

برنامج الماجستير في العلوم الإدارية

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي
في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية :**

دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي
منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة.

إعداد

منصور بن ماجد بن سعود بن عبدالعزيز آل سعود

إشراف

د. ثامر بن ملوح المطيري

أستاذ الإدارة العامة المساعد – معهد الإدارة العامة – الرياض

١٥٠	()	:	
١٥٠	:	_____ -	
١٥٠	:	_____ -	
١٥٠	:	-	
١٥٨	:	-	
١٦٦	:	-	
١٧٢			-
١٧٤			-
١٧٦	:		-
١٧٨	:	_____ -	
١٧٨	:		-
١٧٨	:		-
١٨٣	:()		-
١٨٧	:()		-
١٩٠	:		-
١٩٢			-
١٩٤			-
١٩٧	:		
٢٠١	i Ÿ Ů Ů Ā Ÿ ~ g' - * Ä / i Ů Ā Ÿ n g g e s' .. Ů' š t Ů		
٢٠٢	:		-
٢٠٢	:		
٢٠٢	:		-
٢٠٢	:		-
٢٠٣	:		-
٢٠٣	:		-
٢٠٣	:		-

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	- إهداء
ب	- شكر وتقدير
ج	- قائمة المحتويات
ز	- قائمة الجداول
ح	- قائمة الأشكال
> q sh ū ō z ; ū s ū ā ā ō t ū	
٢	- تمهيد
٣	أولاً : مشكلة البحث
٥	ثانياً : أهمية البحث
٥	ثالثاً : أهداف البحث
٦	رابعاً : تساؤلات البحث
٦	خامساً : مفاهيم ومصطلحات البحث
q sh ū ō z ; ū s ū ā ā ō t ū	
١٢	:
١٢	:
١٣	:
١٥
٢٠
٢٢
٢٣
٢٣
٢٣
٢٤
٢٥
٢٨
٣٧	:
٣٧
٤٤
٤٥
٤٨	:
٤٨

رقم الصفحة	الموضوع	
٥٠	-
٥٢	-
٥٤	-
٥٥	-
٥٧	-
٦٢	-
٧٨	:
٧٨	-
٨٧	-
٩٣	-
١٠٠	-
١٠١	q shÄAcç> /!... © sç ÚÚÛt Ú
١٠٢	-
١٠٢	-
١٠٣	-
١٠٨	-
١١٨	-
١١٩	-
١٢٠	p³gŪ1 ' ÄöŶ^ sŌbŶÛt Ú
١٢١	:
١٢١	:
١٢١	-
١٢٥	-
١٣٠	-
١٣٤	:
١٣٤	-
١٣٨ ()	-
١٤٢ ()	-
١٤٥	:
١٤٥	-
١٤٦	-
١٤٧	-
١٤٧	-

رقم الصفحة	الموضوع
٢٠٤	: () -
٢٠٥	: () -
٢٠٥	() :
٢٠٨	> $\frac{1}{2} \frac{d}{dt} \int_{\Omega} \rho \mathbf{v} \cdot \mathbf{v} dV$
٢١٠	> $\frac{1}{2} \frac{d}{dt} \int_{\Omega} \rho \mathbf{v} \cdot \mathbf{v} dV$
٢٢٣	> $\frac{1}{2} \frac{d}{dt} \int_{\Omega} \rho \mathbf{v} \cdot \mathbf{v} dV$
٢٢٤	-
٢٢٤	-
٢٤٨	-
٢٥٩	-
٢٦٧	-
٢٦٨	-
٢٧١	-
٢٧٤	-

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٠٥	- الثقافة التنظيمية والأبعاد والعناصر المرتبطة بها	١
١١٠	- معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط سبيرمان لأبعاد محور الثقافة التنظيمية	٢
١١٥	- معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط سبيرمان لأبعاد محور السلوك القيادي	٣
١٢٤	- التوزيع النسبي لاتجاهات القيادات الإدارية حول عناصر البعد التنظيمي في الثقافة التنظيمية	٤
١٢٨	- التوزيع النسبي لاتجاهات القيادات الإدارية حول عناصر البعد الإداري للثقافة التنظيمية	٥
١٣٢	- التوزيع النسبي لاتجاهات القيادات الإدارية حول عناصر البعد الإنساني للثقافة التنظيمية	٦
١٣٦	- التوزيع النسبي لاتجاهات القيادات الإدارية حول عناصر البعد السلوكي للقائد	٧
١٤٠	- التوزيع النسبي لاتجاهات القيادات الإدارية حول عناصر البعد الاجتماعي للقائد (العلاقة بين المرؤوسين والقائد)	٨
١٤٣	- التوزيع النسبي لاتجاهات القيادات الإدارية حول البعد الأدائي للقائد (الإدراك والإنتاجية)	٩
١٥١	- العلاقة بين متغير مكان العمل و آراء القيادات العليا حول عناصر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية	١٠
١٥٩	- العلاقة بين متغير مكان العمل و آراء القيادات العليا حول البعد الإداري للثقافة التنظيمية	١١
١٦٧	- العلاقة بين متغير مكان العمل و آراء القيادات العليا حول البعد الإنساني للثقافة التنظيمية	١٢
١٧٣	- نتائج تحليل التباين لأبعاد الثقافة التنظيمية باختلاف سنوات الخدمة في العمل الحالي	١٣
١٧٥	- نتائج تحليل التباين لأبعاد الثقافة التنظيمية باختلاف سنوات الخدمة في العمل الحكومي	١٤
١٧٦	- نتائج تحليل التباين لأبعاد الثقافة التنظيمية باختلاف المؤهل التعليمي للقيادات الإدارية	١٥
١٧٩	- العلاقة بين متغير مكان العمل و آراء القيادات العليا حول عناصر البعد السلوكي للقائد	١٦
١٨٤	- العلاقة بين متغير مكان العمل و آراء القيادات العليا حول عناصر البعد الاجتماعي للقائد (العلاقة بين المرؤوسين والقائد)	١٧
١٨٨	- العلاقة بين متغير مكان العمل و آراء القيادات العليا حول عناصر البعد الأدائي للقائد	١٨
١٩٠	- نتائج تحليل التباين لأبعاد محور السلوك القيادي باختلاف سنوات الخدمة في العمل الحالي	١٩
١٩٣	- نتائج تحليل التباين لأبعاد محور السلوك القيادي باختلاف سنوات الخدمة في العمل الحكومي	٢٠
١٩٥	- نتائج تحليل التباين لأبعاد محور السلوك القيادي باختلاف المؤهل التعليمي للقيادات الإدارية	٢١
١٩٧	- معاملات الارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد السلوك القيادي	٢٢

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٥٨	- نموذج جرين للقيادة.....	١
٦٣	- العوامل المؤثرة على السلوك القيادي.....	٢
٨٦	- الهيكل التنظيمي الموحد لامارات المناطق المعتمد من قبل اللجنة العليا لإصلاح الإداري في ١/١٠/١٤١٠هـ ...	٣

•
•

•

●

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

تمهيد :

شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه التطبيقية بحكم ما أملت الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وما تتطلبه من مواجهة إدارية علمية رصينة لكي تبقى المنظمات والمؤسسات الإدارية عاملة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، هذا وقد جاءت المدارس الإدارية متباينة في فلسفتها التنظيمية طبقاً لظروف وبيئات المنظمات المختلفة، ومن تلك المدارس نبعث اتجاهات تقليدية ركزت على مجرد الاهتمام بالعمل والإنتاجية وأهملت الجانب الإنساني وحاجات العاملين في التنظيم، ومن ثم ظهرت المدرسة الإنسانية التي اعترفت بحاجات أفراد العمل في المقام الأول على عكس المدرسة الأولى، حتى ظهر في الأفق "منهج النظم" الذي يهتم بحاجات الأفراد والمنظمة في وقت واحد، وأن كل النظم لا يمكن أن تعمل إلا من خلال مدخلات ومخرجات تتأثر بالبيئة التي تعمل فيها (درويش وتكلا، ١٩٩٢م، ص ١٠٥)، كما برزت على ذات السياق المفاهيم الداعية إلى ضمان الارتقاء بمستويات الأداء من خلال مناهج الجودة وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة الإدارية وتقنية الإدارة وغيرها من التوجهات الحديثة الداعمة لعمليات التحديث والتطوير في بيئات العمل الإدارية.

وفي إطار دراستنا هذه حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي يجدر الإيضاح بأن المنظمات الإدارية بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع بالطبع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات، وبالتالي فإن لكل منظمة شخصية تميزها عن بقية المنظمات، وهذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه " الثقافة التنظيمية للمنظمة ". ولقد تعددت الدراسات للوصول إلى فهم وتفسير نشاطات المنظمات وذلك بهدف الضبط والتحكم لمتطلبات حاضر المنظمات والإيفاء بحاجات مستقبلها.

ومع ذلك لم تتوصل هذه الدراسات إلى الفهم الكامل لكل جزئيات النشاط التنظيمي نظراً لاختلاف الظروف والمجتمعات التي تعيش فيها هذه المنظمات، وهي جزء يؤثر ويتأثر في المحيط الذي تنشأ فيه هذه المنظمات.

والثقافة بصفة عامة لها الدور الكبير في التأثير على حياة الأفراد وتحتوي على أنماط مختلفة من السلوك والتفكير والمعاملات، لذا فهي صفات يأخذها الفرد من مجتمعه بعدة طرق وأساليب بما في ذلك المهارات الفنية المختلفة والنظم الاجتماعية والمعتقدات وأنماط السلوك (جلبي، ١٩٨٤م، ص ٦٦). والثقافة التنظيمية في المنظمات أيضاً تشتمل على الكثير من القيم والأخلاقيات وهي خصائص تؤثر بلاشك في السلوكيات الإدارية والقيادية لدى الأفراد العاملين وأدائهم في المنظمات التي يعملون بها (سيزلاقي ووالس، ١٤١٢هـ، ص ٤٥٨) ومن خلال هذه الدراسة سوف يتم التطرق إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة.

أولاً - مشكلة البحث :

إن دراسة مفهوم ثقافة المنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، ويعتبر هذا المفهوم أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير (الهيجان، ١٤١٢هـ، ص ٨)، وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى. فآداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. وعليه فإن أسلوب العمل القيادي في الإدارة المحلية في مناطق المملكة يتسم بصورة عامة بالمحافظة على الجوانب الأمنية بالدرجة الأولى، كما يتميز من ناحية أخرى بالخصوصية طبقاً لكل منطقة، فإمارة الرياض بالإضافة إلى مهامها ومسؤولياتها التقليدية - وفق ما يكفله نظام المناطق لجميع الإمارات - تضطلع بمسؤوليات أخرى مختلفة عن الإمارات الأخرى لكونها العاصمة السياسية للدولة ولها تاريخها السياسي الكبير، كما أن لها اتصالاتها مع ضيوف الدولة وعمل الترتيبات مع السفارات في بعض النواحي الدبلوماسية، في

حين أن الطابع الديني هو الذي يميز أعمال إمارة منطقة مكة المكرمة لكونها قبلة العالم الإسلامي ويفد إليها ملايين الزوار بمختلف درجات مسؤولياتهم وبالذات في مواسم الحج والعمرة.

ويقع على عاتق القيادات العاملة في إمارات المناطق في المملكة العديد من المسؤوليات والمهام سواء فيما يتعلق برعاية مصالح المواطنين أو الإشراف على تنفيذ بعض البرامج التنموية بالإضافة إلى دورها الأمني المكمل للأجهزة الأمنية الأخرى، وذلك وفق ما نصت عليه المادة السابعة من نظام المناطق الصادر بأمر ملكي في عام ١٤١٢هـ. ومع مستجدات الحياة العصرية وتعقدها وتشابكها اختلفت بعض المعايير وتنوعت الاتجاهات والاهتمامات، وأصبح لكل إمارة أولوياتها وبرامج أعمالها التي تميزها عن بقية الإمارات الأخرى، ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالتركيز على دراسة ثقافة المنظمات السعودية في بيئتها الأصلية بدلاً من الاعتماد بصورة أو أخرى على النظريات المستوحاة من تجارب المجتمعات الأخرى، وذلك بما يساعد على فهم الظاهرة الثقافية في المنظمات السعودية، وبالتالي التعرف على الأساليب الإدارية التي يستخدمها القادة في تحديد أولويات العمل في منظماتهم. وعليه، فستركز هذه الدراسة البحثية على ثقافة المنظمة وعلاقتها بالسلوك القيادي وذلك بالتطبيق الميداني على إمارتين من أكبر الإمارات في المملكة وهي إمارة منطقة الرياض وإمارة منطقة مكة المكرمة باعتبار ما لكل منهما من خصائص إدارية وتنظيمية واجتماعية مختلفة. ويمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

الثقافة التنظيمية لجهاز الإمارة (إمارتي منطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض) تتأثر تأثراً كبيراً بطبيعة السلوك القيادي والإداري والتنظيمي لأمير المنطقة بحكم دوره المركزي الحيوي المؤثر في إحداث التنمية وتوفير الأمن في منطقتهم، وبالتالي فإن التنوع الثقافي التنظيمي للمنظومة الإدارية والبشرية في الإمارة يتضاءل كثيراً أمام السلطة القيادية المؤثرة للأمير وجهازه الإشرافي .

ثانياً - أهمية البحث :

تنبثق أهمية البحث من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في المنظمات، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين هذه الخصائص والسلوك القيادي المتبع في هذه المنظمات، وهو ما يدعو إلى التأكيد على هذه القيم أو تعديلها لتواكب عمليات التغيير والتطوير لأن فهم الظاهرة الثقافية في المنظمات يمنح القيادات المسؤولة ترشيحاً أكبر لقراراتهم، وفهماً أعمق بطبيعة القيم التي تؤثر عليها، وهذا يؤدي على نحو أو آخر إلى معرفة اتجاهات وأولويات أعمال المنظمات، كما تنبع أهمية هذا البحث في أنه من الدراسات البحثية الحديثة، ذلك أن مفهوم الثقافة التنظيمية يُعدّ من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمات، واستيعاب الظواهر المحيطة بها، وبالتالي معرفة صانعي القرار لقيمهم ودورهم في منظماتهم.

ثالثاً - أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - التعرف على الخصائص الإدارية والتنظيمية لإمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة.
- ٢ - التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية في كل من إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الإدارية..
- ٣ - التعرف على أبعاد السلوك القيادي للمسؤولين بإمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة.
- ٤ - دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية لكل إمارة بالسلوك القيادي للمسؤولين في الإماراتين.

رابعاً - أسئلة البحث :

١. ما الخصائص الإدارية والتنظيمية لإمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة ؟
٢. ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية في الإماراتين من وجهة نظر القيادات الإدارية في الإماراتين ؟
٣. ما هي أبعاد السلوك القيادي للقيادات الإدارية بإمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة؟
٤. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية لكل إمارة بالسلوك القيادي للمسؤولين في الإماراتين ؟

خامساً - مفاهيم ومصطلحات البحث :

يستخدم هذا البحث عدداً من المصطلحات العلمية، وهذا يتطلب تحديد معانيها الإجرائية لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها :

١ - الثقافة :

مفهوم الثقافة متعدد وشائع الاستعمال، فالثقافة هي السلوك المكتسب ويتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء في مجتمع منظم، والثقافة بطبيعتها لا تتجلى لنا كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيراتها. (بيومي، ١٩٨٣م، ص ٢). ولكل ثقافة خصائصها التي تميزها وتحدد شخصيتها عن غيرها. كما أن الثقافة " بناء تتداخل فيه العناصر المادية والفكرية وأن كلاً منها يؤثر في الآخر "، (صالح ويس، ١٩٧٣م، ص ٣) ويقصد بالثقافة من خلال هذه الدراسة الأفكار والقيم التنظيمية المستمدة من السلوك القيادي في المنظمة.

٢ - الثقافة التنظيمية :

هناك عدة مفاهيم للثقافة التنظيمية في مجال المنظمات الإدارية، فمنها ما يشير إلى المفاهيم الإنسانية مثل القيم والقواعد السلوكية والمناخ النفسي داخل المنظمة، (البدائية والعضائية، ١٩٩٦م، ص ٥)، ومنها ما يعرف بأنه " نظم مكتسبة من المعاني يتم توصيلها من خلال اللغة المعتادة والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية وتوجيهية عاطفية قادرة على خلق كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بالواقع " (الصرايرة وعائش، ١٩٩٥م، ص ١١٥)، ويرى شاين (Shein) : أن الثقافة التنظيمية هي " نمط افتراضات أساسية تكتشف أو تتطور بواسطة الجماعة أثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف الخارجي والتواصل الداخلي والتي تعمل بشكل جيد وكاف لكي تعتبر ذات قيمة". (العديلي، ١٩٩٥م، ص ٤٤٤).

والثقافة التنظيمية المقصودة في هذا البحث هي مجموعة القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل الإداري في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، وتتمثل هذه القيم في الخصائص التي تتميز بها الإدارة المحلية السعودية، والمتمثلة في البيئة الإسلامية التي تعمل فيها الإدارة، من حيث الاهتمام بالرعية والتواصل معهم، والحرص على حل المشكلات دون تحيز، مع التأكيد على تنمية الرقابة الذاتية لدى كل عامل مؤتمن على عمله، بالإضافة إلى القيم الإنسانية الإيجابية كالصدق والأمانة والعدل والولاء لأولي الأمر، والنظر إلى مظالم الرعية مباشرة، والحزم ضد المفسدين. وهذه جميعاً مستمدة من التنشئة الاجتماعية للقيادة في الإماراتين، والتي تؤثر بدورها في الجوانب العملية لنشاطات المنظمة وتحدد أسلوب إدارة العمل والمنظمات بشكل.

٣ - أبعاد الثقافة التنظيمية :

وفي هذا الجزء قام الباحث - لأغراض هذا البحث - بتصنيف محور الثقافة التنظيمية ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المنظمة، وذلك حسب الأبعاد التالية : البعد التنظيمي، البعد الإداري والبعد الإنساني.

وفيما يلي إيضاح لمضمون كل بُعد منها :

- البعد التنظيمي :

ويعرفه الباحث بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية و غير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

- البعد الإداري :

يعرف الباحث البعد الإداري بأنه كل سلوك (فرد أو جماعة) يتصل بالإدارة و النشاط الإداري و التوقع الإداري والفكر الإداري و بشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.

- البعد الإنساني :

يتناول هذا البعد بأنه أثر الثقافة التنظيمية داخل الإمارة على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور فضلاً عن العادات والتقاليد كميّون ثقافي ومؤثر إنساني.

٤ - السلوك القيادي :

القيادة بوجه عام هي " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وهي عملية تفاعل بين تابعين ومتبوعين، مما يتطلب الفهم الدقيق لصفات المتبوعين حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم " (القریوتی، ١٩٨٩م، ص ١٠٤) ويقصد " بالقيادة " في هذه الدراسة القيادات العليا والقيادات الوسطى. والقيادات العليا - بوجه عام -

هي التي تمارس أهم الوظائف الإدارية في المنظمة ولديها الصلاحيات والسلطات ويمثلها رؤساء المنظمات الإدارية ومديرو المؤسسات العامة ومديرو الأجهزة الحكومية أو مجالس الإدارة ونوابها" (النمر وآخرون، ١٩٩٧م، ص ١٧٣). لذا فإن القيادة المقصودة في هذه الدراسة تشمل أو تعني العاملين في قمة المستوى الإداري في التنظيم في إمارتي منطقتي الرياض ومنطقة مكة المكرمة ويمثلها أمير المنطقة ونائبه والوكلاء والمحافظون ومدراء العموم.

والتركيز في هذه الدراسة حول القيادة يتعلق تحديداً بـ (السلوك القيادي) الذي هو قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه من خلال إبداعه في مجال عمله مستنداً إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين" (القيوتي، ١٩٨٩م، ص ١٠٤)، والمقصود بالسلوك القيادي في هذه الدراسة هو السلوك المميز لأعمال كل إمارة من خلال الدور الهام الذي تؤديه القيادة في كل إمارة والتي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية لها.

٥ - أبعاد السلوك القيادي :

يتكون محور السلوك القيادي من ثلاث أبعاد، هي :

- البعد السلوكي للقائد :

تعرف هذه الدراسة سلوك القائد بأنه توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها ، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها.

- البعد الاجتماعي للقائد (العلاقة بين المرؤوسين والقائد) :

إن هذا البعد يعدّ مؤشراً لدرجة استجابة القائد للجماعة وحاجاتهم ، فهو يرتبط بالمحافظة على الجماعة ووجود علاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة ، واحترام أفكار المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم وهذا ما حاول الباحث التعرف عليه من خلال العناصر الخاصة بهذا البعد والتعرف على اتجاهات القيادات الإدارية حول تلك العلاقات بين المرؤوسين والقائد.

- البُعد الأدائي للقائد (الإدراك والإنتاجية) :

يعرف هذا البحث البُعد الأدائي للقائد بأنه إدراك القادة و العاملين للمسئوليات الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم ، ومن أهم العوامل في التأثير على الاستعداد لتحمل المسؤولية الحاجة إلى الاستقلال ، الدافعية للإنجاز، ومدى الخبرة المتاحة للعامل حول جوانب العمل المتنوعة وكذلك أهمية تفويض الصلاحيات للموظفين وعلاقة ذلك بتطوير العمل.

٦ - الإدارة المحلية :

هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري الإقليمي للدولة، يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية بغرض تفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق (الوطنية في البلاد) وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة (المطيري وآخرون، ١٤١٠هـ، ص ٢٠). ويقصد في هذا البحث بالإدارة المحلية مكان تطبيق الدراسة إمارة كل من منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، وهما نموذجان متميزان في الإدارة المحلية في المملكة، حيث تمثل إمارة منطقة الرياض النموذج الأكبر حجماً في التعامل والاتصال بالعديد من الجهات الحيوية في الدولة بحكم موقع مدينة الرياض كعاصمة للمملكة. بالإضافة إلى إمارة منطقة مكة المكرمة والتي تعدّ من الإمارات الكبيرة أيضاً حجماً وتنظيماً ودوراً، كما أنها ذات أهمية للخدمات والنشاطات الوطنية المحلية لمكانتها الدينية المتميزة.

• _____
• _____

•
•

•

•
•

•

•
•

•
•

•

•
•

•
•

•
•

•

•
•

•

•
•

•

- -

:

أولاً - الثقافة التنظيمية :

يعتبر الانثروبولوجي الإنجليزي ردفيل أول من استخدم مصطلح " الثقافة " ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه " الثقافة البدائية ". والذي ينص على أن " الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والتقاليد، وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع " (لبيب ١٩٨٨ ص ١٢) وباستقراء التعاريف المختلفة للثقافة يمكن إبراز أهم خصائصها وسماتها فيما يلي :

١ - الثقافة كلٌّ مركبٌ : يمكن التمييز بين ثلاثة مكونات للثقافة هي المكون المعنوي ويتمثل في ذلك النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يعتنقها الفرد، والمكون المادي ويشمل جميع ما ينتجه أو يتعامل معه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالآلات والمعدات والأدوات والتسهيلات المتاحة والمكون السلوكي ويظهر في العادات والتقاليد التي يتبعها أعضاء المجتمع بالإضافة إلى الفنون والآداب والممارسات العملية في الظروف والمناسبات المختلفة فالثقافة هي خليط من هذه المكونات الثلاثة بنسب متفاوتة.

٢ - والثقافة متكاملة : حيث تتجه الثقافة نحو خلق الانسجام والتوافق بين عناصرها المختلفة وتتبع من تفاعلها. ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانبها سرعان ما ينعكس أثره على باقي المكونات الثلاثة.

٣ - الثقافة خاصة إنسانية اجتماعية : فهي من صنع الإنسان وإبداعه، كما أنها تمارس من قبل جميع أعضاء المجتمع بأشكال مختلفة حسب اختلاف منابع ومصادر ومكونات ثقافتهم.

٤ - الثقافة متصلة ومستمرة. وذلك من خلال توارث الأجيال وتعاقبها.

٥ - الثقافة تكتسب : حيث أنها تنتقل من جيل إلى جيل من خلال التعلم والتلقين والتدريب والممارسة والمحاكاة.

٦ - الثقافة متغيرة ومتطورة : من أهم خواص الثقافة خاصية التغير والتطور والترك والاكْتساب والإضافة والإهمال. وذلك من خلال تغير الأزمان والأجيال والتقاء الثقافات من خلال أعضاء المجتمعات المختلفة ثقافياً.

٧ - الثقافة تراكمية : حيث تتزايد الثقافة وتتراكم من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص. وما ينتج عن تفاعل هذه المكونات مع العناصر من خلال الأعضاء.

٨ - الثقافة سريعة التكيف : بمعنى أنها تتصف بالمرونة والقدرة على الانسجام. وذلك تمشياً مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية وملائمة للبيئة الجغرافية ونتيجة لاختلاطها بالثقافات المجاورة الأخرى.

٩ - الثقافة تواجه الصراع : كثيراً ما يحدث صراع بين الثقافات المختلفة والمتعارضة فقد تتصارع الثقافة القديمة مع الجديدة. وقد تتصارع الثقافة التقليدية الريفية مع الثقافة الحضرية الحضرية. وكذلك تتصارع ثقافات الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى.

- إشكاليات تعريف الثقافة التنظيمية :

في مجال نسبية التعريف وتعقيده أشار اوت (Ott1989) إلى أن هناك العديد من الإشكاليات في تعريف الثقافة التنظيمية، تعود إلى استخدام الناس أفكار

وتعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية تكونت حولها العديد من النقاشات. حيث عرفت من خلال طريقتين أولاهما التعريف الاستدلالي، أي النظري ينتج من خلال ملاحظة تجارب وآراء وافتراضات الآخرين. والثاني التعريف الاستنتاجي العملي، أي يستخلص من نظرية عامة من خلالها يتم تحليل النتائج للتأكد من مطابقتها للنظرية. وقد دعا اوت (Ott1989) إلى استخدام الطريقتين لإيجاد نظام تصنيفي أولي بالإضافة لإيجاد عناصر دراسة الرموز المستخدمة في الثقافة التنظيمية. وذلك لتحليل ومقارنة مجموعة أفكار افترضت من قبل العلماء.

حيث وصف الثقافة التنظيمية بأنها تلك الثقافة التي تُوجد في المنظمات شيئاً ذا علاقة بالثقافة الاجتماعية، وتستمد مصدرها من مفاهيم كالقيم، المعتقدات، الافتراضات، أنماط السلوك، المصنوعات وعناصر التصرف، فضلاً عن أنها بناء اجتماعي غير مرئي لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمات. وهي عبارة عن طاقة اجتماعية تحرك أعضاء المنظمة للتصرف والحركة. وأفكار متحدة توفر معاني وتوجهات، عبرها يتحرك أعضاء المنظمة، فضلاً عن الثقافة التنظيمية تعمل تنظيمياً كآلية تحكم وضبط بل تجيز وتمنع التصرفات وبصورة غير رسمية (Ott,1989 P49).

ولكي نفهم الثقافة التنظيمية علينا أن نعتبرها فكرة وليست شيئاً مادياً محسوساً. وذلك لأن الشيء يكتشف وتدور حوله الملاحظات والحقائق. أما الفكرة فعكس الشيء، تكون فقط في عقول الأفراد، ويعرف عنها ثم تحلل وتمحص. لذلك فإن الحقيقة المطلقة حول الثقافة التنظيمية أو التعريف الوحيد لا يمكن أن يوجد أو يكتشف. فعندما يدعي أحد بأنه توصل لتعريف للثقافة التنظيمية، فإن ادعائه لا يعد شيئاً سوى أنه تحصل على نتائج من أفكار آخرين حول الثقافة التنظيمية في منظمة ما. إذ ربما يدعي آخر أنه خرج بنتائج مختلفة عنه عندما استخدم فكرة أخرى في نفس المنظمة المذكورة. إذاً فكرة كلمة الثقافة التي استخدمت هي التي استخدمت لاكتشاف وتحديد ماذا ينظر إليه.

"خذ على سبيل المثال قياس التمثيل أو التناظر الوظيفي ولكي نوضح المثاليين نضرب مثلاً بلون الضفادع، ونقول من السهل أن تجعل الناس يوافقون على أن الضفادع خضراء اللون إذا كان هناك اتفاق حول ما هو الأخضر. ودون اتفاق حول ما هو الأخضر لن تصل إلى اتفاق تام حول لون الضفادع." (Ott,1989) الشيء الآخر الذي يجب تذكره هو: كيف ينظر الفرد للثقافة التنظيمية وكيف يعرفها؟ عندما تبدأ تفكر حول بناء وتكوين الثقافة التنظيمية تصل لهيكل من الرموز مما يسبب لك اعتقاداً أن الثقافة التنظيمية ليست عناصر بل تتابع ديناميكي لبناء اجتماعي متصل كالغرز. أن معضلة تعريف الثقافة التنظيمية عكست العديد من الخلافات والنقاشات الطويلة ما بين علماء الاجتماع وعلماء الآثار حول ماهية (الثقافة). ففي عام ١٩٨٢ أبان العالم (هودر) إن المشاكل التي سببتها اختلافات النظر بين علماء الآثار والعلماء العلمانيين الماديين حول ماهية الثقافة، لا صلة لها بالثقافة التنظيمية. (Ott,1989)

ويمكننا تلخيص المجالات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية في خمس مجالات هي :

- ١- أنها موجودة وحقيقة معاشه.
 - ٢- تنفرد كل ثقافة تنظيمية بخصائص تميزها عن غيرها.
 - ٣- تبني من أفكار اجتماعية.
 - ٤- توفر لأعضائها طرق الفهم وتجعل لها طعماً ومعنى من خلال الأفعال والرموز.
 - ٥- تعتبر هامة إذ أنها تعمل كآلة ضبط وتحكم وتمنع وتجزئ عناصر السلوك.
- لكن كل تلك الافتراضات أو المجالات لم توضح ما هي الثقافة التنظيمية. فقط وضحت مناطق وجودها وأثرها وممارساتها.
- مفهوم الثقافة التنظيمية :

منذ عهد قريب جداً وفي الولايات المتحدة الأمريكية بالتحديد بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم، في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو مدخل "ثقافة المنظمة"، فلقد ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام ١٩٨١م ولم يتوقف عن الظهور والنمو حتى ذلك الوقت، سواء في أمريكا، أو أوروبا، أو في أرجاء العالم المختلفة، ومن النادر أن يطالع القارئ أي تحليل عن المنظمات في المجالات المتخصصة دون أن يجد أثراً لهذا المفهوم (الهيجان ١٩٩١م ص ٢). وفي الحقيقة فإن هذه العناية بمفهوم ثقافة المنظمة لم تكن عناية مفاجئة بل كانت نتيجة النجاح الهائل الذي حققته المنظمات اليابانية، والتي ظهرت للمحللين والباحثين وكأنها مختلفة تماماً عن الشركات الأمريكية والشركات الأخرى في العالم، ولقد كان النجاح مبنياً على مبادئ وقيم مختلفة، وذلك لأن قواعد ونظم الإدارة تقوم على أساس آخر. ومن هنا ظهرت أهمية جنسية المنظمة، على أساس أن كل منظمة لها ثقافتها الخاصة، المستمدة من نظم القيم التي تحكمها، طبقاً للبلد التي توجد فيه.

وحتى يمكن فهم استخدام كلمة الثقافة في نظرية التنظيم فإنه لا بد من معرفة تطورها التاريخي، فإن **Zelznick** و **Bernard** ومؤسسي موديل **Harvard** لم يكونوا علماء "انثروبولوجيا" ولكنهم قاموا بإعداد دراساتهم ونماذجهم في نظرية التنظيم على أساس تقديم مدخل يساعد على خلق مجال عام لتبادل الأفكار ويساعد على تحقيق التفاهم داخل التنظيم، ولقد كان لمدخلهم التجريبي الأثر الكبير في مساعدتهم على تقديم هذا المفهوم. ولقد كان مفهوم الثقافة لديهم هو ذلك المفهوم الذي يقوم على مجموعة من العوامل والقيم والمعتقدات، والقواعد المستمدة من الحياة العامة المشتركة بشكل يساعد على وجود نظام كامل للمنظمة بكل نواحيه الإدارية والتكنولوجية، ويكون نظام القيم جزءاً أساسياً من هذا النظام (**Scnien 1984**) (p182-191)، ويمكن الالتجاء إلى التعاريف المختلفة لفهم ثقافة المنظمة التي بحثت في هذا المفهوم حتى يمكن استجلاء المعنى والمغزى الحقيقي لهذا المفهوم وطبقاً

لتعريف بيترز ووترمان (Peters and Waterman 1982) : فإن مفهوم الثقافة يعكس المفاهيم المرشدة والقيم المقتسمة والشائعة داخل المنظمة.

ويرى ديل وكيندي (Deal Kennedy 1982 p.5-6): أنها الارتباط والتماسك بين القيم، والعادات، والمؤثرات، والأشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة. وقد وضح اوشي (Onchi 1982 p.165) أن التقاليد والمناخ الاجتماعي، والقيم المشتركة هي، التي تشكل مفهوم ثقافة المنظمة ولقد عبر كثير من الباحثين عن الثقافة باعتبارها مجموعة القيم والقواعد غير المكتوبة التي تحكم المنظمة (الهيجان ص ٣)، ويعرفها آخرون بأنها : عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة (المدهون ١٩٩٥م، ص ٣٩٩)، كما يعرفها Kossen بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسون) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة". (المدهون، ١٩٩٥م، ص ٤٠٠).

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما. ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على مسلكياتهم. وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية، أبرزها ما يلي (المدهون ١٩٩٥م، ص ٣٩٩-٤٠١) :

١ - القيم التنظيمية : Organizational Values :

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

٢ - المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs :

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

٣ - الأعراف التنظيمية Organizational Norms :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة المرؤوسين.

٤ - التوقعات التنظيمية Organizational Expectations :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.

وللثقافة التنظيمية أهمية في جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر. وتعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. فضلا عن ذلك تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. هذا وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين، ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم. ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافية مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات : عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات. وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها. وقد أورد العساف (١٩٩٤م) مجموعة من الخصائص استخلصنا أهمها وهي أنها تساعد على الانتظام في السلوك والتقيد به نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف، وتفرض نوعاً من المعايير فهناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً). وقيم متحكمة حيث يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة

ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات. ومجموعة من القواعد: التي هي عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له. وتساعد على تأسيس مناخ تنظيمي وهو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.. الخ. ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة. قد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وعندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً. (العساف ١٩٩٤م، ص ١٢٧)

- تطور الثقافة التنظيمية :

- كيف تطورت الثقافة التنظيمية ولماذا استمرت قائمة بالرغم من تغير أعضاء المنظمات؟ للإجابة على هذه الأسئلة من المهم مناقشة ثلاثة افتراضات :
- تحمل في مضمونها كيفية التغير وتقوية الثقافة التنظيمية ولماذا يكون التغير صعباً فيها؟
- توضح لماذا أن الثقافات التنظيمية المختلفة تتميز عن بعضها البعض؟ ولماذا الثقافات الفرعية تعزز بعضها البعض بدلاً من أن تتعارض وتتصادم؟
- تضع القاعدة العملية لفهم كيفية التعرف على الثقافة التنظيمية.

وهناك ثلاثة مصادر للثقافة التنظيمية :

- ١ - المجتمع الثقافي العريض الذي تتواجد فيه المنظمة.
- ٢ - طبيعة عمل المنظمة.
- ٣ - المعتقدات والقيم والافتراضات التي يضعها المؤسسون والقيادات المسيطرة على المنظمات.

وهكذا نجد أن هناك عوامل مشتركة بين الثقافات عامة بالإضافة للتشابه في أنواع العمل الذي يقومون به. لكن أيضا هناك عوامل تميز كل عن الأخرى وتعكس فوارق بينهما من حيث طبيعة العمل والقيم والمعتقدات علماً بان هذه المصادر الثلاث غير مستقلة تماماً من بعضها البعض.

حاول قليل من المؤلفين أن يكتبوا عن الثقافة التنظيمية لكنهم وصفوها بأنها لا تعدوا أن تكون أكثر من أنها فرع من الثقافة الاجتماعية. تُعدّ الثقافة الاجتماعية بأنها الشكل الأساسي للثقافة التنظيمية إذ من خلالها تظهر أهميتها. والعديد من القيم والتوقعات التي وضعها المنظرون توجد في الشكل الواسع للثقافة التنظيمية. وسواء في الوقت الحالي أو المستقبل القريب ستظهر التغيرات في القوانين الاجتماعية والمعتقدات والقيم وأنماط الحياة، وعلى سبيل المثال الشركات اليابانية تعمل على نظام الشراكة وتعدد مصادر العاملين ومن المتوقع أن يكونوا مخلصين مطيعين لرؤسائهم. لكن هذا الافتراض لم يناقش ويبحث بل أخذ قضية مسلماً بها. وأخذ بها رؤساء الإدارات والبنوك والزيائن ومن المستغرب أن تجد مؤسسة يابانية مقرها اليابان لا تعمل بهذا الافتراض. من جهة أخرى إنه من الصعب جدا لمؤسسة أمريكية مقرها خارج اليابان أن تساير أو تعمل بنفس النمط والممارسة اليابانية. إذ أن البيئة الاجتماعية والمحيط العملي يختلفان تماماً لكن يطرأ سؤال ماذا عن منظمات تعمل في أكثر من قطر؟ هل لهم أن يخبرونا عن تأثير الثقافة الاجتماعية على الثقافة التنظيمية؟ درس العالم (هوفستوى) عام ١٩٨٤م القيم التنظيمية بفروع لشركة متعددة الجنسيات تعمل في أكثر من ٤٠ بلداً وفي تحديده لعناصر الثقافة التنظيمية وجد أن الخصائص الأساسية للثقافة الفرعية ربما تفسر بأنها القيم

المسيطرة للثقافة الوطنية. بالرغم من التداخل بين الثقافة التنظيمية والثقافات الاجتماعية إلا أن الثقافة العامة أبعاد ما تكون هي التي تحدد أساساً نوع وماهية الثقافة التنظيمية بل هي واحدة من ثلاثة مجالات رئيسية تؤثر عليها. (Ott 1989) .

- طبيعة الأعمال :

المجموعة الثانية التي تحدد الثقافة التنظيمية هي نوع الأعمال التي تمارسها المنظمات ومناخ العمل فيها. بالرغم من ان هناك العديد من الأسباب يمكن ان تذكر إلا أنه لا دراسة أو بحث ذكر أن الاختلافات في الثقافات التنظيمية كانت بسبب طبيعة العمل أو البيئة العملية. ولذلك ثلاثة أسباب رئيسية :

١ - تفسر التشابهات في المجال الصناعي بأن العديد من المنظمات يسيطر عليها متخصصون في مجال معين. يوظف هؤلاء المتخصصون الأشخاص الذين لديهم القابلية للتأقلم بسرعة في مجالهم. على سبيل المثال المؤسسات التي في المجال الطبي تستقطب الذين يهتمون بالعمل في المستشفيات والصيدليات وتكون لديهم الرغبة في تطور مجالاتهم المهنية.

٢ - طبيعة عمل المنظمة تحدد الجهات التي تتعامل وتتداخل معها. فمثلاً المجال الصحي يتطلب التداخل مع الجهات ذات العلاقة بالحقل الطبي والصحي كالمراكز الاجتماعية التي تقدم خدماتها الصحية والتثقيفية مجاناً للمواطنين

٣ - أورد العالمان ديلي وكيندي عام ١٩٨٢م أن هناك أنواعاً من ثقافات الشركات تحدد عاملين فيما يتعلق بالسوق. هما: درجة المخاطرة وسرعة الاستجابة. فمثلاً ثقافة احتكار المنظمة لا ينطبق على شبكات التلفزيون (درجة المخاطرة) ووكالة الصحة العامة لا يضر إشرافها واهتمامها بفعالية الجهاز التمرضي، إذ بالرغم من النظم والقوانين المقيدة والتأكد من مطابقتها وتنفيذها مما يحد من انتشارها وسرعة استجابتها إلا أنه أمر لا يضر بالصحة العامة للمواطنين.

من ناحية أخرى فإنه بالرغم من أن طبيعة عمل المنظمات وبيئة العمل تساعد في تشكيل ثقافة المنظمة إلا أن القليل يعرف عن طبيعتها والظروف التي تم خلالها التكوين وما مدى امتدادها؟ كيف ومتى يمارس طبيعة عمل المنظمة التأثير الأولي على ثقافتها؟ ومتى يكون التأثير ثانوياً؟ (Ott 1989) .

- تأثير المؤسسين :

عادة ما يلجأ المؤسسون لاستقطاب الأشخاص الذين يشاركونهم الرأي والقيم والمعتقدات. وعبر قوة أولئك الأشخاص يحدد شكل المنظمة. يبدأ المؤسسون بتبني نظرية وتأسيسها عبر مبادئ في ثقافة المجتمع. ومن ثم يلجؤون لتوظيف أشخاص جدد من الذين يؤمنون بنظريتهم وعبر نمو المنظمة ينضم عدد جديد ويتفاعلوا ضمن أعضاء المنظمة ويتولون قيادات جديدة وبالتالي ومن خلال المسيرة يتعلم الآخرون نظريات المنظمة وطرق عملها، إلا أن البعض يبدأ بتكوين أفكار ومواقف مغايرة ويقل تأثيرهم ويصل بهم الحال لمغادرة المنظمة وهكذا فإن تأثير المؤسسين يمتد لفترة طويلة ويكون مهيمناً حتى بعد زوال وغياب المؤسسين هؤلاء. (Ott 1989) .

- انتقال واستمرارية الثقافة التنظيمية :

كما هو الحال في تكوين وتطور الثقافة التنظيمية، فإن طريقة انتقالها واستمراريتها متباينة نوعاً ما حسب تعريفها لكنها في بعض الأحيان تتداخل. تستمر المصنوعات اليدوية في البقاء حسب مدلولاتها وما ترمز إليه من معاني واستخدامات لأعضاء المنظمة. كذلك الافتراضات والنظم الوضعية تنتقل وتستمر في البقاء من خلال شبكة من التبادلات والانتقال بين المنظمات. (Ott 1989) .

- اختيار وتوظيف الأعضاء :

أولى خطوات استمرارية الثقافة التنظيمية يجب أن تبدأ قبل توظيف الموظفين. وعلى سبيل المثال يجب اختيار الموظف الذي يعطي انطباعاً بالاستمرارية والكفاءة والولاء ولديه القدرة على الانخراط في عمل المجموعة. وبالطبع التوقع بأنه اجتماعي النزعة.

أما كون المنظمة تصبح فاعلة اجتماعياً، فإن ذلك يعتمد على تصرف وسلوك أعضائها ونظامها داخل المجتمع وذلك عبر قيمها ومعتقداتها ومبادئها. ويتطلب الأمر في بعض الأحيان من الأعضاء التخلي عن بعض مبادئهم كثن

لإلزامهم للمنظمة. وحتى تكون اجتماعياً يجب أن تتعلم القول والفعل الصحيح لوضعك الوظيفي في المجموعة من خلال تداخلك وتعاملك مع الآخرين الذين يدركون ما هو دورك، ومن هو الذي يعاقبك، إذا أخطأت وكيف يصحح مسارك.

الانخراط اجتماعياً ليس قاصراً على الأفراد فقط بل أيضاً المنظمات بأكملها تتعرض لمثل ذلك الصراع إذا أدخلت نظاماً جديدة أو تخطت حدود عملها ومجالها لمجالات جديدة أو مناطق أخرى فيكون هناك قلق وعدم استيعاب لما هو جديد. لذلك فإن ضرورة الانخراط اجتماعياً تكون في حالة دخول عضو جديد، أو ترقية، أو تخطي لحدود ونظام المنظمة. مثلاً الالتزام بالزى الموحد للمنظمة نوع من أنواع التطبيع الاجتماعي، وعلى سبيل المثال الشرطة والجيش والدورات التدريبية التي تعقد للموظفين نوع من التطبيع الاجتماعي.

هناك بعض المنظمات تترك الانخراط في مجتمعها للصدفة أي يتعلم الموظف الجديد من زملائه ورؤسائه. وهذا النوع من المنظمات يكون بعيداً عن أمر الانسجام بين أعضائها، لكن سرعان ما تظهر الخلافات عندما يقرر أمر التطوير أو الترقية والتطلع إلى الأفضل. ذلك لأن الذين لم ينخرطوا اجتماعياً في المنظمة لن يقبلوا ما هو جديد ويحدث الاستقالات. فقط في المنظمات التي اهتمت بتطوير أعضائها اجتماعياً هي التي تنجح في إحداث التغيير دون فاقد وظيفي أو خسارة. (Ott 1989).

- إبعاد الأعضاء الذين لا يتوافقون ومبادئ المنظمة :

الذين لا يدركون جيداً قيم ومبادئ منظماتهم سرعان ما يبعدون سواء برغبتهم أو إجبارياً. والذين يغادرون يتركون رسالة هامة تحذيرية لمن خلفهم مفادها إما التكيف وإما الابتعاد. وعند استبدال عضو يدق جرس إنذار الأولوية والأحقية بالتغيير.

في بعض الأحيان استمرارية الثقافة التنظيمية تؤثر في تصرفات الأعضاء. وذلك بتحويلها في أنماط سلوكهم (بما في ذلك صنع القرار) وبالتالي إحداث تغيير

التطبيق العملي بشكل يسمح بالاعتماد عليها، وبالتالي تدريسها لكل أعضاء المنظمة في كل المستويات، وتقديمها على أساس السلوك المناسب والأساس العملي لإمكانية التفكير والشعور بمشاكل العمل الجماعي. وعلى هذا الأساس فإن الفروض الأساسية للعمل داخل المنظمات تقوم على أساس العلاقة بالبيئة، والشعور بالحقائق، ومفهوم الوقت والمكان، ونموذج الإنسان ونشاطه، وعلاقاته الازدواجية مع الآخرين، ويتم التعبير عن ذلك في صورة أشارات غير مباشرة تحكم نظم القيم الشخصية ويعرف (Morin) الثقافة بأنها ذلك النظام الذي يعمل على تبادل الخبرات الفردية، وعلى تحويل ذلك إلى معرفة جماعية وتحقيق التفاعل مع المعرفة الفردية (الهيجان ص ٤)..

وعليه يمكن أن نخلص إلى القول بان الثقافة التنظيمية إطار يحتوي على جانب التعبير السلوكي الذي يوجه اهتمام الثقافة، ويشير إلى القيم والمعتقدات والمبادئ التي تستخدم كفاءة للنظام الإداري في التطبيق العملي وسلوكياته التي توضح وتقوي هذه القيم وتلك المبادئ، وهي أيضاً التي تحمل المعاني لأفراد التنظيم وتعمل من الماضي إلى المستقبل، وتبرز استراتيجية البقاء. كما أنها تمد التنظيم بطرق نموذجية للشعور والتطور والاتصال وترشيد عملية اتخاذ القرارات، وغيرها من الأنشطة التنظيمية المشاركة التي تساعد على الأدوار وتحقيق الأهداف. كما تعتبر المنظمات ظواهر ثقافية إنتاجية تمثل الثقافة التنظيمية بها نسيج من العادات الاجتماعية التي تسبب تماسك التنظيم بما تتضمن من قيم وأفكار ومعتقدات مثل الشعائر والمذاهب والأساطير والمستحسن والمرفوض في المجتمع. فالثقافة أصل ومسؤولية. فهي أصل لأنها مشاركة في المعتقدات واتصال ومشاركة في القيم الداعمة لفريق العمل، وهي مسؤولية عندما تكون المشاركة في المعتقدات والقيم لا تحافظ على حاجات المنظمة (الحوطي ١٩٩٤ ص ٩).

وتختلف الثقافة التنظيمية عن الثقافة العامة حيث أنها تتعلق بالعادات التنظيمية والقيم الإدارية والموضوعات ذات الصلة بالعلمية الإدارية وفلسفة

المنظمة، كما أنها نظام لمشاركة المعاني، وتوضح العمليات اللاواعية في العقل التي تفسر سلوكه في العديد من المواقف. ولذلك فهي تصف وتفسر شخصية الفرد وذكاءه وطموحه، كما تنعكس على ثقافة المنظمة في الهيكل التنظيمي القائم. والنمط الإداري السائد. ونظام الاتصالات والمعلومات ومعالجة المشكلات واتخاذ القرارات.

وقد أكد العديد من الكُتّاب (Henry Joseph 1996 p.17)، أن لكل منظمة ثقافتها المميزة لها، وقد تكون هذه الثقافة مصدر قوة لها ودافعاً لنجاحها وريادتها كما قد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لضعفها وعقبة في سبيل تطورها، كما في بعض المنظمات الحكومية، والمنظمات التي يسيطر على أفرادها أفكار ومعتقدات أيديولوجية، كما تتعدد الثقافات داخل المنظمة الواحدة في إطار الثقافة العامة المميزة للمنظمة. وخير مثال لاختلاف الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى باختلاف الأفكار السائدة وأسلوب الإدارة المطبق هو نظرية (Douglas McGregor's) عن النمط الإداري X والنمط الإداري Y، حيث يعبر كل نمط عن نظرية إدارية مختلفة من حيث الثقافة والمعتقدات والأساليب والنتائج، فنظرية X قامت على أساس الاعتقاد بأن الأفراد ليس لديهم الدافع للعمل. وهذا يؤدي إلى قيام أنماط السلوك التي تؤكد الرقابة الصارمة والأوامر الحازمة، والنظرة السلبية تجاه الأفراد، عكس نظرية Y تماماً التي تقوم على افتراض أن الأفراد منتجون يحبون العمل، مما يؤدي إلى نشوء ثقافة إيجابية داخل المنظمة تدعم وجود السلوك المقبول من قبل الأفراد، ومن ثم تغلب الرقابة الذاتية والتعاون في مجال العمل على الرقابة الخارجية (John 1996 P. 119).

- أبعاد الثقافة التنظيمية :

تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج، ومن هؤلاء العلماء (Schaaiberg) الذي أعدّ نموذجاً لقياس البيئة المتحضرة والمتخلفة (Rokeach M.) لقياس قيم أفراد المجتمع. ونماذج (Hay R. & Gray E. و Haviland W. و Hongmann J) لدراسة القيم الثقافية للبيئات المختلفة، والتي قسمت هذه القيم إلى قيم علمية، وعلمية متقدمة، وغير علمية. ومن خلال هذا التقسيم أمكن قياس تأثير هذه القيم على كفاءة المنظمة (آل الشيخ، ١٩٩٤م، ص١٣٥). كما تناول العديد من الدراسات الرائدة الثقافة التنظيمية الداخلية للمنظمات في جوانب متعددة منها دراسة (Farmer R. & Richman B.) التي عرضت نموذجاً لأهم القيم الثقافية التي تعتبر قيوداً على النظام الاقتصادي تؤثر عليه إيجاباً وسلباً ودراسة (WhitechillA.) عن القيم الثقافية واتجاهات العاملين بالمنظمات اليابانية والأمريكية، حيث أظهرت أثر اختلاف القيم الثقافية على اتجاهات العاملين بالمنظمات المختلفة، ودراسة (Sing P& Wherry R.) التي تناولت توصيف وتحليل حاجات العاملين في كل من الهند وأمريكا كمنطلق لاختلاف الثقافات التنظيمية. ودراسة (England G.) وآخرين التي تناولت أثر نظام القيم الثقافية لدى المديرين على السلوك الإداري ودراسة (William G.) عن نظرية Z والقيم الثقافية للمنظمات الناجحة في اليابان وأمريكا. (Lane,1990) ومن أهم الدراسات السابقة أيضاً في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة (Schwartz H. & Davis.) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية. حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات، والاتصالات، والتنظيم الداخلي والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين. (Schwartz Davis1988p.31-33) وتعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس

الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية. ولتوصيف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة يمكن الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل (Arab Maritime) لخدمة هدفاً أشمل وأعم من حيث تفسير الأسباب وراء وجهات النظر في أبعاد الثقافة التنظيمية ولتتلاءم مع البيئة التنظيمية السعودية، حيث تضمن المقياس ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية يشتمل كل بُعد منها على سبعة عناصر حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعدد من النقاط التي تمثل معياراً للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية وعناصر كل بُعد فيها كدليل للوقوف على أبعاد عناصر هذه الثقافة.

١ - البُعد الخاص بالقيادة Leadership :

يشمل هذا البُعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها. وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير. ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه، وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر السبعة المكونة للبُعد الخاص بالقيادة :

أ - إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه :

هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وثم الثانية تكون إيجابية (الحوطي ١٩٩٦، ص ١٢).

ب - دور الإدارة وأسلوبها :

ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق ومبادئ ومخطط مسبقاً، تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات

والإنذارات وتستعد لها. هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ ولاشك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكدة، والدور الثاني (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية متطورة إيجابية. (الحوطي ١٩٩٦م، ص ١٣).

ج - إدراك المسؤولية :

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسؤولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسؤوليتها عن كل شيء في المنظمة، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة. (الصباغ ١٩٩١م، ص ٧).

د - أسلوب التحول والتطور :

إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملتصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات. (الصباغ ١٩٩١م، ص ٩)

هـ - الدافعية والسلوك البشري :

قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل. وأن سلوكهم ينم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة. ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الإشراف والتعامل معهم، عكس النظرة الثانية التي تتم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة. (الحوطي ١٩٩٦، ص ١٣).

و- قيادة التغيير بالمنظمة :

قد تبني ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبني على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشتركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحلها، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية (الحوطي ١٩٩٦م، ص١٣).

ز- المشاركة والملكية والمخاطرة :

إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتفصل تماماً بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية. (الحوطي ١٩٩٦م، ص١٤)

٢ - البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية :

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:

أ - طبيعة الاتصالات :

تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى لأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة، وغير سريعة، ويكون الناس متوجسون من بعضهم، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول. (الحوطي ١٩٩٦، ص ١٥).

ب - إقبال الأفراد على العمل الجماعي :

قد تؤيد الإدارة العليا بالشركة وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك قد تزكي الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت. ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة.

ج - توزيع المهام والأدوار ومعرفتها :

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تنبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهم تحت

يد الجميع، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها. (الحوطي ١٩٩٦م، ص ١٤).

د - الإيمان بأهمية التدريب :

إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي. فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية، المصادقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبنى على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنوياً مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب كنشاط في أولوياتهم. وأنه طريقهم للتقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

هـ - مواصلة التعليم :

قد يكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك، وأن التطوير الذاتي لا يتاح إلا لعدد محدود من العاملين، و أن هذا المطلب يسعى إليه العاملون ولكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة، مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة والعاملين في الأجل الطويل، إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية ويمكن أن يكون عائقاً في سبيل تطويرها. وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة وتعرف أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات وللقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى. وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات. (شوقي، ١٩٨٨م، ص ٤٩-٥١).

و - مدى استقرار الأهداف :

إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تأسست على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة، تتحول إلى أعمال وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام، ولا يوجه له كل جهودهم في اتجاه واحد. أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافاً طويلة الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة، وأن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف.

ز - متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ :

قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ، ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكاسل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة لمبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ.

٣ - البُعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه :

يشمل هذا البُعد العناصر السبعة التالية :

أ - قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم :

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد. (الحوطي، ١٩٩٦م).

ب- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين :

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

ج - حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد :

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباءً وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

د - الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي :

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي. وإنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

هـ - عدد ساعات العمل ومواعيده :

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد، فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

و - العدالة والمساواة في معاملة العاملين :

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن ويفرغ لعمله الأساسي.

ز - المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز :

إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة الاتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة. (الحوطي، ١٩٩٦م، ص ١٧). وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية. ومن ناحية أخرى أيضاً فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

ثانياً - السلوك القيادي :

إن القيادة تشمل ما يقوم به الشخص أكثر أو أبعد من المتطلبات الأساسية للمركز الذي يشغله وإن إقناع الأفراد والإبداع في الأفكار والقرارات هو الذي يميز القيادة عن مجرد امتلاك القوة، والاعتماد على المركز التنظيمي سوف يولد وضعاً يجعل خصائص الأفراد الذين يشغلون مراكز قيادية عديمة الفائدة. ولعله من المناسب أن نتناول في هذا الجزء وظائف ومكونات القيادة وأساليبها على النحو التالي :

١ - وظائف القيادة :

الاختلافات بين القيادة والقوة لا تزال لم توضح بشكل مناسب على أي حال نظراً لأن القيادة يمكن أن تحدث في أي جماعة وفي أي مستوى داخل المنظمة. سلزنك (١٩٥٧م) يقدم التمييز المطلوب عما ذكر أن القيادة تتطلب قرارات مصيرية (Hall, 2001, P.313). إنها أكثر من مجرد المحافظة على الجماعة، بالنسبة لسلزنك، تصنف المهام الجوهرية للقيادة إلى أربع فئات :

- المهمة الأولى تتعلق بتعريف أو تحديد مهمة أو دور المنظمة أو المؤسسة. وهذا من الواضح أنه أمر غاية الأهمية في عالم سريع التغيير ويجب أن ينظر إليه على أنه عملية ديناميكية.
- المهمة الثانية هي " تجسيد هدف المؤسسة " والذي يقتضي بناء السياسة داخل الهيكل أو إقرار الوسائل المناسبة للوصول إلى النهايات المرغوبة.
- المهمة الثالثة هي الدفاع عن سلامة المنظمة. وهنا تتداخل القيم مع العلاقات العامة : فالقادة يمثلون منظماتهم عند العامة وعند زملائهم وهم يحاولون إقناعهم باتباع قراراتهم.
- المهمة القيادية الأخيرة هي تنظيم الصراع الداخلي (هال ٢٠٠١ ص ٣١٣).

ومعظم تحليلات القيادة تلاحظ حقيقة أن القيادة تحدث في مستويات مختلفة في المنظمات غير انه من الأهمية بمكان أن نذكر أن ما يمكن أن يؤدي إلى القيادة في مستوى واحد قد لا يؤدي إليها في مستوى آخر (هال ٢٠٠١، ص ٣١٣).

فالقيادة في المستوى الأعلى في المنظمة لها تأثير عظيم على المنظمة، لكنها تستلزم سلوكيات وتصرفات مختلفة تماماً عن تلك التي يقوم بها القادة في مركز الإشراف على الخط الأول.

وهناك مجموعة أخرى إضافية من التميزات يجب أن نذكرها قبل أن نبدأ بتحليل القيادة. فالدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة العملية وجدت باستمرار أن القيادة عملية تمايزية أو تفريقية، مع وجود نشاطات مهامية (قيادة تهتم أكثر بإنجاز المهمة) واجتماعية (قيادة تهتم أكثر بمشاعر العاملين) وقد طور اتزيوني (١٩٦٥م) مدخل " القيادة المزدوجة أو القيادة الازدواجية مستفيداً بذلك من بحوث بيلز وشركاه، مقترحاً أنه في معظم الحالات توجد القيادة في يد أكثر من شخص واحد، وأن المطالبة بال نوعين يمكن أن تقود إلى صراع، وستحدد المطالبات التنظيمية النوع الذي سيكون ناجحاً، حيث يكون النوع المشاعر اجتماعياً أكثر فاعلية في المنظمات التي تسودها المعايير الاجتماعية وتكون القيادة المهامية أكثر فاعلية في المنظمات الوسيالية أو التي لها هدف واضح أو تعمل للوصول إلى هدف محدد، ويخلص اتزيوني إلى أن محاولات تحسين نوعية القيادة العاطفية اجتماعياً محكوم عليها بالفشل - على الأقل بالنسبة لمشرفي الخط الأول - نظراً لأن الجهود سوف تنزلق بتهور إلى القائد المشاعر - اجتماعي الموجود مسبقاً ضمن وحدة العمل، والذي سبق وأن برز إلى المركز أثناء تفاعل جماعة العمل (هال ٢٠٠١، ص ٣١٥). بمعنى أن القيادة المشاعر - اجتماعية موجودة أصلاً ضمن فريق العمل وأن محاولات تحسين القيادة الرسمية غير المشاعرية لجعلها كذلك سوف تؤدي إلى نشوب صراع وبالتالي فشل المحاولة نظراً لوجود القيادة مسبقاً. هذا النوع من التفسير، هو بالطبع، معاكس لأفكار وأنماط مدرسة العلاقات الإنسانية " في الإدارة، والتي تؤكد على أهمية وفائدة التفاعل المشاعر - اجتماعي في عملية القيادة. ويبدو أن هناك اتفاقاً متزايداً على أن استخدام العلاقات الإنسانية

في مراكز القيادة لا يضمن عدم حدوث نوع من التغيير السلوكي لأحد منسوبي المنظمة. إن من المهم جداً أن نذكر مرة أخرى أن القيادة في قمة أي منظمة تختلف بشكل كبير عن القيادة في مستوى مشرف خط الإنتاج الأول. والتميز بين القيادة العاطفية (المهتمة بالنواحي العاطفية) والقيادة المهامية (المهتمة بإنجاز المهمة) من الممكن تطبيقها أو ملاحظتها في مستوى مشرفي الخط الأول. إلا أنها عديمة المعنى بالنسبة للعليا، نظراً لأن الناس في القيادة العليا لا يقومون بسلوك إشرافي (هال ٢٠٠١، ص ٣١٥).

٢ - مكونات القيادة :

في كل منظمة يوجد فرد أو مجموعة أفراد في موقع اتخاذ القرار بمقدورهم ممارسة القوة ببساطة عن طريق إعطاء الأوامر وصنع القرارات، هذا الشكل البسيط من أشكال القوة النابعة من المركز الوظيفي لا يقتضي أو ينطوي على القيادة كما سوف نتناولها هنا.

إلى هنا والأفكار التي ذكرناها تشير بقوة إلى أن الخصائص الفردية جوهرية للدور القيادي. وعلى الرغم من أن ذلك هو الواضح، إلا أن من المهم جداً التأكد من وضع الخصائص الفردية في المنظور المناسب، فهناك مجازفة كبرى في افتراض جوهرية الخصائص الفردية في تفعيل القيادة، لما يترتب على ذلك الافتراض من ضرورة وجود مجموعة من السمات في القائد حتى يتم ذلك التفعيل. وقد أهملت الأدبيات في مرحلة ماضية بتحديد السمات القيادية.

ولم يذهب مدخل السمات بعيداً لسببين. فأولاً، ليست هناك سمات قيادية شائعة يمكن تحديدها. حيث لا يوجد مجموعة خصائص يمتلكها القادة ولا يمتلكها المرؤوسين. هذه النتيجة أدت إلى العامل الثاني الذي أسهم في أفول مدخل السمات. فقد تحول الاهتمام إلى الموقف الذي تبرز فيه القيادة (Gouldner, 1950).

فمدخل الموقف يقول إن مجموعة ظروف اللحظة - الموقف - تحدد من وبأي طريقة يمكن أن تمارس القيادة. ففي أحد المواقف، سوف يبرز أحد الأفراد

كقائد، وفي موقف آخر يبرز فرد آخر، وقد ساد هذا المدخل بشكل كبير جداً المدخل الاجتماعي للقيادة، خصوصاً في دراسات الجماعات الصغيرة، لكن في السنوات الأخيرة تعرض لنقد حاد بسبب إغفاله لخصائص أولئك الذين يبرزون في مواقف قيادية. وناتج القول إنه ما دام أن مواقف مختلفة تتطلب أشكالاً مختلفة من القيادة أفراداً مختلفين، فإن ذلك يتطلب مهارات وسلوكيات معينة لكل فرد في كل موقف مختلف، وتجمع هذه الفكرة بين مدخل السمات ومدخل الموقف لتجنب عيوب كل نوع (انظر كلالدة ١٩٩٧م، ص ٣٠).

هذا المدخل المركب استخدم بواسطة هولاندر وجوليان (١٩٦٩م). هذان الباحثان يرفضان مدخل السمات لوحده أو مدخل الموقف لوحده ذاكين أن كلا المدخلين يقدم لنا بعض الشيء عن القيادة لكنهما لا يعطيان كامل الصورة. فبالإضافة إلى الجمع بين المدخلين، يضيفان العنصر المهم للتفاعل بين القائد والمرؤوسين. فالقائد يؤثر على المرؤوسين أثناء عملية التفاعل، وردة فعلهم، بالطبع، يكون لها تأثير على سلوك القائد. (انظر كلالدة ١٩٩٧م).

بالإضافة لما ذكر أعلاه، يتطلب الدور القيادي أن يتصرف الفرد بطريقة تشبع تطلعات المرؤوسين، هنا يصبح التداخل بين خصائص الفرد وخصائص المركز تداخلاً جوهرياً، فبدلاً من اقتراح أن يكون هناك مجموعة وحيدة من السمات القيادية، توضح الشواهد أو القرائن أن الخصائص المعينة التي تقود للارتقاء إلى السلوك القيادي تختلف باختلاف الموقف.

ويقدم يوكل (١٩٨١م) جمعاً وتوفيقاً بين العوامل التي تتكون منها القيادة. فميزة نموذج يوكل أنه يبين العوامل التي تؤدي إلى نجاح القيادة وتلك التي تقف في طريق نجاحها. فعلى سبيل المثال، من الممكن أن العاملين تنقصهم المهارات اللازمة (متغير داخلي) أو أن التكنولوجيا المتوفرة (متغير خارجي) يمكن أن تكون غير ملائمة للمهام المطلوبة، لذلك تضيع جهود القيادة سدى، ميزة أخرى لنموذج يوكل هي أنه يمكن أن يتعامل مع القيادة في مستويات متعددة داخل المنظمة.

٣ - أساليب القيادة :

تتركز بحوث القيادة الإشرافية حول أسلوبين أو مدخلين متناقضين إلى دور القيادة. هما مدخلا التسلطي (المهمة) والمساندة (المشاعر - اجتماعي). هذه التحيزات التي سبق أن ألمحنا إليها سابقاً مشهودة ومفهومة عند مناقشة هاتين المفردتين (من الذي يرغب في مساندة التسلطية؟). القائد المساند " يتصف بأنه في صف الموظفين له سلوك ديمقراطي، يستخدم إشرافاً عاماً، ومهتماً بالعاملين معه " (Filley, House, 1969, P. 399) أما القائد المتسلط، في الناحية الأخرى، فهو كثيراً ما يعتمد أو يستند إلى قوة مركزة، ويميل إلى استخدام العقاب أكثر، والمشكلة التي تواجهنا هنا هي أن النوع التسلطي قد لا يكون قيادياً أو قائداً حسب تعريفنا للقيادة في هذا . سلسلة من الدراسات في جامعة (أوهايو) الحكومية استخدمت عبارات " منشئ ومراع" لتوجد نفس التمييز، بينما استخدمت سلسلة دراسات أخرى أجريت في جامعة ميتشغان عبارات " مهتم بالإنتاج ومهتم بالموظفين " مع وجود فرق بسيط في المعنى.

إذاً، القائد المساند يستخدم مظهراً مشاعرياً أمام العاملين وهذا يتطلب :

- مراعاة العاملين :

يأخذ في الاعتبار مشاعرياً أمام العاملين معه، والذين يعاملهم باحترام ولطف، وليس قاسياً في تعامله معهم. مثل هذا القائد يسمى عادة "مع الموظف" فهو مساند للموظف "في صف العمل" أو "في صف المهمة" ؟ أما صانع القرار المستشير فهو أن يسأل القائد العاملين عن آرائهم قبل أن يتخذ القرارات. مثل هذا القائد استشاري، مشارك، أو ديمقراطي (عكس المنفرد برأيه أو الاستبدادي، أو الاعتيابي) في صناعته لقراره.

- الإشراف العام :

يشرف القائد بشكل عام وليس بطريقة لصيقة، مفوضاً الصلاحيات للعاملين معه ويسمح بالتصرف في أداء عملهم بالطريقة التي يختارونها أكثر من ممارسته

للمراقبة الصارمة واللصيقة (عادة قاهرة) في إشرافه (Filley, House, 1969, P.P. 399-400).

في مراجعتهم للبحوث التي أجريت في مجال القيادة، وجد كل من فيلي وهاوس أن القيادة المساندة كنفيز للقيادة الأوتوقراطية، لها علاقة بعدد من مؤشرات الرضا لدى العاملين وإنتاجيتهم :

- أ) هناك ضغوط قليلة فيما بين الجماعات وتعاون أكثر.
- ب) معدل الدوران أو ترك العمل والتظلم أقل.
- ج) ينظر إلى القائد نفسه على أنه شخص مرغوب.
- د) هناك إنتاجية أكبر باستمرار.

إلا أن مراجعتنا للدراسات والأبحاث حول القيادة لم تثبت بشكل قاطع ما توصل إليه فيلي وهاوس، حيث من الممكن أن يسهم العاملون أنفسهم في زيادة الرضا والإنتاجية بواسطة اتجاههم وسلوكياتهم، بعيداً عن تأثير القائد. فمن الوارد أن يكونوا موظفين ذوي إنتاجية عالية ذوي اتجاه إيجابي نحو عملهم بحيث "لا يكونون بحاجة إلى إشراف أوتوقراطي لصيق، ولذلك من المحتمل بالنسبة لمن يشرف على مثل أولئك الموظفين أن يكون أكثر ميلاً إلى الوقوف بجانبهم". وعلى الرغم من هذه الاحتمالية، فإن حجم الإثباتات يشير إلى أن القيادة المساندة تؤدي إلى استجابات أكثر إيجابية وخصوصاً من جانب العاملين. هذا النمط يبدو أنه ينطبق حتى في المنظمات التي يعتقد بأنها تفضل الأساليب القيادية التسلطية. ففي دراسة لوحدات الشرطة، وجد ديرمر وبيركز (١٩٧٩م) أن الرضا والولاء للمنظمة لهما علاقة بالقيادة الأكثر مساندة. (هال، ٢٠٠١م، ص ٣٢٣).

السؤال الذي يبرز هنا هو : ما الذي تريده المنظمة ؟ فإذا كان المطلوب هو إرضاء الموظفين، فإن مدخل المساندة أثبت أنه أكثر فاعلية. أما لتحقيق مكاسب على المدى القصير، من الناحية الأخرى، فيمكن تحقيقه بسهولة تحت النظام الأوتوقراطي. كما أن هناك قرائن تقترح أن الموظفين عندما يتوقعون أنهم يُشرف

عليهم بطريقة أوتوقراطية يكون للإشراف بالأسلوب المساند أثر سلبي على الإنتاجية (أي لا يقود إلى إنتاجية عالية) ويقل مستوى الرضا. وفي تلخيص لدراسات القيادة هذه، يخلص فيللي وهاوس إلى أن القيادة المساندة تكون أكثر فاعلية عندما تكون :

- القرارات ذات طبيعة روتينية.
- المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار صائب لا يمكن تقنينها أو مركزيتها.
- القرارات لا تحتاج أن تصنع بطريقة سريعة، مما يتيح الوقت لإشراك العاملين في عملية صنع قرار مشترك.
- يشعرون بحاجة قوية إلى الاستقلالية.
- يعتبرون مشاركتهم في صناعة القرار مشروعة.
- يرون أنفسهم على أنهم قادرون على المساهمة في عملية صنع القرار.
- واثقون من قدرتهم على العمل بدون إشراف لصيق (Fillee, House, 1969, P.P. 404-405).

من الواضح جداً أن نجاح القيادة المساندة مرتبط بنوعية التنظيم أو الهيكل التنظيمي بحيث كلما قل مستوى الرسمية زاد احتمال نجاح القيادة المساندة والعكس صحيح، وكلما زاد مستوى الرسمية قلت احتمالات نجاح هذا النوع من القيادة. أي أن في المنظمات التي تكون القرارات فيها روتينية، والمعلومات مقننة، وهلم جرا، فإن القيادة الفعالة من المحتمل جداً أن تأخذ شكل التركيز على إنجاز المهمة، نظراً لأن مشاركة عضو المنظمة ليست مهمة جداً، وليس هناك حاجة لقضاء بعض الوقت في عملية صنع القرار. أضف إلى ذلك أنه من الممكن أن يكون هناك أعضاء تنظيميون أما أن يكونوا يهابون من الدخول في عملية صنع القرار أو ليس لديهم الرغبة في المشاركة فيه، ولديهم الاستعداد المسبق للإجابة الجاهزة في شكل إجراءات رسمية أو يقنعون بصنع القرار نيابة عنهم.

هذه التفسيرات دعمت بشكل قوي نتائج دراسات فيدلر (Fiedler) وزملائه (١٩٦٧م، ١٩٧٢م، ١٩٨٢م، ١٩٨٧م) حول عملية القيادة. فقد وجد فيدلر أنه في الأوضاع المستقرة، الثابتة، تكون القيادة الأوتوقراطية الحازمة أكثر نجاحاً، بينما في الأوضاع المتغيرة، والمهددة خارجياً، والغامضة، فإن نوع الإشراف اللين المشارك يكون الأفضل. وطبعاً في المنظمات سوف تتغير الظروف في اتجاه أو آخر، مقترحاً أن القائد الناجح في وضع ما يمكن ألا يكون كذلك في وضع آخر. لذا فإن المدخل الموقفي يكون محتملاً. (محمود، ١٩٧٨م، ص ٥٩).

كذلك فقد قام ذياب وزملاؤه (١٩٩٥م) بدراسة مدى التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع، وقد تم اختبار فرضيات البحث النموذجية على عينة مؤلفة من (١١٤) مديراً يتوزعون على (١٤) منظمة إدارية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين فلسفة وأبعاد التركيب التنظيمي وأن هناك ارتباط بعلاقات ذات دلالة معنوية بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي والتركيب التنظيمي والإبداع التنظيمي يتأثر مستوى الإبداع جزئياً بطبيعة التفاعل بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي في ضرورة السعي إلى تكيف السلوك القيادي للمديرين في المنظمات العربية بما ينسجم ويتوافق مع نوع وفلسفة الإدارة.

- مفهوم السلوك القيادي :

شجعت نتائج بعض الجهود البحثية، التي بذلت لدراسة سمات القيادة، وتزايد تأثير أفكار المدرسة السلوكية في علم النفس إلى تبني اتجاه جديد يدعو إلى تحليل السلوك الظاهر للقائد، وقد أطلق على هذا الاتجاه (النظرية السلوكية)، وتجسدت ملامح تلك النظرية، في الدراسة التي أجراها (Iewin et. Al. 1939) حيث حاول التمييز بين خصائص السلوك القيادي الاستبدادي، والديمقراطي، والحر (راوية، حسن، ٢٠٠٠ ص ٩)، أعقبت المحاولة السابقة دراسات ميدانية متتابعة نفذت في جامعة (Michigan) من قبل (Bower & Seashore, 1966) ؛

(Likert, 1966) ؛ (Kahn & Katz, 1954). وقد اهتمت جميعا بتحديد مجموعة أبعاد لتفسير السلوك القيادي. وقد رافق دراسات الجامعة المذكورة ظهور برنامج لمركز بحوث القيادة في جامعة (Ohio)، وذلك في عام 1945، شارك فيه مجموعة من الباحثين ،، وقد تركزت جهودهم لوصف السلوك الظاهري للقائد من خلال تحديد أبعاد السلوك وتطوير أدوات قياسه، وفي هذا الجانب ستجرى مناقشة الجوانب المرتبطة بالسلوك القيادي من خلال ما يأتي: (حنورة، ١٩٨٣م، ص ٢٣).

١- أبعاد السلوك القيادي :

تُعَدُّ الدراسة التطبيقية لـ (Hemphill & Coons) محاولة أولية كان الهدف منها وصف الطريقة التي ينفذ بها القائد أنشطته، ولبوغ ذلك فقد تم استخدام تسعة أبعاد مفترضة هي: التكامل، الاتصال، التأكيد على الإنتاج، تمثيل الجماعة، الألفة والانتماء للجماعة، التنظيم، التقييم، المبادرة، والتحكم بأنشطة الجماعة، واستعاننا (Halpin & Winer, 1957) في دراستهما الميدانية على أبعاد: نوعية القيادة، التحكم في الأنشطة، التنظيم، الإنتاج، الاتصال، العضوية، الاتجاه نحو الهدف، والمبادرة (شوقي ١٩٩٣، ص ٨٥). وحاول (Seeman, 1957) التمييز بين أبعاد السلوك العام (الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالأفراد) وأبعاد السلوك الخاص للقائد مثل: الاتصال: الافتراق، التغيير، والتحكم في الأنشطة وحدد (Fleishman, 1957) أربعة أبعاد هي: الاهتمام بالأفراد، الاهتمام بالعمل، التأكيد على الإنتاج، درجة التأثير الاجتماعي. ثم توالت البحوث في هذا الموضوع، إلا أنها تباينت من حيث الأهمية النسبية لأبعاد السلوك القيادي، وتدلنا على ذلك بحوث (Aiken 1964). وقد أسفرت نتائج الجهود البحثية المتواصلة على ظهور بُعدين للسلوك القيادي سجلاً تقدماً ملحوظاً على الأبعاد الأخرى وهما: الاهتمام بالإنتاج (العمل) والاهتمام بالعاملين (الأفراد). (حنورة، ١٩٨٣م). ونظراً لأهمية هذين البُعدين وسعة استخدامهما، فسيتم التعريف بكل منهما:

أ - الاهتمام بالإنتاج :

ويتضمن هذا البُعد وفقاً لما تصوره (Fleishman,1953)، مجموعة عناصر، تعكس مدى اهتمام القائد، بتحديد وتسهيل التفاعل بين أعضاء الجماعة، عند صياغة الأهداف، ويتحقق ذلك عن طريق : التخطيط، الجدولة، النقد، الأفكار المبتكرة، والمبادأة، وتنظيم العمل وأشار (Hemphill,1957) إلى الأنشطة التي يؤديها القائد والتي تدخل للمنظمة طرقاً جديدة في أداء العمل أو إجراءات جديدة لحل مشاكل الجماعة. وأوضح (Fleishman & Peters, 1962) بأن الاهتمام بالإنتاج يعكس الدور المحدد للقائد في توجيه المرؤوسين من أجل بلوغ الأهداف ويؤشر ارتفاع درجات مقياس هذا البُعد إلى أن القائد يلعب دوراً أكثر فاعلية في توجيه أنشطة الجماعة من خلال : التخطيط، الاتصال، المعلومات، الجدولة، ومحاولة استنباط أفكار جديدة.

ب - الاهتمام بالعاملين :

يعكس هذا البُعد حسب ما يراه (Fleishman,1953) مدى اهتمام القائد بمشاعر المرؤوسين والعلاقات الإنسانية . ويبيّن (Halpin, 1957) أن هذا البُعد يعد مؤشراً لدرجة استجابة القائد للجماعة وحاجاتهم، فهو يرتبط بالمحافظة على الجماعة، في حين أشار (Fleishman & Peters, 1962) إلى أنه يعكس نطاق امتلاك الفرد لعلاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة، واحترام أفكار المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم. وأوضح (Parker,1963) بصدده على أنه سلوك إشرافي مرن يستجيب لحاجات وآراء المرؤوسين ويراعيها ويؤشر ارتفاع درجة مقياس هذا البُعد إلى أن مناخ العمل جيد ويتسم بوجود اتصالات متبادلة، في حين يدل انخفاضاً على أن القائد أكثر موضوعية في علاقته مع أعضاء الجماعة.

٢ - مقاييس السلوك القيادي :

عرض مركز بحوث القيادة في جامعة (Ohio)، برنامجاً لوصف السلوك الظاهر للقائد عن طريق قائمة مكونة من (1790) فقرة اختير منها (200) فقرة عدت

ذات صلة بالسلوك القيادي اعتماداً على آراء فريق البحث في المركز وبعد ذلك اختصرت إلى (150) فقرة واستخدمت كاستبانة لوصف السلوك القيادي وقياسه، وقد أطلق على تلك الاستبانة (LBDQ). وأسفرت نتائج البحوث عن إمكانية قياس السلوك القيادي بالاعتماد على فقرات خاصة ببعدي الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعاملين، إلا أن الباحثين اختلفوا في عدد فقرات قياسهما وغرض الاستخدام، فمثلاً حدد (Fleishman,1953) فقراتهما بأربعين فقرة، واستخدمها لاستطلاع رأي القائد (LOQ) والمشرف (SOQ) وقد استعان بها كل من (Greenwood & McNamara,1966-1969). في حين نجد أن (Halpin & Winer, 1957) قد اعتمدا استبانة مكونة من عدة فقرات لوصف السلوك القيادي (LBDQ) وقد كانت الأساس الذي اعتمده (Stinson & Johson, 1975) أما (Stogdill, 1963) فاستخدم (20) فقرة فقط لوصف السلوك القيادي، عرفت بالمصطلح (LBDQ-XII) وقد كانت استبانته أداة للقياس في بحوث عدد من الباحثين أمثال (Templer,1973 ، Nord, 1976 ' Bruning, 1980). (شوقي، ١٩٨٩م).

- النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر :

تعتبر محاولات فيدلر لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض تفاعلها مع خصائص سلوك القائد من أولى الدراسات التي تمثل الاتجاه التفاعلي وتقوم هذه النظرية على فكرة أن متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص القائد لتؤثر على إنتاجية الجماعة، وقد بنى (فيدلر) نظريته التفاعلية على نتائج المحاولات التي قام بها من قبل لقياس اتجاهات القادة النفسية نحو زملائهم في العمل، من خلال تقييمهم لزملائهم الذين لا يفضلون العمل معهم بواسطة المقياس المسمى (مقياس الإنتاجية)، وقد وجد (فيدلر)، أنه توجد علاقة في بعض الحالات بين التقييم الذي يعطيه القائد وفق مقياس إنتاجية المجموعة. وبالتالي كانت هذه هي بداية توجيه اهتمامه إلى أن يكون هذا التقييم مؤشراً لخصائص القائد، وقد توصل بناء على هذا، إلى تكوين مجموعة من الفروض التي أطلق عليها مسمى (النموذج الشرطي لفعالية القيادة) وقد قدم في هذا المجال نوعين من المتغيرات :

أولهما : يعكس شخصية القائد ونمط قيادته وفق الدرجات التي يعطيها مقياس الإنتاجية، فإذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عالياً، فإن هذا يعني من وجهة نظر (فيدلر) أن القائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، أما إذا كان التقييم منخفضاً فإن هذا يعني أن القائد يميل إلى الاهتمام بمهام العمل وليس بالجوانب الإنسانية.

وثانيهما : يعكس متغيرات، موقف العمل الذي يعمل فيه القائد، ويشمل ثلاث متغيرات :

١ - علاقة القائد بالمرؤوسين : ويمثل هذا المتغير درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم، فالقائد الذي يحصل على ولاء مرؤوسيه يحتاج إلى نفوذ منخفض لقيادة أفراد الجماعة.

٢ - هيكل المهام : ويتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل، ومدى تعريفها، ومدى هيكلتها، وبصفة عامة تمثل المهام غير الهيكلية موقفاً أكثر صعوبة بالنسبة للقائد، عن المهام الواضحة الهيكلية.

٣ - القوة الكامنة : في مركز القائد، يعبر هذا المتغير عن مدى سلطات ونفوذ وقوة القائد. فهو يعكس مثلاً قدرة القائد على ترقية أفراد الجماعة والمركز الذي يحتله القائد في التنظيم.

ويتحدد مدى سهولة أو صعوبة الموقف الذي يعمل فيه القائد وفقاً للتوافيق المختلفة من التفاعلات بين متغيرات الموقف السابقة. ففي حالة وجود علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين، ووضوح مهمة العمل، وتمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف يعتبر سهلاً جداً لممارسة القائد لنفوذه أما إذا كانت العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين وبغموض مهمة العمل، وضعف مركز القائد فإن الموقف يعتبر صعباً جداً بالنسبة لممارسة القائد لنفوذه على المرؤوسين.

وبشأن معاملات الارتباط بين مقياس متغير نمط القيادة، وإنتاجية الجماعة وجد فيدلر أن القائد المهتم بالعمل يحقق فاعلية وإنتاجية أكبر لمرؤوسيه في المواقف السهلة جداً أو الصعبة جداً، بينما يحقق القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية إنتاجية عالية لمرؤوسيه في المواقف متوسطة الصعوبة (حسن ٢٠٠٠، ص٢٢٩-٢٣١).

وقد قام بعض الباحثين بتقييم النظرية التفاعلية الشرطية. حيث أشار البحثان اللذان أجراهما عاشور لتقييم النظرية (عاشور ١٩٨٣م)، إلى أن هناك بعض الثغرات المنهجية، والانتقادات النظرية التي يمكن أن توجه إلى نظرية (فيدلر). ومن هذه الانتقادات أن الاختبارات التي أجريت لاختبار النظرية لم تؤيد صحة

تنبؤاتها إلا في اثنين فقط من المواقف الثمانية التي احتوتها النظرية، كما أن بعض معاملات الارتباط كانت في اتجاه عكس ما تنبأ به فيدلر، أيضاً فإن المقياس الذي استخدمه (فيدلر) لقياس متغير شخصية القائد به كثير من الغموض، وعدم الوضوح بالإضافة إلى ذلك فإن هناك صعوبة في تعميم النتائج نظراً لصغر حجم العينة وعدم تمثيلها تمثيلاً واقعياً للمجتمع، وبصفة عامة، فإن هناك شك فيما تقدمه النظرية من تنبؤات وفروض، حيث أنها تعاني من نقائص وقيود متعددة ومشاكل قد تحد من فائدتها واستخدامها (حسن ٢٠٠٠، ص ٢٣١).

- نظرية المسار والهدف لهاوس وميتشل :

بنى (هاوس) نظريته على مفهوم نظرية التوقع للدافعية التي قدمها (فروم)، ويقوم مفهوم التوقع على فرضية أساسية وهي أن القدرة الكامنة التي تدفع الفرد للقيام بعمل معين هي دالة في (أي تتوقف على) توقعات أن هذا السلوك سيترتب عليه نواتج معينة وبالتالي على منافع معينة.

وتقوم نظرية التوقع على مسلمة أساسية وهي أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل، قد تتمثل في القيام بسلوك أو عدم القيام به، كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها، وتحدد قيمة المنافع وفقاً لدرجة إلحاح الحاجة غير المشبعة لدى الفرد، ووفقاً لقدرة هذه العوائد على إشباع هذه الحاجات أي مدى اتفاق الحافز كماً ونوعاً مع حاجات الفرد (شوقي ١٩٩٣م، ص ٩٥).

ويفترض (هاوس) في نظريته - بناء على ما قدمه (فروم) أن فاعلية القائد تتحدد بمقدرته على التأثير على عناصر الدافعية المختلفة من منافع كامنة في الأداء ومنافع خارجية، والتوقعات المرتبطة بهذه المنافع. فيمكن للقائد أن يؤثر على العوائد الخارجية من خلال تحديده لنتائج الإنجاز التي تعتبر مساهمة فعلية والتي تستحق المكافأة، كذلك يستطيع أن يزيد القائد احتمال تحقيق هذه العوائد من خلال تفاعله مع مرؤوسيه وتصبح العلاقة قائمة بين الإنجاز والعوائد الخارجية، كما

يمكن من خلال سلوكه أن يحفز المرؤوسين على بذل جهد أكبر في العمل، وبهذا يزيد من احتمال تحقيق نتائج الإنجاز. أما بالنسبة لتأثيره على منفعة نتائج الإنجاز، فيمكن ذلك عن طريق تخصيصه وتوزيعه للمهام على المرؤوسين، بحيث يزيد من سيطرتهم على العمل ويساعدهم بالتالي على تحقيق أهدافهم، ويستطيع القائد أيضاً أن يزيد المنفعة الكامنة في النشاط ذاته عن طريق تخفيض إحباط الأفراد، وعن طريق جعل سلوكه حساساً لمشاعر المرؤوسين والعمل على مساعدة المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل (حسن ٢٠٠٠، ص ٢٣٢).

ولقد قام (هاوس) بثلاث محاولات لبناء وتطوير نظريته. فقدم في المحاولة الأولى بعض الفروض التي قامت على بُعدي سلوك القائد : الحساسية تجاه الأفراد، وتوجيه وتنظيم العمل، ويمثل هذا نقطة ضعف رئيسية حيث جعل هاوس نظريته حبيسة لهذين المتغيرين اللذين تعرضا للعديد من الانتقادات.

ثم قام (هاوس) بالاشتراك مع (دسلر) بدراسة أربعة أنماط للسلوك القيادي على ثلاثة اتجاهات للمرؤوسين تتمثل في رفض المرؤوسين، وقبولهم للقائد وتوقعاتهم بأن الجهد الذي يبذلونه في العمل سيؤدي إلى الأداء الفعال والذي يؤدي بدوره لحصولهم على المكافأة، وقد تمثلت الأنماط الأربعة للسلوك القيادي في : نمط القيادة الموجهة، والنمط الإنساني، ونمط المشارك، والنمط المهتم بالإنجاز.

أن أهم ما أضافه (هاوس ودسلر) في نظرية المسار والهدف يتمثل في افتراض أن هناك أربعة أنماط مختلفة للسلوك القيادي يمكن لنفس القائد أن يمارسها في المواقف المختلفة، وبهذا أمكن للباحثين أن ينطلقا خارج بُعدي سلوك القائد : الحساسية تجاه الأفراد، وتنظيم العمل.

كما قام (هاوس) بالاشتراك مع (ميتشل) بمحاولة ثالثة للتطوير. فقدم بعض المتغيرات الشرطية كمتغيرات وسيطة للعلاقة بين سلوك القائد ودفاعيته ورضا المرؤوسين (House,1981,p.127-133).

فقد حدد (هاوس وميتشل) الوظائف الاستراتيجية للقائد ومنها التعرف على حاجات المرؤوسين، وتسهيل ومساعدة الفرد على إشباع هذه الحاجات من خلال تحقيقه لمستوى أداء فعال. كما حدد الباحثان نوعين من متغيرات الموقف هما:

- ١ - خصائص المرؤوسين.
- ٢ - ضغوط ومتطلبات بيئة العمل التي يجب أن يتكيف معها المرؤوسين لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجتهم.

لقد حاولت نظرية المسار والهدف تقديم أكثر وضوحاً بتغيير السلوك القيادي على رضا ودافعية المرؤوسين. فقد قدمت المحاولات السابقة مثل محاولة (فيدلر) إيجاد علاقات معقدة بين متغيرات القيادة ومتغيرات الموقف، لكنها فشلت في تفسير هذه العلاقات، إلا أن نظرية المسار والهدف قد خطت خطوة أكثر تقدماً، حيث أوضحت النمط القيادي المناسب للموقف المعين مع تفسير سبب فاعلية هذا النمط في هذا (شوقي ١٩٩٣، ص ٩٥).

- النظرية المعيارية للقرارات القيادية (حسن، ٢٣٣-٢٣٤):

تمثل النظرية المعيارية للقرارات القيادية إحدى النظريات الشرطية المعاصرة في القيادة، ويختلف هذا النموذج - الذي قدمه فروم ويتون عن النظريات والدراسات التي سبقته في القيادة، باعتبار أنه لا يصف السلوك الفعلي للقائد بل السلوك الذي ينبغي على القائد أن يسلكه في المواقف المختلفة فيحدد هذا النموذج طبيعة القرارات التي يجب أن يتخذها القائد وفقاً لمتطلبات الموقف المختلفة. ويقوم النموذج على فرضية معينة مؤداها أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه للقرارات مع ظروف الموقف.

ويقترح النموذج خمسة أنماط بديلة لسلوك القائد لمواجهة مشكلة ما والوصول إلى حل لها وتختلف هذه الأنماط وفقاً لاختلافها في مقدار المشاركة في اتخاذ القرار الذي يُسمح به للمرؤوسين في اتخاذ القرارات فقد يتخذ القائد القرارات (١) منفرداً في ضوء المعلومات المتوفرة لديه، (٢) أو أن يقوم بجمع البيانات

الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد باتخاذ القرار. (٣) أو قد يحصل على اقتراحات المرؤوسين بصفة فردية - كل على حدة - ثم ينفرد أيضاً بالقرار، (٤) أو قد يعرض القائد المشكلة للمرؤوسين كجماعة وليس كأفراد، ويحصل على آرائهم أيضاً كجماعة ثم ينفرد باتخاذ القرار.

في الأنماط الأربعة السابقة ينفرد القائد باتخاذ القرار أما في (٥) النمط الخامس من النظرية فهو الذي يسمح فيه القائد للمرؤوسين بالتشاور والمناقشة كجماعة ويفوض لهم صنع القرار بالكامل، وما عليه إلا أن يقبل القرار الذي تصل إليه الجماعة، ويتوقف اختيار القائد لأحد هذه الأنماط الخمسة على طبيعة المشكلة التي يكون بصددها.

وتتحدد خصائص المشكلة (خصائص الموقف) وفقاً لبعض المعايير التي

تتضمن :

- معرفة أهمية معيار الكفاءة في نجاح القرار.
- مدى كفاءة المعلومات المتاحة لدى القائد لاتخاذ القرار.
- مدى وضوح المشكلة من حيث أبعادها وعناصرها.
- مدى أهمية معيار قبول المرؤوسين.
- مدى التأكد النسبي من أن أفراد القائد باتخاذ القرارات سيلقى قبولاً من المرؤوسين.
- التعرف على مدى سعي المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية
- مدى إمكانية نشأة نزاع بين المرؤوسين نتيجة القرار المتخذ.

وقد حدد النموذج نوعين من النتائج التي تستخدم كمعيار للحكم على كفاءة

القرار هما (١) نوعية القرار أو كفاءته، وهو يتعلق باعتبارات موضوعية مثل التكلفة، والإيراد، والوفر، والابتكار(٢) -قبول المرؤوسين للقرار، وهو يتعلق

بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد مثل درجة رضا المرؤوسين عن القرار ودرجة تحمسهم له، ودرجة الإشباع التي يحققها لهم القرار.

وبناءً على تحديد خصائص المشكلة (خصائص الموقف) تتحدد بدائل أنماط السلوك التي تتناسب مع الموقف المعين. وتتم هذه العملية من خلال بعض القواعد التي تحدد مدى ملاءمة الموقف. فتتعلق بعض القواعد بالمحافظة على اعتبارات الكفاءة، ويتعلق بعضها الآخر بضمان الحصول على قبول المرؤوسين. وتقوم هذه القواعد على مبدأ استبعاد الأنماط غير الملائمة لنوع من أنواع المشاكل بهدف الوصول إلى أنماط موحدة من السلوك تتناسب مع نوعية المشاكل المعينة، فإذا ظهرت نوعية هذه المشاكل مرة أخرى، يختار القائد النمط الملائم بطريقة آلية. ومن هنا جاءت القرارات المعيارية التي تتضمن في طياتها فكرة تنميط القرارات الخاصة بالمشاركة طالما تكرر الموقف الذي يفرض مستوى معيناً من هذه المشاركة وقد أشارت نتائج بعض الأبحاث إلى أن استخدام تطبيقات هذه النظرية المعيارية تزيد نسبة القرارات الناجحة من ٥٢% إلى ٦٨% كما أن النتائج أشارت إلى أن معيار قبول القرار أكثر أهمية من معيار الكفاءة في القرار، وبالرغم من أن النظرية لا تضمن نجاح النتائج المترتبة على القرار، فإن اتساق السلوك مع ما تقدمه النظرية يزيد من احتمال النجاح حيث تنخفض نسبة الأخطاء الموجودة في الممارسة الإدارية.

- نظرية التكيف التفاعلي للقيادة (حسن، ٢٠٠٠، ص ٢٣٦):

تعرف القيادة وفقاً لهذا المفهوم على أنها التأثير أو النفوذ غير المشروط أو التأثير وفقاً لما يراه القائد مناسباً لتقديره وتكيفه مع المواقف المختلفة، ويتوقف هذا التأثير على سلوك القائد الذي يقع تحت سيطرته وتحكمه، والذي يختلف من فرد لآخر. فالقائد وفقاً لهذا المفهوم، يلعب على الأقل دورين هامين فهو يعمل كقائد للجماعة، وكعضو في التنظيم فتقييم سلوك القائد المتعلق بمهام العمل والعلاقات الإنسانية يتمثل في التكيف مع النظام، وفي استجابته السلوكية لحاجات ورغبات،

وضغوط المرؤوسين. وفي هذا المجال تقدم النظرية افتراضاً مؤداه : أن المرؤوسين يستجيبون أكثر للقائد الذي يميز سلوكه بقدرته ووفقاً لما يراه مناسباً. وهذا أكثر من استجابتهم لسلوك القائد الذي لا يتميز بهذه القدرة.

وتتناول النظرية تحليل القيادة على مستوى الجماعة، كما تفترض نوعين

من متغيرات الموقف هما:

- المتغيرات الجزئية : مثل هيكلية المهام، ودرجة غموضها، وتعتبر هذه متغيرات جزئية، لأنها ترجع إلى الموقف الذي يواجهه كل فرد من أفراد الجماعة والذي يختلف من فرد لآخر.
- المتغيرات الكلية : مثل ظروف المنظمة وحجمها، ونوع التكنولوجيا، والخصائص التنظيمية، والهيكل الرسمي، أي أنها متغيرات تتعلق بظروف العمل الذي تعمل فيه الجماعة، وتفترض النظرية تأثير المتغيرات الكلية كمتغير شرطي على سلوك القائد، وتركز النظرية على المتغيرات الكلية نظراً لأهميتها كما أنها تركز على الجزء من سلوك القائد والذي يقع تحت سيطرته.

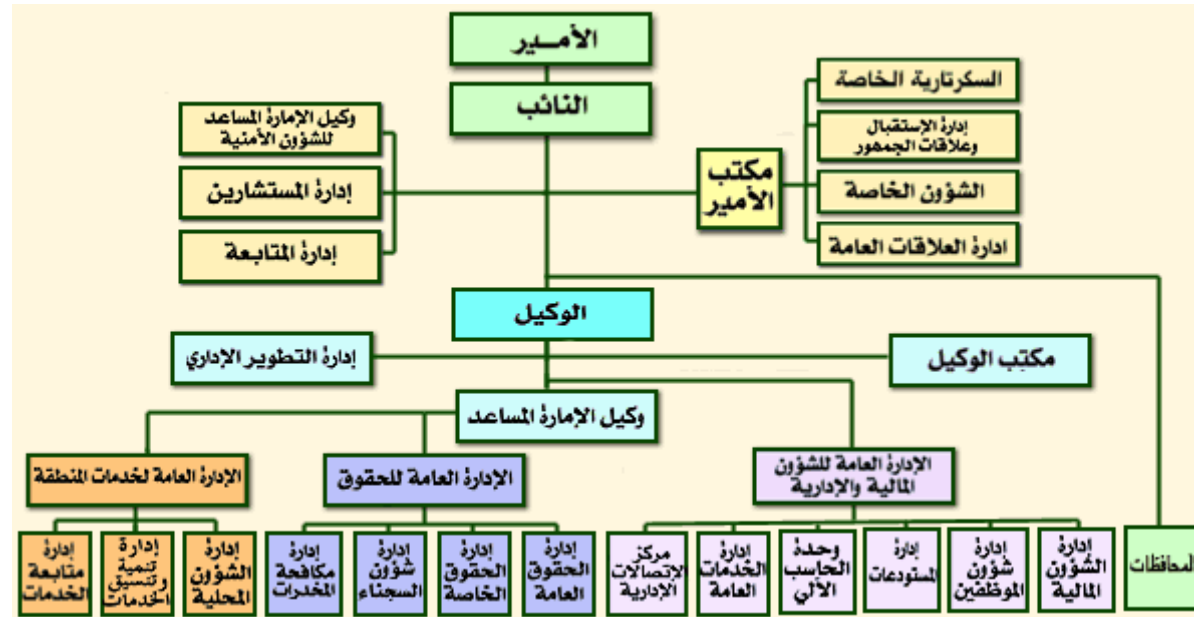
- الاتجاه التدعيمي في مجال القيادة :

نجحت بعض الدراسات في التخلص من الحصار الذي فرضه بُعد سلوك القائد على الدراسات المختلفة. ومن الدراسات التي اتجهت إلى الكشف عن جوانب أخرى من سلوك القائد نظرية التدعيم لفعالية السلوك القيادي، حيث مثلت هذه النظرية محاولة التركيز على جوانب أخرى من سلوك القائد لم تطرق في البحوث السابقة فبظهور الاتجاه التدعيمي تحول الاهتمام إلى دراسة سلوك القائد، كعملية تدعيم شرطي من قبل القائد لأداء وسلوك المرؤوسين، وأصبحت مشكلة القيادة وفقاً لهذا الاتجاه - متمثلة في التعرف على الكيفية التي يستجيب بها سلوك القائد لأداء المرؤوس (Ashour,1973,p339). ولقد ركزت نظرية التدعيم على دراسة المحتوى التدعيمي الذي يتضمنه سلوك القائد أي ما يقدمه من ثواب وعقاب

مشروطاً بأداء المرؤوسين، فالارتباط و التلازم الذي يوجد بين منح المكافآت والأداء، يؤدي بالمرؤوس إلى سعيه المستمر للوصول إلى مستوى الأداء الذي يمكنه من الحصول على المكافآت ومن ناحية أخرى يحاول أن يتفادى ارتكاب أخطاء في الأداء حتى لا يقع تحت طائلة العقاب. وتقوم نظرية التدعيم على ثلاثة فروض هي:

الفرض الأول : يتحدد رضا المرؤوس عن القائد بمجموع قيم المنافع التي يحصل عليها المرؤوس كنتيجة لسلوك القائد، فكلما كان سلوك القائد مصدراً لحوافز يحصل عليها المرؤوس، كلما كانت قيمة هذه الحوافر لدى المرؤوس عالية ومرتبطة في تصوره بالسلوك الذي يقوم به القائد، كلما زاد رضا المرؤوس عن القائد والعكس صحيح.

الفرض الثاني : يؤثر على تفاعل قيم المنافع التي يحصل عليها المرؤوس من القائد مع درجة توقف هذه المنافع على أداء المرؤوس، مع تصميم وتوجيه العمل في تحديد مستوى أداء المرؤوس. فكلما كان سلوك القائد مصدراً لاشباعات عالية للمرؤوس، وكلما كان توفير القائد لهذا الاشباعات متوقفاً على مستوى الأداء الذي



الهيكل التنظيمي الموحد لإمارات المناطق المعتمد من قبل اللجنة العليا لاصلاح الإداري في ١/٤/١٤١٠ هـ

* بالنسبة للإمارات التي يوجد بها هذا المنصب .

قائمة المحتويات

رقم الصفحة

أ	- شكر وتقدير
ب	- قائمة المحتويات
د	- قائمة الأشكال
١٣٣	- قائمة الملاحق
	الفصل الأول : مدخل الدراسة
١	- مقدمة
٣	- مشكلة الدراسة
٤	- أهمية الدراسة
٥	- اهداف الدراسة
٦	- تساؤلات الدراسة
٦	- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
٩	أولاً : التطوير التنظيمي
١٠	١ - مفهوم التطوير التنظيمي
١٢	٢ - أهمية ومبررات التطوير التنظيمي
١٤	٣ - أهداف التطوير التنظيمي
١٦	٤ - مقومات التطوير التنظيمي
١٧	٥ - نظريات التطوير التنظيمي
١٩	٦ - أساليب التطوير التنظيمي
٢٢	٧ - استراتيجيات التطوير التنظيمي
٢٦	٨ - مراحل التطوير التنظيمي
٣١	٩ - معايير التطوير التنظيمي
٣٧	١٠ - المنظمة بوصفها نوعاً من النظام المفتوح
٣٩	١١ - بعض الخصائص المميزة للتطوير التنظيمي
٤٠	١٢ - مسؤولية أحداث عملية التطوير
٤٢	١٣ - متى تطلب خدمات التطوير التنظيمي
٤٢	١٤ - دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي
٤٣	١٥ - فعالية التطوير التنظيمي
٤٥	١٦ - معوقات التطوير التنظيمي
٤٨	ثانياً : واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني
٤٨	١ - نشأة وتطور المديرية العامة للدفاع المدني في المملكة
٥٠	٢ - تطور ونشأة الدفاع المدني بمنطقة مكة المكرمة
٥٢	٣ - التنظيم الواسع لجهاز الدفاع المدني
٦١	٤ - مفهوم الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية

٦٣ ٥ - الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للدفاع المدني

٧٢ ٦ - الدراسات السابقة

الفصل الثالث : الإطار المنهجي

٨٥ - منهج الدراسة

٨٦ - حدود الدراسة

٨٦ - مجالات الدراسة

٨٦ - مجتمع وعينة الدراسة

٨٦ - أساليب التحليل الأحصائي

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة وتفسيرها وتحليلها

٩١ أولا : الخصائص الديمغرافية لقيادات الدفاع المدني

٩٣ ثانيا : واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني

١٠٢ ثالثا : العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي في الدفاع المدني

١١٢ رابعا : العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية والتطور التنظيمي

١١٩ - ملخص النتائج

١٢٧ - مناقشة النتائج

الفصل الخامس : خلاصة الدراسة وتوصياتها

١٢٨ - التوصيات

١٢٩ - المراجع

١٣٣ - الملاحق :

١٣٤ - ملحق رقم (١) أسماء المحكمين ووظائفهم

١٣٥ - ملحق رقم (٢) أداة الدراسة في صيغتها النهائية

قائمة الأشكال

رقم الصفحة		
٣٨	- المنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً	١
٦٤	- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للدفاع المدني - ١٤٠٩هـ	٢
٦٥	- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للدفاع المدني - ١٣٨٧هـ	٣
٦٦	- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للدفاع المدني - ١٤٢٣هـ	٤

قائمة المراجع

١. أبو العزم (فتوح) القيم وكيف نميها في الأفراد ، المدير العربي ، ١٩٨٤ ، ٨٥ ، يناير ، ١١-١٣ .
٢. أمين (جلال) ، التراث والتنمية العربية بين التيارات الليبرالية ، والمراكية ، والسلفية ، ندوة التراث وتحديات العصر في الوطن العربي ، القاهرة : مركز دراسات الوحدة العربية ، ١٩٨٤ .
٣. أنامل (هوج) فساد البيروقراطية : أسباب وطرق علاجه (عرض وتحليل محمد شاکر عصفور) ، مكتبة الإدارة ، ١٩٧٩ ، المجلد السابع ، العدد الأول ، ٨٧-٩٤ .
٤. بجواتي (جاجديش) ، هجرة العقول وأثرها في المجالات الاجتماعية والاقتصادية ، دورية المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٧٩ ، ٤ ، ١ ، ٧٩-٩٥ .
٥. البصام (ناجي) ، إدارة التنمية بالعراق : مالها وما عليها ، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، ١٩٧٨ ، ٦ ، ٢ ، ١٨٥-٢٠٧ .
٦. بنت شيبان (أمة اللطيف) ، تجربة البحث الإداري العربي ، الإداري ، ١٩٨٦ ، ٨ ، ٢٦ ، ٣٧-٤٨ .
٧. البهي (فؤاد) ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٨١ .
٨. توفيق (صبري) ، اتخاذ القرارات الإدارية ، الكفاية الإنتاجية ، ١٩٨٤ ، ٢٨ ، ٤٧-٦٧ .
٩. الجاحظ (أبي عثمان عمرو) ، البيان والتبيين . تحقيق : عبد السلام محمد هارون ، القاهرة : الخانجي ، ١٩٨٥ .
١٠. جيلفورد ، ج ، ميادين علم النفس ، (إشراف على ترجمته يوسف مراد ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٥ .
١١. الحبشي (جميل عبد الله) البيئة والإدارة والتكنولوجيا ، الإدارة العامة ، ١٩٨٣ ، ٢٢ ، ٩٣ ، ١٠٧ ، ١١٦ .
١٢. حمزاوي (محمد) ، المسؤولية الاجتماعية للصفوة الإدارية في الدول النامية : البعد الغائب في محاولات الإصلاح والتنمية ، مجلة البحوث الإدارية ، ١٩٨٤ ، العدد الثاني ، ٤٦-٥٧ .
١٣. حنورة (مصري عبد الحميد) ، الأسس النفسية للإبداع الفني في المسرحية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٠ .
١٤. زهران ، حامد عبد السلام (١٩٨٤م) . علم النفس الاجتماعي ، القاهرة : عالم الكتب .
١٥. سلامة (سهيل فهد) ، دوافع الإنجاز والنجاح الإداري ، الإداري ، ١٩٨٣ ، ٥ ، ١٥ ، ٨٥ ، ٩٦ .
١٦. السلوم ، يوسف إبراهيم ، (١٤٠٦هـ-١٩٨٦م) ، بحوث ومقالات في الإدارة العامة ، وزارة الإعلام ، الرياض ، من ص ٧-٢٣ .
١٧. سليمان (شاکر عبد الحميد) ، سيكولوجية الإبداع . في عبد الحليم محمود السيد وآخرون ، علم النفس العام ، القاهرة : دار غريب ، ٢١٩٩٠ ، ص ٥٨٣-٦٢٣ .
١٨. سليمان عبد الله ، المنهج وكتابة تقرير البحث في العلوم السلوكية ، القاهرة : الأنجلو المصرية ، ١٩٧٣م .
١٩. سويف (مصطفى) ، علم النفس الحديث : معالجة ونماذج من دراسته ، القاهرة : الأنجلو ، ١٩٦٧ .
٢٠. السيد (عبد الحليم محمود) الإبداع والشخصية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧١م .
٢١. شريف ، علي (١٩٨٧م) . إدارة المنظمات العامة ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
٢٢. الشناوي (سعيد عبد العزيز) ، التحليل التشخيصي لمشكلات الإدارة ، الكفاية الإنتاجية ١٩٧٨ ، ٣ ، ٢٢ ، ٤٧ ، ٧٤ .
٢٣. شوقي ، طريف (١٩٩٣م) . السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة : مكتب غريب .
٢٤. الشيرازي (أبو إسحاق) الطب الروحاني ، القاهرة مطبعة المفيد ، ١٩٧٨ .
٢٥. الصبوة (محمد نجيب) التفكير وحل المشكلات . وفي عبد الحليم محمود السيد وآخرون ، علم النفس العام ، القاهرة ، دار غريب ، ١٩٩٠ ، ص ٣٧٥-٤١٤ .
٢٦. الطيب _حسن أبشر) ، المدير بين الحقيقة والوهم ، الإدارة العامة ، ١٩٨١ ، ٢٨ ، ٥٥-٧٣ .
٢٧. عبد الباقي (زيدان) التنافس الإداري الاجتماعي ، الإدارة ١٩٧٩ ، ١ ، ٤٩ ، ٥٣ .
٢٨. عبد العال ، جمال الدين . معايير اختيار القادة وأثرها في تقدم الإدارة ، القاهرة : شركة الطوبجي .

٢٩. عبد الله الطويرقي، الإعلام وثقافة المجتمع (الرياض، وكالة الفرزدق للنشر والإعلام، ١٩٩٤م)، ص ١٣٤.
٣٠. عبد الهادي (حمدي أمين) ، الفكر الإداري الإسلامي ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٨٤.
٣١. العنقري ، سعد عبد الله (١٩٩٧م) . أثر تقنية المعلومات في رفع كفاءة أداء الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
٣٢. عوض (محمد أحمد علي) الإستراتيجية الإدارية في ظل المتغيرات البيئية الحالية ، المدير العربي ، ١٩٨٢، ٧٨ ، ٦٧-٧٦.
٣٣. فرانسيس ، ديفد ومايك ، وروك (١٤١٦هـ) . القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمن هيجان ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
٣٤. فرج (صفوت) الإبداع والمرض العقلي ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٣.
٣٥. فهمي (منصور) إدارة القوى البشرية في الصناعة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٨م.
٣٦. فورم (إرك) ترجمة : لطي فطيم ، الإنسان بين الجوهر والمظهر ، الكويت ، سلسلة عالم المعرفة ، عدد ١٤٠ ، ١٩٨٩م.
٣٧. القزويني (ذكريا بن محمد) مفيد العلوم ومبيد الهموم ، تحقيق محمد عبد القادر عطا ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، ١٩٨٥.
٣٨. الكردي، محمد كامل مصطفى ، (١٩٨٨م) الإدارة والتنظيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، من ص ٥١-٥٣ .
٣٩. المارودي (أبي حسن علي بن حبيب) الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، القاهرة : مصطفى الحلبي ، ١٩٧٣.
٤٠. مايو (نورمان) ، علم النفس في الصناعة ، ترجمة : محمد عماد الدين إسماعيل ، صبري جرجس ، أمين كمال محمد ، القاهرة ، مؤسسة الحلبي ، وشركاه للنشر والتوزيع ، ١٩٦٧.
٤١. المحاسبي (الحارث بن أسد) العقل وفهم القرآن ، تحقيق : حسين القوتلي ، القاهرة دار الفكر ، ١٩٨٣.
٤٢. محمد ، علي محمد (١٩٨٩م) . علم اجتماع التنظيم : مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
٤٣. محمود (زكي نجيب) في فلسفة النقد ، القاهرة : دار الشروق ، ١٩٧٨.
٤٤. المعاينة ، تامر (١٩٩٦م) . الإداري الناجح في قيادة المجتمعات المحلية ، عمان : مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع .
٤٥. مكي (محمد حسني) ن صحة المديرين ، الحارس ، ١٩٨٨ ، ٦٩ ، ٢٣-٢٥.
٤٦. الملا (سلوى) ، الإبداع والتوتر النفسي، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٢.
٤٧. مليكة (لويس كامل) ، سيكولوجية القيادة والجماعات ، القارة ، النهضة العربية ، ١٩٧٠.
٤٨. موسى ، رشاد علي عبد العزيز (١٩٩١م) ، سيكولوجية الفروق بين الجنسين ، مؤسسة مختار للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ١٣٢
٤٩. النادي ، فؤاد محمد (١٩٩٣م) . مبادئ علم الإدارة العامة ، القاهرة : جامعة الأزهر .
٥٠. النجار (أحمد عبد الله) أولويات عمل المدير ، الكفاية الإنتاجية ، ١٩٨١.
٥١. هاشم (عبد الكريم محمد) ، القدرة والرغبة كمحددات لمستوى أداء العاملين ، الإدارة ، ١٩٧٩، ١ ، ٨٧-٩٥.
٥٢. هاشم ، زكي محمود (١٩٨٠م) . الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت : وكالة المطبوعات.
٥٣. إبراهيم ، محمد(١٩٩٧م) (١٩٩٧م) . المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
٥٤. إبراهيم، (محمد عاطف) (١٩٨٧م) .، مقدمة عن الإشراف ، مجلة الكفاية الإنتاجية ، ١٩٨٧- ١ ، ٣١ ، ٧٥-٩٠.
٥٥. ابن منظور (١٩٨٠م)، لسان العرب ، تحقيق : عبد الله الكبير ، محمد أحمد حسب الله ، هشام محمد الشاذلي ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨٠.
٥٦. أبو الخير ، حمدي كمال (١٩٨٤م) . الإدارة بين النظرية والتطبيق ، القاهرة : مكتبة عين شمس.

٥٧. آل الشيخ ، عبد الله عبد الله (١٩٩٤م) . المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .
٥٨. أمين حافظ أحمد (١٩٨١م) ، الصفات الواجب توافرها في الرئيس ، المدير العربي ، ١٩٨١ ، إبريل ٧٥-٧٧ .
٥٩. البدائية ، ذياب موسى والعضايلة ، على محمد (١٩٩٦م) . " قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات : دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية " ، مجلة جامعة الملك سعود ، م٨ ، العلوم الإدارية (١) .
٦٠. البرعي (محمد بن عبد الله) ، عابدين (عدنان بن حمدي) (١٩٨٧م) الإداري في التراث الإسلامي (ج١) جدة : مكتبة الخدمات الحديثة ، ١٩٨٧ .
٦١. بيومي ، محمد (١٩٨٣م) . الأنثربولوجيا الثقافية ، بيروت : الدار الجامعية .
٦٢. الترمذي، (الحكيم) ، (١٩٨٩م) . طبائع النفوس (الأكياس والمغتربية ، تحقيق أحمد عبد الرحيم السايح ، القاهرة ، المكتب الثقافي للنشر والتوزيع ، ١٩٨٩م .
٦٣. جلبى ، عبد الله عبد الرزاق (١٩٨٤م) . المجتمع والثقافة الشخصية ، بيروت : دار النهضة العربية .
٦٤. حبيش ، فوزي (١٩٩١م) . الإدارة العامة والتنظيم الإداري ، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر .
٦٥. حسن ، (السيد متولي) (١٩٨٤م) الكفاية الإنتاجية ن الإدارة العامة ، ١٩٨٤ ، ٢ ، ٤٠ ، ١٦٩-١٧٩ .
٦٦. حسن ، روايه (٢٠٠٠م) . السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية - الإسكندرية .
٦٧. الحسوس ، (نزار توفيق) (١٩٧٨م) ، بعض معاناة الجمهور في تعامله مع الجهاز الإداري ، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، ١٩٧٨م ، ١٢٦ ، ٢٦٨-٢٩٠ .
٦٨. حسين ، (محي الدين أحمد) (١٩٨٠م) ، القيم الخاصة لدى المبدعين ، القاهرة : دار المعارف . ٩٨٠ .
٦٩. حلوة ، (على محمد) ، أحمد ، (هناء أحمد سيد) (١٩٩١م) ، دراسات في الاتصالات ، القاهرة : الطوبيجي . ١٩٩١م .
٧٠. الحمد ، فهاد معتاد (١٤١٦هـ) . السلطة التشريعية . في محمد الطويل وآخرون ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ٣١-٤٩ .
٧١. حنورة ، (مصري عبد الحميد) (١٩٨٣م) ، أنماط السلوك القيادي ، المؤتمر الدولي الثامن للإحصاء في الحاسبات والبحوث الاجتماعية ، القاهرة : ١٩٨٣ .
٧٢. الحوطي، موسى (١٩٩٤م) . الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، جامعة الزقازيق ، جمهورية مصر العربية . ١٩٧٤ .
٧٣. الحوطي، موسى (١٩٩٦م) . تجربة صنع المدير العربي ، جامعة الزقازيق ، جمهورية مصر العربية .
٧٤. الخزندار ، جمال الدين (١٤١٤هـ) . " تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة " ، مجلة الإداري : العدد ٥٦ ، سلطنة عمان : معهد الإدارة العامة .
٧٥. درويش ، عبد الكريم وتكلا ، ليلي (١٩٩٢م) . أصول الإدارة العامة ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية
٧٦. الدوسري ، عبد الرحمن بن عبيد (١٩٩٥م) . فاعلية أدوات القيادات الأمنية الصغرى في تطوير العمل الأمني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .
٧٧. ديفيز ، (كيث) (١٩٧٤م) ، السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة "سيد مرسي ، يوسف إسماعيل (القاهرة : نهضة مصر .
٧٨. ذياب ، عدنان ، خضير نعمه ، ذياب فلاح (١٩٩٥م) . التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع، المجلة العربية للإدارة ، المجلد السابع عشر، عدد ١ .
٧٩. ذياب ، عدنان تايه وآخرون (١٩٩٥م) . " التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع " ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد السابع عشر : العدد الأول ، القاهرة .
٨٠. الرويلي ، مخلف عايد (١٩٩٤م) . علاقة بعض الصفات الشخصية للقائد الأمني بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .
٨١. الزايد، عبدالله عثمان (١٤٠٧هـ) . بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية .
٨٢. السلطان ، فهد بن صالح ، (١٤١١هـ - ١٩٩٠م) ، البيروقراطية وإدارة التنمية : مع إشارة إلى بعض تجارب دول الخليج العربية ، وزارة الإعلام ، الرياض ، من ص ٤٣-٥٠ .

٨٣. السلمي ، علي (١٩٩٠ م) . المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
٨٤. السلوم ، حمد إبراهيم ، (١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م) ، تاريخ الحركة التعليمية في المملكة العربية السعودية ، تطور التنمية والإدارة التعليمية ، الكتاب الأول : الجزء الأول ، من ص ٩-٢١ .
٨٥. السلوم ، يوسف إبراهيم ، (١٤٠٥هـ - ١٩٨٥م) آراء وأفكار في الإدارة والتنمية مع الإشارة إلى تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، وزارة الإعلام ، الرياض من ص ١٣٧-١٤٦ .
٨٦. السنبل ، عبد العزيز ، وآخرون ، (١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م) ، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، من ص ١٥-٤٩ .
٨٧. السيد ، (عبد الحلين محمود (١٩٨٨م) .) ، الأسس السيكولوجية لقيم الأفراد وتوجهاتهم واختارتهم المهنية ، ندوة القيم والاتجاهات وتأثيرها على خطط التنمية وقوة العمل ، وزارة القوة العاملة ، مصر ، ١٩٨٨ ، ص ١٦١-١٧١ .
٨٨. سيزلاقي ، أندروومارك جي والاس (١٤١٢هـ) . السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر قاسم ، الرياض : معهد الإدارة العامة ..
٨٩. شحاته ، (ليلي (١٩٨٥م) .) ، العوامل المؤثرة على فاعلية الإشراف الإداري بالتطبيق على مستوى الإدارة التنفيذية لمنظمات الأعمال الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة ، ١٩٨٥ ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس
٩٠. الشهري ، عبدالرحمن (١٤١٨هـ) . أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود ، رسالة ماجستير غير منظورة ، أكاديمية نايف العربية .
٩١. شوقي ، طريف وفرج ، محمد (١٩٩٢٣م) . السلوك القيادي وفاعلية الإدارة ، القاهرة ، دار غريب .
٩٢. شوقي ، (طريف) (١٩٨٨م) . أبعاد السلوك التوكيدي ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، ١٩٨٨ ، غير منشور .
٩٣. شوقي ، (طريف) (١٩٨٨م) ، سيكولوجية القيادة في عبد الحلين محمود ، وآخرون عمل النفس الاجتماعي ، القاهرة ، دار أتون ، ١٩٨٨ ، ص ١١٥-١٦٤ .
٩٤. صالح ، غزالي وبيس ، سعد (١٩٧٣م) . المدخل إلى التربية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية .
٩٥. الصباغ ، (زهير) (١٩٩١م) . البعد الأخلاقي في الخدمة العامة ، الإدارة العامة ، ١٩٨٥ ، ٢٤ ، ٤٨ ، ٦٢ ، المملكة العربية السعودية .
٩٦. الصرايرة ، محمد وعائش ، محمد (١٩٩٥م) . الاتصال التنظيمي إطار نظري ، الأردن جامعة اليرموك .
٩٧. الطجم ، عبد الله عبد الغني (١٤١٦هـ) . التطوير التنظيمي : المفاهيم ، النماذج ، الاستراتيجيات ، جدة : دار النوايح .
٩٨. الطويل ، محمد عبدالرحمن (١٤١٦هـ) . التطور التاريخي للإدارة . في محمد الطويل وآخرون ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ٣-٢٧ .
٩٩. عاشور ، أص. (١٩٨٣م) . إدارة القوى العاملة ، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر .
١٠٠. عبد الخالق ، (ناصر) (١٩٨٢م) (الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، مجلة العلوم الاجتماعية ، ١٩٨٢ ، العدد الثالث ، السنة العاشرة ، سبتمبر ٧٨-١٠٦ .
١٠١. عبد الوهاب ، (علي محمد) (١٩٨١م) . سلوكيات اتخاذ القرار : دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية ، الإدارة العامة ، ١٩٨١ ، ٣٩-١ ، ٦٦ .
١٠٢. العتيبي ، بشر محمد زيد (١٤١٩هـ) . علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية : رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
١٠٣. العتيبي ، آدم غازي (١٩٩٣م) . أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في الكويت ، المجلد العربية بالعلوم الإدارية .
١٠٤. العديلي ، ناصر (١٩٩٥م) . السلوك التنظيمي والأداء ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
١٠٥. العساف ، عبدالمعطي (١٩٩٤م) . السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة .
١٠٦. عسكر ، (سمير أحمد) (١٩٨٥م) . دور الصراع في الإدارة ، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة ، ١٩٨٥ ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٥٦٩-٥٦٩ .

١٠٧. العلياني ، محمد بن حمد (١٩٩٣م). تقييم وأساليب وتنمية القيادات الوسطى بقوات الأمن الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
١٠٨. عمار ، (حسين حسن) (١٩٨٣م) ، مهام المديرين : أساليب التعرف عليها وفعاليتها ، الإدارة العامة ، ١٩٨٣ ، ٢١ ، ٣٧ ، ١٩٦-٢١٣ .
١٠٩. العماني ، محمد حمد (١٩٩٣م) . تقييم وأساليب تنمية القيادات الوسطى بقوات الأمن الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
١١٠. العميسان، محمود (٢٠٠٢م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
١١١. عوامله ، نائل (١٤١٣هـ). منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، الجامعة الأردنية، عمان.
١١٢. الغمري، (إبراهيم) (١٩٨٥م). التطوير التنظيمي ، نموذج مقترح لتطور الإداري في الدول النامية ، الإدارة العامة ١٩٨٥ ، ٢٤ ، ٤٨ ، ٣٣-٦٠ .
١١٣. القبايع ، عبد الله سعود ، (١٤١٠هـ-١٩٩٠م) الاستراتيجية الدولية وقضايا الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، من ص ٣٦٢-٣٨٨ .
١١٤. القحطاني ، حسين سعيد (١٤٢٠هـ) . أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمارك مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
١١٥. القحطاني، محمد علي (٢٠٠١م). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم ، الرياض.
١١٦. القريوني ، محمد قاسم (١٩٨٩م) . السلوك التنظيمي ، عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع .
١١٧. الكردي ، محمد وناجي ، ومحمد (١٩٩٦م) . تحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
١١٨. كلالدة ، : محمود (١٩٩٧م) . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، عمان : دار زهران للطباعة والنشر .
١١٩. كنعان ، نواف (١٩٩٥م) . القيادة الإدارية ، عمان : مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع .
١٢٠. لبيب، الطاهر لبيب(١٩٨٨م). ، سوسيولوجية الثقافة، سلسلة الدراسات الخاصة، العدد ١٢ (القاهرة، معهد البحوث والدراسات العربية ١٩٨٨)، ص ١٢ .
١٢١. اللجنة العليا للإصلاح الإداري (١٤١٠هـ) . الدليل التنظيمي لإمارات المناطق . الرياض : أمانة اللجنة بمعهد الإدارة العامة .
١٢٢. لوجيف سعيد (١٩٩٥م). أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية ، مقال منشور في مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد ٢٣ ، عدد ١ .
١٢٣. ماهر ، أحمد (١٩٩٥) . السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية : مركز التنمية الإدارية بكلية التجارة جامعة الإسكندرية .
١٢٤. محمد، (قطب إبراهيم (١٩٧٨م)) المشكلات التي تواجه المدير العربي ن وأساليب حلها ، المجلة العربية للإدارة ، ١٩٧٨ ، ٢ ، ٥٧-٦٤ .
١٢٥. المدهون، موسى و الجزراوي ، إبراهيم (١٩٩٥م). تحليل السلوك التنظيمي ، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية.
١٢٦. المطيري ، ثامر بن ملوح وآخرون (١٤١٠هـ) . الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية : بحث ميداني في واقع المديرين العامة للشؤون البلدية والقروية ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
١٢٧. المطيري ، ثامر ملوح (١٤١٦هـ) . البناء الإداري والتنظيمي للإدارة المحلية . في محمد الطويل وآخرون ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ١١٧-١٤٤ .
١٢٨. -نظام المناطق (١٤١٢هـ) . مركز الوثائق ، معهد الإدارة العامة .
١٢٩. النعيمي ، أحمد بن مصطفى (١٩٩٨م) . أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية : رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
١٣٠. النمر ، سعود بن محمد وآخرون (١٤١٧هـ) . الإدارة العامة : الأسس والوظائف ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية .

١٣١. النمر، سعود محمد ، حمزاوي ، محمد سمير (١٩٨٦م)، المناخ التنظيمي ، مؤشر الفعالية ، إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم اإدارية، مركز البحوث.
١٣٢. هايتر ، ماري آي (١٤٠٩هـ) . إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال : ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ ، الرياض : معهد الإدارة العامة.
١٣٣. هلال ، محمد عبد الغني (١٩٩٦م٢٠٠١م) . مهارات إدارة الأداء ، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية.
١٣٤. الهواري ، سيد (١٩٩٦م) . الإدارة : الأصول والأسس العلمية : القاهرة : مكتبة عين شمس .
١٣٥. هيجان ، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٢م) ٠١٤١٢هـ) . أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين : " الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك " ، مجلة الإدارة العامة : العدد (٧٤) ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
١٣٦. ياغي ، محمد عبد الفتاح (١٤١٧هـ) . مبادئ الإدارة العامة ، الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع
١٣٧. يوسف، (حملي) (١٩٨٥م) .، القيادة الإدارية ، المدير العربي ، ١٩٨٥ ، ٩٢ ، أكتوبر ، ٧٣-٨٧.

:

1. Al- Kahtani, Nasser S., (1994) , An Exploratory Study of individual and organizational factors influencing employees, commitment to their work organization. The case of Saudi Arabia, Ph.D. dissertation, University of Pittsburgh, pp. 60-97 .
2. Al-Awaji, Ibrahim Mohamad, Bureaucracy and society in Saudi Arabia, University of Virginia, 1970.
3. Al-Otabi, Abdolazeez Shafi, Bureaucracy and the Challenges of Regional Disparity : The case of Saudi Arabia, State universiyt of New YouorkAt Albany, 1989.
4. Arab Maritime Transport Academy, total Quality Management, College of Engineering Studies & Technology, Jan. 1993, pp.-30.
5. Bowers, D., and Seashore, S. E., "Predicting organizational effectiveness with a four - factor theory of Leadership". Admin. Sci. quart., 1966, March, 238 - 263.
6. Deal R. & Kennedy S., Corporate cultured the ritos and rituals of corporate life, reading MA. Addison Wesley, (1982).
7. Fiedler, F. E., A contingency Model of Leadership Effectiveness, Intl. BerkOwitz, Advances in Experimental Social Psychology, Vol. I (New York: Academic Press, 1964) pp. 149 - 190.
8. Fiedler, F. E., Situational factors related to leadership effectiveness in. Flieshman, A., and Bass, A., (Eds). Studies in personnel and industrial psychology. Illinois : The dorsy press, 1974, 348 -361.
9. Fiedler, F.E. A Theory of Leadership Effectiveness, (New York: McGraw-Hill, 1967).
10. Fiedler, F.E. & Chemers, M. M., Leadership and Effective Management, (Glenview, Ill., Scott, Foresman, 1974.
11. Fleishman, E. A. and Bass, A. R. (Eds). Studies in personnel and industrial psychology. Illinois : The Dorsey press, 1957.
12. Gareth R., Organizational Theory Text & Cases (England : Addison Wesley Publishing Co., 1994) pp. 165-168.
13. Gray, J. L., and Starke, E. A., Organizational Behavior Concepts and Aplications. (2ed). Columbus Charles, E. Merrill; Pub. 1980. Greene,

- C. N., and Schriesheim, C. A., "Leader - group interaction: a Longitudinal field investigation". *J. Appl. Psychol.*, 1980, 69, 1, 50 - 59.
14. Henry W. & Joseph J. *International Management Behavior from policy to practice* (Boston: PWS-KENT publishing Co. 1996 P. 17
 15. House, R. 1., *Strong inference in the social Sciences : An Explanation and illustration from leadership research* in. Turner, 1. H., Filley, A. C., and House, R. J. (Eds) *studies in managerial process and organizational behavior*, Illinois : Scott, Foresman and company, 1972, 403 - 409.
 16. House, R. J. and Mitchell, T. R. *Path - goal theory of leadership*, in. Davis, K., and Newstrom, J. W. (Eds). *Organizational behavior*. New York : McGraw-Hill, 1981, 127 - 133.
 17. Lane K. "The Role of culture in Comparative Management " *Academy of Management, Journal* Vol 35, No., 2. 1990pp.160-185.
 18. Lewin, K., Lippitt, R. & White, R., *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*, *Journal of Social Psychology*, 1939, 10, pp 271-299.
 19. Likert, 3. G., and Araki, C. T., *Managing without a boss : system 5*. *LODJ*, 1986, 7,3, 17 -20.
 20. Ott, J. Steven, 1989. *The organization culture perspective*, Brooks/cole publishing company. Pacific grove, california.
 21. Ouchi, W.g. (1981), *Theory z : How American business can meet the Japanese challenge* reading MA : Addison- wesley.
 22. Salancik, G. R.; Calder, B. 1. and Huseyin, K., *Leadership as an outcome of social structure and process : a multidimensional analysis* in. Hunt, 1. G., and Larson, L. L. (Eds). *Leadership frontiers*. Kent: Kent state University press, 1975, 81 - 102.
 23. Schein, 13. I-I., *Organizational psychology* (3ed). New Delhi prentice-Hall of India, 1983.
 24. Schriesheim, C.A., and Murphy, C. I., "Relationship between leader behavior and subordinate satisfaction and performance: a test of some situational moderators." *J. Appl. Psychol.*, 1976, 61, 634 -641.
 25. Schwartz H. & Davis S., " *Matching Corporate Culture & Business Strategy*" *Organizational Dynamics* (Summer 1988)pp. 30-48 .
 26. Stahelski, H. J., and Frost, D. E., "Use of Socially dependent bases of power: French and Raven's theory applied to Workgroup Leadership)" *J. Appl. Soc. Psychol.*, 1989, 19, 4, 283-297.
 27. Stewart B. "Managerial Behavior & Job performance: A successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong" *Journal of International Business studies* Vol. 110, 1991, p.99.
 28. Turner, J. H.; Filley, A. C., and House, R. 1., *Studies in managerial process and organizational behavior*. Illinois: Scott Foresman and Company, 1972.
 29. Yukl, G. A., "Toward a behavioral theory of leadership". *Organ. Behav. and Hum. Perform.*, 1971, 6., 414-440.