

## الفصل الثالث

### الثقافة الإدارية وأثرها

### في تنمية القدرات القيادية

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

## \*الفصل الثالث\*

### الثقافة الإدارية وأثرها في تنمية القدرات القيادية

#### \*المقدمة:

نظراً لتعدد دور الإدارة العامة وأهميته في إدارة مرافق الدولة وتقديم الخدمات للجمهور بصورة حضارية ومتقدمة تتواءم مع الثورة التكنولوجية المعاصرة وأفكار حقوق الإنسان فقد زاد الاتجاه نحو الاحترافية والمهنية في العمل الإدارى الحكومى .

لقد أصبحت الإدارة العامة علماً وفناً له قواعده وأصوله ومبادئه ومن بين ركائزه القوية الأسس الثقافية والقيمية والسلوكية للقائمين بالعمل الإدارى حيث يمكن النظر للإدارة على أنها فن من الفنون الذهنية للقائمين بها والتي تتطلب مجموعة من المبادئ القانونية والاقتصادية والإدارية والمالية والاجتماعية والهندسية والسيكولوجية وهذا يتطلب من القيادات الإدارية فى المنظمات الحكومية أن تكون على قدر من الإلمام بالوسائل الحديثة فى التنظيم والاتصال وأن تكون مزودة بمجموعة من المعارف الإنسانية من جانب والإدارية من جانب ثانى والتخصصية من جانب ثالث . وهذا يشكل فى مجموعه عملية بناء الثقافة الإدارية للقيادات الإدارية بالجهاز الحكومى حتى يمكن خلق قيادات تكون على المستوى الإدارى .

لأن الإدارة : هى عملية اجتماعية لها سمات عديدة فى مقدمتها الطابع القيادى (١)

حيث أن تنمية الجهاز الإدارى تحتاج إلى تنمية وإيجاد القيادات الإدارية .

فالإدارة فى جوهرها تعنى : بقيادة أو توجيه سلوك الآخرين من قبل مجموعة من

الأفراد يطلق عليهم مجلس المديرين سواء تمثلوا فى مستوى الإدارة الأعلى أو مستوى الإدارة الأدنى (٢) .

(١) أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة- السياسة العامة والإدارة، القاهرة، دار المعارف، الطبعة الخامسة، ١٩٨١ ص ٢٦ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٢٦ .

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

وعلى هذا فالقيادة في الجهاز الإدارى الحكومى تعتبر عملية تأثير في نشاطات الجماعة وسلوكياتها .

كما أن القيادة تأتى محصلة للتفاعل بين الصفات الشخصية للقائد ومعارفه وسلوكياته من ناحية وبين الجماعة التابعة بثقافتها وسلوكياتها من ناحية أخرى ، وذلك في إطار الظروف الموقفية وما تتضمنه من متغيرات متعددة بغرض القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل كفاء وفاعل<sup>(١)</sup> .

وعلى هذا فإن ما يطلق عليه اسم الثقافة الإدارية إنما هو جزء من خصائص ومكونات وعناصر الثقافة التى تسود في المجتمع ولكنها إحدى الثقافات الفرعية التى تخص مستوى محدد من فئات المجتمع وهى مستوى العاملين بالجهاز الإدارى الحكومى وعلى رأسها مستوى الإدارة العليا أو القيادات الإدارية كما أنها ثقافة تراكمية متعددة المصادر والموضوعات وتلعب دوراً فاعلاً في تشكيل سلوك القادة الإداريين حيث تلعب القيم الإدارية دوراً هاماً في توجيه سلوك القادة الإداريين داخل الجهاز الإدارى وهذا بدوره يخلق ثقافة القياديين في الإدارة يادراك أهمية التطوير والتنمية وهذا يؤدي إلى تبني وتطبيق عمليات الإصلاح والتطوير لتنمية القدرات القيادية لدى العاملين والقياديين بالجهاز الإدارى الحكومى وهذا بدوره يخلق ما يعرف بثقافة المنظمة وتأتى أهميتها فيما يلي<sup>(٢)</sup> :

١ - أن عملية بناء وتحديد قيم وثقافة المنظمة تساعد المديرين بل المنظمة ككل على التعرف على بعض الفروض في كيفية أداء العمل وأيضاً القدرة على التأكيد من صحة هذه الفروض وإلى أى مدى يوافق الجميع على ما يحدث وما يتخذ .

(١) مدوح مصطفى إسماعيل ، اختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية - دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ٢٥ .

(٢) أحمد حسنى أحمد ، إدارة البشر في الجامعات ومؤسسات التعليم العالى - إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، وزارة التعليم العالى ، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، ص ٥٠ .

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- ٢ - إن ثقافة المنظمة تؤدي إلى ربط وارتباط جميع العاملين بالمنظمة مع بعضهم البعض كما تعطى معنى وانسجام وغرض مشترك لحياتهم اليومية في العمل .
- ٣ - إن المنظمة التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية هي التي لديها رسالة واضحة ونظام عمل واضح وقواعد عمل واضحة تمكن العاملين بالعمل في ظل روح معنوية عالية بما يحقق أداء متفوق وجودة عالية فهم يعملون بحماس ويشاركون في اتخاذ القرارات .
- ٤ - هي اعتقاد ثابت وراسخ بأن هناك طريقة أو أسلوب محدد يفضله الشخص أو الناس جميعاً لأداء عمل محدد أو الانتهاء من شئ معين وقد تكون هذه الطريقة أو الأسلوب غير مقبول بالمرّة من شخص آخر أو من بعض الناس في المجتمع وقد يفضل آخرون القيام به بطريقة عكسية ومضادة .

## \*المبحث الأول\*

### مفهوم الثقافة الإدارية

\*الثقافة كلمة عربية أصيلة مشتقة من " تثقيف الرمح أى تسويته " (١) .  
تم استخدام اللفظ بصورة أوسع ليعنى المهارة فى الصناعة ثم أصبح بعد ذلك متصل  
بحياة العقل والذوق . وقد اهتمت مختلف العلوم الاجتماعية بدراسة مفهوم الثقافة كل من  
جانب معين حسب مجاله الذى يبحث فيه .  
والإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية اهتمت بجانب الثقافة الإدارية وقد تعددت  
تعريفات الثقافة الإدارية .  
فيرى البعض (٢) أن الثقافة الإدارية للمدير : هى إلمام المدير بمجموعة من الثقافات  
الإنسانية وخاصة علم النفس الإدارى وعلم النفس الاجتماعى وعلم النفس التربوى لأن  
دور المدير فى كثير من المواقف يشبه دور المربي أو المرشد أو الناصح أو المستشار أو الخبير  
وكذلك الإلمام بالطبيعة والحاجات البشرية وكيفية حصول التعلم واكتساب الخبرات الجديدة  
والعوامل التى تساعد الأتباع ولاسيما الجدد منهم على التكيف لظروف العمل الجديد .  
وهذا التعريف يجعل من الثقافة الإدارية ثقافة رفيعة المستوى فهى تضع المدير فى  
موقع القيادة والتأثير على العاملين الذين يعملون معه فهو يؤثر فى سلوكهم نحو الإيجابية  
ويبعد عنهم السلبية وعدم المسئولية وهذا من شأنه أن يؤدى إلى تطوير العمل الإدارى  
وتأكيد قيم الجودة .

(١) مراد وهبه ، المعجم الفلسفى ، الطبعة الثالثة ، دار الثقافة الجديدة ، القاهرة ، ١٩٩١ ، ص ١٧٩ .  
(٢) عبد الرحمن العيسوى ، الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ ،  
ص ص ١٩٧ - ١٩٨ .

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

وهناك تعريف<sup>(١)</sup> يرى أن الثقافة الإدارية هي تلك الوحدة المتكاملة من المعارف والمفاهيم والمبادئ والقواعد والطرق والأساليب التي يتبعها أو يستخدمها المديرون في إنجاز الأعمال أو تحقيق الأهداف بالمنظمة .

أو هي كل القدرات والمهارات التي يكتسبها ويمارسها المديرون والتي تم التوصل إليها من خلال البحث والدراسة والممارسة العملية ويقومون بتسليمها لمعاونيهم .

كذلك يوجد تعريف آخر<sup>(٢)</sup> يرى أن الثقافة الإدارية هي مجموع ما يمتلكه المدير من القدرات الاجتماعية " إدراك التقاليد والقيم الاجتماعية والاتجاهات السياسية والأهداف الاقتصادية بالمجتمع " والقدرات الذاتية " الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل وتأثير بيئة العمل فيها " وأخيراً القدرات والمهارات الإدارية وتعنى الفهم الواعي والمدرک لدافع العملية الإدارية وفنون الإدارة وتطبيقاتها العملية .

ولا نريد أن نضع جهدنا في الاختلافات والتوجهات في تعدد تعريفات الثقافة الإدارية ولكن نود أن نخلص إلى نتيجة مؤداها أن الثقافة الإدارية هي عبارة عن محصلة مجموعة من العلوم والدراسات التي حصل عليها المدير من خلال دراسته وكذلك مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تأثر بها المدير من المجتمع المحيط به وكذلك مجموعة من الخبرات المكتسبة لدى المدير من خلال عمله وتأثره بالآخرين خلقت كل هذه المؤثرات مجموعة من المعارف والقيم والمهارات والسلوكيات أدت إلى قواعد مستقرة لدى المدير لتنظيم العمل والتأثير في الآخرين والمقدرة على قيادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة التي يقودها .

من هنا يتضح لنا أن الدراسة تتجه إلى الإدارة بكل مستوياتها الثلاثة التنفيذية والإشرافية والقيادية وكيفية تنمية قدراتها القيادية لتحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة وهي

(١) محمود على الزقالي ، " دوافع واتجاهات الثقافة الإدارية لدى المديرين في المجتمع المصري - دراسة ميدانية " ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، الزقازيق ، المجلد السادس عشر يناير ١٩٩٤ ، ص ٤٠٦ .

(٢) محمد حسن عبد الهادي البناح ، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة ، دار وسط للطباعة والنشر والتوزيع ، لندن ، ١٩٨٥ ، ص ٣٣ - ٣٧ .

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الجامعات الحكومية المصرية .

وعلى كل فإن الثقافة الإدارية هي ثقافة تجمع بين مجموعة من المعارف والعلوم الإنسانية ومجموعة من المعارف التنظيمية والإدارية بجانب مجموعة من الفنون التي تمارس في التطبيق العملي للإدارة فالدراسة والمجتمع والخبرة العملية جميعها تسهم في تكوين الثقافة الإدارية للقيادات في الجهاز الإداري .

### \*أهمية الثقافة الإدارية :

لقد أصبح هناك العديد من الأسباب والدوافع التي تدفع للاهتمام بالثقافة الإدارية التي تسود المنظمات الحكومية وإن كنا نستطيع أن نرغم أن لكل منظمة من المنظمات ثقافتها الخاصة بها ولكن ازدادت أهمية الاهتمام بالثقافات الإدارية للأسباب التالية :

#### ١ - المستجدات المحلية والعالمية المعاصرة :

فلقد زاد الاهتمام بثقافة وقيم وسلوك القيادات العليا في المنظمات الحكومية وذلك بسبب حدوث كثير من التحولات والتغيرات المحلية والدولية والتي أفرزت بدورها تحديات جديدة أمام الحكومات "لجهاز الإداري الحكومي" المعاصر تمثلت هذه التحديات في التكتلات الاقتصادية العملاقة " تحديات اقتصادية " وكذلك تحديات سياسية تمثلت في تغيير موازين القوى الدولية ودور التكتلات الاقتصادية ممثلة في الشركات العملاقة والعبارة للقرارات في التأثير على السياسة الداخلية للدول كذلك التغيرات التي طرأت على كثير من المفاهيم الدولية وظهرت سياسة القطب الواحد في السياسة الدولية وكذلك أساليب إدارة الصراع الدولي " مبدأ صراع الحضارات " وكذلك تحديات اجتماعية تمثلت في ظهور مفاهيم اجتماعية أكثر تحرر وشفافية تمثلت في سياسة الانفتاح والتزاوج الثقافي وتحديات تكنولوجية متطورة وكذلك مفاهيم إدارية حديثة .

ولواجهة كل هذه التحديات الداخلية والخارجية كان لابد من ظهور معارف وقيم

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ومهارات وقدرات خاصة لدى القائمين على الإدارة وخاصة الإدارة العليا كالقدرة على التفكير الإبداعي الخلاق والتأكيد على مفاهيم وقيم الجودة والقدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة<sup>(١)</sup>.

### ٢ - الطفرة العلمية والمعرفية الحديثة :

نستطيع القول بأن العالم يشهد انفجار علمي ومعرفي كبير في الوقت الحاضر وهذا قد ضاعف من حجم المعرفة العلمية في كافة فروع العلم والإدارة العامة فرع من فروع العلم شهدت مثل باقى العلوم هذه الطفرة العلمية وهذا يعنى " التراجع والتقدم المستمر في معارف الفرد وعلومه أمام المستحدثات والمكتشفات العلمية المتجددة دوماً بحيث أصبح من الضروري قيام الفرد بالبحث المستمر عن المعارف دائمة التجديد والمتصلة بمجال عمله بهدف اكتساب المهارات الجديدة التى تجعله دائم التكيف مع بيئة عمله من جانب ومع كل جديد من جانب آخر<sup>(٢)</sup>.

والإدارة العامة " إدارة الجهاز الحكومى " قد تزايدت المعارف والمستجدات الإدارية فيها بشكل واسع وتعددت مناهج البحث بها كما تعدد أيضاً استخدام المستحدثات العلمية والتكنولوجية فى الجهاز الإدارى الحكومى مما حدا بالقيادات الإدارية صانعة القرار فى الجهاز الإدارى الحكومى بضرورة مواكبة التطور العلمى والتكنولوجى والجامعات بحكم سعيها لمواكبة هذه الطفرة العلمية والتكنولوجية وجب عليها تطوير قياداتها الإدارية لمواكبة ومسيرة التطور العلمى والتكنولوجى .

### ٣ - زيادة مصادر المعرفة الإدارية :

فلقد تأثر علم الإدارة العامة فى تطوره بمجموعة من العلوم المختلفة مثل علم

(١) مدوح مصطفى محمد إسماعيل ، اختيار وتنمية القيادات فى الخدمة المدنية - دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر ، مرجع سابق ، ص ٣٢ .

(٢) محمود على الزقالي ، " دوافع واتجاهات الثقافة الإدارية لدى المديرين فى المجتمع المصرى - دراسة ميدانية " ، مرجع سابق ، ص ٤٠٦ .

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والقانون وغيرهم بل أصبح هناك علوم حديثة تعتبر رافد من روافد علم الإدارة العامة وهو ما يتعلق بحقوق الإنسان والتي أصبح التدخل في الشؤون الداخلية للدول سمة من سمات المجتمع الدولي المعاصر تحت مسمى حقوق الإنسان وكذلك السلم والأمن الدوليين والحفاظة على البيئة كل هذه أمور أوجبت على رجال الإدارة في الجهاز الحكومي البحث والتنقيب العلمى فيها حتى يمكنهم مواكبة الظروف ومسايرة الأحداث والمستجدات الدولية .

فلقد تأثرت علوم الإدارة في تطورها بمجموعة من العلوم المختلفة حيث جاء التطور الحقيقى للإدارة من مصادر معرفية وعلوم متعددة يمثل كل مصدر منها لوناً معيناً من ألوان التخصص والتي من بينها الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس والقانون وغيرها ومن هذا المنطلق أصبحت الإدارة كغاية من المعرفة تعددت عليها مساقط الألوان<sup>(١)</sup> .

### ٤ - عدم القدرة على التحصيل والاستيعاب الكلى لمصادر المعرفة الإدارية :

نظراً لزيادة حجم المعارف والعلوم التي أصبحت تمثل روافد علم الإدارة العامة كما سبقت الإشارة إليه أصبح من الصعب جداً على الفرد استيعاب أو تحصيل هذه العلوم والمعارف سنوات إعدادة الدراسى في مراحل تعليمه المختلفة والسابقة على عمله الإدارى أو حتى أثناء التحاقه ببرامج تدريبية معينة وهذا ما يطلق عليه "محدودية التحصيل والاستيعاب"<sup>(٢)</sup> وهذا الأمر يلقى على عاتق المديرين مسئولية الاستزادة والبحث فى العلوم المختلفة حتى يمكنهم تنمية قدراتهم المحدودة بطبيعتها على التحصيل والاستيعاب .

### ٥ - نقص التعليم وكذلك برامج التدريب بالجهاز الحكومى :

على الرغم من أننا نعرف أن المهمة الأساسية للمؤسسات التعليمية المختلفة خلال المراحل التعليمية المتعددة هى إعداد الفرد للعمل المهنى من خلال ما تقدمه هذه المؤسسات

(١) عبد الحميد بهجت فايد ، أصول الإدارة والتنظيم ، مكتبة الفكر المعاصر ، سواهج ، ١٩٩٠ ، ص ص ٣١ - ٣٢ .  
(٢) عبد الله عبد الجواد ، الأساليب الشائعة للتعليم والتعلم مدى الحياة ، مكتبة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، أسيوط ، ١٩٨٣ ، ص ٥ .

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

من معارف ومعلومات إلا أنه ومع التقدم التقنى فقد أصبحت هذه المؤسسات غير قادرة بشكل كبير على تقديم كافة المعلومات والمعارف والتي تلزم الفرد في حياته الوظيفية وقد دفع ذلك كثير من المنظمات الإدارية إلى إرسال موظفيها لبعثات تدريبية خارج المنظمة أو حتى خارج الدولة نفسها من جانب وعقد دورات تدريبية من جانب آخر إلا أن هذه البعثات وهذه الدورات بالرغم من حقيقته من نجاحات لم تقم بحل المشكلات المترتبة على التغيير السريع في مجال المعرفة والعمل وهذا يوضح لنا أهمية الثقافة الإدارية والتثقيف الإدارى للمديرين كأحد أهم وسائل اكتساب المعارف وتضييق الفجوة الناتجة من قصور في المؤسسات التعليمية والبرامج التدريبية .

### ٦ - التقنيات الحديثة :

كما أن دخول التقنيات الحديثة في الإدارة الحكومية خلق وقت فراغ لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية مما أدى إلى ضعف زيادة ساعات العمل الأسبوعية خاصة وأن الجهاز الإدارى الحكومى يعانى من مشكلة بطالة مقنعة في بعض القطاعات وهذا يجعلنا نفكر في كيفية القضاء على أوقات الفراغ بطريقة مفيدة لدى الموظفين وذلك عن طريق الاتصال الثقافى مثل إصدار الكتب العلمية والتثقيفية والصحف المتخصصة في الثقافة الإدارية وكذلك البرامج والمؤتمرات وهذا يكسب الموظف بدوره نوعاً من المعارف والمعلومات التى تفيد في طريقة أدائه وعمله بالمنظمة كما تساعد في القضاء على وقت الفراغ مما يعود على الموظف والمنظمة بالنفع .

### ٧ - استمرار اكتساب المعارف والتعلم :

يتميز الإنسان الفرد بالقدرة على اكتساب المعارف والتعليم في أى وقت وعلى مدى الحياة<sup>(١)</sup>.

وهذا ما يعرف بخاصية التعلم مدى الحياة وهو ما يعنى إمكانية اكتساب الفرد في المؤسسة الإدارية مجموعة معارف ومعلومات وقيم تتشكل منها الثقافة الإدارية بشكل مستمر ومنتظم .

(١) محمود على الزقالي ، " دوافع واتجاهات الثقافة الإدارية لدى المديرين فى المجتمع المصرى - دراسة ميدانية " ، مرجع سابق ، ص ٤٠٨ .

## \*المبحث الثانى\*

### أهم خصائص الثقافة الإدارية

\*أهم خصائص الثقافة الإدارية هي :

#### ١ - ثقافة فرعية :

فهى جزء من الثقافة العامة فى المجتمع تختص بقطاع معين من قطاعات المجتمع .  
" وعلى الرغم من أنها مستقلة بدرجة ما عن النظام إلا أنها تتأثر به كما أنها تتداخل معه بشكل يقتضى أن تكون بعض العناصر الثقافية موضع اهتمام كل من الكاتب الإدارى والكاتب الاجتماعى على السواء " (١) .

وعلى هذا فبالرغم من أنها ثقافة فرعية تخص قطاع معين إلا أنها تتأثر بالثقافة العامة السائدة فى المجتمع فهناك أرضية مشتركة بين كافة أنواع الثقافات .

#### ٢ - غير متجانسة :

فبالرغم من أنها ثقافة إدارية إلا أنها تتسم بعدم التجانس وذلك بسبب أن مكتسبى الثقافة الإدارية غير متجانسين لاختلاف أعمارهم السنية ومستوياتهم التعليمية والنوع ذكر / أنثى وكذلك قطاعات العمل .

" فالثقافة الإدارية " ليست متجانسة داخل المجتمع الواحد لأن المديرين ومستوى الإدارة العليا لا يشكلون جمهوراً متجانساً وإنما يختلفون باختلاف الجنس أو السن أو التعليم أو المستوى الإدارى أو المجال الوظيفى أو النشاط الاقتصادى وقطاع العمل وما إلى ذلك لهذا كثيراً ما نجد لكل مستوى من فئات المديرين معايير ثقافية خاصة بها (٢) .

(١) كمال المنوفى ، " الثقافة السياسية للفلاحين المصريين مع دراسة ميدانية فى قرية مصرية " ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ١٥ .

(٢) محمد على الزقالي ، " دوافع واتجاهات الثقافة الإدارية لدى المديرين فى المجتمع المصرى - دراسة ميدانية " ، مرجع سابق ، ص ٤٠٢ .

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

وعلى هذا يمكن القول أن ثقافة قيادات العمل في المنظمات الحكومية تختلف عنها في قطاع الأعمال عنها في القطاع الخاص .

### ٣ - متعددة المصادر :

تشكل الثقافة الإدارية عن طريق مجموعة متعددة من المصادر لأن الإطار التاريخي بجوانبه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية إضافة إلى خبرات التنشئة الاجتماعية والمعتقدات والمفاهيم الدينية والمعارف والعلوم المتباينة تساهم بدرجات متفاوتة في تشكيل قيم الثقافة الإدارية<sup>(١)</sup> .

### ٤ - مستمرة :

لأن الثقافة الإدارية هي عبارة عن عمليتي تعليم وتعلم فهي تتصف بأنها عملية مستمرة فالثقافة الإدارية هي عملية تعليم باعتبارها إجراء تكنولوجي يستخدم خلاله كل نتائج المبادئ والمعارف والقوانين والمفاهيم بهدف تعليم واكساب المديرين المهارات والخبرات الجديدة وهي كذلك تعلم باعتبارها نشاطاً بشرياً يعتمد في أحد أسبابه على الدافع الذاتى للفرد ويستمر معه مدى الحياة ويبدأ هذا النشاط عادة بالملاحظة فالإدراك الحسى ثم اكتشاف المعرفة<sup>(٢)</sup> .

### ٥ - عملية اتصالية :

حيث أن الثقافة الإدارية هي عبارة عن عملية اتصالية تؤدي إلى التفاعل بين الأشخاص فالمديرين يحصلون على ثقافتهم الإدارية عن طريق التعلم أو التنشئة الإدارية أو التثقيف الإدارى أو التطوير الذاتى وكل ذلك يعتمد في أساسه على الاتصال .  
فالثقافة الإدارية سواء في الأراء أو الأفكار أو المفاهيم أو المهارات أو الخبرات أو

(١) كمال المنوفى، "الثقافة السياسية للفلاحين المصريين مع دراسة ميدانية في قرية مصرية"، مرجع سابق، ص ١٦  
(2) A. J. Cropley, Lifelong Education : A Psychological Analysis, Oxford, Pergaman Press, 1977, P. 16.

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

القيم أو طرق أداء العمل المختلفة تكتسب من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى ومن جيل إلى جيل ومن مجتمع إلى مجتمع عن طريق الاتصال والتفاعل .

### ٦ - مركبة :

فالثقافة العامة في المجتمع تتصف بأنها مركبة وكذلك فالثقافة الإدارية تتصف بأنها مركبة لأنها عبارة عن قيم ومعارف وعادات ومهارات . وسلوكيات المديرين وسلوكهم الإداري بالمنظمة يضم جوانب معنوية ومادية وسلوكية .

### ٧ - متغيرة :

فالثقافة الإدارية لا تعرف ثباتاً ولكنها تتعرض دائماً للتطوير والتغيير . وقد يحدث هذا التطوير والتغيير نتيجة تغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية في المجتمع أو نتيجة تغيرات إدارية كذلك يمكن أن يحدث التغيير في الثقافة الإدارية نتيجة برامج تدريبية تكون مخططة لوقوع هذا التغيير بهدف اكساب الأفراد قيماً وثقافات إدارية جديدة وقد يحدث التغيير من الأفراد أنفسهم نتيجة التطوير الذاتي .

### ٨ - مكتسبة :

فالفرد يكتسب الثقافة الإدارية من خلال الثقافة العامة للمجتمع وذلك عن طريق التعليم والتعلم والذي يكتسب الفرد من خلالها معلوماته وقيمه ومعارفه وسلوكياته ومهاراته .

### ٩ - هادفة :

فالثقافة الإدارية هي عبارة عن مجموعة من الوظائف والأهداف تعمل على تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمة وكذلك تفسير لتنظيم العمل وتحقيق التطوير الذاتي للأفراد كي تصبح عملية تنمية مخططة .

\*وظائف الثقافة الإدارية :

تلعب الثقافة الإدارية كجزء من الثقافة العامة والتي هي وسيلة من وسائل حماية المجتمع والحفاظ على شخصيته وكذلك العمل على تطويره .

فالثقافة العامة حينما تساهم في تشكيل الفرد على نحو معين فهي تنمي من شخصيته وترفع من إمكانياته وتحرر قواه وتكسبه قدرات فيصبح الفرد قادراً على الاختيار والتمييز الواعي .

وكذلك الحال بالنسبة للثقافة الإدارية فهي بجانب حفاظها على استمرارية المنظمة فهي تنمي قدرات القيادات الإدارية وتخلق لديها النضج الثقافي الذي يجعلها على درجة عالية من التفكير والتمييز الواعي لتحقيق أهداف المنظمة ومن هنا نستطيع القول من أهم وظائف الثقافة الإدارية :

١ - العمل على استمرارية المنظمة والإبقاء عليها ويكون ذلك عن طريق خلق وتنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمنظمة .

كذلك تعمل الثقافة الإدارية على تمييز كل منظمة عن باقي المنظمات الأخرى حيث أن لكل منظمة قيمها وعاداتها وسلوكياتها الإدارية والتي تمثل الثقافة الإدارية للمنظمة والحفاظ على هذه القيم والعادات والسلوكيات الخاصة بالمنظمة يعمل على استمرارية المنظمة وبقاء شخصيتها وكيانها وعدم ذوبانها في مؤسسات المجتمع الأخرى .

٢ - الثقافة الإدارية لها دور تفسيري مثلها مثل الثقافة العامة ودورها التفسيري في المجتمع والذي يتضح من خلال بعدين هما :

البعد الأول : ما توفره الثقافة العامة للأفراد من معانٍ ومعايير وقيم يستطيع الأفراد من خلالها الحكم على الأشياء والتمييز فيما بينها .

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

البعد الثاني : ما تقدمه الثقافة العامة من تفسيرات عن طبيعة الكون وأصل الإنسان ودوره منه <sup>(١)</sup> .

فكذلك الثقافة الإدارية الخاصة بالمنظمة التي ينتمى إليها الفرد العامل فإنها تعمل على تزويد العاملين بقيم ومعايير سير العملية الإدارية بالمنظمة وتحدد وظيفة ودور كل فرد في المنظمة .

٣ - بناء المؤسسات والمنظمات : تعمل الثقافة في المجتمع على بناء منظمات المجتمع ومؤسساته على كافة المستويات وفي كافة المجالات سواء الاقتصادية أو السياسية أو الإدارية أو الاجتماعية وهذا هو ما يؤدي إلى تمايز المنظمات من مجتمع لآخر فمؤسسات ومنظمات المجتمعات الآسيوية تختلف ثقافتها عن منظمات المجتمعات الأفريقية ومنظمات المجتمعات الشمولية تختلف عن منظمات المجتمعات الرأسمالية ومنظمات المجتمعات المتقدمة تختلف عن منظمات المجتمعات النامية .

" أما فيما يتعلق بالمنظمات الإدارية فإن الثقافة العامة للمجتمع تشكل ثقافة المنظمات الإدارية كأحد صور الثقافات الفرعية حيث تضع المنظمة نغمة التنظيم وتنشئ فلسفتها وثقافتها على ضوء قيم المجتمع المشتركة والمعتقدات التي يعيش بها وفي هذا الإطار يرى البعض أن من سمات النظام والمجتمع الناجح هو شيوع منظمة العمل كمؤسسة ثقافية يجعلها تشعر بالاستعداد للاندماج مع الآخرين بهدف خدمة المجتمع ككل " <sup>(٢)</sup> .

٤ - الإشباع : توفر الثقافة لأفراد المجتمع وسائل متعددة لإشباع حاجاتهم المتنوعة سواء النفسية أو المادية كذلك تعمل الثقافة من خلال ما تفرزه من تنظيمات متنوعة على

(١) حمدي السيد أنوب رافع ، " الثقافة مفهومها في المجال الزراعي " ، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال ، القاهرة ، العدد الثاني والسبعون ، مارس ١٩٩٦ ، ص ص ٦٨ - ٧٣ .

(٢) جارد بيسلر ، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة ، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر ، مراجعة درويش برعى ، تقديم سلطان بن محمد على السلطان ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ص ٥٥٨ .

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

تلبية حاجة الفرد للانتماء لجماعة ما وتقوم المنظمات الإدارية بتلبية حاجة الفرد إلى العمل والتكسب .

٥ - تكوين السلوك : تقدم الثقافة صورة التفكير والسلوك والمشاعر التي ينبغي أن يكون عليها وخاصة في مراحلها الأولى حيث تلعب الثقافة دوراً في التنشئة الأساسية لأفراد المجتمع كما تلعب الثقافة دوراً هاماً في عملية تجنيد وتعبئة الأفراد وإكسابهم طرقاً محددة للسلوك باعتبارهم أعضاء في جماعة كما تحدد نوع وقوة واتجاه السلوك .

أما الثقافة الإدارية فإنها تؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة على كافة المستويات القيادية التنفيذية - الإشرافية - القيادية لأن الثقافة تعطي المنظمة هويتها المنفردة وتجمع بين أعضائها وتميزهم عن سواهم لأن الثقافة الإدارية في المنظمات تنمي التوقعات والقيم والعادات المختلفة لدى العاملين بالمنظمة وهذا يلقي مسؤولية هامة على قيادات المنظمة لأنه يجب عليهم أن يستشعروا هذه الحقائق ويضعونها في حسابهم ويرعوها في سلوكهم<sup>(١)</sup> .

وإذا كانت الدراسة محل البحث تهتم بجانب تنمية القدرات القيادية فإن هذا الاهتمام ينصب على المستويات الثلاثة للقيادة " التنفيذية - الإشرافية - القيادية " وتأثير الثقافة الإدارية على سلوك كافة المستويات القيادية يتمثل في الآتي :

أ - تؤثر الثقافة الإدارية في سلوك المستويات الإدارية بشكل مباشر من خلال اندماجها في القيم والعادات والمفاهيم السائدة في الثقافة المحيطة بها واستخدامها لهذه العادات والقيم والمفاهيم بحكم انتمائها له .

ويمكن أن نلاحظ هذا الأثر في واقعنا الثقافي الإداري في كثير من المظاهر وعلى سبيل المثال : التساهل من جانب المديرين ورجال الإدارة مع

(1) D. Peach, Personnal : The Management of People at Work, New York, Macmillan Pub. Co., 4<sup>th</sup> ed., 1980, P. 477.

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

المرأة العاملة حين تقصيرها في أداء بعض واجبات عملها تمشياً مع التقاليد الشائعة بأنها لا يصح معاقبتها فهي مثل زوجتي أو أختي أو ما يتردد من عبارات أخرى<sup>(١)</sup>.

ب - تحدد الثقافة الإدارية مدى إدراك المستويات الإدارية وفهمها للمواقف المتعددة خلال ممارستها للعمل وتأتي أهمية إدراك المستويات الإدارية وخاصة مستوى الإدارة العليا أو القيادية وفهمها للمواقف في تقييم البدائل المطروحة عند اتخاذها للقرار الإداري .

ج- تخلق الثقافة الإدارية نوعية القيادة الموجودة فهي قد تساعد على زيادة نوع معين من القيادة وقد تساهم في تقليص نمط معين .

ومن الملاحظ أن الإدارة بالمشاركة أو ما يمكن أن نطلق عليه تفويض السلطة ينتشر في الدول المتقدمة في حين أن الدول النامية تنتشر بها القيادة المتسلطة .

" فعلى سبيل المثال يعتبر رأى القائد خاصة في المجال السياسي أحد مصادر اتخاذ القرار في الدول المتقدمة صاحبة المؤسسات المستندة إلى ثقافة المشاركة بينما نجد المصدر الأوحده في الدول النامية التي تركز ثقافتها على مفاهيم مركزية السلطة<sup>(٢)</sup> .

د - تؤثر الثقافة الإدارية بشكل مباشر في سلوك القيادات الإدارية لأن الثقافة الإدارية تشكل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم بالمنظمة وحيث أنه يجب على القيادات الإدارية ضرورة مراعاة تلك التوقعات وهذا السلوك أثناء ممارسة الإدارة حتى لدرجة أنه يصبح أحياناً سلوك القيادات الإدارية

(١) ظريف شوقي محمد فرج ، السلوك القياىى وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٢ ، ص ١٥٧ .

(٢) ظريف شوقي محمد فرج ، السلوك القياىى وفعالية الإدارة ، المرجع السابق ، ص ١٥٨ .

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

بالمنظمة رد فعل أو متأثر بتصرفات وأداء باقى العاملين بالمنظمة حيث أنه يوجد تأثير متبادل بين سلوك القيادات الإدارية وسلوك باقى العاملين بالمنظمة .

هـ- تؤثر الأيديولوجية السائدة فى النظام السياسى للدولة على سلوك القيادات الإدارية فى المنظمة حيث أنه فى المجتمع الرأسمالى تتسع سلطات القيادات الإدارية بالمنظمة فى مساءلة العاملين ومحاسبتهم وتوقيع الجزاء حتى تصل إلى حد الفصل أما فى النظم الاشتراكية فالأمر عكس ذلك وكذلك فى الدول التى تسعى إلى حقوق الإنسان فإنه يجب على القيادات الإدارية ضرورة الاهتمام بالعاملين خاصة فى الجوانب الاجتماعية .

٦ - الثقافة والتنمية : تساهم الثقافة العامة فى تنمية المجتمع حيث تساهم فى رفع المستوى الفكرى وتنمى الطاقات ليصبح الإنسان قادراً على استيعاب مقومات التنمية وعلى هذا تكون التنمية عبارة عن تغيير ثقافى متصل وواعى يتم فى إطار اجتماعى محدد أما بالنسبة للثقافة الإدارية فإنها تعمل على تطوير المنظمات الإدارية ومن جانب آخر فإن التطوير التنظيمى للمنظمة يؤدى إلى تغيير القيم والاتجاهات والهياكل والممارسات وكل النظم التشغيلية من أجل أن تصبح المنظمة أكثر استعداداً وتهيئاً للتغيير<sup>(١)</sup> .

وعلى هذا يمكن القول بأن الثقافة الإدارية تؤدى إلى التنمية الإدارية وهذا بدوره يخلق التطوير الإدارى .

(١) حمدى السيد أنور رافع ، " الثقافة مفهومها فى المجال الزراعى " ، مرجع سابق ، ص ص ٦٨ - ٧٣ .

## \*المبحث الثالث\*

### تأثير الثقافة الإدارية على التطوير الإداري

التطوير الإداري هو نشاط ومجهود إداري مقصود يهدف إلى إدخال مجموعة من التغيرات في قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بالمنظمة حتى يقوم بدور هام في عملية التنمية الشاملة والتطوير الإداري والعملية الإدارية يمارسها مستوى الإدارة في أى منظمة وعلى أى مستوى فالإدارة هي عدة أنشطة مترابطة تعنى بالنشاط التطويري<sup>(١)</sup>.

كما أن مفهوم التطوير الإداري يرتبط بمجموعة متشابهة من المفاهيم والتي من بينها الإصلاح الإداري - التنمية الإدارية - الثورة الإدارية - التخطيط الإداري وإدارة الأداء بالسلوك وقد وردت هذه المفاهيم جميعها وتعريفاتها وعلاقتها بمفهوم التطوير الإداري في إحدى الدراسات العلمية<sup>(٢)</sup>.

وعلى هذا ففى رأى الكاتب أن التطوير الإداري هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المدروسة والمقصودة والتي تسعى إلى إحداث تغييرات في القدرات البشرية للجهاز الإداري وذلك عن طريق زيادة القدرات المادية والتكنولوجية ووسائل الإنتاج لدى العنصر البشرى بالمنظمة حتى يمكن أن تتم عملية تنمية شاملة في المنظمة أو الجهاز الحكومى ككل حتى يتمكن الجهاز الحكومى من الأداء وتقديم الخدمة الحكومية بالشكل وفى الشكل اللائق والمقبول للشعب وهذا يخلق نوع من الاستقرار الحكومى وتحقيق الرضاء الشعبى وهذا هدف أساسى تسعى إليه الحكومة فى عملها .

وعلى هذا فإن عملية التطوير الإداري يجب أن تتميز بالخصائص التالية :

(١) أحمد رشيد ، إدارة التنمية - تجارب عربية ، القاهرة ، مكتبة مدبولى ، ١٩٩٢ ، ص ٤٦ .  
(٢) عفاف محمد الباز ، الإصلاح الإداري كوظيفة استثنائية فى التنظيم الحكومى المعاصر مع التطبيق الخاص على جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص ص ٥٧ - ٦٦ .

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

١ - التطوير الإدارى يجب أن يكون من المؤسسة ذاتها حيث أن عملية التطوير يجب أن تنبع في معظم الحالات من المنظمة نفسها أو الجهاز الإدارى ذاته فهو مدخل ذاتى يتميز بذلك عن المدخل الفوقى (١) .

أى أن عملية التطوير يجب أن تنبع من المؤسسة ذاتها وذلك الخصوصية الثقافية الإدارية لأن لكل مؤسسة ثقافتها المتمثلة في عاداتها وتقاليدها وأهدافها .

٢ - أن التطوير الإدارى عملية مقصودة وتقوم على خطة مدروسة تأتى نتيجة للشعور بالحاجة إليها (٢) .

٣ - أن عملية التطوير الإدارى من الممكن أن تكون عملية تغيير شاملة تنتظم فيها كافة أجزاء المنظمة وعناصرها من أفراد وجماعات بشكل كلى أوقد تشمل جزءاً واحداً من هذه العناصر بهدف زيادة فعالية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار المتاحة أمامها وتجديد حيويتها بشكل متصل (٣) .

٤ - يجب أن تكون عملية التطوير مستمرة ومتجددة (٤) .

٥ - التطوير الإدارى هو انعكاس لتطبيق حديث للإدارة كوسيلة للتنفيذ ذات توجه نحو الأحسن (٥) .

وعلى هذا فإنه في تصورى أن عملية التطوير الإدارى تقع مسئوليتها على عاتق القيادات فى المنظمة أو ما يطلق عليه مستوى الإدارة العليا لذلك يجب الاهتمام بالنشئة والتربية الإدارية الصحيحة لمثل هذه القيادات حتى يمكنها القيام بعملية التطوير الإدارى

(١) أحمد رشيد ، إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة ، مرجع سابق ، ص ٥ .

(٢) هانى يوسف خاشغى ، " الاتجاهات الحديثة فى التطوير التنظيمى بالتطبيق على الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بالمملكة العربية السعودية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، الزقازيق ، المجد السابع عشر ، يوليو ١٩٩٥ ، ص ٤٩٩ .

(٣) المرجع السابق ، ص ٤٩٩ - ٥٠٠ .

(٤) عفاف محمد الباز ، الإصلاح الإدارى كوظيفة استشارية فى التنظيم الحكومى المعاصر بالتطبيق على جمهورية مصر العربية ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

(٥) أحمد رشيد ، ( أحمد رشيد ، الإصلاح الإدارى - إعادة التذكير ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٥

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

والاهتمام بالتنشئة الإدارية يجب أن يتم على كافة المستويات الإدارية " المستويات التنفيذية - المستويات الإشرافية - المستويات القيادية" حتى يكون من يجلس في المستوى القيادي قد تفرس وتدرّب على الأعمال القيادية طوال حياته الوظيفية ويكون ذلك عن طريق تفويض جانب من السلطة لمستويات القيادة التنفيذية والإشرافية وعمل البرامج والدورات التدريبية لتنمية القدرات وتثقيف الموظف للعمل بمواقع عديدة لإكسابه الخبرة وصقل مهارته .

ولكن من المفارقات الغربية أننا نجد العديد من يحتلون المناصب القيادية في الجهاز الإداري قد وصلوا إلى هذه المراتب بالأقدمية المطلقة دون أدنى اعتبار لعملية التدريب ولا يتم الارتباط بالتدريب إلا عند الترقية للدرجات القيادية لأن القانون أوجب ذلك وهذا من عيوب الترقى الوظيفي في الجهاز الحكومي الذي يركز على جانب الأقدمية دون النظر إلى الخبرة والمهارة وهذا جانب مهم عاجله القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ بشأن تولى الوظائف القيادية .

\* بعض الثقافات المشتركة بين الجامعات الحكومية وطرق تنميتها<sup>(١)</sup> :-

قامت بعض الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الناجح بوضع وبناء بعض الثقافات الإدارية المشتركة فيما بينها تمثل القيم الإيجابية المشتركة ولتكون هادياً ودليلاً لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها من خلال استراتيجيات واضحة وفعالة ومن أمثلة ذلك :

١ - ثقافة التحسين المستمر للخدمات العلمية والتعليمية .

٢ - تشجيع الابتكار والإبداع العلمي .

٣ - خدمة المجتمع .

٤ - العمل بروح الفريق .

٥ - جود التعليم والتعلم .

(١) أحمد حسنى أحمد ، إدارة البشر في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ، مرجع سابق ، ص ص ٥٢ - ٥٤ .

## تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

\*أما عن أهم الوسائل التي يمكن غرس هذه القيم بها لدى العاملين بالجامعات ومؤسسات التعليم العالى فهى :-

أولاً : التدريب المستمر : وتشمل :

أ - التدريب عند التحاق الموظف بالعمل من أول يوم من خلال البرنامج التوجيهى للعاملين الجدد .

ب - التدريب الرسمى خلال حياة المنظمة .

ج- التدريب داخل العمل والتدريب الميدانى .

ثانياً : من خلال قنوات الاتصال المختلفة فى الجامعات ومؤسسات التعليم العالى :

الاجتماعات - النشرات الدورية فى المنظمة - الحوار الإيجابى الهادئ - دوائر الجودة - الندوات واللقاءات الدورية - لوحة الإعلانات .

ثالثاً : من خلال العمل الفعلى :

القدوة الحسنة - الفعل لا القول - احترام الآراء .

رابعاً : من خلال الأسرة والمدرسة والجامعة والمسجد والكنيسة :

يتمثل فى بناء القيم .