

القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية .

تاريخ استلام المقال: 2015/03/06 تاريخ قبول المقال للنشر 2015/11/05

أ. كمواش رؤوف

جامعة جيجل

الملخص:

تعرف بيئة المنظمات المعاصرة تغيرات سريعة، عميقة وغير متوقعة، والتي أثرت على جميع جوانب الحياة التنظيمية. لهذا أضحي التعامل مع هذه الوضعيات الجديدة يتطلب تبني حلول إبداعية تسمح ببلوغ الانسجام الداخلي والتكيف الخارجي على حد سواء. لهذا فعلى الإدارات المعاصرة استقطاب القادة المبدعين وتحفيزهم للبقاء مدة طويلة كاستراتيجية لبلوغ التميز والحصول على نتائج جيدة. كذلك، فإن تغيير القيم، الاتجاهات وسلوكات الموارد البشرية وتوجيههم نحو الإبداع في العمل من خلال توفير مناخ نفسي صحي، تشجيع التجديد في القرارات وإعادة تنظيمهم يمكن أن يوجد ثقافة تنظيمية قوية تساعد على بلوغ النجاح على مدى بعيد.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإبداع، القيادة الإبداعية، الثقافة، الثقافة

التنظيمية.

The Abstract:

The working environment inside modern insitutions has known unprecedented, rapid and deep changes. As a result, such environment affects all aspects of organizational life. Facing this new situations, the need to adopt a creative solution that permit the organizations to achieve an internal integration and external adaptation has grown. That is why modern administrations are obliged to attract creative leaders to work in their organizations and incentive them to stay for a long period, as a strategy for gaining excellence and get excellent service done.

Keywords: leadership, creation, creative leadership, culture.

مقدمة:

تشهد بيئة التنظيمات المعاصرة حركة غير مسبقة من التغيرات السريعة العميقة والمتلاحقة والتي تلقي بتأثيراتها المتعددة على جميع جوانب الحياة التنظيمية وتشتمل كل من البنى والاستراتيجيات التنظيمية وما تضمه من عناصر تعد الدعائم الأساسية لبقائها واستمرار فاعليتها.

أمام هذا الوضع الجديد أصبح لزاما على المدراء والمالكين تغيير الفلسفات الادارية الحاكمة لعمل التنظيمات التي يديرونها وإبداع سياسات تتناسب مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها عالم الأعمال المعاصر، ومع الواقع الاداري والتنظيمي الذي فرضه فأنتج أفكارا ومفاهيم جديدة، وتحول الاهتمام من الإدارة إلى الريادة، ومن السيطرة المهنية والادارية إلى سيادة العميل، ومن ضبط التكاليف ومراقبتها إلى إدارة وتطوير الأداء، وكذلك من زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة العمل، غير أن هذا التغير لاقى مجموعة من التهديدات، لهذا شكلت القيادة الإبداعية، توافق المهارات والفكر الخلاق المجدد إحدى المتطلبات الأساسية للنجاح في التعامل مع هذا الوضع الجديد.

وبهذا أصبحت إدارة المنظمات مطالبة بالعمل المبدع القادر على إنتاج الجديد وبشكل مستمر توخيا لتحقيق الموائمة والفعالية، وأن تحقيق أفضل النتائج من خلال المشاركة وتحقيق الدعم من شأنه إبتداع قيم وافتراضات جديدة تعيد التأسيس لمقومات النجاح في العمل وأساليب بلوغه وتشيع ثقافة تنظيمية جديدة تشكل المرجع الجديد لتشكيل الهوية الفردية والتنظيمية ومصدرا للترابط والتلاحم بين الأفراد وكذلك مرجعا جديدا للحصول على المعنى وتأييد السلوك التنظيمي. لهذا فان الإجابة على إشكالية هذا العمل تستدعي الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مفهوم الإبداع وما المقصود بالقيادة الإبداعية؟
- ما مفهوم الثقافة التنظيمية وما هي الافتراضات الأساسية المكونة لها؟
- ما هي مراحل تطور الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال؟

- كيف يتدخل القادة الإبداعيون لتغيير الثقافة التنظيمية خلال مرحلة النضج والزوال؟

- ما هي ميكانزمات التدخل لإبداع ثقافة تنظيمية جديدة؟

- ما هي المهارات المطلوبة والمتطلبات الضرورية لتغيير الثقافة التنظيمية؟

- ما علاقة مستوى القيادة الإبداعية في منظمات الأعمال الجزائرية بالثقافة التنظيمية السائدة؟

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإبداع، القيادة الإبداعية، الافتراضات الثقافية، الثقافة التنظيمية.

أولاً- مفهوم الإبداع:

يعد مفهوم الإبداع من المفاهيم المعاصرة في حقل الدراسات الإدارية والتنظيمية والذي ما انفك يظهر حتى اتضحت تأثيراته المختلفة في جميع أوجه العمل والحياة في التنظيمات المعاصرة فيعرفه جيلفورد بأنه " قدرة عقلية مركبة من عدد من القدرات كالطلاقة والمرونة والأصالة والتجديد " فنتاج عملية الإبداع هو تقديم شيء مكتشف أو متطور لم يتم التعرف عليه أو توظيفه والعمل به من قبل. كما يعرف أيضا بأنه " القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة "(1). فالإبداع ينطوي على توافق قدرات تخيلية وتصورية قادرة على التنبه لأبعاده واكتشاف جوانب جديدة وشرح وتفسير مواضيع وأفكار بشكل غير مألوف. ويعرف روشكا الإبداع بأنه " الوحدة المتكاملة لمجموعة الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة، حيث يستدعي تقديم مخترعات جديدة توافر مواهب وقدرات مرتبطة بالشخص المبدع وكذلك ظروف عمل تسمح بتوظيف وتطوير تلك القدرات والمهارات كتوفير المعلومات والمعطيات المعينة، زيادة المشاركة في العمل والعمق في صناعة واتخاذ القرارات، توفير

¹ سيد محمد جاد الرب : مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية ، مطبعة المشرقي، مصر 2008، ص 33 .

الإمكانات المادية والفنية الضرورية لذلك حتى يتم تحصيل منتج ذو قيمة نفعية، يزيد من القدرات التنافسية. تتضح الملامح المميزة للإبداع فهو مرتبط بالفرد وقدراته، يقدم إنتاجات في شكل أفكار تحول إلى أشياء وسياسات تنسم بالأصالة والجدة والقبول الاجتماعي لتلك المنتجات كمحصلة لفائدتها الاجتماعية. لهذا فالإبداع يتكون من مجموعة مكونات هي الخبرة التي تساهم في تقديم الحلول الهامة للمواقف والمشكلات، التفكير التخيلي والذي يعاكس وجهة النظر التقليدية للإبداع ويقدم المهارات اللازمة لرؤية الأشياء الجديدة والمختلفة، ويساعد على التوصل إلى نجاحات جديدة ويربطها ببعضها البعض وكذلك الدوافع الحقيقية والمرتبطة بازدياد اهتمامات الفرد بالموضوعات الهامة والهادفة من خلال مواقف التحدي التي يواجهها.

ثانياً - مفهوم القيادة الإبداعية:

يعرف القادة بأنها أولئك الأفراد الذين يشغلون مراكز سلطوية ويقومون بالإشراف على العمل من خلال المرؤوسين، فتخول لهم صلاحيات عملهم اتخاذ القرارات وأمره الآخرين الذين يقومون بالامتثال للتوجيهات والتعليمات وطاعة أوامر القادة، وقد تعددت الأنواع القيادية باختلاف زاوية النظر إليها ومعايير تصنيفها وتطورت بتطور الفكر الإداري والتنظيمي بدءاً بالقيادة الاستبدادية ثم الأبوية، مروراً بالقيادة المشاركة والحرية، ووصولاً إلى نمط القيادة التحويلي والقيادة الإبداعية التي تركز على التأثير في الآخرين من خلال الإبداع، فهي الإدارة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم وتحتاج إلى استجاباتهم بشفافية ووضوح، باهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء العملاء وكذلك تطور وتميز المنظمة إذ تعبر عن نمط تأثير يستهدف الاستثمار في القدرات العقلية والإبداعية لدى الأفراد في العمل، يوجهها ويدعمها بشكل مستمر عبر تخصيص مجموعة من المدعمات التي تحافظ على حالة التحفز والإقبال على تقديم

مخرجات جديدة من شأنها أن تزيد من مستويات الفعالية التنظيمية. لهذا فإن أفراداً مبدعين قادرين على الابتكار يتميزون عادةً بمجموعة من الخصائص المعرفية والسلوكية يمكن حصر بعضها في المعرفة وتعني معرفة حقائق المحيط واستخدامها وتفاصيل عمله بأكملها وكذلك الثقة وتنميتها لدى المرؤوسين من خلال الحرص على متابعتهم بشكل غير مباشر.

ثالثاً - مفهوم الثقافة التنظيمية :

تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية بتعدد تعريفات الثقافة، جوانبها، مضامينها وكذلك العناصر والمستويات التي يتم التركيز عليها، ويمكن حصر أبرزها فيما يأتي:⁽¹⁾

السلوكات النظامية الملاحظة عند تفاعل الأفراد: اللغة التي يستعملونها، العادات والتقاليد التي تنشأ والاحتفاليات التي يستعملونها في العديد من الوضعيات المتنوعة (غوفمان 1959، جونز، مور، سنيدر 1988، تريس وباير 1993، فان مانين 1979b).

قواعد جماعة: المعايير المضمرة والقيم التي تنشأ في فرق العمل، خاصة القواعد الخاصة المتعلقة بـ "عمل يوم عادي مقابل أجر يوم عادي" والتي تنشأ فيما بين العمال (هومانز 1950، كيلمان وساكتسون 1983)

القيم المعتمدة: المبادئ والقيم المفصلية والمعلنة، التي تطلبها المجموعة لأن تكون متعبة لبلوغها كـ " نوعية المنتج، قيمة القيادة" (ديول وكندي 1982، 1999)

فلسفة رسمية: السياسات العامة والمبادئ الاديولوجية التي تعد كدليل لنشاطات المجموعات نحو حاملي الأسهم، الموظفين، المستهلكين خاصة منها

⁽¹⁾ EDGUAR Schein: Organizational Culture and Leadership, JASSEY BASS – a Wiley imprint, Third Edition, SANFRANSISCO 2004, p 12-13.

المتخصصة بشكل عالي مثل HP (أوشي 1981، باسكال وأتوس 1981، باكارد 1995)

المناخ: الإحساس الذي ينقل إلى مجموعة عبر تخطيط فيزيائي وكذلك الطريقة التي يتفاعل بها أعضاء تنظيم معين مع الآخرين، مع المستهلكين أو أفراد خارجيين (اشكاناسي، ويلدروم وبيترسون 2000، شنايدر 1992، تيغري وليتوين 1968)

المهارات المرسخة: هي كفاءات خاصة منتشرة من قبل أعضاء مجموعة من اجل انجاز بعض المهام، والقدرة على عمل بعض الأشياء التي تنتقل من جيل إلى جيل دون أن تكون متمفصلة بالضرورة حول الكتابة (أرجيرس وشون 1978، كوك ويانو 1993، هندرسون وكلاكرك 1990، بيتر ووترمان 1982) معاني مشتركة: الادراكات الناشئة المبتكرة من قبل أفراد مجموعة عند تفاعلهم مع الآخرين (جيرتر 1973، سميريتش 1982، قان مانين وبارلي 1984، وايك 1995).

الاحتفاليات والطقوس الرسمية: الطرق التي تحيي بها المجموعة الأحداث المفتاحية، والتي تعكس القيم المهمة أو الرسائل المهمة لدى الأعضاء، خاصة الترقية إكمال المشاريع المهمة... (ديول وكندي 1999، 1982، تريس وباير 1993).

يعرفها أيطال أيضا بأنها: " منظومة القيم المشتركة (أي ما هو مهم) والمعتقدات (طريقة فعل الأشياء) التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة ومع الهيكليات المؤسسية وأنظمة التحكم والمراقبة لكي تعطي بالآتي قواعد عامة للسلوك⁽¹⁾ يعرفها "شاين" بأنها: " مجموعة افتراضات أساسية يتم اكتشافها وتطويرها، وتعتبر طرقا صحيحة للتفكير يتم اعتمادها لمواجهة مشاكل الاندماج الداخلي

(1) غراهام داوولينغ : ت . وليد شحادة ، تكوين سمعة الشركة ، مكتبة العبيكان، الرياض 2003، ص 184 .

والتكيف الخارجي هذه الثقافة التي لا يمكن الحديث عنها دون الرجوع إلى وظيفة القيادة، إذ أن واحدة من الأدوار المهمة للقائد هي ابتكار، إدارة وإذا كان ضروريا تهديم الثقافة التنظيمية⁽¹⁾ فقد بين وجود ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية، إذ يتموضع في السطح الحوادث المصنعة متبدية في شكل أبنية، ملابس وديكور وكذلك في شكل احتفاليات وطقوس وحكايات كانعكاس لمستوى أقل هو القيم، والتي تدور حول الأسباب المعلنة للسلوكيات الملاحظة وهي تتعلق بشروحات مقدمة من أعضاء التنظيم عن سلوكا تهم، والتي هي في حد ذاتها محصلة لمستوى أعمق هي الافتراضات المضمرة التي تشكل قلب الثقافة. فالقيم التي يتم تجربتها بنجاح من قبل المؤسسة تترجم إلى اعتقادات وتعتبر بديهيات في كل مكان⁽²⁾ تقاد الثقافة التنظيمية تقاد من الداخل وتذهب إلى الواجهة، يتم تطويرها بمرور الوقت حيث يتم إدخال قيم جديدة وإنتاج افتراضات تتوافق مع كل مرحلة من مراحل حياتها. لهذا فهي تستدعي توافر قادة إبداعيين قادرين على إدارة مراحل حياة التنظيمات بما يدعم قوتها ويحل مشاكل الهوية الأهداف المشتركة، ميكانيزمات التأثير وكيفية إدارة العدوان والحميمية.

تأسيسا على مجموعة التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية فيما يلي:

- إنسانية: إذ تشكل المعارف والحقائق والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم والتي يصنعها ويبدع عناصرها ويرسم محتواها.
- مكتسبة: فيتم تعلمها بالتفاعل مع عناصر البيئة الداخلية للتنظيم وكذلك البيئة الخارجية.

⁽¹⁾ CHARREIRE Sandra , HUAULT Isabelle : Les Grand Auteurs en Management, Edition de Boeck Université ,PARIS 2002, p , 347.

⁽²⁾ Manageris: The Corporate Culture – a Survival Guide , 1999.

- الاستمرارية والثبات النسبي: فتعتبر من العناصر التي يتم تناقلها عبر الأجيال في التنظيم رغم ما تتعرض له المؤسسات من مشاكل واضطرابات.
 - تراكمية: فيترتب على استمرار الثقافة التنظيمية تراكم السمات الثقافية والعناصر المكونة لها عبر فترة من الزمن.
 - الانتقالية: فيتم تراكم الخبرات إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة.
 - القابلية للانتشار: وذلك من خلال الاحتكاك والتواصل.
- رابعاً: المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية: تعددت المداخل النظرية التي تناولت الثقافة التنظيمية بالدراسة والتحليل، أخذة جوانب وأبعاد مختلفة ومركزة على عناصر تعتبرها جوهر الثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- 1- الثقافة التنظيمية من منظور أدائي:** يرى " ديول وكندي " بأن الثقافة التنظيمية تعطي الشخصية المميزة للتنظيم، وقد قاما بقياسها اعتماداً إلى معياري التغذية المرتدة ودرجة المخاطرة، ووفقاً لهذين العنصرين صنف الكاتبان الثقافة التنظيمية في أربعة أنماط رئيسية هي⁽¹⁾
- ثقافة تنظيمية سريعة الاستجابة: تعمل في بيئات سريعة التغير وتستجيب بسرعة لهذه المتغيرات الداخلية والخارجية، تهتم بمكافأة الأداء المتميز والاستعداد لتحمل مخاطر التغيير والتطوير والابتكار.
 - ثقافة العمل الجاد: تتسم بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية.

(1) أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008. ص.ص 60.61

- **ثقافة البناء:** منظمات تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية، لكنها تحتاج فترة زمنية طويلة حتى تجني ثمار التطوير وتكون عادة موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث.

- **ثقافة البقاء:** هذا النوع من المنظمات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية وقليل الاهتمام بجمع المعلومات عنها، لهذا فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من اهتمامهم بتحقيق الأهداف.

واستنادا إلى الأنماط التنظيمية الأربعة، واعتمادا على مقياسي الشبوع الذي يعبر عن مستوى انتشار القيم بين الأفراد في التنظيم وكذلك القوة والتي تعكس درجة تمسك الأفراد بتلك القيم، فقد توصل إلى صنفين من الثقافة التنظيمية هما:

ثقافة تنظيمية قوية: وتعرف بانتشار واسع للقيم المشتركة بين الأفراد المشكلين لها وتجدرها في وعيهم، لذلك تزيد شدة استجابة أعضاء التنظيم لها من خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية بفعالية وإيجابية.

ثقافة تنظيمية ضعيفة: وتعرف بانحسار مدى القيم فيما بين أفرادها أين يكون الاتفاق عليها ضعيفا وأيضاً يضعف تعلقهم بها، حيث تصبح أقل فاعلية ويكون رضا العاملين عليها ضعيفا.

إن بناء منظمة ناجحة ذات ثقافة قوية يتطلب بدل جهود إدارية تدعم روح المبادرة والإبداع، وإعطاء الأفراد قدرا كبيرا من الحرية في وضع الخطة المناسبة وتنفيذها ليتم تقويم الأداء على أساس مدى تحقيقه للأهداف.

قد يعترض عمل التنظيم مجموعة ظروف تقوض انسجام عناصره وقوتهم حيث تسود العديد من العادات التي لا يتم الإجماع حولها، أيضا تفتقد إلى قيم واضحة حول كيفية النجاح، إضافة إلى تواجد أبطال هدامين لا يسعون لبناء فهم مشترك لما هو مهم مما يسبب انزعاجا ثقافيا يؤدي إلى مشاكل أخلاقية ولا انسجام بين الأجزاء وهيجانات عاطفية وتركيز على المدى القصير، الأمر الذي يستدعي التغيير رغم انطوائه على المخاطرة وتكلفته وطول مدته، وذلك باختيار دقيق

للأبطال المفتاحيين والتعرف على التهديدات الحقيقية من الخارج وعمل تحول للقيم المفتاحية والطقوس والاحتفالات المفتاحية والتزويد بتدريب على التحول إلى القيم ونماذج السلوك الجديدة تقود إلى بناء رموز ملموسة خاصة بالاتجاهات الجديدة.

2- الثقافة التنظيمية من منظور تنظيمي: يرى "ترومبونار" بان الثقافة

التنظيمية هي محصلة لطريقة الترتيب والتنظيم الداخلي للتنظيم وقد تمكن من خلال دراساته من تحديد أربعة أصناف للتنظيمات معتمدا على جوانب أساسية هي: علاقة العاملين مع التنظيم، النظام الهرمي للسلطة وتحديد الأدوار، رؤية وموقع العاملين من أهداف ورسالة المنظمة وقد توصل إلى أربعة توجهات أساسية هي:

التوجه بالنواحي الإنسانية

التوجه بالعدالة.

التوجه بالهيراركية.

التوجه بالعمل

وقد تم التوصل إلى الأنماط الثقافية التالية:⁽¹⁾

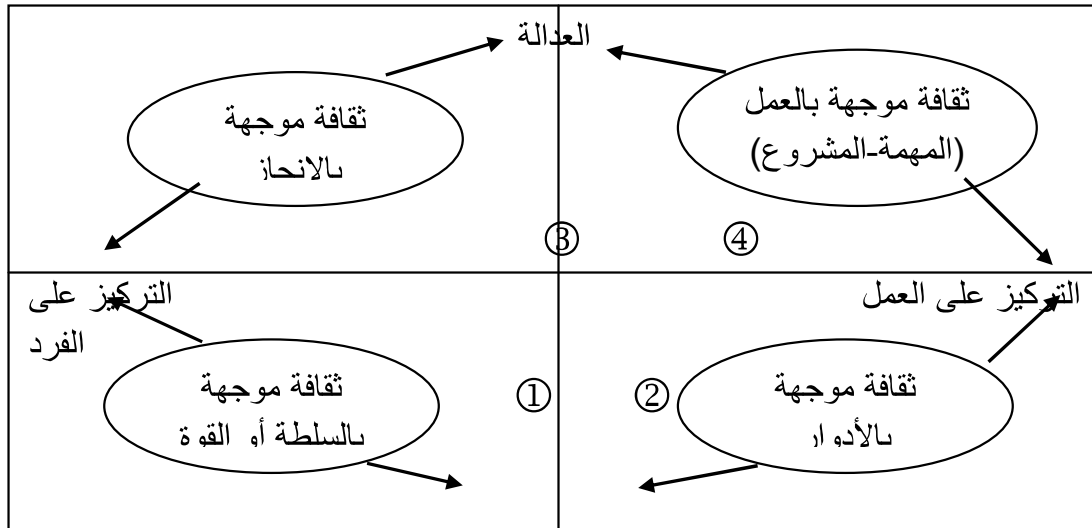
- **ثقافة العائلة:** تتسم بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي والفرد، تكون موجهة بالقائد الذي ينظر إليه كمعلم ومرشد وينظر للمرؤوسين باعتبارهم أبناء، يهتم بتطوير مهارات الأفراد والمعلومات الشخصية وكذلك التحفيز بالأساليب الأدبية بدل الحوافز المادية.

¹ - أبو قحف عبد السلام: إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الثانية، بيروت 2003. ص.ص 234، 239.

- **ثقافة البرج العاجي:** يركز على تدرج السلطة والعمل، يتميز بالعلاقات الرسمية يعتمد في تطبيقه على المؤهلات والمهارات وترشيد الإجراءات، وكذلك التدريب والتدوير الوظيفي.

- **ثقافة الصاروخ الموجه:** يركز على العدالة والمساواة والتوجيه بمتطلبات العمل يتصف هذا النوع بتركيزه على الفرد ومهاراته واحترافه لأداء وظيفته، وأن العمل يتم بالاعتماد المتبادل داخل فريق العمل والاهتمام بالجوانب العملية أكثر من الجوانب النظرية في مواجهة المشكلات، وكذلك الأجور مرتبطة بالأهداف.

- **الثقافة الحاضنة:** يركز على المساواة والتوجه بالفرد، من خصائصه قلة الاهتمام بالهيكل الرسمي والاهتمام بالجوانب العاطفية، تشكيل بيئة العمل، إضافة إلى الاعتناء بمساهمات الأفراد وتوفير الموارد، حب العمل أكثر من العائد المادي.



المصدر: (أبو قحف، مرجع سابق، 235)

تعمل هذه الأنواع بشكل متداخل في التنظيم ويمكن أن تكون كلها موجودة في الوقت ذاته، لكن هناك في الغالب نوع أو اثنين يسيطران على ساحة التنظيم، إن تحقيق التوفيق يمر عبر الأخذ بثلاث نقاط رئيسية تتمثل في الوعي بالاختلافات الثقافية، الذي يبدأ بفهم حالة العقل الخاصة بك والمتعلق بالأفراد الذين تلاقهم

والتدريب عليه بشكل مستمر، ثم يمر باحترامها من خلال النظر إلى الوضعيات والتفكير فيها حسب حياتنا الخاصة لتطوير معاني مشتركة دون تمييز وبمشاركتهم لروح ثقتهم، وأخيرا التوفيق.⁽¹⁾

3- الثقافة التنظيمية باعتبارها نمط حياة فربطت نظرية "هاندي" بين

الثقافة التنظيمية والعناصر المكونة للبيئة الخارجية والداخلية، إذ يرتبط النجاح بمدى تلاؤم وانسجام قيم التنظيم مع تاريخه، حجمه، التكنولوجيا المستخدمة، الأهداف والغايات، البيئة وكذلك الأفراد، فالتوجهات الفردية للأفراد المفتاحيين تملك القدرة على تحديد الثقافة المسيطرة، الأمر الذي يوجد مجموعة من الثقافات الفرعية المختلفة في بنيتها وأنظمتها والتي تتطلب إدماجا من أجل أن تكون أكثر نجاحا.

ويعرف الثقافة التنظيمية بأنها « توصيل أكثر لإحساس بانتشار طريقة حياة أو مجموعة من المعايير»، إذ يوجد في التنظيم العديد من الاعتقادات العميقة حول الطريقة المناسبة لتنظيم العمل، الطريقة التي يجب أن تمارس بها السلطة، المكافآت، الرقابة درجة الهيكل المناسبة كيف نركب بين الخضوع والمبادرة لدى المرؤوسين وهي كلها أجزاء من ثقافة المؤسسة، عادة ما تأخذ أشكالا مرئية في بناءاتها مكاتبها، نوعية الأفراد العاملين بها وامتداد طموحاتهم في المسار مكانتهم الاجتماعية درجة الحركية والمستوى التعليمي، وأن الثقافات القوية المقنعة تحول التنظيم إلى فصائل مترابطة تتبنى قيم وتقاليد وطرق حياة المجموعات المسيطرة.

وقد توصلت النظرية إلى أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية التي تسود عادة

في المنظمات وتشكل خصائصها الثابتة وأسلوب تنظيمها وإدارتها وهي:⁽²⁾

⁽¹⁾ Trompennars et Turner: L'Entreprise multiculturelle, Editio Maxima, PARIS 2004. P 200.

² Liaqat Ali : Towards Organisational Culture Alignment of strategic information systems planing methodologies, A thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. MONTFORD UNIVERSITY- LEICESTER- August 2000, p 61-62.

ثقافة القوة: تركز مصدر السلطة والتي تعتبر مركز النشاط والتأثير، يعتمد على الثقة لتحقيق الفعالية. تضم التقليل من الإجراءات وبيروقراطية قليلة، يتم ممارسة الرقابة من المركز بشكل واسع من خلال اختيار الأفراد المفتاحيين. فهي ثقافة قوية تملك القدرة على التفاعل مع الأخطار، تنمو بطريقة تبويض تنظيمات أخرى غير أن حجم المؤسسة الصغيرة هو المشكل خاصة إذا أرادت أداء العديد من الأنشطة.

ثقافة الدور: هي ثقافة بيروقراطية، يتم العمل بمنطق وعقلانية وتستند قواها إلى وظائفها وتخصصاتها، تتم الرقابة عبر إجراءات على الأدوار، الاتصال وقواعد تنظيم النزاعات والخلافات وهي مرتبطة بكبار المدراء، يتم اختيار الأفراد لتلبية أداء الدور (واجبات فردية) سلطة المركز هي المصدر الأساسي للسلطة، التأثير يكون من خلال القواعد والإجراءات وأن الفعالية ترتبط بالعقلانية في العمل والمسؤولية أكثر من شخصيات الأفراد.

تنجح هذه الثقافة التنظيمية في البيئة المستقرة التي تمنح الأمان لأعضائها ولكنها معيقة للأفراد الموجهين بالسلطة ويرغبون في التحكم بعملهم وكذلك المهتمين بالابتكار والمرونة أكثر من الخبرة التقنية والدرجة الوظيفية.

ثقافة المهمة: هو مشروع ينتج شكل مصفوفي ولا تملك بالكامل الألوهية الرئاسية الخاصة بها، الفرد المناسب في المستوى المناسب. التأثير يبنى على أساس القوة منه عن المركز أو القوة الفردية، وتستخدم توحيد قوة الفريق لتحسين الفعالية ومطابقة الفرد مع أهداف التنظيم، مستوى عال من الرقابة، وإقامة علاقات سهلة داخل الفريق مبنية على القدرة أكثر من السن أو المركز، هي ثقافة تكيفية تعمل بسرعة عندما يظم كل فريق بداخله سلطة اتخاذ القرار المطلوبة. فهي تعطي أهمية بالغة لسرعة الاستجابة، الاندماج الحساسية الإبداع بدلا من التخصص.

ثقافة الفرد: الفرد هو الركيزة الأساسية وأن البنية والتنظيم وجدت لخدمته ومساعدته (التنظيم للفرد) من الصعب إدارته، فهناك القليل من التأثير الذي يمكن جلبه للتأثير فيهم، فهم يحمون أنفسهم بالمزاج ولا يمكن الرجوع إلى المركز السلطوي لا توجد في الغالب قوة مترابطة، فقط القوة الشخصية.

لهذا فهناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية المتشابكة التي تؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية يمكن حصرها في⁽¹⁾

التاريخ والملكية: فالمملكية المركزة تقود إلى ثقافة القوة أين تسود رقابة كبيرة على الموارد عكس انتشارها الذي يسمح بانتشار التأثير المرتكز على القوة، كما أن التنظيمات الحديثة قد تميل لأن تكون عدوانية ومستقلة أو مرنة وتكيفية ويمكن أن تتركب بين البعدين، فقد يوجد المدراء الذين يرون بأن العدوانية تقود إلى الاستقرار، غير أن الجيل الجديد من المدراء غالبا ما يلجئ إلى تغيير الثقافة.

الحجم: وهو المعامل الأكثر تأثيرا في اختيار البنية والثقافة، فالتنظيمات الكبيرة أكثر رسمية وتطور فرق متخصصة تحتاج تنسيق منظم وتدفع إلى ثقافة الدور.

التكنولوجيا: إن الاتجاه نحو الاعتماد أكثر على الأتمتة والاستثمار الكبير في تكنولوجيا العمل يدفع الثقافات إلى التوجه بالدور.

الأهداف والغايات: تؤثر الأهداف والغايات في نوع الثقافة المشكلة في التنظيم وباختلافها تختلف الثقافات، فهدف تحقيق منتج نوعي سهل المراقبة في تنظيم «الدور»

أما هدف النمو فهو خاص بثقافة القوة أو ثقافة المهمة... هذه الأهداف لا تؤثر فقط في الثقافات بل تتأثر بها ويمكن أن تتغير بتغيرها.

¹ -CHARL Handy : Understanding Organizations, Penguin Group Edition, Fourth Edition- LONDON 1999. P 195.

البيئة: فبيئات مختلفة تفضل ثقافات مختلفة، وأن التغير في البيئة يتطلب ثقافة تكيفية تستجيب بسرعة (ثقافة المهمة)، كما أن التعدد في البيئة يتطلب بنىات هيكلية متعددة، فالتعددية تميل نحو ثقافة المهمة، أما المعيارية فتتميل نحو ثقافة الدور.

الأفراد: فملاقة التنظيم والثقافة والاتفاق النفسي الفردي يمكن أن يؤدي إلى رضي الفرد، لهذا نجد الأفراد الأقل تسامحا مع الغموض يفضلون ثقافة الدور التي تقدم توصيفات محكمة للمهام وأن الحاجة إلى تثبت هوية فرد معين سوف يكون خاص بثقافة القوة أو ثقافة المهمة، وكذلك فإن المهارات الفردية والمواهب يتم ملاحظتها أكثر في ثقافة القوة والمهمة، فالتوجهات الفردية نحو ثقافة معينة.

فلكل تنظيم ثقافته التنظيمية المنبثقة من تفاعل عناصره الداخلية مع معطيات البيئة الخارجية التي تعمل فيها، والتي تنعكس في تنظيمها الداخلي وأسلوب إدارتها وكذلك النظرة إلى أهمية الأفراد فيها ودورهم في إنجازها، كما أنها متغيرة فأغلب التنظيمات تبدأ كتقافات قوة وبتحقيق النجاح الذي يقود إلى النمو والتخصص ورسمية النشاطات، تأتي علامات نضج التنظيم ويحدث تغير ثقافي نحو ثقافة الدور، أين تتغير بنية التنظيم التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات مما يتطلب تكييف المرؤوسين. يأتي الانتقال الثقافي الثاني عندما تواجه ثقافة الدور الحاجة إلى زيادة المرونة لمواكبة تغيرات السوق التكنولوجية مما يتطلب إجراءات عمل جديدة ومهارات جديدة أيضا، حيث تصبح الرسمية والتخصص غير كفوءة لرقابة تنوع المشاكل وعليها مواجهة الواقع. فعلى القيادة إن تجد مجموعة واضحة من القيم متلائمة مع متطلبات كل جزء من التنظيم.

4- الثقافة التنظيمية من منظور سيكوسوسيولوجي: رأى "شاين" بأن الثقافة من العناصر التي يصعب تغييرها، وأن هناك تأثيرا كبيرا للبيئة التي يعمل فيها التنظيم على مختلف السلوكيات والممارسات التنظيمية اليومية، وقد اعتبر الثقافة التنظيمية

مجموعة افتراضات أساسية تم اكتشافها وتطويرها... وإن واحدة من الأدوار المهمة للقائد هو ابتكار، إدارة وإذا كان ضروريا تهديم الثقافة التنظيمية⁽¹⁾. و قد حدد ثلاث مستويات لفهم وتحليل الثقافة التنظيمية وهي:

- **التظاهرات المرئية:** ويعطي مجموع التظاهرات الواضحة لدى الملاحظين وهو المستوى الأول والمباشر والذي يمد بالقليل من المعلومات المطلوبة.
- **القيم المصرح بها:** ويدور حول الأسباب المعلنة للسلوكيات الملاحظة
- **الاعتقادات المضمرة:** وتشكل قلب الثقافة، تكون عادة لا واعية ومقسمة بين أعضاء التنظيم، وبمرور الوقت فإن القيم المتبناة من قبل المرؤوسين، وتم تجربتها بنجاح من قبل المؤسسة، سوف تترجم إلى اعتقادات تعتبر كبداهيات في كل مكان⁽²⁾

وتشمل الاعتقادات المضمرة مجموعة من العناصر هي:

إدراك الفرد لعلاقته مع التنظيم: هل يدرك الفرد نفسه كمسيطر، كخاضع أو في انسجام في البحث عن مأوى مقارنة ببيئته؟.

طبيعة النشاط الإنساني: ما هي الطريقة الصحيحة للسلوك مع الأفراد؟ أن تكون مسيطر وسابق التأثير، محرك بالانسجام، منفعل وقديري.

طبيعة الواقع والحقيقة: كيف نعرف ما هو حقيقة وما هو خطأ؟ كيف نعرف الحقيقة في العالم المادي والعالم الاجتماعي؟ عبر اختبار مادي (براغماتي) عبر ثقة في الحكمة (التعقل) أو عبر توافق اجتماعي.

طبيعة الوقت: ما هو توجهنا الأساسي فيما يخص الماضي، الحاضر والمستقبل.

وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر ملائمة لقيادة المشاغل اليومية؟

¹ -CHARREIRE Sandra , HUAULT Isabelle : Les Grand Auteurs en Management, Edition de Boeck Université ,PARIS 2002. p347.

² -Manageris: The Corporate Culture – a Survival Guide , 1999, p.p 4.5.

طبيعة الإنسان: ما هي الطريقة الملائمة من أجل أن يكون الأفراد في علاقة مع الآخرين ومن أجل تقسيم القوة والإعفاء من الارتباط، هل تبني الطريقة الأحسن لتنظيم المؤسسة على الفردية أم الجماعية؟ هل أن أحسن نظام للسلطة هو النظام الأوتوقراطي، الأبوي الجماعي أو التشاركي؟

التجانس والتنوع: هل يعمل الفريق أفضل عندما يكون متنوعا بشكل كبير أم عندما يكون متجانسا بشكل كبير؟ هل من الأفضل أن يكون أفراد المجموعة مشجعين على الابتكار أو على الامتثال؟⁽¹⁾، وأنه بإمكان إدارة التنظيم تبني مجموعة من الشعارات والقوانين والنظم المبنية على قيم وافتراسات ومدرجات تختلف عن قيم ومدرجات العاملين الداخلية غير المعلنة من حيث الشعارات والأهداف، فقد تبني المنظمة مجموعة من معايير الإنجاز، الحوافز والأداء تختلف تماما عما يراه العاملون، وهو ما يفسر أيضا صعوبة فهم وتعامل العاملين الجدد مع الثقافة الموجودة وتتطلب الوقت للتكيف مع الثقافة الجديدة.

ولهذا فإن قياس هذه المدرجات لا يكون على مستوى خطط المنظمة وأداء وسلوكيات العاملين فقط، بل على مستوى مدرجات الرؤساء أيضا لتحديد فجوة الإدراك بين المرؤوسين والإدارة، فقد تكون مدرجات الإدارة العليا من الأهداف والتفويض مختلفة تماما عن إدراك العاملين لهما، مما يعني عدم إمكانية تحقيق الأهداف أو تفويض السلطة والمسؤولية بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة.

خامسا- مراحل تطور الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال.

¹ - MARY Jo Hatch: Théorie des Organisations. Edition De Boeck Université. PARIS 2002. P 227

يعتبر المدخل الثقافي بأن التنظيمات مجموعة من الافتراضات المرتبطة داخليا، وإن تماسكها يتطلب حل المشاكل المرتبطة بأبعادها خلال كل مرحلة من مراحل حياتها، وقد حددها " شاين " في أربعة مراحل هي :

أ- مرحلة تشكل التنظيم (الفريق):

وتوجه بافتراض مسيطر هو التبعية من خلال التوجه الذاتي للقائد، والذي يعرف ما سوف يتم القيام به من خلال التركيز على القوة والتأثير، القبول والمودة، الهوية والدور.

ب- مرحلة بناء التنظيم:

موجهة بافتراض مسيطر هو "الدمج" والعمل كفريق كبير وأداة مثالية، مرتكزين على التوافق والتناغم والبحث عن الحميمية، ولا يتم إعطاء قيمة للاختلافات الفردية.

ج- مرحلة عمل التنظيم (الفريق) : موجهة بافتراض مسيطر هو انه " يمكن أن نؤدي مهام وأعمال الفريق بفعالية مرتكزين على معرفة وقبول أي إنجاز " والعمل المطلوب هو الحفاظ على المجموعة في تنظيم عملي جيد مع إعطاء قيمة للاختلافات الفردية.

د- مرحلة نضج التنظيم:

موجهة بافتراض مسيطر هو نحن نعلم " كيف يبقى الفريق، من نحن وماذا نريد والرفاهية " فهي مرحلة تركز على المحافظة على نجاح ثقافة فريق صحيحة، النظر إلى الاختلافات كتهديدات وكذلك الإبداع ، وهي الأكثر أهمية من وجهة نظر تغيير الثقافة بسبب أن التنظيمات وبمرور الوقت تجد بأن أجزاء مهمة من ثقافتها أصبحت لا وظيفية في بيئة تنافسية ديناميكية. يتم بلوغ هذه المرحلة عندما لا يستطيع التنظيم التوسع بسبب تشبع أسواقها أو أنها أصبحت مهمة في إنتاجها، فهي تعكس التفاعل بين مخرجات التنظيم والفرص والتهديدات البيئية. لهذا فان

وضعية الأزمة تستدعي تحول ثقافي سريع وضروري يمس الافتراضات المعيقة للعمل من خلال تهديمها مع المحافظة على القوى البناءة للثقافة.

المبادئ:

أن صعوبة تحويل ثقافة يأتي مما يجب أن يتركه أعضاء التنظيم، عدد معين من المعتقدات المتجدرة بعمق، أو أن هذه الاعتقادات تلعب بالنسبة لهم دورا مهما في النشاط اليومي. لهذا فان إعادة النظر في هذه المعتقدات سوف يصادف مقاومة سيكولوجية كبيرة مؤسسة على الخوف من اللاكفاءة، أين يجب ترك ما نتحكم فيه من اجل تعويضه بمقاربة لا نعرفها بشكل جيد، كراهية ترك الهوية وكذلك الخوف من اللفظ من قبل المتشابهين.

إن رهان النجاح في التحول الثقافي يوجد في نقطتين هما:

- أن كراهية الوضع القائم يجب أن تكون اكبر من كراهية التغيير: إذ لا يمكن تجنب المقاومة النفسية للتغيير... ويجب ان يكون المتعاونون محفزين بشعور الارضا أو التهديد فيما يخص الحالة القائمة بتهديد اقتصادي أو سياسي.
- من الأفضل تقليل كراهية التغيير على رفع كراهية الوضع القائم: فيجب إذن بدل مجهود لتشكيل مناخ امن نفسي موجه لتقليل قلق التغيير.

التنظيم:

إن التنظيم العملي لبرنامج تحول ثقافي يرتكز على النقاط التالية:
-تشكيل فريق قيادة: مكون من المدراء الأعلى مستوى وممثلي المجموعات الأكثر شمولاً من قبل التحولات المقبلة وكذلك من الملاحظين الخارجيين.
-تحديد الهدف العملي بشكل دقيق: وذلك عبر تحديد الاحتياجات ومن الضروري تحديد السلوكيات المرغوب الحصول عليها.

-تقييم نقاط القوة ومعوقات الثقافة الحالية: فلا يجب نسيان بأن الرهان ليس خلق ثقافة جديدة، ولكن هو تطوير العناصر التي تعيق التغيير المبتغى والتعرف لاحقا على العناصر الثقافية التي يمكن أن تشكل معوقات التغيير المطلوب.

-وضع برنامج التحول: وذلك اعتمادا على عنصرين هما متابعة التطورات الملموسة المتوقعة في السلوكيات وطرق العمل، وكذلك نقاط القوة ومعوقات الثقافة الحالية لإنتاج تطوراتها.

لهذا يجب وضع اتجاه براغماتي يشمل إعادة التعرف على قوة الثقافة واستخراج نقاط قوتها، ولا يجب إعادة النظر فيها إلى بوعي كامل لقواها الضرورية.

سادسا - متطلبات القيادة الإبداعية في التنظيمات الناضجة: ما هي القيادة التي يتم إنشائها الآن وماذا ينبغي على القائد عمله؟.

يمكن للقائد القادر على إدارة تغيير الثقافة أن يأتي من داخل التنظيم إذا أمثلك الموضوعية والإدراك بعناصر الثقافة، كما يمكن أن تكون القيادة من أفراد مفتاحيين في التنظيم وأيضا من خارج المؤسسة. فإذا تم فرضه من خارج المؤسسة فيجب أن يمتلك المهارة لتشخيص وبدقة ما هي ثقافة التنظيم، ما هي العناصر المتكيفة بشكل مناسب وما هي العناصر التي ستسبب مشاكل في المستقبل، وكذلك كيف نغير تلك التي تحتاج التغيير وعلى القائد بعد ذلك أن يكون مغيرا ماهرا والذي يقرأ أولا الحالة الحالية للثقافة لادابتها وإعادة تعريفها وتغييرها، وبعد ذلك يسهل العمل بالافتراضات الجديدة. إن بلوغ هذه النتائج يستدعي توافر مجموعة من المهارات والمتطلبات لدى قادة هذه المرحلة وهي⁽¹⁾

(1) EDGUAR Schein: Op Cit, 321-325.

- الإدراك والتبصير: إدراك المشكل والتبصر بجوهر الثقافة وعناصرها، فيمكن الاستعانة بمستشارين في العلاج النفسي " لمساعدتهم على فهم الثقافة وعناصرها الأكثر والأقل تكيفية.

- الدافعية والمهارة: وذلك للتدخل في عملية ثقافية خاصة ، فتغيير الثقافة يتطلب القدرة على إعطاء مرونة للتنظيم والذي يتطلب بدوره التراجع عن حالة التأكد.

- طاقة عاطفية : إن المرونة تتطلب إبداع حماية نفسية، مما يدل بأنه على القائد امتلاك طاقة عاطفية لامتصاص القلق لو أصبح أفراد المجموعة غاضبين ومعترضين.

- القدرة على تغيير الافتراضات الثقافية: فعلى القادر امتلاك القدرة على الاستمالة والإقناع " إعادة ضبط التعاريف " عبر التفصيل حول رؤى ومفاهيم جديدة، فيجب عليهم امتلاك القدرة لإحضارهم للواجهة، مراجعتها وتغيير بعض الافتراضات الأساسية للمجموعة.

- إبداء المشاركة: إن مفارقة قيادة التغيير الثقافي هو أنه على القائد أن يكون قادرا ليس على القيادة فقط ولكن على الاستماع، لمشاركة الفريق بلوغ إدارته الخاصة داخل ورطته الثقافية، وكي تكون عبقريا مشاركا في مقاربة التغيير، فعلى القائد في الأخير معرفة بأن إعادة الضبط المعرفي، يجب بلوغها داخل رؤوس العديد من أفراد التنظيم وسوف تعمل فقط إذا شاركوا في العملية.

- عمق الرؤية: وهي تعني القدرة على المشي خارج ثقافة، حتى لو أنك مستمر في العيش فيها. فهي القدرة على إدراك العوامل الثقافية الداخلية والخارجية بحيث تخصص المجهودات القيادية للأمور الصحيحة، مرتكزة على الإدراك الذي تم بلوغه حول ما يحدث في الداخل.

سابعا- تغيير الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الناضجة.

تعمل الافتراضات الموجودة حالياً كمصفيات، والتي تجعل عملية فهم الاستراتيجيات التناوبية للاستمرار والتجديد صعبة إذا نظرنا إلى ما يمكن أن يحظره المستشارون وكذلك المتناوبون، فبعض المتناوبين سوف يصبحوا غير مفهومين إذا لم يتوافقوا مع الثقافة القديمة، وبعضهم سوف يقاومون حتى لو فهموها. سوف لن يستطيعوا أن يكونوا جاهزين لأن الأفراد ببساطة سوف لن يفهموا أو يقبلوا ما تتطلبه الإستراتيجية الجديدة.

أ- ميكانيزم التغيير (1) : التأكيد على الإقناع⁽¹⁾

إن مفتاح إنتاج التغيير في الوضعيات التي يكون فيها انخراط قوي لعناصر غير وظيفية من الثقافة هو أولاً منع (إيقاف) الخروج منها ثم ترتيب القوى للتراجع عن حالة التأكيد مع التزويد بالأمان النفسي وذلك باستخدام المحفزات الصحيحة، والتأكد بأنها هي تلك التي يحتاجها الأفراد للإبقاء عليها، من الصعب تركها من خلال تحدي منسق للإفتراضات القديمة، من خلال الإتساق أن تكون مدعماً ومكافئاً لأي حركة باتجاه إفتراضات جديدة سوف يستعملون بعض الأمان النفسي إذا كان الأمان النفسي غير كاف فإنه يمكن لأفراد التنظيم أن يبدأوا بالمعالجة ومن المحتمل إعطائهم بعض الحماية المعرفية.

ب- ميكانيزم التغيير (2) : التجديد في القرارات.

إن الشرط الأول للتغيير هو أن الثقافة التنظيمية يجب إعادة تنظيمها بشكل شامل وأيضاً لأن الحقائق الخارجية التي تهدد استمرار التنظيم بسبب الإدراكات الجديدة والخطط الموضوعة في جزء من مجلس المديرين أو تحالف الإدارة المهمين على التنظيم أن يأتي بإعتراف بأن بعضاً من طرقه السابقة في التفكير

(1) EDGUAR Schein: Organizational Culture and Leadership, JASSEY BASS Publishers, SANFRANSISCO 2001.p, 295.

لإحساس وعمل الأشياء هي فعلا مهمة فإذا كان من الضروري، فلا بد للمدير المغير استعمال التأكيد على الإقناع لإنتاج المرونة، ويكون التغيير ممكنا إذا توافر:

- 1- مدير يستبدل القرارات السابقة بقرارات لاحقة بنفسه أو بمشاركة فريق معه.
 - 2- إتجاه واضح حول الوجهة التي يرغب التنظيم بلوغها.
 - 3- توفير نموذج لكيفية تغيير الثقافة من أجل بلوغه.
 - 4- القوة لوضع النموذج.
- و إذا إفتقد واحد منها فإن العملية ستفشل.

إن المفتاح لإعادة التنظيم الشامل وإدارة التغيير هو إبداع حماية سيكولوجية كافية تسمح لأعضاء التنظيم بتحمل القلق الناتج، مع إعادة النظر في وتغيير أجزاء من ثقافتها فنظام الإدارة الذي يستبدل ويجدد في اتخاذ القرارات يجب أن يمتلك الإدراك الضروري والمهارة لإدارة كل تلك الميكانيزمات بدون تحريك مقاومة دفاعية.

إن استبدال قرار سابق بقرار جديد يتطلب إشترك كل أفراد التنظيم بحيث تصبح العناصر اللاوظيفية للثقافة القديمة بادية بوضوح للجميع. وإن عملية تطوير إفتراضات جديدة بعد ذلك هي عملية معرفية، من خلال التعليم، التدريب، تغيير البنية والعمليات إذا تطلب الأمر ذلك، التمسك بإعطاء الأهمية للمكافأة، تعلم طرق جديدة، إبداع شعارات قصص، أساطير، إحتفاليات جديدة، وبطرق أخرى إجبار الأفراد عند آخر سلوك جديد كل الميكانيزمات الأخرى المبنية في السابق يمكن أن تحدث عند العمل، ولكنه من طوعية التأكيد بأنه مفتاح استبدال قرار سابق بقرار جديد.

ج- ميكانيزم التغيير (3): إعادة التنظيم والبعث.

إذا تم التخطيط الفيزيائي للفريق (التنظيم) والذي يعد مسار ثقافة معينة، سوف تحطم الثقافة وعندما يبدأ فريق جديد في العمل سوف تبدأ ثقافته الخاصة بالتشكل هذه العملية صدامية وبناءا على ذلك، ليس من المناسب استخدامها كإستراتيجية حازمة، ولكن يمكن أن تكون لها علاقة إذا كان استمرار الاقتصاد في حالة مخاطرة.

ثامنا: الجانب الميداني للدراسة.

أ: مشكلة البحث.

تركزت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما علاقة مستوى القيادة الابداعية بالثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال الجزائرية؟.

ب: أهداف البحث.

يهدف هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها في:

- 1- محاولة التعرف على مستوى القيادة الابداعية الموجود في منظمات الأعمال الجزائرية.
- 2- محاولة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال الجزائرية.
- 3- محاولة التعرف على علاقة مستوى القيادة الابداعية الموجود في منظمات الأعمال الجزائرية بالثقافة التنظيمية السائدة.

ج: أسئلة البحث.

انبثق عن مشكلة البحث التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى القيادة الابداعية الموجود في منظمات الأعمال الجزائرية؟.
- 2- ما هي الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال الجزائرية؟.

3- ما هي علاقة مستوى القيادة الابداعية الموجود في منظمات الأعمال الجزائرية بالثقافة التنظيمية السائدة؟.

د: فرضيات الدراسة.

يهدف هذا البحث الى اختبار ثلاثة فرضيات اجرائية هي:

1- الفرضية الاجرائية الأولى: توجد القيادة الابداعية في منظمات الأعمال الجزائرية بشكل منخفض.

2- الفرضية الاجرائية الثانية: تسود ثقافة القوة في منظمات الأعمال الجزائرية.

3- الفرضية الاجرائية الثالثة: يسهم مستوى القيادة الابداعية الموجود في منظمات الأعمال الجزائرية في سيادة ثقافة القوة.

تاسعا: الاطار المنهجي للبحث

أ- منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع البيانات والمعلومات فقط، بل تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، والتعبير عنها كميا وكيفيا.

ب- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في اطرار بعض شركات انتاج الكهرباء العمومية الجزائرية، والتي توجد بولايات جيجل، بجاية، سكيكدة، الجزائر وعنابة.

ج- عينة البحث:

هي عينة قصدية تم اختيارها من بين الاطرار الذين يعملون في مختلف محطات توليد الكهرباء التي شملتها الدراسة (134 اطارا)، تتراوح أعمارهم بين 28 سنة و57 سنة (29 أقل من 35 سنة)، من الجنسين (89,56% ذكور و10.44% اناث) يقطنون في أماكن مختلفة من المنطقة، حيث تم توزيع 183 استبانة تم

استرجاع منها 73.16%. كما سجل اختلاف كبير في أقدمية أفراد العينة حيث أن 23.13 % عملوا لمدة تقل عن 05 سنوات 23.88 % عملوا لمدة تتراوح بين 06 و 10 سنوات، و 17.24 % عملوا لمدة تتراوح بين 14 و 21 سنة، و 11.94 % عملوا لمدة تتراوح بين 16 و 20 سنة، وأخيرا 16.67 % عملوا لمدة تفوق 21 سنة.

د- أسلوب جمع البيانات:

تم توزيع 183 استبانة على عينة البحث، حيث قمنا بالاتصال والتنسيق مع المدراء ومديري الموارد البشرية من أجل الحصول على التصريح بإجراء الدراسة، التعرف على المبحوثين والاتصال بهم من أجل ملئ الاستمارات لمدة سنة ونصف.

هـ- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، وقد تم تقسيم تحليل البيانات الى تحليل وصفي وآخر استدلالى وذلك على النحو التالي:

- 1- تم استخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمتغيرات البحث.
- 2- لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح
- 3- ($0.80 = 4/5$). بعد ذلك يتم اضافة هذه القيمة كما يلي:
من 01 الى 1.8 يمثل خيار "غير موافق بشدة". من 1.8 الى 2.6 يمثل خيار "غير موافق".
من 2.6 الى 3.4 يمثل خيار " محايد". من 3.4 الى 4.2 يمثل خيار " موافق".
من 4.2 الى 5 يمثل خيار "موافق بشدة".
- 3- تم حساب الانحراف المعياري الخاص بكل عبارة.

4- ثم استخدام اختبار "ت" من أجل التحقق من جوهريّة تلك المتوسطات الحسابية.

و- صدق وثبات الاستبانة:

لقياس صدق وثبات الاستبانة التي تم توزيعها، تم الاعتماد على مقياس "آلفا كرومباخ" في قياس صدق وثبات كل محور من محاورها حسب ما هو مبين في الجدول أدناه.

الاختبار الاتجاهات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T
1 عادة ما يشرك المشرفون مروضيهم في صناعة القرارات	ت	14	90	10	12	08	2.47	1.24	46.12
	%	10.44	67.16	7.46	8.95	5.97			
2 يسمح المشرفون لمروضيهم بتخطيط وتنظيم عملهم	ت	80	21	07	15	11	1.63	1.25	56.18
	%	59.70	15.67	5.22	11.19	8.20			
3 يتخذ المسؤولون قرارات عادلة فيما يخص الترقيّة	ت	92	30	04	05	03	1.33	1.03	40.56
	%	68.65	22.38	2.98	3.73	2.23			
4 يتمتع المشرفون المباثرون بدافعية كبيرة لإنجاز العمل بالمحطة	ت	62	43	08	10	11	1.98	1.34	66.35
	%	46.26	32.08	5.97	7.46	8.20			
5 عادة ما يثق الرؤساء في قدرة مروضيهم على أداء مهامهم	ت	33	64	09	11	17	2.27	1.12	39.21
	%	24.62	47.76	6.71	8.20	12.68			
6 توفر الإدارة فرص تكوين عادلة	ت	61	57	03	07	06	2.06	0.98	60.46
	%	45.52	42.53	2.23	5.22	4.47			
7 يمتلك المروضون قدرة كبيرة على التدخل وحل المشاكل	ت	30	56	13	14	21	2.92	1.25	56.98
	%	22.38	41.79	9.70	10.44	15.67			
8 يتم اقتسام المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة بشكل واسع	ت	69	36	05	15	09	2.14	1.09	62.35
	%	51.49	26.86	3.73	11.19	6.71			

لجدول(01): صدق وثبات الاستبانة.

المحور	صدق المحور	ثبات المحور
المحور الأول: القيادة الإبداعية.	0.83	0.91
المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.	0.79	0.88

عاشرا: جمع البيانات واستخلاص النتائج.

من خلال جمع البيانات الميدانية حول القيادة الإبداعية وكذلك الثقافة التنظيمية لمحطات توليد الكهرباء جيجل، بجاية، سكيكدة، عنابة والجزائر تم التوصل الى النتائج التالية.

الجدول رقم (02)

اتجاهات مجتمع البحث نحو القيادة الإبداعية

يوضح الجدول اتجاهات عينة البحث حول القيادة الإبداعية الموجودة في محطات توليد الكهرباء الجزائرية وفق ما يلي:

فيما يتعلق بعنصر " عادة ما يشرك المشرفين مرؤوسيه في صناعة القرارات "، أفادت غالبية العينة (77.60 %) بأنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، لا أوافق) على أنه للمرؤوسين إسهام معتبر في طرح البدائل التي يمكن أن يتم الأخذ بها، والمشاركة في تقييمها والوصول الى البديل الأنسب للمؤسسة، في حين أفاد (11.42%) أنهم يوافقون (أوافق بشدة، موافق) على أن عملية المشاركة في تحضير القرارات عملية محصورة في عدد محدود من الأفراد، وأن القرارات التي تخص جميع أجزاء التنظيم يتم مداولتها كل حسب اختصاصه، الا أنها نسبة منخفضة، في حين بلغت نسبة المحايدون (3.4 %). وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.47) وبانحراف معياري (1.27). كما بلغت قيمة $t=46.12$ ومستوى دلالة أقل من (0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

فيما يتعلق بعنصر " هل يسمح المشرفون لمرؤوسيهم بتخطيط وتنظيم عملهم حسب ما يرونه مناسباً "، أفادت غالبية العينة (75.37 %) بأنهم لا يوافقون (لا أوافق

بشدة، لا أوافق) لأن العمل في المحطات حساس ويتطلب توصيفا دقيقا للمهام والنشاطات، وضرورة تقسيمها بشكل واضح، على الرغم من افتقاد بعضها الى بطاقات توصيف الوظائف. كما أن التدخل لتصحيح الأخطاء ومعالجة التعطلات التي تحدث من حين لآخر يتطلب التخصص في العمل وتقسيمه على أسس موضوعية، في حين أفاد (19.39%) أنهم يوافقون (أوافق بشدة، أوافق) بأنهم يمتلكون هامشا من حرية التصرف في عملهم، وهم في معظمهم الرؤساء الذين يمتلكون صلاحيات اتخاذ القرارات وتوجيه العمل، في حين بلغت نسبة المحايدين (5.22%). وقد بلغ المتوسط الحسابي (1.63) وبانحراف معياري (1.25). كما بلغت قيمة (t=56.28 ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

فيما يتعلق بعنصر "عدالة قرارات الترقية"، أفادت الغالبية العظمى من العينة (91.03%) بأنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، لا أوافق) على وجود عدالة في عمليات الترقية على الرغم من اصرار القوانين على مكافأة المجددين الذين يقدمون انجازات، ففي بعض الأحيان يتم تفضيل من لهم علاقات طيبة مع الادارة وكذلك من يشغلون مناصب نوعية في هذا المجال، كما يتم تفضيل من ينتمون الى النقابة وكذلك الأكبر سنا . في حين يأتي أصحاب الإنجازات في وسط الترتيب ليليهم في الأخير الشباب ذووا التكوين الجامعي حديثي التوظيف وكذلك من حصلوا على تكوين، في حين أفاد (5.96%) أنهم يوافقون (أوافق بشدة، أوافق) بأنهم يرون وجود عدالة في عمليات الترقية لأنها تخضع للقوانين السارية المفعول، ولكنها نسبة ضعيفة، في حين بلغت نسبة المحايدين (2.98%). وقد بلغ المتوسط الحسابي (1.33) وبانحراف معياري (1.03). كما بلغت قيمة (t=40.56 ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

فيما يتعلق بعنصر " مستوى دافعية المدراء والمشرفين لإنجاح العمل بالمحطات " أفادت غالبية من العينة (78.34 %) بأنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، لا أوافق) على وجود دافعية كبيرة لدى هذه الفئة للقيام بما هو منوط بهم، وهي ملاحظة تبرز أكثر كلما نزلنا في السلم الرئاسي. إذ عادة ما تحصل القيادة الإدارية على أهم الامتيازات والحوافز، وأن بلوغ تلك المستويات يحتاج الوقت الطويل وكذلك الاعتماد على آليات غير متاحة لجميع عناصر هذه الفئة، في حين أفاد (15.66 %) أنهم يوافقون (أوافق بشدة، أوافق) على وجود مجموعة من المشرفين المحفزين لإنجاح العمل وامتلاك مسار مهني تطوري يمكنهم من تحقيق أهدافهم، وهو ما يتحقق لبعض المشرفين الذين يقبلون بالتنقل للعمل في محطات أخرى، وكذلك القيام بتكوين في المجال، ولكنها نسبة ضعيفة، في حين بلغت نسبة المحايدون (5.97 %). وقد بلغ المتوسط الحسابي (1.98) وبانحراف معياري (1.34). كما بلغت قيمة ($t=66.35$) ومستوى دلالة أقل من (0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

فيما يتعلق بعنصر " العدالة في فرص الحصول على تكوين " أفادت غالبية من العينة (88.05 %) بأنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، لا أوافق) على وجود عدالة في منح فرص التكوين في المؤسسات التي شملتها الدراسة، فباستثناء التدريب الذي يتم الحصول عليه في فترة بداية العمل، فإن مختلف البرامج التدريبية لا تمنح حسب الحاجة إليها أو الرغبة في تغطية جوانب النقص في الأداء بشكل مناسب، خاصة التكوين عالي الكفاءة الذي يؤهل الى الترشح والحصول على مناصب إدارية عليا، في حين أفاد (9.69 %) أنهم يوافقون (أوافق بشدة، أوافق) على وجود حالات يتم فيها ابتعاث أفراد للحصول على تكوين في مجالات متخصصة تحتاجها المؤسسة، ولكنها نسبة ضعيفة، في حين بلغت نسبة المحايدون (2.23 %). وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.06) وبانحراف معياري (0.98). كما بلغت

قيمة $t=60.46$ (ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

فيما يتعلق بعنصر "القدرة على التدخل وحل المشكلات" أفادت غالبية من العينة (64.17 %) بأنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، لا أوافق) على وجود الكفاءة المطلوبة من أجل قيادة العمل والتصرف مع الحالات الطارئة، خاصة وأن هذا المجال يتطلب تدخلات سريعة ودقيقة. إذ أوضح بعضهم بأنه لا يتم توظيف المناسبين في المراكز الإدارية في حالات عديدة، وهو ما ينقص من الجاهزية للتدخل والقدرة على التحكم في العمل، في حين أفاد (26.11 %) أنهم يوافقون (أوافق بشدة، أوافق) على وجود قدرة على التحكم في العمل خاصة لدى القدامى، وكذلك بعض المرؤوسين والرؤساء الذين تتناسب كفاءاتهم مع المهام التي يؤديونها، ولكنها نسبة ضعيفة، في حين بلغت نسبة المحايدون (9.70 %). وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.92) وبانحراف معياري (1.25). كما بلغت قيمة $t=56.98$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

فيما يتعلق بعنصر "اقتسام المعلومات بشكل واسع " أفادت غالبية من العينة (78.35 %) بأنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، لا أوافق) على وجود اقتسام لهذه المعلومات، وأنها عادة ما تبقى لدى الإدارة العليا أو الإدارة المركزية بالعاصمة، في حين أفاد (14.92 %) أنهم يوافقون (أوافق بشدة، أوافق) على وجود حالات يتم فيها اقتسام المعلومة، خاصة عند الحاجة إلى معارف متخصصة لا يمكن أن يقدمها إلا من لديهم خبرة وتمرس في المجال، ولكنها نسبة ضعيفة، في حين بلغت نسبة المحايدون (3.73 %). وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.14) وبانحراف معياري (1.09). كما بلغت قيمة $t=62.35$ (ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

بعد دراسة الجدول السابق واحتساب المتوسط الحسابي لمجموع المتوسطات الخاصة بكل عنصر من عناصر القيادة الإبداعية، تحصلنا على قيمة: 2.10 بانحراف معياري قيمته 1.23 أي أن المبحوثين غير موافقين على وجود هذه العناصر حسب مقياس ليكرت الخماسي.

مناقشة الفرضية الإجرائية الأولى: يتضح من الشواهد الكمية والملاحظات التي تم تسجيلها في الدراسة الميدانية بأن الفرضية الإجرائية الأولى التي مفادها توجد القيادة الإبداعية في منظمات الأعمال الجزائرية بشكل منخفض قد تحققت بشكل كبير. إذ أن العمل يسير وفق نمط محدد بدقة، حيث تضطلع الإدارة المركزية بالعاصمة والقيمة الإدارية برسم الأهداف وتنظيم العمل، ويضطلع المرؤوسون بالتنفيذ، كما أن توزيع الفرص التنظيمية لا يتم في العادة حسب القوانين السارية، حيث أنه كثيرا ما يتم منح الترقيات وفرص التكوين على أسس غير موضوعية.

الجدول رقم (02)

اتجاهات مجتمع البحث نحو الثقافة التنظيمية السائدة

الاختبار الاتجاهات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"
1	ت	يتوقع من أعضاء المؤسسة أن يعطوا الأولوية لتلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائهم والإدارة العليا	06	10	05	24	89	134	62.23 62.23
			4.47	7.46	3,4	17.9	66.41	100	
2	ت	الأفراد المميزين في المؤسسة هم الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم.	16	05	25	16	72	134	52.61
			11.94	3.73	18,6	28,2	37,5	100	
3	ت	المؤسسة تتعامل مع الأفراد	05	08	21	35	64	134	66.16

			100	47.6	26.11	15.8	5.97	3.73	%	كأدوات أو أيادي تستخدم طاقاتهم وأوقاتهم لصالح الإدارة	
26.87	1.19	1.87	134	59	40	15	14	06	ت	الأفراد يدارون أو يوجهون بواسطة أفراد يملكون سلطة الثواب والعقاب.	4
			100	44.02	29.85	11.19	10.44	4.47	%		
66.16	1.03	4.00	134	64	35	21	10	04	ت	عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة يتم بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى لأسفل.	5
			100	47.76	26.11	15.8	7.46	2.98	%		
40.85	1.33	3.20	134	36	24	31	30	13	ت	الدافعية نحو العمل نتيجة طبيعية لـ الحصول على الثواب أو الخوف من العقاب أو الولاء.	6
			100	47.01	17.91	23.4	22.38	9.70	%		

يوضح الجدول اتجاهات عينة البحث حول الثقافة التنظيمية السائدة وفق ما يلي:

فيما يتعلق بعنصر " يتوقع من أعضاء المؤسسة أن يعطوا الأولوية لتلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائهم والإدارة العليا "، أفادت غالبية العينة (84.2 %) بأنهم يوافقون (أوافق بشدة، أوافق) على أن اعطاء الأولوية لما يقدمه المدراء والمشرفين في مختلف المستويات الرئاسية والسعي الى تنفيذ ما يتخذونه من قرارات وما يقدمونه من توجيهات دون مناقشتها من قبل المرؤوسين هو ما يتوقعه القادة في محطات توليد الكهرباء، في حين أفاد (12.3%) أنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، لا موافق) على أن اتباع ما يقرره المدراء هو أهم ما يتم طلبه، اذ يتم وبشكل مستمر عقد اجتماعات يومية قبل بداية العمل، وكذلك في الحالات التي تتطلب قرارات جماعية من أجل تسيير المؤسسة، في حين بلغت نسبة المحايدین (3.4%). وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.21) وبانحراف معياري (1.15). كما بلغت قيمة (t=62.23) ومستوى دلالة أقل من (0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

فيما يتعلق بعنصر " الأفراد المميزين في المؤسسة هم الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم."، أفادت غالبية العينة (65.7 %) أنهم يوافقون (أوافق بشدة، أوافق)

على أن الامتثال لما يقرره الرؤساء يعطي للموظفين أفضلية في العمل مقارنة بمن يناقشون أو يبدون عدم موافقتهم على القرارات التي يتم اتخاذها، فعلى الرغم من عدم مناسبة بعض القرارات للمواقف التي يتم مواجهتها إلا أن التماهي مع الإدارة جانب مهم من أجل امتلاك علاقات طيبة وصورة حسنة مع أعضائها، في حين أفاد (15.8%) أنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، لا موافق) على أن تمييز الأفراد يتم بالارتباط مع ما تراه الإدارة، إذ أن الحاجة إلى كفاءات متخصصة عادة ما يدفع إلى البحث عن أصحاب الخبرة والهمارة والمعرفة المناسبة من أجل القيام بالعمل، وأن وضع أشخاص مناسبين خاصة في المراكز المفتاحية هو الأسلوب الذي تنتهجه محطات توليد الكهرباء، وبلغت نسبة المحايدات (18.6 %). وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.80) وبتحرف معياري (1.23). كما بلغت قيمة ($t = 52.61$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

فيما يتعلق بعنصر " المؤسسة تتعامل مع الأفراد كأدوات أو أيادي تستخدم طاقاتهم وأوقاتهم لصالح الإدارة"، أفادت غالبية العينة (74.2 %) أنهم يوافقون (أوافق بشدة، أوافق) على أن العمل في المؤسسة يتصدر جميع الاهتمامات التي يمكن أن يطلبها الأفراد في محطات توليد الكهرباء، فبسبب حساسية العمل في هذا المجال والحاجة المستمرة إلى الجاهزية والتركيز على العمل لا بد من تسخير جميع الطاقات البدنية والفكرية في خدمة الأهداف الرسمي، في حين أفاد (10%) أنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، لا موافق) على هذا الخيار وهي نسبة منخفضة مقارنة بمن يرون عكس ذلك، وبلغت نسبة المحايدون (15.8 %). وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.00) وبتحرف معياري (1.03). كما بلغت قيمة (

$t = 66.16$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

فيما يتعلق بعنصر "الأفراد يدارون أو يواجهون بواسطة أفراد يملكون سلطة الثواب والعقاب"، أفادت غالبية العينة (69.87%) أنهم يوافقون (أوافق بشدة، أوافق) على أن العمل يتم من خلال التأثير المباشر للمدراء والمشرفين وأن الحاجة دائمة لوجود إشراف مباشر على العمل من أجل القيام بالمهام المطلوبة، في حين أفاد (14.7%) أنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، لا أوافق) لأن العمل تحكمه إجراءات رسمية يتم اتباعها من أجل انجاز العمل، وبلغت نسبة المحايدین (11.19%). وقد بلغ المتوسط الحسابي (1.87) وبانحراف معياري (1.19). كما بلغت قيمة ($t = 26.87$ و مستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

فيما يتعلق بعنصر "أن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تتم بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى لأسفل"، أفادت غالبية العينة (74.2%) أنهم يوافقون (أوافق بشدة، أوافق) على أن التوجيه الرئيسي يتم من خلال الأوامر والتعليمات التي تصل المرؤوسين عبر قنوات الاتصال الرسمية التي تضعها، في حين أفاد (10%) أنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، لا موافق) على أن العمل يتم فقط حسب تعليمات الإدارة العليا، وبلغت نسبة المحايدین (15.8%). وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.00) وبانحراف معياري (1.03). كما بلغت قيمة ($t = 66.16$ و مستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

فيما يتعلق بعنصر "الدافعية نحو العمل نتيجة طبيعية للحصول على الثواب أو الخوف من العقاب أو الولاء" أفادت غالبية العينة (44.3%) أنهم يوافقون (أوافق بشدة، أوافق) على أن المرؤوسين عادة ما ينجذبون للعمل الذي يعطيهم

فرصة الحصول على عوائد أكثر في شكل منح اضافية، كذلك تجنب التصرفات التي يمكن أن تسبب لهم عقوبات ادارية في مختلف صورها، وكذلك التكتل في مجموعات من اجل الحماية وتحقيق مكاسب. في حين أفاد (32.3%) أنهم لا يوافقون (لا أوافق بشدة، لا أوافق) على سيادة هذا النوع من السلبية في التحفز للعمل، وبلغت نسبة المحايدون (23.4%). وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.20) وبانحراف معياري (1.33). كما بلغت قيمة $t = 40.85$ ومستوى دلالة أقل من (0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

بعد دراسة الجدول السابق واحتساب المتوسط الحسابي لمجموع المتوسطات الخاصة بكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية السائدة، حصلنا على قيمة: 3.51 بانحراف معياري قيمته 1.21 أي أن المبحوثين موافقون على وجود هذه العناصر حسب مقياس ليكرت الخماسي.

مناقشة الفرضية الاجرائية الثانية: يتضح من الشواهد الكمية والملاحظات التي تم تسجيلها في الدراسة الميدانية بأن الفرضية الاجرائية الثانية التي مفادها تسود ثقافة القوة في منظمات الأعمال الجزائرية قد تحققت بشكل كبير. اد أن اعطاء الأولوية للعمل ولأهداف المؤسسة أنتج ممارسات ادارية تؤسس على اعتبار الموارد البشرية كأدوات تمتلكها الادارة وتوجهها في خدمة هذه الأهداف الرسمية كما أفرز تمييزا بين الموالين للإدارة وغير الموالين وكذلك ابعاد للقيمة الادارية عن القاعدة بشكل أدى الى الاهتمام بشكل أساسي بالعوائد والمحفزات المادية.

الجدول (03): العلاقة بين القيادة الابداعية والثقافة التنظيمية السائدة.

القيادة الابداعية			
اختبار بيرسون	الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	-0.731
		درجة المعنوية	0.02
		N	134

		السائدة	
--	--	---------	--

* النتائج دالة عند قيمة 0.05

يتضح من الجدول (03) بأن الأفراد في محطات توليد الكهرباء التي تمت دراستها يرون بأنه توجد علاقة عكسية قوية بين مستوى توافر القيادة الابداعية وانتشار ثقافة القوة في هذه المؤسسات، اد تبين النتائج التي تم تسجيلها (معامل الارتباط = -0.731) وهي قيمة دالة عند قيمة 0.05، اذ أن الابتعاد عن اتاحة فرصة المشاركة لجميع منتسبي المحطات واحتكار المعلومات والصلاحيات، فضلا عن تفضيل أشخاص أو فئات مهنية بعينها دون أخرى فيما يتعلق بالترقيات والتكوين يزيد من اعتماد الادارة على القوة بشكل أكبر في ادارة شؤون المؤسسة. فتسبق الأهداف الرسمية وتطغى النظرة الوسائلية في العمل، وبهذا تتسع الفجوة بين الادارة والمرووسين ويصبح الانتماء الى المؤسسة غاية يسعى من خلالها الأفراد الى تحصيل موارد مادية لتوفير متطلبات الحياة.

1- مناقشة الفرضية الاجرائية الثالثة: يتضح من الشواهد الكمية والملاحظات التي تم تسجيلها في الدراسة الميدانية بأن الفرضية الاجرائية الثالثة التي مفادها يسهم مستوى القيادة الابداعية الموجود في منظمات الأعمال الجزائرية في سيادة ثقافة القوة. قد تحققت بشكل كبير. اد أن تركيز السلطات واحتكار المعلومات والابتعاد عن ربط القمة الادارية بالقاعدة أنتج عديد الممارسات التسلطية من جهة المدراء والمشرفين، ودفع الى انتشار اللاعدالة في توزيع موارد المؤسسات.

خاتمة:

يعد الإبداع الإداري من المتطلبات الأساسية لنجاح منظمات الأعمال المعاصرة في تحقيق البقاء والتطور، فهو يسمح بتحرير القدرات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية العاملة بما يفتح مجال إبتكار أفكار جديدة ورؤية الأشياء بشكل

مغاير وإختراع مخرجات بشكل مستمر من شأنها أن تعطي للمنظمات ميزة تنافسية غير تقليدية ولا يمكن تقليدها.

وتلعب القيادة الإدارية دورا محوريا في الإستثمار في القدرات الابتكارية وحسن إدارتها بشكل يدعم إنتاج موارد بشرية مبدعة قادرة على التجديد، ولهذا فإن قدرة القيادات على مسايرة مختلف مراحل التطور التنظيمي وإبتكار ثقافة تنظيمية جديدة متوائمة مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية من شأنه أن يزيد من الفعالية التنظيمية وينمي القدرات التجديدية والابتكارية وإعطاء مرونة في التعامل مع المستجدات لدى كل من الإدارة والعاملين. إن تطور التنظيم من مرحلة التشكل الموجه بإفتراض التبعية للقائد إلى مرحلة البناء الموجهة بإفتراض الدمج ثم مرحلة العمل الموجهة بالفعالية تحتاج برنامجا تحويليا يتطلب قدرات إدارية تسمح بالإننتقال بشكل كفى ، غير أن التعامل مع مرحلة نضج التنظيم تحتاج على قدرات إبداعية لدى القادة تركز على الإدراك والتبصر الدافعية، توافر المهارة وكذلك الطاقة العاطفية الكافية فضلا عن القدرة على تغيير الافتراضات الثقافية بشكل متجدد في القيام بمكانيزمات التغيير المطلوبة والمتمحورة حول التأكيد على الإقناع، استبدال قرار متخذ بقرار لاحق وإعادة التنظيم والبعث.

وقد بينت النتائج التي تم التوصل اليها الى أن الممارسات الادارية والتسييرية لمنظمات العمال الجزائرية بعيدة عن اعتماد أفكار الابداع والتجديد في العمل، وان أغلب ممارساتها تدور حول مركزة السلطة والاعتماد على القوة في سعيها الى تحقيق أهدافها المسطرة.

قائمة المراجع:

* بالعربية:

- 1- أبو قحف عبد السلام: إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الثانية، بيروت 2003.

- 2- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2008.
- 3- سيد محمد جاد الرب: مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية ، مطبعة المشري مصر 2008 .
- 4- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2005
- 5- غراهام داوولينغ: ت. وليد شحادة، تكوين سمعة الشركة، مكتبة العبيكان، الرياض 2003.
- 7- ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990.
- 8- وليام ج أوشي: ترجمة محمد يس عامر: نظرية Z، معهد الإدارة العامة، الرياض 1991.
- بالأجنبية :

- 1- CHARL Handy : Understanding Organizations, Penguin Group Edition, Fourth Edition- LONDON 1999.
- 2- CHARREIRE Sandra , HUAULT Isabelle : Les Grand Auteurs en Management, Edition de Boeck Université ,PARIS 2002.
- 3- Deal R, Kennedy S: Corporat Culture, reading MA , Addison Wesley, 1982.
- 4- EDGUAR Schein: Organizational Culture and Leadership, JASSEY BASS Publishers, SANFRANSISCO 2001 .
- 5- EDGUAR Schein: Organizational Culture and Leadership, JASSEY BASS – a Wiley imprint, Third Edition, SANFRANSISCO 2004.
- 6- EDGUAR Schein: Organizational Culture and Leadership JASSEY BASS – SANFRANSISCO 1999.
- 7- Liaqat Ali : Towards Organisational Culture Aligment of strategique information systems planing methodologies, A thesis presented in partial fulfilmentof the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. MONTFORD UNIVERSITY- LEICESTER- August 2000.
- 8- Manageris Syntese: The Corporate Culture – a Survival Guide Edgar Schein, Edition Jossey BASS - SANFRANSISCO 1999.
- 9- MARY Jo Hatch: Théorie des Organisations. Edition De Boeck Université. PARIS 2002.
- 10- Trompennars et Turner: L'Enterprise multiculturelle, Edition Maxima, PARIS 2004.