

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال المؤسسات
تحت عنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ استراتيجية المؤسسة
-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف-

من إعداد الطالب: خبابة علاء الدين
تحت إشراف: د. روابحي عبد الناصر

لجنة المناقشة

أ.د. بلهدي عبد الوهاب	أستاذ	جامعة سطيف -1	رئيسا
أ.د. روابحي عبد الناصر	أستاذ	جامعة سطيف -1	مشرفا ومقررا
أ.د. بوعبد الله لحسن	أستاذ	جامعة سطيف -2	عضوا مناقشا
أ.د. قاسمي السعيد	أستاذ	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
د. رقام ليندة	أستاذة محاضرة - أ-	جامعة سطيف -1	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ

أُوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(سورة السجادة: 11)

رهءاء

أهءى هءا العمل المءواضع إلى الوالءىن الكرلملن اللءىن لم بلءلا على بءهء
لنءاءى
إلى أمى الءانىة سعلءة وزوءها أءمء

وإلى كافة عائلءى، أءءى الءالىة فاطمة وزوءها العزلز رضوان وأولاءهما مرام،
عبء المؤمن، إسراء، أءى الءالى عبء الءملىد وزوءءه سماء وأولاءهما سلللمان
وأرلء، أءءى نوال وزوءها وابءءها ءسنلنم، أءى الءالى عباس وزوءءه صبرلن،
أءى الءالى ءمزة وزوءءه فاءزة وأولاءهما مرلن وءءء، أءى صءام، أءءى ءولة،
صلاء، سرور؛

إءوءى الءىن لم ءلءهم أمى ألب، ءلال، عبء النور، لطفى، بلال، عبء المؤمن
الشرفى، على، برهان، إلباس، السعلء، بوسف، ءمال، موسى، لطفى معلزة،
صلاء الءىن ءاوءى، شناز، ءموءى، ءمزة بن براهم، ءءء بوءربالة، فاطمة إلكان،
ألب، إلباس، رفلء، أملىن قءوش، ءءء بن مءور...

ءءءى العزلزءلن فاطمة و زولنة؛

كما لا أنسى ءالاءى وأءوالى الأءزاء عبء الكرلم، نور الءىن، فىصل وفرلء
وأولاءهم
أعمامى وعماءى وأولاءهم ءاصة ءللمة وعائلءها و عبء العزلز والمرءوم عبء
المءلء والمرءوم عبء الءق
أولاء أعمامى بلسلن، إسماعل، أبلن، عصام، ءءء...

وإلى كافة من لعرفنل من قربل أو من بعلء

تَشْكُرَات

قال الله تعالى:

[فَأَذْكُرُونِي أَنْذُرَكُمْ وَأَشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ]

فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل
وعملا بقول رسول الله ﷺ:

[من لم يشكر الناس لم يشكر الله]

أتوجه بالشكر الجزيل إلى:

الوالدين الكريمين اللذين كان لهما الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل
وسيرا على خطى الشاعر الذي قال:

قم للمعلم وفيه التبجيل كاد المعلم أن يكون رسولا
نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الكرام من الإبتدائية إلى الجامعة
وخاصة الأستاذة المشرفة " عبد الناصر روابحي " الذي لم يدخر جهدا
في مساعدتي ولم يبخل علي بنصائحه القيمة، والى كل من الأساتذة
حفصي ليندة، العماري عمار، بلمهدي عبد الوهاب، يعلى فاروق، حصيد
صباح، بن سديرة عمر، أحمد شوتري، حفصي ليندة، قطوش أمين، بن
قانة مصطفى، أوكريد خليل، غجاتي أحلام الأصدقاء والأقارب، كما لا
أنسى كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد .
إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا، وجزاكم الله خير الجزاء

خبابة علاء الدين.

الْفَهْرَس

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

المقدمة العامة.....أش

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية.....2

تمهيد.....2

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية.....3

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة.....3

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.....11

المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية.....16

المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية.....22

المبحث الثاني: أبعاد الثقافة في الواقع التنظيمي.....25

المطلب الأول: البعد القيادي Leadership.....26

المطلب الثاني: البعد التنظيمي.....29

المطلب الثالث: البعد الإنساني.....32

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على القيادة.....35

المطلب الأول: مفهوم القيادة.....35

39	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.....
44	المطلب الثالث: القيادة غير الرسمية وموقف القائد الإداري منها.....
47	المطلب الرابع: دور الثقافة التنظيمية في القيادة.....
49	المبحث الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي.....
49	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي.....
52	المطلب الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي.....
61	المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحديد الهيكل التنظيمي.....
66	المبحث الخامس: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.....
66	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....
68	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....
71	المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي.....
79	خلاصة الفصل.....
80	الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية.....
81	تمهيد.....
82	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
82	المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية.....
85	المطلب الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية.....
87	المطلب الثالث: الأبعاد الأساسية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية.....

92.....	المطلب الرابع: مداخل الإدارة الاستراتيجية.....
95	المبحث الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية.....
95.....	المطلب الأول: صياغة الاستراتيجية.....
104.....	المطلب الثاني: تنفيذ الاستراتيجية.....
111.....	المطلب الثالث: التقييم والرقابة الاستراتيجية.....
116.....	المبحث الثالث: بعد إتخاذ القرار وصناعته.....
117.....	المطلب الأول: تعريف القرار وصنعه.....
120.....	المطلب الثاني: أنواع القرار.....
121.....	المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار.....
123.....	المبحث الرابع: بعد الأداء.....
129.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
131.....	المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء.....
135.....	المطلب الثالث: أبعاد الأداء.....
136.....	المطلب الرابع: مصادر الأداء في المنظمة.....
138.....	المطلب الخامس: أنواع الأداء.....
141.....	المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الأداء.....
145.....	خلاصة الفصل.....
146.....	الفصل الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار و الأداء في المؤسسة.....

147.....	تمهيد.....
148.....	المبحث الأول: اثر القيادة على اتخاذ القرار والأداء.....
149.....	المطلب الأول: اثر القيادة على صناعة القرار.....
158.....	المطلب الثاني: أثر القيادة على الأداء.....
171.....	المبحث الثاني: اثر الهيكل التنظيمي اتخاذ القرار والأداء.....
172.....	المطلب الأول: العلاقة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي.....
178.....	المطلب الثاني: أثر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار.....
193.....	المطلب الثالث: أثر الهيكل التنظيمي على الأداء.....
199.....	المبحث الثالث: أثر الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار والأداء.....
199.....	المطلب الأول: علاقة اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي.....
201.....	المطلب الثاني: أثر الرضا الوظيفي على الأداء.....
212.....	خلاصة الفصل.....
213.....	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة ونتائج الدراسة.....
214.....	تمهيد.....
215.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
215.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
217.....	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.....
219.....	المطلب الثالث: عينة الدراسة.....

222.....	المطلب الرابع: أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات
232.....	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
232.....	المطلب الأول: تحليل البيانات العامة المتعلقة بعينة الدراسة
236.....	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
297.....	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
297.....	المطلب الأول: مناقشة الفرضيات في ظل الدراسات السابقة
300.....	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية
303.....	خلاصة الفصل
305.....	الخاتمة
312.....	المراجع
328.....	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
05	التطور الزمني لمفهوم ثقافة	01
09	الاختلافات الثقافية: مستوى الوطن، المهنة والمنظمة	02
24	مكونات الثقافة التنظيمية	03
34	أبعاد الثقافة التنظيمية	04
48	أثر الثقافة التنظيمية على القيادة	05
65	أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي	06
75	أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي	07
76	الثقافة التنظيمية	08
92	الإدارة الاستراتيجية	09
94	مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة	10
113	مراحل الإدارة الاستراتيجية	11
120	مراحل عملية اتخاذ القرار	12
128	تعريف الأداء	13
135	مصادر الأداء	14
141	مكونات الإدارة الاستراتيجية	15
150	نموذج انماط القيادة والمشاركة في صنع القرار لـ(تانبوم وشميث)	16
158	النموذج التكاملي لعاشور	17
162	دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق	18
171	تنفيذ الاستراتيجية	19
173	تنفيذ الاستراتيجية المقصودة	20
174	عمليات الاستراتيجية الناشئة	21
191	العلاقة بيئة-استراتيجية-هيكل تنظيمي	22
192	العلاقة البيئة-هيكل تنظيمي- الاستراتيجية	23
193	العلاقة بيئة-الاستراتيجية-الهيكل التنظيمي، هيكل تنظيمي-استراتيجية	24

195	طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية	25
199	العلاقة بين الرضا والأداء	26
202	علاقة الاداء بالرضا والمكافآت	27
204	علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة	28
206	أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية	29

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	مزايا المركزية واللامركزية	01
58	مزايا وعيوب التخصص	02
61	الثقافات الأربعة ل Handy	03
100	مصنوفة SWOT	04
131	مقارنة بين الفعالية والكفاءة	05
212	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حسب معيار عدد العمال	06
213	عدد المؤسسات المتوسطة لولاية سطيف حسب معيار عدد العمال	07
213	عدد ونسبة المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف	08
214	عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والمقبولة على أفراد عينة الدراسة	09
222	اختبار الثبات للدراسة الميدانية الاستطلاعية والنهائية	10
225	مجالات المتوسط الافتراضي	11
226	يوضح أنواع الارتباط و إتجاه العلاقة	12
227	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	13
228	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	14
229	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	15
230	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنصب الحالي	16
233	أثر النمط القيادي الديمقراطي على اتخاذ القرار	17
234	نتائج اختبار الأثر بين النمط القيادي متمثلا في البعد الديمقراطي وبعد اتخاذ القرار لصياغة الاستراتيجية المؤسسة	18
237	يوضح أثر النمط القيادي المتساهل على اتخاذ القرار	19
238	نتائج اختبار الأثر بين النمط القيادي متمثلا في النمط المتساهل وبعد اتخاذ القرار لصياغة الاستراتيجية المؤسسة	20
241	أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على اتخاذ القرار	21

242	نتائج اختبار الأثر بين النمط القيادي متمثلا في النمط الأوتوقراطي وبعد اتخاذ القرار لصياغة الاستراتيجية المؤسسة	22
245	أثر عدم مقاومة العاملين للقرارات على اتخاذ القرار	23
247	نتائج اختبار الأثر بين مقاومة العاملين للقرار وبعد اتخاذ القرار لصياغة الاستراتيجية المؤسسة	24
250	أثر الهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار	25
255	نتائج اختبار الأثر بين البعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي وبعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة	26
260	تأثير الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار	27
262	نتائج اختبار الأثر بين البعد الانساني متمثلا في الرضا الوظيفي وبعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة	28
268	أثر سلوك القائد على الأداء	29
272	نتائج اختبار الأثر بين البعد القيادي متمثلا في سلوك القائد وبعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة	30
277	أثر الهيكل التنظيمي على الأداء	31
280	أثر الهيكل التنظيمي على أبعاد الأداء	32
282	نتائج اختبار الأثر بين البعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي وبعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة	33
286	أثر الرضا الوظيفي على الأداء	34
288	نتائج اختبار الأثر بين البعد الإنساني متمثلا في الرضا الوظيفي وبعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة	35

المقدمة

العلماء

مقدمة

تمهيد

أصبحت المؤسسة الحديثة تتميز بإنفتاح كبير على محيطها الخارجي، فأصبحت تؤثر فيه، وتتأثر منه، من خلال قدرتها على التطويع (خلق وإستغلال الفرص)، والمطاوعة (التكيف مع الفرص والتهديدات)، وتزايد وعيها ببيئتها الداخلية المشكلة أساسا من الموارد المختلفة، ولما كانت الاستراتيجية بالمفهوم الحديث تعني "إحضاع، وتشكيل البيئات"، وكذلك "فن بناء الميزات التنافسية"، وهي أيضا "فن إدارة التغيير"، وهي على تعدد تعاريفها "أداة أو وسيلة لتنفيذ مشروع المؤسسة"، فإنه من أجل تنفيذ أية استراتيجية كانت، لا بد من القيام بتشخيص شامل للمؤسسة داخليا، وخارجيا، حيث أنه خلال تنفيذ المؤسسة لإستراتيجيتها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها، تواجه المؤسسة على المستوى الخارجي بيئة جد متقلبة قد يصعب في كثير من الأحيان السيطرة على عناصرها، لكن الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في العمل على مواجهة هذه تهديدات الخارجية، وتقلباتها، في حين تواجه على المستوى الداخلي جملة من التناقضات، والصراعات التي تحدث بين الأفراد داخل المؤسسة، نتيجة إنتماء هؤلاء إلى ثقافات، وبيئات مختلفة، ولكوهم يعيشون في أوساط إجتماعية متباينة هي الأخرى، عندئذ تستعمل المؤسسة ثقافتها لحل هذه المشاكل الداخلية، وتجاوزها.

تمتلك الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في سائر المنظمات، وذلك لما لها من تأثير على طبيعة المنظمة، وكيفية إنجاز المهام، فالثقافة التنظيمية توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمات، كما إن الثقافة التنظيمية تهيء للمنظمات قاعدة تجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص، وسمات عن المنظمات الأخرى، فأداء المنظمات، والعاملين فيها، و تطورهما يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل، و خارج المنظمة، و يأتي على رأس هذه العوامل، الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، طبقا لطبيعة، وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، حيث تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية، والمعنوية بصماتها على منظمات الأعمال المتنافسة.

I. الإشكالية

إن عدم وضوح طبيعة الثقافة التنظيمية للمنظمة قد تنعكس سلبا على أنشطتها، فتكون غير واعية لمهامها الإستراتيجية مما يؤدي إلى هبوط مستواها، و عدم الرضا بين العاملين فيها من جهة، والمتعاملين معها من جهة أخرى، و العكس، و تكمن خطورة الجانب الثقافي في أن المشاكل الثقافية لدى المنظمة (اختلاف القيم، و السلوك...) قد تكون موجودة، و لكنها غير مرئية فهي ضمنية ولا تظهر إلا بعد مرور فترة من الزمن، و التي قد تكون أضرارها قد تضاعفت، فمواءمة، و تناسق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية المنظمة، و هيكلها يعتبر قوة داخلية للمنظمة، أما إذا كانت هناك ثقافات فرعية تتعارض مع أهداف المنظمة، و قيمها، و سلوكياتها، فإن ذلك يعد ضعفا و خللا داخلي، حيث على المنظمات الإهتمام بجانب الثقافة التنظيمية، و العمل على التوفيق بين ثقافة المنظمة، و إستراتيجيتها من اجل تحقيق الغايات، و الأهداف التي وضعت الإستراتيجية من أجلها، حيث أن لطبيعة الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في صياغة إستراتيجية المنظمات و تنفيذها بنجاح، إذ أن وجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمات قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب، و يمكنها من صياغة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الغايات و الأهداف المحددة.

في ضوء ذلك يمكن صياغة المشكلة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؟

للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر البعد القيادي، البعد التنظيمي، و البعد الإنساني للثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؟
- ما هو اثر البعد القيادي متمثلا في أنماط القيادة على بعد اتخاذ القرار لصياغة إستراتيجية المؤسسة، و بعد الأداء لتنفيذ الإستراتيجية؟
- ما هو اثر البعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي على بعد اتخاذ القرار لصياغة إستراتيجية المؤسسة، و بعد الأداء لتنفيذ الإستراتيجية؟

- ما هو اثر البعد الإنساني متمثلا في الرضا الوظيفي على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، وبعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية؟
- هل يوجد أثر للأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف؟

II. الفرضيات

لمعالجة هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر للثقافة التنظيمية على صياغة استراتيجية المؤسسة.

ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية هي:

أ. يوجد أثر للبعد القيادي للثقافة على صياغة استراتيجية المؤسسة؛

والتي تتكون من الفرضية الجزئية التالية:

- يوجد أثر للبعد القيادي متمثلا في أنماط القيادة (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتساهل) على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة.

ب. يوجد أثر للبعد التنظيمي للثقافة على صياغة استراتيجية المؤسسة؛

والتي تتكون من الفرضية الجزئية التالية:

- يوجد أثر للبعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة.

ج. يوجد أثر للبعد الإنساني للثقافة على صياغة استراتيجية المؤسسة؛

والتي تتكون من الفرضية الجزئية التالية:

- يوجد أثر للبعد الإنساني متمثلاً في الرضا الوظيفي على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

و يتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية هي:

أ. يوجد أثر للبعد القيادي للثقافة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

والتي تتكون من الفرضية الجزئية التالية:

- يوجد أثر للبعد القيادي متمثلاً في سلوك القائد على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

ب. يوجد أثر للبعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

والتي تتكون من الفرضية الجزئية التالية:

- يوجد أثر للبعد التنظيمي متمثلاً في الهيكل التنظيمي على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

ج. يوجد أثر للبعد الإنساني للثقافة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

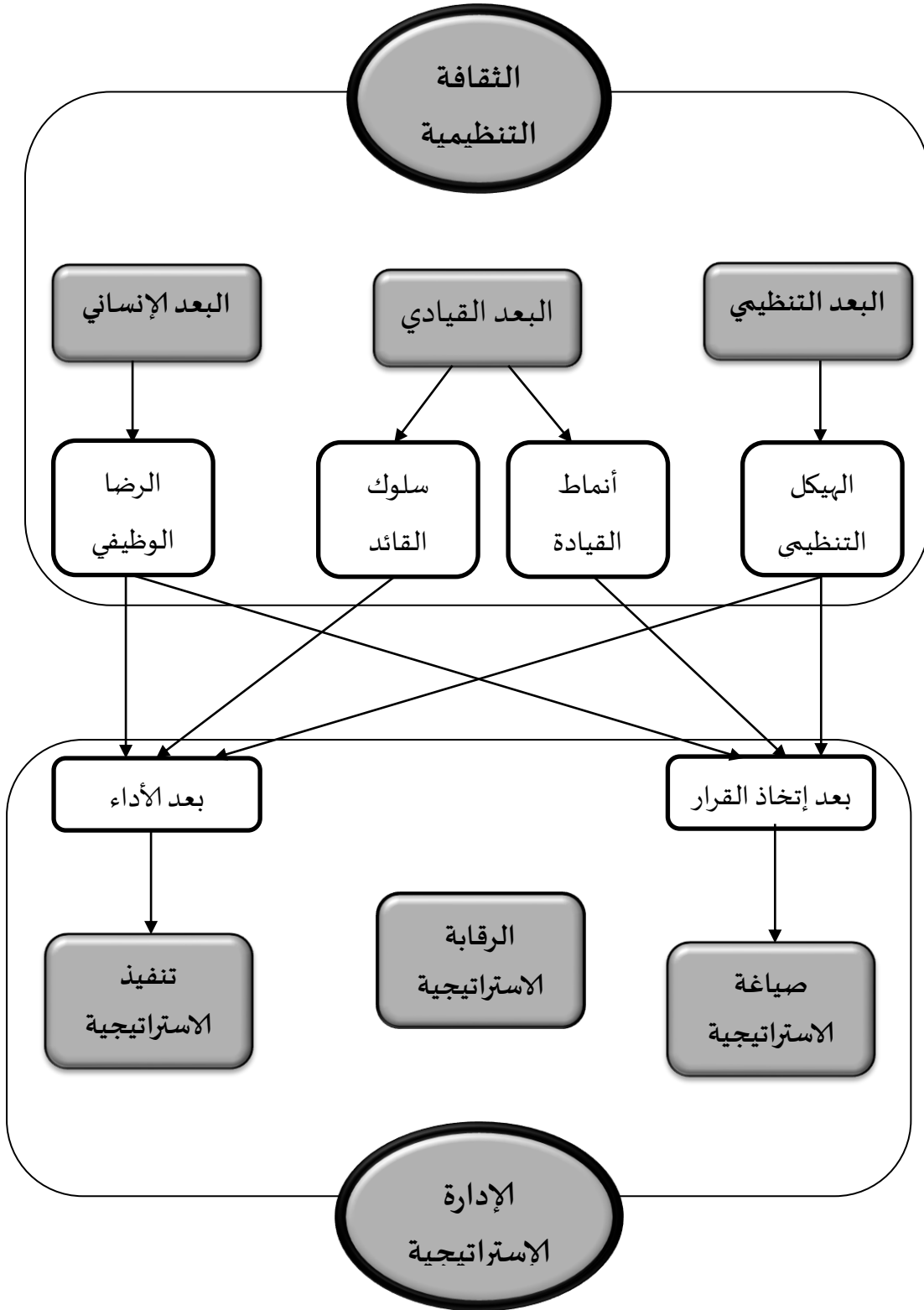
والتي تتكون من الفرضية الجزئية التالية:

- يوجد أثر للبعد الإنساني متمثلاً في الرضا الوظيفي على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

III. نموذج الدراسة

ستتم دراسة موضوعنا كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل يوضح نموذج الدراسة



من خلال المخطط نموذج الدراسة يتضح بأن:

- المتغير المستقل الثقافة التنظيمية يتشكل من ثلاثة أبعاد هي: البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني؛
- كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يتكون من عناصر، تم اختيار عنصر من كل بعد، ما عدا البعد القيادي الذي تم اختيار عنصرين منه، وكانت العناصر كما يلي:

● البعد القيادي: أنماط القيادة، سلوك القائد؛

● البعد التنظيمي: الهيكل التنظيمي؛

● البعد الإنساني: الرضا الوظيفي.

- أما المتغير التابع فتمثل صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، واللذان يعتبران من مراحل الإدارة الاستراتيجية، واشتمل كل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجية على عدة أبعاد، تم اختيار بعد واحد من كل متغير وهي كما يلي:

● صياغة الاستراتيجية: بعد اتخاذ القرار؛

● تنفيذ الاستراتيجية: بعد الأداء.

- إن حركة المخطط تفترض وجود أثر لكل عنصر مختار من أبعاد الثقافة التنظيمية على الأبعاد المختارة لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وهي تمثل الفرضيات الجزئية للفرضيات الفرعية للدراسة، وهي كما يلي:

● أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرار؛

● أثر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار؛

● أثر الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار؛

● -أثر سلوك القائد على الأداء؛

● أثر الهيكل التنظيمي على الأداء؛

- أثر الرضا الوظيفي على الأداء.

IV. أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

1. يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي؛
2. أن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة على الأقل بالنسبة لواقعنا، وتزداد أهميته إذا ما تم تناوله في إطار استراتيجي، أي أخذا بعين الاعتبار جملة من المفاهيم ذات العلاقة بالإدارة الاستراتيجية.
3. ظهور مصطلح هوية المؤسسة، بمعنى للمؤسسة شخصية مستقلة عن باقي المؤسسات الأخرى، تملك في نفس الوقت ثقافة تنظيمية خاصة بها في شكل قيم، ومعايير تضبط أداء الأفراد، و تصبه في خدمة استراتيجية المؤسسة؛
4. قدرة المؤسسة على إدارة الصراع و المرتبط بالأبعاد غير الملموسة، مع المحافظة على مستوى محدد من الصراع الذي يضمن التوازن التنظيمي بين مختلف مكوناته بكيفية تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة؛
5. تقديم دراسة تطبيقية تستفيد منها المؤسسات الجزائرية لصياغة استراتيجيتها وتنفيذها بشكل يتوافق و يوائم ثقافتها التنظيمية، يساهم في بقائها ومنحها مركزا متميزا في السوق؛

V. أهداف الدراسة

1. معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة والإدارة الاستراتيجية؛
2. التعريف بالدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في استراتيجية المؤسسة؛
3. المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز للمؤسسات الجزائرية؛

4. إغناء الدراسة نظريا حتى يسهل على مديري المؤسسات الجزائرية والباحثين الاطلاع على احدث مواضيع الثقافة التنظيمية و الإدارة الاستراتيجية؛

VI. منهج الدراسة

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وبهدف اختبار صحة الفرضيات سوف يتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، أين سيتم إجراء دراستين الأولى نظرية، والثانية ميدانية، ففي الدراسة النظرية سيتم الاعتماد على مجموعة من المصادر، من كتب علمية، رسائل جامعية، ومقالات منشورة في المجالات العلمية المحكمة، ومدخلات في الملتقيات العلمية المتخصصة، إضافة إلى المواقع الإلكترونية الموثوقة التي لها صلة بالموضوع أو بجزء منه.

أما في الدراسة الميدانية فسيتم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال تصميم استبيان يتضمن في محاوره أبعاد مختلف متغيرات الدراسة التي يتم أخذ آراء المبحوثين حولها، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين، وكذا الملاحظة، من أجل تحليلها بهدف الوصول إلى النتائج.

VII. الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، و من خلال عملية المسح المكتبي و عبر وسيلة الإنترنت لم يتم التوصل إلى دراسات تلم بالموضوع ككل، ولكن تلم فقط بأحد المتغيرين على حدا (الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية)، لكن هذا لم يمنعنا من الاستعانة بها لإغناء هذه الدراسة، وسنعرض اهم وأحدث ما توفر لدينا:

1. الدراسات العربية

أ. بوحنية قوي (2003)، تحت عنوان "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة -دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء-" هدف البحث إلى محاولة دراسة العلاقة المتبادلة بين المكونات الثقافية السائدة في المنظمات الإدارية والسياسية و كفاءة الأداء، بناء على الاستراتيجية المحددة من طرف

مختلف المستويات الإدارية، وهو ما ينعكس على الاطار الكلي الخاص برسم السياسات، و قد وصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- تطوير ميثاق أخلاقي يلزم الإداريين التقيد به أثناء ممارستهم لواجباتهم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وهو ما يساعد على التخفيف من مظاهر الصراع المؤسساتي والتداخل الوظيفي.
- الاستفادة من المدارس المختلفة في مجال التدريب والتوظيف وتطوير الرأس المال البشري بما يتناسب مع خصوصيات الدول النامية.
- إنشاء أجهزة وهيكل تنظيمية خاصة تضمن الرقابة وتضع المعايير المؤسسية محل التنفيذ مثل ديوان الشكاوي والمنظمات الأهلية والحكومية متخصصة في محاربة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة.
- إعادة صياغة قوانين الخدمة المدنية وربطها بمفاهيم المسؤولية الاجتماعية والعدالة والكفاءة.
- تكييف أنظمة قانونية في مجال مسؤوليات الموظف وحقوقه في القطاعين العام والخاص أو مناسبة وضع سلام إدارية .

ب. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود (2003)، تحت عنوان "دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية -دراسة تطبيقية على العاملين في إماراتي-" : حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية في المملكة تتأثر بالأسلوب القيادي و تؤثر فيه خصوصا سلوك القادة و الذي يعد مؤثرا جدا في بناء الثقافة التنظيمية.

ج. حسين حريم و رشاد الساعد (2005)، تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية

-دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني-" : هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد بين العاملين، في الجهاز المصرفي الأردني، وحددت الدراسة الأبعاد الرئيسة للثقافة

التنظيمية بستة أبعاد، وهي: الثقة الموثوقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين أعلى من المتوسط قليلاً؛

- هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين تبادل الموارد؛

- هنالك علاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الموارد؛

- تؤثر بعض العوامل الشخصية على مستوى تبادل الموارد بين العاملين.

د. حمد بن فرحان الشلوي (2005)، تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية-": هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك مستوى الانتماء التنظيمي لمنتسبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً؛

- إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنتسبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منتسبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين؛

- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده.

ه. عبد الكريم إبراهيم الثويني (2007)، تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية - بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني-": هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وقدم الباحث من خلال هذه الدراسة عرضاً لمفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمات ودورها في التحكم في السلوك التنظيمي، وتأثيرها على إستراتيجية المنظمة، وكيفية التفاعل بين مكونات الثقافة التنظيمية،

كما قدم عرضاً لأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، بهدف توصيف نمط الثقافة السائد في المؤسسة، وتوضيح أهم معالمها، وتحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إبرازها كما يلي :

- أن مبدأ احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة بغض النظر عن المكانة في المستوي التنظيمي في المؤسسة ويعزز من صحة ذلك؛

- أن هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة؛

- أوضحت الدراسة بنسبة 69.4% على وجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال تحديد أهداف إستراتيجية، حيث وافق على ذلك 61.2% من أفراد العينة، هذا إضافة إلى أن 66.2% يرون أن المسؤول عن وحدة الموارد البشرية يشارك في عمليات التخطيط على مستوى المؤسسة، وأن هذا التخطيط يتم سنويا لتحديد الاحتياجات، و عليه فإن هذه المؤشرات توضح وجود المقومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

- كشفت الدراسة عن وجود بعض أوجه القصور الخاصة بتفعيل نظام الرقابة الذاتية، وعدم اتسام نظام العمل في المؤسسة بالمرونة، وخاصة فيما يتعلق بإجراء أي تعديلات في نظام الإدارة، كما أن هناك قصور في جانب عقد الاجتماعات لتبادل الأفكار، والمعرفة، وتنظيم الندوات، والمؤتمرات، والتي تعد من الأنشطة الحيوية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء. كما بينت الدراسة وجود قصور في تلمس احتياجات سوق العمل، على الرغم من أن المؤسسة مناط بها تحقيق التوازن في سوق العمل السعودي بين العمالة الوافدة والعمالة الوطنية؛

- أشارت الدراسة إلى أن هناك أهمية لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار في المؤسسة؛

- على الرغم من أن الدراسة بينت أن أبعاد الثقافة التنظيمية التي تناولتها الدراسة تعتبر سائدة في المؤسسة، إلا أن الدراسة أوضحت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الإدارات الثلاث فيما يتعلق باعتبار الأبعاد المحددة في الدراسة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، هذا التباين قد يعزي إلى اختلاف إدراك الإدارات الثلاث لمفهوم كل بعد من الأبعاد، ودرجة ممارسته لتطبيق مفاهيم هذه الأبعاد عمليا؛

- أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة في الدراسة، والمفاهيم السائدة في المؤسسة والخاصة بكل بعد، وعلى الرغم من أن معظم المفاهيم ترتبط ببعضها بدرجة كبيرة، إلا أن هناك بعض المفاهيم ترتبط بدرجة متوسطة.

و. عبد الله بن عطية الزهراني (2007)، تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة-": هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، من خلال مراجعة مفاهيم الثقافة التنظيمية والأداء، وتأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المجتمع السعودي، وسعت الدراسة إلى نموذج يفسر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية، وتحليل عناصرها، ودراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على اختلاف إدراكهم لهذه العناصر في المنظمات السعودية، وكذلك تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة وعناصر الثقافة التنظيمية، والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمات السعودية؛ وجاءت النتائج كمايلي:

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للعاملين في المنظمات السعودية و أي من قيم الثقافة التنظيمية؛

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للعاملين في المنظمات السعودية وكفاءة الأداء؛

- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمر المنظمة و أي من قيم الثقافة التنظيمية؛

- عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين طبيعة نشاط المنظمة بجميع القيم التنظيمية؛

- وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين طبيعة نشاط المنظمة و كفاءة أداء العاملين؛

ز. شاكر جارالله الخشالي، و أياد فاضل محمد التميمي (2008)، تحت عنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة -دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية-": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار، وقد اعتمدت الدراسة نموذجاً مؤلفاً من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية، أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة؛ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- ارتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.

ح. دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ أحمد جودة (2010)، تحت عنوان "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية -دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة-": هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، من أجل ذلك تم دراسة عينة مكونة من أربعة جامعات خاصة أردنية، وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها (التعاون، الابتكار، الالتزام، والفاعلية)، وقد تمكن النموذج من تصنيف الباحثين إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية؛ ومن لديهم شعور قوي بها، بدقة وصلت إلى 83.2%.

كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية، تعود إلى الجنس، أو العمر، أو المستوى الدراسي؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

ط. أسامة الفراج (2011)، تحت عنوان "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام في سورية": هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العامة السورية، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر الباحثين، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث

طبيعة نشاطها، بهدف الوصول إلى نموذج عام يتفق عليه المبحوثين، حيث يجسد هذا النموذج الملامح الأساسية لمجموعة القيم الجوهرية التي يجب أن تكون في المؤسسات، وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات ارتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين و بيئة العمل و الأهداف المنشودة؛

- وقد تبين انه يجب توضيح مهام العاملين وطريقة أدائها وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف، فيما يجب على المديرين أن ينظروا إلى الفرد المتميز على أنه ذو الكفاءة والفاعلية والإنتاجية الأعلى، وأن يتم اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين، وان تتخذ رغبتهم ومقدراتهم بالحسبان في أثناء تكليفهم بمهام العمل وقيادتهم من خلال تعميم المعرفة عليهم؛

- أما فيما يتعلق ببيئة العمل فانه يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للريادة والإنجاز والأبداع، وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها؛

- وأخيرا فإن الأهداف يجب صياغتها بمشاركة العاملين.

2. الدراسات الأجنبية

أ. دراسة M. Shakil Ahmad (2012)، والتي تحمل عنوان " **Impact of Organizational**

Culture on Performance Management -Practices in Pakistan-": هدفت الدراسة

إلى توسيع قاعدة المعرفة عن طريق دراسة تجريبية للعلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وأداء الممارسات

الإدارية، وشملت الدراسة 60 عاملا لمؤسسة COMSATS للإعلام والتكنولوجيا، ووصلت الدراسة النتيجة

انه توجد علاقة إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية مع أداء الممارسات الإدارية.

ب. دراسة Cheikh Mbengue (2008)، والتي تحمل عنوان " **La Dimension Culturelle**

de L'entreprise dans l'élaboration Et la mise en œuvre des Stratégies D'internationalisation

de L'entreprise": هدفت الدراسة إلى تحليل دور البعد الثقافي في تدويل المؤسسة، وذلك عن طريق

الإجابة عن مجموعة من الأسئلة هي: ما هو أثر الثقافة على تدويل المؤسسة؟ ما هو أثر الثقافة على عالم

الأعمال؟ ماهي مكانة الثقافة عند القيام بالخيار الاستراتيجي المتعلق بتدويل المؤسسة؟ كيف يساهم الوعي الثقافي في نجاح عملية تدويل المؤسسة؟

ووصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر الثقافة بصفة مباشرة على عملية المفاوضات، فهي تقوم بوضع حدود للمفاوضات؛
- تسمح الثقافة التنظيمية بوضع قاعدة متجانسة للعمال، ما يؤدي إلى ضعف الاختلافات بينهم.

ج. دراسة Nesrine Chtourou (2012)، والتي تحمل عنوان " **Alignement Stratégique des**

Usage du Système ERP : Emergence d'une Hypothèse Culturaliste : هدفت

الدراسة إلى اكتشاف مكانة الثقافة في القيام بمواءمة استراتيجية لنظام للإعلام الآلي، أي محاولة فهم أثر الثقافة التنظيمية على المواءمة الاستراتيجية في استعمال نظام ERP (Enterprise Resource Planning)؛ ووصلت الدراسة إلى نتائج تسمح لها بتثمين دور الثقافة كداعم لعملية المواءمة الاستراتيجية لنظام ERP.

د. دراسة Martino Gildas SANT'ANNA (2000)، تحت عنوان " **La culture du**

leadership dans le management des entreprises beninoises: Cas de Benin

Telecom SA (ex OPT) : هدفت الدراسة إلى محاولة إظهار أهمية ثقافة القائد في إدارة المؤسسات البنينية قصد تحسين الأداء، وذلك من خلال إظهار دور القائد في دعم القدرة الإدارية لتسيير الموارد البشرية؛ ووصلت الدراسة إلى أن لثقافة القائد الأثر الأكبر على إدارة الموارد البشرية، كون أن ثقافة القائد تعتبر الثقافة المرجعية لكافة عمال المؤسسة.

ه. دراسة John P. Kotter et James L. Heskett (1992)، تحت عنوان " **Corporate**

Culture and Performance : الدراسة التي حملت شكل كتاب هو ثمرة تحقيق كبير في شكل أربع

دراسات ضخمة قادها الباحثان من أوت 1987 إلى جانفي 1991 في الولايات المتحدة الأمريكية ومولت من طرف قسم البحث ل (Harvard Business School)، وشملت الدراسة 207 مؤسسة تنشط في

22 قطاع من الصناعات، وكانت تهدف إلى محاولة الإجابة عن سؤال محوري: هل توجد هناك علاقة سببية

بين ثقافة أي مؤسسة ونتائجها (أدائها)؟ وكذلك البحث في طبيعة تلك العلاقة ومحاولة قياسها، ووصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر ثقافة المؤسسة بشكل كبير على الناتج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل؛
- تلعب الثقافة دورا كبيرا في نجاح المؤسسات، كما أنها تمثل العامل الذي يحدد نجاح أو فشل المؤسسة في ظل تغيرات بيئة المؤسسة؛
- توجد عدة أشكال للثقافة السلبية، ويمكنها الانتشار بسرعة حتى في المؤسسات المسيرة من قبل قادة أذكيا وبراعماتيين؛
- الثقافات التي تقاوم التغيير يمكن تحويلها إلى شكل إيجابي.

و. دراسة **Saima Shafiq و Mashal Ahmed (2014)**، والتي تحمل عنوان **"The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance -A Case Study of Telecom Sector-** أجريت هذه الدراسة على مؤسسات الاتصالات في باهاوالبور بباكستان، والهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي من أجل معرفة كيف تساعد ثقافة المنظمة في تعزيز الأداء التنظيمي، و تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي، ووصلت إلى النتائج التالية:

- أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات؛
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحقيق الهدف التنظيمي؛
- وتظهر النتيجة أن هناك وجود نسبة منخفضة من حالات عدم التأكد، ما يعني وضوح الإجراءات، والأدوار؛
- وأن تجنب حالات عدم التأكد سيكون أفضل للأداء التنظيمي؛

- تشجع المؤسسات العمل الجماعي، والعمال الذين يشجعون العمل الجماعي هم أكثر ارتياحا لعملهم و مع مشرفهم؛

- تعمل المؤسسة بنظام حوافز مشجع، مما يزيد من أداء الموظفين وأيضاً أداء المنظمة.

أ. دراسة **Priscilla Heinze (2014)**، والتي تحمل عنوان " **Cultural Influence on Intuitive Decision Making**" : تهدف هذه الدراسة إلى الربط بين ظهور الحدس كنتيجة لمعالجة المعرفة الضمنية، وهي تتناول أساساً مسألة ما إذا كان الحدس أداة مناسبة لصنع القرار أو لا، وتبين الدراسة أيضاً أن الاختلافات الثقافية تلعب دوراً هاماً في العملية، ووصلت إلى النتائج التالية:

- الثقافة وخصائصها تؤثر على صنع القرار وخياراته؛

- الحدس يعتمد على تجارب طويلة الأمد للفرد والتعلم منها؛

- تم استخدام القرار الحدسي في العديد من جوانب منظمات الأعمال؛

- عند تطبيق القرار الحدسي بعناية، وضمن بيئة مناسبة، فإنه يمكن أن تسهم في خلق ميزة تنافسية واسعة للمؤسسات؛

- وتقرح هذه الدراسة تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة لتحسين نوعية عملية صنع القرار الحدسي.

ز. دراسة **Fakhar Shahzad، و Rana Adeel Luqman، و Ayesha Rashid Khan**، و

Lalarukh Shabbir (2012)، التي تحمل عنوان " **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance -An Overview-**" : تناولت هذه الدراسة، تعريف، وقياس

الثقافة التنظيمية، وأثرها على الأداء التنظيمي، من خلال تحليل الدراسات والنماذج التجريبية التي ترتبط

بالثقافة التنظيمية والأداء، والهدف من هذه الدراسة هو إظهار المفاهيم، قياس، ودراسة مختلف المفاهيم حول

ثقافة المنظمة والأداء، ووصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعمال؛

- كل فرد في المنظمة له ثقافة مختلفة، وهذه الثقافة تحاول ضبط قواعد وقيم المنظمة؛
- تبني ثقافة المنظمة يساعد الموظفين على القيام بعملهم بكفاءة وفعالية؛
- أداء الموظفين يؤدي إلى الزيادة في صافي أرباح المنظمة؛
- الثقافة التنظيمية القوية هي مفيدة جدا للموظفين الجدد من أجل تبنيتها، والحصول على الميزة التنافسية في ظل ظروف معينة.

ح. دراسة (2012) Nebojša Janićijević، والتي تحمل عنوان "Organizational Culture and Strategy":

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الاستراتيجية، و الثقافة التنظيمية كمفهومين أساسيين في الإدارة، و تحليل طبيعة، وآلية تأثير الثقافة على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وتأثير الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، ووصلت للنتائج التالية:

- الاستراتيجية والثقافة التنظيمية مرتبطان، هذه العلاقة تسمح بخلق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية من خلال، وضع خرائط تفسيرية للأحداث الداخلية والخارجية التي تفرض على صناع القرار الاستراتيجي؛
- تحدد الثقافة الطريقة التي تجمع بها الإدارة العليا المعلومات، والطريقة التي يتم بها النظر، وتفسير البيئة، وموارد المؤسسة، هذا الذي يؤثر على اتخاذ القرار الاستراتيجي؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية من خلال إضفاء الشرعية على الاستراتيجية، أو نزع الشرعية عنها، اعتمادا على الاتساق بين القيم الثقافية، والاستراتيجية المختارة، وعندما تقوم الثقافة بإضفاء الشرعية على الاستراتيجية، فإنها تسهل إلى حد كبير تنفيذ الاستراتيجية، وعندما تقوم الثقافة بإفقاد الشرعية الاستراتيجية من وجهة نظر الموظفين والمديرين، فإنه يجعل تنفيذ استراتيجية المختارة يكاد يكون من المستحيل؛

- وتؤثر الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على الثقافة أو عدم إضفائه، حسباً لانسجام القيم والقيم الثقافية.

ط. دراسة Amin Nikpour (2016)، التي تحمل عنوان " The impact of organizational culture on organizational performance-The mediating role of employee's organizational commitment": تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من دور الوسيط الذي يقوم به الالتزام الوظيفي للعمال، في العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والأداء التنظيمي، ووصلت للنتائج التالية:

- يوجد أثر إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؛
- يوجد أثر إيجابي غير مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي باستخدام الالتزام التنظيمي للعمال؛
- الأثر الغير مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي أكبر من الأثر المباشر.

VIII. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة تتسم بأهمية خاصة كونها من الدراسات القليلة التي ربطت بين أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاث (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني)، بالإدارة الاستراتيجية، متمثلة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية، إضافة إلى الدراسة الميدانية التي تناولت واحداً من القطاعات الحيوية، والمتمثل في قطاع المؤسسات المتوسطة الصناعية، كما أن الدراسة الميدانية يمكن أن تعد مرجعاً لتحديد المميزات الثقافية للمؤسسات الصناعية المتوسطة بولاية سطيف.

- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:
- تحديد الجوانب التي سبق البحث فيها، والبدء من حيث انتهت البحوث السابقة؛
 - توجيه الباحث للاستعانة بالعديد من المراجع المتعلقة بمشكلة الدراسة؛
 - المساعدة على تحديد منهج الدراسة، واختيار أدوات الدراسة الأكثر ملاءمة؛
 - تصميم أداة الدراسة (الاستبيان).

IX. خطة البحث

تمت دراسة الموضوع في إطار خطة اشتملت على أربعة فصول، هي كالتالي:

1. **الفصل الأول:** سيتم من خلاله تناول الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأبعادها ودراسة مكونات كل بعد مع التركيز على كل من القيادة، الهيكل التنظيمي و الرضا الوظيفي؛
2. **الفصل الثاني:** سنتطرق للإطار النظري للإدارة الاستراتيجية وأبعادها، مع التركيز على عنصري صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وأبعادهما، وخاصة بعدي اتخاذ القرار و الأداء؛
3. **الفصل الثالث:** سنركز في هذا الفصل على علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية ممثلة بالقيادة، الهيكل التنظيمي، والرضا الوظيفي بأبعاد صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ممثلين ببعدي اتخاذ القرار والأداء على التوالي؛
4. **الفصل الرابع:** هو الفصل التطبيقي، الذي ستنتم فيه الدراسة الميدانية، وسنعرض فيه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى منهجية الدراسة ومجتمعها، وكذا أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة، تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة، واختبار فرضياتها، وفي الأخير سنتطرق لنتائج الدراسة وبعض الاقتراحات.

X. حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع المؤسسات المتوسطة لولاية سطيف، حيث شملت 25 مؤسسة المتوسطة صناعية متواجدة بولاية سطيف؛
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من بداية مارس 2017 إلى نهاية سبتمبر 2017.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة 117 اطار سامي من رؤساء أقسام، ورؤساء مصالح، للمؤسسات محل الدراسة.

XI. صعوبات الدراسة:

- شبه انعدام للمراجع التي تبحث في موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية، إلا بعض الكتب والمقالات باللغة الإنجليزية التي تم نشرها على شبكة الإنترنت نظرا لحدثة الموضوع وقلة تداوله؛
- اقتصار الدراسة الميدانية على بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية بولاية سطيف، لأنه من الصعب دراسة كامل القطاع سواء بولاية سطيف أو بالوطن ككل نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة؛
- بيروقراطية بعض المؤسسات لم تسمح لنا بالوصول إلى الإطارات محل الدراسة؛
- اشتراط إدارة بعض المؤسسات تحديد عدد الاستبيانات الموزعة، مع ملاحظة العديد في عملية استرجاعها؛
- عدم اهتمام بعض الإطارات وعدم جديتهم في التعامل مع الاستبيان.

الفصل الأول:
الإطار النظري
للتقافة التنظيمية

نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الدارسين في علم الاجتماع، والإدارة، وعلم النفس، والاقتصاد لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة، فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وترسخ من خلال التفاعل الاجتماعي، والتضامن بين العاملين فيها.

تستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات، والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد، والمعايير التي تطبقها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية، وتولد الإحساس بالهدف، والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من الثقافة التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزام كل من ينتمي إليها بقيمتها، وأهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية قوية تمكن أعضائها من الالتزام، والانضباط، الإبداع، والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها، وتتحكم في رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة، ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى عدد من العناصر المهمة كالمفاهيم، والتطور التاريخي لمفهوم الثقافة، وأبعاد الثقافة في الواقع التنظيمي، كما سنتطرق أيضا إلى اثر الثقافة على كل من القيادة، والهيكل التنظيمي، وأخيرا أثر الثقافة على الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

في الفترة المعاصرة تطورت فكرة أن نجاح المنظمة يمكن أن يتوقف على شيء غير محسوس، غامض، وغير دقيق، وهو ليس تقنيا أو إقتصاديا، لكن أكثر انتشارا في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح، هذا الشيء يتمثل في الثقافة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة

نشأت الثقافة البشرية مع ظهور الإنسان، وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، ومع هذا فإن القليل الذي أمكن اكتشافه من آثار الانسان وأدواته التي استعملها، والتي تعبر عن ثقافته، والتاريخ كان شاهدا على هذا التطور والنمو المذهلين، والذي انطلق بطيئا، لكن سرعان ما تسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى قفزات مذهلة، هذه الحفريات الأثرية التي كانت شاهدا على تطور الثقافة، حيث أنها بينت تطور الإنسان على الأرض، يسميها علماء العقل البشري بـ "حفريات العقل" خالق تلك الثقافة.¹

ويرجع أصل كلمة ثقافة إلى اللغة اللاتينية "Cultura" التي كان يقصد بها "Cultivement"، و"Culture"، و "Culturage"، و"Culture"، و"Coulture"، والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13م، وكانت تمتلك عدة معاني منها "الحيطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى"، وتدلل على أن الثقافة تشبه عملية الحرث، وخدمة الأرض، وزراعتها²، أما في اللغة العربية فالثقافة كلمة اشتقت من الفعل تَقَفَ بمعنى حذق، ومهر أو فطن، ثقف الشيء أي أقام المعوج منه، وسواه، ثقف الإنسان بمعنى هذبه، وأدبه، وعلمه.

¹ عثمان فراج، "الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي"، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص03.

² العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص26.

الفرع الأول: ظهور الثقافة

كما يبين Ahlstrand، Mintzberg وLampel: "الثقافة ليست في الحقيقة فكرة جديدة، فلقد كانت منذ وقت المفهوم الأساسي للأنثروبولوجيا؛ من وجهة نظر علم الأنثروبولوجيا، فالثقافة حاضرة في كل الأماكن حولنا، ما نشره، في الموسيقى التي نستمع إليها، في طريقة تواصلنا...، في نفس الوقت الثقافة هي ما يميز الطريقة التي نستعمل بها كل هذا، هي ما يميز مؤسسة عن أخرى، صناعة عن أخرى، بلد عن بلد"¹، إذن الثقافة مشتقة من علم الأنثروبولوجيا، و لم تتمكن من حصد إجماع حول مفهومها، حيث كانت هناك العديد من المحاولات لإعداد مفهوم موحد لكن دون جدوى، لكن مع الوقت تم اتفاق حول اعطاء مفهوم للثقافة.²

من بين التعاريف الأساسية التي كان لها الأثر الكبير على البحوث الأنثروبولوجية الأمريكية، يوجد تعريف تايلور الذي يصف الثقافة على أنها: "الكل المعقد الذي يحتوي على المعارف، المعتقدات، الفن، العبرة، الحقوق، الأعراف، وكل الطباع، والعادات التي يكتسبها الإنسان كونه فرد من المجتمع"³، بالنسبة لعلماء الأنثروبولوجيا فالثقافة هي أساسا ترجمة للعالم بنشاطاته، و منتجاته التي يعكسها؛ أما بعيدا عن مجالات العلم فإن هذه المعتقدات هي مشتركة جماعيا في أطوار الحياة الاجتماعية.⁴

¹ Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., **Safari en pays stratégique: L'exploration des grand courant de la pensée stratégique**, Paris, Ed Village Mondial, 1999, P268.

² Swidler A., "Culture in action: Symbols and Strategies", American Sociological Review 1986, Vol 51, Issue 2, P P 273-286.

³ Hofstede G. et al, "Mesuring Organizational Culture: A Qualitive and Quantative Study across twenty Cases", Administrative Science Quarterly, June 1990, Vol 35, N°2. P01.

⁴ Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., OP, cit, P268.

الفرع الثاني: مخطط زمني لمختلف مفاهيم الثقافة

التحليل الثقافي لـ Pesqueux المقترح في كتابه "المؤسسة متعددة الثقافات (L'entreprise Multiculturelle)، تمكن من وضع مخطط زمني لمختلف مفاهيم الثقافة حسب المؤلفين، والتخصصات: بالأول في القرن 19 مفهوم الثقافة يشكل مشروع الأنثروبولوجيا، بعدها يأتي دور "علم الاجتماع العام" ليتملكه، ليتركه بعدها إلى "علم الاجتماع الجزئي" الذي يتعلق بالمنظمات والعمل، وأخيرا "علم اجتماع المنظمات".¹

الشكل 01: التطور الزمني لمفهوم ثقافة



المصدر: من إعداد الباحث

I. الثقافة من المنظور الأنثروبولوجي

يعد تايلور أب الأنثروبولوجيا المعاصرة، وذلك يرجع إلى أبحاثه حول أساسيات بقاء الثقافات القديمة في الثقافات المعاصرة²، وقد ميزت المنهج الأنثروبولوجي ثلاثة مفاهيم، كانت كثيرة الاستخدام، وهي:³

- الأنثروبولوجيا المعرفية (Cognitive)؛

- الأنثروبولوجيا الإشارية (Symbolique)؛

- الأنثروبولوجيا الهيكلية (Structural).

¹ Pesqueux Y., *L'entreprise Multiculturelle*, Paris, Ed Harmattan, 2004, P01.

² Idem.

³ Walsh I., Kefi H., "The Spinning Top Model, a new path to Conceptualize Culture and Values: Applications to IS research", In Twenty Ninth International Conference on Information Systems (ISIC), Proceeding Association for Information Systems, Paris, 2008, P03.

فيما يخص الأنثروبوجيا المعرفية ف O'higgins، و Rossi يعرفان الثقافة أنها: "نظام للمعرفة متوزع، أو بشكل أدق هي نظام معرفي، و معتقدي"¹، أما الأنثروبولوجيا الإشارية ميزتها أعمال Geertz، الذي أعطى للأنثروبولوجيا دور تفسيري (Interprétatif) أكثر منه وصفي (Descriptif)، ويعرف الثقافة على أنها: "نظام للإشارات والمعاني المشتركة"²، و أخيرا الأنثروبولوجيا الهيكلية، فحسب Lévi-Strauss، الذي أوجد موضوعا يتعلق بإيجاد ثوابت ثقافية متطابقة من ثقافة إلى أخرى.³

II. الثقافة من المنظور الاجتماعي (La démarche Sociologique)

الدراسات الاجتماعية للثقافة كانت أكثر دقة فيما يخص مواضيع محددة، مع مستويات تحليل متعددة⁴، و يوضح Fleury أن الانحراف بين المفهومين الأنثروبولوجي، و الاجتماعي للثقافة قد نشأ نتيجة استبدال للمتغيرات (مثل: الجيل، الجنس، الانتماء العرقي، التعليم...)، لفائدة فكرة "التفاعل بين الطبقات الاجتماعية"، معالجا إشكالية مرتبطة ببناء هوية اجتماعية، وبالتالي سوسيولوجيا الثقافة تتساءل حول الإشارة في الحياة الاجتماعية، و تتبنى مشروع بناء أنظمة للتقبل⁵، أما في مشروع Morin لإعطاء طابع اجتماعي لمفهوم الثقافة، فقد تطرق إلى أن الثقافة هي جزء من مكونات الرابط الذي يجمع بين الفرد، و المجتمع، ويعترف بوجود إجراءات نشطة للثقافة، من خلالها تتفاعل هذه الأخيرة مع الهياكل الاجتماعية.⁶

III. الثقافة وعلم المنظمات

حسب Pesqueux فإن العديد من الكتاب كرسوا أعمالهم حول موضوع الثقافة كأداة للانحراط في الهياكل الاجتماعية، في المؤسسة يمكن فهم مفهوم الثقافة كأحد العوامل أو كمشروع، وقد ظهرت العديد من الأسئلة حول تأثير الهياكل على تصرفات الجهات الفاعلة في المؤسسة، هذا المفهوم دخل "علم المنظمات" ليس فقط ببعده الإدراكي، و لكن كذلك ببعده التوجيهي⁷، و هذا يدفعنا إلى إلقاء نظرة على أعمال Smircich، الذي انطلق من تساؤل رئيسي من أجل تحليل معنى الثقافة، بهدف التحليل التنظيمي:

¹ Pesqueux Y., OP, cit, P02.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Walsh I. et Kefi H., OP, cit, P04.

⁵ Pesqueux Y., OP, cit, P02.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

« Culture may be an idea whose time has come; but what exactly does a
“Culture perspective” on organization mean? »

يمكننا ترجمة هذه المقولة كما يلي: "الثقافة يمكن أن تكون فكرة آن أوأها، لكن ما هو بالضبط أثر "منظور الثقافة "على معنى المنظمة؟"، و قد بنى تفكيره انطلاقاً من نقطة تقاطع نظرية التنظيم مع الثقافة الأنثروبولوجية، لتسليط الضوء على ضرورة وجود "النموذج الثقافي" للقيام بالتحليل التنظيمي¹، هذا التقاطع للنظريتين أظهر خمسة مواضيع مهمة للبحث، بهدف تقديم دراسة موضوعية للتنظيم، وإدارة المؤسسات، وهي:²

- التقاطع الثقافي (Cross Culture)؛
- ثقافة المؤسسة (Corporate Culture) ؛
- الإدراك التنظيمي (Organizational Congnition)؛
- الرمزية التنظيمية (Organizational Symbolism) ؛
- عمليات اللاوعي والتنظيم (Unconscious Process and Organization).

فيما يخص أول موضوعين (التقاطع الثقافي، ثقافة المؤسسة)، فحسب Smircich يمكن للثقافة أن تظهر على شكل متغير تنظيمي مرتبط، أو مستقل، داخلي، أو خارجي، ورغم كون الموضوعين مستقلين، إلا أنهما مستمدان من نفس الافتراضات الأساسية، المتعلقة بطبيعة العالم الاجتماعي، عالم المنظمات، و الطبيعة البشرية³، أما فيما يخص المواضيع الثلاثة المتبقية (الإدراك التنظيمي، الرمزية التنظيمية، عمليات اللاوعي والتنظيم)، فالثقافة فيها لا تعتبر كمتغير، بل بالعكس تعتبر تشبيهاً من أجل وضع تصور للمنظمة، والثقافة تعتبر كجهاز معرفي من أجل تحليل المنظمة كظاهرة اجتماعية؛ إذن المنظمة ينظر إليها كشكل خاص للتعبير البشري.⁴

و نلاحظ أن هذا التحليل المتقاطع يظهر أن مفهوم الثقافة يوجه التحليل التنظيمي نحو مختلف اتجاهات البحث.

¹ Smircich L., “Concept of Culture and Organizational Analysis”, Administrative Science Quarterly, September 1983, Vol 28, p339.

² Idem.

³ Smircich L., OP, cit, p347.

⁴ Smircich L., OP, cit, p353.

الفرع الثالث: نحو فصل التحاليل الثقافية

يظهر مفهوم الثقافة كنتيجة في "علم المنظمات"، إضافة إلى بعدين آخرين نتجا عن غموض مشروع المؤسسة، وهما: "الثقافة المهنية"، و "الثقافة الوطنية"، ونسج هذه الأبعاد الثلاثة فيما بينها يشكل موضوع العلاقة بين الثقافة والمنظمة، فعند طرح مشكل "الغموض" المرتبط بفرضية الثقافة، قام Pesqueux بالتنبيه إلى وجود ظاهرة تنظيمية معينة عند القيام بدراسة أثار الثقافة، وهي: ضرورة الفصل بين المستويات الثلاثة للتحليل الثقافي عند القيام به، وهي: المستوى التنظيمي، المهني، والوطني، وحسب نفس الكاتب فإنه يوجد تفسير مقبول في التصنيف الذي قام به Hofstede، الذي ميز ثلاث مستويات للثقافة حسب مكان التنشئة الاجتماعية، وهي:

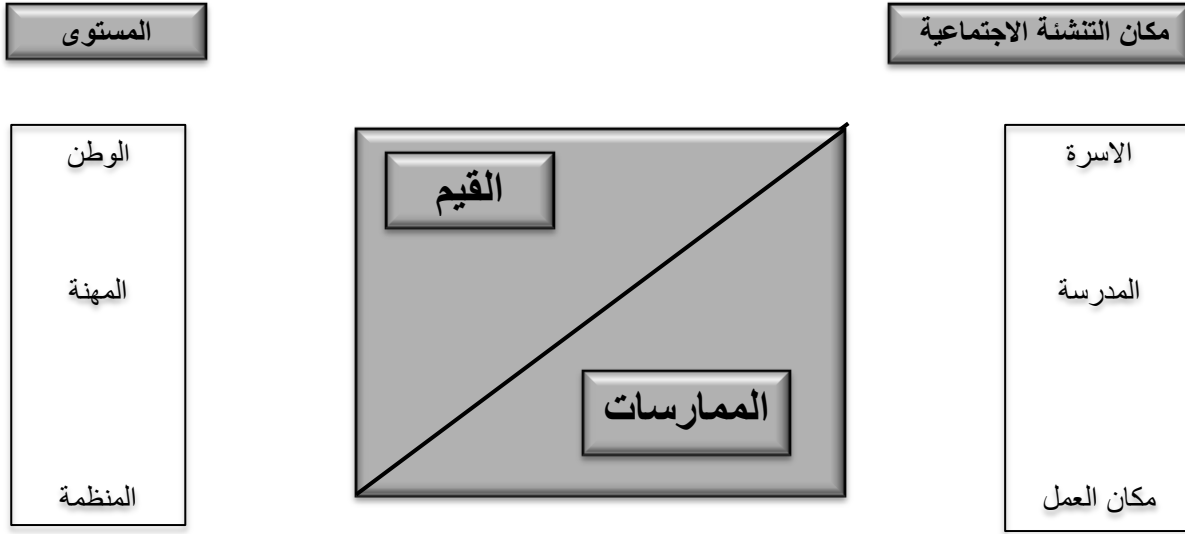
- الثقافة التنظيمية؛

- الثقافة المهنية؛

- الثقافة الوطنية.

دراسة Hofstede تبين أن الفروقات التي تظهر بين الثقافات التنظيمية، لا تفسر بنفس الطريقة التي تفسر بها فروقات الثقافة الوطنية، أما على مستوى الثقافة الوطنية ميز الكاتبان إختلافات كبيرة في القيم، فكمثال على الرغم من أن الممارسات كانت مماثلة بين عمال مؤسسة IBM في مختلف فروعها الوطنية، في حين أن إختلافات الثقافة التنظيمية تظهر في ممارسات العمال أصحاب القيم المتماثلة، ومنه يمكن تفسير هذه النتائج باختلاف أماكن تنشئة القيم والممارسات الاجتماعية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 02: الاختلافات الثقافية: مستوى الوطن، المهنة والمنظمة



Source: Hofstede G. et al, “Mesuring Organizational Culture: A Qualitive and Quantative Study across twenty Cases”, Administrative Science Quarterly, June 1990, Vol 35, N°2, P08.

في البداية تكتسب القيم منذ الطفولة، داخل الأسرة، وبعدها في المدرسة ثم الجامعة، هذه القيم تتم برمجتها داخل عقل الفرد، بعدها يتم اكتساب الممارسات التنظيمية، من خلال التنشئة الاجتماعية في مكان العمل، حسب الكاتيين فإن كل مؤسسة توظف أفرادا يمتلكون مميزات معينة (جنسية، سن، تعليم...)، وبالنتيجة فهم أصحاب قيم معينة، إذن تنشئتهم الاجتماعية في المؤسسة تتم عبر تعلم الممارسات، التي تتم داخل المؤسسة (الاتفاقيات، الأعراف، الاستعمالات، رموز، طقوس...).

السؤال المتعلق بالتنشئة الاجتماعية يقودنا مباشرة إلى تحليل Berger و Luckman، الذين يميزان بين نوعين للتنشئة هما: "التنشئة الاجتماعية الأولية" (تتكون عند الطفولة)، و "التنشئة الاجتماعية الثانوية" (وهي ما يتعرض له الفرد عندما يكبر وطيلة حياته)، و أين التنشئة الاجتماعية المهنية تشكل المكون الرئيسي¹.

كما يوضح الشكل فإن الثقافة المهنية تتوسط كلا من الثقافة الوطنية، والثقافة التنظيمية، ومرتبطة بقوة بالقيم كما بالممارسات، وأبعد من فكرة Hofstede حول الثقافة المهنية، يأتي Trice ليعطي منظورا آخر مقاربا للممارسات المهنية، عكس الثقافة التنظيمية التي تؤثر بكافة عمال المؤسسة بإيديولوجية معينة،

¹ Pesqueux Y., OP, cit, P04.

وسلوكيات معينة مشتقة من مهمة، وتاريخ المؤسسة، الثقافة المهنية تحتوي على مجموعة معينة من الأفكار، والمعتقدات، والممارسات التي تتراكم من الدراسة، والخبرة المهنية للأفراد الذين يقومون بنفس المهنة، هذه الثقافة إذن تنبع من المجتمع المهني، أو من مجموعة من الأفراد الذين ينتمون إلى مهنة معينة، و حسب Guzman هذه المجموعة من الأفراد تستعمل إيديولوجيات مميزة لكل عضو، من أجل إبراز سلوك معين في إطار المهنة، ومنه يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية الشاملة، تتكون من العديد من "الثقافات الفرعية"، وأن بعض منها يتم تعريفها عن طريق الهوية المهنية لمجموعة معينة.¹

بالعودة إلى النظريات المعاصرة للثقافة، ف Johnson يحلل ثقافة المؤسسة من ناحية "الإطار الثقافي المرجعي"، فقبل الثقافة التنظيمية توجد هناك أيضا معتقدات، وسلوكيات مشتركة على مستوى الوطن (أو المنطقة)، القطاع (بمجال القطاع) ووظيفي/فرقي، وهذا يأخذنا أيضا إلى "مجالات التأثير الثقافي" المقدمة من طرف Schneider et Barsoux، والمرتبطة بالثقافة المحلية، القطاعية، المهنية، و الوظيفية...²، و نذكر أخيرا أن المستويين "الوطني"، و "التنظيمي" للثقافة، قد حصلوا على اهتمام كبير في مجال البحث الأكاديمي، منذ ظهور أول مقارنة للثقافة الوطنية ك "برمجة ذهنية" من Hofstede إلى وقت ظهور مقارنة معاصرة ل"الثقافة التنظيمية" من Schein، بالإضافة إلى هذا فإن دراسة أثر الثقافة التنظيمية لا يمكن أن يتم بصفة مستقلة عن الثقافة الوطنية، لأنها تعرف بنفس طريقة تعريف الثقافة الوطنية لكن على نطاق أصغر هو نطاق المؤسسة، رغم أن Hofstede يؤكد على أن كلتا الثقافتين الوطنية، والتنظيمية هما ظاهرتان مختلفتان، والقيام باستعمال مصطلح "ثقافة" للمستويين يمكن أن يؤدي إلى غموض، و خلط.

¹ Guzman I. R. et al, "Occupational Culture and Commitment in the IT Profession: A Multicountry Perspective", In Proceeding of the twelfth America Conference on Information Systems, Acapulco, Mexico, August 4-6 2006, P05.

² Pesqueux Y., OP, cit, P05.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

لم تظهر البوادر الأولى للاعتراف بأهمية مفهوم الثقافة التنظيمية، و قوته التفسيرية في مجال نظريات الظواهر الظرفية، و صحتها في طريقة معالجة المشاكل التنظيمية، إلا في بداية الثمانينات¹، هذه الفترة ميزها نجاح المؤسسات اليابانية، التي كانت تتعامل بطريقة مختلفة عن المؤسسات الأمريكية، بالرغم من كونها تنسخ التكنولوجيا عنهم دون توقف²، و نتج عن ذلك زيادة، وانتشار المؤلفات الأكاديمية سواء الأمريكية، أو الأوروبية التي تدرس مفهوم الثقافة كسؤال إداري مهم، و بصفة أدق كوجه من أوجه سلوك المنظمة.

I. حسب Thévenet فإن مفهوم الثقافة التنظيمية يتم تحليله بطريقة مختلفة بحسب طريقة النظر إليها كمتغير، أو كطريقة لتمثيل المنظمة.³

II. و ميز Smircich تيارين من البحوث مصدرهما الثقافة التنظيمية، هما:⁴

1. مقارنة "has"، التي بحسبها تمتلك المؤسسة ثقافة، وتعتبرها كجهاز أو متغير يؤثر و/أو يتأثر بمتغيرات أخرى تنظيمية، إذن الثقافة هنا تعتبر كآلية تكيف، أو كمنظم مساهم في الأداء الكلي للمؤسسة؛
2. مقارنة "Is"، التي تستمد أصلها من الأنثروبولوجيا التقليدية، وتعتبر المؤسسة بحد ذاتها ثقافة أو أكثر، تعتبر الثقافة على أنها "وصف" لدراسة المؤسسات، ومنه فقد تبع هذا التعريف مجموعة كبيرة، ومختلفة من التعاريف التفسيرية للثقافة التنظيمية.

III. حسب Trice و Beyer، يمكن النظر للثقافة من جانبين: الشكل، والجوهر؛

الجوهر: يتكون من نظام من المعتقدات المشتركة، وغالبا ما تسمى "أيديولوجية" المؤسسة"، وحسب الكاتبين فإن الإيديولوجيا هي: "مجموعة المعتقدات المستقلة، والموزعة على كيفية التصرف، القيم التي تحدد ما يجب القيام به"، و ترتبط المعايير بالسلوك المتوقع من الجهات فاعلة.

¹ Pesqueux Y., OP, cit, P08.

² Mintzberg H., Alhstrand B. et Lampel J., OP, cit, P272.

³ Maurice Thevenet, **La culture d'entreprise**, PUF, Paris, 2003, P03.

⁴ Smircich L., OP, cit, P345.

الثقافة التنظيمية تميل إلى تسليط الضوء، وتوجيه هذه العناصر، لكن لا تقترح إطاراً رسمياً للعمل من أجل تحسين التعاون أو تصورات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، بل هي مقارنة، هدفها جعل أصحاب القرار يفكرون في ماهية مؤسستهم، القيم التي تحملها، وحتى القيم التي يحملونها، فقيادة المؤسسة، وكل قسم، ومصالحة هم من يقدمون أيديولوجية المنظمة، القيم الأساسية، ومعايير السلوك، ويتم خلق، وتنفيذ، ودعم الثقافة التنظيمية على المستوى الاستراتيجي، وتصل حتى إلى المستوى التشغيلي.¹

IV. حسب Gray و Chay، فإن أصحاب القرار هم من "يصنعون" عن طريق ممارستهم الإدارية، التي تجسد ثقافة مؤسسة معينة لتكون إطاراً معرفياً، الذي يسمح للجهات الفاعلة بفهم حالة ما يلاحظونه أو تعلم، وبناء لغة، ومصطلحات ضرورية للقيام بالتواصل بفعالية مع الآخرين²، والهدف هنا هو تشكيل (تعديل) الثقافة التنظيمية للمؤسسة، من أجل جعل التنظيم الذي تم وضعه قادراً على تحقيق الأهداف، والأداء المتوقع، الثقافة التنظيمية إذن هي مقارنة متناقضة، لأنها تعتمد على دراسة التغيرات المحتملة داخل المنظمة، والهيكلي الذي فيها، عكس الفرضيات الأولى التي كانت تعتبر أن الثقافة التنظيمية ذات طابع مستقر.³

إن مختلف الأعمال التي تطرقت إلى موضوع الثقافة التنظيمية، تظهر أنه من أجل فهم هذا الموضوع يجب أن يتم التعرف عليه من عدة زوايا، وبالتالي فهم أفضل لتأثيرها على المؤسسة، وأصحاب المصلحة⁴، وعند دراسة الأعمال التي كانت الثقافة التنظيمية موضوعها، وجدنا ثلاثة اتجاهات للبحوث، هي:⁵

- بحوث حول تعريف المفهوم؛

- بحوث حول تحديد العناصر المكونة له؛

- بحوث حول أساليب التقييم.

¹ Trice H. M., Bayer J. M., **The cultures of work organizations**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993, P05.

² Choi D. Y., Gray E. R., "Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies?", Business Horizons, Vol. 51, 2008, P342.

³ Kanter R. M., **When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990's**, New York: Simon and Schuster, 1989, P25.

⁴ Topliceanu G. D., Robin V., Merlo C., Girard Ph., "A preliminary approach to consider organizational culture in the strategic design project management", Proceedings of ERIMA08, 6-7th November, Porto, Portugal, 2008. P07.

⁵ Idem.

و يمكننا تحديد اتجاهين فكريين رئيسيين فيما يتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية:¹

- المقاربة التي ترى الثقافة التنظيمية من المنظور الكمي؛

- المقاربة التي ترى الثقافة التنظيمية من المنظور النوعي.

المقاربات الكمية تعتبر أن الثقافة التنظيمية هي متغير قابل للقياس (Schneider ،Denison)، أما المقاربات النوعية فتركز على الجانب الإثنوغرافي (الأنثروبولوجيا الوصفية)، والاجتماعي للمنظمة (Rohlen ،Barley et Meryl ،Trice et Sonnenstuhl...).

V. منطلقا من التعاريف الكلاسيكية Pettigrew، يصف الثقافة على أنها: "نسيج اجتماعي تعبيرى"، مثل نسيج جسم الإنسان الذي يربط بين العظام، ممثلة بهيكل المؤسسة، بالعضلات، ممثلة بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، بمعنى أن الثقافة تمثل القوة الحيوية للمؤسسة، مثل روح الجسم الحي²، وهذا هو السبب لإعتياد تعريف الثقافة على أنها: "الغراء (اللاصق) الاجتماعي، أو المعياري الذي يمسك المنظمة معا" (The social or normative glue that holds an organization together)³.

VI. اوتشي Ouchi يرى الثقافة على أنها تقاليد، ومناخ للعمل للمؤسسة التي تمتلك قيم ومعتقدات، ومع ذلك فإن مراجعة الأدبيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، يكشف وجود نقاش دائر حول التمييز بين المعاني المرتبطة بمفاهيم "الثقافة"، و "مناخ العمل"، و رغم وجود تشابه وثيق إلا انه يوجد أيضا اختلافات حساسة، و في الواقع مناخ العمل هو مفهوم أدق من الثقافة، ويهتم بالتصورات الفردية لأعضاء المنظمة بخصوص فكرة، أو شيء معين (مثل مناخ عمل آمن...)، في حين أن الثقافة تشير إلى القيم، وأنماط السلوك العام.⁴

VII. في نفس السياق Schneider و Reichers يعتقدان أنه على عكس مناخ العمل، فإن الثقافة موجودة في أعلى مستويات الموضوعية، و أن مناخ العمل هو أحد مظاهرها، ويؤكد الكاتبان أيضا أن مناخ العمل مؤقت، ويتشاركان بخصوص المفهوم مع الباحث Taguiri، مؤكداين أن استمرارية مناخ العمل ليست دائمة

¹ Idem.

² Mintzberg H., Alhstrand B. et Lampel J., OP, cit, P272.

³ Smircich L., OP, cit, P345.

⁴ Ouchi W., G. Markets., "Bureaucracies. and Clans, Administrative Science Quarterly", March 1980, Vol 24, P129.

مثل استمرارية الثقافة، إذا مناخ العمل يتميز كونه نتيجة لمواقف مؤقتة للأطراف الفاعلة بخصوص ظروف المنظمة.¹

إذن وفي ظل هذا الخلط، نود أن نوضح أن معالجتنا للموضوع، سوف تقتصر على مفهوم الثقافة التنظيمية فقط، وسوف نعتمد على التعاريف التالية:

I. Schein الذي يعتبر الرائد في مجال الثقافة، يعتبر الثقافة على أنها: "المستوى الأعمق للافتراضات الأساسية الضمنية، والمعتقدات التي يتم مشاركتها من قبل أعضاء المنظمة (...)", مجموعة القيم، والمبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة، أو اكتشفتها، أو طورها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي، والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات، و إدراكها، وفهمها²، إذن فالثقافة حسب Schein محددة، و تترجم المعايير المقبولة ضمنيا، أو رسميا من قبل أعضاء المنظمة.

II. حسب Johnson فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة قوية، تتميز بمجموعة من "الأفكار المسلم بها مسبقا"، التي هي "محمية من قبل نسيج ثقافي"، بما فيها طريقة لبس العمال، القصص التي يروونها، اللغة التي يستعملونها...³

III. من جهته Hofstede يعتبر أن الثقافة التنظيمية، هي عبارة عن برجة ذهنية جماعية للسلوكيات التي تميز مجموعة عن أخرى، و لا تظهر في القيم فقط، بل تظهر كذلك في صفات محددة أخرى: الإشارات، الأبطال، والطقوس (هذه الصفات يمكن مشاهدتها عمليا).⁴

IV. متبنيين نفس هذه الرؤية Quinn و Cameron، يضيفان أن الثقافة التنظيمية تعكس المزيد من القيم، أساليب الإدارة، والقيادة المسيطرة، اللغة، والإشارات، الإجراءات، والروتين، وتعريف النجاح التي تجعل المؤسسة فريدة من نوعها.¹

¹ Watts N. D., **The Relationship between IT-Business alignment and organizational culture: An exploratory study**, These de doctorat en science de gestion, Univesité de Memphis, 2005, P05.

² Pascal Laurnt, **Economic d'entreprise**, tome2, edition d'organisation, paris, 1997, P240.

³ Mintzberg H., Alhstrand B. et Lampel J., OP, cit, P274.

⁴ Hofstede G. et al, OP, cit, P05.

V. يقترح Denison توسيع تعريف الثقافة التنظيمية، بإضافة "مجموعة من الممارسات الإدارية، والسلوكية" إلى المعتقدات، والفرضيات قصد إثراء، ودعم هذه المبادئ القاعدية.²

كما رأينا فان Hofstede، Cameron، Quinn و Denison يقترحون تعاريف واقعية للثقافة التنظيمية، مع تسليط الضوء على أن المفهوم يمكن تفعيله كمجموعة من السلوكيات، والممارسات الإدارية، والنظر إليه باعتباره كيانا قابلا للقياس، ويمكننا القول إن الثقافة التنظيمية هي عامل يميز كل المنظمات الاجتماعية، التي تجمع الأفراد حول هدف مشترك، يمكننا أن نجد ثقافة تنظيمية لفريق، لمجموعة، لقسم من المؤسسة، لفرع من المؤسسة، لمؤسسة، لشبكة من المؤسسات...، والثقافة بالنسبة للمجموعة هي نفس ما تمثله الشخصية (بمعنى علم النفس) بالنسبة للفرد، وهي ما ينتج عن تعاون الفرد في طريقة تصرفه (تفسير المعلومات، استعمال المعارف...)، وتفاعله مع الآخرين، والثقافة التنظيمية بشكل آخر هي "مجموع" كل الشخصيات في المجموعة، وفي المؤسسة، وتحدد الطريقة الخاصة التي من خلالها تتصرف المؤسسة في كل مستوياتها، وهدفها الرئيسي تشارك المعارف، وخلق مساحة من التعاون بين العمال على المستويين الأفقي، والعمودي للمؤسسة؛ تشارك المعارف والتعاون لا يظهر دائما في جميع المنظمات، ويتطلب دائما أن يكون تحديده على أنه "معياري منتظر للتصرف" (لكن دون أن يتم الإكراه عليه أو تقنينه)؛ ويمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة المعايير، والتصرفات النمطية الناجمة عن استراتيجية المؤسسة، من قبل رؤساء المؤسسة "Top management"، تاريخ المؤسسة، عاداتها، تقاليدها...، والثقافة التنظيمية هي تركيبة للثقافات الفرعية لمختلف أقسام، وفروع المؤسسة، كما أن مجموعات العمل بإمكانها خلق ثقافات خاصة بها، حسب الطبيعة المحددة لنشاطهم (المصطلحات المحددة، لغة العمل، أنشطة محددة، الأحداث المشتركة، التفاعل والتعاون...).

¹ Cameron K. S., Quinn R. E., **Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on The Competitive Value Framework**, Ed Prentice Hall Series in Organizational Development, 1999, P07.

² Pesqueux Y., OP, cit, P09.

المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر، أو القوى التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها، ويدركها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة، وتفسير الأشياء بالمنظمة¹، ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

- الإشارات الثقافية؛

- والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

الفرع الأول: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية ما يلي:

I. القيم التنظيمية: وهو كل ما تعتبره المنظمة (الأحسن / الأفضل)، ويمكن تعريف القيم على أنها مجموعة الأفكار، والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المنظمة، والتي تؤثر على سلوكياتهم²، القيم التنظيمية هي القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين³، تكون هذه القيم مشتركة بين أفراد المؤسسة، وتعد دستورا، أو مرجعا داخليا للأفراد يحدد السلوك المطلوب، والإدراك المطلوب في التعاملات داخل المؤسسة، والقيم هي ما يتعلق بالأفكار، والفلسفة التي يقتسمها الأفراد، وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة، والتي من شأنها خلق قيم أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين⁴، ويجمع الباحثون على أن القيم تعد عنصرا محددًا للعلاقات بين مختلف المصالح، والأفراد، كما تسمح لكل فرد أن

¹ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، "أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير"، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005، ص 03.

² Maurice Thevenet, *La Culture d'entreprise*, PUF, Paris, 2003, P P 4-72.

³ خضير كاضم حمود فريجات وآخرون، *السلوك التنظيمي*، دار حامد، ط1، 2009، ص 260.

⁴ محمود سلمان العميان، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2003، ص 312.

يستطيع تقييم ما هو جيد، وما هو سيء، وتعطيهم القدرة على الحكم على الأشياء، وكيفية التصرف، والسلوك الذي يمكن أن يتخذ، ويوجد نوعان من القيم في المنظمة: القيم التصريحية، والقيم المؤثرة.

- **القيم التصريحية** تظهر في المشاريع، الخطابات الرسمية للمنظمة، في التقارير السنوية، أو في الكتيبات التي تحمل صفة الإعلان للمنظمة، وفي الحملات الإشهارية...، وهي تساعد المنظمة على التعريف بأهم المبادئ التي تركز عليها...

- أما **القيم المؤثرة** أو الفاعلة (العملية)، فهي تحيط بشكل مباشر بالقرارات، والاستراتيجيات، وطرق التسيير التي تعتمد عليها المنظمة، وكما صرح أحد المديرين لمجموعة مخازن كبيرة، قال بأن القيم هي المفتاح لمنظمتها في إشباع احتياجات زبائنهم، ونلاحظها في نظام المكافآت، حيث يقوم بمكافئة البائعين بنسبة مئوية من خلال رقم الأعمال الذي يحققونه...، هنا القيمة هي مقياس الأعمال، ولكن ليس إرضاء الزبائن.

من خلال عرض النوعين من القيم السابقة، نجد بأن كل نوع يحدد معايير سلوك محددة، تحاول التأثير على السلوكيات المرغوب فيها، وتقدم سلوكا مرضيا، كما نلمس أهمية القيم بالنسبة لوجود المنظمة، فكل منظمة تعمل على إيجاد مجموعة من القيم، والمعتقدات، التي توضح الإتفاق المشترك الذي نلمسه بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب، أو غير مرغوب، جيد، أو غير جيد، مهم، أو غير مهم...، المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء، واحترام الآخرين في حين تعبر المعتقدات "Beliefs" عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الإجتماعية داخل التنظيم، وكيفية إنجاز العمل، والمهام، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك على تحقيق أهداف المنظمة¹، ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:

- **رسالة المنظمة:** وهي الهدف الرئيسي للمنظمة، وما هي عقيدتها التي تؤمن بها؟

- **المبادئ:** ماذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم؟

- **أدوات تحقيق المبادئ:** وهي مختلفة ومتنوعة فمممكن تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الأعمال، التميز في الجودة...

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 312.

- استراتيجية المؤسسة: وهي البرنامج الذي تعتمده المؤسسة في تسييرها بغرض تحقيق أهدافها.¹

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

III. الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة، وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة³، ويعملون على احترامها، وتطبيقها على اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة في العادة، ويجب على أفراد المؤسسة اتباعها، أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف، والمؤسسة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف⁴، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير، والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يساعد، ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية، والاقتصادية.⁵

IV. الرموز واللغة: الرموز هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات، وهي الصورة الرمزية المثلثة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس، والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)⁶، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة؛ أما اللغة فهي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين، ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني، وتوضيحات، وحركات، وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.⁷

V. الطابوهات (المنوعات): وهي ما تود المنظمة إخفاؤه، ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها، أو الكلام عنها، أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات

¹ سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، 2005، ص143.

² أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص03.

³ نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص266.

⁵ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص313.

⁶ Gilles Bressy et Christian Kankoyt, *Economie d'entreprise*, 4 édition, Dalloz, Paris98. P52.

⁷ موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص44.

تجارية، مدير فاشل...، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصورة الخارجية للمنظمة¹، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين، والمنظمة ككل.

VI. الأساطير: هي حكايات وقصص تحكى بغرض خلق المؤسسة، أو نجاحها²، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات، وعظمة المؤسسة³، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل، أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعاليماً لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة⁴.

VII. الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة، والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة، مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة، ومبرجة"⁵، وذلك بهدف تأمين، ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين، إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة، وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد، وإجراءات رسمية، وغير رسمية، كتعبير عن تفاعل الأفراد، وعواطفهم، وردود أفعالهم الوظيفية، والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط، وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد، وتفاعلهم، كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف، أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد، والمشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات، والوظائف في نفس الوقت، ونفس النشاط، وفي مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم، باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

¹ Philippe Schewbig, **Les communications de l'entreprise**, MC GRAW – HILL, Paris, 1991, P 44.

² Jean Pierre Helfer et autres, **Management Stratégie et Organisation**, Librairie vuibert, paris, 1996, P296.

³ موسى خليل، مرجع سابق، ص44.

⁴ GILLE Bressy & Christian Konkoyt, OP. Cit, P 53.

⁵ Pascal laurant & Français Bouard, **Economie d'entreprise**, Tome 2, éditions d'organisations, Paris, 1991, P 247.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين، أو تشجيعهم، حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة، وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة، والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين، يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.¹

VIII. الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات، والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح، وإزالة القلق، وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

IX. الترتيبات المادية: تنعكس ثقافة المؤسسة المؤسسة على كامل التفاصيل الموجودة في المؤسسة، حتى في اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات، فطريقة ترتيب و توزيع الكراسي، والمكاتب، والتجهيزات الآلية، والأماكن المخصصة لاستقبال الزبائن والضيوف، كل هذا يمثل احد مظاهر ثقافة المؤسسة والتي يمكن مشاهدتها جليا.²

الفرع الثاني: الموروث الثقافي للمؤسسة

يشمل الموروث الثقافي للمؤسسة على ما يلي:

I. المؤسسون: إن ثقافة المؤسسة هي نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

II. سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين

¹ Steven L. MC Shame & Mary Ann von Glinow, **Organizational behavior**, Mc Graw Hill, USA, 2000, P502.

² سيد محمد حاب الرب، مرجع سابق، ص 146.

يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه¹، حيث إن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

III. تاريخ المنظمة: يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة، وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار، وكذلك العاملين في المنظمة، واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها، وتكرارها.

IV. الأبطال: هم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة، وقدموا أداء متميزا، وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة، وانسجام مع قواعد، وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

V. مهنة المنظمة (النشاط): تعرف مهنة (حرفة) المنظمة "النشاط الرئيسي لها"، بأنها " مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) "²، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء، والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات، الطقوس الجماعية، والاحتفالات، الإشارات، والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، و تعمل على توجيه سلوك الأفراد، وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المؤسسة.

¹ سعود عبد العزيز الشمري، "ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة"، مجلة الكهرباء، العدد 08، موقع: www.alkahraba.com، تم الإطلاع بتاريخ: 2015/03/22.

² Pascal LAURANT & François BOUARD, OP, cit. P 249.

المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات، أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية، السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة، والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المؤسسة، إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) ...، تتطور ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة من القوى، التي توجد في هذه المستويات أساسية، حيث تعتبر ثقافة المؤسسة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع، وعلى مستوى الصناعة، أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل، والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة، أو النشاط، أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

الفرع الأول: ثقافة المجتمع

تعتبر من أهم مصادر الثقافة المؤسسة، حيث أن كل فرد ينظم إلى المؤسسة يكون حاملا معه ثقافة مجتمعه، وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم، واتجاهات، ومعتقدات، ويساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية للمؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية، مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية، والاجتماعية، البيئة الدولية، والعولمة...، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها، ومعاييرها، وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المؤسسة، ومنتجاتها، وخدماتها، وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المنظمة الشرعية، والقبول من ذلك المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها، وأهدافها.¹

الفرع الثاني: ثقافة النشاط

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط، أو الصناعة الواحدة، واختلافات في الثقافات بين النشاطات، والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمؤسسة ما توجد في نفس الوقت في معظم، أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط، يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس،

¹ عبد الله احمد سالم، "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل"، ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، 10-12 افريل 2010، ص54.

والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك، وشركات البترول، أو شركات الطيران...

الفرع الثالث: الثقافة الداخلية للمؤسسة

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد، وجماعات العمل داخل المؤسسة، والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد، واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، إضافة إلى الأطر، والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة، مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا، وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، وهو الذي يمكن أفراد المؤسسة من الالتزام بتنفيذ سياسات، وقرارات المؤسسة، وتحقيق أهدافها.¹

الفرع الرابع: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

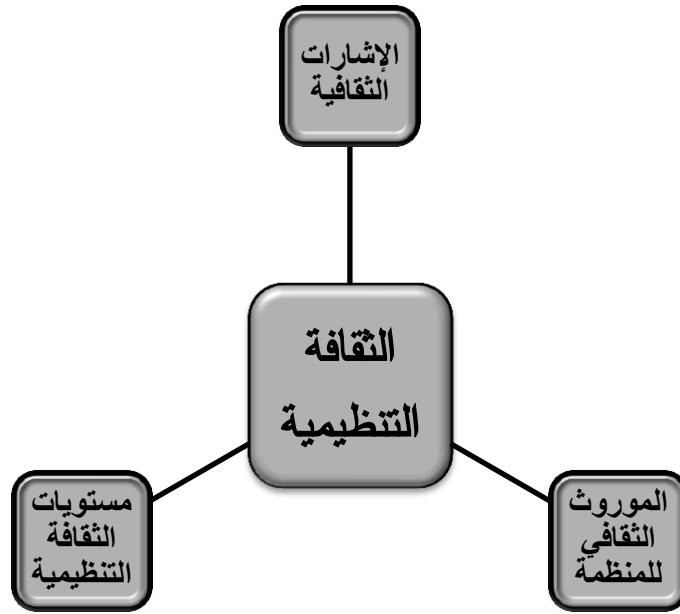
هي ليست نتاجا للخصائص الاجتماعية فقط، بل هي امتداد لماض مهني مشترك، حيث أن جزءا كبيرا من ثقافة، وهوية الفرد تتشكل خلال عمله، وتؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي مؤسسة، يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة، وأعاون التحكم، تقنيون، إداريون وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية، مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل²، ويتعين على إدارة المؤسسة إحداث نوع من التلاحم، والتعاون بين أعضاء، وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

و يمكننا تلخيص ما جاء في هذا المبحث في الشكل التالي:

¹ Med Nuiga, **La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel -Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine-**, Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P.TRUCHOT. ENSAM, PARIS, 2003, P69.

² Idem.

شكل رقم 03: مكونات الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من الإشارات الثقافية، بالإضافة إلى الموروث الثقافي للمنظمة، و نجد الثقافة التنظيمية في مختلف المستويات، سواء كانت داخل المؤسسة أو في قطاع نشاط المؤسسة أو المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

المبحث الثاني: أبعاد الثقافة في الواقع التنظيمي

فيما يخص أبعاد الثقافة التنظيمية، فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب، والباحثين في ماهيتها، وأعدادها، وتناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية، وقيمها من خلال بعض الأدوات أو النماذج، ومن هؤلاء العلماء:

- Schaaiberg الذي أعد نموذجاً لقياس البيئة المتحضرة، والمتخلفة.

- Rokeach M. لقياس قيم أفراد المجتمع.

- نماذج Hongman J., Haviland W., Hay R. & Gray E. 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.

- يرى Erickson أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي: الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المنظمة، ومسؤولية الأمن الجماعية بالمنظمة، والاتصالات، والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلاً عن استجابة العاملين وتصرفاتهم؛ إن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي يتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة على تثقيف العاملين الجدد.¹

- من أهم الدراسات 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 الثقافة 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.

في دراستنا سيتم إتباع تصنيف الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية الذي يركز على تقسيمها كمايلي:

- البعد القيادي؛

¹ Erickson, Judith A., "Corporate Culture: The Key to Safety Performance", Occupational Hazard, Vol. 62, 2000, P 45.

- البعد التنظيمي؛

- البعد الإنساني.

حيث إن هذا التصنيف يعتبر من أكثر التصنيفات شيوعاً، كما أنه يعد تقسيماً شاملاً، أي أن التصنيفات الأخرى بمكوناتها وعناصرها هي محتواة في هذا التصنيف.

المطلب الأول: البعد القيادي Leadership

يشمل هذا البعد 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 عليها، وفيما يلي عرض موجز للعناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة:

I. إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه: هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس، وموجه، ومتدخل في كل عملية، وكل نشاط، أم تدرك العكس، أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم، وواجباتهم، وأن لديهم الحافز، والدافع للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون إيجابية.¹

II. 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؟ ولا شك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة، وتقليدية، ومتواكدة، والدور الثاني (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية إيجابية.²

III. إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة، والعاملين معاً، فهل يدرك العاملون أنهم غير مسئولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ إذا كان

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات -، دار زهران، ط1، الاردن، 1999، ص12.

² نفس المرجع، ص13.

ذلك هو إدراك مسئوليتها عن كل شيء في المنظمة، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسئولية الإدارة، وأن السلبات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسئولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة.¹

IV. 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 لجميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية، ومستعدة لمواجهة الأزمات.²

V. 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 تنم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة.³

VI. قيادة التغيير بالمنظمة: قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة، والأوامر، والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير، والتطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه، ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك، إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدؤه الرؤساء، ويشتركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين، من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحلها، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية، ومشجعة على التعاون، وتحمل المسئولية.⁴

VII. المشاركة والملكية والمخاطرة: إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات النازلة فقط، وتفصل تماماً بين التخطيط، والتنفيذ، والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنهم يتهربون أصلاً من المسئولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة

¹ الصباب أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية ناشرون ومكبات، ط1، جدة، 2002، ص7.

² نفس المرجع، ص09.

³ حريم حسين، مرجع سابق، ص13.

⁴ حريم حسين و رشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن"، المؤتمر العلمي

الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص39.

سلبية، واعتقاد بهروب 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.¹

كل هذه المكونات للبعد القيادي للثقافة التنظيمية، تعمل على تحديد نمط القيادة الواجب اتباعه في المؤسسة، وسلوك القائد الذي يجب أن يتحلى به، حتى يتم قيادة، و توجيه العمال بالطريقة المناسبة، من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وكذلك تجنب كافة أنواع الصراعات، والمقاومات، التي يمكن أن تظهر في المؤسسة بسبب كون نمط القيادة، أو سلوك القائد غير متوائم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وفي دراستنا هذه سوف نركز على هذين العنصرين (أنماط القيادة، سلوك القائد)، وأثرهما على إتخاذ القرار، والأداء، والتي تمثل أبعاد صياغة، وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

¹ نفس المرجع، ص 39.

المطلب الثاني: البعد التنظيمي

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

I. 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 العمال متوجسون من بعضهم، ويخشى كل فرد الوقوع في الخطأ، 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، ومحفزة، ومشجعة، وسريعة لنقل المعلومات، والمهام، والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول.¹

II. إقبال الأفراد على العمل الجماعي: قد تؤيد الإدارة العليا بالمؤسسة، 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 تركز 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.

III. توزيع المهام والأدوار ومعرفتها: قد تكون ثقافة المؤسسة فيما يتعلق بتوزيع، ونشر، وتعريف، وتوضيح مهام الأفراد تحتوي على ثقافة سلبية تنبع من تكتم، وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام، وأدوار الأفراد، والإدارة لا تفرق بين الحاجة إلى الثقة، والحاجة إلى القوى، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح، ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة، والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام تحت تصرف الجميع، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية،

¹ الصرايرة محمد ومحمد عايش، الاتصال التنظيمي إطار نظري، دار زهران، ط1، الاردن، 1999، ص47.

والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه، وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة، ودافعة لها من خلال العاملين فيها.¹

IV. الإيمان بأهمية التدريب: إذا كانت الثقافة التنظيمية تبني على أن النشاط التدريبي هو 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، والمصادقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبني 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 تضع التدريب في أولوياتهم، وأنه طريقهم للتقدم، والنمو، والريادة، والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء، وهو المدخل للتطوير والتنمية.

V. مواصلة التعليم: قد تكون الثقافة التنظيمية فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية، لا تشجعهم على ذلك، وأن التطوير الذاتي لا يدعم من قبل الإدارة، إلا لعدد محدود من العاملين، وأن 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 إن 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.²

VI. مدى استقرار الأهداف: إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة، و تتحول إلى أعمال، وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تولد حالة من اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام، ولا يوجه له كل جهودهم، أما إذا كانت

¹ نفس المرجع، ص 51.

² جواد شوقي، إدارة استراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص 49.

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.¹

VII. 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، والتكامل، واللامبالاة، وانتظار حدوث الأزمات، عكس ثقافة الاستعداد، والتحسب، والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادرة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد، وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ.²

كل مكونات هذا البعد للثقافة التنظيمية يمكن احتواؤها في الهيكل التنظيمي، الذي يعد الوعاء الذي يتم فيه وضع الاستراتيجيات، وتنفيذها، فكلما كان الهيكل التنظيمي موائماً للثقافة التنظيمية، انعكس ذلك إيجابياً على كامل المؤسسة. يختلف مستوياتها التنظيمية، وهو ما يسمح بالتنفيذ الفاعل، والفعال للاستراتيجية، ولهذا الأسباب فقد قمنا باختيار الهيكل التنظيمي كمكون من مكونات البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية، ودراسة أثره على اتخاذ القرار، والأداء، والتي تمثل أبعاد صياغة، وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

¹ نفس المرجع، ص 50.

² نفس المرجع، ص 50.

المطلب الثالث: البعد الإنساني

يشمل البعد الإنساني للثقافة التنظيمية على مجموعة من العناصر التي تعتبر من محددات الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، وهي مكونة من العناصر السبعة التالية:¹

I. 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 عن العمل، والشعور بالجور، والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المؤسسة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار، والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

II. 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.

III. حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد: إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد، فإنه تسود المؤسسة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، ما يجعلهم يسخطون على المؤسسة، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات، أما إذا سادت المؤسسة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقتهم، فإنهم يشعرون بالراحة، والرضا عن العمل.

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

¹ حريم حسين، مرجع سابق، ص ص 14-17.

V. عدد ساعات العمل ومواعيده: قد يسود المؤسسة 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 عن العمل، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق، وإثارة المشكلات، وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المؤسسة ثقافة المواعيد المناسبة، وساعات العمل المقررة، وأن المؤسسة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

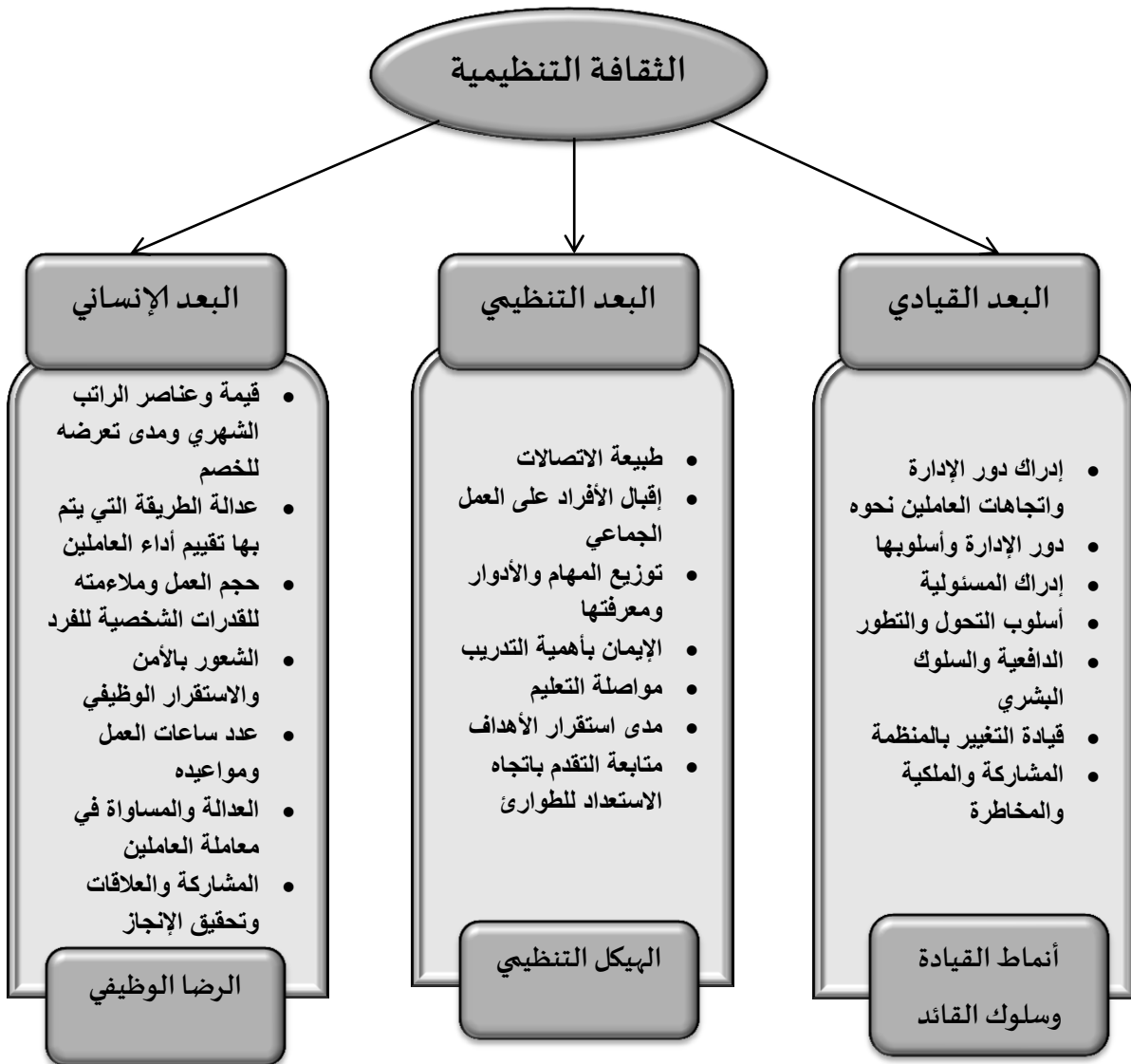
VI. العدالة والمساواة في معاملة العاملين: إذا كانت ثقافة المؤسسة مبنية على مفاهيم عدم العدالة، والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات، والتذمر داخل المؤسسة، وتكثر الشكاوى، والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة، وأهداف المؤسسة، أما إذا كانت هذه الثقافة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

VII. المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز: إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المؤسسة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنظيمية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون، والمبادرة، والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك، إذا ساد المؤسسة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية، وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط، والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمؤسسة، وكذلك فإنه إذا سادت المؤسسة ثقافة العلاقات المتكافئة، والمتبادلة، و 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 أيضا فإنه إذا سادت المؤسسة ثقافة الإنجاز، وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، وتوليد الدافع على الإنجاز، وتصبح المؤسسة 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 المؤسسة مجرد مكان للضغوط النفسية، والعلاقات السلبية.

مما سبق يمكننا القول إن كافة عناصر البعد الإنساني للثقافة التنظيمية كانت تتركز على عنصر واحد، وهو الرضا الوظيفي، الذي يعتبر من أهم العناصر التي تؤثر في التنفيذ الفعال لاستراتيجية المؤسسة، لهذا فسنقوم بالتركيز عليه في هذه الدراسة، وسنحاول دراسة أثره على اتخاذ القرار والأداء، والتي تمثل أبعاد صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

يمكننا تلخيص أهم ما جاء في هذا المبحث في الشكل الموالي:

شكل رقم 04: أبعاد الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحث.

تمتلك الثقافة التنظيمية ثلاث أبعاد هي البعد القيادي، البعد التنظيمي، والبعد الانساني، وكل بعد من هذه الأبعاد يتكون من مجموعة من العناصر، فالبعد القيادي يتكون من: إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه، دور الإدارة وأسلوبها، إدراك المسؤولية، أسلوب التحول والتطور، الدافعية والسلوك البشري، قيادة التغيير بالمنظمة، المشاركة والملكية والمخاطرة وكل هذه العناصر تدخل في إطار أنماط القيادة وسلوك القائد؛ أما البعد التنظيمي فيتكون من: طبيعة الاتصالات، إقبال الأفراد على العمل الجماعي، توزيع المهام والأدوار ومعرفتها، الإيمان بأهمية التدريب، مواصلة التعليم، مدى استقرار الأهداف، متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ، معظم عناصر هذا البعد تندرج في مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ أما فيما يخص البعد الانساني فيتكون من: قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم، عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين، حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد، الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، عدد ساعات العمل ومواعيده، العدالة والمساواة في معاملة العاملين، المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز، هذه العناصر تندرج في إطار الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على القيادة

لاشك أن الوقوف على مفهوم واضح، محدد، ودقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطاً أساسياً، وأولياً لفهم حقيقتها، وإدراكها، كما أن توافر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة ضرورة حيوية، وعلى قدر كبير من الأهمية لتقدم البحث، والدراسة في هذه الظاهرة، والقيادة كظاهرة اجتماعية معقدة، حيث ترتبط بالفرد، والجماعة، وعلاقات التفاعل بينهما، تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها، إلا أن ذلك يمكن من خلال استخلاص تعريف للقيادة عن طريق تحديد العناصر المكونة لها، كما يجب تناول ظاهرة القيادة غير الرسمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية، بالإضافة إلى أثر الثقافة التنظيمية عليها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين، والممارسين، وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية، والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم، والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا ستتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص.

الفرع الأول: تعريف القيادة Leadership

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين، والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد الخروج بتعريف عام للقيادة، ومن بين التعاريف المهمة للقيادة ما يلي:

I. يعرف L.Wolman القيادة بأنها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه، والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً".¹

II. R.Presthus و T.Pfifner فيعتبران القيادة: "نوعاً من الروح المعنوية، والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم".²

¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 34.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 241.

III. يرى Tead Ordway أن القيادة هي: "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم".¹

IV. R.Stogdill يعتبر أن القيادة هي: "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه".²

V. اودونيل و كونتر O'donnell & Koontz فيعتبران أن القيادة هي: "عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم، وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني".³

VI. يرى قريبن R. Griffen أن القيادة هي: "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة، والجماعة، ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة، والمنظمة لتشكيل هويتها، وثقافتها".⁴

رغم أهمية التأثير في القيادة، حيث يعتبر العمود الفقري لها، إلا أن هذه التعاريف لم تعط اهتماما كافيا للعناصر الأخرى في عملية القيادة، كما أنها اهتمت بنتائج التأثير (تحقيق أهداف الجماعة)، وأغفلت كيفية حدوث هذا التأثير، مما جعل أنظار باحثين آخرين تتوجه نحو عناصر القيادة الأخرى، والتفاعل بينها، ومن بين هذه التعاريف:

I. Stark و Gray يريان أن القيادة هي: "عملية تفاعل تتم بين القائد، والمرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة".⁵

II. يرى شوقي ناجي أن القيادة هي: "نوع من التفاعل يتمكن من خلاله فرد (القائد) من استمالة، أو حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم مع توقعات القائد".⁶

¹ طريف شوقي، مرجع سابق، ص 34.

² محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 623.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1992، ص 98.

⁴ طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص 149.

⁵ طريف شوقي، مرجع سابق، ص 39.

⁶ شوقي ناجي، إدارة الاستراتيج، دار الحامد، عمان، 2000، ص 305.

III. Ricard Etal يعتبر القيادة هي: " تفاعل لخصائص القائد الشخصية، وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا، أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"¹.

IV. يرى Gorden أن القيادة هي: " عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد)، وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر، بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون، ويتقبلون التأثير"².

وتكمن أهمية هذه التعاريف أنها تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكي بين القائد، والمرؤوسين، والموقف، وأنها تنمو خلال هذا التفاعل، وليست سابقة عليه، مما جعلها تسود بحوث القيادة المعاصرة.

من خلال التعاريف السابقة للقيادة نتأكد من مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف موحد للقيادة، وهذا بسبب أن أغلبها يركز على أحد عناصر القيادة فقط، أي أنها تعرف الكل (القيادة) بأحد أجزائه، و تتمثل عناصر القيادة التي أجمعت عليها أغلب التعاريف فيما يلي:

1. القائد بسماته وسلوكه؛

2. الجماعة بخصائصها؛

3. الموقف أو الظروف التي تتم فيها القيادة؛

4. عملية التفاعل بين العناصر الثلاثة السابقة؛

5. التأثير غير القسري الذي يمارسه القائد على الجماعة؛

6. الهدف أو الأهداف التي تسعى الجماعة والقائد لتحقيقها.

بناء على ذلك، يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: " هي تأثير غير قسري للسلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين)، نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة، و الظروف التي تتم فيها القيادة، بهدف تحقيق أهداف الجماعة".

¹ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الرياض، ، 1993، ص ص 226 – 227.

² محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص31.

الفرع الثاني: تعريف القيادة الإدارية

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما: القيادة، والإدارة، لذلك فلنعرّفها نوضح الملامح الرئيسية لكل من القائد، الذي يمارس عملية القيادة، والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع، والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية.¹

I. **القائد Leader** هو " شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي (السلطة غير الرسمية) على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".

II. **المدير Manager** هو ذلك " الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد، تعطيه الحق في إصدار الأوامر، والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".

III. **القائد الإداري** هو "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

من التعاريف السابقة يتضح لنا :

- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى، وأدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي، وهو طبعا أقوى تأثيرا من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين، وإجبارهم على تنفيذها؛

- قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المدير فقط، أو القائد فقط).

بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها: "قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير، والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة، بالاعتماد على قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية، وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية".

¹ محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سابق، ص33.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم، شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامع لكل العناصر المكونة له، وانطلاقا من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية، والتي تتمثل فيما يلي:¹

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم، وهو القائد الإداري؛
- التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة؛
- وجود ظرف، أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة، وهو ما يعبر عنه بالموقف.

لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:²

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

و سنحاول في العناصر الموالية توضيح مكونات هذه المعادلة بشيء من التفصيل.

الفرع الأول: القائد الإداري

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة، باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف، والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد، وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد كارتر J. Carter خمسة تعاريف للقائد تتلخص في:³

I. يمثل القائد "مركز سلوك الجماعة"، وهو ما يؤكد النفاذ الجماعة حول القائد، وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة، ولكنه ليس قائدا، مثل المخمور، والمجنون.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 99.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، عمان، 2003، ص 99.

³ بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص 17.

II. "القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها"، هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها، بل نحو أهدافهم الشخصية، ومع ذلك فهم قادة.

III. "القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة"، إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة، وتقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

IV. القائد هو "الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة"، رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

V. "القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة"، إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم، مثل رئيس مؤسسة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة، لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.

نظرا للانتقادات السابقة، فإن أفضل تعريف هو الذي يرى أن القائد هو: "العضو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا على الآخرين أكبر مما يبذلونه هم نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد، والجماعة معا".

الفرع الثاني: الجماعة (المرؤوسين)

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة، يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم، وحاجاتهم، ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة، والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة، إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها، ويحقق أهدافها.¹

¹ نواف الكنعان، مرجع سابق، ص ص 91-92.

الفرع الثالث: القيادة الادارية وقوة التأثير

يعتبر التأثير جوهر القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك، أو مواقف، أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسريا، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث إن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات، أو تعليمات رسمية¹، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل، لعل أهمها، وأكثرها فعالية هي الاستمالة، والإقناع، والحث على التعاون، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه، ونشاطهم تكون قيادته ناجحة، وتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي:²

I. التأثير القائم على المكافأة: تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط، وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية، والمعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية، ويؤثر في ميولهم، واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة، والمنظمة .

II. التأثير القائم على الإكراه: يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل، عن طريق استشارة الخوف، وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه و بينهم، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل، الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية، والروح المعنوية المنخفضة، والعدوانية ضد القائد، لذلك عليه أن لا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.

III. التأثير القائم على أسس مرجعية: وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه، وثقافتهم، وشخصياتهم، ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم، واتجاهاتهم، وتقاليدهم الاجتماعية، ودوافعهم، ومشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم، وتوجيهها.

¹ طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سابق، ص152.

² نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص 99 – 100.

IV. التأثير القائم على الخبرة: يمكن للقائد أن يمارس تأثيراً على مرؤوسيه، اعتماداً على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم، و التخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له، دون الحاجة إلى الاستمالة، أو الإقناع من جانبه¹.

V. التأثير القائم على المعلومات: يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء، فنقل أحداث دون أخرى، وتوفير معلومات معينة، قد تعطي انطباعات معينة، وتقود إلى استنتاجات في اتجاه ما، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات، والسيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه².

VI. التأثير القائم على الإعجاب الشخصي: يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به، وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات، وخصائص جذابة، وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم، لأن القائد يستقطب احترامهم، وتقديرهم، وهذا هو أقوى أنواع التأثير، وأدومها، لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه، وسلوكياته³.

VII. التأثير القائم على الشرعية: يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقاً رسمياً في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي، وليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين، لذلك يشار إليه أحياناً بقوة السلطة⁴.

VIII. التأثير القائم على التمكين: يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ، والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل، والنتائج، كما يزيد ولاؤهم للقائد بفعل الحرية، والثقة التي يمنحها لهم، وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج، والكفاءة، وهذا كله يحسن، ويدعم العلاقة بينهم، وبينه⁵.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 176.

² نفس المرجع السابق، ص 176.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2000، ص 267.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 266.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 271.

الفرع الرابع: تحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة

إن المهمة الأساسية لأية مؤسسة هي إنجاز الواجبات، والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد، والجماعات، وأخرى خاصة بالمؤسسة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل، لذا ترى ماري فوليت Mary Follet أنه، عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية، والجماعية، يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات، ومظاهر التعارض في هذه الأهداف، ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد، وخصائص جماعة المرؤوسين، والمنظمة.¹

الفرع الخامس: الموقف أو الظرف

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة، سواء داخل المنظمة، أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة، والعطف، وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات، والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم، وحاسم حتى ولو كان عدوانيا، لذلك يمكن القول إن الموقف هو الذي يوجد، أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف، والظروف، أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار، أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.²

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 94 - 95.

² ظاهر الكلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص 21.

المطلب الثالث: القيادة غير الرسمية وموقف القائد منها

عادة ما يتم تقسيم القيادة إلى نوعين: قيادة رسمية، وقيادة غير رسمية، حيث يتم تعيين الأولى من طرف سلطة أعلى، أما الثانية فتظهر في التنظيم غير الرسمي، نتيجة قدرة التأثير التي يتمتع بها فرد على الجماعة، دون أن تكون له سلطة رسمية، وهذا ما يطرح إشكالية العلاقة بينهما (القيادة الرسمية، والقيادة غير الرسمية).

الفرع الأول: القيادة الرسمية

تنشأ القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي، وتعتمد على المركز الوظيفي، وتتدرج تنازلياً في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل، وتتمارس مهامها وفقاً للوائح، والقوانين التي تنظم أعمال المؤسسة، إذن هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب، استناداً إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر، وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي، وقد عبرنا عنها سابقاً بالرئاسة، أو سلطة المدير.¹

الفرع الثاني: القيادة غير الرسمية

تنشأ القيادة غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي، إذ يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها بفعل قدراته، ومواهبه الشخصية، الذهنية، الفنية والسلوكية، دون أن تكون له سلطة رسمية، وهي تظهر نتيجة التفاف الجماعة حول شخص يجبونه، ويتوحدون معه، وبالتالي فتأثيره نابع من قبول الجماعة له، لذلك تعتبر القيادة غير الرسمية امتيازاً أكثر منها حقاً، كما أنها مستقرة، لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها.

الفرع الثالث: أسباب ظهور القيادة غير الرسمية

تتعدد أسباب ظهور القيادة غير الرسمية في المؤسسة، فمنها ما يرجع إلى سلوك القائد الرسمي، ومنها ما يرجع إلى المكانة التي يحظى بها القائد غير الرسمي، والتي يعتمد عليها (أي هذه الأسباب) في بروزه في جماعته، ولعل من أبرز هذه الأسباب ما يلي:²

¹عليوة السيد، تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد، دار السمام، القاهرة، 2000، ص 45.

²نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 287-289.

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كاعتماده أكثر من اللازم على سلطته الرسمية، أو انزاله عن الجماعة، أو تهديدها، أو إعاقة جهودها بعدم تقديم الدعم، والمساعدة لها، كما أن القائد الرسمي إذا عجز عن إشباع الحاجات الفردية، والجماعية للمرؤوسين، فإنهم يبحثون عن شخص آخر يشبع لهم هذه الحاجات، فإذا وجدوا ذلك الشخص، جعلوا منه قائدا غير رسمي؛

- فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام بين أهداف المرؤوسين، و أهداف المنظمة التي يقودها، كأن يعطي أهمية كاملة لأهداف المنظمة (تحقيق الأداء)، دون الالتفاف إلى أهداف الأفراد (الرضا عن العمل مثلا)، مما يجعلهم يبحثون عن شخص آخر(قائد غير رسمي) يحقق لهم أهدافهم؛

- امتلاك فرد في الجماعة مهارات فائقة، مثل: خبرة كبيرة في العمل، الشخصية القوية، القدرة على الاتصال والإقناع، مما يجعل الأفراد في الجماعة ينجذبون إليه، أو يلجؤون إليه طلبا للمساعدة، فيتحول إلى قائد غير رسمي بفعل هذه القدرات التي يمتلكها.

بما أن القائد الرسمي لا يستطيع أن يمنع ظهور، أو إزالة القيادة غير الرسمية، فإن من مصلحته أن يتعاون معها، وهذا نتيجة للدور البارز الذي تلعبه باعتبارها عنصرا بارزا في التنظيم.

الفرع الرابع: تعاون القائد الرسمي مع القيادة غير الرسمية

عندما توجه القيادة غير الرسمية جهودها ضد التنظيم الرسمي، وقيادته، فيمكأنها أن تسيء إلى سمعة هذه الأخيرة، وتدمر مركزها، كما بإمكانها إلحاق أضرار بالمؤسسة، حيث يصدر القائد الرسمي الأوامر، ويتخذ القرارات، لكن الجماعة تحت تأثير القيادة غير الرسمية المعاكسة، تمتنع عن تنفيذها، أو تنفذها بشكل سلبي، لذلك على القائد الرسمي أن يتعاون مع القيادة غير الرسمية، ويستميلها إلى جانبه، دون أن يصل إلى حد التنازل عن حقوقه، وللقيام بذلك يمكنه أن يعتمد على الأساليب التالية:¹

- العمل على استمالة أعضاء الجماعة غير الرسمية، لإشعارهم بقدرته على إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم، فيحتل بذلك موقع القائد غير الرسمي، إلا أن هذا يتطلب منه احترام معايير الجماعة غير الرسمية، ومفاهيمها، وعاداتها، وتقاليدها؛

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 293-298.

- محاولة النفوذ إلى أعماق الجماعات غير الرسمية، قصد فهم دوافع تكوينها، أهدافها، مدى التعارض بين أهدافها، وأهداف المنظمة، إضافة إلى معرفة قيمتها اتجاهاتها، وأساليبها في الاتصال؛
- إشراك القيادة غير الرسمية للجماعة في الدور الذي يؤديه القائد الرسمي، قصد التأثير في هذه الجماعة، وإقناعها بتحقيق أهداف المنظمة، كما أن مناقشة الجماعة غير الرسمية، وقيادتها للمشاكل التي تواجهها، يمكن أن تؤدي إلى الحصول على قبولها للقرارات، وموافقتها عليها.
- التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية في المنظمة، ومحاولة توجيه الاتصالات غير الرسمية في صالح المنظمة، وذلك بتزويدها الدائم بالمعلومات عن كل أوضاع المنظمة، وخاصة ما يخص الأفراد العاملين بها، وهذا للقضاء على الإشاعات (التي تعتبر من أبرز أشكال الاتصالات غير الرسمية)، وكسب ثقة الجماعة غير الرسمية بخلق مناخ من الشفافية، والوضوح؛
- توفير الفرصة للقيادة غير الرسمية للمشاركة في اتخاذ القرارات، ومناقشة مشاكل الجماعة معها، وهو ما يؤدي إلى مساندتها، ودعمها لهذه القرارات، لأنها شاركت في صنعها؛
- خلق الإحساس عند القيادة غير الرسمية بأهميتها، ودورها الإيجابي في المنظمة، وذلك بالاعتراف بفضل ما تقدمه من خدمات، ومساهمات لتحقيق أهداف المنظمة؛
- استخدام الحوافز المادية، والمعنوية التي تسمح بتنمية ولاء الجماعة غير الرسمية، وقيادتها للمنظمة، ورؤسائها، وتتمثل هذه الحوافز في العلاوات الوظيفية، ترقية القيادات غير الرسمية إلى مواقع رسمية أفضل.

المطلب الرابع: دور الثقافة التنظيمية في القيادة

إن من أبرز عوامل نجاح القادة هو قدرتهم على تعلم المهارات السلوكية، التي تعنى بفهم خصائص، وصفات البشر، وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، لذلك لابد من توفر المهارات الفنية، والإدارية، والسلوكية لدى القادة، خاصة الذين تتطلب مهامهم التعامل مع أصناف مختلفة من البشر لهم حاجات، وتوقعات متباينة، لذلك فإنه ليس كل من صار مديراً ضمن النجاح في أداء مهمته.¹

وتسهم الثقافة في تحديد أنماط القيادة في المؤسسات، فبعض الثقافات تشجع القيادة الأوتوقراطية، بينما ينمي بعضها الآخر مبدأ السيطرة الأبوية، ويسود في بعضها الآخر المشاركة الجماعية، ويؤدي تنوع القيم الثقافية في المجتمعات إلى اختلاف كبير في استجابة الإطارات الإدارية لأنماط قيادتها، فبعض المنظمات يكون أداء العاملين فيها أكثر فعالية في ظل القيادة السلطوية، بينما تحقق القيادات الديمقراطية في منظمات أخرى نجاحاً أكبر.²

إن الثقافة القوية لها أثر إيجابي، وواضح على السلوك التنظيمي، حيث يلجأ التنظيم إلى عكس الثقافة التنظيمية على شكل شعارات، أو قصص، أو شعائر تستخدم كأدوات لنقل المعنى، مثل إظهار العاملين على لباسهم أمام العملاء لشعار "Q"، الذي يدل على الجودة Quality، وقد تكتب قصة لموظف مبدع في التنظيم، أو تستخدم الشعائر كاحتفالات لخدمة أهداف التنظيم، من خلال تكريم المتميزين في المنظمة.

تمثل القيم حجر الأساس في دراسة الثقافة التنظيمية، لأنها توضح أهداف، و اتجاهات، وتطلعات الأفراد، فهي التي تعكس مدى قدرة أفراد المجتمع على تحقيق الأهداف³، إن تماثل قيم المدير مع قيم المرؤوسين يزيد من فعالية دوره القيادي، وتؤثر القيم الشخصية للمدير في اختياره للأهداف الخاصة بالمنظمة، كما تؤثر في قراراته اليومية⁴، و إن التحدي الذي يواجهه القادة في هذا العصر هو التوفيق بين قيم الموظفين، وقيم

¹ ناصر محمد العديلي، القادة والمديرون وثقافة المنظمة، معهد الادارة العامة، الرياض، 2002، ص202.

² قيس النوري، السلوك الاداري وخلفياته الاجتماعية، دار الكندي، اربد، 1999، ص103.

³ Dutta Ratna, **Values in models of modernization**, Vikas Publications, London, 1990, P74.

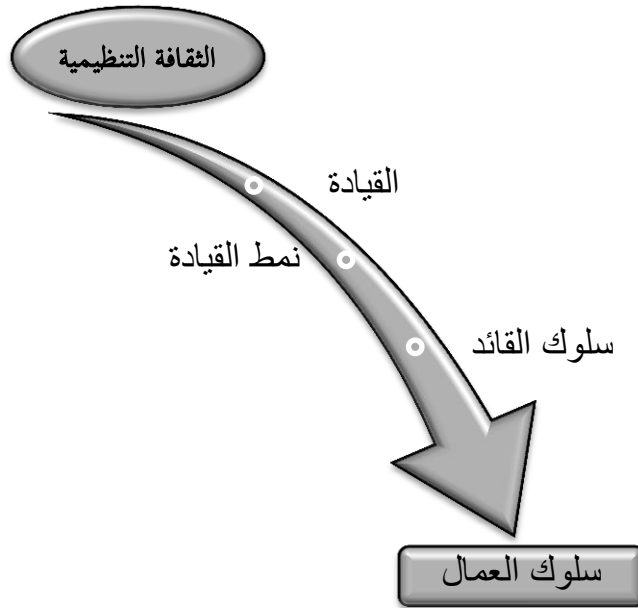
⁴ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، ط1، المنصورة، 2000، ص106.

المنظمة، مثل احترام الإدارة للموظفين، التعاون بين العاملين، العدالة، وعدم المحاباة، وعدم التستر على المشاكل.¹

مما سبق يمكننا القول إن الثقافة التنظيمية تعتبر المحدد الرئيسي لنمط القيادة في المؤسسة، كما أنها تعتبر العامل المشترك بين القيادة، والعاملين، والرابط بينهما، الذي يسمح بالمواءمة بين أهداف القيادة، وأهداف العمال، كما أن لها دور تقليص الفجوة الموجودة بين القادة، والعاملين، لذا فمن الضروري، والمهم الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وأخذها بعين الاعتبار من قبل القادة، كونها مفتاح لنجاح كامل القرارات المستقبلية للقيادة.

يمكننا تلخيص أهم ما جاء به المبحث في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: أثر الثقافة التنظيمية على القيادة.



المصدر: من إعداد الباحث.

تؤثر الثقافة التنظيمية بمختلف مكوناتها على القيادة، حيث أنها المحدد الرئيسي لأنماط القيادة التي يمكن أن يتبعها القائد، وهذا ما ينعكس على سلوكياته داخل المؤسسة، هذه السلوكيات لها أثر مباشر على سلوكيات العمال داخل المؤسسة.

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 02.

المبحث الخامس: أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي

لمنظمات الأعمال التأثير الكبير على حياتنا بجوانبها المختلفة، كما أن التنظيم هو من مميزات هذا العصر، وأن من أسباب نجاح المؤسسات حسن التنظيم، وكفاءة أداء هذه المنظمات، مع وجود هيكل تنظيمي ينسجم مع متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة، خاصة مع ثقافتها التنظيمية، باعتباره أحد المكونات الأساسية للبعد التنظيمي للثقافة، لذا سنحاول في هذا المبحث، التعرض إلى الهيكل التنظيمي مفهوماً، وتأثيراً، وأبعاداً، كما سنتطرق إلى أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

كانت هناك وجهات نظر مختلفة حول تعريف الهيكل التنظيمي، اختلفت باختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون، لكن جميعهم يرون أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة، و أداة لتحقيق أهداف المؤسسة.

I. عرفه Robbins أنه: "إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم، ودرجة تعقده، أو مركزيته"¹، ونجد أن هذا التعريف ركز على بعدين من أبعاد الهيكل التنظيمي، المتمثلين في التعقيد، والمركزية، ولم يتعمق في تعريف الهيكل، بل قام فقط بوصفه؛

II. و عرفه Henry Mintzberg على أنه: "مجموعة من الطرق، أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة، ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"²، في هذا التعريف تم التفصيل بعض الشيء في الهيكل التنظيمي، وتم التركيز أكثر على البعد التنظيمي للهيكل، فتطرق إلى تقسيم للعمل، و إلى التنسيق بين مختلف النشاطات في المؤسسة؛

III. تعريف آخر ل Weis هو: "نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات"³، هذا التعريف أكثر شمولية من التعريفين السابقين، و ركز هذا التعريف على تقسيم النشاطات، والمسؤوليات في المؤسسة، وعملية التنسيق بينهما؛

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004، ص205.

² Henry Mintzberg, *Structure et dynamiques de l'organisation*, Edition d'organisation, 18^{ème} Edition, Paris, 2005, P18.

³ ناصر داداي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص43.

IV. و من اكثر التعاريف شمولية، هو تعريف John Child، فهو يرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الأمور الرئيسية التالية:¹

- توزيع الأعمال، المسؤوليات، والسلطات بين الأفراد؛
- تحديد العلاقات: لمن يتبع كل شخص، و تحديد عدد المستويات التنظيمية (نطاق الإشراف)؛
- تجميع الأفراد في أقسام، والأقسام في دوائر، والدوائر في وحدات أكبر...؛
- تفويض السلطات، و تصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك؛
- تصميم الأنظمة، والوسائل لضمان الاتصال الداخلي الفعال، ومشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات، وكذلك التفاعل، والتعامل مع الزبائن، وتقديم منتجات، أو خدمات جيدة.

تناول هذا التعريف الهيكل التنظيمي بالتفصيل، و ركز على جميع جوانبه من توزيع للأعمال، إلى تحديد العلاقات، بالإضافة إلى تحديد المستويات التنظيمية، كما تطرق إلى تفويض السلطة، و تصميم أنظمة الاتصالات الداخلية في المؤسسة.

بناء على ما سبق، يمكننا استنتاج تعريف شامل للهيكل التنظيمي، حيث إنه وسيلة، وأداة لتحقيق الأهداف، حيث إنه نظام ثابت يحتوي على مجموعة من الطرق، والوسائل التي تسمح بما يلي:

- توزيع الأعمال، والمسؤوليات؛
- تحديد العلاقات؛
- التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة؛
- تقسيم المستويات الإدارية في المؤسسة؛
- تفويض السلطة؛
- تصميم، وبناء قنوات الاتصال الداخلية.

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2000، ص45.

عادة ما يتم الخلط بين الهيكل التنظيمي، والتصميم التنظيمي (Organizational Design)، حيث إن التصميم يعكس لنا الجانب الإداري في نظرية المنظمة، إذ يرتبط بمواضيع البناء التنظيمي، و التغيير التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة¹، ويعرف التصميم على أنه: "عملية اتخاذ القرار، الذي به يختار المدبرون الهيكل التنظيمي"، وعليه فإن عملية التصميم أشمل من الهيكل التنظيمي، كونها تمثل اختيار، وإدارة الأبعاد، والأجزاء المختلفة، التي لها علاقة بالهيكل التنظيمي، كما أن التصميم دائما يسبق الهيكل.²

وللهيكل علاقة بمصطلح آخر هو الخارطة التنظيمية، الخارطة تعرف بأنها: "المخطط أو الرسم البياني الخاص بالمؤسسة"³، فهي مخطط مرسوم يعكس العلاقة المرتبطة بين الوظائف، والأقسام، والأفراد، ومراكزهم في المؤسسة الواحدة⁴، والخارطة التنظيمية تصف الكيفية التي يتم من خلالها توزيع المهام، والمسؤوليات بين التقسيمات، والأفراد داخل المؤسسة، وتحدد العلاقة الرسمية بينها، وتحديد عدد المستويات الهرمية في هيكلها⁵، وعليه فإن للهيكل التنظيمي علاقة مع الخارطة التنظيمية، إذ تعد الأخيرة الإظهار الخطي للهيكل التنظيمي، وغالبا ما يقال إن الهيكل يوضع في شكل خرائط.

ومنه يمكننا الاستنتاج أن التنظيم هو وظيفة من وظائف الإدارة، والمؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد عبر علاقات رسمية تتصف بالاستمرارية، تنسق لتحقيق الأهداف، وأما التصميم فهو نشاط فرعي من أنشطة، وفعاليات التنظيم، والهيكل هو المظهر الفعلي لنتائج نشاط التصميم، الذي يهتم بإقرار، وتحديد البناء الهيكلي للمؤسسة، وأما الطريقة التي تعرض الهيكل بمخطط أو رسم بياني، فتسمى الخارطة التنظيمية.

¹ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص25.

² محمد موفق حديد، الادارة العامة هيكلية الأجهزة: وضع السياسات وتنفيذ البرنامج الحكومي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص95.

³ Robbins S., **Organization Theory: structure, design and application**, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1990, P6.

⁴ جواد شوقي ناجي، ادارة الاعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1996، ص152.

⁵ الشماخ خليل محمد حسن، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص161.

المطلب الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي

يختلف الباحثون في تحديدهم لماهية أبعاد الهيكل التنظيمي، وأعدادها، و طرق قياسها، إلا أنها تعبر عن الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتصف نشاطاتها، و سياسات الأفراد ضمن هذا الهيكل، ومع هذا فيلاحظ وجود قاسم مشترك بين الباحثين في أن للهيكل الأبعاد التالية: الرسمية، المركزية، التعقيد، كما أن البعض منهم يرى أن: التخصص، نطاق الإشراف، تفويض السلطة، وغيرها، هي أبعاد أخرى للهيكل التنظيمي، وستتطرق في هذا المطلب إلى هذه الأبعاد الستة بشيء من التفصيل.

الفرع الأول: الرسمية

يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد، وإجراءات العمل، بحيث يتم تأدية الأعمال بشكل محدد، و منمط¹، وتعرف على أنها حجم التوثيق الموجود بالمؤسسة، الذي يحتوي على إجراءات، وقواعد، وتعليمات، واتصالات المؤسسة، وتكون مكتوبة، ومحفوظة²، أو أنها المجال الذي تكون فيه سياسات المؤسسة، وصف الوظائف، الخارطة التنظيمية، الخطط، وأسلوب وضع الأهداف، منتشرة، ومتداولة بشكل واضح من خلال اتصالات مكتوبة³، أو أنها الدرجة التي تستعمل فيها المؤسسة القواعد، والأنظمة، والإجراءات لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة.⁴

ويلاحظ من التعاريف أعلاه بأنها تستند جميعا إلى:

- مجموعة قواعد، وإجراءات، وأنظمة عمل محددة؛
- توثيق للتعليمات، والقواعد مكتوبة، ومحفوظة؛
- سياسات، وأساليب لوضع الأهداف متداولة باتصالات مكتوبة؛
- تناول توجيه سلوك الأفراد، وأفعالهم أثناء أداء العمل في المنظمة.

¹ Eric J. Walton, "The comparison of measures of Organization Structure", Academy of management Review, Vol 6, No1, 1981, P155.

² Ibid, P156.

³ Daft.R.L, **Organization theory and Design**, South western collège publishing of Thomosn learning, 7th Ed, U.S.A, P17.

⁴ Robbins Stephen, **Management concepts and practices**, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 1984, P76.

من خلال التعاريف السابقة، حدد الكثير من الباحثين إمكانية أن تكون الرسمية ظاهرة، أو ضمنية، فالرسمية الظاهرة هي التي تحدد أوصاف الوظائف، دليل السياسات، والإجراءات، والمذكرات الرسمية المكتوبة...، أما الضمنية، فتتطور عندما يصبح العاملون معتادين على القيام بعملهم بطريقة، ولمدة طويلة من الوقت، ومع أنها غير مكتوبة، إلا أن هذه الطرق أصبحت إجراءات تشغيلية رسمية، ولها نفس التأثير على العاملين كما لو كانت مكتوبة¹، أي أنها أصبحت جزءاً من ثقافة العمال في المؤسسة.

وهناك العديد من المزايا التي تحققها الرسمية، منها:

- التنسيق، و التناغم في العمل، مع إمكانية توظيف عاملين بمؤهلات مختلفة، نظراً لوجود قواعد، وإجراءات أعدت أصلاً لمعالجة مواقف لاحقة²؛
- إزالة غموض دور شاغل الوظيفة، كون واجباته محددة، ومكتوبة³؛
- تساعد على الاقتصاد بالنفقات، و تحقيق أداء أفضل من قبل العاملين⁴؛
- سهولة الرقابة من خلال الوصول إلى درجة عالية من القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين، نظراً لوجود لوائح، وسياسات عمل مكتوبة⁵.

لكن يعاب على الرسمية ما يلي:

- يؤدي الاستعمال الكبير للقواعد، والإجراءات إلى انخفاض درجة مرونة المؤسسة؛
- التمسك بالرسمية قد يؤثر في تصميم الأعمال، والوظائف في المؤسسة، لأنه يحد من حرية الأفراد في صنع القرار، مما قد تصبح السلوكيات غايات في حد ذاتها، وتصبح بذلك الوسائل أهم من الغايات، وهنا تصبح

¹ Robbins S., **Organization Theory :structure, Design and applications**, P94.

² محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص149.

³ Fredickson James, "The strategic Decision process and organizational structure", Academy of management Review, Vol 11, No2, 1986, P282.

⁴ Robbins. S, Op.Cit, P96.

⁵ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة والهيكلة التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص68.

عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مدخلا فقط للاستجابة للمشكلات، والأزمات التي تظهر في المتغيرات التي يراقبها النظام الرسمي؛¹

- الحد من الإبداع، وابتكار طرق جديدة لتنفيذ الأعمال، بسبب الاعتماد العالي على الرسمية، والذي يجعل العاملين يفكرون في تنفيذ الأعمال، والإجراءات، والقواعد المكتوبة، وليس بالتفكير المبدع، أو بأساليب متطورة.

الفرع الثاني: المركزية

تعتبر المركزية أحد أبعاد الهيكل التنظيمي المهمة، التي تناولتها نظريات التنظيم الكلاسيكية، والحديثة، وتعني المركزية قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي²، وتعرف المركزية بأنها درجة الاحتفاظ بالسلطة من قبل المديرين بالمستوى الأعلى بالمؤسسة، فضلا عن تفويضها³، وتعني المركزية أيضا بأنها تجميع كافة السلطات، وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى⁴، وبما أن عملية اتخاذ القرارات هي المصدر الرئيس للسلطة في المؤسسات، فغالبا ما تشير المركزية إلى الدرجة التي تكون فيها عملية اتخاذ القرار مركزة في نقطة واحدة في المؤسسة⁵، ويوضح مصطلح المركزية، واللامركزية درجة تفويض السلطة في المؤسسة، ولذلك فإن أهم وسائل التعرف على درجة المركزية، هي تحليل الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة من الهيكل التنظيمي.⁶

من خلال التعاريف السابقة، يمكننا استنتاج أن مفهوم المركزية يتلخص في سلطة اتخاذ القرار بيد جهة واحدة، وصلاحيات ممارستها المستوى الإداري الأعلى حصريا، وأن اللامركزية تعتبر درجة من درجات

¹ غانم جمال عبد الرسول، "طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في منشآت الأعمال"، بحث غير منشور، المؤتمر العلمي الاول لجامعة القادسية، نوفمبر 1995، ص12.

² Robbins S., Op.Cit, P104.

³ Mondy Wayne & Premeaux Shane, **Management concepts: practices and skills**, Prentice Hall, 7th ed, New Jersey, U.S.A, 1995, P319.

⁴ عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1997، ص247.

⁵ Mondy W., Premeaux S., Op.Cit, P246.

⁶ محمد محمد آل ياسين، ادراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة: العلاقة والأثر -دراسة ميدانية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن-، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1998، ص110.

تفويض السلطة، التي تقوم بها الإدارة العليا لصالح المستويات الإدارية الأدنى، ويمكن توضيح كل من مزايا المركزية، واللامركزية في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مزايا المركزية واللامركزية

مزايا اللامركزية	مزايا المركزية
- تحسن نوعية القرار بتكليفها للسياق السائد؛	- تكسب منظورا شاملا لاتخاذ القرار؛
- تسمح بتفعيل وقابلية رد الفعل بسبب قصر قنوات الاتصال؛	- تسمح بالاستجابة السريعة دون استشارة المصالح؛
- تسمح بالتكيف مع السوق، و مع أي وضعية محلية؛	- تسهل عملية اتساق القرارات التي تؤخذ في المصالح؛
- تتيح الفرص للمهارات والخبرات المحلية وتقلل المخاطر؛	- تدعم انتظام سياسات و ممارسات التسيير؛ - تجنب تداخل وازدواج الوظائف؛
- تطور عملية تحفيز الإطارات والأفراد؛	- تعطي فرصة لتوظيف الإطارات المتخصصة ذات الكفاءة العالية؛
- تدعم الولاء للمصلحة (القسم)؛	- تتمين الإطارات من خلال سلطة مركزية؛
- تنمي الروابط بين الأفراد والأقسام؛	- تسهل التنسيق بين المصالح؛
- تقلل من احتمالات خسارة فرد مهم؛	- تسهل الرقابة؛
- تطور الاستعداد والكفاءة للتسيير ككل؛	- تقلل المخاطر المرتبطة بسرية المعلومات؛
- تحرر الإدارة العامة للتكفل بالمسائل الاستراتيجية؛	- تشكل عامل اندماج تنظيمي.
- تشكل عامل تمايز تنظيمي.	

المصدر: بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر

والتوزيع، ط1، بسكرة، الجزائر، 2008، ص60.

ويعاب على المركزية ما يلي:¹

- البطء في عملية اتخاذ القرارات الضرورية، والهامة؛

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص276.

- الجمود، والروتين الإداري؛

- قتل الروح الابتكارية للعاملين.

الفرع الثالث: التعقيد

لم يكن هناك اتفاق لمفهوم شامل للتعقيد، بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين، والكتاب حول ماهيته، وهناك من يربط التعقيد بالتخصص، باعتبارهما مفهومين متشابهين، فالتعقيد يمثل تخصص المهام الموجودة داخل المؤسسة¹، ويعرف التعقيد على أنه درجة الاختلاف، أو التمايز الموجودة في المؤسسة²، ويعرف أيضا عدد العناوين المهنية، والنشاطات الوظيفية المختلفة الموجودة داخل المؤسسة³.

ويلاحظ من مختلف التعريفات التي أعطيت لمفهوم التعقيد أن كلها ترتبط بمفهومى التباين، والتمايز للوظائف داخل المؤسسة، وتقاس درجة تعقيد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر، هي:

I. التمايز الأفقي: ويشير إلى درجة الاختلاف، والتباعد الأفقي بين الوحدات، والأقسام في المؤسسة، بالاعتماد على:

- اتجاهات الأفراد؛

- طبيعة المهام التي تنجز؛

- المستويات الثقافية، والتدريبية التي يحتاج لها الأفراد لكي يعمل هذا القسم، أو غيره من الأقسام.

II. التمايز العمودي: ويشير إلى عدد المستويات الإدارية في هيكل المنظمة، أو عدد الأهرام الموجودة من مستوى المدير التنفيذي إلى مستوى العاملين، والمصدر الأساسي للتمايز العمودي هو نطاق الإشراف، فكلما زاد نطاق الإشراف، كلما تعددت معه المستويات الإدارية، والعكس صحيح.

¹ Dalton Dan, Todor William, Spendolini M., Fielding MG., & Porter L., "Organizational Structer and performance: A critical Review", Acaodemy of management Review, Vol 15, No 1, 1980, P57.

² مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص62.

³ Donnelly James, Gibson James & Ivancevich John, **Fondamentals of management**, Richord D, Irwin inc , 7th edition, Boston, U.S.A, P148.

III. التمايز الجغرافي: ويعني اختلاف مواقع ممارسة النشاط التنظيمي من الناحية الجغرافية، حيث تزداد درجة التعقيد كلما اتسع التوزيع الجغرافي للأعمال، والأفراد في التنظيم، ويتحدد الاختلاف المكاني بناء على متغيرات أهمها: أهداف المنظمة، نشاطاتها، عملاؤها، الإمكانيات المتاحة، وغيرها من العوامل المؤثرة في هذا المجال.

الفرع الرابع: التخصص

وهي الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية الى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين، ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى، وكلما كانت درجة التخصص منخفضة، سيؤدي الفرد عدد أكبر من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلها، أما إذا كانت الدرجة عالية، فسيؤدي عدد أقل من المهام¹، فمن الصعب على المؤسسات الكبرى، أن يقوم عدد محدد من أفرادها بأعمال مختلفة، ومتنوعة، لأن ذلك يستلزم تخصصا دقيقا، وما يمنحه هذا التخصص من درجة عالية من إتقان الأفراد العاملين، ومن هنا جاءت أهمية التخصص، الذي حظي بأهمية كبرى لارتباطه بتقسيم الوظائف، والواجبات، أي وجود مهام محددة.

وللتخصص عدة مزايا وعيوب موضحة في الجدول التالي:

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص61.

جدول رقم 02: مزايا وعيوب التخصص

عيوب التخصص	مزايا التخصص
- الطابع الروتيني والتكراري الوظائف يفقدها جاذبيتها؛	- يقلل من الوقت لتعلم العمل؛
- عدم الشعور بالإنجاز؛	- يقلل من الوقت المستغرق لتغيير العمل؛
- بالنظر إلى أداء عمل محدود بطريقة دقيقة، فإن هذا العمل يفتقر إلى التنوع ولا يثير الحماس والتحدى لدى العاملين؛	- يسهل عملية تدريب الأفراد و زيادة المهارات؛
- يؤدي إلى الضجر والسأم والرتابة في الأداء؛	- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية؛
- تزايد الضغوط النفسية، وعدم شعور الفرد بنوع من تأكيد الذات؛	- ييسر خطوط تحديد المسؤوليات؛
- يقلل من المرونة الداخلية؛	- يسمح بتوظيف الكفاءات في الوظائف المتخصصة؛
- لا يسهل الفهم الشامل للمشكلة؛	- ييسر عملية تحديد المتعاملين مع المؤسسة؛
- قد يدعم تبعية بعض المتخصصين.	- يرتبط باستخدام الطريقة الأكثر فعالية.

المصدر: بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر

والتوزيع، ط1، بسكرة، الجزائر، 2008، ص58.

الفرع الخامس: نطاق الإشراف

يحدد الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف للوظائف الإشرافية، والرئاسية المختلفة في المؤسسة، ويقصد بنطاق الإشراف، أنه عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة المدير أو الرئيس¹، لكن هناك من يضيف شرط الإشراف الفعال للتعريف، فيعرف نطاق الإشراف بأنه عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير إدارتهم بفعالية.²

¹ Naraynan.V & Nath.R, **Organizational Theory: A strategic Approache**, Richard.D.Irwin Inc, Burr Radge, U.S.A, 1993, P305.

² Connor.Palrich, **Organizations: Theory & Design**, Science Research associates, Chicago, U.S.A, P351.

- ويتصل مفهوم نطاق الإشراف اتصالاً وثيقاً بمفاهيم اللامركزية، وتفويض السلطة، وقد اختلفت آراء الباحثين حول نطاق الإشراف المعقول، إذ إن نطاق الإشراف المناسب يعتمد على عدة عوامل، منها:¹
- طبيعة العمل: فكلما كان العمل روتينياً كلما زاد نطاق الإشراف، إذ يستطيع رئيس واحد أن يشرف على أكبر عدد من المرؤوسين، على عكس الوضع فيما لو كان العمل فكرياً، أو تخطيطياً؛
 - كفاءة الرئيس أو المرؤوسين: فكلما زادت كفاءتهم كلما زاد نطاق الإشراف؛
 - كفاءة الاتصالات والنطاق الجغرافي: إذ كلما سهلت الاتصالات، وقربت أماكن العمل زاد نطاق الإشراف.

ويؤثر حجم نطاق الإشراف على نمط التنظيم، فكلما زاد نطاق الإشراف، قلت معه هرمية الهيكل التنظيمي، وكلما ضاق نطاق الإشراف، زادت المستويات في هرم الهيكل التنظيمي.

الفرع السادس: تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة الإجراء الذي يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية، والمسؤولية للمرؤوسين لإنجاز أعمال محددة، ويعرف التفويض أيضاً، على أنه يمثل نسبة عدد القرارات الإدارية التي يقوم المدير بتفويضها للمستويات الإدارية الأدنى إلى عدد القرارات التي يتخذها بنفسه²، ويعرف أيضاً على أنه: "عملية إعطاء المسؤولية اللازمة للموظف، لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف، الذي كان يتوقع منه المساهمة الفعالة لمتطلبات العمل"³، ولتفويض السلطة العديد من المزايا تتمثل فيما يلي:

- السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية، وخاصة الدنيا منها، وذلك لقرها من عمليات التنفيذ، والمشكلات المترتبة عنها؛

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة العامة: النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص264.

² Bernard C., "Dimensions of Structure in effective organizations: Some Empirical Evidence", Academy of management, Journal of international Business Studies, N°05, 1974, P693.

³ مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص67.

- قلة الصدام بين الإدارة العليا، والمستويات الإدارية الأخرى، والشعور بالعدالة، لأن الفرد يكافأ حسب عمله؛

- تفويض القائد لبعض صلاحياته، ومسؤولياته، يتيح له الوقت، والجهد للتفرغ للمهام القيادية، بدلا من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية؛

- تفويض السلطة يحفز على تنمية مهارات، وقدرات المرؤوسين، ويساعدهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم، ويرفع روحهم المعنوية، ويولد الثقة المتبادلة، والإحساس بالمسؤولية فيما بينهم، ويدفعهم إلى أداء مهامهم المفوضة إليهم على أكمل وجه، لما تؤدي إليه من تنمية لروح الابتكار، والمبادرة لديهم؛

- يساهم في تحقيق أهداف اللامركزية الإدارية، مع تفادي ما قد يترتب عنها من أخطاء.

يلاحظ مما سبق تعدد، وتنوع متغيرات أبعاد الهيكل بسبب تباين وجهات نظر الباحثين في وصف الهيكل التنظيمي، ولقد شددت تلك الأبعاد اهتمامهم، لما لها من تأثيرات مهمة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها، كما أن البحث، والتحليل للوصول إلى ما هو أدق لا يزال هو أيضا في دائرة الاهتمام، ومع كل هذا التباين، فإن هناك اتفاقا عاما بين أغلبهم في اختيار البعض منها دون غيرها، إذ كان التأكيد على أبعاد هيكلية معينة قاسما مشتركا لاهتمامهم، وهي بحسب درجات التأكيد عليها كالآتي:

1. الرسمية؛

2. المركزية؛

3. التخصص؛

4. التعقيد؛

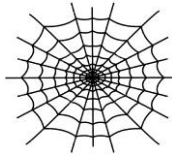

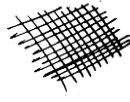
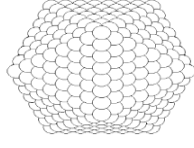
5. تفويض السلطة؛

6. نطاق الإشراف.

المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحديد الهيكل التنظيمي

بعدما تطرقنا للهيكل التنظيمي، وأبعاده، سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى عنصر مهم في بحثنا، ألا وهو تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي في المؤسسة، هذا الموضوع لم يشهد دراسات كثيرة، ولعل من أبرز من تطرق لهذا الموضوع هو (1976) Charles Handy، حيث اعتمد على أعمال Harrison (1972) في القيام بتقسيم للمؤسسات حسب اختلاف ثقافتها، و هو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 03: الثقافات الأربعة ل Handy

الهيكل	تمثيل بياني	الثقافة
نسيج (Web)		النادي أو السلطة (Power or Club)
معبد إغريقي (Greek Temple)		الدور (Role)
شبكة (Net)		المهمة (Task)
كتلة (Cluster)		الفرد (Existential Person or)

Source: John Thompson & Frank Martin, **Strategic Management -Awareness and Change-**, 5th edition, South Western CENGAGE Learning, 2005, P346.

الفرع الأول: ثقافة النادي أو ثقافة السلطة¹

في هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد على هذه الثقافة، فإن العمل مقسم حسب الوظائف، أو المنتج، والخارطة التنظيمية للهيكل التنظيمي هي تقليدية، حيث من مميزاتها ما يلي:

- في المؤسسات التي تعتمد على هذه الثقافة، نجد قسما للمبيعات، للإنتاج، التمويل، وربما نجد تقسيما يعتمد على المنتجات، أو وحدات استراتيجية الأعمال إذا كانت المؤسسة أكبر، ولكن مع ذلك فإننا نجد هذا الهيكل منتشرا في المؤسسات الصغيرة؛

- تمثل الوظائف، والأقسام الخط الأفقي الذي ينطلق من المركز في الشكل الذي قدمه Handy، ولكن النقطة الأساسية هي أن هناك أيضا خطوطا متداخلة تمثل الاتصالات، والسلطة، وكلما ابتعدنا عن المركز كلما ضعف التأثير، و السلطة؛

- هذا الهيكل يتميز بالمركزية، لذلك هو الأنسب للمؤسسات الصغيرة، حيث إن القرارات تتخذ بسرعة، لكن نوعية القرارات تعتمد على قدرات المديرين في مركز الدائرة، والقرارات تعتمد على حد كبير من العواطف، والتقارب، والثقة، سواء كانت داخل المؤسسة، أو مع موردين أو عملاء، والتأثيرات الرئيسية الأخرى؛

- يتعلم العمال أن يقوموا آليا بكل ما يطلبه، و يتوقعه رئيسهم، والمؤسسة، وبالتالي فإنهم سيثبتون أنهم محل ثقة، لهذا السبب فإنه يمكن تحديد هذه الثقافة على أنها، إما "نادي"، أو "سلطة"، وتتم مكافأة العمال على مجهودهم، فنجاحهم، و التزامهم بالقيم الأساسية، و غالبا ما يتم قيادة التغيير من المركز في حالة أسلوب "المقاولة"؛

الفرع الثاني: ثقافة الدور²

ثقافة الدور هي نموذج تنظيمي تكون فيه الثقافة مبنية على وظائف، قواعد، و إجراءات محددة، وليست على الشخصيات، ويكون فيها الأفراد ملائمين لوظيفتهم، و يتم تعيينهم لهذا الغرض، ومنه العقلانية،

¹ John Thompson & Frank Martin, Op.Cit., P346.

² Ibid, P347.

والمنطق هما قلب هذه الثقافة، والتي يتم تصميمها لتكون مستقرة، و يمكن التنبؤ بها، وتصميم المعبد اليوناني يعبر عن هذه الثقافة، حيث قوة المؤسسة تتمثل في أعمدها، و التي ترتبط إداريا بالجزء العلوي، ومن مميزاتهما:

- الدور الرئيسي للإدارة العليا هو تنسيق النشاط، وبالتالي فسيظهر أن كلا من نظام التخطيط، و التغيير التدريجي، يمكن أن يكون أحد سمات هذه الثقافة، وذلك رغما من كون قوة المنظمة تركز على أعمدها، والسلطة تكمن في الأعلى؛

- بالإضافة إلى كونه مصمما لدعم الاستقرار، إلا أن هذا الهيكل التنظيمي مصمم للسماح بالاستمرارية، وتغيير الموظفين، لهذا السبب فإن التغييرات الجذرية، هي أقل ترجيحاً من التغييرات الجزئية؛

- الكفاءة العالية ممكنة في البيئة المستقرة، ولكن الهيكل يمكن أن يكون بطيء التغيير، و بالتالي فهو أقل ملاءمة للحالات الديناميكية، ولسوء الحظ فإنه ليس من مميزات هذه الثقافة المرنة، و الخدمة الموجهة؛ والمقاوالية أو عناصر "ثقافة المهمة" مطلوبة من أجل تحقيق الفعالية؛

- جوانب هذه الثقافة يمكن أن تثبت نجاعتها لشركات النقل، مثل: السكك الحديدية، و شركات الطيران...، حيث الدقة، وضبط الوقت ضروري.

الفرع الثالث: ثقافة المهمة¹

العملية الإدارية في هيكل ثقافة المهمة تتعلق باستمرار، ونجاح حلول المشاكل، ويتم الحكم على الأداء من خلال نجاح النتائج، وتظهر الثقافة على شكل شبكة بسبب مشاكل معينة (حالات الأفراد، وغيرها من الموارد التي يمكن استخلاصها من أجزاء مختلفة من المؤسسة على أساس مؤقت)، ومن مميزاتة:

- الخبرة هي المصدر الرئيسي للسلطة الفردية، وهي من تحدد السلطة النسبية لفرد في حالة معينة، وتكون السلطة أساسا في فجوة الشبكة، بسبب الاعتماد على فرق العمل؛

- هذا النوع من الثقافة مثالي للمكاتب الاستشارية، وكالات الإشهار، وإدارات البحوث، والتنمية، ويمكن أن يكون مفيدا في اطار معالجة الحالات الصعبة، أو غير العادية بشكل خاص؛

¹ Idem.

- في البيئات الديناميكية معظم المؤسسات تواجه تحديا كبيرا هو تصميم هيكل، و أنظمة تسمح بإدارة سليمة، والتكامل دون أن تفقد روحها، والإثارة التي تميز الشركات المقاولاتية الصغيرة؛
- عناصر ثقافة المهمة التي تعطى لها مكانة فوق الأدوار الرسمية، يمكن أن تساعد من خلال توسيع الاتصالات، وخلق التزام أكبر داخل المؤسسة؛
- هذه الثقافة مكلفة، كما أن هناك اعتماد على الحوار، والمناقشة، والتجريب، و التعلم عن طريق التجربة، وعلى الرغم من أن Handy استخدم مصطلح حل المشكلة، إلا أنه يمكن أن يكون هناك حل للمشكلات، أو التحرك نحو حل على خطوط طول إضافية، إضافة إلى قرارات تخص تغييرات كبيرة، إذا تم التغيير بنجاح فإنه يمكن تبرير هذه المصاريف.

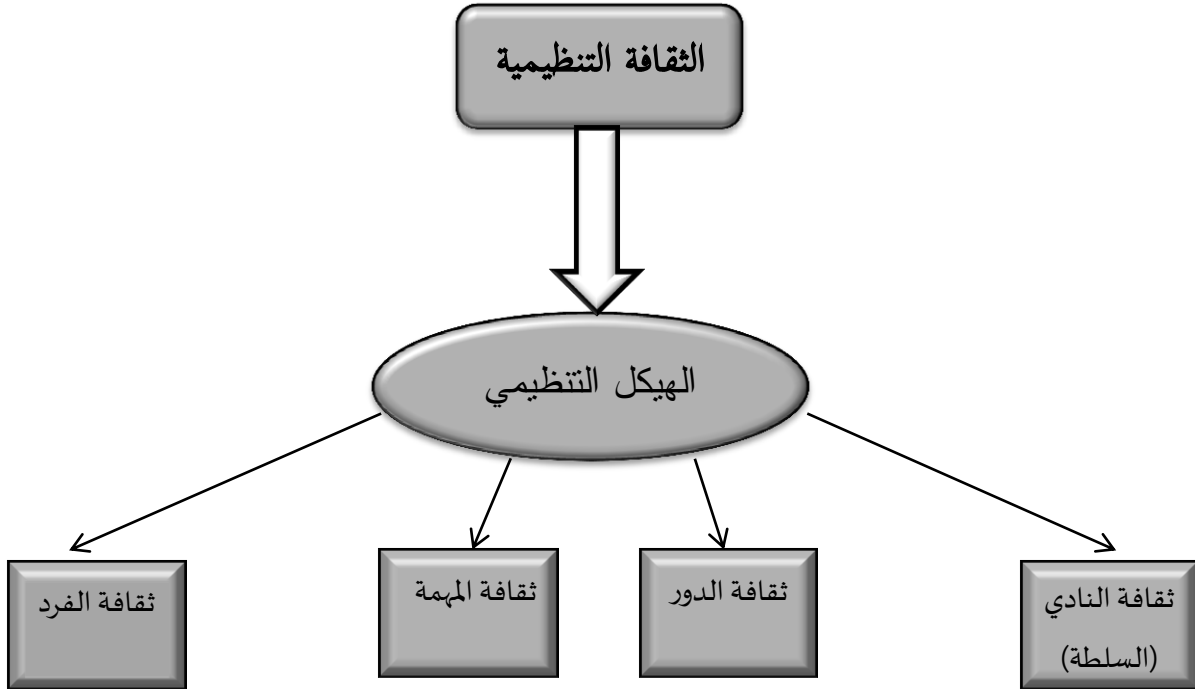
الفرع الرابع: ثقافة الفرد¹

ثقافة الفرد مختلفة عن الثقافات الثلاثة الأخرى، بالنسبة لها التنظيم موجود لمساعدة الفرد، بدلا من العكس، وخير مثال هو مجموعة محترفين كالأطباء، المهندسين المعماريين، المحامين...، حيث إن المؤسسة بمساعدة السكرتارية، الهاتف، الطابعة، توفر خدمة للأفراد المختصين، وتقلل حاجتهم إلى التكرار المكلف، وإذا قام أحد الأفراد بترك الدائرة، أو التقاعد يتم استبداله بآخر؛ بعض الفئات المهنية تعرض التعاون، والترابط، و تخصيص العمل بين الأعضاء، وعلى الرغم من أن تسيير هذه المؤسسة صعب بسبب الخبرة الفردية، و بسبب أن المكافآت، والعقوبات تختلف عن تلك في الوضعيات الأخرى، ومع ذلك، في بيئة تحاول الحكومة فيها زيادة التنافسية بين المؤسسات المهنية، و في بعض الحالات تقليص الحواجز أمام دخول هذه المهنة، يمكن القول بأن الإدارة الفعالة، وخاصة على المستوى الخارجي، سوف تصبح ضرورية على نحو متزايد، و يحتاج العمل إلى تنسيق، وتسخير للموارد، إذا أرادت المنظمة أن تصبح منافسا قويا.

¹ Ibid, P348.

يمكننا تلخيص أهم ما جاء في هذا المبحث في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحث.

للثقافة التنظيمية تأثير مباشر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث أنها في العديد من المرات تقوم بتحديد نوعه حسب توجهات هذه الثقافة، فنجد ثقافة النادي، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد، وكل نوع من هذه الثقافات ينتج عنه هيكل تنظيمي يناسبها.

المبحث السادس: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي

لكل مؤسسة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والمتمثلة في مجموعة القيم، والمعايير، والسلوكيات، والإشارات، وأساليب التعامل، والمعاملة التي تصدر عن الموظفين، ويلمسه المتعاملون، والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، سواء كان هذا داخل أوقات العمل الرسمي، أو خارجه، حيث يصبح الفرد يدرك، ويتعامل بثقافة، وقيم، وسلوكيات المؤسسة، وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضوا في المنظمة، فهل تستطيع هذه الثقافة التأثير أيضا على رضاه الوظيفي؟ هذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة، جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمرا صعبا، بسبب اختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف، والبيئة، والقيم، والمعتقدات، وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحيانا على الموقف البيئي للعمل.

I. يعرفه Stone على أنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، وعمله، ويصبح الإنسان تستغرقه الوظيفة، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو، و التقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"¹، ويركز هذا التعريف على أن الرضا الوظيفي هو نتيجة لاتساق الأهداف الشخصية للفرد مع أهداف المؤسسة.

II. يرى Herbert أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه عملهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:²

1. ما يوفره العمل للعاملين في الواقع؛

2. ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

هذا التعريف يركز على النظرة التي يمتلكها الفرد اتجاه عمله، من حيث حالة العمل في الواقع، وما يجب أن يكون عليه.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2004، ص196.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص212.

III. يرى سام ويلى أن: "الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف، ويتوقف ذلك على الملاءمة، والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد، و أولويات الفرد لهذه الوظائف"¹، وهذا التعريف يبين البعد العاطفي للرضا الوظيفي، الذي يؤثر في سلوكياته، و ارتباطه المباشر بالحوافز، والمكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد.

IV. Herzberg أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة، وهي الخاصة بالعمل نفسه، والعوامل الوقائية، وهي الخاصة بمحيط العمل، والبيئة، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي، وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا²، حيث إن الرضا عن العمل، أو عدم الرضا عن العمل يتوقف على اتجاهات الفرد المختلفة، و التي يمارسها اتجاه عمله، و اتجاه العوامل المرتبطة به، واتجاه حياته بشكل عام.

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي، مدى تعدد الزوايا، ووجهات النظر التي تم من خلالها النظر إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، وهم من يرون بأنه انطباعات، واتجاهات الفرد نحو الوظيفة، ومكوناتها، وعليه يمكننا القول بأن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- حالة الارتياح، والقبول الناتجة عن إشباع الحاجات، والرغبات التي توفرها الوظيفة، وبيئة العمل؛
- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة، وبيئة العمل لأهداف، وغايات الفرد؛
- هو حكم، وإدراك شخصي اتجاه متغيرات، وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه لحد ما؛
- يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري -العلاقات الانسانية-، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2008، ص132

² محمد سعيد انور سلطان، مرجع سابق، ص197.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل، الناتجة عن الفرد نفسه، أو من العمل الوظيفي، أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة شغله لوظيفة، مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية...¹

2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً، وبعمق الوظيفة، ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى إكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة²؛

3. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: فيما يتعلق بساعات العمل، وظروفه، وإجراءاته، ونظم الاتصال في المؤسسة...³

4. عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، السن، المؤهل العلمي، جنسه، وأهمية العمل بالنسبة له...⁴

5. عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد، وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.⁵

ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى عوامل شخصية، وأخرى تنظيمية، كما يلي:

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص99.

² نفس المرجع والصفحة.

³ نفس المرجع، ص100.

⁴ نفس المرجع والصفحة.

⁵ نفس المرجع والصفحة.

1. **العوامل الشخصية:** يتأثر الرضا عن العمل بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم، وشخصيتهم، أقرب إلى الرضا، أو الاستياء، ومن هذه المسببات ما يلي:¹

- **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الفرد لإحترام ذاته، والعلو بقدره، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم اعتداد بالذات، فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل؛

- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل، والتعامل، والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة، وينهارون فور وجود عقبات، فإنهم عادة ما يكونون مستائين؛

- **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة، أو الأقدمية، كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا، واجتماعيا، وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

2. **الرضا العام عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم، وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية، والزوجية، والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

3. **العوامل التنظيمية:** تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته، وما يسوده من إجراءات وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة، والموظف، ومن هذه العوامل:²

- **نظام العوائد:** مثل الحوافز، المكافآت، والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد، يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل؛

- **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه، يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد، ووجهة نظره حول عدالة المشرف، واهتمامه بشؤون المرؤوسين، وحمانيته لهم؛

- **سياسات المنظمة:** تشير إلى وجود أنظمة عمل، لوائح، إجراءات، وقواعد تنظيم العمل، توضح التصرفات، وتسلسلها بشكل يسهل العمل، ولا يعقده؛

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003، ص233.

² نفس المرجع، ص231.

- **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، والمرونة، والتكامل، والأهمية، والإستقلال، وتوافر المعلومات الكاملة، يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل؛

- **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب، التلفون، ترتيب المكاتب، حجم الإتصالات الشخصية، حجم الحجرة...

- **ثقافة المؤسسة:**¹ يتم العمل في نوع من البيئة الاجتماعية التي تنفرد بمجموعة من المعايير، والعادات، والمتطلبات، والتي تتكون نتيجة تفاعل المجموعات التي تشكل المؤسسة، ونماذجهم الثقافة، القيم، نظام التكيف الاجتماعي للمؤسسة، وبذلك فإن دور العامل لا يقتصر على أداء العمل فحسب، بل يشمل أيضا حسن الاتصال، والتوافق مع جماعة العمل، من خلال عدم إغفاله للقيم، والأهداف التي تحدها هذه البيئة، وهذه المعايير، والقيم تكون في مجموعها ما نسميه الثقافة الفرعية للعمل، فمعرفة أمر ضروري لزيادة فاعلية العامل، وتوافقه مع العمل، وبالتالي الرفع من درجة رضاه، فالثقافة الفرعية للعمل تشكل الركن الأول لثقافة المؤسسة، في حين تشكل الثقافة العمالية الركن الثاني، وهي مجموع الأعمال الهادفة إلى إيصال قدر من المعارف، والمعطيات إلى العمال، من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياقتهم اليومية في بيئة عملهم، فمن واجب المؤسسة توعية العمال بالظروف، والتطورات الاقتصادية، والاجتماعية المحيطة بهم، وهذا ما يشعرهم بالمسؤولية، وأهمية مكانتهم في المؤسسة، وبالتالي يساهم في رفع مستوى الأداء، ويخفض من درجة صراع الدور، مما يجعل الوظيفة مصدر إشباع كبير، وهو يرفع من درجة ارتباطهم بها، وبالتالي يزيد رضاهم الوظيفي؛ وعلى هذا الأساس فمن الضروري إيجاد آلية تضمن التكامل بين الجوانب الفنية، والجوانب الاجتماعية في بيئة العمل.

مما سبق يمكننا القول إن الرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل، منها ما هو شخصي (ذاتي)، ومنها ما هو تنظيمي (كل ما يخص المؤسسة، بيئتها الداخلية، ظروف العمل)، وعلى المؤسسة مراعاة الجانبين من أجل رفع رضاهم ومنه أدائهم.

¹ جلال عبد الحليم، "الرضا الوظيفي المفهوم والأهمية"، <http://www.khass.com/vb/showthread.php?t=16768>، تم الإطلاع بتاريخ 2016/10/20.

المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي

لكل مؤسسة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والمتمثلة في مجموعة القيم، والمعايير والسلوكيات، والإشارات، وأساليب التعامل، والمعاملة، التي تصدر عن الموظفين، ويلمسها المتعاملون، والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي، أو خارجه¹، وهذا التأثير للثقافة على الفرد يجعله يعرف، ويتعامل بثقافة، وقيم، وسلوكيات منظمة، وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضواً في المؤسسة.

الفرع الأول: أثر القيم التنظيمية على الرضا الوظيفي

لقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المؤسسات، وتقوم على تأكيدها، وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي، والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان، أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ويتمثل دور القيم التنظيمية للأفراد فيما يخص رضاهم الوظيفي في جملة من العناصر، والمتمثلة في:²

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل؛
- زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات، والأهداف، ونظم العمل؛
- يشتد الصراع بين الأفراد، والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم؛
- زيادة فعالية البرامج التدريبية؛
- تضارب القيم، وعدم تجانسها، واختلاف توجهاتها، يؤدي إلى تفكك المنظمة، وانهارها؛
- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات، والاتصالات، وتبادل المعلومات؛

¹ "الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة"، <http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t28326.html>، تم الإطلاع بتاريخ: 2016/09/25.

² عبد الله بن سالم أحمد الزهراني، "نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية - نموذج تحليلي"، http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4290527/res%203.doc، تم الإطلاع بتاريخ: 2016/09/15.

- تخفيض معدلات ترك العمل، والمحافظة على الأدوات، و المعدلات؛

- زيادة الكفاءة في العمل، و رفع معدلات الأداء؛

- المساعدة في تقييم، وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

إن الفجوة بين قيم الأفراد، وقيم المؤسسة، هي سبب رئيسي لظاهرة الصراع التنظيمي، فأرجعت النظريات سبب الصراع إلى التنظيم، أو القيادة تارة، وإلى الاتصال الإداري تارة أخرى، وهي في ذلك تتعامل مع منظومة القيم، ويرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، وحيث إن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وأن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف المؤسسة، فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد، وأهداف المؤسسة، ومن ناحية أخرى، فإن الفرد يتعامل مع أنظمة، وأفراد آخرين داخل المؤسسة، ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد، وجماعات تنظيمية، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد، وغيره من الأفراد، يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي.

الفرع الثاني: أثر العادات والتقاليد على الرضا الوظيفي

تسعى المؤسسة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء، والرضا، وهي في ذلك تستخدم عدة سياسات، و إجراءات، منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام والقانون الداخلي)، ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية (بين إدارة المنظمة وممثلي العمال وهم النقابة)، ومنها ما هو غير مكتوب، وغير رسمي تتخذه المؤسسة كتصرف، أو إجراء تبعا لمواقف معينة (التحفيز، التدريب، القيادة، الاتصالات، اتخاذ القرار، العادات والتقاليد)¹، فمثلا هناك مجموعة من العادات، والسلوكيات الإدارية، التي تتمثل في اللامبالاة بأداء العمل المنوط ببعض الموظفين، والنوعية، والكفاءة المطلوبة، وشيوع بعض العادات الذهنية، والسلوكية، كالكسل الذهني، والتراخي، والبطء في أداء العمل، ومتابعته في إطار شروطه، ومعايير، ناهيك عن التعود على عدم التبصر، واليقظة في متابعة العمل بعد أدائه.

¹ بلكرمي و داد، ديب نورة، "تأثير الموارد البشرية على الأداء في وحدة نوميديا لانتاج الحليب ومشتقاته"،

<http://etudiantdz.net/vb/t12943.html>، تم الإطلاع بتاريخ: 2016/09/15.

هذه المجموعة من الظواهر، والسلوكيات الاجتماعية، والمهنية، والإدارية، تشكل نمو واتساع: الإهمال، الكسل، التراخي، وهن الحيوية، عدم الجدية، والتبصر في العمل، هي مؤشرات لانخفاض الأداء، والرضا الوظيفي؛ تؤدي ظواهر الإهمال، وعدم الجدية في أداء العمل، ومتابعته، إلى بروز نمط ثقافة الفشل، وعدم الجدية، وعدم المسؤولية¹، كما أن بعض الخلافات، والمشاكل، التي تحدث في المؤسسة، ليست بسبب وجود عيوب، أو نواقص في القوانين، أو أنظمة المنظمة، والإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى، لا تدخل أحيانا في الحسبان وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات، والتقاليد، والثقافة، والأخلاق، التي يمتلكها الأفراد الذين نشئوا في البيئات المختلفة، ولذا فإن على المدراء أن يأخذوا في الحسبان العادات، والتقاليد، واللغات، التي قد تؤدي إلى نجاح المؤسسة، أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات، والتقاليد، غير المرغوبة بأوامر إدارية، أو بالضغط، وما شابه، وإنما يتوجب أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح، والإقناع، والمدارات، والتشجيع المعنوي، والمادي، وإعطاء المكافآت، وغيرها من الوسائل²، فهي بالتالي تؤثر على مستوى فهم، واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل المؤسسة (سلوكياتهم وتصرفاتهم، مستوى الدافع للإنجاز، الميل نحو السلطة، تكوين الاتجاهات، طريقة التفكير بشكل علمي، العلاقات الاجتماعية والأسرية...).

الفرع الثالث: أثر البيئة المادية على الرضا الوظيفي

الجانب المادي يقصد به كل ما هو مادي في المؤسسة، فهي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة، كالمباني، والمعدات، والأطعمة، وفيما يلي بعض العوامل، والمتغيرات الملموسة، التي تكون الجانب المادي للثقافة التنظيمية:³

- منتجات، وخدمات المنظمة؛

- اسم، وشعار المؤسسة، وأية دلالات، أو أشكال أخرى؛

¹ مصطفى الراجحي، "الإهمال والغياب شعار مقدس لدى جل موظفي البلدية وبقية المؤسسات"، <http://oujda-portail.net/ma-12856.html>، تم الإطلاع بتاريخ: 2016/09/17.

² آدم أمي، "أهمية السلوك الانساني في العمل الإداري"، <http://www.startimes.com/f.aspx?t=19595597>، تم الإطلاع بتاريخ: 2016/09/17.

³ "الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة"، <http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t28326.html>، تم الإطلاع بتاريخ: 2016/09/25.

- بيئة العمل المادية (مباني، ومكاتب، فروع خاصة بالمنظمة، الأثاث، والتصاميم الداخلية والخارجية...);

- إعلانات، ونشرات، ومطبوعات المؤسسة على اختلافها؛

- مساهمات، وخدمات المنظمة، وتأثيرها في المجتمع.

إن تجاهل تصميم مكان العمل يمكن أن يكون له تأثير معاكس، فوفقا للاتحاد الدولي للتصميم الداخلي، الذي يرى أن سوء التصميم غالبا ما يؤدي إلى انعدام الكفاءة التشغيلية، وبالتالي إلى خفض الإنتاجية، وضعف أداء الأعمال، وترى "دروست" أن أماكن العمل الذكية، والمبتكرة، والفعالة، لا تساعد الشركات على خفض التكاليف فحسب، ولكنها تضيف قيمة حقيقية للعمل، إذ يمكن لمساحة عمل مصممة بعناية أن تزيد الإنتاجية، وتعزز الإحساس بالانتماء إلى المجتمع، وتقلل الأثر البيئي، كما تعبر عن قيم المؤسسة، وإن كانت أوساط الموارد البشرية قد تمكنت بسرعة من تسليط الضوء، على أهمية الروح المعنوية للموظف في تسهيل انتعاش الأعمال التجارية، فقد كان هناك في المقابل تركيز أقل على تأثير بيئة العمل الفعلية في الإسهام بتجربة عمل إيجابية للموظف، وهذا رغم الدراسات الواسعة التي تظهر أن المكتب ذو التصميم الجيد، هو أحد أسهل الطرق، وأقلها كلفة للاحتفاظ بالموظفين، وجعلهم أكثر إنتاجية¹، كما أن "مايكل بوشار" يرى أن: "المظهر العام للمكتب، والشعور الذي يولده لدى الموظفين، أمران لهما تأثير عميق، ودائم على الحالة الذهنية لكل موظف"، وهو يعتبر أن أفضل المؤسسات، هي التي تصمم مكاتبها بطرق تناسب الموظفين في المقام الأول، كما يرى أن مرافق العمل الآمنة، والتي تساهم في خلق بيئة عمل جيدة، إنما هي دليل مهم على الاحترام للموظفين.²

إن الطريقة التي يتم بها تصميم مكان العمل، يمكن أن يكون لها أثر حاسم على الطريقة المنهجية، التي يؤدي بها الموظفون عملهم، إضافة إلى تشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المؤسسة على التفكير، وينبغي أن تولى احتياجات الموظفين الأساسية اهتماما بالغا، مثل الإضاءة، نوعية الهواء الداخلي، الراحة...، وهي العوامل التي تساعد على الحد من الغياب، وتحسين الرضا الوظيفي.³

¹ نفس المصدر.

² نفس المصدر.

³ نفس المصدر.

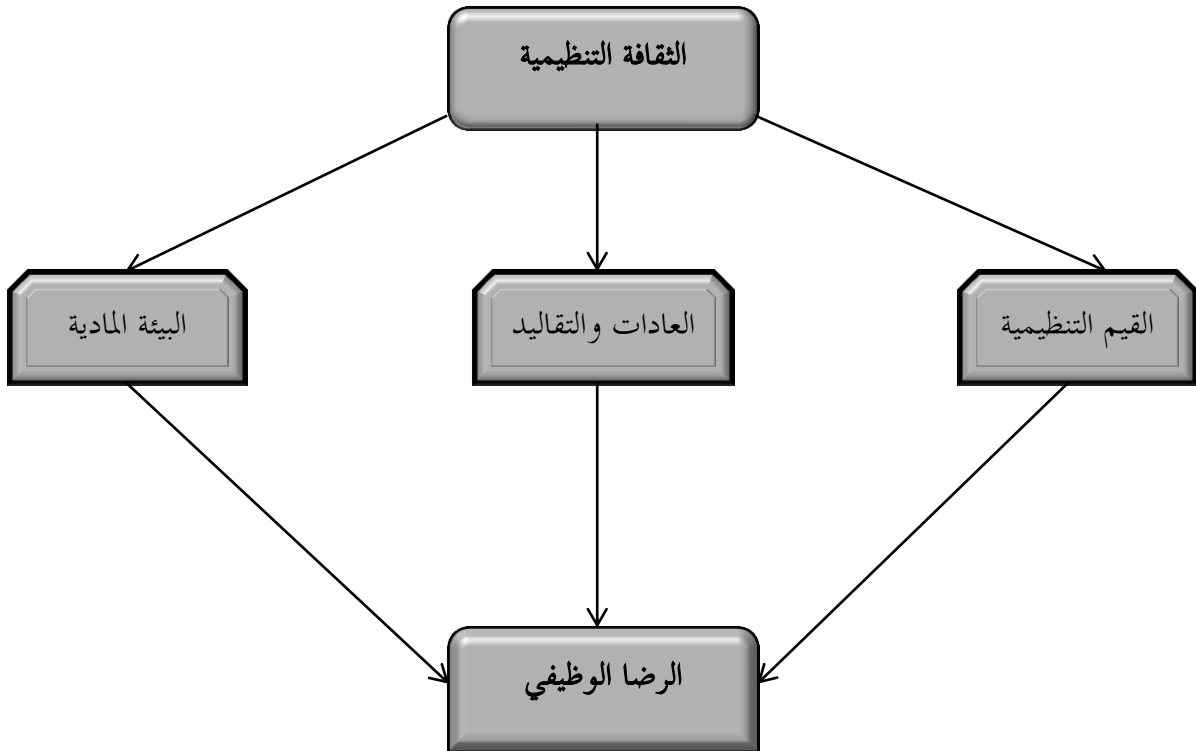
مما سبق يمكننا استنتاج أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي للفرد، من خلال تأثير جوانبها الثلاثة عليه، والمتمثلة في:

1. تأثير الجانب المعنوي: والذي مثلناه فيما سبق بتأثير القيم؛
2. تأثير الجانب السلوكي: وهذا بتأثير العادات والتقاليد؛
3. تأثير الجانب المادي: والذي حصرناه بتأثير البيئة المادية للعمل.

كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوع الثقافة التنظيمية السائدة، حيث إن الثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الرضا، والعكس في حالة الثقافة الضعيفة.

يمكننا تلخيص ما جاء في البحث فيما يلي:

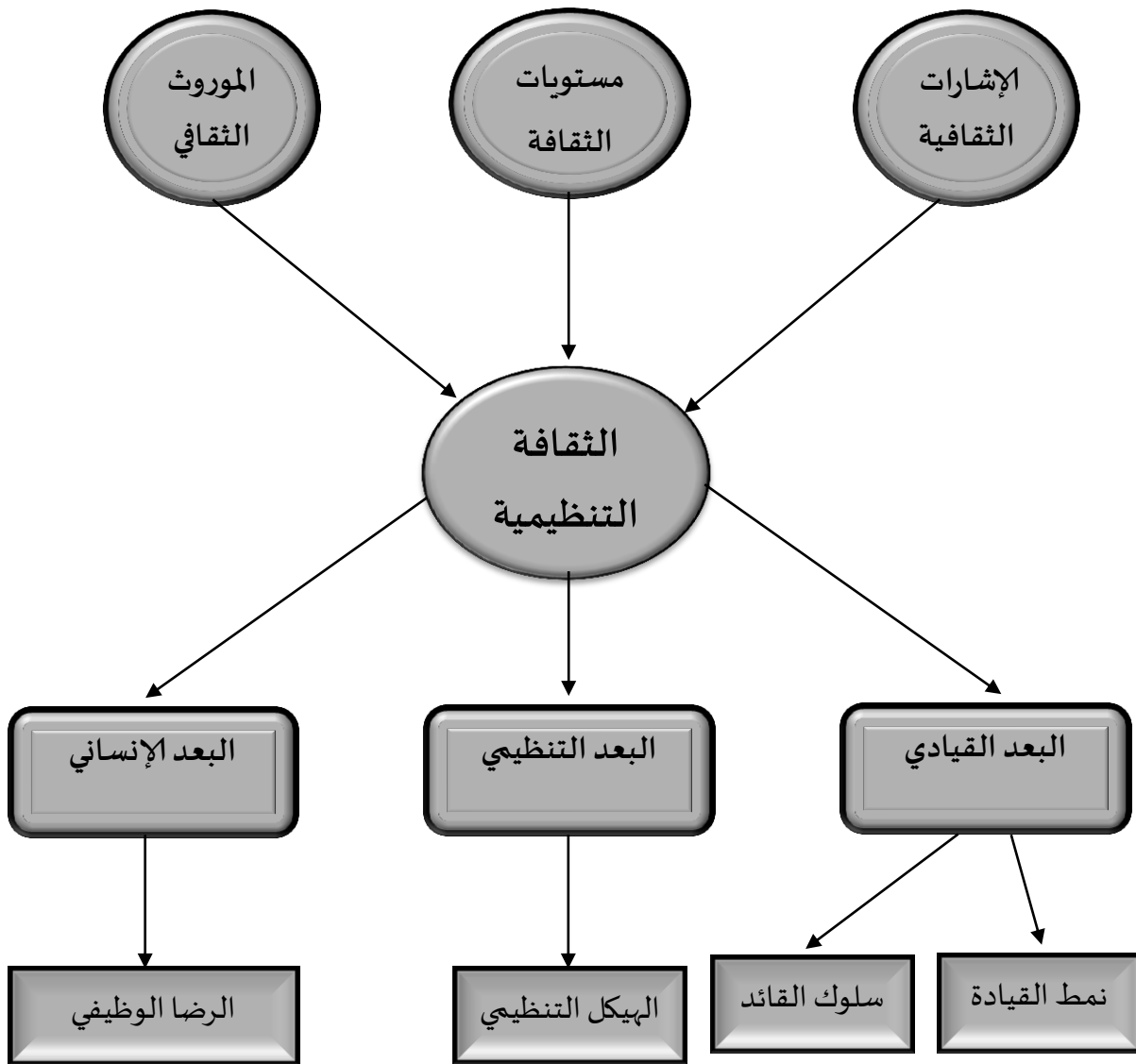
الشكل رقم 07: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحث.

مما سبق يمكننا القول إن الثقافة التنظيمية مكونة من عنصرين أساسيين، هما: الإشارات الثقافية، والموروث الثقافي، كما تمتلك الثقافة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: البعد القيادي، البعد التنظيمي، والبعد الإنساني، وكل بعد من هذه الأبعاد متكون من عناصر أساسية، وأهمها: أنماط القيادة، وسلوك القائد بالنسبة للبعد القيادي، الهيكل التنظيمي بالنسبة للبعد التنظيمي، الرضا الوظيفي بالنسبة للبعد الإنساني، وكل هذه العناصر تتأثر بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، ويمكننا تلخيص هذا الشكل التالي:

شكل رقم 08: الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحث.

تتكون الثقافة التنظيمية من الاشارات الثقافية والموروث الثقافي السائد في المؤسسة، كما أنها تتأثر بمختلف مستويات الثقافة الموجودة سواء كانت داخل المجتمع، و قطاع النشاط، و المؤسسة، و ثقافة الفرد، وهذا ما يمنح الثقافة تنوعا كبيرا، وهو ما ينعكس على أبعادها التي تتكون من عدة عناصر جد مهمة، هذه العناصر تتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية، وتصبح هي المحدد الرئيسي لها، فنجد أن أنماط القيادة في المؤسسة وسلوك القائد فيها، بالاضافة الي الهيكل التنظيمي، والرضا الوظيفي تتحدد جميعها حسب الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

خلاصة الفصل

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الثقافة التنظيمية، ونشأتها، مكوناتها، خصائصها، محدداتها، أبعادها، مستوياتها، وظائفها، وموقعها ضمن عملية الإدارة، إضافة إلى عملية تشكيلها داخل المؤسسة.

والثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت، وتتكون من التفاعل الاجتماعي، والتضامن بين العاملين فيها، والقوة النسبية لهذا التفاعل، والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة، وهي تستمد من المعتقدات، والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد، والمعايير، التي تطبقها هذه المؤسسة، وهي التي تخلق الهوية، وتولد الإحساس بالهدف، والمعنى، فالثقافة التنظيمية هي ذلك الوعاء الذي يحتوي على القيم، والمعتقدات، والمبادئ، والذي بدوره يخدم كفاءة المؤسسة، ويمده بالدافعية اللازمة للتطور، والرقي، ومن خلال ذلك تتحقق كفاءة الفرد العامل، و يتحدد سلوكه التنظيمي، وقوة ما يحمله من قيم، وتوقعات، ومعتقدات، وأعراف، فيساهم ذلك في تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وبشكل فعال في تحقيق الانتماء لدى الفرد، وولائه، والتزامه في عمله، وأيضاً الرضا عن العمل، وبذلك يتحقق نجاح المنظمة. كما أنها تجعل عمل المؤسسة، ورسالتها أمراً ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها.

مما سبق يمكننا القول إنه، يجب أن تتطابق الثقافة التنظيمية في المؤسسة مع رسالتها، وبيئتها، وسنحاول في الفصل القادم، تقريب بعض المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والتركيز على عنصري صياغة، وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة.

الفصل الثاني:
الإطار النظري
للإدارة
الاستراتيجية

تمهيد

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها التي تعمل فيها، و بين منافسيها الحاليين، والمحتملين، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة، وواضحة، ولديها فناعة بأنها هي الإطار الصحيح، والمنهج السليم، لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها، ومواردها الحالية، والممكنة، وبما يحقق رضا عملائها بصورة تجعلهم يتحدثون عن المؤسسة، ويدافعون عنها كأهم شركاء فيها، ومن الضروري أن يتمكن المدبرون من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية، وبصورة مستمرة، لذلك فالمؤسسة ملزمة بالتكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة، حتى تضمن البقاء في السوق، فمدبر اليوم يجب عليه إدارة المؤسسة إستراتيجيا، إذ لم يعد في مقدوره اتخاذ قراراته في ضوء قواعد جامدة، أو سياسات تاريخية، أو مجرد استقراء للأحداث الجارية، بدلا من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديه الرؤية لإستطلاع الأحداث المستقبلية، عند التخطيط للأهداف التنظيمية، ووضع السياسات، وتصميم الإستراتيجية، كذلك فإنه يجب أن يتجاوز حدود الخبرة الوظيفية المتخصصة في مجالات الإنتاج، أو التسويق، أو التمويل، وغيرها، ليتمكن من رؤية الصورة العامة للمؤسسة.

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالإدارة الإستراتيجية، من ناحية أصولها، وأسسها العلمية، مبينا كل من مفهومها، وأهميتها، ومستوياتها، ومدخلها، بالإضافة إلى مراحلها الأساسية، والتطرق بشيء من التفصيل إلى أحد أهم بعدين في صياغة، وتنفيذ الإستراتيجية، وهما على الترتيب إتخاذ القرار، والأداء.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد أصبح وضع الاستراتيجية من قبل مديري المؤسسات أمراً ضرورياً، وذلك لتغيير، وتطوير ممارساتهم، والتحول من ممارسات الإدارة الوظيفية إلى ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وذلك للأهمية الكبيرة لهذه الأخيرة، ومن هنا استوجب على المؤسسات الاهتمام بمستقبلها، وذلك باستغلال الفرص، وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية، ودراسة جميع إمكانياتها، ومواردها المتاحة في بيئتها الداخلية، وفي الواقع فإن نجاح، أو الفشل، يتوقف على ما تتبعه هذه المؤسسات من استراتيجيات.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية

إن التعاريف التي قدمت للإدارة الإستراتيجية كثيرة، ومن بين هذه التعاريف:

I. يرى Glueck أن الإدارة الإستراتيجية هي: "سلسلة من القرارات، والأفعال التي تقود إلى وضع إستراتيجية، أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة"¹، هذا التعريف يفترض أن دور الإدارة الإستراتيجية يتمثل بالدرجة الأولى في القيام بعملية التخطيط البعيد المدى من أجل تحقيق الأهداف؛

II. يشير Thomas إلى أنها: "مجموعة الأنشطة، والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهدافها مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها، بطريقة فعالة، وكفاءة عالية في الوقت نفسه"²، يشير هذا التعريف إلى ضرورة إحداث المواءمة بين رسالة المؤسسة، والبيئة التي تنشط فيها؛

III. يعرفها Kalika بأنها: "مجموعة المهام المتعلقة بالإدارة العامة، التي تهدف إلى وضع مسارات النمو المستقبلية للمؤسسة، وتخصيص الوسائل التنظيمية اللازمة لتحقيق ذلك"³، وبالتالي فهذا التعريف يتضمن فكرة أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من المهام المتكاملة، الغرض منها تحقيق أهداف المنظمة؛

IV. أما Higgins فيرى أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة، وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، إذ يقول: "إن الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة، من خلال إدارة،

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 32.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 32.

³ Kalika M. et autres, **Management Stratégie et Organisation**, 2^{ème} éd, Vuibert, Paris, 1998, P 11.

وتوجيه علاقاتها مع البيئة"¹، ويؤكد Godet على ذلك بقوله: "إن الإدارة هي فن وضع المنظمة في الخدمة الإستراتيجية"²؛

V. الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر كل من Thompson & Strikland هي: "العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهداف معينة، وتطوير الإستراتيجيات بغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية، والخارجية، ثم التكفل بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة"، ووصف الكاتبان الإدارة الإستراتيجية بأنها "القوة المسببة للنجاح"³؛

VI. حسب Brilman فإن: "الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تتضمن مجموعاً من الأنشطة التي تهدف إلى صياغة الإستراتيجية، وتنفيذها في الواقع، وهي أساساً أربع مراحل"⁴:

1. المعرفة الجيدة للمؤسسة ومعرفة نقطة الانطلاق: تحليل المحيط، معرفة النشاطات، معرفة المنظمة، نقاط القوة والضعف، الموارد من الكفاءات، المهارات، الوسائل المادية والمالية والبشرية، المنافسة، والمزايا الإستراتيجية الأساسية؛

2. تحديد ما الذي تريد المؤسسة أن تصبو إليه: من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي النشاطات التي ترغب المؤسسة في ممارستها؟ الاستمرار في النشاطات السابقة، التركيز، والتنويع؛
- ما هي الفرص المتاحة؟ إمكانية إنتاج منتجات جديدة، تقديم خدمات جديدة، وإضافات، أو تحسينات؛
- أي الزبائن ستعامل معهم المنظمة؟ (الأوفياء، زبائن جدد، أو زبائن سيتم اختيارهم)؟
- ما هي المزايا التنافسية المستقبلية؟ صورة المؤسسة (الإبقاء على الصورة السابقة، أو استبدالها)؟

3. اختيار أو ابتكار طريقة للانطلاق: من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 15.

² Godet M., Op.Cit., P24.

³ كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص 58.

⁴ Brilman J., "The Economist: Making Strategy", Les Meilleures Pratiques du Management D'organisation, 3^{ème} éd, Paris, 2001, p 119.

- ما هي التكنولوجيا المعتمدة، الإبداعات الممكنة، التسويق، تنظيم المبيعات، الاستثمارات الجديدة، الآجال اللازمة؟

- ما هي المعارف الموجودة، الأطارات، مستوى التنظيم؟

- ما هو مستوى المخاطر، التحالف أو الاندماج...؟

4. تنفيذ الإستراتيجية: من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف يتم تنفيذ الإستراتيجية؟ نشر المعلومات لكل المجموعات؟

- ما هي الطرق المستخدمة في صياغة الإستراتيجية، ما هي طرق التنفيذ؟

إن الإدارة الإستراتيجية الجيدة كما يقول Brilman هي: فن طرح التساؤلات الهادفة، فمسير اليوم مجبر على إدارة مؤسسته إستراتيجيا، بغية تحقيق الأهداف المسطرة، وضمان النمو، البقاء، والاستمرارية.

بالرغم من تباين وجهات نظر مختلف الباحثين في تحديدهم لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، إلا أنهم يتفقون على مجموعة من النقاط نذكرها فيما يلي:

- ينبغي على المنظمات، في ظل المنافسة، والبيئة الديناميكية، أن تسير بعقل إستراتيجي يمكنها من التكيف بشكل أكبر؛

- إن الإدارة الإستراتيجية حقل سريع التطور، يحاول أن يفسر لماذا تنمو، وتتطور بعض المنظمات بينما تفلس أخرى، وتتوقف؛

- تمثل الإدارة الإستراتيجية اختصاصا أصيلا للإدارة العليا، باعتبار أنها تعتمد على المهارات في تحديد المسار المستقبلي الذي ستسلكه المنظمة، والإدارة العليا هي الوحيدة القادرة على ذلك؛

- تختص الإدارة العليا بالقرارات الجوهرية، وتحاول أن تحقق التكامل بين الجهود، والتنسيق فيما بينها في الوقت، والاتجاه.

و يمكننا تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها، منظومة متكاملة من العمليات ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، تعمل على صياغة إستراتيجية مناسبة لمتغيرات البيئتين (الداخلية والخارجية)، تنفيذها، الرقابة على تطبيقها، وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات الأساسية المؤثرة على المؤسسة، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية، و تنافسية لها، وضمان نموها، واستمرارها.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية

لا توضع الإستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا، بل إن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، كل في مستواه، وهناك أربعة مستويات، يعمل كل مستوى على تحقيق أهداف المستوى الأعلى، وهي:¹

I. **إستراتيجيات الإدارة العليا:** ويطلق عليها أيضا الإستراتيجيات الكلية، وتوضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع نصب عينها أهداف المؤسسة ككل، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة، من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المؤسسة، والتغيير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الإستراتيجيات طويلة الأجل.

II. **إستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية:** وتظهر هذه الإستراتيجيات إذا كان هناك وحدات إستراتيجية لها استقلالية في الموارد، والأهداف، أو يمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات، وتكاليف، بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الإستراتيجيات المناسبة لظروفها عن المنافسين، الأسواق، المنتجات، الاستثمارات، وغيرها، وهي إستراتيجيات تحاول الوحدة أن تعطيها قدرة عالية على التنافس، والابتكار، واختراق الأسواق، والإستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان.

III. **الإستراتيجيات الوظيفية:** وهي إستراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمؤسسة، وتشمل المجالات الوظيفية للإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف، أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية، ويضع مدير كل مجال نصب عينيه الإستراتيجية الكلية، و إستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية عند وضعهم للإستراتيجيات الوظيفية.

IV. **الإستراتيجيات التشغيلية:** وهي إستراتيجيات تنفيذية للإستراتيجيات الوظيفية، والقضايا هنا قضايا عاجلة، وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي، وسريع، وتظهر مثل هذه الإستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة، أو فرص متاحة، ولا تتحمل التأخير، ومن أمثلتها الإستراتيجيات التسويقية الخاصة لمواجهة تهديدات معينة، مثل: دخول منافس جديد، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، ويلاحظ أن الإستراتيجيات في هذا المجال هي

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص 26-27.

إستراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المؤسسة، وهي بذلك تمثل نوعا من التصرفات اليومية، أو قد تغطي أسابيع وأشهر.

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الإستراتيجيات، وذلك لأنها تمس مصير المؤسسة، مثل: تخصيص الموارد، وتحديد شكل الأعمال، والمنتجات، والأسواق، والاستثمارات، وقد تحتوي تغييرات في الهيكل التنظيمي، والأنشطة، والعلاقات مع الأطراف المستفيدة من المؤسسة، إلا أن تطبيق الإستراتيجية قد يتطلب تحركات إستراتيجية متوازية على مستوى الإدارات، والأقسام، وهنا يجب إشراك مديري هذه الإدارات، والأقسام، وقد يتطلب الأمر مشاركة في مستويات إدارية أدنى.

المطلب الثالث: الأبعاد الأساسية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأبعاد المكونة لكل من عمليتي صياغة، وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة.

الفرع الأول: أبعاد صياغة الإستراتيجية

تنقسم أبعاد صياغة الاستراتيجية إلى صنفين هما:

1. التفكير الاستراتيجي؛

2. التخطيط الاستراتيجي.

وسنتطرق لهما بشيء من التفصيل فيما يلي:

I. التفكير الاستراتيجي: يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات، والمهارات، الضرورية لقيام الفرد بالعمليات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص، وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات، واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة، والمحورية في حياة المنظمة، والإستفادة من مواردها النادرة، ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي:¹

1. القدرة على بناء الغايات، والأهداف؛

2. البصيرة النافذة، والفراسة في وزن الأمور؛

3. الإستشعار البيئي؛

4. مهارة تحليل البيانات، والمعلومات، وتفسيرها؛

5. مهارة الاختيار الاستراتيجي؛

6. مهارة تحديد الموارد الإمكانات المتاحة، واستخدامها بكفاءة؛

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr112641.html> ، تم الاطلاع بتاريخ: 2017/01/10.

7. التجاوب الاجتماعي بين المنظمة، و بيئتها المحيطة؛

8. مواكبة عولمة الفكر الإداري؛

9. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

II. التخطيط الاستراتيجي: وهذا جوهر الإدارة الاستراتيجية، ويشير إلى عملية صياغة، ورسم المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها، وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي، للوقوف على الفرص، والتهديدات المحيطة، والتحليل البيئي الداخلي الذي يمكنها من كشف نقاط القوة، والضعف التي تتميز بها المنظمة، ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي، وعلى الرغم من اختلاف الكتاب، والمؤلفين حول تحديد خطوات محددة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أنه يمكن صياغة الإطار التالي لمراحل التخطيط الاستراتيجي:¹

1. رسم رؤية المؤسسة؛

2. تحديد رسالة، والغايات، وأهداف المؤسسة؛

3. تحديد الخصائص، والسمات العامة للمؤسسة؛

4. تحليل البيئة الخارجية الحالية، من أجل إعداد تنبؤات بشأن البيئة المستقبلية؛

5. القيام بمراجعة العوامل الداخلية، والتركيز على جوانب القوة، والضعف للمؤسسة؛

6. تنمية الاستراتيجيات البديلة، والتكتيكات، والتصرفات الأخرى؛

7. تقييم، واختيار الاستراتيجيات؛

8. اختبار مدى الاتساق؛

9. إعداد الخطة الموقفية، أو البديلة.

¹ نفس المصدر.

مما سبق يمكننا القول أن بعدي التفكير، والتخطيط الاستراتيجي يتمحوران حول إتخاذ القرار، ولهما هدفين أساسيين:

- الهدف الأول والرئيسي هو: صياغة استراتيجية ملائمة لمختلف متغيرات البيئتين الداخلية، والخارجية؛
- أما الهدف الثاني فهو: إعداد قاعدة بيانات واضحة من أجل إتخاذ القرارات الاستراتيجية المكتملة، أو المعدلة، أو المصححة للاستراتيجية.

إذن فاتخاذ القرار يعتبر هو لب أبعاد صياغة الاستراتيجية، وسنتطرق إليه بشيء من التفصيل في عناصر لاحقة من هذا الفصل، كما سنقوم بدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية عليه.

الفرع الثاني: أبعاد تنفيذ الاستراتيجية

تتمحور أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي حول ثلاثة أبعاد هي:

- I. **تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ:** من أجل تحقيق أكبر دعم لتنفيذ الاستراتيجية، لا بد من الحرص على أن يشارك المديرين في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، بصورة مباشرة، ومبكرة في تنفيذ الاستراتيجية، وأيضاً استخدام المستشارين في الإدارة الاستراتيجية، عند الحاجة للمساعدة في عملية التنفيذ.
- II. **تحديد ما الذي يجب القيام به:** يجب أن يقوم المدراء الاستراتيجيون بوضع البرامج التنفيذية، التي تحدد الخطوات، والنشاطات المطلوبة، لإنجاز كل استراتيجية من الاستراتيجيات الموضوعية، ويكون الهدف من وضع هذه البرامج، هو وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ثم تتم عملية وضع الموازنات لكل برنامج تنفيذي، وبمجرد الانتهاء من وضع الموازنات، يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات للوجهة الصحيحة.
- III. **تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي:** يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات، ويتمثل أهمها فيما يلي:¹

¹ ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص153.

1. وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي: إن فكرة وجود التوافق بين الهيكل التنظيمي، واستراتيجية المؤسسة، هي أحد أهم الأفكار الواردة في الدراسة الإدارية لعدد كبير من الباحثين في هذا المجال، مثل: Andrews، Chandler، ولكي يتناسب تصميم الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية يجب توفر ما يلي:¹

- التحديد الصحيح للأنشطة، والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية؛
 - إسناد الأنشطة، والمهام للأفراد المناسبين؛
 - اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمؤسسة، من أجل التحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل الطرق؛
 - تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن توفر التنسيق بين جهود الأفراد، والوظائف من أجل إنجاز، وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.
- وسيتم في الفصل القادم التطرق لإشكالية من يحدد من بين الهيكل التنظيمي، والاستراتيجية.

2. تناسب الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجية: في كثير من الأحيان يحدث عدم التوافق بين الاستراتيجيات الجديدة، والثقافة السائدة في المؤسسة، لذلك أشار عدد كبير من الباحثين مثل: Guth، Chrivastava، أنه يجب على المؤسسات أن تحاول تغيير الثقافة السائدة، لتصبح أكثر توافقاً مع البدائل الاستراتيجية الواعدة، وكما يتعين عليها إرساء الثقافة التنظيمية، التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلى أفضل موقع، وقد حاول كثير من الباحثين تحديد السمات المشتركة، التي تشترك فيها الثقافات التنظيمية الجيدة، وفي محاولة قديمة قام بها Waterman و Peters حيال خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية، خلصوا إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الناجحة تشترك في مجموعة من القيم، هي:²

أ. التأكيد على الاستقلالية والمبادرة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطر، ومشاركة المديرين عن كذب في العمليات اليومية، وعدم انفراد الإدارة العليا باتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة عن الواقع، يجب أن يكون كل من في المؤسسة على اطلاع تام بكل مستجدات الأمور؛

¹ جاريت جونز، شارلز هيل، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ط4، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص280.

² أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار المجدلاوي، عمان، 2002، ص151.

ب. يتعين على المؤسسة أن تستمر بالمجال الذي تعمل فيه، وتركز جهودها فيما تجيد من عمل، كما يجب عليها إقامة علاقة وثيقة مع العملاء كوسيلة تحسن، وتعزز مركزها التنافسي، وذلك من خلال التأكيد على توجيه القيم لخدمة العميل؛

ج. احترام الفرد، وتحفيزه على بذل أفضل ما لديه، يمثل الوسيلة الأساسية، التي يمكن للمؤسسة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

3. أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجية جيدة:¹ للسياسات مواصفات يجب أن تتوفر فيها حتى تكون مفيدة، ومجدية، ويمكن إنجاز أهمها فيما يأتي:

- أن تكون داعمة للاستراتيجيات؛

- أن تكون واضحة، ومفهومة للجميع؛

- الاستقرار النسبي، فلا يتم تغييرها بصورة متكررة، وسريعة، ومن وقت لآخر ما يفقدها الكثير من فوائدها، ودواعي وجودها؛

- المرونة، يجب أن تكون قابلة للتعديل، والتبديل، إذ إن السياسات عادة ما تتم بسهولة على صعيد فرضها، بينما يصعب إبطالها، والتخلص منها.

4. توفر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية: لقد حاول رواد الإدارة تحديد الخصائص الضرورية للمدير الإستراتيجي، وقد توصلوا إلى أن الإدارة الفعالة تعتمد على ثلاث مهارات، هي:²

أ. المهارة الفنية **Technical Skills**: وتعلق بمبدأ المعرفة، أو إتقان الفرد للعمل الذي يؤديه، أو سيؤديه؛

ب. المهارات الإنسانية **Human Skills**: وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف؛

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص296.

² Wheelen T. & Hunger D., **Strategic management and Business policy**, Wesley publishing co., New York, 1989, P28.

ج. المهارات الفكرية **Conceptual Skills**: وتتعلق بمدى المعرفة المعمقة لدى الفرد، والتي تمكنه من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المؤسسة، والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

كما أوضحت الدراسات أن مزيج المهارات الثلاثة السابقة هام لكل مدير، ولكن نسبة كل واحد منها داخل هذا المزيج تختلف من مستوى إداري إلى آخر.

5. توفر نظم إدارية مساندة لتنفيذ الاستراتيجية: يتوجب على المؤسسات القيام بتصميم نظم إدارية تدعم عمليات، وأنشطة تنفيذ استراتيجية المؤسسة، وعلى سبيل المثال ضرورة توفر نظم تصنيع مناسبة.¹

مما سبق يمكننا القول إن الأداء هو المحور الأساسي لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية، وسنتطرق لهذا البعد وعناصره بشيء من التفصيل في العناصر الموالية لهذا الفصل، كما سنقوم بدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية عليه.

¹ جاريت جونز، شارلز هيل، مرجع سبق ذكره، ص 154.

المطلب الرابع: مداخل الإدارة الاستراتيجية

تسلك المؤسسات في الواقع العملي مداخل مختلفة عند إعداد خططها الإستراتيجية، ففي المؤسسات الصغيرة، التي تلتصق فيها الملكية بالإدارة، فإن عملية إعداد الإستراتيجية تتم بطريقة غير رسمية، استناداً إلى الخبرات، والملاحظات، والتقييمات الشخصية، لعدد محدود من الأفراد في قمة الهرم التنظيمي، وفي المقابل فإنه في المؤسسات الكبيرة، يتم تنمية، وإعداد خطط إستراتيجية بطريقة رسمية، وبتفاصيل أعمق، حيث يتم في الغالب تجميع كميات هائلة من المعلومات، وتحليل متعمق للموقف، والتصدي لقضايا محددة، ومشاركة إيجابية من الإدارة العليا، والعديد من المديرين في المستويات الأخرى، وعقد العديد من الاجتماعات للمناقشة، والحوار من أجل الوصول إلى خطة إستراتيجية مكتوبة، ويمكن التمييز بين أربعة مداخل، وأنماط تتبعها المؤسسات في الواقع العملي عند قيامها بإعداد إستراتيجياتها، وهي:¹

الفرع الأول: مدخل كبير الإستراتيجيين

حيث يقوم المديرون بأخذ الدور الريادي في تحليل الموقف، وتقييم البدائل الإستراتيجية، وإختيار الإستراتيجية الملائمة، ولا يعني ذلك أن كبير الإستراتيجيين يقوم بكافة جوانب صياغة الإستراتيجية، ولكن يعني امتلاكه لزام المبادرة، وإحكام قبضته على عملية صياغة الإستراتيجية في مراحلها المختلفة، ويلاحظ بالنسبة لهذا المدخل أن كبير الإستراتيجيين قد يتمثل في مؤسس المؤسسة، والذي تسيطر رؤيته على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، ويتمثل الهدف المسيطر عليه في تحقيق النمو للمؤسسة.

الفرع الثاني: مدخل التفويض للآخرين

في ظل هذا المدخل يقوم المدير المسؤول بتفويض جزء، أو ربما مهمة صياغة الإستراتيجية بالكامل إلى أشخاص آخرين، كالمساعدين الموثوق بهم، أو فرقة مهام وظيفية، أو فريق عمل ذي رقابة ذاتية، مع تفويضهم السلطات اللازمة للقيام بهذه العملية، ويقوم المدير المسؤول في هذه الحالة بمتابعة مدى التقدم في إعداد الإستراتيجية، وتوجيه النصائح، والإرشادات عند الحاجة، والتدخل لحل المشكلات، أو التصدي للعقبات، ويساعد هذا المدخل في تحقيق المشاركة الفعالة، وتأمين تمثيل العديد من المديرين، والمجالات الوظيفية في عملية

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 78-81.

إعداد الإستراتيجية، علاوة على ذلك فإنه يمنح المديرين بعض المرونة في المفاضلة بين الأفكار الإستراتيجية، التي تصب من أسفل إلى أعلى، إلا أنه يعاب عليه أن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات، ومهارات الأفراد في المستويات الأدنى، الذين تم تفويض عملية إعداد الإستراتيجية إليهم.

الفرع الثالث: المدخل التعاوني

وهو مدخل وسط، حيث يطلب المدير مساعدة الزملاء، وكبار المساعدين في إعداد الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية التي يتم التوصل إليها، ناتجة عن الجهد المشترك لكل من يهمله الأمر، وفي ظل توجيهات المدير المسؤول، ويتلاءم هذا المدخل مع المواقف التي تتجاوز فيها القضايا الإستراتيجية الحدود التقليدية للأقسام، والإدارات الوظيفية، والحاجة للمزج بين الأفكار، ومهارات ذوي الخبرات، والخلفيات المختلفة، وعندما يكون من الضروري تشجيع مشاركة الأفراد في إعداد الإستراتيجية، من أجل الحصول على دعمهم لعمليات التنفيذ.

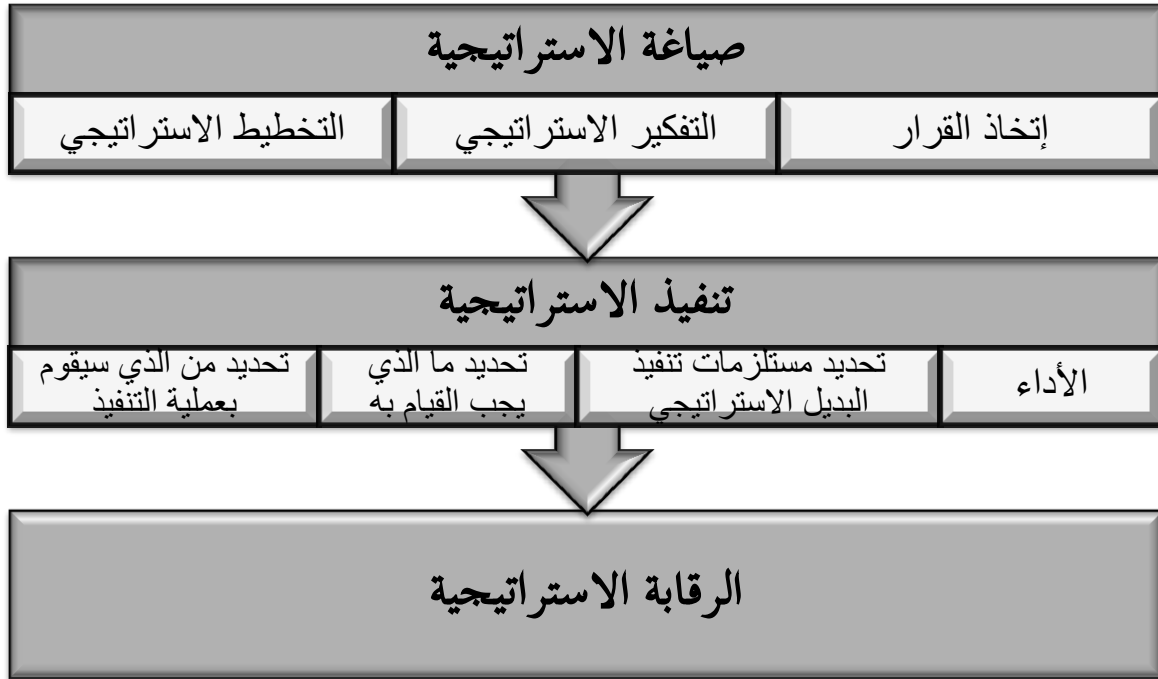
الفرع الرابع: مدخل المبادرة الذاتية

في ظل هذا المدخل فإن المسير لا يهتم بأخذ دور ريادي في صياغة الإستراتيجية، أو الوقوف على تفاصيلها، كما لا يرغب في استنزاف الوقت في قيادة الآخرين، بدلا من ذلك فإنه يقوم بتشجيع الأفراد، والجماعات على تنمية، وإدارة، وتنفيذ الإستراتيجيات وفقا لمبادراتهم، وفي الحقيقة فإن المسيرين في ظل هذا المدخل يقومون بدور القضاة، حيث يقيمون المقترحات الإستراتيجية التي تحتاج إلى موافقتهم، ويحقق هذا المدخل نتائج جيدة، خاصة وأن الإستراتيجية الكلية تتمثل في مجموع الإستراتيجيات الناتجة عن المبادرات الفردية، والجماعية والتي تمت الموافقة عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل مدخل من المدخل السابقة مزاياه، وعيوبه، ويصعب الادعاء بأن أحدهما هو الأفضل، ولكن كل منها يمكن أن ينجح، أو يفشل، وذلك في ضوء مدى استخدامه في الظروف الملائمة، ومستوى إدارته، وكذا مستوى الخبرات، والمهارات التي يمتلكها الأفراد المشاركين في إعداد الإستراتيجية.

ويمكن تلخيص أهم ما جاء في هذا المبحث في الشكل الموالي:

شكل رقم 09: الإدارة الاستراتيجية.



المصدر: من إعداد الباحث.

تتكون الادارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل متتالية هي صياغة الاستراتيجية، تنفيذها، والرقابة عليها؛ كما ان صياغة الاستراتيجية تتكون من ثلاث أبعاد هي إتخاذ القرار، التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي؛ أما تنفيذ الاستراتيجية فيتكون من الأداء، تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي، تحديد ما يجب القيام به، وتحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ.

المبحث الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية

تعتمد المؤسسات الرائدة، والتي تحظى بمكانة كبيرة في السوق الذي تعمل فيه، على الإستراتيجيات المثلى، والتي تساعد، وتبقيها في مركز الريادة، ولكي تقوم بإعداد تلك الإستراتيجيات، أو الإستراتيجية، يجب أن تمر بعدة مراحل تتمثل في: صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة عليها.

المطلب الأول: صياغة الاستراتيجية

يقصد بصياغة الإستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل، لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص، والتهديدات البيئية، في ضوء ما تمتلكه المؤسسة من نواحي قوة، و ضعف¹، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية: تحديد الرسالة، والرؤية الإستراتيجية، تحديد الأهداف، والغايات، دراسة البيئة الداخلية، دراسة البيئة الخارجية، وإختيار الإستراتيجية المناسبة، وتمر عملية صياغة الاستراتيجية بالمرحل التالية:

الفرع الأول: تحديد رسالة المؤسسة و الرؤية الاستراتيجية

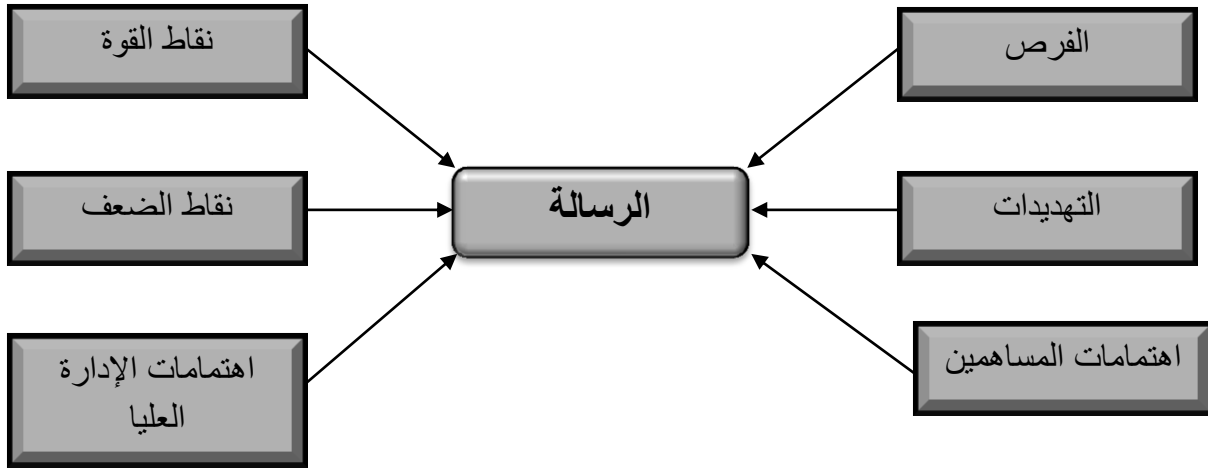
من الأهمية أن تأخذ المؤسسة تحديد، وصياغة الرسالة، والرؤية الإستراتيجية مأخذ الجد، والاهتمام، وذلك لتأثيرها على فكر، وتصرف أعضائها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات، والطموحات، والتوجهات الحالية، والمستقبلية للمؤسسة من جهة أخرى، وعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المؤسسة، وثقافتها، وتوجهاتها الإستراتيجية، وسياسات، وقواعد عمل التنظيم الإداري للمؤسسة، ومن ثم تتحرر مقومات، ومتطلبات تحقيق استقرار، ونمو، وبقاء المؤسسة²، ويمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها: "إعداد وصف عام، ومختصر، يوضح للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها"³، وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في إعداد الرسالة، وهي موضحة في الشكل التالي:

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 41 .

² مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 111.

³ جبة طارق رشدي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 86.

الشكل رقم 10: مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة.



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 45.

الفرع الثاني: تحديد الغايات والأهداف

يساعد وضع الأهداف، والغايات، في تحويل الرسالة، والرؤية الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء، وفوق ذلك، فإن الغايات، والأهداف، تمثل شكلا من أشكال التعهد، والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، ويشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة¹، ومن ناحية أخرى يشير تعريف الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها، لترجمة مهام المؤسسة، ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس، والميل إلى التفصيل، ولذلك فإن الأهداف تعكس ما يلي²:

- حالة، أو وضع مرغوب فيه؛
- وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب؛
- نتيجة يمكن تحقيقها؛

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 93.

² فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 55.

- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

نستنتج مما سبق، أن الغايات ما هي إلا أهداف عامة، وشاملة، ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وهي تنسم بالعمومية، والشمول، لذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدود، والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة.

الفرع الثالث: تحليل وتوصيف عناصر البيئة

إن تحليل كل من البيئة الداخلية، والخارجية، يلعب دورا هاما في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة، والضعف داخل المؤسسة، وكذلك فرص، وتهديدات البيئة، التي تؤثر على نشاط، وحياة المؤسسة، وذلك بتقييم، ودراسة عوامل البيئة العامة، وعوامل البيئة الخاصة للمؤسسة.

I. دراسة البيئة الداخلية: إن من أهم العناصر المؤثرة في قرارات المؤسسة عناصر البيئة الداخلية، والتي يجب دراستها، وتحليلها، للوقوف على مستويات الأداء، وتحديد مجالات القوة، ومجالات الضعف بالمؤسسة.

1. تعريف البيئة الداخلية: هي: "مجموعة المتغيرات، والقيود، أو المواقف، والظروف، والتي تحدد سلوك المؤسسة، ونماذج، أو طرق التصرف اللازمة لنجاح، وبقاء المؤسسة، وتحقيق أهدافها"¹، وتقسم البيئة إلى بيئة خارجية، وبيئة داخلية، هذه الأخيرة تتكون من الخصائص المادية، والمعنوية، التي تميز وحدات المؤسسة الإدارية، ومواردها البشرية، والمادية التي تميز الحضارة السائدة فيها، والقيم، والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية، والفنية، والإنسانية²، وتعتبر البيئة أحد الركائز الرئيسية، التي يتم الاعتماد عليها في تحديد، وإختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، ويساهم تحليل البيئة الداخلية على وجه التحديد في:³

- تقييم القدرات، والإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة للمؤسسة؛

- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة، مقارنة بالمؤسسات المماثلة؛

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المبادئ والإستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص6.

² عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص2.

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص41.

- بيان، وتحديد نقاط القوة، وتعزيزها للإستفادة منها، والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص، و مواجهة المخاطر؛

- اكتشاف نقاط الضعف، أو مجالات القصور التنظيمية، والتغلب عليها، أو الحد من آثارها السلبية؛

- تحقيق الترابط بين نقاط القوة، ونقاط الضعف، وذلك من خلال استغلال المؤسسة لنقاط القوة، ومحاولة التخلص من نقاط الضعف، من أجل زيادة فعالية الإستراتيجية.

2. عناصر البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر أساسية، وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، والموارد المتاحة لديها:

أ. الهيكل التنظيمي؛

ب. الثقافة التنظيمية؛

- الموارد المتاحة: ينصب اهتمام المدراء الإستراتيجيين في الإدارة الناجحة، على خلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية، وبين الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة، وتمثل الإمكانيات المتاحة فيما يلي:¹ الموارد التسويقية؛ الموارد المالية؛ الموارد البشرية؛ موارد البحث والتطوير؛ نظم المعلومات الإدارية.

II. دراسة البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من عناصر، ومتغيرات، تقع خارج سيطرة المؤسسة في المدى القصير، وتمثل هذه المتغيرات الإطار العام الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها.

1. تعريف البيئة الخارجية: تعرف البيئة الخارجية على أنها: "جميع الظروف، والمؤثرات، التي تجري، وتدور في فلك المؤسسة، ولها تأثير على مستويات نموها، وتطورها، وكذلك على أنظمتها، وأنشطتها الداخلية، بما فيها عملية إدارة الإستراتيجية، كما تحتوي البيئة الخارجية قوى متنوعة ذات تعقيد، وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة، وفي أوقات مختلفة، وتحت ظروف محددة"²، ويتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير، على مدى اهتمامها بدراسة، وتحليل العوامل البيئية المؤثرة، وتساهم دراسة البيئة الخارجية في:³

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2002، ص 68.

² شوقي ناجي جواد، إدارة الإستراتيجية، دار مكتبة الخامد، عمان، 2000، ص 158.

³ طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 152.

- تحديد سمات المجتمع، والجماهير التي تتعامل مع المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم، والعادات، والتقاليد السائدة، والأولويات التي تعطى لها؛

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية، أو الأهداف التشغيلية؛

- تحديد الموارد المتاحة، وكيفية الاستفادة منها؛

- تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجالات المعاملات المتاحة أمامها؛

- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي، والاستهلاكي للأفراد، والمؤسسات، والذين يمثلون قطاعات عملائها.

2. عناصر ومكونات البيئة الخارجية: يوجد مجموعة من العناصر، والمتغيرات الخارجية، التي تلعب دوراً مؤثراً على الخيارات، والتصرفات الإستراتيجية، ومن ثم على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى مجموعتين أساسيتين هما: البيئة العامة، والبيئة الخاصة.

أ. عناصر البيئة الخارجية العامة: ويقصد بالبيئة الخارجية العامة: "العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات، ولا تخضع لسيطرة المؤسسة، وتشمل كافة العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والقانونية، والتكنولوجية، ويظهر تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها: فرص الاستقرار والنمو، درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة، السياسات والإجراءات التنظيمية الممكنة إتباعها"¹، وهي كما يلي:

- **البيئة الاقتصادية:** تشير البيئة الاقتصادية إلى عناصر، وخصائص النظام الاقتصادي، الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أمثلتها: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار، ودورة الأعمال...²

- **البيئة الاجتماعية:** وهي مجموعة العوامل، والمتغيرات، التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم، والقواعد، وممارسات العاملين داخل المؤسسات.³

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن 21)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 112.

² عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 48.

³ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 81.

- **البيئة التكنولوجية:** وتمثل التغيرات، والأحداث التكنولوجية، التي تقع خارج المؤسسة، ولها إمكانية التأثير على الإستراتيجية، وهي أحد الأبعاد الأساسية، والهامة للتحليل البيئي، فالتغير السريع للتكنولوجيا، يتطلب من المؤسسة أن تبقى على المستوى المطلوب، من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة، في عملية إنتاج السلع، والخدمات، وكذا التنبؤ بالتكنولوجيا البديلة، وهذا من أجل الحفاظ، وتدعيم الوضع التنافسي.¹

- **البيئة الدولية:** ويكون تأثيرها على المؤسسات المتعددة الجنسيات، وذات النشاط المحلي على حد سواء، فهي تؤثر على العديد من النواحي، مثل: الأسعار، مستوى الجودة...، كما أن البلاد الأجنبية ينظر إليها من طرف المؤسسات كبيرة الحجم على أنها سوق محتملة.²

- **البيئة السياسية والقانونية:** ومن أهم متغيراتها نجد: درجة الاستقرار السياسي، نظام الحكم، والقوانين السائدة التي تنظم، أو تحدد سياسة الحكومة نحو الضرائب، بالإضافة إلى قوانين العمل، والأجور، واستخدام الموارد الطبيعية....³

- **البيئة الطبيعية:** وتشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها، مثل المناخ، طبيعة التربة، الموارد الطبيعية المتاحة في كل دولة، والتي تؤثر على المؤسسات، وتقدم لها إما فرصا، أو تهديدات.⁴

ب. **عناصر البيئة الخارجية الخاصة:** البيئة الخارجية الخاصة هي: "مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، ويمكن للمؤسسة -نسبيا- الرقابة عليها، والتأثير فيها"⁵، ويرى "مايكل بورتر" أن تركيز المؤسسة الرئيسي ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية، التي ينبغي على المؤسسة مراجعتها، وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر، ودرجة تأثيرها على نجاح المؤسسة.⁶

¹ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 6 .

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 100.

³ عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 118.

⁴ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، مرجع سابق، ص 84.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 112.

⁶ نادية العارف، مرجع سابق، ص 87.

الفرع الرابع: الإختيار الإستراتيجي

بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها، تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الإستراتيجية المتاحة، وعليها الإختيار من بين هذه البدائل، مع ما يتماشى والظروف المحيطة بها، والإمكانات المتاحة لها، من أجل تحقيق أهدافها.

I. البدائل الإستراتيجية المتاحة: هناك مجموعة من الإستراتيجيات يمكن أن توظف في المستويات المختلفة للمؤسسة، فهناك إستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل، وهناك إستراتيجيات على مستوى النشاط، وأخرى على مستوى الوظائف.

- إستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل: وتشير هذه الإستراتيجيات إلى كيفية إنجاز الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ككل.

- إستراتيجيات وحدة النشاط: وتسمى هذه الإستراتيجيات أيضا الإستراتيجيات العامة للتنافس، فالأساس القوي الذي تستند عليه إستراتيجية النشاط، ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية.¹

- الإستراتيجيات الوظيفية: إن الهدف الرئيسي لإستراتيجيات الوظائف، هو زيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة، وكذا زيادة إنتاجية القطاعات المختلفة، وتركز على تجميع الأنشطة، والكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي معين، بهدف تحسين الأداء، مع الأخذ في الحسبان المحددات التي تقررها إستراتيجيات المؤسسة، أو القطاع، ومن الأمثلة على الإستراتيجيات الوظيفية، نجد مثلا: أن إدارة الإنتاج تهتم بوضع إستراتيجية لتخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، في حين تهتم إدارة التسويق بوضع إستراتيجيات لزيادة المبيعات، وهناك إستراتيجيات الإدارة المالية، والموارد البشرية، والبحث والتطوير...²

II. تحديد الموقف الإستراتيجي: يعتبر التحليل الثنائي (بيئة داخلية /بيئة خارجية)، أو ما يسمى **مصفوفة (SWOT)** (فرص، تهديدات /نقاط قوة، نقاط ضعف)، من أحسن الطرق في تحديد، وتنمية الإستراتيجيات

¹ Michael Porter, Competitive advantage of Nations, The Free press, New York, 1990, PP 37-41.

² طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص322

البديلة، والذي يوضح كيف أن الفرص، والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة، يمكن أن تتواءم مع مجالات القوة، والضعف الداخلية بالنسبة لنفس المؤسسة.

جدول رقم 04: مصفوفة SWOT.

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية	مجالات القوة الداخلية (ق)	مجالات الضعف الداخلية (ض)
فرص خارجية للمؤسسة (ف)	إستراتيجيات (ق.ف)	تنمية إستراتيجيات تستخدم مجالات القوة للاستفادة من الفرص الخارجية.	إستراتيجيات (ض.ف) تنمية إستراتيجيات تمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص وتتغلب على مجالات الضعف.
	إستراتيجيات (ق.ت)	تنمية إستراتيجيات تستخدم مجالات القوة، وتتجنب التهديدات الخارجية.	إستراتيجيات (ض.ت) تنمية إستراتيجيات تقلل مجالات الضعف الداخلية وتتجنب التهديدات الخارجية.
تهديدات خارجية للمؤسسة (ت)	إستراتيجيات (ق.ت)	تنمية إستراتيجيات تستخدم مجالات القوة، وتتجنب التهديدات الخارجية.	إستراتيجيات (ض.ت) تنمية إستراتيجيات تقلل مجالات الضعف الداخلية وتتجنب التهديدات الخارجية.

المصدر: نبيل مرسي خليل، إستراتيجيات الإدارة العليا (إعداد - تنفيذ - مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 280.

تشير مصفوفة التحليل الثنائي (SWOT) إلى توافر أربعة إستراتيجيات بديلة، ومستقلة عن بعضها البعض، وتنقسم إلى الأنواع التالية:¹

- إستراتيجيات تنمية جوانب كل من الضعف والتهديدات (ض.ت)؛
- إستراتيجيات تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (ض.ف)؛
- إستراتيجيات تعظيم جوانب القوة وتدنية التهديدات (ق.ت)؛

¹ نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 281.

- إستراتيجيات تعظيم جوانب القوة، وتعظيم الفرص (ق.ف).

III. اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد تفرغ المؤسسة من وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة على المستويات المختلفة، تبدأ عملية تقييمها، بعدما تم اتخاذها انطلاقاً من الفرص، والتهديدات التي تم اكتشافها في البيئة الخارجية، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة، والضعف الداخلية التي تم اكتشافها في البيئة الداخلية، ليتم بعد ذلك اختيار أفضل هذه البدائل، ومن ثم وضعه موضع التنفيذ، وعادة ما تتمخض عملية اختيار البدائل الاستراتيجية على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من إختيار البديل الإستراتيجي الأنسب، الذي سيتم تبنيه من بين البدائل الإستراتيجية المناسبة.¹

مما سبق يمكننا القول إن عملية صياغة الاستراتيجية، تهدف إلى الخروج بخيار استراتيجي يلائم ظروف البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف)، وظروف البيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات)، وهذا الخيار الاستراتيجي بحد ذاته هو مجموعة من القرارات الاستراتيجية، إذن إذا تكلمنا عن صياغة الاستراتيجية فنحن هنا نتكلم عن اتخاذ القرار، لهذا في دراستنا هذه، سوف نقوم بالتركيز على بعد إتخاذ القرار فيما يتعلق بصياغة الاستراتيجية، ودراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية عليه، وهو ما سنتطرق إليه في الفصل القادم.

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص127.

المطلب الثاني: تنفيذ الاستراتيجية

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات، والبرامج، والميزانيات، والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية، وتنمية القيادات الإدارية¹، وفي حين تحتاج مرحلة الصياغة إلى نظرة فلسفية، فإن مرحلة التنفيذ تحتاج إلى نظرة عملية، وقدرة على تحريك الموارد البشرية— وغير البشرية بطريقة منظمة، ومرتبطة، ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة، هو تحقيق التكامل، والتعاون بين الأنشطة، والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة، لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة، وفعالية²، وعملية التنفيذ تتمحور حول أربعة أسئلة هي:

1. من يقوم بعملية التنفيذ؟

2. ما الذي يجب عمله؟

3. كيف سينفذ البديل الاستراتيجي؟

4. ما محددات التنفيذ الاستراتيجي؟

الفرع الأول: من يقوم بعملية التنفيذ؟

عادة ما يقوم مدراء المؤسسة (الإدارة العليا) بإعداد الاستراتيجية، بينما يقوم آخرون كل في موقعه بعملية التنفيذ، بحيث يقوم مدراء الفروع بوضع البرامج التنفيذية كل حسب تخصصه.

الفرع الثاني: ما الذي يجب عمله؟

بعد تحديد البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات للنشاطات المطلوبة يتم ما يلي:

- وضع الميزانيات المالية؛

- تحديد الميزانيات المالية التي توضح بالتفصيل التكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي؛

¹ توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص38.

² محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص16.

- تحديد الإجراءات لعملية التنفيذ التي توجه نشاط المؤسسة إلى الجهة الصحيحة، وهي سلسلة من الخطوات المتلاحقة، التي توضح بالتفصيل كيف سيتم إنجاز المهام، والوظائف المختلفة.

الفرع الثالث: كيف سينفذ البديل الاستراتيجي؟

على المؤسسة أن تتأكد أن التنظيم قد تم بالصورة المناسبة، وأن الخطوات المناسبة قد جهزت من أجل إنجازها، وأن النشاطات توجه باتجاه تحقيق الأهداف (التنظيم هو تحديد البنية الهيكلية للمؤسسة: تقسيم المؤسسة إلى أقسام، تحديد الوظائف، توزيع المهام والمسؤوليات، تحديد العلاقات)، كما أن أعمال التطبيق الاستراتيجي تتمحور في الآتي:

- الجانب التنظيمي: الذي يؤكد على تحديد، وتجميع الأنشطة الأساسية الواجب تأديتها لتطبيق الاستراتيجية المختارة؛

- الجانب الشخصي: الذي يؤكد على العمل القيادي، الذي يؤدي إلى القيام بالأعمال المطلوبة، أو المسطرة، وذات العلاقة بتطبيق الاستراتيجية.

الفرع الرابع: محددات التنفيذ الاستراتيجي

توجد عدة عناصر تحدد تنفيذ الاستراتيجية هي:

- المحددات الهيكلية: أجريت العديد من الدراسات في هذا الصدد، من بينها نجد جالبراث ونثاسون (Galbraith and Nathason)، حيث أثبتنا فكرة كون الهيكل التنظيمي أولاً لم يكن أمراً بديهياً، وأكدت دراستهما على أن تحديد الهيكل أولاً قبل الاستراتيجية، أو العكس ليس مهماً، المهم أن يكونا منسجمين، كما نجد ألفريد شاندرل¹، الذي يرى بأن الهيكل تابع للاستراتيجية في كتابه "Strategies et structure de l'entreprise"، كما نجد عكس ذلك لدى أنصوف (Ansoff).

- تنظيم الفعاليات والأنشطة: حيث إن الوظيفة الإدارية الواحدة تضم مجموعة من هذه الفعاليات، والأنشطة، والتنسيق بينهما، وذلك بالتحديد السليم للواجبات، والمسؤوليات، وتحويلات الصلاحيات اللازمة عبر الهيكل التنظيمي.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 8.

- **المحددات العملية:** لتنفيذ الاستراتيجية توجد سياسات، وإجراءات تساعد على ذلك، حيث تغيير هذه الأخيرة، أو تعديلها يملئ بعض التغييرات في كيفية إدارة، وقيادة الأنشطة الداخلية، ويظهر دور السياسات الجديدة، أو المعدلة في تعزيز التحول، أو التغيير، بالإضافة إلى تقريب الأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة.

- **المحددات القيادية:** القيادة عامل مهم من عوامل التغيير، الذي يحول الأهداف من شكلها المخطط إلى إنجازات ملموسة، ومحققة على المدى البعيد، لذا يجب على القائد الاستراتيجي الإداري قيادة كل أوجه، وجوانب الاستراتيجية.

الفرع الخامس: مراحل تنفيذ الإستراتيجية

ويتم تنفيذ الاستراتيجية عبر عدة مراحل، هي:

I. وضع وتحديد السياسات: تعد عملية وضع، وتحديد السياسات، المرحلة الأولى في عملية تنفيذ الإستراتيجية، ولذا فإن هناك من الكتاب من يضعها في مرحلة الصياغة، كمرحلة نهائية بعد إختيار البديل الإستراتيجي المناسب، وهناك عدة تعاريف للسياسات يمكن ذكر بعضها على النحو التالي:

- "السياسات مجموعة من القواعد العامة، توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه، وضبط الأعمال، التي تتم في المستويات الإدارية الأقل، فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين لإتباعه".¹

- "السياسات هي عبارة عن خطوط عامة لاتخاذ القرارات، تقدم الإرشاد لمتخذي القرارات في كل المؤسسة، كما تمثل توجيهات، وإرشادات تضعها الإدارة العليا، بما يساهم في تحقيق الأهداف، وغالبا ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات، والأقسام".²

إذن فالسياسة هي عبارة عن إطار عام، أو مرشد لتفكير العاملين داخل المؤسسة لتحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف، كما أنها عبارة عن خطط تحدد المسارات، والطرق لإنجاز الأنشطة، وبلوغ الأهداف، وتتخلص أهمية وضع، وتحديد السياسات في النقاط التالية:³

¹ عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص88.

² توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص39.

³ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص205.

- وجود السياسات يقلل من حيرة المديرين عند مواجهة مواقف لا يدرون كيفية التصرف فيها، والسياسة ترشدهم، وتقلل من عدم تأكدهم، وتجعلهم أكثر ثقة في مواجهة المواقف، والمشاكل المختلفة؛
 - السياسة هي أداة المؤسسة في التنسيق بين الأهداف العامة من جهة، وبين تصرفات المسيرين من جهة أخرى؛
 - السياسة تضمن توحيد الفهم، والتصرف من قبل مختلف المديرين عند مواجهتهم لنفس المشاكل، حيث إن السياسة تحدث نوعا من الاتساق، والثبات في السلوك الإداري؛
 - السياسة تجعل من عملية اتخاذ القرار أمرا سهلا، وذلك لأنها ترمج، وتحدد ما يجب عمله بالتفصيل، وهي بذلك تقلل وقت، وتكلفة اتخاذ القرار؛
 - السياسة توفر المعايير اللازمة لمتابعة الأداء، والرقابة عليه، كما أنها توفر الحماية لأي مدير يود أن يدافع عن قراراته بأنها تسيير وفقا للسياسة؛
 - السياسة تعطي الأداء شكلا نظاميا، أي أن التصرفات، والقرارات لا تحدث ارتجاليا، وإنما وفقا لأنظمة معترف بها، وهذا يحقق الموضوعية، والبعد عن الطابع الشخصي، أو العشوائي في العمل.
- II. تحديد ووضع البرامج:** ويعرف البرنامج على أنه: "عبارة عن خطة يتم تصميمها لمواجهة موقف معين يتطلب مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين"¹، والبرنامج هو مجموعة من النشاطات، أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف معين، إذ إن البرنامج يجعل الإستراتيجيات ذات صبغة عملية، والبرنامج هو أداة التوجه التنفيذي للإستراتيجية، والذي قد يتضمن إعادة هيكلة التنظيم، أو تغيير الثقافة الداخلية حول كيفية أداء، أو إنجاز مهام محددة²، ويتطلب تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية ترجمة الأهداف إلى خطط سنوية، وبرامج زمنية تفصيلية، تشمل ما يلي:³
- **تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة:** وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي: متطلبات تطوير التنظيم الإداري؛ متطلبات الموارد البشرية؛ متطلبات مادية؛ متطلبات نظم المعلومات؛ متطلبات مالية.

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص182.

² أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 140.

³ محمود مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص17

1. وضع البرامج الزمنية ومسؤوليات التنفيذ: وتشمل المهام التالية:

- تحديد الأدوات، والأساليب اللازمة للتنفيذ؛

- تحديد المراحل التفصيلية للتنفيذ؛

- تحديد الأطراف، والجهات ذات العلاقة بالتنفيذ؛

- تحديد توقيت، وأزمة التنفيذ؛

- تحديد الاختصاصات، والمسؤوليات، والواجبات عند التنفيذ.

III. وضع وتحديد الموازنات: والموازنة هي: "خطة مالية تغطي فترة زمنية معينة، وهي توضح الكيفية التي يتم

بها الحصول على الأموال المطلوبة، وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة"¹، وتعرف كذلك على أنها:

"عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق، والرقابة"².

إذن الموازنة هي ترجمة للبرنامج في شكل كمي، ومالي، وتستخدم كأداة للتخطيط، والرقابة، حيث

تظهر التكلفة، والعائد للعناصر التي يتضمنها كل برنامج، إن تحديد ووضع الموازنات يؤدي إلى البحث عن

الفرص التي تكون أكثر ربحية، ويقدم ثلاث خدمات رئيسية للإدارة، وهي التخطيط، التنسيق، والرقابة،

وتظهر أهمية الموازنات في العناصر التالية:³

- إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي سليم بالنسبة للموارد، الأجور، المصاريف الرأسمالية،

ورأس المال العامل؛

- تنظيم، وتحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة، وكل فرد من أفرادها؛

- إلزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 182.

² فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 04.

³ نفس المرجع، ص 18

- إلزام الإدارة بدراسة أسواقها، منتجاتها، وأساليبها، وهذا ما يساعد على اكتشاف الوسائل التي توسع مجال نشاط المؤسسة؛

- المساعدة على وضع السياسات؛

- إلزام المستويات الإدارية على المحافظة على المواعيد، وعدم اتخاذ القرارات الإدارية قبل أخذ جميع العوامل في الحسبان؛

- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة؛

- متابعة جميع النشاطات لبحث مدى التقدم في تطبيق الخطة.

IV. تحديد ووضع الإجراءات: هناك عدة تعاريف للإجراءات نذكر منها:

- "الإجراءات هي نظام يتكون من خطوات متتابعة، تحدد طريقة أداء مهمة، أو وظيفة معينة"¹؛

- "الإجراء طريقة محددة سلفا تبين كيفية تنفيذ أعمال روتينية"².

إذن الإجراءات خطط تبين بالتحديد التدفق، والاتجاهات التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل يتكون من عدد من الخطوات أو المراحل، والإجراءات وسيلة الإدارة لتوحيد التصرفات، وتحويلها إلى أعمال روتينية، وبذلك تسمح بتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا في المؤسسات، والإجراء هو الطريق المعتمد، أو المخطط لأداء عمل يحتاج إلى جهود متتابعة لأكثر من فرد واحد داخل المؤسسة، أو خارجها.

V. تخصيص وتوزيع الموارد: يعد تخصيص الموارد من الأنشطة الإدارية الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية، وتساعد الإدارة الإستراتيجية على تخصيص الموارد وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، ويتوافر لدى أي مؤسسة أربعة أنواع من الموارد، التي يمكن استخدامها في سبيل تحقيق أهدافها الموضوعية (الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد التكنولوجية)، وتوزيع الموارد على الإدارات، والأقسام المتخصصة لا يعني بالضرورة نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية، فهناك عدد من العوامل الهامة يجب

¹ توماس وهلين ودافيد هينجر، مرجع سابق، ص332.

² علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص221.

مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفاعلية المطلوبة، ومن أهمها: ¹ الحفاظ على الموارد النادرة؛ مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير؛ البناء التنظيمي المناسب؛ مراعاة مختلف المخاطر؛ والدقة في معرفة إحتياجات كل إدارة، ومتى تحتاج إليها.

تجدر الإشارة في الأخير إلى أن التنفيذ الناجح يعتمد على مجموعة من المتغيرات الهامة، والتي تقع جميعها ضمن بيئة المؤسسة الداخلية وهي: ²

- الهيكل التنظيمي المناسب.

- التخصيص المتوازن للموارد وللنشاطات التنفيذية المختلفة.

- وجود نظام ملائم للتحفيز.

- وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية.

- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

مما سبق يمكننا القول بأن الهدف الرئيسي تنفيذ الإستراتيجية (وضع سياسات، و البرامج، و تحديد الموازنات، و تحديد الاجراءات، وتخصيص الموارد)، هو ضمان تحقيق الفعالية (درجة تحقيق الأهداف)، والفاعلية أو الكفاءة (الإستغلال الأمثل للموارد)، أي الوصول إلى الأداء الأمثل، لهذا السبب فسنقوم بدراسة الأداء كأهم بعد من أبعاد تنفيذ الإستراتيجية، وسنقوم بدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية عليه، وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل القادم.

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص337.

² أحمد القطامين، مرجع سابق، ص138.

المطلب الثالث: التقييم والرقابة الإستراتيجية

تعد عملية تقييم أداء المؤسسة من العمليات الأساسية في الإدارة الإستراتيجية، وحيث إن المؤسسة تكون في تغيير مستمر، فإن الإدارة تواجه قضية أساسية، وهي قضية تعديل إختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها، والوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارة من القيام بهذا التعديل، هي قيامها بعملية التقييم والرقابة الإستراتيجية.

الفرع الأول: تعريف الرقابة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى تعريف الرقابة الإستراتيجية، نعرف الرقابة على أنها: "العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف، والغايات التي سبق تحديدها، بالإضافة إلى أنها تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين، والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من أن الأهداف، والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم"¹، كما يمكن تعريفها على أنها: "التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي اختيرت، والأوامر التي أعطيت، والمبادئ التي أرسيت، بقصد توضيح الأخطاء، والانحرافات، التي يمكن تصحيحها، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى"².

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الرقابة تعني متابعة تنفيذ الأعمال، والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط، والأهداف الموضوعية، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وفي الوقت المناسب.

حاول العديد من المفكرين إعطاء تعاريف للرقابة الاستراتيجية نذكر منها:

- لورنج (Lorange): "يقصد بالرقابة الاستراتيجية، ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتحديد بعض مجالات التنفيذ، التي تحتاج إلى عناية، واهتمام أكبر"³.

¹ شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2000، ص03.

² علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص02.

³ فلاح حسين الحسيني، مرجع سابق، ص 220.

- "العملية التي يراقب من خلالها المدبرون أنشطة المؤسسة، وأعضائها، لتقييم مدى كفاءة، وفعالية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء، إذا ما كان يفتقر للفعالية، والكفاءة"¹.

- كما أن الرقابة الإستراتيجية هي: "إحدى مراحل الإدارة الإستراتيجية، التي يحاول من خلالها القادة الإداريون التأكد من أن إستراتيجيات المؤسسة المختارة قد تم تنفيذها، وبشكل صحيح، وأنها أدت إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وأنها تساهم في تحقيق الرسالة"².

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الرقابة الإستراتيجية، هي العملية التي يقوم من خلالها المدبرون بتقييم، والرقابة على الموارد، والأداء بهدف التأكد من أن الإستراتيجيات، التي تم وضعها موضع التنفيذ في المؤسسة، قد أدت إلى تحقيق أهدافها المنشودة، ورسالتها الخاصة.

الفرع الثاني: أهمية الرقابة الاستراتيجية

تبرز أهمية الرقابة لعدة اعتبارات، أهمها:³

- العمل يؤديه العنصر البشري، وبالتالي معرض للخطأ، والانحراف، لذا يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ، وتفادي الانحرافات؛

- اتساع حجم المؤسسة، وتنوع أعمالها، وتعدد العاملين فيها، يجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطط الموضوعية، ومعرفة مشاكل التنفيذ، والتصدي لها؛

- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط، وتحديد الأهداف، وعمليات التنفيذ، فقد تحدث تغييرات في البيئة الداخلية، أو الخارجية، أو الإثنين معاً، وبالتالي اختلاف بين الأداء المستهدف، و الأداء الفعلي، وهذا يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات، وكيفية علاجها، أو تصحيحها، وهو الدور الذي تقوم به الرقابة.

¹ شارلز هل وجارث جوتر، مرجع سابق، ص 628.

² شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 14.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 429.

الفرع الثالث: مراحل الرقابة الإستراتيجية

كما رأينا سابقا فإن الرقابة الإستراتيجية عملية، تهدف إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية، وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الرجعية (Feedback) الضرورية لتقييم نتائج الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية، إذا تطلب الأمر ذلك، وتتم عملية الرقابة الإستراتيجية بخمس خطوات:

I. **تحديد ما يجب قياسه:** وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب، وتقيم، وينبغي أن تتصف العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها بالموضوعية، والقابلية للقياس، وبدرجة عالية من الثبات.

II. **تحديد معايير لقياس الأداء:** ما هي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة كأساس للمقارنة؟ (وهي تلك المعدلات، أو الأهداف المطلوب تحقيقها)، فهناك معايير على مستوى المؤسسة، ومعايير أداء وظيفية (الإنتاج، التسويق، التمويل...)، وهناك معايير على مستوى الأقسام.

III. **قياس الأداء الكلي:** وهناك أربعة مستويات لقياس الأداء الكلي، هي:

- على مستوى الأفراد: ويطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة؛
- على مستوى الأقسام والإدارات: فيتم قياسه بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف؛
- على مستوى المبالغ المنفقة من الميزانيات، و عدد وحدات الإنتاج، والمبيعات؛
- على مستوى منظمة الأعمال: فيكون القياس مرتبطا بأهداف المؤسسة من خلال كفاءة استخدام رأس المال، وتحقيق استراتيجيات السوق، واستخدام الموارد البشرية بنجاح.

IV. **مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير:** وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي، متطابقة مع الأهداف أم لا، يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة، بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا، وتحديد الفروق، والانحرافات، وفي حالة تطابقها تتوقف العملية الرقابية على ذلك الهدف في ذلك الوقت، أما إذا لم تتطابق فننتقل إلى الخطوة الخامسة.

V. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تظهر المقارنة بين الأداء الفعلي، و معايير الأداء، تفاوت وإنحراف في الأداء، الأمر الذي قد يحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين، لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية، وذلك لتحديد ما يلي:

- هل الانحراف ناتج عن تقلبات بالصدفة؟

- هل يتم تطبيق العمليات بشكل خاطئ؟

- هل تتلاءم العمليات مع تحقيق المستويات المرغوبة؟

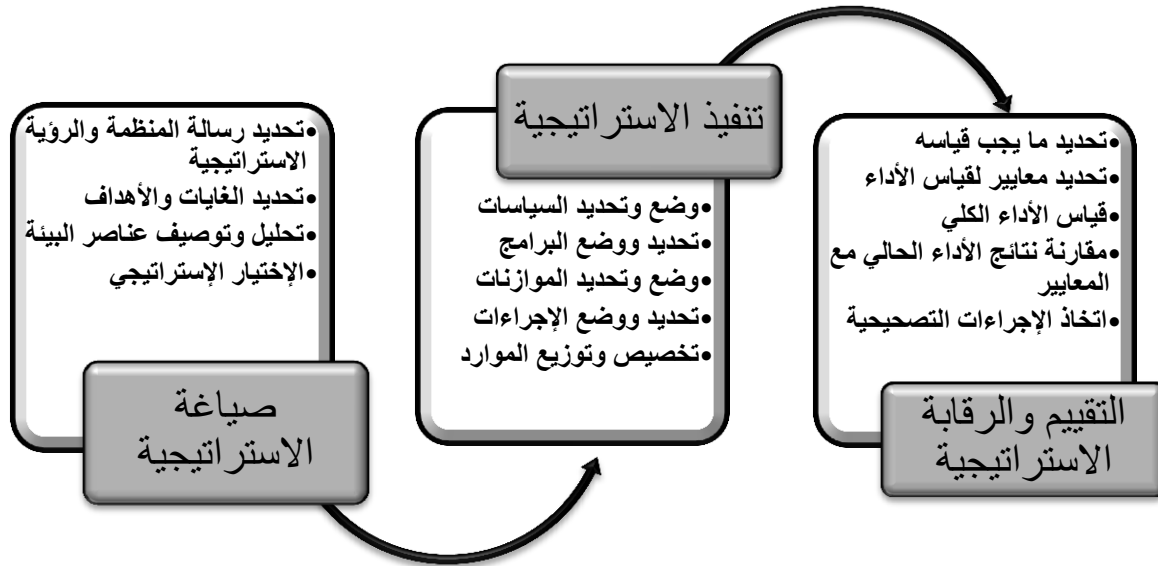
- واتخاذ الإجراءات اللازمة ليس لتصحيح الانحراف فقط، لكن أيضا لمنعه من الحدوث مرة أخرى.

وفي الأخير فإن التغذية العكسية، أو المعلومات المرتدة الكافية، والتي تصل في الوقت الصحيح، تعد بمثابة الدعامة الرئيسية لعملية الرقابة الإستراتيجية بصورة فعالة، حيث تتوقف جودة عملية التقييم، والرقابة الإستراتيجية على نوعية وجودة المعلومات التي تستخدمها، فالرقابة عملية مستمرة مع عملية التنفيذ، وقد تكون يومية، شهرية، سنوية، وقد تؤدي عملية الرقابة إلى عملية تغيير الأهداف، والمهام الخاصة بالمؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أنه لبناء أي إستراتيجية داخل المؤسسة، يجب إتباع مجموعة من الخطوات، كتحديد رسالة المؤسسة، و أهدافها، ومن ثم تحليل، وتوصيف عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ثم التحليل الثنائي لتحديد الخيارات الإستراتيجية، ليتم اختيار البديل الأمثل، وتنفيذه، والقيام بعملية رقابة مستمرة على عملية التنفيذ، من أجل تحديد الانحرافات، وتصحيحها بالوقت المناسب، ومنه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يمكننا تلخيص أهم ما جاء في هذا المبحث عبر الشكل الموالي:

شكل رقم 11: مراحل الإدارة الاستراتيجية.



المصدر: من إعداد الباحث.

تعتبر صياغة الاستراتيجية أولى مراحل الإدارة الاستراتيجية ويتم فيها تحديد رسالة المنظمة والرؤية الاستراتيجية، تحديد الغايات والأهداف، تحليل وتوصيف عناصر البيئة، و الإختيار الإستراتيجي؛ ثاني مرحلة للإدارة الاستراتيجية هي تنفيذ الاستراتيجية ويتم فيها وضع وتحديد السياسات، تحديد ووضع البرامج، وضع وتحديد الموازنات، تحديد ووضع الإجراءات، تخصيص وتوزيع الموارد؛ أما ثالث وآخر مرحلة للإدارة الاستراتيجية فهي التقييم والرقابة الاستراتيجية ويتم فيها تحديد ما يجب قياسه، تحديد معايير لقياس الأداء، قياس الأداء الكلي، مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير، اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المبحث الثالث: بعد إتخاذ القرار وصناعته

إتخاذ القرار يمثل جوهر العملية الإدارية في مختلف المؤسسات، سواء الإنتاجية، أو الخدمية على حد سواء، إذ إنها ترتبط بالوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، التحفيز والرقابة...، وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من المصطلحات يجب التطرق إليها، وهي:¹

- **القرار (Décision):** ويمثل الناتج النهائي الذي تم اعتماده في ضوء المراحل المختلفة للصنع، والاختيار، وهو الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة؛

- **اتخاذ القرار (Decision Taking):** فيعني قيام جهة مسؤولة (الإدارة) بالاعتماد على بديل واحد، من بين البدائل المطروحة؛

- **صناعة القرار (Decision Making):** تشير إلى عمليات منهجية منظمة، ومستمرة، تشترك فيها اطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل، ينتج عن هذه العملية اختيار بديل من بين البدائل الأخرى، لكنها في كل الأحوال لا تعني إتخاذ القرار.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 139.

المطلب الأول: تعريف القرار وصنعه

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالقرار، وبإتخاذها، كما سنقوم بتعريف القرارات الاستراتيجية.

الفرع الأول: تعريف القرار

توجد عدة تعاريف للقرار من بينها:

- "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين، أو أكثر، ويكون القرار هو البت، أو التحديد لما يجب أن يتم، وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية، للحصول على نتيجة ملموسة لحل المشكلة موضوع القرار"¹؛

- يعرفه Harrison بأنه: "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل، من أجل إنجاز هدف معين"²؛

- أما Robbins فيعرفه: "القرار عبارة عن اختيار بين بديلين، أو أكثر"³.

ومنه نستنتج أن القرار هو البديل الذي يتم الأخذ به بين مجموعة من البدائل في زمن معين، فالقرار لا يجب أن يكون متأخرا عن الهدف المسطر له، ولا قبل أوانه، كما أن اختيار البدائل يكون مرتبطا بتوقعات، ورؤية متخذي القرار، و يكون كذلك مرتبطا برسالة المؤسسة، بالإضافة إلى ظروفها، و محيطها.

الفرع الثاني: تعريف عملية اتخاذ القرار

اختلفت التعاريف حول عملية اتخاذ القرار، إلا أنها كلها اجتمعت في كون عملية اتخاذ القرار هي: اختيار حل معين لمشكلة ما، ومن بين التعاريف ما يلي:

- عرفها أحمد فوزي أنها: "نشاط إنساني مركب يبدأ من الشك، وعدم التأكد، من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكل ما، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك، وعدم التأكد، أي أن القرار هو الاختيار من بين بدائل مختلفة"¹؛

¹ عمر غنام، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984، ص 130.

² سكيبة بن حمودة، مدخل للتفسير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 179.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006، ص 87.

- تعرف كذلك على أهما: "عمل فكري، وموضوعي، يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتعددة، والمقامة، أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها، باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية، والخارجية، التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار، واتخاذ ما هما في واقع الآن إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلا، ولنتائج متوقعة ستترتب عن هذا السلوك"²؛

- بالنسبة لهربرت سايمون فقد عرفها بكونها "قلب الإدارة، والمفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند إلى منطق، وسيكولوجية الاختيار الإنساني"³؛ وقد ركز سايمون هنا على الجانب النفسي لمتخذ القرار.

من خلال التعاريف السابقة يمكن التوصل لتعريف شامل لعملية اتخاذ القرار، باعتبارها العملية التي يحل من خلالها متخذ القرار مشكلة ما، عن طريق اختيار بديل معين، بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات متخذ القرار، ويتضح لنا أن عناصر اتخاذ القرار هي: الهدف، الموقف، متخذ القرار، قواعد الاختيار، البدائل، وعملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل المتاحة، وهذه العناصر تهدف إلى معالجة مشكلة ما، كما أن جميع هذه العناصر متداخلة ومتشابكة.

الفرع الثالث: تعريف القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في صياغة الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقاؤه، والعمل بموجبه للفترة المستقبلية، لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المؤسسة نحو وضع أفضل مما عليه الآن.

- يعرف Baker القرار الاستراتيجي على أنه: "عبارة النتيجة المنطقية للتخطيط الاستراتيجي، الذي يتعامل مع كم هائل من البيانات، والمعلومات التي صيغت لتكون خطة ذات تأثير بعيد الأمد على المؤسسة، ومستقبل عملها"⁴؛

¹ منى عطية خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية: من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009، ص90.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص121.

³ علي الشراوي، العملية الإدارية: وظيفة المديرين، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002، ص129.

⁴ السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، ص247.

- يرى Mintzberg أن القرارات الاستراتيجية هي: "قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص، والتهديدات الخارجية، والإمكانات الداخلية، لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمؤسسة"¹؛
- أما Sawyer يرى أن القرار الاستراتيجي هو: "البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل، والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم، ومقارنة بينها، للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف"²؛
- Mintzberg & Quinn يعرفان القرارات الاستراتيجية بأنها: "القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية، واتجاهها العام، في ضوء المتغيرات المتوقعة، وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهدافا حقيقية للمؤسسة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة، التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، وتوجه، وتوزع الموارد، وتحدد فاعلية المؤسسة"³.
- من خلال التعريفات السابقة يتضح أن القرار الاستراتيجي، عبارة عن قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرار، مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد، والمؤسسة، والبيئة، ويتأثر بمستوى طموح صانع القرار، والأهداف السابقة، ونتائج تقويم الأداء، وهو الذي يحدد ما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا، ويكون تأثيره شاملا على المؤسسة، وهو يمس أهدافا عامة، وذات أهمية على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص141.

² فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص150.

³ Mintzberg H. & Quinn J., **The Strategy Process Concepts & Contexts**, Prentice- Hall International, 1Ed, U.S.A, 1991, P 114.

المطلب الثاني: أنواع القرار

يمكن تحديد هذه الأنواع، وفقا للمعايير التي تستخدم في عملية التصنيف، و هي كالتالي:¹

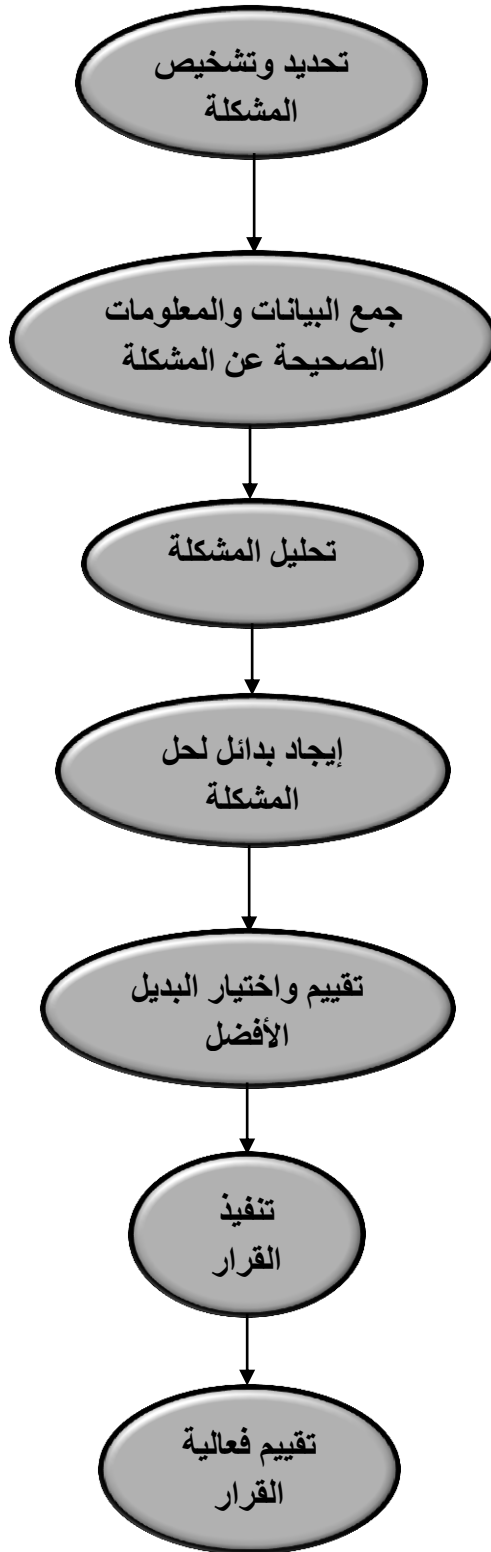
- القرارات المتعلقة بمشكلة معينة: مقابلها قرارات ترتبط بفرصة سانحة يتخذ الرؤساء حل مشكلة قائمة، أو متوقعة، بينما آخرون يتخذون قرارات لاغتنام فرصة سانحة للنمو، و زيادة الأرباح بالمؤسسة؛
- القرارات في ظل المخاطر، والقرارات في ظل التأكد: التي تكون في ظل المخاطر، تتخذ في ظروف معينة مع احتمالية حدوثها، والتي تكون في ظل التأكد، تكون نتائجها مسبقا؛
- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية: القرارات الصريحة يوضح فيها المدير سلوكه باتجاه مشكل معين، أما القرار الضمني، يتم استنتاجه من سلوك المدير في موقف معين، دون أن يصرح به؛
- القرارات الشاملة والقرارات الجزئية: على أساس درجة الشمولية، فالقرارات الشاملة، هي التي يمتد أثرها، ونتائجها إلى معظم وحدات المنظمة، أما القرارات الجزئية، فتشمل وحدة، أو فئة معينة من الموظفين؛
- القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية: على أساس أثر القرار، و النتائج التي تترتب عن القرار؛
- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية: المكتوبة، مثل الإعلانات، واللوائح، أما الشفوية، هي التي تبلغ تبليغا شفويا؛
- القرارات الفردية والقرارات الجماعية: الفردية، التي تكون من قبل المدير، والجماعية باشتراك المساعدين، ورؤساء الأقسام؛
- القرارات حسب مجال التخصص: هناك تخصصات مختلفة (إنتاجية، تموينية، تسويقية...)، ويمكن أن تكون خارج مجال تخصص المدير وعمله؛
- القرارات المحددة والمبرجة والقرارات غير المحددة: تكون على أساس طبيعة القرار، ودرجة تكراره، فالقرارات المحددة، والمبرجة، هي روتينية ومتكررة، ومع مرور الزمن تكون المؤسسة إجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات.

¹ محسن محمود عناصره، مروان محمديتي احمد، القيادة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص123.

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات، وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات، وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة لمراحل، وخطوات عملية اتخاذ القرار، وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة، والشكل الموالي يمثل هذه المراحل.

الشكل رقم 12: مراحل عملية اتخاذ القرار.



المصدر: من إعداد الباحث

وسنستعرض فيما يلي كل مرحلة من المراحل.

الفرع الأول: تحديد وتشخيص المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة، عن الحالة المرغوب الوصول إليها، أي وجود تفاوت بين الأهداف، أو النتائج المرجوة، وهذا يتطلب من المدير الإستعداد الذهني للتعرف على المشكلة، وتشخيصها تشخيصاً سليماً وفي الوقت المناسب، كي لا يتفاقم أثرها، وتنتقل إلى مجالات أخرى، كما يتطلب منه درجة من التصور، والخيال، والإدراك، للكشف عنها، وللخبرة، والمهارة، دورهما في إكتشاف بعض المشكلات، حتى قبل أن تظهر في محتوى المؤشرات الدورية المتنوعة التي تراقبها الإدارة¹، وغالبا ما تكون المشكلات في الشكل التالي:

- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار، مثل دوام العاملين؛

- مشاكل حيوية: يكون نطاق أثرها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل، مثل وضع الخطط؛

- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب تغير يحصل في ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، أو عوامل أخرى، كتعطل الآلات، وتأخر وصول المواد الأولية للإنتاج.

الفرع الثاني: جمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلة

يواجه المديرون يوميا العديد من المشاكل، والمواقف، التي تتطلب منهم إتخاذ قرارات صحيحة، وواضحة الاتجاهات، ومن أهم محددات نجاح القرار، هو مدى وفرة المعلومات، ودقتها، على اعتبار أن قرارات المدير تمثل تصرفات مستقبلية، ونتائج متوقعة في المستقبل؛ إذ يقول Kotler & Dubois أن "تسيير المؤسسة، هو تسيير مستقبلها، تسيير مستقبلها، هو تسيير المعلومة"²، وعليه فإن مراحل معالجة المشكلة (من التحديد إلى التنفيذ)، قد تكون بعيدة عن الواقع، إذا لم يلتزم المدير بالدقة، والحرص على جمع البيانات الصحيحة، والمؤكدة، حول الموقف المراد معالجته، فكلما كانت الصورة واضحة، كلما قلت درجة المخاطرة، إضافة إلى أن المدير مطالب بتحري المعلومات من مصادرها الأصلية، أو على الأقل من المصادر الأكثر وثوقا، فإذا كانت مصادر البيانات، والمعلومات داخلية، فإن الحصول عليها عادة يكون سهلا، خاصة إذا كانت الحقائق محفوظة،

¹ Kamel Hamdi, *L'art d'être chef*, Éditions Rouibah, Alger, 1998, P 150.

² Philip Kotler & Bernard Dubois, *Marketing Management*, Publi-Union, 2Ed, Paris, 2000, P 94.

ومدونة، طبقاً للأصول العلمية، و العملية، ولا تحتاج جهداً كبيراً للوصول إليها، وهذا بالضبط ما توفره أنظمة المعلومات بالمؤسسة، إذ إنها توفر المعلومات بالدقة، والسرعة، والتنظيم المطلوب، مما يسهل اتخاذ القرار الصائب؛ أما إذا كانت المصادر خارجية (أطراف خارجية، منافسين، جهات رسمية...)، فإن الحصول عليها يكون تبعاً لعلاقات المؤسسة الخارجية، وقدرتها على التفاوض كذلك، والمدير الناجح هو الذي يسعى دوماً لفهم محيط مؤسسته المباشر، وغير المباشر، ويحاول بكل الأساليب فهم ميكانيزمات السوق المتواجد به، ويستعد لتقلبات المحيط حتى لا يقع في مواقف تضعف موقعه التفاوضي.

الفرع الثالث: تحليل المشكلة

يشمل تحليل المشكلة، تقييم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على أنشطة المؤسسة، لتحديد نقاط القوة، والضعف فيها، وبعد ذلك متابعة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على أنشطة المؤسسة، كل على حدة، وبعد ذلك يتم تحديد حجم الفجوة الإستراتيجية بين الفرص، والمخاطر، السائدة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة، والضعف، المتوفرة لدى المؤسسة ككل، وفي كل نشاط من أنشطتها، كل على حدة؛ إن معظم القرارات تتم على أساس معرفة غير كاملة، إما بسبب عدم توافر المعلومات، أو أن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت، والجهد، والمال، و ليس من الضروري معرفة كل الحقائق لاتخاذ القرار السليم، ولكن من الضروري معرفة ماهي المعلومات الناقصة، حتى يمكن تقدير درجة الخطر، التي ينطوي عليها القرار، و مدى دقته.¹

الفرع الرابع: إيجاد بدائل لحل المشكلة

في حقيقة الأمر إن وجود مشكلة ما يقتضي تعدد، وتباين الآراء حولها، ذلك أنه إذا كان لها حل واحد، فلن تكون هناك مشكلة اتخاذ قرار، لأن متخذه سيكون مرغماً على تبني الحل الوحيد المتوفر لديه، وتختلف طريقة وضع البدائل باختلاف طريقة اتخاذ القرار، والتي يمكن أن تكون جماعية، فردية، تشاركية، و تمثل هذه المرحلة في وضع الحلول الممكنة للمشكلة المحددة؛ و الملاحظ أن المديرين في سياق بحثهم عن بدائل حل المشكلة، يلجؤون إلى البدائل المعروفة سلفاً (أي التي سبق استخدامها كحلول)، فإذا ما ظهر بأنها غير مناسبة، لجؤوا إلى التصور، والتفكير الإبتكاري، لإيجاد المختلفة، فإذا كان تشخيص المشكلة يعتمد على التفكير المنطقي (الذي يركز على التحليل والمقارنة)، فإن إيجاد الحلول البديلة لها يعتمد على التفكير

¹ جميل احمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1975، ص65.

الإبتكاري، الذي يركز على التصور، والتنبؤ، وخلق الأفكار¹، كما يواجه المدراء عددا من القيود، تحد من مجال تصرفهم، وتفرض عليهم بعض الحلول الممكنة، ومن أهم القيود:²

- القيود الزمنية: إذا كان القرار مقيدا باتخاذها في وقت محدد لا يجب تجاوزه، وهذا ما قد يدفع متخذ القرار إلى التحلي عن البدائل، التي تحتاج إلى فترة زمنية طويلة؛

- القيود المالية والمادية: قد يضطر متخذ القرار إلى تخفيض عدد البدائل المطروحة، مراعاة للظروف المالية للمنظمة، كما أنه يمكن أن يستبدل بديلا بعينه، نظرا لعدم كفاية ظروفه المالية لتحليل، ودراسة هذا البديل؛

- بالإضافة إلى قيود أخرى يمكن أن تفرضها الإدارة العليا للمؤسسة، الأنظمة السياسية السائدة، الإمكانيات التكنولوجية، والظروف الاقتصادية، وكذا الأهداف الشخصية للعمال، وقدرتهم على تنفيذ البدائل.

الفرع الخامس: تقييم واختيار البديل الأفضل

بعد مرور القرار بالمراحل السابقة، يجد المدير نفسه أمام ضرورة اختيار أحد البدائل الذي يتوقع أن يحقق له أفضل النتائج، وتعتمد هذه العملية على مقارنة البدائل المتوفرة، بغرض اختيار البديل الذي يحقق النتائج الأكثر فعالية، ويمكن أن يكون هذا البديل مثاليا، وهو الحالة النادرة، أما في غالب الأحيان فتكون المقارنة عن طريق الموازنة، والتقييم الدقيق لمزايا، وعيوب كل بديل، على أساس التحليل الناقد والبناء لها³، والعملية تتأثر بعدة عوامل، يمكن إيجازها فيما يلي:⁴

- المخاطرة: يتم التقييم على أساس هذا المعيار بالموازنة بين المخاطر، والمكاسب المتوقعة لكل بديل؛

- الاقتصاد: يتعلق هذا المعيار بتكلفة وضع البديل المختار موضع التطبيق، ويتم من خلال هذا المعيار اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛

- التوقيت: عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة ليكون فعالا، يكون من الضروري الاقتصاد في الوقت؛

¹ علي الحمادي، ثلاثون طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم، بيروت، 1999، ص13.

² خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، 2016، ص120.

³ علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص140.

⁴ نفس المرجع، ص ص 141-142.

- **الموارد:** إن تفضيلات متخذ القرار تتوقف أيضا على ما يتوفر لديه من موارد مالية، وبشرية، وغيرها، وعلى اعتبار أن الموارد في الغالب تكون نادرة، فعلى الإداري أن يراعي ذلك عند الاختيار.

بالإضافة إلى المعايير المساعدة السابقة، يعتمد متخذ القرار على معايير أخرى، تختلف باختلاف القرار محل الدراسة، حيث توضع لهذه المعايير أوزان محددة، ليكون الاختيار بين البدائل المختلفة دقيقا، وتعكس هذه المعايير، والأوزان المحددة لها الهدف من القرار.

تعتبر عملية اختيار البديل الأفضل ذروة عملية اتخاذ القرار، لذلك فهي عملية صعبة أحيانا بالنسبة لمتخذ القرار في مستوى الإدارة العليا، والسبب في ذلك أن المسؤولية النهائية لاختيار ذلك البديل، الذي يحقق أعلى مستوى من النتائج المرضية، تقع عليه، كما أنه عليه مراعاة مسألة تحقيق الأمتلية الجزئية، لكل قسم، أو لكل فرد.

الفرع السادس: تنفيذ القرار

هناك من يعتقد بأن عملية اتخاذ القرار تنتهي باختيار البديل الأمثل، لكن الواقع أن العملية لا تنتهي، إلا بتحويل القرار إلى عمل فعال، ومتى تحقق تطبيق هذا القرار في الواقع يكون قد حقق فعاليته، ومهمة المدير لا تنتهي فور اختيار البديل الأفضل، إنما تنتقل إلى مرحلة التنفيذ الفعلي، عن طريق جهود الآخرين، بدءا بإبلاغهم بالقرار المتخذ، ومرورا بشرح أبعاده، والعمل على زيادة قبولهم به، وكذا تحفيزهم على تنفيذه بالشكل الذي يحقق أكثر فعالية، وكفاءة، وانتهاء بمتابعة التنفيذ، وتقويم الانحرافات التي قد تشوبه، وعلى المسؤول عن هذا القرار أن يراعي الإجراءات اللازمة لتنفيذه، والتحضير له، وكذا السرعة الواجبة في التنفيذ، وذلك بصياغة مجموعة من الخطط التشغيلية، كما عليه أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة النتائج غير المتوقعة، التي قد تنشأ أثناء التنفيذ على الرغم من كل الخطوات المدروسة التي قام بها.¹

¹ جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص117.

الفرع السابع: تقييم فعالية القرار

تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج المعيارية، أو المحددة مسبقاً، كالأهداف مع النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك للتحقق فيما كان القرار المتخذ هو العلاج الشافي للمشكلة محل الاهتمام، وتظهر خلال هذه المرحلة أهمية وظيفة المراقبة¹، حيث تقرر السلطة المعنية بنجاح القرار، أو إعادة النظر فيه، إما بالتعديل، أو بصنع قرار جديد، وذلك حسب الفجوة بين المخطط، والمتوصل إليه، ولضمان فعالية القرار، تعمل الجهات القائمة على اتخاذ القرار، على تكييف النتائج المتوقعة لهذا القرار مع الظروف المحيطة، وذلك بتذليل كل العقبات، التي تعترضه بعد الكشف عنها.²

مما سبق يمكننا القول أن إتخاذ القرار هو نتيجة لعملية صنعه، التي من خلالها يقوم متخذ القرار بتحديد، وتشخيص المشكلة؛ جمع البيانات، والمعلومات الصحيحة عن المشكلة؛ تحليل المشكلة؛ إيجاد بدائل لحل المشكلة؛ تقييم، واختيار البديل الأفضل؛ تنفيذ القرار؛ وتقييم فعالية القرار؛ وهذه العناصر تهدف إلى معالجة مشكلة ما، كما أن جميع هذه العناصر متداخلة، ومتشابكة، وتجدد الإشارة إلى أننا سنقوم في دراستنا هذه، بالقيام بدراسة بعد إتخاذ القرار، ممثلاً في إتخاذ القرار، و طريقة، وكيفية صنعه.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف -، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص315.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات -، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص265.

المبحث الرابع: بعد الأداء

لقد تم تناول موضوع الأداء منذ القدم، حيث نجد أن آدم سميث (A. Smith) اهتم به، ورأى تحقيق الفعالية فيه، مرتبطا بمدى تقسيم الوظائف، لكن الإفراط في هذا التقسيم حول العامل إلى مجرد آلة، مما انعكس سلبا على الأداء؛ أما ماكس فيبر (M. Weber)، فقد نظر إليه من خلال المعيارية، والنمطية، إلا أن فريديك تايلور (F. Taylor)، رأى أن التخصص، وتقسيم العمل وحده غير كافي لرفع الأداء، بل لابد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء، ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة؛ وكنتيجه للمطالبة بتحسين ظروف العمل، والأجور، وظهر أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ركز ايلتون مايو (E. Mayo) على العوامل الاجتماعية، والإنسانية، وظروف العمل المادية لتحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، كإيجاد تنظيمات غير رسمية؛ في حين يرى هنري فايول (H. Fayol) أن الأداء الفعال لن يكون، إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المؤسسة على التحكم في تسيير مواردها، خاصة البشرية منها؛ ومع ظهور مفاهيم جديدة، مثل: توسيع العمل، وإثراء العمل، تغيرت النظرة من أداء سيتم مكافأته إلى أداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا، والإشباع لحاجاتهم، ليس فقط من خلال العمل، ولكن أيضا من خلال الأداء العالي فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع، وشامل، وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولته، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف طبيعة عمل المؤسسات، وأهدافها، والجهات التي تقيسه، ولكن يمكن تقديم بعض المفاهيم للأداء، منها:

I. يقصد بمفهوم الأداء: "المخرجات، أو الأهداف، التي يسعى النظام لتحقيقها"¹، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف، والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط، وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

II. ويلخص Carla Mendoza و Pierre Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين:²

1. الأداء في المؤسسة هو كل فقط ما يساهم في تحسين توليفة: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة وحدها، أو زيادة القيمة لوحدها؛

2. الأداء في المؤسسة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق، وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط، والطويل.

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة، والتكلفة، وإستراتيجية المؤسسة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن)، على منفعة الخدمات، والمنتجات التي تعرضها المؤسسة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة، والسمعة؛ أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية، بشرية ...) لإنتاج المنتجات، والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية، هي الرهانات التي اختارت المؤسسة العمل لبلوغها.

III. أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى: "قدرة على التكيف مع البيئة، والاستقرار، وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين، وحسن استغلال الموارد المتاحة"³.

¹ عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص35.

² Bescos P., Mendoza C., **Le Management de Performance**, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 1994, P219.

³ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1984، ص290.

إن هذا التعريف يضع الأداء ضمن مدخل متكامل، يسمح بإعطاء صورة واضحة لإدارة المؤسسة، وقيادة العاملين بها، وذلك بأخذ العوامل التي تؤثر على الأداء، والمتمثلة في علاقة المؤسسة ببيئتها، الروح المعنوية للعاملين، استقرار المؤسسة، وقدرتها على التكيف مع بيئتها، وأخيرا حسن استغلال الموارد المتاحة، لذلك فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء، تماشيا مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية، والداخلية للمؤسسة التي تؤثر عليه.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكننا أن نقترح التعريف التالي: "الأداء هو قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية (الفعالية)، والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة (الفاعلية، أو الكفاءة)، في ظل ظروف بيئتها الداخلية، والخارجية".

ويمكن تجسيد هذا التعريف من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 13: تعريف الأداء.



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء

إن مفهوم الأداء غالبا ما يتم خلطه مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها، وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباطا بالأداء: الفعالية، والكفاءة، لذلك وقصد تحديد أدق لمفهوم الأداء، سنحاول إيجاد الفرق بينه، وبين كل الفعالية، والكفاءة.

الفرع الأول: الكفاءة (الفاعلية) L'efficience

تعرف الكفاءة ببساطة على أنها:

- "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة"¹، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية، التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة؛

- كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج)، نظير استخدام أقل كمية، أو أقل تكلفة (الموارد، والوسائل)"، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا، والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات، والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات، تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.²

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن الكفاءة، هي طريقة العمل التي تسمح باستغلال أقل كمية من المدخلات، مقابل الحصول على أكبر قدر من المخرجات، ويمكن التعبير عن الكفاءة بالنسبة بين الأهداف المسطرة، والوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف وفق العلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

¹ ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص91.

² Michel Garvais, **Contrôle de Gestion**, Ed Economica, Paris, 1994, P14.

الفرع الثاني: الفعالية L'efficacité

تعني الفعالية "فعل الأشياء الصحيحة"¹، وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة، والمناسبة، لتحقيق، وإشباع حاجات كل طرف، وتعرف الفعالية ببساطة على أنها:

- "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك".²

- كما تعرف الفعالية كمياً بأنها: "النسبة بين النتائج المحققة، والأهداف الموضوعية مسبقاً، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف، كانت المنظمة فعالة".³

من التعاريف السابقة يمكننا القول إن الفعالية هي مدى القدرة على تحقيق الأهداف المخططة، دون النظر إلى الإمكانيات المخصصة لذلك، ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الاهداف المخططة}} = \text{الفعالية}$$

الفرع الثالث: مقارنة بين الكفاءة والفعالية

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة، والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المؤسسة ذات كفاءة، إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقاً من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة، إلا إذا حققت الأهداف التي سطرها مسبقاً، والتي قد يكون من بينها مثلاً: ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول تصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة، ومتوسطة المدى، وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها: "درجة

¹ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص23.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص26.

³ Boislandelle H., *Dictionnaire de Gestion*, ed Economica, Paris, 1998, P140.

نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية¹، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة، منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة، أي الكفاءة، والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلا بين الكفاءة، والفعالية:

جدول رقم 05: مقارنة بين الفعالية والكفاءة.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات... الخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 170.

من الجدول السابق نستنتج، أن الكفاءة لا تعادل الفعالية، ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية، ولكنها متطلب ضروري لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة، إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف)، يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كانت تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج، أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي مكون هام في المخرجات.

¹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 170.

الفرع الرابع: علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة

كما رأينا سابقا إن الكفاءة، والفعالية، وجهان متلازمان في المؤسسة، لأن استقرار وبقاء المؤسسة، ونجاحها، يبقى مرهونا بمدى تحقيق لدرجات مقبولة من الكفاءة، والفعالية في وقت واحد، فتحقيق درجة عالية من الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة، يجب أن يتم بتكاليف منخفضة، حتى تكون كفاءة المؤسسة مرتفعة، حيث إن الأداء:¹

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

إذن فالأداء المرتفع، يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل، أي الفعالية والكفاءة معا، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

- درجة بلوغ الهدف، أو الأهداف المحددة (الفعالية)
- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

إن الفعالية تتأثر بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، وقدراتها على التكيف، واستغلال الفرص، وتجنب التهديدات لتحقيق النمو، والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المؤسسة للموارد برشادة، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة، والفعالية)، فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية، والخارجية للمؤسسة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاح المؤسسة أمام العاملين فيها، والمتعاملين معها.

¹ عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص434.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي للأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي، والإجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:¹

الفرع الأول: البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي، بغية تحقيق أهدافها، والتي من خلالها يكون لدى مسيري المؤسسة معايير، يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة، وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية، والإقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر، ناتج عن المعايير الإجتماعية، والإقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية؛ إذن نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية، تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب، من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

الفرع الثاني: البعد الإجتماعي للأداء

يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية، ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة، قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير، أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...).

¹ Yves Simon et Patriche joffre, **Encyclopédie de Gestion**, Economica, 2Ed, 1997, p 220.

المطلب الرابع: مصادر الأداء في المؤسسة

تتكون المؤسسة من عدة مكونات: بشرية، ومالية، ومادية، وتنظيمية، وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة، دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المؤسسة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي:¹

الفرع الأول: الأداء الظاهري Performance extrinsèque

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي من خلال إدراكها، واستغلالها تحقق المؤسسة أداءها، ومن بين الأمثلة عن هذه الفرص: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة...؛ هذه الفرص لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المؤسسة (أداء داخلي)، لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري، أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص، واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية، فيدل ذلك على أداء داخلي، بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهةها.

الفرع الثاني: أداء ذاتي Performance intrinsèque

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المؤسسة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريون، والمرؤوسون في العمل، واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من التوليفة التالية من الأداء:

- **الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى فعالية، وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية، وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي؛

- **الأداء التجاري:** يصف الأداء التجاري فعالية، وكفاءة الوظيفة التجارية، أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات، ورضا الزبائن، وتعتبر: رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات، وخدمات المؤسسة، من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة؛

¹ Martory B., Crozet D., **Gestion des Ressources Humaines: Pilotage Social et Performances**, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002, P-P 162-165.

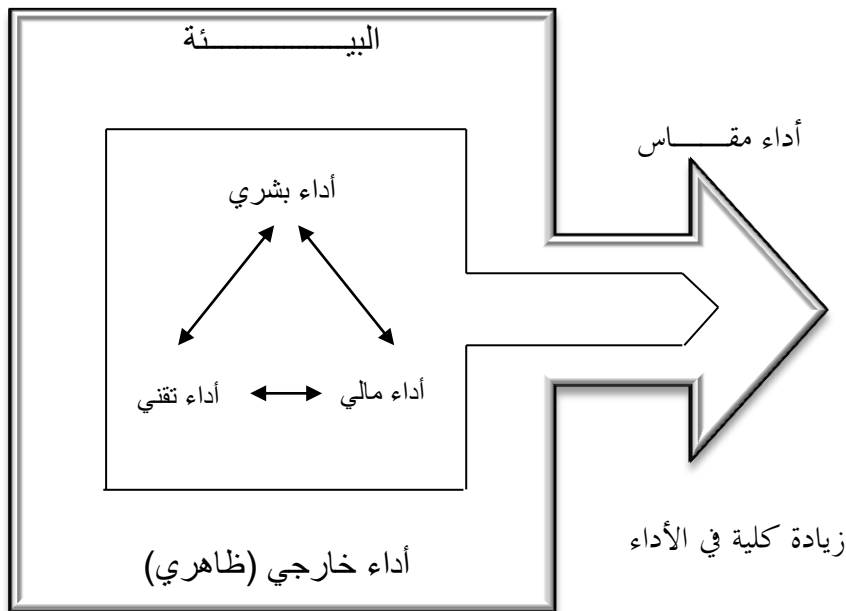
- الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استخدام، واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية، وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة؛

- الأداء التموييني: يتمثل الأداء التموييني في فعالية، وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات، والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع، والكمية المناسبة، وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون، زمن وصول الطلبية، من أبرز مؤشرات الأداء التموييني؛

- الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة، مهما كان موقعهم، ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين)، وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

والشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة:

الشكل رقم 14: مصادر الأداء.



Source: Martory B., Crozet D., **Gestion des Ressources Humaines: Pilotage Social et Performances**, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002, P165.

المطلب الخامس: أنواع الأداء

هناك عدة أنواع للأداء، تم تصنيفها حسب معايير محددة، هي كالتالي:

الفرع الأول: حسب معيار الشمولية

وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى:¹

I. **الأداء الكلي:** الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر، والوظائف، أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى، وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة، كالأستمرارية، الأرباح، النمو...

II. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع، باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف، إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، وأداء كل من وظائف التموين، والإنتاج، والتسويق.

الأداء الكلي للمؤسسة هو في الحقيقة نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية، أي أنه لدراسة الأداء الشامل للمؤسسة، يفترض دراسة أداء مختلف وظائفها.

الفرع الثاني: حسب معيار الطبيعة

ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:²

I. **الأداء الاقتصادي:** يرتبط بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها، نتيجة تعظيم مخرجاتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

II. **الأداء الاجتماعي:** وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي، وخارجي، نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة، في المحيط الذي تنشط فيه.

¹ Martory B., Crozet D, OP. Cit, P168.

² Idem.

III. الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج...، لذا تسعى المؤسسات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية، والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

IV. الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه، وفقا للقوانين، والتشريعات، المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

الفرع الثالث: حسب معيار طبيعة المؤسسة

والذي يصنف الأداء إلى نوعين هما:

I. الأداء الصناعي: وهو الأداء الناتج عن المؤسسة الصناعية، التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة، وفي الوقت المناسب.

II. الأداء الخدمي: وهو الأداء الناتج عن المنظمة الخدمية، التي تهدف إلى توفير خدمات تلي متطلبات الزبائن.

الفرع الرابع: حسب معيار الأجل

ويصنفه إلى:

I. الأداء الطويل الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

II. الأداء متوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة، وخمس سنوات.

III. الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

الفرع الخامس: حسب معيار المصدر

وحسبه يتم تقسيم الأداء إلى التالي:

- I. **الأداء الظاهري:** وهو الأداء الناتج عن استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والذي ليس لها دور في خلقه، كانفتاح أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة...، إلا أن على المنظمة التمتع بقدرة على اكتشاف هذه الفرص، واستغلالها.
- II. **الأداء الذاتي:** يتمثل في أداء المؤسسة بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريون، والمرؤوسون في العمل، واستغلال موارد المؤسسة.

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء هو حصيلة تفاعلات داخلية، وخارجية للمؤسسة، فهو يعتبر دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه، ويمكن إدراج مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة، كالتالي:¹

- الاختلاف الموجود، والملاحظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمؤسسة التي تعالج حجما كبيرا من العمل، قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل، أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل؛

- وجود، أو عدم وجود الأعمال المتأخرة، قد يؤثر في معدل الإنتاج، إذ إن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا، بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المؤسسة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات، إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل، وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد، يمكن أن تسبب تعجلا، ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي؛

- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء، ويتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة، منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية، والإجرائية، فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق، وتتابع العمل، عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الإنجاز، وأتمتة العملية اليدوية (إستبدال الأعمال اليدوية بالآلة) ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل؛

- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية، حتى لو تم تأدية نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة، من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين، والمغادرين لدولة ما، حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر، والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية، أو الجوية، أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع، وانتظام

¹ Idem.

تدفق حركة الدخول، والمغادرة، واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع....، كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج؛

- نوعية وحدة العمل التام، قد تفضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج، لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

وهناك من حدد العوامل المؤثرة على أداء المنظمة انطلاقا من معايير معينة، تتمثل في:¹

الفرع الأول: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

وهي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها لحد معين، وتتمثل هذه العوامل في:

1. العوامل التقنية: كقدرة المؤسسة على التحكم في الآلات، الإنتاج، المخزون...

2. العوامل البشرية: مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المؤسسة، كمستوى تأهيل العمال، التحفيز، التكوين...

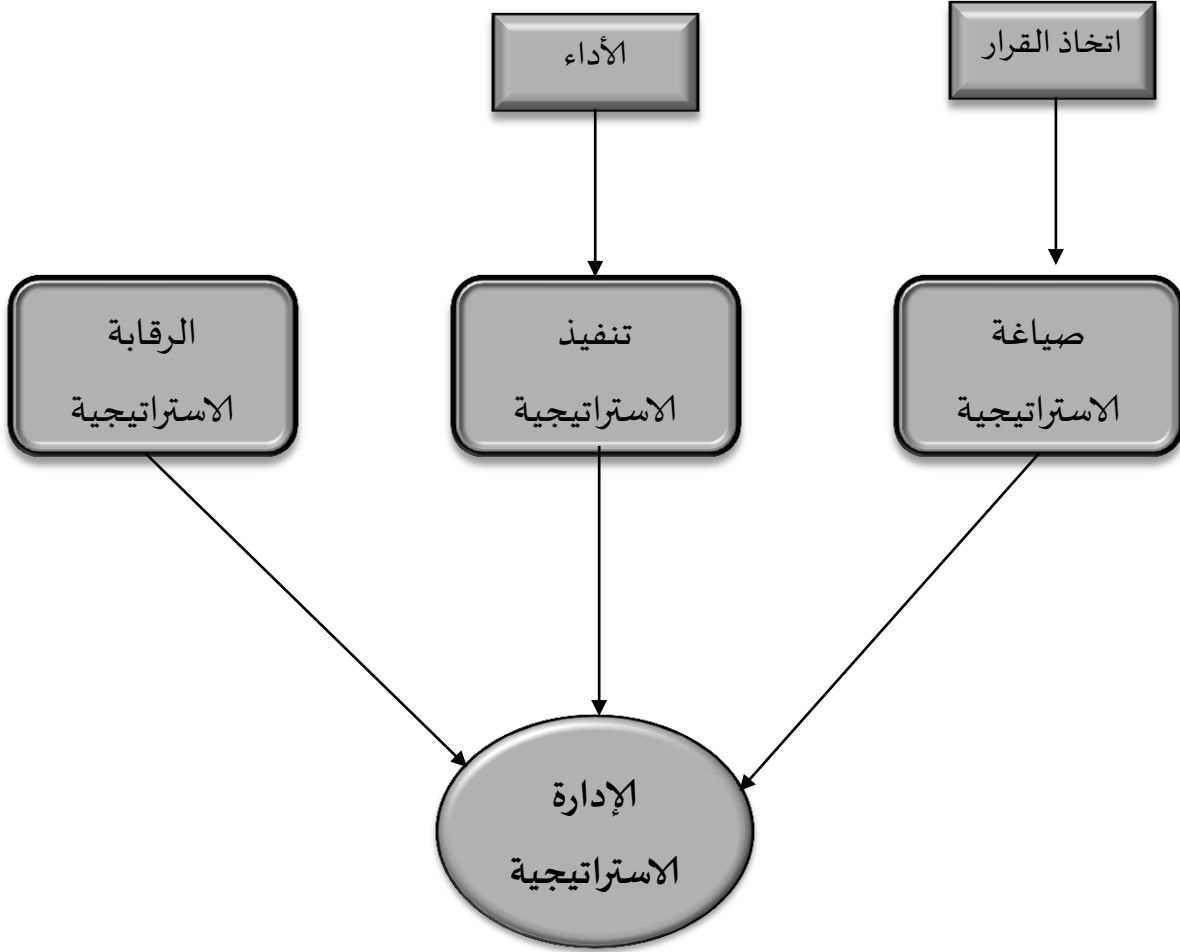
الفرع الثاني: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

وهي تلك العوامل التي تقع في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المؤسسة، وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمؤسسة التحكم في كل متغيراته، كما أن هناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة حسب أبعاد المحيط إلى كل من: عوامل اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتكنولوجية...

في الأخير يمكننا تلخيص ما جاء في الفصل بالشكل التالي:

¹ Idem.

شكل رقم 15: مكونات الإدارة الاستراتيجية.



المصدر: من إعداد الباحث

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل متتالية هي على الترتيب كمايلي: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية، هي المراحل تتكون من عدة أبعاد وفي دراستنا هذه ركزنا على بعدي اتخاذ القرار و الأداء وسنقوم بدراسة أثر عناصر ابعاد الثقافة التنظيمية على هذين البعدين.

خلاصة الفصل

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات، والتصرفات، التي تؤدي إلى تنمية، أو تكوين إستراتيجية، أو عدة إستراتيجيات فعالة، تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، والإستراتيجية هي خطة موحدة، ومتكاملة، وشاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة، والتحديات البيئية، وهذا من أجل تحقق رسالة، وأهداف المؤسسة، حيث لا توضع الإستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا، بل إن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، وكل في مستواه، وتم عملية إعداد الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل، بدءا بمرحلة صياغة الإستراتيجية، وفيها يتم تحديد الرسالة، والرؤية الإستراتيجية، وكذا الأهداف، والغايات، ودراسة كل من البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، وإختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، وتطرقنا أيضا إلى بعد إتخاذ القرار وعملية صنعه؛ يلي ذلك مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، وفيها يتم تحديد كلا من السياسات، البرامج، الميزانيات، الإجراءات، وتخصيص، وتوزيع الموارد، وتطرقنا أيضا لبعده الأداء؛ وأخيرا مرحلة الرقابة الإستراتيجية، وفيها يتم مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.

وسنحاول في الفصل القادم تحديد تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على كل من بعد إتخاذ القرار لصياغة

الإستراتيجية، وبعد الأداء لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

الفصل الثالث: أثر
أبعاد الثقافة التنظيمية
على اتخاذ القرار
والأداء في المؤسسة

إن الوعي بثقافة المؤسسة، وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم، و تطبيق خطة استراتيجية متكاملة، حيث تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة اتصالات فعالة، ومفتوحة، وبعده اتجاهات، تساند بصورة مباشرة عملية اتخاذ القرارات، وكذا في عملية التنفيذ.

وسنحاول في هذا الفصل إبراز أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في أبعادها الثلاثة (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني) على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الممثلين ببعديها (عملية القرار، الأداء)، حيث سيتم دراسة هذا الأثر بالشكل التالي:

- أثر البعد القيادي على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية: أين سنقوم بالتركيز على أثر أنماط القيادة، وسلوك القائد، على اتخاذ القرار، والأداء؛
- البعد التنظيمي على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية: وسنبين هنا أثر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار، والأداء؛
- البعد الإنساني على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية: سندرس هنا أثر الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار، والأداء.

المبحث الأول: أثر القيادة على اتخاذ القرار والأداء

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث إن القرار الذي يتخذه الإنسان، والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج، وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا، أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المؤسسة ككل.

وتعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المؤسسة، فهي تؤثر في اتخاذ القرار، كما تؤثر أيضا في أداء الأفراد، ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين، والمرؤوسين، حيث إن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدتهم على إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وحتى خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية، والجماعية في المؤسسة، كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام، والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة تساهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد، بالعمل على إدارة الصراعات داخل الفريق، وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: أثر القيادة على إتخاذ القرار

إن توفر سمات القيادة في القائد الإداري، وخاصة الرؤية المستقبلية الملهمه، والإيمان بأهداف المؤسسة، والعمل المتفاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى الشخصية السوية، وضرب المثل، والسلوك الرمز من خلال أقواله، وأفعاله، وقدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه، ومبنية على الاحترام، والثقة المتبادلين، تجعل منه قدوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل، وتوجيه اتجاهاتهم، وسلوكياتهم، تعديلا إيجابيا نحو العمل والمؤسسة، ويختلف تعامل القيادة في المؤسسات، مع المشاكل التي تواجهها أثناء إتخاذ القرار حسب نمط القيادة المتبع، وفي هذا الصدد جاءت العديد من الدراسات في المجال الإداري، لتحديد النمط القيادي الملائم لتحقيق الفاعلية في عملية اتخاذ القرار.

الفرع الأول: أنماط القيادة واتخاذ القرار بالمؤسسة

يعد إتخاذ القرار من المراحل الهامة، والضرورية لنجاح العمل الإداري لأي مؤسسة، ومدى تحقيقها لأهدافها، ويختلف أسلوب إتخاذ القرار من نمط قيادي لآخر، ويقصد بالنمط القيادي "السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين، حتى يستطيع كسب تعاونهم، وإقناعهم بتحقيق الأهداف، والذي يشكل نمطا يميزه عن باقي القادة"¹، ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، غير أننا سوف نتطرق لأبرزها، ولأسلوب كل منها في صناعة القرار:

I. القيادة الأوتوقراطية: توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتداخل فيما بينها، و سنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية، والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل:

1. القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يتميز هذا النمط بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته، لأنه لا يثق في مرؤوسيه، فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله، فتظهر من خلال سلوكه المسيطر، الذي يجعله قاسيا، وصارما معهم.

يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر، والتعليمات، التي تتناول كافة التفاصيل، ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها²، كما أنه لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتصاله يكون فقط من الأعلى

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص274.

² Marcel Laflam, **Le Management: Approche Systématique**, Getane Morin, Canada, 1981, P314.

إلى الأسفل، أما سلوكه أثناء العمل، فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحيانا، و افتقاده بعد النظر، و هذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية.¹

2. القيادة الأوتوقراطية الخيرة: تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته، دون أن يخلق لديهم شعورا بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أن باستطاعته استعمال سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع، و إن وجد أن هذا الأسلوب غير مجد لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات، ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة مرؤوسيه، و قبولهم لقراراته قبل اتخاذها، إذ إنه يدرك مقدما أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات، لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي ستترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكا منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع افضل، من تهديدهم، والضغط عليهم لتنفيذها²، والواضح أن القائد في هذه الحالة (مثل الحالة الأولى) له ميول استبدادية، غير انه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتخاذها، فإن أفلح في ذلك قضى الأمر، و إلا فرضها عليهم بالقهر، والإجبار كما يفعل القائد المتسلط.

3. القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا، وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد أن مشاركة مرؤوسيه في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا، فيكون قصده تكوين الإقناع لديهم بما يريده، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية: وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات، بعد أن يشرح لهم أفكاره، والحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار، والحصول على طاعة، وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، ولا يأخذ آراءهم بمحمل الجدوية مهما كانت فعالة، وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرا من الحرية، من اجل مشاركتهم في صنع القرار.³

II. القيادة الديمقراطية: لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة، ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية لدى

¹ نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 155-160.

² مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 524.

³ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

2006، ص 115.

الأفراد، وزيادة ولائهم والتزامهم¹، وبشكل عام يمكن القول إن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية، تتمثل في: العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد، ومرؤوسيه؛ وكذا المشاركة في صنع القرار؛ فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم، وخبراتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة، وستتطرق بالتفصيل لهذه العناصر فيما يلي:

1. العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين: حتى يستطيع القائد تحقيق علاقات طيبة مع مرؤوسيه، عليه أن يعمل على:²

- سيادة روح الفريق بين العاملين؛

- حساسية القائد إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه؛

- عناية القائد بتفهم مشاعر المرؤوسين، و معالجتها؛

- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

2. المشاركة في صنع القرار: يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم، للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرارات الرشيدة لها، ويخلق الثقة لديهم، ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة، لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار، ووقفوا على ظروف، وأسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي، وتقبله، وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على احسن وجه.³

3. تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمؤسسات أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه، الذين لديهم قدرة على تحمل المسؤولية، والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها.⁴

¹ Robert Papin, *L'art de Diriger*, Dunod, Paris, 1995, P15.

² مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 529.

³ نواف سالم كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 227.

⁴ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 124.

III. القيادة المتساهلة: من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة، والتي كشفت عنها الدراسات، الخصائص التالية:¹

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمروؤوسيه، لممارسة نشاطهم، وإصدار قراراتهم، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل؛
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة، وغير محددة، لأن ذلك يعطي للمروؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه، وتقييم نتائج عمله؛
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يعتمد نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً، إلا اذا سهل لمروؤوسيه سبل الاتصال به، لتوضيح الآراء، والأفكار، التي يلبس عليهم أمرها.

الفرع الثاني: أنماط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار

لقد جاءت نتائج الدراسات المبكرة للقيادة (دراسة جامعة أيوا Iowa لكل من وايت، لبييت، لوين) لتمييز بين ثلاثة أنماط أساسية للقيادة هي: النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي والنمط المتساهل (المتسيب)²، وهي تميز بين هذه الأنماط على أساس عامل واحد، هو: مدى استخدام القائد لسلطته، أو سلطة المركز الذي يشغله في هيكل المؤسسة، ونظراً لضعف، وقصور الدراسات التي ركزت على عامل واحد لتمييز بين هذه الأنماط، جاءت دراسات عديدة، مثل نموذج المشاركة في صنع القرار لكل من تننابوم Tannenbaum، و شميت Schmidt، حيث يؤكدان أن نمط القيادة المتغير تابع لأربعة متغيرات مستقلة، هي:

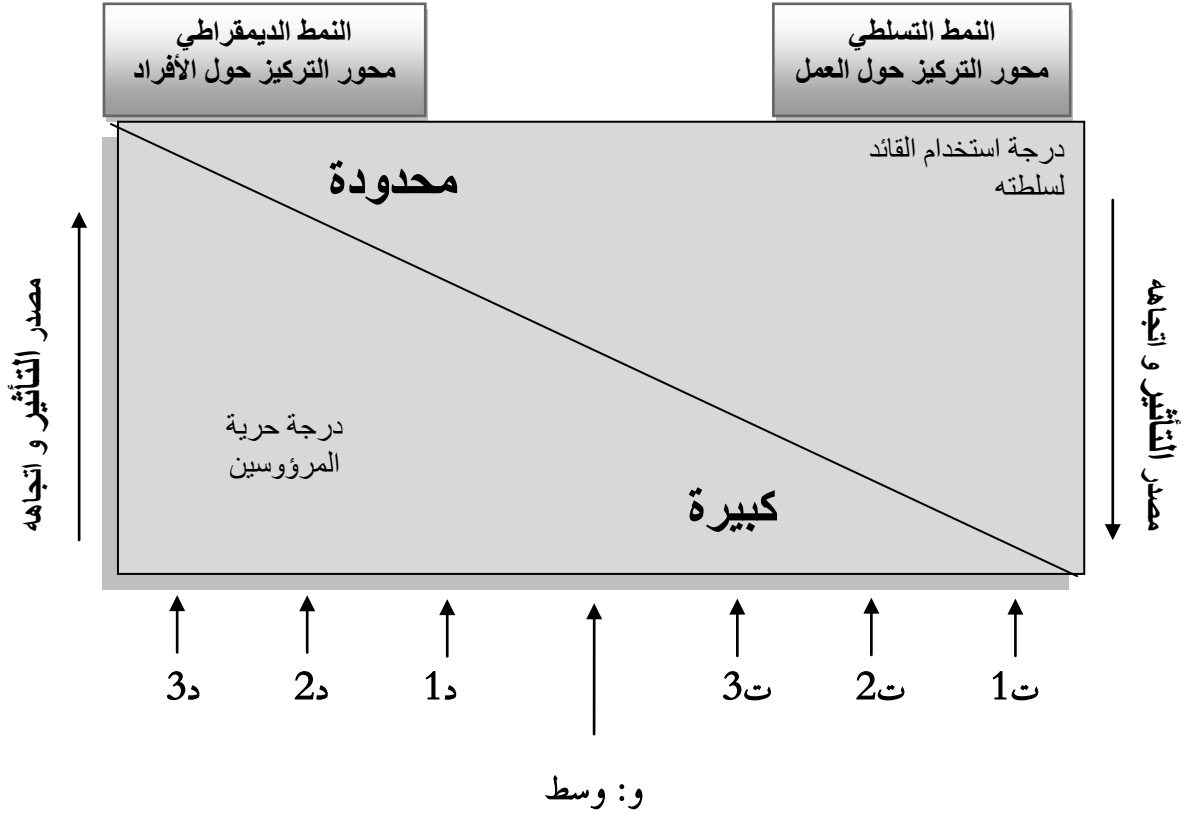
- المحور الذي يركز حوله اهتمام القائد (إما العمل أو الأفراد)؛
- مدى استخدام القائد لسلطات المركز الذي يشغله (كبير أو محدد)؛
- درجة الحرية الممنوحة للتابعين (كبيرة أو محدودة)؛
- مصدر السلطة في الموقف القيادي المعين (من الأعلى إلى الأسفل أو العكس).

¹ نواف سالم كنعان، مرجع سبق ذكره، ص253.

² راوية حسن، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص256.

ولقد صمم الكاتبان مقياس وضع على أحد طرفيه النمط الأوتوقراطي المتسلط، وعند الطرف الآخر النمط الديمقراطي، وبينهما تقع توليفة من الأنماط الفرعية، وتم تحديد كل نمط، ونسبة المشاركة التي يتيحها للمرؤوسين في صنع القرار، والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم 16: نموذج أنماط القيادة والمشاركة في صنع القرار لـ(تانبوم وشميث)



المصدر: علي حسين، عيد عريفج، حنا نصر الله، مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران، عمان، 2000، ص272.

يفرض هذا النموذج وجود سبعة أنماط قيادية لصنع القرار ثلاثة منها أقرب للنمط الديمقراطي، وثلاثة أقرب للنمط الأوتوقراطي وبينهما نمط وسط يجمع بين مزايا وعيوب الأنماط الأخرى وهي كمايلي:

1. النمط الأول (ت1) القائد المتسلط جدا: يعبر هذا النمط عن قائد متسلط جدا، فهو يقوم باتخاذ القرار بنفسه، ثم يعلنه على المرؤوسين لكي يقوموا بتنفيذه، وهو يفرض رقابة لصيقة على مرؤوسيه أثناء أداء عملهم، ولا يترك لهم حرية التصرف في طريقة أداء عملهم.

2. النمط الثاني (ت2) القائد المتسلط الخير: يعبر عن قائد متسلط يقوم باتخاذ القرار بنفسه، ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين به ليقوموا بتنفيذه، وهو يفرض رقابة على المرؤوسين أثناء أداء عملهم، ويقوم بتوجيههم باستمرار، ولا يترك لهم إلا قدرا ضئيلا من الحرية في أسلوب أداء العمل.

3. النمط الثالث (ت3) القائد المتسلط اللبق: يعتبر القائد متسلطا إلى حد ما، حيث يقوم باتخاذ القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ولكنه لا يكون على استعداد لتغيير هذا القرار، كما أنه يفرض رقابة على مرؤوسيه أثناء أدائهم، ولا يترك لهم قدرا من حرية التصرف في أسلوب أداء عملهم.

4. النمط الرابع (و) القائد الوسط: وهو نمط وسط بين النمط الديمقراطي، و النمط المتسلط، حيث يقترح القائد القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ويكون على استعداد لتغييره إن تطلب الأمر ذلك، يترك للمرؤوسين قدرا من الحرية لأداء عملهم، ولكن يقوم بإعطائهم بعض التوجيهات أثناء ممارسة العمل.

5. النمط الخامس (د1) القائد الديمقراطي المسيطر: يتضمن هذا النمط درجة أقل من الديمقراطية، حيث يعرض القائد المشكلة للنقاش، وتلقي الاقتراحات من المرؤوسين، ثم يقوم باتخاذ القرار، كما أنه يترك حرية أكبر للمرؤوسين في التصرف أثناء أداء عملهم، مع إعطاء بعض التوجيهات، والتدخل إذا لزم الأمر.

6. النمط السادس (د2) القائد الديمقراطي: يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية، حيث يقوم القائد بعرض المشكلة، ومناقشتها مع المرؤوسين، ثم يفوضهم في اتخاذ القرار، وهو لا يتدخل في أسلوب أداء المرؤوسين لعملهم، إلا في حالة ضرر.

7. النمط السابع (د3) القائد الديمقراطي المتساهل: يعبر هذا النمط عن قائد ديمقراطي إلى درجة أنه متسيب، حيث يترك المشكلة للمرؤوسين لكي يناقشوها، ويتخذوا القرار بشأنها، وهو يفوض سلطاته للمرؤوسين لدرجة أن عملية اتخاذ القرار تكون مرتكزة في يد المرؤوسين، وهو يترك لمرؤوسيه حرية التصرف في أداءهم لعملهم، إلا نادرا.

ويتضح من هذا النموذج أنه لا يوجد العديد من البدائل التي عن طريقها يستطيع القائد اتخاذ القرارات، واستخدام القائد لأي من هذه البدائل يتوقف على ثلاث قوى، ينتج عن التفاعل بينها تحديد النمط القيادي الواجب استخدامه في اتخاذ القرار، وهي:

- قوى متعلقة بالقائد (خصائصه الشخصية، ميوله القيادية، تقديره لحاجات المرؤوسين)؛
- قوى متعلقة بالمرؤوسين (استعدادهم لتحمل المسؤولية، اهتمام بمشاكل العمل، خبرتهم، حرية التصرف المتاحة لهم)؛
- قوى متعلقة بالموقف (نوع المنظمة، تقاليدها، حجمها، توافر الخبرات في الموقف).

الفرع الثالث: أنماط القيادة وجودة القرارات حسب نموذج Vroom & Yetton

طبقا لرأي Vroom & Yetton فإن نظرية القرار المعياري، هي نظرية لتحديد فعالية القائد، عن طريق التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات، لاتخاذ أكثر الوسائل فعالية في اتخاذ القرارات¹، ويقدم هذا النموذج مجموعة من القواعد لتحديد مقدار، وشكل المشاركة في صنع القرار، التي يمكن تشجيعها في مواقف مختلفة²، وعندما تكون الأعمال روتينية، أو غير روتينية، يقوم القائد بتكييف سلوكه لكي يعكس طبيعة عمل الفريق، وهذا ما يسمى بالنموذج المعياري (Normative Model)، والذي يقدم قواعد متتابعة يتبعها القائد في تحديد كمية، وشكل المشاركة التي يساهم بها عضو فريق العمل في إتخاذ القرار، وينتج لدينا الأساليب التالية:

أ. القائد يصنع القرار (قائد أوتوقراطي)؛

ب. القائد يطلب معلومات من أعضاء الفريق، ولكن هو الذي يصنع القرار لوحده، قد يعطي، أو لا يعطي معلومات لأعضاء المجموعة عن طبيعة المشكلة، أو الموقف (قائد أوتوقراطي أبوي)؛

ج. القائد يشارك المجموعة بالمعلومات حول الموقف، ويطلب من كل عضو في المجموعة أن يقدم معلومات، وتقييم، وهنا لا يجتمع أعضاء المجموعة كفريق، والقائد لوحده يتخذ القرار (قائد استشاري مسيطر)؛

د. يلتقي القائد وأعضاء الفريق لمناقشة الحالة، ولكن القائد هو الذي يتخذ القرار (قائد ديمقراطي استشاري)؛

ه. يلتقي القائد و أعضاء الفريق لمناقشة الحالة، والفريق هو الذي يتخذ القرار (قائد ديمقراطي).

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة أرابطية، الإسكندرية، 2003، ص355.

² David Holt, **Management: Principal and practices**, Englewood cliffs, 3Ed, New Jersey, 1993, P457.

إذن:

- الأسلوب "أ" و "ب" يمثل قيادة أوتوقراطية؛
- الأسلوب "ج" و "د" يمثل قيادة استشارية؛
- الأسلوب "هـ" يمثل قيادة ديمقراطية جماعية.

ويقيس هذا النموذج:

- فعالية القرار من حيث الجودة (جودة القرار الذي صنعه الفريق)؛
 - مدى قبول القرار (درجة التزام أعضاء الفريق بالقرار الذي صنعه ذلك الفريق).
- من أجل الوصول إلى القرار الأفضل، فإن القائد يحتاج إلى تحليل الموقف، واختيار أحد أساليب إتخاذ القرار المذكورة أعلاه، ويجب على القائد أن يحلل الموقف من أجل أن يحدد أسلوب القيادة الفعال، وما هو مقدار المشاركة التي يجب أن يمارسها أعضاء الفريق في إتخاذ القرار، ويسترشد القائد بثمانية أسئلة موقفية، لتحديد الاحتمال الذي سيختاره، وتشمل هذه الأسئلة على:

1. الجودة المطلوبة: ما أهمية مقدار الجودة الفنية للقرار؟
2. الالتزام المطلوب: ما أهمية مقدار الالتزام من قبل أفراد الفريق نحو القرار؟
3. المعلومات المتوفرة لدى القائد: هل تتوفر المعلومات الكافية لاتخاذ قرار ذو جودة عالية؟
4. طبيعة المشكلة: هل طبيعة المشكلة واضحة؟
5. احتمال الالتزام: يسأل القائد نفسه بأنه إذا صنع القرار بنفسه هل يلتزم أعضاء الفريق بالقرار؟
6. تطابق الأهداف: هل تتطابق أهداف الفريق مع أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها عند التوصل إلى حل المشكلة؟
7. النزاع بين المرؤوسين: هل يتوقع حصول نواع بين أعضاء الفريق حول اختيار أفضل الحلول؟
8. معلومات المرؤوسين: هل تتوفر المعلومات الكافية عند أعضاء الفريق لاتخاذ قرار ذي جودة عالية ومهم؟

وتكون الإجابة لكل سؤال من الأسئلة الثمانية أعلاه، إما "عالي" أو "منخفض"، وعندما ينتهي القائد من الإجابة على تلك الأسئلة، يتوصل إلى قرار ذي جودة عالية، وتقبله المجموعة، ثم يقرر الأسلوب القيادي المناسب للموقف الذي يواجهه.

مما سبق يمكننا القول أن اتخاذ القرار يخضع، وبشكل كبير لنمط القيادة المتبع في المؤسسة، وهو بأنواعه يؤثر على جودة القرار، حيث إنه بالرغم من أن القادة يتخذون القرارات نيابة عن المؤسسات التي يعملون بها، إلا أن شخصياتهم، وسلوكياتهم، والبيئة، لها تأثير كبير على قراراتهم.

المطلب الثاني: أثر القيادة على الأداء

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى الوسائل، والأساليب التي يستخدمها القادة في تحسين أداء العاملين، أو التي تساعدهم في ذلك، ونظرا للدور الواسع للقيادة في المؤسسة: تحفيز العاملين، مساعدتهم في إنجاز العمل، خلق روح الفريق بينهم، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمؤسسة...، لذلك اخترنا مجموعة من العناصر سنقوم بالتطرق إليها، وهي كالتالي:

- دور القيادة في تحفيز العاملين؛

- دور القيادة في بناء عمل الفريق؛

- دور القيادة في تغيير اتجاهات العاملين.

الفرع الأول: دور القيادة في عمل العامل

تؤدي القيادة الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة، والمرؤوسين، لذا يعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة، ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم، الذي يمكن للمرؤوسين في ظل أداء العمل بكفاءة، وفعالية، دون أن ننسى الحوافز(المكافآت والجزاءات)، التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج، وتحديد أهداف، ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف، من خلال تيسير عملهم، وتقديم المساعدة، والتوجيهات، والإرشادات لهم، للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، وبعد أداء العمل، يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية، والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد.

I. تحسين القدرة: بما أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات، والمهارات التي يمتلكها في مجال

عمله، لذا يجب على القائد المساهمة في استغلال، وتنمية هذه القدرات، وذلك من خلال:

1. التدريب والتعليم: يجب على القائد أن يساهم في تعليم، وتدريب مرؤوسيه¹، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه، من خلال التكليف بمهام خاصة، المرافقة أثناء العمل بالتدريب، والتوجيه، والمتابعة(Coaching)، أو تدوير

¹ ويتون دفيد، تيم كاميرون، العلاقات التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، 2001، ص245.

الوظائف بين المرؤوسين، أما إذا لم يكف ذلك فيمكن للقائد توجيه المرؤوسين إلى دورات تدريبية، سواء داخل أو خارج المؤسسة، وهذا دون أن ينسى تشجيعهم، وحثهم على التدريب، والتعليم الذاتيين، وهو ما يؤكد ضرورة توافر سمة التدريب، والتعليم في القائد.

2. التوزيع: يعني توزيع المرؤوسين على مهام، ووظائف تناسب قدراتهم، ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل، ودراسة مهارات، ومعارف كل مرؤوس، ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمها¹، وهكذا فإن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته الفيزيولوجية، والمعرفية، والسلوكية، يمكنه من إبراز واستخدام قدراته ومهاراته، وبالتالي يرفع من أدائه.

3. الملاءمة: وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوس في الوظيفة، لكن يتم تحليل مكونات العمل، قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتفعاً فيها²، هذه التوليفة تشمل: المعدات، الآلات، الأفراد، النفوذ، ...، وهذا الميدان أصبح يشكل علماً قائماً بذاته يسمى *Ergonomie*، الذي يهدف لمعالجة عدم تلاؤم الأفراد مع مناصب العمل، وتقليل الإصابات، الملل، والسأم³، وهذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد.

4. توفير الموارد: يتمثل في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم، بل لدرجة أن Edison De Bueno مدير شركة AMIL، وهي إحدى كبريات المنظمات الصناعية في البرازيل يقول أن: "أهم مسؤوليات القائد هي توفير المعدات التي يحتاجها المرؤوسين لدعم النشاط"⁴.

II. تحسين بيئة العمل: يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل، وضمان الأمن، والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان، والراحة أثناء العمل، مما يرفع من أدائهم، حيث إن توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق،

¹ نفس المرجع السابق، ص 246.

² نفس المرجع السابق.

³ M. Darbalet, L. Izard, M. Scaramuzza, *Notions Fondamentales de Gestion d'Entreprise*, Ed Foucher, Paris, 95, P 230.

⁴ ويتلي ريشارد، هيسان ديان، الإدارة بالعملاء، ترجمة عبد الرحمن توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية بميك، 1998، ص 188.

مكافحة تلوث مكان العمل، التهوية والحرارة المناسبين...، تبين اهتمام القيادة بالمرؤوسين، وأنهم في نظرها كائنات حية وليسوا مجرد آلات، مما يشكل لهم حافزا على العمل بتفاني، وإخلاص.

III. تحسين الدافعية: المكون الثالث لأداء العامل هو الدافعية، ويتمتع القائد الذي يتوافر على سمات القيادة بتأثير قوي على دافعية المرؤوسين للعمل، وذلك من خلال تخصيص وقته لشحذ، و تقوية دافعتهم، وهو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهم، والرغبة في العمل لديهم، ومن أجل تحسين دافعية المرؤوسين على القائد الالتزام بتطبيق العناصر التالية:

1. **وضع أهداف للأداء للمرؤوسين:** يعتبر وضع أهداف لأداء المرؤوسين ذو تأثير هام على النتائج التي يحققونها، حيث يجعلهم يعرفون ماذا يجب أن يفعلوا، وإلى أين يجب أن يصلوا، ولكي تساهم عملية وضع الأهداف في تحسين دافعية المرؤوسين للعمل، وبالتالي رفع أدائهم.¹

2. **تيسير أداء المرؤوسين:** تتمثل وظيفة القائد التيسيرية في جعل الطريق نحو تحقيق الأداء المرتفع سهلا بالنسبة للمرؤوسين، وذلك بأن يدرك العقبات التي يواجهونها إزاء الأداء، كما يجب أن يملك الاستعداد، الحزم والمبادرة لإزالتها، وإلا فإنهم سيعتبرونه جزء من مشاكلهم، ومع ذلك فتدخل القائد في عمل المرؤوسين لا يجب إلا عندما يكون مطلوبا، وإلا فإنهم سينظرون للقائد الذي يتدخل باستمرار في تفاصيل أداء عملهم أنه متطفل، ولا يثق بقدراتهم، وإخلاصهم، ويتحسد واجب القائد في تيسير أداء المرؤوسين في نظرية المسار والهدف، التي قدمها روبرت هاوس Robert House سنة 1971، ثم طورها أكثر بالاشتراك مع تيرانس ميتشيل Mitchel Teranis سنة 1974، وسميت هذه النظرية بـ: المسار والهدف، لأنها تبين للقائد المسار الذي يسلكه في قيادته للمرؤوسين لتحقيق أهداف العمل (الأداء).

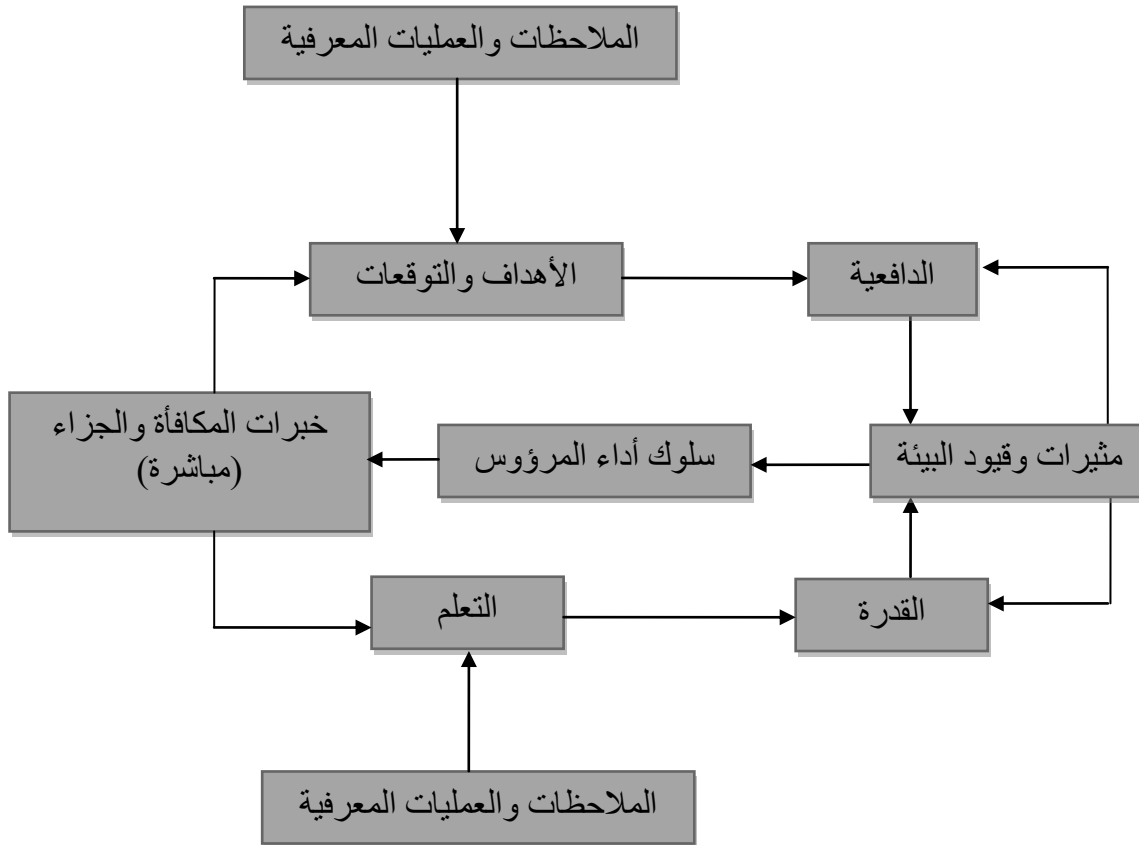
3. **استعمال المكافآت والجزاءات:** أي أن يجعل القائد مرؤوسيه يشعرون أن هناك مكافآت أكثر لصاحب الأداء المرتفع، عن صاحب الأداء المنخفض، وكذلك وجود جزاءات ملائمة لمن يقصر في أداء العمل.

إن تأثير القائد في أداء مرؤوسيه لا يتم فقط من خلال المكافآت، والجزاءات، التي تعطي خبرات مباشرة للمرؤوسين، وإنما يمكنه أن يؤثر فيهم من خلال التأثير في مدركاتهم، وأهدافهم، وتوقعاتهم، ومن خلال التأثير على ملاحظة، ومشاهدة، ومحاكاة المرؤوسين للآخرين، بالإضافة إلى ما يقدمه القائد من موارد لمرؤوسيه

¹ دفيد ويتون، تيم كامبرون، مرجع سابق، ص ص 254-256 .

تسهل لهم العمل المطلوب، وهو ما جعل عاشور (1980) يطور نظرية التدعيم القيادي، المبنية على التعلم بواسطة المكافآت و الجزاءات إلى نظرية تكاملية، حاول من خلالها الربط بين عوامل التأثير القيادي في إطار متكامل، حيث يرى أن سلوك القائد المناسب للتأثير في أداء المرؤوسين، يجب أن يستنتج مباشرة من محددات أداء المرؤوسين (البيئة، القدرة، الدافعية)، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 17: النموذج التكاملي لعاشور



المصدر: عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1989، ص216.

نلاحظ من الشكل السابق أن سلوك أداء المرؤوس يتحدد بدافعيته، وقدرته على العمل (المهارات)، وأيضا بيئة العمل التي قد تيسر (مثيرات)، أو تعيق (قيود) إمكانية قيامه بسلوك أداء العمل، وتتأثر الدافعية، والقدرة، بخبرات المكافأة، والجزاء المباشرة، التي تعقب قيام المرؤوس بأنشطة، وتصرفات معينة، استجابة لمثيرات وقيود البيئة المحيطة، ويتحقق تأثير هذه الخبرات المباشرة على الدافعية من خلال متغيرات وسيطة، تتمثل في: الأهداف، والتوقعات، التي تتبلور في ذهن المرؤوس عندما تتضمن ممارساته سلوكا جديدا، هذه هي مصادر التأثير المباشرة على دافعية، وقدرة الفرد، من خلال الخبرات والممارسات المباشرة، لكن الفرد قد تتحرك

دافعيته، وقد يكتسب قدرات جديدة، من خلال مصادر غير مباشرة تتمثل في ملاحظة الآخرين، ومن خلال العمليات المعرفية، والإدراكية التي تتبلور بفعلها أهدافه وتوقعاته، أو ما يتحقق بها تعلمه بالملاحظة وأعمال الذهن، فما قد يكتسبه المرؤوس من الخبرة المباشرة (أهداف وتوقعات أو تعلم)، قد يقارنه بخبرات الآخرين، فيصح بناء على هذه المقارنة حصيلة هذه الممارسة، وناتج هذه الخبرة.

ويتضح من الشكل السابق أن تأثير القائد في أداء المرؤوسين يتم في صورة أنشطة محددة، تشتق من محددات أداء المرؤوسين، فوفقا للنموذج التكاملي لعاشور تتمثل عناصر السلوك القيادي فيما يلي:¹

- توفير الخبرة والممارسة المباشرة للمرؤوسين: من خلال تطويع ظروف البيئة عن طريق تصميم العمل، توزيع المهام، تحديد مسار تدفق العمل بين الأعمال المختلفة، تصميم الظروف المادية، والاجتماعية للعمل، وتوفير الموارد اللازمة للأداء، كما أن القائد يمكنه التأثير على الخبرة، والممارسة المباشرة للمرؤوسين، من خلال استخدام المكافآت، والجزاءات المباشرة، التي تعقب قيام المرؤوسين بالعمل، بما في ذلك التحكم في قيمتها، شرطيتها، ونمطها؛

- توفير الخبرات غير المباشرة للمرؤوسين: من خلال شرح القائد لظروف البيئة، عن طريق توضيح المهام، الظروف المحيطة بالأداء، وضع أهداف الأداء، بيان الموارد المستخدمة، كما يمكن للقائد توفير الخبرات غير المباشرة للمرؤوسين، من خلال شرح أنظمة المكافآت، والجزاءات، وتيسير عملية الملاحظة، والاقتداء بتوجيه المرؤوسين نحو نماذج الاقتداء (بشكل خاص القائد) المطلوب إتباعها أثر ذلك الاقتداء عليهم؛

- مزج الخبرات المباشرة بالخبرات غير المباشرة: من خلال تطويع ظروف البيئة، مع شرحها، وربط خبرات المكافأة، والجزاء، التي يقدمها مع شرحها، وتفسيرها، بالإضافة إلى الربط بين خبرات المرؤوس المستقاة من الملاحظة، والاقتداء، بالممارسات، والخبرات المباشرة.

4. إشباع حاجات المرؤوسين: بما أن الحاجات هي أهم الدوافع التي تحدد سلوك الفرد، لذا لا يمكن للقائد أن يدفع مرؤوسيه إلى الأداء المرتفع، إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لدفعهم إلى أداء العمل على أحسن وجه، ويتم إشباع حاجات المرؤوسين بالخوافز، التي يمكن القائد من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، وبالتالي التأثير فيهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتطلب إشباع حاجات المرؤوسين من

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 218-219.

القائد تفهمها، وإدراك أهميتها لكل مرؤوس، إضافة إلى تفهم الحوافز، التي تشبع حاجاتهم، وما أشبع منها، وما لم يُشبع بعد، إلا أنه عموماً يمكن تقسيم الحاجات إلى ثلاث مجموعات، هي: حاجات اقتصادية، نفسية، واجتماعية.

IV. مقومات التحفيز الفعال: بعد عرضنا وتحليلنا للدور الذي يلعبه القائد في تحفيز مرؤوسيه للعمل، من خلال تحسين قدرتهم، تقديم المساعدة، والدعم أثناء العمل، ومنح المكافآت بما يكفي لإشباع حاجاتهم، نتساءل عن الشروط التي يجب أن يأخذها في اعتباره، حتى يجعل من عملية التحفيز تحقق أهدافها، ألا وهي رفع أداء المرؤوسين، وتحقيق رضاهم الوظيفي، لذا يمكن تلخيص هذه الشروط في:¹

- يجب أن يكون هدف عملية التحفيز واضحاً، معروفاً ومحدداً، ألا وهو تحقيق زيادة محددة في الأداء، وبدون ذلك فإن القائد لن يصل إلى نتيجة، إذ يصعب تحفيز الأفراد، ودفعهم لتحقيق هدف غير واضح، وغير محدد؛
- يجب اختيار أنواع الحوافز لرفع أداء العاملين، بعد دراستها دراسة علمية واقعية، مما يجعلها تولد لديهم الرغبة في أداء العمل بشكل جيد للحصول على الحافز؛
- يجب أن يخضع القائد نظام التحفيز إلى المتابعة، والتقييم السليم، حتى يكون القائد على بينة من النتائج التي تتحقق منه؛

بالإضافة إلى الشروط السابقة لنجاح نظام تحفيز المرؤوسين، هناك من يضيف إليها شروط أخرى، لعل أهمها ما يلي:

- التعرف على المرؤوسين، حاجاتهم، مجالات اهتمامهم، وأنواع الحوافز التي تؤثر عليهم، ومن ثم استخدامها لتحفيزهم، كما يجب أن يأخذ القائد بعين الاعتبار أن كل مرؤوس له شخصيته الخاصة، دوافعه، وطموحاته؛
- يجب على القائد تنويع، وتجديد الحوافز من فترة لآخرى، حتى يكون المرؤوس مدفوعاً لبذل الجهد لرفع أدائه، للحصول على الحافز المرغوب أو الجديد، ومما يساعد القائد على ذلك، هو وجود نظام واسع للحوافز، يختار منها ما يستطيع تقديمه، بما يساهم بشكل أفضل في رفع أداء المرؤوسين؛²

¹ نفس المرجع، ص ص 115 - 116 .

² موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، 2000، ص 159.

- حاجات المرؤوسين أحيانا تكون متناقضة فيما بينها، فلكل يحتاج، ويرغب مثلا في الترقية، لذلك على القائد معرفة الحاجات الأكثر أساسية، وأن يفضل إشباع الحاجات، التي تذهب في اتجاه تحسين أداء الجماعة، ولذا عليه أن يعطى الأولوية لإشباع الحاجات الجماعية، وينجح في ذلك إذا أقنع المرؤوسين أن الأهداف الجماعية مهمة لهم (أو على الأقل مماثلة) مثل الأهداف الفردية.¹

الفرع الثاني: دور القيادة في عمل الفريق

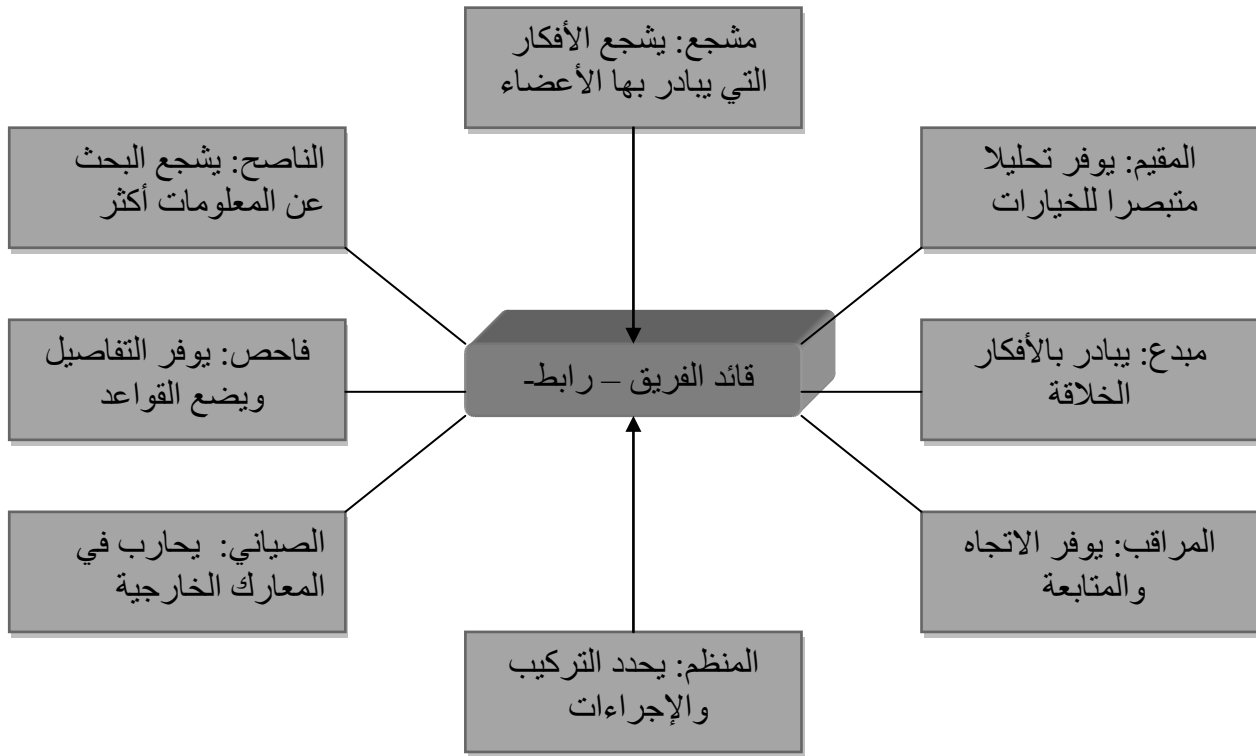
تنبع فلسفة فريق العمل من مفهوم التعااضد La Synergie، والذي يشير إلى أن أداء الفريق يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداء أعضاء هذا الفريق، عندما يعمل كل منهم منفردا، وهو ما يعبر عنه رياضيا بالعلاقة: $5=2+2$ ، وبما أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة، لذا فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها، أي أن يشكلوا فريق عمل، أو فرق عمل، تتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر سلوك القائد سواء على مستوى فريق المؤسسة، أو فريق فرعي، هو محور عمل الفريق، حيث يلعب دور ميسر للعمل Facilitateur، فيساعد على تلاحم الأفراد في الفريق، كما يتقدم المرؤوسين للسير نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بما يتوفر عليه من رؤية مستقبلية، وثقة بالنفس، ومعرفة بكيفية تحقيق هذه الأهداف.

I. أهمية القيادة لبناء عمل الفريق: يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم، وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل، و المهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات، وكيف تتخذ وتعديل القرارات، وطرق التوفيق بين مهارات أعضاء الفردية، ومواصفات العمل... كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق، التي تعمل على الربط، والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلاف في المهارات والمعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات²، لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا، حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹John Gardner, L'art de Diriger, Ed Nouveaux horizons, Paris, 1990, PP 201- 202 .

² العظيمة ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 159 .

الشكل رقم 18: دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق



المصدر: ماجدة عطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص158.

نلاحظ من الشكل أن القائد من خلال وظيفة الربط، والتنسيق، يتمكن من الاستفادة من مهارات أعضاء الفريق المتنوعة، مما يتطلب من القائد عناية فائقة لجمع هذا المزيج المتكامل من الأفراد في فريق متوازن وبصورة جيدة، "فالقائد يشكل مصدرا قويا لتنشيط الأفراد، الذين تكتمل قدراتهم ببعضهم البعض، بفعل مهارة القائد في بناء العلاقات الإنسانية، والذكاء للاستفادة من إمكانياتهم"¹.

II. دور القائد في تحسين أداء الفريق: يتوقف أداء فريق العمل، ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق، وحاجات المهام، أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة، وواضحة للفريق، بحيث يحظى بثقة أعضاء الفريق، كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع، مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، ولا شك أن الأهداف الطموحة تستنهض المهمة، وروح التحدي لدى الفريق، كذلك يساعد وضوح الهدف على وضع قواعد صحيحة لفريق العمل،

¹ فرانسيس ديف، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص145.

ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق، هو الذي يحدد قواعد العمل، ومعايير الأداء، ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل، بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع الخطوات التالية:¹

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير، إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق، حيث حصول عضو في الفريق على حافز من قائد الفريق نتيجة مساعدته، أو تعاونه مع الآخرين، يجعل أعضاء الفريق يزدون من العمل الجماعي، للحصول على كل من الحوافز الفردية، والجماعية.

- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق، أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق، لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة، وتحتوي قدرا معقولاً من التحدي، الذي يثير هممة الفريق.

- وضع قواعد السلوك، والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية، وتأثيراً على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار، والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته، وغيرها من القواعد السلوكية، التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء، إلا أنه لكي يتبع الفريق هذه القواعد، فعلى القائد أن يخصص الوقت الكافي لمناقشتها مع الفريق، وتقرير ما سيتم إتباعه منها.

يتبين لنا من الأدوار التي يجب أن يلعبها القائد الإداري في بناء فريق العمل، أن القائد الناجح هو كما تقول ماري فوليت M. Follet، الذي يستطيع أن يشكل فريق متعاون من مرؤوسيه، رغم أوجه الاختلاف التي بينهم²، بحيث يعتبر مرؤوسيه يشكلون أسرة واحدة، وهو بمثابة الأب لها.

الفرع الثالث: دور القيادة في تغيير اتجاهات العاملين

يتمثل عمل القيادة في إنجاز أهداف المؤسسة من خلال المرؤوسين، وهذا يتطلب من القائد أن يقنع، ويرغب، ويأمر هؤلاء لكي يقوموا بأداء ما يريد، إلا أنه تواجهه صعوبات في هذه المهمة، بفعل رفض أو لامبالاة المرؤوسين، والتي تعود أساساً إلى بعض الأفكار، والآراء، والميول السلبية، والتي يطلق عليها علماء

¹ السيد إسماعيل محمد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص ص 137- 139 .

² كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1992، ص 103.

السلوك التنظيمي: "الاتجاهات"، لذلك لا يكون أمام القائد من حل إلا أن يسعى لتغييرها، أو على الأقل تعديلها، حتى لا تكون عائقاً أمام الأداء المرتفع، وتحقيق الأهداف، ويتم ذلك من خلال مايلي:

I. أهمية معرفة اتجاهات المرؤوسين للقادة: يجب على القائد أن يعرف اتجاهات مرؤوسيه نحو العمل في المؤسسة، ومكوناتها بما فيها القائد، وتلك الوظائف التي تؤديها معرفة هذه الاتجاهات، والتي منها:

- تساعد على التنبؤ بسلوك المرؤوسين نحو قرار معين يتخذه القائد، وعلى ضوء ذلك الإجراءات اللازمة حتى يضمن قبولهم لهذا القرار؛

- تسمح للقائد بمعرفة الاتجاهات السلبية التي يجب تغييرها، إضافة إلى إدراك الوسائل، والأساليب المناسبة للتغيير؛

- تسمح للقائد بتبني الأسلوب الأفضل لبناء علاقات جيدة معهم، من خلال الأخذ في الحسبان هذه الاتجاهات، وخاصة الحساسية منها عند التعامل معهم.

II. أهمية اتجاه المرؤوسين نحو القائد الإداري: من بين كل اتجاهات المرؤوسين نحو مكونات المؤسسة، تعد اتجاهاتهم نحو قائدهم من أهم الاتجاهات، حيث إن درجة تقبل المرؤوسين للقائد (اتجاه إيجابي نحوه) تعتبر من أبرز المؤشرات التي تحدد، وتنبئ بقدرة تأثيره الإيجابية في أدائهم، حيث يمارس اتجاه المرؤوسين نحوه أدواراً متعددة، سواء في تشكيل سلوكهم، أو تحديد العلاقة مع قائدهم.

III. تغيير اتجاهات الأفراد في العمل: عندما نتكلم عن اتجاهات الأفراد في العمل، فنعني بما تلك المشاعر، والميول السلوكية نحو جوانب العمل المختلفة، أو مكانه، أو الأفراد الذين يتم التعامل معهم أثناء العمل، ومن الاتجاهات المرتبطة بالعمل نجد الرضا الوظيفي، الذي تتعلق به العديد من الجوانب الهامة للسلوك، مثل: أداء العمل، التغيب، ترك المؤسسة، الصراعات مع الآخرين...¹، لذلك تعتبر دراسة اتجاهات المرؤوسين موضوعاً هاماً للقادة، ليس فقط من أجل فهم تكوينها، وأبعادها، بل من أجل تدعيم الاتجاهات الإيجابية (الالتزام، الولاء للمؤسسة، احترام الآخرين...)، والتغيير أو التعديل على الأقل من الاتجاهات السلبية، مثل: الممارسات اللاأخلاقية في العمل (التهاون، النفاق، التآمر، رفض قرارات القادة...)، ولكي يتمكن القادة من تعديل

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص ص 160 - 161.

الاتجاهات السلبية، وتدعيم الاتجاهات الإيجابية، يجب أن يلتزموا ببعض الشروط، و الأساليب، والأدوات، وهو ما سنتناوله في العناصر التالية:

1. شروط القيادة لتغيير اتجاهات العاملين: تساهم القيادة الإدارية خاصة العليا منها في تشكيل مجموعة القيم، والمبادئ، التي ترسي اتجاهات، وسلوكيات المرؤوسين في المؤسسة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية، التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، وتتم هذه المساهمة من خلال التزام القادة بالشروط التالية:¹

- التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغيير اتجاهاتهم، وهذا يتطلب من القائد أن يعرف عن مرؤوسيه، ليس معلومات عامة أو مرتبطة بالعمل فقط، بل يجب أن يعرف معلومات عن نشأتهم، طموحاتهم، مشاكلهم، باختصار أن يعرف عنهم ما يقولون، وما لا يقولون؛

- القدرة على التأثير، والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم، وهذا يتطلب توفر القائد على مهارات الاتصال، وخاصة الشفوية منها، وذلك لقوة تأثيرها مثل: الإدارة بالتحوال...؛

- تهيئة معلومات صحيحة، وصادقة عن وضع المؤسسة ومستقبلها، مما يقلل من الشائعات، والتي غالبا ما تكون خاطئة، ومشوهة للحقائق، فينتج عنها اتجاهات سلبية، مثل: الشك، وعدم الثقة في قرارات القادة...؛

- تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة، مثل: الاتجاهات الإيجابية نحو نظام حوافز جديد، تبني إدارة الجودة الشاملة، أسلوب العمل الداخلي...

2. أساليب القادة في تغيير اتجاهات العاملين: حتى يحقق تغيير الاتجاهات هدفه في سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة هي قوة الدافعة، فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة من القيادة، وتدعيمها، وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي من أسفل إلى أعلى، أو في الاتجاهين وذلك كما يلي:²

أ. التغيير من أعلى لأسفل: يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة، حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير، وعادة ما يقوم القادة بتحديد المشكلات في اتجاهات المرؤوسين، وتشخيصها، ووضع الحلول لها، ثم يتم توصيلها لهم لتنفيذها، فعندما يلاحظ القائد مثلا: عدم احترام القانون الداخلي للمؤسسة، وضعف الانضباط،

¹ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، الإسكندرية، 2000، ص132 .

² عابدة خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار كليوباترا، ط2، القاهرة، 1999، ص ص 111- 113 .

يقوم بدراسة أسباب هذا الاتجاه ليتخذ الإجراءات، ويستعمل الوسائل الكفيلة بزيادة الانضباط داخل المؤسسة، كما أن إدخال تكنولوجيا جديدة، أو تنظيم جديد للعمل، يتطلب تغيير اتجاهات المرؤوسين نحوها، فعلى القائد تشخيص الآثار السلبية لذلك، والبحث عن كيفية تكييف اتجاهات المرؤوسين نحوها لتقبلها، إلا أن هذا النوع من التغيير غالبا ما يصطدم بالمقاومة الشديدة منهم، وإن كان يحقق السرعة في إدخال التغيير، وتنفيذه، كما أن له تأثير سلبي بالنسبة للروح المعنوية للمرؤوسين، مما ينتج عنه نقص الدعم والتأييد من طرفهم.

ب. التغيير من أسفل لأعلى: قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا، فالمرؤوسون عندما يجدون أن بقاءهم في المؤسسة، أو أن الحصول على الحوافز المادية، والمعنوية، مرهون بتحسين اتجاهاتهم إزاء المؤسسة والزملاء فيها، فذلك يدفع على تغيير اتجاهاتهم، إلا أن هذا النوع من التغيير صعب، باعتبار أن الفرد لا يستطيع معرفة اتجاهاته التي تحتاج إلى تغيير، وحتى إن عرفها، فيصعب عليه تغييرها، لأنها ميول، واستعدادات نفسية.

ج. التغيير بالمشاركة: تكون مسؤولية تغيير اتجاه المرؤوسين مشتركة بينهم وبين القائد، وهذا بأن يعمل مع مرؤوسيه على تشخيص المشكلات، والسلبيات، التي تعاني منها اتجاهاتها، أو الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكييف اتجاهاتهم إزاءها، وهذا لا يتم إلا إذا امتلك القائد مهارات المشاركة، والاتصال، والتعليم، التي تعرضنا لها سابقا، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لتغيير الاتجاهات، لأن مشاركة المرؤوسين تخلق فيهم الحماس، والالتزام بالاتجاهات الجديدة بما أنهم شاركوا في تبنيتها.

3. أدوات القادة لتغيير اتجاهات العاملين: إن توفر الشروط التي ذكرناها في القائد لا تكفي لنجاحه في التأثير على المرؤوسين لتغيير اتجاهاتهم، حتى وإن اختار أسلوب المشاركة في التغيير، إذا لم يتسلح ببعض الوسائل أثناء قيادته لعملية التغيير، والتي من أهمها:

أ. مبادرة القائد بتغيير اتجاهاته: نظرا لما لقوة اتجاهات، وسلوكيات القائد في تشكيل سلوك مرؤوسيه، فإن أفضل طريقة لتغيير اتجاهات، وسلوكيات المرؤوسين في أداء العمل، هي تغيير اتجاهات وسلوكيات القائد¹، لذا عليه المبادرة بتغيير اتجاهاته السلبية إن اكتشفها، وهذا ما تسمح له به مهارات الوعي الذاتي والاتصال، من أجل طلب تغذية عكسية من مرؤوسيه عن اتجاهاته، فيغيرها إذا اكتشف أنها سلبية، أو يقنعهم بتغيير اتجاهاتهم

¹ دفيد ويتون، تيم كامرون، العلاقات التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص 267.

نحوه إذا كانت اتجاهاته إيجابية، فهذه المبادرة تجعل من القائد قدوة حسنة، ومضرب المثل للمرؤوسين، فيبادرون بالتغيير عن اقتناع، وحماس، ورضا.

ب. **تقدم الحوافز:** يقدم القائد الحوافز المادية، والمعنوية للذين يغيرون اتجاهاتهم، أو يتبنون اتجاهات تتلاءم مع التغيير الذي يحدث في المؤسسة، مع توفير الدعم والمساندة للذين يبذلون الجهود نحو التغيير، فإذا قام أحد المرؤوسين بتغيير اتجاهه نحو القائد (من الكره إلى الحب)، وشعر القائد بذلك، فعليه أن يسارع بتقديم الحافز المادي، والمعنوي.¹

ج. **المقابلات:** حيث إن المواجهة، والإقناع وجها لوجه من المحتمل أن يكون لها تأثيرا أكبر على تغيير الاتجاهات، مقارنة بالاتصال غير المباشر، مثل: الخطابات والملصقات²، فالجولات التي يقوم بها القائد في المواقع المختلفة، للكلام مع المرؤوسين، والإجابة على أسئلتهم، وتطمين مخاوفهم بشأن التغيير، وكذلك الاجتماعات المختصرة التي تسمح بالأسئلة، والإجابات، تسمح للقائد بإقناع المرؤوسين بتغيير اتجاهاتهم السلبية، أو للتكيف مع التغييرات في بيئة العمل.³

د. **تعليم المرؤوسين سلوكيات جديدة:** يقوم القائد بتعليم المرؤوسين سلوكيات محددة يمكن تطبيقها في العمل، والتي تتطابق مع التغيير المقصود في الاتجاهات، لأنهم عندما يكتشفون أن هذه السلوكيات الجديدة قد نجحت في ممارسة نشاطهم، فسوف يقومون بتغيير اتجاهاتهم لتتطابق مع السلوكيات الجديدة، هذه الأخيرة يمكن اكتسابها بعدة طرق أهمها: نماذج المحاكاة من خلال شرائط الفيديو، تمثيل أدوار للسلوكيات الجديدة، أي الممارسة الفعلية لها، وأخيرا تعزيز السلوكيات التي تم القيام بها في تمثيل الأدوار بالمدح والمكافأة، وهذا المدخل يناقض المدخل التقليدي (تغيير الاتجاهات من أجل تغيير السلوكيات).⁴

من خلال ما سبق يمكننا القول إن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة، ونشاط المؤسسة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمؤسسة، وذلك من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين، وتنمية قدراتهم الإبداعية، عن طريق فتح المجال لهم، وتشجيعهم على مواجهة

¹ سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1994، ص 219 .

² راوية حسن ، مرجع سابق، ص 163.

³ آلان ويلمز، سالي وودوارد، بول ديسون، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 329 .

⁴ جمال الدين مرسى، إدريس ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص: 293-294.

المشاكل، والصعوبات التي تواجه المؤسسة، وبالتالي فهي توفر القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، كما رأينا أن للقائد القدرة على التأثير المثالي، و التحفيز، ورفع الإبداع الفكري، ما يرفع مستوى أداء مرؤوسيهم ويحسن من أداءهم، وبذلك يتحسن أداء المؤسسة ككل.

المبحث الثاني: اثر الهيكل التنظيمي اتخاذ القرار والأداء

تشكل دراسة العلاقة بين الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الساعة، والمفاهيم الرئيسية لهذا الموضوع توصلت إلى أن الاستراتيجية هي الطرف الحاسم في هذه العلاقة، وهذا هو رأي I. Ansoff و A. Chandler، هؤلاء الكتاب يرون أن الاستراتيجية تقوم على تكيف المؤسسة مع تغيرات محيطها على المدى الطويل، والذي يترجم بخلق أقسام جديدة، فروع جديدة، وإلغاء أخرى، إدخال تعديلات مهمة على المنشآت الموجودة...، هذه التعديلات ستقوم بخلق احتياجات تنظيمية جديدة، التي ستعمل على تعديل الهيكل حسب أهمية الخطوة الاستراتيجية، أما في المجال الاجتماعي، يمكن القول إن الاستراتيجية تقوم بإلغاء، وإضافة، وتطوير المهام، أي تقوم بتغيير التقسيم الداخلي للعمل، ما يدفع إلى ضرورة إعادة تحديد تكامل جديد في العمل، لكن هناك اعتراف أيضا من قبل نفس المؤلفين بوجود آثار حقيقية لردة فعل بين الهيكل، والاستراتيجية، والتي لا تكون بارزة وواضحة.

وسنحاول في هذا المبحث إظهار أن هذه المفاهيم لا تبين إلا طرف من المشكلة، وأن الهيكل يقيد الاستراتيجية، وأن له أثر على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

المطلب الأول: العلاقة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم تصميمه لينظم العمل المطلوب (المهام)، و يجزئه إلى مكونات منفصلة، والذي قد يشمل المؤسسات الفردية، والإدارات العمومية، والأفراد يعملون ضمن هذا التقسيم الوظيفي، وأعمالهم تجري ضمن إطار محدد من الأهداف، والخطط، والسياسات التي تهدف إلى توجيهه، ومراقبة جهودهم.

يري Simons أن اعتماد هيكل تنظيمي معين من بين بدائل كثيرة يتوقف على عوامل عديدة، من بينها طبيعة الاستراتيجية المختارة، فقد يكون الهيكل بسيطاً، أو قائماً على أساس الوظائف، أو على أساس الأقسام الكبيرة، أو مصفوفياً، أو شبكياً، أو على أساس فرق العمل، أو هيكل افتراضياً في المؤسسات الحديثة، وإن اعتماد واحد من هذه الهياكل، يجب أن يكون منسجماً مع الخيارات الاستراتيجية المتعددة، وكيفية تنفيذها بشكل فعال¹؛ في حين حدد Bowma & Asch العلاقة بين الهيكل والاسراتيجية على وفق المدخل الواقفي، إذ أكدوا وجود مجموعة معينة من المتغيرات الواقفية، تشير إلى أن بعض الأشكال التنظيمية أكثر ملاءمة من أشكال أخرى، وتلخصت وجهة نظرهم العلمية في أن الاستراتيجية هي التي تقود إلى التغييرات الهيكلية، بفعل العوامل الواقفية ذات العلاقة (ديناميكية البيئة، تعقد المهام، تنوع المنتجات والأسواق...)²؛ وقد أكد Chandler في دراسته عام 1962 طبيعة العلاقة بين الهيكل والاسراتيجية، في 100 مؤسسة صناعية كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، متتبعا تطورها خلال خمسين سنة (1909-1959)، وحاول تشخيص الأحداث الرئيسية التي مرت بها كل مؤسسة، وقد استنتج أن التغييرات في استراتيجية المؤسسة تتقدم، و تقود التغييرات في هيكل المؤسسة، والسبب كما يقول Chandler هو أن الاستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد، أو على الأقل تحديثه إذا أرادت المؤسسة العمل بكفاءة، وما لم يتبع الهيكل الاستراتيجية، ستنشأ لدينا حالة عدم الكفاءة، وقد وجد Chandler أن هذه المؤسسات كانت مركزية في هياكلها التنظيمية، في البداية عندما لم يكن لديها أكثر من خط إنتاجي واحد، ولكن مع تطورها، و نموها، زادت خطوط الإنتاج، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير هياكلها التنظيمية، لأنها لم تعد قادرة على التعامل بكفاءة مع هذا التعقيد البنائي المتزايد، وهكذا تتحول المؤسسات من الهيكل التنظيمي البسيط (حيث الرسمية منخفضة

¹ Simons, Robert P., **Performance Management & Control System For Implementation Strategy: Text & Cases**, Harvard Business school press, Boston, 2000, P112.

² Bowman C. & Asch D., **Management Strategy**, Macmillan Press, London, 1996, P77.

والمركزية عالية والتعقيد قليل) إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيدا، لتكون لدينا لامركزية عالية، وتعقيد عالي، و رسمية عالية، وغاية هكذا تحول هو أن تكون المؤسسة أكثر كفاءة في تحقيق أهدافها، وأشار إلى أن الشركة كلما اتجهت إلى النمو تصبح استراتيجيتها أكثر طموحا، وتفصيلا، من خط إنتاجي ينتج سلعة واحدة إلى توسع الأنشطة داخل الصناعة، لذلك نجدها تتجه نحو استراتيجية التكامل العمودي، لمواجهة التفاعل المتبادل، والمتزايد بين الوحدات التنظيمية، الأمر الذي يتطلب أدوات تنسيق أكثر تعقيدا، ويتم هذا التعقيد المرغوب عن طريق إعادة تصميم هيكل المؤسسة، لتكون وحدات تنظيمية مختصة¹؛ وخلاصة دراسة Chandler تقول بأن الهيكل يتبع الاستراتيجية، بينما يرى Fredrickson أنه بسبب تأثير الإطار الهيكلي على صياغة المشاريع الاستراتيجية، من الممكن الافتراض بأن الاستراتيجية تتبع الهيكل، إذ أن بإمكان الهيكل أن يحفز، أو يعيق النشاط الاستراتيجي بطرق غير متوقعة، كما توصل Robbins في استنتاجاته لاحقا إلى تأييد تام لهذا التوجه.²

إن طبيعة العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية هي علاقة تكاملية، و تبادلية، هذا ما أكده Bedeian & Zammuto بعد تبني سلسلة من البحوث أجراها Miles & Snow، من أن هيكل المنظمة يؤثر في الاستراتيجية، و أن للإستراتيجية تأثيرا في هيكل المؤسسة³، وخلاصة لما سبق يمكننا القول إنه:

- لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح لاستراتيجية معينة، كما أنه لا يوجد خيار استراتيجي محدد يصلح لهيكل تنظيمي محدد؛

- الهيكل التنظيمي يجب أن يلي متطلبات هي:

● التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، والتي توجب تبني هياكل تنظيمية مرنة في بيئات غير مستقرة، أو مستقرة نسبيا، وهنا تكون الهياكل العضوية مناسبة لهذه الحالة، كما يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة، وقادرة على احتواء هذه المتغيرات، و متفاعلة معها؛

¹ Alfred Chandler, **Stratgy And Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise**, Cambridge, mass: Mit press, London, 1962, P13.

² Fredickson, James W., "**The strategic Decision process and organizational structure**", Academy of management Review, Vol 11 , No2 , 1986, P280.

³ Bediean A. G. & Zammuto R. F. , **Organization, Theory and Design**, The Dryden press, Chicago, 1991, P411.

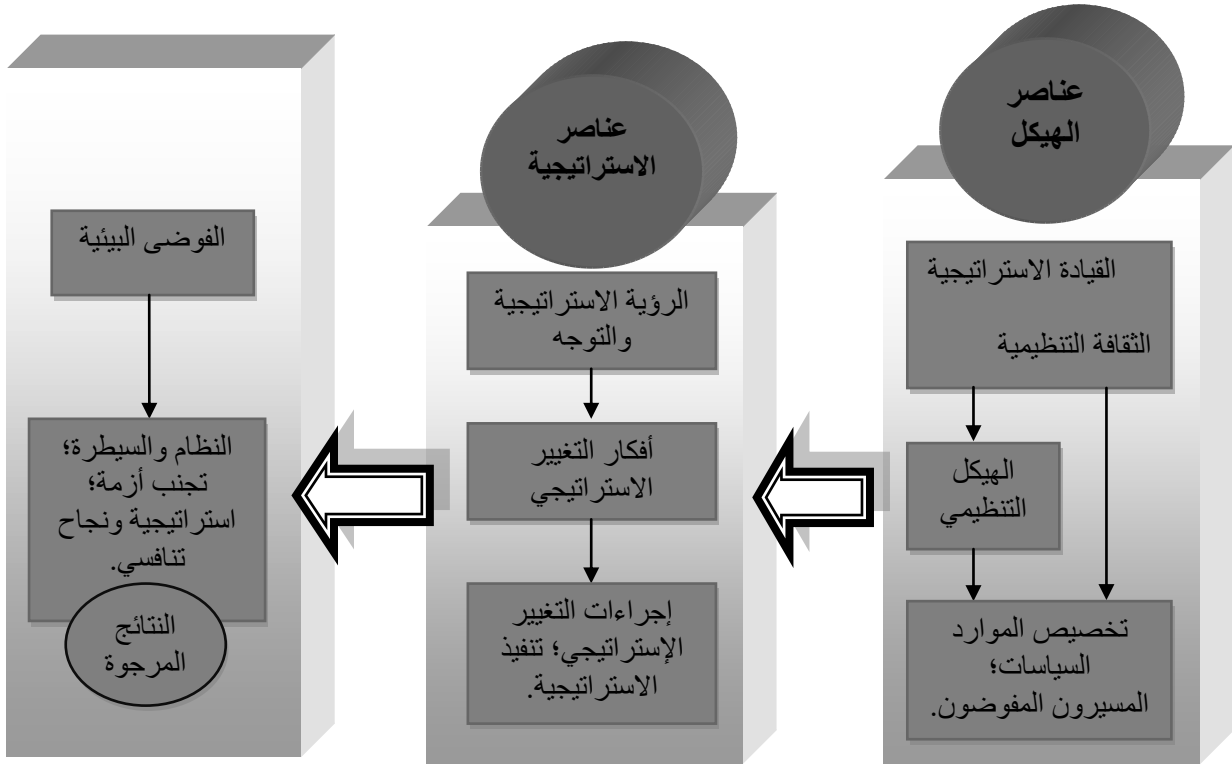
● إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية (جزئية أو شاملة)، لتكون هذه الهياكل أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجية الجديدة؛

● ضرورة وجود علاقة تفاعلية تبادلية، و تكاملية بين الهيكل التنظيمي، و الخيار الاستراتيجي، بحيث يتمكن الخيار من الاستجابة لمتطلبات الهيكل التنظيمي، والتغيرات الحاصلة فيه، وبالمقابل يكون الهيكل مرنا، و قادرا على التكيف مع الاستراتيجية، ومنسجما معها، بمعنى أن الهيكل التنظيمي، و الاستراتيجية، يجب أن يكونا منسجمين مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، واحتوائها، ومتغيرات البيئة الداخلية، والانسجام مع متطلباتها.

من أجل تصميم الهيكل وجعله عمليا، من المهم الأخذ بعين الاعتبار عناصر أساسية، هي: التفويض، تحفيز الموظفين، المكافآت، وينبغي لنظام المعلومات، والاتصالات داخل المؤسسة ضمان تنسيق الجهود بالقدر المناسب، والمطلوب، وأن القائد الاستراتيجي وغيره من كبار المديرين يدركون التقدم والنتائج.¹

¹ John Thompson & Frank Martin, **Strategic Management -Awareness and Change-**, South Western CENGAGE Learning, 5Ed, 2005, P687.

الشكل 19: تنفيذ الاستراتيجية



Source: John Thompson & Frank Martin, **Strategic Management -Awareness and Change-**, 5th edition, South Western CENGAGE Learning, 2005, P687.

وقد تم بالفعل إثبات أنه في بيئة فوضوية تنافسية، توجد مساهمة أساسية واحدة من القائد الاستراتيجي، هي: وضع ومشاركة رؤية واضحة، التوجيه، ووضع أهداف للمؤسسة، مع الأخذ في عين الاعتبار الطرق المختلفة التي تقوم بصياغة الاستراتيجية (دمج مواضيع الرؤية، والتخطيط، وظهور الاستراتيجية)، وتحتاج إجراءات، وخطط العمل لإضفاء الطابع الرسمي (العمود الأوسط في الشكل)، هذه الاستراتيجيات، والمقترحات من أجل التغيير لا يمكن فصلها عن آثار التنفيذ، والتي تظهر في العمود الأيسر، هل الهيكل قادر على تنفيذ الأفكار؟ هل الموارد وزعت على نحو فعال؟ وهل قام المسيرون بالتفويضات مناسبة؟ هل السياسات التنظيمية تدعم الاستراتيجيات؟

إذا كانت الإجابة على هذه الأسئلة سلبية، فإنه إما الأفكار الاستراتيجية نفسها، أو الهيكل التنظيمي، أو السياسات التنظيمية، أو جوانب إدارة الموارد تحتاج إلى مراجعة وإعادة التفكير، والقرارات النهائية إما أن يتم تحديدها و تتأثر بقوة القائد الاستراتيجي، أو تتأثر بثقافة المؤسسة.

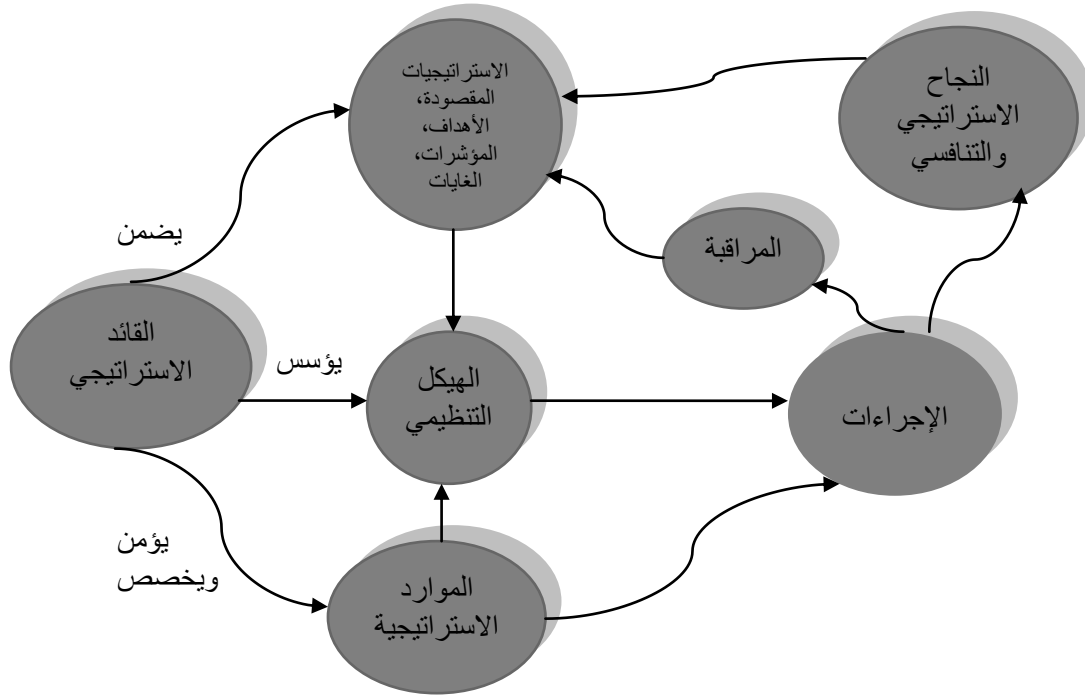
إذا تم تحديد الاستراتيجيات المناسبة، والممكنة، والمرغوبة التي تكون المؤسسة قادرة على تنفيذها بفعالية ومتابعتها، وينبغي أن تكون المؤسسة قادرة على وضع بعض النظام، والسيطرة على الفوضى البيئية، وتجنب الأزمات الكبرى (في العمود الأيسر من الشكل).

و مع ذلك تحتاج الاستراتيجية كذلك إلى أن تدار بكفاءة، وفعالية على المستوى العملي، وعادة المسؤولية عن العمليات يتم تفويضها من أجل ضمان الأداء، والنتائج مرضية، و التحكم أكثر في أنظمة المراقبة¹، ومن المهم أن تُقدر أن الهياكل صممت في البداية (وربما تتغير في وقت لاحق في أوقات مختلفة) لضمان أن الاستراتيجيات المصممة أو المعدة يمكن تنفيذها، حيث إن قرارات، إجراءات، وسلوكيات الأفراد التي تتم بشكل يومي داخل الهيكل، والتي يمكن أن تؤدي إلى ظهور استراتيجيات هامة، وهذا ما يمكننا من استنتاج وجود حلقة دائرية مستمرة في عملها، وهي موضحة في الشكل الموالي:²

¹ Ibid, P688.

² Ibid, P689.

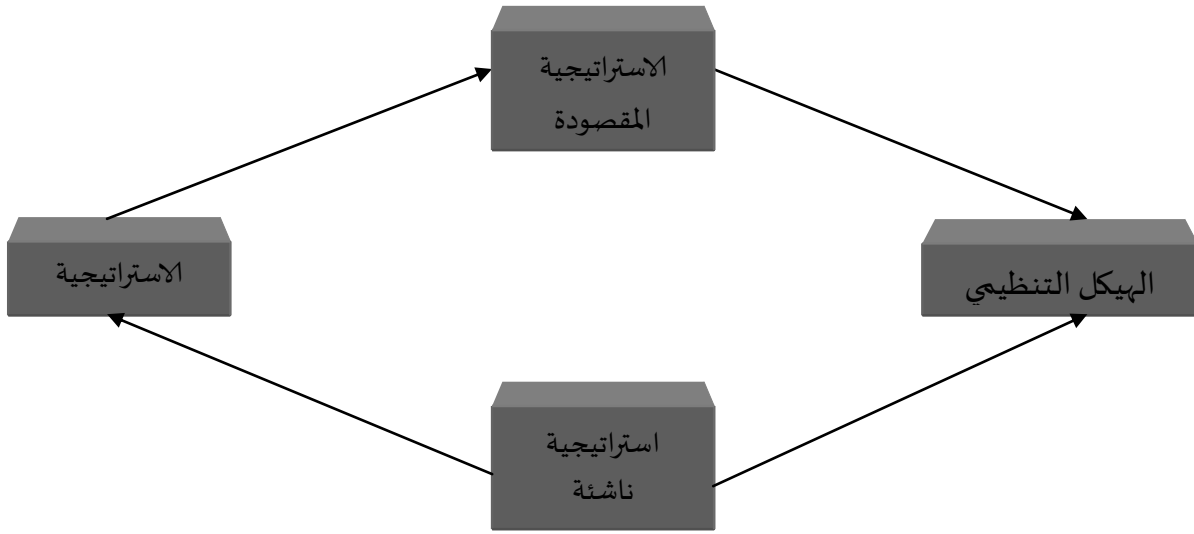
الشكل رقم 20: تنفيذ الاستراتيجية المقصودة.



Source: John Thompson & Frank Martin, **Strategic Management - Awareness and Change-**, 5th edition, South Western CENGAGE Learning, 2005, P689.

ويوضح هذا الشكل تنفيذ استراتيجيات هادفة بمزيد من التفاصيل، حيث يكلف القائد الاستراتيجي بضمان وجود الأهداف، والمراحل المناسبة، ووضع هيكل تنظيمي مناسب، وتأمين، وتخصيص الموارد الاستراتيجية ذات الصلة، مثل اليد العاملة، والتمويل...، ثم يقوم الأفراد باستخدام الموارد الاستراتيجية، ويتم العمل داخل الهيكل للقيام بالمهام التي وكلت لهم، ويجب مراقبة أعمالهم، وتقييمها، للتأكد من أن الأهداف، والغايات قد تم تحقيقها، ويمكننا التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات: الاستراتيجية المقصودة، وهي الاستراتيجية المراد الوصول إليها، وتحقيق أهدافها بالشكل الكفء، والفعال؛ الاستراتيجية الناشئة، وهي الاستراتيجية الأولية التي يتم صياغتها قبل إضفاء عليها التعديلات اللازمة للقيام بتنفيذها بالشكل الكفء، والفعال، وفيما يلي شكل توضيحي لعمليات الاستراتيجية الناشئة، وعلاقتها بالاستراتيجية المقصودة:

الشكل رقم 21: عمليات الاستراتيجية الناشئة



Source: John Thompson & Frank Martin, **Strategic Management -Awareness and Change-**, 5th edition, South Western CENGAGE Learning, 2005, P690.

ويلخص هذا الشكل عمليات استراتيجية الناشئة التي تكون أقل تقييدا بشكل واضح، هذه المرة يقدم القائد الاستراتيجي اتجاهها استراتيجيا واسعا، والمديرون المفوضون يقومون بمهامهم ضمن هيكل غير مركزي، ولكن مقيد من قبل القواعد، والسياسات، والإجراءات ذات الصلة؛ الاستراتيجيات التي تظهر تتأثر بشكل كبير بالقيود، إلى أي مدى يقبل المديرون التفويض، والمشاركة، واستغلال المعرفة التنظيمية، ونتائج الاستراتيجيات مرتبطة بقدرتها على التعامل مع الضغوط التنافسية، والبيئة التي يجب على المؤسسة أن تتعامل معها.

لتلخيص نتائج الإدارة الاستراتيجية، والنجاح التنظيمي، نعتمد على:¹

- التوجه المقدم من قبل القائد الاستراتيجي؛
- الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛
- مدى فهم، ودعم، وتمسك المديرين بمهمة، و استراتيجية المؤسسة، وتقدير أهمية مساهمة الأفراد في المؤسسة؛

¹ Ibid, P690.

- إرادة، وقدرة المديرين المفوضين على الابتكار، إعطاء قيمة مضافة، وتحمل المخاطر للتعامل مع الفرص،
والتحديات؛

- فعالية نظام مشاركة المعلومات، والرصد، والمراقبة.

في الأخير ومن وجهة نظر الباحث هنا أنه ليس من الضروري أن يتبع الهيكل الاستراتيجية، أو العكس، المهم هو قدرة هذين المتغيرين على التكيف، و الاستجابة للمتغيرات المختلفة (خارجية أو داخلية)، لتنفيذ الاستراتيجية المختارة، و تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

المطلب الثاني: أثر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار

عند دراسة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة، فمن المتفق عليه أن الاستراتيجية هي العنصر الأهم، والأكثر تأثيراً في هذه العلاقة، دون إهمال أن سياسات المؤسسة هي من تقوم بتعديل تنظيمها، من خلال هذا المطلب، سنحاول إبراز أن الهيكل الموجود يحدد مسبقاً اختيارات العمليات على المدى الطويل، وهذا من خلال خمس ظواهر متعلقة باتخاذ القرار:

1. وزن القرارات السابقة؛

2. التسلسل الهرمي للقرار؛

3. الانحرافات المختلفة للمعلومات؛

4. طبيعة الفريق المسير؛

5. مختلف حالات السلطة.

دراسة هذه العوامل ستسمح بإظهار إمكانية قيام الهيكل التنظيمي بتعديل الاستراتيجية، وتأثرها المسبق بالوضع الحالي، والسابق للهيكل التنظيمي، لدرجة أن الحالة الجديدة للتنظيم ما هي إلا نتيجة لحالتها السابقة.

الفرع الأول: وزن القرارات السابقة

معظم المؤسسات لديها مكتسبات، موروث إنساني، تقني، تجاري، والذي لا يمكن حذفه و إزالته بسهولة، وهذا المكتسب يولد مجموعة من القيود الموضوعية، التي من البداية ستحد من الإمكانيات الابتكارية للاستراتيجيات، دون الاهتمام بتكاليف عمل التنظيم الموجود، والذي حسب حجمه و توزيعه سيؤثر على كمية الموارد الموجودة، و حسب هذه العناصر فسيتم اتخاذ قرارات من مركز السلطة، ولنضرب المثال التالي:

من الضروري أولاً القيام بذكر متطلبات التجديد، ما عدا حالة ترك النشاط (ويجب كذلك الاهتمام بتكاليف حذف، أو تحويل النشاط)، والقاعدة التقنية للمؤسسة تشترط تغيير عناصرها المستخدمة، سواء تعلق الأمر بأدوات الإنتاج التخزين والتسويق، الاهتلاكات الضريبية نجدها دائماً أعلى من الاهتلاكات التقنية، لكنها لا تعبر عن الحقيقة، إضافة إلى هذه التكاليف، يجب احتساب التكاليف الناتجة عن تكوين العمال

الجدد¹؛ ثانيا فإن المنشآت القائمة دائما ما تكون لها احتياجات مكاملة، يمكن دائما تحسين ورشة، أو مكتب عن طريق إضافات صغيرة ذات تكلفة ضعيفة، لكن تدريجيا ترتفع هذه التكاليف لتصبح معتبرة، وهنا تحدثنا فقط عن الحاجات الموضوعية التكميلية، لكن إن تكلمنا عن الحاجات الذاتية المرتبطة برغبة بعض العمال، أو مجموعات العمل، التي تريد تحسين أدوات عملها لأسباب كمالية (Perfectionnisme) (افتخار العمال بمعداتهم وأدواتهم)، ومن أجل تجنب الخلافات الداخلية، يضطر المسيرين إلى إرضاء هؤلاء العمال، رافعين بذلك التكاليف.

القيود التي تنشأ عن ما هو موجود في المؤسسة، يجب إضافة كذلك القيود المتعلقة بالمشاريع الجاري تنفيذها، المخططات الاستثمارية في الظروف التكنولوجية الحالية غالبا ما تستمر لعدة سنوات، ونفس الشيء يتعلق بالمنشآت التجارية الكبرى، البحث والتطوير...، لكن في أغلب الحالات فإن أهمية المصاريف التي تم صرفها تدفع المؤسسة إلى التفكير في التخلي عن المشروع، بسبب انخفاض المردودية مقارنة بما كان متوقعا، و ممكن أن تكون تكاليف التخلي عن مشروع مرتفعة، لدرجة أنه يفضل الاستمرار بالمشروع، ويجب أن تكون التوقعات فعلا كارثية حتى يتم التخلي عن مشروع تم الانطلاق في إنجازه.²

و أخيرا فإن البحث عن التضافر (Synergie) للقيام بالاستغلال الأمثل للموارد الموجودة، سيقوم بتقييد الاستراتيجية، حيث إنه من الجلي أن مركز القرار سيعطي الأولوية لاستغلال أكبر قدر من المنشآت التقنية الموجودة، و رفع المردودية الجماعية لمختلف مكوناتها، مثل: استعمال نفس الشبكة التجارية لمنتجات مختلفة، لكن هذا التصرف سيدفع إلى تركيز جزء كبير من عمل الإدارة (من النادر حدوث هذه الظاهرة) على ما تملكه المؤسسة، حيث سيقوم بخلق حصة إضافية من الموارد المتاحة إضافة على ما هو موجود نتيجة لقرارات سابقة.

نلاحظ أنه يوجد حصة كبيرة يجب تخصيصها للحفاظ، و تحسين التراث الحالي للمؤسسة، داخل كتلة الموارد التي تكتسبها المؤسسة مع مرور الزمن من اجل تحقيق تكيف على المدى الطويل³، وهنا نجد أول، و أحد أهم القيود التي يسببها الهيكل التنظيمي لصياغة الاستراتيجية عن طريق إتخاذ القرار.

¹ Mussche Guy, "Les Relations Entre Stratégies Et Structures Dans L'entreprise", In: Revue économique, volume 25, n°1, 1974, P30.

² Ibid, P32.

³ Idem.

الفرع الثاني: التسلسل الهرمي للقرار

عندما نسمع كلمة قرار دائما ما يخطر ببالنا قرار استراتيجي، الذي يعرف علاقة المؤسسة بمحيطها، واتخاذ القرار مكون دائما من تكيف المؤسسة مع محيطها الخارجي، لكن هذا لا يتلخص فقط في التكيف العام على المدى الطويل، فمثلا: المشرف الذي يفرض على فريقه نسق عمل معين (Rythme de Travail)، ليس على علاقة مباشرة مع المحيط الخارجي؛ لا يمكن اتخاذ القرار إلا من خلال مختلف مستويات التسلسل الهرمي، لكي يشارك في تجسيد السياسة العامة للعمل، ويمكن من خلال هذه الظروف وضع تصنيف للقرارات، وقد وضع I. Ansoff التصنيف التالي:¹

- قرارات استراتيجية: العلاقة بين المؤسسة، ومحيطها؛

- قرارات إدارية: تحديد شكل، والهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- قرارات عملياتية: اختيار مستوى تشغيلي للمؤسسة.

رغم فائدة هذا التصنيف، إلا أنه غير كاف وهذا يرجع إلى السببين التاليين:

- يجد المستوى الاستراتيجي بالعلاقات المباشرة مع المحيط الخارجي للمؤسسة؛

- يهمل المشاكل المتعلقة بخطة تنفيذ المهام.

بسبب هذه النواقص، تم اقتراح تصنيف جديد بديل، حيث في هذا التصنيف الجديد تم إعادة تعريف كل نوع من أنواع القرارات، بالإضافة إلى خلق نوع جديد من القرارات، هو القرارات التكتيكية، والتصنيف الجديد هو كالتالي:²

- قرارات استراتيجية: تمثل الاختيارات العامة، والشاملة التي تكون على المدى الطويل إزاء المحيط الخارجي؛

- قرارات تكتيكية: تشمل تنفيذ القرارات الاستراتيجية على المدى القصير، والمتوسط، ويمكن ترجمتها باختيار المؤسسة للموارد اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي، وهي تدخل في إطار العلاقة المباشرة بين المؤسسة، ومحيطها الخارجي؛

¹ Ibid, P33.

² Idem.

- قرارات إدارية: تمثل تنفيذ القرارات التكتيكية على المدى القصير، وتضمن تسيير الموارد اللازمة لتحقيق السياسة العامة؛

- قرارات آلية (Mécannique): تندرج في اطار التنفيذ اليومي للمهام المطلوبة لتسيير أعمال المؤسسة، ويتم اشتقاقها من مجموع القرارات الأخرى.

هذا التسلسل الهرمي للقرارات يتميز بثلاثة بيانات أساسية:

- كمية المعلومات؛

- الأفق الزمني (L'horizon Temporel)؛

- البيئة المتصورة (L'environnement Perçu).

هذه البيانات تنمو، وتزيد مع انتقالنا للمستويات العليا للإدارة، ويمكننا القول إنها تتطابق مع تصنيف الوظائف المهمة في المؤسسات الإدارية، هذا التصنيف متداول عند كامل المؤسسات المهمة، على مستوى الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والإدارة السفلى، والعمال المنفذون، ومنه يمكننا استنتاج وجود تسلسل هرمي للقرارات يمكن اعتباره ذو طبيعة قانونية، يمكننا مطابقته مع التسلسل الدستوري: الدستور، القانون، المرسوم، المواطنون المنفذون.

عملية إتخاذ القرار يجب عليها ضمان التزام المستويات التابعة للمستويات الأعلى، أي يجب وجود علاقة ذات طبيعة هرمية بين مجموع القارات، ولكن في إطار ردود الفعل الدائمة، والمستمرة، التي تكون في فترة حياة المؤسسة، هذا الالتزام يمثل الحركة النازلة لصنع القرار، حيث إن القوانين يجب أن تكون متوافقة مع الدستور، المراسيم مع القوانين...، هذه الحركة النازلة هي ما يسمح لنا تحديدا بتأكيد أن الاستراتيجية المقررة في المستويات العليا تسبق، وتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لكن إجراءات إتخاذ القرار تحتوي أيضا على حركة تصاعدية متجهة من القرارات الآلية (ميكانيكية) نحو القرارات الإستراتيجية، اتجاه يركز على المصاعب الممكن مواجهتها في تحقيق المهام، حيث يمكن إعطاء أوامر، وتعليمات يستحيل تنفيذها تقنيا، وبشريا، أي أهداف مستحيلة المنال، هذه المهام هي مهام أساسية ناتجة عن قاعدة تقنية تمتلك خاصيتين رئيسيتين، هما:¹

¹ Ibid, P34.

1. هي مقيدة تقنيا، في حالة معينة من تدريب اليد العاملة تقنيا، وتنظيما (مهملين الحالة العامة للنظام الاقتصادي)، المعدات، الهيكل التقني؛ لا يمكنهم في هذه الحالة تحقيق الأهداف المحصورة في هامش ضيق، حيث لا يمكن الطلب من وحدة عمل في المؤسسة القيام بإنتاج كمية تفوق طاقتها الإنتاجية؛
2. بساطتها تجعلها عرضة للعديد من التوليفات، حيث يمكننا القيام بنفس العمل، لكن بطرق مختلفة، والوصول إلى نفس النتيجة أو الهدف.

إذن نحن هنا أمام قضية تتعلق بعناصر محددة، وبسبب بساطة هذه العناصر يمكننا القيام بعدة ترتيبات، لكن مجموع الترتيبات النظرية الممكنة لا يمكن تحقيقه تقنيا، مثلا: بيع منتج معين لا يمكن من خلال التسيير التقليدي للمخزون، أو الشروط القديمة للرفع؛ عدد الترتيبات الممكنة هنا محصور بالقيود التقنية على الرغم من كونها لوحدها، حيث إن المهام الأساسية تكون قاعدة للعلاقات الشخصية، وتركيبه المجموعات، والمجموعات الفرعية في المؤسسة، لكن هذا العامل الإنساني سيحدد حالات عدم توافق جديدة، اذا علمنا من خلال خبرتنا أن شخصين، أو مجموعتين، لا يمكن الاستغناء عنهما، وغير قادرين على التعاون، فيجب تجنب تعيينهما في تحقيق نفس المشروع، إلا إذا قبلنا خطر عدم تحقيق المشروع، هنا قد يظهر مصدر جديد لحالة عدم التوافق.

يبدو أنه كلما تقدمنا في سلم القرارات، أي درجات مسؤولية أقل، كلما تصبح العراقيل التقنية أكثر صعوبة، حيث إن المديرين التنفيذيين يمكنهم تغيير الوظائف بسهولة، عكس العمال التقنيين، أي أن للمديرين التنفيذيين قدرة أكبر على التكيف، لكن العكس بخصوص الصعوبات البشرية، والاجتماعية التي تزداد، المسؤولية مرتبطة بالقوانين الداخلية، والحفاظ عليها يعتبر من الأهداف ذات الأولوية، حيث أن الكل سيحاول إفضال التركيبات القادرة على منح امتيازات لهذه المستويات، سواء تعلق الأمر بالعمال، أو بالمجموعات؛ نرى هنا من خلال هذا السلم للقرارات، أن المهام الأساسية تملك حصة الأسد في تحديد القرارات على المستويات العليا، عدد كبير من الأخطاء في التسيير سببها عدم معرفة هذه النقطة، المغالاة في تقدير منصب عمل تسبب في خلق مضيق، الذي ينتقل من مستوى لآخر، ويمكنه أن يؤثر على الهدف العام للإنتاج، ومنه التأثير على السياسة العامة للمؤسسة؛ على المدى الطويل كل شيء متغير، والاستثمار، وتكوين العمال، يمكن أن يزيل هذه العوائق، لكن تبقى هذه العوائق في المدى القصير، والمتوسط، والتي يجب على المؤسسة الانحناء أمامها، في هذه النقطة كذلك الهيكل التنظيمي يؤثر على صياغة الاستراتيجية عن طريق إتخاذ القرار.

الفرع الثالث: الانحرافات المختلفة للمعلومات

عرفنا القرار أنه تكيف المؤسسة مع محيطها غير المستقر، لكن المحيط الذي تتأقلم معه المؤسسة ليس هو المحيط الحقيقي، بل الذي تراه المؤسسة، إذن القرارات غير مبنية على البيئة الخارجية كما هي قائمة موضوعيا، لكن حول صورة، حول تصور قائم، وهذا ما يفسر المقارنة بين مؤسسات خاضت نفس الوضعية، لكن قامت بإختيار سياسات مختلفة، ومن جهة أخرى، من أجل بلوغ الأهداف، والغايات التشغيلية، التي تم تحديدها يجب اختيار، وتنظيم كافة الموارد الضرورية لتحقيقها، لكن هنا نجد أن الموارد التي يتم تحديدها في الحقيقة، هي أقل من التي تم تصورها، وهنا نطرح سؤالا: كيف يمكن لمؤسسة أن لا تعرف مواردها التي تحتاجها؟ هذا السؤال يترجم باستمرار الحقيقة، فالجهل في هذا المجال في بعض الأحيان يكون مخيفا، مثلا: مخزون المواد الأولية الضائع، معدات مبالغ فيها، أو مقلل منها فيما يخص قدرتها الإنتاجية، الإعلان عن مدى روعة مناخ العمل قبيلة إضراب شامل...، القرار في هذه الظروف يركز على التقدير الذي تقوم به المجموعة المسيرة حول البيئتين الداخلية والخارجية، وهذا التقدير يرتبط بمجموعة عناصر المعرفة، المعطيات التي تمتلكها المؤسسة عن المحيطين، أي المعلومات، والقرار هو نتيجة عن المعلومة، سواء ما تعلق الأمر بالكمية، أو بالنوعية، ومن أجل استعمال المعلومة يجب عليها أن تتمتع بثلاث خصائص، هي:¹

- أن تكون متوفرة، أي موجودة، و يمكن استعمالها بصورة عملية؛

- يمكن الوصول إليها، أي يمكن استعمالها من قبل المؤسسة التي تكون بحاجة إليها؛

- يمكن معالجتها، أي يمكن فهمها، واستعمالها من قبل المؤسسة.

في تنظيم المؤسسة يمكن ترجمة هذا بوظيفتين:²

1. إنتاج المعلومات حول المحيطين الداخلي، والخارجي: هذه الوظيفة تسمح بوضع تصور المؤسسة حول

محيطها الداخلي، والخارجي، وهنا نتكلم عن كافة المعلومات المتعلقة بهذين المحيطين، والتي يمكن تصنيفها إلى

أربع مجموعات، هي:

- المعلومات التجارية: تركيبة الزبائن، القدرة الشرائية، آفاق المنتجات الجديدة...

¹ Ibid, P36.

² Idem.

- **معلومات مالية:** حالة السياسة المالية، سلوك البنوك إزاء الأعمال...

- **معلومات تقنية:** وضعية البحوث حتى الثقافية منها...

- **معلومات داخلية:** حول معدات الإنتاج، التخزين، الشبكة التجارية وخاصة العمال.

2. **تدفق المعلومات:** تسمح لكل شخص بالحصول على المعطيات اللازمة لإنجاز مهمته الموكلة إليه، سواء تعلق الأمر بالمستوى الآلي (الميكانيكي)، أو المستوى الاستراتيجي، حيث إن منصب العمل لا يمكنه القيام بنشاطه، إذا لم يمتلك صاحبه معلومات عن الكميات الواجب إنتاجها، استهلاك الطاقة والمواد الأولية، نسبة النفايات المسموحة...، نفس الشيء يخص الإدارة العامة فيما يتعلق بتحقيق مهامها، فلا يمكننا القيام بها إذا لم نمتلك معلومات عن آلية عمل المؤسسة، وإذا لم تكن تتلقى معلومات ناتجة عن حالة المحيط؛ هذا التدفق للمعلومات يمثل النظام العصبي للمؤسسة؛ في هذه المجموعة أي التقسيم الاجتماعي للعمل، يتم دعمه أكثر من غيره من قبل المؤسسات، وهو يضمن تكامل المهام، الذي يجعل من هذه المجموعة كل متكامل فعال، وهو أيضا ما يسمح لكل عامل إثبات دوره، أي إيجاد مكانه في العلاقات العامة المترابطة، التي تجمعها بالآخرين، وتجعله يتقاطع مع الاحتياجات الموضوعية للقاعدة التقنية.

تشكل المعلومات وتدفقها المادة الأولية لاتخاذ القرار، وتحدد في نفس الوقت لماذا تتكيف، وما يجب تكيفه، وكيف؛ المعلومة والقرار لا يمكن الفصل بينهما فهما مرتبطان بقوة، لكن المعلومة المؤسسة معينة هي ناتج عن هيكلها، حيث إن المؤسسة التي تمتلك طابعا معيناً، تنتج معلومات ذات نفس الطابع، التي تؤدي إلى قرارات تكون نتيجة للوضع الحالي، أو السابق لهذه المؤسسة؛ ونأخذ كمثال حالة إنتاج المعلومة، هذه الأخيرة تتم عبر عدد من المصالح، والوحدات الفرعية، التي تمتلك تركيبة معينة، ومشاكل داخلية متنوعة، مجموعات مكونة من شباب أو كهول؟ مؤهلين أو لا؟ منتمين جيدا أو لا؟ هل لديها صراعات مع مجموعة أخرى أو لا؟...، هذه المشاكل ستؤثر على المعلومات المقدمة:

- المصلحة التجارية المكونة من عمال كبار في السن، غالبا ما تفتقر للإحساس نحو الاتجاهات الجديدة، التي تظهر بالسوق المسؤولين عنه، والعكس إذا كان عمال المصلحة كلهم شباب صغار، حيث سيهملون أحيانا أهمية الزبائن التقليديين؛

- مصلحة البحث والتطوير غير منتمية جيدا، ستقدم معطيات مهمة علميا، لكن استعمالها اقتصاديا غير مضمون،

- مصلحة مالية متقدمة ستهمل فرص تتيحها تقنيات جديدة، مثل: القرض الإيجاري (Crédit-Bail)...

العمال الذين يحسون أنهم غير محبوبين يمكنهم التحويل من المصاعب التي تواجههم، من أجل جلب نظر الإدارة اليهم، ويمكن ذكر الكثير من الأمثلة في كل المؤسسات، ما عدا القليل منها.

تركيبة ومشاكل مجموعات العمل تظهر في كمية، ونوعية المعلومات، ومنه في القرارات، فإذا أخذنا حالة تدفق المعلومات، فإن الصعوبات هي أكثر وضوحا، وأهمها والتي تؤثر على جميع الصعوبات الأخرى هي المعلومة التي لا تكون محايدة، فهي تشكك في وضع الأعضاء، والوحدات الفرعية للمؤسسة، وكمثال: يجب توفر الكثير من الأمانة الفكرية، وثبات العقل لمدراء الأقسام لإيصال المعلومة للإدارة العامة في الوقت المناسب، حول ضرورة التخلي عن القسم الذي يديره؛ دون أن نصل إلى هذه الوضعية المتطرفة، فإن معرفة بعض الحقائق يمكنها من تعديل وضعيات مرتبطة بأعضاء متنوعين¹، مثلا: الأداء المحقق من قبل مسؤولي الإنتاج، أو مسؤولي مناطق السوق، في هذه الحالة فإنه من الطبيعي أن يحاول الأشخاص المعنيون إخفاء المعطيات التي لا تناسبهم، هنا ستكون المعلومة خاطئة، ومنه القرار المبني على هذه المعلومة خاطئ؛ إضافة إلى هذه الصعوبة توجد صعوبات أخرى، تتعلق بالمشاكل التقنية لتدفق المعلومة (لكن دائما تتعرض لنتائج تأثير الاتصال على الوضعية العامة)، وهي:²

1. المشاكل التي تتعلق بطول قنوات الاتصال: كلما كانت قنوات الاتصال طويلة، كلما تم التلاعب بهذه المعطيات من قبل عدد كبير من العمال، الذين يقومون بإضافة قراءتهم الشخصية، وكلما قد يتم تزييفها.

2. المشاكل التي تأتي من ظاهرة التضيق: إدارة مصلحة أو قسم مثلا، يمكنهم إغراق المعلومة داخل كم هائل من المعلومات المتنوعة، هنا يكون من المستحيل إيصال كافة المعلومات اللازمة للمرؤوسين، الذين يجدون أنفسهم غير قادرين على التحديد الصحيح لمهامهم، ولأجل التغلب على هذه الوضعية، فسيقومون بوضع قنوات اتصال غير رسمية، توفر لهم بطريقة موازية للتسلسل الوظيفي كل المعلومات اللازمة من أجل القيام بمهامهم، وهنا يتم التشويه، والتلاعب بالمعلومات.

¹ Ibid, P38.

² Idem.

3. المصاعب التي سببها الطابع المتميز لبعض قنوات الاتصال: يمكن أن يكون سببه العلاقات الشخصية، أو السلطة، لكن يمكن أن يكون هذا بسبب الفعالية، حيث إن القناة التي تسمح بتنسيق المهام، و تحديدها، رغم نوعية العمال الذين يجمعهم، والمؤسسة، وأسباب أخرى، هذه القناة تمثل الخطرين الآتئين:

- إعطاء امتيازات لمركز القرار المتعلق بمجال معين، مثلا: التقني على حساب التجاري؛

- يمكن استعمالها من طرف أعضاء الشبكة ذات المضيّق (Réseaux Engorgés)، ونقل معلومات لا تخصه، القناة الفعالة في مجالها يمكنها تشويه القنوات الأخرى (الأمر الذي سيزيد من امتيازاتها).

4. المصاعب المتعلقة بوجود مصطلح "البئر (Puits) في قنوات الاتصال: يتعلق الأمر بالمستويات السلمية التي توقف تدفق المعلومات باتجاه، أو بآخر، أو بالاتجاهين، ما يعرقل تحقيق التكيف اللازم، وأسباب هذه الوضعية يمكن أن تكون متعددة، مثل: العداء بين الأشخاص أو المجموعات، عمال كبار في السن لا يهتمون بمهامهم، العمال الذين تم تكليفهم بمهام تتعدى مستوى كفاءتهم...، وغالبا ما يتم تشويه المعلومة في هذه الحالات.

إذن توجد كل الحظوظ ليقوم هيكل المؤسسة بتشويه المعلومة بطريقة، أو بأخرى، وجعلها تختلف عن الحقيقة التي من المفروض أن تعكسها، لكن بناء على هذه المعلومة المتحيزة سيتم اتخاذ القرار، في هذه الظروف الهيكل التنظيمي هو من يؤثر على الاستراتيجية عبر إتخاذ القرار.

الفرع الرابع: طبيعة الفريق المسير

كما رأينا سابقا فإن "المادة الأولية" للقرار، هي المعلومة، وتتأثر بالهيكل الداخلي للمؤسسة، ونقترح الآن أن نحلل آلة الإنتاج التي تحول المادة الأولية إلى منتج نهائي، أي تحويل المعلومة إلى قرار، حيث إن التكيف مع المحيط ليس موضوعيا، هو بحد ذاته يتعرض إلى مجموعة من المحددات، التي تسمح بإعطاء قراءات مقيدة، أو العكس، تكون واسعة كثيرا مقارنة بالبيانات التي تصلها، مثل العين الحسيرة (Eil Myope)، يعتبر مجلس الإدارة هو مركز القرار في المؤسسة، حيث إنه هو من يقوم بتحويل المعلومات إلى قرارات استراتيجية، لكن هذه المجموعة ليست محايدة، حيث يوجد مجموعة من المشاكل الداخلية، التي تدفع بهم إلى استعمال البيانات

الواردة في اتجاه متطابق مع مصالحهم الشخصية، لكن مهما تكن وضعية سلطة المجموعة، مقارنة مع باقي المؤسسة، فهو يمتلك خاصيتين محددتين، هما:¹

أ. يحدد الهدف العام، ويحكم الكل؛

ب. يحاول قدر الإمكان البقاء، لأن هدفه الخاص محدود و أعضائه ضعفاء.

في الواقع المجموعة تحقق توازنا معيناً بين أعضائها المكونين، حيث يجب عليهم تقبل بعض، أي يحددون مجموعة من القواعد المشتركة، يحاولون إبعاد الأفراد الذين يسببون المشاكل، أي يزعزعون التوازن العام من خلال مجموعة من المشاكل، هذا هو السبب في أنه عند الحاجة إلى تجديد، وتوسيع الإدارة، يتم استقطاب أفراد يمتلكون درجة عالية من الالتزام للأعضاء الأقدم، وإذا بالصدفة تم قبول أشخاص غير مختلفين كثيراً، فيجب عليهم الخضوع إلى قواعد المجموعة، وذلك تحت طائلة الاستبعاد، وهنا مشكلة الانتماء، ونقل "روح البيت (Esprit-Maison)"، الذي يسمح باتساق مركز القرار، و أيضاً استقرار كبير للسلوكيات.²

حالة واحدة يمكنها كسر هذه السلسلة، هي دخول عدد كبير من الأعضاء الجدد لهذه المجموعة، وهذا استثنائي في مجموعة قليلة العدد، أين التجديد نادراً ما يكون بأعداد كبيرة، الحظوظ هنا ضئيلة في هذه الظروف، أين يجد أمامه فرصة لإعادة تحديد سلوكياته؛ في ظاهرة الانتماء سواء كانت ناجحة، أو فاشلة، يأتي عامل آخر يسمح بتعزيز استقرار الإدارة العامة، وهو الخبرة التي يمتلكها الأعضاء الأقدم، حيث إنه في مجموعة المعلومات التي يجب أن يتحصل عليها الأعضاء الجدد، وقدرتهم على استعمالها بسرعة، فإن الأعضاء الأقدم يعطون انطباع أنهم يمتلكون معارف حدسية (Intuitive) للمؤسسة، و المحيط، ويكون من نصيبهم اقتراح أولى الحلول للمشاكل، وعند وجود مشكلة فإننا نتوقف عن البحث عن الحل، إذا كان أحد الحلول المقترحة، يحقق مستوى مقبولاً من الرضا.³

الأعضاء الأقدم المستفيدون من عامل الخبرة، هم المؤهلون أكثر لإيجاد هذه الحلول، ما سيدعم مكانتهم في المجموعة، والتأثير المطبق من الخبرة سيتميز من خلال طريقة أخرى: بواسطة برامج، و إجراءات القرار، وهي ظاهرة لاحظها عدد كبير من المختصين في المؤسسات، كل المؤسسات، وخاصة تلك التي تمتلك

¹ Ibid, P41.

² Ibid, P42.

³ Ibid, P43.

ماضيا طويلا تحاول احترام عدد من القواعد الثابتة، واستعمال مرجع حقيقي للبرامج خلال اتخاذ القرار، هذا الشيء يمكنه أخذ عدة أشكال، مثل: نوع المشاكل الذي يدفع المؤسسة إلى استشارة أخصائيين معينين، مردودية استثمار لا يمكن تحليلها إلا باستعمال مجموعة من البيانات، و معايير الاستثمار؛ القواعد غير الرسمية يمكنها التأثير على القرار، مثل: رفض السلوك العدائي اتجاه المنافسين المحليين، أو الوطنيين، الرغبة في الحفاظ على الصورة الاجتماعية للمؤسسة، المحافظ على الاستقلالية المالية، رفض الحلول التي يكون فيها مستوى المخاطرة كبيرا...¹

إجراءات القرار يجب عليها احترام تسلسل معين للدراسات، والأفكار، ويمكننا ذكر عدد كبير من الأمثلة، لكن النتائج تبعا نفسها دائما، وهي:

- من جهة تدعم مكانة الأعضاء القدامى، الذين يعرفون جيدا هذه الإجراءات، و البرامج، أحسن من الأعضاء الجدد، وهذا ما يعني أن الأعضاء القدامى لهم الأفضلية في تقديم الحلول المقبولة، عن طريق خبرتهم، و امتيازاتهم المباشرة، وغير المباشرة؛

- ومن جهة أخرى يحاول الأعضاء القدامى إبعاد الحلول الجديدة، التي ليس لها نقاط مشتركة مع مجموعة القواعد الناتجة عن ماضي المؤسسة، والتي يمكنها أن تفتح تساؤل عن مدى نجاعة هذه القواعد، أي التجديد الحقيقي الذي يعتمد على تغيير فهم، وادراك المحيطين الداخلي، والخارجي، يتم استبعاده.

يمكننا أن نستنتج من خلال هذه الظواهر المتنوعة أن مركز القرار ليس حياديا، و أن مشاكلة الداخلية تدفع به للقيام بتعديلات على المعلومات التي يتم استعمالها، و كمثال: ما يقوم به عقل الإنسان، حيث إنه لا يعالج بموضوعية الأحاسيس التي تصله، لكن يقوم بترجمتها حسب شخصيته، حسب تعلمه الشخصي، والاجتماعي؛ ويقوم الهيكل مرة أخرى بعرقلة الاستراتيجية، وتوجيهها باتجاه تقليدي نسبيا، لأن الحتمية الداخلية التي يؤثر عليها مركز القرار، تدفعه إلى رفض العناصر الجديدة غير القادرة على إعادة تعريف إدراك المحيط.

¹ Idem.

الفرع الخامس: مختلف حالات السلطة

الاحتمية التي تؤثر على المجموعة المسيرة تأخذ أشكالاً مختلفة، حسب طبيعة علاقات السلطة الموجودة في المؤسسة، الوضعية تتغير بعمق إن كنا بصدد تسيير إداري، أو إدارة الأغلبية، أو إدارة الأقلية.

I. المؤسسة الإدارية: هي تلك التي تم تحليلها لأول مرة من قبل Berle و Means، أين يمثل المساهمون العشرون الأوائل بمجموعهم سوى 5 إلى 10% من رأسمال الاجتماعي للمؤسسة، أي في وضعية توزيع الأسهم لا يوجد مراقبة حتى لو بدرجة قليلة، بفضل توكيلات المساهمين الصغار، فالمسيرون لهذه المؤسسة يمتلكون سلطة لا تركز شرعيتها على حق الامتلاك، لكن يجب عليهم احترام قيد ضروري، هو تجنب انخفاض قيمة المؤسسة الذي يمكن أن يسمح بـ Take Over Raid (هو عملية الاستيلاء على المؤسسة من خلال شراء أغلبية أسهمها أثناء تدني قيمتها في البورصة)، أي عملية بورصوية تسمح بتشكيل رقابة بسبب انخفاض قيمة الأسهم، هذا يدفع الإدارة الإدارية بالمطالبة بحصة من الأسهم، والحصول من وقت لآخر على مكاسب في رأس المال، لكن هنا يمكننا التنبؤ بمخاطر استيلاء المساهمين الصغار، والمستثمرين المؤسسين للمؤسسة.¹

الإدارة الإدارية حرة من كل مراقبة من طرف الملاك، هنا نجد التفرقة بين السلطة، والامتلاك، وفي هذه الظروف فإن أهم انشغال للإدارة هو المشاكل الداخلية للمؤسسة، حيث من جهة هذه المشاكل يمكن أن تفسد، وتهدد سلطتهم، ومن الجهة الأخرى هذه المجموعة قد جاءت من محيط المؤسسة، ويعرفون جيداً المصاعب، والمشكلات المتعلقة به، و أثرها؛ ومن أجل الوصول إلى الإدارة العليا، يجب المرور بعدة مراحل، والارتقاء داخل السلم الوظيفي الداخلي، وإثبات القيمة في عدة مناصب، ومهام، أي إثبات أن الفرد مندمج جيداً في المؤسسة، وأنه تم قبوله في المحيط (وليس غريباً أن هذا النوع من الأشخاص يكون ممثلاً لزملائه في المؤسسة)؛ هذه المجموعة هي نتيجة للهيكل التقني Techno-structure، وستحاول دائماً احترام المبادئ، والقواعد، وطرق العمل، وفي معظم الحالات فإن نتائج هذه التصرفات تكون كالتالي:

- المسيرون سيجدون صعوبات كبيرة للبروز في محيط لا يمكن الظهور فيه، إلا إذا كانوا جد ملتزمين؛
- كل عمال الإدارة يحسون بالتوترات الداخلية، حيث إنهم معنيون بهذه الفئة من النزاعات، هذا ما سيؤثر على تعريف الوضعية، و القرار المتخذ؛

¹ Adolf A. Berle & Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, New York, U.S.A, 1935, P53.

- ازدهار الأعمال يعتبر الطريقة المثلى لضمان أعلى رضا للكل؛

- من خلال التدريب يمكن أن يكونوا الأصلح لتبني موقف عقلائي من المعلومات الأقل اتساقا، مقارنة مع الحالة المتوقعة للمحيط، شريطة أن يكون مصدرها داخليا.

الإدارة الإدارية تظهر أنها انبعاث للمجموعة التي تمتلكها، على الرغم من أنها قادرة على التأثير بها كثيرا.

II. إدارة الأغلبية: هي تلك التي يمتلك فيها شخص أو مؤسسة الأغلبية المطلقة لرأس المال الاجتماعي لمؤسسة معينة، وشرعية المجموعة المسيرة تركز على المعايير الخارجية للمؤسسة نفسها، وهي: حق الملكية لا يمكن مناقشته في الوضعية الحالية للنظام¹، هذه الهيكلية للسلطة تمثل شهادة حقيقية لأكثر استقلالية مع باقي المؤسسات، وفي هذه الوضعية المسيرة يمتلكون أكبر قدر من الاستقلالية، مقارنة بالمكونات الأخرى للمؤسسة، وهذه الاستقلالية تحررهم إن أرادوا الاهتمام بالمشاكل الداخلية، يمكنهم فرض حلول سلطوية، يمكنهم إهمال على الأقل مؤقتا التساؤلات الصعبة للتوازن الداخلي، كما يمكنهم اللجوء بسهولة لمصادر خارجية للمعلومات، ما يقلل من إمكانية ظهور العدوانية الداخلية، وارتفاع فرص اكتشافها، والحكم دائما ما يكون مقبولا؛ في الجهة المقابلة يمكن أن يؤدي نقص في التوعية بالنسبة لعمال المؤسسة، أي غياب فهم تطلعاتهم، حتى لو أن المعوقات التي نشأت في الماضي حتمية، فإن المهام الأساسية، و المعلومات تبقى ثابتة، هذا ما سيدعم تماسك المجموعة المسيرة، لأن كل المعطيات التي يمكن أن تشكك بقدرته قد تم حذفها، برفقة الأعضاء الذين يختلفون كثيرا مع المعايير المقبولة، خاصة أن هذا سيتنافس لتعزيز وحدة تصور المحيط، والوسط الداخلي، لأن المجموعة المسيرة لا تتجدد إلا حسب منطق مستقل يأتي من أعضاء المؤسسة، الذين يمتلكون اتصالا بالسوق، والذي بإمكانه استبعاد المعلومات التي لا تناسب اتجاهاته الذاتية²، كل هذا يمكن ترجمته بتصرفين مختلفين:

- من جهة الاستقلالية بالنسبة للوسط الداخلي، التي تسمح بأن تكون إدارة الأغلبية هي الأنسب لفرض التغيير؛

- من الجهة الأخرى عدم إحساسه بمشاكل المجموعة، ستدفعه إلى تجاهل حقيقة المصاعب.

¹ Mussche Guy, Op.Cit, P42.

² Idem.

وكمثال: فإن شركة فورد ما بعد الحرب هو أصدق مثال، حيث تطلب الأمر من هنري فورد الأول التسلط لخلق عدة مشاكل لمؤسسة مبتكرة، ومزدهرة لعدة سنوات من قبل، وتوجب الأمر على هنري فورد الثاني لإخراجها من الأزمة في فترة قصيرة، عن طريق تغيير هذا السلوك...، هذا المثال يسمح لنا بالتأكيد أن إدارة الأغلبية ترتبط بالسلوكيات، التي حسب نوع الشخص يمكن أن تكون الأحسن، أو الأسوأ للمؤسسة.

III. إدارة الأقلية: هي عندما تكون السلطة بين ممثلين لشخص، أو مجموعة، تمتلك حصة معتبرة من رأس المال الاجتماعي للمؤسسة، لكن هذه الحصة تكون أقل من النصف، المليون يجدون أنفسهم أمام نفس العراقيل التي يواجهها زملاؤهم في المؤسسات الإدارية (تجنب انخفاض قيمة الأسهم، التي تسمح بتشكيل أقلية تتحكم، أهم من تلك التي تمثلها المجموعة المسيرة)، لكن تحركات المجموعة المسيرة ستكون صعبة، بسبب متطلبات هذه الأقلية (مثلا: ضمان أسواق، موارد من مؤسسات ذات امتيازات، عدم دخول سوق معين...) ¹، وفي الحالات الثلاث التي تمت دراستها، تعد هذه هي الأصعب.

على المستوى الداخلي فإن شرعية المجموعة المسيرة تركز على نفس المعايير في حالة إدارة الأغلبية، أي على حق الملكية، رغم كونهم أقلية إلا أن سلطتهم تنبع من امتلاك جزء من رأس مال المؤسسة، سوف يميلون إذن إلى التصرف مثل المسيرين أصحاب الأغلبية، لكن وضعيتهم تكون هشة أكثر، لأنه بإمكانها أن تتخرب بسبب البورصة، ويجب عليهم أخذ كامل الاحتياطات ضد خطر الانقلاب في الإدارة (Take Over Raid)؛ إرضاء المحيط الداخلي من أجل تجنب تعرضهم لانقلاب، المخاوف على هذا المستوى تتقاطع مع تلك للإدارة الإدارية، في هذه الحالات، إدارة الأقلية تقوم بشغل مجال الوضعيات المتوسطة بين الحالتين السابقتين،
الوضعيات الحقيقية المحتملة ترتبط بثلاث عوامل: ²

1. أهمية الحصة المملوكة من رأس المال؛

2. تماسك الأقلية (أقلية ب 20% في المؤسسة، لا توجد بها مجموعات تطمح إلى السلطة، هي أكثر تماسكا من أقلية ب 40% في مؤسسة، وتملك عدد من المجموعات تطمح في التحكم)؛

3. عدد الأعضاء في المجموعة المسيرة الذين يمثلون المحيط الداخلي.

¹ Ibid, P45.

² Idem.

نرى إذن إن مصدر السلطة التي تمتلكها المجموعة المسيرة سيؤسس إلى توجهات مختلفة، بالإضافة إلى كون كل عضو في الإدارة سيمتلك انشغالا رئيسيا، هو الحفاظ على مركزه، وكل القرارات التي يمكن أن تمس بالوضعية الحالية سيتم القضاء عليها مرة أخرى مباشرة (رفض الحلول التي تمس بالسلطة)، و غير مباشرة (طرق تسيير أخرى)؛ هنا الهيكل مرة أخرى يقيد الاستراتيجية عن طريق إتخاذ القرار.

كملخص لهذا المطلب يمكن التأكيد على أن اختيار الاستراتيجية ليس حرا، لكن العكس، إذ يتم تحديده من قبل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا يظهر جليا في الحالتين الأولى والثانية، أو بواسطة أشخاص كما في الحالة الثالثة، هل يمكننا القول بأن المؤسسة لا يمكنها التحرر من قيود الهيكل؟ لا يجب رؤية أن بعض الوضعيات تجبر على التغيير الجذري، حالات الأزمة أين عدم تطابق ما هو حقيقي، و ما تم تصوره يظهر جليا، ومن المسلم به أنه لا يتم التعرف على المحيط، إلا من خلال ما تم تصوره، لكن الحقائق المختلفة، وإذا قمنا بإعطاء صورة مغلوبة كثيرا، فسنصل دائما إلى لحظة أين سنجد أنفسنا أمام الأمر الواقع، فيمكننا مثلا: إنكار لمدة معينة تناقص المبيعات، لكن عندما يتبين أن هذا الانخفاض مستمر، سيتم عندها الخضوع للأمر الواقع، أيضا دائما ما تكون الأزمات مصدرا للفائدة، لأنها تسمح بتجديد الأفراد للهياكل، الأهداف، قنوات المعلومات، تخلق وضعيات أين الاستراتيجية هي من تحدد الهياكل، لكن بالأخذ بعين الاعتبار العراقيل المادية.

في الأخير يجب فهم ما هي الحتمية، الحتمية لا تعني أبدا العلاقات الإجبارية بين الأفراد، المجموعات...، ويمكننا القول إنها العكس، كمثال: الحتمية الفيزيائية، فإن معرفة قوانين الجاذبية لم تقم بتثبيت الإنسان على الأرض، بل سمحت له بتحقيق أحلامه كالطيران، و السفر عبر الفضاء، نفس الشيء ينطبق على العلوم الإنسانية، معرفة الحتميات الاجتماعية لا يؤدي إلى اعتبار الحقائق على أنها حتمية الوقوع، لكن تسمح بالعكس برفع الكمية، والتنوع، لوسائل العمال التي تمتلكها المؤسسة، ومعرفة أسباب وجود هياكل تعيق الاستراتيجيات لا يجب أن تؤدي إلى تصرفات سلبية، و انهزامية، بل يجب أن تسمح لنا بالتصرف لرفع درجة حرية الاستراتيجية، ومسيري المؤسسة.

المطلب الثالث: أثر الهيكل التنظيمي على الأداء

يمثل الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تولد الاستراتيجية في إطاره، و من ثم تنفيذها، وهو يمثل أيضا مجموعة العلاقات، والمستويات، والصلاحيات، داخل المؤسسة التي تتسم بجانب الثبات والمرونة، وتختار المؤسسة الهيكل الذي يتلاءم مع اختياراتها الاستراتيجية، ويكون قادرا على تنفيذها، وبشكل عام فإن العلاقة بين الهيكل، والاستراتيجية مفتاح نجاح عملية التنفيذ.

إن المراد من الهيكل التنظيمي أن يكون قادرا على تنفيذ استراتيجية المؤسسة بشكل فعال، وكفاء، ولكون الهيكل عنصرا مهما من مكونات البيئة الداخلية، التي تعطي المؤسسة قدرات، و ميزات، تجعلها أفضل في الأداء من المؤسسات المنافسة الأخرى، و لذلك طرحت العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، باعتبارها عامل أساسي، وحاسم في نجاح المؤسسة.¹

واتخذت العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و أداء المؤسسة موضوعا لعدد من الكتابات الإستراتيجية، وبالرغم من قلتها تباينت في عرض نتائجها، بين بحوث تؤكد التأثير بالإيجاب، وأخرى تنفي ذلك التأثير، ولأن الخيار الاستراتيجي يتخذ أثره بوصفه حلقة وصل بين الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، عبر ما اختارته من استراتيجية، و النتائج التي تصف الأداء بمستويات متفاوتة، بات من الضروري فهم العلاقة بين خصائص الخيار الاستراتيجي، وتلك النتائج المحققة.

ورجوعا إلى ما تم تقديمه، ولغرض الوقوف على طبيعة العلاقة التبادلية بين المتغيرات الثلاثة (الخيار الإستراتيجي- الهيكل التنظيمي- الفاعلية)، وفي هذا المجال يمكن طرح ثلاثة توجهات عامة، يمكن رؤيتها بمنظور تكاملي لهذه العلاقة، وهذه التوجهات هي تأطير لعلاقة إيجابية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وفق اعتبارات عديدة، إضافة إلى معرفة تأثير هذه العلاقة على الفاعلية التنظيمية، وهي كما يلي:

¹ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص207.

الفرع الأول: التوجه الأول: البيئة-الإستراتيجية-الهيكل التنظيمي

توجه Chandler وما تبعه من الباحثين، انطلق هذا التوجه من دراسات أجريت في مدرسة Harvard للأعمال، ومن جهة وجهة النظر هذه فإنه يمكن تأشير العلاقة بالتالي:

شكل رقم 22: العلاقة بيئة-استراتيجية-هيكل تنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث.

وفيها يبدو الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية، و يؤثر في ضوئها، لغرض أن يكون فعالا في عمليات التنفيذ¹، وفي اطار هذا التوجه فإن الخيارات الاستراتيجية المختلفة، و المتباينة، لا يمكن وضعها موضع تنفيذ فعال في إطار الهياكل التنظيمية، دون تغيير جزئي أو كلي، وهكذا فإن الهياكل التنظيمية البسيطة تصلح لتنفيذ خيارات محددة، في حين إذا ما انتقلت المؤسسة إلى خيارات استراتيجية بالنمو، والتوسع، والتنويع غير المترابط، فإن هياكلها لا تستطيع تنفيذ مثل هذه الخيارات، ولذلك تتغير إلى هياكل وظيفية، أو قطاعية، أو مصفوفية...، وهذا الأمر يعني أن المؤسسة تؤثر العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بالشكل الآتي:

- الإستراتيجية الحالية: الهيكل التنظيمي الحالي؛

- استراتيجية جديدة:

● ظهور مشكلات في الهيكل التنظيمي أثناء التنفيذ؛

● تدهور في أداء المؤسسة؛

● يتم تغيير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع الاستراتيجية الجديدة؛

● يعود الأداء لوضعه المرغوب.

¹ Alfred Chandler, **Strategy And Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise**, Op Cit, P80.

الفرع الثاني: التوجه الثاني: البيئة-الهيكل التنظيمي-الإستراتيجية

في إطار هذا التوجه الذي يعتبر أن الاستراتيجية تولد من رحم الهيكل التنظيمي، فإن هذا الأخير يعزز العديد من القيود، و المحددات على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، بمعنى أنه لا يمكن اعتبار الاستراتيجية هي ناتج تفكير مجرد لرغبات الإدارة العليا في المؤسسة، بل هي مراحل للمساواة، والرؤى، والحوار بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي، لذلك فإنه يؤثر بشكل كبير، وإذا كان الأمر قد طرح في البداية، بأن الهيكل التنظيمي يؤثر على الاستراتيجية، فإن الباحثين Hall & Salas قد نقلوا هذا الحوار إلى ما هو أبعد، من خلال مشاهدات، ودراسة لمؤسسات كبيرة تتميز بالبيروقراطية، وذات هيكل يتسم بعدم المرونة، لذلك أكدوا بأن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي في الكثير من الأحيان، و يمكن تأطير هذه العلاقة، بالشكل التالي:

الشكل رقم 23: العلاقة البيئة-هيكل تنظيمي - الاستراتيجية.



المصدر: من إعداد الباحث.

وفي إطار هذا التوجه، فإن المؤسسات التي أصبح لها تاريخ طويل، و هيكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة، والثبات، وتقاسم الأدوار، يصبح تغيير هذه الهياكل أمرا صعبا، وبطيئا، في إطار رغبات الإدارة العليا، أو متطلبات البيئة الحقيقية، على اعتبار أن متطلبات البيئة ما هي إلا منظور للإدارة متأثرا برغبتها، وأنظمة المعلومات المعتمدة، التي هي جزء من الهيكل التنظيمي.¹

¹ Hall D., Salas M., "Les Contraintes Structurelles Du Processus Stratégique", Revue Française de gestion, N°23, 1979, P10.

الفرع الثالث: التوجه الثالث: ديناميكية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

في إطار هذا المنظور، فإن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، أكثر تعقيدا من النظر إليها في إطار علاقة المتغير التابع والمستقل، ومنه فإن الحوار و النقاش حول أيهما يسبق الآخر تصبح حالة غير واقعية (من الأول البيضة أو الدجاجة)، لذلك فإن هناك تأثيرا متبادلا بين هذين المفهومين، يأخذ اعتباراته وفق المؤثرات الداخلية، والخارجية العديدة، وأن هذه الحالة أكثر واقعية، خاصة إذا علمنا أن النظر للبيئة المحيطة بالمؤسسة، يتأثر بأنظمة المعلومات في المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، وأفكارها الأساسية، ومن ثم فإن الأبعاد يمكن أن تشكل مصفاة، تتأثر فيها الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، كالأهداف، والإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، ويمكن تأطير هذه العلاقة بالشكل التالي:

شكل رقم 24: العلاقة بيئة-الاستراتيجية-الهيكل التنظيمي و هيكل تنظيمي-استراتيجية.



المصدر: من إعداد الباحث.

إن للخيار الاستراتيجي تأثيرات في الأداء، هذا ما أبرزته دراسة Green & Barday في إشارتهم إلى جهود مجموعة من الباحثين (Wrigley 1970)، (Rumelt 1979)، (Montagomeny 1982)، والتي تعزز النتائج الإيجابية لتأثير استراتيجية التنوع المرتبط بالأداء، وفسرت هذه التأثيرات في قدرة المؤسسة على التعلم، و تطوير مهاراتها، واستغلالها الجيد لإمكاناتها في توسيع أنشطتها، و زيادة حصتها السوقية.

أما دراسة ¹Monu & Sriram فقد رجحت تباين مستويات مؤشرات الأداء، تبعا لاستراتيجيات التنوع المختلفة، ويشير الباحثون إلى جهود أخرى وصفت علاقات الاستراتيجية بالأداء بأنها إيجابية، إلا أنها لم تصل لنتائج حاسمة قابلة للتعميم، ويفسر تباين الباحثين في نتائجهم إلى تباين في قياسات الأداء والإستراتيجية، وإلى تأثير عوامل البيئة والموقف، فقد تظهر مشكلات الأداء عندما لا يكون واضحا للإدرايين إلى أين تتجه

¹ Monu F., Sriram V., "Innovation, Marketing Strategy, Environment And Performance", Journal of business Research , N°35, January 1996, P48.

المؤسسة، وقد تتعارض الأهداف والاستراتيجيات مع بعضها البعض، أو تتنافس الأقسام فيما بينها بدلا من أن تتنافس مع المنافسين في الخارج، مما يؤثر على أدائها.¹

وأشار Jauch & Glueck لفكرة أن المؤسسة أكثر فاعلية، إذا ما نفذت الاستراتيجية بشكل متوافق مع هيكلها التنظيمي في مواجهة ظروف البيئة²، واعتبر Venkataraman أن الأداء يمكن أن يكون فاعلا في تحقيق حالة التوافق في المؤسسة، على أساس عملياتها، وهيكلها، واستراتيجياتها³، ويرى Wright أن الاستراتيجيات الناجحة ليست تلك التي تتم صياغتها بشكل جيد فحسب، وإنما هي التي يتم تنفيذها بفاعلية أيضا، وأن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يتطلب من المديرين أن يضعوا باعتبارهم مجموعة من المفاتيح، و العوامل الأساسية، كتحديد الكيفية التي تتم بها هيكل المؤسسة لوضع الاستراتيجية بشكل فعال، وكيفية تأثير العوامل الأخرى، كالقيادة، والسلطة، والثقافة التنظيمية، وكيفية إدارتها، لتمكين العاملين في المؤسسة للعمل معا على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.⁴

إن تكيف المنظمة مع البيئة يتحقق من خلال مواءمة الهيكل، والعمليات الداخلية، واختيار الاستراتيجية المناسبة، لما يؤدي إلى الفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك فإن عملية تنفيذ الاستراتيجية تشتمل على الإطار العملي لكيفية تعاون، وتفاعل القيادة، والسلطة، و الهيكل التنظيمي، و الثقافة التنظيمية، أي إمكانية ترجمة، و تجسيد، الاستراتيجية الموضوعية إلى حالة عملية، بالاعتماد على العناصر السابقة، وبما يضمن تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

بناء على ما تقدم، فإن الباحث يرى أن المتغيرات التي سبقت الإشارة إليها (الخيار الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، والفاعلية التنظيمية)، يتفق بشأنها الكتاب، والباحثون، بأن ليس لها مفاهيم محددة معينة، بمعنى أنه لا يوجد خيار استراتيجي مثالي يصلح لجميع المؤسسات، كما أنه لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي ينطبق على جميع المؤسسات، و يصلح لمعالجة جميع الحالات فيها، وينطبق هذا الوصف أيضا على الفاعلية، باعتبارها مفهوما متشعبا، ومتداخلا مع مفاهيم أخرى، واختلفت الرؤى اتجاهه باختلاف وجهات نظر الكتاب

¹ Wheelen T., Hunger J., **Strategic Management Policy**, Wesley, U.S.A, 2005, P257.

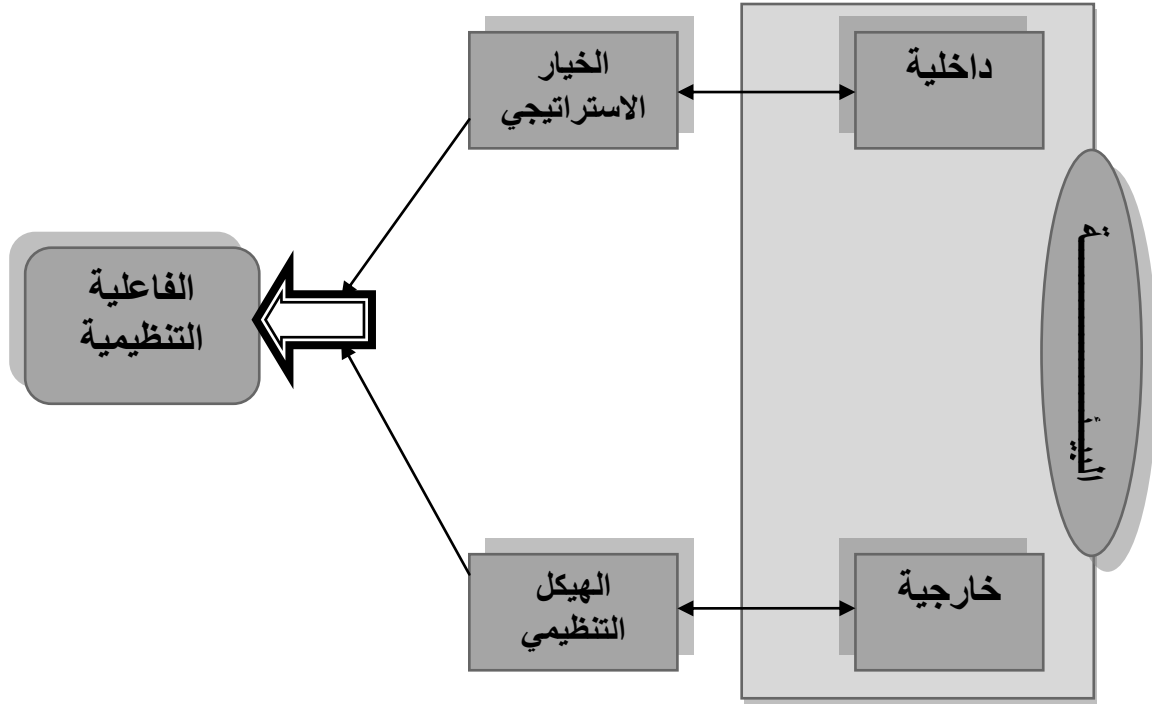
² Jauch R., Glueck W., **Business Policy And Strategic Management**, Mc Grow Hill Inc company, 5Ed, New York, 1988, P315.

³ Venkataraman N., & Ramanujam V., "Measurement Of Business Performance In Strategy Research: A Comparison Of Approaches", Academy of management Review, N°11, 1986, P423.

⁴ Wright Peter, Kroll M., Parnell J., **Strategic Management Concepts**, Prentice Hall international, U.S.A, 1998, P201.

والباحثين، بمعنى أنه ليس هناك وصفة نموذجية للفاعلية، ويمكن تصور العلاقة بين المتغيرات الثلاث بالشكل التالي:

شكل رقم 25: طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما توفر من معطيات.

المبحث الثالث: أثر الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار والأداء

رأينا في المبحثين السابقين، أثر كل من القيادة والهيكلة التنظيمية على اتخاذ القرار والأداء في المؤسسة، وسنحاول في هذا المبحث أيضا، إبراز أثر عنصر مهم من مكونات البعد الإنساني للثقافة التنظيمية، والمتمثل في الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: علاقة اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي

ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، مع توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكنا، وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل، من أهمها: نمو المؤسسات، وتضخم حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية، من الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، حيث توصل الخبراء إلى أنه: "لا بد أن تعمل القيادة الإدارية بمبدأ الشورى، الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين، أو في أعمالهم، وما يمكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا عديدة، مثل: ضمان تعاونهم، والتزامهم"، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بأهميتهم، مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل، والتفاني في خدمة المؤسسة، والعمل على تحقيق أهدافها، كما أن مساهمة العاملين في جميع المستويات، تؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإداريين، والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما أشار إليه نموذج ف. فروم (Vroom)، والذي يصلح للتطبيق في كافة مستويات الإدارة، والذي يقوم على مدى الحاجة إلى المشاركة بين القيادة والمرؤوسين في اتخاذ القرارات، ما يتحدد حسب الموقف، ومتغيراته المختلفة، والتي تملئ نمطا قياديا محددًا يؤدي إلى أفضل النتائج.

ويمكن مما سبق الربط بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي، الذي يعني بصورة عامة الارتباط الإيجابي بين الموظف، والتنظيم الذي يعمل به، ولا يمكن أن تتحقق أهداف المؤسسة، أو الوصول إلى الرضا العام دون وجود العنصر البشري الإيجابي، الذي يقبل العمل عن قناعة، ويساهم في إنجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من اختلاف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الموظف باختلاف أفكاره، وقيمه، إلا أنه بشكل عام يتحقق الرضا الوظيفي من خلال ما تتيحه الوظيفة من حيث الراتب، وفرص الترقية، ونظم الرعاية الاجتماعية،

كما أنه يتأثر بطبيعة العمل، والظروف التي تنشأ، ومدى تمكن العامل من المشاركة في اتخاذ القرارات، وإحساسه بالعدالة والاهتمام من قبل رؤسائه.

ويرى الدلبحي أن من مبادئ الإسلام احترام كرامة الإنسان، وإشراكه في الإدارة الإسلامية، والتي تأخذ بمبدأ الشورى، والمشاركة، واحترام كرامة الإنسان العامل، وآرائه، وقدراته، وهو ما يطلق عليه "ديمقراطية الإدارة"، والتي ستحقق النفع للمؤسسة من ناحيتين:

- رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي، نتيجة شعورهم بأنهم جزء من التنظيم، أو المؤسسة، ويشاركون في قراراتها، ووضع أهدافها، وبالتالي يزداد ولاؤهم للمؤسسة، ويشعرون بأهميتهم، ودورهم الوظيفي.

- تحسين نوعية القرارات المتخذة، لأن رأي المجموعة يقدم بدائل أفضل من رأي الفرد الواحد، ويقوي مفهوم الالتزام بالقرارات المتخذة من قبل المشاركين في اتخاذها.

وعموماً فالسلوك الإسلامي للقيادة هو سلوك القائد الاستشاري المتفاعل، الذي يحرص على استشارة مرؤوسيه، والسماح لهم بالمشاركة، وأن يعمل على تحقيق العدالة، والمساواة بينهم، ويشجع الرقابة الذاتية، ويقوي الثقة في مرؤوسيه، ويميل إلى تفويض السلطات إذا سمحت الظروف.¹

وفي الأخير يمكننا القول إن الرضا الوظيفي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، حيث إن الرضا الوظيفي يعد أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في جودة اتخاذ القرار، إذ إن الرضا الوظيفي يعد دافعا رئيسيا، يدفع متخذ القرار لبذل مجهود أكبر من أجل اتخاذ القرارات الجيدة، في حين أن انخفاض الرضا الوظيفي، يؤدي إلى عدم مبالاة متخذ القرار بجودة القرار، و بانعكاساته على المؤسسة.

¹ كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص ص 62-64.

المطلب الثاني: أثر الرضا الوظيفي على الأداء

تعد دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء من أهم المسائل التي أثارت نقاشا حادا، حيث كان الاعتقاد السائد في الماضي، أن الفرد الذي يكون راضيا عن عمله يكون أكثر إنتاجية، في حين كشفت الدراسات الحديثة، أن الإنجاز العالي يؤدي إلى الرضا عن العمل، و هذا الأخير يسبب الأداء على أساس أن الأداء الجيد للعامل، وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجياته، وبالتالي زيادة درجة رضاه، فقد أثبتت نتائج الدراسات التي أجريت وجود علاقة ارتباط بين الرضا عن العمل والأداء، وأكدت أنه عند إدخال تغييرات على محيط العمل، كفترات الراحة، وساعات العمل...، يتحسن الأداء، وقد اعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الرضا متغير سببي، و أن الأداء متغير ناتج، وأن العامل الأساسي المحرك لدافعية الفرد للأداء هو درجة رضاه عن العمل، فكلما زادت المنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله، كلما زاد ولاؤه للمؤسسة، وهذا ما يدفعه لبذل جهد أكبر في الأداء، ومن ثمة تحقيق الرضا عن العمل؛ لكن السؤال الذي يبقى مطروحا هل الرضا يؤدي إلى الأداء العالي؟ أم أن الأداء يسبب الرضا العالي؟

لقد اعتقد البعض أن الرضا يؤدي إلى الأداء، بينما اعتقد البعض الآخر أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل الفرد ذو الأداء العالي على الرضا، من خلال أدائه الجيد في العمل، وهناك من اعتقد أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي عن عمله أكثر إنتاجية، فقد توصل الباحثان برايفيلد و كروكيت 1955 من خلال دراسة العلاقة بين الأداء والرضا، إلى أن الفرض بوجود علاقة بين الرضا والإنتاجية بصفة عامة لا تؤيده النتائج التجريبية¹، وهناك ثلاثة اتجاهات تحدد هذه العلاقة، وهي:

- الاتجاه الأول الذي يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين، والعكس صحيح؛
- الاتجاه الثاني الذي يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل.
- الاتجاه الثالث الذي يدعي أن الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة.

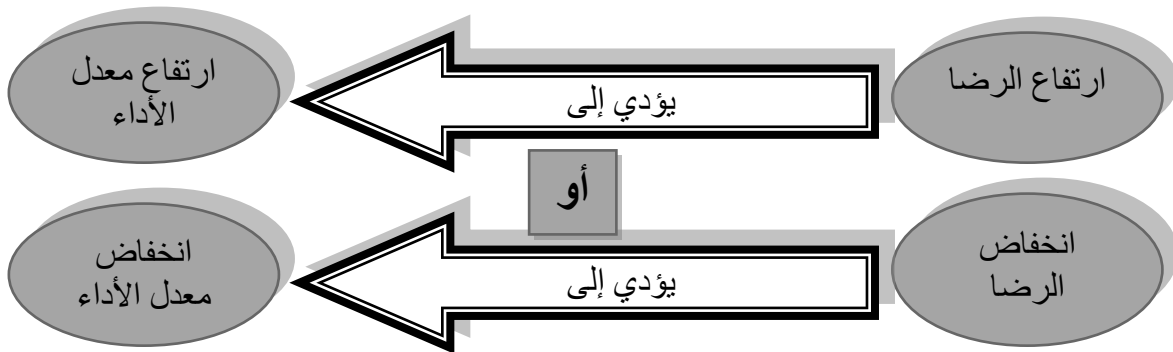
وستتطرق لهذه الاتجاهات بالتفصيل فيما يلي:

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص225.

الفرع الأول: الاتجاه الأول: الرضا يؤثر على الأداء

بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية تطرح الفكر القائل بأن الاتجاهات النفسية للعاملين، أو رضاهم عن العمل، يؤثر على إنتاجيتهم، و أدائهم لأعمالهم، إلى جانب أنماط أخرى في سلوكهم، فالموظف السعيد في عمله موظف منتج، بل لقد أكدوها، وتم تبريرها في أبحاثهم، وقدموا العلاقة بين الرضا والأداء كعلاقة سببية بين الرضا كمتغير مستقل، والأداء كمتغير تابع، وتبريرهم لهذه العلاقة السببية يقوم عندهم في صورة مبسطة، على أساس فكرة أن الموظف الذي يرتفع رضاه عن العمل، يزداد بالتالي حماسه للعمل، ويزداد أيضا امتنانه لوظيفته، فترتفع بذلك إنتاجيته، وأداؤه، وبالعكس فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، يقل حماسه، ويقل إقباله عليه، وتقل مشاعر الامتنان، والولاء للوظيفة والمؤسسة، فتقل بالتالي إنتاجيته، وينخفض أداؤه¹، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 26: العلاقة بين الرضا والأداء



المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 65.

إن العلاقة بين الرضا والأداء شرطية، بمعنى أنها توجد فقط عندما تقدم الحوافز مقابل الأداء الفعلي للفرد، إذ إن الإشباع التي تحققها العوائد التي يتحصل عليها الفرد، إنما هي نتيجة لمستوى أدائه، ونجد مارش وسايمون قد أشارا في تحليلهما إلى أنه حتى في هذه الحالة الخاصة، التي توجد فيها علاقة لا تحرك دافعية، وحماس الفرد نحو الإنتاج، والأداء، إلى نتيجة شعوره بنقص في الإشباع²، فالفرد يحاول معالجة هذا النقص في الإشباع

¹ احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص ص 29-30.

² محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 227.

من خلال الأداء، خاصة إذا توقع أن أداءه سوف يؤدي إلى حصوله على عوائد ذات قيمة، و من الظواهر التي يمكن ملاحظتها حول تأثير الرضا الوظيفي على الأداء، ما يلي:

I. الرضا عن العمل و معدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه للبقاء بعمله، وقل احتمال تركه لعمله بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذه الفرضية، وقد أظهرت كل تلك الدراسات بدرجات متفاوتة، أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل معدل الدوران إلى الانخفاض.¹

II. الرضا عن العمل و معدل الغياب: نستطيع التصور أن العامل يتخذ قرارا في بداية كل يوم، إذا كان سيذهب إلى العمل، أم لا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل، إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإن كانت هذه الفرص مغرية، ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل، والعكس صحيح؛ ويعد الرضا عن العمل من المؤشرات الرئيسية، التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ في حالات الغياب بين العمال، والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده أثناء عمله، أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل، والعكس صحيح؛ من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب، وقد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض، ففي دراسة أجريت سنة 1955، وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا عن العمل و بين معدلات الغياب في شركة انترناشيونال هارنستر يصل إلى 0.35، وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط هو 0.37.²

III. الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية، والإصابات، شأنها شأن التغيب، أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع إلى أداء العمل بكفاءة، وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث، والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، ولكن هذا التفسير غير

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص243.

² نفس المرجع نفس الصفحة.

مقبول من بعض الكتاب، لذا نجد فروم (Vroom) يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس¹؛ وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث، والإصابات، وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

بناء على ما سبق ذكره يمكننا القول إنه توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، والأداء كمتغير تابع، حيث كلما ارتفع الرضا الوظيفي يؤدي ذلك إلى ارتفاع الأداء، والعكس، كلما انخفض الرضا الوظيفي يؤدي ذلك إلى انخفاض الأداء.

الفرع الثاني: الاتجاه الثاني: الأداء يؤثر على الرضا

الاتجاه الذي يرى أن ارتفاع الإنتاجية يؤدي في النهاية إلى تحقيق الرضا الوظيفي، يؤيده كل من سكينر (Skinner)، وفروم (Vroom)، وبورتر (Porter)، ولولر (Lowler)²؛ فلقد ساعدت نظرية بورتر ولولر على تحقيق فهم أفضل لتحفيز العامل، ودراسة العلاقة بين الأداء والرضا، واقترحت لتحسين العلاقة بين التحفيز والأداء تحديد قيمة المكافأة لكل فرد، مع تحديد الأداء المرغوب، بالإضافة إلى ضرورة ربط المكافآت بالأداء، فقد أثبتت هذه الدراسة عام 1971، أن عدم رضا العاملين عن العائد المادي من وظائفهم له العديد من الآثار السلبية، منها تدهور مستوى الأداء، وارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل³؛ كما توصلت هذه الدراسة إلى أن الرضا عن العوامل المادية من العمل، يتوقف على حجم هذه العوائد المتوقع الحصول عليها، والتي يتم الحصول عليها فعلاً؛ ولقد أشارت العديد من نتائج الدراسات إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا والأداء، لكنها منخفضة، وغير متسقة، فهناك بعض العوامل التي تتوسط العلاقة بين الرضا والأداء، مثل: الحصول على المكافآت؛ فوفقاً لنظرية التوقع، فإن أداء الفرد يؤدي إلى حصوله على مكافآت خارجية، كالترقية، والزيادة في الأجر، ومكافآت داخلية، كالشعور بالإنجاز، وبإدراك الفرد لهذه العلاقة الموجودة بين الأداء والمكافآت، فإن هذا يدفعه لبذل مجهود أكبر لتحقيق أداء عالي، وبالتالي تحقيق رضا أكبر،

¹ نفس المرجع، ص 244.

² حامد بدر، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد رقم 03، 1983، ص 64.

³ عبد الرحمان يوسف درويش، "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الأول، 1999، ص 90.

وهذا ما أشار إليه بعض الباحثين، بأن الأداء يسبب الرضا من خلال عامل وسيط، هو حصول الفرد على مكافآت بناء على أدائه¹، وهو ما يلخصه الشكل التالي:

شكل رقم 27: علاقة الأداء بالرضا والمكافآت.



المصدر: من إعداد الباحث

مما سبق يمكننا استنتاج أن الأداء يؤثر بطريقة غير مباشرة على الرضا الوظيفي، وذلك باستعمال عوامل وسيطة، مثل: المكافآت، التي تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

الفرع الثالث: الاتجاه الثالث: الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة

يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل، وقد يكون متغيرا تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي:²

- **الصفات الذاتية للعامل:** كالجنس، والعمر، ومستوى التعليم، والخبرة، والسمات الشخصية.
- **صفات الوظيفة:** تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، المستوى التنظيمي للوظيفة، الحوافز، العلاقات المهنية مع الآخرين...
- **صفات المؤسسة:** تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.
- **صفات البيئة:** تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديموغرافي...

¹ راوية حسين، مرجع سبق ذكره، ص180.

² عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار الروضة، دمشق، 2003، ص 110.

لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء، لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل، أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع، والعكس صحيح.

وتشير دراسة لـ: مارش وسيمون أن الأفراد لا يربطون مباشرة بين المكافآت التي يحصلون عليها، والأداء الذي يقدمونه، بل يعتبرون أنه توجد عوامل أخرى على أساسها تتم المكافأة، لذا يسعى العامل لاكتشاف هذه العوامل، ومن ثم تبنيها، باعتبارها تساهم في رفع مكافآته ومن ثم رضاه؛ ومن خلال تحليل مارش وسيمون نستنتج أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي (والعكس صحيح)، لأن هذا الأخير يتوقف على عوامل أخرى، تتمثل في: المكافآت الفعلية التي يحصل عليها، ومدى تحقيقها لطموحاته، وتوقعاته؛ فكلما كانت المكافآت قريبة من مستوى توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق شاسعا فإن الرضا لن يتحقق، حتى وإن كان الأداء مرتفعا.¹

أما نظرية وضع الأهداف فقد افترضت وجود علاقة بين خصائص الهدف، وبين التحفيز، والأداء، والرضا، وتتمثل هذه العلاقة في:²

- الهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه يشكل عاملا محركا لدافعيته في بذل جهد أكبر لتحقيق هذا الهدف؛
 - كلما ازدادت صعوبة الهدف، كلما كانت أكثر إثارة للتحفيز، بما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء؛
 - إذا ارتفعت قيمة الهدف لدى الفرد، زاد الأثر التحفيزي لهذا الهدف؛
 - تتحدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المراد تحقيقه، ومستوى الأداء المحقق.
- وفقا لهذه النظرية فإن زيادة الأداء هو نتيجة وضع أهداف محددة، كما أن الحوافز المرتبطة بالأداء ليس لها تأثير مستقل عن تأثير الأهداف على الأداء والتحفيز.

مما سبق يمكننا إستنتاج أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء أكثر عمقا، وتعقيدا، من العلاقة البسيطة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية، وأنه لا توجد علاقة واضحة بين الرضا والأداء، حيث إن الأداء مرتبط بعوامل تنظيمية، وهيكلية، بينما الرضا الوظيفي مرتبط بعوامل تحفيزية كالمكافآت، ما يجعل التحكم بهما يخضع إلى عوامل وسيطة.

¹ محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995، ص ص 139 - 140.

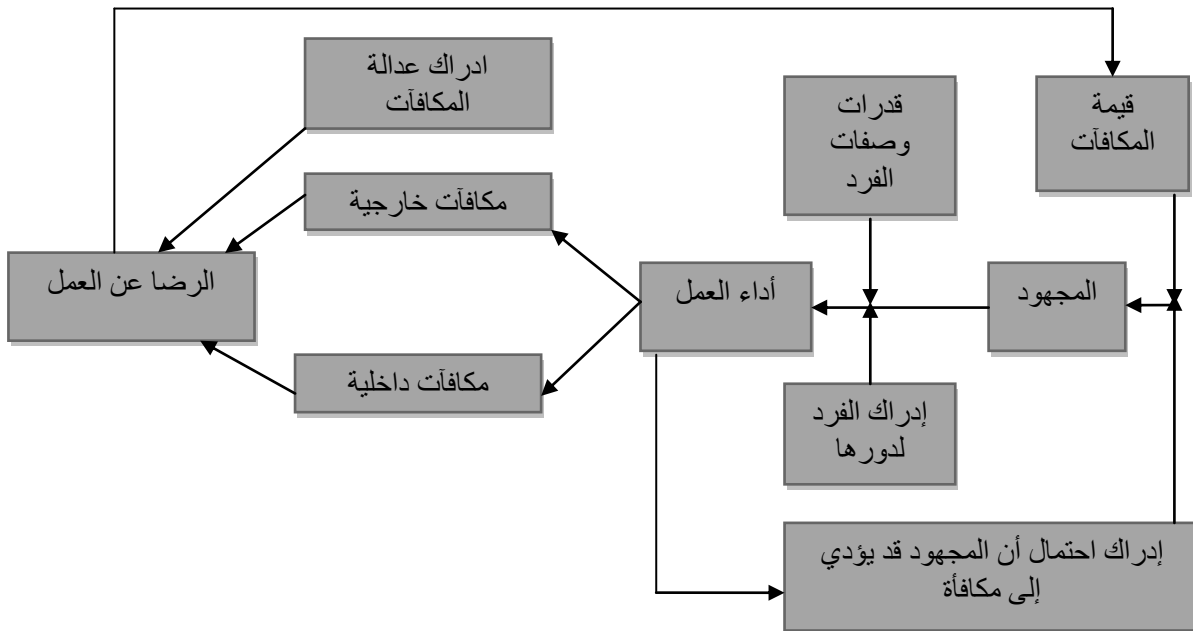
² رعد حسن الصرن، نظرية الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا، 2004، ص 294.

من خلال ما تم دراسته في هذا المبحث يمكننا استخلاص وجود علاقة بين الرضا الوظيفي واتخاذ القرار، حيث إن الرضا الوظيفي يعد مؤثرا رئيسيا على جودة اتخاذ القرار؛ كما أنه قد انقسم الباحثون في آرائهم ونتائج دراساتهم حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث أدى تباين آرائهم إلى ظهور ثلاثة اتجاهات هي:

I. الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس: يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له، ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل، ويزداد إقباله عليه، وترتفع معنوياته، واتجاهاته، وامتثانه لوظيفته ومؤسسته، فترتفع بذلك درجة إنتاجيته، وأداؤه، والعكس صحيح، أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، ويقل حماسه، وإقباله عليه، وتقل مشاعر الامتنان لوظيفته، وبالتالي ينخفض أداؤه.

II. ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم والعكس: هذا الاتجاه حصل على تأييد العديد من الأبحاث، والدراسات، ولعل نموذج Porter & Lawler مثال على ذلك:

شكل رقم 28: علاقة الرضا الوظيفي بأداء الموظفين في المؤسسة



المصدر: حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999،

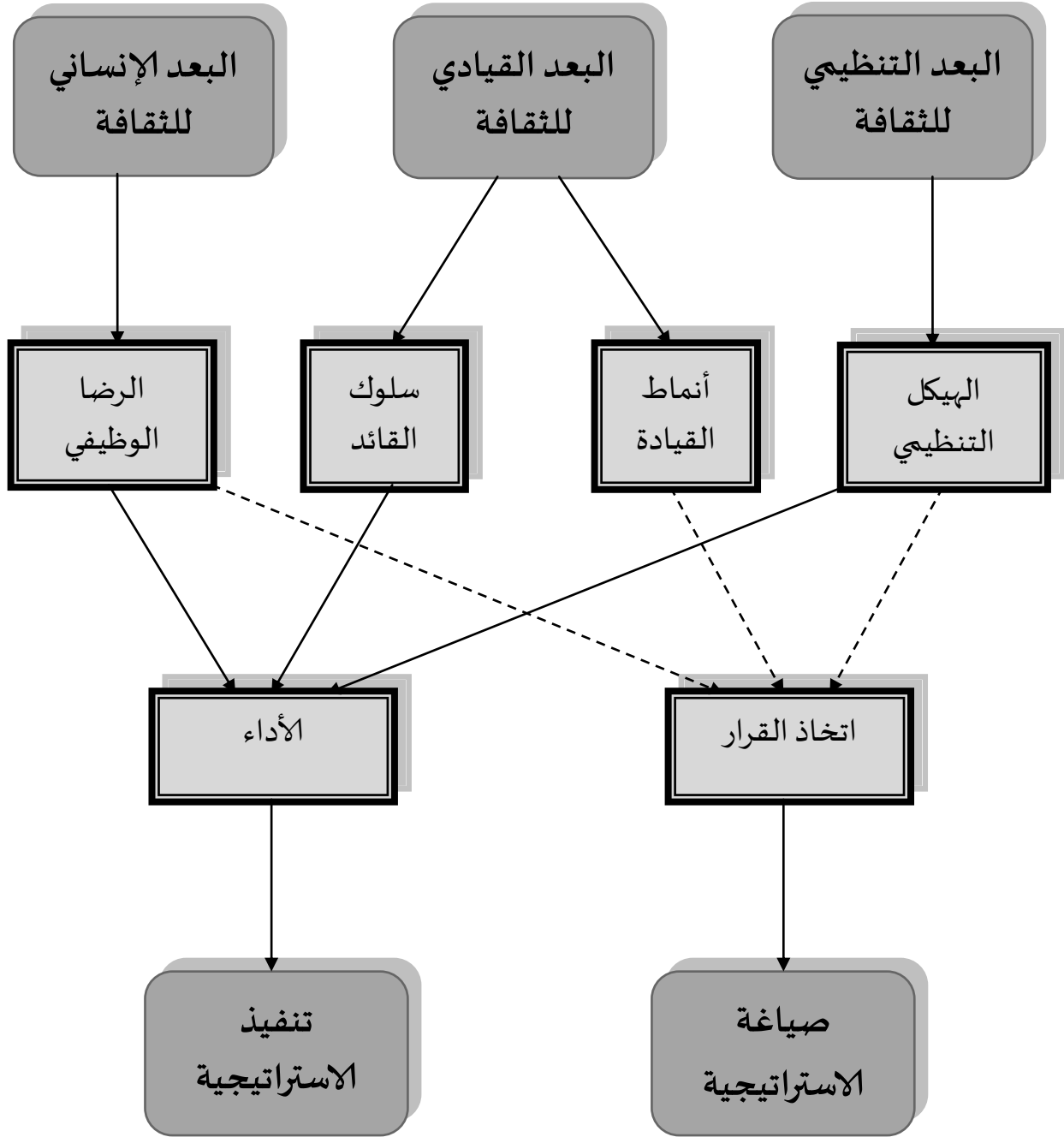
ويعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل، في حين أن الرضا عن العمل هو المتغير التابع (عكس الاتجاه الأول)، وتوضح هذه الفكرة من كون أن: الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية، الأجر، ظروف عمل جيدة...)، مرتبط بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء، فسيعمل على تحقيق أداء عال، حتى يحصل على مكافأة عالية، والتي بدورها تحقق رضا العامل على أدائه، و بالتالي تسبب في الرضا؛ أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة ضئيلة، وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة، ورضاه منخفض.

III. لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين و رضاهم الوظيفي: يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا والأداء للموظفين موجودة فعلا، ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دائما إلى تغيير مماثل، أو معاكس للمتغير الآخر، فهي علاقة تربطها عوامل وسيطة، تتمثل في: صفات ذاتية تخص الموظف، صفات متعلقة بالوظيفة، صفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، و صفات متعلقة بالبيئة الخارجية¹؛ فيمكن أن يكون العامل في درجة عالية من الرضا، ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة أدائه، وأحيانا يزيد أداء الموظف باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في القيادة، وبذلك يكون أداؤه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفضا، ولقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته، و رغباته في العمل، فإنه يحاول سد هذا المشكل، ومعالجته من خلال الأداء، آملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات، والحاجات، ومن ثمة الرضا عن العمل.

¹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص204.

يمكننا تلخيص ما جاء في هذا الفصل في الشكل التالي:

شكل رقم 29: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل

بعدها درسنا كلا من الثقافة التنظيمية، وأبعادها، والإدارة الاستراتيجية، وأبعادها، في الفصول السابقة، حاولنا في هذا الفصل القيام بالربط بين هذه الأبعاد، حيث قمنا بدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في:

- أنماط القيادة، وسلوك القائد فيما يخص البعد القيادي؛

- الهيكل التنظيمي فيما يخص البعد التنظيمي؛

- الرضا الوظيفي فيما يخص البعد الإنساني.

وقد تمت دراسة هذا التأثير على أبعاد كل من صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة كما يلي:

- بعد القرار فيما يخص صياغة الاستراتيجية؛

- بعد الأداء فيما يخص تنفيذ الاستراتيجية.

وخرجنا بنتيجة تؤكد وجود أثر لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وهو ما يؤكد، و يثبت، صحة الفرضيات النظرية التي قمنا بطرحها في المقدمة، والتي سيتم إسقاطها على أرض الواقع في الفصل القادم.

الفصل الرابع: الإجراءات
المنهجية للدراسة ونتائج
الدراسة

تناولنا في الفصول السابقة الدراسة النظرية لمتغيرات الدراسة، متمثلة في الثقافة التنظيمية، وعناصر أبعادها كمتغير مستقل، وعلاقتها بالمتغير التابع المتمثل في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وأبعادهما، وقمنا بالربط بينهما، وسنحاول في هذا الجزء من الدراسة إثبات وجود العلاقة بين المتغيرين في الواقع الميداني، فبالاعتماد على الدراسة الميدانية، سيتم اختبار فرضيات الدراسة، والإجابة على الإشكالية العامة للبحث، ثم العمل على إبراز أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير مناقشة هذه النتائج مع نتائج الدراسات، وعلى ضوء ما سبق، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى الأجزاء التالية:

- **المبحث الأول:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية: وتضمن منهجية الدراسة، ومجتمعها، إضافة إلى شرح لأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها.
- **المبحث الثاني:** تحليل البيانات واختبار الفرضيات، أين تم تحليل مختلف البيانات المحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، ثم استخدام التحليل لإثبات صحة الفرضيات، أو نفيها.
- **المبحث الثالث:** نتائج الدراسة، وتم من خلاله مناقشة الفرضيات في ظل الدراسات السابقة، وعرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، مع إجراء دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية المتوسطة الناشطة في ولاية سطيف، وللوصول إلى هدف هذا البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق، والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا المبحث منهجية الدراسة المتبعة، مجتمع الدراسة، وعينتها، إضافة إلى أدوات الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف على أنه يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفاً أو كمياً؛ فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها، أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى؛ ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتنفيذه على عدة خطوات، هي:

- الشعور بالمشكلة، وجمع بيانات، ومعلومات تساعد على تحديدها؛
- تحديد المشكلة، وصياغتها بشكل سؤال محدد، أو أكثر من سؤال؛
- وضع فرض، أو فروض كحلول للمشكلة؛
- وضع الإطار النظري الذي سيسير عليه الباحث لدراسته (الفرضيات أو المسلمات)؛
- اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة، مع توضيح حجم هذه العينة، وأسلوب اختيارها؛
- اختيار أدوات البحث: مقابلة- اختبار- ملاحظة...، ثم يقوم بتقنين هذه الأدوات، وحساب صدقها، وثباتها؛

- جمع المعلومات بدقة، وتنظيم؛

- الوصول إلى النتائج، وتنظيمها، وتصنيفها؛

- تحليل النتائج، وتفسيرها، واستخلاص التعميمات، والاستنتاجات.

وقد تم القيام بكافة هذه الخطوات والالتزام بها في بحثنا هذا.

يقوم المنهج الوصفي التحليلي على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، ويشتمل على العديد من الطرق، ولقد قمنا باتباع طريقة المنهج المتكامل في البحوث الإنسانية، وهو من أحدث الطرق، هذا المنهج مستحدث لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويستند هذا المنهج على حقيقة وجود ارتباط، وتلازم بين الإطار العلمي للبحث (أي الفكر النظري) وبين الواقع العملي (أي المجال التطبيقي)، مما يسمح بالمزج بين النظريات التي تفسر الظواهر مع التطبيق العملي، يتيح هذا المنهج للدراسة الذي يقوم به الباحث مزايا عديدة، منها:

- تحقيق العمق باستخدام المنهج التاريخي؛

- الشمول باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛

- التوازن باستخدام أدوات التحليل الإحصائي.

و يتم استخدام هذا المنهج في الدراسات التطبيقية التي تدرس ظاهرة من الظواهر، ويسمح بدراسة كافة العوامل، والمتغيرات بنفس الوقت، مما يزيد من إمكانية تعميم النتائج والتوصيات.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات المتوسطة الصناعية بولاية سطيف، وقد تم اختيار القطاع الصناعي لما يجتله من أهمية في تنمية الاقتصاد، كما تم اختيار المؤسسات المتوسطة كونها تتماشى مع التخصص الدراسي للباحث، والجدول الموالي يتضمن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار عدد العمال، وهو المعيار الذي تم تبنيه في هذه الدراسة، ولم يتم اعتماد معيار رقم الأعمال في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كون المؤسسات تحتفظ على التصريح به، وهو ما كان يمكن أن يؤثر على مصداقية الدراسة.

جدول رقم 06: عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حسب معيار عدد العمال.

تصنيف م ص م حسب معيار عدد العمال	عدد م ص م	%
المؤسسات المصغرة (عدد العمال اقل من 10 عمال)	993170	97.12
المؤسسات الصغيرة (عدد العمال بين 10 و 49 عامل)	26281	2.57
المؤسسات المتوسطة (عدد العمال بين 50 و 249 عامل)	3170	0.31
المجموع	1022621	100

Source : Le Bulletin d'information statistique, Ministère de l'Industrie et des Mines, N° 30, Edition mai 2017.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات المصغرة تمثل 97% لمكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تسيطر على النسيج الاقتصادي للبلاد، يليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 2.57%، وبالأخير نجد المؤسسات المتوسطة بنسبة 0.31%؛ لكن هذا العدد لا يقلل من أهمية هذه المؤسسات وما تضيفه، سواء على المستوى الاجتماعي (توظيف العمال)، أو على المستوى الاقتصادي (نسبة مساهمتها في الدخل الإجمالي الخام).

جدول رقم 07: عدد المؤسسات المتوسطة لولاية سطيف حسب معيار عدد العمال.

العدد	%	
300	9.4	المؤسسات المتوسطة لولاية سطيف
3170	100	إجمالي المؤسسات المتوسطة الجزائرية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف.

نلاحظ أن المؤسسات المتوسطة لولاية سطيف تمثل نسبة 9.4% من إجمالي المؤسسات المتوسطة الجزائرية، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالولايات الأخرى، ما يدل على اهتمام مستثمري هذه الولاية بهذا النوع من المؤسسات، وما يدل كذلك على أن هذه الولاية تتمتع بكافة المقومات التي تسمح بإنشاء هذا النوع من المؤسسات.

دراستنا ستشمل المؤسسات الصناعية المتوسطة لولاية سطيف كعينة للدراسة، والجدول التالي يوضح عدد، ونسبة المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف.

جدول رقم 08: عدد ونسبة المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف.

العدد	%	
98	32.67	المؤسسات المتوسطة الصناعية
202	67.33	باقي المؤسسات المتوسطة
300	100	إجمالي المؤسسات المتوسطة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف.

نلاحظ أن المؤسسات المتوسطة الصناعية تمثل نسبة 32.67% من إجمالي المؤسسات المتوسطة لولاية سطيف، في حين أن باقي المؤسسات المتوسطة تمثل 67.33% موزعة على كل من القطاعين التجاري والخدمي.

سيتم في بحثنا هذا أخذ عينة من مجتمع دراستنا المتمثل في المؤسسات الصناعية المتوسطة الحجم، وهذا ما سنوضحه في المطلب القادم.

المطلب الثالث: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية Purposive Simple في اختيار العينة، حيث قمنا باختيار 25 مؤسسة صناعية متوسطة من بين 98 مؤسسة متوسطة صناعية تنشط في ولاية سطيف، وتمثل هذه العينة نسبة 25.51% من حجم مجتمع الدراسة، وشملت الدراسة الإطارات العليا في هذه المؤسسات، من رؤساء أقسام، ورؤساء مصالح.

تم اختيار هذه العينة كونها تتناسب مع موضوع البحث، حيث أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات المتوسطة يتم خلقها، وتنشئتها، من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، وفي أغلب الأحيان من مالك المؤسسة، كما أن صياغة الإستراتيجية تتم على مستوى الإدارة العليا، أما التنفيذ فيتم على المستوى التنفيذي والتشغيلي، لهذا فقد حاولنا التوفيق بين المستويين (مستوى الإدارة العليا والمستوى التنفيذي) في فقرات الاستبيان، وقد قمنا بتوزيع الاستبيان على المؤسسات الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 09: عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والمقبولة على أفراد عينة الدراسة.

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المقبولة للدراسة
1	SARL SPAC KEROUANI FRERES	08	08	07
2	SARL HADDAD CERAMIC	08	07	07
3	SARL SOFAFE	08	04	01
4	SARL TALI EMBALLAGE	08	05	04
5	SARL GROUPE RIADH EL FETH	08	07	06
6	SARL AGGOUN PLAST	08	06	05
7	SARL SMID DU TELL	08	05	05
8	SNC SETIPLAST	08	06	04
9	SARL K PLAST CABLE	08	04	04
10	SARL JUS LA BELLE	08	06	06
11	SARL HIDHAB PLAST	08	05	04
12	SNC BOUADJIL ET CIE	08	05	05
13	SARL SAFARI	08	06	05
14	SNC KEBICHE ABDEHALIM ET CIE	08	05	04

01	04	08	SARL TOTA PLAST	15
03	03	08	EURL AGRO PLAST	16
05	06	08	SARL GROUPE MESSAI ET ALITI	17
05	06	08	SARL ENNASSAA	18
06	07	08	SARL PROSATI	19
04	04	08	EURL CERAMICA SEKLOULI	20
05	05	08	SARL ALGERIANA	21
07	07	08	SNC ALITI ET KHABABA	22
05	06	08	SNC ALITI ACHOUR ET CIE	23
04	05	08	SARL RET PLAST	24
05	07	08	SARL SLIMZEG	25
117	139	200	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات الموزعة هو 200 استبياناً، في حين قمنا باسترجاع 159 استبيان، ما يمثل نسبة 69.5% وهي تعتبر نسبة استرجاع مقبولة، أما الاستبيانات غير المسترجعة فذلك يرجع للأسباب التالية:

- رفض بعض الإطارات الإجابة على الاستبيان؛
- غياب بعض الإطارات بسبب إجازتهم السنوية؛
- غياب بعض الإطارات بسبب قيامهم بدورات تدريبية؛
- غياب بعض الإطارات بسبب تكليفهم بمهام خارج المؤسسة (Ordre de Mission)؛
- غياب بعض الإطارات السنوية بسبب عطلة الأمومة؛
- غياب بعض الإطارات بسبب التوقيف المؤقت من العمل؛
- غياب بعض الإطارات بسبب عطلة مرضية.

فيما يخص عدد الاستبيانات المقبولة للدراسة فقد كان عددها 117 استبيان، أي بنسبة 58.5% من عدد الاستبيانات الموزعة، و نسبة 84.17% من عدد الاستبيانات المسترجعة، وهي نسبة تعتبر جد مقبولة.

المطلب الرابع: أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات

إن استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من الأدوات التي تمكن من الوصول إلى البيانات الضرورية، وكذا توفر مصادر لجمع المعلومات، حسب إطار الدراسة الميدانية، ووفقا لطبيعة الموضوع.

الفرع الأول: مصادر جمع المعلومات

تستند الدراسة الحالية في جمع البيانات، وأساليب تحليلها، والبرامج المستخدمة، من خلال مصدرين، هما:

1. المصادر الثانوية: تمثلت في:

- الوثائق، والنشرات، والإحصائيات، التي لها علاقة بالموضوع؛
- المقالات المتعلقة بالموضوع؛
- الكتب، والمراجع، والدوريات؛
- الدراسات، والبحوث السابقة، التي لها علاقة بالموضوع.

2. المصادر الأولية:

- **المقابلة الشخصية:** تعتبر من أهم الوسائل لجمع البيانات والمعلومات من الميدان، وهي تفاعل لفظي بين شخصين، حيث يحاول أحدهما أن يتحصل على بعض المعلومات، وآراء الشخص الآخر بخصوص موضوع معين، وتم إجراء نوعين من المقابلات، هما:

- **النوع الأول:** وتمثل في المقابلات التي أجريت مع المسؤولين، بغرض الحصول على الموافقة المبدئية للمشاركة في البحث، من خلال شرح الموضوع والهدف منه؛
- **النوع الثاني:** وتمثل في المقابلات التي جرت مع بعض رؤساء مؤسسات الدراسة، وبعض الإطارات العليا، في شكل حوار مفتوح، وقد ساعد إجراء المقابلة على طرح محاور الاستبيان، وشرحه، وإزالة كل غموض، كما ساهم في إثراء الإجابات، والوصول إلى نتائج موثوقة وذات مصداقية.

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من بين الأدوات المساعدة على إجراء الدراسات الميدانية، وتركزت ملاحظتنا أساسا حول سلوكيات المبحوثين داخل المؤسسة وردود أفعالهم (تنظيم العمل، علاقات العمل، إحترام الوقت)، وذلك من خلال الحضور اليومي، والتجوال بين أقسام ومصالح المؤسسات محل الدراسة، و باستخدام الملاحظة تمكنا من تقريب إجابات العاملين من الواقع العملي، قصد الوصول إلى نتائج أكثر دقة، وواقعية، و أكثر مصداقية.

- **الإستبيان:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمعلومات، التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة، وهو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى أفراد معينين بغرض الحصول على معلومات حول موضوع معين، وقد تم إعداده بناء على إشكالية موضوع البحث، وفرضياته، ومراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع أو بجزء منه.

الفرع الثاني: بناء نموذج الإستبيان

في البداية حاولنا الإطلاع على دراسات مشابهة لموضوع البحث، لكننا لم نجد دراسة مطابقة له أو تشبهه، ما دفعنا إلى البحث عن الدراسات التي تشمل العناصر المكونة للبحث (الهيكل التنظيمي، القيادة، الرضا الوظيفي، اتخاذ القرار، والأداء)، وقد اعتمدنا على استبيانات هذه الدراسات كقاعدة رئيسية ساعدتنا على تصميم الشكل الأولي لاستبيان دراستنا ، والذي كان نتيجة التعديلات الكثيرة التي قمنا بها على استبيانات هذه الدراسات، وذلك على أساس ما أفادتنا به الدراسة النظرية لموضوع البحث من جهة، وما رأيناه يخدم أكثر الهدف من بحثنا من جهة أخرى؛ بعدما تم تصميم النموذج الأولي للاستبيان، قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف، ومناقشته من حيث المضمون، ما نتج عنه إجراء تعديلات جديدة أخذت شكل إعادة صياغة الأسئلة، وتبسيطها، وإلغاء أسئلة وتعويضها بأخرى ؛ وبعد عرض الاستبيان على المشرف قمنا بعرضه على مجموعة من المحكمين، الذين قاموا بدورهم بتقديم النصائح، والاقتراحات من حذف، وإضافات، وإعادة عرضه على المشرف من أجل إضافة اللمسات الأخيرة، وإخراجه في صورته النهائية (ملحق رقم 01).

وقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي Likert، وذلك لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد عينة الدراسة عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، وقد ترجمت الاقتراحات على النحو التالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجات	(1) درجات

قمنا بخطوة أخرى، وهي إجراء دراسة استطلاعية أولية للاستبيان على عينة من المسيرين في المؤسسات الصناعية بغرض اختبار، ومعرفة مدى ملاءمة فقرات الاستمارة مع ما هو موجود في الواقع العملي، مع تسجيل ملاحظات، وآراء الأفراد المبحوثين، وإجراء التعديلات اللازمة، وقد شملت هذه الدراسة الاستطلاعية 20 مسيراً، وهو ما يمثل 10% من حجم عينة الدراسة النهائية، وقد مكنا هذا من إعادة صياغة بعض الفقرات، وتبسيطها قدر الإمكان مع مراعاة مضمونها.

وقد شمل الاستبيان بصورته النهائية، والموجهة إلى كافة المديرين، و رؤساء الأقسام، و رؤساء المصالح العاملين في المؤسسات محل الدراسة من (93) فقرة موزعة كالتالي:

1. القسم الأول: وهو قسم البيانات العامة، وهدف هذا القسم التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية، والوظيفية للعينة محل الدراسة، وقد شمل على ثلاث (3) فقرات تضمنت: الجنس، العمر، وعدد سنوات الخبرة.

2. القسم الثاني: وهو القسم المتعلق بمتغيرات الدراسة، وقد اشتمل على ثلاثة (3) محاور هي:

أ. المحور الأول: الرضا الوظيفي: شمل على 25 فقرة، وقد تم تقسيمه إلى جزأين:

- الجزء الأول: تأثير الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار: في هذا الجزء تم اعتماد 13 فقرة، قصد تبيان أثر الرضا الوظيفي على عملية إتخاذ القرار.

- الجزء الثاني: تأثير الرضا الوظيفي على الأداء: شمل على 12 فقرة، تهدف إلى توضيح أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المؤسسة.

ب. المحور الثاني: القيادة: وشمل على 29 فقرة، وقد قسم إلى جزأين، هما:

- الجزء الأول: أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرار: وقد احتوى على 16 فقرة، وقد هدف إلى تبيان أثر كل نمط قيادي عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.

- الجزء الثاني: أثر سلوك القائد على الأداء: وقد تضمن 13 فقرة، وحاولنا فيه التعرف على كيفية تأثير سلوك القائد على أداء مرؤوسيه في المؤسسة.

ج. المحور الثالث: الهيكل التنظيمي: وقد شمل 39 فقرة موزعة على جزئين، هما:

- الجزء الأول: علاقة الهيكل التنظيمي بإتخاذ القرار: في هذا الجزء اعتمدنا على 26 فقرة، بغرض معرفة كيف يؤثر الهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار بالمؤسسة.

- الجزء الثاني: علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء: احتوى على 13 فقرة، هدفت إلى تبيان أثر الهيكل التنظيمي على الأداء في المؤسسة.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

1. صدق الاستبيان: تم التحقق من الصدق من خلال صدق المحتوى Content Validity، حيث تم التحقق من صدق الأداة بالاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين أصحاب الخبرة في التخصص، من أساتذة الكلية المختصين الذين تتوفر لديهم الكفاءة العلمية، والمؤهل الأكاديمي، والخبرة اللازمة في الإدارة والاقتصاد، وكذا الإحصاء، وأساليب البحث العلمي، بغرض إثراءه، وتكيفه أكثر، وهو ما جعل الاستبيان أكثر دقة وموضوعية في القياس، وقد بلغ عدد المحكمين ستة (06) محكمين (ملحق رقم 02)، وقد تم التأكد من وضوح الاستبيان من خلال القيام بالدراسة الاستطلاعية، حيث تم توزيع 20 استبياناً على العينة الاستطلاعية، مع الأخذ بعين الاعتبار لآرائهم ومقترحاتهم.

و يهدف هذا الاختبار إلى إظهار معدل الاختلاف في نتائج القياس باختلاف الأفراد المبحوثين، ومدى ثبات النتائج بتكرار الاختبار، ومدى انسجام فقرات الاستبيان.

2. ثبات الاستبيان: لقياس مدى ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا-كرونباخ لكل من الدراسة الاستطلاعية، والدراسة النهائية (ملحق رقم 03)، باستخدام برنامج IBM SPSS 22، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 10: اختبار الثبات للدراسة الميدانية الاستطلاعية والنهائية.

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	حجم العينة	عدد العبارات	اسم المتغير		
			مركز	أثر	الدراسة
0,889	20	16	الدراسة الاستطلاعية	أثر أنماط القيادة على	محور القيادة
0,843	117		الدراسة النهائية	اتخاذ القرار	
0,887	20	13	الدراسة الاستطلاعية	أثر سلوك القائد على	محور القيادة
0,842	117		الدراسة النهائية	الأداء	
0,889	20	26	الدراسة الاستطلاعية	أثر الهيكل التنظيمي	محور الهيكل التنظيمي
0,842	117		الدراسة النهائية	على اتخاذ القرار	
0,887	20	13	الدراسة الاستطلاعية	أثر الهيكل التنظيمي	محور الهيكل التنظيمي
0,839	117		الدراسة النهائية	على الأداء	
0,889	20	13	الدراسة الاستطلاعية	أثر الرضا الوظيفي	محور الرضا الوظيفي
0,842	117		الدراسة النهائية	على اتخاذ القرار	
0,887	20	12	الدراسة الاستطلاعية	أثر الرضا الوظيفي	محور الرضا الوظيفي
0,776	117		الدراسة النهائية	على الأداء	
0,889	20	93	الدراسة الاستطلاعية	المعدل العام لمعامل الثبات	
0,843	117		الدراسة النهائية	ألفا كرونباخ	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات مقبولة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً

(0.60)، وكانت كما يلي:

أ. المحور الأول الرضا الوظيفي: والذي تم تقسيمه إلى جزئين:

- الجزء الأول تأثير الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار: بلغ معامل الثبات لكافة عبارات هذا الجزء بالنسبة للدراسة الاستطلاعية (0,889)، أما بالنسبة للدراسة النهائية فقد بلغ المعامل (0,842)؛

- الجزء الثاني تأثير الرضا الوظيفي على الأداء: بلغ معامل الثبات لكافة عبارات هذا الجزء بالنسبة للدراسة الاستطلاعية (0,887)، أما بالنسبة للدراسة النهائية فقد بلغ المعامل (0,776).

ب. المحور الثاني القيادة: وقد قسم إلى جزأين هما:

- الجزء الأول أثر أنماط القيادة على اتخاذ القرار: بلغ معامل الثبات لكافة عبارات هذا الجزء بالنسبة للدراسة الاستطلاعية (0,889)، أما بالنسبة للدراسة النهائية فقد بلغ المعامل (0,843)؛

- الجزء الثاني أثر سلوك القائد على الأداء: بلغ معامل الثبات لكافة عبارات هذا الجزء بالنسبة للدراسة الاستطلاعية (0,887)، أما بالنسبة للدراسة النهائية فقد بلغ المعامل (0,842).

ج. المحور الثالث الهيكل التنظيمي: وقد وزع على جزأين:

- الجزء الأول علاقة الهيكل التنظيمي باتخاذ القرار: بلغ معامل الثبات لكافة عبارات هذا الجزء بالنسبة للدراسة الاستطلاعية (0,889)، أما بالنسبة للدراسة النهائية فقد بلغ المعامل (0,842)؛

- الجزء الثاني علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء: بلغ معامل الثبات لكافة عبارات هذا الجزء بالنسبة للدراسة الاستطلاعية (0,887)، أما بالنسبة للدراسة النهائية فقد بلغ المعامل (0,839).

كما لاحظنا من الجدول أن معامل الثبات ألفا-كرونباخ للدراسة الاستطلاعية قد بلغ (0,889)، أما بالنسبة للدراسة النهائية فقد بلغ (0,843)، وهي نسبة جد مقبولة، وهو ما يمكن تفسيره، أنه في حالة القيام بنفس الدراسة، على عينة تحمل نفس الخصائص العامة الإحصائية (الجنس، العمر وعدد سنوات الخبرة)، فسوف نتحصل على نتائج مطابقة بنسبة 84,3% للنتائج الحالية، وهو ما يعبر عن تمتع أداة الدراسة بثبات عالي، وقدرة على تحقيق أهداف الدراسة.

الفرع الرابع: الأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 22 والذي يرمز له (SPSS.22)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية، التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية...، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي والمتعدد...، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة، فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تتطلبها هذه الدراسة، هي:

1. اختبار ألفا-كرونباخ "Alpha de Cronbach": أستعمل لحساب معاملات ثبات الاستبيان المستخدم في الدراسة على مرحلتين، هما: ثبات المقياس في الدراسة الاستطلاعية؛ وثبات المقياس في الدراسة الميدانية؛ ويعتبر هذا الاختبار من بين الاختبارات الأكثر استعمالاً، لدقته، واختصاره للوقت، وذلك لكونه يعتمد على توزيع الأداة مرة واحدة فقط، عكس اختبارات الثبات الأخرى، التي تتطلب عادة توزيع الأداة على مرحلتين، تفصل بينهما فترة لا تقل عن شهرين.

2. التكرارات والنسب المئوية "Effectif et Pourcentage": تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية، من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

3. المتوسط الحسابي "Moyenne": أستعمل من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان، ومن ثمة تحديد مستواها، مما يمنح الفرصة للمقارنة بينه، وبين المتوسط الفرضي.

4. المتوسط الفرضي "Valeur du test": يتم مقارنة المتوسطات الحسابية للمتغيرات به، لتحديد اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارات، ومحاور الاستبيان، وفي هذه الدراسة فقد تم اعتماد مجالات للمتوسط الفرضي، وقد تم حسابها كما يلي:

كل عبارة تُنقط من (01) إلى (05) وعليه فإن طول الفئة تحسب كما يلي: $0.8 = 5 / (1-5)$ ؛

• $1.8 = 0.8 + 1$

• $2.6 = 0.8 + 1.8$

• $3.4 = 0.8 + 2.6$

• $4.2=0.8+3.4$ ؛

• $.5=0.8+4.2$

وقد تم حصر المجالات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 11: مجالات المتوسط الافتراضي

التصنيف	الدرجة	المجال	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
معارض بشدة	1	[1.8-1]	منخفضة جدا	سلي
معارض	2	[2.6-1.8]	منخفضة	
غير متأكد	3	[3.4-2.6]	متوسطة	محايد
موافق	4	[4.2-3.4]	عالية	إيجابي
موافق بشدة	5	[5-4.2]	عالية جدا	

المصدر: من إعداد الطالب.

5. الانحراف المعياري "Ecart type": تم الاعتماد عليه لتحديد قيمة، ومستوى الفروق الفردية في إجابات الباحثين حول عبارات الاستبيان.

6. الانحدار "Regression": الانحدار هو أسلوب يمكن بواسطته تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، عن طريق معادلة الانحدار، وله عدة أنواع، وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط في دراستنا، وذلك لدراسة العلاقة بين المتغير المستقر X [مكونات كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (أنماط القيادة، سلوك القائد، الهيكل التنظيمي، الرضا الوظيفي) على حدا] مع المتغير التابع Y [بعد من أبعاد صياغة وتنفيذ الاستراتيجية (اتخاذ القرار، الأداء)، على حدا].

7. معامل الارتباط R: عبارة عن مقياس رقمي يقيس قوة الارتباط بين متغيرين، تتراوح قيمته بين (1+) و(-1)، وتدل إشارة العامل موجبة على وجود علاقة طردية (إيجابية)، أما إذا كانت سالبة فالعلاقة عكسية (سلبية)؛ وقد صنف بعض الإحصائيين درجات قوة العلاقة كما هي ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم 12: يوضح أنواع الارتباط و إتجاه العلاقة

المعنى	قيمة معامل الارتباط	المعنى	قيمة معامل الارتباط
لا يوجد إرتباط	0	لا يوجد إرتباط	0
إرتباط سلبي ضعيف جدا	من -0.01 إلى -0.29	إرتباط إيجابي ضعيف جدا	من 0.01 إلى 0.29
إرتباط سلبي ضعيف	من -0.30 إلى -0.49	إرتباط إيجابي ضعيف	من 0.30 إلى 0.49
إرتباط سلبي متوسط	من -0.50 إلى -0.69	إرتباط إيجابي متوسط	من 0.50 إلى 0.69
إرتباط سلبي قوي	من -0.10 إلى -0.89	إرتباط إيجابي قوي	من 0.70 إلى 0.89
إرتباط سلبي قوي جدا	من -0.90 إلى -0.99	إرتباط إيجابي قوي جدا	من 0.90 إلى 0.99
إرتباط سلبي تام	-1	إرتباط إيجابي تام	+1

المصدر: من إعداد الباحث.

ملاحظة

لا يمكن دراسة الفروق في محاور الاستمارة حسب البيانات الشخصية للمجيبين، لأن وحدة التحليل في هذه الدراسة هي المؤسسة، وليس العامل (المجيب)، بمعنى أسئلة الاستبيان جاءت حول المؤسسة، وليس حول العامل، لذا كل العمال (وهم ممثلي عن المؤسسة في هذه الحالة) سوف يجيبون عن واقع المؤسسة، بغض النظر عن خصائصهم الشخصية (الجنس والسن والمستوى الدراسي و....)، كما أنه من أجل إستخدام أسلوب الإنحدار، فإنه تم إعادة إختيار عدة أسئلة من كل محور، وتصنيفها في مجموعات جديدة، لتسهيل القيام بعملية الربط.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يستعرض هذا الجزء من البحث التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي أُعتمدت فيها، من خلال عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، ثم تقديم المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم، من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل متغيرات الدراسة، والأهمية النسبية، ثم اختبار صحة الفرضيات في ضوء هذه النتائج.

المطلب الأول: تحليل البيانات العامة المتعلقة بعينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات التعريفية المتعلقة بعينة الدراسة، والمتمثلة أساسا في عدد من سمات، وخصائص عينة الدراسة، والتي شملت: الجنس، العمر، وعدد سنوات الخبرة.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم 13: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
59,8%	70	ذكر	الجنس
40,2%	47	أنثى	
100%	117	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن توزيع الذكور في العينة بلغ 70 فردا، بنسبة 59.8% من مجموع الباحثين، في حين بلغ عدد الإناث 47، أي ما نسبته 40.2% من مجموع العينة المدروسة.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

تم تقسيم العينة إلى أربع فئات حسب متغير السن، كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 14: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
14,5%	17	30-21 سنة	السن
48,7%	57	40-31 سنة	
23,9%	28	50-41 سنة	
12,8%	15	51 سنة فأكثر	
100%	117	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول بأن:

- 57 من أفراد العينة المدروسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة، بنسبة 48.7%، وهم الفئة الأكبر؛
- تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة، بعدد يقدر ب 28 فردا، ونسبة قدرها 23.9%؛
- ثم الفئة من 21 إلى 30 سنة، بعدد أفراد قدر ب 17 فردا، وبنسبة 14.5%؛
- وفي الأخير فئة من 51 سنة فأكثر، بعدد قدر ب 15 فردا، ونسبة قدرت ب 12.8%.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

تضم عينة الدراسة مجموعة من الإطارات ذوي سنوات خبرة مختلفة، موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 15: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير
24,8%	29	05-01 سنوات
36,8%	43	10-06 سنوات
21,4%	25	15-11 سنة
12%	14	20-16 سنة
0,9%	01	25-21 سنة
4,3%	05	26 سنة فأكثر
100%	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول ما يلي:

- 43 من أفراد العينة يمثلون نسبة 36.8% تتراوح خبرتهم بين 06 إلى 10 سنوات، وهم الفئة الأكبر؛
- 29 من أفراد العينة يمثلون نسبة 24.8% تتراوح خبرتهم بين 01 إلى 05 سنوات؛
- 25 من أفراد العينة يمثلون نسبة 21.4% تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة؛
- 14 من أفراد العينة يمثلون نسبة 12% تتراوح خبرتهم بين 16 إلى 20 سنة؛
- 05 من أفراد العينة يمثلون نسبة 04.3% تتراوح خبرتهم بين 26 سنة فما أكثر؛
- 01 من أفراد العينة يمثل نسبة 0.09% تتراوح خبرتهم بين 21 إلى 25 سنة، وهي النسبة الأقل.

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في المنصب الحالي

تحتوي عينة الدراسة على إطارات ذوي سنوات خبرة مختلفة في المنصب الحالي، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 16: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنصب الحالي.

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
42,7%	50	05-01 سنوات	سنوات الأقدمية في المنصب الحالي
39,3%	46	10-06 سنوات	
12,8%	15	15-11 سنة	
03,4%	04	20-16 سنة	
01,7%	02	25-21 سنة	
00.0%	00	26 سنة فأكثر	
100%	117	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول ما يلي:

- 50 من أفراد العينة يمثلون نسبة 42.7% تتراوح أقدميتهم في المنصب الحالي بين 01 إلى 05 سنوات، وهم الفئة الأكبر؛
- 46 من أفراد العينة يمثلون نسبة 39.3% تتراوح أقدميتهم في المنصب الحالي بين 06 إلى 10 سنوات؛
- 15 من أفراد العينة يمثلون نسبة 12.8% تتراوح أقدميتهم في المنصب الحالي بين 11 إلى 15 سنة؛
- 04 من أفراد العينة يمثلون نسبة 03.4% تتراوح أقدميتهم في المنصب الحالي بين 16 إلى 20 سنة؛
- 02 من أفراد العينة يمثلون نسبة 01.7% تتراوح أقدميتهم في المنصب الحالي بين 21 إلى 25 سنة؛
- لا يوجد أفراد من العينة تتجاوز أقدميتهم في المنصب الحالي الـ 26 سنة.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا العنصر تحليل البيانات الموجودة في الاستمارة، بغرض الوصول إلى نتيجة تنفي، أو تؤكد فرضيات دراستنا، وكما ورد سلفا، فالدراسة مبنية على فرضيتين رئيسيتين هما:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر للثقافة التنظيمية على صياغة استراتيجية المؤسسة".

2. الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجية المؤسسة".

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

" يوجد أثر للثقافة التنظيمية على صياغة استراتيجية المؤسسة "

أ. يوجد أثر للبعد القيادي للثقافة على صياغة استراتيجية المؤسسة؛
والتي تتكون من الفرضية الجزئية التالية:

- يوجد أثر للبعد القيادي متمثلا في أنماط القيادة (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتساهل) على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة؛

ب. يوجد أثر للبعد التنظيمي للثقافة على صياغة استراتيجية المؤسسة؛
والتي تتكون من الفرضية الجزئية التالية:

- يوجد أثر للبعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة؛
ج. يوجد أثر للبعد الإنساني للثقافة على صياغة استراتيجية المؤسسة.

والتي تتكون من الفرضية الجزئية التالية:

- يوجد أثر للبعد الإنساني متمثلا في الرضا الوظيفي على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة.

سنحاول الوصول إلى نتيجة سواء أكانت تؤكد أو تنفي هذه الفرضيات الجزئية، ومن ثمة استنتاج تأكيد أو نفي الفرضيات الفرعية، ثم تأكيد أو نفي الفرضية الرئيسية، حيث إن الفرضية الرئيسية تتحقق بتأكيد فرضية فرعية واحدة على الأقل، وتنفي في حالة رفض كافة الفرضيات الفرعية.

1. أثر البعد القيادي متمثلاً في أنماط القيادة على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة

قسمنا أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هي:

أ. النمط القيادي الديمقراطي؛

ب. النمط القيادي المتساهل؛

ج. النمط القيادي الأوتوقراطي.

وقمنا بدراسة أثر كل نمط على عملية اتخاذ القرار، كما قمنا بدراسة أثر عدم مقاومة العاملين للقرارات على عملية اتخاذ القرار.

أ. أثر النمط القيادي الديمقراطي على اتخاذ القرار

بهدف التعرف على أثر النمط القيادي الديمقراطي على اتخاذ القرار، تم الاعتماد على أربع (4)

عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

جدول رقم 17: أثر النمط القيادي الديمقراطي على اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
26	يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل و طرح الأفكار الجديدة	3,5470	1,07876	عالية	إيجابي
27	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار	3,4530	,90493	عالية	إيجابي
28	يتعاطف رئيسي مع العمال الذين يعانون من صعوبات ومشاكل حقيقية	3,4359	1,02876	عالية	إيجابي
29	يعمل رئيسي على تشجيع و مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى افضل الحلول الممكنة لها	3,4530	1,05451	عالية	إيجابي

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور "تأثير النمط القيادي الديمقراطي على اتخاذ القرار" جاءت كلها في نفس مستوى، إذ أنها تنتمي إلى المجال [4.2-3.4] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المبحوثين، وهي:

- يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل و طرح الأفكار الجديدة، بمتوسط حسابي (03.54)، وانحراف معياري (01.07)؛
- يفوض رئيسي سلطة إتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (03.45)، و انحراف معياري (0.90)؛
- يعمل رئيسي على تشجيع و مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، بمتوسط حسابي (03.45)، و انحراف معياري (01.05)؛
- يتعاطف رئيسي مع العمال الذين يعانون من صعوبات ومشاكل حقيقية، بمتوسط حسابي (03.43)، وانحراف معياري (01.02).

لاختبار هذه الفرضية سنستخدم نموذج الإنحدار الخطي البسيط وفق ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 18: نتائج اختبار الأثر بين النمط القيادي متمثلاً في البعد الديمقراطي وبعد اتخاذ القرار لصياغة

الاستراتيجية المؤسسة

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,534 ^a				Constant (B) الباقي الثابت	2,255	15,986	,000
معامل التعيين R ²	,285				النمط الديمقراطي	,266	6,773	,000
التباين المفسر	6,302	1	45,874	,000 ^a				
التباين غير المفسر	15,799	115						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن:

- R (معامل الارتباط) = 0,534 وهذا يفسر أن النمط الديمقراطي يرتبط إيجابيا وبدرجة متوسطة ببعده اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة؛

- R-deux (معامل التعيين) = 0,285 وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 28.5%، أي أن 28.5% فقط من التغيرات الحاصلة على اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة ترجع إلى تأثير التغير في قيم النمط الديمقراطي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يجوي الجدول قيمة التباين المفسر، والتباين غير المفسر الباقي لنموذج الانحدار، من خلال نتائج هذا الجدول يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، والراجعة لتأثير التغير في قيم النمط الديمقراطي 6,302 وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ 0,000.

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة} = (0,266 \times \text{النمط الديمقراطي}) +$$

2,255

حيث أن:

- B (الباقي الثابت Constant) = 2.255 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig يساوي 0.000 ، وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 ، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا، وهي تعبر عن قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة في حالة انعدام قيم النمط الديمقراطي؛

- a = 0,266 تجسد هذه المعلمة معامل التغير في اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة في العينة، والفترة المدروسة بدلالة النمط الديمقراطي، وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة متغير البعد الديمقراطي بوحدة واحدة، تتغير قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة إيجابا بمعامل 0,266 ، هذا المعامل دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة Sig = 0.000 ، وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05.

إذن بصفة عامة النمط القيادي الديمقراطي يؤثر إيجابا وبدرجة متوسطة على اتخاذ القرار، حيث إن الباحثين اتفقوا تماما مع عبارات هذا العنصر الخاص بأثر النمط الديمقراطي للقيادة على إتخاذ القرار، إذ أن فسح القائد المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل، و طرح الأفكار الجديدة، وتفويضه لسلطة إتخاذ القرار، وتشجيعه لمشاركة العاملين في مناقشة المشاكل الإدارية، بالإضافة إلى تعاطفه مع العمال الذين يعانون من مشاكل وصعوبات في حياتهم، كل هذه الأمور تنعكس إيجابا على عملية إتخاذ القرار؛

حيث أن فسح المجال للعمال، وتشجيعهم على المشاركة في حل المشاكل، واتخاذ القرارات سيثري الحلول المقترحة، كما أنه سيتمنح القرارات واقعية أكثر لتنفيذها، حيث إن العمال هم الأدرى بالمشاكل التي يمكن أن تواجه تنفيذ القرارات، وذلك ما يسمح باستبعاد الحلول غير المنطقية، وغير القابلة للتجسيد، كما أن تفويض سلطة القرارات سيتمنح المدير القدرة على التركيز أكثر في عمله و إتخاذ القرارات الاستراتيجية، خاصة المصيرية منها، ومن جهة أخرى سيسمح للأطراف المفوض لها باتخاذ القرارات الصائبة، إذا كانت هذه الأخيرة قد فوضت لها سلطة إتخاذ القرارات التي تخص مجال تخصصها، كما أن تعاطف الرئيس مع العمال أصحاب المشاكل سيدفعهم إلى محاولة تعويض ما فاتهم، ما يمنحهم دافعا إلى الاجتهاد أكثر بغرض المساهمة في خلق قرارات صائبة، و تنفيذها بفعالية.

يمكننا القول أن النمط القيادي الديمقراطي السائد في المؤسسات المدروسة، هو مطابق للنمط السادس(د2) القائد الديمقراطي، من نموذج المشاركة في صنع القرار لكل من تannenbaum و Schmidt، والذي تطرقنا إليه في الفرع الرابع من المطلب الأول من الفصل الثالث، حيث يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية، حيث يقوم القائد بعرض المشكلة ومناقشتها مع المرؤوسين، ثم يفوضهم في إتخاذ القرار، وهو لا يتدخل في أسلوب أداء المرؤوسين لعملهم إلا في حالة ضرر، هذا سيسمح بإصدار قرارات فاعلة، مناسبة، و قابلة للتجسيد على أرض الواقع، ومقبولة من قبل أغلب الموظفين.

ب. أثر النمط القيادي المتساهل على اتخاذ القرار

بهدف التعرف على أثر النمط القيادي المتساهل على اتخاذ القرار، تم الاعتماد على أربع (4) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

جدول رقم 19: أثر النمط القيادي المتساهل على اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
30	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل	3,2564	,92990	متوسط	محايد
31	يعتمد رئيسي على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار و يقتصر دوره فقط في تقديم المشورة	2,7521	,89929	متوسط	محايد
32	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	3,0769	,98396	متوسط	محايد
33	يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات و التعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشكلة حادة	3,1368	1,00778	متوسط	محايد

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور "تأثير النمط القيادي المتساهل على اتخاذ القرار" جاءت كلها في نفس مستوى، إذ أنها تنتمي إلى المجال [2.6-3.4] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي لم يكن العاملون متأكدين منها، وهي:

- يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، بمتوسط حسابي (03.25)، وانحراف معياري (0.92).

- يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات و التعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشكلة حادة، بمتوسط حسابي (03.13)، وانحراف معياري (01.00).
- يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق، بمتوسط حسابي (03.07)، وانحراف معياري (0.98)؛
- يعتمد رئيسي على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار و يقتصر دوره فقط في تقديم المشورة، بمتوسط حسابي (02.75)، وانحراف معياري (0.89).

لاختبار هذه الفرضية سنستخدم نموذج الإنحدار الخطي البسيط وفق ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 20: نتائج اختبار الأثر بين النمط القيادي متمثلا في النمط المتساهل وبعد اتخاذ القرار لصياغة الاستراتيجية المؤسسة

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,461 ^a				Constant (B) الباقي الثابت	2,257	21.654	,000
معامل التعيين R ²	,212				النمط المتساهل	,199	5.564	,000
التباين المفسر	4,687	1	30.955	,000 ^a				
التباين غير المفسر	17,414	115						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن:

- R (معامل الارتباط) = 0,461، وهذا يفسر أن النمط المتساهل يرتبط إيجابيا، وبدرجة ضعيفة ببعده اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة؛

- R-deux (معامل التعيين) = 0,212 ، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 21.2% ، أي أن 21.2% فقط من التغيرات الحاصلة على اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، ترجع إلى تأثير التغير في قيم النمط المتساهل، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يحوي الجدول قيمة التباين المفسر، والتباين غير المفسر الباقي لنموذج الانحدار، من خلال نتائج هذا الجدول يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، والراجعة لتأثير التغير في قيم النمط المتساهل 4,687 وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ 0.000.

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة} = (0,199 \times \text{النمط المتساهل}) + 2,257$$

حيث أن:

- **B** (الباقي الثابت Constant) = 2,257 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig = 0.000 ، وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا، وهي تعبر عن قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة في حالة انعدام قيم النمط المتساهل.

- $a = 0,199$ تجسد هذه المعلمة معامل التغير في اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة في العينة، والفترة المدروسة بدلالة البعد الديمقراطي، وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة متغير النمط المتساهل بوحدة واحدة، تتغير قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة إيجابا بمعامل 0,199، هذا المعامل دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة Sig = 0.000 وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05.

إذا بصفة عامة النمط القيادي المتساهل يؤثر إيجابيا وبدرجة ضعيفة على اتخاذ القرار، حيث أن الباحثين لم يكونوا متأكدين من عبارات هذا العنصر، الخاص بأثر النمط المتساهل للقيادة على اتخاذ القرار، إذ أنهم لم يكونوا متأكدين من فكرة وجود قدر من الحرية للموظفين لممارسة نشاطهم، وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، تسهيل المدير لسبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات، وأنه لا يتدخل إلا

عندما تتخذ المشكلات، كما أنهم لم يكونوا متأكدين من كون رئيسهم يفوض سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق، وكون رئيسهم يعتمد على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في إتخاذ القرار، و إقتصار دوره فقط في تقديم المشورة، ما يعني أن رئيسهم في العمل يقوم بتوجيههم ويشركهم في تنفيذ القرار؛ كل هاته الأمور تؤثر على عملية إتخاذ القرار؛

حيث إن وجود قدر من الحرية للموظفين في ممارسة نشاطهم، وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، ، يمنح القرارات واقعية أكثر، وقابلية أكبر للتنفيذ كونها تصدر عن جهات مختصة في مجال عملها، كما أن تسهيل الرئيس لسبل الاتصال لإعطاء التوجيهات و التعليمات، وعدم تدخله إلا عندما تصبح المشكلة حادة، يمنح العمال قدرا عاليا من المسؤولية ما يدفعهم إلى تتبع سيورة كافة قراراتهم ومحاولة إزالة كافة المعوقات التي يمكن أن تواجهها؛

عدم تفويض السلطة بدرجة واسعة له سلبياته و إيجابياته، حيث يمكن أن يجد من سلطة الجهات المصدرة للقرار من تتبع تنفيذ قراراتها والإشراف عليها ما ينتج عنه إمكانية عدم تنفيذها جيدا وبالطريقة المطلوبة، كما أن عدم التفويض بدرجة واسعة يسمح للمدير بالتحكم بكافة زمام الأمور وفق رؤيته و طريقته حتى لو لم تكن مصيبة، ما يمكن أيضا أن يؤثر على إصدار أو تنفيذ القرارات بفعالية وفاعلية أكبر، بنفس الوقت ممكن أن تكون نظرة المدير وطريقته هي الأنسب، ما يسمح بتحقيق الأهداف بفعالية؛ اعتماد المدير على موظفيه دون توجيههم يمكن أن يخلق بعض الفوضى، كون أن الموظفين لا يعملون وفق منهج معين، ما يصعب من عملية تقييمهم و تقييم أدائهم، ما يستلزم وجود منهج عام للعمل يجب إتباعه لأداء المهام في المؤسسة، قصد تحقيق مختلف الأهداف والغايات؛ كما أن عدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرار يمكن أن يؤدي إلى إمكانية عدم ملاءمة القرارات لظروف المؤسسة، وكذا إمكانية عدم القدرة على تنفيذها، نظرا لعدم مراعاتها لظروف العمل التي يكون الموظفون هم الأكثر دراية بها، كما يمكن أن يؤدي إلى تملص الموظفين من متابعة تنفيذها كونهم لم يساهموا فيها أو أنها تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم، كما يمكن أن يؤدي ذلك لقيام الموظفين بخلق عوائق وصعوبات تحول دون التنفيذ الفعال للقرارات؛ لكن في المؤسسات محل الدراسة يقوم الرئيس بتوجيه الموظفين، ويقوم بإشراكهم في إتخاذ القرار، ما يعني صدور قرارات ملائمة لظروف العمل بالمؤسسة وقابلة للتجسيد، وكذا تحمل الموظفين لمسؤوليتهم اتجاه هذه القرارات ومتابعتها والحرص على تنفيذها.

ج. أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على اتخاذ القرار

بهدف التعرف على أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على اتخاذ القرار، تم الاعتماد على أربع (4) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

جدول رقم 21: أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
34	يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء فهو يهتم فقط بما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم أو حاجاتهم الشخصية	2,7607	1,07999	متوسط	محايد
35	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	3,0940	,99985	متوسط	محايد
36	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها	3,2821	,96353	متوسط	محايد
37	يبدو رئيسي صارما في التعامل مع الموظفين	3,5470	,89535	عالي	إيجابي

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور "تأثير النمط القيادي الأوتوقراطي على اتخاذ القرار" جاءت متباينة، يمكن تقسيمها إلى مستويين:

- **المستوى الأول:** متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [3.4-4.2] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المبحوثون، وهي:

• يبدو رئيسي صارما في التعامل مع الموظفين، بمتوسط حسابي (03.54)، وانحراف معياري (0.89).

- **المستوى الثاني:** متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [2.6-3.4] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثون بغير متأكد، وهي:

- يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (03.09) وانحراف معياري (0.99)؛
- يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها، بمتوسط حسابي (03.28)، وانحراف معياري (0.96)؛
- يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء فهو يهتم فقط بما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم أو حاجاتهم الشخصية، بمتوسط حسابي (02.76)، وانحراف معياري (01.07).

لاختبار هذه الفرضية سنستخدم نموذج الإنحدار الخطي البسيط وفق ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 22: نتائج اختبار الأثر بين النمط القيادي متمثلا في النمط الأوتوقراطي وبعد اتخاذ القرار لصياغة الاستراتيجية المؤسسة

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,215 ^a				Constant (B) الباقي الثابت	2,735	14,110	,000
معامل التعيين R ²	,046				النمط الأوتوقراطي	,140	2,360	,020
التباين المفسر	1,021	1	5,868	,020 ^a				
التباين غير المفسر	21,080	115						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن:

- R (معامل الارتباط) = 0,215، وهذا يفسر أن النمط الأوتوقراطي يرتبط إيجابيا، وبدرجة ضعيفة جدا بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة.

- R-deux (معامل التبعين) = 0,046، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 4.6%، أي أن 4.6% فقط من التغيرات الحاصلة على اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، ترجع إلى تأثير التغير في قيم النمط الأوتوقراطي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يحوي الجدول قيمة التباين المفسر، والتباين غير المفسر الباقي لنموذج الانحدار، من خلال نتائج هذا الجدول يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، والراجعة لتأثير التغير في قيم النمط الأوتوقراطي 1,021، وهي دالة إحصائية عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05، التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ 0.020.

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة} = (0.140 \times \text{النمط الأوتوقراطي}) +$$

حيث إن:

- **B** (الباقي الثابت Constant) = 2,735 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig = 0.000، وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائية، وهي تعبر عن قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة في حالة انعدام قيم النمط الأوتوقراطي.

- $a = 0,140$ تجسد هذه المعلمة معامل التغير في اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة في العينة، والفترة المدروسة بدلالة البعد الأوتوقراطي، وهو إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة متغير النمط الأوتوقراطي بوحدة واحدة، تتغير قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة إيجابا بمعامل 0,140، هذا المعامل دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة Sig = 0.020، وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05.

إذا بصفة عامة النمط القيادي الأوتوقراطي يؤثر إيجابا وبدرجة ضعيفة جدا إلى متوسطة على اتخاذ القرار، حيث إن المبحوثين تباين رأيهم بين موافق وغير متأكد مع عبارات هذا المحور، الخاص بأثر النمط الأوتوقراطي للقيادة على إتخاذ القرار، إذ أنهم وافقوا فكرة كون رئيسهم صارم التعامل مع الموظفين؛ كما أنهم لم يكونوا متأكدين من كون رئيسهم يطلب من عماله إقتراحات فيما يخص المشاكل المطروحة، وينفرد هو

بإتخاذ القرار، و يصدر الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها، وكون رئيسهم يركز على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء، وإهتمامه فقط بما يجب أن يؤديه الموظفون دون الإهتمام بمشاكلهم أو حاجاتهم الشخصية؛

كون الرئيس صارم التعامل مع الموظفين، و يصدر الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها، يعني هذا أن الرئيس لا يتق تماما بموظفيه، ما يمكن أن ينجر عنه عدة مشاكل، منها عدم اهتمام الموظفين وعزوفهم عن العمل، عدم وجود مجال للإبداع وخلق الأفكار، وكذا إمكانية عدم ملاءمة القرارات التي يصدرها الرئيس إذا لم يكن على علم بكافة ظروف المؤسسة، كما أن الإصرار على تنفيذ تعليمات الرئيس يمكن أن يكون إيجابيا إذا كانت هذه التعليمات مصيبة وملائمة، ويمكن أن تكون سلبية إذا لم تكن تراعي ظروف العمل؛

يمكننا القول إن النمط القيادي الأوتوقراطي السائد في المؤسسات هو مطابق للنمط الثالث (ت3) القائد المتسلط اللبق، من نموذج المشاركة في صنع القرار لكل من تننابوم Tannenbaum و شميت Schmidt والذي تطرقنا إليه في الفرع الرابع من المطلب الأول من الفصل الثالث، حيث يعتبر القائد متسلطا إلى حد ما حيث يقوم بإتخاذ القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ولكنه لا يكون على استعداد لتغيير هذا القرار، كما انه يفرض رقابة على مرؤوسيه أثناء أدائهم ولا يترك لهم قدرا من حرية التصرف في أسلوب أداء عملهم، هذا قد سيسمح بإصدار قرارات فاعلة، مناسبة، و قابلة للتجسيد على أرض الواقع، ومقبولة نسبيا من قبل أغلب الموظفين.

مما سبق يمكننا القول إنه لا يوجد نمط قيادي معين سائد في عينة الدراسة وإنما هو مزيج من النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، حيث يفسح الرئيس المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل و طرح الأفكار الجديدة، كما يشجع على مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، كما أنه يفوض سلطة إتخاذ القرار، مع إصداره لأوامر و تعليمات تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها، و يبدو الرئيس صارما في التعامل مع الموظفين رغم تعاطفه مع العمال الذين يعانون من صعوبات ومشاكل، و يتيح أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، ويسهل سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات و التعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشكلة حادة؛ و يمكننا القول إن النمط القيادي السائد في المؤسسات هو مطابق للنمط الرابع (و) القائد

الوسط، من نموذج المشاركة في صنع القرار لكل من تاننبوم Tannenbaum و شميت Schmidt والذي تطرقنا إليه في الفرع الرابع من المطلب الأول من الفصل الثالث، وهو نمط وسط بين النمط الديمقراطي و النمط المتسلط، حيث يقترح القائد القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ويكون على استعداد لتغييره إن تطلب الأمر ذلك، يترك للمرؤوسين قدرا من الحرية لأداء عملهم ولكن يقوم بإعطائهم بعض التوجيهات أثناء ممارسة العمل، هذا ما سيسمح بإصدار قرارات فاعلة، مناسبة، و قابلة للتجسيد على أرض الواقع، ومقبولة تماما من قبل أغلب الموظفين.

د. أثر عدم مقاومة العاملين للقرارات على اتخاذ القرار

بهدف التعرف على أثر عدم مقاومة العاملين للقرارات على اتخاذ القرار، تم الاعتماد على أربع (4) عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

جدول رقم 23: أثر عدم مقاومة العاملين للقرارات على اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
38	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير	3,3761	1,06453	متوسط	محايد
39	أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه	3,5043	,84714	عالي	إيجابي
40	يوجد اتصال جيد ودائم بين المسؤولين والعاملين لشرح و توضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول التغيير بالمؤسسة	3,4103	,97516	عالي	إيجابي
41	أرى أن قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة و أن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين	3,4786	,86700	عالي	إيجابي

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور "تأثير عدم مقاومة العاملين للقرارات على اتخاذ القرار" جاءت متباينة، ويمكن تقسيمها إلى مستويين:

- المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [4.2-3.4] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المبحوثون، وهي:

• أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه، بمتوسط حسابي (03.50)، وانحراف معياري (0.84).

• أرى أن قرار التغيير بالمؤسسة مسبق بمررات مقنعة و أن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين، بمتوسط حسابي (03.47)، وانحراف معياري (0.86).

• يوجد اتصال جيد ودائم بين المسؤولين والعاملين لشرح و توضيح ما يستجد من تعليمات و معلومات حول التغيير بالمؤسسة، بمتوسط حسابي (03.41)، وانحراف معياري (0.97).

- المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [3.4-2.6] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي أحاب عليها المبحوثون بغير متأكد، وهي:

• تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم و التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير، بمتوسط حسابي (03.37)، وانحراف معياري (01.06).

لاختبار هذه الفرضية سنستخدم نموذج الإنحدار الخطي البسيط وفق ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 24: نتائج اختبار الأثر بين مقاومة العاملين للقرار وبعد اتخاذ القرار لصياغة الاستراتيجية المؤسسة

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,474 ^a				Constant (B) الباقي الثابت	2,212	12,864	,000
معامل التعيين R ²	,224				مقاومة العاملين للقرار	,282	5,770	,000
التباين المفسر	17,139	1	33,291	,000 ^a				
التباين غير المفسر	22,101	115						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن:

- R (معامل الارتباط) = 0,474، وهذا يفسر نمط مقاومة العاملين يرتبط إيجابيا، وبدرجة ضعيفة بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة؛

- R-deux (معامل التعيين) = 0,224، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 22.4%، أي أن 22.4% فقط من التغيرات الحاصلة على اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، ترجع إلى تأثير التغير في قيم نمط مقاومة العاملين للقرار، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يجوي الجدول قيمة التباين المفسر، والتباين غير المفسر الباقي لنموذج الانحدار، من خلال نتائج هذا الجدول، يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، والراجعة لتأثير التغير في قيم نمط مقاومة العاملين للقرار 17,139، وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05، التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ 0.000.

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة} = (0.280 \times \text{نمط مقاومة العاملين للقرار}) + 2,212$$

حيث إن:

- B (الباقي الثابت Constant) = 2,212 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig = 0.000، وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا، وهي تعبر عن قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، في حالة انعدام نمط مقاومة العاملين للقرار.

- a = 0,280 تجسد هذه المعلمة معامل التغير في اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة في العينة، والفترة المدروسة بدلالة نمط مقاومة العاملين للقرار، وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة متغير البعد الديمقراطي بوحدة واحدة، تتغير قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة إيجابا بمعامل 0,280، هذا المعامل دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة Sig = 0.000 وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05.

إذا بصفة عامة عدم مقاومة العاملين للقرارات يؤثر إيجاباً وبدرجة ضعيفة على اتخاذ القرار، حيث أن الباحثين اتفقوا مع أغلبية عبارات هذا العنصر، إذ أن وجود اتصال جيد ودائم بين المسؤولين والعاملين لشرح و توضيح ما يستجد من تعليمات و معلومات حول التغيير بالمؤسسة، وكون قرار التغيير بالمؤسسة مسبق بمبررات مقنعة و أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين، كل ذلك يشعر الموظفين بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة، لم يكونوا متأكدين من تشجيع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم و التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير، كل هذه الأمور تنعكس إيجاباً على عملية اتخاذ القرار وتنفيذه؛

كون قرار التغيير بالمؤسسة مسبق بمبررات مقنعة، و أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين، هذا يدفع العمال إلى تفهمه و تقبله بدرجة كبيرة؛ وعند قيام الإدارة بتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم، و التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير، يسمح هذا بتعزيز شعور العمال بالإنتماء، كما يخلق لديهم إحساس أنهم من قاموا بالتغيير وليس الإدارة، ما يسمح لهم بالقيام بعدة اقتراحات، وطرح عدة أفكار، تساهم بصنع قرارات تسهل اجتياز المرحلة الانتقالية بسلاسة؛ وجود اتصال جيد ودائم بين المسؤولين، والعاملين لشرح، و توضيح ما يستجد من تعليمات، و معلومات حول التغيير بالمؤسسة، يسمح هو كذلك بتعزيز شعور الإنتماء للمؤسسة ما يعزز لديه روح المسؤولية، ويخلق لديه روح المبادرة لإنجاح هذا التغيير كونه يعتبر نفسه جزءاً منه.

توفر كل هذه الظروف سيسمح بإصدار قرارات فاعلة، مناسبة، و قابلة للتجسيد على أرض الواقع، ومقبولة من قبل أغلب الموظفين، وتنفيذها بفعالية.

بناء على ما سبق يمكننا القول إن أنماط القيادة تؤثر بشكل إيجابي وبدرجة قوية جداً على عملية إتخاذ القرار، وكما رأينا في الفصل الأول من الدراسة فإن الثقافة التنظيمية تسهم في تحديد أنماط القيادة في المؤسسات، فبعض الثقافات تشجع القيادة الأوتوقراطية، بينما يشجع بعضها الآخر القيادة الديمقراطية، ويسود في بعضها الآخر النمط المتساهل، ويؤدي تنوع القيم الثقافية في المجتمعات إلى اختلاف كبير في استجابة الإطارات الإدارية لأنماط قيادتها، فبعض المؤسسات يكون أداء العاملين فيها أكثر فعالية في ظل القيادة السلطوية، بينما تحقق القيادات الديمقراطية في مؤسسات أخرى نجاحاً أكبر، كما أن الثقافة التنظيمية تعتبر العامل المشترك بين القيادة والعاملين، والرابط بينهما، الذي يسمح بالمواءمة بين أهداف القيادة، وأهداف العمال، كما أن لها دور تقليص الفجوة الموجودة بين القادة والعاملين؛ و يمكننا القول إن عملية إتخاذ القرار تخضع وبشكل كبير لنمط القيادة المتبع في المؤسسة وهو بأنواعه يؤثر على جودة القرار؛ وهذا ما يؤكد

الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي مفادها: "يوجد أثر للبعد القيادي متمثلاً في أنماط القيادة (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتساهل) على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة"؛

بالرغم من أن القادة يتخذون القرارات نيابة عن المؤسسات التي يعملون بها، إلا أن ثقافتهم، شخصياتهم، وسلوكهم، والبيئة، لها تأثير كبير على قراراتهم، هاته الأخيرة تؤثر وبشكل كبير على عملية صياغة الاستراتيجية، ما يعني أن كامل العوامل التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار تؤثر بالتعدي على عملية صياغة الإستراتيجية، ما يعني وجود أثر للبعد القيادي للثقافة التنظيمية ممثلاً في أنماط القيادة على صياغة الإستراتيجية؛ ومنه تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي مفادها أنه "يوجد أثر للبعد القيادي للثقافة على صياغة استراتيجية المؤسسة".

2. أثر للبعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة

بهدف التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار، تم الاعتماد على ست وعشرين (26) عبارة موضحة حسب الجدول التالي:

جدول رقم 25: أثر الهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
55	تلتزم إدارة مؤسستك بتخصيص الموارد للفرص المتاحة في السوق	3,8205	,74989	عالية	إيجابي
56	القرارات الاستراتيجية تتطلب توفير موارد أساسية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات	3,7607	,77292	عالية	إيجابي
57	الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف	3,6752	,77492	عالية	إيجابي
58	اتخاذ القرارات في مؤسستك يتم بشكل مركزي	3,3504	,93141	متوسطة	محايد
59	القرارات يبدأ اتخاذها من المستويات العليا في المؤسسة	3,7094	,86163	عالية	إيجابي
60	القرارات يبدأ اتخاذها في المستويات السفلى في المؤسسة	2,6239	,97137	متوسطة	محايد
61	المعطيات اللازمة لإنجاز المهام متوفرة بسهولة	3,2308	,74723	متوسطة	محايد
62	المعلومات الخاصة بالخططين الداخلي والخارجي متاحة لكل من يحتاجها	3,0000	,90019	متوسطة	محايد
63	المعلومات المتوفرة يمكن فهمها واستعمالها من قبل العمال	3,4017	,75498	عالية	إيجابي
64	المعلومة تمر عبر عدة أشخاص قبل أن تصل إليك	3,1624	,88041	متوسطة	محايد
65	توجد قنوات اتصال غير رسمية في المؤسسة تنتقل فيها المعلومات	3,3590	,86564	متوسطة	محايد
66	توجد معلومات لا يمكنك الوصول إليها إلا من خلال علاقاتك الشخصية	3,3590	,90460	متوسطة	محايد

67	توجد معلومات تتوقف عند أشخاص معينين ولا تنتقل إلى غيرهم وذلك لأسباب شخصية(خلافات، عدااء...)	3,2051	,92418	متوسطة	محايد
68	يتأثر اتخاذ القرار بالمشاكل الشخصية لمتخذه (خلافات، عدااء...)	3,1026	,96833	متوسطة	محايد
69	يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعة الموظفين الحديثين في المؤسسة	2,7521	,93685	متوسطة	محايد
70	يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعتين: مجموعة الموظفين القدامى مجموعة الموظفين الحديثين	3,0684	1,01477	متوسطة	محايد
71	يوجد صراع بين الأعضاء القدامى والحديثين في عملية اتخاذ القرار	2,8120	,96429	متوسطة	محايد
72	الأعضاء الأقدم لهم الأسبقية في تقديم الحلول المقبولة	3,6154	,89872	عالية	إيجابي
73	الأعضاء الأقدم يقصون الحلول الجديدة التي تستلزم التغيير	3,1111	,95392	متوسطة	محايد
74	يتم اتخاذ القرار من قبل مالك المؤسسة أو أصحاب أكبر حصة في أسهم المؤسسة	3,6154	,93630	عالية	إيجابي
75	يتم اتخاذ القرار من قبل مجلس إدارة مستقل عن ملاك الأسهم أو مالك المؤسسة	3,0598	1,06908	متوسطة	محايد
76	يتم اتخاذ القرار من قبل مجلس إدارة مستقل بالإضافة إلى أصحاب أكبر حصص اسهم في المؤسسة أو مالك المؤسسة	3,2479	,91826	متوسطة	محايد
77	يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعة الموظفين القدامى في المؤسسة	3,4615	1,00463	عالية	إيجابي
78	لدى الأفراد في مؤسستك إدراك بأهمية القرارات الاستراتيجية في تحديد مستقبل المنظمة	3,5897	,76737	عالية	إيجابي
79	تمثل القرارات الاستراتيجية إطارا مرجعيا تسترشد به الإدارة الوسطى والدنيا في وضع قراراتهم	3,4957	,76140	عالية	إيجابي

محايد	متوسطة	,86717	3,1795	تتصف القرارات الاستراتيجية في مؤسستك بمخاطرة عالية.	80
-------	--------	--------	--------	---	----

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور "علاقة الهيكل التنظيمي باتخاذ القرار" جاءت متباينة، ويمكن تقسيمها إلى مستويين:

- **المستوى الأول:** متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [4.2-3.4] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المبحوثون، وهي:

- تلتزم إدارة مؤسستك بتخصيص الموارد للفرص المتاحة في السوق، بمتوسط حسابي (03.82)، وانحراف معياري (0.74).

- القرارات الاستراتيجية تتطلب توفير موارد أساسية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات، بمتوسط حسابي (03.76)، وانحراف معياري (0.77).

- القرارات يبدأ اتخاذها من المستويات العليا في المؤسسة، بمتوسط حسابي (03.70)، وانحراف معياري (0.86).

- الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف، بمتوسط حسابي (03.67)، وانحراف معياري (0.77).

- الأعضاء الأقدم لهم الأسبقية في تقديم الحلول المقبولة، بمتوسط حسابي (03.61)، وانحراف معياري (0.89).

- يتم اتخاذ القرار من قبل مالك المؤسسة أو أصحاب أكبر حصة في أسهم المؤسسة، بمتوسط حسابي (03.61)، وانحراف معياري (0.93).

- لدى الأفراد في مؤسستك إدراك بأهمية القرارات الاستراتيجية في تحديد مستقبل المنظمة، بمتوسط حسابي (03.58)، وانحراف معياري (0.76).

- تمثل القرارات الاستراتيجية إطارا مرجعيا تسترشد به الإدارة الوسطى والدنيا في وضع قراراتهم، بمتوسط حسابي (03.49)، وانحراف معياري (0.76).
- يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعة الموظفين القدامى في المؤسسة، بمتوسط حسابي (03.46)، وانحراف معياري (01.00).
- المعلومات المتوفرة يمكن فهمها واستعمالها من قبل العمال، بمتوسط حسابي (03.40)، وانحراف معياري (0.75).
- المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [2.6-3.4] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي أحاب عليها المبحوثون بغير متأكد، وهي:
- تتصف القرارات الاستراتيجية في مؤسستك بمخاطرة عالية، بمتوسط حسابي (03.17) وانحراف معياري (0.86).
- المعلومة تمر عبر عدة أشخاص قبل أن تصل اليك، بمتوسط حسابي (03.16) وانحراف معياري (0.88).
- يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعة الموظفين الحديثين في المؤسسة، بمتوسط حسابي (02.75)، وانحراف معياري (0.93).
- توجد قنوات اتصال غير رسمية في المؤسسة تنتقل فيها المعلومات، بمتوسط حسابي (03.35)، وانحراف معياري (0.86).
- توجد معلومات لا يمكنك الوصول إليها إلا من خلال علاقاتك الشخصية، بمتوسط حسابي (03.35)، وانحراف معياري (0.90).
- اتخاذ القرارات في مؤسستك يتم بشكل مركزي، بمتوسط حسابي (03.35)، وانحراف معياري (0.93).
- يتم اتخاذ القرار من قبل مجلس إدارة مستقل بالإضافة إلى أصحاب أكبر حصص أسهم في المؤسسة أو مالك المؤسسة، بمتوسط حسابي (03.24)، وانحراف معياري (0.91).
- المعطيات اللازمة لإنجاز المهام متوفرة بسهولة، بمتوسط حسابي (03.23)، وانحراف معياري (0.74).

- توجد معلومات تتوقف عند أشخاص معينين ولا تنتقل إلى غيرهم وذلك لأسباب شخصية (خلافات، عدااء...)، بمتوسط حسابي (03.20)، وانحراف معياري (0.92).
- الأعضاء الأقدم يقصون الحلول الجديدة التي تستلزم التغيير، بمتوسط حسابي (03.11) وانحراف معياري (0.85).
- يتأثر اتخاذ القرار بالمشاكل الشخصية لمتخذيته (خلافات، عدااء...)، بمتوسط حسابي (03.10) وانحراف معياري (0.96).
- يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعتين: مجموعة الموظفين القدامى ومجموعة الموظفين الحديثين، بمتوسط حسابي (03.06) وانحراف معياري (01.01).
- يتم اتخاذ القرار من قبل مجلس إدارة مستقل عن ملاك الأسهم أو مالك المؤسسة، بمتوسط حسابي (03.05) وانحراف معياري (01.06).
- المعلومات الخاصة بالمحيطين الداخلي والخارجي متاحة لكل من يحتاجها، بمتوسط حسابي (03.00) وانحراف معياري (0.90).
- يوجد صراع بين الأعضاء القدامى والحديثين في عملية اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (02.81) وانحراف معياري (0.96).
- القرارات يبدأ اتخاذها في المستويات السفلى في المؤسسة، بمتوسط حسابي (02.62) وانحراف معياري (0.97).

لاختبار هذه الفرضية سنستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 26: نتائج اختبار الأثر بين البعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي وبعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,654 ^a				Constant (B) الباقي الثابت	,836	3,116	,002
معامل التعيين R ²	,428				الهيكل التنظيمي	,744	9,277	,000
التباين المفسر	11,802	1	86,055	,000 ^a				
التباين غير المفسر	15,771	115						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن:

- R (معامل الارتباط) = 0,654، وهذا يفسر أن الهيكل التنظيمي يرتبط إيجابيا، وبدرجة متوسطة ببعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة.

- R-deux (معامل التعيين) = 0,428، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 42.8%، أي أن 42.8% من التغيرات الحاصلة على اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، ترجع إلى تأثير التغيير في قيم الهيكل التنظيمي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يجوي الجدول قيمة التباين المفسر، والتباين الغير المفسر الباقي لنموذج الانحدار، من خلال نتائج هذا الجدول يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، والراجعة لتأثير التغيير في قيم الهيكل التنظيمي 11,802، وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدره بـ 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدره بـ 0.000.

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة = (0,744 × الهيكل التنظيمي) + 0,836

حيث إن:

B - (الباقى الثابت Constant) = 0,836 عند مستوى دلالة قدر بـ $\text{Sig} = 0.002$ ، وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة في حالة انعدام قيم الهيكل التنظيمي.

a - $0,744$ تجسد هذه المعلمة معامل التغير في اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة في العينة، والفترة المدروسة بدلالة الهيكل التنظيمي، وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة متغير الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة، تتغير قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة إيجاباً بمعامل 0,744، هذا المعامل دال إحصائياً، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.000$ ، وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0,05.

إذا بصفة عامة الهيكل التنظيمي يؤثر إيجاباً وبدرجة متوسطة على اتخاذ القرار، حيث أن الباحثين تباينت آراؤهم بين موافق وغير متأكد مع عبارات هذا العنصر، إذ إنهم وافقوا وأيدوا فكرة التزام إدارة مؤسستك بتخصيص الموارد للفرص المتاحة في السوق، وأن الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف، القرارات الاستراتيجية تتطلب توفير موارد أساسية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات، كما أنه لدى الأفراد في المؤسسة إدراك بأهمية القرارات الاستراتيجية في تحديد مستقبل المنظمة، و القرارات يبدأ اتخاذها من المستويات العليا في المؤسسة، و يتم اتخاذها من قبل مالك المؤسسة أو أصحاب أكبر حصة في أسهم المؤسسة، ويتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعة الموظفين القدامى في المؤسسة، و الأعضاء الأقدم لهم الأسبقية في تقديم الحلول المقبولة، تمثل القرارات الاستراتيجية إطاراً مرجعياً تسترشد به الإدارة الوسطى والدنيا في وضع قراراتهم، المعلومات المتوفرة يمكن فهمها واستعمالها من قبل العمال؛

لم يكن الباحثون متأكدين من أنه توجد قنوات اتصال غير رسمية في المؤسسة تنتقل فيها المعلومات، والمعلومة تمر عبر عدة أشخاص قبل أن تصل، كما أنه توجد معلومات لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال العلاقات الشخصية، وتوجد معلومات تتوقف عند أشخاص معينين ولا تنتقل إلى غيرهم وذلك لأسباب شخصية (خلافات، عدااء...)، كما أن المعطيات اللازمة لإنجاز المهام متوفرة بسهولة، والمعلومات الخاصة بالحيطين الداخلي والخارجي متاحة لكل من يحتاجها، و اتخاذ القرارات في المؤسسة يتم بشكل مركزي، ويتم

اتخاذها من قبل مجلس إدارة مستقل بالإضافة إلى أصحاب أكبر حصص أسهم في المؤسسة أو مالك المؤسسة، كما يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعة الموظفين الحديثين في المؤسسة، ويتكون أيضا في بعض المؤسسات من مجموعتين: مجموعة الموظفين القدامى ومجموعة الموظفين الحديثين، ويتم اتخاذ القرار من قبل مجلس إدارة مستقل عن ملاك الأسهم أو مالك المؤسسة، كما أنه يوجد صراع بين الأعضاء القدامى والحديثين في عملية اتخاذ القرار، والأعضاء الأقدم يقصون الحلول الجديدة التي تستلزم التغيير، وتتصف القرارات الاستراتيجية في المؤسسة بمخاطرة عالية، ويتأثر اتخاذ القرار بالمشاكل الشخصية لمتخذيها (خلافات، عدااء...)، والقرارات يبدأ اتخاذها في المستويات السفلى في المؤسسة.

تقوم المؤسسة بتخصيص كافة الموارد الأساسية لتنفيذ القرارات، مع مراعاة الموارد التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف؛ كما أن اتخاذ القرارات في المؤسسة يتم بشكل مركزي، ومن الإدارة العليا التي تكون مكونة عادة من مالك المؤسسة، مجلس إدارة مستقل، أو من أصحاب أكبر حصة من الأسهم، وحسب كل مؤسسة فإن فريق القرار يتكون أحيانا من مجموعة الأفراد الحديثين في المؤسسة، وأحيانا من مجموعة الموظفين القدامى في المؤسسة، كما يتم الاعتماد غالبا على رأي الأقدم في تقديم الحلول؛ تمثل القرارات الاستراتيجية إطارا مرجعيا تسترشد به الإدارة الوسطى والدنيا في وضع قراراتهم مع إدراك العمال لأهمية القرارات الاستراتيجية في تحديد مستقبل المنظمة؛ إن المعلومات اللازمة لإنجاز المهام متوفرة دون صعوبة، ويمكن فهمها وإستعمالها بسهولة، لكن توجد قنوات إتصال غير رسمية تنتقل فيها المعلومات ما يمكن أن يسبب سرعة انتقال المعلومات، لكن هذا يمكن أن يسبب أيضا تفشي بعض أسرار المؤسسة، إضافة إلى إمكانية الوصول إلى المعلومات يمكن أن تكون حساسة من خلال العلاقات الشخصية يمكن أن يشكل تهديدا على المؤسسة، كما أن وجود ظاهرة البئر (Le Puits) أي توقف تدفق المعلومات عند أشخاص معينين، ومنعهم لانتقالها لغيرهم لأسباب شخصية (خلاف، عدااء...) يمكن أن يخلق عدة مشاكل في عملية إتخاذ القرار، حيث لا تسمح بوصول المعلومة في الوقت المناسب، بغرض أخذ القرار الصائب.

يمكننا القول إن الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة، هو حسب أعمال هاندي Handy ينتمي إلى ثقافة النادي أو السلطة (Power or Club)، والذي تطرقنا له في الفرع الأول من المطلب الثالث من المبحث الخامس في الفصل الأول، في هذا النوع المؤسسات التي تعتمد على هذه الثقافة، فإن العمل مقسم حسب الوظائف أو المنتج، و الخارطة التنظيمية للهيكل ستكون تقليدية، حيث في المؤسسات التي تعتمد على هذه الثقافة سنجد قسم للمبيعات، للإنتاج، التمويل، وربما نجد تقسيما يعتمد على المنتجات أو

وحدات استراتيجية الأعمال إذا كانت المؤسسة أكبر، تمثل الوظائف والأقسام الخط الأفقي الذي ينطلق من المركز في الشكل الذي قدمه Handy، ولكن النقطة الأساسية هي أن هناك أيضا خطوط متداخلة تمثل الاتصالات والسلطة، وكلما ابتعدنا عن المركز كلما ضعف التأثير والسلطة، هذا الهيكل يتميز بالمركزية، القرارات تتخذ بسرعة، لكن نوعية القرارات تعتمد على قدرات المديرين في مركز الدائرة، القرارات تعتمد على حد كبير من العواطف، والتقارب، والثقة، سواء كانت داخل المؤسسة أو مع موردين أو عملاء، والتأثيرات الرئيسية الأخرى، يتعلم العمال أن يقوموا غريزيا بكل ما يطلبه، و يتوقعه رئيسهم والمؤسسة، وبالتالي فإنهم سيثبتون كفاءتهم حتى لو كانت درجة مبادرتهم محدودة، وتتم مكافأة العمال على مجهودهم، فنجاحهم و التزامهم بالقيم الأساسية، والتغيير دائما ما يتم قيادته من المركز في حالة أسلوب.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن عملية إتخاذ القرار تتأثر بالهيكل التنظيمي حيث تتأثر به عبر خمسة أشكال قمنا بعرضها في الفصل السابق وتم تأكيدها في المؤسسات محل الدراسة وهي: وزن القرارات السابقة (طبيعة التسيير السابق)، والتسلسل الهرمي للقرار (المركزية)، و الإنحرافات المختلفة للمعلومات (طبيعة قنوات الإتصال)، وطبيعة الفريق المسير (أعضاء قدامى، أعضاء جدد، مزيج من الأعضاء القدامى والجدد)، ومختلف حالات السلطة (مالك المؤسسة، مجلس إدارة مستقل، أصحاب أكبر حصة من الأسهم).

الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة هو ناتج عن تفاعل عدة عوامل، منها الطبيعة القانونية للمؤسسة، طبيعة نشاط المؤسسة، لكن يبقى أهمها هو الثقافة التنظيمية، حيث يتم تحديد الهيكل عن طريق الرؤية التي يمتلكها أصحاب السلطة في المؤسسة على حسب حالاتهم، والتي تكون مستمدة من مجموعة القيم، والقناعات سواء السائدة لديهم، أو التي تم بناء المؤسسة عليها؛ وفق هذا الهيكل سيتم القيام بعدة قرارات، ستسمح بصياغة إستراتيجية تتناسب مع متغيرات المحيطين الداخلي، والخارجي للمؤسسة؛ ومنه يمكننا القول إن البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية المتمثل في الهيكل التنظيمي يقوم بالتأثير على عملية إتخاذ القرار، وهذا ما يسمح لنا بتأكيد الفرضية الجزئية من الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي مفادها: "يوجد أثر للبعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي على بعد إتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة".

مما سبق يمكننا القول إنه يوجد أثر إيجابي وبدرجة قوية جدا، للهيكل التنظيمي على صياغة الاستراتيجية، وهو ما يمكننا من استنتاج تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي مفادها: "يوجد أثر للبعد التنظيمي للثقافة على صياغة استراتيجية المؤسسة".

3. اثر للبعد الإنساني متمثلا في الرضا الوظيفي على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة

بهدف التعرف على أثر الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار، تم الاعتماد على ثلاث عشرة (13) عبارة موضحة حسب الجدول التالي:

جدول رقم 27: تأثير الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
1	أنت راض عن راتبك الشهري مقارنة برواتب العاملين بنفس مؤهلاتك في القطاعات الأخرى	3,1880	1,33863	متوسط	محايد
2	أنت راض عن منصبك	3,6496	,87411	عالي	إيجابي
3	راتبك يتناسب مع مؤهلك العلمي	3,2991	1,07691	متوسط	محايد
4	راتبك يتناسب مع متطلبات المعيشة	3,0769	1,24675	متوسط	محايد
5	تقدم الإدارة لك الشكر والعرفان أمام جميع الموظفين على ما قمت به من مجهود	3,0000	1,04221	متوسط	محايد
6	تستخدم كل طاقتك في العمل	3,8291	,85390	عالي	إيجابي
7	اتخاذ القرار يعمل على رفع مستوى الأداء بكفاءة	3,7521	,81902	عالي	إيجابي
8	تجد معارضة من منفي القرار	2,9658	,97319	متوسط	محايد
9	تندم على القرارات التي تتخذها في عملك	2,7094	1,05094	متوسط	محايد
9	تشعر أن مكان عملك يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك	3,3846	,95454	متوسط	محايد
11	قراراتك التي تتخذها تلاقى قبولا من قبل العاملين المعنيين	3,6410	,90460	عالي	إيجابي
12	تجد قبولا من منفي القرار	3,4444	,88517	عالي	إيجابي
13	تشعر بالراحة عند مشاركتك في اتخاذ قرارات المؤسسة	3,7949	,84627	عالي	إيجابي

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور تأثير الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار جاءت متباينة يمكن تقسيمها إلى مستويين:

- المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [4.2-3.4] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المبحوثون، وهي:

- أنت راض عن منصبك، بمتوسط حسابي (03.64)، وانحراف معياري (0.87)؛
- تستخدم كل طاقتك في العمل، بمتوسط حسابي (03.82)، وانحراف معياري (0.85)؛
- اتخاذ القرار يعمل على رفع مستوى الأداء بكفاءة، بمتوسط حسابي (03.75)، وانحراف معياري (0.81)؛
- قراراتك التي تتخذها تلاميقي قبولاً من قبل العاملين المعنيين، بمتوسط حسابي (03.64)، وانحراف معياري (0.90)؛
- تجد قبولاً من منفعدي القرار، بمتوسط حسابي (03.44)، وانحراف معياري (0.88)؛
- تشعر بالراحة عند مشاركتك في اتخاذ قرارات المؤسسة، بمتوسط حسابي (03.79)، وانحراف معياري (0.84).

- المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [3.4-2.6] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي أحاب عليها المبحوثون بغير متأكد، وهي:

- أنت راض عن راتبك الشهري مقارنة برواتب العاملين بنفس مؤهلاتك في القطاعات الأخرى، بمتوسط حسابي (03.18) وانحراف معياري (01.33)؛
- راتبك يتناسب مع مؤهلك العلمي، بمتوسط حسابي (03.29)، وانحراف معياري (01.07)؛
- راتبك يتناسب مع متطلبات المعيشة، بمتوسط حسابي (03.07) وانحراف معياري (01.24)؛

- تقدم الإدارة لك الشكر والعرفان أمام جميع الموظفين على ما قمت به من مجهود، بمتوسط حسابي (03.00) وانحراف معياري (01.04)؛
- تجد معارضة من منفذي القرار، بمتوسط حسابي (02.96) وانحراف معياري (0.97)؛
- تندم على القرارات التي تتخذها في عملك، بمتوسط حسابي (02.70) وانحراف معياري (01.05)؛
- تشعر أن مكان عملك يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك، بمتوسط حسابي (03.38)، وانحراف معياري (0.95).

لاختبار هذه الفرضية سنستخدم نموذج الإنحدار الخطي البسيط وفق ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 28: نتائج اختبار الأثر بين البعد الإنساني متمثلا في الرضا الوظيفي وبعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,213 ^a				Constant (B) الباقي الثابت	2,976	11,082	,021
معامل التعيين R ²	,045				الرضا الوظيفي	,190	2,335	,000
التباين المفسر	1,345	1	5,450	,021				
التباين غير المفسر	28,371	115						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن:

- R (معامل الارتباط) = 0,213، وهذا يفسر أن الرضا الوظيفي يرتبط إيجابيا، وبدرجة ضعيفة جدا بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة.

- R-deux (معامل التبعين) = 0,045، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 4.5%، أي أن 4.5% من التغيرات الحاصلة على اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، ترجع إلى تأثير التغير في قيم الرضا الوظيفي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يحوي الجدول قيمة التباين المفسر، والتباين غير المفسر الباقي لنموذج الانحدار، من خلال نتائج هذا الجدول يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة، والراجعة لتأثير التغير في قيم الرضا الوظيفي 1,345، وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ 0.021.

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة} = (0,190 \times \text{الرضا الوظيفي}) + 2,976$$

حيث أن:

- **B** (الباقي الثابت Constant) = 2,976 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig = 0.000، وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا، وهي تعبر عن قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة في حالة انعدام قيم الرضا الوظيفي؛

- $a = 0,190$ تجسد هذه المعلمة معامل التغير في اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة في العينة، والفترة المدروسة بدلالة الرضا الوظيفي، وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة متغير الرضا الوظيفي بوحدة واحدة، تتغير قيمة اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة إيجابا بمعامل 0,190، هذا المعامل دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة Sig = 0.021، وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05.

إذا بصفة عامة الرضا الوظيفي يؤثر إيجابا وبدرجة ضعيفة جدا على اتخاذ القرار، حيث أن المبحوثين تباينت إجاباتهم بين الموافقة وعدم التأكد مع عبارات هذا العنصر، إذ إنهم وافقوا وأيدوا فكرة استخدامهم كل طاقتهم في العمل، وشعورهم بالراحة عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وأن اتخاذ القرار يعمل على رفع مستوى الأداء بكفاءة، وأنهم راضون عن منصبهم، وقراراتهم التي يتخذونها تلاقي قبولا من قبل العاملين

المعنيين، و يجدون قبولاً من منفعذي القرار؛ كما أنهم لم يكونوا متأكدين من رضاهم عن راتبهم الشهري مقارنة برواتب العاملين بنفس المؤهلات في المؤسسات الأخرى، و أن راتبهم يتناسب مع متطلبات المعيشة، و راتبهم يتناسب مع مؤهلهم العلمي، ويشعرون أن مكان العمل يوفر الراحة التامة لأداء مهامهم، و من وجود معارضة من منفعذي القرار، و أن الإدارة تقدم لهم الشكر والعرفان أمام جميع الموظفين على ما قاموا به من مجهود؛ وندمهم على القرارات التي يتخذونها في عملهم.

يشعر الموظفون أن مكان العمل يوفر الراحة التامة لأداء مهامهم، و أن راتبهم يتناسب مع مؤهلهم العلمي، و بما أن قيادة المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرار فهذا يشعروهم براحة كبيرة، كما أنهم يجدون قبولاً من العاملين المعنيين بتنفيذ قراراتهم، ولا يندمون على قراراتهم التي يتخذونها، ما يجعلهم راضين عن منصبهم، وهو ما يدفعهم إلى بذل كامل طاقتهم بالعمل وبذلك رفع أدائهم.

يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي من ثلاث جوانب هي: تأثير الجانب المعنوي (المتمثل بتأثير القيم)، تأثير الجانب السلوكي (تأثير العادات والتقاليد)، تأثير الجانب المادي (تأثير البيئة المادية للعمل)، وقد تطرقنا لهذه الجوانب بالتفصيل في الفصل الأول.

يؤثر الجانب المعنوي المتمثل في القيم على العمال من خلال توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، بهدف محاربة الصراع التنظيمي وذلك بتقليص الفجوة الموجودة بين قيم الفرد، و قيم المؤسسة، والتي تنتج بسبب تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، كما أن الفرد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم، ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد وجماعات تنظيمية، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد، وغيره من الأفراد، يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي؛ وفي دراستنا هذه فإن قبول العمال بتنفيذ القرار وعدم معارضتهم لها، واستخدامهم كل طاقتهم في العمل، يعتبر ناتجاً عن تأثير الثقافة التنظيمية على قيم العاملين في المؤسسة، وهذا ما يرفع رضاهم عن العمل.

يؤثر الجانب السلوكي المتمثل في العادات و التقاليد باستخدام عدة سياسات، و إجراءات منها ما هو محدد قانونياً (القانون العام والقانون الداخلي)، ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية (بين إدارة المؤسسة وممثلي العمال، وهم النقابة)، ومنها ما هو غير مكتوب وغير رسمي تتخذه المنظمة كتصرف، أو إجراء تبعاً لمواقف معينة (التحفيز، التدريب، القيادة، الاتصالات، إتخاذ القرار، العادات والتقاليد)، فوجود الظواهر

والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية السلبية من شأنه أن يؤدي إلى ظواهر الإهمال، وعدم الجدية في أداء العمل، ومتابعته و بروز نمط ثقافة الفشل وعدم الجدية، و عدم المسؤولية، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة والأخلاق في الأفراد الذين نشئوا في البيئات المختلفة، ولذا فان على المدراء أن يأخذوا في الحسبان العادات والتقاليد واللغات التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعليه أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع والمدارات والتشجيع المعنوي والمادي، وإعطاء المكافأة وغيرها من الوسائل، فهي بالتالي تؤثر على مستوى فهم، واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم (سلوكياتهم وتصرفاتهم، مستوى الدافع للإنجاز، الميل نحو السلطة، تكوين الاتجاهات، طريقة التفكير بشكل علمي، العلاقات الاجتماعية والأسرية...); وفي دراستنا فإن مناسبة الراتب للمؤهلات العلمية للعاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، و تقديم الشكر والعرفان لهم من طرف الإدارة أمام جميع الموظفين على ما قاموا به من مجهود، يعتبر ناتجا عن تأثير الثقافة التنظيمية على العادات والتقاليد في المؤسسة، وهذا ما يرفع رضاهم عن العمل.

الجانب المادي يقصد به كل ما هو مادي في المؤسسة فهي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، والمعدات، والأطعمة، فترى "دروست" أن أماكن العمل الذكية، والمبتكرة، والفعالة، تعبر عن قيم المنظمة، وتعزز الإحساس بالانتماء إلى المجتمع، وأظهرت الدراسات الواسعة التي تظهر أن المكتب ذو التصميم الجيد، هو أحد أسهل الطرق، وأقلها كلفة للاحتفاظ بالموظفين، وجعلهم أكثر إنتاجية، وينبغي أن تولى احتياجات الموظفين الأساسية اهتماما بالغا مثل الإضاءة، نوعية الهواء الداخلي، الراحة...، وهي العوامل التي تساعد على الحد من الغياب، وتحسين الرضا الوظيفي؛ وفي دراستنا فإن العمال يشعرون أن مكان العمل يوفر الراحة التامة لأداء مهامهم، وهو ما يدل على أن إدارة المؤسسة قد أولت أهمية لهذا العنصر، ما يرفع رضاهم عن العمل.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الرضا الوظيفي يؤثر على إتخاذ القرار، حيث يعد الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في جودة اتخاذ القرار، إذ أن الرضا الوظيفي يعد دافعا رئيسيا يدفع متخذ القرار لبذل مجهود أكبر من أجل اتخاذ القرارات الجيدة، في حين أن انخفاض الرضا الوظيفي يؤدي إلى عدم مبالاة متخذ القرار بجودة القرار، و بانعكاساته على المؤسسة، كما أن الرضا الوظيفي يعمل على تذليل العقبات والمصاعب التي يمكن أن تواجه عملية القرار.

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل لكن أهمها هي الثقافة التنظيمية، فهي تعتبر من المحددات الرئيسية له، والتي تتحكم في ارتفاعه، أو انخفاضه كما بينا ذلك سلفا، كما أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار، التي بدورها تؤثر على صياغة استراتيجية المؤسسة، ومنه يمكننا القول إن البعد الإنساني للثقافة التنظيمية المتمثل في الرضا الوظيفي يقوم بالتأثير إيجابيا و بدرجة قوية جدا على عملية إتخاذ القرار ومنه على صياغة الإستراتيجية، وهذا ما يسمح لنا بتأكيد الفرضية الجزئية من الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي مفادها "يوجد أثر للبعد الإنساني متمثلا في الرضا الوظيفي على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة".

مما سبق، وبما أن الفرضية الجزئية من الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى محققة، فيمكننا إستنتاج تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي مفادها: "يوجد أثر للبعد الإنساني للثقافة على صياغة استراتيجية المؤسسة".

بناء على ما تطرقنا إليه في عناصر هذا الفرع، حيث تمكنا من إثبات تحقق كامل الفرضيات الجزئية من الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى، فيمكننا القول إن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابا، وبدرجة ضعيفة إلى متوسطة على صياغة الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاثة، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة، ومنه يمكننا القول إن الفرضية الرئيسية الأولى محققة، والتي مفادها "يوجد أثر للثقافة التنظيمية على صياغة استراتيجية المؤسسة".

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

"يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجية المؤسسة".

وقسمت إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أ. يوجد أثر للبعد القيادي للثقافة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

والتي تتكون من الفرضية الجزئية التالية:

- يوجد أثر للبعد القيادي متمثلا في سلوك القائد على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

ب. يوجد أثر للبعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

والتي تتكون من الفرضية الجزئية التالية:

- يوجد أثر للبعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

ج. يوجد أثر للبعد الإنساني للثقافة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

والتي تتكون من الفرضية الجزئية التالية:

- يوجد أثر للبعد الإنساني متمثلا في الرضا الوظيفي على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

سنحاول الوصول إلى نتيجة سواء كانت تؤكد أو تنفي هذه الفرضيات الجزئية، ومن ثمة استنتاج تأكيد أو نفي الفرضيات الفرعية، ثم تأكيد أو نفي الفرضية الرئيسية، حيث إن الفرضية الرئيسية تتحقق بتأكيد فرضية فرعية واحدة على الأقل، وتنفي في حالة رفض كافة الفرضيات الفرعية.

1. أثر البعد القيادي متمثلا في سلوك القائد على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة

بهدف التعرف على أثر سلوك القائد على الأداء، تم الاعتماد على ثلاث عشرة (13) عبارة موضحة

حسب الجدول التالي:

جدول رقم 29: أثر سلوك القائد على الأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
42	هناك تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف مرؤوسيك	2,9060	1,13702	متوسطة	محايد
43	ترجح أهداف المؤسسة في حالة التعارض	4,7333	1,03280	عالية جدا	إيجابي
	ترجح أهداف المرؤوسين	2,6000	2,02837	متوسطة	محايد
	تحاول التوفيق بينهما	3,6667	1,95180	عالية	إيجابي
44	تتخذ القرار ثم تعلنه لمرؤوسيك لتنفيذه	3,1880	,97319	متوسطة	محايد
	تتخذ القرار ثم تحاول إقناع المرؤوسين به	3,1282	,88608	متوسطة	محايد
	تستشير المرؤوسين ثم تتخذ القرار	3,5556	,84532	عالية	إيجابي
	تشارك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار	3,3248	,90810	متوسطة	محايد
45	كثرة المكالمات	3,2222	1,06764	متوسطة	محايد
	كثرة الزيارات	3,0000	,82001	متوسطة	محايد
	كثرة الخلافات مع الرؤساء	3,1538	,99668	متوسطة	محايد
	كثرة الخلافات مع المرؤوسين	3,1197	,91126	متوسطة	محايد
46	تقديم الشكر	3,8291	,92187	عالية	إيجابي
	المدح العلني	3,5128	,96146	عالية	إيجابي
	التوصية بالمكافأة	3,4017	1,03441	عالية	إيجابي

إيجابي	عالية	1,04694	3,5299	التأنيب	أساليب العقاب	47
محايد	متوسطة	,97046	3,2735	الإنداز		
محايد	متوسطة	,98246	2,9829	التوبيخ		
محايد	متوسطة	1,00397	2,9744	التوصية بالجزاء		
إيجابي	عالية	,80943	3,6667	تسعى لخلق روح الدعابة والمرح مع مرؤوسيك		48
إيجابي	عالية	,84235	3,7436	ترتبط العلاوات والمكافآت بمستوى الأداء		49
إيجابي	عالية	,87630	3,7949	تشخص الأداء السيئ قبل اتخاذ أي إجراء		50
إيجابي	عالية	,91440	3,5470	تشعر بالمسؤولية عن أخطاء المرؤوسين		51
إيجابي	عالية	,96177	3,7607	تنصح مرؤوسيك بتحسين عملهم وسلوكياتهم		52
إيجابي	عالية	,89040	3,9060	تشجع مرؤوسيك على الإبداع و الابتكار		53
إيجابي	عالية	,83444	3,7692	المهم بالنسبة لك هو فريق عمل عالي الأداء		54

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور "تأثير سلوك القائد على الأداء"، جاءت متباينة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مستويات:

- المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [5-4.2] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المبحوثون بشدة، وهي:

- في حالة التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف مرؤوسيك، فأكد المبحوثين على أنهم يرجحون أهداف المؤسسة، بمتوسط حسابي (04.73)، وانحراف معياري (01.03).

- المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [4.2-3.4] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المبحوثون، وهي:

- تشجع مرؤوسيك على الإبداع و الابتكار، بمتوسط حسابي (03.90) وانحراف معياري (0.89)؛
- تشخص الأداء السيئ قبل اتخاذ أي إجراء، بمتوسط حسابي (03.79) وانحراف معياري (0.87)؛
- المهم بالنسبة لك هو فريق عمل عالي الأداء، بمتوسط حسابي (03.76) وانحراف معياري (0.83)؛

- تنصح مرؤوسيك بتحسين عملهم وسلوكياتهم، بمتوسط حسابي (03.76) وانحراف معياري (0.96)؛
- ترتبط العلاوات والمكافآت بمستوى الأداء، بمتوسط حسابي (03.74) وانحراف معياري (0.84)؛
- تسعى لخلق روح الدعاية والمرح مع مرؤوسيك، بمتوسط حسابي (03.66) وانحراف معياري (0.80)؛
- تشعر بالمسؤولية عن أخطاء المرؤوسين، بمتوسط حسابي (03.54) وانحراف معياري (0.91).
- طريقة اتخاذ القرار، تستشير المرؤوسين ثم تتخذ القرار، بمتوسط حسابي (03.55)، وانحراف معياري (0.84)؛
- أساليب المكافأة، تقديم الشكر، بمتوسط حسابي (03.82)، وانحراف معياري (0.92)؛
- أساليب المكافأة، المدح العلني، بمتوسط حسابي (03.51)، وانحراف معياري (0.96)؛
- أساليب المكافأة، التوصية بالمكافأة، بمتوسط حسابي (03.40)، وانحراف معياري (01.03).
- أساليب العقاب، التأنيب، بمتوسط حسابي (03.52)، وانحراف معياري (01.04)؛
- المستوى الثالث: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [3.4-2.6] الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثون بغير متأكد، وهي:
 - هناك تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف مرؤوسيك بمتوسط حسابي (2,90)، وانحراف معياري (1,13)؛
 - في حالة التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف مرؤوسيك، ترجح أهداف المرؤوسين، بمتوسط حسابي (2,60)، وانحراف معياري (2,02)؛
 - طريقة اتخاذ القرار، تتخذ القرار ثم تعلنه لمرؤوسيك لتنفيذه، بمتوسط حسابي (3,18)، وانحراف معياري (0,97)؛
 - طريقة اتخاذ القرار، تتخذ القرار ثم تحاول إقناع المرؤوسين به بمتوسط حسابي (3,12)، وانحراف معياري (0,88)؛
 - طريقة اتخاذ القرار، تشترك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (03.32)، وانحراف معياري (0.90)؛

- معيقات العمل، كثرة المكالمات، بمتوسط حسابي (03.22)، وانحراف معياري (01.06).
- معيقات العمل، كثرة الزيارات، بمتوسط حسابي (3,00)، وانحراف معياري (0,82)؛
- معيقات العمل، كثرة الخلافات مع الرؤساء، بمتوسط حسابي (3,15)، وانحراف معياري (0,99)؛
- معيقات العمل، كثرة الخلافات مع المرؤوسين، بمتوسط حسابي (3,11)، وانحراف معياري (0,91)؛
- أساليب العقاب، الإنذار، بمتوسط حسابي (03.27)، وانحراف معياري (0.97).
- أساليب العقاب، التوبيخ، بمتوسط حسابي (2,98)، وانحراف معياري (0,98)؛
- أساليب العقاب، التوصية بالجزاء، بمتوسط حسابي (2,97)، وانحراف معياري (1,00).

لاختبار هذه الفرضية سنستخدم نموذج الإنحدار الخطي البسيط وفق ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 30: نتائج اختبار الأثر بين البعد القيادي متمثلا في سلوك القائد وبعد الأداء في تنفيذ استراتيجية

المؤسسة

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,566 ^a				Constant (B) الثابت	1,659	6,497	,000
معامل التبعين R ²	,320				سلوك القائد	,543	7,361	,000
التباين المفسر	9,518	1	54.518	,000				
التباين غير المفسر	20.198	115						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن:

- R (معامل الارتباط) = 0,566، وهذا يفسر أن سلوك القائد يرتبط إيجابيا، وبدرجة متوسطة بالأداء في

تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

- R-deux (معامل التعيين) = 0,320، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 32 %، أي أن 32% من التغيرات الحاصلة على الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، ترجع إلى تأثير التغير في قيم سلوك القائد، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يحوي الجدول قيمة التباين المفسر، والتباين غير المفسر الباقي لنموذج الانحدار، من خلال نتائج هذا الجدول يتبين أن، قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، والراجعة لتأثير التغير في قيم سلوك القائد 9,518، وهي دالة إحصائياً عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0,05، التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ 0,000.

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة} = (0.543 \times \text{سلوك القائد}) + 1.695$$

حيث إن:

- **B** (الباقي الثابت Constant) = 1,695، عند مستوى دلالة قدر بـ Sig = 0,000 وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة في حالة انعدام قيم سلوك القائد.

- **a** = 0,543 تجسد هذه المعلمة معامل التغير في الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة في العينة، والفترة المدروسة بدلالة الرضا، وهو إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة متغير سلوك القائد بوحدة واحدة، تتغير قيمة الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة إيجاباً، بمعامل 0,543، هذا المعامل دال إحصائياً، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة Sig=0,000، وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0,05.

إذا بصفة عامة سلوك القائد يؤثر إيجاباً وبدرجة متوسطة على الأداء، حيث إن المبحوثين تباينت آراؤهم بين الموافقة وعدم التأكد مع عبارات هذا العنصر، حيث وافقوا بشدة على أنه في حالة التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين، فأكد المبحوثون على أنهم يرجحون أهداف المؤسسة؛ ووافقوا بدرجة أقل على أن القائد يشجع مرؤوسيه على الإبداع و الابتكار، و يشخص الأداء السيئ قبل اتخاذ أي إجراء، والمهم بالنسبة له هو فريق عمل عالي الأداء، و ينصح مرؤوسيه بتحسين عملهم وسلوكياتهم، ويسعى لخلق

روح الدعابة والمرح مع المرؤوسين، ويشعر بالمسؤولية عن أخطاء المرؤوسين، كما أنه يستشير المرؤوسين ثم يتخذ القرار، وأساليب المكافأة التي ينتهجها القائد هي: تقديم الشكر، المدح العلني، التوصية بالمكافأة، وترتبط العلاوات والمكافآت بمستوى الأداء، كما أنه يستعمل التأنيب كأسلوب عقاب؛ ولم يكونوا متأكدين من أن هناك تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين، وفي حالة التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين، يرجح القائد أهداف المرؤوسين، كما أنهم لم يكونوا متأكدين أن القائد ينتهج الطرق التالية في اتخاذ القرار: يتخذ القرار ثم يعلنه لمرؤوسيه لتنفيذه، يتخذ القرار ثم يحاول إقناع المرؤوسين به، يشترك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار، وأن من معيقات العمل: كثرة المكالمات، كثرة الزيارات، كثرة الخلافات مع الرؤساء والمرؤوسين، وأن القائد ينتهج الإنذار، التوبيخ، والتوصية بجزاء كأسلوب عقاب.

كما رأينا سابقا فإنه لا يوجد نمط قيادي معين سائد في عينة الدراسة، وإنما هو مزيج من النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، و هو مطابق للنمط الرابع من نموذج المشاركة في صنع القرار، لكل من تاننبوم Tannenbaum و شميت Schmidt، و نمط القيادة هو مجموعة من السلوكيات المصنفة التي ينتهجها القائد، وفي دراستنا هذه فإن سلوكيات القائد تتماشى مع النمط القيادي الذي ذكرناه سلفا، حيث أن القائد يشجع المرؤوسين على الإبداع و الابتكار، و يشترك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار، و يستشير المرؤوسين ثم يتخذ القرار، ما يدل على ديمقراطيته؛ كما أنه يشخص الأداء السيئ قبل اتخاذ أي إجراء، وينصح مرؤوسيه بتحسين عملهم وسلوكياتهم، ويشعر بالمسؤولية عن أخطاء المرؤوسين، و الأهم بالنسبة له هو فريق عمل عالي الأداء، و يربط العلاوات والمكافآت بمستوى الأداء، ويستخدم التأنيب والإنذار كأساليب للعقاب، وفي حالة التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين، فيرجح أهداف المؤسسة، ما يدل على صرامته وأوتوقراطيته، ويعتمد على مختلف أساليب المكافأة من تقديم الشكر، المدح العلني، التوصية بالمكافأة، و يسعى لخلق روح الدعابة والمرح مع المرؤوسين، ما يدل على تساهله مع العمال.

كما رأينا سابقا فالثقافة التنظيمية تعتبر المحدد الرئيسي لنمط القيادة في المنظمة، كما أنها تعتبر العامل المشترك بين القيادة والعمالين والرابط بينهما الذي يسمح بالمواءمة بين أهداف القيادة وأهداف العمال، كما أن لها دور تقليص الفجوة الموجودة بين القادة والعمالين، إن تماثل قيم المدير مع قيم المرؤوسين يزيد من فعالية دوره القيادي، وتؤثر القيم الشخصية للمدير في اختياره للأهداف الخاصة بالمنظمة، كما تؤثر في قراراته اليومية، والتحدي الذي يواجهه القادة في هذا القرن، هو التوفيق بين قيم الموظفين، وقيم المنظمة، مثل احترام

الإدارة للموظفين، والتعاون بين العاملين، والعدالة، وعدم المحاباة، وعدم التستر على المشاكل، لذا فمن الضروري والمهم الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وأخذها بعين الاعتبار من قبل القادة كونها مفتاحاً لنجاح كامل القرارات المستقبلية للقيادة.

القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المؤسسة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمؤسسة، وذلك من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة، وبالتالي فهي توفر القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة و أهداف المنظمة من جهة أخرى، ومن الأساليب التي يستخدمها القادة في تحسين أداء العاملين أو التي تساعدهم في ذلك ما يلي:

- **التأثير في عمل العامل:** يُسهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج، وتحديد أهداف، ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف، من خلال تيسير عملهم، وتقديم المساعدة، والتوجيهات، والإرشادات لهم، للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، وبعد أداء العمل، يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد، وقد تجسد ذلك في المؤسسات محل الدراسة، حيث إن القائد يستشير المرؤوسين ويتشارك معهم في إتخاذ القرار، كما أنه يشخص الأداء السيئ قبل اتخاذ أي إجراء، وينصح مرؤوسيه بتحسين عملهم وسلوكياتهم، ويربط العلاوات والمكافآت بمستوى الأداء، كما يعتمد على مختلف أساليب المكافأة من تقديم الشكر، المدح العلني، والتوصية بالمكافأة؛

- **التأثير في عمل الفريق:** يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحظى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، كذلك يساعد وضوح الهدف على وضع قواعد صحيحة لفريق العمل، ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل، ومعايير الأداء، ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل، بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع عدة خطوات منها، توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيراً على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بجرية، وكل هذه الخطوات محققة في المؤسسات

محل الدراسة، حيث يربط العلاوات والمكافآت بمستوى الأداء، كما يعتمد على مختلف أساليب المكافأة من تقديم الشكر، المدح العلني، والتوصية بالمكافأة، و يشجع المرؤوسين على الإبداع و الابتكار، الأهم بالنسبة له هو فريق عمل عالي الأداء؛

- **التأثير في اتجاهات العاملين:** حتى يتمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من خلال المرؤوسين، يجب عليه أن يقنع، ويرغب، ويأمر هؤلاء، لكي يقوموا بأداء ما يريده، إلا أنه تواجهه صعوبات في هذه المهمة، بفعل رفض، أو لامبالاة المرؤوسين، والتي تعود أساسا إلى بعض الأفكار، والآراء، والميول السلبية، والتي يطلق عليها علماء السلوك التنظيمي الاتجاهات، لذلك لا يكون أمام القائد من حل إلا أن يسعى لتغييرها، أو على الأقل تعديلها، حتى لا تكون عائقا أمام الأداء المرتفع وتحقيق الأهداف، وهو محقق في المؤسسات محل الدراسة، حيث إن القائد يشعر بالمسؤولية عن أخطاء المرؤوسين، كما أنه يشخص الأداء السيئ قبل اتخاذ أي إجراء، وينصح مرؤوسيه بتحسين عملهم وسلوكياتهم.

من خلال ما سبق يمكننا القول إن القيادة تعد من العوامل ذات الأثر الكبير على الجماعة، ونشاط المؤسسة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد، والمؤسسة، وذلك من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين، وتنمية قدراتهم الإبداعية، وبالتالي فهي توفر القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة، و أهداف المؤسسة من جهة أخرى، كما رأينا أنه للقائد القدرة على التأثير المثالي، والتحفيز، ورفع الإبداع الفكري، ما يرفع مستوى أداء عامليه، ويحسن من أداءهم، وبذلك يتحسن أداء المؤسسة ككل ويتم تحقيق الأهداف، والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات.

كما رأينا سابقا، فالثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على سلوك القائد الذي بدوره يملك أثرا إيجابيا وقويا جدا على الأداء، الذي يؤثر بدوره على تنفيذ استراتيجية المؤسسة، لذا يمكننا القول إن البعد القيادي للثقافة التنظيمية متمثلا في سلوك القائد يؤثر بشكل إيجابي وقوي جدا على تنفيذ الاستراتيجية، ومنه يمكننا استنتاج أن الفرضية الجزئية من الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية **محققة** والتي مفادها " يوجد أثر للبعد القيادي متمثلا في سلوك القائد على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة".

مما سبق، وبما أن الفرضية الجزئية من الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية محققة، فيمكننا إستنتاج **تحقق** الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها: " يوجد أثر للبعد القيادي للثقافة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة".

2. أثر البعد التنظيمي متمثلاً في الهيكل التنظيمي على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة

بهدف التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على الأداء، تم الاعتماد على ثلاثة عشر (13) عبارة موضحة

حسب الجدول التالي:

جدول رقم 31: أثر الهيكل التنظيمي على الأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
81	تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها	3,7863	,86929	عالية	إيجابي
82	القرارات في المستويات التشغيلية تتوافق مع الإستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة	3,5983	,83108	عالية	إيجابي
83	الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة يسمح بالتنفيذ الفعال لاستراتيجيتها	3,4359	,85485	عالية	إيجابي
84	يقوم المدراء بتفويض السلطة لغيرهم بغرض التنفيذ الفعال للاستراتيجية	3,4786	,91537	عالية	إيجابي
85	الهيكل التنظيمي يتغير حسب الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة	3,2137	,98111	متوسطة	محايد
86	الاستراتيجية يتم تحديدها وفق الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة	3,1282	,95175	متوسطة	محايد
87	الهيكل التنظيمي يتغير بتغير ظروف البيئة الخارجية للمؤسسة	3,1026	,96833	متوسطة	محايد
88	الهيكل التنظيمي يتغير بتغير ظروف البيئة الداخلية للمؤسسة	3,2479	,77578	متوسطة	محايد
89	لدى مدراء الأقسام والورشات مهارات عالية تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على أدائهم	3,8291	,87386	عالية	إيجابي
90	لدى إدارة المؤسسة مهارات عالية وقدرة على الاتصال و التعاون و التنسيق مع شركات أخرى مما ينعكس على حسن أدائها	3,5983	,82064	عالية	إيجابي

إيجابي	عالية	,97000	3,5299	تبذل المؤسسة جهدا كبيرا لغرض توفير فرصة لتنمية الموارد البشرية	91
إيجابي	عالية	,81115	3,6581	توجه المؤسسة سلوك أفرادها لتحقيق الأهداف	92

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور "أثر الهيكل التنظيمي على الأداء" جاءت متباينة يمكن تقسيمها إلى مستويين:

- **المستوى الأول:** متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [4.2-3.4]، الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المبحوثين، وهي:

- لدى مدراء الأقسام والورشات مهارات عالية تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على أدائهم، بمتوسط حسابي (03.82)، وانحراف معياري (0.87)؛
- تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، بمتوسط حسابي (03.78)، وانحراف معياري (0.86)؛
- توجه المؤسسة سلوك أفرادها لتحقيق الأهداف، بمتوسط حسابي (03.65)، وانحراف معياري (0.81)؛
- لدى إدارة المؤسسة مهارات عالية وقدرة على الاتصال و التعاون و التنسيق مع شركات أخرى مما ينعكس على حسن أدائها، بمتوسط حسابي (03.59)، وانحراف معياري (0.82)؛
- القرارات في المستويات التشغيلية تتوافق مع الإستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة، بمتوسط حسابي (03.59)، وانحراف معياري (0.83)؛
- تبذل المؤسسة جهدا كبيرا لغرض توفير فرصة لتنمية الموارد البشرية، بمتوسط حسابي (03.52)، وانحراف معياري (0.97)؛
- يقوم المدراء بتفويض السلطة لغيرهم بغرض التنفيذ الفعال للاستراتيجية، بمتوسط حسابي (03.47)، وانحراف معياري (0.91)؛

● الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة يسمح بالتنفيذ الفعال لاستراتيجيتها، بمتوسط حسابي (03.43)، وانحراف معياري (0.85)؛

- المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [3.4-2.6]، الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثون بغير متأكد، وهي:

● الهيكل التنظيمي يتغير بتغير ظروف البيئة الداخلية للمؤسسة، بمتوسط حسابي (03.24) وانحراف معياري (0.77).

● الهيكل التنظيمي يتغير حسب الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، بمتوسط حسابي (03.21)، وانحراف معياري (0.98).

● الاستراتيجية يتم تحديدها وفق الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة، بمتوسط حسابي (03.12)، وانحراف معياري (0.95)؛

● الهيكل التنظيمي يتغير بتغير ظروف البيئة الخارجية للمؤسسة، بمتوسط حسابي (03.10)، وانحراف معياري (0.96).

ولدراسة أثر الهيكل التنظيمي على أبعاد الأداء، تم الاعتماد على العبارات الممثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم 32: أثر الهيكل التنظيمي على أبعاد الأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم	
93	النمو والتطوير	النمو في المبيعات	3,6239	,94437	عالية	إيجابي
		الأرباح المخططة	3,6410	,95106	عالية	إيجابي
		النمو في المنتجات الجديدة	3,5470	,87588	عالية	إيجابي
		النمو في الإبداع و تطوير الأفكار	3,5214	,87689	عالية	إيجابي
		التحديث التكنولوجي	3,2650	,95946	متوسطة	محايد
	الثبات والاستقرار	الحفاظة على مؤهلات العاملين ومهاراتهم وإدامة استقرارهم وتقليل دوران العمل	3,5897	,93913	عالية	إيجابي
		التجديد والتطوير في مختلف المهارات باستمرار بما ينسجم مع مستجدات الصناعة	3,4274	,91271	عالية	إيجابي
	الكفاءة الإنتاجية	الانسجام والثقة المشتركة بين الإدارة والعاملين هي من سمات المؤسسة	3,5128	,88683	عالية	إيجابي
		نظام الاتصالات واضح بين الشركة و وحداتها الإنتاجية على المعلومات وتبادلها	3,6154	,80779	عالية	إيجابي
التغييرات التي تجري على العمل على مستوى المؤسسة يعرفها العاملون بسهولة ويتعاملون معها بجدية		3,4786	,80514	عالية	إيجابي	

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لعباراته، جاءت متباينة يمكن تقسيمها إلى

مستويين:

- المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [3.4-4.2]، الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الباحثين، وهي:

أ. العبارات الخاصة ببعء النمو والتطوير:

- الأرباح المخططمة، بمتوسط حسابي (03.64)، وانحراف معياري (0.95)؛
- النمو في المبيعات، بمتوسط حسابي (03.62)، وانحراف معياري (0.94)؛
- النمو في المنتجات الجديدة، بمتوسط حسابي (03.54)، وانحراف معياري (0.87)؛
- النمو في الإبداع و تطوير الأفكار، بمتوسط حسابي (03.52)، وانحراف معياري (0.87)؛

ب. العبارات الخاصة ببعء الثبات والاستقرار:

- المحافظة على مؤهلات العاملين ومهاراتهم وإدامة استقرارهم وتقليل دوران العمل، بمتوسط حسابي (03.58)، وانحراف معياري (0.93)؛
- التجديد والتطوير في مختلف المهارات باستمرار بما ينسجم مع مستجدات الصناعة، بمتوسط حسابي (03.42)، وانحراف معياري (0.91).

ج. العبارات الخاصة ببعء الكفاءة الإنتاجية:

- نظام الاتصالات واضح بين الشركة و وحداتها الإنتاجية على المعلومات وتبادلها، بمتوسط حسابي (03.61)، وانحراف معياري (0.80).

- الانسجام والثقة المشتركة بين الإدارة والعاملين هي من سمات المؤسسة، بمتوسط حسابي (03.51)، وانحراف معياري (0.88)؛

- التغييرات التي تجري على العمل على مستوى المؤسسة يعرفها العاملون بسهولة ويتعاملون معها بجديفة، بمتوسط حسابي (03.47)، وانحراف معياري (0.80).

- المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [2.6-3.4]، الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها الباحثون بغير متأكد، وهي عبارة تتعلق ببعء النمو والتطوير:

- التحديث التكنولوجي، بمتوسط حسابي (03.26)، وانحراف معياري (0.95).

لاختبار هذه الفرضية التي تؤكد على وجود أثر للهيكلة التنظيمي على الأداء، سنستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 33: نتائج اختبار الأثر بين البعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي وبعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,481 ^a				Constant (B) الباقي الثابت	1,136	2,770	,000
معامل التعيين R ²	,232				الهيكل التنظيمي	,722	5,887	,000
التباين المفسر	11,099	1	34,659	,000				
التباين غير المفسر	36,828	115						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن:

- R (معامل الارتباط) = 0,481، وهذا يفسر أن الهيكل التنظيمي يرتبط إيجابيا، وبدرجة ضعيفة بالأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

- R-deux (معامل التعيين) = 0,428، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 48.1%، أي أن 48.1% من التغيرات الحاصلة على الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، ترجع إلى تأثير التغيير في قيم الهيكل التنظيمي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يحوي الجدول قيمة التباين المفسر، والتباين غير المفسر الباقي لنموذج الانحدار، من خلال نتائج هذا الجدول يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، والراجعة لتأثير التغيير في قيم الهيكل التنظيمي 11,099، وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ 0.000.

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة} = (0,722 \times \text{الهيكل التنظيمي}) + 1,136$$

حيث إن:

B - (الباقي الثابت Constant) = 1,136، عند مستوى دلالة قدر بـ $\text{Sig}=0.007$ ، وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائيا، وهي تعبر عن قيمة الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، في حالة انعدام قيم الهيكل التنظيمي.

a = 0,722 تجسد هذه المعلمة معامل التغير في الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة في العينة، والفترة المدروسة بدلالة الهيكل التنظيمي، وهو إيجابي ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة متغير الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة، تتغير قيمة الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة إيجابا بمعامل 0,744، هذا المعامل دال إحصائيا، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig}=0.000$ ، وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05.

إذن بصفة عامة الهيكل التنظيمي يؤثر إيجابا وبدرجة ضعيفة على الأداء، حيث أن المبحوثين تباينت إجاباتهم بين الموافقة وعدم التأكد من عبارات هذا العنصر، حيث وافقوا على أن تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، وتبذل جهدا كبيرا لغرض توفير فرصة لتنمية الموارد البشرية، وتوجه سلوك أفرادها لتحقيق الأهداف، يقوم المدراء بتفويض السلطة لغيرهم، ويمتلك مدراء الأقسام، والورشات مهارات عالية تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي، كما لدى إدارة المؤسسة مهارات عالية وقدرة على الاتصال، و التعاون، والتنسيق مع شركات أخرى، كما أن القرارات في المستويات التشغيلية تتوافق مع الإستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة، وأن الهيكل التنظيمي يتغير حسب الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، كل هذا ينعكس على فعالية الأداء وتنفيذ الإستراتيجية؛ في حين لم يكن المبحوثون متأكدين من أن الهيكل التنظيمي يتغير بتغير ظروف البيئة الداخلية للمؤسسة، وأن الاستراتيجية يتم تحديدها وفق الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة، وأن الهيكل التنظيمي يتغير بتغير ظروف البيئة الخارجية للمؤسسة.

كما أن الهيكل التنظيمي يؤثر إيجاباً وبدرجة متوسطة على أبعاد الأداء (النمو والتطوير، الثبات والاستقرار، الكفاءة الإنتاجية)، حيث أن المبحوثين اتفقوا تماماً مع عبارات هذا العنصر، وبنفس الدرجة، حيث وافقوا على أن للمؤسسة القدرة العالية على:

- النمو والتطوير: عن طريق، الأرباح المخططة، النمو في المنتجات الجديدة، النمو في الإبداع و تطوير الأفكار، النمو في المبيعات؛

- الثبات والاستقرار: عن طريق، المحافظة على مؤهلات العاملين، ومهاراتهم، وإدامة استقرارهم، وتقليل دوران العمل، التجديد والتطوير في مختلف المهارات، باستمرار بما ينسجم مع مستجدات الصناعة؛

- الكفاءة الإنتاجية: عن طريق، نظام الاتصالات الواضح بين المؤسسة، و وحداتها الإنتاجية، على المعلومات وتبادلها، الانسجام، والثقة المشتركة بين الإدارة والعاملين، التغييرات التي تجري على العمل على مستوى المؤسسة يعرفها العاملون بسهولة ويتعاملون معها بمجدية.

كما رأينا سابقاً فإن الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة، هو حسب أعمال هاندي Handy ينتمي إلى ثقافة النادي أو السلطة (Power or Club)، والذي تطرقنا له خلال دراستنا لأثر الهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار، و إن المطلوب من الهيكل التنظيمي أن يكون قادراً على تنفيذ استراتيجية المؤسسة بشكل فعال، وكفاء، ولقد طرحت ثلاثة توجهات عامة يمكن رؤيتها بمنظور تكامل لهذه العلاقة، وهذه التوجهات هي تأطير لعلاقة إيجابية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وقد تطرقنا لها بالتفصيل في الفصل الثالث من الدراسة، وهي كما يلي:

- التوجه الأول: وفيه يبدو الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية، و يوظف في ضوءها لغرض أن يكون فعالاً في عمليات التنفيذ؛

- التوجه الثاني: في إطار هذا التوجه الذي يعتبر أن الاستراتيجية تولد من رحم الهيكل التنظيمي، فإن هذا الأخير يعزز العديد من القيود، و المحددات على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، بمعنى أنه لا يمكن اعتبار الاستراتيجية ناتج تفكير مجرد لرغبات الإدارة العليا في المؤسسة، بل هي مراحل للمساواة، والرؤى، والحوار بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي، لذلك فإنه يؤثر بشكل كبير، وفي إطار هذا التوجه فإن المؤسسات التي أصبح لها تاريخ طويل، و هياكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة، والثبات، وتقاسم الأدوار، يصبح تغيير هذه

الهيكل أمرًا غير سهل، وبطبيًا في إطار رغبات الإدارة العليا، أو متطلبات البيئة الحقيقية، على اعتبار أن متطلبات البيئة هذه ما هي إلا منظور للإدارة متأثرًا برغبتها، وأنظمة المعلومات المعتمدة التي هي جزء من الهيكل التنظيمي، وهذا هو التوجه الذي قمنا بتبنيه في دراستنا؛

- **التوجه الثالث:** في إطار هذا المنظور، فإن العلاقة بين الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي أكثر تعقيدًا من النظر إليها في إطار علاقة المتغير التابع والمستقل، لذلك فإن التأثير المتبادل بين هذين المفهومين يأخذ اعتباراته وفق المؤثرات الداخلية والخارجية العديدة.

إن تكيف المؤسسة مع البيئة يتحقق من خلال مواءمة الهيكل، والعمليات الداخلية، واختيار الاستراتيجية المناسبة، مما يؤدي إلى الفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادًا على ذلك فإن عملية تنفيذ الاستراتيجية تشتمل على الإطار العملي لكيفية تعاون، وتفاعل القيادة والسلطة، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، أي إمكانية ترجمة، وتجسيد الاستراتيجية الموضوعية إلى حالة عملية، بالاعتماد على العناصر السابقة، وبما يضمن تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وكما رأينا سابقًا فلثقافة التنظيمية التأثير الكبير على الهيكل التنظيمي، إذ يعتبر الهيكل التنظيمي أحد مكونات البعد التنظيمي للثقافة، ورأينا أن الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي وبدرجة قوية جدا على الأداء الذي يعتبر أحد أبعاد تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ومنه يمكننا إستنتاج أن البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية يؤثر على تنفيذ الإستراتيجية، بشكل إيجابي وبدرجة قوية جدا، وهذا ما يسمح لنا بتأكيد الفرضية الجزئية من الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي مفادها "يوجد أثر للبعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة".

مما سبق، وبما أن الفرضية الجزئية من الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية محققة، فيمكننا إستنتاج تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي مفادها: "يوجد أثر للبعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة".

3. أثر البعد الإنساني متمثلاً في الرضا الوظيفي على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة

بهدف التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الأداء، تم الاعتماد على اثني عشرة (12) عبارة موضحة

حسب الجدول التالي:

جدول رقم 34: أثر الرضا الوظيفي على الأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم
14	أنت راض عن أدائك في ممارسة مهنتك	3,9402	,88367	عالية	إيجابي
15	تواجه مشاكل عند تنفيذ القرارات	2,9316	,94437	متوسطة	محايد
16	هناك علاقة بين أدائك الوظيفي و الراحة النفسية مع زملائك في العمل	4,0085	,92378	عالية	إيجابي
17	تشعر أن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك	3,5470	,94226	عالية	إيجابي
18	تجد سهولة في تنفيذ القرارات	3,3419	,92067	متوسطة	محايد
19	عند عدم رضاك عن عملك تقوم بتركه	3,2222	1,17526	متوسطة	محايد
20	عند عدم رضاك عن عملك ترتفع نسبة تغييرك عنه	2,7094	1,05094	متوسطة	محايد
21	المكافآت ترفع أداءك في عملك	3,9573	,91344	عالية	إيجابي
22	يزداد رضاك عن عملك عندما يرتفع أداؤك	3,9402	,83347	عالية	إيجابي
23	يزداد أداؤك عندما يرتفع رضاك عن عملك	3,8803	,81115	عالية	إيجابي
24	تقييم الإدارة لأدائك يجلب لك الرضا	3,7436	,89205	عالية	إيجابي
25	ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين	3,7436	,88233	عالية	إيجابي

* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور تأثير الرضا الوظيفي على

الأداء جاءت متباينة يمكن تقسيمها إلى مستويين هما:

- المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [3.4-4.2]، الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها المبحوثون، وهي:

• هناك علاقة بين أدائك الوظيفي و الراحة النفسية مع زملائك في العمل، بمتوسط حسابي (04.00)، وانحراف معياري (0.92)؛

• المكافآت ترفع أداءك في عملك، بمتوسط حسابي (03.95)، وانحراف معياري (0.91)؛

• يزداد رضاك عن عملك عندما يرتفع أداؤك، بمتوسط حسابي (03.94)، وانحراف معياري (0.83)؛

• أنت راض عن أدائك في ممارسة مهنتك، بمتوسط حسابي (03.94)، وانحراف معياري (0.88)؛

• يزداد أداؤك عندما يرتفع رضاك عن عملك، بمتوسط حسابي (03.88)، وانحراف معياري (0.81)؛

• ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين، بمتوسط حسابي (03.74)، وانحراف معياري (0.88)؛

• تقييم الإدارة لأدائك يجلب لك الرضا، بمتوسط حسابي (03.74)، وانحراف معياري (0.89)؛

• تشعر أن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك، بمتوسط حسابي (03.54)، وانحراف معياري (0.94)؛

- المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية تنتمي إلى المجال [2.6-3.4]، الذي يمثل درجة الموافقة على العبارة، وهي تمثل العبارات التي أجاب عليها المبحوثون بغير متأكد، وهي:

• تجد سهولة في تنفيذ القرارات، بمتوسط حسابي (03.34)، وانحراف معياري (0.92).

• عند عدم رضاك عن عملك تقوم بتركه، بمتوسط حسابي (03.22)، وانحراف معياري (01.17).

• تواجه مشاكل عند تنفيذ القرارات، بمتوسط حسابي (02.93)، وانحراف معياري (0.94).

• عند عدم رضاك عن عملك ترتفع نسبة تغييرك عنه، بمتوسط حسابي (02.70)، وانحراف معياري (01.05).

لاختبار هذه الفرضية سنستخدم نموذج الإنحدار الخطي البسيط وفق ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 35: نتائج اختبار الأثر بين البعد الإنساني متمثلا في الرضا الوظيفي و بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة

النموذج	القيمة	درجة الحرية	F	Sig	معلومات النموذج	القيمة	T	Sig
معامل الارتباط R	,213 ^a				Constant (B) الباقي الثابت	2,976	11,085	,000
معامل التعيين R ²	,045				الرضا الوظيفي	,190	2,335	,021
التباين المفسر	1,345	1	5.450	,021				
التباين غير المفسر	28.371	115						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن:

- R (معامل الارتباط) = 0,213، وهذا يفسر أن الرضا يرتبط إيجابيا، وبدرجة ضعيفة جدا بالأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

- R-deux (معامل التعيين) = 0.045، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 4.5%، أي أن 4.5% من التغيرات الحاصلة على الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، ترجع إلى تأثير التغير في قيم الرضا، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يجوي الجدول قيمة التباين المفسر، والتباين غير المفسر الباقي لنموذج الانحدار، من خلال نتائج هذا الجدول يتبين أن قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، والراجعة لتأثير التغير في قيم الرضا 1,345، وهي دالة إحصائيا عند درجة مخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05، التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين Sig المقدرة بـ 0.021.

وحسب نتائج الجدول أيضا يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة = (0,190 × الرضا) + 2.976

حيث أن:

- **B** (الباقي الثابت Constant) = 2,976، عند مستوى دلالة قدر بـ $\text{Sig} = 0.000$ ، وهو أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة في حالة انعدام قيم الرضا؛

- $\mathbf{a} = 0,190$ ، تجسد هذه المعلمة معامل التغير في الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة في العينة، والفترة المدروسة بدلالة الرضا، وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة متغير الرضا بوحدة واحدة، تتغير قيمة الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة إيجاباً بمعامل 0,190، هذا المعامل دال إحصائياً، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig}=0.021$ ، وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05.

إذا بصفة عامة الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً وبدرجة ضعيفة جداً على الأداء، حيث أن المبحوثين تباينت آراؤهم بين الموافقة وعدم التأكيد مع عبارات هذا العنصر، حيث إنهم وافقوا على أن الموظفين راضون عن أدائهم في ممارسة مهنتهم، ويزداد رضاهم كلما ارتفع أداؤهم، كما أن تقييم الإدارة لأدائهم يجلب لهم الرضا، ويشعرون أن مكان العمل يوفر لهم الراحة التامة لأداء عملهم، ويزداد أداؤهم كلما ارتفع رضاهم عن العمل، وأن المكافآت ترفع أداؤهم في العمل، كما أن العمال يرون أن هناك علاقة بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية مع زملائهم في العمل، وأن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين؛ ولم يكونوا متأكدين من أنهم يجدون سهولة في تنفيذ القرارات، وأنه عند عدم رضاهم عن العمل يقومون بتركه، ومن مواجهة مشاكل عند تنفيذ القرارات، وأنه عند عدم رضاهم عن العمل ترتفع نسبة تغييبهم عنه.

كما رأينا سابقاً فالثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي من ثلاثة جوانب هي: تأثير الجانب المعنوي (المتمثل بتأثير القيم)، تأثير الجانب السلوكي (تأثير العادات والتقاليد)، تأثير الجانب المادي (تأثير البيئة المادية للعمل)، وقد تطرقنا لهذه الجوانب بالتفصيل في الفصل الأول.

يؤثر الجانب المعنوي المتمثل في القيم التي يتمتع بها عمال المؤسسات محل الدراسة وهي، زيادة رضاهم كلما إرتفع أداؤهم، ترفع المكافآت أداءهم في العمل، يزداد أداؤهم كلما إرتفع رضاهم عن العمل، تأثير الأداء الوظيفي على الراحة النفسية مع زملائهم في العمل، كما أنهم في حالة عدم رضاهم عن عملهم لا ترتفع نسبة تغيبهم عنه بل يقومون بتركه، ووجود سهولة في تنفيذ القرارات كنتيجة لهذه القيم؛

يؤثر الجانب السلوكي المتمثل في العادات و التقاليد حيث إنه في المؤسسات محل الدراسة تقوم الإدارة بتقييم أداء العمال ما يجلب لهم الرضا؛

الجانب المادي يقصد به كل ما هو مادي في المؤسسة حيث إن عمال المؤسسات محل الدراسة يشعرون أن مكان العمل يوفر لهم الراحة التامة لأداء عملهم.

اختلفت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث إنقسمت إلى ثلاث إتجاهات هي، إتجاه يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل، إتجاه آخر يدعي أن الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة، و إتجاه يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين، والعكس صحيح، وهو الذي تبيناه في دراستنا، ويفترض هذا الإتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما أداء الموظفين هو متغير تابع له، ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه و ترتفع معنوياته وإتجاهاته وامتثانه لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك درجة إنتاجيته و أداؤه، والعكس صحيح، أي أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل ويقل حماسه وإقباله عليه وتقل مشاعر الامتثان لوظيفته، وبالتالي ينخفض أداؤه، وقد أكده الباحثون حيث إنهم وافقوا بشدة على أن أداءهم يرتفع كلما إرتفع رضاهم، و من الظواهر التي يمكن ملاحظتها حول تأثير الرضا الوظيفي على الأداء ما يلي:

- الرضا عن العمل و معدل دوران العمل: هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل معدل الدوران إلى الانخفاض، وفي حالة المؤسسات محل الدراسة فقد بين الموظفون أنه في حالة عدم رضاهم عن العمل فسيقومون بتركه؛

- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: ويعد الرضا عن العمل من المؤشرات الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ في حالات الغياب بين العمال، ويمكننا افتراض أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله، أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه

سوف يحضر إلى العمل، والعكس صحيح، من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة عكسية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب، وفي حالة المؤسسات محل الدراسة فقد أكد الباحثون أن مكان العمل يوفر لهم الراحة التامة لأداء عملهم، و رفضوا فكرة تغييهم في حالة عدم رضاهم عن العمل.

بناءً على ما سبق ذكره فيمكننا القول إنه توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع، حيث كلما ارتفع الرضا الوظيفي يؤدي ذلك إلى ارتفاع الأداء، والعكس كلما انخفض الرضا الوظيفي يؤدي ذلك إلى انخفاض الأداء.

الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسية للرضا الوظيفي، حيث يعتبر الرضا الوظيفي مكونا من مكونات البعد الإنساني للثقافة التنظيمية، ويؤثر الرضا الوظيفي بشكل طردي على الأداء، الذي بدوره يؤثر على تنفيذ الإستراتيجية، ومنه يمكننا القول إن البعد الإنساني للثقافة التنظيمية متمثلا في الرضا الوظيفي يؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على تنفيذ الاستراتيجية متمثلة في الأداء، وهذا ما يسمح لنا بتأكيد تحقق الفرضية الجزئية من الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي مفادها "يوجد أثر للبعد الإنساني متمثلا في الرضا الوظيفي على بعد الأداء لتنفيذ استراتيجية المؤسسة".

مما سبق، وبما أن الفرضية الجزئية من الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية محققة، فيمكننا إستنتاج تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي مفادها: "يوجد أثر للبعد الإنساني للثقافة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة".

بناءً على ما تطرقنا إليه في عناصر هذا الفرع، يمكننا القول إن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابا، وبدرجة ضعيفة إلى متوسطة على تنفيذ الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاثة، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة، ومنه يمكننا القول أن الفرضية الرئيسية الثانية محققة، والتي مفادها "يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجية المؤسسة".

بما أن الفرضيتين الرئيسيتين للدراسة محقتان، فيمكننا إستنتاج وجود أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسات المتوسطة لولاية سطيف.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث القيام بمناقشة النتائج المتحصل عليها بخصوص فرضيات دراستنا، مع نتائج دراسات أخرى، كما سنقوم بعرض النتائج المتحصل عليها في دراستنا.

المطلب الأول: مناقشة الفرضيات في ظل الدراسات السابقة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، سنحاول مناقشتها بالرجوع إلى فرضيات الدراسة، من أجل التأكد من درجة تحققها:

الفرع الأول: مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى: والتي مفادها:

"يوجد أثر للثقافة التنظيمية على صياغة استراتيجية المؤسسة"

حيث تم تأكيد هذه الفرضية في دراستنا عبر تأكيد الفرضيات الفرعية لها، حيث خلصت دراستنا إلى أن أنماط القيادة تؤثر بشكل إيجابي وبدرجة قوية جدا على عملية إتخاذ القرار، وأن الهيكل التنظيمي يؤثر إيجابا وبدرجة قوية على إتخاذ القرار، والرضا الوظيفي يؤثر إيجابا وبدرجة ضعيفة على إتخاذ القرار، عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05)، وقد توافق هذا بشكل جزئي مع نتائج الدراسات الموالية:

- أشارت دراسة عبد الكريم إبراهيم الثويني (2007)، والتي حملت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية - بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني-"، أن أبعاد الثقافة التنظيمية التي تناولتها الدراسة تعتبر سائدة في المؤسسة، إلا أن الدراسة أوضحت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الإدارات الثلاث فيما يتعلق باعتبار الأبعاد المحددة في الدراسة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، هذا التباين قد يعزى إلى اختلاف إدراك الإدارات الثلاث لمفهوم كل بعد من الأبعاد، ودرجة ممارسته لتطبيق مفاهيم هذه الأبعاد عمليا، كما وصلت الدراسة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على استراتيجية المؤسسة؛

- و أشارت دراسة كل من شاكر جارالله الخشالي، و أياد فاضل محمد التميمي (2008)، والتي تحمل عنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة -دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية-"، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في إتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية؛

- كما أشارت دراسة Priscilla Heinze (2014)، والتي حملت عنوان "Cultural Influence on Intuitive Decision Making"، إلى أن الثقافة وخصائصها تؤثر على صنع القرار وخياراته؛

- وأشارت دراسة Nebojša Janićijević (2012)، والتي تحمل عنوان "Organizational Culture and Strategy"، إلى تأثير الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية من خلال، وضع خرائط تفسيرية للأحداث الداخلية، والخارجية التي تفرض على صنع القرار الاستراتيجي، كما تحدد الثقافة الطريقة التي تجمع بها الإدارة العليا المعلومات، والطريقة التي يتم بها النظر، وتفسير البيئة، وموارد المؤسسة، هذا الذي يؤثر على اتخاذ القرار الاستراتيجي؛

الفرع الثاني: مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية: والتي مفادها:

"يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجية المؤسسة"

حيث تم تأكيد هذه الفرضية في دراستنا عبر تأكيد الفرضيات الفرعية لها، حيث خلصت دراستنا إلى أن سلوك القائد يؤثر إيجاباً وبدرجة متوسطة إلى قوية على الأداء، وأن الهيكل التنظيمي يؤثر إيجاباً وبدرجة متوسطة إلى قوية على الأداء، والرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً وبدرجة متوسطة إلى قوية على الأداء، عند درجات الحرية (116) ومستوى الخطأ (0,05)، وقد توافق هذا بشكل جزئي مع نتائج الدراسات الموالية:

- أشار عبد الله بن عطية الزهراني (2007)، في دراسته التي تحمل عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة-"، إلى وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين طبيعة نشاط المنظمة (ثقافة النشاط) و كفاءة أداء العاملين؛

- أشارت دراسة M. Shakil Ahmad (2012)، والتي تحمل عنوان "Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistan"، إلى انه توجد علاقة إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية مع أداء الممارسات الإدارية؛

- أشارت دراسة John P. Kotter et James L. Heskett (1992)، والتي تحمل عنوان "Corporate Culture and Performance"، إلى أنه تؤثر ثقافة المؤسسة بشكل كبير على النتائج

الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل، و تلعب الثقافة دورا كبيرا في نجاح المؤسسات، كما أنها تمثل العامل الذي يحدد نجاح أو فشل المؤسسة في ظل تغيرات بيئة المؤسسة؛

- أشارت دراسة Mashal Ahmed و Saima Shafiq (2014)، والتي تحمل عنوان "The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance -A Case Study of Telecom Sector-"، إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحقيق الهدف التنظيمي، كما تشجع المؤسسات العمل الجماعي، والعمال الذين يشجعون العمل الجماعي هم أكثر ارتياحا لعملهم و مع مشرفهم، وتعمل المؤسسة بنظام حوافز مشجع، مما يزيد من أداء الموظفين وأيضا أداء المنظمة؛

- دراسة Fakhar Shahzad و Rana Adeel Luqman و Ayesha Rashid Khan، و Lalarukh Shabbir (2012)، والتي تحمل عنوان "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance -An Overview-"، أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعمال، و تبني ثقافة المنظمة يساعد الموظفين على القيام بعملهم بكفاءة وفعالية، أداء الموظفين يؤدي إلى الزيادة في صافي أرباح المنظمة؛

- وأشارت دراسة Nebojša Janićijević (2012)، والتي تحمل عنوان "Organizational Culture and Strategy"، إلى تأثير الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية من خلال إضفاء الشرعية على الاستراتيجية، أو نزع الشرعية عنها، اعتمادا على الاتساق بين القيم الثقافية، والاستراتيجية المختارة، وعندما تقوم الثقافة بإضفاء الشرعية على الاستراتيجية، فإنها تسهل إلى حد كبير تنفيذ الاستراتيجية، وعندما تقوم الثقافة بإفقاد شرعية الاستراتيجية من وجهة نظر الموظفين والمديرين، فإنه يجعل تنفيذ الاستراتيجية المختارة شبه مستحيل؛

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، تم التوصل إلى عدة نتائج يمكن عرضها كالتالي:

❖ ساد المؤسسات محل الدراسة ثلاثة أنماط قيادية، وهي: النمط القيادي الديمقراطي، وهو مطابق للنمط السادس من نموذج المشاركة في صنع القرار لكل من تننباوم Tannenbaum و شميت Schmidt؛ النمط القيادي المتساهل، وهو مطابق للنمط السابع من نموذج المشاركة في صنع القرار لكل من تننباوم Tannenbaum و شميت Schmidt؛ النمط القيادي الأوتوقراطي، وهو مطابق للنمط الثالث من نموذج المشاركة في صنع القرار لكل من تننباوم Tannenbaum و شميت Schmidt؛

❖ كان تأثير أنماط القيادة على بعد اتخاذ القرار إيجابيا، و متباينا من حيث القوة، إذ أن النمط القيادي الديمقراطي يؤثر إيجابا، وبدرجة متوسطة على اتخاذ القرار؛ في حين أن النمط القيادي المتساهل يؤثر إيجابيا، وبدرجة ضعيفة على اتخاذ القرار، أما النمط القيادي الأوتوقراطي فيؤثر إيجابا، وبدرجة ضعيفة جدا على اتخاذ القرار، كما أن عدم مقاومة العاملين للقرارات يؤثر إيجابا، وبدرجة ضعيفة على اتخاذ القرار؛ ومنه يمكننا إستنتاج وجود أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة للبعد القيادي متمثلا في أنماط القيادة، على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة؛

❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة للبعد القيادي للثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية؛

❖ الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة، حسب أعمال هاندي Handy، ينتمي إلى ثقافة النادي أو السلطة (Power or Club)؛ ويؤثر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار عن طريق، وزن القرارات السابقة (طبيعة التسيير السابق)، والتسلسل الهرمي للقرار (المركزية)، و الانحرافات المختلفة للمعلومات (طبيعة قنوات الإتصال)، و طبيعة الفريق المسير (أعضاء قدامى، أعضاء جدد، مزيج من الأعضاء القدامى والجدد)، ومختلف حالات السلطة (مالك المؤسسة، مجلس إدارة مستقل، أصحاب أكبر حصة من الأسهم)؛

❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة متوسطة للبعد التنظيمي متمثلا في الهيكل التنظيمي، على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة؛

- ❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة متوسطة للبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية؛
- ❖ يؤثر الرضا الوظيفي على جودة اتخاذ القرار، إذ إن الرضا الوظيفي يعد دافعا رئيسيا، يدفع متخذ القرار لبذل جهود أكبر، من أجل اتخاذ القرارات الجيدة، في حين أن انخفاض الرضا الوظيفي يؤدي إلى عدم مبالاة متخذ القرار بجودة القرار، و بانعكاساته على المؤسسة، كما أن الرضا الوظيفي يعمل على تذليل العقبات، والمصاعب التي يمكن أن تواجه عملية القرار؛
- ❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة جدا للبعد الإنساني ممثلا في الرضا الوظيفي، على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة؛
- ❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة جدا للبعد الإنساني للثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية؛
- ❖ بما أن الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى كلها كانت محققة، ما يؤكد الفرضية الرئيسية الأولى ويثبت تحققها، حيث يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة؛
- ❖ يؤثر سلوك القائد على أداء العمال من خلال التأثير في عمل العامل، التأثير في عمل الفريق، التأثير في اتجاهات العاملين، هذا السلوك للقائد يؤثر إيجابا، وبدرجة ضعيفة على الأداء؛
- ❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة للبعد القيادي ممثلا في سلوك القائد على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛
- ❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة للبعد القيادي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية؛
- ❖ الهيكل التنظيمي يؤثر إيجابا، وبدرجة ضعيفة على الأداء، كما أنه يؤثر إيجابا، وبدرجة متوسطة على أبعاد الأداء (النمو والتطوير، الثبات والاستقرار، الكفاءة الإنتاجية)؛
- ❖ يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة للبعد التنظيمي ممثلا في الهيكل التنظيمي، على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

- ❖ يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة للبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛
- ❖ يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء عن طريق معدل دوران العمل، ومعدل الغياب؛ وهذا الأثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة جدا على الأداء؛
- ❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة للبعد الإنساني متمثلا في الرضا الوظيفي، على بعد الأداء لتنفيذ استراتيجية المؤسسة؛
- ❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة للبعد الإنساني للثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛
- ❖ بما أن الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية كلها كانت محققة، ما يؤكد الفرضية الرئيسية الثانية ويثبت تحققها، حيث يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة؛
- ❖ بما أن الفرضيتين الرئيسيتين للدراسة محقتان، فيمكننا إستنتاج وجود أثر إيجابي، بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسات المتوسطة لولاية سطيف.

خلاصة الفصل

لقد تم من خلال هذا الفصل وصف منهج الدراسة وعينتها، وكذا الأدوات المستخدمة فيها، مع إبراز كيفية إعدادها، واختبار صدقها، وثباتها، كما تضمن وصفاً لمختلف الأدوات، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث من أجل تحليل الدراسة، واختبار الفرضيات، وكذا تحليلها، وقد تم اختبار الفرضيات بغرض تأكيدها أو نفيها، ووصلنا في الأخير إلى نتائج تؤكد صحة الفرضيات، حيث تم تأكيد الفرضيات الرئيسية للدراسة، والمتمثلة في التالي:

- يوجد أثر للثقافة التنظيمية على صياغة استراتيجية المؤسسة.
- يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

الأخوات

الخاتمة

إن التطورات الاقتصادية الأخيرة، والتغيرات المستمرة، وغير المنتظمة للمحيط الخارجي، دفعت المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها، وأحجامها، إلى البحث عن التميز عن منافسيها، والحفاظ عليه وتحسينه، كما أصبح هدفها الأول والأخير هو البقاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال اتباع الاستراتيجيات المناسبة، والملائمة للمؤسسات، وظروف بيئتها الداخلية والخارجية، حيث الموازنة الخارجية تسمح باقتناص الفرص وتجنب التهديدات، أما الموازنة الداخلية فهي تسمح بتحقيق الفاعلية والفعالية، وتعد الثقافة التنظيمية من أهم المحددات التي تسمح، وتسهل هذه الموازنة، وتحقيق الفاعلية والفعالية؛ وقد حاولنا في هذه الدراسة إبراز الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية باستخدام أبعادها على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، حيث تميزت هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى، باعتمادها على دراسة أثر المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية على أبعاد كل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، حيث اخترنا الهيكل التنظيمي الذي يعتبر المكون الرئيسي للبعد التنظيمي للثقافة، واخترنا أيضا أنماط القيادة وسلوك القائد الذين يعتبران أهم مكونين للبعد القيادي للثقافة التنظيمية، واخترنا كذلك الرضا الوظيفي الذي هو أهم مكون للبعد الإنساني للثقافة التنظيمية، وقمنا بدراسة أثر هذه العناصر على بعد إتخاذ القرار بالنسبة لصياغة الاستراتيجية، وبعد الأداء بالنسبة لتنفيذ الاستراتيجية؛ واعتمدنا في ذلك الدراسات النظرية التي تمت من قبل حول هذه العلاقات، وقمنا بإسقاط عناصر الدراسة النظرية على الواقع الموجود في المؤسسات المتوسطة الصناعية، التي تنشط في ولاية سطيف؛ ولقد تم توزيع دراستنا على أربعة فصول، حيث اشتملت الثلاث فصول الأولى على الدراسة النظرية، أما الفصل الرابع والأخير فقد اشتمل على الدراسة الميدانية، وقد شملت الفصول النظرية على ما يلي:

في الفصل الأول تم من خلاله تناول الإطار النظري للثقافة التنظيمية، حيث انطلقنا من تطورها التاريخي، إذ انطلقت من منظور أنثروبولوجي لتصل في الأخير إلى منظور علم اجتماع المنظمات، ما يدل على تطورها الكبير وزيادة أهميتها، كما تطرقنا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، وتعريفها، وخلصنا إلى أن الثقافة التنظيمية هي "مجموع" كل الشخصيات في المجموعة، و في المؤسسة، وتحدد الطريقة الخاصة التي من خلالها تتصرف المؤسسة في كل مستوياتها، و هدفها الرئيسي تشارك المعارف، وخلق مساحة من التعاون بين العمال

على المستويين الأفقي والعمودي للمؤسسة؛ تطرقنا كذلك إلى عناصر الثقافة التنظيمية المكونة من مجموعتين رئيسيتين هما: الإشارات الثقافية، والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة؛ وتطرقنا كذلك للمستويات الأربعة للثقافة التنظيمية (ثقافة المجتمع، ثقافة النشاط، الثقافة الداخلية للمنظمة، ثقافة الجماعات المهنية)؛ وركزنا على الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية (البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني)، ومكونات كل بعد، واخترنا أهم مكون من كل بعد، حيث أخذنا أنماط القيادة وسلوك القائد من البعد القيادي للثقافة التنظيمية وقمنا بدراسة أثر الثقافة عليها، وأخذنا الهيكل التنظيمي من البعد التنظيمي للثقافة، وقمنا بدراسة أثر الثقافة عليه، وأخذنا الرضا الوظيفي من البعد الإنساني للثقافة، وقمنا بدراسة أثر الثقافة التنظيمية عليه.

أما الفصل الثاني فاستعرضنا فيه الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية، واتفقنا على تعريف شامل لها على أنها منظومة متكاملة من العمليات ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، تعمل على صياغة إستراتيجية مناسبة لمتغيرات البيئتين، تنفيذها، الرقابة على تطبيقها، وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات الأساسية المؤثرة على المؤسسة، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية، و تنافسية لها، وضمان نموها واستمرارها؛ ثم ذكرنا أن للإدارة الاستراتيجية أربعة مستويات هي: إستراتيجيات الإدارة العليا، إستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، الإستراتيجيات الوظيفية، الإستراتيجيات التشغيلية؛ ثم تطرقنا إلى مراحل الإدارة الاستراتيجية من صياغة الاستراتيجية التي قلنا عنها إنها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص، والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المؤسسة من نواحي قوة أو ضعف؛ تنفيذ الاستراتيجية، وهو وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات، والبرامج، والميزانيات، والإجراءات؛ التقييم والرقابة الاستراتيجية، والتي تعني متابعة تنفيذ الأعمال، والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط، والأهداف الموضوعية، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وفي الوقت المناسب؛ واستعرضنا كذلك أبعاد كل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، كما قمنا بإختيار كل من بعد إتخاذ القرار بالنسبة لصياغة الاستراتيجية، وبعد الأداء بالنسبة لتنفيذ الاستراتيجية، وقمنا بتوضيحهما والتفصيل في مكوناتهما.

في الفصل الثالث حاولنا في هذا الفصل تحديد أثر كل من مكونات أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيادة، الهيكل التنظيمي، والرضا الوظيفي، مع كل من بعدي إتخاذ القرار، والأداء بالنسبة لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وقمنا بدراسة هذا الأثر نظريا من خلال دراسة وتحليل مختلف البحوث، من كتب ومقالات،

ورقات بحثية، فقمنا بدراسة أثر القيادة عن طريق دراسة أثر نمط القيادة على اتخاذ القرار، وأثر سلوك القائد على الأداء، و درسنا أثر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار، والأداء، وأخيرا درسنا أثر الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار، والأداء.

ومن خلال الفصول النظرية وصلنا إلى عدة نتائج هي:

❖ الثقافة التنظيمية تعتبر المحدد الرئيسي لنمط القيادة في المنظمة، كما أنها تعتبر العامل المشترك بين القيادة، والعاملين، والرابط بينهما الذي يسمح بالمواءمة بين أهداف القيادة، وأهداف العمال، كما أن لها دور تقليص الفجوة الموجودة بين القادة والعاملين؛

❖ تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي من خلال تحديد نمط تقسيم العمل، فحسب كل ثقافة معينة نجد تقسيما معيناً للعمل، قنوات اتصال معينة، مركزاً معيناً للسلطة؛

❖ تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال الجانب المعنوي المتمثل في القيم، التي تعمل على تقليص الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة، التي تعتبر السبب الرئيسي لظاهرة الصراع التنظيمي، كما تؤثر من خلال الجانب السلوكي المتمثل في العادات والتقاليد، التي تساهم في القضاء على السلوكيات غير المرغوبة من قبل العمل، وتؤثر أيضاً من خلال الجانب المادي المتمثل في البيئة المادية للعمل (الإضاءة، نوعية الهواء الداخلي، الراحة...)، التي تُساعد على الحد من الغياب وتحسين الرضا الوظيفي؛

❖ يؤثر نمط القيادة على اتخاذ القرار، حيث يؤثر على جودة القرار، إذ بالرغم من أن القادة يتخذون القرارات نيابة عن المنظمات التي يعملون بها، إلا أن شخصياتهم، وسلوكهم، والبيئة لها تأثير كبير على قراراتهم؛

❖ يؤثر سلوك القائد على الأداء من خلال عدة وسائل وأساليب يستخدمها لتحسين أداء العاملين أو التي تساعدهم في ذلك، وهي: تحفيز العاملين، مساعدتهم في إنجاز العمل، خلق روح الفريق بينهم، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمنظمة...؛

❖ يؤثر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار عن طريق: وزن القرارات السابقة (طبيعة التسيير السابق)، والتسلسل الهرمي للقرار (المركزية)، و الإنحرافات المختلفة للمعلومات (طبيعة قنوات الاتصال)، و طبيعة الفريق

المسير (أعضاء قدامى، أعضاء جدد، مزيج من الأعضاء القدامى والجدد)، ومختلف حالات السلطة (مالك المؤسسة، مجلس إدارة مستقل، أصحاب أكبر حصة من الأسهم)؛

❖ يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء، إذ إن الاستراتيجية تولد من رحم الهيكل التنظيمي، فإن هذا الأخير يعزز العديد من القيود، و المحددات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، بمعنى أنه لا يمكن اعتبار الاستراتيجية هي ناتج تفكير مجرد لرغبات الإدارة العليا في منظمات الأعمال، بل هي مراحل للمساواة، والرؤى، والحوار بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي؛

❖ يؤثر الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار، حيث إن الرضا الوظيفي يعد دافعا رئيسيا يدفع متخذ القرار لبذل مجهود أكبر من أجل اتخاذ القرارات الجيدة، في حين أن انخفاض الرضا الوظيفي يؤدي إلى عدم مبالاة متخذ القرار بجودة القرار، و بانعكاساته على المؤسسة؛

❖ يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء عن طريق معدل دوران العمل، حيث كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل معدل الدوران إلى الانخفاض، معدل الغياب، إذ كلما ارتفع الرضا الوظيفي ينخفض معدل الغياب، الإصابات، حيث توجد علاقة سلبية بين نسبة الحوادث، والإصابات، وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

وأخيرا في الفصل الرابع وهو الفصل التطبيقي، الذي كان يهدف إلى إسقاط ما قمنا به في الجانب النظري، بما هو موجود فعليا في عينة الدراسة، وقد انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي، واستعملنا طريقة المنهج المتكامل في البحوث الإنسانية، الذي يستند على حقيقة وجود ارتباط، وتلازم بين الإطار العلمي للبحث (أي الفكر النظري)، وبين الواقع العملي (أي المجال التطبيقي)، و يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات المتوسطة الصناعية بولاية سطيف، وتم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية Purposive Simple في اختيار العينة، حيث قمنا باختيار 25 مؤسسة صناعية متوسطة، من بين 98 مؤسسة متوسطة صناعية تنشط في ولاية سطيف، واستعملنا عدة مصادر لجمع المعلومات، لكن أهمها كان الاستبيان، حيث تم توزيع 200 استبيان على مختلف الإطارات العليا لعينة الدراسة، في حين كان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة هو 117، لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 22 والذي يرمز له (SPSS.22)، واستخدمنا عدة المقاييس الإحصائية هي: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط

الحسابي، المتوسط الفرضي، الانحراف المعياري، الانحدار، معامل الارتباط R، ...، وفي الأخير توصلنا إلى عدة نتائج هي:

❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة عند مستوى خطأ (0.05)، ودرجة حرية (116)، للبعد القيادي متمثلاً في أنماط القيادة، على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة؛

❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة متوسطة عند مستوى خطأ (0.05)، ودرجة حرية (116)، للبعد التنظيمي متمثلاً في الهيكل التنظيمي، على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة؛

❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة جداً عند مستوى خطأ (0.05)، ودرجة حرية (116)، للبعد الإنساني متمثلاً في الرضا الوظيفي، على بعد اتخاذ القرار لصياغة استراتيجية المؤسسة؛

❖ تأكيد الفرضية الرئيسية الأولى، حيث يوجد أثر إيجابي، بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاثة، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة؛

❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة عند مستوى خطأ (0.05)، ودرجة حرية (116)، للبعد القيادي متمثلاً في سلوك القائد على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

❖ يوجد أثر إيجابي، بدرجة ضعيفة عند مستوى خطأ (0.05)، ودرجة حرية (116)، للبعد التنظيمي متمثلاً في الهيكل التنظيمي، على بعد الأداء في تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

❖ يوجد أثر إيجابي، وبدرجة ضعيفة عند مستوى خطأ (0.05)، ودرجة حرية (116)، للبعد الإنساني متمثلاً في الرضا الوظيفي، على بعد الأداء لتنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

❖ تأكيد الفرضية الرئيسية الثانية، حيث يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة؛

❖ وعليه مما سبق فيمكننا الإجابة على السؤال الرئيسي لهذا البحث بأنه يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة للثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

من خلال هذه الدراسة وصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات، نرجو أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات محل الدراسة، أو المؤسسات التي تمتلك نفس هذه الظروف:

❖ يجب أن يكون الاهتمام الأكبر بالجانب القيادي في المؤسسة، حيث مما لاحظناه أنه لا يوجد اهتمام بهذا الجانب، حيث إنه حسب عمال المؤسسات، فإن معظم المديرين في المؤسسة لا يمتلكون المقومات القيادية، أي أنهم مديرون أكثر منهم قادة، ما يعني وجود آثار سلبية على أداء العمال، وعلى المؤسسة ككل، وعليه يجب على المؤسسة إعادة دراسة معاييرها للتوظيف، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والقيام بمحاولات أكبر لإشراك العاملين في إتخاذ القرار، ومحاربة كامل الأسباب والظروف التي تحول دون أداء كامل أفراد المؤسسة لعملهم بفعالية وفاعلية؛

❖ تميزت المؤسسات محل الدراسة بمركزية كبيرة في إتخاذ القرار، وبصعوبة انتقال المعلومات، وتوقفها بعض المرات عند أشخاص معينين، وعد مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، وهذه أمور تؤثر على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، لذا يجب على إدارة المؤسسات محل الدراسة القيام بتغيير هيكلها التنظيمية إلى هيكل مرنة، والقيام بتفويض للسلطة، والقيام بإشراك العمال في إتخاذ القرار، وخلق قنوات اتصال فعالة، وذلك للسماح للمعلومة بالانتقال بسرعة وسلاسة، بغرض استغلالها في الوقت المناسب، ومنه اقتناص الفرص، وتجنب التهديدات؛

❖ يوجد عدم اهتمام كبير بالجانب الإنساني في المؤسسة، حيث إن الإدارة لا تقوم بمجهودات للقيام بإرضاء عمالها سواء كان عن طريق مختلف أنواع التحفيز، أو ظروف العمل، وهو ما يمكن أن يسبب ظهور معارضة لتنفيذ القرارات، وظهور سلوكيات سلبية من قبل العمال، مثل ارتفاع معدل الغيابات، ومعدل دوران العمل...، لذا يجب على الإدارة بذل مجهودات أكبر لغرض رفع الرضا الوظيفي للعمال، من خلال القيام بتحفيزات للعمال أصحاب الأداء العالي، القيام بخلق جمعية خدمات للعمال تقوم بالقيام بنشاطات ترفيهية من تكريمات، رحلات، مخيمات...

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، مع إجراء دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية المتوسطة بولاية سطيف، ومن

خلال مسار التحليل النظري، وكذا التطبيقي الذي تم التركيز عليه من خلال البحث، تبين أن هناك العديد من الجوانب والإشكالات الجديدة لمواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها النظرية والتطبيقية:

- ❖ أثر الثقافة التنظيمية على التقييم والرقابة الاستراتيجية؛
- ❖ دور الثقافة التنظيمية في نجاح إستراتيجية الاندماج في المؤسسات؛
- ❖ دور الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسات متعددة الجنسيات؛
- ❖ دور الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات؛
- ❖ دور الثقافة التنظيمية في قيادة التغيير التنظيمي في المؤسسات.

المراجع

المراجع

I. المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1. العلامي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية، قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
2. القريوتي محمد، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2000.
3. السيد إسماعيل محمد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.
4. الصباب أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، جدة، 2002.
5. الصرايرة محمد، محمد عايش، الاتصال التنظيمي إطار نظري، ط1، دار زهران، الأردن، 1999.
6. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989.
7. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2000.
8. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، ط1، دار الوفاء، المنصورة، 2000.
9. الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999.
10. أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
11. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002.

12. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
13. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
14. احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003.
15. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012.
16. العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003.
17. آلان ويلمز، سالي وودوارد، بول ديسون، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004.
18. الغالي طاهر محسن منصور، ادريس وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
19. احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1985.
20. بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2009.
21. بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، بسكرة، الجزائر، 2008.
22. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998.
23. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
24. ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

25. ثابت عبد الرحمان ادريس، ادارة الاعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
26. جاريت جونز، شارلز هيل، الادارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ط4، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
27. جبة طارق رشدي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
28. جمال الدين مرسى، إدريس ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
29. جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
30. جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة- ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
31. جمال الدين مرسى، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
32. جميل احمد توفيق، مذكرات في ادارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1975.
33. جميل احمد توفيق، ادارة الاعمال -مدخل وظيفي-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
34. جواد شوقي ناجي، ادارة الاعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1996.
35. جواد شوقي ناجي، إدارة الاستراتيجية، ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
36. حامد احمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
37. حسن محمد أحمد محمد مختار، الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.

38. حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات-، ط1، دار زهران، الاردن، 1999.
39. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2000.
40. حسين محمود حريم، مبادئ الادارة الحديثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006.
41. خالد عبد الرحمان الهيتي، التنظيم الصناعي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999 .
42. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، عمان، 2016.
43. خضير كاضم حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار حامد، ط1، 2009.
44. ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
45. راوية حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
46. راوية حسن، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.
47. رعد حسن الصرن، نظرية الادارة والاعمال، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
48. زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005.
49. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (اطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
50. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الاعمال، المفاهيم والاسس والتطبيقات، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض، ط1، 2009.

51. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
52. سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1994.
53. سكيننة بن حمودة، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
54. سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005.
55. شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار مكتبة الحامد، عمان، 2000.
56. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال (منظور كلي)، ط 1، دار الحامد للنشر، عمان، 2000.
57. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
58. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
59. طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002.
60. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
61. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993.
62. ظاهر الكلالدة ، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان ، 1997.
63. عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات -سياسات إدارية-، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.

64. عايدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989.
65. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط2، دار كليوباترا، القاهرة، 1999.
66. عايدة سيد خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
67. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن 21)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 .
68. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
69. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
70. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
71. عبد السلام أبو قحف، سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
72. عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار الروضة، دمشق، 2003.
73. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المبادئ والاستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
74. عصفور أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الافراد و اثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2008.
75. علي الحمادي، ثلاثون طريقة لتوليد الأفكار الابداعية، دار ابن حزم، بيروت، 1999.
76. علي السلمي، السلوك الانساني في الادارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.

77. علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 .
78. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
79. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
80. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1984.
81. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
82. عليوة السيد، تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد، دار السماح ، القاهرة، 2000.
83. عمر غنائم، علي الشرقاوي، تنظيم و ادارة الاعمال: الاسس والاصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984.
84. عمر وصفي عقيلي، الادارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1997.
85. فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 .
86. فرانسيس ديف، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
87. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية -مفاهيمها، مداخلها، عملياتها-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
88. قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار الكندي، اربد، 1999.
89. كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية -العولمة والمنافسة-، دار وائل، عمان، الاردن، ط1، 2004.

90. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1992.
91. كنعان نواف، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
92. محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
93. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، عمان، 2003.
94. محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2004.
95. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الانسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2008.
96. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، ط2، 2003.
97. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004.
98. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
99. مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
100. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2011.
101. محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

102. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008.
103. محمد موفق حديد، الادارة العامة هيكلية الأجهزة: وضع السياسات وتنفيذ البرنامج الحكومي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
104. محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008.
105. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
106. محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية: الاصول و الاسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
107. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
108. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
109. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة العامة: النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2004.
110. مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999.
111. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008.

112. محمد بوهزة، إستراتيجية ونظم التسيير في المؤسسة، (مطبوعة غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2001.
113. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
114. منى عطية خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية: من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009.
115. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
116. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، الاسكندرية، 2000.
117. محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995.
118. محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
119. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة -النظريات والعمليات والوظائف-، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
120. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
121. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، 2000.
122. مصطفى ابو زيد فهمي، حسين عثمان، الادارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية 2003.
123. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة أزاريطية، الاسكندرية، 2003.
124. محسن محمود عناصره، مروان محمد بن احمد، القيادة و الاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
125. محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.

126. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1992.
127. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.
128. ناصر محمد العديلي، القادة والمديررون وثقافة المنظمة، معهد الادارة العامة، الرياض، 2002.
129. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
130. نعمة عباس خفاجي، الإدارة الاستراتيجية -المدخل والمفاهيم والعمليات-، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
131. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
132. نبيل مرسي خليل، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد -تنفيذ -مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006 .
133. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001 .
134. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
135. نواف سالم كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
136. هارولد ليقت، الإدارة الرائدة -بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات- ، ترجمة: طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987.
137. ويتون دفيد، تيم كاميرون، العلاقات التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، 2001.
138. ويتلي ريشارد، هيسان ديان، الإدارة بالعملاء، ترجمة عبد الرحمن توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية بميك، 1998.

2. البحوث الجامعية

1. محمد محمد آل ياسين، ادراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة: العلاقة والأثر -دراسة ميدانية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن-، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1998.
2. ناصر دادي عدوين، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة العمومية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1998.
3. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
4. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

3. المقالات

1. حامد بدر، "الرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريب والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد رقم 03، 1983.
2. عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جوده، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
3. عبد الرحمان يوسف درويش، "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي"، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الاول، 1999.
4. عائدة سيد حطاب، "نحو مدخل للتخطيط الإستراتيجي بالوحدات الاقتصادية بالقطاع العام في ظل تحديث السلام"، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، أكتوبر 1980.

4. الملتقيات

1. أحمد بوشناقفة، وأحمد بوسهمين، "أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005.
2. حريم حسين و رشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005.
3. عبد الله احمد سالم، "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل"، ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة المملكة المغربية، 2010.
4. عثمان فراج، "الثقافة والتسيير، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي"، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
5. غانم جمال عبد الرسول، "طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكلة التنظيمي في منشآت الأعمال"، بحث غير منشور، المؤتمر العلمي الاول لجامعة القادسية، 1995.

5. مواقع الانترنت

1. أحمد الكردي، "الثقافة التنظيمية"، بتاريخ: 2013/12/21، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67893/posts/277410>، تم الإطلاع
2. آدم أمي، "أهمية السلوك الانساني في العمل الاداري"، بتاريخ: 2016/09/17، <http://www.startimes.com/f.aspx?t=19595597>، تم الإطلاع

3. "الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة"،
<http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t28326.html>، تم الإطلاع بتاريخ:
 2016/09/25.
4. "الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة"،
<http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t28326.html>، تم الإطلاع بتاريخ:
 2016/09/25.
5. بلكرمي وداد، "ديب نورة، تأثير الموارد البشرية على الأداء في وحدة نوميديا لإنتاج الحليب
 ومشتقاته"، <http://etudiantdz.net/vb/t12943.html>، تم الإطلاع بتاريخ: 2016/09/15.
6. جلال عبد الحليم، "الرضا الوظيفي المفهوم والأهمية"،
<http://www.khass.com/vb/showthread.php?t=16768>، تم الإطلاع بتاريخ:
 2016/10/20.
7. سعود عبد العزيز الشمري، "ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة"، مجلة الكهرباء، العدد 08، انظر موقع
www.alkahraba.com، تم الاطلاع بتاريخ: 2015/03/22.
8. عبد الله بن سالم أحمد الزهراني، "نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات
 التعليم العالي السعودية - نموذج تحليلي -"،
[http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4290527/res%](http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4290527/res%203.doc)
 203.doc، تم الإطلاع بتاريخ: 2016/09/15.
9. مصطفى الراجحي، "الإهمال والغياب شعار مقدس لدى جل موظفي البلدية وبقية المؤسسات"،
<http://oujda-portail.net/ma-12856.html>، تم الإطلاع بتاريخ: 2016/09/17.

II. المراجع باللغة الأجنبية

1. Livres

1. Adolf A. Berle & Gardiner C. Means, **The Modern Corporation and Private Property**, Transaction Publishers, New York, U.S.A, 1935.

2. AKTOUF O., **Le Management entre tradition et Renouveau**, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 3^{ème} éd, 1999.
3. Alfred Chandler, **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise**, THE M.I.T PRESS, Cambridge, 1962.
4. Alfred Chandler, **Stratégies et structures de l'entreprise**, Ed d'Organisation, Paris, 1989.
5. B. MARTORY, D.CROZET, **Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances**, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002.
6. Bediean A. G., & Zammuto R. F. , **Organization, theory and Design**, chicago , The Dryden press, 1991.
7. BRILMAN J., **The Economist: Making Strategy**, Les Meilleures Pratiques du Management. D'organisation, Paris, 3^{ème} éd, 2001.
8. Bowman C., & Asch D., **Management Strategy**, Macmillan press, London, 1996.
9. Cameron K. S. et Quinn R. E., **Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on The Competitive Value Framework**, Ed Prentice Hall Series in Organizational Development, 1999.
10. Chantal Bussenault, Martin Prétet , **Organisation et Gestion de L'entreprise**, vuibert, paris, 1991.
11. Connor.Palrich, **Organizations: Theory & Design**, Science Research associates, Chicago, U.S.A.
12. Daft R. L., **Organization theory and Design**, South western collège publishing of Thomosn learning, 7th ed, U.S.A.
13. David Holt, **Management: Principal and practices**, 3rd Edition, Englewood cliffs, New Jersey, 1993.
14. Donnelly James, Gibson James & Ivancevich John, **Fundamentals of Management**, Richard D. Irwin inc , 7th edition, Boston, U.S.A.
15. Dutta Ratna, **Values in models of Modernization**, Vikas Publications, London, 1990.

16. Eric Delavallée, **la culture d'entreprise, (pour manager autrement)**, édition d'organisation, paris, 2002.
17. Gilles Bressy et Christian Kankoyt, **Economie d'entreprise**, 4 édition Dalloz. Paris, 1998.
18. H. Boislandelle, **Dictionnaire de gestion**, Ed Economica, Paris, 1998.
19. Henry Mintzberg, **Structure et dynamiques de l'organisation**, Edition d'organisation, 18^{ème} Edition, Paris, 2005.
20. J. P. Kotter, J. Heskett, **Culture et Performance (Le Second Souffle de L'entreprise)**, ed organisation, paris, 1991.
21. Jauch R. & Glueck W., **Business Policy and Strategic Management**, 5th ed , Mc Grow . Hill, Inc company, New York, 1988.
22. Jean Pierre Helfer et autres, **Management Stratégie et Organisation**, Librairie vuibert, paris, 1996.
23. John Gardner, **L'art de Diriger**, ed Nouveaux horizons, Paris, 1990.
24. John Thompson & Frank Martin, **Strategic Management -Awareness and Change-**, 5th edition, South Western CENGAGE Learning, 2005.
25. Johnson G. & Scoles H., Whittington R., Fréry F., **Stratégique**, 7^{ème} Ed, Pearson Education , Paris, 2005.
26. Kalika M et autres, **Management Stratégie et Organisation**, Vuibert, Paris, 2^{ème} Ed, 1998.
27. Kamel Hamdi, **L'art d'être chef**, Éditions Rouibah, Alger, 1998.
28. Kanter, R.M. **When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990's**, Simon and Schuster, New York, 1989.
29. M. Darbalet, L. Izard, M. Scaramuzza, **Notions fondamentales de gestion d'entreprise**, Ed Foucher, Paris, 1995.
30. Marcel Laflam, **Le management: approche systématique**, Getane Morin, Canada, 1981.

31. Martnet A. C. et Thietarrt R. A., **Stratégies: Actualité et Futurs de la Recherche**, éd. Vuibert, Paris, 2001.
32. Martine Reuzeau, **Economie D'entreprise: Organisation, Gestion Stratégie D'entreprise**, Ed ESKA, parie, 1993.
33. Maurice Thevenet, **La Culture D'entreprise**, Puf, Paris, 2003.
34. Michael Porter, **Competitive Advantage Of Nations**, The Free press, New York, 1990.
35. Michel Garvais, **Contrôle de gestion**, Ed Economica, Paris, 1994.
36. Mintzberg H., Alhstrand B. et Lampel J., **Safari En Pays Stratégie : L'exploration Des Grand Courant De La Pensée Strategique**, Ed Village Mondial, Paris, 1999.
37. Mintzberg H. & Quinn J., **The Strategy Process Concepts & Contexts**, 1st Ed, Prentice- Hall International, U. S. A, 1991.
38. Mondy Wayne & Premeaux Shane, **Management Concepts: Practices And Skills**, Prentice Hall, 7th ed, New Jersey , U.S.A, 1995.
39. Naraynan V. & Nath R., **Organizational Theory: A strategic Approach**, Richard. D, Irwin Inc, U.S.A, 1993.
40. Bescos P., Mendoza C., **Le Management De Performance**, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 1994.
41. Pascal Laurant & Français Bouard , **Economie d'entreprise**, BTS Tome 2, éditions d'organisations, Paris 1997.
42. Pesqueux Y., **L'entreprise Multiculturelle**, Ed Harmattan, Paris, 2004.
43. Philippe Kotler & Bernard Dubois, **Marketing Management**, Publi-Union, Dixième édition, Paris, 2000.
44. Philippe Schewbig, **Les communications de l'entreprise**, MC GRAW – HILL; Paris 1991.
45. Robert PAPIN, **L'art de Diriger**, Dunod, Paris, 1995.

-
46. Robbins S., **Organization Theory: structure, Design and applications**, Prentice Hall, New Jersey, 1990.
 47. Robbins S., **Management Concepts and Practices**, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 1984.
 48. Simons Robert P., **Performance management & control system for implementation strategy: Text & cases**, Harvard Business school press, Boston, 2000.
 49. Smircich L., **Concept of Culture and Organizational Analysis**, Administrative Science Quarterly, September 1983, Vol 28.
 50. Steven L. MC Shame & Mary Ann von Glinow, **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill, USA, 2000.
 51. Thietart R. A, **La Stratégie d'entreprise**, éd. Ediscience, Paris, 1996.
 52. Trice H. M., Bayer J. M., **The Cultures Of Work Organizations**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.
 53. Wheelen T. & Hunge D., **Strategic Management And Business Policy**, Wesley publishing co, New York, 1989.
 54. Wheelen T. & Hunger J., **Strategic Management Policy**, Wesley, U.S.A, 2005.
 55. Wright Peter, Kroll M. & Parnell J., **Strategic Management Concepts**, Prentice – Hall international, U.S.A, 1998.
 56. Yves Simon et Patriche Joffre, **Encyclopédie De Gestion**, 2^{ème} édition, Economica, 1997.

2. Recherches Scientifiques

1. Med Nuiga: "**La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel: Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine**", Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P.TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003.

2. Watts N. D., **"The Relationship Between IT-Business Alignment And Organizational Culture: An Exploratory Study"**, These de doctorat en science de gestion, Univesité de Memphis, 2005.

3. Revues Scientifique

1. Bernard C., **"Dimensions of Structure in effective organizations: Some Empirical Evidance"**, Academy of management, Journal of international Business Studies, N°05, 1974.
2. Choi D. Y., Gray E. R., **"Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies?"**, Business Horizons, Vol. 51, 2008.
3. Dalton Dan, Todor William, Spendolini M., Fielding M. G. & Porter L., **"Organizational Structure And Performance: A Critical Review"**, Academy of management Review, Vol 15, No 1, 1980.
4. Eric J. Wathor, **"The comparison of measures of Organization Structure"**, Academy of management Review Vol 6, No1, 1981.
5. Erickson Judith A., **"Corporate Culture: The Key to Safety Performance"**, Occupational Hazard, Vol. 62, 2000.
6. Fredickson. James, **"The strategic Decision process and organizational structure"**, Academy of management Review, Vol 11, No2, 1986.
7. Fredickson, James, W., **"The strategic Decision process and organizational structure"**, Academy of management Review, Vol 11, N°02, 1986.
8. Hall D. & Salas M., **"Les Contraintes Structurelles Du Processus Stratégique"**, Revue Française de gestion, N°23, 1979.
9. Hofstede.G et al, **"Mesuring Organizational Culture: A Qualitive and Quantative Study across twenty Cases"**, Administrative Science Quarterly, Vol 35, N°2, June 1990.
10. Monu F., & Sriram V., **"Innovation, Marketing Strategy, Environment And Performance"**, Journal of business Research, N°35, January 1996.

11. Mussche Guy, "**Les Relations Entre Stratégies Et Structures Dans L'entreprise**", In: *Revue économique*, volume 25, n°1, 1974.
12. Ouchi W. G., "**Markets, Bureaucracies, and Clans**", *Administrative Science Quarterly*, March 1980, Vol 24.
13. Swidler A., "**Culture in action: Symbols and Strategies**", *American Sociological Review*, Vol 51, Issue 2, 1986.
14. Venkatraman N., & Ramanujam V., "**Measurement Of Business Performance In Strategy Research A Comparison Of Approaches**", *Academy of management Review*, N°11, 1986.
15. Walton. Evie. J., "**The Comparsion Of Measures Of Organization Structure**", *Academy of management Review*, Vol G, No 1, 1981.

4. **Conferences Scientifique**

1. Guzman.I.R et al, "**Occupational Culture and Commitment in the IT Profession: A Multicountry Perspective**", In Proceeding of the twelfth America Conference on Information Systems, Acapulco, Mexico, August 4-6 2006.
2. Topliceanu G. D., Robin V., Merlo C., Girard Ph., "**A preliminary approach to consider organizational culture in the strategic design project management**", *Proceedings of ERIMA08*, 6-7th November, Porto, Portugal, 2008.
3. Walsh I. et Kefi H., "**The Spinning Top Model, a new path to Conseptualize Culture and Values: Applications to IS research**", In Twenty Ninth International Conference on Information Systems (ISIC), *Proceeding Association for Information Systems*, Paris, 2008.



الملاحق



الملاحق

الملحق رقم 03: الاستبيان في شكله النهائي

البيانات العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للمؤسسات محل الدراسات، لذا نرجو منكم التكرم بوضع دائرة حول رقم الإجابة الصحيحة أمام العبارة المناسبة:

1. الجنس:

ذكر

1

أنثى

2

2. العمر:

العمر بالتحديد:

1	30-21
2	40-31
3	50-41
4	51- فأكثر

3. عدد سنوات الخبرة:

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة بالتحديد:

في المؤسسة	
1	5-1
2	10-6
3	15-11
4	20-16
5	25-21
6	26- فأكثر

عدد سنوات الخبرة في المركز الحالي بالتحديد:

في المركز الحالي	
1	5-1
2	10-6
3	15-11
4	20-16
5	25-21
6	26- فأكثر

المحور الأول: الرضا الوظيفي

أولاً: أثر الرضا الوظيفي على اتخاذ القرار

من فضلك هل أنت موافق أو غير موافق على العبارات التالية، نرجوا منك وضع دائرة حول رقم الإجابة التي الأكثر تعبيراً عن رأيك.

رقم السؤال	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
1	أنت راض عن راتبك الشهري مقارنة برواتب العاملين بنفس مؤهلاتك في القطاعات الأخرى	5	4	3	2	1
2	أنت راض عن منصبك	5	4	3	2	1
3	راتبك يتناسب مع مؤهلك العلمي	5	4	3	2	1
4	راتبك يتناسب مع متطلبات المعيشة	5	4	3	2	1
5	تقدم الإدارة لك الشكر والعرفان أمام جميع الموظفين على ما قمت به من مجهود	5	4	3	2	1
6	تستخدم كل طاقتك في العمل	5	4	3	2	1
7	اتخاذ القرار يعمل على رفع مستوى الأداء بكفاءة	5	4	3	2	1
8	تجد معارضة من منفي القرار	1	2	3	4	5
9	تندم عن القرارات التي تتخذها في عملك	1	2	3	4	5
10	تشعر أن مكان عملك يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك	5	4	3	2	1
11	قراراتك التي تتخذها تلاقي قبولا من قبل العاملين المعنيين	5	4	3	2	1
12	تجد قبولا من منفي القرار	5	4	3	2	1
13	تشعر بالراحة عند مشاركتك في اتخاذ قرارات المؤسسة	5	4	3	2	1

ثانيا: أثر الرضا الوظيفي على الأداء

من فضلك هل أنت موافق أو غير موافق على العبارات التالية، نرجوا منك وضع دائرة حول رقم الإجابة التي الأكثر تعبيراً عن رأيك.

رقم السؤال	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
14	أنت راض عن أدائك في ممارسة مهنتك	5	4	3	2	1
15	تواجه مشاكل عند تنفيذ القرارات	1	2	3	4	5
16	هناك علاقة بين أدائك الوظيفي و الراحة النفسية مع زملائك في العمل	5	4	3	2	1
17	تشعر أن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك	5	4	3	2	1
18	تجد سهولة في تنفيذ القرارات	5	4	3	2	1
19	عند عدم رضاك عن عملك تقوم بتركه	1	2	3	4	5
20	عند عدم رضاك عن عملك ترتفع نسبة تغيبك عنه	1	2	3	4	5
21	المكافآت ترفع أداءك في عملك	5	4	3	2	1
22	يزداد رضاك عن عملك عندما يرتفع أداؤك	5	4	3	2	1
23	يزداد أداؤك عندما يرتفع رضاك عن عملك	5	4	3	2	1
24	تقييم الإدارة لأدائك يجلب لك الرضا	5	4	3	2	1
25	ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين	5	4	3	2	1

المحور الثاني: القيادة

أولاً: أثر أنماط القيادة على إتخاذ القرار

من فضلك هل أنت موافق أو غير موافق على العبارات التالية، نرجوا منك وضع دائرة حول رقم الإجابة التي الأكثر تعبيراً عن رأيك.

رقم السؤال	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
1. النمط الديمقراطي						
26	يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل و طرح الأفكار الجديدة	5	4	3	2	1
27	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار	5	4	3	2	1
28	يتعاطف رئيسي مع العمال الذين يعانون من صعوبات ومشاكل حقيقية	5	4	3	2	1
29	يعمل رئيسي على تشجيع و مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى افضل الحلول الممكنة لها	5	4	3	2	1
2. النمط المتساهل						
30	يتيح رئيسي اكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل	5	4	3	2	1
31	يعتمد رئيسي على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار و يقتصر دوره فقط في تقديم المشورة	5	4	3	2	1
32	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	5	4	3	2	1
33	يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات و التعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشكلة حادة	5	4	3	2	1
3. النمط الأوتوقراطي						
34	يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم أو حاجاتهم الشخصية	5	4	3	2	1
35	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	5	4	3	2	1
36	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها	5	4	3	2	1
37	يبدو رئيسي صارماً في التعامل مع الموظفين	5	4	3	2	1

4. مقاومة العاملين للقرار						
1	2	3	4	5	تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم و التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير	38
1	2	3	4	5	اشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه	39
1	2	3	4	5	يوجد اتصال جيد ودائم بين المسؤولين والعاملين لشرح و توضيح ما يستجد من تعليمات و معلومات حول التغيير بالمؤسسة	40
1	2	3	4	5	أرى أن قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة و أن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين	41

ثانياً: أثر سلوك القائد على الأداء

من فضلك هل أنت موافق أو غير موافق على العبارات التالية، نرجوا منك وضع دائرة حول رقم الإجابة التي الأكثر تعبيراً عن رأيك.

رقم السؤال	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
42	هناك تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف مرؤوسيك	5	4	3	2	1
43	في حالة إجابتك بموافق فما هو موقفك:	5	4	3	2	1
	1. ترجح أهداف المؤسسة	1	2	3	4	5
	2. ترجح أهداف المرؤوسين	5	4	3	2	1
44	3. تحاول التوفيق بينهما	5	4	3	2	1
	ما هي طريقتك باتخاذ القرار بشكل عام؟	5	4	3	2	1
	1. تتخذ القرار ثم تعلنه لمرؤوسيك لتنفيذه	1	2	3	4	5
	2. تتخذ القرار ثم تحاول إقناع المرؤوسين به	1	2	3	4	5
	3. تستشير المرؤوسين ثم تتخذ القرار	1	2	3	4	5
45	4. تشترك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار	5	4	3	2	1
	ما هي أهم الأمور التي تعيق عملك؟	5	4	3	2	1
	• كثرة المكالمات	1	2	3	4	5
	• كثرة الزيارات	1	2	3	4	5
	• كثرة الخلافات مع الرؤساء	1	2	3	4	5
46	• كثرة الخلافات مع المرؤوسين	1	2	3	4	5
	في حالة أداء المرؤوسين الجيد، ما هو موقفك؟	5	4	3	2	1
	1. تقديم الشكر	1	2	3	4	5
	2. المدح العلني	1	2	3	4	5
47	3. التوصية بالمكافأة	1	2	3	4	5
	في حال تقصير المرؤوسين في العمل، ماذا تفعل؟	5	4	3	2	1
	1. التأنيب	1	2	3	4	5
	2. الإنذار	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	3. التوبيخ	
1	2	3	4	5	4. التوصية بالجزاء	
1	2	3	4	5	تسعى لخلق روح الدعابة والمرح مع مرؤوسيك	48
1	2	3	4	5	ترتبط العلاوات والمكافآت بمستوى الأداء	49
1	2	3	4	5	تشخص الأداء السيئ قبل اتخاذ أي إجراء	50
1	2	3	4	5	تشعر بالمسؤولية عن أخطاء المرؤوسين	51
1	2	3	4	5	تنصح مرؤوسيك بتحسين عملهم وسلوكياتهم	52
1	2	3	4	5	تشجع مرؤوسيك على الإبداع و الابتكار	53
1	2	3	4	5	المهم بالنسبة لك هو فريق عمل عالي الأداء	54

المحور الثالث: الهيكل التنظيمي

من فضلك هل أنت موافق أو غير موافق على العبارات التالية، نرجوا منك وضع دائرة حول رقم الإجابة التي الأكثر تعبيراً عن رأيك.

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
أولاً: أثر الهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار						
55	تلتزم إدارة مؤسستك بتخصيص الموارد للفرص المتاحة في السوق	5	4	3	2	1
56	القرارات الاستراتيجية تتطلب توفير موارد أساسية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات	5	4	3	2	1
57	الموارد التنظيمية من اهم المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف	5	4	3	2	1
58	اتخاذ القرارات في مؤسستك تتم بشكل مركزي	1	2	3	4	5
59	القرارات يبدأ اتخاذها من المستويات العليا في المؤسسة	5	4	3	2	1
60	القرارات يبدأ اتخاذها في المستويات السفلى في المؤسسة	1	2	3	4	5
61	المعطيات اللازمة لإنجاز بالمهام متوفرة بسهولة	5	4	3	2	1
62	المعلومات الخاصة بالمحيطين الداخلي والخارجي متاحة لكل من يحتاجها	5	4	3	2	1
63	المعلومات المتوفرة يمكن فهمها واستعمالها من قبل العمال	5	4	3	2	1
64	المعلومة تمر عبر عدة أشخاص قبل أن تصل اليك	5	4	3	2	1
65	توجد قنوات اتصال غير رسمية في المؤسسة تنتقل فيها المعلومات	1	2	3	4	5
66	توجد معلومات لا يمكنك الوصول اليها إلا من خلال علاقاتك الشخصية	5	4	3	2	1
67	توجد معلومات تتوقف عند أشخاص معينين ولا	1	2	3	4	5

					تنتقل إلى غيرهم وذلك لأسباب شخصية (خلافات، عدااء...)	
5	4	3	2	1	يتأثر اتخاذ القرار بالمشاكل الشخصية لمتخذه (خلافات، عدااء...)	68
1	2	3	4	5	يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعة الموظفين القدامى في المؤسسة	69
1	2	3	4	5	يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعتين: • مجموعة الموظفين القديمين • مجموعة الموظفين الحديثين	70
1	2	3	4	5	يوجد صراع بين الأعضاء القدامى والحديثين في عملية اتخاذ القرار	71
1	2	3	4	5	الأعضاء الأقدم لهم الأسبقية في تقديم الحلول المقبولة	72
5	4	3	2	1	الأعضاء الأقدم يقصون الحلول الجديدة التي تستلزم التغيير	73
5	4	3	2	1	يتم اتخاذ القرار من قبل مالك المؤسسة أو أصحاب اكبر حصة في اسهم المؤسسة	74
1	2	3	4	5	يتم اتخاذ القرار من قبل مجلس إدارة مستقل عن ملاك الأسهم أو مالك المؤسسة	75
1	2	3	4	5	يتم اتخاذ القرار من قبل مجلس إدارة مستقل بالإضافة إلى أصحاب اكبر حصص اسهم في المؤسسة أو مالك المؤسسة	76
1	2	3	4	5	يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعة الموظفين الحديثين في المؤسسة	77
1	2	3	4	5	لدى العمال في مؤسستك ادراك بأهمية القرارات الاستراتيجية في تحديد مستقبل المنظمة	78
1	2	3	4	5	تمثل القرارات الاستراتيجية إطارا مرجعيا تسترشد بيه الإدارة الوسطى والدنيا في وضع قراراتهم	79
5	4	3	2	1	تتصف القرارات الاستراتيجية في مؤسستك بمخاطرة عالية	80
ثانيا: أثر الهيكل التنظيمي على الأداء						
1	2	3	4	5	تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها	81
1	2	3	4	5	القرارات في المستويات التشغيلية تتوافق مع الإستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة	82
1	2	3	4	5	الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة يسمح بالتنفيذ الفعال لاستراتيجيتها	83
1	2	3	4	5	يقوم المدراء بتفويض السلطة لغيرهم بغرض التنفيذ الفعال للاستراتيجية	84

1	2	3	4	5	الهيكل التنظيمي يتغير حسب الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة	85
1	2	3	4	5	الاستراتيجية يتم تحديدها وفق الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة	86
1	2	3	4	5	الهيكل التنظيمي يتغير بتغير ظروف البيئة الخارجية للمؤسسة	87
1	2	3	4	5	الهيكل التنظيمي يتغير بتغير ظروف البيئة الداخلية للمؤسسة	88
1	2	3	4	5	لدى مدراء الأقسام والورشات مهارات عالية تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على أدائهم	89
1	2	3	4	5	لدى إدارة المؤسسة مهارات عالية وقدرة على الاتصال و التعاون و التنسيق مع المؤسسات الأخرى مما ينعكس على حسن أدائها	90
1	2	3	4	5	تبذل المؤسسة جهدا كبيرا لغرض توفير فرصة لتنمية الموارد البشرية	91
1	2	3	4	5	توجه المؤسسة سلوك العاملين لتحقيق الأهداف	92
للمؤسسة قدرة عالية على تحقيق:						
1. النمو والتطور						
1	2	3	4	5	النمو في المبيعات	93
1	2	3	4	5	الأرباح المخططة	
1	2	3	4	5	النمو في المنتجات الجديدة	
1	2	3	4	5	النمو في الإبداع و تطوير الأفكار	
1	2	3	4	5	التحديث التكنولوجي	
1. الثبات والاستقرار						
1	2	3	4	5	المحافظة على مؤهلات العاملين ومهاراتهم وإدامة استقرارهم وتقليل دوران العمل	
1	2	3	4	5	التجديد والتطوير في مختلف المهارات باستمرار بما ينسجم مع المستجدات الحديثة	
2. الكفاءة الإنتاجية						
1	2	3	4	5	الانسجام والثقة المشتركة بين الإدارة والعاملين هي من سمات المؤسسة	
1	2	3	4	5	نظام الاتصالات واضح بين المؤسسة و وحداتها الإنتاجية على المعلومات وتبادلها	
1	2	3	4	5	التغييرات التي تجري على العمل على مستوى المؤسسة يعرفها العاملون بسهولة ويتعاملون معها بجدية	

ملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الاسم	الدرجة
سطيف -1	بن فرحات ساعد	بروفيسور
سطيف -1	العماري عمار	بروفيسور
الجزائر -3	شوتري أحمد	بروفيسور
سطيف -1	بلمهدي عبد الوهاب	بروفيسور
سطيف -1	سكاك مراد	الدكتور
سطيف -1	بن سديرة عمر	الدكتور
سطيف -2	يعلى فاروق	الدكتور

الملحق رقم 03: معامل الثبات ألفا-كرونباخ للدراسة النهائية

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	12,8
	Exclus ^a	102	87,2
	Total	117	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	115

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أنت راض عن راتبك الشهري مقارنة برواتب العاملين بنفس مؤهلاتك في القطاعات الأخرى	290,0000	741,000	-,121	,848
أنت راض عن منصبك	290,8667	727,838	,121	,843
راتبك يتناسب مع مؤهلك العلمي	290,6000	732,400	,012	,844
راتبك يتناسب مع متطلبات المعيشة	290,0000	745,714	-,208	,848
تقدم الإدارة لك الشكر والعرفان أمام جميع الموظفين على ما قمت به من مجهود	289,5333	683,267	,807	,833
تستخدم كل طاقتك في العمل	290,5333	732,267	,033	,844
اتخاذ القرار يعمل على رفع مستوى الأداء بكفاءة	290,8000	708,886	,587	,838
تندم عن القرارات التي تتخذها في عملك	288,6667	727,238	,157	,843
تشعر أن مكان عملك يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك	290,0667	702,924	,494	,838
تجد معارضة من منفعدي القرار	289,3333	728,095	,068	,844
تجد قبولا من منفعدي القرار	290,5333	751,981	-,432	,848
قراراتك التي تتخذها تلاقى قبولا من قبل العاملين المعنيين	290,9333	743,210	-,294	,846
تشعر بالراحة عند مشاركتك في اتخاذ قرارات المؤسسة	291,1333	720,838	,454	,841
أنت راض عن أدائك في ممارسة مهنتك	290,6000	733,114	,010	,844
تواجه مشاكل عند تنفيذ القرارات	289,2667	752,067	-,321	,849
تجد سهولة في تنفيذ القرارات	290,4000	721,400	,225	,842

هناك علاقة بين أدائك الوظيفي و الراحة النفسية مع زملائك في العمل	291,2000	723,314	,371	,841
تشعر أن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك	289,8667	713,410	,248	,841
عند عدم رضاك عن عملك تقوم بتركه	288,8667	752,838	-,296	,850
عند عدم رضاك عن عملك ترتفع نسبة تغيبك عنه	289,0000	711,000	,303	,841
المكافآت ترفع أداءك في عملك	290,5333	699,267	,659	,837
يزداد رضاك عن عملك عندما يرتفع أداؤك	291,0667	714,495	,685	,839
يزداد أداؤك عندما يرتفع رضاك عن عملك	290,8000	712,029	,509	,839
تقييم الإدارة لأدائك يجلب لك الرضا	290,7333	706,067	,608	,838
ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين	290,8000	707,457	,506	,839
يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل و طرح الأفكار الجديدة	290,4667	738,124	-,106	,846
يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار	290,1333	745,552	-,306	,847
يتعاطف رئيسي مع العمال الذين يعانون من صعوبات ومشاكل حقيقية	290,0000	719,571	,169	,843
يعمل رئيسي على تشجيع و مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول الى افضل الحلول الممكنة لها	290,0667	712,352	,283	,841
يتيح رئيسي اكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل	289,8667	727,267	,106	,843
يعتمد رئيسي على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار و يقتصر دوره فقط في تقديم المشورة	289,2000	747,029	-,251	,848
يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	289,4667	727,552	,096	,843
يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات و التعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشكلة حادة	289,7333	729,781	,049	,844
يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم أو حاجاتهم الشخصية	288,9333	751,352	-,310	,849
يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	289,7333	733,638	-,017	,845
يصدر رئيسي الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها	289,9333	721,352	,217	,842
يبدو رئيسي صارما في التعامل مع الموظفين	290,2000	716,314	,238	,842
تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم و التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير	289,6667	732,952	-,006	,845
أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات و القرارات الجديدة التي تدعّمه	290,2000	726,314	,120	,843
يوجد اتصال جيد ودائم بين المسؤولين والعاملين لشرح و توضيح ما يستجد من تعليمات و معلومات حول التغيير بالمؤسسة	290,0667	709,495	,408	,839
أرى أن قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة و أن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين	289,6000	708,257	,459	,839
هناك تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف مرؤوسيك	287,6000	733,686	,000	,843
ترجع أهداف المؤسسة	289,2000	760,886	-,280	,855
ترجع أهداف المرؤوسين	291,3333	723,667	,161	,843

تحاول التوفيق بينهما	290,2667	725,495	,042	,847
تتخذ القرار ثم تعلنه لمروسيك لتنفيذه	289,2667	731,495	,023	,844
تتخذ القرار ثم تحاول إقناع المرؤوسين به	289,3333	718,238	,310	,841
تستشير المرؤوسين ثم تتخذ القرار	290,6000	702,543	,569	,838
تتشارك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار	289,9333	749,352	-,311	,848
كثرة المكالمات	289,9333	717,495	,200	,842
كثرة الزيارات	289,3333	736,238	-,067	,845
كثرة الخلافات مع الرؤساء	289,8000	704,029	,381	,839
كثرة الخلافات مع المرؤوسين	289,2000	721,743	,227	,842
تقديم الشكر	290,9333	732,210	,033	,844
المدح العلني	290,2000	730,171	,037	,844
التوصية بالمكافأة	289,7333	699,924	,410	,838
التأنيب	289,7333	696,067	,445	,838
الإنذار	289,3333	711,667	,355	,840
التوبيخ	288,9333	737,495	-,086	,846
التوصية بالجزاء	289,4000	746,114	-,211	,848
تسعى لخلق روح الدعابة والمرح مع مرؤوسيك	290,3333	714,381	,392	,840
ترتبط العلاقات والمكافآت بمستوى الأداء	290,8000	718,600	,310	,841
تشخص الأداء السيئ قبل اتخاذ أي إجراء	290,6000	711,971	,609	,839
تشعر بالمسؤولية عن أخطاء المرؤوسين	290,2000	718,886	,211	,842
تنصح مرؤوسيك بتحسين عملهم وسلوكياتهم	290,2667	709,210	,332	,840
تشجع مرؤوسيك على الإبداع و الابتكار	290,6667	707,667	,597	,838
المهم بالنسبة لك هو فريق عمل عالي الأداء	290,5333	703,267	,632	,837
تلتزم إدارة مؤسستك بتخصيص الموارد للفرص المتاحة في السوق	290,6667	755,095	-,667	,849
القرارات الاستراتيجية تتطلب توفير موارد أساسية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات	290,8000	706,600	,575	,838
الموارد التنظيمية من اهم المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف	290,2667	694,067	,752	,835
اتخاذ القرارات في مؤسستك تتم بشكل مركزي	290,2000	688,314	,708	,835
القرارات يبدأ اتخاذها من المستويات العليا في المؤسسة	290,6667	714,810	,349	,840
القرارات يبدأ اتخاذها في المستويات السفلى في المؤسسة	288,8000	753,743	-,340	,850
المعطيات اللازمة لإنجاز بالمهام متوفرة بسهولة	289,6667	730,095	,059	,844
المعلومات الخاصة بالمحيطين الداخلي والخارجي متاحة لكل من يحتاجها	289,8000	738,457	-,093	,847
المعلومات المتوفرة يمكن فهمها واستعمالها من قبل العمال	290,0000	753,714	-,456	,849
المعلومة تمر عبر عدة أشخاص قبل أن تصل اليك	289,6000	722,257	,212	,842
توجد قنوات اتصال غير رسمية في المؤسسة تنتقل فيها المعلومات	290,0000	737,571	-,111	,845
توجد معلومات لا يمكنك الوصول إليها إلا من خلال علاقاتك الشخصية	290,2000	742,314	-,228	,846
توجد معلومات تتوقف عند أشخاص معينين ولا تنتقل إلى غيرهم وذلك لأسباب شخصية (خلافات، عداة...)	289,7333	727,781	,116	,843
يتأثر اتخاذ القرار بالمشاكل الشخصية لمتخذيها (خلافات، عداة...)	289,6000	708,971	,600	,838

يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعة الموظفين القدامى في المؤسسة	290,0000	718,286	,208	,842
يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعة الموظفين الحديثين في المؤسسة	289,2000	728,171	,070	,844
يتكون فريق اتخاذ القرار من مجموعتين: مجموعة الموظفين القديمين مجموعة الموظفين الحديثين	289,6667	723,952	,244	,842
يوجد صراع بين الأعضاء القدامى والحديثين في عملية اتخاذ القرار	289,0667	723,210	,164	,843
الأعضاء الأقدم لهم الأسبقية في تقديم الحلول المقبولة	289,7333	732,495	,004	,844
الأعضاء الأقدم يقصون الحلول الجديدة التي تستلزم التغيير	289,6667	752,810	-,451	,848
يتم اتخاذ القرار من قبل مالك المؤسسة أو أصحاب أكبر حصة في اسهم المؤسسة	290,4667	728,838	,092	,843
يتم اتخاذ القرار من قبل مجلس إدارة مستقل عن ملاك الأسهم أو مالك المؤسسة	289,5333	710,981	,344	,840
يتم اتخاذ القرار من قبل مجلس إدارة مستقل بالإضافة إلى أصحاب أكبر حصص اسهم في المؤسسة أو مالك المؤسسة	289,5333	719,695	,217	,842
لدى الأفراد في مؤسستك ادراك بأهمية القرارات الاستراتيجية في تحديد مستقبل المنظمة	290,4000	719,400	,381	,841
تمثل القرارات الاستراتيجية إطارا مرجعيا تسترشد بيه الإدارة الوسطى والدنيا في وضع قراراتهم	290,3333	720,238	,411	,841
تتصف القرارات الاستراتيجية في مؤسستك بمخاطرة عالية	289,6667	728,810	,062	,844
تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها	290,8667	711,410	,508	,839
القرارات في المستويات التشغيلية تتوافق مع الإستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة	290,2667	716,924	,303	,841
الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة يسمح بالتنفيذ الفعال لاستراتيجيتها	290,3333	713,238	,464	,840
يقوم المدراء بتفويض السلطة لغيرهم بغرض التنفيذ الفعال للاستراتيجية	290,2000	720,029	,492	,841
الهيكل التنظيمي يتغير حسب الاستراتيجية التي تنتبها المؤسسة	289,4000	690,686	,692	,835
الاستراتيجية يتم تحديدها وفق الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة	289,9333	716,210	,346	,841
الهيكل التنظيمي يتغير بتغير ظروف البيئة الخارجية للمؤسسة	290,0000	713,714	,264	,841
الهيكل التنظيمي يتغير بتغير ظروف البيئة الداخلية للمؤسسة	290,1333	723,981	,150	,843
لدى مدراء الأقسام والورشات مهارات عالية تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي الذي ينعكس على أدائهم	291,0000	728,857	,130	,843
لدى إدارة المؤسسة مهارات عالية وقدرة على الاتصال و التعاون و التنسيق مع شركات أخرى مما ينعكس على حسن أدائها	290,5333	721,552	,268	,842
تبذل المؤسسة جهدا كبيرا لغرض توفير فرصة لتنمية الموارد البشرية	290,5333	702,410	,459	,838
توجه المؤسسة سلوك أفرادها لتحقيق الأهداف	290,7333	710,352	,575	,839
النمو في المبيعات	290,4000	697,686	,470	,838
الأرباح المخططة	290,1333	692,124	,582	,836
النمو في المنتجات الجديدة	290,3333	702,810	,544	,838
النمو في الإبداع و تطوير الأفكار	290,4667	712,695	,328	,840

التحديث التكنولوجي	290,6000	724,257	,192	,842
المحافظة على مؤهلات العاملين ومهاراتهم وإدامة استقرارهم	290,3333	715,381	,273	,841
وتقليل دوران العمل				
التجديد والتطوير في مختلف المهارات باستمرار بما ينسجم مع	290,2000	708,743	,424	,839
مستجدات الصناعة				
الانسجام والثقة المشتركة بين الإدارة والعاملين هي من سمات	290,5333	704,981	,544	,838
المؤسسة				
نظام الاتصالات واضح بين الشركة و وحداتها الإنتاجية على	290,5333	703,838	,567	,838
المعلومات وتبادلها				
التغييرات التي تجري على العمل على مستوى المؤسسة يعرفها	290,8000	712,743	,492	,839
العاملون بسهولة ويتعاملون معها بجدية				

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال دراسة أثر أهم مكون من مكونات الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية، متمثلة في: أنماط القيادة وسلوك القائد بالنسبة للبعد القيادي، والهيكلة التنظيمية بالنسبة للبعد التنظيمي، والرضا الوظيفي بالنسبة للبعد الإنساني، وقد تم دراسة هذا الأثر على أهم بعد في صياغة الاستراتيجية متمثلاً في بعد إتخاذ القرار، وأهم بعد في تنفيذ الاستراتيجية متمثلاً في بعد الأداء.

لوصول إلى أهداف الدراسة تم القيام بدراسة ميدانية شملت 25 مؤسسة صناعية متوسطة الحجم تنشط في ولاية سطيف، والتي تمثل حجم عينة قصدية، وتم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من هذه المؤسسات، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

❖ يوجد أثر إيجابي، بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة؛

❖ يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، البعد القيادي، البعد التنظيمي، البعد الإنساني، أنماط القيادة، سلوك القائد، الهيكلة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الإدارة الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، بعد إتخاذ القرار، بعد الأداء.

Abstract

This study is aimed at identifying the impact of organizational culture on the formulation and implementation of the enterprises strategy by examining the impact of the most important component of the three dimensions of organizational culture such as leadership styles and leadership compartments for the leadership dimension, organizational structure for the organizational dimension and job satisfaction for the human dimension. This impact has been examined on the most important dimension in the formulation of the strategy, which is represented in the decision-making and the most important dimension in the implementation of the strategy is the performance dimension.

In order to reach the objectives of the study, a field study was carried out covering 25 medium sized industrial establishments, active in Setif governorate. A questionnaire was developed for the purpose of collecting data from these enterprises, in addition to the interviews and observations in the field. In light of this, the data were collected, analyzed, and the hypotheses were tested using Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The study gave a number of results:

❖ The impact of the organizational culture on strategy formulation is positive from weak to moderate, through its three combined dimensions: leadership, organizational and human.

❖ The impact of the organizational culture on strategy implementation is positive from weak to moderate, through its three combined dimensions: the leadership, the organizational and the human.

Keywords: Organizational Culture, Leadership Dimension, Organizational Dimension, Human Dimension, Leadership Styles, Leadership Compartments, Organizational Structure, Job

Satisfaction, Strategic Management, Strategy Formulation, Strategy Implementation, Decision Making, Performance.