

**الدور القيادي للمديرين في بناء الثقافة التنظيمية  
لمنظمات الأعمال**

**منهجية عمل مقترحة ضمن دراسة ميدانية  
لمجموعة من الشركات العراقية العاملة في مجال النفط**

**م.د. احمد علي احمد الراشد**

**كلية شط العرب/ الجامعة**

**م.م. احمد رسن علاوي**

**كلية شط العرب/ الجامعة**

## **الدور القيادي للمديرين في بناء الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال**

م.د. احمد علي احمد الراشد

م.م. احمد رسن علاوي

### **The Managers Leadership Role in Building the Organizational Culture of Business a Proposed Work Methodology Applied in a Number of Iraqi Oil Companies**

**lecture Dr. AL-Rashed, Ahmed Ali Ahmed**

**Assit. Lecture. Allawi, Ahmed Resane**

#### **ABSTRACT**

The study aims at building a proposed work methodology that express the relationship nature between the leadership and the organizational culture,also contributes to the improvement of awareness of the manager's leadership role in building the formal organizational culture.

One of the most important conclusions that the study arrived at is that manager's weak awareness toward this role caused a defect in the formal organizational culture and the dominance of the informal organizational culture in the organizational work environment.

## الدور القيادي للمديرين في بناء الثقافة

### التنظيمية لمنظمات الأعمال

- المجلد الثامن
- العدد السادس عشر
- آيار ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٥/٣/١٢
- قبول النشر: ٢٠١٥ /٤ /٢٠

م.د. احمد علي احمد الراشد

م.م. احمد رسن علاوي

### المستخلص

تستلزم عمدت الدراسة إلى بناء منهجية عمل مقترحة تجسد طبيعة العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية، وتسهم في تحسين مستوى وعي المدراء لدورهم القيادي في بناء الثقافات التنظيمية الرسمية لمنظمات الأعمال، وإحدى أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أن قلة وعي المدراء بهذا الدور نتج عنه أضعاف الثقافة التنظيمية الرسمية واستحواذ الثقافات غير الرسمية في بيئة عمل المنظمة

## مقدمة :

تسعى منظمات الأعمال ضمن توجهها نحو تأمين حالة الاستقرار والانسجام الداخلي لمحاولة التحديد الدقيق لادوار العاملين فيها بما يدعم حالة التماسك والتكافل بين أجزائها ويضمن بقاءها واستمراريتها، إلا انه مع التدفق المستمر لعمليات الأعمال في جسد المنظمة أثناء ممارستها لأنشطتها تصبح عملية الفصل بين الأدوار المخصصة لعاملها صعبة جدا وتصبح الحدود بينها ضبابية وغير واضحة، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية كأداة تساعد في تحقيق التحفيز والرشد للعاملين لأداء الأدوار المناطة بهم بطريقة تضمن التوافق بين الأدوار المتداخلة (Baumann:2008;p.11)، إلا ان توظيف الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار توافقها مع ثقافات الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإلا فان المنظمة ستضطر لمواجهة ما يعرف بحالة (صدام الثقافات Clash Of Cultures) والتي قد ينتج عنها في ابسط حالاتها أضعاف المنظمة وخسارتها للكفاءات العاملة فيها، ويرى (Mintzberg:1985;p.75) بان ممارسة الدور القيادي من قبل المدراء هو السبيل الأمثل لبناء الثقافات التنظيمية الصحيحة والتي من شأنها دعم تحقيق معايير وأهداف منظمات الأعمال.

## أولا : منهجية الدراسة :

### مشكلة الدراسة :

تعي منظمات الأعمال ان التوجه للارتقاء بمستوى أدائها يعنى ضمن متطلباته التوجيه للارتقاء بمستوى أداء مدرائها من خلال الانتقال بهم من ممارسة مجموعة الوظائف الإدارية التقليدية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وإصدار الأوامر والتي أسس لها (Fayol:1935;p.1686)، إلى اشغال مجموعة من الأدوار الإدارية التي أكد عليها (Mintzberg:1983;p.2) والتي يعد الدور القيادي أحداها، حيث يحتل هذا الدور أهمية كبيرة في إنجاح عملية التحفيز على مستوى الأفراد ومعالجة الصراعات على مستوى مجاميع

العمل وبناء ثقافة تنظيمية على مستوى منظمة الأعمال (Mintzberg:1998;p.12) إلا ان عملية ممارسة الدور القيادي من قبل المدراء مازالت مبهمة وغير واضحة المعالم لعدم وجود منهجية دقيقة يمكن للمدراء اعتمادها في ممارسة هذا الدور لبناء الثقافة التنظيمية، ومن هنا تبلور مسار تحديد المعضلة الفكرية للدراسة وبناء المشكلة الميدانية الناتجة عنها حيث صيغت المعضلة الفكرية للدراسة على وفق التساؤل الآتي :

( كيف يمكن بناء منهجية إدارية لممارسة الدور القيادي من قبل المدراء لبناء ثقافة تنظيمية في منظمات الأعمال ؟ )

وتشمل معضلة الدراسة التساؤلات الفكرية الآتية :

- هل هناك من يتنافس مع المدراء في ممارسة الدور القيادي داخل منظمات العمال ؟
- كيف يمكن تقييم مستوى أداء المدراء في ممارسة الدور القيادي في منظمات الأعمال؟

- كيف يمكن تشخيص مواقع الخلل التي تعيق الارتقاء بمستوى الأداء القيادي للمدراء لبناء ثقافة تنظيمية في منظمات الأعمال ؟

وعليه فان المشكلة الميدانية للدراسة تتركز بالبحث في جوانب القصور لممارسة الدور القيادي في منظمات الأعمال مما يعيق الارتقاء بمستوى أدائها في بناء الثقافة التنظيمية، وعليه يمكن صياغة المشكلة الميدانية للدراسة وفق التساؤل الآتي:

(هل توظف منظمات الأعمال العراقية الممارسات الإدارية الصحيحة في تنفيذ الدور القيادي للارتقاء بمستوى ادائها نحو بناء الثقافات التنظيمية لمنظمات الأعمال؟).

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لبناء منهجية عملية لتقييم وتطوير مستوى مساهمه الدور القيادي لمدراء منظمات الأعمال في بناء ثقافة تنظيمية وبنيتق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية:

- تقديم إطار نظري لمفهوم ونظريات القيادة والثقافية التنظيمية في منظمات الأعمال.
- تقديم نموذج يساهم في الكشف عن مواقع الخلل في ممارسة الدور القيادي والثقافي للتنظيم الرسمي لمنظمات الأعمال.

#### **أهمية الدراسة:**

- تنبع أهمية الدراسة من دورها في تحقيق الآتي :
- تعزيز قدرات منظمات الأعمال في تفعيل الدور القيادي لمدراءها بما ينسجم مع بناء ثقافة تنظيمية التي تحقق أهداف المنظمة.
- تقديم نموذج مقترح يساعد منظمات الأعمال على إدراك طبيعة العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية.

#### **ميدان الدراسة :**

يتحدد ميدان الدراسة في الشركات الرئيسة الثلاث التي تعمل في حقل صناعة النفط في جنوب العراق وهي ( شركة حفر الجنوب و شركة مصافي الجنوب و شركة غاز الجنوب ).

#### **عينية الدراسة :**

اعتمدت الدراسة نوعين من العينات الطبقية في الشركات الثلاث، تمثل الأولى منها (المدراء العاميين للشركات الثلاث، مدراء الخطوط الإنتاجية والخدمية، رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية والفنية )، في حين تمثل الثانية (مجموعة من الموظفين الفنيين والإداريين ممن لا تقل عدد سنوات خدمتهم عن خمسة عشر عاماً )، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لعينه الدراسة في تجميع البيانات (الناصر، المرزوق: 1989;10) توخياً لدقة النتائج المستحصلة.

### أدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة الأدوات الآتية :

- استمارة الفحص الخاصة بتشخيص الأنماط القيادية في التنظيم الرسمي لمنظمات الأعمال والصادرة عن جامعه أكسفورد (**Elsevier's Science &Technology Rights Department in Oxford:2007;p.9**) والخاصة بتشخيص الأنماط القيادية المعتمدة في التنظيم الرسمي لمنظمات الأعمال وفقا لنموذج كوين (إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية في منظمات الأعمال).
- استمارة الفحص الخاصة بتشخيص الأنماط الثقافية في التنظيم غير الرسمي لمنظمات الأعمال والصادرة عن (**Bass& Avolio: 1992;p.11**) والخاصة بتشخيص الأنماط الثقافية في منظمات الأعمال وفقا لنموذج كوين (إطار عمل القيم التنافسية للأنماط الثقافية في منظمات الأعمال).

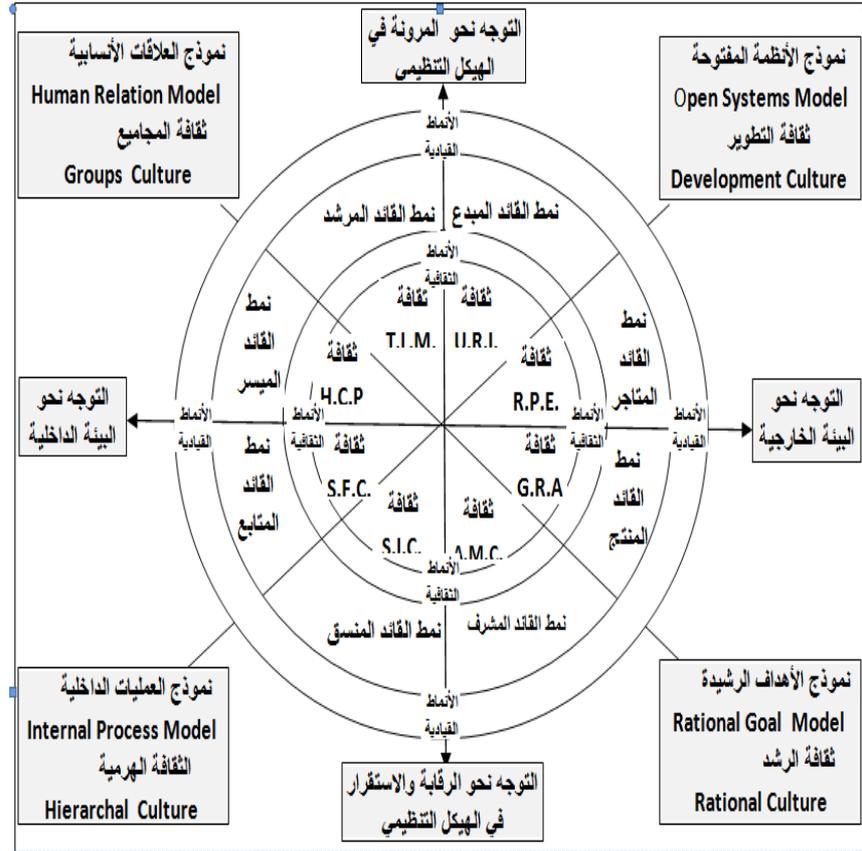
### الأساليب الإحصائية للدراسة :

نظرا لاعتماد الدراسة في أدواتها على استمارات فحص محكمة دوليا، فهي بالتالي ليست بحاجة الى تحليلات إحصائية وإنما تعتمد حسابات رياضية (Scores) لحساب النتائج التي حصل عليها كل مستبين لاستمارة الفحص الخاصة به، لذا فقد انحصرت الأساليب الإحصائية في الدراسة على توظيف الوسط الحسابي (باستخدام برنامج Spss) لحساب المتوسط العام للإجابات المستحصلة من المستبينين لكل سؤال من أسئلة قائمتي الفحص

### نموذج الدراسة :

يتمثل نموذج الدراسة في الشكل (1) الموضح في أدناه، ويمثل عملية مطابقة بين نوعين من النماذج المتماثلة في إبعادها، فالبعد الأفقي يمثل الوجهة البيئية الحرجة للمنظمة داخلية كانت أو خارجية، والبعد الرأسي يمثل الوجهة الهيكلية الحرجة للمنظمة مرنة كانت ام مستقرة

ورقابية، فيظهر في إطار الحلقة الأوسع النموذج الأول والذي يمثل نموذج (Quinn et al:2003;p.91) الخاص بإطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والذي يصنف الأنماط القيادية إلى أربعة أزواج متقابلة تهدف إلى تحقيق حالة الاتزان بين ممارسة الدور القيادي في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وتقوم فكرة النموذج على حصر الدور القيادي للمدراء في التنظيم الرسمي بالاستجابة للنمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي من خلال توظيف النمط القيادي المقابل له والذي من شأنه ان يحقق حالة الاتزان معه، ويظهر في إطار الحلقة الأضيق النموذج الثاني والذي يمثل نموذج (Quinn & Kimberly) الخاص بإطار عمل القيم التنافسية لتصنيف الأنماط الثقافية التنظيمية (The Competing Value Framework – C.V.F.)، ويستعرض النموذج ثمانية أنواع من الثقافات التنظيمية تقع ضمن ربعة أزواج متقابلة تهدف إلى تحقيق الاتزان بين الثقافات التنظيمية في التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في المنظمة، وتقوم فكرة النموذج على حصر الدور الثقافي للمدراء في التنظيم الرسمي بالاستجابة للنمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي من خلال توظيف النمط الثقافي المقابل له والذي من شأنه ان يحقق حالة الاتزان معه.



ثقافة ( T.L.M. ) : فريق العمل، الإخلاص، الأقلية ( Teamwork, Loyalty, Minority )  
 ثقافة ( H.C.P. ) : تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الإنسانية ( Human development, Commitment, Personal relation )  
 ثقافة ( S.F.C. ) : ( الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security, Formal rules, Control & Structure )  
 ثقافة ( S.I.C. ) : ( الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability, Internal efficiency, Coordination )

ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الإبداع (Uniqueness, Risk taking, Innovation)  
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله (Resources)  
acqisition, product leadership, Entrepreneurship  
ثقافة (G.R.A.): (تحقيق الأهداف، التوجه للنتائج، المغامرة (Goal accomplishment, Result  
oriented, Aggressiveness  
ثقافة (A.M.C.): (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة (Achievement, Market  
leadership, Competitiveness

### الشكل (1)

#### نموذج الدراسة : إطار عمل القيم التنافسية لأنماط القيادة والثقافية

المصدر : أعداد الدراسة

وتقوم فكرة نموذج الدراسة على استكشاف مدى الاتزان والاستجابة بين الأنماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم الرسمي من جهة والأنماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم غير الرسمي من جهة أخرى، وسيتم توضيح فكرة نموذج الدراسة وميكانيكية عمله بشكل أكثر تفصيلاً في الفقرة القادمة والخاصة بخوارزمية الدراسة.

#### خوارزمية الدراسة :

#### أولاً : تحليل بيئة التنظيم الرسمي في المنظمة من خلال تحديد النمط القيادي والثقافي

##### السائد في تنظيم الرسمي :

• الكشف عن النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي ( نتائج استمارة للفحص الخاصة بإطار القيم التنافسية لأنماط القيادة في المنظمة والموزعة على المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في المنظمات الاعمال قيد الدراسة )، وتثبيت ذلك النمط بيانياً في نموذج الدراسة.

• استقراء النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي للمنظمة والذي يمثل النمط الثقافي المطابق للنمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي والذي تم تحديده في الخطوة السابقة وتثبيت ذلك النمط بيانياً في نموذج الدراسة.

**ثانياً:** تحليل بيئة التنظيم غير الرسمي في المنظمة من خلال تحديد النمط القيادي والثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي :

- الكشف عن النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي ( نتائج استمارة الفحص الخاصة بإطار عمل القيم التنافسية للأنماط الثقافية في المنظمة الموزعة على فئة الموظفين في منظمات الأعمال القيد الدراسة)، وتثبيت ذلك النمط بيانياً في نموذج الدراسة.
- استقراء النمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي والذي يمثل النمط القيادي المطابق للنمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي والذي جرى تحديده في الخطوة السابقة، وتثبيت ذلك النمط بيانياً في نموذج الدراسة.

**ثالثاً:** تحليل النتائج من خلال مقارنة الأنماط القيادية والثقافية السائدة في بيئة التنظيمي الرسمي مع الأنماط القيادية والثقافية السائدة في بيئة التنظيم غير الرسمي لاستشعار مدى التوافق بين بيئة العمل في التنظيم الرسمي وبيئة العمل في تنظيم غير الرسمي لمنظمة الأعمال :

- إن كانت الأنماط القيادية والثقافية للتنظيم الرسمي متقابلة تماماً مع الأنماط القيادية والثقافية للتنظيم غير الرسمي في نموذج الدراسة، فهذا يعني وجود حالة اتزان صحيحة وإن المنظمة قد وظفت النمط القيادي والثقافي الصحيح في التنظيم الرسمي والذي يمثل استجابة للنمط القيادي والثقافي في التنظيم غير الرسمي للمنظمة.
- ان كانت الأنماط القيادية والثقافية للتنظيم الرسمي ليست متقابلة تماماً مع الأنماط القيادية والثقافية للتنظيم غير الرسمي في نموذج الدراسة، فهذا يعني حالة تعارض وعدم اتزان فقد وظفت المنظمة أنماطاً قيادية وثقافية في التنظيم الرسمي غير ملائمة للمنظمة ولا تمثل استجابة للأنماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم غير الرسمي للمنظمة، وستضطر المنظمة آجلاً أو عاجلاً لمواجهة ما يعرف بحالة (صدام الثقافات Clash Of Cultures)، والتي قد ينتج عنها في ابسط حالاتها أضعاف المنظمة وخسارتها للكفاءات العاملة فيها.

## ثانياً : الجانب النظري

### مفهوم القيادة الإدارية في منظمات الأعمال :

تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم القيادة ضمن توجيهين أساسيين، يسعى الأول منها إلى تناول مفهوم القيادة تبعاً للتطور التاريخي في نظرية القيادة حيث تبدأ نظرية السمات بتعريف القيادة تبعاً للخصائص الفطرية الأفراد على أنها مجموعة من السمات الشخصية الاستثنائية التي يتميز بها الأفراد فتوهم ليكونوا شخصيات قيادية (Arthur et al : 1993 ; p.577)، ثم ينتقل المدخل السلوكي إلى البحث في النمط الأفضل لممارسة القيادة فيرى بان القائد الذي يتبنى الأسلوب الديمقراطي وأسلوب المشاركة يكون أكثر نجاحاً من القائد الأوتوقراطي (Hollowoy:12012 ; p.12)، أما المدخل الشرطي فيركز على مفهوم القيادة تبعاً لمحتوى الظروف التي يجري خلالها ممارسة الدور القيادي، فالقيادة الفاعلة تعتمد على قدرة القائد على تفحص وإدراك العوامل للشرطية المحيطة وكيفية تبني الأسلوب الملائم لطبيعة الظرف الذي تمر به المنظمة (Seiler & Pfister :2009 ; p.5)، في حين ان المدخل الحديث للقيادة يميل إلى الاعتماد على القائد في المنظمة كنقطة ارتكاز لإحداث التغيير والتطوير لبناء رؤية واضحة في المنظمة والهام وتحفيز التابعين لتبني هذه الرؤية (Lievens et al (1997; p.416) ، وكأحد المداخل المعاصرة في دراسة القيادة يعرف نموذج (Bass) القيادة من خلال التبادل في المساحة المحصورة بين تطبيق القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية فالقادة الاجرائيون يركزون على علاقتهم المتبادلة مع مرؤوسيه في حين ان القادة التحويليين كثيرو الرؤى ويتمكنون بفصل ذلك من تحفيز مرؤوسيه (Bass:1985;p.22)، وأما التوجه الثاني لتناول مفهوم القيادة في الأبيات الإدارية فيعتمد تصنيفها تبعاً للجهة التي تمارس الدور القيادي داخل المنظمة حيث يظهر في هذا السياق ممارسة الدور القيادة داخل المنظمة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، حيث يؤكد (Connel:2000;p.41) بأن ممارسة الدور القيادي داخل المنظمة بدأ في صفوف التنظيمات غير الرسمية حيث اعتمدت على الكاريزما التي يمتلكها بعض الأفراد، في الوقت الذي تمحورت فيه الوظائف الإدارية للمدراء حول

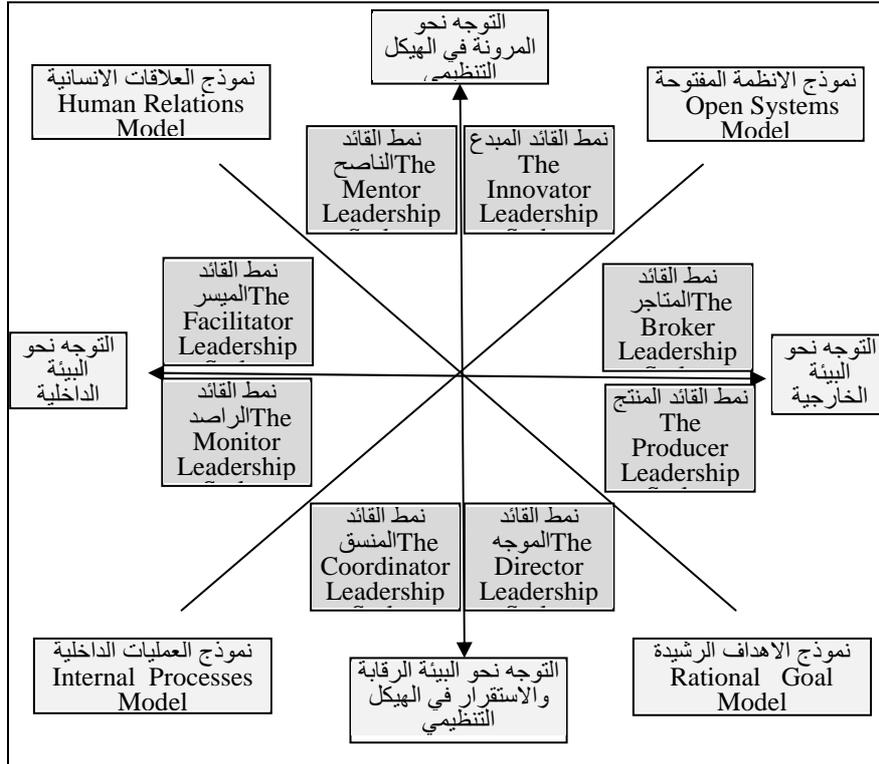
الهرمية والالتزان والرقابة، ويدعم (Hunsiker:1976;p.18) بأن ممارسة الدور القيادي يظهر أكثر وضوحاً في مجاميع العمل غير الرسمية منها في المجاميع الرسمية، فالأفراد العاملون في المنظمة يسعون إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كأعضاء في مجاميع العمل غير الرسمية والتي تشكل جزءاً حيوياً من نسيج المنظمة وتشكل خلايا اجتماعية يستخدمها الموظفون لممارسة الضغط الداخلي على المنظمة، فالأفراد يتصرفون بطريقة مختلفة عند انتمائهم لهذه المجاميع، حيث يتأثر سلوكهم بقيم ومعايير وأهداف المجموعة، وتستمد القيادة غير الرسمية قوة بقائها واستمرارها من بقاء واستمرار هذه المجاميع غير الرسمية ويرى ( Selzinck:1946;p.93) بأن استقرار العلاقة بين مجاميع العمل غير الرسمية ومجاميع العمل الرسمية يعد شرطاً أساسياً لبقاء وديمومة المنظمة، ويشبه ( Nickles:2008;p.17) القائد في التنظيم غير الرسمي في منظمات الأعمال بمركز العصب (Nerve Center) لما يعرف بالكرمة (Grapevine) والتي تمثل النظام الذي تتساقب عبره المعلومات غير الرسمية بين الأفراد العاملين في المنظمة، ويرى (Mintzberg:1971;p.57) بأن الأشخاص المهمين في هذه الكرمة يعتبرون أفراداً مؤثرين في المنظمة، ويرى (Morgan & Smircich:1982;p.12) بأن الظهور العفوي للقائد في التنظيم غير الرسمي في منظمات الأعمال يعكس ثلاث خصائص لظاهرة القيادة :

- القيادة هي في أساسها عملية اجتماعية تظهر وتكرر عبر التفاعل بين أعضاء المجموعة.
- تقوم عملية القيادة على تقديم القائد لصياغة مفهوم الظرف الواقع بطريقة مقبولة من قبل أعضاء المجموعة.
- يشعر أعضاء المجاميع غير الرسمية بأن قائدهم موكل له بحق الطاعة وحق صياغة مفهوم الظرف الواقع لبقية أعضاء المجموعة.

إلا أن التحديات الجديدة التي فرضتها التغيرات المتسارعة في البيئة مثل ظهور ثورة المعلومات والعولمة والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية جعلت منظمات الأعمال تعيش حالة

من الكفاح المستمر أيقنت من خلالها بان تطبيق العلوم الإدارية الصرفة التي تحقق الرقابة والثبات بات غير كافي، فالمنظمات يجب ان تكون ذات مهارات أعلى في صناعة قادة فاعلين ( Elsevier:2007;p. 18) وهذا ما نتج عنه ظهور التوجه الثاني الذي يؤكد على ضرورة ممارسة الدور القيادي من قبل المدراء في منظمات الأعمال، فمهام المدير لا يمكن تمثيلها من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية المحددة فهي تمتد لتشمل مجموعة من الأدوار التي تمثل القيادة إحدى أركانها الأساسية (Mintzberg:1981;p.10)، ويرى (Mintzberg:1998;p.28) بان ممارسة الدور القيادي من قبل المدراء يتم عبر ثلاثة مستويات حيث يمارس المدير الدور القيادي على المستوى الفردي من خلال المتابعة والتحفيز وعلى مستوى مجاميع العمل من خلال بناء فرق العمل ومعالجة الصراعات وعلى المستوى التنظيمي من خلال بناء الثقافة التنظيمية إلى تتوافق مع قيم ومعايير المنظمة، ويدعم (Kurfi:2009;p.87) وجود هذين التوجهين حيث يرى بان ممارسة القيادة في منظمات الأعمال تحدث فعليا على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي، وعندما تمارس على الصعيد الرسمي يطلق عليها مصطلح القيادة الإدارية (Managerial leadership) ويصبح محتوى القيادة حينها هو القدرة على التأثير في الأفراد ومجاميع العمل لانجاز أهداف المنظمة بأقصى درجات الاقتصاد والترشيد في استخدام الموارد، وتجدر الإشارة هنا إلى إن ممارسة القيادة على الصعيد الرسمي يهدف لخلق حالة الاتزان والتكافؤ مع الدور القيادي الذي يمارس في تنظيم مجاميع العمل غير الرسمية، ويؤكد (Morgan & Smircich:1982;p.15) ممارسة الدور القيادي في التنظيم الرسمي يمثل مرحلة لاحقة تتأسس على مرحلة ممارسة الدور القيادي في مجاميع العمل غير الرسمية حيث يمتلك المدير القائد الإطار الرسمي الذي يتيح له الحق بتعريف وتحديد الخبرات التنظيمية المطلوبة والحق في امتثال الآخرين له بالطاعة، ويمثل العرض السابق لمفهوم القيادة في الإدارية الإجابة الدقيقة عن التساؤل الأول للمعضلة الفكرية للدراسة، والذي يبحث (بمن يتنافس مع المدراء في ممارسة الدور القيادي داخل منظمات الأعمال)؟، ولغرض الإجابة عن التساؤل

الثاني للمعضلة الفكرية للدراسة، والذي يبحث ( بكيفية تقييم مستوى أداء المدراء في ممارسة الدور القيادي في منظمات الأعمال)، فقد وظفت الدراسة نموذج Quinn et al:2003;p.5 والذي يمثل (إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية) والمشتق عن نموذج قدمه عام (1983) لدراسة فاعلية المنظمة (Quinn&Rutherbench:1983;p.77) وكما هو موضح في الشكل (2) أدناه :



الشكل (2) إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية

Source :Quinn et al:2003;p.5

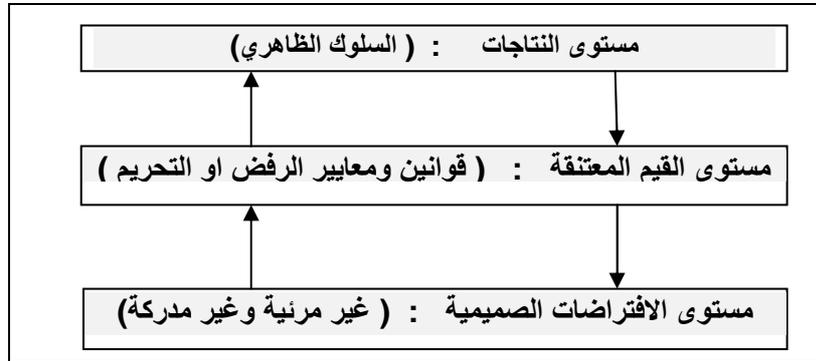
ويدعم هذا النموذج فكرة ممارسة الدور القيادي في التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في منظمات الأعمال، حيث يصنف النموذج الأنماط القيادية إلى أربعة أزواج متقابلة تهدف إلى تحقيق حالة الاتزان بين ممارسة الدور القيادي في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وتقوم فكرة النموذج على حصر الدور القيادي للمدراء في التنظيم الرسمي بالاستجابة للنمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي من خلال توظيف النمط القيادي المتقابل له يحقق حالة الاتزان معه، فعلى سبيل المثال لو كان النمط القيادي المعتمد في التنظيم غير الرسمي هو نمط القائد المنتج (**The Producer leadership style**) فإن الدور القيادي للمدير في التنظيم الرسمي ينحصر بممارسته لنمط القائد الميسر (**The Facilitator leadership style**) والذي يمثل النمط القيادي المقابل والمكمل للقائد المنتج والتالي يحقق حالة الاتزان في ممارسة الدور القيادي في التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في المنظمة، وهذا يتطلب من المدراء الوعي والإدراك التام لقيم نمط القيادي المعتمد في التنظيم غير الرسمي وقيم النمط القيادي المقابل له لذا أطلق على هذا النموذج إطار عمل للقيم التنافسية، وقد طورت جامعة أكسفورد استمارة فحص خاصة بإطار عمل القيم للأنماط القيادية في التنظيم الرسمي.

Elsevier's Science & Technology Rights Department in Oxford:2007;p.9)

#### مفهوم الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال :

ظهرت الدراسات الأولى للتعامل مع مفهوم الثقافة التنظيمية في كتابات (**Katz & Kahn**) عام (1966) حيث أشار إليها كإحدى ميكانيكيات تقليل تأثير التغيير وعدم الاستقرار في الأنظمة الاجتماعية، حيث عرفها حينها بأنها مجموعة من القيم والتوقعات المشتركة (**O.Neil et al :2001;p.132**)، وبدأ بعدها مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في منظمات الأعمال بالانتشار مع بدايات عقد السبعينات الماضي في أدبيات العلوم الإدارية (**Hassan et al:2011;p.104**)، ويؤكد (**Ouchi & Wilkins:1985;p.p.459-460**) بان مجموعة الأدبيات التي شكلت حجر الأساس لحقل الثقافة التنظيمية هي بطبيعتها ذات

خصائص متغايرة فالبعض منها يعود لعلم الانثروبولوجي والبعض لعلم الاجتماع، فمدرسة الانثروبولوجيا تتعامل مع الثقافة كممارسات وظيفية وطقوس وأساطير في الهيكل الوظيفي للمنظمة، في حين ان المدرسة الاجتماعية ترى بأن الثقافة التنظيمية تنتقي من نظام واقعي غير منتهي من السلوكيات المختلفة مجموعة محددة من السلوكيات يمكن تفسيرها كنمط او ترتيب منظم، أما المدرسة الإدارية فيتضح مفهومها للثقافة التنظيمية وفق النموذج الذي قدمه (Schein:1983;p.2) والذي حدد مفهوم الثقافة من خلال العلاقة الهرمية بين ثلاثة مستويات وكما هو واضح في الشكل (3) أدناه :

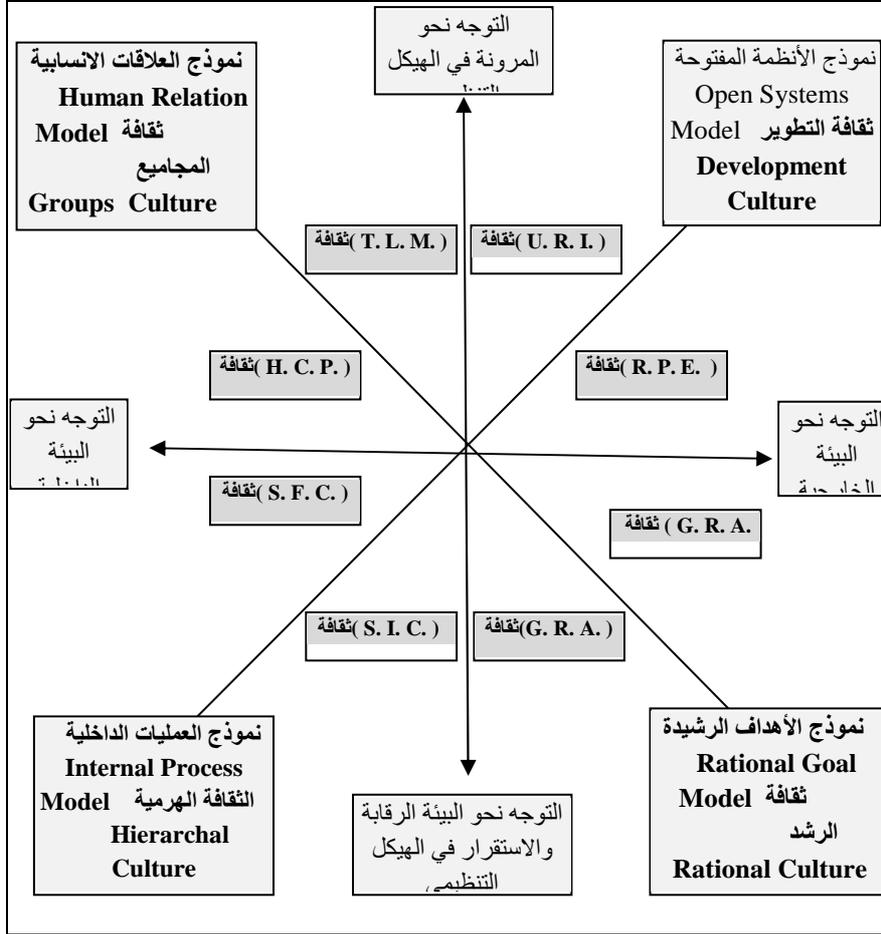


الشكل (3) مفهوم الثقافة التنظيمية في مستوياتها الثلاث

Source : Schein : 1985 ;p.120

وتستعرض (Whittington:1992;p.695) مفهوم الثقافة التنظيمية في المدرسة الإدارية من خلال العلاقة بين نوعين من الهياكل التنظيمية الثقافية هي هيكل الممارسة الثقافية وهيكل الصميم او العمق الثقافي، حيث يهتم الأول بالخصائص الظاهرة من الثقافة التقليدية مثل أساليب التعاون والاتصال بين الأفراد وأساليب القيادة المعتمدة وأنظمة الفوائد والتقدير، في حين يمثل الهيكل الثاني الجزء الذي يصعب قياس تأثيره من الثقافة لأنه يتكون من افتراضات ضمنية ومجموعة قوانين وقيم خفية يمكن فقط استشعارها من قبل الأفراد

العاملين في المنظمة، وتؤكد (Young:2007;p.29) بان عدم التوافق بين هذين الهيكلين يعني عدم التوافق بين الثقافة التنظيمية الرسمية للمنظمة والثقافات التنظيمية غير الرسمية لمجاميع العمل، وهذا ينتج عنه ما يعرف بصدام الثقافات (Clash Of Cultures) والذي يؤدي في أبسط حالاته الى إضعاف ثقافة المنظمة أو خسارة المنظمة للأفراد العاملين فيها، وهذا ما يدعمه (Ouchi&Wilkins:1985;p.p.459-460) حيث يرى بأنه اذا ما تتبعنا الدراسات الاجتماعية للمنظمة منذ ماكس فيبر تظهر عنها لنا حالة التوتر بين مظاهر المنظمة وبين مضمانيها، وحالة التوتر بين قدرة المنظمة على خلق حالة العقلانية في التصرف من جهة ومحاولة السيطرة على الفوضوية وعدم العقلانية في حياة المنظمة من جهة أخرى حيث ولدت الثقافة التنظيمية في عمق هذا التوتر، وقد سعى كل من (Quinn& Kimberly) إلى تطوير إطار عمل القيم الثقافية الذي قدمه كل من (Quinn&Rutherbench:1983;p.77) ليشمل دراسة الأنماط الثقافية في منظمات الأعمال حيث أطلق عليه (إطار عمل القيم التنافسية لتصنيف الأنماط الثقافية التنظيمية)، والموضح في الشكل (4) أدناه :



الشكل (4) إطار عمل القيم التنافسية لتصنيف الأنماط الثقافية

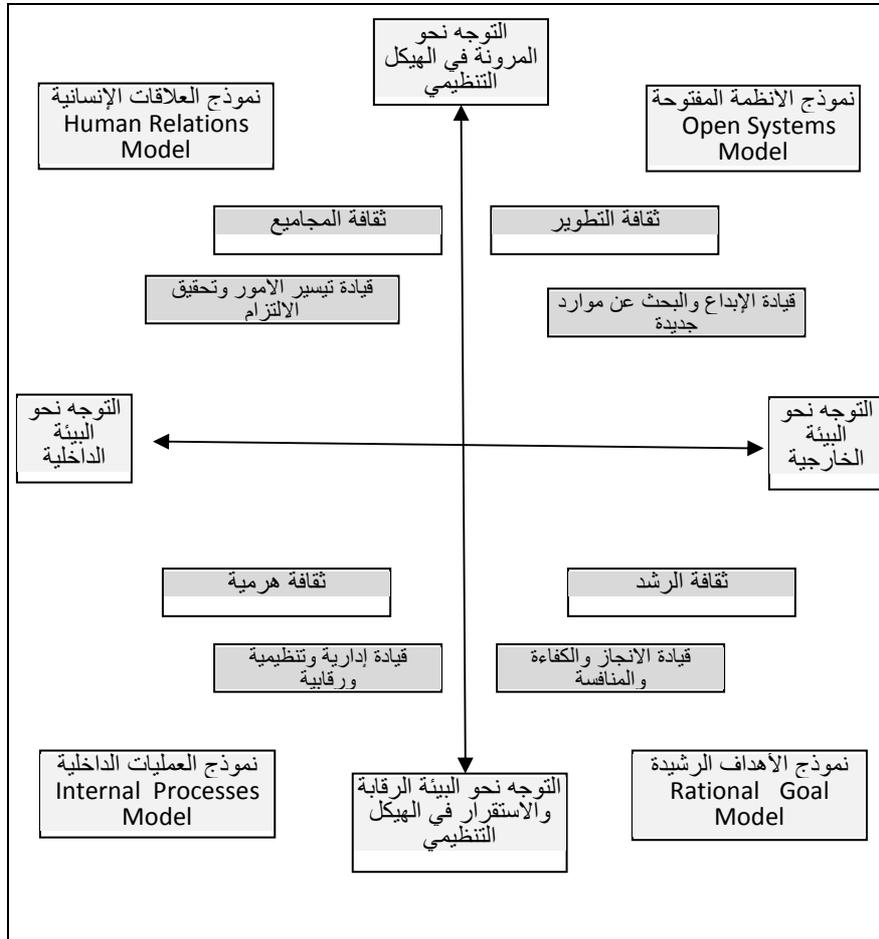
Source :G.Dleep:2011;p.52

ثقافة (T.L.M.): (فريق العمل، الإخلاص، الأقلية Teamwork, Loyalty, Minority)
ثقافة (H.C.P.): (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الإنسانية Human development, Commitment, Personal relation)
ثقافة (S.F.C.): (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security, Formal rules, Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.): (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability, Internal efficiency, Coordination)
ثقافة (U.R.I.): (التفرد، المخاطرة، الإبداع Uniqueness, Risk taking, Innovation)
ثقافة (R.P.E.): (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة أو المقابلة Resources acquisition, product leadership, Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.): (تحقيق الأهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment, Result oriented, Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.): (الإنجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement, Market leadership, Competitiveness)

تقوم فكرة النموذج على حصر الثقافة التنظيمية التي يمكن للمنظمة اعتمادها في المنظمة في التنظيم الرسمي من خلال توظيف النمط الثقافي المقابل للنمط الثقافي المعتمد في التنظيم غير الرسمي والذي يحقق معه حالة الاتزان، ويعرض النموذج ثمانية أنواع من الثقافات التنظيمية تقع ضمن ربعة أزواج متقابلة تهدف إلى تحقيق الاتزان بين الثقافات التنظيمية في التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في المنظمة، يمثل الأول منها ثقافة المجاميع (**Group Culture**) أو ما يطلق عليه بالثقافة القبلية وتتبنى هذه الثقافة المنظمات التي تسعى إلى بناء علاقات الصداقة مع الزبائن والموظفين في آن واحد حيث يشعر الجميع بأنهم امتداد لعائلة واحدة، ويرتكز هذا التوجه الثقافي على المرونة والاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة، ويضم هذا التوجه نمطين من الثقافات التنظيمية (**ثقافة T.L.M.**، **ثقافة H.C.P.**) في حين يمثل التوجه الثاني ثقافة التطوير (**Development Culture**) أو ما يطلق عليه الثقافة المصممة وفق الاحتياجات الخاصة للمنظمة (**Adhocracy Culture**) وتتبنها المنظمات التي يتميز أعضاؤها بالخلق والإبداع، حيث تسعى لخلق فرص عمل لتحقيق

الاستجابة السريعة في التغيرات البيئية، ويركز هذا التوجه على المرونة والاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة ويضم نمطين من الثقافات التنظيمية (ثقافة U.R.I.، ثقافة R.P.E.)، إما التوجه الثالث فيمثل الثقافة الهرمية (Hieratical Culture) وتبناها المنظمات البيروقراطية مثل المؤسسات الحكومية، كما تبناها المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الانجاز الصحيح للأعمال من خلال إتباع الإجراءات والقوانين مع التركيز على الكفاءة وانسيابية العمل ويركز هذا التوجه على البيئة الداخلية للمنظمة وعمليات الرقابة الداخلية ويضم نمطين من الثقافات التنظيمية هي (ثقافة S.F.C.، ثقافة S.I.C.) ، في حين يمثل التوجه الرابع الثقافة العقلانية (Rational Culture) او ما يعرف بثقافة السوق (Market Culture) وتبناها المنظمات التي تسعى إلى تحفيز العاملين على المنافسة ويركز هذا التوجه على الاهتمام بالبيئة الخارجية مع الاهتمام بعمليات الرقابة الداخلية ويضم نمطين من الثقافات (ثقافة G.R.A.، ثقافة A.M.C.) (Schimmoeller:2010;p.128) وكما هو الحال إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية فان هذا النموذج يسعى إلى تحقيق حالة الاتزان بين الأنماط الثقافية السائدة في المنظمة من خلال توجيه التنظيم الرسمي لاعتماد النمط الثقافي المقابل للنمط الثقافي المعتمد في التنظيم غير الرسمي، وقد طور (Bass:1992;p.11) استمارة فحص خاصة بإطار عمل القيم للأنماط الثقافية، والتي يمكن توظيفها لتحديد النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي وبالتالي توجيه التنظيم الرسمي لاعتماد النمط الثقافي المقابل له.

وقد قدم (Cameron & Freeman:1991;p.29) النموذج الموضح في الشكل (5) أدناه، والذي يهدف ضمناً لإجراء عملية مطابقة (Matching) بين إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية وإطار عمل القيم التنافسية للأنماط الثقافية.



الشكل (5) مخطط المطابقة بين الأنماط القيادية والثقافية

Source :Cameron & Freeman:1991;p.29

وقد سعت الدراسة إلى توظيف فكرة المطابقة بين إطار العمل للقيم التنافسية للأنماط القيادية والأنماط الثقافية، لبناء نموذج الدراسة والموضح في الشكل (1) في فقرة نموذج الدراسة ضمن المنهجية، وقد أسهمت حالة تطابق الإبعاد بين مخططات إطار العمل لنموذجي القيادة والثقافة بدعم عملية المطابقة بين الأنماط القيادية والأنماط الثقافية، بمعنى ان كل نمط قيادي في واقع التطبيق سيؤدي إلى بناء النمط الثقافي الذي يقع على وامتناده، وعليه فان توظيف هذا النموذج وفق الخوارزمية المشار لها في منهجية الدراسة يمثل الإجابة عن التساؤل الفكري الثالث للدراسة، والذي يبحث (بكيفية تشخيص مواقع الخلل التي تعيق الارتقاء بمستوى الأداء القيادي للمدراء لبناء ثقافة تنظيمية في منظمات الأعمال)، حيث سنتجه الدراسة ضمن جانبيها الميداني إلى الكشف عن مدى قدرة المدراء على التوافق مع الأنماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم غير الرسمي، والانتقاء الدقيق الأنماط القيادية والثقافية التي يجب تبنيها في التنظيم الرسمي للارتقاء بمستوى الأداء القيادي في بناء الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال.

### ثالثا : الجانب العملي للدراسة

تتضمن هذا الجانب ثلاث فقرات أساسية، تتناول الأولى منها التعرف على خصائص عينيتي الدراسة، بينما تعرض الثانية تنفيذ خوارزمية الدراسة في الشركات الثلاث، وسيتم تحليل نتائج الدراسة في الفقرة الثالثة لهذه الفقرة

### تحليل خصائص عينتي الدراسة :

**أولا :** تحليل خصائص عينية ( المدراء العاملين ومدراء الخطوط الإنتاجية والخدمية ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية والفنية في الشركات الثلاثة قيد الدراسة ). جرى توزيع مئة وخمسين استمارة فحص على أفراد هذه العينة في الشركات الثلاث وبواقع خمسين استمارة فحص لكل شركة، وقد بلغ عدد استمارات الفحص المستحصلة مئة وستة وعشرين استمارة فحص ( أي بنسبة استرداد 84% )، وقد توزعت استمارات الفحص المستحصلة بشكل متقارب في الشركات الثلاث وكما هو موضح في الجدول (1) أدناه :

الكلية	الشركات			استثمارات الفحص
	شركة غاز الجنوب	شركة مصافي الجنوب	شركة الحفر العراقية	
150	50	50	50	عدد استثمارات الفحص الموزعة
126	46	41	39	عدد استثمارات الفحص المستردة
84	92	82	78	نسبة الاسترداد (%)

الشكل (2)

توزيع استثمارات فحص الأنماط القيادية في التنظيم الرسمي في الشركات الثلاث

المصدر: أعداد الدراسة

**ثانياً: تحليل خصائص عينية (الموظفين العاملين في الشركات الثلاث قيد الدراسة)**

جرى توزيع مئة وخمسون استمارة الفحص على أفراد هذه العينة في الشركات الثلاث وبواقع خمسين استمارة فحص في كل شركة، وقد بلغت عدد استثمارات الفحص المستحصلة مئة وستة وعشرين استمارة فحص (أي بنسبة استرداد 89%)، وقد توزعت استثمارات الفحص المستحصلة بشكل متقارب في الشركات الثلاث وكما هو موضح في الجدول (2) أدناه:

الجدول (2)

توزيع استثمارات فحص أنماط الثقافات التنظيمية للتنظيم غير الرسمي في الشركات الثلاث

الكلية	الشركات			استثمارات الفحص
	شركة غاز الجنوب	شركة مصافي الجنوب	شركة الحفر العراقية	
150	50	50	50	عدد استثمارات الفحص الموزعة
134	42	46	42	عدد استثمارات الفحص المستردة
89	84	92	84	نسبة الاسترداد (%)

المصدر: أعداد الدراسة

### تنفيذ خوارزمية الدراسة

تتضمن هذه المرحلة من الدراسة تنفيذ خوارزمية الدراسة في الشركات الثلاث قيد الدراسة وكالاتي:

**أولاً :** تحليل بيئة التنظيم الرسمي في الشركات الثلاث قيد الدراسة من خلال تحديد النمط القيادي والثقافي السائد في تنظيم الرسمي :

- الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في التنظيم الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة (نتائج استمارة للفحص الخاصة بإطار القيم التنافسية للأنماط القيادية والموزعة على المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في المنظمات الأعمال قيد الدراسة)، حيث تلخصت النتائج وفق الإشكال (8,7,6) على التوالي في الملحق الأول للدراسة، والتي تظهر توافق سيادة نمط القائد الموجه (The Director) في التنظيم الرسمي للشركات الثلاثة قيد الدراسة.
- استقراء الأنماط الثقافية السائدة في التنظيم الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة، والتي تمثل تلك الأنماط الثقافية المطابقة للأنماط القيادية السائدة في التنظيم الرسمي، (والتي جرى تحديدها في الخطوة السابقة)، حيث تلخصت النتائج وفق الإشكال (11,10,9) على التوالي في الملحق الأول للدراسة، والتي تظهر توافق سيادة نمط ثقافة الرشد المبنية على أساس الإخلاص وبناء فرق العمل ضمن مجاميع الأقلية (The T.L.M. Culture) في التنظيم الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة.

**ثانياً :** تحليل بيئة التنظيم غير الرسمي في الشركات الثلاث قيد الدراسة من خلال تحديد النمط القيادي والثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي :

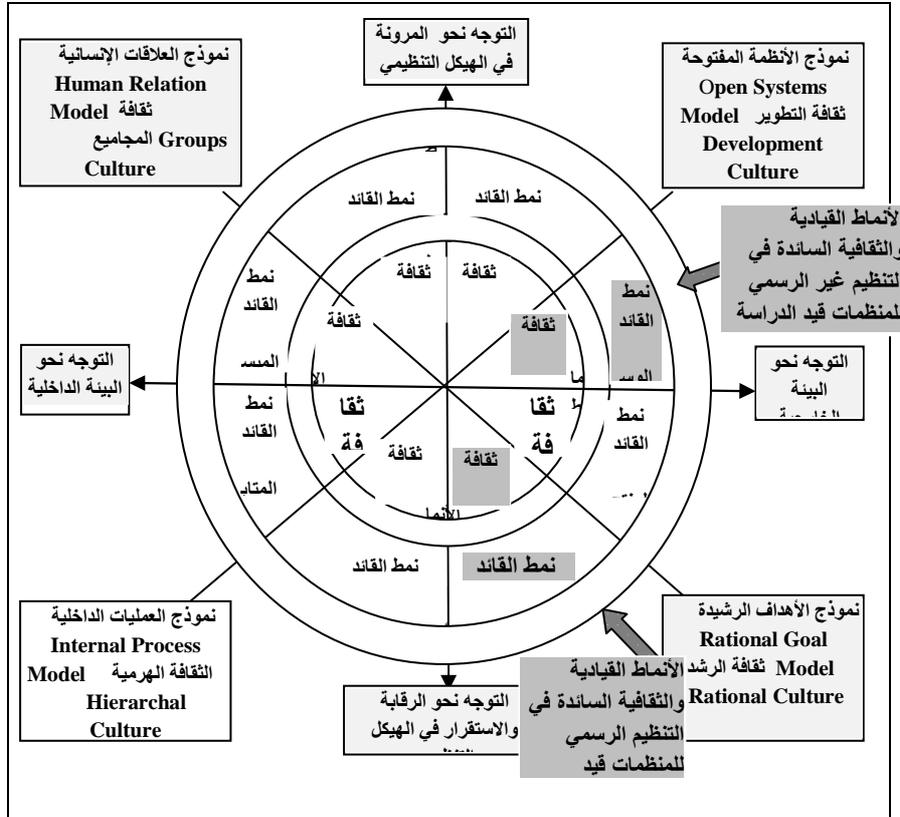
- الكشف عن النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة ( نتائج استمارة الفحص الخاصة بإطار العمل القيم التنافسية للأنماط الثقافية في المنظمة الموزعة على طبقة الموظفين في منظمات الأعمال القيد الدراسة)، حيث

تلخصت النتائج وفق الإشكال (14,13,12) على التوالي في الملحق الثاني للدراسة، والتي تظهر توافق سيادة نمط ثقافة التطوير المبنية على أساس استقطاب الكفاءات وقيادة المنتج والعمل وفق مبدأ المقابلة أو المتاجرة (**The R.P.E. Culture**) في التنظيم غير الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة.

- استقراء النمط القيادي السائد في التنظيم الغير الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة، والذي يمثل النمط القيادي المطابق للنمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي والتي جرى تحديدها في الخطوة السابقة حيث تلخصت النتائج وفق الإشكال (17,16,15) على التوالي في الملحق الثاني للدراسة، والتي تظهر توافق سيادة نمط القائد المتاجر (**The Broker**) في التنظيم غير الرسمي للشركات الثلاث قيد الدراسة.

**ثالثاً:** تحليل النتائج من خلال مقارنة الأنماط القيادية والثقافية السائدة في بيئة التنظيمي الرسمي مع الأنماط القيادية والثقافية السائدة في بيئة التنظيم غير الرسمي في الشركات الثلاث قيد الدراسة لاستشعار مدى التوافق بين بيئة العمل في التنظيم الرسمي بيئة العمل في تنظيم غير الرسمي لمنظمة الأعمال :

إن حالة التطابق في الأنماط لقيادية والثقافية بين الشركات الثلاث قيد الدراسة والتي ظهرت بوضوح في مخططات تنفيذ خوارزمية الدراسة (الواردة في ملحق الدراسة ) قد أفضت إلى توحيد النتائج التي تم التوصل إليها في مخطط واحد يمثل منظمات الأعمال الثلاث قيد الدراسة، وكما هو موضح في الشكل (18) التالي :



ثقافة (T.L.M.): (فريق العمل، الإخلاص، الأقلية Teamwork, Loyalty, Minority)

ثقافة (H.C.P.): (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الإنسانية Human development, Commitment, Personal relation)

ثقافة (S.F.C.): (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية & security, Formal rules, Control & Structure)

ثقافة (S.I.C.): (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق efficiency, Coordination)

ثقافة (U.R.I.): (التفرد، المخاطرة، الإبداع Uniqueness, Risk taking, Innovation)

ثقافة (R.P.E.): (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة أو المقاوله Resources acquisition, product leadership, Entrepreneurship)

ثقافة (G.R.A.): (تحقيق الأهداف، التوجه للنتائج، المغامرة، Goal accomplishment, Result oriented, Aggressiveness  
ثقافة (A.M.C.): (الإنجاز، قيادة السوق، المنافسة، Achievement, Market leadership, Competitiveness

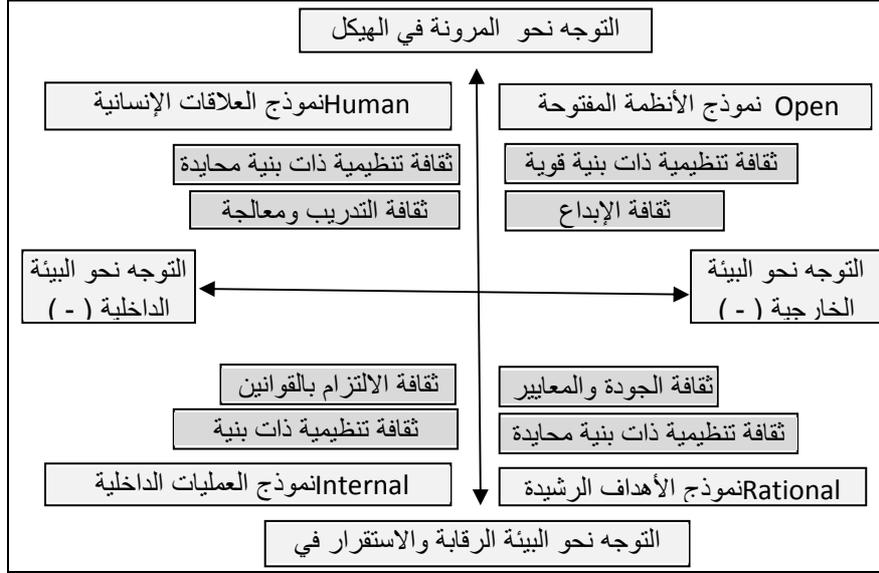
### الشكل (18)

نموذج الدراسة: إطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية  
الانماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم الرسمي و غير الرسمي لمنظمات الأعمال الثلاث قيد  
الدراسة

المصدر: أعداد الدراسة

ويوضح من الشكل (18) أعلاه ان الأنماط القيادية والثقافية للتنظيم الرسمي ليست متعاقبة مع مثيلاتها التنظيم غير الرسمي في نموذج الدراسة، وهذا يعني حالة وجود حالة تعارض وعدم اتزان كامنة حيث وظفت أنماط قيادية وثقافية في التنظيم الرسمي غير ملائمة للمنظمة ولا تمثل استجابة للأنماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم غير الرسمي للمنظمة، فالمدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات (التنظيم الرسمي لمنظمات الأعمال الثلاثة قيد الدراسة) قد اعتمدوا (نمط القائد الموجه The Director Leadership) والذي يقع ضمن النموذج الإداري القائم على تحقيق الأهداف الرشيدة (The Rational Goal Model) حيث التوجه نحو البيئة الخارجية والاهتمام بعمليات الرقابة والاستقرار الداخلي للهيكل التنظيمي، وساد في التنظيم الرسمي تبعاً لذلك النمط الثقافي القائم على الإنجاز والتوجه نحو السوق والمنافسة (The A.M.C. Culture)، في حين يظهر الشكل (18) بان الموظفين العاملين في الشركات الثلاثة (التنظيم غير الرسمي لمنظمات الأعمال الثلاثة قيد الدراسة) قد تبنوا (نمط القائد الوسيط The Broker Leadership) والذي يقع ضمن النموذج الإداري القائم على النظم المفتوحة (The Open Systems Model) حيث التوجه نحو البيئة الخارجية والاهتمام بتحقيق المرونة في الهيكل التنظيمي، وساد في التنظيم غير الرسمي تبعاً لذلك النمط الثقافي القائم على استقطاب الكفاءات وقيادة المنتج والعمل وفق مبدأ المفاولة أو المتاجرة (The R.P.E. Culture). وقد تكون الأنماط القيادية والثقافية السائدة في التنظيم الرسمي في المنظمات قيد الدراسة هي ذات السبب في استقرار الأنماط القيادية والثقافية السائدة في بيئة عمل التنظيم غير الرسمي

إلى ما هي عليه، حيث يؤكد (Bass&Volio:1994;p.12)، وكما هو موضح في الشكل (19) أدناه، بأن نموذج العمليات الداخلية يخلق ثقافة تنظيمية ذات بنية ضعيفة، أما نموذجاً الأهداف الرشيدة والعلاقات الإنسانية فيخلقاً ثقافات تنظيمية ذات بنية محايدة، في حين ان نموذج النظم المفتوحة هو النموذج الوحيد القادر على خلق ثقافة تنظيمية ذات بنية قوية.



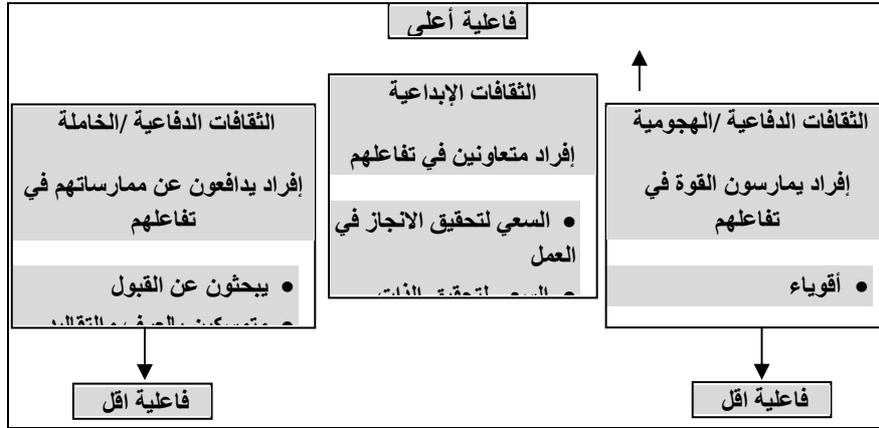
فالنمط القيادي الذي تبناه التنظيم الرسمي في الشركات الثلاث قيد الدراسة قد نتج عنه بناء نمط ثقافي ذات بنية محايدة (ثقافة الجودة والمعايير) ينتمي لنموذج الأهداف الرشيدة، مما فسح للمجال إمام التنظيم غير الرسمي لاستغلال هذا الحياد في النسيج الثقافي للتنظيم الرسمي لبناء ثقافته التنظيمية الخاصة ذات بنية قوية (ثقافة الإبداع) التي تنتمي لنموذج النظم المفتوحة قادرة على منافسة ومواجهة ثقافة التنظيم الرسمي، وقد افرز ذلك بدوره جوانب

ايجابية وأخرى سلبية، تمثلت الجوانب الايجابية بوجود ثقافة تنظيمية قوية وشديدة التماسك في التنظيم غير الرسمي تمتاز، كما أشار (McShane&Glinow:2007;p.143)، بحساسية أعضائها اتجاه بعضهم البعض ووجود علاقات شخصية عميقة بينهم تقلل حالات الصراع الوظيفي في بيئة العمل وكما هو موضح في الشكل (20) التالي:



ويسمح بالشكل (20) بتحديد نوع الأداء الخاص بالعاملين في منظمات الأعمال الثلاث قيد الدراسة والذي تمثل بالخلية الثالثة في المخطط (الأداء المتخصص للمهام) فالتماسك العالي في مجاميع العمل غير الرسمية في منظمات الأعمال الثلاثة قيد الدراسة قد جاء نتيجة لقوة بنائها الثقافي، وهذا ما أثبتته الدراسة في الشكل (19) السابق، أما عدم التوافق مع ثقافة المنظمة فقد أثبت من خلال تنفيذ خوارزمية الدراسة.

وعلى الرغم من الدور الايجابي في التماسك العالي لمجاميع التنظيم الغير الرسمي وأدائهم المتخصص للمهام إلا أن عدم التوافق مع ثقافة المنظمة أدى إلى خسارة المنظمة لفرصة تحقيق مضمون الخلية الرابعة (الأداء العالي المطلق في انجاز المهام ) مما أدى بالنتيجة إلى انخفاض مستوى فعالية العمل في المنظمة، وهذا ما يدعمه ( Schimmoeller:2010; p.61) الذي يصنف الثقافات التنظيمية داخل المنظمة إلى ثلاث أنواع من الثقافات واحد منها فقط يساعد على الارتقاء بفاعلية العمل في المنظمة وكما هو موضح في الشكل (20) أدناه :



فامتلاك التنظيم غير الرسمي لثقافة قوية ومتعارضة مع ثقافة التنظيم الرسمي يجعل ثقافة هذا التنظيم تتدرج، وفقاً لرؤية الشكل (20) أعلاه، لصنف (الثقافات الدفاعية / الهجومية) مما يترتب عليه تدني فعالية أداء المنظمة وإمكانية ولادة حالة من الصراع مع ثقافة التنظيم الرسمي قد يجعل منظمات الأعمال الثلاث قيد الدراسة عرضة لمواجهة حالة (صدام الثقافات Clash Of Cultures) والتي يمثل الخطر الحقيقي الذي قد تواجهه المنظمة والذي يفوق إلى حد كبير أهمية تدني فعالية الأداء، لذا يتحتم على منظمات الأعمال الثلاثة قيد الدراسة تفادي مساوئ الوضع القائم من خلال الاستجابة لمتطلبات الأنماط الثقافية

والقيادية في بيئة التنظيم غير الرسمي، والسعي إلى البحث في تطوير الميكانيكيات الملائمة للتوجه نحو تبني نمط القائد المتابع (**the monitor leader ship**) والذي يتوافق مع بناء الثقافة التنظيمية (**The S.F.C. Culture**) التي تتركز حول الاهتمام بالجوانب الأمنية القوانين الرسمية والرقابة والهيكلية.

### ثالثا : الاستنتاجات والتوصيات

#### أولا : الاستنتاجات

- في ضوء النتائج النهائية للدراسة يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية :
- يحتل الدور الأساسي للمديرين كقادة أهمية كبيرة في إنجاح عملية التحفيز على مستوى الأفراد ومعالجة الصراعات على مستوى مجاميع العمل وبناء ثقافة تنظيمية على مستوى منظمة الأعمال.
  - يجب ان تكون الثقافة التي يسعى المدير القائد إلى زرعها في المنظمة هي استجابة للثقافة المزروعة في التنظيم غير الرسمي للمنظمة.
  - لا وجود لحالة اتزان بين ثقافة التنظيم الرسمي وثقافات التنظيم غير الرسمي في المنظمة ينتج عنها حالة صدام ثقافي (**clash of culture**) داخل المنظمة.
  - كشفت النتائج في المنظمات قيد الدراسة عن حالة قصور في إدراك طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافية بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، نتج عنها عدم اتزان قائمة بين هذه الأنماط.

#### ثانيا : التوصيات

- اعتمادا على ما أظهرته نتائج واستنتاجات الدراسة يمكن التوصية بالاتي :
- تدريب توعية المديرين في منظمات الأعمال قيد الدراسة لاستيعاب طبيعة العلاقة بين الأنماط الثقافية والقيادية السائدة في التنظيمين الرسمي و غير الرسمي في منظمات الأعمال.
  - توجيه الدراسات المستقبلية نحو البحث في تطوير ميكانيكيات عمل تدعم قدرات المديرين على تحقيق التنقلات المرنة بين الأنماط القيادية استجابة لمتطلبات بيئة عمل التنظيم غير الرسمي في منظمات الأعمال.
  - ضرورة تبني منهجية علمية دقيقة تدعم استقرار العلاقة بين الأنماط الثقافية والقيادية السائدة في التنظيمين الرسمي و غير الرسمي في منظمات الأعمال.

**المصادر العربية :**

١. الناصر، عبد المجيد حمزة، المرزوك، عصرية ردام، 1989، العينات بيت الحكمة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

**المصادر الأجنبية :**

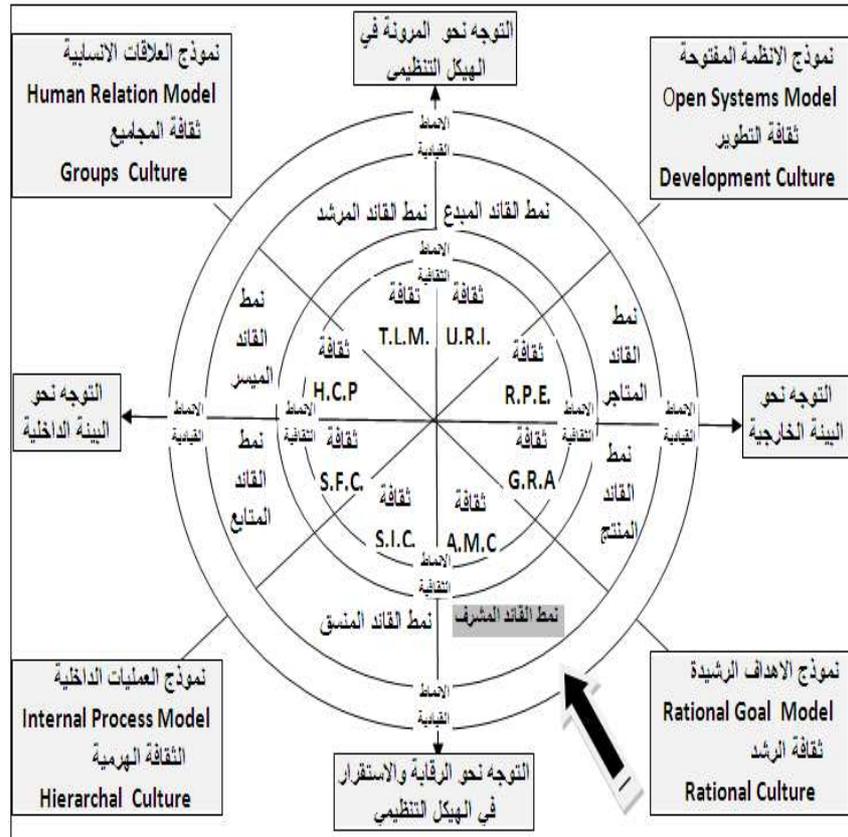
1. Arthur, Micheal B., shamir, Boas & House, Rebert j., the motivational effect of charismatic Leadership : A self-concept Based theory, 1993, organization science, vol.4, November.
2. Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J., organizational Description Questionnaire, 1992, A manual published by mind Garden, Inc.,.
3. Bass, Bernard M., From Transactional to transformational leadership: leading to share the vision, 1985, journal of organizational Dynamics.
4. Cameron, Kim s. & freemen, sarah J., cultural congruence strength and type: Relationships to Effectiveness, 1991, organizational change and development, Vol.5.
5. Counell Julia, Cross, Bernadette & Parry, Ken, Leadership In The 21st Century: where Is It Leading Us, 2000, International Journal of Organizational Behavior, Vol.5, No.2.
6. Denison, Daniel R. & Spreitzer Gertchen M., organizational culture and organizational development : A competing values Approach, 1991, Research in organizational change development, Vol.5.
7. Elsevier program on flexible learning, leader ship and management in organizations, 2007, Linacre House, Jordan Hill, Oxford, UK.
8. Fayol, Henry, General Principles Of Management – From Division Work To Esprit De Corps, 1935, The journal of Business and Society.
9. Hassan, faqir sajjad UI., shah, bahadar, Zamman, Tariq, Ikramullah, Malik & Shah, Imran Ali, Effect of leaders styles of Decision making on perceived organizational Effectiveness : An Example from Pakistan, 2011, International journal of Business and social science December, Vol.2, No.22.
10. Hunsicker, Frank R., Organization theory for Leaders, 1976, an article was prepared especially for AU-24 concepts for air force Leadership.
11. Holloway, Joseph B., leader ship Behavior and organization climate: An Empirical study in a non-profit organization, 2012, Emerging leader ship journey's, Vol. 51.

12. Kurfi, Aminukado, Leadership styles :the managerial challenges in Emerging Economies,2009, International Bulletin of Business administration, Issue 6.
13. Lievens, Phillip, Geit, Pascal Van & Coetsier,Pol, Identification of Transformational Leadership Qualities : An Examination of potential Biases, 1997, European Journal of Work and Organizational psychology.
14. McShane Steven L., & Glinow, Mary Ann Von, Organizational Behavior 'Essentials ', 2008,McGrow Hill Irwin.
15. Mintzberg, Henry, Covert Leader ship: Notes on managing professionals, 1998, November-December, Harvard Business Review.
16. Mintzberg, Henry, Managerial work :Analysis from observation,1971, Management science, Vol.18, No.2.
17. Mintzberg Henry, the manager job :folklore and fact,1990, march-April, Harvard Business Review.
18. Mor Gan, Gereth & Smircich, Linda, leadership : The Management of Meaning,1982, the Journal of Applied Behavioral science,VOL.18, NO.3
19. Nickels, William Q., McHugh, James M. & McHugh, Susan M., understanding Business, 2008, eight edition, McGraw – Hill Irwin, U.S.A.
20. O'Neill, John W., Beauvais, Laura L. & Scholl, Richard W., The Use of Organizational Culture and Structure to Guide Strategic Behavior :An Information Processing Perspective, 2001, the journal of behavioral and applied management, winter-spring, Vol. 2,No.2.
21. Ouchi, William G. & Wilkins, Alan L., organizational culture,1985, Annual Review social, Vol.11.
22. Quinn, Robert E. & Rohrbaugh, John, A.,spatial model of Effectiveness criteria :Towards A competing values Approach to organizational Analysis, 1983, Management science,March,Vol.29,No.3.
23. Selznick, Philip, foundations of Theory of Organization, 1948,American sociological Review, volume13, Issue1.
24. Seiler, Stefan & Pfister, Andres C., 'Why Did I Do This'- understanding leadership behavior based on the dynamic five – factor model of leadership,2009, Journal of Leader ship studies,No.4.
25. Schein, Edgar H., Organization culture and leader ship – third Edition, 1983, published by Jossy-bass for Willy & son, Inc. San Francisco, USA.

26. Schein, Edgar H., organizational culture: A dynamic model, 1983, special issue of the Administration science Quarterly on 'culture and organization studies '.
27. Schimmoeller, Leon J., Leader ship styles in competing organizational cultures, 2010, leader ship Review, summer,Vol.10.
28. Whittington, Richard, and Putting Giddiness Into Action: Social Systems and Managerial Agency,1992,Journal of management studies,29:6 November.
29. Young, Celia, organization culture change :The Bottom line of Diversity, 2007, the Changing Currency of Diversity, Winter, Vol.15, No.1.

## ملاحق الدراسة

الملحق الأول : الشكل (6) النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي لشركة الحفر العراقية



- ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية، Teamwork , Loyalty , Minority)
- ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
- ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
- ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
- ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
- ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقابلة Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
- ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
- ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

#### الشكل (6)

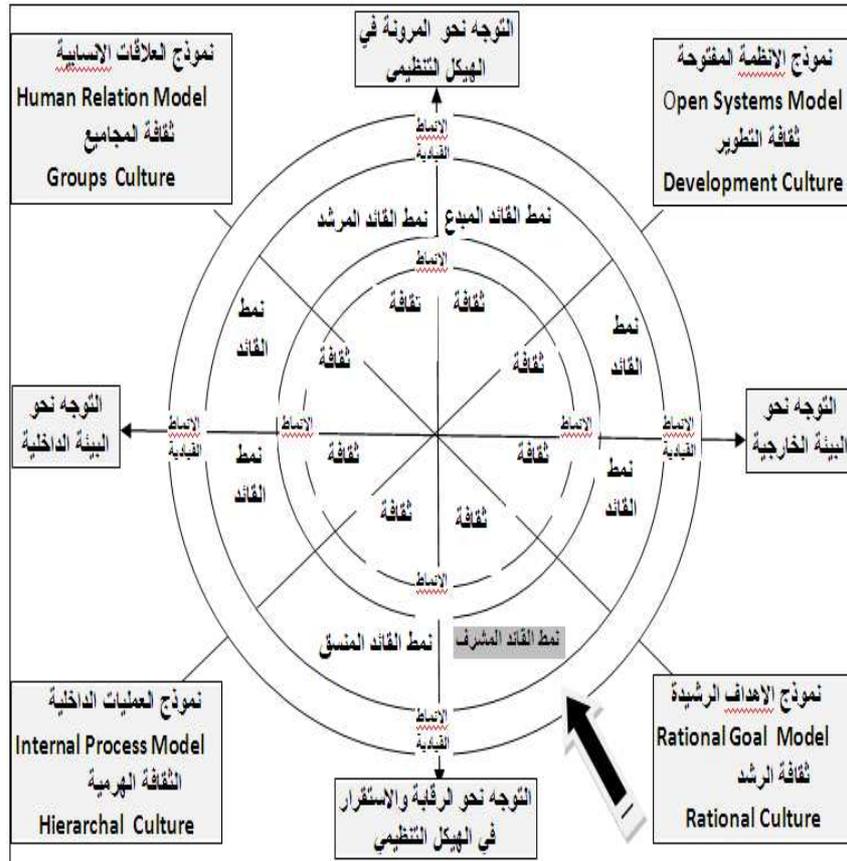
نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية

النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي لشركة الحفر العراقية

المصدر: اعداد الدراسة

## ملاحق الدراسة

الملحق الأول : الشكل (7) النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي لشركة مصافي الجنوب



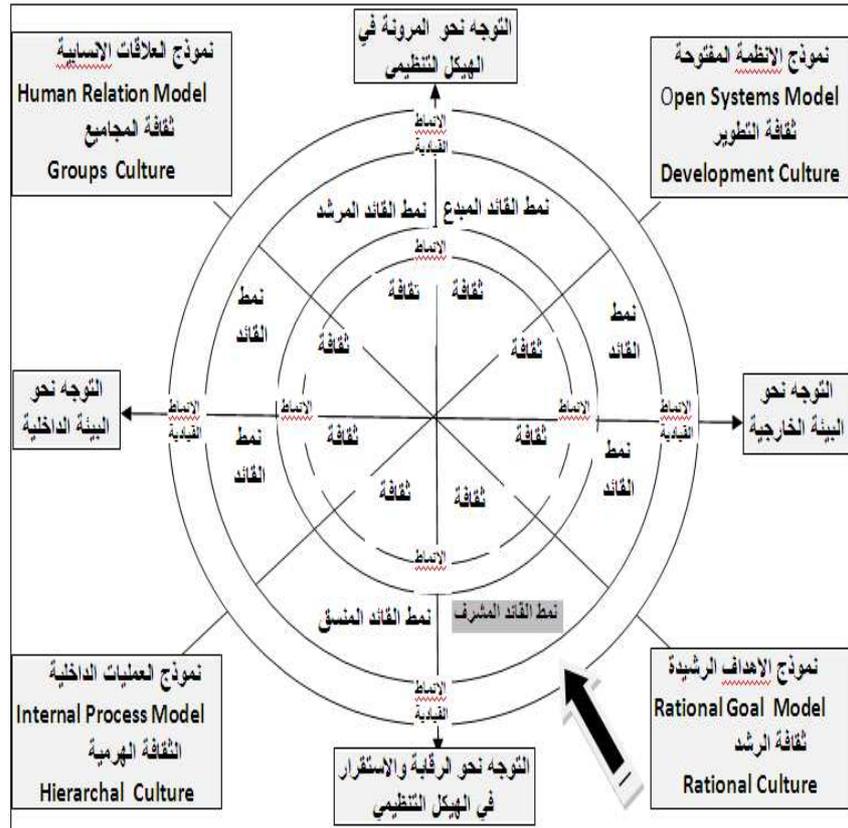
- ثقافة (T.L.M.): (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية، Teamwork , Loyalty , Minority)
- ثقافة (H.C.P.): (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية (Human development , Commitment , Personal relation
- ثقافة (S.F.C.): (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية (security ,Formal rules ,Control & Structure
- ثقافة (S.I.C.): (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق (Stability ,Internal efficiency ,Coordination
- ثقافة (U.R.I.): (التفرد، المخاطرة، الابداع (Uniqueness ,Risk taking , Innovation
- ثقافة (R.P.E.): (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله (Resources acquisition ,product leadership ,Entrepreneurship
- ثقافة (G.R.A.): (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة (Goal accomplishment ,Result oriented ,Aggressiveness
- ثقافة (A.M.C.): (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة (Achievement ,Market leadership ,Competitiveness

### الشكل (7)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية لأنماط القيادة والثقافية  
النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي لشركة مصافي الجنوب

## ملاحق الدراسة

الملحق الأول : الشكل (8) النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي لشركة غاز الجنوب



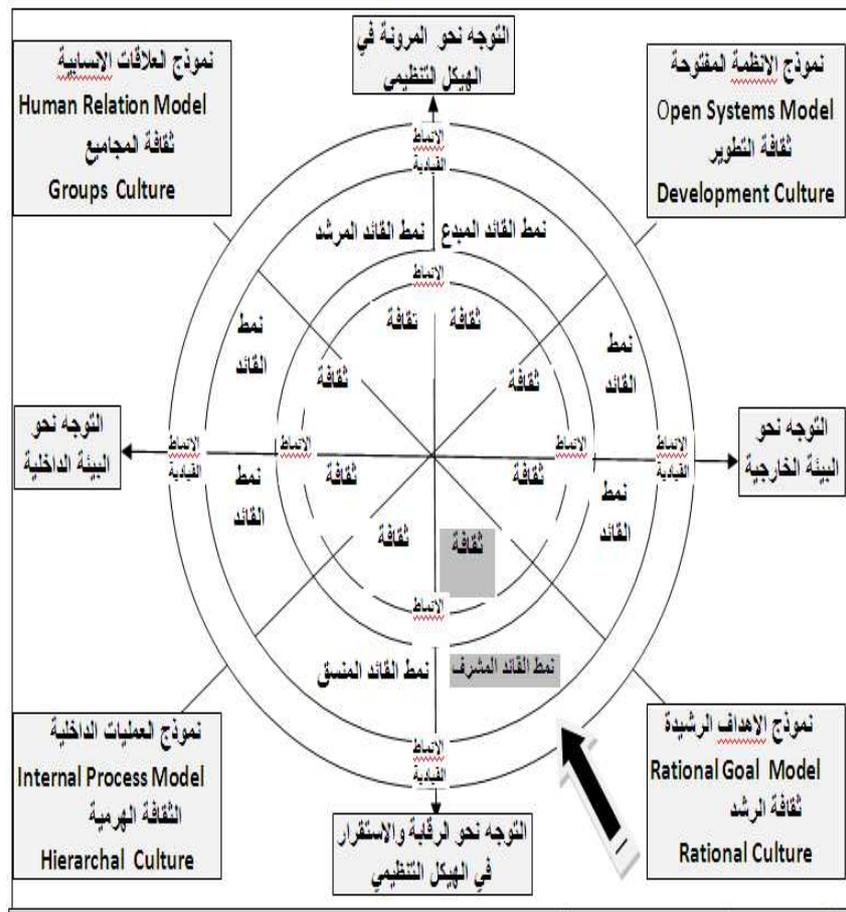
- ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية، Teamwork , Loyalty , Minority)
- ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية (Human development , Commitment , Personal relation
- ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية (security ,Formal rules ,Control & Structure
- ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق (Stability ,Internal efficiency ,Coordination
- ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع (Uniqueness ,Risk taking , Innovation
- ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقابولة (Resources acquisition ,product leadership ,Entrepreneurship
- ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة (Goal accomplishment ,Result oriented ,Aggressiveness
- ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة (Achievement ,Market leadership ,Competitiveness

#### الشكل (8)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية  
النمط القيادي السائد في التنظيم الرسمي لشركة غاز الجنوب

## ملاحق الدراسة

الملحق الأول : الشكل (9) النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي لشركة الحفر العراقية



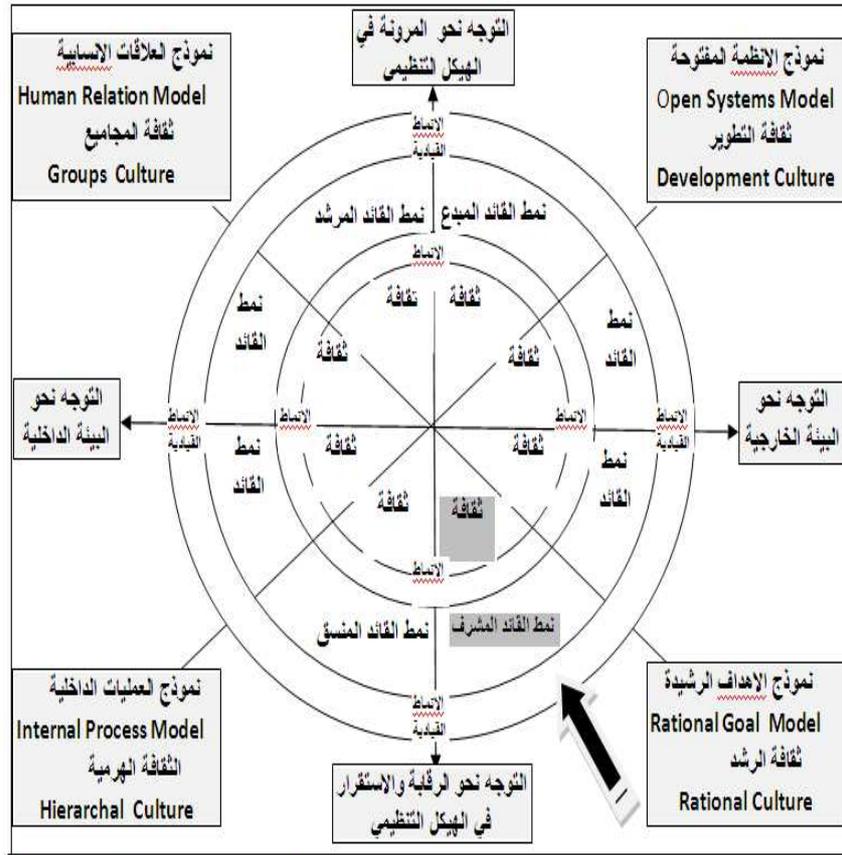
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية، Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقابولة Resources , Entrepreneurship , product leadership , acquisition)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

### الشكل (9)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية للأنماط القيادية والثقافية  
النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي لشركة الحفر العراقية

## ملاحق الدراسة

الملحق الأول : الشكل (10)النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي لشركة مصافي الجنوب



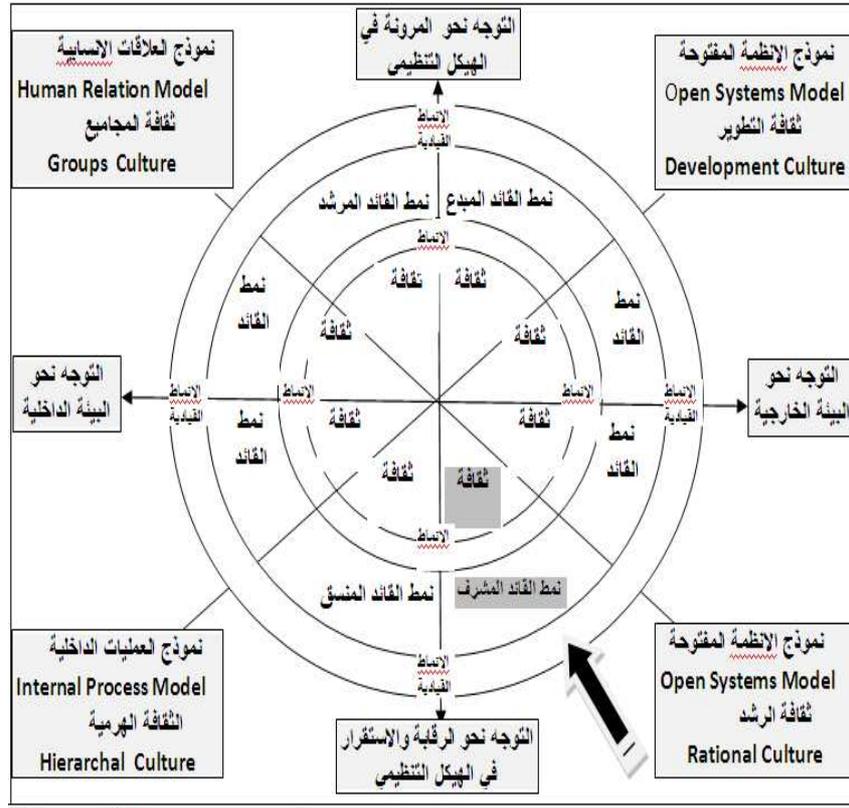
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية، Teamwork , Loyalty , Minority )
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation )
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure )
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination )
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation )
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship )
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness )
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness )

### الشكل (10)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية لأنماط القيادة والثقافية  
النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي لشركة مصافي الجنوب

## ملاحق الدراسة

الملحق الأول : الشكل (11) النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي لشركة غاز الجنوب



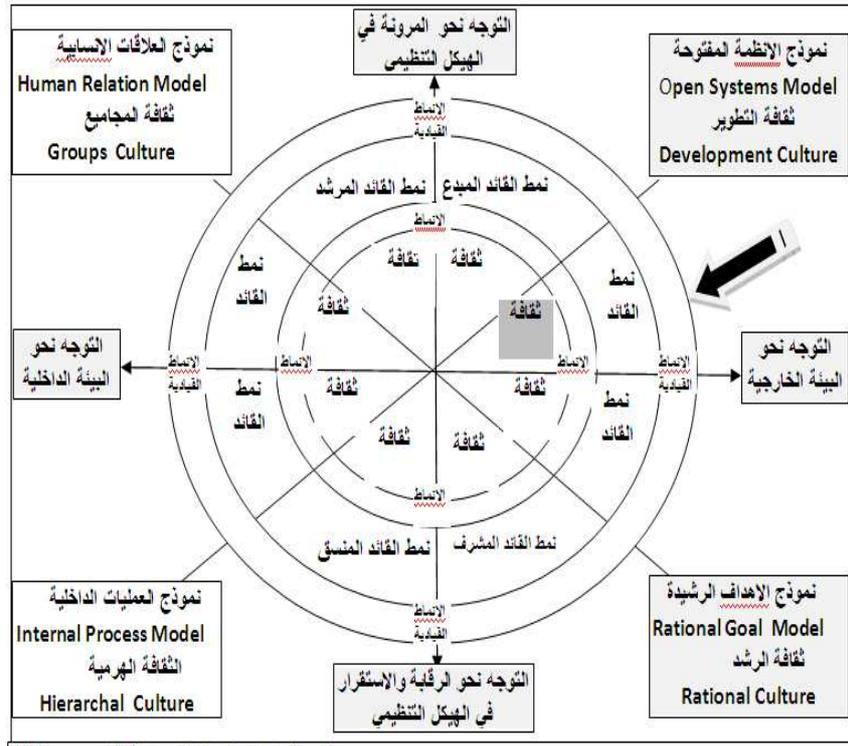
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية، Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقابلة Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

### الشكل (11)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية لأنماط القيادة والثقافية  
النمط الثقافي السائد في التنظيم الرسمي لشركة غاز الجنوب

## ملاحق الدراسة

الملحق الثاني : الشكل (12) النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة الحفر العراقية



ثقافة (T.L.M.): (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية، Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.): (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.): (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.): (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.): (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.): (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقابلة Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.): (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.): (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

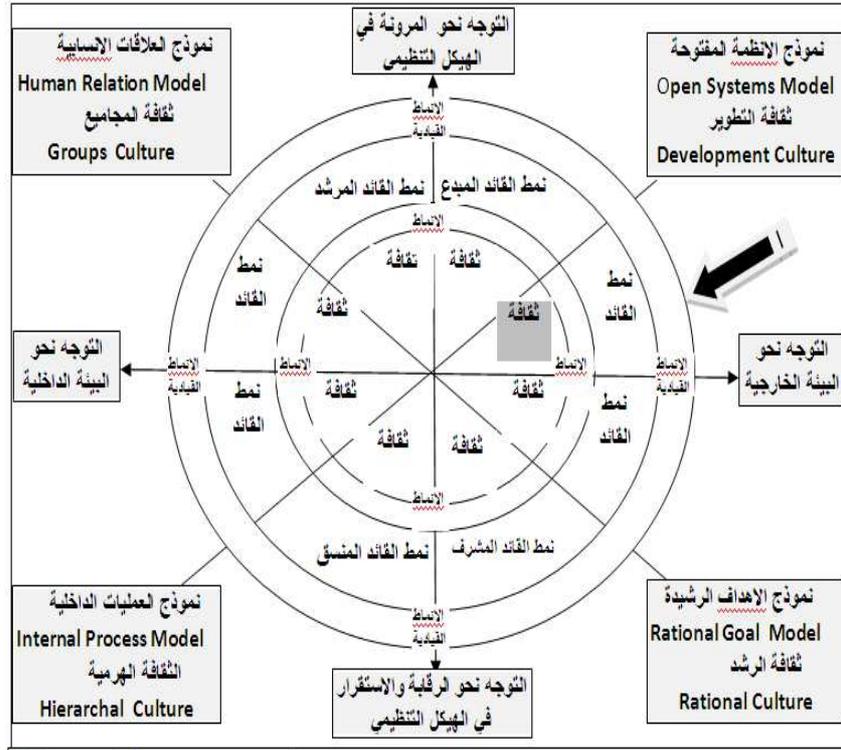
### الشكل (12)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية لأنماط القيادة والثقافية  
النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة الحفر العراقية

المصدر: اعداد الدراسة

### ملاحق الدراسة

الملحق الثاني : الشكل (13) النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة مصافي الجنوب



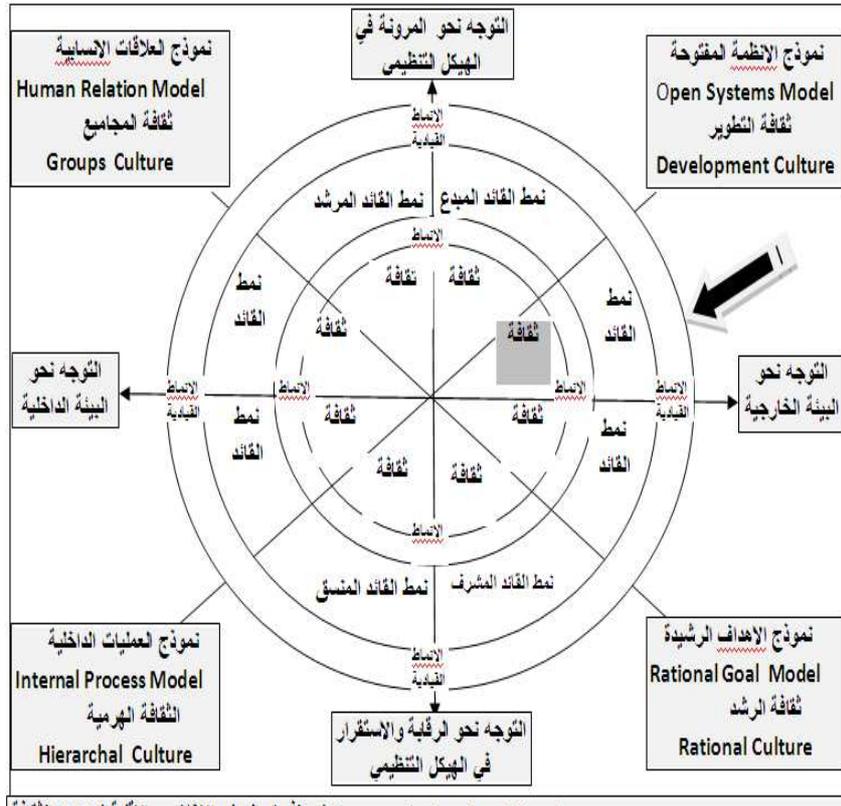
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية، Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

### الشكل (13)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية لأنماط القيادة والثقافية  
النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة مصافي الجنوب

## ملاحق الدراسة

الملحق الثاني : الشكل (14) النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة غاز الجنوب



ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية، Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

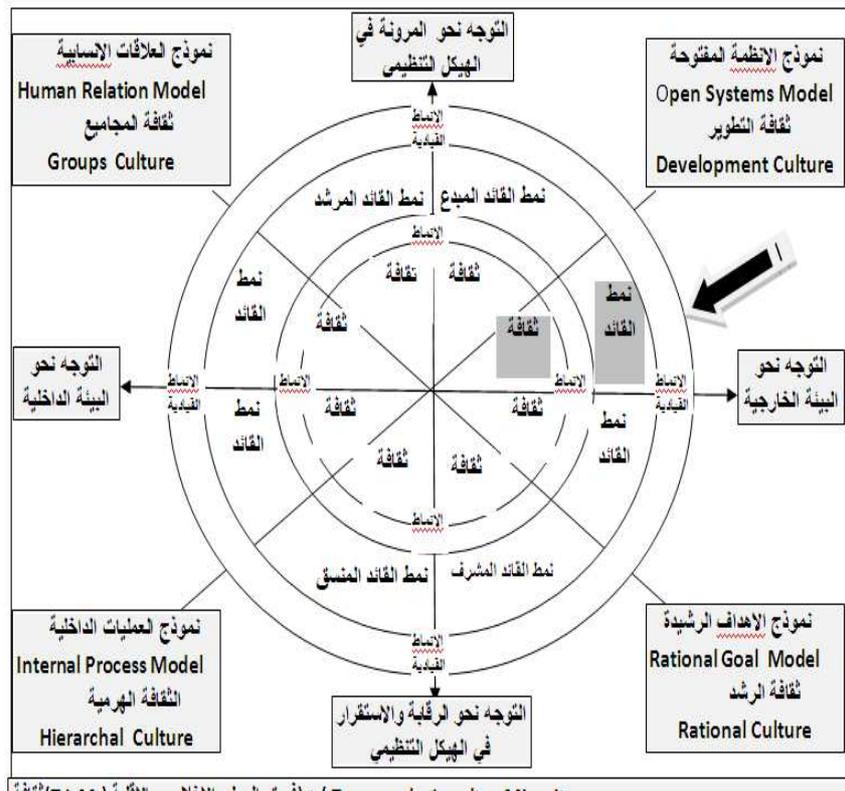
#### الشكل (14)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية لأنماط القيادية والثقافية النمط الثقافي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة غاز الجنوب

المصدر: اعداد الدراسة

## ملاحق الدراسة

الملحق الثاني : الشكل (15) النمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة الحفر العراق



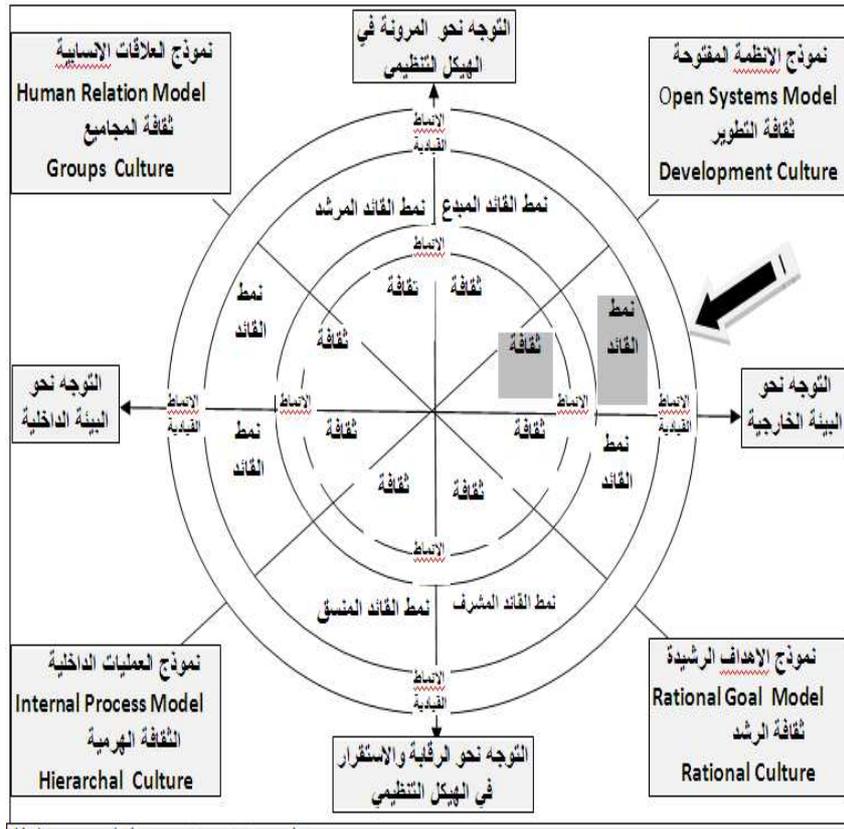
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية، Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

### الشكل (15)

نموذج الدراسة: اطار عمل القيم التنافسية لأنماط القيادة والثقافية  
النمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة الحفر العراقية

## ملاحق الدراسة

الملحق الثاني : الشكل (16) النمط القيادي السائد في التنظيم غيرالرسمي لشركة مصافي الجنوب



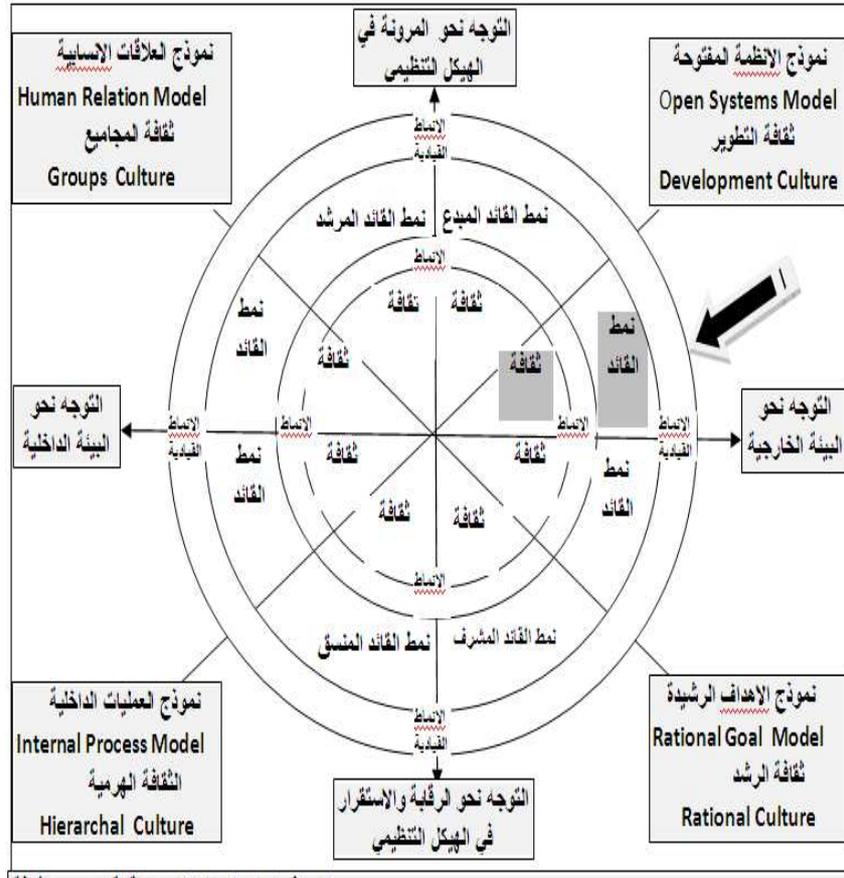
ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية، Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقاوله Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

### الشكل (16)

نموذج الدراسة : اطار عمل القيم التنافسية لأنماط القيادة والثقافية النمط  
القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة مصافي الجنوب

## ملاحق الدراسة

الملحق الثاني : الشكل (17) النمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة غاز الجنوب



ثقافة (T.L.M.) : (فريق العمل، الاخلاص، الاقلية، Teamwork , Loyalty , Minority)
ثقافة (H.C.P.) : (تطوير الكوادر، الالتزام، العلاقات الانسانية Human development , Commitment , Personal relation)
ثقافة (S.F.C.) : (الحماية، القوانين الرسمية، الرقابة والهيكلية security , Formal rules , Control & Structure)
ثقافة (S.I.C.) : (الاستقرار، الكفاءة الداخلية، التنسيق Stability , Internal efficiency , Coordination)
ثقافة (U.R.I.) : (التفرد، المخاطرة، الابداع Uniqueness , Risk taking , Innovation)
ثقافة (R.P.E.) : (استقطاب الكفاءات، قيادة المنتج، المتاجرة او المقابلة Resources acquisition , product leadership , Entrepreneurship)
ثقافة (G.R.A.) : (تحقيق الاهداف، التوجه للنتائج، المغامرة Goal accomplishment , Result oriented , Aggressiveness)
ثقافة (A.M.C.) : (الانجاز، قيادة السوق، المنافسة Achievement , Market leadership , Competitiveness)

### الشكل (17)

نموذج الدراسة : اطار عمل القيم التنافسية لأنماط القيادة والثقافية  
النمط القيادي السائد في التنظيم غير الرسمي لشركة غاز الجنوب