أثناء عملية تفويض السلطة حيث بلغت نسبتهم 61.7% بينما تليها نسبة 38.3% أجابوا بلا لم يتم توجيههم من طرف رئيسك اثناء عملية تفويض السلطة لك.

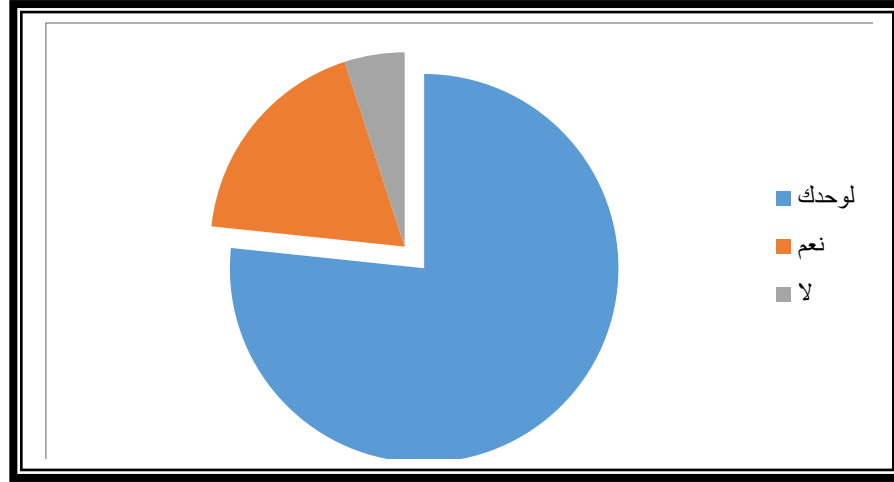
وبالتالي نستنتج أن التفويض يحقق فوائد عديدة من بعض المهام. بينها، أنه يستخدم كوسيلة لتخفيف الأعباء على المدير وعلى الموظف المفوض والذي يقوم بدوره بزيادة تفويض فكما سبقت الإشارة في التحليل السابق أن الثقة المتبادلة تلعب دورا في زيادة الأداء وهذا تؤكد مرة أخرى من خلال طريقة المتابعة لسير العمل، إلا أن هذا لا يمنع من وجود فئة قليلة من المبحوثين تقرر بأن متابعتهم تتم عن طريق التدخل اثناء العمل .

الجدول رقم 13: يبين توزيع المبحوثين حسب طريقة العمل المفضلة لدى العامل

طريقة العمل المفضلة لدى العامل	التكرارات	النسب
لوحده	46	76,7%
العمل ضمن فريق	11	18,3%
	3	5,0%
المجموع	60	100%

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 13: يبين توزيع المبحوثين حسب طريقة العمل المفضلة لدى العامل



تبين من خلال الجدول أعلاه أغلبية افراد العينة يرون أنهم يحبذون طريقة العمل لوحدهم بينما تليها نسبة 18.3% العمل ضمن فريق .

ومنه نستنتج أن أغلبية من الموظفين يحبذون العمل لوحدهم وعليه يجب تقدير العمل الفردي والتركيز الجيد في أداء مهامه.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العاملين ينجزون أعمالهم بمفردهم وهو ما يدل على أن طبيعة العمل الفردي، فهناك أشخاص لا يخدمون إلا على مستوى معين، فالعمل الفردي يتميز بحب أكبر ، فهناك من العمال من يجد نفسه مرتاحا عند انجازه للعمل بمفرده، ولا يجد الفرد العامل نفسه إلا بمفرده فيشعر أنه بإمكانه أن ينجز العمل بكل دقة، ويستطيع أن يبرز قدراته وبالتالي يمكن أن يحصل على أعلى تقدير ومكافأة، في حين أن هناك فئة ترى أنها تقوم بانجاز عملها من خلال تعاونهم مع زملاء العمل ، أي أن العمل الجماعي له أهمية كبرى ، فهو يمثل عنصرا هاما من عناصر استقرار المؤسسات، وأسرار نجاحها وبلوغها غايتهم وأداء رسالتها، لأنها تشكل بوتقة للجهود الفردية، وتمازجا لأداء الأفراد ومن ثم تسهم بشكل فعال في تحقيق



أهداف منظمة العمل، وتسهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره ، وتلمس النجاح من خلال انتهاج هذا النمط من وسائل العمل ، وكيفية تواجد الأفراد ضمن مجال عمل مميز وقابل للتطور .

الجدول رقم 14: يبين توزيع المبحوثين حسب اعتبار التحفيز دافعا ومشجعا لتقديم الاداء الافضل في انجاز المهام

النسب	التكرارات	التحفيز دافعا ومشجعا لتقديم الاداء الافضل في انجاز المهام
11,7%	7	المواظبة على العمل
8,3%	5	زيادة الثقة بالنفس
5,0%	3	تقدير الذات
20%	12	لا
55%	33	أحيانا
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 14: يبين توزيع المبحوثين حسب اعتبار التحفيز دافعا ومشجعا لتقديم الاداء الافضل في انجاز المهام



تضح لنا من خلال الجدول أن نسبة (20%) من المبحوثين أجابوا بلا لا ترى ان التحفيز يدفعك ويشجعهم لتقديم افضل ما لديهم من امكانياتهم بينما ذهبوا اخرون الى ان التحفيز يدفعه الى المواظبة على العمل في حين نجد نسبة 8.3% زيادة الثقة بالنفس وكأقل نسبة صرحوا بتقدير الذات .

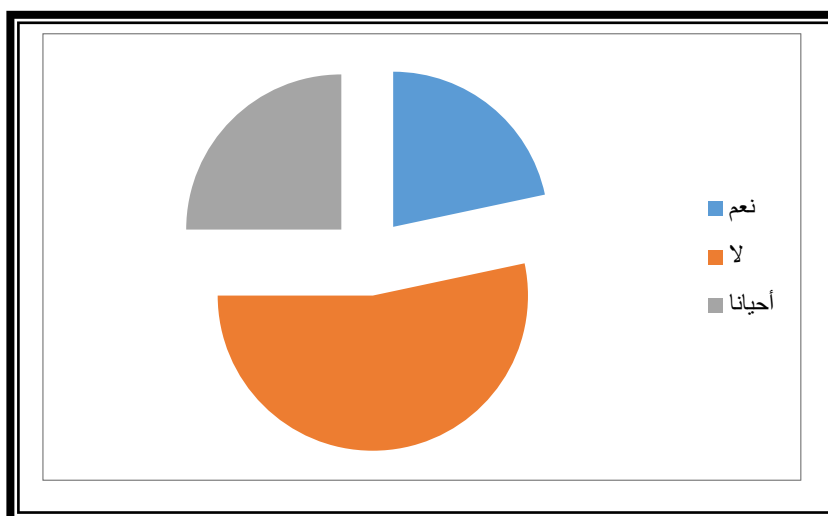
ومنه نستنتج ان المؤسسة، تحفزهم على الانضباط داخل التنظيم .إن المتغيرات والتحويلات السريعة تفرض على إدارة المركب تحديات سياسية واقتصادية وثقافية وتقنية بمختلف مكوناتها وأبعادها، ما يستلزم عليها بناء قدراتها من أجل مواكبة التطوير المستمر والتغيير والمبادرة، لا يمكن الاستمرار والبقاء في ظل سوق تتميز بالتنافس الحاد. هذا المسعى لا يأتي إلا من خلال تطوير المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين للتفاعل والتعامل الفعال مع مختلف متغيرات بيئة الأعمال .

الجدول رقم 15: يبين توزيع المبحوثين حسب اعتبار الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعامل تتوافق مع قدراته الشخصية والذهنية

النسب	التكرارات	الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعامل تتوافق مع قدراته الشخصية والذهنية
21,7%	13	نعم
53,3%	32	لا
25,0%	15	أحيانا
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 15: يبين توزيع المبحوثين حسب اعتبار الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعامل تتوافق مع قدراته الشخصية والذهنية



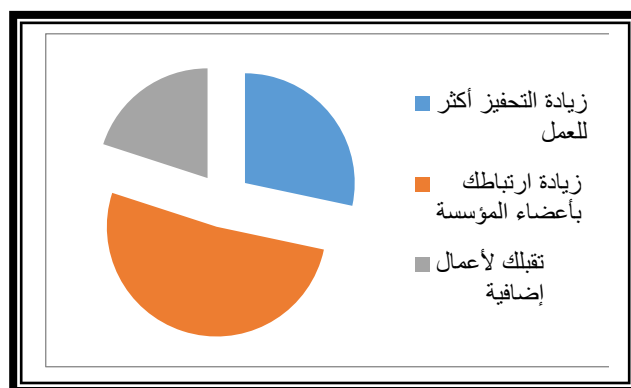
تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن نسبة 53.3% أجابوا بنعم ان صلاحيات والمسؤوليات من طرف مسؤولياتك لا تتوافق مع قدراتك وإمكانياتك الشخصية بينما تليها نسبة 21.7% أجابوا بنعم ان صلاحيات والمسؤوليات من طرف مسؤولياتك تتوافق مع قدراتك وإمكانياتك الشخصية.

الجدول رقم 16: يبين توزيع المبحوثين حسب نتيجة المعاملة بثقة من طرف الرئيس للمرؤوس

النسب	التكرارات	نتيجة المعاملة بثقة من طرف الرئيس للمرؤوس
28,3%	17	زيادة التحفيز أكثر للعمل
51,7%	31	زيادة ارتباطك بأعضاء المؤسسة
20,0%	12	تقبلك لأعمال إضافية
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 16: يبين توزيع المبحوثين حسب نتيجة المعاملة بثقة من طرف الرئيس للمرؤوس



يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بنسبة %51.7 بأن المعاملة من طرف المسؤول يرون أن الثقة تزيد من ارتباط الاعضاء بالمؤسسة بينما تليها نسبة %28.3 تحفزهم أكثر للعمل و كأقل نسبة %20 تقبلهم للأعمال الإضافية.

لاحظ وجود نسب متقاربة بخصوص آراء المبحوثين حول مسألة المعاملة على أساس الثقة المتبادلة، إذ وتساهم أيضا في زيادة تقبلهم لمهام إضافية في وظائفهم. نلمس من خلال الخيارات الموضحة في الجدول تصريحهم بأن الثقة المتبادلة تحفزهم أكثر للعمل وتشعرهم بالرضا إذا فالمعاملة الحسنة من طرف المسؤولين مع توفر عامل الثقة يساهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي الذي قد يترتب عنه زيادة في الأداء، مما يعكس حاجة العاملين في هذه المؤسسة للتحفيز النفسي أكثر بدليل وجود نسبة كبيرة منهم ممن يفضلون الحوافز المعنوية، فرغم أن الموظفين يتولون بعض المهام وتسد إليهم بعض الصلاحيات، إلا أن هناك عوامل أخرى تزيد من الرضا الوظيفي على غرار تفويض السلطة. فكما يبدو أن فعاليته التفويض تزداد أكثر كلما اقترن بنوعية المعاملة من طرف المسؤولين إن كانت توحى نوعا من الثقة أثناء تفويض الموظف بتلك الوظيفة أو المهمة، في حين أن بعض المبحوثين صرحوا بأن معاملتهم على أساس الثقة يساعدهم على زيادة الارتباط بأعضاء المؤسسة فمن منظور هؤلاء الموظفين يمكن القول بأن هناك فئة من المرؤوسين ترى في هذه العملية فرصة لزيادة الاندماج مع الجماعة أكثر وبناء علاقات إنسانية جيدة مع بعض المسؤولين تساعدهم في زيادة التعرف على بعض المهارات عن طريق الاحتكاك بمن هم أكفأ منهم في الاختصاص وأعلى منهم رتبة.

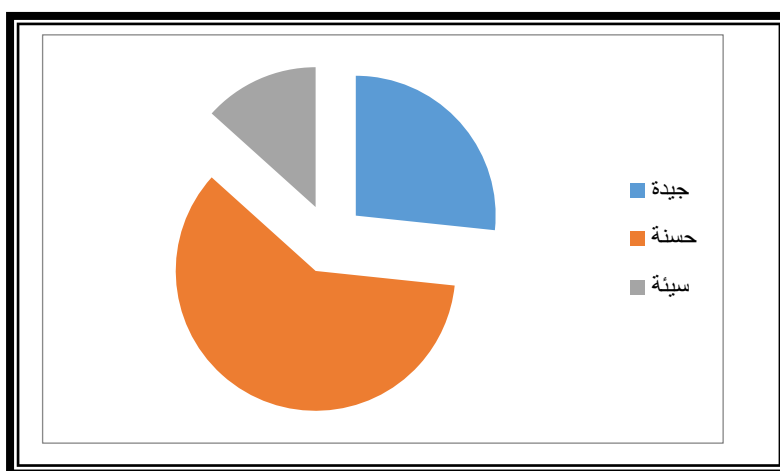
وبالتالي نستنتج بأن التفويض يحفز العاملين أكثر على التعاون التنظيمي الجماعي في إنجاز المهام والمسؤوليات المفوضة وهذا ما قد يزيد من تدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين

الجدول رقم 17: يبين توزيع المبحوثين حسب نوع العلاقة التي تربط العامل بزملائه

النسب	التكرارات	نوع العلاقة التي تربط العامل بزملائه
26,7%	16	جيدة
60%	36	حسنة
13,3%	8	سيئة
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 17: يبين توزيع المبحوثين حسب نوع العلاقة التي تربط العامل بزملائه



ونستنتج من خلال هذه النسب في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون أن العلاقة التي تربط الزملاء هي علاقة حسنة حيث قدرت نسبتها 60% بينما تليه نسبة 26.7% أجابوا بأنها علاقة جيدة وكأقل نسبة 13.3% علاقة سيئة وهي نسبة ضئيلة جدا وعددهم 8 موظفين.

ومنه نستنتج أن الطريقة المثلى التي تستطيع من خلالها القيادة الإدارية التعامل والتفاعل مع الآخرين دون محاباة وتمييز من حيث الوظيفة أو المركز، كما أن المعاملة الطيبة توفر الثقة والاطمئنان والمصداقية لدى العاملين، كما تساعد العامل على التكيف مع البيئة الجديدة واكتساب ثقافة المؤسسة بسهولة والاندماج مع الآخرين، وهو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية حينما ذهب إلى أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق التقارب والتفاعل مع العاملين.

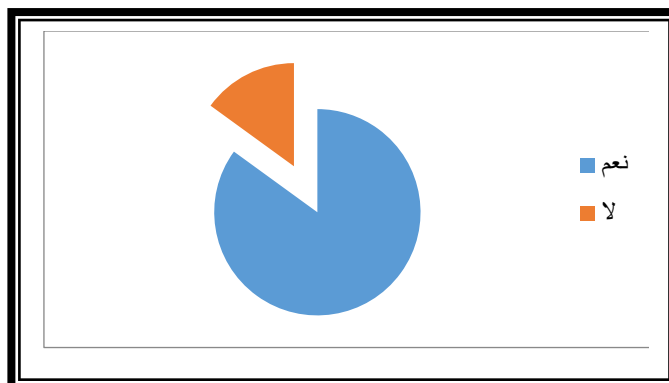
إضافة إلى هذا لا يجب أن ننظر إلى الفرد على أنه عقلاني رشيد فحسب، بل بوصفه كائناً اجتماعياً يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء العمل، والتي تنشأ بطريقة تلقائية ولها معاييرها وقيمها الخاصة (الثقافة التنظيمية) ذات الأهمية البالغة في توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه.

الجدول رقم 18: يبين توزيع المبحوثين حسب خضوع العامل لدورات تدريبية خاصة بالتسيير

النسب	التكرارات	خضوع العامل لدورات تدريبية خاصة بالتسيير
85,0%	51	نعم
15,0%	9	لا
100%	60	المجموع

المصدر: اعتماداً على برنامج SPSS

الشكل رقم 18: يبين توزيع المبحوثين حسب خضوع العامل لدورات تدريبية خاصة بالتسيير



تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد لعينة أجابوا بنعم يخضعون لدورات تدريبية في التسيير بنسبة %85 بينما تعليها نسبة %15 أجابوا بلا لا يخضعون لدورات تدريبية .

ومنه نستنتج أن المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تعمل على تطوير المهارات والاستفادة من الخبرات ، لتكوين والإطلاع على كل جديد في مجال العمل من خلال دورات تدريبية.

الجدول رقم 19: يبين توزيع المبحوثين حسب نوع العلاقة بين الرئيس والعامل

النسب	التكرارات	نوع العلاقة بين الرئيس والعامل
%21,7	13	جيدة
%66,7	40	حسنة
%11,7	7	سيئة
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS



الشكل رقم 19: يبين توزيع المبحوثين حسب نوع العلاقة بين الرئيس والعامل



نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنها علاقة حسنة بنسبة % 66.7 بينما أجابوا آخرون بنسبة %21.7 بأنها علاقة جيدة وكأقل نسبة %11.7 علاقة سيئة .

ن خلال الجدول نلاحظ أن أغلب اتجاهات العمال تميل إلى العلاقة الحسنة مع الرؤساء وتظهر جليا من مناقشة المشاكل بطريقة جماعية من طرف مشرفيهم فمادام هذا المسؤول المباشر يتقرب من عماله ويتعرف على مشاكلهم ويطلع على ما يعانونه من ضغوطات في العمل ومحاولة حلها ، فنجد المشرف اعتمد على حل مشاكل العمال بطريقة جماعية من اجل خلق نوع من الجو العائلي، وهذا ما بدوره يزيد في العمال من خلال الطريقة يتبعها المشرف معهم، أما الفئة التي ترى أن العلاقة مع رؤسائهم سيئة فهؤلاء لا يناقشون المشاكل خوفا من مسؤوليهم وهذا بدوره يقلل من رضاهم ، وهو ما يعكس طبيعة العلاقة بينهم علاقة سيئة وهذه المشاكل أو الصعوبات التي تواجه هؤلاء العمال هي نتيجة عدم الثقة . إن العلاقة بين العامل والمسؤول المباشر علاقة وثيقة فكل منهما يحتاج للآخر لتنفيذ أفكاره وتحقيقها عمليا فالعامل يحتاج إلى إدارة وتوجيه وأيضا إلى أفكار لينفذها ، لذا فمن حظ العامل أن يتدخل المدير في عمله فالمدير الذي يحمل المسؤولية مع الموظفين ويساعدهم في التقدم في المهنة ، ويعطيهم

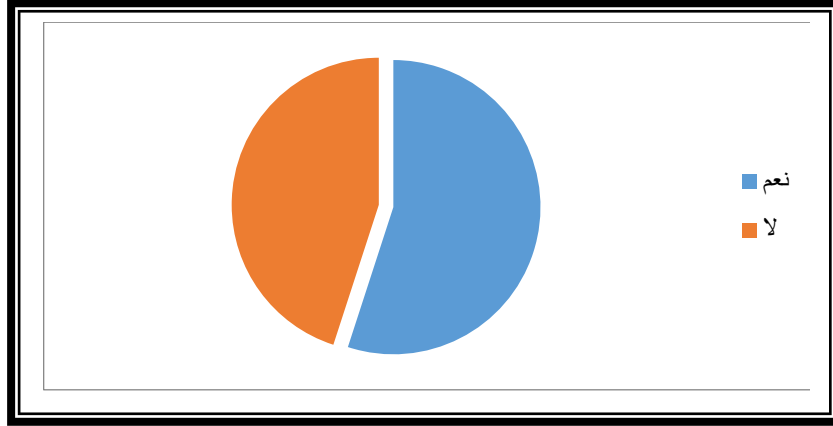
ملاحظات مفيدة ، بدل أن يتحملوا وحدهم عواقب اجتهاداتهم الفردية، فعندما يكون المسؤول المباشر متفهما ويحسن الإدارة بأسلوب الاحترام ويكون مرنا في العمل و يحرص على تأمين مناخ جيد للجميع ، سواءا بمسايرتهم أو التعامل معهم بشكل ودي أو البقاء مع من لديه عمل بعد الدوام الرسمي تحفيزا له على إنجاز العمل . ويمكن القول أن روح الانتماء والولاء للفريق والرؤساء في المؤسسة مقبولة مما يشكل نقطة قوة للمؤسسة إذ تدفع بالعاملين لبذل قصارى جهدهم في أداء واجباتهم وأعمالهم الموكلة إليهم، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية الخاصة بديوان الترقية والتسيير العقاري تضم جملة من المعارف والقيم والمبادئ التي توجه تفكير وسلوك الرؤساء في ممارستهم لعملية القيادة، المتمثلة أساسا في تفعيل القيم الثقافية التي تضمن استقرار المؤسسة كتعزيز الروابط الأخوية والتكامل والتي تنبثق عن الروابط الاجتماعية. وعليه يمكن القول أن علاقة العمال برئيسهم المباشر هي حجر الأساس لنجاح العمل، وتحتاج إلى تدريب وخبرة، وبصفة عامة يجب أن يكون الرئيس قدوة للعمال في احترامه لمواعيد العمل وإتقانه له، وعليه أن يحافظ على التوازن في تلك العلاقة، وهذا الأمر يعكس نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة مجال الدراسة والتي تمتاز بثقافة تنظيمية قوية .

الجدول رقم 20 : يبين توزيع المبحوثين حسب ارتفاع مستوى أداء العامل اثناء قيامه بعمله ضمن فريق

ارتفاع مستوى أداء العامل اثناء قيامه بعمله ضمن فريق	التكرارات	النسب
نعم	33	55%
لا	27	45%
المجموع	60	100%

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 20 : يبين توزيع المبحوثين حسب ارتفاع مستوى أداء العامل اثناء قيامه بعمله ضمن فريق



تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55% أجابوا بنعم هناك ارتفاع مستوى أداء العامل اثناء قيامه بعمله ضمن فريق بينما تليها نسبة 45% أجابوا بلا لا يوجد ارتفاع مستوى أداء العامل اثناء قيامه بعمله ضمن فريق.

الجدول رقم 21: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الخبرة المهنية وتفويض السلطة للعامل

المجموع		لا		نعم		الخبرة المهنية وتفويض السلطة للعامل
النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	
6,7%	4	6,7	4	0,0	0	أقل من 5 سنوات
8,3%	5	6,7	4	1,7	1	من 5 الى أقل من 10 سنوات
66,7%	40	8,3	5	58,3	35	من 11 الى أقل من 25 سنة
18,3%	11	15,0	9	3,3	2	من 25 سنة فما فوق
100%	60	36,7	22	63,3	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والملاحظ أن أعلى نسبة تمثل % 58.3 من أفراد العينة أجابوا بنعم والتي تمثل الفئة من 11 إلى أقل من 25 سنة أنه تم تفويض السلطة في مكان عملهم بينما نجد نسبة نجد نسبة 15% من فئة من 25 سن فما فوق أجابوا بلا لم يتم تفويضهم من طرف السلطة في مكان العمل وعددهم 9 مفردات .

من خلال قراءتنا للنسب السابقة يتضح لنا أن القيادة الناجحة هي التي تحفز على الابتكار والإبداع وزرع المنافسة بينهم .ومنه يعد المورد البشري من أهم الموارد بالمنظمة فهو يحقق زيادة

قدرة المنظمة على تغيير وتطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولاءهم وانتماءهم وتزيد دافعت يهم للعمل، ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لدى الأفراد من خلال استهداف أساليب ووسائل لتحفيزهم تتمشي مع ثقافتهم وتساهم في تنمية معاييرهم وقيمهم داخل التنظيم.

فالقيادة الذكية هي التي تعمل على تحقيق استثمار معلومات العاملين والتي تساهم في توليد الفكر الإداري الذي يخلق التميز والإبداع والثقافة الملائمة، وهذا بتعدد الأفكار الجادة دون محاباة ولا بيروقراطية أو تمييز.

الجدول رقم 22: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اعتبار تفويض السلطة محفزاً للعامل

تفويض السلطة محفزاً للعامل	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب
ابتدائي	0	00	0	00	0	00%
متوسط	6	00	0	10,0	6	10%
ثانوي	23	1,7	1	38,3	24	40%
جامعي	26	6,7	4	43,3	30	50%
المجموع	55	8.3	5	91.7	60	100%

تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة ذوي مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 50 منهم (26) أجابوا بنعم يعتبرون سلطة التحفيز محفزاً لهم بينما تليها نسبة 40% ذوي

مستوى ثانوي وعددهم 23 وكأقل نسبة % 10 منهم ذوي مستوى متوسط وكانت إجاباتهم بلا تفويض السلطة لا يعتبرونه محفزا.

إن المتغيرات والتحويلات السريعة تفرض على إدارة المركب تحديات سياسية واقتصادية وثقافية وتقنية بمختلف مكوناتها وأبعادها، ما يستلزم عليها بناء قدراتها من أجل مواكبة التطوير المستمر والتغيير والمبادرة، لا يمكن الاستمرار والبقاء في ظل سوق تتميز بالتنافس الحاد. هذا المسعى لا يأتي إلا من خلال تطوير المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين للتفاعل والتعامل الفعال مع مختلف متغيرات بيئة الأعمال من أجل تكوين وإضافة قيم تدعم المركب في هذا المسعى.

الجدول رقم 23: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية وطريقة العمل المفضلة لدى العامل

المجموع		ضمن فريق		لوحك		الخبرة المهنية
النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	
6,7%	4	1,7	1	5,0	3	أقل من 5 سنوات
8,3%	5	3,3	2	5,0	3	من 5 الى أقل من 10 سنوات
66,7%	40	15,0	9	51,7	31	من 11 الى أقل من 25 سنة
18,3	11	3,3	2	15,0	9	من 25 سنة

فما فوق						%
المجموع	46	76,7	14	23.3	60	100%

نلاحظ من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون أنهم يحبذون العمل لوحدهم حيث بلغت نسبتهم 66.7% وعددهم 31 موظف من فئة 11 إلى أقل من 25 سنة بينما تليها نسبة 18.3% وعددهم 2 موظفين أجابوا ضمن فريق العمل وهم من فئة من 25 سنة فما فوق.

الجدول رقم 24: يبين توزيع المبحوثين بين العلاقة بين طريقة العمل المفضلة لدى العامل ونوع العلاقة بينه وبين زملائه

طريقة العمل نوع العلاقة بينه وزملائه	لوحك		ضمن فريق		المجموع	
	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب
جيدة	11	18,3	5	8,3	16	26,7 %
حسنة	29	48,3	7	11,7	36	60%
سيئة	6	10,0	2	3,3	8	13,3 %
المجموع	46	76,7	14	23.3	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بنسبة 60% علاقتهم مع زملائهم جيدة من بينهم 29 موظف يفضلون العمل لوحدهم وقدرت نسبتهم 48.3% بينما تليها نسبة 26.7% علاقتهم جيدة وعددهم 11 حيث بلغت نسبتهم 18.3% وكأقل نسبة 13.3% كانت إجاباتهم سيئة وعددهم 6 موظفين قدرت نسبتهم 10% في حين تقابلها نسبة 3.3% يفضلون العمل ضمن الفريق .

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا أن القيادة الذكية أو الناجحة هي التي توفر التعاون وتخلق العمل بروح الفريق والعمل في جو عائلي يسوده التفاهم والاحترام المتبادل، مما يساعد العاملين على أداء أعمالهم في إطار النظام الداخلي للمنظمة دون ملل، هذا يبني قيم (الثقافة التنظيمية) تؤثر في سلوك أو النظام الكلي للمنظمة، وهذا من خلال مجموعة من الرموز والمشاعر والمعنى الكامن وراء اللغة وأوجه السلوك، والمواقع أو الأماكن الطبيعية أو المادية والأشياء التي يصنعها الإنسان لممارسة العقلانية والعمليات كالتوجيه، الإستراتيجية والأهداف والمهام التقنية، والتركيبيات والاتصالات واتخاذ القرار والتعاون والعلاقات بين الأشخاص، كل هذه المؤشرات لا تتم دون مواءمتها في إطار من الثقافة التنظيمية ومن أجل تحقيق الأهداف.



الجدول رقم 25: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين تفويض السلطة للعامل وخضوعه لدورات تدريبية بالتسيير

المجموع		لا		نعم		العلاقة بين تفويض السلطة للعامل خضوعه لدورات تدريبية بالتسيير
النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	
85,0 %	51	30,0	18	55,0	33	نعم
15,0 %	9	6,7	4	8,3	5	لا
100%	60	36,7	22	63,3	38	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن:

55% ممن أكدوا على أنه يتم تفويض السلطة في مكان عملهم ويرون أنهم يخضعون لدورات تدريبية ونسبة 30% مما لا يفوضون السلطة في مكان عملهم ويرون أنهم لا يخضعون لعملية التدريب في التسيير

بينما نجد نسبة 8.3% أكدوا على وجود تفويض السلطة في العمل ولكن لا يخضعون لدورات تدريبية في عملية التسيير.

ومن خلال تحليلنا للجدول، وخلال قيامنا بالدراسة الميدانية فقد أكد لنا أن العاملين يتلقون العديد من الدورات والأيام التكوينية خلال فترة العمل داخل المركب، مما سوف يوفي لهم رصيدا معرفيا جديدا وخبرات سوف يستفيد منها التنظيم والعاملين، هذا بالإضافة إلى زيادة ثقافتهم وتكوينهم الإداري، هذا بالإضافة إلى أن منحهم فرص التكوين سوف يجعلهم يشعرون بالأهمية مما سوف يولد لديهم الاحترام والتقدير للقيادة والعاملين الآخرين.

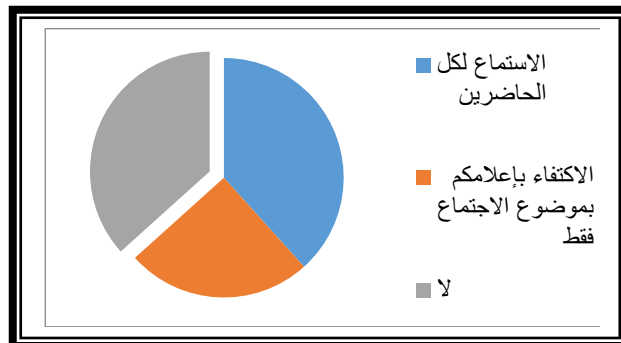
عرض نتائج المحور الثاني: يؤدي تفعيل الإدارة الاستشارية الى تحديد اتجاهات العاملين واعتقاداتهم

الجدول رقم 26: يبين توزيع المبحوثين حسب كيفية معاملة الرئيس للاعضاء أثناء الاجتماع

النسب	التكرارات	معاملة الرئيس للاعضاء أثناء الاجتماع
38,3%	23	الاستماع لكل الحاضرين
25,0%	15	الالكتفاء بإعلامكم بموضوع الاجتماع فقط
36,7%	22	لا
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 26: يبين توزيع المبحوثين حسب كيفية معاملة الرئيس للاعضاء أثناء الاجتماع



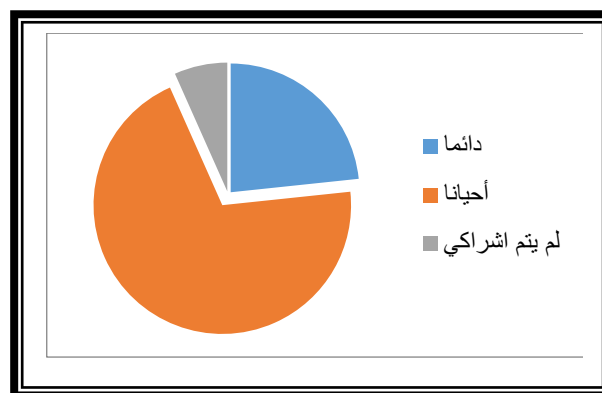
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على أن المعاملة مع رئيس أعضاء الاجتماع أجابوا بنسبة 38.3% الاستماع لكل الحاضرين بينما تليها نسبة 25% الاكتفاء بإعلامكم بموضوع الاجتماع فقط بينما نجد نسبة 36.7% أجابوا بلا المعاملة مع رئيس أعضاء الاجتماع ليست جيدة.

الجدول رقم 27: يبين توزيع المبحوثين حسب مدى اشتراك العامل في اتخاذ القرار

النسب	التكرارات	مدى اشتراك العامل في اتخاذ القرار
23,3%	14	دائما
70%	42	أحيانا
6,7%	4	لم يتم اشراكي
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 27: يبين توزيع المبحوثين حسب مدى اشتراك العامل في اتخاذ القرار



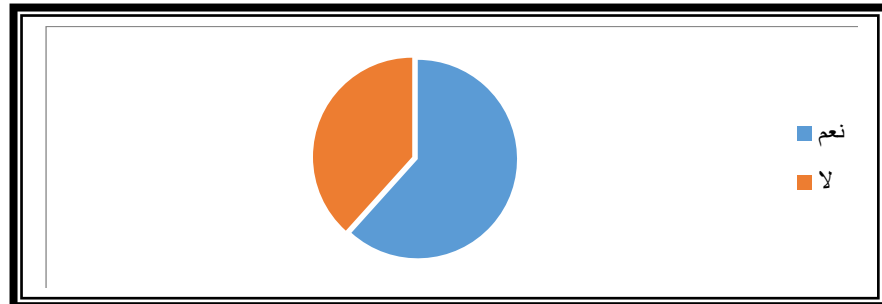
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أغلبية المبحوثين كانت اجاباتهم بدائما بنسبة %70 يرون ان الاشتراك في عمليات اتخاذ القرار بينما تليها نسبة %23.3 بدائما يشتركون في عملية اتخاذ القرار، وكأقل نسبة كانت إجاباتهم بلم يتم اشتراكي بنسبة %6.7 وعدددهم 4 مفردات.

الجدول رقم 28: يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الاتصال بين العامل والفاعلين في المؤسسة

الاتصال بين العامل والفاعلين في المؤسسة	التكرارات	النسب
مرنة	52	%86,7
صعبة	8	%13,3
المجموع	60	100%

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 28: يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الاتصال بين العامل والفاعلين في المؤسسة



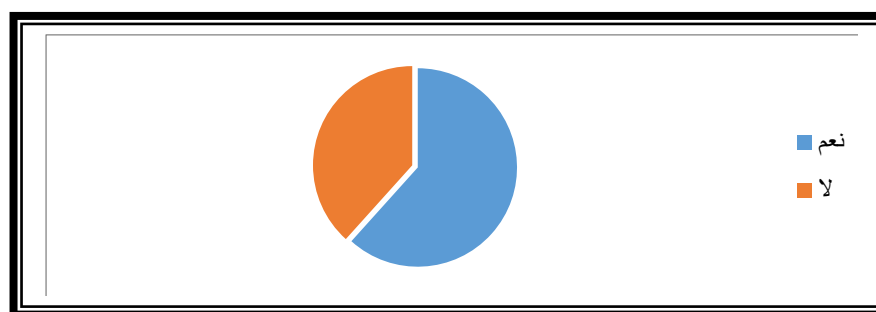
تبين من خلال الجدول أعلاه تبين أن عملية الاتصال بينهم وبين الفاعلين في المؤسسة بنسبة 86.7% أجابوا بمرنة وعددهم 52 مفرد بينما تليها نسبة 13.3% أجابوا بصعوبة وعددهم 8 .

الجدول رقم 29: يبين توزيع المبحوثين حسب أهداف العامل مع أهداف المؤسسة

أهداف العامل مع أهداف المؤسسة	التكرارات	النسب
نعم	37	61,7%
لا	23	38,3%
المجموع	60	100%

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 29: يبين توزيع المبحوثين حسب أهداف العامل مع أهداف المؤسسة

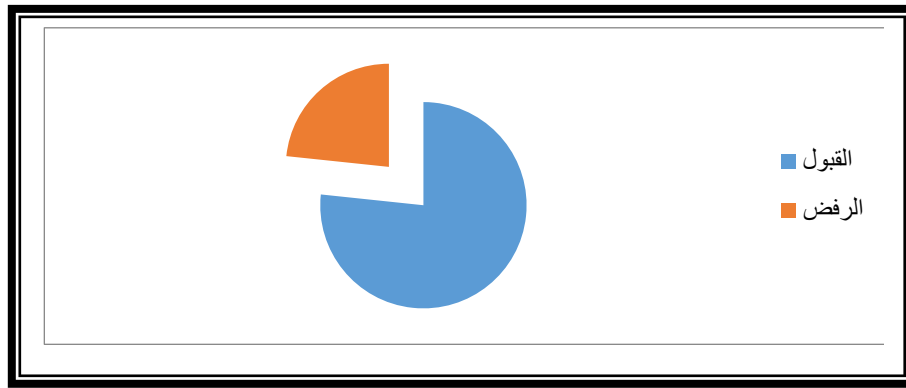


نلاحظ من خلال القراءة العددية أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بنسبة % 61.7 أجابوا بنعم هناك توافق بين أهداف و أهداف المؤسسة بينما تليها نسبة 38.3 % أجابوا بلا لا يوجد توافق في الأهداف المؤسسة .

الجدول رقم 30: يبين توزيع المبحوثين حسب مواقف العامل تجاه قرارات المبادرة

النسب	التكرارات	مواقف العامل تجاه قرارات المبادرة	
%76,7	46	القبول	
%15,0	9	نعم	الرفض
%8,3	5	لا	
100%	60	المجموع	

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS



نلاحظ من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه تبين أن معظم القرارات الادارة مقبولة بنسبة 46 %.

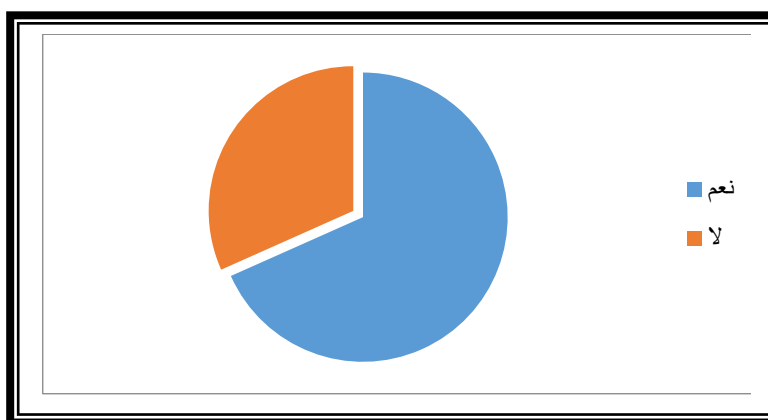
مقبولة بينما تليها نسبة 15% أجابوا بالرفض وعددهم 9 وتليها نسبة ضئيلة 8.3% مواقف الادارة تجاههم مرفوضة.

الجدول رقم 31: يبين توزيع المبحوثين حسب توافق الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع ثقافة العامل

النسب	التكرارات	توافق الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع ثقافة العامل
68,3%	41	نعم
31,7%	19	لا
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 31: يبين توزيع المبحوثين حسب توافق الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع ثقافة العامل



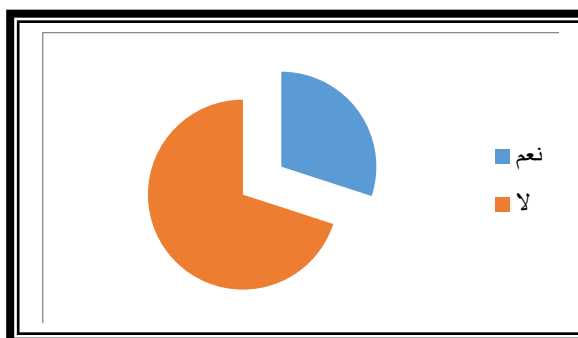
من خلال معطيات الجدول تبين أن أغلبية المبحوثين يرون أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تتوافق مع ثقافتك الخاصة بنسبة 68.3% بينما تليها نسبة 31.7% أجابوا بلا وعدددهم 19 مفرد.

الجدول رقم 32: يبين توزيع المبحوثين حسب اهتمام المؤسسة بانشغالات العاملين

النسب	التكرارات	اهتمام المؤسسة بانشغالات العاملين
30%	18	نعم
70%	42	لا
100%	60	المجموع

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 32: يبين توزيع المبحوثين حسب اهتمام المؤسسة بانشغالات العاملين



نلاحظ من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه المؤسسة لا تهتم بمعالجة انشغالات بنسبة 70% أجابوا بلا بينما تليها نسبة 30% أجابوا بنعم تهتم المؤسسة بمعالجة انشغالات المؤسسة.

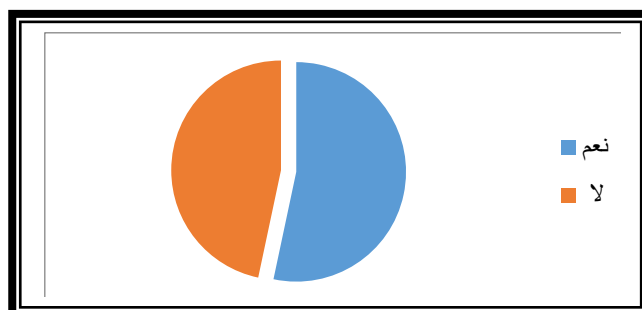


الجدول رقم 33: يبين توزيع المبحوثين حسب وجود علاقات اجتماعية مع زملاء العمل

النسب	التكرارات	وجود علاقات اجتماعية مع زملاء العمل	
53,3%	32	نعم	نعم
0%	0	لا	
46,7%	28	لا	
100%	60	المجموع	

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 28: يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الاتصال بين العامل والفاعلين في المؤسسة



نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة حسب السؤال المتعلق بعلاقات اجتماعية مع زملائك في العمل أجابوا بنعم بنسبة 53.3% بينما تليها نسبة 46.7% أجابوا بلا العلاقات مع الزملاء بالعمل علاقاتهم ليست جيدة.

الجدول رقم 34: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين توزيع نوع العلاقة العامل برئيسه ومدى اشتراك العامل في عملية اتخاذ القرار

المجموع		لا		نعم		نوع العلاقة العامل برئيسه اشترك العامل في عملية اتخاذ القرار
النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	
23,3%	14	8,3	5	15	9	نعم
70%	42	35,0	21	35	21	أحيانا
6,7%	4	1,7	1	5	3	لم يتم اشراكي
100%	60	45	27	55	33	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 35% أكدوا على أنه يتم دعوتهم لحضور اجتماع مع رئيسهم لأنهم تربطهم علاقة مباشرة بينما نجد نفس النسبة 35% أجابوا بلا لم يتم دعوتهم لحضور اجتماع وعددهم 21 موظف في حين نجد نسبة 5% أكدوا على انهم لم يتم اشراكهم في الاجتماعات مع رئيسهم.

الجدول رقم 35: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين طبيعة العلاقة بين العامل ورئيسه وكيفية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس

العلاقة بين طبيعة العلاقة بين العامل ورئيسه		لا		نعم		العلاقة بين طبيعة العلاقة بين العامل ورئيسه وكيفية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس
النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	
86,7%	52	5,0	3	81,7	49	مرنة
13,3%	8	10,0	6	3,3	2	صعبة
100%	60	15,0	9	85,0	51	المجموع

تبين من خلال الجدول أن 81.7% يرون عملية الاتصال بينهم وبين الفاعلين في المؤسسة علاقة مرنة بينما نجد نسبة 10% كانت إجاباتهم بأن عملية الاتصال بينهم وبين الفاعلين في المؤسسة صعبة.

السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

ونستنتج من خلال هذه النسبة أن الطريقة المثلى التي تستطيع من خلالها القيادة الإدارية التعامل والتفاعل مع الآخرين دون محاباة وتمييز من حيث الوظيفة أو المركز، كما أن المعاملة الطيبة توفر الثقة والاطمئنان والمصداقية لدى العاملين، كما تساعد العامل على

التكيف مع البيئة الجديدة واكتساب ثقافة المؤسسة بسهولة والاندماج مع الآخرين، وهو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية حينما ذهبت إلى أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق التقارب والتفاعل مع العاملين.

الجدول رقم 36: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين منطقة الإقامة ووجود التوافق بين ثقافة العامل وثقافة زملائه

العلاقة بين منطقة الإقامة ووجود التوافق بين ثقافة العامل وثقافة زملائه		لا		نعم		المجموع
النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب
30	38	8	13,3	50	38	63,3%
6	11	5	8,3	10	11	18,3%
10	11	1	1,7	16,7	11	18,3%
46	60	14	23,3	76,7	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% أكدوا على أن هناك فروق فردية وخصوصيات في العمل وهم أصحاب المنطقة الحضرية.

بينما نجد نسبة 13.3% لا يؤكدون على أن هناك فروق فردية وخصوصيات في العمل

بينما نجد نسبة 16.7% هم الذين يقيمون في الريف يؤكدون على أن هناك فروق فردية في العمل.

المحور الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة : تساهم مرونة اتخاذ القرارات في زيادة قبول السلطة من طرف المرؤوسين

الجدول رقم 37 :يبين توزيع المبحوثين حسب احترام المؤسسة للفروقات الفردية وخصوصيات العمال

النسب	التكرارات	احترام المؤسسة للفروقات الفردية وخصوصيات العمال
76,7%	46	نعم
23,3%	14	لا
100%	60	المجموع

المصدر:اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 30: يبين توزيع المبحوثين حسب مواقف العامل تجاه قرارات المبادرة



تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة تحترم الفروقات الفردية وخصوصيات العمال بنسبة 76.7 % بينما تليها نسبة 23.3% أجابوا بلا تحترم الفروقات الفردية وخصوصيات العمال.

فحسب Nanus and Bennis فإن القائد الناجح هو الذي يعمل على تمكين العاملين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، والمحافظة عليها دون محاباة أو تمييز على أساس المنصب أو القرابة، مما يؤثر على عملية الاتصال إيجاباً، مما سوف تنمي ثقافة العاملين . فهذه الأخيرة هي من تحدد السلوك الملائم وتخلق الترابط والتناسق بين الأفراد بعضهم ببعض، كما تساعد على إيجاد الحلول الملائمة عندما تواجه المنظمات مواقف تتسم بالغموض والتعقيد، كما تتحكم الثقافة التنظيمية في تدفق وتوزيع المعلومات، كما تحكم العلاقات الداخلية.

الجدول رقم 38: يبين توزيع المبحوثين حسب الشعور بالانتماء للمؤسسة

الشعور للمؤسسة بالانتماء	التكرارات	النسب
نعم	15	25%
لا	12	20%
أحياناً	33	55%
المجموع	60	100%

المصدر: اعتماداً على برنامج SPSS

الشكل رقم 38: يبين توزيع المبحوثين حسب الشعور بالانتماء للمؤسسة



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 55 أحيانا ما يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة بينما تليها نسبة 25% صرحوا بأن أغلبية المبحوثين أكدوا على يشعرون بالانتماء الى المؤسسة وكأقل نسبة 20 % أجابوا لا ما يشعرون بالانتماء في المؤسسة.

الجدول رقم 39: يبين توزيع المبحوثين حسب تشجع المؤسسة الاخر على روح المبادرة والتعاون بين الفاعلين

تشجع المؤسسة الاخر على روح المبادرة والتعاون بين الفاعلين	التكرارات	النسب
نعم	32	53,3%
لا	13	21,7%
أحيانا	15	25,0%
المجموع	60	100%

المصدر: اعتمادا على برنامج SPSS

الشكل رقم 39: يبين توزيع المبحوثين حسب تشجيع المؤسسة الاخر على روح المبادرة والتعاون بين الفاعلين



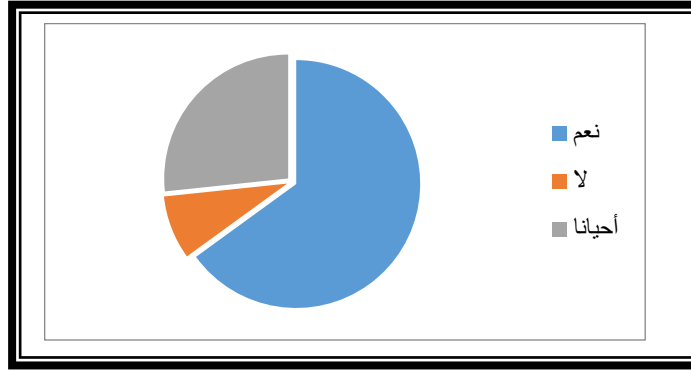
تبين من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تعمل على تشجيع الفرد على روح التعاون حيث بلغت نسبتها 53.3% أجابوا بنعم بينما تليها نسبة 25% أجابوا بأحيانا ما تشجعهم المؤسسة وكأقل نسبة 21.7% أجابوا بلا المؤسسة لا تشجعهم على المبادرة وروح التعاون.

وفي هذا السياق ومن قراءتنا النظرية و الآراء البحثية التي تؤيد هذه الفكرة فالتعاون يحدث بفعل الاتصال و العمل بروح الفريق تحقيقا للأهداف المشتركة ، لذا فالتفاعل و التعاون هو مزيج من التماسك و النسيج الثقافي الذي يعد من أركان الثقافة.

الجدول رقم 40: يبين توزيع المبحوثين حسب الشعور العامل تجاه عمله بالرضا

الشعور العامل تجاه عمله بالرضا	التكرارات	النسب
نعم	39	65%
لا	5	8,3%
أحيانا	16	26,7%
المجموع	60	100%





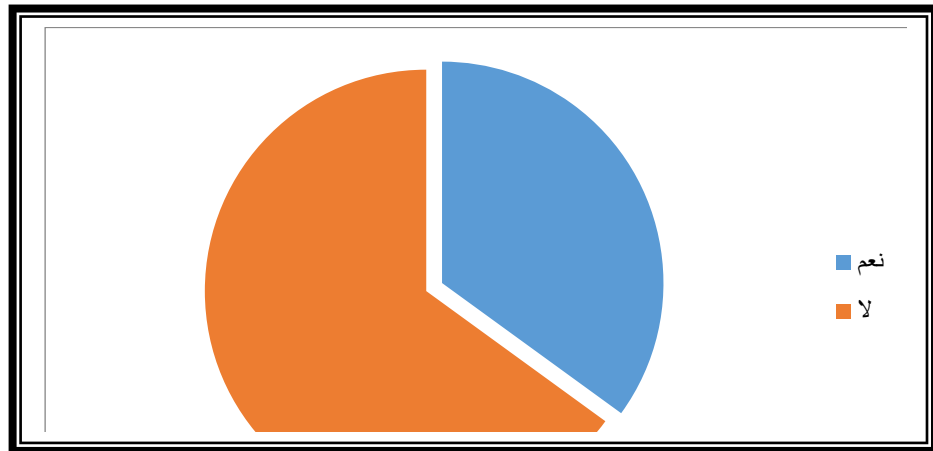
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 65 صرحوا بأن هناك رضا عن الاعمال التي تقوم بها داخل المؤسسة بينما تليها نسبة 26.7 % أحيانا ما يشعرون بالرضا عن الاعمال التي تقوم بها داخل المؤسسة بينما تليها نسبة وكأقل نسبة 8.3% أجابوا بلا لا يشعرون بالرضا داخل المؤسسة.

ومما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية عندما لا تراعي دوافع الأفراد سواء تلك الدوافع الشعورية أو اللاشعورية وحاجاتهم وهياكل شخصياتهم الإنسانية، ومن هذه الحاجات حاجة العمل إلى وجود قيمة ومكانة في أوساط العمل أو التنظيم، فكلما عملت القيادة على زيادة مكانة الأفراد داخل التنظيم كلما زادت جاذبيته الجمالية للأفراد، وبالتالي زادت قيمتهم وحبهم في المحافظة على كيان المؤسسة وعلى استمرارية المؤسسة وزيادة جودتها، وبالتالي شهرتها وخاصيتها المميزة وثقافتها الخاصة بها.

الجدول رقم 41: يبين توزيع المبحوثين حسب إنعكاسات المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي

النسب	التكرارات	إنعكاسات المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي
35%	21	نعم
65%	39	لا
100%	60	المجموع

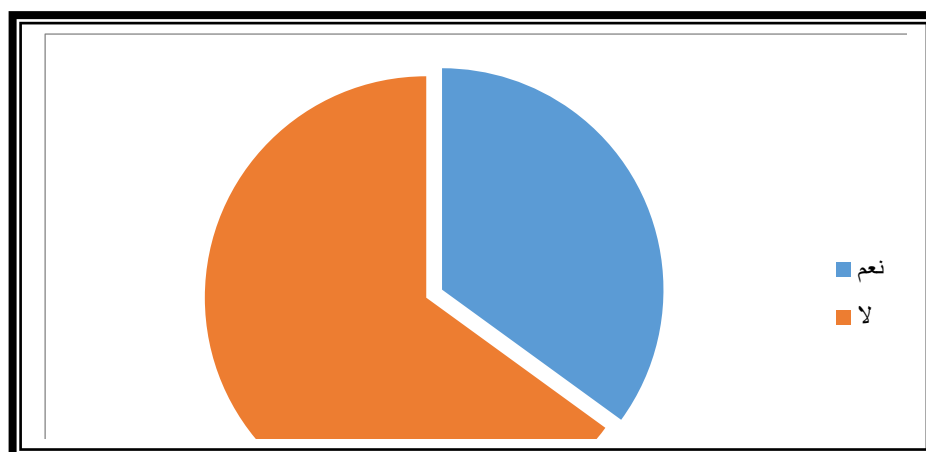
من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65% أجابوا بلا على أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تحقيق الرضا الوظيفي وعددهم 39 بينما يصرح آخرون بنسبة 35% أجابوا بنعم المشاركة في اتخاذ القرارات لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.



الجدول رقم 42 : يبين توزيع المبحوثين حسب انعكاس المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام الوظيفي

النسب	التكرارات	انعكاس المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام الوظيفي
68,3%	41	نعم
31,7%	19	لا
100%	60	المجموع

الشكل رقم 42 : يبين توزيع المبحوثين حسب انعكاس المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام الوظيفي

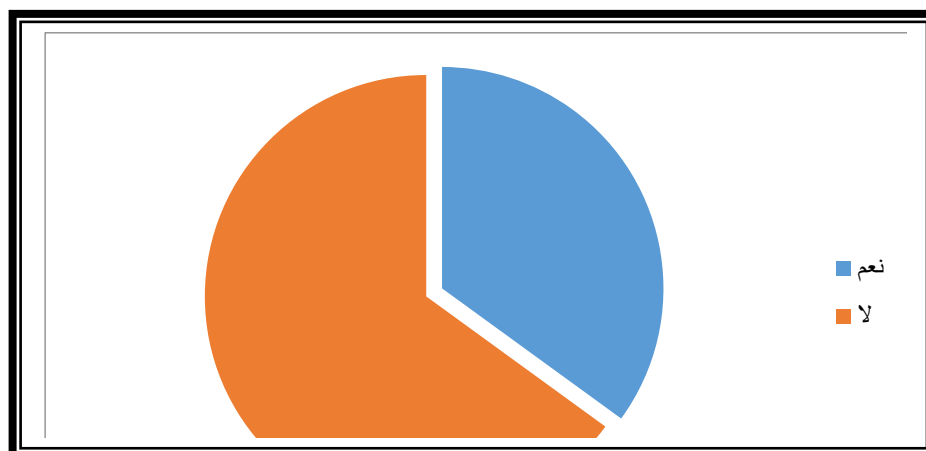


نلاحظ من خلال القراءة العددية من الجدول رقم 35 أن المشاركة في اتخاذ القرار دور في التزام داخل المؤسسة حيث بلغت نسبتها 68.3% أجابوا بنعم وعدددهم 41 مفرد في حين تليها نسبة 31.7% أجابوا بلا لا المشاركة في اتخاذ القرار ليس لها دور في الالتزام داخل المؤسسة.

الجدول رقم 43: يبين توزيع المبحوثين حسب تقبل الإدارة للمقترحات العمال

النسب	التكرارات	تقبل الإدارة للمقترحات العمال
41,7%	25	نعم
58,3%	35	لا
100%	60	المجموع

الشكل رقم 43: يبين توزيع المبحوثين حسب تقبل الإدارة للمقترحات العمال

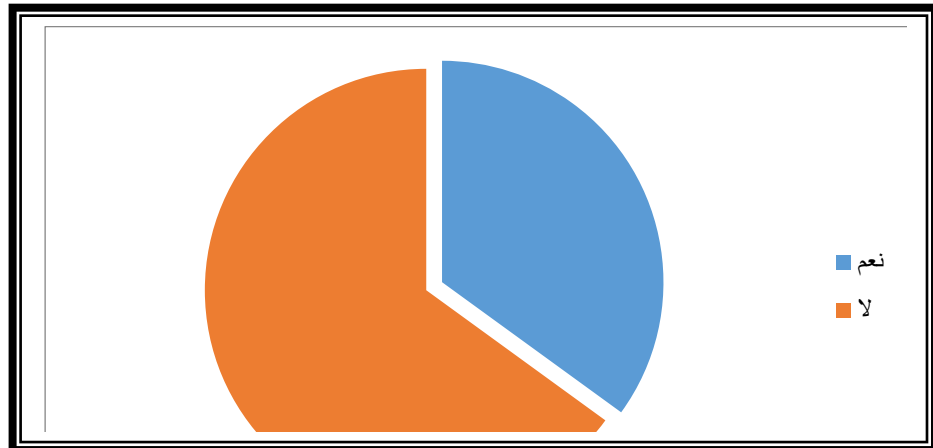


تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بنسبة 58.3% أجابوا بلا وعددهم 35 مفرد على السؤال المتعلق بالسؤال مشاركة العمال في اتخاذ القرار تظهر من خلال تقبل الإدارة للمقترحات بينما تليها نسبة 41.7% أجابوا بنعم وأكدوا على مشاركة العمال في اتخاذ القرار تظهر من خلال تقبل الإدارة للمقترحات.

الجدول رقم 44: يبين توزيع المبحوثين حسب انعكاسات لمشاركة في اتخاذ القرار على زيادة الولاء للمؤسسة

النسب	التكرارات	انعكاسات لمشاركة في اتخاذ القرار على زيادة الولاء للمؤسسة
63,3%	38	نعم
36,7%	22	لا
100%	60	المجموع

الشكل رقم 44: يبين توزيع المبحوثين حسب انعكاسات لمشاركة في اتخاذ القرار على زيادة الولاء للمؤسسة



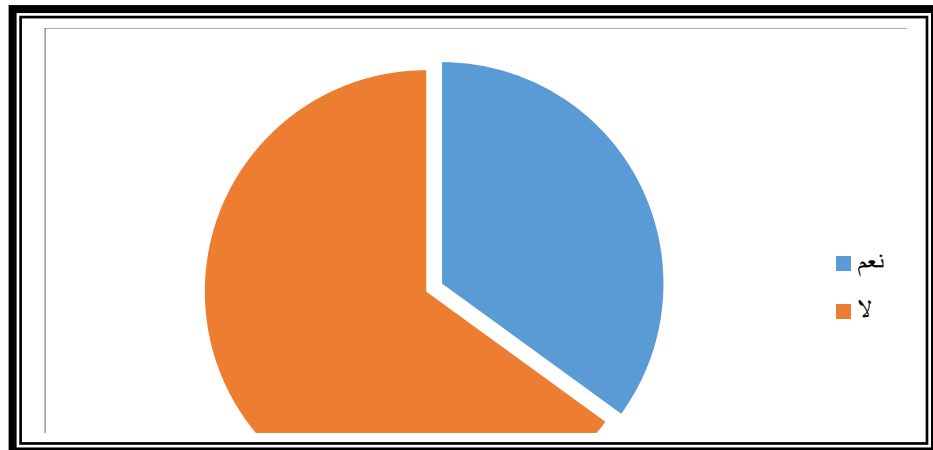
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون أن نسبة 63.3% أجابوا بنعم تساهم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة في زيادة الولاء لها بينما تليها نسبة 36.7% أجابوا بلا لا تساهم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة في زيادة الولاء لها.

الجدول رقم 45: يبين توزيع المبحوثين حسب انعكاسات لمشاركة في اتخاذ القرار على زيادة الولاء للمؤسسة

النسب	التكرارات	انعكاسات لمشاركة في اتخاذ القرار على زيادة الولاء للمؤسسة
65%	39	نعم
35%	21	لا
100%	60	المجموع

من قراءة العددية للجدول أعلاه أغلبية أفراد العينة صرحوا بنسبة 65% أجابوا بنعم المؤسسة تعمل على تقديم اقتراحات حول سير العمل بينما تليها نسبة 35% أجابوا بلا المؤسسة لا تعمل على تقييم اقتراحات.

الشكل رقم 45: يبين توزيع المبحوثين حسب انعكاسات لمشاركة في اتخاذ القرار على زيادة الولاء للمؤسسة



الجدول رقم 46: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين اهتمام المؤسسة بانشغالات العاملين وشعورهم بالانتماء للمؤسسة

العلاقة بين اهتمام المؤسسة بانشغالات العاملين		لا		نعم		بين
النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	
شعورهم بالانتماء للمؤسسة						
نعم						
25%	15	21,7	13	3,3	2	
لا						
20%	12	5,0	3	15,0	9	
أحيانا						
55%	33	43,3	26	11,7	7	
المجموع						
100%	60	70	42	30	18	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 15 أكدوا على وجود انتماء الى المؤسسة التي يعملون بها بينما نجد نسبة 43.3% احيانا ما يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة .

في حين نجد نسبة 15% كانت إجاباتهم لا يشعرون بالانتماء الى المؤسسة.

من خلال هذه العلاقة يستطيع القائد خلق ثقافة قوية للعامل، يشعر بالانتماء الى المؤسسة حينما أكد على الاهتمام بالجوانب الإنسانية لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق معدلات إنتاج عالية، ومن ثمة يجب النظر إلى الفرد على أنه أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهو الموجه

والمبتكر والفعال إن أحس أنه موضع الاحترام والتقدير والثناء .إضافة إلى هذا لا يجب أن ننظر إلى الفرد على أنه عقلائي رشيد فحسب، بل بوصفه كائنا اجتماعيا يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء العمل، والتي تنشأ بطريقة تلقائية ولها معاييرها وقيمها الخاصة (الثقافة التنظيمية) ذات الأهمية البالغة في توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه.

الجدول رقم 47: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين وجود علاقات اجتماعية للعامل مع زملائه وتشجيع المؤسسة للفرد على روح التعاون

العلاقة بين وجود علاقات اجتماعية للعامل مع زملائه وتشجيع المؤسسة للفرد على روح التعاون		لا		نعم		المجموع
نعم	لا	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب
25	7	41,7	32	11,7	32	53,3%
3	10	5,0	13	16,7	13	21,7%
4	11	6,7	15	18,3	15	25,0%
32	28	53,3	60	46,7	60	100%

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 41.7% أكدوا على أن هناك روح مبادرة وتعاون بين الفاعلين داخل المؤسسة بينما نجد نسبة 18.3% كانت إجاباتهم بأحيانا ما تشجعهم المؤسسة على الانتماء الى المؤسسة.



ومن خلال ملاحظتنا وتحليلنا للجدول فإن العامل يطبق كل ما يؤمر به، وحينما يوضع القائد للعامل الأهداف المسطرة فإنه يشعر بأنه جزء منها، مما يؤدي إلى رفع معنوياته وإدراكه للمهام المنوط به، وهذا ما يعني أن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم من يوظفوا باقي الموارد المتاحة للمنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع العامل إلى العمل والعطاء.

الجدول رقم 48: يمثل توزيع المبحوثين حسب وجود علاقات اجتماعية مع زملاء العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الرضا بينهم

المجموع		لا		نعم		وجود علاقات اجتماعية مع زملاء العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الرضا بينهم
النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	
35%	21	26,7	16	8,3	5	نعم
65%	39	20,0	12	45,0	27	لا
100%	60	46,7	28	53,3	32	المجموع

من خلال القراءة العددية للجدول تبين أن نسبة 45% من الإجابات يرن أن المشاركة في اتخاذ القرارات لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي في حين نجد نسبة 26% من الموظفين أجابوا بلا لم يتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تقوم داخل المؤسسة.

من خلال البيانات الإحصائية الأولية يتضح أن نسبة المشاركة على أن عملية اتخاذ القرار متوسطة وهذا قد يرجع لعدم وجود رغبة كبيرة لديهم في تحمل المسؤولية ويكتفين قط بأداء أبسط الأعمال الإدارية.

الجدول رقم 49: يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين طبيعة الاتصال بين العامل وزملائه وتأثير روح المبادرة على عملية صنع واتخاذ القرار

المجموع		لا		نعم		العلاقة بين طبيعة الاتصال بين العامل وزملائه وتأثير روح المبادرة على عملية صنع واتخاذ القرار
النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	
86,7%	52	30,0	18	56,7	34	مرنة
13,3%	8	5,0	3	8,3	5	صعبة
100%	60	35	21	65	39	المجموع

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.7% أكدوا على ان عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تؤدي الى الولاء لها وعملية الاتصال بينهم مرنة .

بينما نجد نسبة 30% لم يؤكدوا على أن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لا تؤدي بهم إلى الولاء وعملية الاتصال بينهم صعبة .

تزويد الموظفين بمزيد من الصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات من شأنه فعال تحسين الأداء ومرونته ويصبح كل ما يحتاجه الموظف هو فقط الممارسة والخبرة والوقت مع الصلاحيات كفيلا بهذه المهمة ونتائج العينة الكمية خير دليل.

وهذا راجع كما قلنا أن المؤسسة تحتوي على أصحاب الخبرات رغم أنهم ربما ذوي مستوى تعليمي متواضع أنهم اكتسبوا مهارات ميدانية وثقة المؤسسة ككل ، وكذلك لكون الموظفين يحتاجون إلى صلاحيات التفويض للتعامل مع مختلف الظروف التي يواجهونها في الميدان وهذا نظرا لاعتماد المؤسسة على الجانب الرسمي في التعاملات في الأغلب ، وعليه فهم يدركون دور الصلاحيات الكبير في فتح المجال أمامهم لاكتساب المزيد من الخبرات عن طريق تجريب مختلف المسؤوليات والمهام المتنوعة.

دور التفويض في إبراز الشخصية وتنميتها وتطويرها والعمل على استعمالها في تحسين مستوى الأداء حيث نرى تقول أن التفويض يتيح للمرؤوسين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على اكتساب المهارات من خلال إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل.

### النتائج العامة:

- فسرت نتائج الدراسة أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.
- أكدت النتائج أن لعلاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين.
- إن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري.
- بينت الدراسة أن القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومنتزعة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم.
- إن لقوة شخصية القيادة تحقق التطوير والتميز، وتحقيق مبدأ الابتكار ما يشكل منهجية وطريقة متميزة يتم فيها بعد تبنيتها كثافة للمركب.
- أكدت النتائج أن ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة.
- إن القيادة الناجحة هي التي تمس تميل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.
- القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دور رقابة وممارسة الضغوطات على العاملين.
- ان القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.

- فسرت النتائج أن العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي.
- إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحسن العامل بالرضي والإحساس بالمسؤولية.
- إن القيادة الذكية هي التي توفر لا تعاون وتخلق جو تفاهم للعمل يسوده الاحترام والتفاهم، مما يؤثر إيجاباً على أداء العمل.
- إن المورد البشري ساهم في تحقيق قدرة المنظمة على تغيير وتطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، حيث يزيد ولاءهم وانتماءهم وتزيد دافعيتهم للعمل.
- القيادة الإدارية هي الناجحة تعمل على تحقيق استثمار معلومات العاملين والتي تساهم في توليد الإبداع والتميز والانسجام.
- يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.

#### مناقش النتائج في ضوء الفرضيات :

#### الفرضية الأولى: يؤدي تفويض السلطة إلى خلق المناخ التنظيمي الملائم للعمل

أوضحت النتائج على أن مستشفى خالد بن عبد العزيز تبسة تقوم بإتاحة فرص الترقية وتعمل على توفير الأمن و الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين كما لاحظنا العمل على تطبيق نظام وقرارات لتسيير إداري فعال ناجع وتطبيق مبدأ الحوافز بأنواعه والعدالة.

كلما عملت القيادة الإدارية على زيادة مكانة الأفراد داخل التنظيم كلما زادت جاذبيته الجماعية للأفراد وبالتالي زادت قيمهم وحبهم للحفاظ على كيان المؤسسة و خلق مناخ إداري يساهم

بصورة مباشرة في تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين في الإدارة. وعليه فالفرضية القائلة  
فرضية محققة .

الفرضية الثانية: يؤدي تفعيل دور الإدارة الإستشارية إلى تحديد اتجاهات العاملين  
واعتقاداته

من خلال النتائج المتحصل عليها التي بينت على أن المؤسسة محل الدراسة والتطبيق أعطت  
أهمية كبرى عملية تدريب مواردها البشرية، وهذا من خلال عرضهم للدورات التدريبية من فترة  
الأخرى حسب احتياجات الموظفين الأدائية ومساهمة العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية  
والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم والثقة القيادة الإدارية في العاملين تحفزهم على  
الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة. وعليه فالفرضية محققة .

الفرضية الثالثة : تساهم مرونة اتخاذ القرارات في زيادة قبول السلطة من طرف المرؤوسين

إن للقيادة الإدارية دور في تكوين وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال تهيئ بيئة خصبة مع  
مراعاة ثقافة العامل الجديد وعليه فالقيادة الناجحة تؤثر في ممارسات الأفراد وتسهم في رفع  
مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ضرورة الاهتمام بعملية انتقاء العاملين داخل التنظيم وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الموضوعية  
ومن أبرزها الاتصالات إن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية  
بها إن مهمة القائد تتمثل في إيجاد المسالك وتعبيد الطريق وتوحيد جهود المرؤوسين وتحقيق  
الانسجام والتقارب والتعاون ما ستؤثر إيجابا على القدرات الإبداعية والثقافية للعامل.

إن تحقيق القيادة الإدارية لمبدأ التعاون سيساهم في تحقيق مزيج من التماسك والنسيج

الثقافي، ما سيؤدي إلى تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم من خلال كل ما تقدم نستنتج أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم من خلال مجموعة من الإجراءات والعوامل. وعليه فالفرضية فرضية محققة

# خاتمة





## خاتمة:

إن القيادة الإدارية هي الجوهر الأساسي في توجيه العمليات داخل المؤسسة، فالقيادة تساهم في تحقيق التميز والنجاح في كثير من المؤسسات. وهذا مرتبط بقوة وقدرة المورد البشري في تسير عمله، وهذا لا يتم الا من خلال المحافظة عليه وتكوينه وتدريبه على ثقافة المؤسسة، ونشر روح التعاون والاحترام بين فريق جماعة العمل وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنجاح كل مؤسسة من هذه المؤسسات يتوقف على نجاح وقوة قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيهم وتشجيعهم على تقديم أقصى ما لديهم من طاقات وجهود، ونشر الثقة واقتناع ورضا في أداء عملهم بجدية. ن نجاح كل مؤسسة من هذه المؤسسات، يتوقف على العمال الذين يتواجدون فيها وهذا من خلال الميكانيزمات والآليات التي تتمتع بها كل مؤسسة، والتي تسعى إلى تحقيق التميز والتفوق عن باقي المؤسسات الأخرى، فالميكانيزمات مرتبطة بالثقافة التنظيمية التي تتبناها كل مؤسسة ومدى تأثيرها وسرعة انتشارها. حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطوير وتنمية هذه الثقافة. ولا يتم هذا الا من خلال قيادة رؤساء أرضية ملائمة من خلالها تناول القيم والعادات والمعتقدات حكيمة تعمل جاهدة على تعظيم الجهود و المؤسسة والعمل على تطويرها وتنميتها.

ولقد توصلنا من خلال دراستنا الموسومة ب "دور القيادة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة"، أن القيادة الإدارية تلعب دورا مهما في المؤسسة وتساهم في التطوير والتنمية و في نشر الثقافة الملائمة بين العمال، حيث تعد القيادة من أهم الإشكاليات المطروحة لدى العديد من الباحثين ولذلك حاولنا في دراستنا معالجة إشكالياتها من خلال التوفيق النظري والميداني، ومحاولة الكشف عن الجزئيات في التحولات والتغيرات داخل النسق العام للتنظيم في المؤسسة الإستشفائية، وما تحمله من القيم والعلاقات بين مختلف الوحدات النسقية لجماعة العمل. فأى تنظيم يحصل في المؤسسة يتوقف على أسلوب القيادة الادارية الحكيمة وطبيعة

البناء الذي تتميز به سواء كان ذلك مرتبط بالوظائف أو العالقات من خلال القيم والعادات والمعايير والثقافة التنظيمية.

### التوصيات والاقتراحات :

- دعوة الباحثين إلى التعمق و البحث و التوجه في هذا المجال.
- ضرورة تشجيع المؤسسة باستراتيجيات فعالة للقادة من أجل تسيير العمل وتوفير اتصال فعال بين مختلف الموظفين.
- يجب أن تتسم القيادة الإدارية بالمؤسسة بصفات وقيم أخلاقية عالية حتى تجعلهم بمثابة قدوة للإتباع.
- يجب على القادة الإداريين البحث والتعرف على أهم التطورات في مجال القيادة واختيار القيادة.
- الحكمة التي تتماشى مع المؤسسة وكذلك الاهتمام بالثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها من أجل تسهيل العمل.
- يجب على المؤسسات تشجيع عملية الاتصال الإداري الفعال والاهتمام أكثر به لأنه يعتبر الجوهر الأساسي في أي مؤسسة مهما كان مجالها.
- يجب على كل المؤسسات اختيار الثقافة الإدارية التي تساير مع جميع الموظفين من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموسومة وتسيير العمل.
- حث الموظفين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية على استخدام طرق غيرها مألوفة بالعمل. إعطاء قيمة كبيرة للقياد الإدارية في البحوث العلمية.

- زيادة الاهتمام بوظيفة القيادة من طرف الباحثين وذلك من خلال تنويع أهم المراجع.
  - زيادة الاهتمام بالمواضيع الإدارية التي هي من أهم المواضيع في الوقت الراهن.
  - دعوة الباحثين إلى الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية وأهميتها في المنظمات.
- اقتراحات الدراسة:

#### الاقتراحات:

- ✓ ضرورة التشجيع وتحسين المستوى.
- ✓ البد أن يكون هناك اتصال مستمر من أجل تنمية روح العمل.
- ✓ اهتمام القيادة الإدارية ببناء و تفعيل الثقافة التنظيمية.

#### -آفاق الدراسة:

- ✚ أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز.
- ✚ دور القيادة الإدارية في تكوين العاملين.
- ✚ القيادة الإدارية وتأثرها على سلوك العاملين في المؤسسة.
- ✚ دور الثقافة في إدارة الكفاءات.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- 01/ إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 02/ إبراهيم درويش، الإدارة العامة بين النظرية والممارسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975.
- 03/ ابراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار الشروق للنشر،الأردن، 2008.
- 04/ ابن منظور: لسان العرب.. دار صادر، بيروت، المجلد12 ، ط1، 2001 .
- 05/ أبو زيد : أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. 2010.
- 06/احمد جاد عبد الوهاب،السلوك التنظيمي،دار الوفاء،المنصورة،مصر، 2000.
- 07/ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الاردن ، ط1، 2010.
- 08/ حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وإدارة العاملين ، ط1،مكتبة لبنان ناشرين لبنان 1997
- 09/ حديد موفق، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2001.

- 10/ حريم، حسن، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 11/ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الاردن ، ، 2006.
- 12/ حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، القاهرة، د س ن.
- 13/ حسين سلامة عبد العظيم ، تحديات القيادة للإدارة والفعالة، دار الفكر للنشر، عمان 2005.
- 14/ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي ومؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، .
- 15/ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، د ط ، الإسكندرية، 2006.
- 16/ خبير مصطفى كنانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن ، 2007 .
- 17/ خليل محمد الشماع، خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر ، ط 3 ، عمان ( الأردن).
- 18/ درويش، عبد الكريم :أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1977.
- 19/ رايح كعابش، علم اجتماع التنظيم، علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006 .

- 20/ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، ب ط، دار غريب للنشر، مصر، 1992.
- 21/ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، ب ط، دار غريب للنشر، القاهرة (مصر) ، 2007 .
- 22/ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، ب ط ، الإسكندرية ، 1993.ص120.
- 23/ عبد الله الطويرفي: علم الاتصال المعاصر، مكتبة الهيكل، الرياض.1997.
- 24 / عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع: النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 25/ عبيدات، محمد، وآخرون:البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط.1 ، عمان: دار الفكر للطباعة،.
- 26/ العلالى الصادق: العلاقات الثقافية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
- 27/ علي السلمي ، إدارة السلوك الانساني ، القاهرة ، دار غريب .
- 28/ علي عيا ، عصر وآخرون، الاتصال الاداري واساليب القيادة في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 29/ علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002 .
- 30/ علي محمد حسن بني مصطفى ، أثر التخطيط الاستراتيجي في تنسيق خدمات ، زهران للنشر والتوزيع ، طبعة الأولى ، عمان ، 2017.

- 31/ العميرة، محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2012.
- 32/ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1،الاردن ، عمان ، 2008 .
- 33/ فاروق عبد فيلة، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005.
- 34/ فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
- 35/ الفقهي إبراهيم، كيف تصبح قائد فعال ، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- 36/ كامل ، أسامة ،حامد، عبد الغني،مقدمة في الادارة ،مؤسسة الورد العالمية لشؤون الجامعية،الاردن،2006.
- 37/ كامل محمد الغربي : السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط6 .
- 38/ كامل محمد الغربي ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة ، ط 2 ، عمان ، دار الفكر ، 1995 .
- 39/ كنعان، نواف : القيادة الادارية، دار العمل والثقافة للنشر، ط1، الأردن،2006.
- 40/ اللوزي،موسى،التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الخامسة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع،2012.

- 41/ محمد الخفش، إدارة العمل الجماعي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015
- 42/ محمد الصالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، 2000 .
- 43 / محمد الصيرفي ، الاحتراف الإداري الحكومي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، مصر ، القاهرة ، 2014.
- 44/ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008 .
- 45/ محمد علي شهاب ، السلوك الانساني في التنظيم ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1990
- 46/ محمد عمر الزعبي ، محمد تركي البطانية ، القيادة الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 47/ مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 - 2004 .

#### ثانيا: الرسائل الجامعية

- 01 /نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2013-2014



- 02/ عامر سهل: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع، بسكرة، 2018-2019.
- 03 /دريوش شهيناز ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، مذكرة شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2012.
- 04/ زهرة خلوف: الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء ،دراسة حالة جامعة الجزائر أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية جامعة الجزائر 3 ، 2015.
- 05/ دراسة جغلولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر ، 2006.
- 06/ عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، دراسة تطبيقية. 2012.
- 07/ نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، تخصص: تنظيم وعمل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2013-2014 .
- 08/ كوادر ،بن عزوز،القيادة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية من المنظور الإسلامي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر. 2009/2008 .
- 09/ حرب، حسام الدين خليل، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقه على الوزارات الفلسطينية بغزة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2011 ، رسالة ماجستير.

- 10/ رضوان سامية: اثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية مركب المجارف و الرافعات CPG ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- 11/ توفيق درويش ، فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الاداء ، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر ، 2007.
- 12/ زنود يونس : العافر محمد ، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2016، 2017.
- 13/ تكليش فاطمة ،أثر القيادة الادارية على أداء العاملين، مذكرة ماستر ، جامعة أعلي محمد أو لحاج ، البويرة ، 2014-2015 .
- 14/ الزهرة العنيفة، جمعة حاجي، دور القيادة الإدارية في تفعيل رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015، 2016.
- 15/ لباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة،
- 16/ أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2013.
- 17/ الصيدلاني خالد بن صالح: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار ،بإمارة المدينة المنورة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،الرياض، 2001.

18/ عسلي نور الدين ،إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ، 2009 ، .

19/ سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.

20/ جاسم بن فيجان الدويسري : الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .

21/ عبد الحكيم دهام خلف، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في الادارة العامة كلية ادارة المال والأعمال، جامعة ال البيت، الاردن 2015،

#### المجلات والمؤتمرات:

01/ أكثم عبد المجيد الصرايرة : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي لبوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مصححة ، مجلة مؤقتة للبحوث للدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 18، العدد 4 ، الأردن ، 2003.

02/ بوعلاق نوال، سعدي يحي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية (مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة المسيلة، العدد: 11، 2014).

03/ كعلوش رؤوف، الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة جيجل، الجزائر، د ص.

04/ لحاج عرابة، ازدواجية السلطة في المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 2010/2009 .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

السنة ثانية ماستر :

## إستمارة إمتبيان بعنوان

السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية خالدي عبد العزيز - تبسة -

تحت إشراف الدكتور :

من إعداد الطالبين :

د. شبايكي حاتم

قبلة محمد

سلاط زبير

ملاحظة : إن معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو الإجابة بكل

موضوعية

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الإجابة على احتمال واحد فقط

وفي الأخير نشكركم على تعاونكم معنا

## الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين

1 - الجنس : ذكر  أنثى

2-السن: أقل من 30 سنة  30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات

من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 25 سنة

من 25 سنة فأكثر

4- الحالة الاجتماعية : أعزب  متزوج

5-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

6 - طبيعة الوظيفة

رئيس مصلحة

إداري

أخرى:.....

7-منطقة الإقامة: حضرية  حضرية  ريفيا

المحور الثاني: يؤدي تفويض السلطة إلى خلق المناخ التنظيمي الملائم للعمل

08- هل ترى أن هناك عدالة في توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة؟

نعم  لا

09- هل سبق و أن تم تفويض السلطة لك في مكان العمل؟

نعم

10- حسب رأيك هل تفويض السلطة لك تعتبره محفزا لأدائك؟

نعم

• إذا كانت الاجابة بنعم كيف تمت مكافئتك نظير ذلك؟

علاوات

إجازات

فرص الترقية

شهادات التقدير

عبارات الشكر

11- ما هي الحوافز المفضلة أكثر لديك ؟

## الملاحق

حوافز مادية

حوافز معنوية

كلاهما

12- هل سبق و أن تم توجيهك من طرف رئيسك أثناء عملية تفويض السلطة لك؟

نعم  لا

13- كيف تحبذ طريقة العمل ؟

لوحده

العمل ضمن فريق

14- إذا كان الاختيار الثاني (العمل ضمن الفريق ) هل ذلك يشكل مناخ تنظيمي ملائم لك؟

نعم  لا

15- هل ترى ان التحفيز يدفعك ويشجعك لتقديم أفضل ما لديك من إمكانيات في انجاز مهامك؟

نعم  لا  أحيانا

• إذا كانت الإجابة ب "نعم" أو أحيانا كيف يظهر ذلك؟

\* المواظبة في العمل

\* زيادة الثقة بالنفس

\* تقدير الذات

16- هل ترى أن الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لك تتوافق مع قدراتك وامكانياتك الشخصية والذهنية؟

نعم  لا  أحيانا

17- هل معاملتك من طرف مسؤولك بنوع من الثقة يؤدي إلى:



## الملاحق

\* زيادة التحفيز أكثر للعمل

\* زيادة ارتباطك بأعضاء المؤسسة

\* تقبلك لأعمال إضافية

18- ما نوع العلاقة التي تربط بزملائك في العمل؟

جيدة  جيدة  سيئة

19- هل سبق و أن خضعت لدورات تدريبية في التسيير؟

نعم  لا

- ما نوع العلاقة التي تربطك برئيسك المباشر؟

جيدة  جيدة  سيئة

20- أثناء قيامك بعملك ضمن مجموعة هل يرتفع مستوى أدائك؟

نعم  لا

المحور الثالث: يؤدي تفعيل دور الإدارة الإستشارية إلى تحديد اتجاهات العاملين واعتقاداتهم

21- هل سبق و أن تمت دعوتك لحضور اجتماع مع رئيسك في العمل؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بنعم : كيف كانت معاملة الرئيس مع أعضاء الاجتماع؟

الاستماع لكل المحاضرين

الاكتفاء بإعلامكم بموضوع الاجتماع فقط

22- إلى أي مدى يتم إشراكك في عمليات اتخاذ القرار؟

دائماً  أحياناً  لا  إشراكي

## الملاحق

23- كيف ترى عملية الاتصال بينك وبين الفاعلين في المؤسسة؟

مرنة  سعبة

24- حسب رأيك هل هناك توافق بين أهدافك و أهداف المؤسسة.

نعم  لا

25- كيف كانت معظم مواقفك تجاه قرارات الادارة ؟

القبول

الرفض

• إذا كان الاختيار الثاني (الرفض) هل تحترم الادارة موقفك ؟

نعم  لا

26- حسب رأيك هل ترى ان الثقافة التنظيمية للمؤسسة تتوافق مع ثقافتك الخاصة؟

نعم  لا

27 - هل تهتم المؤسسة بمعالجة انشغالاتك؟

نعم  لا

28- هل لديك علاقات اجتماعية مع زملائك في العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم :

29- هل تلاحظ أن هناك توافق بين ثقافتك الخاصة وثقافتهم؟؟

نعم  لا

المحور الرابع: تساهم مرونة اتخاذ القرارات في زيادة قبول السلطة من طرف المرؤوسين

## الملاحق

30- هل تحترم المؤسسة الفروقات الفردية وخصوصيات العمال؟

نعم  لا

31- هل تشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم  لا

32- هل تشجع المؤسسة الفرد على روح المبادرة والتعاون بين الفاعلين؟

نعم  لا

33- هل تشعر بالرضا عن الأعمال التي تقوم بها داخل المؤسسة؟

نعم  لا

34- هل للمشاركة في إتخاذ القرارات دور في تحقيق الرضا الوظيفي لديك؟

نعم  لا

35- هل للمشاركة في إتخاذ القرار دور في إلتزامك داخل المؤسسة؟

نعم  لا

36- حسب رأيك هل مشاركة العمال في اتخاذ القرار تظهر من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم؟

نعم  لا

37- هل تساهم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة في زيادة الولاء لها ؟

نعم  لا

38- ما مدى تأثير روح المبادرة على عملية صنع و إتخاذ القرار؟

نعم  لا

39- هل سبق لكم و أن قدمتم إقتراحات حول سير العمل؟

## الملاحق

---

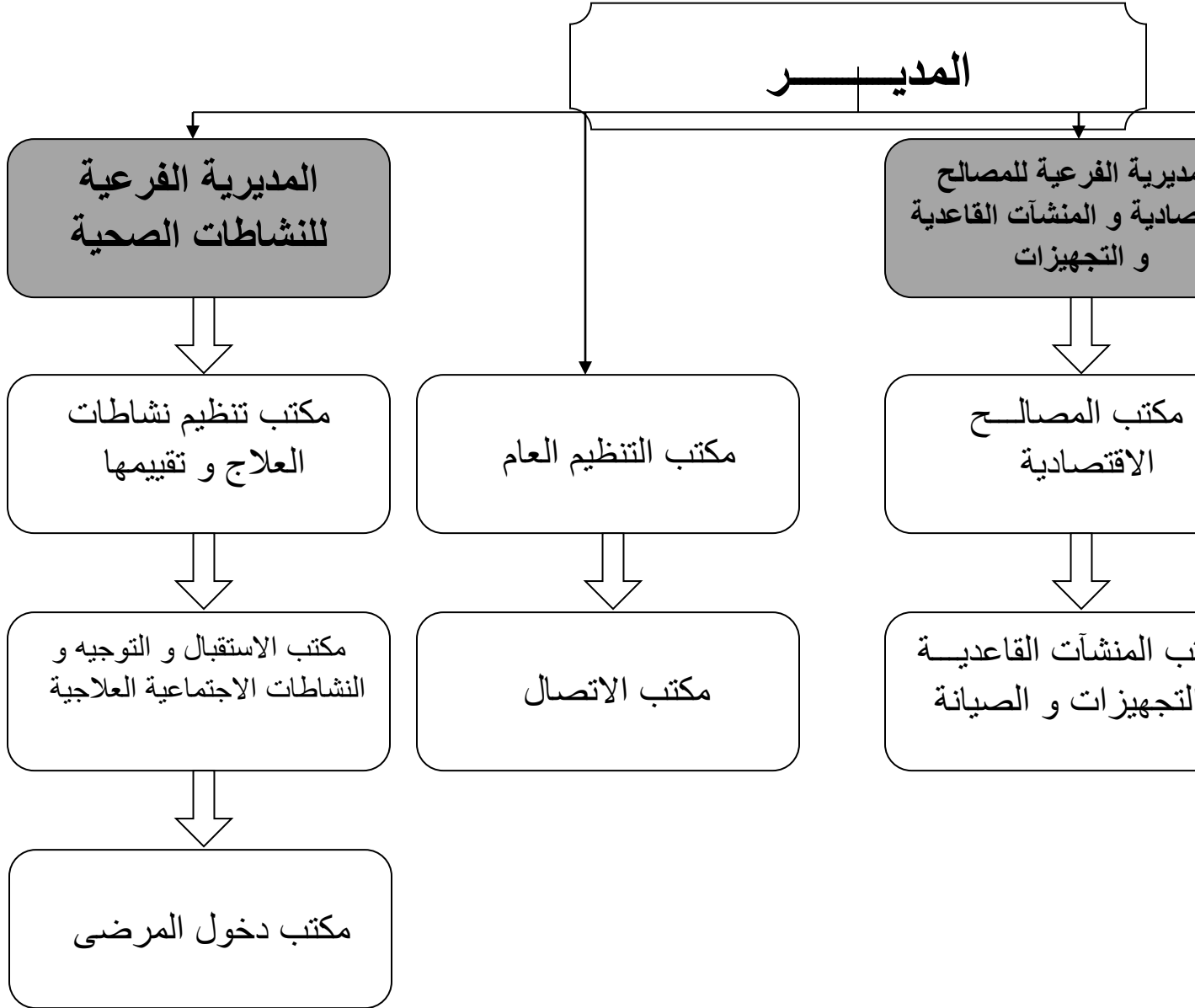
نعم

40- في حالة الإجابة بنعم كيف كان موقف الإدارة من ذلك ؟

أخذتها بعين الاعتبار

أهملتها

المخطط التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة د/خالد عبد العزيز تبسة







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
جامعة العربي التبسي، تبسة  
LARDI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): حنان محمد

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 400125832

الصادرة بتاريخ: 2019/12/21 عن دائرة/بلدية: ورق قاسم

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع نظري ومثل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: المسألة الإدارية

و علاقتها بالنقطة السليمة

إشراف الأستاذ(ة): حنان محمد

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث

الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة

بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 2023/05/30

إمضاء المعني بالأمر





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
جامعة العربي التبسي، تبسة  
LADJI TERESSI UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): سلاط زبير

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 200578752

الصادرة بتاريخ: 2016/04/15 عن دائرة/بلدية: بئر العاصم

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع وتأثير وسائل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: المسئلة الإدارية وكالتفها

بالتقانة الشفافة

إشراف الأستاذ(ة): بشير حاتم

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث

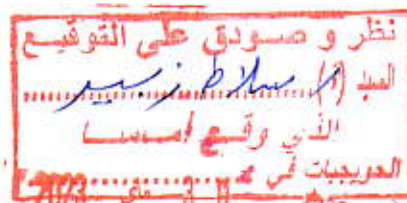
الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة

بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 2023/05/15

إمضاء المعني بالأمر

سلاط زبير







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - نسمة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع  
المرجع رقم: 30 / ق ع ا ج 2023

إلى السيد (5): طالبين المؤسسة المتفانية  
لولاية خا تدعى عبد العزيز

المؤسسة الاجتماعية المتخصصة  
الأم والطفل - خالد عبد العزيز - نسمة  
المؤسسة الاجتماعية المتخصصة  
رقم: 1416  
تاريخ: 10 أفريل 2023

إذن بالدخول

Facebook\_creation\_245095584.jpg

بعد واجب التحية والاحترام

لغرض استكمال البحوث الميدانية لعلمة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر

الطالب 1: ..... التخصص: ..... كما أضع نذير على

الطالب 2: ..... التخصص: ..... كما أضع نذير على

موضوع البحث:

التأثير الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة العربية

وفي الأخير نصلوا منا فائق التحية والاحترام

نسبة في: 2023/03/07

المؤسسة المتفانية

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

قسم علم الاجتماع بكلية  
العلوم الإنسانية والاجتماعية  
م. عطلاوي الربيع

د. تباركي

CA#



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
جامعة العربي التبسي، تبسة  
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social sciences

قسم علم الاجتماع

## إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): حسب الدين حاتم الرتبة: أستاذ محاضر بـ  
المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: المبادئ الإدارية وعلاقتها بالتنافس  
النفسية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية خالي عبدالغزير تبسة  
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

بعنوان السنة الجامعية: 2023/2022

من إعداد: الطالب(ة) 1: سلاط زبير رقم التسجيل: 34085435

الطالب(ة) 2: خيلة محمد رقم التسجيل: 181939056499

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناءا عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم للمناقشة.

تبسة في: 2023/05/31

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

## ملخص الدراسة

### عنوان الدراسة: السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

الإشكالية: - كيف يساهم نمط السلطة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة؟

ويندرج تحت هذا فرضيات تمثلت في:

- يؤدي تفويض السلطة الى خلق المناخ التنظيمي الملائم للعمل.
- يؤدي تفعيل دور الإدارة الاستشارية إلى تحديد اتجاهات العاملين واعتقاداتهم.
- تساهم مرونة اتخاذ القرارات في زيادة قبول السلطة من طرف المرؤوسين.

### أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة الكامنة بين السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية.
- الكشف عن أهمية العلاقة بين العمال والقادة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

منهج الدراسة: المنهج العلمي المتعمد في الدراسة هو "المنهج الوصفي" لكونه يتلائم مع طبيعة الدراسة

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من عمال الإداريين بمستشفى خالد بن عبد العزيز - تبسة -

الكلمات المفتاحية: السلطة الإدارية - الثقافة التنظيمية

**Study title:** Administrative authority and its relationship to organizational culture

The problem: - How does the pattern of administrative authority contribute to the development of organizational culture among the employees of the institution?

Included under this hypothesis are:

Delegation of authority leads to the creation of an appropriate organizational climate for work.

- Activating the role of the advisory department leads to determining the workers' attitudes and beliefs.
- Flexibility in decision-making contributes to increasing the acceptance of authority by subordinates.

Objectives of the study:

Knowing the underlying relationship between administrative authority and organizational culture.

- Revealing the importance of the relationship between workers and leaders in light of the prevailing organizational culture within the institution.

Knowing the role of consulting leadership and its mission in developing organizational culture.

Study population: The study population consisted of the administrative workers of Khalidi Abdel Aziz Hospital - Tebessa -

Keywords: administrative authority - organizational culture