

أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية

طالبة دكتوراه: شهيد هدى

الدكتور: بوسهمين أحمد

طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

جامعة طاهري محمد بشار

جامعة طاهري محمد بشار

ملخص:

تعتبر الثقافة التنظيمية هي حصيلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي، حيث إن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك قيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة، وكذلك الطريقة التي تعتمد عليها في تقسيم العمل وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد على توجيه السلوك وتحفيزه وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين، فعندما يلتزم هذا الأخير بالقواعد السلوكية وقيم المشاركة، يؤدي إلى تفعيل التزامهم نحو المنظمة وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تتسم بالعمل الجاد وتتكيف مع متغيرات البيئة ومواجهة المشكلات وحلها، وما يمكن أن تلعبه القيادة الإستراتيجية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: الثقافة تنظيمية، القيادة الإستراتيجية، قائد استراتيجي، منظمة.

Abstract.

Organizational culture is the result of several factors, including the effect of command, so that the Organization could help to determine the type of organizational culture by leaving their values and management methods, as well as the way the Division of labour and allocation of tasks, leadership values help guide behavior and motivate and provide the desire and enthusiasm among workers, when the latter committed behavioral norms.

Key Words: Organizational culture, Strategic leadership, Strategic Commander.

مقدمة:

إن دور القيادات الإستراتيجية في المنظمات لا يقتصر على تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء في المنظمات، لكنه يمتد ليشمل تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لتواكب العملية التطورية بتلك المنظمات، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتماءهم، بما يخدم أهداف المنظمة وتطلعاتها، لما للثقافة التنظيمية من أثر فاعل في تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمات وعاداتهم واتجاهاتهم تدعم الابداع والابتكار، وتطوير وسائل عمل تقلل من الجهد والوقت والتكلفة.

ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة، وانطلاقا من هنا ضرورة التعرف على الأثر الفعلي الذي يمكن أن تضطلع به القيادة الإستراتيجية في سبيل بناء ثقافة تنظيمية مرنة تواكب العمليات التطورية، ومنه جاءت هذه الورقة البحثية للإجابة على الإشكالية الآتية:

➤ ما هو أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية؟

وسوف نقوم بالإجابة على إشكالية هذه الورقة وذلك من خلال المحاور الرئيسية التالية:

1- القيادة الإستراتيجية الأسس والمفاهيم.

- مفاهيم عامة حول القيادة والقيادة الإستراتيجية.

2- الإطار النظري للثقافة التنظيمية.

- عموميات أساسية حول الثقافة التنظيمية.

3- تأثير القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية.

1. مفاهيم عامة حول القيادة والقيادة الإستراتيجية

1.1. مفهوم القيادة.

تعد القيادة من الظواهر الاجتماعية المرتبطة بطبيعة الإنسان، فقد أدى تواجدها الجماعات البشرية على شكل جماعات إلى الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها، والقيادة الإدارية هي نوع متخصص من أنواع القيادة تستهدف كافة الأساليب التسييرية التي تؤثر في سلوكياتهم بما يكفل تحقيق الهدف المرجو وهذا ما يتطلب أن يكون المسير بارعا في القيادة. فيما يخص مفهوم القيادة لا توجد مفهوم محدد للقيادة وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم للقيادة من وجهة نظر عربية وأخرى أجنبية.

✓ هي القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين [01].

✓ تتضمن القيادة التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات، والتأثير على مدى الالتزام بها وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف والتأثير على مدى تماسك الجماعة بها والتوحد معها والتأثير على ثقافة المؤسسة [02].

✓ حيث يعرف (Certo, 1997 : 400) القيادة بأنها عملية توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق هدف معين [03].

• مستويات القيادة:

ويرى "جاردنر" أن القادة يحققون تأثيرهم في الأساس من خلال القصص التي يرونها والتي يجسدونها من خلال أسلوب حياتهم. وهو يميز بين ثلاثة مستويات من القيادة.

أ- القائد العادي: وهذا القائد يحكي القصة التقليدية العادية للمجموعة ولكن بطريقة بالغة التأثير. ومن أمثلة هؤلاء القادة جيرالد فورد، وجورج بومبيدو.

ب- القائد المبدع: وهذا القائد يقدم القصة القديمة بأسلوب جديد فتانشر، وديجول، وريجان كلهم ركزوا على موضوعات كانت موجودة في الماضي ولكنها أهملت وطواها النسيان.

ت- القائد الملهم: وهذا القائد يخلق قصة جديدة، ومن أمثلة هؤلاء القادة غاندي ومونيه.

ويرى "جاردنر" إن العقل البشري هو مجال القيادة، سواء كان عقل العقل أو أتباعه هو يرى أن شخصية القائد لا يمكن أن تقدم تفسيراً كافياً لما يحققه من نجاح. ولكي نفهم ذلك يجب أن تدرس التركيبات العقلية التي تنشط لدى القائد ولدى أتباعه [04].

• خصائص القيادة:

تستطيع أي منظمة أن تكون أفضل من مستوى القيادة بداخلها، هي مكانة هامة، يجب أن تكون في حالة دائمة من التطور، وهناك اختيارات شخصية هامة والتي يجب أن يتخذها القادة سواء الجدد أو ذوي الخبرة كأساس ثابت، فالقادة المؤثرون هم في الأساس أشخاصا مؤثرون من الخصائص ما يلي:

- لا يمكن فصل الأخلاقيات الشخصية عن المهنية: ولذلك فشخصية القائد هامة وأساسية، وتعد القائمة الآتية التي تحتوي على العشرة صفات الأساسية للقائد دليل قيم ومعياري أساسي للقيادة.

تأتي على رأس القائمة واحدة من أهم الأخلاقيات الشخصية، ويعدها Honest Abe Lincoln ذلك الرجل الذي سار أميالا لإعادة بقية نقود لعميل مثالا قويا على كيفية انعكاس الأخلاقيات الشخصية على التصرف أو السلوك المهني، فالآراء التي تصدر تحت ضغوط أو إغراءات تفرق بين القادة العظماء الحقيقيين وبين الغير حقيقيين.

- المهمة العالية: فالقادة العظماء لا يصابون بالملل أو الكلل بالتعامل مع القضايا الصغيرة، هؤلاء الأشخاص يعرفون

- الصواب من الخطأ، كما لديهم القدرة على التفرقة بين ما هو هام بالفعل وما هو مجرد ممتع.
- **القدرة على القيام بالأولويات:** والتي بنفس أهمية تحديد الأولويات، فكثير من قوائم الأولويات المحددة بعناية فائقة تنتهي بفشل في التنفيذ على أرض الواقع.
- **الشجاعة:** فالاستعداد للمخاطرة وتقبل مسؤولية النتائج هي بحق صفة أساسية ومشتركة بين القادة المؤثرين، فإما أن تقوم أنت بالسيطرة على كل شيء تفعله أو تقوم بخلافك بالسيطرة، والمنظمة لن تكون أبداً أشد جرأة من قائدها.
- **القادة المتزعمون:** الذين يعملون بجد وإخلاص سيقومون تبعاً بإنتاج منظمات ملتزمة ومخلصة الأداء بغض النظر عن الأشخاص الذين سيبدؤون معهم، أو الخبرات التي سيقومون بإضافتها إلى العمل.
- **يؤمن القادة الغير تقليديين:** بالمبادرة وعدم انتظار أي شيء ليتحركوا على أساسه، فالقادة المؤثرون هم المبدعون الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، والذين يفضلون تشكيل الغد بدلاً من تكرار الأمس.
- **القادة العظماء:** لديهم الاتجاه الدائم نحو اتخاذ القرارات الصعبة، وهذا الاتجاه دائماً ما ينتج طاقة وقوة دافعة، والتي تمثل الدرع الواقي ضد المهام الصعبة، كما أن الحفاظ على المنظمة بهذا الاتجاه يجعلها أكثر تأثيراً وتماسكاً.
- **الحماس:** فالحماس الحقيقي الذي ينتج من الإلهام له تأثير إيجابي على الأشخاص، فهم ينظرون إلى قادتهم وينقلون ذلك الشعور بالحماس، فنجاح المنظمة وإلهامها قائم على حماس القائد.^[5]

2.1. القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership

تدعم القيادة الإستراتيجية التنفيذ الفعال لإستراتيجية الأعمال في المنظمة، وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبرا على ورق. كما أن خلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واع وجهود متضافرة.

1.2.1. مفهوم القيادة الإستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الإدارة، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة.^[6]

لقد عرفت القيادة الإستراتيجية على أنها:

- ✓ تلك القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة الثقافات، والأشخاص، والرغبات، إذ أنها تتطلب استنباط (Devising) الخطط المرغوبة والمقبولة من قبل أصحاب المصالح^[7].
 - ✓ كما يمكن تعريف القيادة الإستراتيجية بطرق مختلفة، وعادة ما يتم التركيز على بعدين أساسيين هما قدرة المدراء في الإدارة العليا على دفع المنظمة نحو النجاح، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية^[8].
- إن نشاط القيادة الإستراتيجية ينحصر في خمسة قضايا هي تحديد الاتجاه، وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين لاستلام الإستراتيجية وتطويرها، تحديد النقاط الفعالة، وتطوير القابلية الإستراتيجية.

2.2.1. القيادة تختلف عن القيادة الإستراتيجية

من أجل مزيد من الاستقصاء للمعنى المحدد للقيادة الإستراتيجية، دعونا نلقي نظرة على مسلكين قياديين، حاسمين وهامين لا يشملان مضامين إستراتيجية تدريب الرؤوسين مثال على السلوك الأول فعندما تنتقل من مرتبة المساهمة الفردية إلى قيادة الآخرين، يعتبر الحصول على النتائج من خلالهم، لا من خلال جهودك المباشرة، مهارة قيادية حاسمة. قد يشمل التدريب

تصميم المهام، وتحفيز الموظفين ودعمهم لتطوير مهاراتهم، وتحدي قدراتهم ودفعهم للتفكير في الأمور بطرائق مختلفة. وفي حين إن تدريب المرؤوسين يمكن أن يحدث تأثيراً عميقاً في ذلك الفرد على المدى الطويل. المثال الآخر على القيادة التي لا تملك مضامين إستراتيجية تجسده قيادة فريق لإكمال مهمة ليست إستراتيجية بطبيعتها، ففريق مكلف يفتح أحد منافذ البيع في شركة عالمية تمتلك المتاجر المشابهة في كافة أرجاء العالم.^[9]

■ مفهوم القائد الاستراتيجي:

تحتاج القيادة الإستراتيجية إلى قادة استراتيجيين يبادرون بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي والحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية والاقتصادية. (Grras, 2010, p3)

- يعرف القائد الاستراتيجي "هو ذلك الشخص القادر على سبق الأحداث، والتخيل، والحفاظ على المرونة، والتغير الاستراتيجي، والتعامل مع الآخرين لبدء التغير الذي يخلق القدرة على إيجاد إمكانية النمو المستقبلي للمنظمة"^[10]
- القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً استراتيجياً^[11]
- القادة الإستراتيجيون يستخدمون الرؤية المشتركة لتحفيز الأفراد (Ali et al 2007, p376)

■ مهارات القائد الاستراتيجي:

وقد قسم مهارات القائد الاستراتيجي إلى مهارات تصورية، مهارات شخصية، مهارات نفسية:^[12] Wong et al (2003, p9)

1. المهارات التصورية: وتشمل:

- التصور وتوقع المستقبل، تفكيراً وقائياً، ممارسات إبداعية، تفكيراً عاكساً.
- تطوير مرجعية وتشكيلها، ويتضمن نظم الفهم وأنماط التمييز.
- إدارة المشاكل: القدرة على التمييز وتجاهل القضايا.
- نقد الذات واختبار النفس.
- الفعالية في ظل محيط معقد.
- مهارات صياغة الغايات، الأهداف، والوسائل.

2. المهارات الشخصية: وتشمل:

- الاتصال، التفاوض، نظم المعلومات، وبناء أصحاب مصالح متنوعين.
- الهام الآخرين بالعمل.
- تمثيل المنظمة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصالح).
- مهارات تنسيق الغايات، الأهداف والوسائل.

3. المهارات النفسية: وتشمل:

- نظم الفهم، وسياسة القوى الإدارية، اقتصادها، ثقافتها، وقوانينها.
- تحديد المتغيرات المتتابة في النظم، والقرارات، والمنظمات، وفهمها.
- مهارات تطبيق الغايات والأهداف والوسائل.

■ ممارسات القائد الاستراتيجي:

إن مصطلح ممارسات القائد الاستراتيجي ترجم في عدة أشكال مثال أعمال، مهام، أدوار، مسؤوليات... الخ، ويؤدي القائد الاستراتيجي عدة ممارسات، عرضها فيما يأتي: (Hitt et al 2001, p439)^[13]

1. تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي): على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة، وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية.
2. بناء الكفاءات المحورية الديناميكية: وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل.
3. الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله: ويقصد بذلك أنه على القائد الاستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة، والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته.
4. الاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة: إن القائد الاستراتيجي الفعال يتخذ الإجراءات الضرورية لإبقاء المنظمة متفوقة.
5. بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها: يعد من أولويات عمل القائد الاستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم وتأمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل.
6. تطوير رقابة متوازنة وتطبيقها: وفيها نوعين: رقابة مالية وأخرى إستراتيجية، فنظم الرقابة المالية تساعد المنظمة على إدارة رأس مالها المالي، كما أن القائد الاستراتيجي الفعال يؤسس رقابة إستراتيجية تسهل المرونة، وتشجيع السلوكيات الابتكارية، لمساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.^[14]

2. الثقافة التنظيمية الأسس والمفاهيم:

1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة من المفاهيم حديثة العهد نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، حيث اعتمد كل باحث على زاوية معينة لي طرح بها موضوع ثقافة المنظمة وهذا ما أدى إلى تعدد اتجاهات الباحثين.

*الاتجاه الأول: ركز على كل الأنماط الفكرية في وصف الثقافة، حيث اعتبر أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها جميع أفراد المنظمة (Shernerhorn) والبعض أصناف الثقافة اللغة والرموز والشعارات والتوقعات (Wheelenfhmger) التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى جيل وتؤثر في سلوك الأفراد.

*الاتجاه الثاني: يعطي وزناً زائداً للمظاهر المادية والملموسة في وصف الثقافة التنظيمية مثل اللباس والمباني والشعارات (Slehnieder).

*الاتجاه الثالث: جاء كمزيج للبعدين السابقين واشتمل على الأنماط الفكرية والسلوكية التي تكون مزيجاً يدعى النسيج الثقافي (Cultwal) والذي يوازن بين العقل والفعل، على اعتبار أن النسيج الثقافي هو مجموعة من الافتراضات المسلم بها، والظواهر المادية الثقافية مثل القصص والرموز والهيكل التنظيمي وقوته (Johnsosn&Gshoholes).

***الافتتاحية الرابع:** يصف الثقافة بشيء من الشمولية حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات ووسيلة التعامل الفعالة مع البيئة (Haris & Moran).

***الافتتاحية الخامس:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الثقافة عددا من الأبعاد كما أشار (Daft) بأن أبعاد الثقافة التنظيمية تفهم من خلال مستويين رئيسيين يمثلهما ما يعرف بجبل الجليد، المستوى الأول هو الجزء المرئي ويمثل الجانب المادي مثل الرموز، ونظام المكاتب، اللباس، والشعارات والاحتفالات، أما الجزء المغمور يمثل الجانب غير المادي ويشتمل على الافتراضات الأساسية والمعتقدات المتجذرة [15]

■ أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية:

- 1- القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك
- 2- زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة.
- 3- توسيع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية، وتشكيل فرق العمل
- 4- طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات، وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم أو بين التنظيم والتنظيمات الأخرى.
- 5- إعادة الحيوية، وتحفيز الأعضاء لتحقيق الانجازات العالية [16]

■ أهمية الثقافة التنظيمية:

ترجع أهمية الثقافة المنظمة إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- دليل للإدارة والعاملين مما يشكل نماذج للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
 - إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
 - تحدد للعاملين بالمنظمة السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
 - تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها.
 - تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
 - تسير مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
 - تمنح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالثقافي في العمل وخدمة العميل.
 - تسهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمنظمات التي تبين قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.
 - تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ويزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. [17]
- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم، إن الثقافة يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها. [18]

■ وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة المنظمة المحرك الأساسي للنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم، يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فالثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة بما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعامل معاً بفعالية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.^[19]

2.2. مستويات الثقافة التنظيمية:

- هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها بما يلي:
- **المستوى الأول:** يتضمن الأشياء التي يقوم بها الإنسان يصنعها، وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات والشعائر داخل التنظيم والقصص، الطقوس، الرموز.
- **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحديد هذه القيم والنمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من النمط السلوكي، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة وثقافة الفرد، فهي ثقافة القوة فإن تركيز القوة والفرد يكون بين جماعة محدودة لها تأثيرها في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري ويشير مفهوم الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف .
- **المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.^[20]

■ أنواع الثقافة التنظيمية:

- تختلف الثقافة التنظيمية تبعاً للوظيفة الأساسية لكل ثقافة وعليه تمكن الوقوف على الأنواع التالية:

- 1- **الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.
- 2- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل على مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بنجد المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- 4- **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً يهتم بالتفاصيل في عمله.
- 6- **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- 7- **ثقافة الدور:** تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية ثبات الأداء.^[21]

● فيما صنف القسريوني (153.2000) الثقافة التنظيمية إلى نوعين هما:

- 1- الثقافة الرئيسية: المتمثلة بالقيم الأساسية التي يتفق عليها جميع العاملين ففي المنظمة والتي تشكل هويتهم.
- 2- الثقافة الفرعية: تتمثل بالقيم الفرعية السائدة في المنظمة، والتي تتعاون فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم لعدم غمطية السلوك وضياح الهوية العامة للتنظيم.^[22]

3. تأثير القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية:

إن ضرورة وجود قيادة إستراتيجية تعمل على جلب ثقافة تنظيمية متميزة لترسيخ الممارسات الإدارية في جو من التعاون والألفة، من خلال تنمية القيم الإيجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية تتضمن غرس حب العمل والولاء والانتماء في نفوس العاملين، في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، مما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل، مما يعكس إيجاباً حالة العمل ككل ويترتب عليه زيادة الإنتاجية وتوفير بيئة العمل أما إذا كانت القيم التي يحملها العاملون سلبية أو متعارضة مع بعضها البعض، فإنها تسهم في تكوين اتجاهات سلبية متناقضة، مما يترتب عليه انعدام وضعف التفاهم بين العاملين، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية.

فهناك تأثير غير مباشر للقيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية من خلال دور القيادة الإستراتيجية في غرس القيم، وتعديل

الاتجاهات يمكن توضيحه فيما يلي: [23]

- 1- تعد القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك الإداري بصفة خاصة، حيث تسهم في تكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء انجاز الأعمال الإدارية.
 - 2- تساعد معرفة الاختلافات في قيم واتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي بينهم داخل المنظمات الإدارية والذي غالبا ما يعوق عملية الاتصال.
 - 3- يزداد التعاون بين العاملين في المنظمات الإدارية كلما زادت درجة التماثل في قيم واتجاهات هذه الجماعات؛ حيث يترتب على ذلك سهولة وفعالية الاتصالات نتيجة فهم كل منهما رسالة الآخر ورغبته في فهمها وتحقيق أهداف الاتصال، بينما يقل التعاون كلما زادت درجة التنافر بين قيم واتجاهات هذه الجماعات، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة الفهم المتبادل، وبالتالي تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية.
 - 4- تزداد فاعلية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه واتجاهاته مع قيم واتجاهات مرؤوسيه؛ لأن ذلك ييسر الفهم المتبادل خلال عمليات الاتصال ويزيد من فاعلية الاتصال ونقل الأوامر والتعليمات وتنفيذها، بينما تقل الفاعلية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمه واتجاهاته عن قيم واتجاهات مرؤوسيه.
- كما تتأثر الاتجاهات بالثقافة التنظيمية المحيطة بالفرد من خلال تأثره بالقيم والأعراف والمعايير الاجتماعية السارية في بيئة العمل الداخلية والخارجية، حيث تتضافر هذه العوامل وتداخل مع بعضها البعض لتكوين اتجاهات الفرد.

خاتمة:

وكخاتمة لهذه الورقة فإن الثقافة التنظيمية هي حصيلة عدة عوامل من أهمها القيادة الإستراتيجية حيث تسهم في تكوين الاتجاهات، والاتجاهات يستخدمها الفرد في التعبير عن سلوكياته التي تكون إيجابية أو سلبية فان كانت هذه الأخيرة فهي حتما تنعكس سلبا على مستوى الأداء، وإذا كانت الاتجاهات إيجابية، فإن ذلك ينعكس إيجابا على مستوى الأداء، وبالتالي فالقيادة الإستراتيجيون هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح وفشل المنظمة بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والعمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مختلف الأنشطة التسييرية. ومن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الورقة البحثية:

- تحكم القيادة كل العمليات والسلوكيات في المنظمة وتحدد نجاحها، وفي ظل تقلب محيط الأعمال فان الحاجة إلى قيادة إستراتيجية لهذه العمليات أصبح ضروري.
- تقوم القيادة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا والعمل على تنفيذها.
- تحدد القيادة الإستراتيجية الاتجاه العام للمؤسسة على المدى البعيد من خلال وضع خطط واستراتيجيات مناسبة مع الوضع الملائم.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن اقتراح مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تفعيل القيادة الإستراتيجية للثقافة التنظيمية، ومن بين أهم الاقتراحات ما يلي:

- أكدت هذه الورقة والعديد من الدراسات ضرورة وجود قيادة إستراتيجية بدل الاكتفاء بممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية والعمل على تطوير المهارات الإستراتيجية.
- على متخذي القرارات الإستراتيجية تبني أنماط القيادة الحديثة والتي تتماشى والقيادة التحويلية.
- الاهتمام بأبعاد القيادة الإستراتيجية لدورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- العمل على الدقة في اختيار القيادات التسييرية لأنه يعتبر عائق الإدارة عند استخدامها لأساليب الإدارة الحديثة فعلى سبيل المثال قد يصل بعض القادة إلى المراكز القيادية في غياب المصداقية ويكون همه الوحيد الاحتفاظ بها.
- العمل على توفير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة وتبتعد عن الجمود من خلال مشاركة العاملين في جميع المستويات الإدارية.

■ قائمة المراجع

- [1] محمود رضوان عبد الفتاح، القيادة ومهارات تحفيز الرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص43.
- [2] فيليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد، القيادة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص17.
- [3] Certo,S, "**ModernManagement**",Prentice ,Hall ,International ,Inc a. 2001.
- [4] فيليب سادلر، مرجع سابق، ص74.
- [5] زيد منير عبوي، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010، ص25.26.
- [6] د. ايثار عبد الهادي الفيحان، د. احسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والخمسون 2006، ص04.
- [7] Guillot.Michael, **strategic leadership** : defining the challenge, Air power journal, 2005.Hilton, Ronald W., Managerial Accounting, 4th ed, McGraw, Hill, IRWINp.221. 1998.
- [8] Musca, G., Perez, M., & Rouleau, L., &Giordan, ,Y., (2009), "**A Practice View of Strategic Leadership in HighlyRisky and AmbiguousEnvironment :The Darwin Expedition in Patagonia**", Sciences de l'Homme et Société/Gestion et management. et al 2009, p3
- [9] ريتشارد ل. هيوز، معين الامام، "كيف تصبح قائدا استراتيجيا"، ط، الرياض، مكتبة العبيكان، 2006، ص38.39.
- [10] Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L., (2008), « **Transcedent Leadership : StratetgicLeadership in DynamicEnvironments**», The Leadership Quarterly, Vol. 19.

- [11] Wanasika, J., (2009), « Strategic Leadership and RelationalE for Economizing-StrategizingPrinciples », UnpublishedthesisSubmitted to theRequirements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management, NewMexico State University.
- [12] Wong, A., & Chan, A., (2010), "Understanding the Leadership Perceptions ofStaff in China'sHotelIndustry: Integrating the Macro and Micro Aspects ofLeadership Contexts", International Journal of Hospitality Management, Vol. 29.
- [13] Hitt, M.A., Ireland, R.D., &Hoskission, R.E., (2001) "Strategic Management Competitiveness& Gloablization", 4th ed.,South- WestrenCollegePublishing.
- [14] بلال خلف السكرانة، الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص30.
- [15] ياسين بوناب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير، "مداخله ضمن ملتقى وطني حول "الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، يوم 29 ماي 2013، جامعة الجزائر2، بوزيعة، ص04.
- [16] خالد بن حمد البراهيم، دور الثقافة التنظيمية بالاتحاد السعودي لكرة القدم على تطور اللعبة بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، 2012 المملكة العربية السعودية، ص12.
- [17] د.يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر 2013، ص440، 441.
- [18] أ. دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة دراسة ميدانية بولاية سطيف، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2011. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، السنة 2011، ص 240.
- [19] عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، السنة 2015، 2014، ص98.
- [20] سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بالمؤسسة الميدانية سكيكدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، السنة 2008/2009، ص69.
- [21] بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية، " المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، ، السنة 2006/2007، ص36.
- [22] شهناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في القلب على معوقات الابداع التنظيمي (دراسة استطلاعية) المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 20، السنة 2009، ص05.
- [23] صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، السنة 2008، ص83-84.