

## المحاضرة رقم 08

### رابعاً: القيادة الإدارية Administrative Leadership :

تعد القيادة الإدارية أحد العوامل المؤثر في العملية الإدارية بشكل عام وفي البيئة التنظيمية لأية منظمة بحيث تساهم القيادة الإدارية سواء إيجاباً أو سلباً في تكوين قيم و مبادئ و ثقافة المنظمة والتي بدورها تنعكس على سلوكيات أفراد المنظمة. والحقيقة، أن تمت عدة تعريفات للقيادة الإدارية من بينها:

- 1) تعريف على أساس السلطة: هي عبارة عن عملية توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف القيادي على تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد والمجموعات ممثلة بالإدارات والأقسام.
- 2) تعريف القيادة الإدارية على أساس التأثير: بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.
- 3) تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة والتأثير: تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد إداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

وتتميز القيادة الإدارية الرشيدة بقدرتها على تنمية كل الجوانب والسلوكيات الإيجابية رسمية كانت أو غير رسمية داخل المنظمة بحيث نجد مثلاً أن العدالة التنظيمية كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية لا تتحقق بشكل كامل وحقيق إلا اذا كانت ترعاها قيادة إدارية عادلة لا تفرق بين العمال والموظفين ينتج عن هذا الأمر بالضرورة نوع من الرضا الوظيفي الذي يتحول إلى ولاء

تنظيمي ومنه إلى ثقافة تنظيمية ما يعني أن أربعة (04) محددات من محددات سلوك المواطنة التنظيمية ترتبط بشكل مباشر بشكل القيادة الإدارية.

## خامساً: الثقافة التنظيمية La culture – Organizational culture :d'entreprise

لقد ظهر هذا المفهوم أي مصطلح الثقافة في السياق التنظيمي لأول مرة في كتاب "ثقافة التغيير عند المصنع The Changing Culture of a Factory" في عام 1951. ل: الباحث والمحلل النفسي الكندي إيلوت جاك (Elliott Jaques). وتشمل الثقافة التنظيمية القيم والسلوكيات التي تسهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للمنظمة. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل الدافع لسلوك المواطنة التنظيمية. إن الثقافة التي تقدر العمل الجماعي والتعاون والاحترام المتبادل تعزز بيئة يميل فيها الموظفون أكثر إلى المشاركة في الجهود التقديرية. تشير الأبحاث إلى أنه عندما ينظر الأفراد إلى منظماتهم على أنها داعمة وعادلة وتقدر مساهماتهم، فمن المرجح أن يظهروا سلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات التي تحتفل وتعترف بسلوك المواطنة التنظيمية تعزز الحافز الجوهرى بين الموظفين، مما يشجعهم على الذهاب إلى أبعد من أدوارهم الوظيفية الرسمية لتحقيق المنفعة الجماعية للمنظمة.

تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها الأشخاص، والسياق الذي يتم فيه إنشاء المعرفة، والمقاومة التي سيواجهونها تجاه بعض التغييرات، وفي النهاية الطريقة التي يتشاركون بها كما تمثل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والمبادئ الجماعية للتاريخ التنظيمي والمنتج والسوق والتكنولوجيا والاستراتيجية ونوع الموظفين وأسلوب الإدارة والثقافة الوطنية؛ بحيث تشمل الثقافة رؤية المنظمة وقيمها وقواعدها وأنظمتها ورموزها ولغتها وافترضاها وبيئتها وموقعها ومعتقداتها وعاداتها.

وقد أثبت العديد من الدراسات ارتباط المنظمة بالنمط الثقافي السائد (داخل المنظمة أو في المجتمع أو لدى الأفراد،.....) ذلك أنّ الثقافة التنظيمية رغم أهميتها إلا أنّها تتأثر بمختلف الثقافات الأخرى. وعلى هذا الأساس، تسعى المنظمات الحديث ترسيخ وصنع ثقافة جديد خاصة بالمنظمة تكون مشتركة (على الأقل حد أدى من الاشتراك) بين العاملين على اختلافاتهم.

وتلخص الباحثة فريال إدريس بعض نتائج بعض الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- أن الثقافة التنظيمية تتأثر بثقافة المجتمع.
- أن الثقافة التنظيمية مكون أساسي في المنظمات.
- أن قيم القيادة الإدارية تمثل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية.
- أن القيادة الإدارية لها دور بارز في غرس وتشكيل وبناء ثقافة المنظمة وتمكينها من البقاء والاستمرار.
- أن نمط الثقافة التنظيمية السائد داخل المنظمة له تأثير كبير على أنشطة المنظمة الأخرى مثل: الأداء، الفاعلية، الجودة، الابداع،..... إلخ.

### سادساً: المتغيرات الديمغرافية Demographic variables :

ويقصد بها تنوع خصائص أعضاء المنظمة من حيث: العرق، الجنس، العمر، الدين، التعليم، مدة الخدمة،..... وغيرها من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية. وقد أثبت العديد من البحوث التي أجريت بهذا الصدد مدى الأثر الذي تحدثه هذه المتغيرات على أداء المنظمات واستقرارها. وقد خلصت أغلب الدراسات أن التوافق داخل المنظمة يكون أكبر بين أعضاء المنظمة من أصحاب الخصائص المتماثلة أو المتقاربة ما ينتج عنه لاحقاً اتصال أحسن وولاء تنظيمي أكبر نتيجة توفر مناخ مناسب للعمل (أصدقاء في العمل بدل زملاء). في حين أن الموظفين الأكثر

اختلافًا عن باقي أعضاء المنظمة فهم أكثر احتمالاً أن يرحلوا عن المنظمة أو أن يكون أدائهم الوظيفي غير فعال.

كما أن عمر الموظف أو القيادة الإدارية على ينعكس على تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية أين أوضحت بعض الدراسات أن العمال والقادة الشباب يملكون دوافع لممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف عن تلك عند العمال أو القادة الكهول. وهذا راجع الى أن عمر الموظف أو المدير يحدد نظرته للعمل كما ان حاجاته تكون أكبر.

كما أن عمر الخدمة (وليس عمر العامل) تلعب دورًا في سلوك المواطنة التنظيمية بحيث أكد بعض الدراسات على العلاقة السلبية بين مدة الخدمة وسلوك المواطنة التنظيمية أين تبين أن العمال الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة (هذه المسألة كما أشرنا سابقًا ليست ثابت تخلف من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر ومن فترة زمنية لأخرى بمعنى ضرورة وجود دراسات ميدانية في هذا المجال).

كما يؤثر متغير الجنس (ذكر / أنثى) والحالة الاجتماعية (أعرب (ة) / متزوج (ة) ) على سلوك المواطنة التنظيمية، ففي المجتمعات المحافظة مثلًا فإنّ المرأة أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا الأساس يكون الذكور أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة مقارنة بالإناث.