

السداسي الثاني

المحور الثالث: العوامل المؤثرة في اهداف المنظمة

المحاضرة السادسة: الثقافة التنظيمية في المنظمة

بظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انتشر مفهوم الثقافة التنظيمية في ادبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائدا في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية، ويشير الى مجموعة من الخصائص والقيم، والأخلاق والنواحي المادية والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.¹

ويعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة العهد نسبيا في ادبيات إدارة الاعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد اطار هذا المفهوم، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت وتتنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فقد عرفت على انها: 'مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين افراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها.

مفهوم الثقافة التنظيمية: إن الثقافة تمثل مجموعة من المعتقدات والقيم التي تتقاسمها مجموعة من الأفراد، كما أنها هي التي تساعد كل شخص على اتخاذ القرار، وفي تكوين أحكامه ومشاعره وتقدير الخيارات ومعرفة كيفية التصرف بهدف الوصول إلى نتيجة.²

¹ حمد بن فرحان السلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، 2005، ص 09

² مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010، ص 99

و يرى Hofstede أن الثقافة هي البرمجة الجماعية للعقل، التي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الأشخاص عن أعضاء مجموعة أخرى.

وللتقافة أيضا نزعة إدماجية تساعد الفاعلين على تنفيذ نشاطات لها احتمال كبير في النجاح، بفضل العلاقات المستديمة التي تربطهم بعضهم البعض، وفي هذا الاطار يذكر Duval أن الثقافة تسمح بتشكيل رابطة اجتماعية، يمكن لها أن توحد بين الفاعلين وتجعل النشاط متناسقا أو الأشياء وطرائق استعمالها أمرا مألوفا.

ليوضح أكثر في هذا السياق شين Shein في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ الاساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها⁽³⁾

يمكننا القول أن الثقافة هي نظام مركب حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية، التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيلها، وتشمل الثقافة كنظام مركب الجانب المعنوي والذي يمثل نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والافكار، بالإضافة الى الجانب السلوكي الذي يتضمن العادات والتقاليد والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي الذي على كل ما هو ملموس.⁽⁴⁾

أنواع الثقافة التنظيمية في المنظمة: هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية الا ان هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين وهما:

³ - سعيد لوصيف، الأسس الزمنية للثقافة التنظيمية وسياق الاتصال في إدارة المنظمات، المجلة الجزائرية للاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، العدد18، 2004، ص ص41، 40.

⁴ -ERIC DELAVALLE, La Culture d'entreprise, éditions organisations, 2002, p25.

الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة الى أنواع أخرى.

الثقافة القوية: وتعرف بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول ان ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع او معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص وهي: الثقة، اللفة والمودة، الشدة (قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم)، الاجماع (المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية)⁵

الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتقتصر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون الى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الاتوقراطية، وفيما تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي⁶.

أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة:

تأتي الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها وبورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى اغلب المفكرين في مجال

⁵ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010، ص18، 19

⁶ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص268

الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي بوصفها

مشغل القدرات الكامنة وقد أشار Naryan et Nath⁷ الى ان:

الثقافة التنظيمية القوية يمكن ان تكون مصدر للميزة التنافسية".

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض منها مايلي:

✓ تحقيق التكامل الداخلي بين افراد المنظمة والبيئة الخارجية.

✓ تحقيق التكيف بين افراد المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.

✓ القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهد نحو تحقيق اهداف

المنظمة ورسالتها.

✓ تحديد أسلوب سرعة استجابة افراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء لما يحقق

للمنظمة تواجدتها ونموها.⁸

العوامل المحددة لثقافة المؤسسة:

تتكون ثقافة المؤسسة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر وهي:

- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

⁷ امينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة)، رسالة ماستر أكاديمي، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، 2013، ص10

⁸ عمر عزاوي، محمد عجيلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، جامعة الجزائر، ص61

- الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء التنظيمي للمؤسسة، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية وتكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية تكون أخلاقيات وقيم المؤسسة.⁹

تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

كما تشير الدراسات إلى تأثير ثقافة المؤسسة على جوانب وأبعاد منها:

أولاً- أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة: في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها Waterman et peters حول خصائص المؤسسات المتميزة الأداء أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر ابداعاً وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المؤسسات تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشغلون طاقاتهم

⁹مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 406، 408.

ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

ثانياً- أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسة الادارية كالقيادة والاتصالات، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق فعالية المؤسسة، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية

وبالتالي ينخفض اهتمام الادارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

ثالثاً- تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي: يتميز الأفراد في المؤسسات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع على القيام والاعتقادات يزيد من اخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بالنتائج الايجابية عليها.

إن المؤسسات التي تتصف بثقافتها التنظيمية المستقرة أو الراسخة لدى الأفراد العاملين في هذه المؤسسات، وتصبح سمة أو علامة مميزة لها، ومكون عضوي من مكوناتها يمارس تأثيراً فاعلاً على الأفراد فيها، وينمط سلوكهم على وفق تلك المعايير والقيم التي تكون أساسها أو جوهرها.

ومن الواضح هنا، أن الادارة ليس فقط عليها التوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة، وإنما تابعة بشدة لها، ولكن الادارة بدورها يمكن لها أن تمارس تأثيراً بيناً على تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية.

فثقافة المؤسسة ما هي إلا توليفة معقدة من القناعات والتصورات الهامة، متبناة من قبل أفراد المؤسسة من دون الحاجة إلى إثباتها والبرهنة عليها، وغالبا ما تكون هذه القناعات والتصورات غير قابلة للإثبات أو الصياغة.¹⁰

في هذا السياق تفسر الثقافة التنظيمية من قبل غالبية أعضاء المؤسسة دائما بوصفها فلسفة وعقيدة الإدارة، وقيم التوجهات، والإيمان والتوقعات، والمعايير والتقاليد التي جميعا منها تقع في أساس العلاقات وصلات التفاعل المتبادل سواء داخل المؤسسة، أم في علاقاتها الخارجية مع الأطراف المشاركة في النشاط نفسه أو التي لها مصلحة في هذا النشاط.

وتجدر الإشارة إلى أنه جرت إعادة نظر جوهريّة بمفهوم **الثقافة التنظيمية** في نظرية المنظمة والممارسة الإدارية، وبالنتيجة اتسع نطاق الاهتمام به، وأضحى يفسر على قاعدة مقاربتين: الأولى من وجهة نظر القيم السائدة داخل المنظمة، والثانية من وجهة نظر الهياكل أو المؤسسات الثقافية، التي استعرضها الباحث الهولندي Hofstede G.، حيث يولى اهتمام كبير للاختلافات في الثقافات القومية للأمم والشعوب، إن المكون القومي لمفهوم الثقافة التنظيمية يمتلك أهمية فائقة في ظروف تصاعد عمليات تدويل وعولمة نشاط المؤسسات.

يتعلق المفهوم المتعارف عليه للثقافة التنظيمية في نظرية المنظمة عادة بالحياة الداخلية للمنظمة ذاتها: "نمط الحياة والنشاط، التفكير، الأفعال، السلوك، الوجود أو البقاء، مما يعني أن البيئة الانسانية السائدة هي من سيقدر في نهاية المطاف المفهوم المحوري للثقافة التنظيمية بوصفه نتاجا للتفاعلات".

¹⁰ نسيم حدوني، القيادة الادارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2018/2019

كما يفسر علم الاجتماع وعلم النفس مسألة تطوير المنظمة في هيئة اجمالي قيم ومعايير سلوك متبناة من قبل أعضاء المنظمة، كمنظومة معاني وأفكار تقرر طرائق استيعاب الحالة الراهنة التي توجد عليه المنظمة، ومن ثم الاستجابة لها.¹¹

المحاضرة السابعة: الصراع التنظيمي في المنظمة

يعتبر الصراع التنظيمي صورة من صور التفاعل وينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر والأهداف أو القيم وعدم الانسجام في الأنشطة والممارسات وبالتالي تحدث اثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية، وذلك ان الصراع عمل متعمد يقوم به شخص من اجل افساد جهود شخص اخر باستعمال شكل من اشكال الإعاقة التي يمكن ان تؤدي الى شعوره بالإحباط وتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه.¹²

مفهوم وأنواع الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي هو: ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات وهو يعد احد الاشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن تعريفه بأنه ارباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي الى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، حيث أشار معظم الكتاب الى ان وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز وأيضاً احد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للجماعات والافراد، لكن وصول الصراع الى مستوى عالي يترتب عليه اثار سلبية اكثر منها إيجابية، ويشير مفهوم الصراع التنظيمي الى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة افراد او منظمة على

¹¹ نسيمه حدوني، المرجع نفسه.

¹² احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص10_11

فرد آخر او مجموعة افراد سواء من داخل ميدان العمل او في ميدان مجتمعي اخر وذلك بهدف احداث تغيير (إيجابي او سلبي) في بنية او معايير، او قيم ذلك الفرد او تلك المجموعة او المنظمة.

حسب كيلي Kelly الصراع التنظيمي نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن ان تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن ان يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث انه يؤدي الى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.¹³

الصراع التنظيمي هو: الموقف الذي يوجد فيه اهداف ومدرجات ومشاعر غير متوافقة داخل او بين الجماعات مما يؤدي الى حدوث التعارض او التفاعل العدواني¹⁴.

أنواع الصراع التنظيمي: هناك عدة أنواع للصراع نذكر اهمها

الصراع التنظيمي وفق التنظيم ويشمل:

1. الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات يتم اللجوء الى العقوبات الجماعية كالإضراب والمثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2. الصراع غير المنظم: هو الصراع التلقائي الذي يستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى، التأخر عن العمل، الغيابات، ترك العمل.¹⁵

¹³ ليتم ناجي، فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة اهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العالمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة افاق للعلوم، العدد الأول، 2018، ص 304

¹⁴ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 318

¹⁵ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 375

مسببات الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أسباب عديدة من الصعب حصرها ومعرفة هذه الأسباب ويفيد كثيرا في البحث عن طرق علاجه ومن اهم أسباب اثاره الصراع التنظيمي داخل المنظمة نجد:

– **التنافس على الموارد المحدودة:** وهنا يحدث على توزيع او تخصيص الموارد المالية او المعدات للأفراد¹⁶.

– **الرقابة الإدارية:** وهي احدى السلوكيات التنظيمية الرسمية التي تحد من حرية التصرف لذلك تثير الصراع وتؤثر في العلاقات بين العمال.

– **تقسيم العمل:** وهو يعتبر أحد عوامل اثاره الصراع حيث نجد ان بعض الافراد داخل التنظيم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي لغيره وقد يعمد الرئيس الى تكثيف العمل على طرف ما ويخفف على طرف او

– **ضبط توقيت الدخول الى العمل** مما يثير غضب العمال واتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم¹⁷.

– **الاتصالات الإدارية:** معظم المشكلات تعود الى سوء الفهم او عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن معوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري.

– **المعوقات التنظيمية او المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:** ونعني بذلك وجود هياكل

¹⁶ ليتم ناجي، فائق سعدوني، تحليل ومناقشة اهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العالمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة افاق للعلوم، العدد الأول 2018، الجزائر ص 304 تم الاطلاع عليه عبر:

WWW.asjp.cerist.dz،

¹⁷ احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص10، 11

تنظيمية ضعيفة او عدم وجود هذه الهياكل أصلا مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة.

– معوقات او مشكلات تسببها البيئة: ونقصد البيئة هنا بنوعيتها " الداخلية والخارجية" كضعف الأجهزة والاتصال، اللغة المستخدمة في التواصل وما ينجم عنه من تصرفات عشوائية وتدني الإنتاجية.

– غموض الوسائل والأهداف وتعارضها: فاختلاف في الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر يزيد من الغموض.¹⁸

اتجاهات المؤسسة نحو الصراع:

يمكن تقسيم اتجاهات المنظمة حول الصراع فيما يلي:

– الاتجاه الإيجابي: وهو اتجاه ينظر الى الصراع على انه فرصة جيدة لاكتشاف مواطن الضعف في المنظمة ومن تم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف .

– الاتجاه السلبي: وهو الاتجاه ينظر الى الصراع من جانبه السلبي حيث انه يشتمل الجهود ويستهلك قدرا كبيرا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية

ويضعف الأداء ويؤثر العلاقات فيما بينهم .

– الاتجاه المتوازن: هو اتجاه ينظر الى الصراع نظرة واقعية حيث ان بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانيات، كما ينظر الى ان بعض

¹⁸ ليتم ناجي، فانتن سعدوني، مرجع سبق ذكره، ص305، تم الاطلاع عليه عبر:

الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وادارتها بطريقة

فاعلة تؤدي الى حل للمشكلة المسببة للصراع¹⁹

-خصائص الصراع التنظيمي :

للصراع العديد من الخصائص أهمها:

1. وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع.
2. وجود التوتر كبعد أساسي وهو ما يؤدي إلى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها البعض في مراحل معينة، يمثل الصراع وصفا مؤقتا، رغم إمكانية وجود بعض الصراعات المزمنة محاولة بعض الأطراف إجبار الأطراف الأخرى على القبول ما ترغب فيها.
3. فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع وهو ما يؤدي حكما إلى حسن الصراع إما بالطرق السلمية أو بالطرق القسرية.²⁰

المحاضرة الثامنة: السلطة واتخاذ القرار في المؤسسة

ماهية السلطة في المؤسسة: السلطة في المؤسسة هو مفهوم معقد، تقليديا بحيث ارتبط مفهوم السلطة بمفهوم النفوذ الذي اخذ ولمدة طويلة الشكل الرسمي، مع سيادة مدرسة العلاقات الإنسانية في الخمسينيات من القرن العشرين، تغير مفهوم السلطة في اتجاه الفاعلين الآخرين في المؤسسة أي التنظيم غير الرسمي.

¹⁹منصور بن صالح اليوسف، إدارة الصراع في بيئة العمل، منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية، 2010

²⁰رحالي حجيبة، مرجع سبق ذكره، ص79

ان ممارسة السلطة في المؤسسة لم تعد في يد شخص واحد كما يشير اليه التنظيم الرسمي مع التنظيم العلمي للعمل بل اصبح من الممكن ممارستها من طرف فاعلين اخرين في المؤسسة في اطار هياكل غير رسمية.²¹

مفهوم القرار:

ان القرار يقترن بالمستقبل وعملية الاستشراف المستقبلي التي تعتمد بصورة أساسية على قدرة الإدارة في استسقاء البيانات، ومن ثم تجميعها وتحليلها بصورة حكيمة²² ويعرف القرار بأنه اختيار بديل من البدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة مستفيضة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وتعتبر القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية.

مفهوم اتخاذ القرار اتخاذ القرار او صنع القرار يقصد به البحث في البيئة المحيطة عن الظروف والحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات والإجراءات البديلة او البدائل الممكنة قصد تحقيق اهداف المؤسسة وغاياتها.²³

ان عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية اذ عدم الشروع باتخاذ القرارات او عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه ان يخلق تكريسا للإخفاق والتصل من أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى إنجازها فضلا عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار.²⁴

²¹ احمد تيميراز، السلطة في المؤسسة الاقتصادية وإشكالية صنع القرار، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 16، الجزائر، جوان 2016، ص35

²² كاظم حضير محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 162

²³ احمد تيميراز، مرجع سبق ذكره، ص 37

²⁴ حضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص162

أنواع القرارات: وهي عدة أنواع فحسب فقهاء الإدارة العامة فإن القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري في المنظمة هي كالاتي

✓ القرارات الوظيفية او التنظيمية والقرارات الشخصية

✓ القرارات الصريحة والقرارات الضمنية

✓ القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية

✓ القرارات الانفرادية والقرارات الجماعية

✓ القرارات الأساسية او الانشائية والقرارات الروتينية

✓ القرارات القاعدية والقرارات الفردية.²⁵

خطوات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

من الناحية العلمية فإن عملية اتخاذ القرار لا تختلف من حيث الخطوات التي يتم اجراؤها في إطار

البحث العلمي وخطواته ولذا فإنها تنطوي على العمليات التالية:

✓ تحديد المشكلة: هي من اكثر الخطوات المطلوبة في عملية اتخاذ القرارات، اذ ان تحديد المشكلة

يعنى استقرار الواقع القائم وتحديد العوامل او المتغيرات التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من

خلال ما يقع او يتوقع حدوثه

✓ جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة وتحليلها ، إيجاد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة، تقييم

البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل ، تنفيذ البديل الأفضل، متابعة تنفيذ القرار وتقييمه.

²⁵ إبراهيم عبد العزيز شبحا، مرجع سبق ذكره، ص346

الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار في المنظمة:

- عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقتها.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف .
- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (القوانين، العلاقات الإنسانية، الظروف الاقتصادية والمالية والسياسية، التشريعات الحكومية، التطورات التكنولوجية).
- شخصية متخذ القرار.
- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات.²⁶

ان نظرية اتخاذ القرارات حظيت باهتمامات العديد من الباحثين والعلماء من عدة تخصصات (الاقتصاد، الإدارة، علم الاجتماع) بهدف الوصول بالمؤسسة الى الحلول الرشيدة والعقلانية وأداء العمل بشكل جيد، فاتخاذ القرار هو العمود الفقري الذي تتحدد على أساسه قيمة العمليات الإدارية الأخرى.

المحاضرة التاسعة: أنماط ووظائف القيادة الإدارية في المنظمة

تعتبر القيادة الفعالة والديناميكية احد الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم عن طريق دفع الافراد وتحفيز الهمم للعمل باستعداد كامل وبحماس منقطع النظير لإنجاز العمل بكفاءة.

فالقيادة هي: نشاط المسؤول القيادي في التوجيه والتنسيق والرقابة لعمل الآخرين باتجاه تحقيق الهدف المنشود²⁷، ويعرف ليكرت likert القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم

²⁶ عبد الكريم بلعربي، اثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة)، رسالة دكتوراة في القانون

العام، كلية الحقوق، قسم القانون العام، جامعة وهران، 2010، 2011، ص91

²⁷ عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص140

من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.⁽²⁸⁾

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، فيرتكز على التفاعل بين القيادة والعملية الإدارية، والتي تتم في إطار التنظيم الإداري⁽²⁹⁾.

فيرى اوردواي تيد Tead.ordway في كتابه فن القيادة بأنها " مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين (المرووسين) لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه".⁽³⁰⁾ فهي العملية التي يؤثر من خلالها شخص على جماعة للوصول إلى الهدف المشترك للطرفين⁽³¹⁾

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، فيرتكز على التفاعل بين القيادة والعملية الإدارية، والتي تتم في إطار التنظيم الإداري، بينما القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد⁽³²⁾.

القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرووسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.³³ فوظيفة القيادة الإدارية تتمثل في توجيه سلوك الأفراد العاملين وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة

²⁸ - راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرث وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، عدد3، 2009، ص250

²⁹ - البدري طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 40

³⁰ - محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص286.

³¹ - Sid Ahmed ben raouan , le management des ressources humains, sans éd, 2 eme éd , Alger, 2001, p 213.

³² البدري طارق عبد الحميد، مرجع سبق ذكره

³³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982، ص 89

عالية. يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقوماتها.

ويعرفها "عبد الكريم درويش ود. ليلي تكلّا" بقولهما "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم....، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

ويعرفها "ففر وبرستوس" pfiffner et prethus لأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.

ويعرفها "ألن" I.allen بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"³⁴.

أنماط القيادة في المنظمة:

• نمط القيادة الأوتوقراطية "القيادة التسلطية أو الاستبدادية":

وهي قيادة يسلك فيها القائد سلوكا اوتوقراطيا، تسلطيا يتخذ من خلاله القرارات بنفسه وعلى انفراد دون مشاركة المرؤوسين ولو حتى عن طريق تقديم الآراء والمقترحات، فالقائد هنا هو الذي يخطط وينفذ ويملي أساليب العمل وهو الذي يحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة لأعضاء التنظيم، وينقسم هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية وهي الفردية المتشددة، الفردية الخيرة، الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء.

³⁴ صلاح الدين عبد الباقي محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، 2001، ص 195.

فالقائد هنا يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل إذ أنه لن ينجح دوماً من خلال الإقناع، فهو يهددهم بالفصل من العمل والخصم من المرتب والحرمان.

• نمط القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة هنا الاعتماد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها.

• القيادة الحرة أو المنطلقة: ان القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة نجد: ³⁵

• اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع

الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل،

• اتجاه القائد الى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق

• اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الانصات.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن نمط القيادة الحر غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساساً

على الحرية الكاملة للمرؤوسين في العمل، بينما يرى البعض الآخر أن هذا النمط القيادي له وجود في

عناصر القيادة الإدارية:

³⁵ صلاح الدين عبد الباقي محمد ، المرجع نفسه.

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية³⁶:

- **وجود الجماعة:** حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما إن كان محدودا يصبح هناك حاجة للقيادة.
- **وجود هدف مشترك:** إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينهما.
- **التناسق الانسجام:** إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.
- **القدرة على التأثير:** إن جوهر معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام باختلاف طبيعة الجماعة منها:

1. **توفير المعلومات:** حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر المعلومات والمعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.
2. **توفير الخبرة:** فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
3. **رسم استراتيجيات منظمة:** حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف والإستراتيجية والتكتيكية لها.
4. **التخطيط التنفيذي:** حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل، ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

³⁶ - بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية الدورية، 2020، ص 22.

5. الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

6. التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.

7. التنظيم: عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.

8. الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.³⁷

- أهمية القيادة في الإدارة في المنظمة:

للقيادة أهمية بالغة في تسيير الإدارة، وتكمن هذه الأهمية في عدة مجالات نذكر منها³⁸:

1. أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة: لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والمهام للقائد هو إصدار المرووسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرووسين وجهودهم وتوجيههم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تأتي من خلال التنسيق والأعمال التي تنسق تبني وحدات العمل في توافق وتناغم.

³⁷بطرس حلاق، المرجع نفسه، ص 22، 23.

³⁸- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الأردن، عمان، دار العلم والثقافة للنشر، ط1، 2006، ص 114-120.

2. أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة: يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات

القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، واشتراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما بذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم وتفكيرهم، كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى ما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة للآخرين يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره، وعلاقته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات وال نقابات وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينهما جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.

3. أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة: من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم امتداد النشاط

الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة مرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو

نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية، والترفيهية لأعضائها ويبرز دور القيادة الإدارية³⁹

هنا، من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين

في التنظيم وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تذكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.

4. أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارية: رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها مرؤوسيه، والحيلولة، دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى، فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات⁴⁰ والمواقف، كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في التوفيق والموازنة بين ما تم انجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية

³⁹ نواف كنعان، المرجع نفسه

⁴⁰ نواف كنعان، المرجع نفسه

المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال

الرسمي، بين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.⁴¹

⁴¹- نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 120.