

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



### عنوان الأطروحة

# أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة -

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم

إشراف الأستاذة:

د/بومعراف نسيم

إعداد الطالبة:

فاطمة دريدي

أعضاء اللجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د. شعباني مالك
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. بومعراف نسيم
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	شاوش اخوان جهيدة
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر أ	بلخيري كمال
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر أ	قيرواني محمد الأمين
مناقشا	جامعة تبسة	أستاذ	لغويل سميرة

السنة الجامعية: 2018/2017



# شكر وعرفان

الشكر والإمتنان لله أولاً:

لما من علينا من صحة وتوفيق لإنجاز هذا العمل المتواضع وبفضل منه وحده .

وقد صدق رسول الله ﷺ : حين قال " من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق "

لذا وجب علي أن أوجه شكري وامتناني للأساتذة الدكتوراة المشرفة :

"بومعرف **نسمة**" على مواكبتها لهذه الدراسة من توجيهات سديدة وصحيحة التي

استفدت منها وسرت على خطاها .

كذلك أوجه شكري إلى الأستاذ الدكتور " جابر نصر الدين " على توجيهاته فيما يخص

الجانب التطبيقي للدراسة .

كذلك أوجه شكري للأستاذ الدكتور " قرواني محمد أمين " على نصائحه وتوجيهاته فيما

يخص سير الدراسة .

كذلك أوجه خالص شكري وتقديري إلى المدير الفرعي للموارد البشرية للمؤسسة العمومية

الاستشفائية بشير بن ناصر "بلحاج عبد الكريم " على تقديمه كل التسهيلات من

معطيات وبيانات حول ميدان الدراسة .

وأخيرا أوجه شكري لجميع الذين ساهموا في إنجاز هذا الجهد المتواضع

من أساتذة وموظفين حتى ولو بالتشجيع المعنوي .

## فهرس المحتويات

	- شكر وعرفان
	- فهرس المحتويات.
	- فهرس الجداول.
	- فهرس الأشكال.
	- ملخص الدراسة
01	- مقدمة.....
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
05	أولاً: إشكالية الدراسة.....
07	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.....
08	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
09	رابعاً: أهداف الدراسة.....
10	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.....
21	سادساً: الدراسات السابقة.....
23	1- الدراسات السابقة المتناولة لموضوع أنماط السلطة.....
27	2- الدراسات السابقة المتناولة لموضوع الثقافة التنظيمية.....
<b>الفصل الثاني: مفهوم السلطة في التراث السوسيولوجي</b>	
36	- تمهيد.....
37	أولاً: خصائص السلطة.....
42	ثانياً: أهمية السلطة.....
44	ثالثاً: بعض المفاهيم المرتبطة بالسلطة.....
70	رابعاً: طرق ممارسة السلطة.....

72	.....خامسا: التطور التاريخي والسياسي لظاهرة السلطة.
80	.....سادسا: مصادر السلطة.
85	.....سابعا: أنماط السلطة وأشكالها.
103	.....ثامنا: قيود السلطة.
104	- خلاصة الفصل
105	- قائمة المراجع المستخدمة في الفصل
	<b>الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية من وجهة علم الاجتماع التنظيمي</b>
115	.....- تمهيد
115	.....أولا: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية.
117	.....ثانيا: أسباب الإهتمام بالثقافة التنظيمية.
119	.....ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية.
122	.....رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية ومكوناتها.
132	.....خامسا: مستويات الثقافة التنظيمية وأنواعها.
144	.....سادسا: مصادر الثقافة التنظيمية ووظائفها ونماذجها.
168	.....سابعا: أبعاد الثقافة التنظيمية ومحدداتها.
175	.....ثامنا: نظريات الثقافة التنظيمية وتغيرها.
182	.....تاسعا: تباين الثقافات في المنظمات وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية.
193	- خلاصة الفصل
194	- قائمة المراجع المستخدمة في الفصل
	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
199	.....- تمهيد
199	.....أولا: المنهج المتبع في الدراسة.
200	.....ثانيا: مجالات الدراسة.

202 ..... ثالثا: مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

204 ..... رابعا: أدوات وتقنيات جمع المعلومات.

### الفصل الخامس: عرض النتائج وتفسيرها

212 ..... - تمهيد

213 ..... أولا: عرض النتائج الخاصة بمقياس فئة الرؤساء وتفسيرها.

231 ..... ثانيا: بيانات وإحصائيات الدراسة الخاصة بفئة المرؤوسين وتفسيرها.

265 ..... ثالثا: النتائج العامة.

267 ..... - الخاتمة.

270 ..... - قائمة المصادر والمراجع.

- الملاحق.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين القوة والسلطة في التنظيم	58
02	مميزات وعيوب أنواع سلطة الأمر والتوجيه والرقابة	98
03	خصائص الثقافة التنظيمية.	122
04	تصنيفات القيم ومصادرها	127
05	أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة.	155
06	قائمة (SCHIEN-1985) بالإفتراضات الثقافية الأساسية	156
07	قائمة (SCHIEN 1985) عن مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكيف الداخلي.	157
08	إطار عمل WILLIAM GOUCHI.	160
09	الخصائص وانعكاساتها على تميز الشركات وفق نموذج PETER AND WATERMAN 1982	167
10	عدد فئة الرؤساء في المؤسسة العمومية الاستشفائية	204
11	توزيع فئة الرؤساء حسب الجنس:	213
12	توزيع فئة الرؤساء حسب المستوى التعليمي.	214
13	توزيع فئة الرؤساء حسب سنوات الخبرة المهنية	215
14	توزيع فئة الرؤساء حسب نوع الوظيفة الحالية	216
15	استجابات الرؤساء حول نمط السلطة الديكتاتوري بالمؤسسة الاستشفائية	218
16	استجابات فئة الرؤساء حول نمط السلطة الديمقراطي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية	223
17	استجابات فئة الرؤساء حول نمط السلطة الفوضوي السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.	228
18	توزيع فئة (المرؤوسين) وفقا للجنس	231
19	توزيع فئة (المرؤوسين) وفقا للسن	232

234	توزيع فئة (المرووسين) وفقا للحالة الاجتماعية	20
235	توزيع فئة (المرووسين) وفقا للمستوى التعليمي	21
236	توزيع فئة (المرووسين) وفقا لسنوات الخبرة المهنية	22
238	إجابات فئة (المرووسين) حول مساهمة السلطة الإدارية في تعزيز احترام السلم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية	23
247	إجابات فئة (المرووسين) حول مساهمة السلطة الإدارية في الحفاظ على سير النظام الداخلي للمؤسسة الاستشفائية	24
255	إجابات فئة (المرووسين) حول مساهمة السلطة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية	25

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهمية السلطة بالنسبة للمنظمات وللقائد.	43
02	نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة للأنماط القيادية.	50
03	انسياب السلطة والمسؤولية.	52
04	حلقة المساءلة وعلاقتها بالصلاحية والمسؤولية.	55
05	مقارنة المركزية واللامركزية في التنظيم.	61
06	أنواع السطوة.	63
07	تدرج نطاق السلطة الإدارية.	82
08	أنواع السلطة الإدارية.	89
09	تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.	125
10	أنواع الطقوس حسب تريس وبيير.	130
11	مستويات الثقافة التنظيمية.	132
12	مستويات الثقافة التنظيمية ومدى تداخلها.	136
13	الثقافات الأربعة لـ Rob Goffec G.	142
14	التأثيرات على الثقافة التنظيمية	145
15	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	150
16	نموذج "SCHIEN" في الثقافة التنظيمية	154
17	إطار ماكنزي سباعي الأبعاد (S7)	165
18	محددات الثقافة التنظيمية	174
19	ديناميكية الثقافة	178
20	علاقة ثقافة المنظمة والفعالية	184
21	ثقافة المنظمة وتأثيرها على خطط وبرامج العمل	192
22	توزيع فئة الرؤساء حسب الجنس	213
23	توزيع فئة الرؤساء حسب المستوى التعليمي	214
24	توزيع فئة الرؤساء حسب سنوات الخبرة	215
25	توزيع فئة الرؤساء حسب نوع الوظيفة الحالية	216
26	نتائج الجدول رقم (18)	231
27	نتائج الجدول رقم (19)	233
28	نتائج الجدول رقم (20)	234

<b>235</b>	نتائج الجدول (21)	<b>29</b>
<b>237</b>	نتائج الجدول (22)	<b>30</b>

## ملخص الدراسة

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورفع مستوى أداء موظفيها ودفعهم إلى القيام بمهامهم على أكمل وجه وبإتقان، لا بد أن يمر عبر عدة عوامل من بينها طرق وكيفيات وأساليب ممارسة السلطة وأنماطها، لا اعتبارها أحد أهم المتغيرات المستقلة التي تلعب دوراً محورياً في توجيه ومراقبة وتنظيم الأعمال والنشاطات التي يؤديها العاملون من أجل تحقيق كفاءة الأداء المؤسساتي، وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

وقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية، انطلقنا من تساؤل رئيسي مفاده:

- ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية بشير بن ناصر بالثقافة التنظيمية؟

وبالاعتماد على المنهج الوصفي، وتطبيق مقياسين على عينة الدراسة المقسمة إلى فئتين (فئة الرؤساء، وفئة المرؤوسين)، وقمنا بمسح شامل لـ 342 موظف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لتتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية.
- نمط السلطة الديكتاتوري هو النمط السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- تساهم السلطة الديمقراطية في تفعيل العملية الاتصالية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية في بعض المواقف.
- تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية.
- تساهم السلطة الديكتاتورية في تعزيز احترام السلم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية.

### Résumé

La réussite de n'importe qu'elle institution quant à la réalisation de ses objectifs et l'amélioration du niveau professionnel de son personnel au niveau de leur aptitudes quant à l'exercice de leurs fonctions afin de les stimuler à s'acquitter de leurs tâches honorablement avec tact et doigté, cela devrait s'effectuer par le biais et à travers plusieurs facteurs parmi lesquels nous citons les méthodes, les façons et les style quant à l'exercice des différents types d'autorité le fait qu'elle est l'une des plus importantes variables qui jouent un rôle central au niveau de l'orientation, du contrôle et de l'organisation des travaux et des activités qu'accomplissent les travailleurs quant la réalisation des compétences institutionnelles et de ce fait l'atteinte des objectifs fixés et la réalisation des finalités attendues.

Cette étude a pour objectif de mettre en lumière la nature de la relation entre les types de l'autorité administratif, culturel et la culture organisationnelle a cet effet, nous nous sommes posés une question principale :

Quelle est la nature de la relation entre la relation entre les types d'autorité administratif chez les responsables, de l'institution publiques Bachir ben Nasser à l'égard de la culture organisationnelle ? en s'appuyant sur le modèle descriptif d'application de deux modalités sur l'échantillon de notre étude composés en deux catégories : la catégories des gouvernants, des gouvernés et nous avons procédé à un balayage de 342 employés administratifs au sein de l'institution médicale publique afin que notre étude parvienne aux résultats suivants :

-Résultats des types d'autorités administratifs avec la culture organisationnelle relation fonctionnelles

-Type au pouvoir dictatorial est le type en vignette au sein de l'institution médicale

-Le pouvoir démocratique participe à susciter l'opération communicative avec l'institution médicale publique dans certains positions.

-L'autorité anarchique participe à créer les conflits organisationnels au sein de l'institution médicale

-L'autorité dictatorial participe à la consolidation du respect de la hiérarchie administrative médicale publique.

# مقدمة

السلطة حقيقة اجتماعية لا بديل عنها لاستقامة الحياة و بها يتحقق معناها الذي يحيط به القانون سائر الحقوق الفردية، وعلى رأسها الحقوق السياسية والاجتماعية أو الحريات العامة، وهي بهذا تصبح لازمة من لوازم الحرية ؛ فالسلطة في أي نظام اجتماعي ليست سوى أدوات لتحقيق أهدافه. ويرجع شغل الإنسان بفهم ظاهرة السلطة منذ قدم العصور إلى أن الحاجة إلى السلطة تمثل بعض حاجات الإنسان الدائمة، لأنها تمثل الحاجة إلى مبادئ تتميز بصفة الاستقرار الكافي والمرونة الكافية لكي يحسن توجيه سبل الحياة بما يصاحبها من متبدلات وظروف الحياة، إلا أنه يجب إدراك حقيقة في غاية الأهمية؛ وهي أنه لا يمكن أن ننظر إلى السلطة على أنها مجموعة من العادات والتقاليد التي يمكن إدراكها في المستقبل القريب، ولا أنها مجموعة من العادات والتقاليد التي يجب الحفاظ عليها ولكن يجب أن ننظر على أنها نشاط اجتماعي له مهمة إنسانية، وهي الحفاظ على مجتمع تكاثرت فيه المتغيرات والتعقيدات بحيث باتت الأعراف والتقاليد وحدها عاجزة عن الحفاظ عليه وإذا كان فقهاء الإدارة لا يتفقون على مصدر واحد للسلطة فإنهم لا يختلفون على ضرورة وجودها ووجوبها ويرون أن نظام الحكم بغيرها لا يقوم على أساس سليم.

وتعتبر السلطة في مجال العمل من المرتكزات الأساسية والهامة التي تلعب دورا رئيسيا للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف القائمين على شؤون المنظمة ، وقد حظي هذا المصطلح (السلطة) باهتمام العديد من المفكرين في مختلف التخصصات، وقد اختلف مفهومه من باحث لأخر كلا حسب تخصصه، كما ارتبط بعدة مفاهيم سياسية وتنظيمية وإدارية.

وترجع أهمية دراسة موضوع السلطة الادارية وأنماطها في المؤسسات الخدماتية خاصة الصحية منها لكونها عنصرا حيويا لعلاقتها المباشرة بشتى مؤسسات المجتمع، وتلعب دورا حيويا من

خلال الوحدات التنظيمية المختلفة والتي تعمل بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق أهدافها، فهي تمثل حجر الزاوية في مباشرة الإدارة لمسؤولياتها، سواء كانت ظاهرة مجردة تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي أو قوة تمكن أعضاء التنظيم من صنع القرارات وتنفيذها فيما يتعلق الأعمال و النشاطات المتعلقة بهم وفق تقسيم العمل الوظيفي.

وانطلاقاً من هذه الاعتبارات- نحاول من خلال دراستنا الحالية أن نلقي بعض الاضواء على المحددات الواقعية لظاهرة أنماط السلطة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، آخذين بعين الاعتبار المؤسسة العمومية الاستشفائية محلاً لدراسة الموضوع؛ فأى دراسة علمية تتطلب على الباحث تنظيمها بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الاجزاء، حيث قمنا بتوزيع مضامين البحث على خمسة فصول وهي كالآتي:

- **الفصل الاول:** وفيه تعرضنا إلى موضوع الدراسة وتضمن المشكلة البحثية وتساؤلاتها، وأسباب اختيار الموضوع ، وأهداف الدراسة وكذا أهم المفاهيم الاساسية للدراسة كمفهوم النمط ومفهوم السلطة الادارية ومفهوم الثقافة التنظيمية، ثم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- **الفصل الثاني:** بعنوان مفهوم السلطة في التراث السوسيولوجي، فقد خصص للحديث عن أنماط السلطة وذلك بعرض مفصل لهذه الانماط وكذلك تطرقنا لبعض المفاهيم الاساسية المرتبطة بمفهوم السلطة، وكذا عرض التطور التاريخي لها.

- **الفصل الثالث:** المعنون بالثقافة التنظيمية من وجهة علم اجتماع التنظيمي تطرقنا فيه إلى نشأة وتطور الثقافة التنظيمية وكذلك مكوناتها وأنواعها وأبعادها، وبعض نماذجها ومداخل قياسها، وفي الاخير تطرقنا لعلاقة الثقافة التنظيمية بعناصر التنظيم أو المتغيرات التنظيمية كالفعالية التنظيمية - الهيكل التنظيمي- المناخ التنظيمي- الأداء.

- **الفصل الرابع:** خصص هذا الفصل للدراسة للإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في محددات الدراسة (المجال الجغرافي - المجال الزمني-)، والمنهج، وكيفية اختيار العينة، وأدوات جمع البيانات.

- **الفصل الخامس والآخر:** وتم فيه عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا، وهذا من خلال العرض الكمي لمعطيات المقاييس بعد جمع المعلومات وتفرغها وعرض كفي يتضمن إجابات المبحوثين، وكذا تحليل وتفسير معمق لبيانات الجداول والربط بين متغيرات الدراسة وفي الأخير قمنا بعرض نتائج الدراسة.

وقد واجهت الباحثة خلال قيامها بدراستها النظرية والميدانية مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

1- قلة المراجع المتناولة لموضوع السلطة الادارية وخاصة الدراسات السابقة نظرا لتشعب موضوع الدراسة .

2- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر

لقلة الوثائق والاحصائيات الخاصة بها، فمعظم المعلومات والمعطيات المتعلقة بميدان الدراسة تحصلت عليها الباحثة من تقنية المقابلة والملاحظة.

3- صعوبة الحصول على المعلومات من الموظفين خاصة الرؤساء منهم لاعتبارها سرية ولا يمكن تقديمها.

4- صعوبة الوصول إلى جميع المسؤولين ومقابلتهم نظرا لطبيعة عملهم وانشغالهم بكثرة وضيق الوقت.

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

1- الدراسات السابقة المتناولة لموضوع أنماط السلطة.

2- الدراسات السابقة المتناولة لموضوع الثقافة التنظيمية.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة.

## أولاً: إشكالية الدراسة.

يرى دوركايم "DURKHEIM" أن السلطة ضرورية لتحقيق التوازن والاستقرار داخل البناء الاجتماعي، في جزء لا يتجزأ من أي نظام إجتماعي ولذلك يعتبر "أن النظام هو السلطة" لأنها تتلازم مع البناء الإجتماعي.

وفي كل مجتمع إنساني منظم يوجد نوع ما من السلطة ففي الاسرة للأب سلطة، وفي النقابة سلطة، وفي الجامعة يوجد لمجلس الجامعة سلطة... وهكذا.

فقد اهتم العديد من المنظرين والباحثين في علم الاجتماع التنظيمي بموضوع السلطة بدءاً بالرواد الأوائل، وعلى رأسهم "ماكس فيبر" "MAX WEBER" و"هنري فايول" "HENRI FAYOL"، حيث عمل هذا الأخير على تقسيم رأسياً وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية في قمة التنظيم هبوطاً إلى قاعدته، كما أكدت دراسات "إلتون مايو" "ELTON MAYO" في مصانع "هاوثورن" على أن تفويض السلطة يؤدي إلى مزيد من تدريب وتكوين الأشخاص على تحمل المسؤولية، وكذلك على مشاركة العمل في إتخاذ القرار، كما يذهب إلى ذلك "ليكرت" الذي أكد هو الآخر على ضرورة المشاركة في إتخاذ القرارات من خلال نمطه الرابع "الادارة التشاركية"، التي تعطي فرصة للمرؤوسين للمشاركة وإبداء الرأي في أمور المنظمة، كما أكدت الدراسات الحديثة على أهمية السلطة حيث ركز "كروزيه" "CROZIER" على تحليل ودراسة علاقات السلطة في ضوء العلاقات الاجتماعية للتنظيم.

السلطة عامل هام في التنظيمات، ووجودها أمر ضروري حتى يتمكن العامل من أداء مهامه وواجباته، إذ تمثل جانب القوة والقدرة على إتخاذ القرارات والزام الآخرين بتطبيقها وذلك من خلال

الصلاحيات التي يتمتع بها من هو في مستوى السلطة و المسؤولية، فهي أكبر في المستويات الادارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا، فكلما انخفض مستوى الوظيفة في السلم الإداري انخفضت السلطة

فهذه السلطة تقوم على مجموعة من التصورات والمفاهيم التي تتبناها، وتعمل على تطبيقها داخل مؤسساتها من خلال الأنظمة والقرارات الاوامر والتوجيهات التي تصدرها، أو تعمل على إصدارها وفقا لتصوراتها التي تراها، فإن ممارسة السلطة تتوقف أساسا على شرعيتها، وعلى إمكاناتها المادية والمعنوية، وعلى الصلاحيات التي تتمتع بها، فهي من ناحية ذات "شرعية" أي أنها معترف بها كحق لأصحابها يمارسونها بحقها وقدرها بما يحفظ للآخرين حقهم وقدرهم ومن ناحية أخرى "كيفية" يمارس من بين كفاءات أخرى لممارسة السلطة، وقد تقوم هذه الكيفية على القهر والاكراه ، وقد تقوم على الاقناع والتلاؤم، وقد تقوم على غير ذلك وفقا لما تريده السلطة نفسها، وفقا لما يريده الافراد منها. (قمودي:1999، 37)

وتعد أنواع السلطة حسب تعدد آراء وجهات نظر العلماء، فمنهم من اتخذ سمات الشخصية كأساس للتصنيف، ومنهم من اتخذ الموقف وطبيعة العمل معيارا للتصنيف، ومنهم من التكنيك الفني لأسلوب الاداء هو معيار التصنيف.

وسنحاول في هذه الدراسة تناول أنواع السلطة تبعا للتكنيك الفني لأسلوب الأداء والمتمثلة في ثلاثة أنماط وهي: النمط الديكتاتوري - والنمط الديمقراطي- النمط الفوضوي، وربطها بأحد أهم عناصر التنظيم وهي الثقافة التنظيمية التي عبر عنها كلا من "سيزلاجي ووالاس" "SIZLI ET" "WALLACE" في كتابهما السلوك التنظيمي والأداء على أنها المفاهيم والقيم والافتراضات و المعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة ومشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول

كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة. (بوالشرس:2014، 16)

فالثقافة التنظيمية لها دور مهم في توجيه سلوك الافراد في مواقع العمل ، فهي تشمل جميع العناصر النفسية و الاجتماعية التي تحدد اتجاهات الفرد ومواقفه تجاه واقع منظماتي معين ،كما تشمل طريقة التفكير للأداء الأنشطة، فالسلطة بأنماطها

من المبادئ الاساسية لبناء المنظمات، وتكوين ثقافة منظمة بداخلها، إذ تعتبر من المواضيع التي تحتاج إلى المزيد من الأبحاث المتعمقة في العديد من التخصصات للتوصل إلى شواهد واقعية تعتمدها المؤسسات على اختلافها صناعية كانت أم خدماتية .

وانطلاقا مما سبق فإن الاشكالية الرئيسية لهذه الدراسة يلخصها التساؤل الرئيسي التالي:

-ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية

الاستشفائية بالثقافة التنظيمية ؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1-ماهي علاقة السلطة الديكتاتورية بالثقافة التنظيمية؟

2-ماهي علاقة السلطة الديمقراطية بالثقافة التنظيمية؟

3-ماهي علاقة السلطة الفوضوية بالثقافة التنظيمية؟

4-ماهو نمط السلطة الادارية السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر؟

**ثانيا: أسباب اختيار الموضوع.**

يرى الكثير من الباحثين والمختصين في مجال البحث العلمي أن عملية اختيار موضوع البحث

تشكل نصف قيمة البحث وتحدد من خلالها الجهود التي يبذلها الباحث اتجاه موضوع دراسته، ومن

الأسباب التي أدت بنا إلى دراسة موضوع (أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية) والغوص فيه نذكر:

✓ أن موضوع السلطة يعتبر من المشكلات التنظيمية لمعظم المؤسسات سواء كانت خدمية أو صناعية وما ينتج عنها من صراعات داخل المؤسسات.

✓ أنه وبناء على دراستنا الاستطلاعية النظرية والميدانية لموضوع البحث، تبين لنا أن موضوع السلطة الإدارية السائد يؤثر على مستوى ثقافة الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر.

✓ كذلك من الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع أنماط السلطة الإدارية رغبة لتكملة الموضوع الذي تناولته الباحثة في الماجستير (تفويض السلطة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية) والبحث والغوص في موضوع السلطة أكثر.

✓ ضرورة التعرف على طبيعة العلاقة الوظيفية بين نمط السلطة الإدارية السائد في المؤسسات العمومية الاستشفائية وتأثيره على الثقافة التنظيمية.

### ثالثاً: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة فيما ستقدمه من توصيات و اقتراحات لصناع القرار (المسؤولين) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية- بشير بن ناصر- إذ يعتبر كل من موضوعي (السلطة الإدارية/ الثقافة التنظيمية) محورين أساسيين في النظرية الاجتماعية من خلال دراسات وأبحاث واهتمامات المفكرين ولا سيما علماء الاجتماع وعلماء النفس، ومنظروا التنظيم الإداري، إضافة إلى ذلك الدور المحوري والرئيسي الذي يلعبه موضوع السلطة داخل المؤسسات العمومية الاستشفائية من خلال المستويات

التنظيمية المختلفة والتي تعمل بشكل متكامل ومتناسق لتحقيق أهدافها، ولا شك أن هناك أنماط مختلفة (ديمقراطي - دكتاتوري - فوضوي) لكيفية وتنظيم عملية صنع القرار من حيث المركزية واللامركزية وعملية تفويض السلطة، والرقابة والتأثير، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وإن دراسة وتحليل أنماط السلطة، وتوزيعها في القطاع الصحي يؤدي إلى رفع مستوى ثقافة الموظفين.

وكذلك قد تسهم هذه الدراسة إلى إضافة بعض المعلومات والآراء إلى المكتبة إذ يمكن أن تمثل خلفية لدراسات أخرى تتناول موضوع السلطة والثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية الاستشفائية إذ يعتبر هذا الأخير موضوعا متعدد التخصصات وذلك لارتباطه بعدة مجالات في المجتمع.

#### رابعاً: أهداف الدراسة.

من الضروري أن يستند الباحث في تحديد وصياغة أهداف بحثه إلى إطاره النظري ومشكلته وبيان العلاقة بين متغيراته وذلك لضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من ناحية التجانس بين أجزاء بحثه. ومن خلال إطلاعنا على مختلف الأبحاث والنظريات حول موضوعي ( أنماط السلطة الإدارية -الثقافة التنظيمية) والإطلاع على محل الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية) تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- إلقاء نظرة سوسولوجية حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة و الثقافة التنظيمية.
- 2- محاولة تحديد نمط السلطة السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر وعلاقته برفع مستوى ثقافة الموظفين.

- 3- التعرف على نمط السلطة من خلال طبيعته وخصائصه ومدى تأثيره على الموظفين.

4- محاولة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة السلطة من خلال التعرف على آلياتها وقوانينها وتطبيقها في المجال الإداري.

### خامسا: تحديد المفاهيم الأساسية.

المفاهيم و المصطلحات هي توضيح لمعنى الشيء أو اللفظ أو المصطلح، أو تحديد مفهومه وتعتمد دقة البحث على تعريف مفاهيم ومصطلحات جميع المفردات التي تتضمنها المشكلة تحديداً دقيقاً سواء بالنسبة للمشكلة أو المصطلحات المرتبطة بالفروق. (صالح : 2001، 17)

ولابد لأي باحث من قيامه بتعريف المصطلحات التي يستخدمها في بحثه، حتى لا يساء فهمها أو تفهم بدلالات غير دلالاتها المقصودة فيها بالبحث، فكثيراً ما تتعدد المفاهيم والمعاني الخاصة ببعض المصطلحات المستخدمة في الأبحاث، لذلك لابد أن يحدد الباحث المعاني والمفاهيم التي تتناسب أو تتفق مع أهداف بحثه وإجراءاته.

وتعريف المصطلحات يساعد الباحث في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه بحيث يعمل على ترجمتها إلى متغيرات، ومؤشرات ذات دلالة إحصائية ومعطيات علمية لذلك كان لابد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة (أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية) والتي يمكن حصرها في المفاهيم التالية:

### 1- مفهوم النمط:

❖ لغة: يتكون لغوياً من كلمة "SEXE STEREOTYPING" هو مصطلح خاص بالنوع، تعني نمط "TYPE" أو كلمة "SOLD" اليونانية وتعني متين "STERE"، ويقصد به النمط المتين أو المتصلب أو عملية النمط المتصلب في الموقف من الجماعات. (بدوي: 1982، 307)

❖ **اصطلاحاً:** مجرد تقليد الشكل أو النوع الذي تقوم عليه الهيئة أو المؤسسة ويعني التقمص الذي يسهل اكتساب أنماط السلوكيات الاجتماعية الخاصة بذلك الفرد واتجاهاته وقيمه وهو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد الأكاديمي في أغلب الأحيان ويميزه عن الآخرين.

(حمقاني: 2014/2013، 12)

ويعرف أيضاً بأنه تمثيل لبعض موضوعات البحث مثل الأشياء، الأحداث، العمليات أو الأنساق، هو عرض موجز للحالة قيد البحث، صورة تبين كيف يعمل نسق معين، إطار مرجعي أو الإطار العام الذي يصنف به الموضوع، تعميم رمزي لمعطيات معينة، وصف موجز وتنظيمي لأحداث عدة ووسيلة مفيدة للتنبؤ بها في المستقبل".

أو هو منهج مقترح، هو نظرية تفسير تركيب أو بناء شيء ما، هو مجموعة من الافتراضات هو نسق من المعادلات والتباينات، هو مجموعة مركبة من القضايا المترابطة فيما بينها.

(لوصيف: 1991، 44)

❖ **إجرائياً:** يقصد بالنمط النوع أو شكل من أشكال السلطة السائد بالمؤسسة ويرتبط هذا النوع أو الشكل بصفة مباشرة بالمسؤول ويخضع كل نمط لمجموعة من القوانين، وسنتناول في هذه الدراسة على ثلاثة أنماط رئيسية وبارزة صنفها العديد من الباحثين المهتمين بموضوع القيادة وهي نفسها أنماط السلطة (النمط الدكتاتوري- الديمقراطي- الفوضوي).

## 2- مفهوم السلطة:

❖ **لغة:** تشير السلطة في اللغة إلى التسلط والإكراه والضعف "فالسلطة مصدر سلطة والسين واللام والطاء أصل واحد وتحليل إلى "السلطة"، وهي التمكن من القهر يقال سلطة فتسلط: ومنه سمي السلطان لقوله تعالى: ﴿ومن قتل مظلوماً فقد جعلنا لوليه سلطاناً﴾. (سورة الإسراء، الآية 33)

وهي التسلط والسيطرة والتحكم بمعنى تسلط عليه: أي بحكم وتمكن وتسيطر.

(المعجم الوجيز: 1980، 318)

وعند البحث في الجانب اللغوي والمعنى الاشتقاقي لمصطلح السلطة يسعى المعجم الدستوري إلى بلوغها هو الآخر: فيحدد البعد اللغوي والاشتقاقي لهذا المفهوم والأكثر من ذلك قدم تحليلا واسعا له شمل مختلف الآراء للعديد من الباحثين (فلاسفة- علماء اجتماع - سياسيين- إعلاميين...) من ضمنه نذكر ما يلي:

- السلطة في معناها الواسع هي: الأهلية في فرض الطاعة والاحترام...ويدل علم الاشتقاق على بعدها السحري الديني، ففي السنة الثالثة والعشرين قبل الميلاد أصدر مجلس الشيوخ أمرا بإعطاء لقب **AUGUSTUS** و **AUCTORITAS**، مصدرها من كلمة "AGEO" أي تَصَرَّفَ؛ وحسب **DUMEZIL GEORGES**: هو من يملك قوة مقدسة كاملة تتيح له أن يقوم بالخدمة كاملة.

(بوعلی: 2009/2008، 63)

وعند البحث في كتب الفقهاء عن لفظ السلطة بصورة عامة سواء كانت سلطة ولي الأمر أم سلطة قاض أو إدارة لا نجد متداولاً، أو مشهوراً ذلك إن الفقهاء لما عالجوا موضوع السلطة لم يستخدموا لفظ السلطة إلا في عهود متأخرة، نظراً لما قد يوحي به اللفظ من نزعة التحكم والتسلط.

(قرعوش: 1987، 57)

❖ **إصطلاحاً:** لقد وردت تعريفات متعددة لتعريف مفهوم السلطة فقد عرفها فرنش وريغن بأنها: "تمثل بشكل عام قدرة فرد أو جماعة في التأثير على أفعال، وأعمال فرد أو جماعة آخرين دون اعتبار رغباتهم كمتغير في هذا التعبير".

"وعرفها كابلان **"KAPLAN"**: بأنها قدرة وحدة ما على التأثير أو فرض إرادتها على وحدة

أخرى.

أما فنر "PFIFNER" فقد عرف السلطة: بأنها النفوذ والعقوبات المتوافرة لدى أي شاغل للوظيفة بغض النظر عن صفاته الشخصية.

أما نزبت "NISBET" فقد عرف السلطة: أنها سيطرة أو قسرا أو إكراه يجبر فيه الأفراد على سلوك معين دون أي أثر حقيقي لهذا السلوك على نظم خياراتهم وتفضيلاتهم.

(العمارة: 1999، 197)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن مفهوم السلطة مرتبط بمجموعة من المفاهيم كالسيطرة والقدرة، النفوذ، والاجبار؛ وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني "مفهوم السلطة في التراث السوسيولوجي".

ويرى عادل حسن أن السلطة هي الحق في التصرف في نطاق المنظمة وباسمها وحق إصدار التعليمات واتخاذ القرارات، وهي تعطي للقيادات الإدارية بالمنظمات ولا بد أن تتساوى السلطات المعطاة لهذه القيادات مع المسؤوليات والواجبات المطلوب منها، ولهذه القيادات حق تفويض كل أو جزء من هذه السلطة إلى الأفراد الذين يعملون معهم بالمنظمة، ولكن فيكل الحالات تعتبر هذه القيادات المسؤولة عن نتائج هذا التفويض.

(حسن، زهير: د ت، 44)

❖ **المفهوم الإجرائي للسلطة:** فالسلطة هي الوسيلة التي من خلالها يستطيع المسؤول إعطاء الأوامر وفرض السيطرة والطاعة من العاملين معه وحق في التصرف في نطاق المنظمة وحق إصدار التعليمات واتخاذ القرارات والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها، وسنتناول في دراستنا هذه أنماط السلطة الإدارية والتي نعني بها أنماط القيادة وسيتم التركيز على النمط الديكتاتوري والديمقراطي والفوضوي.

### 3- مفهوم الإدارة:

❖ لغة: الإدارة مشتقة من أصل لاتيني تعني الخدمة التي تعود على الآخرين أو المجتمع كله بالنفع، أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة الإدارة من أصل أدار أي أحاط أو جعله يدور، أما في اللغة الإنجليزية يطلق عليها أحد اللفظين :

- لفظ **MANAGEMENT** وهو يعني الإدارة في مستوى التنفيذ والإجراء لتحقيق أرباح مالية.  
- لفظ **ADMINISTRATION** وهو يعني المهام الأساسية للإدارة العليا دون النظر لأهمية تحقيق أرباح مادية. (درويش: 1977، 04)

❖ **إصطلاحاً:** يرى كيمبال "**KIMBAL**" أن الإدارة تشمل كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بالمشروع من السياسة الرئيسية، والتمويل، والمعدات، والتنظيم، والعاملين، والكفايات الإدارية".  
وقد عرفها لفينجستون "**LIVINGSTON**" هي الوصول إلى الهدف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل بحسن استخدام الموارد المتاحة. (الشماع: 2002، 13)

أما دونالدكلو "**DONALD.J.CLOBAGH**" يرى أنها فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك.

ويرى فايول **FAYOL** أنها عدد من العمليات الأساسية التي تكون أركانها الرئيسية من التخطيط والتنظيم، التوعية، التنسيق، الرقابة. (العيدروس: دت، 04)

❖ **المفهوم الإجرائي للإدارة:** هي مجموعة من العمليات والاجراءات التي يقوم بها جميع الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، وتعتمد على التخطيط والتنسيق والرقابة لضمان السير الحسن للمؤسسة الاستشفائية وتعمل الادارة الاستشفائية على تقديم أفضل الخدمات الصحية للمرضى.

## 4- السلطة الإدارية:

يعتقد الدكتور أحمد رشيد إلى أن هناك معاني أربعة للسلطة الإدارية:

- **المعنى القانوني:** وهو أكثر معاني السلطة شيوعاً: ذلك أنه وحينما يقال إن السلطة الإدارية في المنظمة - بدون تحديد - فإن ذلك ينصرف إلى مفهومها القانوني: ويعني حق التصرف في نطاق المنظمة الإدارية وباسمها وحق إصدار التعليمات والأوامر.

- **المعنى الفني:** ويقصد منه الإشارة إلى جهة الاختصاص أو جهة الخبرة الفنية فيقال مثلاً إن الموظف (أ) عنده سلطة فنية في مسألة معينة.

- **المفهوم النهائي للسلطة:** ويشير هذا المفهوم إلى مصدر السلطة الحقيقي والنهائي الذي يتمتع بها أحد العاملين بالمنظمة.

- **المفهوم العملي للسلطة:** ويقصد به حق التصرف الممنوح للأفراد في المنظمة الإدارية والذي بدونهُ تتجمد عملية اتخاذ القرار. (عثمان: 2007، 288)

- **المفهوم الإجرائي للسلطة الإدارية:** السلطة الإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية: هي الحق في اتخاذ القرارات، والسيطرة على الموظفين، وإلزامهم بإتباع القوانين الداخلية للمؤسسة، ولها ثلاثة أشكال أساسية سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة وهي السلطة الديكتاتورية - السلطة الديمقراطية - الدراسة الفوضوية.

## 5- مفهوم الثقافة التنظيمية:

نجد أن مصطلح الثقافة التنظيمية مكون من مصطلحين (الثقافة - والتنظيم) لذلك كان لابد من التعرف على كل مصطلح على حدى:

❖ **مفهوم الثقافة لغة:** ارتبط مفهوم الثقافة من الناحية اللغوية بمعنى التقويم والتهديب فالثقافة هي عبارة عن نسيج من المعرفة والمعتقدات والقيم وأنماط التفكير والسلوك.

(عشوي، لوصيف: د ت، 03)

وتتكون الثقافة من العناصر ( المادية وغير مادية) التي صنعها الإنسان فإن هناك ثقافة متقدمة وثقافة متخلفة، وثقافة غنية وثقافة فقيرة، وثقافة قوية وثقافة ضعيفة ومن هنا ترتبط الثقافة بالتنمية. (بن عامر: 2002، 80)

❖ مفهوم الثقافة إصطلاحاً: عرف ردفيلد "R.REDFIELD" بأنها مجموعة من المفاهيم والمدرجات المتفق أو المصطلح عليها في المجتمع، تنعكس في الفن والفكر وأوجه النشاط وتنتقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات وخواص متميزة.

ويعرف إدوارد بيرنت تايلور "E.B.TAYLOR" الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل ما يكتسبه الإنسان بإعتباره عضواً في المجتمع. (السيد: 2003، 9-10)

كما يعرفها ماكيفروبيج بأنها تستخدم للإشارة إلى كل ما صنعه أي شعب من الشعوب- أو أوجده لنفسه- من مصنوعات يدوية ومحرمات ونظم اجتماعية سائدة، وأدوات ومعالم وأسلوب للتقليد وباختصار كل ما صنعه الإنسان أينما وجد. (إبراهيم: 2011، 18)

مما سبق ذكره نجد أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام، ونلاحظ أن الثقافة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية:

1-القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.  
2-الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

3-القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد. (الحريري: 20، 44)

❖ مفهوم الثقافة إجرائيا: هي مجموعة من القيم والأفكار والخبرات والقدرات و المهارات التي تتبلور لدى الأفراد ويكتسبونها من بيئتهم خلال حياتهم.

## 6- التنظيم:

يعد التنظيم أحد المحاور الأساسية الذي تدور حوله جميع العناصر الإدارية الأخرى، فهو المعني حصرا بتنسيق الجهود الجماعية وتوحيدها باتجاه واحد، بحيث تكون القدرات المتعددة والمتنوعة للتنظيم الإداري كأنها موحدة في قدرة واحدة بما يضمن الاستخدام الأمثل لما متوفر في المؤسسة الإدارية من طاقات وإمكانيات مادية وبشرية.

وتكتب عادة في أمريكا "ORGANISATION" تعتبر كلمة "تنظيم" و "منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي، أما المصطلح العربي فهو من نظم "ينظم" ومنها كلمة التنظيم وتستعمل بنفس معنى منظمة ORGANISATION.

مفهوم التنظيم اصطلاحا: يعرف روبنز " ROBBINZ " التنظيم بأنه: كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم، لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف. (الفيوتي: 2000، 38)

أما هيربرت سيمون "H.SIMON": أغلبية التنظيمات تتمحور هدف بعيد أو قريب المدى، والذي يدل على التوجه الذي ينبغي أن تأخذه القرارات ونشاطات التنظيم .

(HERBERT, 1983 ,101)

فالتنظيم حسب تومسون "THOMPSON" كيان رشيد لتحقيق أهداف محددة، من خلال قيامه بمجموعة من الأنشطة المنظمة والمتناسقة.

ويعرف "ليزر" **LASER**: التنظيم بأنه وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها غير ذلك وهي تأخذ أفراد متنوعين ومعرفة مواد أولية ووضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة. (الشافعي : 2002 ، 12)

وعرف أميتاي إيتزيوني **"AMITAI ETZIONI"** وتالكوث بارسونز **"TALCOTT PARSONS"** التنظيمات بأنها: وحدات إجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة، ويتمثل ذلك في الشركات الكبرى، الجيوش والمدارس والمستشفيات والكنائس والسجون، كما يتمثل في القبائل والجماعات السلافية وجماعات القرابة.

(A.ETZIONI :S D , 711.)

مما سبق يمكن تحديد كلمة التنظيم بأنها تعني شيئين، وظيفة وشكلا فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم، ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع، أما الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد. (بوحوش: 1984، 03)

كما يعرف **التنظيم** بالعملية التي بواسطتها وضع القوانين موضع التنفيذ وتنظيم المفاهيم والأفكار والقواعد التي تحتاجها المنظمة والمنظمة جهاز لأداء العمل، وتتكون عادة من افراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ أو مزيج من كل ذلك، وكل هذه الأمور تحتاج إلى تنظيم.

(الدوري : 2011، 67)

❖ **مفهوم التنظيم إجرايا:** بأنه تأسيس أو بناء العلاقات بين أجزاء العمل، مواقع العمل والموظفين من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة فالترتيب والترابط والتنسيق، هي سمات لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 7- مفهوم الثقافة التنظيمية

يوجد داخل كل تنظيم رسمي والذي يتكون من مجموعات الوظائف والعلاقات والهيكلية تنظيم غير رسمي والمتمثل في: مجموعة القواعد والإجراءات والعلاقات غير الرسمية، والتي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين، واستجاباتهم للمواقف المختلفة، ومع تبلور هذه الاتجاهات والأنماط السلوكية وسيطرتها على أسلوب أداء العمل يمكن القول بوجود ملامح للثقافة التنظيمية والتي يمكن تعريفها:

بأنها تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل المنظمة بالتمائل والترابط، مما يؤدي إلى إستقرار النظام بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة.

( THEVENT :2003,5 )

وقد عرف كيرت لوين K-LEUIN ثقافة التنظيم :بأنها مجموعة من الافتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أعضاء المنظمة. (منصور ، محسن:2005، 182)

وتعرف على أنها: "أنماط سلوك وقيم الجماعة ، وهي أنماط سلوكية ومعتقدات يتعلمها الأفراد

من الآخرين في المجتمع، أي أنها منقولة إجتماعيا". (الشماع :2004، 216)

كما انها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مرئية

وغير مكتوبة لكنها محسوسة وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها". (مشهور: 2010، 99)

وتعرف أيضا: على أنها مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الافراد في تنظيم ما. (المرسى: 2006، 13)

### ❖ مفهوم الثقافة التنظيمية إجرائيا:

هي مجموع القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكات والذهنيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر وسنركز في هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية، (احترام السلم الاداري، الحفاظ على سير النظام الداخلي، تنمية وتفعيل الإتصال داخل المؤسسة).

### 8- مفهوم المؤسسة العمومية الإستشفائية (المستشفى):

يعتبر المستشفى العمود الفقري لأي نظام صحي، و لذلك لقدرته على توفير كافة أنواع الرعاية الصحية وهو ما تعجز عن تقديمه أي مؤسسة صحية أخرى ،كالوحدات الصحية ،الأقسام الإستعجالية وغيرها، فالمستشفى هو المكان المفضل بالنسبة للمريض لتلقي العلاج ،ومكان العمل المفضل للطبيب وباقي القوى العاملة في الإستشفائية الأخرى كما يعتبر الواجهة الحضارية التي تبرز تقدم البلد الصحي والعلمي والإجتماعي. (بومعرف: 2000/1999، 02)

وقد قدمت عدت تعاريف للمستشفى منها أن المستشفى هو عبارة عن:

يقصد به مجموعة من المتخصصين والمهن الطبية وغير الطبية ،والمدخلات المادية والمواد، تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرتقيين وإشباع حاجاتهم واستمرار المنظمة الصحية . (ذياب: 2003، 83)

كذلك يعرف المستشفى بأنه: تنظيم يقوم بتعبئة المهارات والجهود و الجهود لعدد كبير من المجتمعات المهنية المحترفة وشبه المهنية المحترفة، والجماعات غير المهنية المحترفة من الأفراد من أجل الحصول على خدمات ذات كفاءة عالية إلى المرضى. (عبد الرحمن: 1990)

وترى الجمعية الإستشفائية الأمريكية (AMERICAN HOSPITAL ASSOCIATION) المستشفى بأنه: مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم ، يتمتع بتسهيلات دائمة تشمل على أسرة للمرضى الداخليين وخدمات الأطباء والتمريض ، وذلك من أجل إعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين .

كما عرفته المنظمة العالمية للصحة (WORLD HEALTH ORGANISATION) بأنه: جزء أساسي من تنظيم إجتماعي طبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية أو وقائية، وتمتد عياداته الخارجية إلى البيوت، كما يعمل كمركز لتدريب القوى العاملة الصحية والقيام ببحوث إجتماعية حيوية. (غازي: 1999، 06)

من خلال ما سبق يمكننا تعريف المستشفى بأنه: هو مجموعة من الإمكانيات البشرية والمالية والفنية ،التي تسمح بتقديم خدمات صحية وطبية (تشخيصية وعلاجية وجراحية )، كما تعمل على تدريب القوى العاملة الصحية والقيام بالبحوث والدراسات الطبية . (عراية: 2010، 235)

### سادسا: الدراسات السابقة.

تأتي الأبحاث العلمية دائما في سياق البحث عن أجوبة للأسئلة التي تدور في خلد الباحث العلمي، ولهذا فقد كان من الضروري للباحث أن يستعين بدراسات ومؤلفات ومراجع سابقة: والتي تشمل كل ما يتعلق بالمشكلة تعلقا مباشرا مثل البحوث السابقة التي استخدمت نفس المتغيرات أو

دارت حول أسئلة مشابهة ، أو درست النظرية التي يستند إليها الباحث وغير ذلك من الدراسات المشابهة. (أبو علام :2004، 90)

حيث تبرز أهميتها في إعطاء الباحث إماما كاملا وشاملا بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد وبشكل كبير على سبر أغوار الموضوع والوصول إلى أدق تفاصيله ونتائجه، و هناك أهمية أخرى للاستعانة بالأبحاث السابقة تكمن في إعطاء الباحث معرفة بتاريخ تطور الموضوع، و تفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت إليها وقد تكون مفتاحا للحل. (روان:2015، 01)

ويجب على الباحث تقديم الدراسات السابقة وفق تصنيف مناسب يصفه الباحث بحيث يخصص لكل دراسة سابقة الحيز والمكان الذي يتناسب مع نوعيتها وحدثها ومدى ارتباطها بدراسته، ويجب عليه التوسع في عرض بعض الدراسات المميزة والاختصار في دراسات أخرى. (الربيعة: د ت، 13)

وتشمل الدراسات السابقة كل الدراسات المتصلة بالموضوع مما تم نشرها بأي شكل من الأشكال بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة وتم تقديمها لمؤسسة علمية بهدف الحصول على درجة علمية.

(سلطان، العبيدي، د ت، 24)

حسب إطلاعنا وبداية دراستنا النظرية تعرضنا إلى مشكل انعدام الدراسات المتعلقة بأنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ،وكذلك ندرة الدراسات المتعلقة بموضوع السلطة وأنماطها. فسنحاول تقديم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع أنماط السلطة الادارية والتي نقصد بها أنماط القيادة - الثقافة التنظيمية كلا على حدى.

## 1- الدراسات التي تناولت موضوع السلطة (أنماط القيادة)

● **الدراسة الأولى:** دراسة ممدوح سودي منوخ الظفيري (2012) بعنوان أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بمدينة الكويت، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة الدراسة التي بلغت (174) موظفا وموظفة وقد تم تطبيق الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتطبيق كل من (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل التباين، وتطبيق اختبار مربع كاي) كمقاييس إحصائية. وبعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها توصل الباحث إلى جملة من النتائج من بينها :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الغني على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل الكويتية.

● **الدراسة الثانية :** دراسة سليمان بن محمد الجريش (2002) بعنوان إساءة استعمال السلطة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية.

سعت هذه الدراسة لإثراء المعرفة بدراسة هذه الجريمة من خلال التأصيل الشرعي والنظامي له وبيان الحماية الجنائية لنزاهة الوظيفة العامة، والفرق بين هذه الجريمة وغيرها من الجرائم المتداخلة معها والآثار الناتجة عنها، وبيان صورها ووسائل ارتكابها والإجراءات والعقوبات الخاصة بها، وبيان حقوق ضحايا هذه الجريمة.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الاستقرائي التحليلي النقدي مع التحليل والدراسة لمتعلقات الجانبين الجنائي والتأديبي، واستعراض بعض الأحكام القضائية الصادرة على ديوان المظالم، وتحليل مضمونها برد الجانب التطبيقي إلى النظري، وبعد تحليل وتفسير البيانات توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- 1- إن الوظيفة العامة هي وعاء السلطة وهي مرآة الدولة التي تعكس سمعة الأجهزة العاملة.
- 2- إن هذه الجريمة تدخل ضمن ما يعرف بالأرقام المجهولة، لأن الذين يرتكبونها يتسترون بسلطاتهم الوظيفية، ومعظمها يتم في الخفاء بعيدا عن الرقابة.
- 3- إن هذه الجريمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بقضايا الفساد الإداري، ولها تأثير على جميع أنشطة المجتمع، وقد تجاوز تأثيرها حدود البلد.
- 4- إن مكنم الخطورة فيها هو في انهيار المعيار القيمي والأخلاقي كما يعد فاسدا، ووجود قيم اجتماعية غير سليمة تساعد -أحيانا- على انتشار بعض الممارسات التي هي في الواقع جرائم.
- 5- إن الأنظمة الجنائية المعمول بها لاتزال قاصرة على أداء دورها في الحد من هذه الظاهرة.
- 6- أن هناك فرقا واضحا بين هذه الجريمة وبين جريمة إستغلال النفوذ.

• **الدراسة الثالثة:** دراسة توفيق طوالبه (2008) بعنوان أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع

التنظيمي دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، كما هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة الأردنية وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في هذه المؤسسات. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن وتم اختيار أربع مؤسسات بطريقة قصدية بين مجتمع الدراسة لاختيار عينة الدراسة والتي بلغ عددها (410) موظفا وموظفة عاملين في هذه المؤسسات

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبعد توزيعها على أفراد العينة تم تبويبها وتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

1- الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها (النمط التسلطي الاستغلالي، والنمط التسلطي الخبير، والنمط الاستشاري، والنمط المشارك، والنمط التحويلي) كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن، حيث ظهر أن نسبة الموافقة على هذه الأنماط كانت مرتفعة مما يعني قبول جميع الفرضيات البديلة، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

2- إن تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية كان متباينا (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي) ليس له أثر على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

3- إن تأثير المتغير الوظيفي (الخبرة العملية) كان كبيرا على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

- **الدراسة الرابعة:** دراسة قاسم شاهين برسيم العمري (2009) بعنوان أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية بالبصرة-أطروحة دكتوراه -منشورة في إدارة الأعمال.
- هدفت الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على الواقع القيادية الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها.
- وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية قبولا وتأثيرا في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والتحويلية) وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة والمتمثلة ب(قيادة فريق العمل والتفويض والتحفيز والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وأخيرا التوجه الاستراتيجي والقرار. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، واختار كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وتم اختيار (31) دائرة حكومية عراقية في محافظة ذي قار لعام 2008، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة 454 استمارة؛ وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:
- المتغيرات الخاصة بتطوير المنظمة ومنها التحفيز والإبداع لهما الأثر البالغ في نمط القيادة المتبع فأفضل المنظمات هي التي تستطيع شحذ طاقات العاملين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات لتحقيق أهداف المنظمة.
- لا تخلو أي منظمة من مشاكل أو أزمات سواء كانت داخلية أو خارجية واعتمد في ذلك الباحث على الاتصال والتفاوض، فالالاتصال يتفاعل الفرد مع غيره من خلال التعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وللاتصال وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وهو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات فالالاتصالات تمثل 75% من نشاط المنظمة.

- إن الوسط الحسابي لنمط القيادة التبادلية ونسبة الإجابة للمقياس يدل على إرتفاع نسبة ممارسة نمط القيادة التبادلية داخل المنظمة.

ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التبادلية في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر ذكور عينة الدراسة، بينما نجد أن نسبة ممارسة القيادة التبادلية في المنظمات الحكومية العراقية من قبل الإناث محايد ونسبي بالمستوى المطلوب.

## 2- الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:

• الدراسة الأولى: دراسة عمر محمد على القيزي (2005) بعنوان نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة - رسالة دكتوراه (منشورة) في تجارة إدارة الأعمال.

سعت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات العاملين في البنوك الوطنية والأجنبية نحو متغيرات كل من الثقافة التنظيمية ومتغيرات المنظمة الذكية، والتعرف على أثر المتغيرات النوعية على كل من مستوى الثقافة التنظيمية وتبني عناصر المنظمة الذكية للمصارف، والتوصل إلى نموذج للثقافة التنظيمية للمنظمة الذكية المرتبطة بالأداء ليكون مدخلا للمصارف نحو إيجاد ثقافة تنظيمية محددة تؤدي إلى ما يسمى بالمنظمة الذكية والتي بدورها تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية الأداء وما ينعكس عليه من نتائج ايجابية، وبعد جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

أثبت التحليل العلمي بطريقة المكونات الأساسية وجود عامل واحد حملت عليه عناصر (الثقافة التنظيمية - المنظمة الذكية - الأداء المصرفي) وهو فعالية ثقافة المنظمات الذكية للأداء المصرفي المتميز والذي يتكون من ستة عشر متغيراً.

- توجد اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين في كل من البنوك الوطنية والأجنبية نحو معظم (فيما عدا تحقيق العائد للمساهمين) متغيرات الثقافة التنظيمية.

- توجد علاقة تأثير جوهري وطردى بين متغيرات المنظمة الذكية -الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في الأداء المصرفي كمتغير تابع.

- لا توجد اختلافات جوهرية في مستوى كل من الثقافة التنظيمية وتبنى عناصر المنظمة الذكية باختلاف المتغيرات النوعية للعاملين بالنسبة لمؤهلاتهم المهنية.

وفي الأخير خرج الباحث بجملة من التوصيات والاقتراحات أهمها:

يجب أن يبني المسؤولون عن البنوك الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات تهيئة الثقافة التنظيمية لاستيعاب وتفهم المنظمات الذكية وصياغتها بشكل يمكن من تحقيق أهداف المنظمة الذكية في الأداء المتميز وجودة الخدمة البنكية ويتطلب ذلك التركيز على أهم مقومات الثقافة التنظيمية المطلوبة.

• **الدراسة الثانية:** دراسة أبو زيد (2010) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الوظيفي

للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، دراسة تطبيقية .

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة

الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى عينة من

المديرين في البنوك التجارية الأردنية .

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي إلى جانب منهج الأسلوب التحليلي الذي يوضح أثر القوة

التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في عدد من البنوك التجارية الأردنية الذي يقوم على جمع

البيانات من خلال الاستبيان والذي تم تحليله وتحليل الظاهرة وتفسيرها للتوصل إلى مجموعة من

النتائج أهمها:

- 1- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).
- 2- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).
- 3- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات).

● **الدراسة الثالثة:** دراسة مصباح العاجز إيهاب فاروق 2011 بعنوان دور الثقافة التنظيمية في

تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة - سعت هذه الدراسة للتعرف على "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي - محافظات غزة، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة- وعددهم (294) موظف.

وبعد تحليل وتفسير بيانات الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة- وكانت هذه العلاقة طردية.
- 2- لبيح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

- 3- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

4- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني

الذي يستخدمونه.

• الدراسة الرابعة: دراسة عبد العزيز محمد عسكر (2012) بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها

بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس

الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وبعض المقاييس الإحصائية (معامل ارتباط

بيرسون، إختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي، ومعادلة جتمان) وبعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها

تم التوصل إلى عدة نتائج من بينها:

1- جاءت العلاقة الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية بوزن نسبي (77.6%) يلي ذلك

مشاركة القائد المرؤوسين في المهام القيادية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.9%) ، يلي

ذلك تفويض السلطة حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.4%)، أما الدرجة الكلية للإستبانة

حصلت على وزن نسبي (75.0%) وهي نسبة عالية.

2- أظهرت الدراسة مجيء الأعراف التنظيمية في أعلى مراتب الثقافة التنظيمية بوزن

نسبي (79.5%) يلي ذلك التوقعات التنظيمية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي 79.3 بالمئة يلي

ذلك القيم التنظيمية حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (78.5%) يلي ذلك المعتقدات التنظيمية

حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (76.4%)، أما الدرجة الكلية للاستبيان حصلت على وزن

نسبي (78.2%) وهي نسبة جديدة.

3- كما أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01%) بين القيادة

التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية.

## الدراسات المحلية - الجزائرية

• **الدراسة الأولى :** دراسة هدى درنوني (2015) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيقي الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل الكهربائية - بسكرة - رسالة دكتوراه - دراسة تطبيقية - في علم الاجتماع بجامعة بسكرة انطلقت الباحثة من عدة تساؤلات كالتالي :

- ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام الوظيفي بالمؤسسة الصناعية ؟

- ما دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟

- ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية للمؤسسة ؟

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي حتى يتسنى لها وصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية والخروج بنتائج علمية يمكن تعميمها ، معتمدة في ذلك على الوثائق والسجلات الإدارية والملاحظة واستمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للدراسة والتي طبقت مع 791 عامل بمؤسسة الكوابل - بسكرة - وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الكوابل - بسكرة - متوسط إذ بلغ متوسطها العام

2.94، القيم التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي قدر ب3.06

التوقعات الإدارية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.99 وجاءت بعد الممارسات الإدارية

في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب3.36 لتلبية مستوى الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي

قدر ب3.16 وفي الأخير مستوى الالتزام المعياري البالغ 2.85.

• **الدراسة الثانية:** دراسة زهرة خلوف (2015) بعنوان الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء

وديناميكية الأداء ، دراسة حالة جامعة الجزائر أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، دراسة تطبيقية.

انطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي مفاده : أي درجة تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر

"3" على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة؟

وتفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية والتي منها؟

- 1- كيف يتم بناء الثقافة التنظيمية؟ وما هو دورها في المنظمة؟
- 2- ماهي أهمية الإنتماء التنظيمي بالنسبة للمنظمة؟ وكيف تأثر عليه الثقافة التنظيمية؟
- 3- كيف تأثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي من جهة وعلاقة الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

واعتمدت الباحثة على كل من (الملاحظة المباشرة ، المقابلة ، السجلات والوثائق الإدارية الاستمارة) كأدوات لجمع البيانات والتي طبقت على عينة تمثلت في 25 بالمئة من مجتمع الدراسة المكون من (1023) أستاذ جامعي (98أستاذ، 195 أستاذ محاضر ، 730 أستاذ مساعد) وبلغ حجم العينة (255) أستاذ جامعي.

لنتوصل الباحثة بعد تحليل البيانات التي جمعناها إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسط وجاءت مرتبة حسب الأهمية والسيادة على النحو التالي : التوقعات التنظيمية تلتها المعتقدات التنظيمية ، ثم القيم والأعراف التنظيمية.

✓ درجة الانتماء التنظيمي للأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع وجاء مرتبا حسب الأهمية والسيادة على النحو التالي : الانتماء المعنوي يليه الانتماء المعياري ، ثم في الأخير الانتماء الاستمراري بدرجة متوسطة .

✓ مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة الجزائر "3" مرتفع حيث تتوفر لدى الأساتذة المهارة والقدرة على الإبداع في أدائهم لعملهم ويلتزمون بالالتزام واللوائح والتعليمات والإجراءات ولديهم القدرة على تطوير مهاراتهم باستمرار.

✓ هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة نذكر منها:

- المركزية في اتخاذ القرارات ، وهذا ما يمنع الأستاذ من المشاركة في تسيير الجامعة ويقلل من حماسة في العمل.

- عدم توفر نظام تحفيز فعال للأساتذة مما يقلل روح الإبداع والمبادرة في العمل.

- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء .

- نقص العدالة والمساواة في التعامل مع الأساتذة.

• **الدراسة الثالثة :** دراسة نسيمة بومعروف (2014) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التوافق

النفسي - الاجتماعي للعامل - دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر -

بسكرة - رسالة دكتوراه - غير منشورة - في علم النفس انطلقت الباحثة من عدة تساؤلات كالتالي:

1- ماهي عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة؟

2- ما مدى تقبل الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة؟

3- هل توجد علاقة بين تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة بمستوى التوافق

النفسي - الاجتماعي للموظفين ؟

4- هل توجد فروق بين الموظفين المقبلين للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة ومستوى التوافق

النفسي - الاجتماعي بينهم؟

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي مدى ارتباط التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل بمستوى الثقافة التنظيمية لديه وكذلك لوصف واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية وتحليل البيانات المحصل عليها لمعرفة علاقتها بتحقيق التوافق النفسي-اجتماعي للعامل في جامعة محمد خيضر .

كما اعتمدت الباحثة على (مقياس آن أنستازي، الملاحظة البسيطة المباشرة دون مشاركة، المقابلة) كأدوات لجمع البيانات والتي طبقت على 100 موظف دائم بمصالح التدريس بجامعة محمد خيضر.

للتوصل الباحثة بعد تحليل البيانات التي تم جمعها إلى جملة من النتائج أهمها:

أن الثقافة التنظيمية من أهم المكونات التي تؤثر على العمال إذ تشكل دافعا مهما نحو الإبداع والابتكار ، فهي أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال كما تؤدي إلى وجود نسق اجتماعي ثابت يربط أجزاء التنظيم ببعضها.

إن تحقق التوافق النفسي-اجتماعي للموظف أمر هام في حياة الموظف على كل الأصعدة، وكذا مهم أيضا لاستمرار المؤسسة، ونموها وازدهارها فالموظف إذا ما شعر بأهميته في المؤسسة التي يعمل بها، فإنه سيبدل كل مجهوداته وقدراته من أجل تحقيق أهدافها.

### ➤ فائدة الدراسات السابقة لموضوع الدراسة:

-الاحاطة بموضوع الدراسة وتكوين خلفية علمية نظرية مناسبة للدراسة الموضوع وإلقاء نظرة على تطوره.

-ضبط وتحديد وبلورة مفاهيم الدراسة : السلطة الادارية -الثقافة التنظيمية.

-النظرة الشمولية لأنماط السلطة الإدارية المعتمدة والمقصود بها أنماط القيادة الإدارية التي تم تركيز عليها في دراسة الموضوع .

-عدم التركيز على نمط السلطة الفوضوي (القيادة الفوضوية) والتركيز أكثر على النمط الديكتاتوري والنمط الديمقراطي.

-التركيز أكثر على مصطلح "القيادة" في المنظمات على عكس مصطلح "السلطة" باعتباره مصطلح سياسي قانوني.

-أفادت الدراسات السابقة الباحثة في توضيح بعض الخطوات المعتمدة في دراسة الموضوع وخاصة في الجانب التطبيقي في تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وجمع البيانات وتحليلها.

-وتشابهت هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الجانب الميداني كاعتمادها على المنهج الوصفي وبعض أدوات جمع البيانات.

# الفصل الثاني

## مفهوم السلطة في التراث السوسيولوجي

- تمهيد

أولاً: خصائص السلطة.

ثانياً: أهمية السلطة.

ثالثاً: بعض المفاهيم المرتبطة بالسلطة.

رابعاً: طرق ممارسة السلطة.

خامساً: التطور التاريخي والسياسي لظاهرة السلطة.

سادساً: مصادر السلطة.

سابعاً: أنماط السلطة وأشكالها.

ثامناً: قيود السلطة.

- خلاصة الفصل

## تمهيد :

إن مصطلح (السلطة) في كثير من المجتمعات محاط بتصورات وهالات متعددة ومختلفة فبعض الناس قد يتردد في التصريح على تطلعاته المتعلقة بالسلطة خوفا من وصفه بحب الظهور أو بالتسلط أو بالتطلعات غير الديمقراطية، فقد درج الناس في معظم المجتمعات البشرية على التشكك في كل من له تطلعات سلطوية حتى ولو كان يقصد خدمة الجماعة ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها، فالسلطة تمثل جانب القوة والقدرة على اتخاذ القرارات والزام الآخرين بتطبيقها وذلك من خلال الصلاحيات التي يتمتع بها من هو في مستوى السلطة والمسؤولية ومن خلال قدرته على السيطرة على الموارد والإمكانات الأمر الذي يعطيه الحق الشرعي والقانوني في الأمر والنهي حتى يمكن اعتبارها على أنها المقدره على إصدار الأمر والنهي للقيام أو عدم القيام بنشاط ما وذلك بهدف تحقيق الأهداف المأمولة، وقد خصصنا هذا الفصل لتحديد خصائص السلطة وبعض المفاهيم المرتبطة بها وكذلك أنماطها:

## أولاً: خصائص السلطة

- السلطة عامة وعليا: تعد هذه الخاصية من أبرز خصائص السلطة، فهي عامة اتساقا مع سيطرتها، حيث تمتد إلى جميع الأفراد والهيئات والمؤسسات التابعة للدولة وتتضمن كل نواحي النشاطات البشرية، وليست السلطة خاصة على جانب معين من تلك النشاطات، فهي تشمل الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعملية والتربوية وغير ذلك من المجالات.

وحفاظا على حماية الدولة و استجابة لمصالح أفراد المجتمع الذي هو العنصر الأساسي والجوهرى في الدولة فلا بد أن تكون السلطة سلطة عليا عامة واحدة حتى لا تفقد مضمونها بتعددتها، وهذا لا ينفى إمكانية تفرع سلطات وأجهزة إدارية ذات سلطة تملك القوة والسيطرة لتنفيذ القرارات

والأوامر والنواهي وما إلى ذلك من الأعمال المشروعة التي تخدم أفراد المجتمع مستمدة قوتها وصلاحياتها من السلطة السياسية العامة المركزية العليا في الدولة. (الحداني: 2000، 203)

• **استقلالية السلطة عن الأشخاص القائمين عليها:** يكون تكريس السلطة كمؤسسة تتمتع بالديمومة بفسلها عن أشخاص الحكام ولا يمكن تحقيق هذا الفضل إلا بتمتع الدولة بالشخصية القانونية المستقلة، هذه الصفة التي تطلق على كل ذات بإمكانها التمتع بالحقوق والالتزام بالواجبات القانونية من هنا يكون من الطبيعي أن يتمتع كل إنسان بشخصية قانونية مستقلة مادية أو طبيعية باعتبار أنها ترتبط بكائن ملموس، فالإنسان هو وحدة يتمتع بالشخصية القانونية، إلى جانب هذه الذات المادية نجد صنف آخر من الأشخاص القانونيين أو المعنويين، وهي ذات افتراضية تقوم على افتراض يسمح لها بالتحرك على المستوى القانوني بشكل مستقل عن الأشخاص المكونين لها، و تعدد الشخصيات القانونية المعنوية كالشركات والجمعيات والبلديات والمجالس الجهوية، والمؤسسات العمومية.

• **مدنية السلطة:** يعني ذلك أن سلطة الدولة تقوم على الفصل بين السلطة المدنية والسلطة العسكرية من جهة و الفصل بين السلطة المدنية و السلطة الدينية من جهة أخرى، فبعد التطور الكبير الذي حدث في الدول أصبحت تفصل في المهام السياسية لصالح السلطة المدنية وفي حالة الحرب أو الحصار تمارس السلطة العسكرية مهام الدفاع الوطني بصفة غير منفصلة من أجل تنظيم السلم، مع العلم بأن الكثير من بلدان العالم الثالث كانت تمتاز بالطابع العسكري، أما من ناحية الفصل بين السلطة المدنية والسلطة الدينية يعطيها صفة السلطة المؤقتة، فبعد أن كان الحاكم إلها يعبد في الحضارات القديمة في مصر في عهد الفراعنة، أو في الصين أو عند ملوك الهند القدامى وحتى في أوروبا الملكي المطلق في روما ظهرت المسيحية واعتقدت حرية الرأي والقيادة ودعت للحد من السلطة المطلقة للملوك ولكن ظهر معها صراع بين الملوك ورجال الدين حول من ترجع إليه السلطة العليا، أما

اليوم وبعد مرور عصر النهضة في أوروبا وظهور أفكار العقد الاجتماعي بدأ الفصل بين سلطة الحاكم الزمنية و سلطة الكنيسة وأصبحت السلطة مصدرها الشعب وحده يمارسها عن طريق الانتخاب أو الاستفتاء و بواسطة ممثليه. (بن أحمد: 2013/2012، 72-73)

✓ **السلطة تتضمن عنصر الإكراه:** بمعنى الضغط الذي يتولد منه الخضوع، وقد يكون هذا الإكراه ماديا أو معنويا، أما الإكراه المعنوي فهو الذي يتمثل في الخوف و الرهبة وقد اتسعت صور الإكراه المعنوي في العصر الحالي اتساعا لم تشهد العصور السابقة مثله وتتمثل صور الإكراه المعنوي في الاعتبارات الأساسية الآتية:

أ- **الإكراه الاقتصادي:** حيث من اليسير أن يخضع الإنسان التي تتحكم في مورد رزقه وقد حل كارل ماركس هذه الصورة من الإكراه تحليلا عميقا، حيث يرى أن السلطة السياسية تعكس أوضاع الطبقات الاجتماعية من الناحية الاجتماعية والاقتصادية حيث تركز السلطة في أيدي الطبقة المسيطرة اقتصاديا، وبالرغم من أن الماركسية بالغت في تقدير أهمية الإكراه الاقتصادي، وأهملت صور الإكراه غير الاقتصادي إلى أنها قدمت لأول مرة تفسيرا واقعا لظاهرة السلطة.

ب- **إكراه الاستيعاب الجماعي:** بمعنى خضوع الفرد وإرغامه على الانسحاق في اتجاه معين بسبب انتسابه إلى جماعة معينة أو لتنظيم معين تحت تأثير الخوف من التعرض لأعمال الانتقام أو تحت تأثير الخوف من اتهامه بالجبن والخيانة ولعل أبرز الأمثلة على ذلك تظهر في التنظيمات السرية مثل الأحزاب الشيوعية والتنظيمات السرية الدينية أو السياسية ذات الأهداف المتطرفة، حيث تتكون هذه التنظيمات عادة من خلايا صغيرة مرتبطة ببعضها البعض عن طريق علاقات رأسية أو أفقية ومن ثم تصبح الرقابة مباشرة من جانب الجماعة كما يصبح العقاب مباشرا أيضا ودون إمكانية تحديد مصدره أو توقع أسلوبه في حالة الخروج على تعاليم الجماعة أو التنظيم، وغالبا لا تتوافر

الديمقراطية داخل التنظيمات بل تصدر الأوامر من قياده الجماعة وعلى من توجه إليهم ضرورة الطاعة والتفويض بدون مناقشة.

ج- الإكراه النفسي: وهي صورة حديثة انتشرت بفعل الوسائل العلمية الحديثة التي تستخدم في الاتصال الجماهيري وبث الدعاية كالجرائد و الراديو والسينما و التلفزيون، وهذه الصور من الإكراه استخدمت لأول مرة على نطاق واسع من قبل النظام النازي الألماني، على أنها اليوم تستخدم بطريقة أكثر اتساعاً وأكثر تنظيمياً من جانب جميع الحكومات تجاه شعوبها ومن جانب الدول الكبرى تجاه الشعوب الصغيرة الأخرى أيضاً، ومن الأمثلة التي تؤكد استخدام الدول الكبرى لأسلوب الإكراه النفسي المخترعات العلمية الحديثة التي تحدث نوعاً من الإكراه النفسي لدى الشعوب أو الدول الصغيرة مثل إنتاج الأسلحة الذرية والأقمار الصناعية، والعقول الإلكترونية وكذلك المحاولات المتكررة لغزو الفضاء.

✓ **السلطة ظاهرة شرعية:** هذا يعني أن الوصول إلى السلطة يتم بطريقة شرعية وكذا كيفية استخدامها وحدود استعمالها وبدون شك فإن فكرة السلطة تستند إلى مجموعة من المعتقدات التي تسود كل مجتمع سياسي أو جماعة سياسية حيث تحدد هذه المعتقدات أسلوب الوصول إلى السلطة، ومن ثم تصبح السلطة شرعية إذا كانت متوافقة مع هذه المعتقدات، ويصبح من يصل إلى السلطة شرعياً إذا ما وصل إليها وفقاً للمعتقدات السائدة في المجتمع. (مهنا: 1999، 325- 327)

✓ **ترتبط السلطة بمفاهيم "القوة والنفوذ والعنف":** في دراسة الظواهر السياسية أو النظام السياسي في رؤية سوسيولوجية، من هنا فإن الفقه الدستوري يذكر عدة مميزات أو خصائص للسلطة وهي التالي:

1- عمومية سلطة الدولة وشمولها لجميع نواحي النشاط البشري في الدولة.

2- أصالة السلطة ودوامها و استمرارها في الدولة.

3- حكر استخدام العنف (القوة العسكرية) للدولة.

4- قصر إشتراع القوانين وتنفيذها وتوقيع الجزاء بالدولة.

والسلطة تعني تجمع كل هذه الصلاحيات في الدولة وإنفرادها بتلك الصلاحيات وكما هو واضح فإن السلطة بهذا المفهوم الواسع لا ينسجم مع بعض الاتجاهات الفكرية والكلامية و الفقهية الإسلامية سيما بالنظر إلى موضوع وتشريع القوانين حيث أنها - أساسا - حسب التوجه الإسلامي الإلهي العام التي يراعي فيها الضوابط المرعية في الفقه الإسلامي لصيانة هذا الحق.

(مصطفوي: د ت، 25-26)

**السلطة تتصف بالسيادة:** تعتبر السيادة ملازمة لسلطة الدولة إذ يقول الفقيه "شابيس" "SHAPE" إن زوال السيادة يعني زوال الدولة نفسها وبالتالي فإن الكيان الذي يفقد إلى السيادة لا يمكن أن يمثل دولة بمعنى القانون الدستوري، ولعل هذا أهم مميز لها خاصة وأنها أعلى السلطات ولا تخضع لأي سلطة في الداخل أو الخارج، ونظرا لعظمة هذه الخاصية التي تميز السلطة السياسية في الدولة، أدى بها إلى الانتقال من صفة إلى اسم فبدلا من أن يقولوا السلطة السياسية ذات السيادة صاروا يتكلمون عن سيادة الدولة ليقصدوا بها نفس الاسم.

(فهيم: 2008، 34)

✓ **السلطة ملازمة للوظيفة لا للفرد:** أي أن سلطة الفرد ناتجة عن مركزه الوظيفي وبالتالي فالأفراد الذين في مستوى تنظيمي واحد لديهم السلطة نفسها أو مقدار من السلطة متساوي.

✓ **السلطة ملازمة للقبول من طرف المرؤوسين:** بمعنى تكون للمدير سلطة عندما يقبل المرؤوسون أن يمارس عليهم هذه السلطة وتختفي سلطة المدير إن جاءت الأوامر الصادرة عنه خارج منطقة القبول على أن "تشستر برنارد" C.BARNARD في نظريته قبول السلطة لا ينكر وجود سلطة رأسية ولكنه يرى بأن جميع الأوامر الصادرة عن الرئيس لا تطاع من قبل المرؤوس إلا إذا وقعت في منطقة القبول.

✓ السلطة تناسب من أعلى إلى أسفل: بمعنى أن من هو في مستوى الإدارة العليا لديه سلطة أكبر ممن هو في مستوى إداري تال أي أنها تقبل تدريجيا كلما اتجهنا نحو المستويات التنظيمية الوسطى فالمباشرة. (أبوشيخة:2011، 173)

### ثانيا: أهمية السلطة.

1- أهمية السلطة بالنسبة للحياة الاجتماعية: يرجع شغل الإنسان بفهم ظاهرة السلطة منذ قدم العصور إلى أن الحاجة إلى السلطة تمثل بعض حاجات الإنسان الدائمة، لأنها تمثل الحاجة إلى مبادئ تتميز بصفة الاستقرار الكافي والمرونة الكافية لكي يحسن توجيه سبل الحياة بما يصاحبها من متبدلات وظروف الدهر إلا أنه يجب إدراك حقيقة في غاية الأهمية :

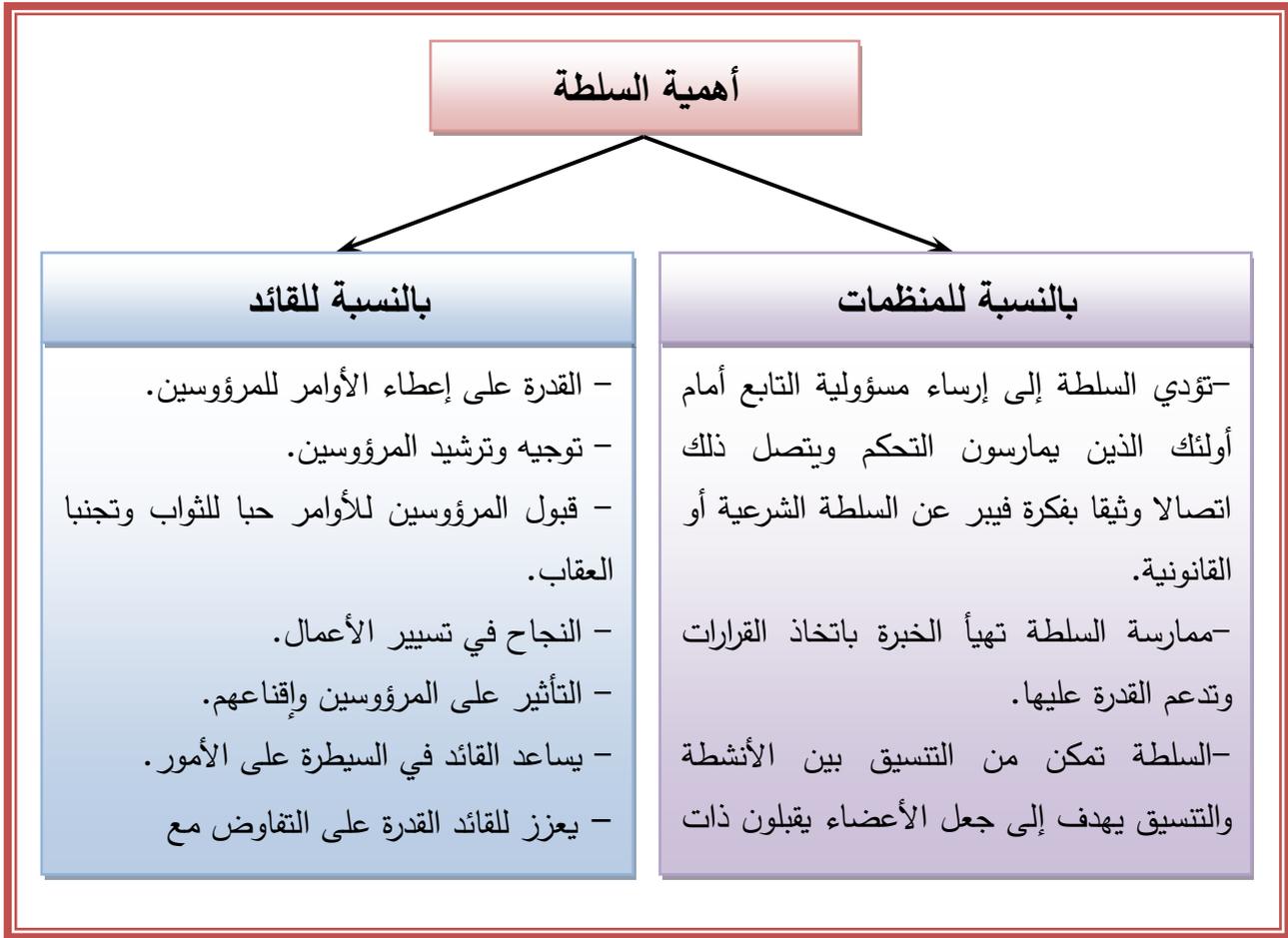
وهي أنه لا يمكن أن ننظر إلى السلطة على أنها مجموعة من العادات والتقاليد التي يمكن إدراكها في المستقبل القريب، ولا أنها مجموعة من العادات والتقاليد التي يجب الحفاظ عليها ولكن يجب أن ننظر على أنها نشاط اجتماعي له مهمة إنسانية، وهي الحفاظ على مجتمع تكاثرت فيه المتغيرات والتعقيدات بحيث باتت الأعراف والتقاليد وحدها عاجزة عن الحفاظ عليه وإذا كان فقهاء النظام السياسي لا يتفقون على مصر واحد للسلطة فإنهم لا يختلفون على ضرورة وجودها ووجوبها ويرون أن نظام الحكم بغيرها لا يقوم على أساس سليم.

ويرجع البعض أهمية السلطة إلى ارتباط وجودها بوجود المجتمع مؤكدا على أننا لا نستطيع أن نتصور قيام مجتمع دون وجود سلطة تحكمه أو تديره، وإذا كان الحكم يحمل معنى الإكراه والقمع أو يحمل معنى الرضا فإنه في الحالتين يعني قيام سلطة يدين لها المجتمع بالطاعة رضا أو كرها حيث يحقق السلطة النظام و الاستقرار للمجتمع الذي تقوم عليه.

بينما يرجع آخرون أهمية السلطة إلى أنها توجه سلوك الأفراد بصورة محددة لإنجاز الأهداف العامة للمجتمع ويتحقق ذلك من خلال بعض الميكانزمات مثل: التبادل والمصالح المشتركة والتضامن والقوة .  
(صقر: 2005، 70-72)

## 2- أهمية السلطة بالنسبة للمنظمات والقائد:

طبقا لسايمون فإن السلطة مهمة للمنظمات والقائد للأسباب الموضحة في الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحثة

الشكل رقم (01): يوضح أهمية السلطة بالنسبة للمنظمات وللقائد

## 3 - أهمية السلطة بالنسبة للمدير:

- السلطة هي حلقة الوصل بين المدير في مستواه الإداري و المستوى الأعلى منه، وبين نفس المستوى وبينه وبين المستويات الأقل التنفيذية و العاملين. (عامر، القنديل:2010، 149)

- السلطة هي حق يمتلكه المدير بحكم وظيفته حيث، لا يستطيع أن يؤدي أعماله دون أن يعمل مع الآخرين ولكن ينجح في تكليف الآخرين من العاملين معه بالقيام بأعمال معينة لا بد له من سلطة تعطيه الحق في أن يكلفهم بالعمل ويصدر لهم التعليمات والأوامر فالسلطة لازمة لكل مدير وإملاكها يمكنه من ممارسته مسؤولياته بكفاءة وفاعلية. (الصالح:2011، 37)

- تعطي السلطة للمدير الحق في أن يصدر أوامره إلى مساعديه ومرؤوسيه بغرض القيام بأوجه النشاط المطلوبة لتحقيق أهداف العمل، وهذه السلطة في يد المدير تجنب العمل من وجود حالة من الاضطراب التي قد تحدث لو أن المساعدين والمرؤوسين كان لهم الحق في التصرف دون توجيه أو تعليمات من رؤسائهم ولا يعني وجود السلطة في يد المدير أن يستخدمها استخداما مطلقا استبداديا.

## ثالثا: بعض المفاهيم المرتبطة بالسلطة.

## 1- القيادة:

➤ تعريف القيادة: ينبثق مفهوم القائد والقيادة من الحس المشترك وأيضا من العلوم الاجتماعية كما أن تعريفها والنظرية المقترحة بصددهما يشكلان رهانات إيديولوجية كبرى، فالأمر يتعلق بالسلطة أساسا وقد كتب (وارن بنيس سنة 1959) بمجلة العلوم الإدارية ما يلي: إذا كان من الضروري إقامة مسابقة تهم المجالات المبهمة والملتبسة للسيكولوجيا الاجتماعية، فإن النظريات المتعلقة بالقيادة ستحظى بالجائزة الأولى دون شك ومن المحتمل أن يكون هذا الموضوع من أكثر المواضيع المدروسة ومن أقلها فهما من طرف العلوم الإنسانية. (غائر تولر: د ت: 36)

وإذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني و اللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة (LEADERSHIP) من الفعل اليوناني (ARBIEN) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (AGERE) ومعناه تحرك أو يقود أما كلمة قائد (LEADER) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد، أو يهدي الآخرين أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه.

(كنعان: 2006، 86-87)

فالقيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد.

(بن عاشور: 1975، 590)

ويمكن تعريف القيادة على أنها: العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة، ويرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهوبة فهي تستند إلى قواعد و مبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكا تهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه كما تعرف على أنها محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة.

(رضا: 2010، 141)

#### ➤ أنماط القيادة الإدارية:

أ- من حيث سلطة القيادة: تعددت أنماط القيادة وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت وفق توجهات الدارسين لها والباحثين فيها غير أننا نحدد أهم الأنماط التي اتفقت عليها معظم الأبحاث وهي كالآتي:

✓ القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية): يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها ولذلك فهو لا يفوض سلطاته بل يحول

جهده دائما لتوسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدى لتكون كل الأمور تحت سيطرته وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة. (حسن: 2004، 71)

كذلك تعرف على أنها تلك القيادة المبنية على الأناية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقصر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد لأن فيها استبداد بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة، وهو نمط مبني على الشك وعدم الثقة ويرى كثير من الباحثين بأن هذا النمط لم يعد يتلاءم مع الإدارة المعاصرة و القيادة الحديثة ويضيف الباحثون القادة في هذا النمط إلى الأنواع التالية:

- **الأوتوقراطي المتشدد (الاستبدادي):** وهو الذي يستخدم التهديد والوعيد والتخويف والعنف ضد مرؤوسيه بالإضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة العنف.

- **الأوتوقراطي الإيجابي (الخير):** وهو الذي يحاول أن يستخدم أسلوب المدح والثناء والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.

- **الأوتوقراطي المراوغ (المناور):** هو الذي يستخدم أسلوب الخدعة والمناورة بإشعاره المرؤوسين بأنهم جزء من صناعة القرار و لكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريده هو لا غير.

في الأخير تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة حكم وضبط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل، وقد دلت

الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك. (بكوش: 2009، 34)

✓ القيادة الديمقراطية (الشورية): على نقيض القيادة الأوتوقراطية نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها والقائد من هذا النمط يشترك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات و بذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشاكلها بصورة جماعية أما أهم مشاكل القيادة الديمقراطية فتتمثل في أنه ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون جماعتهم وما يحيط بها من ظروف حتى تمارس الديمقراطية بالأسلوب السليم وتتجم عنها الآثار الفعالة كذلك فهي تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على مختلف وجهات النظر ويمكن التمييز بين نوعين من القيادة الديمقراطية هما:

✓ القيادة الجماعية: التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم بالإجماع وذلك مصداقا لقول الله تبارك وتعالى في سورة الشورى الآية (28): ﴿وَأمرهم شورى بينهم﴾، أما النوع الثاني فيقوم على القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين، ولا يتخذ القائد قرار إلا بعد أن يستشير معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول. (عباس: 2004، 161)

وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد الإداري للتابعين ومن التابعين إلى القائد الإداري فالقائد الإداري الديمقراطي يهمل التعرف على آراء وأفكار تابعيه ووجهات نظرهم وشكاياتهم مثلما يهمل توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين وفي ظل القيادة الديمقراطية يستمد العمل في نفس مستواه في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن الجماعة.

(رشوان: 2005، 98)

وببساطة فإن القيادة الديمقراطية هي القيادة التي تستعمل الوسائل الديمقراطية في التأثير على الأفراد وتفسح مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، ولا تستند إلى الالتزام بل إلى الفهم والإقناع، مما يحفز الأفراد على بذل أقصى درجات الجهد في تحقيق أهداف الجماعة. (فريق من الخبراء: 2006، 28)

✓ القيادة السلبية (التسيبية - الفوضوية): يتسم القائد في هذا النوع من القيادة بإمداد مجموعة من المعلومات والتوجيهات و لكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها ولا يحاول تنظيم مجرى سير العمل أو يوضح طبيعة سياقاته ويترك الحرية غير المنضبطة مفككة وغير مستقرة، كما يتأخر ويتعثر العمل بغياب دور القائد وتتضح حاجة الجماعة إلى اهتمام القائد كما يشعر للجماعة أو العضو في اتخاذ القرارات ولا يحاول التوجيه وإبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك ونتيجة لذلك تظهر حالات التسيب وعدم الجدية في العمل ويتحول النظام إلى فوضى وضياع الوقت وعدم استثمار الجهد والزمن لخدمة الأهداف وتصبح الجماعة وهذا النوع أعضاء المجموعة بمشاعر العداة واللامبالاة نحو بعضهم البعض ونحو القائد، ويولد لديهم الشعور بامتلاك الثروة بطرق غير مشروعة وبشكل فاحش لوجود الفرصة في عدم رقابتهم وإتباعهم الأصول القانونية في العمل وهنا تظهر الفوضوية في العمل الإداري بحيث تتمتع القيم والتوجيهات ويصبح كل عضو قائدا في مكانه. (البديري: 2001، 54-55)

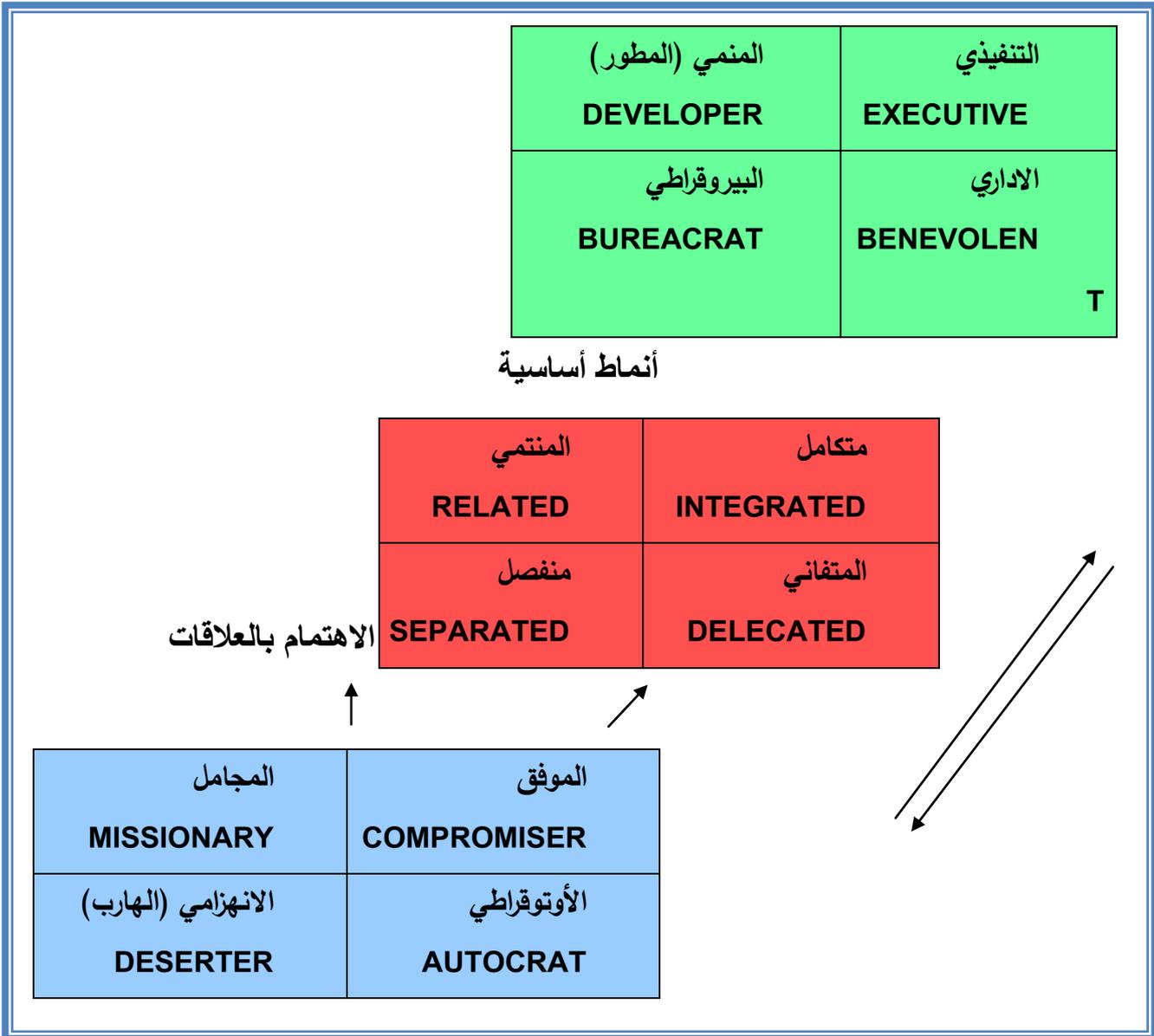
كذلك يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه، إذ تكتسب أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب ورغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فإن رضا العاملين عن أعمالهم يكون منخفضا بالمقارنة مع أنواع القيادة الأخرى، لأن التساهل والتهاون يثبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم، وقد يكون التساهل كبير إلى حد أن يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار. (رضا: 2010، 157)

وأيضاً تقتضي القيادة المتحررة بإعطاء الاستقلال التام للمرؤوس لممارسة سلطته وتنفيذ مهامه

وتظهر بطرق عديدة منها:

- الميل إلى تفويض السلطة كلما أبدى المرؤوسون كفاءة في استخدامها فعلاً.
- عمومية التعليمات بحيث يكون المرؤوس مجبراً على التفكير والاعتماد على النفس.
- ممارسة رقابة غير مزعجة على المرؤوس. (المجنوب: 2002، 495)
- ب- من حيث مرونة القيادة: ميزة هذه الأنماط أنها ليست حدية في تعريفها لخصائص سلوك القائد كسابقها، إما ديكتاتوري وإما ديمقراطي أو قائد يهتم بالعاملين، وآخر يهتم بالإنتاج، بل أوجدت أنماطاً بينها مختلفة لسلوك القائد مشيرة بذلك على أن محور القيادة الديمقراطية والديكتاتورية تحتوي أنماطاً سلوكية متنوعة فيما بين طرفي المحور ومنها:
- نموذج ريدن (REDDIN) للقيادة: يؤكد ريدن على فرضية أن النمط القيادي الفاعل يعتمد على الموقف وأنه ليس هناك نمط واحد لقائد فاعل وأنه ينبغي على القائد أن يكيف نفسه دائماً، وفي الأساس يستخدم ريدن الشبكة الإدارية لبليك وموتون "BLAKE ET MOUTON" مع بعض التعديلات حيث أسمى محور بعد الإنتاج ببعد المهمة و بعد الاهتمام بالبشر، ببعد الاهتمام بالعلاقات وأضاف بعداً، ثالثاً هو بعد الفاعلية وهو ما يحققه المدير من مخرجات يفرضها منصبه، وبذلك يبقى نموذج ريدن "REDDIN" يجمع بين نموذج فيدلر لفاعلية القيادة والشبكة الإدارية لبليك وموتون "BLAKE ET MOUTON". (العميان: 2002)

وقد نتج من إضافة البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة تنتج من أربعة أنماط كامنّة (أساسية) بحيث أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنّة يؤدي إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية وأربعة أخرى أقل فاعلية، أما الأنماط الأساسية فهي: المتكامل - المتقاني - والمنتمي والمنفصل والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: (طوالبة:2008، 40)

شكل رقم(02):يوضح نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة للأنماط القيادية

إن الأسلوب المتكامل إذا استخدم في موقف غير مناسب، وفقا لما يراه "ريدن" في نظريته فإنه قد يؤدي إلى أسلوب موفق، ولكن عندما يستخدم في موقف مناسب فإنه يقود إلى أسلوب تنفيذي فاعل، وإن أسلوب المنتمي إذا عبر عنه بشكل غير مناسب فإنه قد يدرك أنه أسلوب مجامل، ولكن

إذا كان الموقف ملائماً لهذا الأسلوب، فإنه يقود إلى أسلوب المطور، وإذا تصرف المرء بطريقة (منفصلة) توفرت لها الظروف المناسبة، فإنه يظهر أسلوباً (بيروقراطياً). (طوالبة:2008، 40-41)

## 2- السلطة والمسؤولية :

يعد موضوع السلطة والمسؤولية ومسألة تنظيمها داخل المنظمة من الأمور الجوهرية التي يجب عرضها وتوضيحها في مجال التنظيم الإداري، فعندما نقول مدير فهذا يعني حقا وقوة في إصدار الأوامر والتعليمات، واتخاذ القرارات ومسؤولية محددة ناجمة عن ذلك وهذه الأمور تشكل العمود الفقري لعمل المدير وبدونها لا يمكنه تنفيذ وتسيير العمل. (عقيلي:2007، 332)

وإن السلطة والمسؤولية تمثلان وجهان لعملة واحدة، فالسلطة تفوض من أجل أن يقوم من تفوض له السلطة بنشاط محدد يكون مسؤول عن تحقيق ذلك النشاط، فما هي المسؤولية ؟

(BASU : 1998,24)

❖ **تعريف المسؤولية:** وتعني المساءلة القانونية على المخالفة التي دفعت الموظف أو المسؤول عن عمل من أعمال واجبات وظيفية أو ممارسة خاطئة لمسؤولياته. (درويش: د ت، 12)

أو هي تعهد المرؤوس بالقيام بأعمال أو نشاطات معهودة إليه بأقصى قدراته والالتزام هو أساس المسؤولية وتنشأ من طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والرئيس يملك سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة ومصدر هذه السلطة العلاقة التعاقدية التي بمقتضاها يلتزم المرؤوس بأداء واجبات معينة لقاء تعويض محدد وهو مسؤول أمام رئيسه عن أدائه هذه الواجبات وحيث أن السلطة تفوض فإن المسؤولية لا تفوض فالمدير الناجح يفوض سلطاته للآخرين و لكنه يبقى مسؤولاً عن تصرفاتهم لأنه لا يجوز تفويض المسؤولية، و يجب تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية.

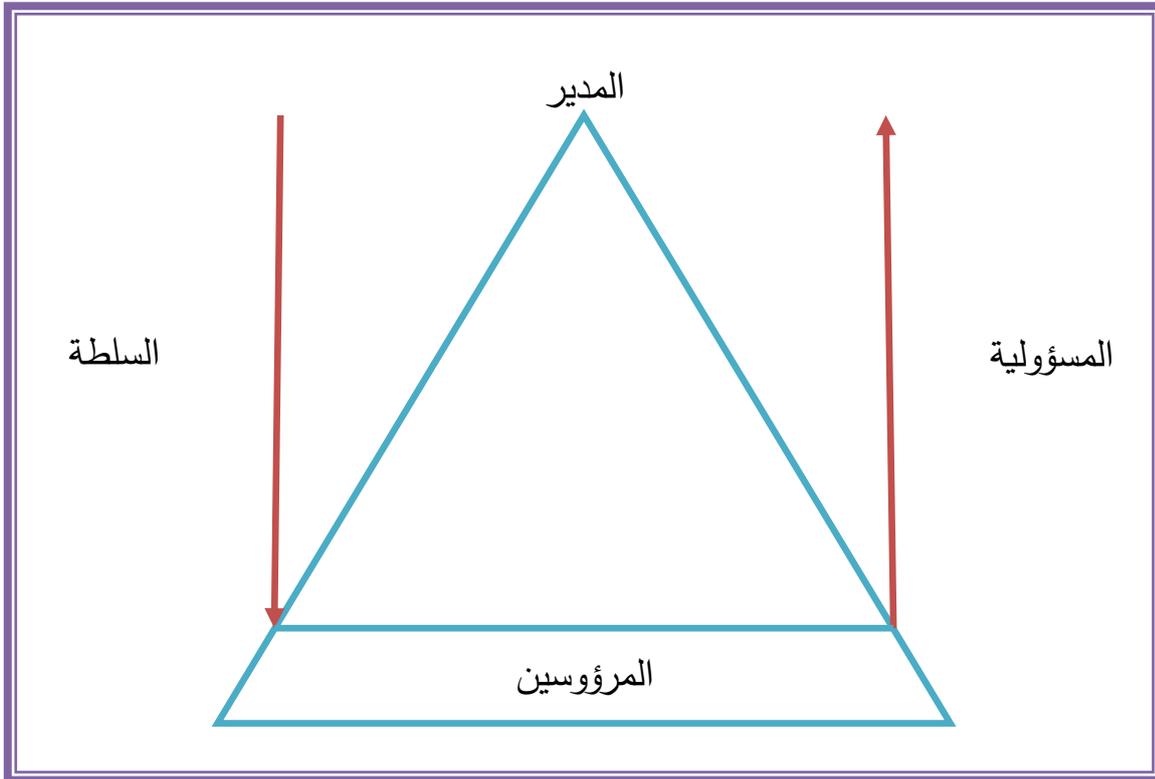
❖ **ملازمة السلطة للمسؤولية :** تعتبر السلطة قرينة للمسؤولية و ملازمة لها ويجب أن تتناسب مع المسؤولية و ذلك لأننا عندما نلزم أحدا من العاملين في المنظمة للقيام أو أداء أعمال معينة فإنه

يحتاج إلى قدر من السلطة ليتمكن من خلالها من إنجاز الأعمال الموكولة إليه، أي أن السلطة ليست ميزة أو هبة تخضعها على الموظف أو العامل لذاته ولكن لكي يتمكن من إنجاز الأعمال.

(حسان:2007، 40)

أما مسألة تناسب السلطة من المسؤولية فهذا يصبح أمرا طبيعيا، و هذا بالضرورة نابع من أن السلطة أعطيت للموظف لكي تمكنه من القيام بمسؤولياته، حيث أن السلطة تتناسب من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله في حين أن المسؤولية تتناسب من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه كما هو مبين في الشكل رقم (03).

(حريم:2006، 171)



المصدر: (حريم:2006، 171)

الشكل رقم (03): يوضح إنسياب السلطة و المسؤولية

وحتى لا يكون الكلام ليس له مردودا ملموسا لابد و أن ندلل على ما قد يحدث لو لم يطبق أو

يراعي هذا المبدأ " تتناسب السلطة مع المسؤولية":

- الأمر الأول: و هو بديهي فعندما تكون السلطة أقل من المسؤولية فإنه يصبح من الطبيعي أن يعجز الموظف أو العامل عن إنجاز الأعمال، أما إذا زادت السلطة عن المسؤولية فإن جزء من السلطة فسوف يوجه إلى إنجاز الأهداف الشخصية أو إلى الدخول في اختصاصات الرئاسة الأخرى أو فرض النفوذ على بعض العاملين داخل المنظمة أو أن هذا قد يخلق في النهاية ما نسميه في قاموس لغتنا المعاصرة القوى.

(خاطر، كشك: 1999، 125-126)

إن مسؤولية المدير لا تنصرف فقط إلى القيام بالوظائف والأدوار الإدارية وإنما تتعدى ذلك إلى إدارة وتوجيه العلاقات الإنسانية وصنع القرار إن تحملك لهذه المسؤوليات يكسبك قوة اتجاه العاملين وهذه القوة غير نابعة فقط.

من موقعك في المنظمة وإنما من اعتبارهم لك كنموذج مثالي يقتدي به، كيف يمكنك تحمل المسؤولية و كسب القوة، لابد أن يمتلك المدير حسابا بالسيطرة على المواقف، إذ أن جوهر السيطرة على المواقف و على ذاته هي تحمله للمسؤولية وللسيطرة على المواقف لابد من إتباع ما يلي:

1- توجيه الطاقة نحو النتيجة النهائية التي يبتغيها نحو الاكتشاف الأمثل لأداء العمل إذ لابد من إدراك وجود عدد من الطرق التي تؤدي إلى بلوغ الهدف نفسه.

2- اكتساب مهارات متنوعة من خلال التعلم من العثرات وما تصاب به والتعامل مع الأمور والمواقف التي تواجهها بروية و تفكير إن هذا التنوع فيما يكسب نتيجة الخبرات سيد عملك و يقلل من العثرات.

3- غرس تحمل المسؤولية في نفوس العاملين لديه من خلال تفويض الصلاحيات وتدعيم الثقة بالنفس وتدعيم الإنتاجية الشخصية.

إنك كمدير لا يمكنك غرس تحمل المسؤولية لدى العاملين ما لم تتحمل أنت المسؤولية الذاتية أو الشخصية أولا وهذا يتطلب منك وضع أهداف لنفسك فبعض هذه الأهداف، يمكن تحديدها بسهولة

خصوصا الأهداف الملموسة، ومن الممكن قياس التقدم نحو تحقيقها إذا كانت الأهداف دقيقة كان من السهل قياس التقدم حيالها. (عباس: 2004، 112-113)

ويتعين على مدراء الإدارة الوسطى مثلهم في ذلك مثل الرئيس التنفيذي أن يتحملوا مسؤولية أداء الآخرين ولكنهم يختلفون عنهم لأنهم يملكون سلطة محدودة في السعي وراء تحقيق أهدافهم وكثيرا ما يحتاجون إلى تعاون نظرائهم معهم، مثلا في دائرة بحث وتطوير مركزية وهم يتلقون توجيهها من رؤسائهم بطلب منهم أو دون طلب وهكذا فإن المسؤولية و السلطة لا تتدخلان ذلك أن المسؤولية أوسع من السلطة.

وبينما تقرر الكتب المقررة بشكل قاطع أن مثل عدم التوازن هذا غير صحيح وأنه ينبغي تعزيز المسؤولية بالقدر الضروري من السلطة، فإن وجود فجوة بين المسؤولية والسلطة أمر حتمي وحقيقة من حقائق الحياة في المؤسسات التي يتغلغل فيها تنظيم الأقسام ولكي يؤدي مدراء الإدارة الوسطى وظائفهم بفعالية في هذا العالم الذي يفتقر إلى الكمال يتوجب عليهم تلبية متطلبين:

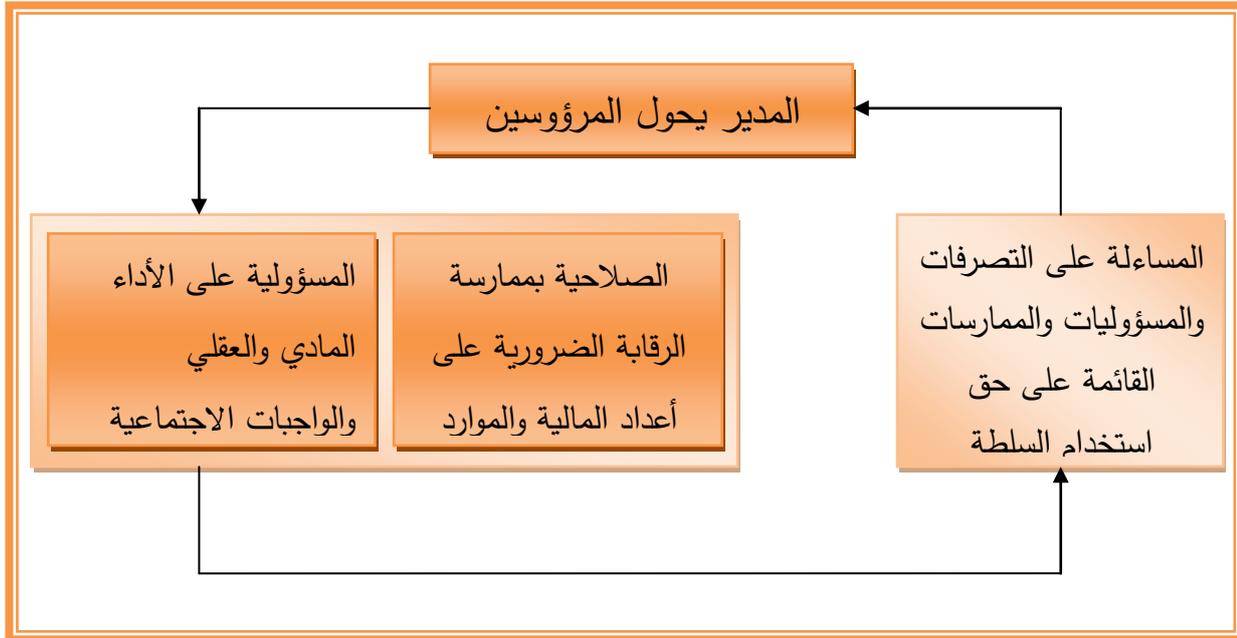
1- رغم سلطتهم المحدودة يتوجب أن تتوفر لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية كاملة وأن يتصرفوا بناء على ذلك وفي نفس الوقت يتعين عليهم أن يدركوا أنه ليس بمقدورهم عمل كل شيء بأنفسهم وأن يتعاونوا وأن ينسقوا مع الآخرين، إن القدرة على إدارة علاقات متعددة أمر مهم في هذا السياق.

2- وبينما تتوفر لهم الفرصة دائما لكي يلجئوا إلى رؤسائهم عندما لا يكون تعاون نظرائهم معهم منظورا إلا أن عليهم ألا يعولوا على هذا السبيل إلا كملجأ أخير أو عندما تكون المسألة واضحة عندئذ قد تكون التسويات الوقائية مستحسنة حتى لو كانت على شكل حلول وسط وباللجوء إلى الإدارة العليا فإنهم يطلبون من هذه تحمل المسؤولية، وفي الحقيقة إن كون هؤلاء الناس قد حصلوا على

مراكز عالية ربما يعني أنهم يجيدون عدم حشر أنفسهم، ومن المحتمل ألا يظهروا تجاوبا إلا إذا اختار مدراء الإدارة الوسطى معاركهم بحكمة وتأن و كانوا مقلين من الشكوى. (عبد المهدي: 2013، 21)

وعندما يفوض الرئيس السلطة يحمل المسؤول معها مسؤوليته هذه السلطة التي منحه إياها فهذا أمر بين الرئيس والمرؤوسين يندرج تحت ما نسميه الرقابة على حسن استخدام السلطة لكنه لا يعفي الرئيس من المسؤولية الكاملة عن السلطة التي فوضها إلى مرؤوسيه إذ أنها مسؤوليته وحده ويحاسب عليها، أما مسؤولية المرؤوسين تجاه رئيسهم فهي مسؤولية محصورة بينهم وبين رئيسهم ولا علاقة لمسؤولية الرئيس تجاه من اختاروه بهذه المسؤوليات الفرعية لذلك يحق تفويض السلطة للقيام بالعمل ولكن تبقى المسؤولية من واجب من لديه السلطة أصلا فلا يعفي الرئيس من مسؤولية مرؤوسيه اذن من حق الرئيس أن يفوض سلطته ولكن ليس من حقه التهرب من مسؤوليته. (SILNER :2007,22)

ولا يمكن استبعاد علاقة التحويل بتوازن السلطة و المسؤولية على أنها جميعا علاقة تشكل حلقة دائرية يقود إحداها الآخر، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



(BASU :1998,24)

الشكل رقم (04): يوضح حلقة المساءلة وعلاقتها بالصلاحية والمسؤولية

## 3- القوة والسلطة: القوة ظاهرة اجتماعية اهتمت بها الإنسانية منذ "هوميروس"

"HOMEROS" شاعر اليونان حتى عصرنا الحديث ويعتبر الصراع من أجل القوة السياسية أحد المظاهر الرئيسية في التاريخ، ويمثل جانبا هاما في التراث، ولا شك أن الثوار يكرسون حياتهم من أجل كسب القوة من خلال الوصول إلى مراكز السلطة في المجتمع.

وإذا حاولنا تتبع ظاهرة القوة وجدنا أنها كانت موضوع اهتمام الفلاسفة و علماء السياسة ورجال القانون وقد حاول الدارسون في هذا المجال وصف طبيعة السلوك الإنساني وما ينبغي أن يكون عليه داخل بناء القوة وفقا للأحكام القانونية، إلا أن هذه الدراسات حصرت اهتماماتها بصورة مكثفة على جانب السيادة ولم تبذل جهدا يذكر للتوصل إلى أسباب الطاعة و دوافعها و في نفس الاتجاه سار القاضي الروسي "كوركينوف" فقد عبر بصورة واضحة عن الفكرة التي قال بها دافيد هيوم وحاول تفسير ظاهرة القوة، فقال بأن السيادة التي تنسب إلى الملك أو الدولة تعتبر وهما وخيالا، وأن الذي يوجد في الواقع و الحقيقة هو مشاعر الخضوع والانقياد لدى كل الناس، وإحساسهم بضرورة الاعتماد على القادة وهذه الأفكار وإن كانت تعد خطوة أساسية في هذا المجال إلا أنها ليست كافية لتفسير ظاهرة القوة .

ولقد ظهرت آراء كثيرة و اتجاهات متعددة حاولت إبراز مفهوم القوة الاجتماعية ويقول "أولسن" في هذا الصدد أن القوة الاجتماعية تعني القدرة على التأثير في الحياة الاجتماعية بأنشطتها ونظمها المختلفة من اجتماعية وثقافية... الخ، وطالما إن هناك فاعلا اجتماعيا يحمل على عاتقه عملية التأثير في مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية، فهذا دليل ساطع على وجود القوة الاجتماعية وقيامها بدورها الأساسي في المجتمع. (أبو الغار: 195، 1978-198)

كما تعرف القوة بأنها القدرة على دفع وحمل الآخرين على فعل أشياء معينة نريد أدائها أو هي القدرة على جعل الأشياء تحدث بالطريقة التي نريدها وجوهر الرقابة على سلوك الآخرين. (محمود: 2011، 25)

فالقوة تتبع من وظيفة الجماعة وفرض أدوار اجتماعية محدودة على أعضائها ومن المعروف أن السلطة ظاهرة اجتماعية تخضع لعوامل ومستويات النضج الثقافي وتعكس صورة السلطة في المجتمع والتقاليد والأنساق المقيمة التي تساندها. (محمد: 120، 2014)

حيث أستخدم " فيبر " " WEBER " القوة بصورة عامة وشاملة فهي تعني أن الفرد يسيطر على عدد من الأفراد ويتحكم فيهم عن طريق تهديدهم بالقهر أو الإلزام المادي ويجدون أنفسهم مضطرين إلى السلوك تبعا لمصالحه أكثر مما يسلكون تبعا لمصالحهم، أما السلطة فهي احتمال أن تضع جماعة محددة من الأشخاص كل أو بعض الأوامر النوعية المحددة التي تأتي من شخص أو مصدر معين موضع التنفيذ. (رشوان: 2004، 141)

فالسلطة مشتقة أو تمثل جانب معين من القوة أي القوة الشرعية كما يتضمنه التعريف السائد، فالفرد قد تكون لديه القوة لفعل شيء ما على الرغم من أنه لا يملك السلطة فعلى ذلك - فمثلا - موظف الخزينة في البنك لديه سلطة التعامل في حجم كبير من الأموال و القوة أو المقدره على الاحتفاظ ببعض منها ولكن هذه المقدره لا تستند إلى سلطته، فالقوة مشتقة من الرقابة على أنواع مختلفة من الموارد ولا يتوقف هذا كلية على مركز الفردي بالتنظيم. (حنفي: د ت، 293)

**المقارنة بين السلطة والقوة في التنظيم:** يتبن من الدراسات الكلاسيكية للتنظيم وغيرها إن القوة تستمد فقط من البعد الرأسي للسلطة في التنظيمات، فالوحدات التنظيمية أو الفاعلين فيها قد يختلفون بشدة من حيث القوة التي تملكها وفي كيفية المحافظة عليها واستغلالها في موقف صنع القرار، لان القوة هي التأثير المحتمل الذي قد يمارسه الفاعلين على بعضهم البعض وتعتبر دراسات "كروزيه" من الدراسات المبكرة في هذا المجال، ويمكن المقارنة بين القوة والسلطة وذلك بتبيان أوجه الاختلاف والتشابه في الجدول التالي:

(الشرقاوي: د ت، 378)

الجدول رقم(01): يوضح المقارنة بين القوة والسلطة في التنظيم

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
-السلطة تصاحبها مسؤوليات دائما بينما القوة لا تصاحبها مسؤوليات.	- تعتبر كل من القوة والسلطة من الأدوات الأساسية التي يستخدمها المدراء في التعامل والتواصل مع مرؤوسيهـم .
-أن السلطة تعتبر حقا يفوض أو ينتقل من الرؤساء إلى المرؤوسين بينما يتعذر إعطاء القوة أو تفويضها إلا إذا كانت مستمدة من القوانين والتشريعات، ومن هنا تصبح السلطة مرتبطة بالمواقع الرسمية، بينما ترتبط القوة بالأشخاص وتعتبر قدرة ذاتية.	- إن كلا من السلطة والقوة تمكن أن توظف لصالح المنظمة وتوجه لتحقيق أهدافها العامة مثلما تمكن إن تشتغل للأغراض الشخصية أو يساء استعمالها في التطبيق العملي.
- تعبر السلطة عن إدارة المرؤوسين الذين يمنحونها لرؤسائهم أو للإدارة والرؤساء الذين يفوضون لمرؤوسيهـم أو تعبر عن إرادة القائد حيث تكون مستمدة من القوانين، أما القوة فنعبـر عن إرادة الفرد المتمتع بها وعن مزاياه وخصائصه الذاتية.	- إن كلا من السلطة والقوة لهما جذور وامتدادات حضارية ومجتمعية وانسانية، وأن طرق وأساليب ممارستهما ترتبط بنوع القيم السائدة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

المصدر: إعداد الباحثة

#### 4- المركزية واللامركزية

أ- المركزية: لقد حظي موضوع المركزية كمفهوم رئيسي ومؤثر في العملية التنظيمية والإدارية باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين من عدة جوانب، منها تأثير المركزية العالية على اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق و فاعلية المنظمة ومرونتها، وعلاقتها أيضا بالمبادرة و الإبداع وغيره.

- وتعرف المركزية على أنها مدى تركيز السلطة في قمة التنظيم. (حريم:2006، 176)

ويتضمن مفهوم المركزية شقان هما:

- الشق الأول: وضع السلطة وصنع القرارات عند أقرب نقطة من المستوى الإداري الذي يتم من خلاله إنجاز العمل، فهي تتمثل في علاقة الإدارة العليا بالوحدات التنظيمية المختلفة، على عكس التفويض الذي يبنى على أساس علاقة الرئيس بالمرؤوسين، وينساب في المنظمة من مستوى إداري إلى مستوى إداري أدنى حتى يصل إلى المرؤوسين المنفذين في أدنى السلم الهرمي، وتزداد درجة اللامركزية.

✓ تزايد عدد القرارات المتخذة في المستويات الدنيا وأهمية هذه القرارات .

✓ تزايد عدد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتم في المستويات الإدارية الأدنى للمنظمة.

- الشق الثاني: ويتمثل في التوزيع أو الانتشار الجغرافي أو المكاني أو المادي للوحدات

والتسهيلات التابعة للمنظمة الواحدة، التي قد تضم وحدات أو فروع على امتداد البلاد ومن الجائز أن تكون الرقابة الإدارية على تلك الوحدات المحلية مركزية أو اللامركزية.

✓ مزايا المركزية: توفر المركزية الإدارية درجة عالية من التنسيق والاتصال السريع ويحد من

الإزدواجية في العمل.

✓ مركزية القرارات في المستويات الإدارية الأعلى تضمن أخطاء أقل، ومخاطر أدنى، وذلك

مقارنة بإعطاء الفرصة للمستويات الأدنى حينما يتصرفون غيبة معلومات أو مهارات.

(عباس: 2007، 147)

✓ تحقق المركزية نوعا من التجانس في الالتزام بالأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات والقواعد والتي يمكن خرقها في المستويات الأدنى أو عدم الالتزام بها.

✓ الاستفادة الأكبر من الوحدات الاستشارية والداعمة في المنظمة.

✓ توفير فرص التدريب و الترقية لفئة ومحددة لكفاءة المديرين. (درة: 2012، 176)

ب- اللامركزية : مع استمرار توسع المنظمات نموها المضطرد و ازدياد تعقد أنشطتها وفي ظل

الثورة المعرفية والتطور المستمر، وازدياد الحاجة والبحث المتواصل لإيجاد النظم التنظيمية البديلة التي

تساعد على توفير المرونة للمنظمة، وفي نفس تسهم في تحقيق استفادة أكبر من قدرات الأفراد في

جميع المستويات، ومن بين هذه البدائل احتلت اللامركزية ولا تزال جانبا هاما من اهتمام المسؤولين

والمديرين في المنظمات خاصة الكبيرة منها، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.

وتعني اللامركزية توزيع السلطة على نطاق واسع داخل التنظيم. (مزبوة: 2008/2009، 23)

• **مزايا اللامركزية :** من أهم فوائد تطبيق اللامركزية في المنظمات مايلي :

✓ توفير الوقت و السعة في إتخاذ القرارات .

✓ القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالعمليات التشغيلية في الإنتاج وغيره.

(درة، جودة: 2002، 192)

✓ القضاء على الصراعات بين الإدارة العليا و الإدارات.

✓ يساعد على شعور الأفراد بالمسؤولية والولاء والانتماء للتنظيم.

✓ يؤدي إلى تدريب وترقية العاملين.

✓ تحقيق مبدأ المساواة في التعامل بين الأفراد والعدالة في توزيع الصلاحيات.

✓ ينمي الابتكار والإبداع لدى العاملين. (عليما: 2007، 60)

ويوجد في كل تنظيم تقريباً مركزية واللامركزية في نفس الوقت وهنا لابد من وجود قدر من لامركزية السلطة في كل هيكل تنظيمي، وإلا ما وجد هذا الهيكل أصلاً ويمكن مقارنة المركزية واللامركزية في الشكل الموالي :



المصدر: ( حنفي: 2006، 247)

**الشكل رقم (05) : يوضح مقارنة المركزية واللامركزية في التنظيم**

فمن غير الممكن أن تكون هناك مركزية بحتة للسلطة في يد شخص واحد - هو المالك أو الرئيس الأعلى للمؤسسة - ولكن في هذه الحالة لن يكون هناك مديرون مؤوسين له، ومن ثم فليس هناك هيكل للتنظيم أيضاً، ولذا يمكن القول بأن من خصائص جميع التنظيمات وجود قدر من اللامركزية في هياكلها، ومن ناحية أخرى، لا يمكن أن توجد مركزية مطلقة، لان قيام المدير بتفويض كل سلطته يعني تلاشي مركزه ومكانته كمدير، ومرة أخرى لن يكون هناك تنظيم أو هيكل تنظيمي باختصار فإنه في الحياة الواقعية لا توجد مركزية بحتة ولا مركزية بحتة، فالمسألة في حقيقة الأمر مسألة نسبية تعبر عن مدى أو درجة تفويض السلطة.

**5- السلطة والنفوذ: وفق كوتي وآخرون (1986) وكوتيل، وبرجرون (1977) يعرف النفوذ**

بالأولية التي بها يعدل تصرف شخصي معين كما يعرف بأنه: "القدرة الكمية للمدير عندما يصدر أوامر للمؤوسين وبذلك تعتمد السلطة على النفوذ الذي يمارسه الرئيس على المؤوسين".

(عبد المطلب، السيد: 2010، 148)

أو هو "إمكانية فرد معين على دفع فرد آخر إلى القيام بما لم يكن ليقوم به دونه، كل علاقة إنسانية متفاوتة تنطوي على النفوذ"، وكلمة سلطة ينبغي إن تقتصر على فئة خاصة من النفوذ أو القدرة تلك التي تكون مطابقة لنظام معايير الجماعة وقيمها، والتي تعتبر حينئذ شرعية.

(دوفريجييه: 1991، 22)

ويمكننا مسترشدين بأفكار "داهل" (1957) و"كروزيه وفريدبرغ" تعريف النفوذ بكونه "تعديلا مخصوصا لإمكانيات الفعل التي يتمتع بها الشخص الآخر أو الشخص ذاته وكذلك لمصادر الشك والحيرة، أو لهامش الحرية والإختيار".

يكون الفاعل في موقع السلطة عندما تميل شروط التبادل ومجمل التأثيرات المخصوصة لصالحه غير أن هذا المفهوم لا يصدق إلا على حقل العلاقات الإنسانية، فيما يمكن أن تحقق السلطة أيضا في إطار علاقة الفرد بمحيطه المادي وتماشيا مع "موسكو فيشي" (1979) يتحدد النفوذ كأولية متبادلة: أي أن الشخص يجدد دائما في إطار علاقته بالآخر إمكانية واحدة على الأقل لممارسة سلطته.

ويصدق هذا الأمر حتى ولو لم تمل شروط التبادل لمصلحته أي عندما تكون في متناول الآخر ففي هذا الحال لا يبدو له أن ما يملكه من موارد لممارسة نفوذه ملائم أو قابل للاستخدام في إطار العلاقة غير أن لاشيء يؤكد هنا أنه لن ينجح، مع الزمن بتحريك هذه الموارد أو أنه يجعلها تتلاءم مع وضعية وأنه لن يحصل بالتالي على شروط تميل لصالحه.

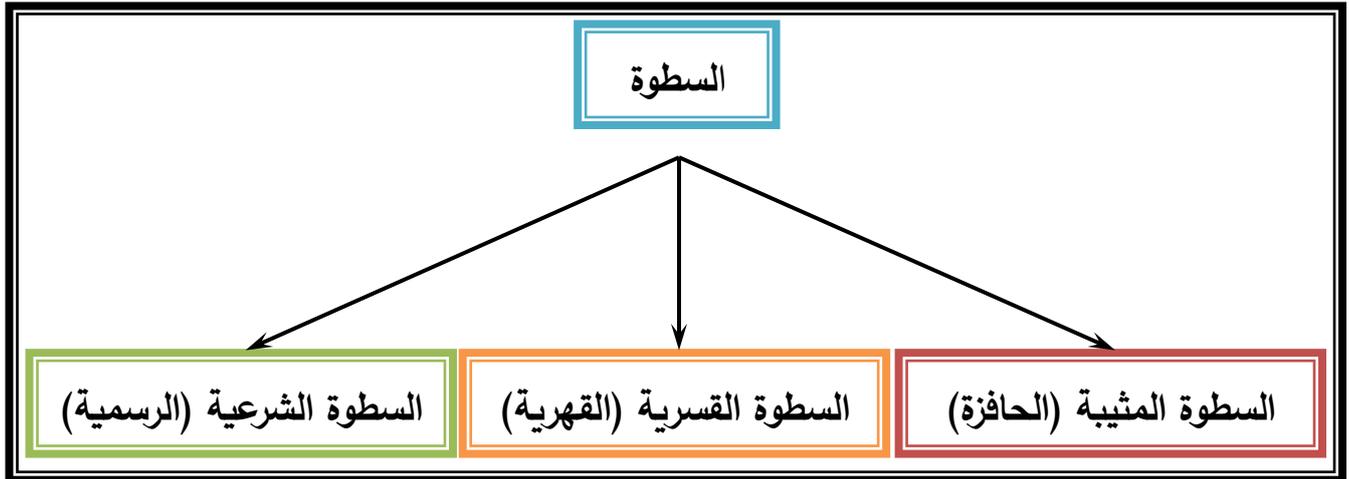
ووفق بعض النظريات تتزايد سلطة الفاعل بقدر ما يكون للأشخاص الذين يسيطر عليهم من نفوذ على الآخرين وبالتالي فإن الأشخاص الذين لا يملكون إلا القليل من الموارد الملائمة والقابلة للاستخدام تظل قدرتهم فعالة محدودة، فلا بد لأي مدير أعمال أن يعلم جيدا أن لا بد له لكي ينجح في المؤسسة من أن يحيط نفسه بأشخاص كفوئين ديناميين، فإنه يشير إلى أهمية لكون الإنسان إلى

أشخاص ذوي مكانة، يكونون نافذين في محيطهم، غير أن المشكلة قد تقع عندما يقرر الأفراد باستخدام مواردهم بطريقة تجعل التبادل في غير صالح المدى، وهنا أي في مواجهة هذه الحالة يكمن فن أساسي من فنون الإدارة وبالفعل فإن البعض يعتبر من مبادئ الإدارة أن يظل المدير صاحب اليد الطولي في تعامله مع الأشخاص النافذين دون أن يخسر أفضليته في إطار شروط التبادل فيظل نفوذهم دائما أدنى من نفوذك.

ويستند التمييز بين السلطة والنفوذ إلى كوننا نجد في كل المجموعات الاجتماعية، أناسا يعترف لهم نظام المعايير و القيم بحق ممارسة النفوذ أو القدرة على الآخرين أنهم الرؤساء والحكام وقادة المجموعة هكذا نعود إلى تمييز "دوغي" مصاعا بطريقة أدق ولكن من الصعب أحيانا عزل (السلطة) المعرفة كنفوذ أو قدرة معترف بشرعيته من قبل أعضاء المجموعة ثمة أوضاع عديدة وسيطة فالصلات وثيقة - بصورة خاصة بين النفوذ (أو القدرة) الواقعي والسلطة بمعناها الحقيقي ويكون لدينا رؤية جزئية وشكالية للسلطة إذا نحن تجاهلنا هذه الصلات.

(دوفرجيه: 1991، 22)

وهناك ثلاثة أنواع من السطوة كما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحثة

الشكل رقم (06): يوضح أنواع السطوة

وهناك تداخل بين السطوة والسلطة سنوضحه في التالي:

1-السطوة المثيبة (الحافزة): فأساليب الثواب والمكافآت والتحفيز التي يتخذها المدير، ويقدمها للمرؤوسين في شكل حوافز مادية، علاوات، ترفيات... الخ، فذلك مصدرا من مصادر السلطة وليس السطوة أما إذا كانت مكافآت غير مادية -غير رسمية، كان يقبل الرئيس الفرد عضو في مجموعة فهذا نمط من أنماط السطوة.

2- السطوة القسرية (القهرية): هي التحكم في أفعال الآخرين عن طريق أسلوب العقاب لهم فإذا كان العقاب يمثل خفض الراتب أو تنزيل الدرجة الوظيفية نظير الإخلال بقواعد ولوائح العمل فذلك يمثل السلطة الإدارية، وإذا كان العقاب اجتماعيا بالطرد من عضوية منظمة مثلا فتلك يمكن وصفه بالسطوة.

3- السطوة الشرعية (الرسمية): هي حق الفرد في أن يحكم تصرفات غيره بسبب مركز كلا منهما في السلم الوظيفي بالمنظمة، فذلك واضح أنها سلطة وسلطة رسمية.

4-السطوة الانتسابية: وهي نمط من النفوذ عند انتساب شخص وارتباطه بآخر ولأنه له، وهذا واضحا أنها حالة من حالات السطوة.

5-السطوة المهارية: وهو الشخص المنظور إليه على أنه يمتلك مهارات وقدرات ومعرفة ومعلومات متفردا و متميزا بها دون غيره في المنظمة، أي القدرة مهنية و الفنية الرفيعة، وهي أقرب إلى السطوة منها إلى السلطة، حيث يمارس الفرد هنا نفوذا خارج نطاق التسلسل الرسمي في التنظيم، و قد بدأت السطوة المهارية تتخذ أهمية متزايدة في الصناعات ذات التقنيات العالية.

(عبد المطلب ، السيد:2010، 148 - 149)

## 6- السلطة والسيادة:

مفهوم السيادة وتطورها: السيادة صفة وخاصة تتفرد بها السلطة السياسية في الدولة، فيضفي

هذا الوصف عليها سمات و خصائص جوهرية وهي:

أنها أصيلة "ORIGINAIRE" وعليها لا تستمد من سلطة أخرى بل تسمو على جميع

السلطات فهي السلطة الآمرة العليا تمنحه حق الأمر و النهي، وهي في الأخير غير قابلة للتجزئة، أما

بخصوص تعريفها فيمكن ذكر هنا:

تعريف الدكتور عبد الحميد متولي إذ يقول: "أنها هي تلك السلطة العليا، التي لا نجد سلطة

أعلى منها، بل ولا تجد مساويا أو منافسا لها في السلطة داخل الدولة. (بيدان: 2010، 44)

إن كلمة السلطان التي هي صفة ملازمة للدولة والتي تعني قوة القهر والتحكم قديمة في اللغة

العربية ولكن كلمة السيادة تبدو حديثة العهد حتى في لغة القانون والسياسة، وهي ترجمة للكلمة

الفرنسية المشتقة من اللاتينية "SOVERAINET" والتي تعني السلطة الأعلى والأسمى، وقد

تعددت تعاريفها في الفقه الفرنسي ولكنها متفقة على كونها قوة تسمو وتتفوق على كل شيء عداها،

فهي عند " كاري دي مالبيرغ " RAYMOND CARRE DE MALBERG تتميز بدرجتها

القوى "بالسلطان الذي لا يقر بسلطان أعلى منه أو مساو له" فهي أصلية في مبدئها وسامية في

قوتها مما يبرز مضمونها الإيجابي والسلبي وكذا وجهيها الداخلي والخارجي. (الحلو: 2000، 62)

فالسيادة : من أكثر المواضيع دراسة وخلافا بين الفقهاء والكتاب فهي "السلطة العامة التي تملو

فوق السلطات في الدولة، لا توازيها ولا تماثلها"، وهي "الإدارة العامة فوق كل الإيرادات " وهي

"السلطة التقديرية المطلقة" كما هي "السلطة التي لا تحتاج إلى أي مبرر لإثبات صحة تصرفاتها"

ويرى بعضهم أن السيادة لها معن:

- سلبي: بمعنى إنكار كل مقاومة أو تقييد للسلطة العامة من خارجها.

- إيجابي: بمعنى عدم الالتزام والتقييد إلا بمحض إرادتها والقدرة فوق العادية لفرض سلطتها على أفرادها. (ماريتان: د ت، 149-154)

وأول من أدخل هذا اللفظ في الفقه الفرنسي هو "جون بودان" في القرن السادس عشر حيث اشتدت السلطة المركزة للملك على حساب سلطات الأمراء الإقطاعيين، و قد أراد "بودان" بهذا اللفظ وصفا قانونيا لواقع سياسي، فربط السيادة بالملك دون مشاركة الأمراء الإقطاعيين أو البابا الذي يمثل السلطة الروحية آنذاك، فالتصقت بالدولة كصفة خاصة بها تبعا لالتصاقها بشخص الملك الذي أستبد بها إلى آخر حدود الإطلاق. (ليلة: 1971، 206-207)

ولما انتشر الفكر الثوري نتيجة للاضطهاد الذي عانته بعض الطبقات الشعبية و الفلسفات القرنين السابع عشر والثامن عشر تم نقل السيادة من الملك إلى الشعب أو الأمة، وطالب الفلاسفة والمفكرون بتقييد سلطان الملوك طالما أنهم ليسوا أصحاب السيادة. (نسيب: 1998، 110-110)

لكن هذه الفلسفات لم تتبلور و تكتمل إلا في فكر "جان جاك روسو" "J.J.ROUSSEAU"

الذي أسس مع "لوك" و آخرون للنظريات الديمقراطية التي ترجع السيادة للشعب بوصفه كتلة واحدة لا تقبل التجزئة أو مجموعة من المواطنين لكل منهم جزء مقسوم، وبرزت على هذا الصعيد نظريتان مهيمنتان على فكرة السيادة لكل منهما منطلقاتها ونتائجها، هما نظرية سيادة الأمة ونظرية سيادة الشعب. (ليلة: 1971، 207-208)

أ- نظرية سيادة الأمة: يرد بعض الباحثين هذه النظرية إلى "جون" ولكن بعد سجال كبير بين

المفكرين اتضح أنها من إبداع رجال الثورة الفرنسية مستلهمين فكرة الأمة ككائن معنوي من العقد الاجتماعي لـ"روسو" الذي سماها الإرادة العامة، فلم يغيروا مضمون السيادة عما كان عليه قبل الثورة بل عوضوا الملك بالأمة، فالبرجوازية أرادت أن تحل محل الملك والنبلاء باسم الأمة مع استبعاد الشعب الذي كان أيضا خطرا على عقيدتها.

إن السيادة وفقا لهذه النظرية هي ملك للأمة باعتبارها شخصا مستقلا عن الأفراد المكونين لها

وهي لا تعني فقط الشعب الذي يمثلها في فترة من تاريخه الحاضر بل تعني كذلك الأجيال السابقة

واللاحقة وما يفسر عنها من أن تمثيل الأمة لا يكون من حق كل فرد من أفراد الشعب وإنما من حق من تتوافر فيهم الشروط معينة. (رباط: د ت، 339)

ويعتبر "سييز" أن شأن السلطة يكون لذوي الكفاءة والقدرة وهم النخبة من الشعب فكل سلطة خارج علاقة التمثيل تعتبر غير شرعية، كما أن الممثل يتصرف وفقا لضميره لا حسب ما يمليه عليه الشعب. (نسيب: 123، 1998-124)

وهو يقسم المجتمع إلى فئتين:

**الأولى:** تضم مجموع أفراد الأمة لهم مصالحهم لكنهم غير مؤهلين لممارسة السيادة.

**والثانية:** تتضمن الصفوة المخلصة والمجردة من الأهواء والمؤهلة لممارسة السيادة نيابة عن الأمة.

(السميع: 1988، 93)

ويرى "بيرديو" أن السيادة المملوكة للأمة تشكل شخصية قانونية متميزة عن الأفراد المكونين لها مما يعني أن التعبير عنها لا يكون بمجموع الإرادات المنفردة بل بإرادة الأمة مجتمعة.

(BURDEAU :1976,229)

يترتب عن الأخذ بهذه النظرية عدة نتائج أهمها:

- 1- وجوب مراعاة ممثلي الأمة لمصالح الأجيال المقبلة ومكاسب الأجيال الماضية.
- 2- لما كانت الأمة شخصا معنويا فهي بحاجة الأشخاص يمثلونها في ممارسة السيادة مما يحتم الأخذ بالنظام التمثيلي (النيابي)، فمبدأ سيادة الأمة لا يمكن كل الأفراد من ممارسة السلطة مباشرة لأنهم لا يملكون أي جزء من السيادة يعطيهم هذا الحق.
- 3- يعتبر الانتخاب وظيفة وليس حقا لأفراد الأمة، مما يجيز لهذه الأخيرة تقييد هذه الوظيفة بشروط معينة تضمن الاختيار الأمثل لممثلي الأمة.

الممثل أو النائب المنتخب يعتبر ممثل الأمة بأكملها لا ممثلا لناخبيه أو دائرته الانتخابية فقط فالنظرية تحرر إرادة النائب من الخضوع لإرادة ناخبيه وتجعله يسعى لتحقيق الصالح العام وليس

المصالح الخاصة فالناخبون ليس لهم الحق في منح وكالة إلزامية للنواب لأنهم وكلاء للأمة جمعاء ككائن جماعي يعجز عن التعبير عن نفسه.

ب- نظرية سيادة الشعب: يختلف الباحثون حول النظرية لمن ترجع وكذا هل هي أسبق أم

ظهرت لسد ثغرات نظرية سيادة الأمة. (البدراوي: 2000، 11)

وتتفق معها في إرجاع السيادة لأساس بشري لكنها تختلف عنها باعتبار الشعب منظورا إليه

كمجموعة من الأفراد مشتركين في السيادة، حيث يراها أغلب الفقهاء من إنتاج "جون جاك روسو"

"J.J.ROUSSEAU" مستدلين بقوله في العقد الاجتماعي "لو فرضنا أن الدولة مكونة من عشرة

آلاف مواطن فإن كل مواطن يملك جزء من عشرة آلاف جزء من السيادة". (ROUSSEAU: S D, 61)

فهي تتوزع على جميع أفراد الشعب دون تمييز بين حكام ومحكومين، ولكن التساؤل يثور حول

ماهية الشعب المقصود هل هو الشعب بمفهومه الاجتماعي أم الشعب بمفهومه السياسي؟ والإجابة

تقررهما وسيلة التعبير عن السيادة وهي الانتخاب، والتي لا يتمتع بها إلا الشعب بمفهومه السياسي.

يترتب عن الأخذ بهذه النظرية عدة نتائج من أهمها:

1- تجزئة السيادة بين أفراد الشعب يمنحهم حق ممارسة السلطة حيث تبدو النظرية أكثر ديمقراطية

من الأولى فالشعب يمكن أن يمارس السلطة لوحده كما تقضي الديمقراطية المباشرة أو يشاركه فيها

الممثلون كما تقضي الديمقراطية شبه المباشرة، و هذا لا ينفي أن الشعب قد يقرر في ظلها أن السلطة

لا يمارسها مباشرة بل عن طريق ممثليه. (الحو: 2000، 75)

2- إن هذه السلطة المباشرة تعترضها عقبات قانونية وواقعية تجعلها صعبة إن لم تكن مستحيلة

التطبيق مما يحتم تفويضها عن طريق الانتخاب الذي يعتبر وفق هذه النظرية حقا لا واجبا مثل بقية

الحقوق السياسية، مع عدم جواز تقييده بشروط خاصة إلا ما كان من الشروط التنظيمية العامة التي

يجب أن لا تبنى على أساس التفرقة بين أفراد الشعب ماليا أو علميا...الخ

إن الممثل مرتبط بناخبيه مما يجعله خاضعا لهم وملبيا لمصالحهم ولو على حساب المصلحة الوطنية وبالتالي لهم الحق في إملاء شروط واجبة النفاذ من قبله وإلا تعرض للعزل.

### تقييم النظريتين :

✓ يمكن لممثلي الأمة أن يستبدوا بالسلطة بإتيانهم أعمالا تعبر عن الإرادة العامة للأمة في زعمهم بحيث لا يجوز اعتراض عليها وهي تضرب الحريات الفردية في العمق، مما يبرز الاستبداد الذي يتنافى مع جوهر النظرية خاصة وهي تبدو متلائمة مع مختلف الأنظمة السياسية المتعارضة بما فيها النظام الديكتاتوري. (خليل: د ت، 20)

وكذلك الأمر مع سيادة الشعب فهي لا تحول دون وقوع الاستبداد من جانب الممثلين لوجود عوائق مادية و قانونية تجعل استخدام أسلوب العزل صعبا وعسيرا. (ليلة: 1975، 218)

✓ بالرغم من خلاف الفقهي حول نشوء النظريتين والنتائج المختلفة لكل منهما إلا أنهما تتفقان في أصلهما إذ تعتبران السيادة ملكا لمجموع أفراد الشعب كوحدة واحدة أو كمجموعة من الأجزاء، وتهدفان للقضاء على الاستتار بالسلطة و الاستبداد بها و حماية الحقوق و الحريات العامة، وقد أديا دورا كبيرا في تاريخ الشعوب المعاصرة، لكن الواقع أن الرواج الفقهي لهما لم يشفع لأي منهما بالإنفراد بالسلطة في الدولة مما حدا بالمشرع الدستوري في مختلف البلدان إلى تبني مفهوم مزدوج للسيادة . (نسيب: 1998، 145)

✓ إن مفهوم سيادة الشعب لا يمكن تطبيقه في الواقع الحديث بسبب ظاهرة التخصص وتقسيم العمل وغياب التفرع مما أدى إلى إفراغ مبدأ السيادة من محتواه، وجعل آلية السيطرة الجديدة على الحكم تقوم على الأحزاب السياسية والانتخاب الدوري والإعلام والرأي العام. (العزي: 1987، 93-94)

7- السلطة و السياسة: مصطلحان وثيقا الصلة، وعندما نحاول تمييز مفاهيم بهذه الدرجة من

الترادف، غالبا ما نقع في الإبهام، بدل أن نتوصل إلى الوضوح المنشود، من هنا نتبنى التعريف الآتي لهذين المفهومين: السياسة هي الجانب التطبيقي من السلطة.

ولقد سمحت دراسات حديثة لبعض الباحثين بأن يحيطوا بالعوامل التي تضيف على المؤسسة طابعا سياسيا، وتطرح هذه الدراسات إجمالا فرضية، مفادها أنه بقدر ما تكون المؤسسة معقدة، يتعاضم فيها دور العامل السياسي، ولقد لخص "ميلز" "MELS" (1980) هذه الأبحاث مركزا على العناصر الخمسة الآتية ومؤكدا أن السياسي يلعب دورا هاما بقدر ما تكون / يكون:

1-الموارد جديدة، غير شكلية ومحددة.

2-الأهداف مبهمة ومعقدة.

3-القرارات مبهمة وتقود إلى الاختلاف و التباعد و الحيرة و تتطلب أوالية إستراتيجية مديدة.

4-التكنولوجيا والمحيط معقدين.

5-التغيير عميقا.

ويمكن الإشارة إلى أن ميلز يؤكد على أن المؤسسات الراهنة تقترب أكثر فأكثر من هذه الموصفات (المذكورة)، و يغلب، بالتالي طابعها السياسي على طابعها العقلاني، والأصح القول إنه لا بد لفهم المؤسسات الحالية من التركيز على عقلانيتها السياسية، وليس على العقلانية الكلاسيكية التي عرفتها، من قبل في المرحلة الماضية.

(ليفيك، موران: 1991، 86)

رابعا: طرق ممارسة السلطة.

1- ممارسة السلطة عن طريق القهر والعنف: تمارس السلطة بواسطة القهر والعنف أي تفرض

السلطة عن طريق استخدام القوة والسيطرة، وتعد تلك الوسيلة قانون أولئك الأكثر قوة الذين يجبرون الضعفاء على الخضوع لهم، ولا شك أنها نتيجة لعدم تعادل القوى واستخدام تلك القوة المادية يتخذ مظهرين هما:

(مهنا: د ت، 151)

- القوة الطبيعية أو الجسدية: وهي الصورة البدائية أو النظرية للقوة فالأشد عضلا وأقوى بنيانا

في عصابة الأشقياء والمجرمين تمسك قيادتهم و يجبرهم على الخضوع له وتتجلى هذه الصورة في

الدول الحديثة في مؤسسات الجيش والسلطة السياسية، وفرضها على سائر الجماعات الأخرى وتبرز هذه الصورة بوضوح في الدول المتخلفة حيث من يسيطر على هذه المؤسسات يسيطر على السلطة السياسية في الدولة.

**ب- القوة الاقتصادية:** فالذي يسيطر على السلع والمواد اللازمة لمواصلة حياة الإنسان ويتحكم فيها يعطي ويحرم إنما هو في الحقيقة يستطيع أن يسيطر على الآخرين، والتاريخ يؤكد ذلك فالطبقة التي حازت وسائل الإنتاج ومصادر الثروة هي التي مارست السلطة السياسية، ومن هنا ينشأ الارتباط الوثيق بين القوة الاقتصادية والقوة السياسية فعندما كانت الأرض هي وسيلة الثروة الأساسية كان من يمتلك الأرض يحكم الجماعة فالإقطاعي الذي ملك الأرض ملك كل شيء عليها من إنسان وحيوان، ومارس السلطة السياسية في الجماعة وعندما أصبحت التجارة والصناعة مساعدة لثروة استقرت السلطة السياسية في يد الطبقة البرجوازية الجديدة التي ملكت قوة الإنتاج. (بو شعير: د ت، 72-73)

**2- ممارسة السلطة بواسطة الإقناع:** أما الوسيلة الثانية فهي وسيلة الإقناع الحر وضرب المثل وتقديم النموذج وتزداد قوة السلطة دائما و يزداد استقرارها كلما زاد قبولها اختياريا عن طوعية والحياة في المجتمع هي تلك التي جعلت من الضروري أن توجد سلطة تضمن النظام، وتوفر العمل المستمر وتنسيق العلاقات بغية تحقيق مصلحة المجتمع فإذا ما عايشت الهيئة الحاكمة جماهير الشعب، و عملت على تحقيق مصالحه و تنفيذ مطالبه فإنها تحوز على رضائه في هذه الحالة تصبح سلطة قانونية مشروعة تقوم على رضا المحكومين وقبولهم لها.

مما لا شك فيه أن الرضا بالسلطة والإقناع بها مسألة هامة بالنسبة لبقائها وهيمنتها على المحكومين لأن القوة المادية وحدها لا تكفي دائما للخضوع للسلطة وإطاعة أوامرها وإلا كان لزاما على الهيئة الحاكمة أن تضع شرطا وراء كل مواطن ثم تقوم بوضع شرط آخر وراء الشرط الأول، وذلك

لأن انعدام الرضا والاقناع بالسلطة يزعزع ثقتها حتى في حراسها ولهذا فإن السلطة في الحقيقة ترتكز على ثقة الخاضعين لها أكثر من اعتمادها على إرادة الحاكمين. (عبد الله: د ت، 33-34)

وتختلف السلطة عن الإقناع ويتمثل الإقناع في أن أحد الأشخاص عن طريق الحجة أو البرهان يؤثر في القرارات التي يتخذها أحد الأشخاص أو السلوك الذي يؤديه ومن ذلك يتبين أن السلطة تتفق مع الإقناع من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الرغبة في الطاعة، وفي الواقع تختلف السلطة عن الإقناع فالفرد عندما يريد الوصول إلى هدف محدد يجد أمامه عادة عدد من السبل التي توصل إلى ذلك الهدف، ولا بد أن يطيل التفكير فيها، ويقيم كل منها قبل أن يختار سبيلا ولكن الفرد في حال الإقناع يتأثر بالحجج أو البراهين التي يأتي بها شخص آخر في عمليات التقييم والتفكير وإصدار الأحكام والاختيار، أما إذا كان خاضعا للسلطة فلا يستخدم المعيار الرسمي الذي يحمله كأساس للاختيار. (الجوهري: 1982، 114-115)

#### خامسا: التطور التاريخي والسياسي لظاهرة السلطة.

✚ الفلسفة اليونانية القديمة: وضع الإغريق الأسس التي قام عليها بعد ذلك الفكر الغربي وكانت عقليتهم سياسي وتدور أفكارهم حول الحرية والتي مبعثها أن حياة اليونانيين السياسية كانت تقوم على نظام إقليمي أدى إلى تمتع الأفراد بقسط وافر من الحريات لاسيما حرية الفكر.

❖ أفلاطون "Platon" ( 427 - 347 ق.م): انطلق "أفلاطون" من كتابه "الجمهورية" إلى

مجتمعه المثالي الذي افترض أنه يقوم على أساس تقسيم العمل فهناك المزارعون، والتجار والصناع والفلاسفة، واستنتج من ذلك أنه لا مناص من ترك إدارة شؤون مدينته الفاضلة للفلاسفة دون ما عداهم، و هي فاضلة لكونها تقتصر شؤون الحكم على الفلاسفة تبعا لكون الفضيلة هي المعرفة، فهي الفرد المستنير الذي لا حاجة إلى قانون أو عرف أو تقاليد يهتدي بها، و من هنا كان أصلح الحكومات عنده في أقلها عددا نظرا لكون أكثر الناس لا يعلمون.

وميز "أفلاطون" بين الحكم الدستوري والحكم الاستبدادي، ويستند هذا على التمييز بين الحكم

لصالح المجموع أو الحكم لصالح طبقة اجتماعية اقتصادية معينة. (رشوان: 2012، 87)

❖ أرسطو "Aristote" (384-322 ق.م): يفرق "أرسطو" بين الدولة والحكومة: فالدولة في

نظره هي مجموع المواطنين، أما الحكومة فهي الفئة التي تأمر و تنظم أمور الدولة و تتولى الإشراف

على الوظائف العامة، وإن معالجة أرسطو لمشكلة السيادة في الدولة تحمل طابع الواقع المحسوس، إذ

أنه لم يذهب بعيدا مثلما فعل أفلاطون في البحث عن مكانها الفعلي أو مكانها الذي ينبغي أن تكون

فيه وإنما أشار إلى نظرة الديمقراطيين والمستبددين على السواء، فقال أنها السلطة العليا التي يصبح

الحاكم بامتلاكها صاحب القوة الآمرة، وتصبح قراراته تبعا لذلك قرارات عادلة واجبة التنفيذ، وقد أدى

به تقديره لجوهرية السلطة ذات السيادة في الدولة أن جعلها نقطة التمييز بين أنواع الدساتير، وجعل

الهيئة التي تتولى الحكم في الدولة وتملك السلطة ذات السيادة هي الدستور نفسه.

وإذا كان "أرسطو" في إسناده السيادة للكثرة بدلا من القلة المختارة قد فضل المعرفة العامة على

خبرة المتخصصين، فهو لا يتمادى في هذا المنطق إلى نهايته، ولكنه يدخل في مناقشة مشكلة السيادة

عاملا آخر غير شخص وهو القانون - فهو يعطي للقانون السلطة العليا التي تسمو على سلطة

أشخاص الحاكم سواء أكانوا أفرادا أم هيئات ويقول أرسطو إن القوانين الموضوعية وضعا صحيحا

يجب أن تكون صاحبة السيادة الأعلى والنهائي، أما الحكم الشخصي سواء باشره شخص واحد أو

هيئة من الأشخاص فيجب أن تكون لها السيادة فقط في تلك الأمور التي لم يستطع القانون أن يصدر

عنها بيانا دقيقا.

ولقد ميز "أرسطو" في الدولة الحديثة ثلاث هيئات أساسية تتركز فيها السلطة وهي:

الهيئة التشريعية، والهيئة التنفيذية، والهيئة القضائية، وقد رأى ضرورة الفصل بين اختصاصاتها وعدم تركيزها في يد واحدة وهذا يدل أن أرسطو كأستاذة أفلاطون إلى ضرورة توازن السلطات، ويرجع له الفضل في تحليل هذه الظاهرة والتعمق فيها. (أبو الغار: د ت، 203 - 205)

### السلطة في النظريات التعاقدية:

❖ **توماس هوبز "THOMAS HOBBS" (1679-1588):** يرى "هوبز" أن حياة الفطرة كانت عزلة و أنانية ثم صراعا أدى للفوضى و قانون الغابة، ففكر الإنسان للخروج من ذلك فاهتدى لفكرة العقد الذي يتضمن اتفاق الناس عن على تنازلهم عن كل حقوقهم لشخص مختار من بينهم دون قيد أو شرط وليس طرفا في العقد، مع إطلاق سلطانه وعدم الثورة عليه مهما كانت النتائج فذلك أرحم لهم من حياة الفوضى فنشأت السلطة والدولة.

- إن تنازل الأفراد عن حقوقهم لشخص الحاكم كان كليا لان إبقاء جزء منها يعني إبقاء الطبع الأناني الذي هو سبب شقاء حياة الفطرة ومنه تكون سلطة الحاكم في الدولة مطلقة.

- إن العقد علاقة بين طرفين لكن في هذا العقد الافتراضي الحاكم لم يكن طرفا فيه عند قيام الدولة وعند وجوده ذاب الأفراد في الدولة ولم يعد لهم وجود، و بقيت السلطة المطلقة للحاكم وإن لم تكن على أساس ديني بل عقدي. (السميع: 1988، 76)

❖ **جون لوك "JOHN LOCKE" (1704-1632):** انطلق لوك من أن الإنسان عقلاني رشيد ومن ثم يمكن الثقة به لتقييم شرعية الحكومة وهي بصدد القيام بمهامها في إعداد التشريعات و الإدارة، وتطبيق قوانين الدولة.

ومن الناحية المثالية، فإنه ينبغي أن يكون هناك حرية تامة، وبالتالي لا توجد حكومة، ولكن الأفراد العقلانيين يدركون مزايا تنظيم حكومة، فهي بدون تمييز تستطيع أن تسوي المنازعات بين المواطنين، كما أنها ضرورة لممارسة العلاقات الخارجية مع الحكومات الأخرى في عالم ليس كلية

عالما عقلانيا رشيدا، كذلك فالحكومة سلطة ضرورية لتطوير نظم التبادل النقدي والبقاء عليها بما يسمح بتراكم الثراء المادي. (جالبريت: 1985، 239)

إن حياة الفطرة عند "لوك" كانت سعيدة تتميز بالحرية والمساواة في ظل القانون الطبيعي الملهم للأفراد في إدراك الخير والشر، لكن طموحهم نحو الأفضل غير محدود، فتأقوا إلى حياة أحسن وأكثر تنظيما ففكروا في إنشاء سلطة تقوم بتنفيذ القانون الطبيعي وتحقيق العدالة في ظل هذا التنظيم الجديد، وكانت وسيلتهم في ذلك العقد.

تنازل الأفراد في هذا العقد عن بعض حقوقهم فقط لإقامة السلطة، وإن طرفي هذا العقد هما الأفراد و الحاكم و أن على هذا الأخير احترام إرادة الأفراد وباقي حقوقهم وإلا حق لهم فسخ العقد أو الثورة عليه وعزله.

يمتاز هذا العقد بأنه عقد سياسي مزدوج فهو عقد جماعي يتحد الأفراد بموجبه في ظل جماعة سياسية كما هو عقد شخصي هدفه منح السلطة لشخص الحاكم لتتحول هذه الجماعة السياسية إلى دولة. (الخطيب: 1999، 79)

❖ جون جاك روسو "JEAN-JACQUES ROUSSEAU" (1712-1772): في كتابه "أصل عدم المساواة بين الناس" يرى روسو أن الفطرة كانت حياة مثالية قائمة على المساواة والحرية لكن باكتشاف الزراعة والصناعة وظهر الملكية الفردية والتنافس على الكسب الذي أدى إلى التفاوت وعدم المساواة بين الناس وبالتالي إفساد حياة الفطرة بالحروب والنزاعات خاصة بين الفقراء والأغنياء، فكان لابد من وسيلة طبيعية للعودة إلى حياة الفطرة في ظل هذه التحديات الجديدة، عن طريق العقد.

وفي كتابه "العقد الاجتماعي" يبين كيفية إبرام هذا العقد بحيث يتناول الأفراد عن حقوقهم الفردية كاملة لمصلحة الجماعة فتكونت من تلك الإرادة الفردية إرادة جماعية مستقلة هي الإرادة العامة، فأطراف العقد هما الأفراد مستقلين والجماعة (الإرادة العامة) التي يفترض قيامها ودخولها في العقد.

تعتبر هذه النظرية أقرب إلى التعبير عن هذه العلاقة بين الحاكم والمحكوم.

- يتصور "روسو" أن الأفراد استعاضوا أو استبدلوا بحقوقهم التي فقدوها حقوقا وحریات مدنية تحت حماية الإرادة العامة كما يجب قيام سلطة تغلو الأفراد وتتجسد فيها هذه الإدارة العامة.

- إن إطلاق سلطة الجماعة لا يتعارض مع حقوق وحریات الأفراد، لكونها مجردة عن نزوات.

**نقد هذه النظريات:** أسهمت هذه النظريات خاصة نظريتي "لوك وروسو" في إرساء مفهوم السلطة الشعبية والقضاء على الاستبداد، وكانت مصدر وحي رجال الثورة الفرنسية، وقد ترجمت أفكار "لوك" و"روسو"، و في الدساتير المختلفة وإعلانات حقوق الإنسان، إلا أن ما يعيها هو قيامها على الخيال والإفتراض إذ نجد "روسو" في كتابه "العقد الاجتماعي" يقول أي أفترض، كما أن إبرام العقد يتطلب شروط معينة "JE SUPPOSE" على رأسها وجود أطراف هذا العقد وجودا حقيقيا لا مجازيا، إضافة إلى أنه إذا قامت دول معينة بمقتضى هذا العقد المفترض والرضا الشعبي فلا يمكن إغفال قيام دول أخرى كثيرة على الإكراه والدين وعلى عوامل أخرى. (بنشوري: 2016/2017، 15-16)

### 3- السلطة في فكر العصر الحديث.

✚ كارل مارك "KARL MARX" (1918-1983): نهج "ماركس" منهاجا علميا في تفسير بعض الظواهر الاجتماعية، وهي السلطة و الملكية المطلقة، و كشف عن علاقة السببية بينها وعن الحتميات العلمية التي تجري هذه الظواهر في علاقتها على مقتضاها، فقد ميز ماركس بين السلطة السياسية باعتبارها السلطة التي تنظمها طبقة معينة بقصد إكراه طبقة أخرى، باعتبار قيامها مرتببا بنظام الملكية الفردية والنظام الطبقي معا.

ونادى "ماركس" بضرورة إزالة الطبقات ، وذلك بسيطرة البروليتاريا على السلطة بالعنف والقوة وأن الديمقراطية الغربية، التي تهدف إلى الحرية السياسية تعتبر ديمقراطية ناقصة لأن الديمقراطية المكتملة هي الديمقراطية التي تتمثل في التمتع بالحقوق الاجتماعية والتحرر الاقتصادي.

ويستدعي الأمر قيام طبقة البروليتاريا بثورة تقضي بها على طبقة الملاك، وتستولي على عملي الإنتاج وعندئذ يضمحل نظام الدولة، ويستسلم الروح تلقائياً تبعاً لزوال سبب نشأته، إذ لم تعد ثمة حاجة إلى سلطة سياسية، باعتبارها أداة القمع في يد طبقة موجهة ضد طبقة أخرى، ويحل محلها في المجتمع الشيوعي النهائي مجرد إدارة للأشياء المشتركة، وقد أدى هذا الفكر إلى التمييز بين السلطة السياسية الحكومة كأداة لقمع الأفراد، و بين إدارة الأشياء - أي إدارة الإنتاج في المجتمع الشيوعي عند غاية المنتهي فالأولي حكم الأفراد، والثانية تدير الأشياء . (رشوان: 2006، 110)

✚ هيربرت سبنسر "HERBERT SPENCER" (1820-1903): تتطور المجتمعات

في حركة مستمرة من المجتمعات البسيطة إلى المستويات المختلفة من المجتمعات المركبة، وفي المجتمعات البسيطة يعمل الناس نفس الأعمال، بينما يسود المجتمعات المركبة التخصص والتعاون المتبادل وأول خطوة للخروج بالمجتمع من حالة التجانس إلى اللاتجانس واختلاف العناصر تتصف بطابع ديني، فهناك رجال الدين من ناحية ومن عداهم من ناحية أخرى وتتفصل الكنيسة عن الدولة ثم تتعقد الدولة فتتوزع مصالحها بين الوزراء والمديرين والرؤساء الإدارات والمصالح.

كذلك الحال بالنسبة للكنيسة حيث يتعقد نظامها، ويشمل طبقات ودرجات مختلفة، ويظهر بجانب هذا التدرج انفصال آخر بين المذاهب المختلفة، وما يتبعها من اختلاف في الطقوس والشعائر ويزداد هذا الاختلاف والتباين كلما تقدم المجتمع في التدرج والرقى.

وتصور سبنسر التطور في نموذجين النموذج العسكري، والنموذج الصناعي ويتكامل النموذج العسكري عن طريق استخدام القوة والقهر، ويكون القائد العسكري هو القائد السياسي، ويعتبر النشاط الصناعي فرعي بالنسبة للمرحلة الحربية، ثم يتحول المجتمع من تلك المرحلة إلى المرحلة الصناعية ويقوم هذا المجتمع على تقسيم العمل، وفيه يسود العلماء والمهندسون ورجال الصناعة ويظهر هنا

البناءات الديمقراطية، ويتحرر الفرد من قهر الدولة، ويقوم التكامل في المجتمع الصناعي على أساس التعاون التطوعي.

ويستطرد سبنسر بأن الحكومة قد نشأت نظرا لأن المجتمع لا يستطيع أن يؤدي وظائفه بدونها وهي تتكون من ثلاثة عناصر هي: القائد، وجماعة الأقلية، وهي هيئة استشارية يستعين بها القائد، ثم الأغلبية من العامة الذين يخضعون لحكم القائد وسيطرته ويرى أن الدولة شيء لم يكن موجودا في أيام الرجل البدائي، ويأمل أن يعود ذلك اليوم حتى يزول وجود الدولة . (رشوان: 2006: 110-111)

✚ أميل دوركايم "ÉMILE DURKHEIM" (1858-1917): حاول دوركايم معالجة موضوع السلطة في كتابه "أخلاقيات المهنة والأخلاق المهنية" فيتوصل إلى أن كل شكل من أشكال النشاط الاجتماعي لا يمكنه أن يعمل ويحقق أهدافه دون الاستناد إلى نظام أخلاقي، إذ لا شك أن لكل فرد اهتمامات و مصالح فردية تختلف عن تلك التي تهتم الجماعة وتشغل بالها، من أجل ذلك كان لابد من وجود نظام يلزم الفرد باحترام مصالح الجماعة و الالتزام بقواعد محددة، وهذا يدور في محور النظام الأخلاقي، هذا النظام الذي يضع الأحكام والقوانين التي تحدد ما ينبغي أن يقوم به الفرد، وعدم الإخلال بالمجتمع الذي يعتبر جزءا منه.

والسلطة في علاقتها بالإنسان لا تعتبر دعامة للحياة الأخلاقية فقط، ولكنها تقوم بوظيفة أساسية في تكوين السلوك والشخصية بصفة عامة، فالعنصر الضروري للسلوك هو القدرة على القمع والردع، وإلى جانب القواعد الأخلاقية التي يؤكد "دوركايم" على أهميتها فإن هناك القانون الذي يعتبر من الوسائل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التضامن الاجتماعي ولا شك أن القانون والقواعد التشريعية يعتبر أن سمة من سمات الدولة السياسية التي تحاول أن تتخذ كل الإجراءات الممكنة لتحقيق الاستقرار والتوازن في ربوع المجتمع. (أبو الغفار: د ت، 283)

✚ ميشيل فوكو "MICHEL FOUCAULT" (1926-1984): يمتلك شهادة نظرية

مغايرة للسلطة، والثابت أن "فوكو" لا يسعى من اهتمامه بهذا المفهوم إلى بناء نظرية تجريدية متكاملة ونسقية، لأن سؤال الماهية لديه: "ما السلطة؟" لا يدخل في قلب انشغالاته، بل إنه يستعيز عنه بالتساؤل عن الكيفية التي بها تتحبس السلطة إلى الوجود، فلا وجود لسلطة إلا وهي ممارسة، من هنا هدم "فوكو" مسلمة أن السلطة شيء قابل للتملك، وأنها ترتبط بالدولة والقوانين كما هو الحال مع المنزع الليبرالي أو المنظور الطبقي الماركسي وعليه فالمساءلة الفوكوية للسلطة، جوهرها العمل على تحديدها من خلال كشف آياتها وآثارها وعلاقاتها داخل المجتمع وهنا أصبح الحديث عن "ميكرو السلطة" الذي يجعلها حاضرة حتى في أكثر الأشكال هامشية -إن السلطة- بهذا المعنى لا تتضبط بما هو سياسي، بل تتجاوز حيز السياسي وتحوله باستمرار.

إن مفهوم السلطة عند "فوكو" يختلف كثيرا عن النموذج الاجتماعي الذي بلوره "إيميل دوركايم"

"EMILE DURKHEIM"، والذي يرد فيه الظاهرة الاجتماعية في كليتها إلى نوع من السلطة

الضابطة الملزمة سواء كان ذلك على مستوى السلطات الحاكمة أو على مستوى السلطات الدينية والأسرية، وعن النموذج القانوني الذي يربط بين السلطة والشرعية، ويردهما دوما إلى دور الحكومة

المركزية وما ينبثق عنها من تشريعات، أو عن النموذج الماركسي "MODELEMARXISME".

الذي يعبر عن دور الطبقة الاجتماعية التي تمتلك غير جهاز الدولة سلطة القرار وسلطة

الاستخدام الأمثل لقوى الإنتاج. (بن جيلالي: 2016، 02-06)

✚ ميشيل كروزيه ("MICHAEL CROZIER" 1922-2013) : إهتم ميشيل عند

دراسته لظاهرة البيروقراطية وعلاقات السلطة بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات الاجتماعية

المهنية داخل النسق الاجتماعي، وقد استطاع أن يحلل علاقات السلطة على أساس إستراتيجيات

الإفراد والمجموعات داخل بحثين:

البحث الأول: يتمثل في دراسته لووكالة المحاسبة لمدينة باريس.

البحث الثاني: فيتمثل في دراسته لثلاثة مصانع، وقد توصل إلى أن مصدر السلطة يعود إلى

إحتكار المناصب بالدرجة الأولى، وإلى المناصب العليا في التنظيم الهرمي.

ويرى كروزيه أن السلطة تبنى على أساس مقدرة الفاعل على التحكم في مناطق الشك، أي

المناطق الغير محددة في الإطار الرسمي داخل النسق، والملاحظة أن هناك علاقة طردية بين منطقة

الشك ومقدار السلطة الناتجة عنها، ويبدأ الفاعل حسب كروزيه في بناء إستراتيجية على الرهانات

القابلة للتحويل وفق المعنى الذي يعطيه لها، وعلى حسب طريقة أو قواعد اللعب القابلة للتغيير

والمستعملة لإبقاء السيطرة على الرهانات. (مداس: 2002، 49)

### سادسا : مصادر السلطة.

يميز رجال الإدارة بين عدة مصادر وأشكال للسلطة فمنهم من يرى أن السلطة تستمد من

المركز الرسمي والقوانين و الأنظمة، ومنهم من يرى أن السلطة تستمد من خبرة المدير وكفاياته الفنية

ومنهم من يرى أنها تستمد من نزاهة المدير و إخلاصه و حماسته وفيما يلي توضيح لمختلف هذه

المصادر: (الصالح: 2011، 37)

أ- المصدر الرسمي (السلطة الرسمية): وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر بالسلطة

الرسمية التي يستمدها صاحبها من خلال الوظيفة التي يشغلها ضمن سلسلة من الأوامر التنظيمية

داخل المنظمة، وهذه السلطة تخول فرض العقوبة و المكافآت للحصول على الطاعة والامتثال كوسيلة

للرقابة والسيطرة على العمل. (عريبات: 2008، ص)

أما هنري فايول "FAYOL" فقد عرف السلطة الرسمية: وهي السلطة المستمدة من المركز

الوظيفي وهذا المصدر يعطي شاغل الوظيفة الحق في إعطاء الأوامر وتوجيه سلوك العاملين ومنح

المثوبات وإيقاع العقوبات بصرف النظر عن صفاته الشخصية وهذه السلطة عادة ما تتدرج من أعلى إلى أسفل، ويستمد كل مستوى وظيفي سلطته بالتقويض من مستوى وظيفي أعلى والمصدر الآخر.

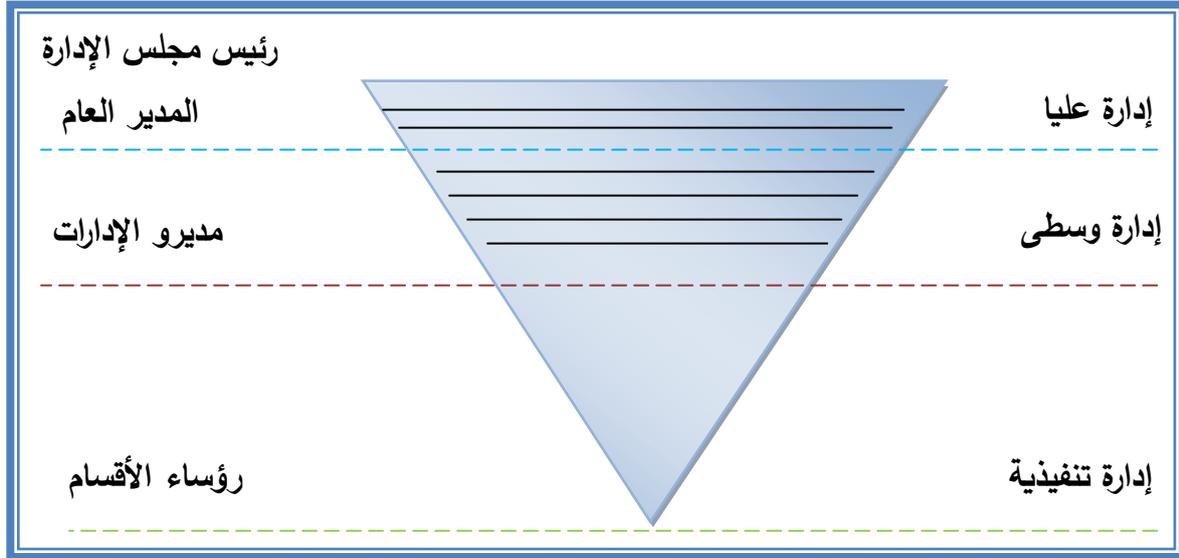
(أبو شيخة: 2001، 174)

وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر بالسلطة الرسمية "FORMAL" التي يستمدتها صاحبها من خلال الوظيفة التي عين فيها ويشغلها ضمن سلسلة الأمر التنظيمية داخل المنظمة، وهذه السلطة يمنحها القانون في الجهاز الحكومي، والنظام الداخلي في المنظمات ذات الملكية الخاصة الذي يضعه ملاكها، وهذه السلطة تخول صاحبها فرض العقوبة والمكافآت للحصول على الطاعة والامتثال كوسيلة للرقابة والسيطرة على العمل، ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن العقوبة لكي تتحقق فاعليتها لا بد من أن يكون لدى المرؤوسين خوف من العقاب ولديهم الحاجة في البقاء كأعضاء يعملون في المنظمة، وعدم فصلهم منها وبمشكل مشابه لا تكون المكافآت فعالة ما لم يكن هناك توقع وحاجة لديهم من أجل الحصول عليها.

(عقيلي: 2007، 325)

• **نطاق السلطة الرسمية:** يرتبط ضيق أو اتساع السلطة الإدارية المفوضة للمدير بموقعه في المستوى الإداري في التنظيم ويكون نطاق السلطة كبيرا واسعا في قمة الهرم التنظيمي، ويقل تدريجيا كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ويوضح الشكل كيف يندرج نطاق السلطة من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.

(عباس: 2007، 142)



المصدر: (عباس: 2007، 143)

الشكل رقم (07): يوضح تدرج نطاق السلطة الإدارية

ب - المصدر الغير رسمي: وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر بالسلطة "غير الرسمية" "INFORMAL" ويمكن أن يستمدّها صاحبها من مصادر فرعية متعددة أهمها ما يلي:

1- المصادر الشخصية والذاتية: وما يتضمنه من صفات القائد الشخصية المميزة المحببة للمرؤوسين والتي تشكل مصدرا واسعا جاذبا لمحبة مرؤوسيه وإلزامهم بأوامره وتعليماته كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيههم وتذليل صعابهم في العمل ولقد جرت العديد من المحاولات لتحديد أسس القوة أو السلطة التي تستعمل للتأثير على الآخرين ومن مصادرها ما ذكره سيمون 1957 وهي الثقة و القبول الاجتماعي ويعتبر "PRESTHUS" 1960 العلاقات الحميمة هي المصدر الحقيقي للسلطة أما "GILMAN" 1962 فيتحدث عن السيطرة على المعلومات والتأثير الشخصي ويتحدث "CARTWRIGHT" 1965 عن الهيبة وقوة الشخصية كمصادر للسلطة أو القوة. (أندراوس: 2012، 289)

• الخصائص الشخصية: مثل البطولة والمعرفة والخبرة، وبعبارة أخرى فإن الكثير من الناس يمكنهم الاضطلاع بالسلطة بسبب تمتعهم بوحدة أو أكثر من الخصائص الشخصية مثل الذكاء أو

البطولة ومن خصائصهم الشخصية أو قوة شخصيتهم، فإنهم يتمتعون بحق إعطاء الأوامر وتوجيه الآخرين بشكل حسن و أكثر تأثيرا من السلطة الموكولة إليهم من خلال وظائفهم وهناك الآخرون الذين يعرفون كخبراء في بعض المجالات أو لديهم بعض المعارف التي يطلبها الآخرون ويجعل الآخرين يعتمدون عليهم، ومن خلال هذه الخبرات والمعارف يكونوا قادرين على ممارسة سلطة إضافية.

(العلاق:161،2005)

• **السلطة الشخصية:** وهي قدرة المدير على التأثير في الموظفين كونه مديرا محبوبا ومقبولا وبالتالي يحمل صفات القيادة أي أن يكون قائدا، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يكون قائدا لا مديرا. (حميري: 20، 2010)

2- **قبول المرؤوسين للسلطة:** بموجب هذه النظرية فإن المدير يستمد سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه فالسلطة بهذا المفهوم هي عبارة عن العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبل أحدهم التوجيه من الرئيس أي أن المدير لا يكتسب السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين وإلزامهم بهذه السلطة.

(الطراونة: 90، 2012)

3- **السلطة الشرعية بموجب حق الملكية:** ينص هذا المصدر على أن صاحب المشروع أو مالكة يحق له إصدار الأوامر والتعليمات وإلزام الآخرين على تنفيذها، وذلك كونه له الحرية الكاملة في التصرف في أمواله الخاصة وهذا حق تضمنه القوانين و التشريعات، وأيضا فإنه بإمكان صاحب المشروع تفويض ما يراه مناسباً من الأعمال لمن يرى فيهم الكفاءة والقدرة على ذلك.

(العتيبي، الحواري، خريس:2007، 281)

4- **المقدرة و المهارة الفنية:** وتمثل ما يتمتع به صاحب السلطة من إلمام ومهارة وخبرة فنية في العمل تكسبه احترام وتقدير مرؤوسيه، بما يؤهله لأن يطلب فيطاع ممن يرأسهم احتراما لخبرته في العمل.

5- مهارة التعامل مع الآخرين: الفرد صاحب السلطة الذي يتقن فن التعامل مع الآخرين واكتساب محبتهم لاشك أن ذلك يكسبه قوة التأثير في سلوكهم، ويحصل منهم على الطاعة والامتثال نتيجة هذه المحبة التي يكنها مرؤوسوه له.

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن المصدرين يكملان بعضهما البعض فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تعطيه القوة والنفوذ لأن يكافأ ويعاقب ويحصل على الطاعة، والامتثال من قبل من يرأسهم، كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبولاً من قبل من يمارس عليهم سلطته ويحظى من يعتقد أن السلطة الرسمية تكفي وحدها. (عقيلي: 2007، 325-327)

ولقد صنف "فرنش ورافين" مصادر السلطة إلى خمسة أنواع رئيسية مرتبة تنازلياً حسب أهميتها وتكرار استخدامها من قبل القادة في منظمات العمل المختلفة، ومصادر السلطة هي: (السعود، العساف: 2008، 334)

1- سلطة القانون أو الشرعية : تتضمن الحقوق الرسمية التي يملكها شخص بسبب مركزه أو دوره الرسمي في المؤسسة، لذلك فإن الشخص الذي يملك قوة القانون يكون قادراً على إيقاع العقوبة أو تقديم المكافأة، ويعتمد على إدراك الشخص إن هناك شخصاً آخر له الحق القانوني لتحديد سلوكه. (الطويل: 2006، 280)

2- سلطة الخبرة: استجابة شخص لشخص آخر لأن الشخص الآخر يمتلك خبرة كافية ومهارات متميزة، ومعرفة دقيقة في جوانب العمل، ولأن هذا الشخص يعرف ما لا يعرفه الآخرون ولزيادة هذه السلطة لابد للمدير أن يلتحق ببرامج تدريبية ويتجه نحو المهام المبدعة والخلاقة. (رداح: 1970، 146)

3- سلطة المرجع: منطلق هذه السلطة هو الإعجاب والرغبة في تأسّي شخص معين والتمثل بما يمتلكه من مقومات شخصية تجعل من يتعاملون معه يتقبلون سلطته طواعية كمصدر للإعجاب، ولزيادة هذه السلطة لابد من تنمية العلاقات الإنسانية والشخصية مع الآخرين، وتجنب وضع حلول واضحة للمشكلات كي تكون المسافة بين القائد والتابعين بعيدة بعض الشيء. (الطويل: 2006، 281)

4- سلطة الإكراه أو الإكراه: تعني استجابة شخص لرغبات شخص آخر لأنها ستباعد عنه بعض العقوبات حيث يتعاون الآخرون مع القائد لخوفهم من العقاب في حالة عدم تعاونهم معه والعقوبات قد تكون بدنية أو وظيفية أو نفسية أو قد يلجأ إليها المدير لمتابعة أداء العمل.

( أندراوس وآخرون: 2012، 289 )

5- سلطة المكافأة: تعني استجابة شخص ما لرغبات شخص آخر لأنها ستوفر له منافع وفوائد إيجابية لذا فإن الشخص الذي يستطيع توفير مكافآت يراها غيره ذات قيمة سيكون له سلطة فوق غيره ويقصد بالمكافآت أي شيء ذو قيمة قد يكون المال أو الثناء أو غير ذلك.

(العساف، السعود: 2008، 334)

كما وردت مصادر أخرى للسلطة كسلطة المعلومات وقد تضمنتها سلطة الخبرة وسلطة الاتصال وسلطة الإقناع قد تضمنتها المهارات الشخصية للمدير أيضا ذكر أندراوس سلطة المهنة وقد تضمنتها سلطة الخبرة كما ذكرت الحريري أيضا سلطة العرف والتقاليد، وهي القوة القهرية للقيم الاجتماعية وما يسيطر عليها من عادات وتقاليد وقيم وأعراف وهي سلطة لها كيانها المستقل.

(فراس، الصالح، الداود: 2012، 07)

### سابعا: أنماط السلطة وأشكالها.

تعددت أنواع السلطة حسب تعدد آراء وجهات نظر العلماء ومع ذلك فهي لم تتعارض مع بعضها البعض بل ينظر إليها نظرة تكاملية فمن العلماء من اتخذ سمات شخصية الرئيس محكا لتصنيف أنواع السلطة ومنهم من اتخذ الموقف وطبيعة العمل معيارا للتصنيف ومنهم من اعتبر التكتيك الفني لأسلوب الأداء هو معيار التصنيف.

(رشوان: 2007، 123)

أولا: أنواع السلطة تبعا لسمات الشخصية والعوامل الإيكولوجية وهي:

- السلطة الكاريزمية: وهي التي تأتي من تقديس أشخاص أو معتقداتهم أو شجاعتهم أو سلوكهم وهم مقدسين يعيون أتباعهم مثل : "مارتن كنج لوتر" أو "نيلسون مانديلا" وهؤلاء كما يرى فيبر يأتون إلى الوجود بسبب فشل الصور الأخرى من السلطات.

(أندراوس، معاينة: 2012، 286)

أوهي " السلطة التي تعتمد على الصفات والقدرات والجاذبية الشخصية والخصائص القيادية وقد يقترن بهذا النمط أن القائد الكاريزماتي بطل له نفوذ أو قوى خارقة"، والسلطة الكاريزماتية تتمثل في أبطال الحروب والزعماء وكذا القادة المتميزين ومنهم قادة الثورات الكبرى في الدول المختلفة.

(الأغبري: 2000، 266)

ويترتب على ذلك أن الحركات الكاريزمية قد تكون حركات فوضوية أو ثائرة على النظام الحكومي وقد يسخر القائد الكاريزمي وأتباعه من أي شيء يرتبط بالروتين، فلا يوجد تنظيم فعلي ملزم أو قواعد صارمة تقيد أو تشكل ما يوحي به القائد، إذ يجب تكريس الجهود كلها الرسالة المقدمة ولا يجب تدنيسها بالاعتبارات الدنيوية، ولكن من البديهي أنه لا يمكن أن يتجاهلوا إلى مالا نهاية مطالب الواقع، وبعض الروتين وبعض التنظيم، وبعض الوسائل الثابتة للعرف أو المساندة الاقتصادية، وذلك لأنه وإن كان لا بد من استمرار الحركة فلا بد أن تكون هذه الحركة منظمة. (رشوان، 2007، 138)

• **السلطة التقليدية:** مصطلح أطلقه ماكس فيبر على السلطة السياسية التي تستند شرعيتها من التقاليد الاجتماعية تقليد ماضي الجماعة، ويطيع الناس الرعية أو الشعب لهذه السلطة لكونها تمثل تاريخهم الماضي المجيد، أو هي امتداد واستمرار لهذا التاريخ والتقاليد المقدمة ولاعتقادهم بجدارة الأشخاص الذين يتولون ممارسة السلطة باسم التقاليد، وموضوع الطاعة هنا التقاليد والسلطة (الشخص) التي يمثلها ويجسدها وقد يعود اعتقاد الناس وطاعتهم للسلطة لأن العادة جرت على طاعة هذه السلطة والامتثال لأوامرها أي طاعتها صارت عادة وفي دولة السلطة التقليدية لاجود للقوانين واللوائح التنظيمية المكتوبة ولا إدارة ولا الموظفين الرسميين بالمعنى الحديث، ويستند وظائف الدولة إلى الخدام المخلصين من حاشية الشخص الذي يتولى هذه السلطة ومهام الدولة تتجز حسب شرعية التقاليد والماضي التاريخي المقدس مع غياب العمل العقلاني خاصة في ميدان السياسة الاقتصادية.

(البصير: 2010، 258-259)

وتعتمد السلطة التقليدية في الأساس على عامل السن والمكانة الاجتماعية للفرد ويقبلها أفراد المجتمع كجزء من التقليد، والعرف السائد لديهم والتي تتسم به المجتمعات القبلية البدوية.

(الأغري: 2000، 265-266)

السلطة القانونية أو العقلانية : وهي السلطة التي تخول صاحبها قانونيا في اتخاذ إجراء ما فمدير المدرسة له الحق في التصرف قانونيا في المخصصات المالية للمدرسة لإنجاز بعض النشاطات والفعاليات المدرسية.

(الحيري: 2008، 133)

وهذه السلطة مقبولة لأن مصدرها القوانين و القواعد وتقوم على أسس قانونية وقدرة أصحابها على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، وهنا السلطة القانونية يكون موقعها المركز أو المنصب أو الوظيفة وليس الشخص وتبقى هذه السلطة حتى لو غادر الشخص ذلك المنصب مثل رؤساء الو.م.أ ورؤساء المؤسسات والمنظمات والهيئات.

(أندراوس، معاينة: 2012، 287)

ويعتبر فيبر أن السلطة القانونية هي أكثر أنواع السلطة استقرارا و أكثرها موضوعية ورسدا وفي رأيه أن المجتمع الذي تسيره السلطة القانونية هو مجتمع أكثر رسدا وعقلانية و استقرار، حيث تناول موضوع البيروقراطية ومن صفاتها وجود بناء متدرج من السلطة يأخذ شكلا هرميا، بحيث لا يعقل أن يقوم شخص واحد بإدارة منظمة كاملة وتقوم السلطة العليا بتعيين وترقية الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات المناسبة عن طريق اختيارات خاصة ويتم ذلك في ضوء مجموعة من المعايير الموضوعية وهي كالتالي:

1- هم أحرار بأنفسهم ويخضعون للسلطة فيما يختص بالتزاماتهم الرسمية غير الشخصية فقط.

2- ينظمون حسب هرم وظيفي واضح المعالم.

3- لكل منصب مجال اختصاص محدد بوضوح من الناحية القانونية.

4- يتم شغل المنصب بعلاقة تعاقدية حرة وبالتالي فإن هناك من حيث المبدأ حرية اختيار.

5- يتم اختيار المرشحين على أساس المؤهلات التقنية، وفي الحالات المثالية، ويتم التأكد من ذلك بإجراء امتحان.

6- يعامل المنصب على أن أنه الوظيفة الوحيدة الشاغلة، أو على الأقل الوظيفة الأساسية.

7- يخضع الموظف لانتضباط و رقابة حازمة و منهجية في أداء عمله.

(ماتيسون، ايقانسين: 1999، 233-234)

ثانيا: أنواع السلطة تبعا للموقف وطبيعة العمل.

1- سلطة الموقف: أحيانا يتيح الموقف الفرصة بأن يضع الفرد في موقف السلطة فمثلا إذا

وجد أحد العمال أمرا خطيرا قد يضر زملائه، أو يضر المنظمة التي يعمل فيها كمشاهدته دخانا يتصاعد من أحد المخازن المغلقة على أثر حريق قد نشب فيه، فإن ذلك يعطيه سلطة التصرف في كسر جميع الأبواب والنوافذ لمحاولة السيطرة على الحريق وهو الأمر الذي يعتبر من سلطاته في غير هذا الموقف.

2- سلطة الوظيفة : يرتكز هذا النمط من السلطة على حقيقة مؤداها أن لكل وظيفة مقدار

معين ونوع معين من المهام المطلوب إنجازها لذلك لابد من إعطاء شاغل هذه الوظيفة مقدار ونوع من السلطة تمنه من إنجاز ما يكلف به من مهام وعلى ذلك فإن السلطة لا تعطى للفرد لمجرد أنه يشغل وظيفة معينة بل لأن هناك مهام وواجبات مكلف بأدائها وبهذا المفهوم فإن مقدار السلطة يتغير بتغير مقدار المهام المطلوبة في الوظيفة.

(كامل، حامد: 2006، 96)

3- سلطة المعلومات: قد تعطي السلطة للفرد لأنه يملك قسطا كبيرا من المعلومات في

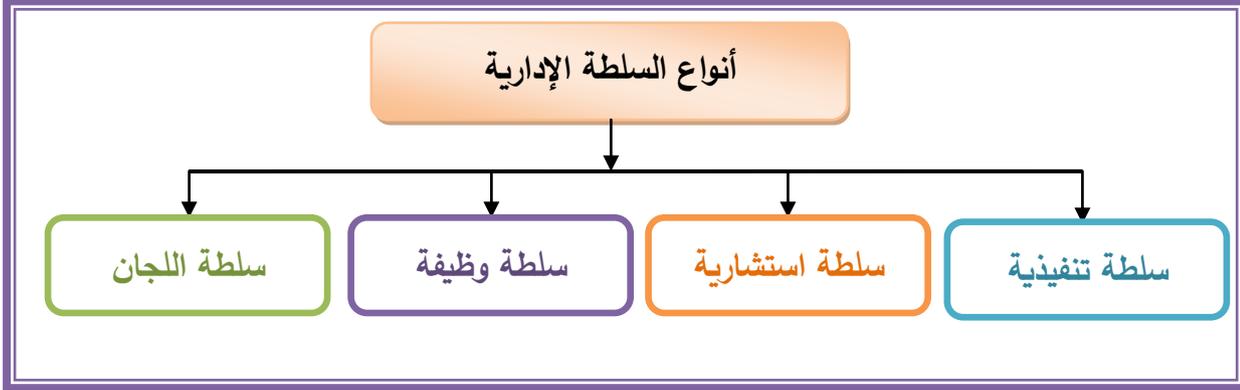
تخصص معين وعلى ذلك فإن السلطة في هذا النمط تتناسب طرديا مع مقدار معلوماته، و يظهر هذا النوع من السلطة في المنظمات التي يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على درجة التقدم العلمي فيها، حيث لا تكون السلطة فيها مع أفراد الإدارة العليا - إذا كانوا من غير العلماء - بقدر ماهي مع

العلماء المتخصصين الذين يشغلون مستوى إداري أقل.

(شاكرا: د.ت، 34)

4- سلطة الأمر والتوجيه والرقابة: تعتبر سلطة الأمر والتوجيه والرقابة السلطة الأساسية في

العمل الإداري، وهي يمكن أن تقسم إلى أربعة أنواع كما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحثة

شكل رقم (08): يوضح أنواع السلطة الإدارية

أ- السلطة التنفيذية: من أهم أنواع السلطة في التنظيم فهي السلطة المتعلقة باتخاذ القرارات وإعطاء التعليمات والتوجيهات، والتي لها علاقة مباشرة بتنفيذ الأهداف التنظيمية للمدير الإداري (أي الذي يتمتع بالسلطة الإدارية) سلطة إعطاء الأوامر مباشرة إلى المرؤوسين. (حنفي: د ت، 297)

وهي السلطة الرسمية في المؤسسة التي تعني العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس من خلال تنفيذ القرارات المتخذة وهذا كما جاء في قوله تعالى:

﴿يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول والأمر منكم﴾ سورة النساء الآية 59

ولقد أشرنا أن السلطة التنفيذية تعني تنفيذ أوامر القائد لأجل خدمة المصلحة العامة.

(كوادر: 2008/96، 2009)

وكل منظمة يفترض فيها وجود خط للسلطة يربط المرؤوس برؤسائه المتتالين صعودا حتى

الرئيس الأعلى للمنظمة و أن يكون متمتعا بالوضوح ضمانا لتحديد المسؤولية و تسهيلا للاتصال.

(عثمان: 2007، 289)

والسلطة التنفيذية هي الجهاز الحكومي المنوط به تنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي ترسم ضمن الضوابط التي يحددها الدستور وينص على طرق إدارة الدولة وتنفيذ هذه السياسات وتقوم السلطة التنفيذية برسم اللوائح الداخلية لعمل الجهاز الإداري التنفيذي واختصاص كل وزارة وحدود صلاحيتها ضمن الصلاحيات المنصوص عليها في الدستور والسلطة التنفيذية مسؤولة كاملة أمام السلطة التشريعية عن كل ما تقوم به من أنشطة لإدارة شؤون الدولة. (الصالح: 2005، 133)

وبموجب السلطة التنفيذية يتم تأسيس وتصميم الوظائف التنفيذية في المنظمة وهي الوظائف التي تكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة أي أنها ترتبط بالغرض الأساسي للمنظمة والذي أوجدت من أجله في المجتمع، ومن أمثلة تلك الوظائف وظائف الإنتاج السلعي أو الخدمي أو وظائف البيع والتسويق في منظمات الأعمال، وبصورة عامة فإن أساس السلطة التنفيذية يكون في مجلس الإدارة في المنظمة، ونظرا لتوسع الأعمال وزيادة تعقيدها فإنه يتم تفويض جزء من هذه السلطة إلى الرئيس أو المدير العام الذي يقوم بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام والوحدات في المستويات الأقل وهكذا فإن السلطة التنفيذية يمارس من قبل المدراء أو الرؤساء مهما اختلفت أعمالهم. (العبيدي: 1997، 196-197)

ب- **السلطة الاستشارية:** إن السلطة الاستشارية تتمثل أساسا في تقديم النصح، بمعنى آخر فإن الاستشاري هو أحد أعضاء الفريق الإداري، ويملك الحق في توجيه النصح والتوصيات إلى المديرين التنفيذيين. (الشريف، الكريدي: د ت، 351)

فأصحاب هذه السلطة (السلطة الاستشارية) يمكنهم القيام بتقديم توصيات غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية فهم لا يمتلكون سلطة، أو قوة وضع توصياتهم موضع تنفيذي في المنظمة فهم في خدمة الأفراد أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح لهم وتقديم أفكار تتعلق ببعض الخدمات الخاصة مثل الخدمات القانونية والمحاسبية أو التنبؤ وبمتابعة تلك الأنشطة الخاصة بالوحدات التنفيذية، ويمكن القول بأن مديريةية الوحدات القانونية والمحاسبية ونظم

المعلومات والموارد البشرية، يمتلكون سلطة استشارية بالنسبة لبقية الوحدات الأخرى في المنظمة، وينبغي ملاحظة أن كل مدير منهم يمتلك سلطة تنفيذية بالنسبة لوحداتهم التي يتولون رئاستها، غير أنهم يقدمون النصح والإرشاد للإدارات الأخرى. (العبد: 2003، 208)

أما الاستشاريون عادة يكونون أفراد متخصصين أو أصحاب خبرات معينة تستفيد المنظمة من آرائهم وتوصياتهم واقتراحاتهم يمكن أن توجد الوحدات الاستشارية في أي مستوى تنظيمي في المنظمة. (سالم وآخرون: 1995، 173)

والأدوار الأساسية التي يقوم بها الاستشاريون لمساعدة التنفيذيين هي:

**1- دور تقديم النصح أو الاستشارة:** حيث يتم الاستعانة باستشاريين لمعاونة التنظيم على حل مشكلاته على سبيل المثال قد يقوم مدير رقابة الجودة بنصح مدير الإنتاج بإجراء بعض التعديلات الفنية لزيادة جودة المنتجات.

**2- دور الخدمة:** حيث يمكن النظر إلى الاستشاريين كموردين و التنفيذيين كعملاء على سبيل المثال فإن إدارة الموارد البشرية التي تقوم باختيار و تعيين و تدريب العاملين لكل الإدارات التنظيمية - يمكن النظر إليها كمورد - والإدارات التنظيمية الأخرى التي تحتاج للعمال كعملاء .

**3- دور الرقابة:** يمكن للهيئة الاستشارية المساعدة في وضع آلية لتقييم فعالية الخطط التنظيمية وهم يمارسون هذا الدور كمثلين أو وكلاء للإدارة العليا. (عبد الغني: 2011، 258)

هناك نوعين من الاستشاريين هما:

- **أولاً: الاستشاري الشخصي:** حيث يقوم الاستشاري المتخصص بأداء بعض الأنشطة الخاصة بالتنظيم التنفيذي أي للمديرين التنفيذيين جميعهم، فإن الاستشاري الشخصي والذي يطلق عليه لفظ مساعد المدير يعمل فقط مع أحد المديرين التنفيذيين فعلى سبيل المثال نجد الرد على مراسلات المدير التنفيذي ودراسة البدائل المختلفة للعمل والعمل كوسيط أو حلقة وصل مع الإدارات الأخرى تمثل جميعها الواجبات التي عادت ما يقوم الاستشاري الشخصي بأدائها. (حنفي: 1998، 194)

ومن الضروري أن نفرق تفرقة واضحة بين تعبيرَي (مساعد المدير، ونائب المدير) فالأول هو مساعد شخصي لرئيسه ويختلف واجباته من منظمة لأخرى اختلافات واسعة كما تختلف هذه الواجبات من وقت لآخر داخل نفس المنظمة، وهو يحصل على السلطة اللازمة لإنجاز تلك الواجبات من رئيسه وعادة ما يمنح هذه السلطة على أساس محدد ومحدود من حيث العمل والزمن، وهذا يعني أن السلطة الممنوحة له تكون محصورة في نطاق عمل محدد ولفترة زمنية قصيرة نسبياً ومن الممكن أن تتفاوت واجبات الاستشاري الشخصي من عمل روتيني في طبيعته مثل: فتح رسائل الرئيس مثلاً إلى التفاوض في صفقة شراء مصنع جديد باعتباره ممثلاً شخصياً للرئيس، مما سبق يمكن أن نستنتج ثلاثة خصائص مميزة لوظيفة الاستشاري الشخصي وهي:

1- أن الاستشاري الشخصي ليس له وظيفة محددة يؤديها، إذ أن ذلك يتوقف على ما يحدده له رئيسه.  
2- إن مركز الاستشاري لا يتمتع بأي نوع من أنواع السلطة ولكنه يستمد السلطة اللازمة من العمل الذي يكلف به.

3- إن الاستشاري الشخصي لا يتصرف ذاتياً ولحسابه بل باعتباره ممثلاً لرئيسه وعلى عكس ما سبق فإن نائب المدير لا يعتبر استشارياً بل هو جزء من السلطة التنفيذية.

- **ثانياً: الاستشاري المتخصص:** عندما تتوسع المنظمة ويزيد حجمها وتصبح عملياتها أكثر تعقيداً، يصبح من الضروري تطوير الدور غير المتميز لوظيفة مساعد المدير كي يصبح أكثر تخصصاً وبداية لا توجد حدود فاصلة تحدد الأعمال الممكن إنجازها بواسطة الاستشاريين المتخصصين، كما لا يوجد اتفاق عام في ما يتعلق بمنبع السلطة التي يمارسونها، رغم ذلك فإن هناك ثلاثة نماذج شائعة الانتشار في ممارسات الإدارة المعاصرة وهي:

1- إن الاستشاري المتخصص يمكن أن يتمتع بسلطة تزويد التنفيذي بخدمة ما عندئذ يتمتع

الاستشاري بسلطة خدمية.

2- أن يتمتع الاستشاري المتخصص بسلطة تقديم النصح إلى المدير التنفيذي في ما يتعلق بمشاكل معينة وعندئذ يمارس سلطة المشورة أو التوجيه.

3- شكل آخر من أشكال السلطة الاستشارية وهو السلطة الوظيفية، وهي التي تزود الاستشاري المتخصص بقدر هائل من حرية اتخاذ القرارات بالنسبة لوظيفة معينة (ممارسة الطب في المستشفيات بالنسبة للأطباء مثلاً) ويمكن أن نطلق على هذا النوع الأخير من السلطة الاستشارية بالسلطة المهنية. (الشريف، الكردي: د.ت، 354)

ويضيف جلال إبراهيم العبد ضمن هذا الإطار أن السلطة الاستشارية في المنظمة قد تأخذ شكلين رئيسيين هما: شكل النصائح الاستشارية الإجبارية، فالشكل الأول يعني تقديم النصائح والاستشارات وفي هذه الحالة فإن المدير التنفيذي يكون له الحرية المطلقة في قبول مثل هذه النصائح وحتى إذا طلب المدير التنفيذي مثل هذه الآراء والنصائح من الاستشاريين، فإنه يملك الحق في الأخذ بها أو تجاهلها، أما الشكل الثاني فهو النصائح الإجبارية وهو يعني ضرورة أن يستمع المدير التنفيذي إلى النصائح المقدمة له من طرف الاستشاريين، ولكن بعد ذلك له أن يبالي بها ويأخذها في الاعتبار أو يتجاهلها فعلى سبيل المثال فإن مجلس الإدارة متوقع منه أن يستمع إلى النصيحة المقدمة له بواسطة الخبراء الماليين قبل أن يقر عملية اندماج الشركة مع شركة أخرى، لكنه قد يتبع رأيه الخاص عندما يأتي إلى عملية اتخاذ القرار. (العبد: 2008 / 2009)

ثالثاً: الصراع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية: ظهر مصطلح في المنظمات يدعى "بصراع السلطة" والصراع الرئيسي الذي يحدث داخل المنظمة هو الصراع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية .

فمن المنطق عليه وبشكل كبير، بأن المدير التنفيذي يكون مسؤولاً بشكل أساسي ورئيسي عن تحقيق أهداف المنظمة، وهو لا يجد مقاومة أو معارضة من أحد في اتخاذه للقرارات، إذ يشعر بحرية

في حالة عدم وجود مديرين استشاريين، كما هو الحال في المنظمة الصغيرة (التي لا يتواجد فيها المدير الاستشاري)، حيث نجد مديرها يبادر إلى تحقيق الأعمال الضرورية اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بحرية، أما في حالة ظهور المديرين الاستشاريين، تظهر عندئذ المعارضة أو المقاومة.

لأن المدير الاستشاري يلزم التنفيذ في أن يستشير، وبالتالي فمن وجهة نظر الأخير يعتبر هذه الاستشارة انتهاكا لسلطته عندما يدير، ويمكن استنتاج هذا الاستياء من خلال الاتهامات التي يوجهها التنفيذي للاستشاري بأن الاستشارة غير عملية لا تتاسب الأعمال الفنية، الاستشارة تعني التأخير، وبوجه عام يتهم التنفيذي الاستشاري بأنه يحاول أن يظهر بالصورة ويحصل على الثناء عندما تكون الأمور على ما يرام، وبنفس الوقت ليس لديه الرغبة أن يقبل تحمل مسؤولية الفشل مع المدير التنفيذي عند حدوثه.

ويمكن القول إن السبب الرئيسي للاحتكاك والصراع بين السلطة التنفيذية والاستشارية في رأي التنفيذي، هو انتهاك المدير الاستشاري لسلطته عندما يدير العمل، ففكرة الوظائف الاستشارية وهي وظائف دعم ومساندة، يحمل بالنسبة له ضمنا أن هذه الوظائف هي وظائف من الدرجة الثانية من حيث أهميتها، وهذا ما يوتر ويزعج المدير الاستشاري. (وصفي: 2007، 342)

**ج - السلطة الوظيفية:** تعرف السلطة الوظيفية بأنها: "الصلاحيات المخولة لأحد المديرين على عمليات معينة أو طرق عمل، أو سياسات متعلقة بأوجه نشاط يقوم بها أفراد في إدارات أخرى خارج نطاق إرادته. (الشناوي: 1999، 625)

وبمقتضى هذه السلطة يفوض الأفراد في الإدارة الاستشارية أو التنفيذية مهمة ممارسة عمليات محددة، أو تحديد كفاءة السياسات أو البرامج في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون في أقسام أخرى في المنظمة ويستمد المدير سلطته عن طريق الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى وليس بحكم كونه رئيسا عليهم في الإدارات التنفيذية. (الخالدي: 2011، 262)

وهي تكتسب بحكم شغل القائد الإداري لوظيفة تخصصية معينة يتميز بها عن غيره من القادة

الإداريين ولها بعدان في مجال السلطة:

- 1- بعد منصبى (سلطة منصبية ملزمة) بالنسبة للتابعين داخل مجال الوظيفة.
- 2- بعد استشاري (ولكنه شبه ملزم) بالنسبة لكل مجالات نشاط المنشأة التي

تحتاج إلى الخبرة التخصصية لصاحب هذا النوع من السلطة.

ولعل أصدق مثال على من له هذا النوع هي السلطة التي تمنح للقائد الإداري المسؤول عن شؤون الموارد البشرية في المنشأة: فعند توظيف فرد جديد (أو ترقية فرد من بين عدد من المرشحين للترقية) يحتاج إليه في أي مجال نشاط يكون المسؤول عن اختيار هذا الفرد من بين عدد من المتقدمين (أو المرشحين) هو القائد المسؤول عن شؤون الموارد البشرية - ويكون اختياره شبه ملزم بحكم تخصصه في هذا المجال، نفس الوضع بالنسبة للقائد الإداري المسؤول عن الشؤون المالية.

(المصري: 1999، 178-179)

**نطاق السلطة الوظيفية:** السلطة الوظيفية هي عادة سلطة محدودة أي تنصب على نواح معينة

من أوجه النشاط الداخلة في اختصاص أحد المديرين، والسبب في تحديد السلطة الوظيفية هو أننا لو سلبنا المدير سلطته في القيام بجميع وظائفه، من تخطيط وتنظيم وشغل المراكز بالأفراد وتوجيه ورقابة، فإنه يفقد قدرته على الإدارة، وإذا كانت هذه السلطة (السلطة الوظيفية) تحد من حرية المدير المعين في التصرف في نواح معينة، فإن المنشآت ذات الإدارة الجيدة تراعي دائماً استخدام السلطة الوظيفية في أضيق الحدود وفي حالات الضرورة القصوى، وهذه الضرورة عوائق وقد تعيقها عوامل خارجية أو داخلية فبالنسبة للعوامل الخارجية هناك مسائل على درجة من الأهمية أو التعقيد تستلزم اتخاذ إجراء موحد تجاهها، مما يدعو إلى إعطاء السلطة للخبراء فيها للتأكد من أن الإجراءات المطلوبة قد اتبعت، وحيث يثور الشك في إخضاع بعض المسائل لسلطة المدير الإداري أو السلطة الوظيفية للخبير فإن

الحكمة تدعو إلى تحديد نطاق السلطة الوظيفية تحديدا واضحا، حتى لا تتأثر معنويات المديرين الإداريين.

**السلطة الوظيفية ووحدة مصدر الأمر:** رأينا أنه من الواجب حصر وتحديد السلطة الوظيفية محافظة على المركز الأدبي والروح المعنوية للمديرين، ولكن في المنشآت الكبيرة وحيث تكون هناك سلطات وظيفية للقيام بالإجراءات المتعلقة بنواح مختلفة، مثل الأفراد والمشتريات والحسابات، والميزانية والشؤون القانونية والسياسات البيعية والعلاقات العامة، فإن ذلك قد يزيد من التعقيد في خط خطوط السلطة داخل التنظيم، ويمكن المحافظة إلى حد كبير على مبدأ وحدة مصدر الأمر إذا عملنا على أن تحدد السلطة الوظيفية لأي مدي، بحيث لا تتعدى المستوى التنظيمي الذي يلي مباشرة المستوى التنظيمي لرئيسه، وبعبارة أخرى يجب أن يتم تنسيق السلطة الوظيفية في أقرب مستوى ممكن من البناء التنظيمي حتى يمكن المحافظة على وحدة مصدر الأوامر للمديرين الإداريين. (ماهر: د.ت، 96)

كما أنه من الضروري أن تستخدم المنظمات هذه الأنواع الثلاثة من السلطة، وجب إذن إعطاء بعض النصائح في طريقة تحديدها و استخدامها:

1- لا بد من تحديد كل نوع من أنواع السلطة بشكل مكتوب وذلك في الدليل التنظيمي عند وصف السلطات والصلاحيات والصلاحيات الخاصة بمركز إداري، أو مستوى وظيفي أو إعداد بطاقة وصف الوظائف وذلك من خلال البدء بعبارات مثل:

يصدر تعليمات، يقرر، يساعد، يقدم المشورة، يزود معلومات، يحدد، ينسق، يتابع، يراقب، يعقد اجتماعات.

2- لا بد أن تكون مثل هذه الصياغات سهلة ومحددة حيث تبدأ بفعل ما ثم تنتقل إلى تحديد مجال الفعل بوضوح وسهولة مثل: يضع خطط إدارته، ويتابع عمل إدارته لدى وحدات التنظيم

الأخرى، ويجمع مؤشرات الإنجاز من الوحدات التي تتبعه وظيفيا في الفروع الأخرى، يقدم المشورة للمدير العام... الخ.

3- تدريب المديرين على أنواع السلطة الثلاث وعلى معناها العملي في الواقع وعلى استخدامها وعلى إمكانية حدوث ازواج وتضارب وصراع، وعلى كيفية حل هذا التضارب والصراع المحتمل.

4- متابعة استخدام كل مدير لأنواع السلطة المختلفة وإعطائهم معلومات عن مدى كفاءة هذا الاستخدام حتى يتم التأكد من أن له سلطات معينة يستخدمها على خير وجه. (كشك: 2003، 227)

د- سلطة اللجان: تعتبر اللجان نوعا خاصا من أنواع المستشارين، فالجنة هي مجموعة من الأشخاص تؤلف من أجل القيام بعمل إداري معين، ويمكن القول بأن مصدر قوة اللجنة أو ضعفها يعود إلى تعيين أو تحديد مهمة الإنجاز إلى مجموعة من الأفراد ومن المعروف أن الأعضاء لا يولون اللجنة من وقتهم إلا القليل بسبب انشغالهم بأعمالهم الرئيسية الأخرى. (المغربي: 2007، 215)

وقد تحمل اللجنة عدة أشكال منها الرسمية أو غير رسمية تنفيذية أو استشارية مؤقتة أو دائمة.

(العتيبي، الحواري، خريس: 2007، 220)

حيث يلجأ بعض المديرين إلى تكوين مثل هذه اللجان الهامة لاتخاذ قرار معين يتهربون من تحمل مسؤوليته فيلجئون لتكوين مثل هذه اللجان لكي تتحمل عنهم عبء مثل هذا القرار وتتحمل عنهم المسؤولية، وقد يلجأ البعض الآخر من المديرين إلى تكوين اللجان لدراسة المشروعات والأفكار التي يرغبون في قتلها والقضاء عليها ومبدأهم في هذا هو إذا أردت أن تقتل مشروعا كون له لجنة لدراسته، وهناك البعض الذي يقول أن أفضل اللجان وأسرعها في اتخاذ القرارات هي لجنة مكونة من ثلاث أفراد أحدهما مريض والآخر في إجازة . (عبد الحميد شرف: د.ت، 67)

ويمكن إيجاز عيوب ومميزات أنواع سلطة الأمر والتوجيه المتمثلة في السلطة (الإستشارية،

التنفيذية، الوظيفية، اللجان) في الجدول الموالي :

جدول رقم (02): يوضح مميزات وعيوب أنواع سلطة الأمر والتوجيه والرقابة

نوع السلطة	المزايا	العيوب
السلطة التنفيذية	- تحديد حجم السلطة بوضوح وبساطة. - تشجيع المدير على التصرف. - أكثر أنواع السلطة فيها.	- هي عبء على كاهل المديرين. - تشجيع على مقاومة السلطة الأعلى. - تتجاهل سلطة المعرفة والخبرة والتخصص.
السلطة الإستشارية	- إتاحة الفرصة للمتخصصين لتقديم خبراتهم. - تدريس التخصصات الشابة على العمل. - تساعد على ابتكار وحل المشاكل. - تحقق العبء على تنفيذيين.	- يميل الإستشاريون للتمادي في استخدام سلطتهم الإستشارية. - عدم فهم الإستشاريين لحدودهم. - صراع بين التنفيذيين و الإستشاريين.
السلطة الوظيفية	- تتيح الفرصة لربط المنظمة. - تساعد على التنسيق والتحكم. - تحقق العبء على التنفيذيين.	

المصدر: (أحمد ماهر: د.ت، 96)

ومن العلماء من قسم السلطة إلى السلطة التشريعية والقضائية والتنفيذية وفيما يلي سيتم شرحهم

بالتفصيل:

1- السلطة التشريعية: هي السلطة التي يناط بها سن القوانين في الدولة تلك القوانين التي

تقوم بتنظيم العلاقات بين الناس في المجتمع وبمقتضاها يحيي الأفراد حياة آمنة منظمة، وفي العصر

الحديث تضطلع البرلمانات أيا كان الاسم الذي يطلق عليها بهذه الوظيفة وهي إعداد التشريعات

وإبرامها وقد يشارك في هذه الوظيفة رئيس الدولة - أو رئيس الجمهورية - بدرجة تتفاوت من بلد إلى

آخر طبقا للنظام الدستوري في الدولة خاصة في حالة تعطل الحياة النيابية فيما بين أدوار انعقاد

البرلمان.

والبرلمان أو الهيئة النيابية التي تتولى مهمة التشريع قد تتشكل من مجلس واحد وقد تتشكل من مجلسين هذا في الدولة البسيطة كمصر والجزائر مثلا ولكن الأمر يزداد تعقيدا بالنسبة لدولة ذات النظام الفيدرالي حيث نجد إلى جانب البرلمان الاتحادي أي المجلس النيابي بغرفتيه الذي يشرع لدولة الاتحادية، يوجد مجلسا نيابيا في كل ولاية يتولى مهمة التشريع داخل الولاية.

(أحمد عجيلة، رفعت: د.ت، 92)

## 2- السلطة التنفيذية: إذا كانت المهمة الرئيسية لسلطة الشريعة تنحصر أساسا في وضع

القواعد العامة المجردة (التشريعات) فإن وظيفة السلطة التنفيذية تنحصر في: وضع هذه القواعد العامة موضع التنفيذ وعلى هذا الأساس النظري يعتبر دور السلطة التنفيذية تابعا لدور السلطة التشريعية، كما تضطلع السلطة التنفيذية باختصاص سياسي هام في النظام البرلماني وهو الرقابة على السلطة التشريعية ذلك الحق الذي يصل إلى حد حل البرلمان وبالإضافة إلى ذلك يقوم رئيس الدولة باختيار رئيس الوزراء - في النظام البرلماني - وإعفائه من منصبه وكذلك اختيار الوزراء بمعرفة رئيس الوزراء أما في النظام الرئاسي فإن رئيس الدولة هو الذي يقوم باختيار الوزراء والذين يكونون حينئذ بمثابة السيكريتييرين له كما يعفيهم من مناصبهم في أي وقت يشاء كما أن رئيس الدولة هو القائد الأعلى لقوات المسلحة ولو كان أصلا رجلا مدنيا.

(الظماوي: 1986، 225)

## 3- السلطة القضائية: هي السلطة المتخصصة بتفسير القانون وتطبيقه على المنازعات التي

تعرض عليها فإذا كانت السلطة التنفيذية تقوم من تلقاء نفسها، وكأن القضاء بعمله أيضا ينفذ القانون فثم فارق بين الإثنين فالسلطة التنفيذية تنفذ القانون من تلقاء نفسها، أما القضاء فإنه لا يعمل إلا إذا طرحت عليه منازعة بين خصوم وعمل السلطة التنفيذية ضروري لوضع القانون موضع التنفيذ بمعنى أن القانون في معظم الحالات لا يمكن تنفيذه إلا بعد أن تضع السلطة شروط التنفيذ التفصيلية أما القاضي فإنه، لا يضيف إلى القانون شيئا ولكنه يطبقه على أن دور القضاء يبرز إذا كان التشريع

ناقصاً أو غامضاً فإنه في هذه الحالة يفسر القانون وقد يضيف إليه جديداً، وتتكون السلطة القضائية عادة من القضاء ورجال النيابة العامة على إختلاف درجاتهم ولا تتضمن الدساتير عادة تنظيمًا مفصلاً لأوضاع السلطة القضائية وإنما تحتوي على المبادئ العامة مثل إستقلال القضاء، وعدم خضوعهم لأي سلطة أخرى وعادة يصدر القانون بتناول تنظيم أوضاع السلطة القضائية وفي كثير من الدول يتنوع القضاء إلى قضاء عادي وإستثنائي وقضاء سياسي مثل ما هو الحال في مصر.

- **القضاء العادي:** وهو الذي يناط به حسب المنازعات بين الأفراد أو بينهم وبين السلطات العامة ومن صورته الحديثة القضاء الإداري.

- **القضاء الإستثنائي:** كالقضاء العسكري ومحاكم أمن الدولة.

- **القضاء السياسي:** والذي يناط به الفصل في المنازعات ذات الطابع السياسي ومن ذلك جهات القضاء التي تراقب دستورية القوانين والمحاكم التي تشكل لمحاكمة كبار المسؤولين في الدولة، كما يقترفونه من جرائم سياسية. (عجيلة، عبد الوهاب: د.ت، 98-100)

**ثالثاً: أنواع السلطة تبعا للتكنيك الفني لأسلوب الأداء.**

والمقصود بالتكنيك الفني لأسلوب الأداء في هذا الصدد، هو ذلك المنهاج أو الأسلوب الذي ينتهجه أو يمارس به متقلد السلطة سلطاته على تابعيه، فقد يكون أسلوباً ديموقراطياً، أو تسلطياً (ديكتاتورياً) أو فوضائياً).

**أ-السلطة الديمقراطية:** تكون السلطة الديمقراطية هي السيادة للشعب، فالشعب هو صاحب السلطة ومصدر السيادة فكل فرد من أفراد الشعب يعبر عن رأيه بما يحقق الصالح العام ومن حقه أن يرشح نفسه لتولي حكم البلاد، كذلك وفي ظل هذا النظام يقوم جميع أفراد الشعب بانتخاب المرشح الذي يفضل عن غيره من المرشحين على أن يؤخذ في النهاية برأي الأغلبية سواء بالنسبة للسلطة الحاكمة أو ممثلي المجالس الشعبية.

ويسود هذا النمط الديمقراطي المنافسة السياسية دون عنف ويقوم المدنيون بممارسة النشاط السياسي ويصبح عدد كبير منهم مسؤول مسؤولية مباشرة، ولا تتدخل الحكومة في وسائل الاتصال الجماهيرية ولا يمارس نفوذا كبيرا عليها، أو على السلطة القضائية ويكون المنتصر والمهزوم على وفاق على أساس أن أدوارهم ستستبدل في وقت لاحق دون إجراء عنيف.

وفي ظل الديمقراطية يسمح للجماعات والأفراد السياسيين الذين لا يسعون إلى المنصب السياسي بالضغط على الهيئات العامة للمصالح أو ضد سياسات معينة بل ويتم تشجيعهم للقيام بذلك، وفي ظل الحكم الديمقراطي يخضع أجهزة الدولة الإدارية للقانون فالقانون يحقق ديمقراطية الحكم، إذ لا تستطيع أجهزة الدولة الإدارية اتخاذ أي إجراء على خلاف أحكام القانون، خاصة وأن القوانين في الدولة الديمقراطية تناقشها وتوافق عليها المجالس الشعبية، وهذا وخضوع الدولة الديمقراطية للقانون يؤكد مراعاة القواعد القانونية واحترام تسلسلها التاريخي، فالدستور أعلى من القانون والقانون أعلى مرتبة من القرار الجمهوري، والقرار الجمهوري أعلى مرتبة من القرار الوزاري. (رشوان : 2007، 145)

**ت- السلطة الديكتاتورية:** وفيها ينفرد شخص بالسلطة شأنه ذلك شأن الحكم الملكي الاستبدادي يقوم على أساس إنفراد الحاكم بالسلطة، ولكن في الحكم الديكتاتوري لا يتولى الحاكم الحكم بالوراثة، بل عن طريق القسر والقوة ويكتسب الحكم عنوة بفضل كفاءته وجهوده، أو ما يتمتع به من قوة النفوذ، وتختلف الديكتاتورية عن النظام الملكي من حيث مصدر السلطة، فمصدر السلطة في الملكية هو الوراثة، بينما مصدر السلطة في الديكتاتورية هو شخصية الحاكم ومدى سيطرته ونفوذه عن طريق العنف.

وقد تقوم الديكتاتورية نتيجة الأحداث التي ساعدت على سيطرت فرد على الحكم دون أن تكون له أهداف سوى السيطرة والإنفراد بالسلطة، وتحاول الديكتاتوريات الحديثة أن تظهر بمظهر شعبي فهي تلجأ إلى الشعب تستغثه في بعض المناسبات لتكسب تأييده وتؤكد ولاءها لها، أو تستهين بهيئات

نيابية ينتخبها الشعب لتعاونها في ممارسة السلطة، ولكن ذلك لا ينفي عن تلك الدكتاتوريات صفة الحكم الفردي، إذا كانت هذه الوسائل تهدف إلى مجرد التمويه والدعاية السياسية، فهذه الهيئات النيابية والاستفتاءات الشعبية مظاهر كاذبة لا يمكن أستر الحقيقة الواضحة.

إن الدكتاتورية تتميز بالطابع الشخصي، أي بشخصية الحاكم سواء من الناحية الفكرية أو العلمية أو العسكرية وقدرته على تركيز السلطة في يده بالقسر والعنف تارة أخرى، وهي تعتمد على الإعلام وتخضع السلطات لسيطرة الحاكم وتعتبر قراراته فوق القانون. (عبد البديع: 1982، 89)

والشخصية الديكتاتورية مصطلح صاغه "ثيودور أدورنو" مع مؤلفين آخرين في كتاب نشره علم "1950" بعنوان الشخصية السلطوية أو المسطرة لوصف سلوك نمط شخصية يتميز بالترتم والتطرف والتعجرف والقسوة والاحتقار الآخر في نفس الوقت، وبسبب هذه الصفات أثرت ترجمتها بالشخصية الديكتاتورية لكون تعبر عن المضمون أو المعنى أكثر من الترجمة الحرفية والمميزات الأخرى لهذه الشخصية: الامتثال المبالغ فيه للعادات والأعراف والتقاليد الخضوع المطلق للسلطة الدينية ورجال الدين، تقديس القيم المحافظة، الإيمان بالخرافات والأفكار الغامضة، الشدة والصرامة تجاه الأفكار والآراء الفردية وتسلط العقاب الشديد على كل من لا يلتزم بالأعراف والتقاليد الاجتماعية. (لبصير: 2010، 264)

ويترتب على ذلك أن حقوق الأفراد وحررياتهم تتحدد طبقاً لما يراه الحاكم ووفقاً لخطة في إدارة شؤون البلاد، لذا يعتبر النظام الديكتاتوري من الأنظمة الغير مستقرة، فهو يزول عادة بزوال الحاكم الذي استولى على السلطة وفرض الدكتاتورية. (رشوان: 2007، 240)

ج- السلطة الفوضوية: تطورت فكرة الفوضوية في الغرب وانتشرت عالمياً في بداية القرن العشرين وأشتقت كلمة "ANARCHISM" من الجذر اليوناني "ANARCHOS" الذي يعني بلا سلطة أو "ضد السلطة" أو هي عدم النظام بسبب غياب السلطة".

ويتصب الجو الاجتماعي في هذا النمط من السلطة بالحرية التامة حيث يترك المسؤول للجماعة حرية إتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ، فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الاهداف، كما ينحصر الاتصال بين المسؤول والمرؤوسين في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهما للجماعة، ولا يميل المرؤوسين إلى حب المسؤول الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما المسؤول الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية ويميل الاعضاء الى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب المسؤول، أما في الجو الديكتاتوري فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب المسؤول.

### ثامنا: قيود السلطة.

الأساس الشرعي أو الرسمي الذي تقوم عليه السلطة ينص على أن هذه السلطة ليست مطلقة دون قيود أو حدود، حيث ينظر إلى السلطة غير المقيدة أو المحددة على أنها أداة محتملة للفساد، فالسلطة حينما تتسع تحمل في طياتها أسباب الإغراء على الانحراف بها بعيدا عن أهدافها المتخصصة.

والخروج بها عن المجالات المحددة لها، وهنا تكمن الخطورة على حقوق الأفراد وحياتهم ولا سبيل لدفع الخطورة إلا بإتخاذ الضمانات التي تحقق الوقاية والعلاج، الوقاية التي تتمثل في تحذير القائمين على السلطة من الإساءة في استخدام السلطات المخولة لهم، والعلاج الذي يتمثل في تزويد الأفراد بالوسائل التي تكفل رد الاعتداء الواقع على حقوقهم وحياتهم ومساءلة المعتدين عن هذا الاعتداء.

وبالتالي فإن هناك العديد من القيود للحد من السلطة منها:

**1- القيود الطبيعية:** كالمناخ والجغرافيا والقوانين الطبيعية والعناصر الكيماوية (إصدار أمر

بتحويل النحاس إلى ذهب لن يجد أحد ينفذه).

**2- القيود التكنولوجية:** المتأثرة بدرجة التطور الفني: (مثل عدم إمكان بناء مصنع فوق سطح

القمر قبل أن يكون ذلك ممكنا عن طريق التقدم التكنولوجي).

**3- القيود الاقتصادية:** مثل سهولة الحصول على الموارد والمواد الخام ومستوى الخدمات وحسن

الموقع وقوى المنافسة التي يتمتع بها الآخرون .

هذا إلى جانب العديد من القيود الأخرى التي تحد من السلطة، فلا يجوز للقائم على السلطة أن

يقرر نشاطا أو يصدر أمرا يتعدى الطاقة و القدرة العقلية أو الجسمانية للمرؤوسين وأن يتجاهل أحد

أهداف النظام، أو يجري أي تعديل أو تغيير في سياسات النظام إلا وفقا لما هو منصوص عليه في

قانون النظام ولوائحه وليس طبقا لهوية أو رغبة القائم على السلطة، كما أن القرارات والأوامر التي

تصدر يجب أن تكون متمشية مع المعتقدات الاجتماعية الأساسية للجماعة وديناميتها ودستورها

وقوانينها وعاتها وتقاليدها. (صقر: 2005، 79-80)

### خلاصة الفصل

من خلال هذه الأفكار تطرقنا إلى السلطة داخل المنظمة كظاهرة اجتماعية وإنسانية وأنها

مرتبطة بحياة المجتمعات، ولا يمكن بأي حال من الأحوال غض الطرف عنها وباعتبار أن المنظمة

أو الإدارة أصبحت عبارة عن مجتمع قائم بذاته من خلاله تنشأ علاقات اجتماعية تتأثر بهذا المحيط،

فالسلطة في المنظمة تمثل جانب القوة و القدرة على اتخاذ القرارات والزام الآخرين بتطبيقها وذلك من

خلال الصلاحيات التي يتمتع بها من هو في مستوى السلطة و المسؤولية ومن خلال قدرته على

السيطرة على الموارد والإمكانات.

قائمة المراجع المستخدمة في الفصل :

أولاً: المصادر

-القرآن الكريم :

سورة الشورى الآية (28).

سورة الإسراء الآية(33).

سورة النساء الآية(59).

أولاً : قائمة المراجع باللغة العربية

1- أبو الغار، إبراهيم.(1978). دراسات في علم الإجتماع القانوني. القاهرة: دار المعارف.

2- أبو شيخة، نادر أحمد.(2011). التنظيم وأساليب العمل (ط.1). عمان: دار صفاء.

الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية .

3- إعداد فريق من الخبراء .المنظمة العربية للتنمية الإدارية . معجم المصطلحات . منشورات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية ARADO.

4- الأغبري، عبد الصمد.(2000). الإدارة المدرسية (البعد التخطيطي والتنظيمي) المعاصر

.بيروت: دار النهضة العربية.

5- أندراوس، رامي، معاينة، عادل، الحويلة، عبد المحسن.(2012). الإدارة التربوية الفاعلة

ومدرسة المستقبل .الأردن: عالم الكتب.

6- إيقانسيقش، م.(1999).كلاسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي (ط.1). (هشام عبد الله ،

مترجم).عمان.

7- البديري، طارق عبد الحميد .(2001).الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية

(ط.1). عمان : دار الفكر.

- 8- بن أحمد، نادية. (2013/2012). تنظيم السلطة السياسية في الجزائر منذ 1989. رسالة ماجستير غير منشورة . الجزائر .
- 9- بن جيلالي، محمد أمين. (2016). ميشيل فوكو وسؤال السلطة من الإختزال إلى التشطي، نحو فينومينولوجيا تأويلية للسلطة وإضافة المفكر به في السياسة. مؤسسة دراسات وأبحاث .
- 10- بن عاشور، محمد الفاضل. (1975). معجم العلوم الإجتماعية. الهيئة المعرفية للكتاب .
- 11- بنشوري، صالح . (2017/2016). محاضرات في القانون الدستوري كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- 12- بو الشعير، سعيد. (1993). القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة (ج.1) (ط.2). الجزائر: ديوان المطبوعات .
- 13- الجوهري، عبد الهادي . (1982). علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا (ط.1). دار المعارف .
- 14- الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية ومهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات عمان: دار المناهج .
- 15- حريم، حسين محمود. (د.ت). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية وظائف المنظمة (ط.1). الأردن: دار حامد .
- 16- حريم، حسين. (2004). إدارة المنظمات منظور كلي (ط.2). عمان: دار الحامد .
- 17- حسن ، عادل، زهير، مصطفى. (د.ت). الإدارة العامة. بيروت: دار النهضة العربية .
- 18- حسن، ماهر محمد صالح. (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم (ط.1). الاردن: دار الكندي .
- 19- حسين محمد إبراهيم، العجمي، محمد حسين. (2007). الإدارة التربوية (ط.1). الأردن: دار المسيرة .
- 20- حسين، صالح. (2005). أساليب ممارسة وإدارة السلطة في الشركات قضايا عامة. بيروت: دار المصارف العربية .

- 21- الحسيني، حسين فلاح عداي.(2000).الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل.
- 22- الحلو، ماجد راغب.(2000). النظم السياسية والقانون الدستوري (ط.1).الاسكندرية: منشأة المعارف.
- 23- الحمداني، قطحان أحمد سليمان .(2000).الاساس في العلوم السياسية (ط.1).الاردن: دار مجدلاوي.
- 24- حمود، خيضر كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء.
- 25- حنفي، عبد الغفار. (د ت).أساسيات إدارة المنظمات. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- 26- خاطر، أحمد مصطفى، كشك، محمد بهجت.(1999).إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الدعاية.الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث.
- 27- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب.(2011).معجم الإدارة. الأردن: دار أسامة للنشر.
- 28- الخطيب، رداح .(1970).مصادر السلطة عمل المشرف التربوي . رسالة المعلم 13(04).
- 29- الخطيب، نعمان أحمد.(1999).الوسيط في القانون الدستوري والنظام السياسي .الاردن: مكتبة دار الثقافة
- 30- خليل، محسن.(د.ت).النظم السياسية والقانون الدستوري(ط.1).بيروت: دار النهضة العربية.
- 31- درة، عبد الباري، جودة، محفوظ.(2002). الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي (ط.2). الأردن: دار وائل.
- 32- درويش، إبراهيم.(د ت). الإدارة العامة بين النظرية الممارسة. القاهرة: مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 33- دنكان ،ج. (د.ت).أفكار عظيمة في الإدارة دروس في مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري (محمد الحديدي ،مترجم): الدار الدولية للنشر .

- 34- الدوري، علي حسين. (2011). الإدارة التربوية وديمقراطية التعليم (ط.1). الأردن: دار ثراء للنشر.
- 35- دوفرجيه، م. (1991). علم اجتماع السياسة (سليم حداد، مترجم) (ط.2). لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات.
- 36- ديدان، مولود. (2010). مباحث في القانون الدستوري و النظم السياسية. الجزائر: دار بلقيس.
- 37- الديري، محمد زاهد. (2011). السلوك التنظيمي (ط.1). عمان: دار المسيرة.
- 38- ذياب، صلاح محمود. (27-28 سبتمبر 2003). درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير الحكومي. العربي الثاني للاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية، جامعة القاهرة، القاهرة.
- 39- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2004). علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 40- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2005). علم اجتماع الصناعي. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 41- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2007). في القوة والسلطة والنفوذ. الإسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.
- 42- رضا، هشام حمدي. (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية (ط.1). عمان: دار الراجحة.
- 43- السعود، راتب، العساف، ليلي. (2008). مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى تلك المدارس. مجلة دراسات في العلوم التربوية. 25(02).
- 44- سليمان، حنفي محمود. (1998). وظائف الإدارة. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- 45- سميع، صالح حسن. (1988). أزمة الحرية السياسية في الوطن العربي (ط.1). مصر: الزهراء للإعلام العربي.

- 46- سيلازي، أ، جي ولاس ، م . (1991). السلوك التنظيمي و الأداء (علي محمد عبد الوهاب، مترجم) .السعودية : معهد الإدارة العامة.
- 47- شرف، عبد الحميد.(د ت).التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق : مركز الكتاب للنشر.
- 48- الشراوي، علي.(د.ت). التنظيم.بيروت : الدار الجامعية.
- 49- الشريف، علي ، الكردي ،منال .(د.ت).أساسيات تنظيم وإدارة الاعمال .الإسكندرية :الدار الجامعية.
- 50- الشناوي، صلاح.(1999).التنظيم والإدارة في قطاع الاعمال . مدخل المسؤولية الاجتماعية.الاسكندرية :مركز الاسكندرية للكتاب.
- 51- الصالح، إبراهيم محمد.(2011).الإدارة والإشراف التربوي دراسة تربوية (ط.1).الأردن : دار المستقبل للنشر.
- 52- صقر، عبد العزيز الغريب .(2005).الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة (ط.1).مصر : الدار الجامعية.
- 53- الطراونة، هاني خلف.(2012).نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها (ط.1).الأردن : دار أسامة.
- 54- الطماوي، سليمان محمد.(1986).السلطات الثلاث الدساتير العربية المعاصرة وفي الفكر السياسي الاسلامي دراسة مقارنة (ط.5).مصر : مصر مطبعة عين شمس.
- 55- الطويل، هاني عبد الرحمن.(2006).الإدارة التربوية و السلوك المنظمي .الأردن: دار وائل.
- 56- عامر، سامح عبد المطلب، قنديل، علاء محمد سيد.(2010). التطوير التنظيمي (ط.1).عمان.
- 57- عباس(1)، علي.(2004).أساسيات علم الإدارة (ط.1).الأردن :دار المسيرة.
- 58- عباس(2)، علي .(2007).أساسيات علم الادارة(ط.2).عمان: دار المسيرة.

- 59- عباس، سهيلة.(2004).القيادة الابتكارية والاداء المتميز حقيقة تدريبية لتنمية الابداع الاداري(ط.1).القاهرة:دار وائل.
- 60- عبد البديع، أحمد عباس .(1982).أصول علم السياسة .القاهرة: مكتب عين شمس .
- 61- عبد الرحمن، عبد الله محمد .(1990).معوقات البناء التنظيمي للمستشفى دراسة ميدانية في علم الاجتماع الطبي .الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 62- عبد اللطيف.(2009/2008).النمط القيادي لدى مدير مؤسسة الثانوي وعلاقته بدنامية
- 63- عبد الله، عبد الغني بيسيوني.(د ت).النظم السياسية أسس التنظيم السياسي.مصر:الدار الجامعية.
- 64- عبد المهدي، أحمد.(2013). المسؤولية والسلطة، تم إسترجاعها في:  
http :WWW.abane.co.uk/the –executive management 2017/11/10  
enc/64059–responsibility–and authority – html.
- 65- عبد المهدي، أحمد.المسؤولية والسلطة .تم استرجاعها في 12ديسمبر 2017 من:  
http://www.abane.co.uk/th-executive.
- 66- عبد الوهاب، محمد رفعت.(2006).النظم السياسية .الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 67- العبيدي، قيس محمد.(1997).التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ .الإسكندرية : دار رويال.
- 68- العبيدي، قيس محمد.(1997).التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ .الإسكندرية :دار رويال.
- 69- عجيلة ،عاصم أحمد،عبد الوهاب ،محمد رفعت.(د.ت).النظم السياسية (ط.5).القاهرة: دار النهضة العربية.
- 70- العتيبي، ضرار، الحواري، نضال، خريس، إبراهيم .(2007).العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم النفس .الأردن: دار اليازوري.
- 71- عثمان،حسين محمد عثمان.(2007). أصول علم الإدارة العامة(ط.1). الإسكندرية :منشورات حلبي الحقوقية.

- 72- عرابة، الحاج. (2010/2009). إزدواجية السلطة في المستشفيات المفهوم والاشكالية، مجلة الباحث (07).
- 73- عربات، ياسر أحمد. (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة. الأردن : دار يافا.
- 74- العزي، سويم. (1987). الديكتاتورية الاستبدادية والديمقراطية والعالم الثالث (ط.1). المركز الثقافي العربي .
- 75- عقيلي، عمر وصفي. (2007). الإدارة المعاصرة التخطيط -التنظيم- الرقابة. عمان :دار الزهران.
- 76- العلاق، بشير. (2012). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. الأردن: دار اليازوري.
- 77- عولمي، هارون. (2009/2008). ثقافة المنظمة والأداء دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم ALGAL، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد لخضر، باتنة.
- 78- العيد، جلال إبراهيم. (2003). إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- 79- غاتر ،م. (د ت). القيادة وممارسة السلطة رؤية تربوية (عز الدين الخطابي، مترجم). (36)
- 80- الغالي، طاهر محمد منصور، العامري، صالح، مهدي محسن. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال -الأعمال و المجتمع. عمان : دار وائل.
- 81- فهمي، مصطفى أبو زيد. (2008). مبادئ الانظمة السياسية. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.
- 82- القريوتي ، محمد قاسم . (2008). نظرية المنظمة و التنظيم (ط.3). عمان :دار وائل.
- 83- كامل ، أسامة ،حامد، عبد الغني. (2006). مقدمة في الإدارة. الأردن: مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية.
- 84- الكبيسي، عامر . (1998). التصميم المنظمي. الدوحة :دار الشروق للطباعة .

- 85- كشك، محمد بهجت جاد الله. (2003). المنظمات وأسس إدارتها. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 86- كنعان، نواف. (2006). القيادة الإدارية (ط.1). الأردن: دار العلم والثقافة للنشر.
- 87- كوار، بن عزوز. (2009/2008). القيادة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية منظور إسلامي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- 88- لبصير، عبد المجيد. (2010). موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة: عين مليلة : دار الهدى
- 89- لوصيف، سعيد. (1991). أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد علم النفس ، جامعة الجزائر .
- 90- ليله، محمد كامل. (1971). النظم السياسية .الدولة والحكومة (ط.1). بيروت: منشأة المعارف.
- 91- ماتسيون، إ. (1999). كلاسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي (هشام عبد الله، مترجم)
- 92- ماريتان، ج. (د ت). الفرد الدولية. بيروت.
- 93- ماهر، أحمد. (2000). السلوك التنظيمي .مدخل بناء المهارات (ط.1). القاهرة: الدار الجامعية.
- 94- ماهر، أحمد. (د ت). التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 95- المجذوب، طارق. (2002). الإدارة العامة. لبنان :منشورات الحلبي الحقوقية.
- 96- محمد، نادية أحمد. (2014). إتخاذ القرار في الاسرة دراسة الانثروبولوجيا الاسرة و القرابة
- 97- محمود، عبد الغني علاء الدين . (2011). إدارة المنظمات (ط.1). عمان: دار صفاء للنشر
- 98- مداس، فاروق. (2002). التنظيم وعلاقات العمل. الجزائر : دار المدني.
- 99- مزبوة، بلقاسم. (2009/2008). السلطة والرضا الوظيفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة  
عبد الله نواوية البوني نموذجا . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر .

- 100- المصري، سعيد محمد . (1999). التنظيم والادارة ،مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم و القيادة و الرقابة .القاهرة : الدر الجامعية.
- 101- مصطفى، محمد. (د ت) . نظريات الحكم و الدولة دراسة مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانوني والدستوري . مكتبة مؤمن .
- 102- مهنا، محمد نصر.(1999). دراسة الأصول و النظريات .القاهرة : دار الفكر العربي.
- 103- نسيب، أرزقي.(1998). أصول القانون الدستوري والنظم السياسية (ج.1).الجزائر: دار الامة.
- 104- هوغ، د، ليفيك،أ، موران .(1991). الجماعة السلطة والاتصال (ط.1)(نظر جاهل ، مترجم). بيروت المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر .

ثالثا :قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 106- Bacu ,C,R.1998.Business Organization And Management Total. Grawhill . Newdelhi .
- 107- J ,J,Rousseau.S D.Du Contat Social,Sned.
- 108- Seansaulieu,Renaud .1997.Sociologie De Lentreprise ?Presse Des Sciences Politiques.Paris.

# الفصل الثالث

## الثقافة التنظيمية من وجهة علم الاجتماع التنظيمي

- تمهيد

أولاً: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية.

ثانياً: أسباب الإهتمام بالثقافة التنظيمية.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.

رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية ومكوناتها.

خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية وأنواعها.

سادساً: مصادر الثقافة التنظيمية ووظائفها ونماذجها.

سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية ومحدداتها.

ثامناً: نظريات الثقافة التنظيمية وتغيرها.

تاسعاً: تباين الثقافات في المنظمات وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية.

- خلاصة الفصل



## تمهيد

من أجل استخدام كلمة ثقافة في نظريات المنظمات فإنه لا بد في البداية من أن نضعها في إطارها التاريخي بكلمة "ثقافة المنظمة" داخل في مفردات المناجنت بشكل مفاجئ لدرجة يصعب معها تحديد الطريقة التي تم بها إلحاق كلمة ثقافة بمصطلح "منظمة"، فمصطلح ثقافة المنظمة يجمع بين كلمتين لطالما كان ينظر إليهما على أنهما غريبتان عن بعضهما، فهناك من جهة الجانب الإنتاجي الملموس الحاجات الاقتصادية والحاجات المادية للمنظمة، ومن جهة أخرى "الثقافة" وهذا دليل على أن المنظمة لا تقتصر فقط على الوظيفة الاقتصادية (توفير السلع وخدمات للزبائن)، وإنما يعتبر مركز لتجمع أفراد مختلفين يتواصلون في علاقات متشابكة ومختلفة.

## أولاً: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية.

ويعود مصطلح "ثقافة المنظمة" للمؤسسة لسنوات الخمسينيات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا حيث ظهرت أعمال الباحث (إلتون جاك 1952) والذي اقترح فيها تعريفاً لثقافة المؤسسة: "باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها" و الحقيقة أن وجود كيان اجتماعي داخل المنظمة كان يعود إلى سنوات قبل هذا التاريخ ولعل أبحاث "إلتون مايو و برنارد" في الثلاثينات من القرن العشرين أكبر دليل على ذلك.

يؤكد تحدث مايو (1933) في منظور العلاقات الإنسانية عن مصطلح النظام الاجتماعي غير العقلاني كتعبير عن العلاقات و الروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل وبهذا فإن كل ثقافة تنظيمية تنمو وتتطور بدافع عدد من الميكانزمات الاجتماعية التي تضم مختلف الخصوصيات الشخصية والاجتماعية لكل عضوا وبالتالي تنشأ وتأسس الثقافة التنظيمية انطلاقاً من ثلاثة سيرورات:

✓ **السيرورة السوسيوحركية:** إن لكل وظيفة معينة لجماعة ما، إلا وتوجد لها مجموعة من العمليات الاجتماعية والتفاعلية التي ترتبط مباشرة بتلك الوظيفة ومرغم في بعض الأحيان الأفراد على التخلي ولو جزئيا عن جانب من عاداتهم وذلك في إطار التزامهم بالمساهمة في مراحل تلك الوضعية ويتوجب عليهم إيجاد وسيلة للعيش والعمل جماعيا وبالخصوص التوصل إلى حل المشاكل المتعلقة بتوزيع السلطة وعلى تباين الأدوار وأشكال العلاقات و درجة الانفتاح و تقبل التغيير، وشروط بقاء ونمو الجماعة وكذلك اندماج الأعضاء الجدد، ومن بين السيرورات الاجتماعية الحركية التي تشجع التجانس داخل الجماعة نذكر: النزاعات مع المحيط الخارجي الصراع الداخلي، والأزمات الخارجية التي تطرح مسألة بقاء واستمرار الجماعة... الخ.

**2- الزعامة أو القيادة:** إذا كانت الثقافة التنظيمية تعتبر كنتاج وتشيد جماعي لبعض الفاعلين ودورا كامنا أكثر أهمية من البعض الآخر، إذ يمتلك المؤسسون والزعماء وسائل ثرية وذات امتيازات عدة لتكوين ثقافة منظمة كونهم الفئة المهنية المعينة باتخاذ القرارات أو بالأحرى تعود إليها في معظم الحالات الكلمة الأخيرة، بالإضافة إلى أنهم يشكلون موضع اهتمام الموظفين ومصدرا لامتثالهم، وذلك انطلاقا من سلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العامل في رموز ومعاني فيصنفها في قواعد ونماذج يتأثر بها ومن هنا تظهر أهمية سلوك القائد أو المسير داخل التنظيم وحيث يلعب دور الموجه للثقافة التنظيمية.

**3- قدرة التعلم:** خلال السيرورة التطورية للثقافة التنظيمية لا يكتفي العامل بتبنيها فحسب بل يعمل باستمرار على استغلال هامش الحرية في تغيير بعض جوانبها، إذ تسمح الثقافة التنظيمية بإثراء التمهين التقني الذي يولد ما يعرف بثقافة المهنة وفي هذا المنظور يمكننا القول بأن التعلم المهني والتنظيمي يندرج بطريقة مباشرة ضمن الوظائف والأهداف الأساسية التي تصبو نحوها الثقافة التنظيمية. (تيطراوي: 2011/2012، 30-31)

## ثانياً: أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

توجد العديد من الأسباب التي كانت وراء انتشار مفهوم ثقافة المنظمة في أدبيات التسيير الحديث وأخذها لحيز كبير من الاهتمام في جانبها الأكاديمي والعملية ومن أهم هذه الأسباب الآتي:

أ- **تطور الفكر الإداري والتنظيمي:** وتجاوزته لحدوده ونواقصه ذات المصدر الكلاسيكي المتمسم بالنظرة الاختزالية للأفراد داخل المنظمة و ذلك من خلال اعتبار الفرد العامل كلاحقة للآلة وهي نظرة خاطئة وقد يتجاوزها الزمن بالإضافة إلى أنها اختزالية إلى الحد الذي يحجب الجانب الاجتماعي والثقافي والسلوكي الملازم للمنظمات، وإذا كانت دراسة الإنسان داخل المنظمات قد مرت بعدة مراحل فيمكن القول أن الحديث عن ثقافة المنظمة يدخل الآن مرحلة النضج أي المرحلة التي أصبح فيها التطرق إلى السلوك و دوافعه في المنظمات أكثر شمولاً وعمقاً.

إن المنظمة ليست مجموعة من الأموال و الوسائل والتقنيات التي تستخدم لتنفيذ العمليات، وحسب بل تعتمد أيضاً على العلاقات الإنسانية والبعد الثقافي وبالتالي من الضروري تناولها على هذا الأساس للوصول إلى رؤية أكثر عمقا وصحة.

ب- **ظاهرة العولمة :** وإمداد أنشطة المنظمة إلى أسواق و بيئات ثقافية مختلفة فبفعل نموها المتزايد وضيق الأسواق المحلية قامت المنظمات الكبرى بتوسيع نطاق أنشطتها التجارية ثم الإنتاجية إلى ما وراء الحدود الوطنية وقد اكتشفت بالتدريج أنه ليس كل ما يطور من نظريات أو تطبيقات متصلة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي يصلح نقله حرفياً وتطبيقه تطبيقاً أعمى في بيئات جديدة غير البيئات التي طورت فيها أصلاً حيث أن لكل بيئة سياق ثقافي يؤثر بشدة في سلوك أفرادها مما يجعل تطبيق نفس الطرق الإدارية لضبط السلوك الإنساني في ثقافات أخرى بلا جدوى.

وهذا وقد رأى الكثير من الباحثين أنه على المنظمة المتواجدة في العديد من الدول أن تراعي ثقافة كل بلد تعمل فيه وأن تكيف هيكلها ونمط تسييرها (الرقابة - اتخاذ القرار) حسب ذلك البلد بمعنى أنه من الضروري بالنسبة لها احترام الاختلافات والثقافات الوطنية أثناء التسيير.

لقد واكبت التطورات المتلاحقة التي فرضتها العولمة على المنظمات، ونقصد هنا بالضبط ضرورة تعاملها مع ثقافات مختلفة ظهور حقل جديد في إدارة الأعمال يتمثل في الإدارة ما بين الثقافية لتوجيه المسيرين نحو فهم أفضل للاختلاف والتنوع الثقافي بين الأفراد " LE MANAGEMENT INTERCULTUREL" وخاصة ذات التأثير المباشر والقوي على المسير والاستفادة منها في ميدان الإدارة.

ج- فشل العديد من عمليات الاندماج والتقارب بين المنظمات: بسبب الاختلاف الثقافي بينها أي فيما يتعلق بتقنيات النمو الخارجي، فالاستحواذ على منظمة أو منظمات أخرى يمكن أن ينتهي بالفشل إذا ما كان للمنظمين ثقافتان مختلفتان هذا و يجدر الإشارة إلى أن مفهوم ثقافة المنظمة أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة " 1981" وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمنظمات الأمريكية كما وفن الإدارة اليابانية وثقافة المنظمة والبحث عن التميز من "Z" كذلك بمفهوم كفاءة المنظمات الأمريكية وتمثل كل من نظرية المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المنظمة، كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الو.م.أ سنة "1981" من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم.

يتضح مما سبق بأن الاهتمام بثقافة المنظمة لم يكن وليد الصدفة وإنما هو نتاج للتطورات النظرية والميدانية التي عرفتتها المنظمة من جهة وبيئة الأعمال من جهة أخرى وفي مقدمتها الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته واعتباره كاستثمار طويل الأجل يعود بالنفع على المنظمة.

بالإضافة إلى الديناميكية والتعقيد الذي عرفته بيئة منظمات الأعمال نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات والمواصلات وما تبعه من إلغاء للحدود، واختصار للمسافات والأزمنة وتحول العالم إلى قرية صغيرة فوجدت المنظمة نفسها تعمل في بيئات ثقافية مختلفة وهي بذلك مطالبة باحترام هذه الاختلافات أثناء التسيير.

(بركاهم: 2011/2012، 90-91)

### ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.

يظهر أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وإن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية، وتقتصر بعض البحوث أن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية :

- ✓ الإبداع و المخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة.
- ✓ الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- ✓ الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- ✓ التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على داخل المنظمة.
- ✓ التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول فرق الأفراد.
- ✓ العدوانية : درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم لا سهوله وودية التعامل معهم.
- ✓ الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

ويرى البعض أن للثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وذلك بتشكيل مدارك ومعارف الأعضاء للمعاني والحقائق، وإمدادهم بالطاقة الفاعلة للتعبة العملية، والتعرف على شخصية الذين ينتمون للمنظمة والذين لا ينتمون إليها وروى آخرون أن الثقافة التنظيمية تستمد

خصائصها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية أو الجهة الأمنية من ناحية أخرى وللثقافة التنظيمية عدة خصائص من أبرزها ما يلي: (الشلوي: 2005، 20-21)

✓ **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع، أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم والأخلاق، والمعتقدات والأفكار.
- **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة.

- **الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك. (أبو بكر: 2005، 407)

✓ **الثقافة نظام متكامل:** تتصف بالاتصال والاستمرار فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق و تتفاعل هذه المكونات ما قد يؤدي أي مسؤول إلى تعلم طرق صنع القرار عبر الأجيال (الخبرات) التي كان لها وقع على عملية اتخاذ قرارات هامة تبقى في ذاكرة الأفراد. (STEPHEN :2008 ,179)

✓ **تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين المسلمات أو البديهيات:** وهي ما يعتقد الأفراد غير

قابل للنقاش تنشأ عن القيم والمعتقدات المتداولة داخل المنظمة وتتكون من خلال :

- يواجه الأفراد العاملون مشكلة ما، و يجدون الحل على اعتبار أنه الأمثل .

- يثبت هذا الحل فعاليته مما يؤدي إلى التنبه في كل مرة يواجه فيها الأفراد أوضاع مشابهة يصبح نوعا من المسلمات فالقيم والمعايير والمسلمات تمثل مرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق.

- تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .

✓ الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما

هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة

وتفقد ملامح قديمة. (تيطراوي: 2011/32، 2012-33)

وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة مهمة لتحقيق العدالة التنظيمية السائدة داخل المنظمة من خلال :

- تحقيق الاستقرار للمنظمة كنظام اجتماعي .

- ارتفاع ولاء العاملين لكيان من مجرد النفس أو الذات .

- تستخدم كأساس مرجعي من جانب العاملين لفهم أغراض وأهداف المنظمة وهي في نفس الوقت

دليل للسلوك التنظيمي المقبول. (زايد: 2006، 90)

والجدول التالي يلخص أهم خصائص الثقافة التنظيمية :

جدول رقم (03): يمثل خصائص الثقافة التنظيمية.

خصائص حسب تسلسل	العطية ماجدة: سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة	مريم حسين: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والمنظمات	Weick. K.E : Significance corporate of culture	كتب أخرى
01	الإبداع والمخاطرة	الإلتزام بالسلوك المنتظم	كلية	إنسانية
02	الإنتباه للتفاصيل	المعايير	لها محدد تاريخي	الإكتساب والتعلم
03	الإنتباه نحو النتائج	القيم المتحكمة	ذات بناء إجتماعي	الإستمرارية
04	التوجه نحو الناس	الفلسفة	لها صلة بالمفاهيم البشرية	التراكمية
05	التوجه نحو الفريق	القواعد	عاطفية	الإنتقائية
06	العدوانية	المناخ التنظيمي	من الصعب تغييرها	القابلية للإنتشار
07	الثبات	/	/	الثقافة
08	/	/	/	التكاملية

المصدر: (علوط: 2012/2013، 76)

رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية ومكوناتها.

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية و سياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات، و السياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة .

(الحمود، سلامة، الشهابي: 2009، 265)

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- 1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة، أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- 2- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- 3- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد، والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي تنتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. (السكرانة: 2009، 359)
- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار و التميز، الريادة و التغلب على المنافسين.
- 5- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعلا ومؤيدا ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- 6- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- 7- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة الالتزام الحرفي بالرسميات.

8- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب

العاملين الطموحين و المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي المبدعين وتكافئ التطوير،

والتميز ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

9- تعتب الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة

التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر

على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات

والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير. (يزغش: 2007/2008، 28)

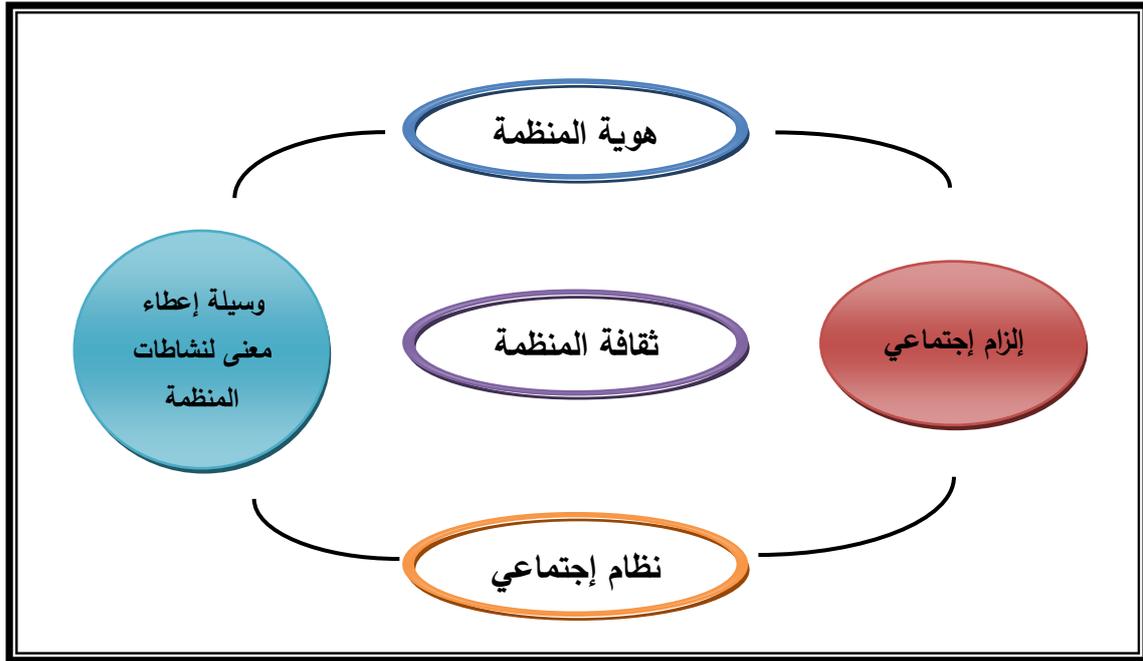
وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما تجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق

ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير و التصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع

الثقافة السائدة بالمنظمة فالثقافة توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد في

خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وأخيرا تعمل

كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة. (الرخيمي: 2000، 56)



المصدر: (الرخيمي: 2000، 55)

الشكل رقم (09): تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

✚ **مكونات الثقافة التنظيمية:** يوضح النعيمي مكونات الثقافة التنظيمية بذكره أن القيم تمثل الركيزة الرئيسية في أي ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوافق على كيفية إدراك منسوبها لتلك التنظيمية والعمل بموجبها، وقد حدد الباحثون مكونات الثقافة التنظيمية في: (بن حسن، سلامة: 2008، 23)

1- الإشارات الثقافية : وتشمل:

أ- **القيم التنظيمية:** وهي قيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة.

(حمود، الفريجات: 2009، 266)

أو هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة وأهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آراء المجتمع المعني وسلوكاته وتصرفاته التي تكون وفق القيم التي يحملها. (عدوان: 2004، 110)

### • خصائص القيم:

تتميز القيم بالخصائص التالية:

- أنها مرتبطة بالإنسان .
- من الصعب إقناع الفرد بتغيير قيمه و اتجاهاته.
- هناك تشابه بين قيم الأفراد الموجودين في فترة زمنية معينة.
- للبيئة الاجتماعية دورا كبيرا في تشكيل و اختلاف القيم.
- يحاول الفرد دائما الوصول إلى درجة من التوافق بين قيمه وقيم الجماعة .

(الحمود، سلامة: 2009، 164)

وهناك الكثير من التصنيفات للقيم من أهمها ما اقترحه العالم سيرانفر حيث وضعها في ست مجموعات (القيم الفكرية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الجمالية) ولقد تم تحديد مصادر القيم في مجالات السلوك المنظمي بأنواع مختلفة سيما وأن القيم عبارة عن أبعاد داخلية يعتمد الفرد وخبراته الذاتية عاملا رئيسيا في تكوينها ونموها وقد حدد العلماء والمفكرين أهم مصادر القيم (المصدر الاجتماعي، الديني، الخبرة المتراكمة، جماعة العمل أو الأسرة أو العشيرة التي ينتمي إليها الفرد والجدول الموالي يوضح كل من تصنيفات القيم ومصادرها:

الجدول رقم (04): يوضح تصنيفات القيم ومصادرها

القيم	
تصنيفاتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>-القيم الفكرية.</li> <li>-القيم الإقتصادية.</li> <li>-القيم الإجتماعية.</li> <li>-القيم السياسية.</li> <li>-القيم الجمالية.</li> <li>-القيم الدينية.</li> </ul>
مصادرها	<ul style="list-style-type: none"> <li>-المصدر الإجتماعي: أن قيم فرد ما في مجتمع معين يختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ولذا فإن القيم المادية التي تؤمن بها المجتمعات تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع.</li> <li>-المصدر الديني: من أكثر المصادر أهمية وثباتا في هذا الخصوص إذ أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ومساهمات آل البيت وأصحاب الرسول الكرام لعبت دورا في ترسيخ القيم الاجتماعية.</li> <li>-الخبرة المتراكمة: تستمر القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرة المتراكمة لدى الفرد في معرفتها والإعتقاد بها.</li> </ul>

المصدر: إعداد الباحثة

• مقارنة القيم التقليدية بالقيم المعاصرة: يشير " مندل و جوردان "إلى أنه في الستينيات

الميلادية من هذا القرن كان العاملون يحملون بصفة عامة القيم التالية و يؤمنون بها

خصوصا الولايات المتحدة الأمريكية :

- ولاء أقوى للمؤسسة.

- رغبة قوية في الحصول على المال و المركز.

- رغبة أكيدة في الترقى و الوصول إلى أعلى درجات السلم الوظيفي.

- اهتمامات حاسمة أساسية فيما يختص بالأمن و الاستقرار في العمل.

- انسجام تام في الوظيفة.

ويشير الكاتبان إلى أن هذه القيم تشكلت إلى حد ما كرد فعل لتصرفات المؤسسة نفسها

فالموظفون يكتسبون مهاراتهم دائما من العمل، وذلك يكون بالطبع على حساب الشركة أو صاحبها،

ويزيد التدريب وفرص الترقى من ولاء العامل لشركته و الارتباط بها، ويقارن الكاتبان تلك القيم بالقيم

في الثمانينات الميلادية حيث يريان أن الموظف المعاصر يتصف بالصفات التالية:

- ولاء ضعيف للمنظمة.
- الإنتاج على قدر الأجر و المكافآت.
- تقدير المنظمة مقابل الإسهام .
- اهتمام قليل بالأمن والاستقرار في العمل .
- الاهتمام بوقت الفراغ باعتباره أهم من العمل نفسه .
- الحاجة إلى أداء العمل الخلاق و المفيد .
- الرغبة في المشاركة في القرارات التي تؤثر فيه .
- الحاجة إلى الاتصال بالإدارة لمعرفة ما يدور في المؤسسة .
- الرغبة في تخطي الروتين وأداء المهام بصورة خلاقية .
- الحاجة إلى الترفيه والنمو الذاتي في الوظيفة .

ويشير الكاتبان إلى أن الموظف المعاصر يتصف بشغفه الزائد بالتقدير الاعتراف حين إنجاز

العمل، كما أنه تواق إلى أن يكون حرا في إيجاد طرق حديثة لتناول المشكلات وحلها، وهو لا يعتمد

على الوظيفة لتحقيق الذات بقدر ما يعتمد على نفسه، و بمعنى آخر يفضل أن يكون نفسه - ألا يفترق ذاته - بغض النظر على وظيفته في المنظمة.

يمكن أن نقول أنه كلما كانت طبيعة العمل متوافقة وقيم الفرد كلما كانت مشاعر الرضا والارتياح كبيرة وإذا حدث العكس أي أن هناك تعارضا فإن ذلك حتما سيؤدي إلى حدوث تنافر وتعزيز مظاهر الاستياء لدى الفرد. (زروقة: 200/2007، 75-77)

#### ب- المعتقدات التنظيمية :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات المشاركة والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (العيان: 2002، 312)

ج- الأعراف والتوقعات: عادات وقواعد مكتوبة ولكن متفق عليها ويحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافا يعرض صاحبه للعقاب. (القذافي: 1997، 282)

ويقصد بالأعراف "المعايير التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس مجال العمل، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإتباع.

د- التوقعات التنظيمية : هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة. (الحري: 2011، 52)

هـ- الرموز : هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري (شكل المباني وهيئتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة).

(GILLES:1998,52)

و-الخرافات والأساطير : التاريخ الذي يحكى عن تأسيس المؤسسة أو إنجازاتها.

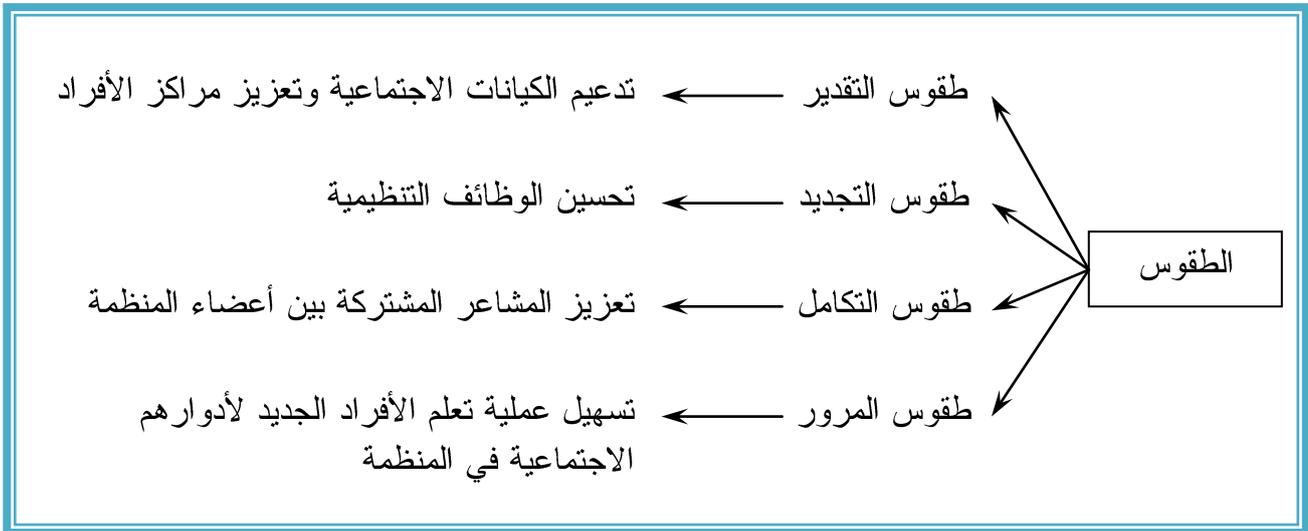
(سلاطينة، قيرة: 36،2008)

ز- الطابوهات (الممنوعات): يمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة، يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.

(STRATEGOR :2005 ,682)

ح- الطقوس أو الشعائر: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية "التغيير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرجمة (LAURENT ,BOUARD :1991 ,247)

يميز ترييس وبيير "TRICE,BEYER" بين أربعة أنواع من الطقوس وهي:



المصدر: إعداد الباحثة

الشكل رقم (10): يوضح أنواع الطقوس حسب ترييس وبيير

✓ **الإشاعات:** من الشكليات الرمزية لثقافة نجد الإشاعات، و التي تعتبر أخبارا لا أساس لها من

الصحة تكون في شكل سيناريوهات خالية، يوفر نوعا من الترويح و إزالة القلق و حالة عدم

اليقين لدى العاملين في المنظمة. (المرسى: 2006، 25)

**2- الموروث الثقافي للمنظمة:** يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

▪ **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

▪ **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأن العاملين سيدركون أم من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

▪ **تاريخ المنظمة:** وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة و البارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على الأشخاص، الهياكل (قانونية داخلية)، التواريخ الكبرى، المحيط كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء.

▪ **المهنة:** ويطلق عليها كذلك الحرفة" وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، معرفة بالأسواق، المقدرة التنظيمية... الخ، والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل يتماشى مع طبيعة النشاط و يقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط. (بويدب: 2014/2013، 81-82)

▪ الأبطال: الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها. (المرسي:25،2006)

### خامسا: مستويات الثقافة التنظيمية وأنواعها.

✚ مستويات الثقافة: اقترح شين CHIEN (1984) نموذجا يمثل مستويات متعددة للثقافة إذن

يعتمد أن ما ندركه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل التكنولوجيا، الفن، والطقوس والرموز، ونحو ذلك، أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم الثقافية التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد، وصحيح وما هو عكس ذلك وتكون سلوكنا و تؤثر في قراراتنا.

أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لثقافة أي منظمة من المنظمات ويرى تيرنز وهابدين على

النحو التالي :

1- جزء ظاهر من أنماط السلوك .

2- جزء على مستوى الوعي الأوسع : عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس .

3- جزء مسلمات:وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها وبالتالي فهي غير مرئية

والشكل التالي يوضح هذه المستويات الثلاث. (الهواري: 1999، 98)

مرئي	الجزء الظاهر من أنماط السلوك	1
مستوى الوعي الأوسع	القيم والقناعات في أذهان وقلوب الناس	2
مسلمات غير مرئية	إفتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها	3

المصدر: (سيد الهواري: د ت 99)

الشكل رقم (11): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية

وشملت الثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات رئيسية هي:

**1- المستوى الأول:** وهي الأشياء التي قام الإنسان بصناعتها والتي تشمل على: التصرفات

الشخصية للأفراد، القصص، الطقوس، الرموز.

• **التصرفات الشخصية:** وتتمثل في دراسة سلوك أعضاء التنظيم ذلك السلوك والتصرفات

التي تعكس قيم المنظمة.

• **الاحتفالات والشعائر:** وهي الأنشطة التي يتكرر حدوثها مثل تكريم الموظفين لمكافأتهم فهذه

الاحتفالات تربط أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض فهناك العديد من الشعائر مثل حفل غداء

بمناسبة انتهاء الخدمة الوطنية، ومنها ما هو مخصص لتعزيز إنجازات الأفراد ومنها ما يركز

منها على التعامل مع الصراعات وتقبل الاختلافات، ومعاقبة الأفراد غير الملزمين بقيم

ومعايير السلوك.

• **القصص:** وهي واحدة من الطرق المتبعة لتعزيز القيم فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من

هذه القيم يتم استخدامها في توجيه سلوك الأفراد مما يساعد بقية العاملين على الوصول إلى

استنتاجاتهم حيث هناك قصص تعزز قيم معينة وترفض قيم أخرى، فهناك قصص حول

المدراء وقصص حول الاستغناء عن خدمة بعض العاملين، وقصص حول كيفية التعامل مع

الجمهور.

• **الطقوس:** وهي عبارة عن ممارسات يومية تتكرر أكثر من مرة و على أشكال غير مكتوبة

حيث تعمل على إيصال رسالة المنظمة حول طريقة العمل، لأن هذا النوع من الطقوس يعمل

على دعم وتعزيز القيم التنظيمية .

• **الرموز:** حيث تساعد على دعم القيم الجيدة من خلال توصيل رسالة المنظمة برسائل غير

منظومة حيث يتم استخدام الرموز للدلالة على فكرة معينة ولكن بشكل ملحوظ وغير منطوق.

(حمود، سلامة، الشهابي: 2009، 167-168)

**2- المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم ويحدد القيم النمط السلوكي للعاملين كما

يحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة

إلى ثقافة القوة وثقافة الدور و ثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد .

ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ

القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي

داخل مستويات التنظيم الإداري ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوافرة في

الأشخاص القائمين بهذه الوظائف .

**3-المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة

ويحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم. (اللوزي: 200 ، 231)

ويرى مصطفى محمود أبو بكر أن تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي

توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو المنظمة حيث تعتبر ثقافة المنظمة نتاجا

للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى الصناعة أو النشاط .

- **ثقافة المجتمع:** إن ثقافة المنظمة جزءا لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه ولا شك أن

الخصائص الاجتماعية، و الثقافية و السياسية و الاقتصادية، و نظام و نمط الإدارة، الاقتصاد الموجه

التسيير الاشتراكي للمنظمة، القانون الأساسي للعمل العائلة الممتدة، المستوى التعليمي للمجتمع قد

لعبت دورا بارزا في تشكيل السلوكيات و الممارسات الفعلية حيث نجد أن ما يصدر من العاملين من

تصرفات فعلية هو في الواقع إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء. (أبو بكر: 2003، 416)

- **ثقافة القطاع :** إن القيم والمعتقدات والأعراف التي تتبعها منظمة ما تتشابه في أغلب الأحيان

مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع (النشاط ) الأمر الذي يؤدي إلى وجود نظام للمعاني

المشتركة داخل هذا القطاع تراعيه مجمل المنظمات أثناء قيامها بأعمالها كالتشابهات الحاصلة في

عمل معظم الفنادق و المطاعم و المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات، هذا و يجب إدراك أنه لا توجد منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة و تعزيزها، كما أن هذه الاختلافات بين قطاعات العمل تظهر عادة من خلال الاختلاف في العناصر الآتية : الاختلاف في بيئة العمل، نوعية اتخاذ القرارات، السلع و الخدمات المعروضة سرعة التغير التكنولوجي، درجة تدخل الدولة و خصائص السوق.

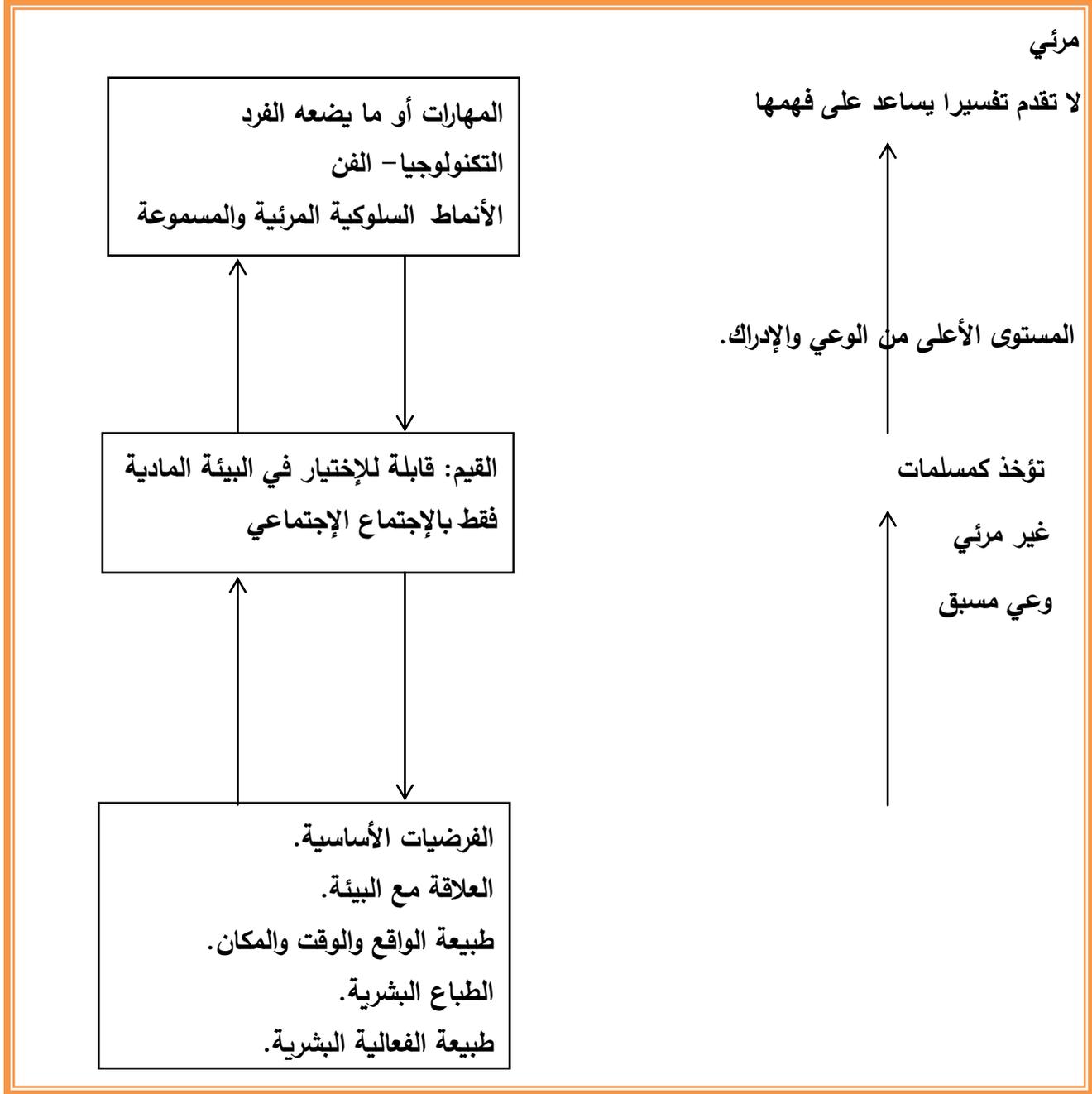
(SUSAN, BARSOUX :2003,61)

- **ثقافة المنظمة** : وهي تمثل جنسية المنظمة فكل منظمة ثقافة خاصة بها مستمدة من نظم القيم التي يحكمها فهي تلعب دورا هاما في تحقيق الانسجام و التكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها إذ تتموقع هذه الأخيرة بين الثقافات الخارجية التي تم عرضها ( ثقافة المجتمع، ثقافة القطاع ) و ثقافة الجماعات المحلية أو ما يسمى بالثقافات التحتية ولهذا يجب على ثقافة المنظمة أن تسير في توازي مع هذه الثقافات حتى لا يحدث لها تصادم ثقافي.

- **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)**: الثقافة تتفاوت مع بيئة إلى أخرى ومن فئة اجتماعية إلى أخرى داخل البيئة الواحدة كاختلاف ثقافة المديرين عن ثقافة العمال في المنظمة الواحدة ولهذا يصلح الحديث عن الثقافات على اعتبار أن المنظمة تضم جماعات متعددة ومختلفة قد يوجد الاختلاف حتى بداخلها لكن هذه الثقافات التحتية لا تمنع من وجود ثقافة مهيمنة وهذه الأخيرة يعبر عنها بثقافة المنظمة وبذلك يجب على ثقافة المنظمة أن تسير نحو التوافق مع محيطها على اعتبار أن النماذج الثقافية الموجودة في المحيط تتواجد دائما عند الأشخاص الذين تستخدمهم.

(بركاهم: 2011/ 2012، 98-97)

والشكل التالي يوضح مستويات الثقافة المنظمة الثلاثة المتداخلة مع بعضها البعض:



(EDGAR:1991,14)

الشكل رقم (12): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية ومدى تداخلها.

✚ أنواع الثقافة التنظيمية، يرتبط أمر تقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع بطبيعة البعد والمعيار المعتمد عليه لتحديد ذلك وسنتطرق إلى نوعين رئيسيين للثقافة التنظيمية، وذلك بناء على مدى تمسك الأفراد بالمكونات الثقافية (عنصر الشدة) ومدى تقاسمهم وتشاركهم لها (عنصر الإجماع).

(حريم: 2003، 268)

1- الثقافة القوية: هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه

وتؤثر على سلوكياتهم. (المرسي: 2006، 17)

ويمكن الإشارة أيضا إلى ثقافة المنظمة بأنها قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة، والقبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم، والمعتقدات والتقاليد والمعايير، الافتراضات التي تحكم سلوكهم اتجاهاتهم داخل المنظمة، فالثقافة القوية إذن هي الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة.

(عبد الله: د ت، 225)

فالثقافة القوية تتركز على مجموعة واضحة ومحددة من المبادئ النشاطات وقواعد العمل التي ينبغي احترامها من قبل كل الأعضاء، في جو من الثقة و الاحترام المتبادل من أجل تحقيق الهدف المشترك وتعتمد الثقافة القوية حسب ستيفن روبنز على:

- عنصر الشدة: يرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع والمشاركة: لنفس القيم والمعتقدات من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

(السكرانة: د ت، 658-659)

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- لها تأثير على سلوك العاملين، وهي أكثر ارتباطا بشكل مباشر بدوران العمل فوجود ثقافة قوية داخل المنظمة يشير إلى توفير جو من الاتفاق بين الأفراد، مما يؤدي إلى خلق مناخ من السيطرة العالية

على سلوك، ومنه زيادة الولاء والالتزام و تخفيض ميل العاملين لترك المنظمة ومنه ينخفض دوران العمل.

- تشجيع وتحفز النزعة نحو التصرف مع التأكيد على الاستقلالية و المبادرة.

- تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين، تعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن تحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي. (تيطراوي: 2011/2012، 34)

ويمكن الاستدلال على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة ما عن طريق مراجعة ثلاثة عناصر: سيادة روح المودة و النظام، التخطيط، اتخاذ القرار.

جوانب رئيسية وهي:

➤ **فلسفة العمل الجماعي:** سيادة روح الفريق، الشعور بالانتماء والتفاني في العمل، الشعور بالمساواة بين العاملين.

➤ **القدرة على التكيف:** مرونة الإدارة، استقرار العاملين لإحداث التغيير، الاعتقاد بحرية التغيير، الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر، الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.

➤ **القدرة على الابتكار:** مدى تشجيع التفكير الإبداعي، حرية التعبير و احترام الرأي الآخر، الاستعداد لتحمل المخاطرة، الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المنظمة.

ومن هنا يتضح أن نجاح المنظمة في اكتساب ثقافة قوية يعتمد على مدى قدرتها على نشر قيمها بشكل واسع حيث أن التمسك بالقيم التنظيمية يؤدي إلى خلق الالتزام والولاء التنظيمي هذا مالا نجده في الثقافة الضعيفة التي لا يتم اعتناقها بقوة ولا يحظى بالقبول والثقة، الأمر الذي يؤدي بالمنظمة إلى فقدان عامل التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات و يخلق صعوبة في التوافق والإنسجام والتفاعل مع المنظمة وأهدافها، كما تجد الإدارة صعوبة في ممارسة وظائفها انتشار الفوضى، وعدم الوضوح في مكوناتها وملامحها وعليه تشكل الثقافة المنظمة القوية نقطة قوة وتميز للمنظمة في حين صغر الثقافة المنظمة سيؤدي إلى خلق صراعات تنظيمية تؤثر على صحة المناخ الثاني.

(المرسي: 18، 2006-19)

تختلف الثقافات المنظمة من حيث قوتها (أو سماكتها) ونقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين: فهي قوية وسميكة وذات تأثير كبير جدا في المؤسسات العسكرية والدينية والأحزاب السياسية وغالبا ما تكون قوية في منظمات الأعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة كما قد تكون خفية وضعيفة، أي ذات تأثير محدود كما في بعض المنظمات كشركة صغيرة لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين فيها، علما أن المنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة بحيث تغرس في العاملين الاتجاهات وتستشير السلوك الضروري لنجاحها.

✓ **الثقافة الضعيفة:** يكون هناك اتفاق قليل و تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا يحظى بالقبول الواسع وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة إلا أن لها أثرا ضئيلا في أداء المنظمة وفعاليتها.

(بركاهم: 2011/2012، 101)

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، حيث تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العالي والسياسي

وفيها تتخفف الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالغربة و الإحباط، إن الثقافة ليست عالمية تنقل في كل مكان وفي كل زمان ثقافات تتميز بدرجة أقل أو أكثر تلاؤما وتوافقا وفي هذه النظرية تقاس نوعية ثقافة معينة بمدى توافقها مع النسق المتواجدة فيها لاعم إشعاعها وبروزها كما نقصد بالنسق هنا بالوضعية العامة للمؤسسة أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه في قطاع معين، أو في شكل الإستراتيجية المتبعة.

(السكرانة: د ت، 160)

كما أن الثقافة التنظيمية الضعيفة تجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل و يتصرف حسب قناعته الخاصة والقيم التي يؤمن بها، وقد يتعارض ذلك مع تحقيق أهداف المنظمة.

(ماجدة العطية: 2003، 328)

وتجدر الإشارة إلى أن عمليات التغيير في المنظمة قد تؤدي إلى تحويل الثقافة القوية إلى ثقافة ضعيفة وسلبية، وهذا عندما تكون القيم و المعتقدات التي يرغب الرؤساء في نشرها غير قادرة على أن تشكل بديل للقيم السابقة، وغير كافية ليقبلها الأفراد و يعتنقونها بسهولة مما يؤثر على الثقافة القديمة التي تفرض نفسها أمام الثقافة الجديدة التي يرغب الرؤساء ببثها في أفراد المنظمة، وبهذا تؤدي مقاومة الأفراد للقيم الجديدة إلى فشل النظام الجديد وتأثر النظام القديمة ومنه فحتى وإن نجح الرؤساء في تغيير الهياكل وتعديل الإستراتيجيات وإدخال تقنيات جديدة وتكنولوجيات اتصال متطورة، وإنشاء مصانع ومكاتب جديدة فإنه من الصعب جدا فرض قيم ومعتقدات جديدة يعتبرها الأفراد قيم دخيلة على ثقافتهم التي تعودوا عليها.

( بن يمينة: د ت، 155-156 )

وقام "HANDY" بتقسيم أنماط ثقافة المنظمة إلى:

✓ **ثقافة النفوذ / القوة:** تتركز القوة في أشخاص محددین هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

✓ **ثقافة الدور أو البيروقراطية:** تنمو هذه الثقافة في المنظمات الكبيرة ذات الطبقات المتعددة والمحتوية على العديد من الأقسام والتخصصات ويتم التحكم في العمل من خلال القواعد والإجراءات، فهناك إجراءات لكل دور ووصف وظيفي له مع ترتيب تسلسلي للاتصال وقواعد للانضباط والشكوى والترقيات وتعتمد القرارات بقوة على القواعد والإجراءات. (بروكس: 1999، 12)

✓ **ثقافة المهنة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف. (منسوبي: 2007، 27)

✓ **ثقافة الفرد:** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه. (المرسي: 2006، 30)

إلا أن الثقافة المنظمة تقسم بحسب درجة التكافل والعلاقات (kob-Gofec et garak jones) ولقد توصل كل من والعلاقات الاجتماعية إلى أربعة أنواع أساسية وهي :

1- **الثقافة الشبكية:** وتمتاز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى إذ يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية، وهذا التطوير بقدرة الأفراد على استخدام المعلومات وإجراء التحالفات بما يحقق درجة من التعاون يعمل على زيادة الإنتاجية.

2- **الثقافة المستأجرة :** وتمتاز بانخفاض العلاقات الاجتماعية، وتفصيل العمل على الحياة الخاصة وهذا قد يسبب تدني نسبة الولاء مع الاستجابة السريعة لاغتنام الفرص ضد التهديدات وتوجيه الاتصالات نحو الأعمال، والمنظمات التي تمتلك هذا النوع من الثقافات يمكن أن تعمل بفعالية عندما تكون أهدافها واضحة وقابلة للقياس والتغيرات سريعة ومتعددة ولديها إمكانيات الاستفادة من مزايا الحجم وتحقيق المزايا التنافسية .

3- **الثقافة الجزئية:** وتمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي الذي يسبب انخفاض الإحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في المنظمة، كما أن هناك ضعفا في الاتفاق حول الأهداف وعوامل النجاح بالشكل الذي يسبب التعارض بين الأهداف الإستراتيجية فضلا عن صعوبة إدارة الأعلى للأدنى وشعور القادة بالانعزالية وضعف التقارير.

4- **الثقافة العامة:** وتمتاز بارتفاع درجة التكافل و العلاقات الاجتماعية في آن واحد وبما يؤدي إلى تكوين صداقات محددة والعمل لفترات طويلة، إذ تمتد العلاقات خارج الوظيفة كما أن صغر حجم المنظمات يجعلها بتخصيص بإنتاج منتج واحد، وهذا النوع من الثقافات يوجد في المنظمات الناضجة التي يعمل أفرادها سوية لتطوير الصداقات و الأهداف المشتركة: ( دروش: 2009/2008، 38-39) والشكل التالي يوضح أنواع الثقافات حسب درجة التكافل والعلاقات الإجتماعية :

عال		الثقافة العامة	عال
Haut	ثقافة شبكية	الثقافة العامة	Haut
Sociabilité الإجتماعية			
منخفض	ثقافة الحديث	الثقافة المستأجرة	
Bas			

المصدر(دروش:2008/2009، 39)

الشكل رقم(13): الثقافات الاربعة لـ Rob Goffec G.

ويرى أحمد إبراهيم حسن النعمان أنه يمكن التمييز بين عدة أنواع للثقافة التنظيمية وهي:

- 1- **ثقافة القوة و ثقافة الضعف:** حيث تساعد ثقافة القوة على تحقيق الأهداف في الأجل الطويل ما يساعد على تحقيق التناسق بين أرجاء التنظيم وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة الخارجية عن طريق الحسم وتوحيد الجهود خلف القائد، وعلى العكس تكون ثقافة الضعف.
- 2- **ثقافة الدعم:** وهي التي تتبنى فيها المنظمة نظريات العلاقات الإنسانية حيث التعامل مع العاملين بصفتهم الإنسانية وليس بكونهم آلات، و ذلك بهدف تحقيق قدر عالي من الانسجام داخل التنظيم، وتحقيق روح الصداقة و التعاون بين العاملين.
- 3- **ثقافة الأدوار:** وتركز هذه الثقافة على الأدوار الوظيفية أكثر من تركيزها على الأفراد وتعطي أهمية أكبر لقواعد العمل لتحقيق الاستقرار، والثبات في الأداء.
- 4- **ثقافة الإنجاز:** تركز هذه الثقافة على الأهداف حيث تسعى لتحفيز جهود العاملين للالتزام بتحقيق الأهداف الموضوعة وصولاً إلى النجاح والنمو والتميز.
- 5- **ثقافة الإبداع:** تعمل هذه الثقافة على نشأة بيئة على تحفز العاملين على الابتكار وإكسابهم القدرة على الإبداع، وحب المخاطرة، ومواجهة التحديات وبشكل عام أوضحت إحدى دراسات شين أن الأنماط الثقافية المختلفة تتحرك على محورين أساسيين هما:
  - **محور الثبات:** ويعني التركيز على الاستقرار والسيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات أكثر من المرونة.
  - **محور التغيير:** ويعني التغيير على الديناميكية والمرونة والإبداع أكثر من السيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات.
 يتضح في إطار هذا وجود أربعة أنماط ثقافية للمنظمات هي :
  - **ثقافة البيروقراطية:** حيث يكون التركيز على القضايا الداخلية، وتتسم المنظمة بالاستقرار والسيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات أكثر من المرونة .

- **ثقافة القبيلة:** يكون التركيز على داخل المنظمة أيضا أكثر من القضايا الخارجية غير أن المنظمة تتسم بالمرونة والتماسك والالتزام التنظيمي والعمل بروح الفريق.

- **ثقافة السوق:** تتسم المنظمة بالاستقرار والسيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات أكثر من المرونة غير أنها تقوم على المنافسة والاهتمام بالبيئة الخارجية .

- **ثقافة الإبداع:** وتتسم المنظمة بالديناميكية والمرونة والتركيز على الإبداع، كما أنها تهتم بالقضايا الخارجية أكثر من الاهتمام بالاستقرار والسيطرة .

هنا ويمكن الجمع بين أكثر من نمط من هذه الأنماط لاستخلاص الأغراض المفيدة، ومحاولة تحقيقها خاصة فيما يتعلق بالنمط الأول والثاني وذلك للأسباب التالية :

- يتم المحافظة على الديناميكية التي تمكن المنظمة من التعامل مع البيئة المتغيرة .ذ
  - المحافظة على الجوانب الداخلية وتحقيق التكامل بينها بما يحقق المشاركة الفعالة للعاملين والعمل بروح الفريق.
- (صراوي: 2013/2012، 52-53)

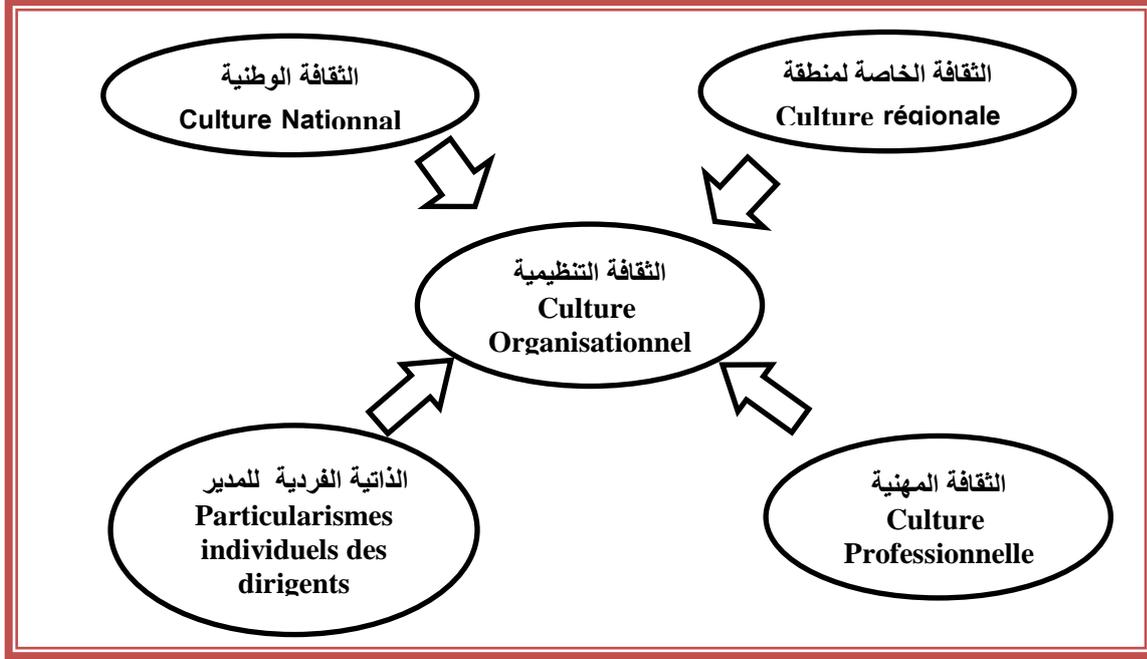
### سادسا: مصادر الثقافة التنظيمية ووظائفها ونماذجها

✚ **مصادر الثقافة التنظيمية:** من خلال التعاريف السابقة نجد أن مفهوم ثقافة المنظمة يشير إلى الاتجاهات ومجموعة المعتقدات والتوقعات، والقيم المشتركة للأفراد داخل المنظمة التي تشكل بمجملها معايير وأسس لتشكيل مختلف السلوكيات والأفعال والتصورات الحالية والمستقبلية للمنظمة .

وباعتبار أن الثقافة التنظيمية تشكل أساسا من القيم والمعتقدات والعادات، والمواقف الأفراد التي هي جزء متكامل لثقافة الأفراد التي يحملونها إلى وظائفهم، والتي تؤثر في سلوكهم اليومي، لذلك فإن الثقافة التنظيمية جزء حيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية مستمرة.

(ياسين: 1998، 83)

فالمنظمة مهما كان حجمها تشكل مجموعة فرعية اجتماعية مكونة من أفراد ينتمون إلى عدة ثقافات أخرى: الثقافة الوطنية، الثقافة المحلية، والثقافات المهنية، والثقافات الفردية، والشكل الموالي يبرز الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية والتي تعد مصدرا لها:



Source :(olivier :2004,22)

الشكل رقم(14): يوضح التأثيرات على الثقافة التنظيمية

يستنبط من الشكل أنه تتكون و تنشأ الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر رئيسية :

- المحيط الثقافي الخارجي الذي تنشط فيه والمتمثل بالثقافة الوطنية و الثقافة الخاصة بالمنطقة.
  - طبيعة العمل والذي ينجز عنه ثقافة احترافية أو المهنية " **CULTURE** " **"PROFESSIONNELLE**
  - شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة، والأحداث البارزة في حياتها، والتي تشكل تاريخها.
- يمكن للمحيط الخارجي التأثير على التكوين الثقافي للمنظمة، لكن لا يملك منظمتان تعملان في نفس المحيط نفس الثقافة، وحسب " **EDGAR SCHEIN** " من أسباب تكوين الثقافة هو الإجابة

على سؤالين جوهريين يواجهان أي منظمة: الأول خاص بمشكل التأقلم أو التكيف مع المحيط الخارجي؛ والثاني خاص: بمشكل التكامل الداخلي الذي يرتكز على تشييد والمحافظة على علاقات العمل الناجحة بين أعضاء المنظمة .

وتولد الثقافة التنظيمية عندما يتقاسم ويتشارك الأعضاء في المعارف والنظريات التي يكتشفونها من خلال مواجهة هذين المشكلين بغية حلها، أي عندما تعمل الطرق المكشوفة كما يجب لنتمكن من اعتبارها ذات قيمة ومنه المحافظة عليها و تعليمها لأفراد آخرين، الذين يلتحقون بالمنظمة محملين ومتأثرين بمقومات و مكونات منظمات ثقافة مختلفة كالعائلة، الجماعة أو البلد، الذين نظام التعليم أو مختلف المنظمات التي تفاعلوا معها سابقا و التي تساعد في تشكل سلوكياتهم و اتجاهاتهم و هويتهم.

(HELLRIEGEL , WOODMAN :2001,338-339 )

#### ❖ الثقافة الوطنية.

تعتبر الثقافة الوطنية عنصرا حيويا و نمطا للتفكير فهي ذلك المركب المعقد من العادات الدين العقيدة المعتقدات الأخلاقية، التربية والذي يحدد طبيعة ونمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد المجموعة الواحدة، هي الرابط الاجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها.

(بن قرقورة:2007/2008، 23)

وتتأثر المنظمة بثقافة و سميات المجتمع التي يتوارثها الأفراد ويظهر ذلك في الرموز المادية والمؤشرات التي يختارها للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فلا يتم اختيار الألوان و الأعلام والطقوس والرموز "logo" بشكل عشوائي، بل يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد، فمثلا سجلت حلقات الجودة، الأناشيد الجماعية، دورات الرياضة البدنية "GMNASTIQUE" الصباحية نجاحا في الشركات اليابانية لتناسبها مع خواص البيئة الاجتماعية، الثقافية والمحيط العملي للمجتمع، لكنها قد تتسبب في فشل وعجز منظمات كثيرة في مجتمعات أخرى.

ونجد داخل الثقافة الوطنية ثقافات فرعية يميز مناطق من داخل نفس الوطن أو نقاط تشابه يمكن إيجادها في مناطق جغرافية لبلدان مختلفة، كتشابه ثقافة منطقة الغرب الجزائري مع ثقافة دولة المغرب، أو تشارك الدول العربية في كل من اللغة و الدين و بعض الفترات التاريخية.

ونصطح على الثقافات الفرعية التي نجدها داخل نفس الوطن بالثقافات الجهوية حيث تتشكل من تفاعل مجموعة من الأفراد يتقاسمون نفس المنطقة الجغرافية، نفس التاريخ نفس الأعراف ... وفي كثير من الأحيان يتميزون بلهجة خاصة، ورغم أنها تشكل فخر، وقوة الوطن إلا أنها في الكثير من الأحيان تتسبب في مشاكل عرقية ودينية داخله في البلدان التي تلتقي فيها الديانات كالهند، لبنان .... ويلتقي الأفراد من مختلف الثقافات الجهوية في المنظمات، ما يجعل هذه الأخيرة تسعى لخلق ثقافة مشتركة يرتبط بها جميع الأفراد دون استثناء.

#### ❖ طبيعة عمل المنظمة أو (طبيعة النشاط أو قطاع العمل).

المجموعة الثانية التي تحدد الثقافة المنظمة هي نوع الأعمال التي تمارسها المنظمات، ومناخ العمل فيها وبالرغم من أن هناك العديد من الأسباب يمكن أن تذكر إلا أنه لا دراسة أو بحث ذكر أن الاختلافات في الثقافات المنظمة كانت بسبب طبيعة العمل أو البيئة العملية، ولذلك ثلاثة أسباب رئيسية (OTT1989):

- يفسر التشابه في المجال الصناعي، بأن العديد من المنظمات بسيطة عليها متخصصون في مجال معين يوظف هؤلاء المتخصصون الأشخاص الذين لديهم القابلية للتكيف بسرعة في مجالهم على سبيل المثال المؤسسات في المجال الطبي تستقطب الذين يهتمون بالعمل في المستشفيات وتكون لديهم الرغبة في تطور مجالاتهم المهنية.

- طبيعة عمل المنظمة يحدد الجهات التي تتعامل وتتداخل معها، فمثلا المجال الصحي يتطلب التداخل مع الجهات ذات العلاقة بالحقل الطبي والصحي كالمراكز الاجتماعية التي تقدم خدماتها الصحية والتثقيفية مجانا للمواطنين.

- أورد العالمان "ديلي وكيندي عام (1982) أن هناك أنواعا من ثقافات المنظمات يحدد عاملين فيما يتعلق بالسوق وهما: درجة المخاطرة وسرعة الاستجابة، فمثلا ثقافة احتكار المنظمة لا ينطبق على شبكات التلفزيون، ووكالة الصحة العامة لا يصدر إشرافها واهتمامها بفعالية الجهاز التمريضي (درجة المخاطرة) إذ بالرغم من النظم والقوانين المقيدة، والتأكد من مطابقتها وتنفيذها مما يعد من انتشارها وسرعة استجابتها، إلا أنه أمر لا يضر بالصحة العامة للمواطنين ومن ناحية أخرى فإنه بالرغم من أن طبيعة عمل المنظمات وبيئة العمل تساعد في تشكيل ثقافة المنظمة، إلا أن القليل يعرف عن طبيعتها والظروف التي تم خلالها التكوين وما مدى امتدادها؟ كيف ومتى يمارس طبيعة عمل المنظمة التأثير الأولي على ثقافتها؟ ومتى يكون التأثير ثانوي؟ (دروش: 2009/2008، 46)

#### ❖ شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة.

تستند المنظمة ثقافتها الأولية من المؤسس لأنها عبارة عن تطبيق لفكرته فعندما يبدأ المؤسس في الإنشاء يقوم بنقل كل تجاربه، طموحه، معتقداته قيمه، اتجاهاته و سلوكه إلى المنظمة و الأفراد الذين التحقوا بها فهو يعد المشرع والأب الروحي، و بمرور الزمن يتم تناقل قيمه و أفكاره للوافدين الجدد، و قد أرتبط اسم الكثير من المنظمات بمؤسسيها كمؤسسة ديزني لمؤسسها والت ديزني ورغم تراكم وترسخ هذه القيم في تاريخ المنظمة إلا أنه قد يظهر في فترة زمنية وعينة أفراد جدد يصنعون تاريخ جديد للمنظمة أو يبرزون تميزا قياديا ومواقف بطولية، يجعل العمال يلتفون حولهم وينتهجون نهجهم، ما يؤثر في الثقافة التنظيمية التأسيسية، وفي مكوناتها التي تشكل النسيج الثقافي.

(OLIVIER :2004 ,27)

### وظائف الثقافة التنظيمية.

- تلعب الثقافة دورا كبيرا في غاية الأهمية للحفاظ على هوية الجماعات وبقائها سواء كان ذلك على مستوى الأمة، أو مستوى المنظمة، أو مستوى الجماعة الواردة.
- فالثقافة هي البوتقة التي تصهر مجموعة من الأفراد معا في شكل جماعة خاصة و مميزة فبدون وجود جماعة لا يمكن القول أن هناك ثقافة، و بدون وجود درجة معينة من الثقافة تربط بين مجموعة من الأفراد لا يمكن القول أن هناك جماعة ولكن مجدد يجمع.

(Dealand :1989,02)

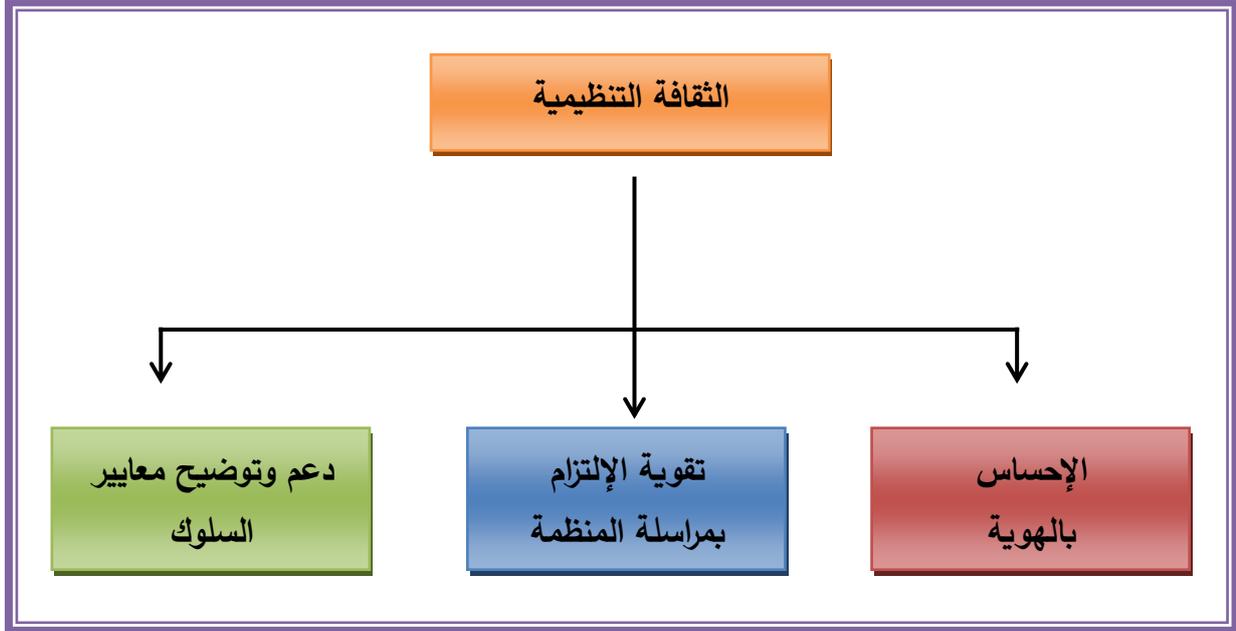
- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة "ساوث وست للطيران" يشعرون بالتميز لأن الشركة تسمح لهم بالنكت والترويح عن أنفسهم أثناء العمل، وهو شيء بدأ على يد منشأة الشركة هيرب كيلهر، ولذلك يشعر هؤلاء العاملون بالارتباط بالشركة، أنهم يشعرون بالانتماء إليها ولذلك فإنهم نادرا ما يتركونها للعمل بشركة طيران أخرى.

ويوضح مثال شركة ساوث وست للطيران الوظيفة الثانية وهي:

- خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

- تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت، فعلى سبيل

المثال فإن لدى العاملين في الثقافة التي يسيطر فيها الاهتمام برضا العملاء وإرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب: القيام بأي شيء يرضي العميل، وعن طريق القيام بالأدوار الثلاثة السابقة تتضح مدى قوة الثقافة في التأثير على السلوك التنظيمي، والشكل التالي يلخص الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمة.



المصدر: إعداد الباحثة

الشكل رقم ( 15 ): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

ويرى "SCHIEN" أن المهمة الأساسية لثقافة المنظمة هي المحافظة على بقاء واستمرار

المنظمة، وذلك من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين:

- البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية.
- تكامل العمليات الداخلية للمنظمة لتأكيد قدرتها على الاستمرار والبقاء.

بالنسبة للبقاء و التكيف مع البيئة الخارجية: فإن الثقافة تلعب دورا كبيرا يتحدد فيما يلي:

- تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة عن كل من:

✓ رسالة المنظمة أو المهمة الأساسية للمنظمة وقد عرفها "SCHIEN" بأنها المهمة التي تقع

في أعلى قمة هرم أولويات المنظمة".

✓ الوظائف المعلنة والمستترة للمنظمة.

## 2- تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول:

✓ الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة.

✓ المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

ويرى "SCHIEN" أن الاتفاق الجماعي "CONSENSUS" في تلك المسائل يعد عنصراً حاسماً للفعالية التنظيمية، وأن طبيعة أو نوعية هذا الاتفاق الجماعي يعد أحد العوامل التي تحدد أسلوب المنظمة.

أما بالنسبة لتكامل العمليات الداخلية للمنظمة : والمقصود بها تلك العمليات التي تمكن الجماعة من إنجاز الأشياء معاً، والتي لا يستطيع الأفراد إنجازها بمفردهم وترتبط الثقافة بقضايا التكامل الداخلي من خلال المحافظة على أفراد المنظمة معاً دائماً، أو ما أطلق عليه "togetherness Creating" وذلك من خلال :

1- اللغة المشتركة: وجود لغة مشتركة تسهل الاتصالات بين أفراد المنظمة داخل وخارج المنظمة.

2- معايير العضوية: تكوين اتفاق جماعي سائد عن من هو عضو في المنظمة ومن هو خارج المنظمة وشروط العضوية في المنظمة .

3- القوة والنفوذ: تكوين اتفاق جماعي سائد عن الكيفية التي يتم بها توزيع النفوذ والقوة والسلطة والقواعد التي توضح كيفية اكتسابهم وكيفية المحافظة عليهم و الأسباب التي تؤدي إلى فقدانهم.

4- العلاقات المناظرة: تكوين اتفاق جماعي سائد عن طبيعة العلاقات بين الجماعات المناظرة وطبيعة العلاقات بين الجنسين داخل المنظمة ومعايير الصداقة والمودة ومجاملة بين الزملاء .

5- أساليب الثواب والعقاب: تلعب الثقافة دورا جوهريا في تحديد نوع السلوك الحسن الذي يثاب عليه الفرد، ونوع السلوك الخاطئ الذي يعاقب عليه الفرد و أيضا يحدد أساليب الثواب والعقاب السائدة في المنظمة.

6- الدين و الإيديولوجية: في بعض الأحيان تتعرض المنظمة لمواقف غير قابلة للتفسير وخارجة عن نطاق سيطرتها، ولكن يجب تفسيرها لكي يستطيع الأفراد الاستجابة لها وتجنب القلق في التعامل معها هنا يأتي دور الثقافة حيث أنها من خلال المعتقدات والإيديولوجيات السائدة يمكن تفسير تلك المواقف فمثلا: حدوث كارثة طبيعية خارجة عن نطاق سيطرة المنظمة كزلزال أو حريق يؤثر على المنظمة فإن بعض الثقافات تفسره على أنه ابتلاء من الله يجب الصبر عليه، وهكذا فإن الدين و الإيديولوجية في رأي "SCHIEN"

هو اتفاق جماعي للإدارة، و تفسير ما هو غير قابل للتفسير، وبالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوظيفية لثقافة المنظمة، إلا أنهم اتفقوا جميعا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها، فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية "STRONG CULTURE" وبناءه وسائدة في كافة أو معظم أرجاء المنظمة. (عولمي: 2009/2008، 94-96)

وهناك من يرى أن وظائف المنظمة تكمن في:

- تولد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم العمل مما بفعالية.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك .

- تحقيق طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء، إضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام و الولاء وبين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية . (الحسيني:2000، 94)

🚩 نماذج الثقافة التنظيمية: أسهم العديد من الباحثين والدارسين والمحليلين للثقافة التنظيمية بطرح آرائهم، وأفكارهم النظرية والتطبيقية في سعي لتأطيرها ضمن نماذج فكرية تخضع للاختيار والتطبيق والقبول، والرفض والتعديل والتطوير، ولا ريب فقد أحدثت تلك الإسهامات ألوانا شتى من حيث سمة التحليل وشموليته والتوجه نحو أبعاد الثقافة، وحيث إن موضوع الثقافة التنظيمية حظي بتزايد الاهتمام بالدراسة في مستهل عقد الثمانينات من القرن العشرين، فإن عملية بناء نماذجه لإزالة قيد التكوين الفكري والفحص النظري والاختبار العملي التطبيقي ويتسم عرض مجموعة من نماذج ثقافة المنظمة مرتكزة على آراء روادها كآلاتي :

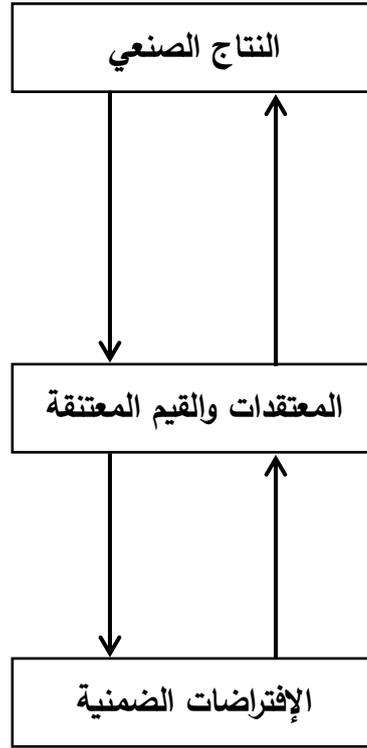
### 1- نموذج (SCHEIN,1985):

طور "EDGAR SCHEIN" في عقد الثمانينات من القرن العشرين نظرية التأثير للثقافة التنظيمية لقد حلت نظرية "SCHEIN" الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق ( الناتج الصناعي ) وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية تحتوي المعتقدات والقيم المعتمدة ومستوى أكثر عمقا يتضمن الافتراضات الضمنية والشكل الموالي يوضح نموذج " SCHEIN". (هشائين: 2011، 38)

الهيكل والعمليات التنظيمية الظاهرة للعيان  
(من الصعب فك رموزها)

الإستراتيجيات، الأهداف، الفلسفات  
(التبريرات المعنوية)

المعتقدات والمدرجات الحسية والأفكار  
والمشاعر...  
(المصدر النهائي للقيم والتصرف)



المصدر: (هشايين: 2011، 38)

الشكل رقم(16): يوضح نموذج "SCHIEN" في الثقافة التنظيمية

- المعتقدات والإفتراضات: وفقا للرأي "SCHIEN" تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المنظمة الافتراضات تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم الافتراضات التي ينبغي مراعاتها عندما يقررون فهي تكون موجودة خارج إطار الوعي المؤلف وهي أكثر الأجزاء تكون صعبة المنال ويصعب فهمها ضمن إطار الوعي يحاول تجيل بما يفكر به الأسماك حول الماء و كيف صعود الفكرة إلى مستوى الوعي الثقافي عند الأعضاء تشكل أساس بناء افتراضاتهم، ومن منظور ثقافة الأعضاء، وضع الافتراضات الأساسية هي صحيحة وما هي افتراضاتهم أو ما يؤمنون به بالواقع عموما غير منفتح للمنافسة، هذا السؤال غير المؤلف عن الصحيح (الحقيقة) تدخل في مخه (اختراق) أية وجه للحياة الثقافية وألوان جميع أشكال الخبرة

التي هي لمسات (حساس) فمثلا من نمط الافتراضات الأساسية عن الطبيعة الإنسانية وكيفية تختلف منظورات النظرية المنظمة في افتراضاتها وكما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة.

المنظور	الإفتراض	التركيز/ القيم
الكلاسيكية	رجل اقتصادي	الثروة والقوة
الحدثة المبكرة	رجل علمي/ منطقي	العقلانية / ورقابة الإدارة
الحدثة	رجل ايكولوجي	البيئة، والرقابة الخارجية
التفسير-الرمزي	رجل رمزي	التفسير، والمعنى والدلالة
ما وراء الحدثة	رجل جمالي (فني)	الإبداع، والحرية والمسؤولية

المصدر: (هشايين: 2011، 38)

فالافتراض الذي يقوده ويتبناه مفكر والمنظور الكلاسيكي هو أن الاهتمام الأول للعنصر البشري بالثروة فهم طوروا أفكار ركزت على الحوافز الاقتصادية بينما نجد الافتراض المهيمن على بوادير الاهتمام بمنظور الحدثة نظرا إلى العنصر البشري هو حيوان رشيد وطورت نظرياتهم خلال فترة تعكس افتراض العقلانية الذي يؤكد على استخدام المعادلات الرياضية للتنبؤ بالسلوك الإنساني، ويتبنى المنظور الأكثر حدثة يتبنى افتراضات النظام المفتوح إذ يطرح نظرة متقدمة لتفسير العنصر (الجوانب) الإنسانية كأجزاء متداخلة الاعتمادية مع النظام ولذلك فإنها تخضع لسيطرة البيئة ويوضح منظور التفسير - الرمزي- حركة ثقافة المنظمة في نظرية المنظمة الذي يفترض أن العنصر الإنساني صانع الرموز ومستخدمها وأن لذلك معنى، وهو ما جذب اهتمام منظري، وهو ما يشكل منظورا جديدا في نظرية المنظمة أشتق من فلسفة ما بعد الحدثة وإن أحد افتراضاته هي إمكانية تجزأت التجربة الإنسانية، يقود مثل هذا الافتراض إلى قبول تنوع التفسيرات ويشتمل على ما وصف بواسطة المفكرين الكلاسيكيين، وأولئك المنظرين الذين ينتمون للحدثة ومنظري المنظمة الذين يحملون لواء منظور التفسير - الرمزي، وكان لـ SCHIEN إسهامات تتعلق بتحديد الافتراضات الثقافية

الأساسية كما يظهر الجدول رقم (06) وكذلك في التمييز بين مهام التكيف الخارجي والتكامل الداخلي المبين بالجدول رقم (07).

الجدول رقم (06) : يوضح قائمة (SCHIEN-1985) بالافتراضات الثقافية الأساسية

البعد	الأسئلة المطلوب الإجابة عنها
1- علاقة المنظمة	-هل تدرك المنظمة ذاتها لهيمنتها على بيئتها، وخضوعها وتوافقها وبحثها خارج حدود بيئتها الخاصة؟
2- طبيعة النشاط الإنساني	-ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيم، ودفاعي ومتوافق أو مستعين (سلبى) / ضحية؟
3- طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها	-كيف نستطيع تحديد ما هو حقيقي وباطل، وكيف تكون الثقة مطلقة محددة للعالمين المادي والاجتماعي؟ يتحقق بواسطة اختيار برامجتي والإعتماد على الحكمة والإتفاق الإج بالرأي والتصرف.
4- طبيعة الوقت	-ما هو التوجه الأساسي نحو الماضي، والحاضر والمستقبل، وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبير عن الأمور اليومية؟
5- جوهر الطبيعة الإنسانية	-هل أن الطبيعة الإنسانية يكون أساسها جيدة، محيدة، أو شريرة بصورة كاملة ومحددة.
6- طبيعة الإنسان	-ما هو الطريق السليم الذي يرتبط الأفراد بالعلاقات مع بعضهم ويقرونه في توزيع القوة ومشاعرة المودة؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو فلسفة جماعية؟ وهل يفضل نظام سلطة إستبدادي / أبوية أو شمولية تشاركي؟
7- التجانس مقابل التنوع	-وهي من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو عالية التنوع؟ وهل يشجع ذلك التفضيل الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التطابق أو التوافق.

المصدر: (الخفاجي: 2009،62)

الجدول رقم (07): يوضح قائمة (SCHIEN 1985) عن مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكيف الداخلي.

مهام التكيف الخارجي	مهام التكامل الداخلي
تطوير اتفاق مشترك على الآتي : 1- جوهر رسالة المنظمة، ووظائفها ومهامها الأولية مقابل بيئاتها.	تطوير اتفاق مشترك على الآتي : 1- اللغة المشتركة النظام المفاهيمي المستخدم والذي يتضمن مفاهيم الوقت والفضاء المكاني.
2- أهداف المنظمة الخاصة المطلوب تطويرها وتحقيقها	2- حدود المجموعة ومؤشر الإحتواء الكلي.
3- الوسائل الأساسية المستخدمة لإنجاز الأهداف.	3- مؤشر تخصيص المكانة والمنزلة، والقوة والسلطة.
4- المؤشر المستخدم لقياس النتائج.	4- المؤشر للعلاقات الحميمية، والصدقة والحب في مختلف مواضع العمل والعائلة.
5- استراتيجيات إصلاحية علاجية أو ترميمية إذا لم تتجز الأهداف.	5- المؤشر لتخصيص المكافآت والعقوبات.
	6- مفاهيم لإدارة العقائد، والافكار، والمعتقدات والإفتراضات.

المصدر : (الخفاجي: 2009، 62)

عرض "IVANCEVICH" 2005 فكرة لنموذج (SCHIEN 1981) وتصوراته النظرية عن خصائص ثقافة المنظمة وأنواعها، و مستوياتها ومتضمنات كل مستوى من جوانب فنية تطبيقية ظاهرة، وقيم يحيط وتترجم مستوى الوعي و افتراضات أساسية تمثل المستوى غير الظاهر في الثقافة.

## 2- نموذج (HOFSTEDE،1980)

تبنى "HOFSTED" المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، وينتمي نموذج " HOFSTED " إلى المدخل الثقافي في دراسة

المنظمة و تحليلها، و إدارتها وما ينتج عنها من عمليات، و سلوك ونتائج، كما يمكن تصنيفه ضمن مظلة إدارة التنوع ومنها التنوع الثقافي وقد أكسب ذلك الانتماء و التصنيف نموذج "HOFSTED" سعة في الانتشار في مؤلفات المنظمة، و الأعمال والإدارة و الحقول العلمية و العملية المهمة بدراسة و تحليل ثقافة المنظمة.

تدور فكرة "HOFSTED" حول البحث و إستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية و واقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا و تحديدا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية و المنتمين لدول مختلفة وتتمثل الأبعاد فيما يلي :

✓ **التفاوت بتوزيع القوة :** مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاض.

✓ **الفردية و الجماعية :** مدى حاجة وتأكيد المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة و الاستعداد للعمل الجماعي، بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي.

✓ **تجنب عدم التأكد :** مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، وهو ما يخلق نوع من الاستقرار والأمان و التأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية و قوانين و أنظمة بدرجة أعلى .

✓ **الذكورة و الأنوثة:** مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال و النساء، وأن تكون خصائص الذكورة و الأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإنفاضة الأدوار، والأعمال الوظيفية وما يتصل بها من قدرات وعوامل جذب و تنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة .

✓ التوجه نحو الوقت: مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد وما يتصل بها من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيدة الأمد.

### 3- مدخل أوتشي "WILLAIM GOUCHI"

كان وليام واحدا من أوائل الباحثين الذين ركزوا بوضوح على تحليل ثقافات مجموعة محدودة من الشركات، وقد قام أوتشي "OUCHI" بتحليل الثقافة التنظيمية لثلاث مجموعات من الشركات التي صنفها لثلاث مجموعات من الشركات كالآتي :

الشركات الأمريكية التقليدية – الشركات اليابانية التقليدية – الشركات الأمريكية من نوع Z .

طور أوتشي "OUCHI" من خلال هذا التحليل قائمة تتكون من سبع نقاط يمكن من خلالها المقارنة بين هذه الأنواع الثلاثة من الشركات، و قد توصل خلال هذه المقارنة إلى أن ثقافة الشركات اليابانية التقليدية والشركات الأمريكية من نوع "Z" يختلف تماما عن الشركات التقليدية الأمريكية، وأن هذه الاختلافات توضح نجاح العديد من الشركات اليابانية والأمريكية من نوع "Z" والصعوبات التي تواجهها الشركات الأمريكية التقليدية والجدول الموالي يوضح النقاط السبع التي عرضها

"WILLAIM OUCHI".

الجدول(08): يوضح إطار عمل WILLIAM GOUCHI.

التعبير في الشركات الأمريكية التقليدية	التعبير في الشركات الأمريكية من نوع Z	التعبير في الشركات اليابانية	القيمة الثقافية
التوظيف قصير الأجل	التوظيف طويل المدى	التوظيف مدى الحياة	الإلتزام نحو المستخدمين Commitment to Employees
سريع وكمي	بطيء وكيفي	بطيء وكيفي	التقييم Evaluation
ضيقة	واسعة إلى حد ما	واسعة جدا	المهنة أو التخصص Careers
واضحة ورسمية	ضمنية وغير رسمية	ضمنية وغير رسمية	الرقابة Control
فردى	جماعى	جماعى	صنع القرار Decision Marketing
الفرد	الفرد	الجماعة	المسؤولية Responsibility
ضيق	شمولى	شمولى	الاهتمام بالأفراد Concern from people

المصدر: (Moor head, Guiffin : 2001,149)

- الإلتزام نحو العاملين: وفقا للباحث WILLIAM OUCHI (1978) تشترك الشركات اليابانية التقليدية و الأمريكية من نوع Z " في القيمة الثقافية التي تؤكد على محاولة الاحتفاظ بالعاملين وبذلك يقوم كلا النوعين من الشركات بترسيخ العاملين فقط، عندما يكون ذلك هو الملجأ الأخير، وفي اليابان فإن قيمة الاحتفاظ بالعاملين غالبا ما تأخذ شكل الوظيفة مدى الحياة.

على الرغم من أن بعض الشركات اليابانية التي واجهت بعض المشكلات الاقتصادية على مدار السنوات القليلة الماضية تتحدى هذه القيمة أي أنها لجأت لفصل بعض العمالة لديها لتوفير بعض النفقات، إن الفرد الذي يبدأ العمل في بعض الشركات اليابانية كان لديه ضمان أنه لن يتم طرده من العمل، وفي الشركات الأمريكية من نوع "Z" تتضح هذه القيمة الثقافية عند الإلتزام بما يطلق عليه

أوتشي "وظيفة المدى" ووفقا للنظام الياباني للوظيفة مدى الحياة، فإن العاملين لا يمكن فصلهم من العمل، ووفقا للنظام الأمريكي من الممكن فصل العاملين والمديرين من العمل لكن فقط أن لم يتم قبول أدائهم. (MOOR HEAD, GRIFFIN: 1978, 278-280)

أوضح أوتشي "OUCHI" أن الشركات الأمريكية التقليدية ليس لها الالتزام الثقافي نفسه تجاه العاملين، كما هو الحال في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نوع Z، وفي الواقع غالبا ما يقضي العاملون والمديرون الأمريكيان حياتهم المهنية في عدد صغير نسبيا من الشركات ومع ذلك فلا يزال هناك توقع ثقافي بأنه في حال أن يكون هناك انخفاض جدي لنشاط الشركة بشكل يؤثر على دخلها، أو في حال تغير ملكية الشركة أو الاندماج في شركة أو كيان آخر، فإن العاملين والمديرين يكون من المستحسن تركهم يذهبون . (Ouchi, wilkins, 1985, 310)

- التقييم: حسب أوتشي "OUCHI" فتقييم العاملين والمديرين يستغرق فترة زمنية طويلة للغاية قد تصل لعشرات السنين وذلك كل من الشركات اليابانية والأمريكية من نوع، وتتطلب استخدام المعلومات الكمية و الكيفية عن الأداء وعليه فإن الترقية في هذه الشركات تكون بطيئة نسبيا، ويتم وضع قرارات الترقية فقط بعد إجراء المقابلات الشخصية مع العديد من الأفراد الذين يقومون بالتواصل مع الفرد الذي يتم تقييمه، و في الشركات الأمريكية التقليدية على الجانب الآخر، توحى أن التقييم يتم بصفة متكررة، كما يؤكد على المقاييس الكمية للأداء، ويبدو أن هذه القيمة تشجع على التفكير قصير المدى بين العاملين و المديرين.

- الحياة المهنية أو التخصص: لاحظ أوتشي "OUCHI" أن التخصصات المهنية الأكثر تقديرا في الشركات اليابانية و الأمريكية من نوع "Z" هي التي تتضمن القيام بالعديد من المهن، وفي اليابان أدت هذه القيمة إلى مسارات عريضة جدا للمهنة التي ربما تؤدي إلى اكتساب العاملين للخبرة في ست

أو سبع وظائف مختلفة للعمل، و أن مسارات المهنة في الشركات الأمريكية من نوع "Z" تعد أضيق إلى حد ما، ومع ذلك فإن مسار التخصص في الشركات الأمريكية التقليدية يعد أضيق.

-**الرقابة:** إن جميع المنظمات ينبغي أن تبذل مستوى ما من الرقابة من أجل تحقيق العمل المنسق المناسب، وبذلك ليس من المثير للدهشة أن الشركات الموجودة في الولايات المتحدة واليابان طورت القيم الثقافية المتعلقة بالرقابة التنظيمية وكيفية إدارتها، إن أغلبية الشركات اليابانية والأمريكية من نوع "Z" تفترض أن الرقابة تتم ممارستها من خلال الفعاليات القوية غير الرسمية والضمنية، وتتمثل أحد أهم هذه الفعاليات القوية في ثقافة المنظمة، وعلى العكس من ذلك تتوقع الشركات الأمريكية التقليدية التوجيه من خلال القرارات الواضحة في شكل وصف الوظيفة، وتحديد السلطة والقواعد والإجراءات المتعددة فضلا عن القيم الثقافية غير الرسمية والضمنية.

- من المنظور الوظيفي فإن ثقافة المنظمة من الممكن أن ينظر لها على أنها وسيلة أساسية للتحكم الاجتماعي تعتمد على المعايير والقيم، وتأتي الرقابة من معرفة أن الفرد الذي يهتم بما نقوم به سوف نخبرنا إذا كانت أعمالنا مناسبة أولا من الممكن أن تأتي الرقابة في المنظمات من بعض المصادر الرسمية مثل هيكل المنظمة أو المشرف أو من المصادر الاجتماعية مثل ثقافة المنظمة، ومن جهة نظر أوتشي، تتركز الرقابة في الفعاليات التنظيمية الرسمية في الشركات الأمريكية التقليدية، في حين أن الرقابة تكون اجتماعية أكثر في طبيعتها وتشتق من المعايير والقيم المشتركة لثقافة المنظمة في الشركات اليابانية والأمريكية من "Z".

- **صنع القرار:** إن الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نوع "Z" تتمتع بتوقع ثقافي قوي، وعملية صنع القرار يحدث ضمن جماعة وتعتمد على مبادئ الاشتراك الكامل في المعلومات والإجماع، وفي الشركات الأمريكية التقليدية يعد صنع القرار الفردي ملائما لها .

- **المسؤولية:** ترتبط الأفكار حول المسؤولية بدرجة كبيرة بموضوع الجماعة مقابل الفردية في عملية صنع القرار ومع ذلك تتهاور المقارنة بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نوع Z وأوضح أوتشي "OUCHI" أنه في اليابان تدعم المعايير الثقافية القوية المسؤولية الجماعية، أي المجموعة ككل فضلا عن الفرد و تصبح مسؤولة عن القرارات، إن ربط المسؤولية الفردية بصنع القرار الفردي كما تفعل الشركات الأمريكية التقليدية يعتبر مناسباً أخلاقياً، وبالمثل فإن صنع قرار بشكل جماعي حيث تكون المسؤولية الجماعية كما هو الحال في الشركات اليابانية يبدو أنهما يسيران جنباً إلى جنب، لكن كيف تربط الشركات الأمريكية من نوع "Z" القيم الثقافية بصنع القرار الجماعي والمسؤولية الفردية.

إقترح أوتشي "OUCHI" أن الإجابة على هذا السؤال تعتمد على الرؤية الثقافية التي تمت مناقشتها بالفعل وهي التقييم البطيء، والكيفي، ففي المرة الأولى التي يستخدم فيها المدير المجموعة في صنع القرار ليس من المحتمل أن نقول عما إذا كانت النتائج المرتبطة بهذا القرار نتجت عن تأثير المدير أو نتيجة المجموعة.

ومع ذلك إذا عمل المدير مع العديد من المجموعات لبعض الوقت، و إذا كانت هذه المجموعات تقوم بعمل مفيد للمنظمة، فمن المحتمل أن يكون المدير ماهراً في الحصول على ما هو أفضل ما في المجموعة واستغلاله لصالح العمل، من الممكن أن يعد هذا المدير مسؤولاً عن نتائج عمليات القرار الجماعي، وبالمثل فإن المديرين الذين يفشلون في العمل بكفاءة مع المجموعات الخاضعة لهم من الممكن أن يعتبروا مسؤولين عن العجز في نتائج عملية صنع قرار المجموعة.

**الاهتمام بالأفراد:** تتعامل آخر قيمة ثقافية درسها أوتشي مع الاهتمام بالأفراد وليس من المثير للدهشة أنه في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نوع Z تكون القيمة الثقافية السائدة هي الاهتمام الشامل بالعاملين والمديرين، وقد تتجاوز الاهتمامات الشاملة بالفرد لمجرد صفته عامل أو مدير إلى

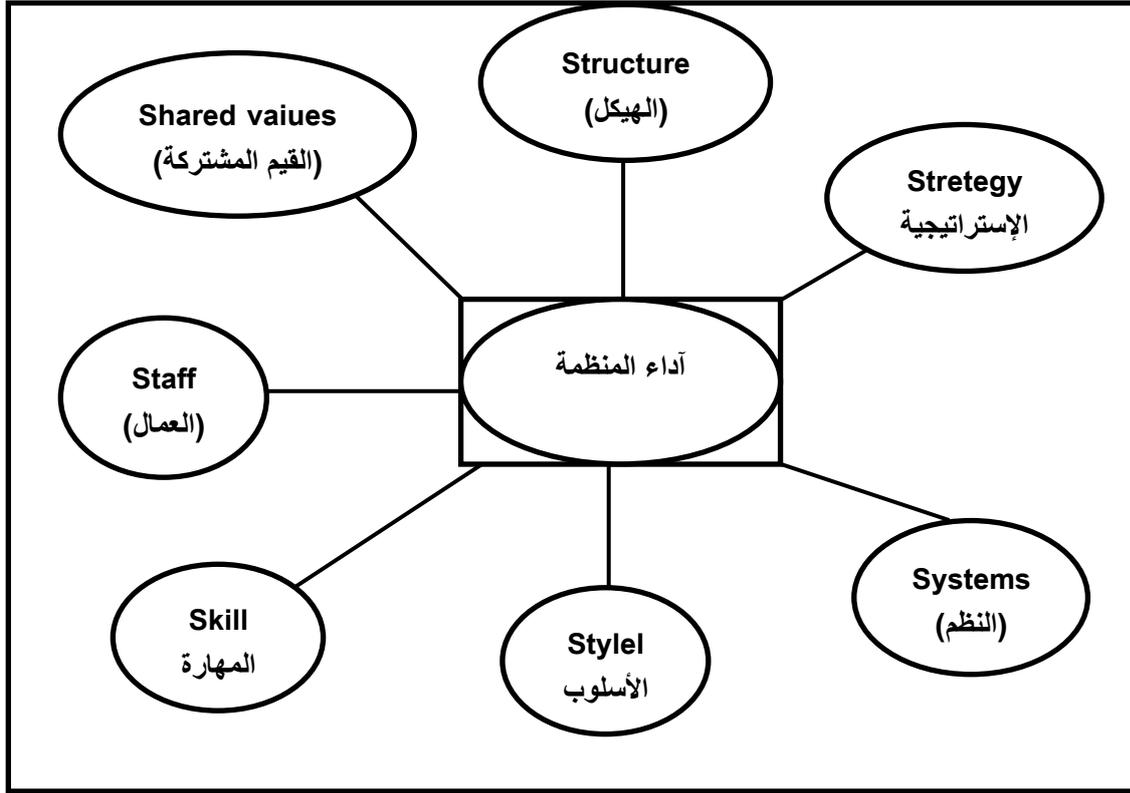
الاهتمام بحياة الفرد الأسرية وهواياته ومعتقداته الشخصية وآماله و طموحاته، ومخاوفه، وفي الشركات الأمريكية التقليدية كان الاهتمام بالأفراد ضيقاً لأنه لا يركز إلا على مكان العمل، إن الثقافة التي تركز على الاهتمام القوي للأفراد فضلاً عن الاهتمام الذي يركز على العمل أو توجيه الواجبات من الممكن أن يقلل من إنتاجية العامل.

**نظرية Z و الأداء:** أكد أوتشي **OUCHI** أن ثقافات الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نوع "Z" ساعدتها في التفوق على الشركات الأمريكية التقليدية، لقد قامت شركة "TOYOTA" باستيراد أسلوب الإدارة والثقافة التي نجحت في اليابان إلى منشآتها التصنيعية في أمريكا الشمالية، ويرجع نجاح "TOYOTA" إلى قدرة الشركات اليابانية والشركات من نوع "Z" على الاستثمار المنهجي للعاملين بها، والعمليات التشغيلية على فترات طويلة التي تؤدي على تحسينات مستمرة ومهمة في الأداء على المدى الطويل. (صحراوي: 2013/2012، 56-60)

#### 4- نموذج "PETER AND WATERMAN 1982"

أسهم المستشاران (PETER AND WATERMAN) بتقديم فكرة نموذجها في الثقافة التنظيمية مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة **ماكنزي للاستشارات**، توج بنشر كتابهما بعنوان ( البحث عن الإمتياز عام 1982 وتجلت مساهمتها بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد).

(الخفاجي: 2009، 69)



المصدر: (بوديب : 2013 / 2014 ، 73)

الشكل رقم (17): يوضح إطار ماكنزي سباعي الأبعاد (7S)

- ✓ الهيكل التنظيمي: وهو الإطار المنظمي على إثره تتحدد درجة التخصص والرسمية وقد يكون آلي أو عضوي (وظيفي....)
- ✓ الإستراتيجية : وتحدد توجه المنظمة من خلال الأهداف التي يتم تخطيطها وكذا الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- ✓ النظم : و تتضمن الإجراءات و الآليات وكذا مختلف النظم التي تسمح بالانتقال المعلومة واتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ أسلوب الإدارة : وهو الأسلوب الذي على أثره تتحدد فلسفة الإدارة ( ديمقراطي ، بيروقراطي (...)
- ✓ المهارة : و تمثل جوانب قوة الشركة هي قضايا ترتبط بالكفاءات.
- ✓ الأفراد : قضايا ترتبط بالعمال (تسيير الموارد البشرية).

✓ القيم المشتركة : وهي المكون لثقافة المنظمة و المحدد لسلوك الأفراد ومواقفهم المختلفة.

لقد جاء نموذج " PETER AND WATARMAN " ليركز على القيم المشتركة كعامل أساسي ومحدد لأداء المنظمة ( العلاقة بين ثقافة المنظمة و الأداء)، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث على القيام بتطبيقات إدارية ناجحة ويعني هذا أن القيم الثقافية تكون محدد الدرجة تميز الأداء و تفوقه، لقد حدد " PETER AND WATERMAN "

إطار الخصائص المنظمة المتميزة. (بوديب: 2014/2012، 13)

يكون لتلك الخصائص انعكاسات على تصرفات إدارة المنظمات رغم عمل هذه المنظمات ضمن إطار التشابه الثقافي، ويمكن ذكر أمثلة مترجمة ومجسدة لحركية الخصائص في حياة المنظمة ونتائج عملياتها كما يوضحه الجدول رقم (09):

الجدول رقم (09): يوضح الخصائص وانعكاساتها على تميز الشركات وفق نموذج

**PETER AND WATERMAN 1982**

الخصائص	الأمثلة
- التحيز في العمل والتصرف	- العمل على اتخاذ القرار حتى إن كانت المعلومات غير كاملة.
- إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	- الزبون أحد المصادر للحصول على معلومات قيمة عن احتياجات الشركة التي توجه جهودها وعقلياتها وأنشطتها نحوها
- الاستقلالية و الريادة.	- تقسم الشركة إلى أقسام ووحدات صغيرة تمكن إدارة أعمالها مما يضمن سرعة الإبداع والإبتكار والمبادأة.
-الإنتاجية من خلال الأفراد.	- ينبغي أن يتعامل الأفراد بهيبة واحترام وتمنح لهم الفرص بعدالة وموضوعية.
-أذرع الإدارة.	-يحتفظ المديرون الأساسيون (الإدارة العليا) باتصال محكم ودقيق مع المديرين بجميع مستويات العمليات والإدارة التنفيذية.
-المواضبة نحو العمل الدؤوب.	-تمنع الشركة الدخول إلى مجالات أعمالها خارج ما تمتلكه من جدارات وخبرات.
-شكل (هيئة) بسيط: تعلم الكادر.	-هياكل مسطحة مع مستويات إدارية محدودة وعدد قليل نسبيا من مواقع قيادة الأفراد.
الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنظمة.	-مراعاة الطلاقة وحرية التمسك بالقيم المألوفة التي تساعد الأفراد وبنفس الوقت تتحكم بحركة المنظمة في ضوء غياب القواعد والأنظمة والقوانين، فمعنى امتلاك إدارة المنظمة ومديريها مساحة من حرية التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي للمنظمة.

المصدر: (الخفاجي: 2009، 71)

إن القيم المشتركة المعبرة عن جوهر ثقافة المنظمة تمثل النقطة المحورية في تحرك المنظمة عبر منظومة سباعية الأبعاد، مترابطة متداخلة متكاملة في تفاعلاتها من أجل أن يكون البحث عن الامتياز وشعار التفوق بالأداء ثقافة المنظمة. (الخفاجي: 2009، 71)

### سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية ومحدداتها.

✚ **أبعاد الثقافة التنظيمية:** لقد تناول العديد من الباحثين أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال بعض الأدوات والنماذج ومن هؤلاء الباحثين نجد "ENGLAND.G" الذي تناول من خلال دراسته التي تناولت " أثر نظام القيم الثقافية لدى المديرين على السلوك الإداري، ودراسة "WILLIAM.G" عن نظرية "Z" والقيم التنافسية للمنظمات الناجحة في اليابان و أمريكا، ومن أهم الدراسات السابقة أيضاً في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة و تحقيق الإنجاز هي دراسة SCHWARTY التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية، حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين:

يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة و الذي يشمل عمليات الابتكار واتخاذ القرارات والاتصالات والتنظيم الداخلي والرقابة على كافة المستويات وتقييم الأداء والمكافآت كما يمثل البعد الأفقي: من مصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين، وسنتطرق هنا إلى ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية :

- **البعد الأول:** يمثل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية و أساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة العاملين في هذا التغيير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه. (Lane:1990,160)

• **البعد الثاني الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:** يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقة الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات و أنماطها وطريقة عمل الأفراد و قيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

**1- طبيعة الاتصالات :** تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية قد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن الأعلى إلى أسفل وفي شكل تعليمات و تكليفات مكتوبة، و يغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة فيخشى كل واحد أن يعمل شيء فيخطئ. أما إذا كانت الثقافة في مجال الاتصالات يحمل معاني روح الأخوة والزمالة و التعاون وحسن النية والدافع لإنجاز الأعمال بحيث تتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية محفزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات و المهام و الوقوف على مراحل العمل أولا بأول.

**2- إقبال الأفراد على العمل الجماعي :** إن إقبال الأفراد على العمل الجماعي يرتبط بدرجة كبيرة بجهود الإدارة العليا إزاء ذلك، فإذا ما كانت الإدارة تزكي روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت، فإن هذا سيؤدي حتما إلى تجسيد علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد ، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة، وعلى النقيض من ذلك قد تؤيد وتساند الإدارة العليا للشركة الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة وتشجع الصراعات بين العاملين فتتولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة وغير إيجابية، ومن ثم فإن الأفراد لا يقبلون على العمل الجماعي وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة.

**3- توزيع المهام والأدوار ومعرفتها:** قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف، وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تنبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار

الأفراد، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بحيث يخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة، ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

**4- الإيمان بأهمية التدريب:** إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي مبنية على أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصداقية، أما إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن التدريب استثمار وأن تراكم مهارات العاملين تمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، إذ توضع موازنه التدريب بالشكل الذي يتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنويا مثل هذه الثقافة سوف تكون إيجابية إذ تساعد على التقدم والنمو، والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء، وهو المدخل للتطوير و التنمية .

**5- متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:** قد تكون ثقافة المنظمة غير مشجعة على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكاسل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب، والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن يحدث بالمنظمة فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد، وليست ثقافة التعامل مع الموقف الذي تواجهه.

(الحوطي: 1996، 13-15)

• البعد الثالث الخاص بظروف العمل و الرضا عنه: ويشمل هذا البعد على العناصر التالية :

**1- قيمة وعناصر الراتب الشهري و مدى تعرضه للخصم :** قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد

مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار، والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا

كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد، وقد يحدث العكس تماما حيث يسود المنظمة ثقافة مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان عند ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

**2- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:** إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فإن هذا سوف يولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سببا لإثارة المشكلات.

**3- حجم العمل وملاءمته لإمكانيات و قدرات الفرد الشخصية:** إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من إمكانياتهم، وهو ما يتولد عنه ضغوط تدفع بالأفراد إلى إثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود إمكانياتهم وقدراتهم، فإنهم يشعرون بالراحة و الرضا عن العمل.

**4- الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي :** إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي فإنه لا يوجد تهديد بالفصل عن العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم يحقق المشاركة الإيجابية و الفعالة مع الإدارة.

**5- عدد ساعات العمل ومواعيده:** قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة و كذا مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد، فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداد للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

6- العدالة والمساواة بين العاملين : إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للتذمر، والاضطرابات داخل المنظمة، فتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة و أهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة و المساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص بأنه يأخذ حقوقه دون المطالبة بها.

✓ المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز: إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، و أنها لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر و التعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط وعدم الرضا عن العمل وبالتالي تعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة، وكذلك إذا سادت في المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة، والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات بين الزملاء، فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى فإن سادت المنظمة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي يحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتحقق به الذات، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة لا تشجع على الإنجاز، أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

(بن سعود: د ت، 34-36)

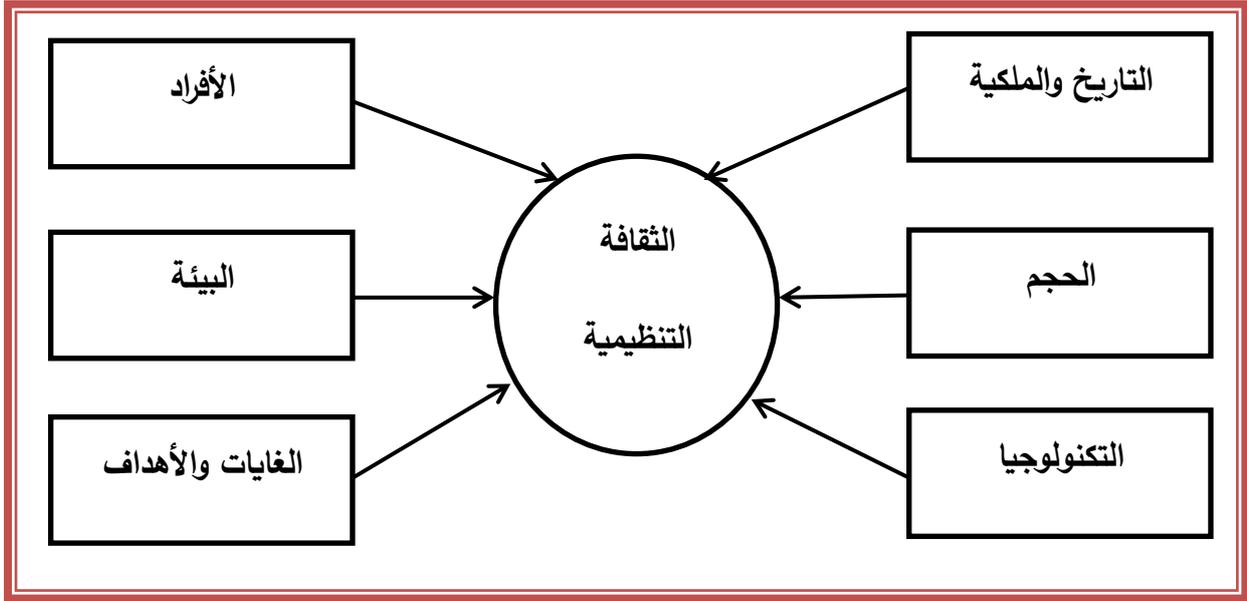
ولقد رأى العديد من الكتاب أبعاد الثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية و الاستقلالية لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.
- 3- التوجيه: أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
- 4- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين.
- 6- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- 7- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- 8- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات، العلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.
- 9- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- 10- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره.

(حريم: 2003، 263)

📌 محددات الثقافة التنظيمية: تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص

الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية كما يبينه الشكل التالي:



المصدر: (المرسي: 28، 2006)

الشكل رقم (18): يوضح محددات الثقافة التنظيمية

1- التاريخ و الملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة و نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

3- التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة والمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدماتية على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية.

4- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

5- **البيئة:** فالطريقة التي يختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها و أنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

6- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة و كذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

(المرسي: 2006، 29)

### ثامنا: نظريات الثقافة التنظيمية وتغييرها

🚩 **نظريات الثقافة التنظيمية:** لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة و

الشخصية والسلوك التنظيمي وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات، والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الفقرات التالية سنناقش مجموعة من النظريات على النحو التالي :

**نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويورد وصفي إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، و يحدد الكثير من أنماطهم الثقافية. (عاطف: 1981، 155)

- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة. (الساعاتي: 1998، 240)

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، ويحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار و التطور.

- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وهن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

1- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

2- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

3- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

- **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد، ويؤثر فيه،

وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، و ينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات با تسون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة إحداهما خاصة بالذكور، و الأخرى خاصة بالإناث، وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسات لينتون فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى لينتون أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى لينتون أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه.

(الشلوي:2005، 39-41)

- **نظرية ديناميكية الثقافة:** تعتبر هذه النظرية امتداد لنظرية "schein" الذي تقوم على الفرض الأساسي "ما هي الثقافة" بينما نظرية ديناميكية الثقافة تقوم على فرض "كيف نشأت الثقافة"، وذلك من خلال مكوناتها (عناصرها) الثلاثة :

الابتكارات - القيم - المعتقدات، و توصلت النظرية إلى أن عناصر الثقافة مستمرة وفي حركة ديناميكية دائمة من خلال الأدوات الديناميكية (العناصر الثقافية) التي تربط بين مكونات الثقافة الأساسية ببعضها وتتضمن العمليات الثقافية (الأدوات الديناميكية) ما يلي :

1- الإظهار ( الإبداء).

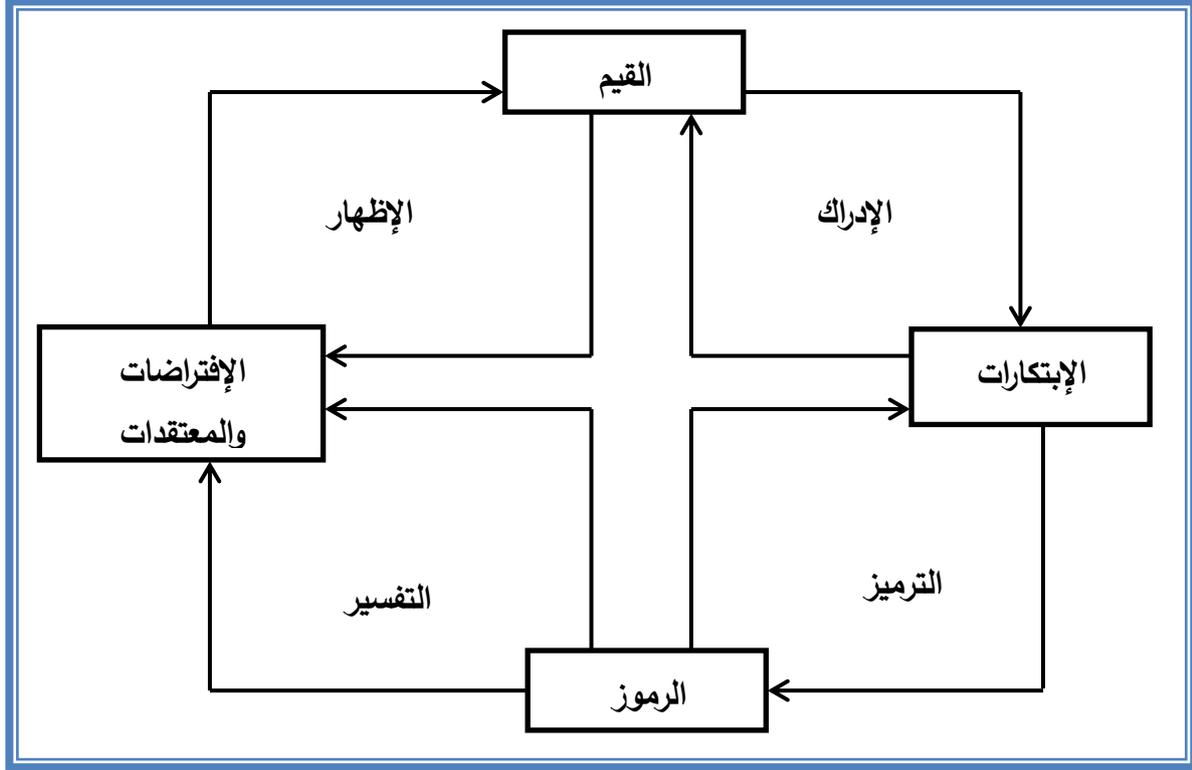
2- الإدراك.

3- الترميز.

4- التفسير /الترجمة.

(JO HATCH:1977,682)

ويمكن توضيح نموذج الثقافة في الشكل التالي :



(JO HATCH :1977,682)

الشكل رقم (19): يوضح ديناميكية الثقافة

إن الثقافة كائن حي في تراكم ونمو وتطور مستمر تبعا لعمق ونطاق التحولات التي تعيش في ظلها.

(jo hatch :1977,682)

✚ **تغير ثقافة المنظمة:** إن كل تنظيم في مراحل بنائه وفي خطوات تطوره لمواكبة البيئة

الخارجية المحيط به، و كذا مجارة لباقي التنظيمات يسعى لتحسين أدائه ونوعية الخدمات التي

يقدمها، وهذا لا يأتي بإحداث التغييرات اللازمة سواء على المستوى التنظيمي الإداري وحتى على

المستوى الثقافي، ولن ينجح التنظيم في التغيير خاصة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية التي تتضمن

الجانب السلوكي والعقائدي، وحتى الأخلاقي للموارد البشرية داخل التنظيم في مختلف الوحدات

التنظيمية.

تتميز ثقافة المنظمة كما وجدنا بالاستقرار والثبات النسبي ولكن ذلك لا يعني أنها لا تتغير أبدا بل العكس، إن الكثير من علماء الإدارة يعتقد بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة وذلك نتيجة التأثير بالعوامل التالية :

- أ- ظهور إدارة جديدة للمنظمة: لها رؤية مختلفة تؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة.
- ب- دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة: ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها تأثير على الثقافة، ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.
- ج- حجم وعمل المنظمة: فالمنظمات الصغيرة على الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم، وكذلك الحال في المنظمات الصغيرة السن.
- د- قوة الثقافة الحالية: فكلما كانت قوية ويلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح.

- هـ- وجود ثقافات فرعية كثيرة: في المنظمة يصعب من عملية تغيير الثقافة الأصلية أو الأساسية.
- د- كون هذه الثقافة نابعة من المجتمع المحيط أو البيئة المحيطة: فالتغيير يكون أصعب فيما إذا كانت هذه الثقافة تمثل اتجاهات فردية للعاملين في المنظمة (الديري: 2011، 315)
- بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من القوى المؤدية للمحافظة على الثقافة، بما فيها التقارير المنشورة والرسالة، وفلسفة المنظمة، والتصميم والبنائية، ومواقع العمل، والأسلوب القيادي السائد ولكن ذلك لا يعني أن الثقافة التنظيمية لا يمكن تغييرها أبدا، ففي الحالات غير الاعتيادية، وحينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها مشكلة حياة أو موت فإن أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة ولكن بدون هذه الأزمة.
- (الرخيمي: 2000، 60)

فإنه يصعب تغيير الثقافة التنظيمية ولكن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جدا وتشير المؤشرات إلى أن تغيير الثقافة يصبح ممكنا في الظروف التالية :

✓ أزمة قوية جدا: هذه الأزمة التي تقوض الحالة الراهنة، و تتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية، ومن هذه الأمثلة على هذه الأزمات: التقليل المفاجئ للتمويل أو خسارة عميل أساسي، أو تغير تكنولوجي أساسي.

✓ تغيير القيادة: وذلك بدخول قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمة الحادة التي تواجهها المنظمة.

✓ المنظمات الجديدة والصغيرة: كلما كانت المنظمة أكثر حداثة وكلما كانت ثقافتها أقل حصانة، كلما كانت عملية التغيير أسهل، كما أنه يكون من الأسهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.

✓ الثقافة الضعيفة: كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها كلما كان من الأصعب تغييرها، ولكن على العكس من ذلك، فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.

وقد أكد أحد الكتاب على الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة في التأثير في تطوير وتكوين ثقافة المنظمة وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل، والتأثير من خلالها في تكوين ثقافة المنظمة أثناء نشوئها وتطورها وتتمثل هذه الأساليب في الآتي :

- بناء إحساس بالتاريخ: يسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال.
- إيجاد شعور بالتوحد (ONENESS): القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم .
- تطوير إحساس بالعضوية و الانتماء (MEMBERCHIP): نظم العوائد والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي، والاختيار، والتعيين و تطبيع الموظفين الجدد، والتدريب والتطوير .

• زيادة التبادل بين الأعضاء (EXCHANGE) : عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتنسيق بين الجماعات.

وإذا أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة من الوسائل باللغة الإنجليزية نحصل على كلمة "HOME" على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة.

(العلوط: 91/2012، 92-2013)

حتى يمكن النجاح في تحقيق تغيير الثقافة التنظيمية المطلوب من المفيد عمل ما يلي:

- توضح دواعي التغيير، و الأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير و تشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير والرؤية الجديدة، و الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات و إلغاء غير المناسب منها و إيجاد وحدات أخرى، إن من شأن ذلك أن يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة، و كلما كان حجم المنظمة كبيرا أمكن القيام بمثل هذه التغييرات التي يمكن أن تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.

▪ تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص و الرموز المناسبة و تبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.

- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار و تقييم الموظفين و نظم الحوافز والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة، مهما كان الأمر فإن من الضروري التنبه إلى أن عملية التغيير القيمي أصعب من التغيير في الموارد والهيكل والتكنولوجيا، تأخذ وقتا طويلا نسبيا يصل أحيانا إلى خمس سنوات.

(القيوتي: 2008، 385-386)

## تاسعا: تباين الثقافات بين المنظمات وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية.

✚ تباين الثقافات بين المنظمات: وكما تتباين الثقافات السائدة بين مجتمع وآخر تتباين أيضا الثقافة والقيم والمعايير بين منظمة وأخرى وضمن المجتمع الواحد نتيجة عدد من العوامل قد يكون أهمها نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة والمستوى الثقافي العام للعاملين فكل نشاط طبيعة التي تفضل نفسها على ثقافة وممارسات المنظمة مما يؤدي تدريجيا إلى تكوين خصائص ثقافية مشتركة للمنظمات ذات النشاط المتشابه أو المماثل، كما يؤدي إلى خلق بعض الخصائص التي تميزها عن باقي المنظمات حتى وإن تشابهت في الأنشطة، فمثلا نجد أن الخصائص الثقافية العامة للمؤسسات البحثية المتخصصة والشركات عالية التكنولوجيا تتميز عن غيرها بالآتي:

- هيمنة الثقافة المهنية على ثقافة الشركة.
- السلطة بيد المبتكر و الباحثين الرئيسيين.
- وجود اعتبار ضئيل للسلطة الرسمية والتسلسل التنظيمي والأقدمية.
- الميل لتجاوز سلسلة المراجع وتجاوز الحوافز التنظيمية.
- اتصالات أفقية سهلة ومتكررة تؤمن المشاركة في المعلومات وتبادلها.
- التكوين التلقائي لمجاميع تشارك بالمعلومات.
- عمل دؤوب من دون الاكتراث إلى احتساب ساعات العمل عند مواجهة مشاريع فيها نوع من التحدي.
- علاقات لا رسمية بين العاملين ولا رسمية في الملابس.
- ولاء العاملين نحو المهنة و للذات أكثر مما هو للمنظمة.
- دوران عالي للعاملين المهنيين و الاهتمام بمحتوى العمل أكثر مما هو لضمان استمراريته.
- ينصب الاهتمام على الابتكار والتميز التكنولوجي أكثر مما هو على التكاليف و التخفيضات.

▪ المكافآت السخية عن الجهود المميزة في معيار أساسي في التقييم.

ويمكن أن نقارن بين الخصائص الثقافية أعلاه التي تميز المؤسسات عالية التكنولوجيا مع الخصائص الثقافية للمؤسسات الإدارية بين المؤسسات العالية التكنولوجيا والممارسات الإدارية لمؤسسات أخرى المحاكم ودوائر الكتاب من وجوه عديدة، فالمحاكم مثلا تتسم بالتعامل الرسمي الواضح مع المراجعين وبين العاملين أنفسهم، وكذلك توجد فوارق عديدة في النظرة إلى الساعات الإضافية أو الالتزام بسلسلة المراجع، فبعض من الممارسات الاعتيادية في بعض المنظمات قد تكون ممارسات (محرمة) في منظمات أخرى.

ومن الأمور الملفتة للنظر في العالم المعاصر هو ظاهرة وجود مؤسسات الأعمال العملاقة التي استحدثت لها فروعاً من دول أخرى لها ثقافات مختلفة فتوزع التنظيم المؤسساتي و النشاط على مجموعة من فروعها العاملة في بيئات وثقافات مختلفة، كما أن الثقافة السائدة في كل فرع من الفروع هي لاشك أن تتأثر بثقافة المحيط العام الذي يعمل فيه الفرع، وهنا يبرز دور إدارات هذه الفروع بشكل عام والإدارة العليا في مركز المؤسسة بشكل خاص في تأمين إنسانية العمل في أجواء من التجانس الثقافي بين الفروع، وبمرور الأيام والسنوات يتجلى وضوح ثقافة مشتركة بين مركز تلك المؤسسة وفروعها المختلفة تعكس على أساليب العمل و المصطلحات، ولاحظ تلك الظاهرة كل من سبق له العمل مع مثل هذه المؤسسات.

(الحميري: 2012، 121-122)

✚ علاقة الثقافة التنظيمية بعناصر التنظيم أو المتغيرات التنظيمية: ثقافة المنظمة لا تؤثر فقط

على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس هذه الثقافة على الهيكل التنظيمي، والفعالية التنظيمية والأداء... وغيرها، كما تعتبر عامل بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ البدائل الاستراتيجية الأساسية، ويمكن أن تكون الثقافة التنظيمية تأثيرات إيجابية أو سلبية على هذه العناصر وسنتعرض لبعض المتغيرات التنظيمية فيما يلي:

1- علاقة الثقافة التنظيمية بالفعالية التنظيمية : تتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها

مع الاستراتيجية بدورها والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات بدورها تعبر عن ثقافات تؤكد إما على المبادرة وأخذ المخاطرة، و قبول الاختلاف والتعددية ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، و التكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، أو على العكس من ذلك تركز على زيادة الإنتاج فقط من خلال تحقيق ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة وعبر قبول الاختلافات، أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضا، فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ البيئات المستقرة وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف و تتجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية و الانضباط الذاتي وهذا ما يوضحه الشكل رقم (24):

(القريوتي:2009، 176-177)

فاعلية المنظمة	ثقافة المنظمة		العوامل البيئية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الانتاج</li> <li>• الكفاءة</li> <li>• الرضا</li> <li>• التطوير</li> <li>• التكيف</li> <li>• البقاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوظائف</li> <li>الادارية</li> <li>• التخطيط</li> <li>• التنظيم</li> <li>• القيادة</li> <li>• الرقابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخصائص</li> <li>التنظيمية</li> <li>• السلوك</li> <li>• الهيكل</li> <li>• العملية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القواعد الاجتماعية</li> <li>• المكاسب التعليمية</li> <li>• الاعتقادات السياسية</li> <li>• الأحداث القومية</li> <li>والتاريخية</li> </ul>

المصدر: (المريسي، إدريس: 2000، 438)

الشكل رقم(20): يوضح علاقة ثقافة المنظمة والفعالية

2- علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي : يمكن أن نرى أو نلمس أثر الثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي، ويعرف هذا الأخير على أنه الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها، وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المعتمدة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة. (الظاهر: 2009، 48) أو هو مجموع الوظائف والعلاقات التي يحدد بصفة واضحة ورسمية المهام المنوطة بكل وحدة داخل التنظيم وكذلك طرق وأساليب التنسيق بين هذه الوحدات، بصفة مباشرة أو غير مباشرة ويكون ذلك بارزا في درجة الرسمية والمركزية والتخصص وتقسيم العمل والتنميط ونمط الرقابة وطريقة التصدي للآزمات، وطريقة التعامل بين مختلف أقسام الهيكل التنظيمي. (عبد الله: 1999، 16)

ومن هنا نشير إلى الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد.

ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في التنظيم والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد. (حريم: 2004، 340)

3- مالثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي : تعتبر مفاهيم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي مفاهيمًا مجازية لذلك لأن مفهوم الثقافة يتصل أصلا بالناس والشعوب، كما أن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أو حيوانية وبالتالي فإن استعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي، وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيرا وتأثرا وهو بهذا المعنى شأنه شأن مفهوم الثقافة كلاهما يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد. (القريوتي: 2009، 169)

إن ما يجب التأكيد عليه أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها فتقافة المنظمة تتسع إلى جانب البعد الإنساني المتمثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة البعد المادي المتمثل بالنتائج المادي للعمل الإنساني (الحضارة) في مجتمع أو منظمة معينة.

يقصد بالمناخ التنظيمي التأكد مما إذا كانت توقعات الأفراد قد تحققت أم لا، فإذا تحققت توقعات الأفراد وكانت تتفق مع الثقافة السائدة فيتسم المناخ بأنه جيد و المناخ التنظيمي شيء غير ملموس بين اتجاهات العاملين نحو العمل والتنظيم، ويؤكد قولدهابير على أن المناخ ينتج من قياس توقعات (لماذا يجب أن تعمل في المنظمة) ويربط ذلك بزمن قصير الأجل، بينما الثقافة تختص بطبيعة التوقعات والمعتقدات التي في الغالب ترجع إلى ظروف خارج المنظمة، وترتبط بزمن طويل الأجل.

(عولمي: 2009/2008، 106)

**4- الثقافة التنظيمية والأداء:** بما أن الثقافة التنظيمية لها علاقة وثيقة بالمناخ التنظيمي بكل محتواها، فإنها تعتبر مظلة المناخ التنظيمي وذلك أن القيم والأعراف والعادات... الخ ستعكس على الأفراد مما يؤدي إلى وجود جو معين يتناغم معها وبالتالي يظهر السلوك المرغوب فيه، ولقد أهتم الباحثون بالعلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والأداء مما أدى إلى ظهور ثلاث نظريات حول الموضوع هي :

➤ **نظرية الثقافة التنظيمية القوية :** يشير مفاد هذه النظرية بأن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يكون أداؤها أفضل من المنظمات ذات سهولة التحكم في سلوك الأفراد، من خلال الإجماع على قيم مشتركة وأهداف مشتركة.

➤ **نظرية التوافق:** تفيد هذه النظرية بأنه لا بد من التناغم والتوافق بين الخدمات التي تقدمها المنظمة

واستراتيجيتها، وهناك ثلاث عوامل يمكن أن تؤثر على الثقافة هي:

أ- البيئة التي توجد فيها المنظمة.

ب- مطالب العملاء.

ج- التوقعات الاجتماعية أي توقعات المجتمع من المنظمة.

➤ **نظرية التكيف:** وهي تشير إلى أن المنظمات المرتبطة بالأداء المتميز هي المنظمات التي

توجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات. (الحري: 2011، 59)

**5- علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي:** يتميز العمال في التنظيمات ذات الثقافة القوية

بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للتنظيم فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية، والتمسك

بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاصهم وولائهم وارتباطهم الشديد بالتنظيم، وهذا يمثل ميزة تنافسية

هامية للتنظيم تعود بنتائج إيجابية عليها. (حريم: 2004، 340)

**6- أثر ثقافة المنظمة على العمل:** تلعب ثقافة المنظمة دورا حيويا في رسم معالم وتفاصيل

سلوكياتها الإدارية للحد الذي يمكن أن تكون فيه تلك الثقافة بمثابة رصيد غني للمنظمة يساهم بتحقيق

إيجابيات كثيرة لها، وأن تكون عاملا في خلق السلبيات في العمل وعرقلة الأداء وخلال النشاط

الاعتيادي اليومي قد يلتفت المرء بشكل واضح لوجود المؤثرات الثقافية ودورها وأثرها على العمل، وأن

الخصائص الثقافية للمنظمة يمكن أن تؤثر بشكل عام على مختلف سلوكيات وجوانب العمل كالاتي:

- **رسالة المنظمة وصورتها:** تسعى إدارات المنظمات في العادة إلى خلق صورة معينة لها في

المجتمع ككل أو ضمن شريحة من الشرائح التي تتعامل معها المنظمة كالمجهزين أو الزبائن أو

الوسطاء أو غيرهم، فثقافة المنظمة هي العامل الأول في دفع الإدارة لخلق وتكوين صورة ما للشركة.

(الحميري: 2012، 123)

وتهتم ثقافة المنظمة ورسالتها بالبيئة الخارجية لكن من الحذر في سرعة التغيير مع التغيرات

في هذه البيئة، حيث تهتم رسالة المنظمة وثقافتها بتأكيد هوية المنظمة لكي يستقر تحديد الوظائف

والأدوار والمسؤوليات، ومن ثم تحديد السلوك المرغوب في المستقبل الواجب الالتزام به من كل فرد من أفراد المنظمة. (أبو بكر: 2005، 420)

- **الأقدمية والسلطة:** إن لثقافة المنظمة ومعاييرها دور حيوي في تحديد موقع "السلطة" فهل هي في الموقع الوظيفي أوفي ذات الشخص الذي يشغل ذلك الموقع، أم هل هي في يد شخص يتمتع بنفوذ غير اعتيادي وإن كان لا يشغل موقعا إداريا مميذا كأن يكون رجل الأمن أو أقارب أحد المسؤولين، والثقافة السائدة هي التي تساهم في تكوين الاحترام للأقدمية والسلطة أو ترابط الأقدمية والسلطة، أو لشيء آخر.

- **الأهمية النسبية للمواقع الوظيفية:** تختلف معايير المنظمات تبعا لاختلاف الثقافات في تحديد الأهمية النسبية للمواقع والوظائف الإدارية المختلفة، ففي بعض المنظمات الإدارية يتمتع قسم إدارة الأفراد أو الموارد البشرية بسلطة مميزة، أو أن نرى أن دور "التسويق" هو مميز في مكانته وسلطته المعنوية في إحدى الشركات في حين نجد أن شريحة أخرى تجعل هذا التميز من حصة قسم الإنتاج مثلا، وفي بعض الشركات التي يتواجد فيها أكثر من موقع لمعاون المدير العام، نجد أن الثقافة السائدة في تلك الشركة تتجه إلى إعطاء أهمية نسبية لأحد هذه المواقع ولشاعلها بغض النظر عن الأشخاص، رغم أن تلك المواقع متساوية الدرجة.

- **التعاون مع الناس:** تقف ثقافة المنظمة وراء الكيفية التي تتعامل فيها المنظمة مع جهود الزبائن والمراجعين والمجهزين بل وحتى العاملين أنفسهم، فالثقافة هي التي يحدد وجود الاهتمام من عدمه لشتى صنوف الشرائح التي تقدم نكرها فلكل هؤلاء الناس احتياجاتهم فهل يعامل الجميع بالتساوي أو وفقا لمبدأ التفضيل والمحسوبية هل تمنح الموظفين فرص متكافئة بالتدريب والتطوير؟ هل هناك عدالة في منح المكافآت لهم؟ هل يعامل المراجعون بشكل لائق؟

- دور المرأة في الإدارة: قد تكون هذه الفقرة من أوضح الفقرات بالربط بين أثر الثقافة على السلوكيات فلا ريب أن ثقافة المنظمة هي التي تحدد المدى الذي يمكن أن تذهب فيه المنظمة في إتاحة الوظائف للمرأة أو في شغل مواقع إدارية أو مواقع متقدمة فقد نجد أن بعض المنظمات ترحب بشغل النساء لمختلف الوظائف والمواقع الإدارية كما يمنحونهن تسهيلات خاصة، وقد نجد نقيض ذلك في منظمات إدارية أخرى حيث تحجب كافة الوظائف عن النساء.

- معايير الاختيار للمواقع الإدارية: تتأثر معايير المنظمة لاختيار الأشخاص للمواقع الإدارية والإشرافية بالثقافة السائدة فيها فهل الأقدمية هي المكافأة الطبيعية عن حسن أداء الفرد؟ أو أن هناك معايير أخرى كأن تكون سياسية أو عرقية أو دينية أو غيرها، وهل تعطي الأولوية في شغل هذه المواقع للعاملين في داخل المنظمة أم لا؟ وما هو تأثير المجاميع اللارسمية على مثل هذه القرارات؟

- تنظيم العمل و الانضباط : إن انسيابية العمل تحتاج إلى نوع من التنظيم كما تحتاج إلى توفر شروط الانضباط لدى العاملين والسؤال الجوهرى هنا: هل يتوفر لدى العاملين قدر من الانضباط الذاتي، وما هي درجاته ؟ أم أن العاملين يحتاجون ضوابط و تعليمات و تدكير بالتعليمات بين حين وآخر و استخدام الساعات لتسجيل دخول وخروج الموظفين ولا شك أن لثقافة المنظمة الداخلية والمستمد جزء كبير منها من ثقافة المجتمع دور كبير في تحديد سلوكيات العاملين بخصوص هذه الفقرة ومن الأمثلة التي يمكن ذكرها بهذا الصدد ما يلاحظه العاملون بوضوح في الدول التي فيها عمالة متعددة الجنسيات كدولة الإمارات العربية المتحدة حيث يلاحظ المتصنعون بالعمل مع عمال من جنسيات مختلفة بأن العمال الذين يحملون الجنسية (س) مثلا يعول عليهم أثناء العمل ولا يحتاجون إلى رقابة أو متابعة كبيرة، على عكس حاملي جنسية أخرى كأن تكون جنسية (ص) مثلا الذين يحتاجون إلى رقابة حثيثة لتدني الانضباط لديهم إضافة إلى كونهم يميلون للشعب.

- **النمط الإداري:** إن نوع النمط الإداري السائد في المنظمة هو أيضا حصيلة ثقافة المنظمة، فهل

إدارات المنظمة وخصوصا الإدارة العليا تتبع نمطا أبويا في تعاملها مع العاملين، أم نمطا سلطويا، أو

استشاريا، هل هناك ميل لاستخدام اللجان و فرق العمل؟

- **اتخاذ القرارات:** تتأثر عملية صنع القرار بنوع الثقافة السائدة في المنظمة حيث تتحدد صيغة

ممارسة اتخاذ القرار بالعوامل الثقافية (إضافة إلى عوامل أخرى طبعاً ) حيث تتحدد الجهة التي تتخذ

القرار، ومن الذي يستشار ومتى وكيف يستشار، هل يتخذ القرار فرديا أم جماعيا؟ هل يوجد ميل

لتحقيق حالة الإجماع على القرار؟ هل الاجتماعات التي تعقد لمناقشة موضوع معين، هي حقا

للمناقشة وإخضاع الأفكار، أم أنها مجرد غطاء لتمير قرار سبق اتخاذه من قبل المدير إلى غرفة

الاجتماع؟

- **إتاحة المعلومات للعاملين:** لا شك أن المعلومات هي مادة أساسية في العمل خصوصا في

مجال اتخاذ القرارات، وتتأثر طريقة التعامل مع هذا الموضوع بنوع الثقافة المهنية على إدارة المنظمة

من حيث إشراك العاملين بالاطلاع عليها، أم أنها تحجب عنهم، أم يطلعون على الجزء القليل منها

فقط؟ وأن أتيح لهم الاطلاع عليها، فمتى تجري ذلك فورا أو بعد حين؟

- **نمط الاتصالات:** تحقق الاتصالات العمودية داخل المنظمة ديمومة إيصال الأوامر والتعليمات

من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى من جهة، وإيصال التقارير وتؤمن الاتصالات الأفقية

إنسانية التنسيق بين الوحدات الإدارية، يتأثر نمط الاتصالات بثقافة ومعايير المنظمة أيضا من حيث

المرونة أو الجهود في استخدام القنوات الحالية، مدى إمكانية الوصول إلى الإدارات العليا نوع

الأفضلية للاتصالات التحريرية أو الشفهية، الأهمية المعطاة للجوانب الشكلية الصيغ المعتمدة

والشائعة للاتصالات داخل المنظمة: المذكرات، التقارير، اللقاء الشخصي، الاجتماعات، أو الهواتف

أو غيرها.

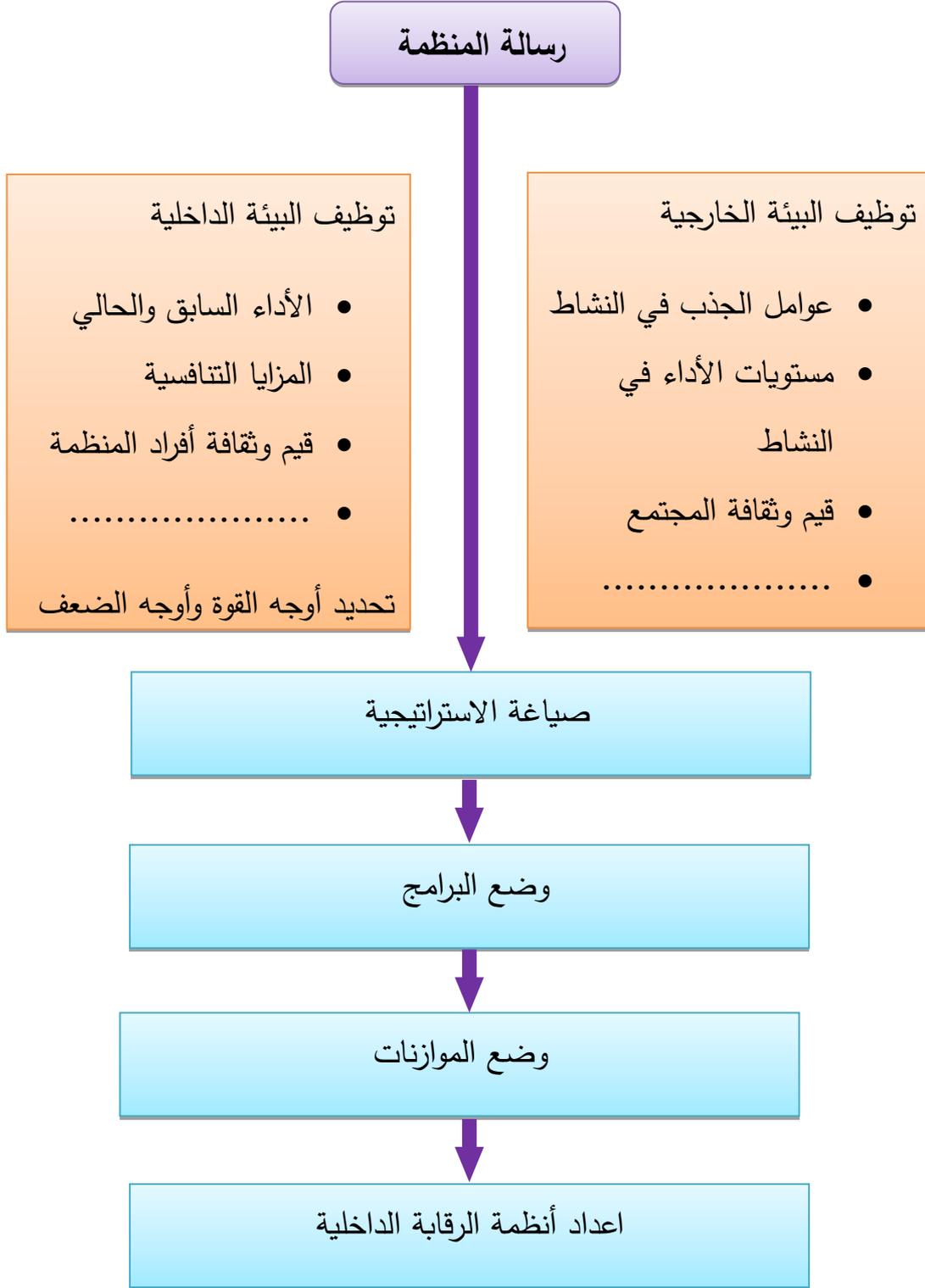
- الأنماط الاجتماعية: ومن ظواهرها من يخلط بين أثناء الدوام وبعده، الحواجز أو المحددات بين شرائح العاملين، وجود مطاعم أو كافيتيريات تعزز الاختلاط، الحواجز بين الموظفين.

- التعامل مع الصراعات: طريقة التعامل مع الصراعات وهل الأفضلية في معالجتها للطرق الرسمية أو اللارسمية، ومدى مشاركة الإدارات العليا في حلها، وهل تشخص أسبابها ودرجة تكرارها، وهل تعالج أسبابها؟

الانتماء للمنظمة: تتجلى مظاهر الاعتزاز بالانتماء للمنظمة في صور عديدة مثل تمسك المدير و العاملين بأهداف وسياسات المنظمة، الاستقامة والولاء، توفر روح العمل الجماعي لدى العاملين، إحساس العاملين بالمتعة بعملهم في المنظمة، ولا بد من الإشارة من أجل التغطية للموضوعية، من أن شعور الانتماء للمنظمة هو وليد مجموعة من العوامل منها النمط القيادي للإدارة وكيفية التعامل مع العاملين، وهذا العامل هو بدوره يتأثر عاليا في طبيعة الثقافة السائدة في المنظمة.

(الحميري: 2012، 124-128)

والشكل الموالي يوضح تأثير ثقافة المنظمة على خطط وبرامج العمل:



المصدر: ( أبو بكر : 2005، 426)

الشكل رقم (21): يوضح ثقافة المنظمة وتأثيرها على خطط وبرامج العمل

وهناك من يرى تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

**1- الحرية:** وهي شعور الفرد بالحرية في أداء عمله و الاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما، والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، يحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

**3- الأمن:** يشكل الأمن هاجسا رئيسيا لكل موظف إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن، أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمن الأمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته.

(صحراوي: 2012، 74/2013-75)

### خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة و قيم الأفراد و المجتمع و الجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات و قوانين المنظمة فلثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات و تازرها داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية و الهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد.

## قائمة المراجع المستخدمة في الفصل:

## أولا : قائمة المراجع باللغة العربية

- 1- أبو، بكر، مصطفى محمود.(2007). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية.الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 2- بركاهم، سالم.(2012/2011). دور العلاقات العامة في تفعيل ثقافة المنظمة.رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- 3- بن حسين ،محمد بن علي.(2008).الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة.رسالة ماجستير غير منشورة،فلسطين.
- 4- بن سعود،منصور بن ماجد.(د ت).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي.رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- 5- بن قرقورة، ليندة.(2008/2007). الثقافة التنظيمية مدخلاستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر،الجزائر.
- 6- بوديب، دنيا.(2014/2013).الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغير التنظيمي.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الجزائر 3.الجزائر.
- 7- تيطراوي، خالد.(2012/2011).تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية.رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- 8- جلال ،الرخيمي ممدوح.(2000).دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة.رسالة ماجستيرغير منشورة.جامعة جدة، جدة.
- 9- الجوهري، عبد الهادي.(1982).علم إجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا (ط.1).دار المعارف.
- 10- الحريري، رافدة عمر(1).إدارة التغير في المؤسسات التربوية (ط.1).عمان: دار الثقافة.
- 11- الحريري، رافدة(2).مهارات القيادة التربوية مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات عمان: دار المناهج.
- 12- حريم، حسين.(2003).إدارة المنظمات (منظور كلي)(ط.1).عمان:دار حامد.

- 13- الحسيني، حسين فلاح عداي.(2000).الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة .عمان:دار وائل.
- 14- الحميري، باسم.(2012).التنمية الإدارية الادوات والمعوقات (ط.1).عمان:دار الحامد.
- 15- الخفاجي، نعمة عباس.(2009).ثقافة المنظمة.عمان:دار اليازوري.
- 16- دروش، نصيرة.(2009/2008).الثقافة المنظمة ودورها في فعالية إدارة الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق.رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر .
- 17- ديري، زاهد محمد.(2011).السلوك التنظيمي (ط.1).عمان: دار المسيرة.
- 18- زايد، عادل محمد.(2006).العدالة التنظيمية.المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية.القاهرة:مركز البحوث و الدراسات.
- 19- زرقة،أحمد.(2008/2007).الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لأحداث التطوير التنظيمي.رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر،جامعة بوزريعة.
- 20- السكارنة، بلال خلف.(2009).أخلاقيات العمل (ط.1). الأردن:دار المسيرة .
- 21- سلاطونية، بلقاسم، قيرة، إسماعيل.(2008).التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم.الجزائر: دار الفجر.
- 22- الشلوي، حمد بن فرحات.(2005).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.رسالة الماجستير غير منشورة.السعودية.
- 23- الظاهر، نعيم إبراهيم.(2009).النظم الإدارية المفهوم الأساسيات -المبادئ الأهمية.الأردن : عالم الكتب الحديث.
- 24- عاطف، وصفي.(1981).الثقافة والشخصية.بيروت: دار النهضة العربية .
- 25- عدوان، ناصر دادي.(2004).إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي.الجزائر: الدار المحمدية العامة.
- 26- العطية ، ماجدة.(2003).سلوك المنظمة. الأردن : دار الشروق
- 27- العميان، محمود سليمان.(2002).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط.1).الأردن:دار وائل.
- 28- عولمي، هارون.(2009/2008).ثقافة المنظمة والأداء دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد لخضر،باتنة.

- 29- الفريجات ،خضير كاظم حمود، اللوزي، موسى سلامة، الشهابي،إنعام.(2009).السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة (ط.1). الأردن:دار إثراء للنشر .
- 30- القذافي، رمضان محمد.(1997).العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج .الإسكندرية : المكتب الجامعي.
- 31- القريوتي، محمد قاسم.(2008).السلوك التنظيمي.عمان: دار وائل للنشر.
- 32- القريوتي، محمد قاسم.(2008).نظرية المنظمة و التنظيم(ط.3).عمان:دار وائل.
- 33- اللوزي،موسي.(1999).التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة (ط.1).عمان:دار وائل للنشر .
- 34- المرسي، جمال الدين محمد.(2006).الثقافة التنظيمية والتغيير .الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 35- المرسي، جمال الدين محمد، ثابت المرسي.(2000).السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة). المنوفية ، مصر : الدار الجامعية.
- 36- موسى ، الحوطي.(1996).تجربة صنع المدير العربي.مصر:جمهورية مصر العربية.
- 37- الهواري، سيد.(1996).التنظيم(ط.5).القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 38- يزغش، محمد.(2008/2007).الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث.رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

ثانيا :قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 39- Edgar Schien .(1991).Organizational Culture And Leadership .San Francisco, Jossey. Boos.Inc
- 40- Hary,Jo Hatch.(1977).Organization Theory.Modern.Symbolica Hellrieget, Slocum ,Woodman.(2001). Traduit Par Michéletruchansaporta Management Des Organisations, Unversity Pari, Bruxelles, 1<sup>e</sup>edition 8<sup>e</sup> Triage.
- 41- L'ane, K.(1990) The Role Of Culture Incomparative Management Academy Of Management, Journal Vol 35,N<sup>o</sup>2.
- 42- Moor Read. G. Giffih, Rick.W .(2001).Organisational, Behavior, New York, Houghtancompany.

- 
- 43- Oliver , Meier.(2004). Management Interculturel Stratégie Organisation Per, Paris, 2004.
- 44- Stephen ,Robbins.(2008).Management Lessentiel Des Concepts Et Des Pratique 6<sup>eme</sup> Edition Pearson Education Inc.
- 45- Strategor.(2005).Politique Generals De Lenterprise 4<sup>eme</sup> Edition.Paris
- 46- Sussan ,Schnieder.Jean Louis .(2003).Management :Traductio Valerie Lavoyersous La Directio De Lionel Dahan.2edition Pearson Educatio.Paris.

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

رابعاً: أدوات وتقنيات جمع المعلومات.

## تمهيد:

لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها دراسة موضوع أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- وللإجابة على تساؤلات إشكالية الدراسة، اتبعنا مجموعة من الخطوات والمتمثلة في الإجراءات المنهجية للدراسة. والتي يتم فيها تحديد محددات الدراسة (المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري)، وكذلك اختيار المنهج المناسب والملائم لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى تحديد العينة التي ستقوم عليها الدراسة وخصائصها وفق شروط مناسبة، وكذا الاعتماد على مجموعة من أدوات القياس وهي المقياس، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات الإدارية، كأدوات لجمع البيانات، فقد خصص هذا الفصل لكل هذه الإجراءات السابقة الذكر.

## أولا : المنهج المتبع في الدراسة

إن المناهج العلمية تختلف باختلاف طبيعة المواضيع المدروسة، ويعتمد الباحث على المنهج من أجل جمع المعلومات ومعرفة أسباب وعوامل حدوث الظاهرة الاجتماعية والإحاطة بكل تفاصيلها وتختلف المناهج الاجتماعية باختلاف مواضيع الدراسة وميول واتجاهات الباحث وكذلك باختلاف المكان والزمان الذي يجري فيها الدراسة. (إحسان: 1992، 04)

وإن مجموع المساعي التي يعتمدها الباحث أو الباحثة تكشف وبمعنى واسع عن تصوره للبحث أو لمنهجه إن هذا المنهج لا يتحدد بكيفية غامضة، ولكنه يكون قائما على اقتراحات ثم التفكير فيها ومراجعتها جيدا والتي تسمح له بتنفيذ خطوات عمله بصفة صارمة بمساعدة الأدوات والوسائل التي تضمن له النجاح، وفي نفس الوقت مدى صحة المسعى أو الطريقة، إن هذين الجانبين، إي المنهج والصحة مترابطان فإذا لم يكن المسعى منهجيا، فإن النجاح سيكون سطحيا أو ظاهريا فقط.

(أنجرس: 2004، 37)

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وبناء على أهداف الدراسة التي ترمي إلى التعرف على نمط السلطة الادارية السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية -بشير بن ناصر- ببسكرة اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يقصد به:

الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها وتغيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.

(سلاطنية، الجيلاني: 2004، 168)

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المنهج الوصفي من أكثر المناهج ملائمة مع موضوع الدراسة، لأنه يصف لنا نظرياً متغيرات الدراسة (أنماط السلطة الإدارية - الثقافة التنظيمية) والإحاطة بجميع أبعادها ويتم جمع وتحليل المعطيات والبيانات عن طريق الدراسة الاستطلاعية بشقيها النظرية والميدانية من خلال أدوات جمع المعلومات مثل المقياس - المقابلة - الملاحظة - والوثائق والسجلات الإدارية ويتم تصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة واستخلاص الاستنتاجات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها حول الظاهرة المدروسة.

### ثانياً : مجالات الدراسة.

**1-المجال الجغرافي (المكاني):** ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية - بشير بن ناصر- حيث بدأ نشاطها عام 1986م كان قطاع صحي وهذا قبل 2007، ومن ثم جاء مرسوم تنفيذي 19 ماي 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وتسييرها.(أنظر الملحق رقم 01)

ومن هنا أصبحت المؤسسة العمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. (أنظر الملحق رقم 02)

2-المجال الزمني: وهي المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها الباحثة للقيام بالدراسة

الاستطلاعية النظري والميداني:

إذ بدأت الباحثة بجمع المادة العلمية حول موضوعي(السلطة الادارية -الثقافة التنظيمية)، وذلك بقيامها لعدة زيارات لمكتبات جامعات مختلفة من بينها (جامعة الجزائر 3-جامعة الجزائر 2-جامعة باتنة فيس ديس -جامعة بويرة -جامعة تونس 09 أفريل للعلوم الانسانية والاجتماعية للاطلاع على مختلف المراجع والمصادر لإعداد الجانب النظري الذي تم فيه الإحاطة بموضوع الدراسة حيث دامت مدة إنجازها من جانفي 2015 إلى غاية جوان 2016 دون انقطاع، بعد جمع المعلومات النظرية حول الموضوع شرعت الباحثة مباشرة في التحضير للجانب الميداني (الإجراءات المنهجية للدراسة) فقمنا باختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية وإعداد أدوات البحث لجمع البيانات وتبويبها وتحليلها للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها وقد مرت هذه الفترة بثلاث مراحل كالآتي :

#### - المرحلة الأولى: من نوفمبر 2016 إلى مارس 2017.

بعد انتهاء الباحثة من جمع المعلومات والمعطيات واستعراض أدبيات حول موضوع الدراسة (أنماط السلطة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية) ليصبح البحث قابل للبناء والمعينة، حيث خصصت هذه المرحلة للتقرب من محل الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر) والتعرف عن هذه المؤسسة الخدماتية عن قرب وذلك بزيارة مختلف مصالحها (الاستعجالات، جراحة رجال-نساء، جراحة أطفال، تصفية الدم...الخ) وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف الموظفين وخاصة الرؤساء منهم(المدير العام للمؤسسة -المدير الفرعي للموارد البشرية- وبعض الأطباء المنسقين- الأطباء العامون) الذين قاموا مشكورين بتقديم كل التسهيلات للحصول على معلومات تخص المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بالإجابة على مختلف تساؤلاتنا طيلة الدراسة التطبيقية (الميدانية) وكذلك تزويدنا ببعض الوثائق

والإحصائيات الإدارية المتوفرة بالمستشفى كالهيكل التنظيمي، والتعداد البشري وبعض التقارير وكل المعلومات والمعطيات التي تخص سير العمل بالمؤسسة.

- **المرحلة الثانية:** من أبريل 2017 إلى جوان 2017 وهي المرحلة المهمة في الدراسة تم فيها تحديد عينة الدراسة، واختيار أدوات جمع البيانات ( المقياس، المقابلة، الملاحظة ) لقياس العلاقة الوظيفية بين طبيعة أنماط السلطة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، حيث قامت الباحثة بإعداد مقياسين (مقياس خاص بفئة الرؤساء - ومقياس خاص بفئة المرؤوسين)، ثم عرضه للتحكيم من طرف أساتذة متخصصين ذوي خبرة، ليتم بعد ذلك النزول إلى محل الدراسة (المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر) وتوزيعه في شكله النهائي على جميع أفراد عينة الدراسة كما سمحت لنا الفرصة في هذه الفترة بالاتصال ببعض المسؤولين من مختلف المصالح وكذلك بعض الأطباء وإجراء مقابلات غير مقننة معهم وطرح بعض الأسئلة عليهم ليتم توضيح بعض الاستفسارات حول موضوع الدراسة.

- **المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة الأخيرة في الدراسة امتدت من نوفمبر 2017 إلى غاية ديسمبر 2017 قامت الباحثة خلال هذه المرحلة باسترجاع معظم المقاييس الموزعة على أفراد عينة الدراسة للشروع في عملية ترجمة البيانات الكيفية إلى بيانات رقمية وذلك من خلال تفرغها وتبويبها في جداول إحصائية عن طريق تطبيق بعض المقاييس الإحصائية ثم تحليلها وتفسيرها والخروج بنتائج يمكن تعميمها.

### ثالثا: مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

● **مجتمع الدراسة:** بعد تحديد الباحثة لمشكلة البحث وتساؤلات الدراسة وقبل تحديد أداة القياس

أو جمع المعلومات لابد من تحديد مجتمع الدراسة:

والذي يعبر عن المجال البشري الذي يجرى على جزء من أفراد الدراسة أو تطبق عليهم مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية و الواقعية منهم: حيث أن مجتمع الدراسة هو: مجموعة منتهية أو لا منتهية من العناصر المحددة من قبل، والتي تكون مجالاً للملاحظة. (Crawitz :1998,293)

ويتكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة، الذي بلغ عددهم 569 موظفاً حسب إحصائيات 30 أكتوبر 2017.

• العينة وكيفية اختيارها:

تعرف المعاينة على أنها الاستناد لعدد معين من المفردات والتي هي جزء أو خيار معين من مفردات أكبر تمثل المجتمع لاتخاذ القرار وإجراء التحليل ووضع النتائج والتوصيات.

(القاضي: 2008، 148)

وقد اعتمدنا طريقة المسح الشامل في دراسة الموضوع، والتي تتمثل في جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع من خلال إجراء الدراسة على كافة مفردات المجتمع.

(أحمد: 1973، 58)

بلغ عدد موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة - 569 موظفاً، وتم استبعاد منهم 227 موظفاً والتي تم تحصيلهم كالاتي:

(187 موظفاً يعملون بالمناوبة الليلية، و 40 موظفاً في عطل متنوعة (16موظف في عطلة متقطعة، 10 موظف في حالة استيداع (عطلة بدون أجر)، 03 موظفات في عطلة أمومة، 02 موظفين في عطلة طويلة المدى)، وطبقت الدراسة على الموظفين الذين يعملون بالمناوبة النهارية الذي بلغ عددهم 342 موظفاً، فقمنا بتقسيمهم إلى فئتين (فئة الرؤساء - فئة المرؤوسين) بما يتناسب مع موضوع الدراسة، ونظراً لقلّة عدد فئة الرؤساء من مجتمع الدراسة تم اللجوء إلى المسح الشامل وأخذ كل أفراد الفئة المقدرة بـ 36 إطاراً (مسؤولاً) وتم تحديدهم كما يلي:

جدول رقم(10): يوضح عدد فئة الرؤساء في المؤسسة العمومية الاستشفائية

العدد	الرتبة	الرقم
01	مدير المؤسسة	1
02	النواب	2
02	رئيس مصلحة (طبيب مختص)	3
01	رئيس وحدة (طبيب مختص)	4
01	طبيب عام منسق	5
11	منسق النشاطات الطبية	6
02	عون طبي في التخدير والإنعاش	7
16	إطار شبه طبي	8
36	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة

أما فئة المرؤوسين والبالغ عددهم 306 موظفا فقد تم اللجوء إلى العينة المنتظمة وأخذ نسبة قدرت 60%.

#### رابعا: أدوات وتقنيات جمع المعلومات.

بعد أن تم إعداد الجانب النظري للدراسة الذي تناولنا فيه تحديد الإشكالية ومتغيرات الدراسة وطرق دراستها وتحديد فصوله، تأتي مرحلة جمع البيانات الميدانية اللازمة للبحث. فقد استخدم الباحثون على مختلف تخصصاتهم كلمة (أداة) للإشارة إلى الوسيلة التي تستعمل في البحوث العلمية سواء كانت هذه الوسائل تتعلق بجمع البيانات أو المعلومات المختلفة.

(صلاح، رجاء: 2010، 39)

فمرحلة جمع البيانات والمعلومات من أهم المراحل الأساسية في إعداد البحوث العلمية، ويحتاج الباحث إلى عناية خاصة وأساسية عند الشروع بجمع هذه البيانات سيما وأنها تتطلب أن تتسم بكونها ذات صلة بالمشكلة المراد دراستها وكونها مفيدة للبحث وكذلك أن تكون ملائمة زمنياً للباحث.

(كاظم، سلامة: 2008، 21)

من خلال كل هذه الاعتبارات فإن أهم الأدوات التي اعتمدت عليها الباحثة في دراسة موضوع (أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية) أربعة ألا وهي: المقياس، والمقابلة غير المقننة، والملاحظة دون مشاركة، والوثائق الإدارية، وكل هذه الأدوات تتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة.

أ-المقياس: يعرفه آن أنستازي (1976) بأنه أداة موضوعية مقننة لتحديد عينة من السلوك، وهو نفس تعريفها للاختبار النفسي. (بومعراف: 2014/2013، 224)

ونظراً لمحدودية الوقت وقدرات الباحثة فالمقياس يعتبر من أكثر وأفضل الأدوات ملائمة واستخداماً لمثل هذه الدراسات، فهو يوفر بيانات أكثر موضوعية لموضوع الدراسة، ويوفر وقتاً وجهداً كبيرين لجمع البيانات للباحث.

ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية قامت الباحثة بتصميم مقياسين، على أساس اعتمادها على النمط الديكتاتوري -والديمقراطي- والفوضوي وهذه الأنماط هي نفسها أنماط القيادة، بعد أن قامت بالنزول إلى محل الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر) وتقريبها من بعض مسؤوليها (المدير الفرعي للموارد البشرية أطباء عامون، أطباء متخصصين، رؤساء المصالح -جراحة نساء/ رجال -تصفية الدم- استعجالات -بنك الدم- جراحة أطفال) وطرحها لمجموعة من الأسئلة عليهم حتى يتسنى لها تصميم المقياسين بما يتماشى مع مجتمع الدراسة ومع طبيعة الموضوع وقامت الباحثة بتعديل عبارات المقياسين قدر الإمكان قبل توزيعهما على أفراد العينة - هذا بعد عرضهما على مجموعة من المحكمين - وهم أساتذة من جامعة محمد خيضر بسكرة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقسم علم النفس، علم

الاجتماع وأستاذين من كلية العلوم التجارية علوم التسيير بقسم العلوم التجارية، وأستاذة من جامعة أم البواقي وكذا أستاذين من جامعة سطيف لمين دباغين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يقسم علم الاجتماع.

وقد أفادت ملاحظات هؤلاء الأساتذة المحكمين الباحثة في ضبط مصطلحات المقياسين وتعديلها حتى يتسنى للمبجوثين من رؤساء ومرؤوسين فهم العبارات بشكل جيد، والإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل شفافية، وكذلك التأكد من مدى ملائمة محاور المقياسين بتساؤلات الدراسة، وتم عرض المقياسين على مجموعة من المحكمين. (أنظر الملحق رقم 04)

فقد أعتمد في هذه الدراسة بشكل رئيسي على ما يعرف بالمقياس، والتي يرى فيه بعض الباحثين بأنه وسيلة رئيسية وهامة للاتصال بين الباحث والمبجوثين والذي يضم مجموعة من العبارات حول المواضيع التي يراد من الباحث معالجتها.

إذ قامت الباحثة بتصميم وصياغة المقياسين اعتمادا على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية بعد تحديد مؤشرات كل من متغيري الدراسة (أنماط السلطة الإدارية - الثقافة التنظيمية)، وهي عبارة عن مجموعة من العبارات موجهة إلى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية - بشير بن ناصر - لإبداء رأيهم حول طبيعة نمط السلطة السائد بالمؤسسة الاستشفائية وأهم مميزاته وسلبياته وعلاقته بأبعاد الثقافة التنظيمية .

#### 📌 المقياس الأول: خاص بفئة الرؤساء (المناصب والرتب العليا):

يتكون من ( 29 عبارة) كل عبارة تخص نمطا معيناً من أنماط السلطة الإدارية المعتمدة في الدراسة النمط(الدكتاتوري- الديمقراطي- الفوضوي) وهذه العبارات مصممة وفقا لمقياس "ليكرت" الثلاثي (تدرج الإجابات) حيث أن هذا المقياس يمكننا من التعرف على طبيعة العلاقة الوظيفية بين

أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لأنه أكثر المقاييس ملائمة لمثل هذه الدراسات وقمنا بتحديد ثلاث بدائل هي: دائما/أحيانا/ أبدا.

ويتضمن هذا المقياس محورين:

- المحور الأول: البيانات الشخصية: ويضم المتغيرات التالية: الجنس- المستوى التعليمي- الخبرة- نوع الوظيفة الحالية.

- المحور الثاني: طبيعة أنماط السلطة السائدة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تضمنت عباراته أنماط السلطة المعتمدة في الدراسة وهي نفسها أنماط القيادة موزعة على النحو التالي :

- نمط السلطة الدكتاتوري: تمثله العبارات (3-4-5-6-11-15-20-24-27-28).

- نمط السلطة الديمقراطي: تمثله العبارات(1-2-7-8-16-17-18-19-21-25-26-29).

- نمط السلطة الفوضوي: تمثله العبارات(10-12-13-14-22-23). (أنظر الملحق رقم 03)

المقياس الثاني: خاص بفئة (المرؤوسين) يضم هذا المقياس (88عبارة) مقسمة إلى محاور

(الحوار الأول يضم 30عبارة، و المحور الثاني كذلك 30 عبارة ، أما المحور الثالث يضم 28 عبارة )

كل عبارة تخص علاقة كل نمط من أنماط السلطة السابقة الذكر بأهم أبعاد الثقافة التنظيمية (تعزيز

إحترام السلم الإداري، الحفاظ على سير النظام الداخلي للمؤسسة الاستشفائية، تفعيل الاتصال

بالمؤسسة الاستشفائية) التي تم التركيز عليها وهي موزعة كالاتي:

1-محور البيانات الشخصية.

2-محور مساهمة السلطة الإدارية في تعزيز احترام السلم الإداري للمؤسسة الاستشفائية :

(العبارات من 1إلى 30).

3-محور مساهمة السلطة الإدارية في الحفاظ على سير النظام الداخلي للمؤسسة الاستشفائية تمثله

(العبارات من 31 إلى 60).

4-محور مساهمة السلطة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية تمثله العبارات من 61 إلى 90). (أنظر الملحق رقم 03)

#### المقابلة: 🚩

تعتبر المقابلة من الوسائل و الأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث،بالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين (أو عدد منهم) ليس لديهم إلمام في القراءة والكتابة أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح لأسئلة الباحث أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة. (المغربي: 2007، 126)

وتعرف المقابلة على أنها: عبارة عن حوار بين الباحث والمشارك في المقابلة يحاول فيه الباحث جمع البيانات عن أحداث أو سلوك أو اتجاهات أو حقائق معينة. (الحمداني: 2006، 226)

فقد قامت الباحثة بمقابلة مجموعة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية خاصة الرؤساء منهم من بينهم (مدير المؤسسة- رئيس مصلحة تصفية الدم- رئيس مصلحة العظام (رجال- نساء)- رئيس مصلحة جراحة الأطفال- رئيس مصلحة الاستعجالات، ومجموعة من الأطباء المتخصصين والمنسقين.

وقد ساهم معنا المدير الفرعي للموارد البشرية مساهمة كبيرة وخاصة وذلك بتقديمه كل المعلومات والمعطيات الخاصة بمحل الدراسة من عدد الموظفين، وطبيعة المهام والوظائف الموكلة لكل واحد منهم كما حاولنا أن نتعرف من خلال مقابلتنا مع بعض الموظفين من كل مصالح المؤسسة والتي يقدر عددها بـ:15 مصلحة على طبيعة نمط السلطة السائد في المؤسسة بشير بن ناصر وكذلك على أهم عناصر الثقافة التنظيمية، وكذا مدى احترام الموظفين (رؤساء ومرؤوسين للقوانين

واللوائح المختلفة، وكذا بعض الإجراءات المتبعة من طرف المسؤول المباشر ضد الموظفين المخلين بنظام العمل أو سيره وأثناء حدوث الأخطاء، وكذلك طبيعة العلاقات بين الموظفين ورؤيسهم المباشر..

#### ✚ الملاحظة البسيطة دون مشاركة:

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية، وتكمن أهمية تلك الأداة في جمع البيانات المتعلقة بكثير من أنماط السلوك التي لا يمكن دراستها إلا بواسطة تلك الأداة.

(أحمد: 2006، 55)

فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من: وصف السلوك فقط أو وصفه وتحليله أو وصفه وتقويمه.

(صالح: 1995، 12)

فالملاحظة أداة أساسية في البحوث العلمية فهي تعتبر وسيلة مكملة للأدوات التي استخدمتها الباحثة في دراسة موضوع (أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية) فهي تعتبر الأداة رقم ثلاثة بعد المقياس والمقابلة فقد ساعدتنا في الكشف عن نمط السلطة السائد في المؤسسة الاستشفائية وكذلك ردود أفعال الموظفين اتجاه هذا النمط خاصة الأطباء منهم والأطباء المنسقين، والأطباء العامون والإداريين نظرا لطبيعة مناصبهم وقربهم من المسؤول.

#### ✚ الوثائق والسجلات الإدارية:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية.

(زرواتي: 2008، 223)

فقد ساعدتنا الوثائق الإدارية المتوفرة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر على جمع كم من المعلومات التي تخص المجال الجغرافي للمؤسسة، والاطلاع على هيكلها التنظيمي الذي ساعدنا في التعرف على أهم الرتب والمناصب العليا بالمؤسسة، وكذلك إطلاعنا على بعض الوثائق

الخاصة بالموظفين وتوزيعهم وتعدادهم في كل مصلحة من المستشفى ودراسة بعض النصوص التشريعية الخاصة بالمؤسسات العمومية الاستشفائية.

# الفصل الخامس

## عرض النتائج وتفسيرها

- تمهيد

أولاً: عرض النتائج الخاصة بمقياس فئة الرؤساء وتفسيرها.

ثانياً: بيانات وإحصائيات الدراسة الخاصة بفئة المرؤوسين وتفسيرها.

ثالثاً: النتائج العامة.

## تمهيد

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وبعد الانتهاء من الدراسة النظرية، وتسليط الضوء على أهم الأنماط (النمط الديكتاتوري - الديمقراطي - الفوضوي) وهي نفسها أنماط القيادة التي أعتمد عليها في هذه الدراسة، كان لابد من إثراء البحث بدراسة ميدانية تطبيقية في إحدى المؤسسات الجزائرية ألا وهي " المؤسسة العمومية الاستشفائية "بشير بن ناصر"، والتي تعتبر من أحد المؤسسات الصحية الهامة بالمجتمع لما تحتويه من مجالات مختلفة ومسؤولين من مختلف التخصصات ومرؤوسين من كل الفئات (تقنيين - تنفيذيين - استشاريين .. الخ) ويجتمع كل هؤلاء لتقديم أفضل رعاية صحية ممكنة لأفراد المجتمع لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية وبعد الانتهاء من الدراسة النظرية، وتسليط الضوء على أهم الأنماط (النمط الديكتاتوري - الديمقراطي - الفوضوي) وهي نفسها أنماط القيادة التي أعتمد عليها في هذه الدراسة، كان لابد من إثراء البحث بدراسة ميدانية تطبيقية في إحدى المؤسسات الجزائرية ألا وهي " المؤسسة العمومية الاستشفائية "بشير بن ناصر"، والتي تعتبر من أحد المؤسسات الصحية الهامة بالمجتمع لما تحتويه من مجالات مختلفة ومسؤولين من مختلف التخصصات ومرؤوسين من كل الفئات (تقنيين - تنفيذيين - استشاريين .. الخ) ويجتمع كل هؤلاء لتقديم أفضل رعاية صحية ممكنة لأفراد المجتمع.

أولاً: عرض النتائج الخاصة بمقياس فئة الرؤساء وتفسيرها

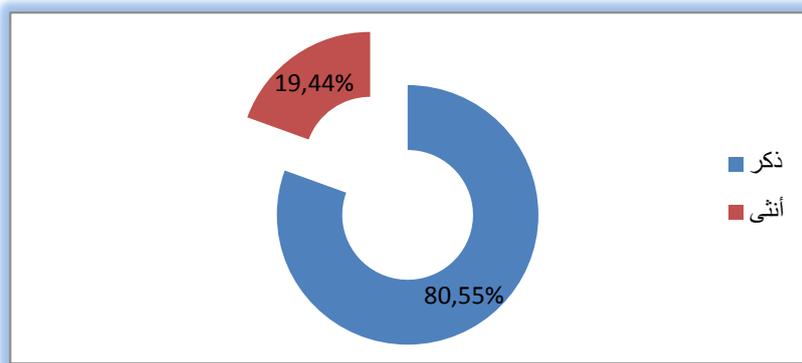
1- خصائص الفئة الخاصة بالرؤساء:

• من حيث الجنس

الجدول رقم (11): يوضح توزيع فئة الرؤساء حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%80,55	29	ذكر
%19,44	07	أنثى
%99,99	36	المجموع

شملت الدراسة على (36) مسؤولاً ذكورا وإناثا، كما يوضحه الجدول رقم (11) الذي نلاحظ من خلاله أن عينة الدراسة مقسمة إلى جنسين ذكورا وإناثا، مع ارتفاع العدد لصالح الذكور الذي بلغ عددهم (29) ذكرا بنسبة (%80,55) في المقابل (07) إناث أي بنسبة (%19,44) . وهذا ما يوضحه الشكل رقم (22).

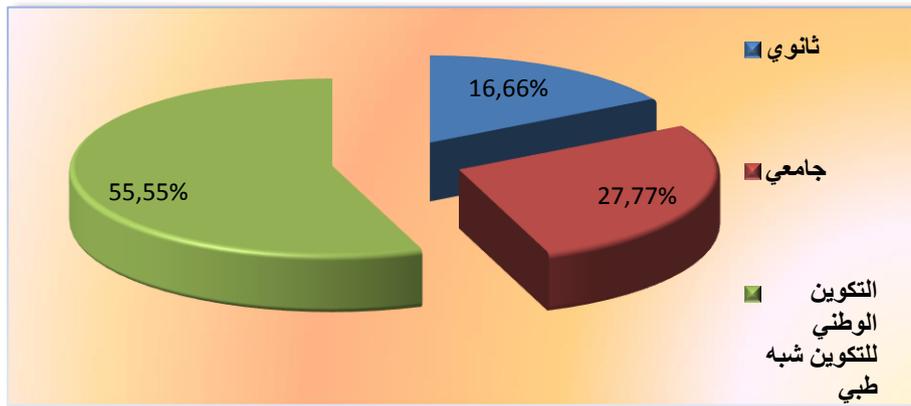


الشكل رقم (22): يوضح توزيع فئة الرؤساء حسب الجنس

• من حيث المستوى التعليمي

الجدول رقم (12): يوضح توزيع فئة الرؤساء حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
16,66%	06	ثانوي
27,77%	10	جامعي
55,55%	20	التكوين الوطني شبه طبي
100	36	المجموع



الشكل رقم (23): يوضح توزيع فئة الرؤساء حسب المستوى التعليمي

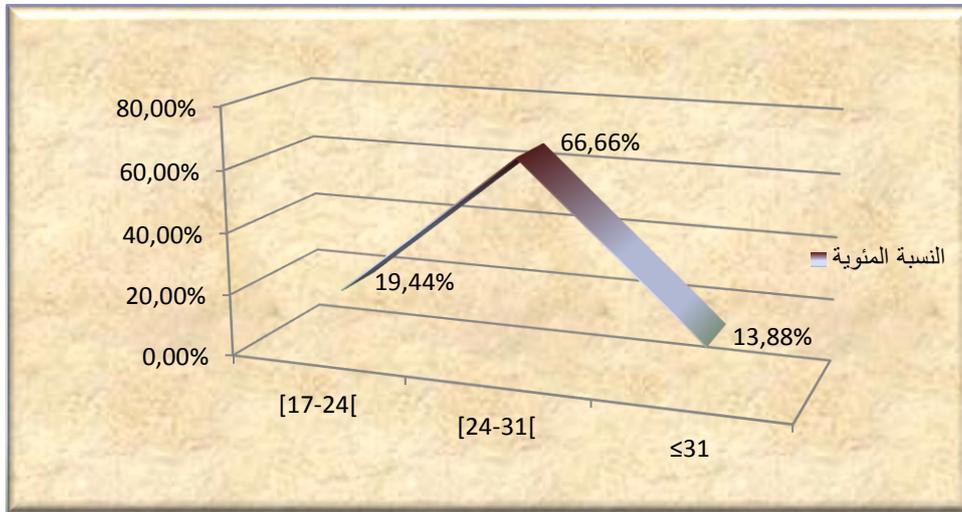
من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) المتعلقة بالمستوى التعليمي يتبين أن نسبة (55,55%) من المبحوثين بعدد (20) مفردة درسوا بالمعهد الوطني للتكوين الشبه الطبي في حين أن (10) مفردة من مفردات الفئة ذو مستوى تعليمي جامعي بنسبة (27,77%) وهم الإطارات الذين يعملون في مجال الإدارة وتختلف مناصبهم حسب طبيعة تخصصاتهم (حقوق- علاقات عامة علم المكتبات- تنمية الموارد البشرية -علوم التسيير)، وفيما يخص الأفراد ذوى المستوى التعليمي الثانوي بلغ عددهم (06) مفردة بنسبة (16,66%) فهم يمتلكون خبرة واسعة

اكتسبوا من خلال مدة عملهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (23) المرفق بالجدول.

• حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (13): يوضح توزيع فئة الرؤساء حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
%19,44	07	[24-17]
%66,66	24	[31-24]
%13,88	05	31 فأكثر
%100	36	المجموع



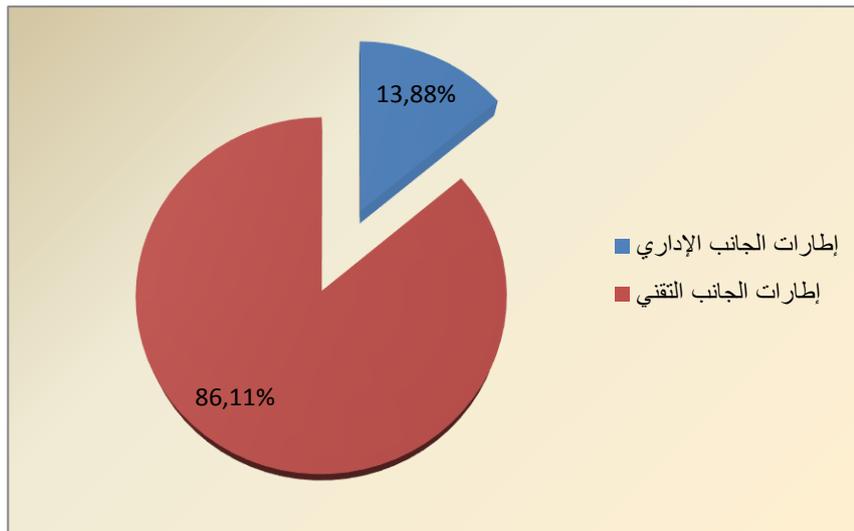
الشكل رقم (24): يوضح توزيع فئة الرؤساء حسب سنوات الخبرة

من خلال الجدول رقم (13) والشكل المرفق به يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين (الرؤساء) الذين يعملون بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر مدة عملهم ما بين [24-31] سنة بنسبة (66,66%) في حين هناك نسبة (19,44%) موظفين يعملون بالمؤسسة منذ أكثر من [17-24] سنة، وبقية المسؤولين الذين بلغت نسبتهم 13,88% يعملون بالمؤسسة لأكثر من 31 سنة .

• حسب نوع الوظيفة الحالية

الجدول رقم (14) يوضح: توزيع فئة الرؤساء حسب نوع الوظيفة الحالية

نوع الوظيفة الحالية	التكرارات	النسبة المئوية
إطارات الجانب الإداري	05	13,88%
إطارات الجانب التقني	31	86,11%
المجموع	36	100%



الشكل رقم (25): يوضح توزيع فئة الرؤساء حسب نوع الوظيفة الحالية

شملت الدراسة على (36) إطارا مقسمين إلى جانبين (مسؤولين إداريين ومسؤولين تقنيين)، إذ بلغت نسبة إطارات الجانب التقني (86,11%) بعدد 31 إطارا، في حين بلغ عدد إطارات الجانب الإداري (05) مفردة من مجموع الإطارات.

حيث يتمثل إطارات الجانب الإداري في (مدير المؤسسة ونوابه -المدير الفرعي للنشاطات الصحية، والمدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية)، وفي المقابل يتمثل مسؤولي الجانب التقني في (الأطباء المتخصصين والغير متخصصين - والممرضين شبه الطبيين ممتازين - وأعوان طبية في الإنعاش والتخدير) وهذا ما يوضحه نتائج الجدول في الشكل المرفق به.

2- إستجابات فئة الرؤساء حول أنماط السلطة الإدارية السائدة في المؤسسة الاستشفائية.

- الجدول رقم (15): يوضح استجابات الرؤساء حول نمط السلطة الديكتاتوري بالمؤسسة

الاستشفائية:

الرقم	العبارات	التكرارات			النسبة المئوية %		
		دائما	أحيانا	أبدا	دائما	أحيانا	أبدا
3	التسلسل الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية وسيلة للضبط والتحكم.	16	13	07	44,44	36,11	19,44
4	التطبيق الصارم لأوامري بالمؤسسة يزيد من التزام الموظفين.	13	19	04	36,11	52,77	11,11
5	النمط الديكتاتوري للسلطة يزيد من رغبة الموظفين في العمل.	-	09	27	-	25	75
6	أثناء تأدية العمل أتلقى الأوامر من المسؤول المباشر.	08	20	08	22,22	55,55	22,22
11	أحاسب الموظفين على أخطائهم أثناء أداء أعمالهم.	03	28	05	8,33	77,77	13,88
15	أتدخل في كل التفاصيل الدقيقة لعمل الموظفين.	06	12	18	16,66	33,33	50
20	أهتم بآراء فئة محدودة من المرؤوسين.	07	21	05	19,44	58,33	13,88
23	تستند المؤسسة إلى معايير محدودة فيما يخص التقدم الوظيفي كالترقية والاستفادة من الدورات التكوينية.	15	17	04	41,66	47,22	11,11
27	التطبيق الفعلي للقواعد التنظيمية يؤدي لفعالية الأداء.	19	14	03	52,77	38,88	08,33
28	الصرامة في تطبيق القواعد التنظيمية يؤدي إلى عدم المبادرة	9	17	10	25	47,22	27,77

من خلال الجدول أعلاه والمتضمن عشر عبارات، تتعلق بنمط السلطة الديكتاتوري بالمؤسسة

العمومية بشير بن ناصر، يمكننا قراءة نتائج العبارات التالية :

1- العبارة الثالثة: " التسلسل الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية وسيلة للضبط والتحكم"، يرى (44,44%) من عينة الدراسة أنه دائما التسلسل الوظيفي لمؤسستهم وسيلة للضبط والتحكم فيما يرى (36,11%) منهم أحيانا ما يكون ذلك، في حين يرى (19,44%) أن هذا التسلسل الوظيفي ليس وسيلة للضبط والتحكم أبدا، وتأتي هذه العبارة حسب استجابات مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية في المرتبة الثانية من بين العشر العبارات التي يتضمنها الجدول رقم (15).

2- العبارة الرابعة: "التطبيق الصارم لأوامري بالمؤسسة يزيد من إلتزام الموظفين"، أجابت نسبة (52,77%) من المسؤولين أنه أحيانا ما يكون التطبيق الصارم لأوامرهم يزيد من التزم مرؤوسيههم، وأجاب (36,11%) منهم أن هذا التطبيق الصارم لأوامرهم دائما يزيد من التزم مرؤوسيههم، وباقي النسبة أجابوا أن مرؤوسيههم لا يلتزمون لأوامرهم الصارمة أبدا وقدرت ب:(11,11%)، وتأتي هذه العبارة حسب استجابات مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية في الرتبة الرابعة من بين العشر عبارات التي يتضمنها الجدول رقم(15).

3- العبارة الخامسة المتضمنة " النمط الديكتاتوري للسلطة يزيد من رغبة المرؤوسين في العمل"، أجاب (75%) من المبحوثين أن النمط الديكتاتوري للسلطة لا يزيد أبدا من رغبة المرؤوسين في العمل، وتليها نسبة (25%) منهم أجابوا أن هذا النمط أحيانا ما يزيد في ذلك، وتأتي هذه العبارة حسب استجابات مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية في المرتبة الأخيرة من بين العبارات العشر التي يتضمنها هذا الجدول الخاص بالنمط الديكتاتوري للسلطة.

4- العبارة السادسة المتضمنة" أثناء تأدية العمل أتلقى الأوامر من المسؤول المباشر"، إن إجابات المبحوثين (الرؤساء) على هذه العبارة متساوية في البديلين دائما وأبدا اللذين تمثل نسبتهما على التوالي ب: (22,22%)، أما بقية النسبة (55,55%) أحيانا ما يتلقون ذلك، وتأتي هذه العبارة حسب استجابات المسؤولين في المرتبة السادسة من بين عبارات الجدول العشرة.

5- العبارة الحادية عشر: أجابت نسبة (77,77%) من فئة الرؤساء أنه أحيانا ما يحاسبون مرؤوسيهـم على أخطائهم أثناء قيامهم بالأعمال، وأجاب (13,88%) منهم أنهم لا يحاسبونهم أبدا، ويؤكد (08,33%) أنهم يحاسبونهم بصفة دائمة، وتأتي هذه العبارة في المرتبة التاسعة من بين عبارات الجدول العشرة.

6- العبارة الخامسة عشر: "أتدخل في كل التفاصيل الدقيقة لعمل الموظفين"، يرى (50%) من المبحوثين أنهم لا يتدخلون أبدا في كل التفاصيل الدقيقة لعمل مرؤوسيهـم، ويرى (33,33%) منهم أنهم أحيانا ما يتدخلون في ذلك، في حين يرى (16,66%) أنهم يتدخلون في كل التفاصيل الدقيقة لمرؤوسيهـم بصفة دائما، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثامنة من بين عبارات الجدول العشرة.

7- العبارة العشرين: المتضمنة "أهتم بآراء فئة محدودة من المرؤوسين"، أجابت نسبة (58,33%) من المبحوثين أنهم أحيانا ما يهتمون بآراء فئة محدودة من مرؤوسيهـم وأكد (19,44%) منهم أنهم يهتمون بذلك، وباقي النسبة (13,88%) منهم لا يهتمون أبدا بآراء فئة محدودة من مرؤوسيهـم، وتأتي هذه العبارة في المرتبة السابعة في ترتيب العبارات العشرة للجدول.

8- العبارة الثالثة والعشرين: تستند المؤسسة إلى معايير محدودة فيما يخص التقدم الوظيفي كالترقية والاستفادة من الدورات التكوينية، تتقارب النسبتين في هذه العبارة في البديلين أحيانا/دائما على التوالي بـ: (47,22%) و (41,66%)، أما بقية النسبة (11,11%) لا يرون أن مؤسستهم تستند إلى معايير محدودة أبدا فيما يخص التقدم الوظيفي، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثالثة من ترتيب عبارات الجدول.

9- العبارة السابعة والعشرين: التطبيق العقلي للقواعد التنظيمية يؤدي إلى فعالية الأداء، أجابت نسبة (52,77%) من عينة الدراسة أن التطبيق الفعلي للقواعد التنظيمية يؤدي إلى فعالية الأداء

بصفة دائمة ، وتليها نسبة ( 38,88% ) منهم يرون أن هذا التطبيق أحيانا ما يؤدي إلى ذلك ويرى ( 8,33% ) أن التطبيق الفعلي للقواعد التنظيمية لا يؤدي أبدا إلى فعالية الأداء، وتأتي هذه العبارة المرتبة الأولى من العبارات العشرة للجدول رقم (15).

10- توضح العبارة الثامنة والعشرين: "الصرامة في تطبيق القواعد التنظيمية تؤدي إلى عدم المبادرة"، أجابت نسبة (47,22%) من المسؤولين أنه أحيانا ما تؤدي الصرامة في تطبيق التنظيمية إلى عدم المبادرة، في حين تتقارب النسبتين في البديلين أبدا ودائما على التوالي بـ: (27,77%) و(25% )، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الخامسة من عبارات الجدول العشرة.

من خلال بيانات الجدول السابق نستنتج أن: نمط السلطة الإدارية السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "بشير بن ناصر" هو النمط الدكتاتوري، وذلك من خلال صرامة المسؤولين وحرصهم على تطبيق القواعد التنظيمية التي يفرضونها على مرؤوسيه، وهذا ما يؤدي إلى زيادة عملهم والتزامهم وهذا ما لاحظته الباحثة أثناء قيامها بالدراسة الميدانية فصرامة مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية تفرض على الموظفين سواء كانوا أطباء، أو ممرضين أو إداريين أو تنفيذيين الالتزام بالعمل وهذا ما توضحه النسبة المئوية لاستجابات الباحثين إذ تقدر بـ (52,77%).

كما أنهم يتقبلون عبارة أن التسلسل الوظيفي للمؤسسة وسيلة للضبط والتحكم، وذلك حفاظا على التسلسل الهرمي للسلطة وهذا التقبل تؤكد النسبة المئوية للعبارة والتي تقدر بـ (44,44%).

ومما يدل أيضا على أن النمط الديكتاتوري هو السائد بالمؤسسة الاستشفائية استناد مسؤوليها على معايير محدودة فيما يخص الترقية والتقدم الوظيفي، فهي تعتمد على الأقدمية والكفاءة في العمل وأحيانا على العلاقات الاجتماعية، وهذا ما تثبته النسبة المئوية المقدرة بـ (47,22%).

فبالرغم من صرامة فئة المسؤولين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سواء في تطبيق القواعد والقوانين والأوامر إلا أن هذه الصرامة تؤدي إلى عدم مبادرة الموظفين أحيانا فهم يتخوفون من ردود أفعال رؤسائهم أثناء هذه عملهم أو إبداء رأيهم وقدرت نسبتهم بـ (25% ).

فيما تتراوح النسب المئوية لباقي المعايير على التوالي بين (22,22%، 19,44%، 16,66% 08,33%، 0%) وهي: [أثناء تأدية العمل أتلقى الأوامر من المسؤول المباشر - أهتم بآراء فئة محدودة من المرؤوسين - أتدخل في كل التفاصيل الدقيقة لعمل الموظفين - أحاسب الموظفين على أخطائهم أثناء أداء أعمالهم - النمط الديكتاتوري للسلطة يزيد من رغبة الموظفين في العمل.

فالنمط الديكتاتوري للسلطة يزيد من التزام الموظفين بالعمل خاصة في مواعيد العمل، وكذلك محاسبتهم على أخطائهم وخضوعهم للمساءلة باستمرار يجعلهم يتفادون الوقوع في المشاكل أثناء أداء مهامهم وعدم تكرار أخطائهم فهذا حتما يؤدي إلى الحفاظ على سير النظام داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية .

- الجدول رقم (16): يوضح استجابات فئة الرؤساء حول نمط السلطة الديمقراطي بالمؤسسة

العمومية الاستشفائية:

الرقم	العبارات	دائما		أحيانا		أبدا	
		ك	% ن	ك	% ن	ك	% ن
01	مؤسستكم تقوم على مبدأ التفويض	-	-	18	50	18	50
02	يشارك الموظفون في صياغة القرارات المتعلقة داخل مؤسستكم	-	-	12	33,33	24	66,66
07	اقترحاتك فيما يتعلق بالعمل تؤخذ بعين الاعتبار من طرف أصحاب السلطة العليا.	-	-	09	25	27	75
08	تسمح لكم الإدارة العليا (مديرية الصحة) بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	-	-	09	25	27	75
09	النمط الديمقراطي للسلطة يزيد من رغبة الموظفين للعمل.	14	38,33	14	38,33	08	22,22
16	أشارك الموظفين في حل المشكلات .	09	25	21	58,33	06	16,66
17	أسعى لحل المشكلات التي تواجه المرؤوسين.	10	27,77	21	58,33	05	13,38
18	أحرص على استشارة الموظفين في الجوانب الطبية.	08	22,22	24	66,66	04	11,11
19	أخصص وقتا كافيا للاستماع لانشغالات الموظفين	07	19,44	21	58,33	08	22,22
21	في حال وقوع الأخطاء أعتزف أمام المرؤوسين بأخطائي	06	16,66	23	63,88	07	19,44
25	تأخذ السلطة العليا الاقتراحات التي أقدمها بعين الاعتبار.	10	27,77	20	55,55	06	16,66
26	أعتقد أن القواعد و النصوص التنظيمية المطبقة بمؤسستكم واضحة.	12	33,33	22	61,11	02	05,55
29	أهتم بتصحيح أخطاء المرؤوسين	11	30,55	24	66,66	01	02,77

يوضح هذا الجدول استجابات المبحوثين (فئة الرؤساء) حول نمط السلطة الديمقراطي والمتضمن أربعة عشر عبارة والتي يمكن قراءتها كالتالي:

11- العبارة الأولى: أن نسبة (100%) من الرؤساء اختاروا مناصفة البديلين أحيانا و أبدا كاستجابة لفكرة أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تقوم على مبدأ التفويض بنسبة (50%) و (50%).

12- العبارة الثانية: أجابت نسبة (66,66%) من المبحوثين أنهم لا يشاركون أبدا في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل، وأجاب (33,33%) منهم أحيانا ما يشاركون في ذلك.

13- العبارة السابعة المتضمنة "اقتراحاتك فيما يتعلق العمل تؤخذ بعين الإعتبار من طرف أصحاب السلطة العليا"، إن استجابات المبحوثين (الرؤساء) متفاوتة على هذه العبارة في البديلين أبدا و أحيانا الذين تمثل نسبتهما على التوالي (75%) و (25%).

14- العبارة الثامنة: "تسمح لكم الإدارة العليا "مديرية الصحة" بالمشاركة في إتخاذ القرارات"، إن نسبة (75%) من فئة الرؤساء يرون أن إدارتهم العليا لا تسمح لهم أبدا المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يرى (25%) منهم أحيانا ما تسمح لهم ذلك.

وتأتي كل هذه العبارات (08-07-02-01) في المراتب الأخيرة من عبارات الجدول الثالثة عشر.

15- العبارة التاسعة: "النمط الديمقراطي للسلطة يزيد من رغبة الموظفين في العمل"

في هذه العبارة تتساوى النسبتين في البديلين دائما وأحيانا إذ تقدر بـ: (38,33%) ، وتقدر في البديل أبدا بـ: (22,22%)، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الأولى من عبارات الجدول الثالثة عشر.

16- العبارة السادسة عشر المتضمنة "أشارك الموظفين في حل المشكلات"، أجابت نسبة

(58,33%) من المبحوثين أنهم أحيانا ما يشاركون موظفيهم في حل مشكلاتهم، في حين أكد

(25%) منهم أنهم دائما يشاركون في ذلك، بينما أجاب (16,66%) منهم أنهم لا يشاركون في حل

مشاكل مرؤوسيههم أبدا، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الخامسة من عبارات الجدول.

17- العبارة السابعة عشر: "أسعى لحل المشكلات التي تواجه المرؤوسين"، ترى نسبة

(58,33%) من فئة الرؤساء أنهم أحيانا ما يسعون لحل مشاكل مرؤوسيههم التي تواجههم بالمؤسسة

العمومية الاستشفائية، فيما يرى (27,77%) أنهم دائما ما يسعون إلى ذلك، أما نسبة (13,88%)

منهم يرون أنهم لا يسعون لحل المشكلات التي تواجه مرؤوسيههم أبدا، وتأتي هذه العبارة في المرتبة

الرابعة من بين عبارات الجدول الثلاثة عشر.

18- العبارة الثامنة عشر: "أحرص على استشارة الموظفين في الجوانب الطبية للعمل"، أجابت

نسبة (66,66%) من المبحوثين أنهم أحيانا ما يحرصون على استشارة مرؤوسيههم في الجوانب الطبية

للعمل، وأجاب (22,22%) منهم أنهم دائما ما يحرصون على ذلك، في حين أجابت باقي النسبة

(11,11%) أنها لا تحرص على استشارة مرؤوسيهها في الجوانب الطبية أبدا، وتأتي هذه العبارة في

المرتبة السادسة من عبارات الجدول الخاص بالسلطة الديمقراطية.

19- العبارة التاسعة عشر: "أخصص وقتا كافيا للاستماع لانشغالات الموظفين"، قدرت نسبة

(58,33%) من فئة الرؤساء أنهم أحيانا ما يخصصون وقتا كافيا للاستماع لانشغالات مرؤوسيههم

وقدرت نسبة (22,22%) منهم أنهم لا يخصصون وقتا كافيا لذلك أبدا في حين يؤكد (19,44%)

منهم أنهم يستمعون لانشغالات مرؤوسيههم بصفة دائمة، تأتي هذه العبارة في المرتبة السابعة من بين

عبارات الجدول رقم (16).

20- العبارة الواحد والعشرون : "في حال وقوع الإخطاء أعترف أمام المرؤوسين بأخطائي"، أن نسبة (63,33%) من المبحوثين يرون أنه أحيانا ما يعترفون أمام مرؤوسيهم بأخطائهم وتتقارب النسبتين في البديلين أبدا ودائما على التوالي ب: (19,44%) و (16,66%)، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثامنة من بين العبارات الثلاثة عشر.

21- العبارة الخامسة والعشرين: "تأخذ السلطة العليا ( مديرية الصحة) الاقتراحات التي أقدمها بعين الاعتبار"، يؤكد (20) و (10) من الرؤساء ممن اختاروا البديلين أحيانا ونادرا على التوالي بنسبة (55,55%) و (27,77%) أن السلطة العليا (مديرية الصحة) تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، في حين أجاب (16,66%) منهم أن السلطة العليا لا تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار أبدا، وتأتي هذه العبارة في نفس مرتبة العبارة السابعة عشر من عبارات الجدول.

22- وتوضح العبارة السادسة والعشرون: تعتقد أن النصوص والقواعد التنظيمية المطبقة بالمؤسسة الاستشفائية واضحة، أجابت نسبة (61,11%) من فئة الرؤساء أنهم أحيانا ما يعتقدون أن النصوص والقواعد التنظيمية المطبقة بالمؤسسة الاستشفائية واضحة، ويؤكد (33,33%) منهم أنهم يعتقدون أن هذه النصوص والقواعد التنظيمية واضحة بصفة دائمة، وأجابت باقي النسبة (05,55%) منهم أنها غير واضحة أبدا، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثانية من بين عبارات الجدول رقم (16)

23- من خلال العبارة التاسعة و العشرون المتضمنة "أهتم بتصحيح أخطاء المرؤوسين"، ترى نسبة (66,66%) من المبحوثين أنهم أحيانا ما يهتمون بتصحيح أخطاء مرؤوسيهم ، ويرى (30,55%) منهم أنهم دائما يهتمون بذلك، في حين يرى (02,77%) أنهم لا يهتمون أبدا بتصحيح أخطاء مرؤوسيهم، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثالثة عشر من عبارات الثلاثة عشر للجدول.

من خلال بيانات الجدول رقم(16)، الذي يوضح استجابات الرؤساء حول نمط السلطة الديمقراطي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نستنتج أن النمط الديمقراطي للسلطة يزيد من رغبة

الموظفين للعمل وأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات ترفع في مستوى آداهم، وهذا ما أثبتته دراسة ممدوح سودي منوخ الظفيري (2012)، التي أكدت على أن عملية تفويض السلطة تؤثر على فعالية الأداء لدى العاملين، وأن مسؤولي المؤسسة الاستشفائية يحرصون على شرح القواعد و النصوص التنظيمية لمرؤوسيههم وذلك بحصول العبارتين على نسبتين متقاربتين على التوالي (38%) و(30,55%).

في حين يهتم هؤلاء الرؤساء بتصحيح أخطاء مرؤوسيههم أثناء أداء المهام ،وقد مثلت هذه النسبة المئوية للعبارة (30,55%).

كما أن الرؤساء يتقبلون العبارة التي تتضمن سعيهم لحل مشاكل مرؤوسيههم ،وعبارة أن السلطة العليا تأخذ اقتراحاتهم التي يقدمونها بعين الاعتبار بنفس النسبة و المقدرة بـ: (27,77%).

وقد عبر المسؤولين أنهم يشاركون مسؤوليههم في حل مشاكلهم ويحرصون على إستشارتهم في الجوانب الطيبة ، من خلال النسبة المئوية لاستجاباتهم المقدرة بـ: (22,22%).

ثم تراوحت النسبة المئوية لباقي المعايير على التوالي بين (19,44%-16,66%-0%) - وهي على التوالي: [أخصص وقتا كافيا للاستماع لانشغالات الموظفين - في حالة وقوع الاخطاء أعتترف أمام المرؤوسين بأخطائي - مؤسستكم تقوم على مبدأ التفويض -يشارك الموظفون في صياغة القرارات المتعلقة داخل مؤسستكم -اقتراحاتكم فيما يتعلق العمل تؤخذ بعين الاعتبار من طرف أصحاب السلطة العليا- تسمح لكم الادارة العليا (مديرية الصحة) بالمشاركة في اتخاذ القرارات]

- الجدول رقم (17): يوضح استجابات فئة الرؤساء حول نمط السلطة الفوضوي السائد

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

الرقم	العبارات	دائما		أحيانا		أبدا	
		ك	%	ك	%	ك	%
10	أفوض بعضا من صلاحياتي بمبدأ اللامركزية في العمل	03	08,33	27	75	06	16,66
12	أعطي لأعضاء إدارتي حرية التصرف في المواقف الإدارية	02	05,55	32	88,88	02	05,55
13	أعطي الحرية الكاملة للموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم	05	13,88	27	75	04	11,11
14	النمط الفوضوي للسلطة يزيد من رغبة الموظفين للعمل	07	19,44	21	58,33	08	22,22
22	أراجع في قراراتي (الصائبة/غير صائبة)	12	33,33	17	47,22	07	19,44
23	يؤدي تعدد الأوامر داخل المؤسسة الاستشفائية إلى ظهور صراعات تنظيمية	10	27,77	19	52,77	07	19,44

من خلال الجدول رقم (17) الذي يوضح استجابات فئة الرؤساء حول عبارات النمط الفوضوي حيث

يرى المسؤولون ما يلي :

24- فيما يتعلق بالعبرة العاشرة : ترى نسبة (75%) من المبحوثين أنهم أحيانا ما يفوضون بعضا

من صلاحياتهم بمبدأ اللامركزية في العمل، فيما رأت (16,66%) منهم أنهم لا يقومون بعملية

التفويض أبدا، وباقي النسبة (08,33%) منهم دائما يفوضون بعضا من صلاحياتهم لمرووسيههم بمبدأ

اللامركزية.

25- أما العبارة الثانية عشر: أجابت نسبة (88,88%) من فئة الرؤساء أنهم أحيانا ما يعطون لأعضاء إدارتهم حرية التصرف في المواقف الإدارية، وتؤكد (05,55%) منهم أنهم يعطون حرية التصرف لمرووسيهيم بصفة دائمة، وأجاب الباقي منهم بنفس النسبة أنهم لا يعطونها أبدا، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الأخيرة من عبارات الجدول.

26- ويتضح من نتائج العبارة الثالثة عشر: قدرت نسبة الرؤساء الذين أجابوا بأنهم أحيانا ما يعطون الحرية الكاملة لمرووسيهيم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم بـ: (75%)، والذين يؤكدون أنهم دائما يعطون هذه الحرية قدرت نسبتهم بـ: (13,88%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين لا يعطون لمرووسيهيم الحرية الكاملة أبدا بـ: (11,11%)، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الرابعة من عبارات الجدول الستة.

27- من خلال العبارة الرابعة عشر: "النمط الفوضوي للسلطة يزيد من رغبة الموظفين للعمل"، ترى نسبة (58,33%) من المبحوثين أنهم أحيانا ما يزيد النمط الفوضوي من رغبة الموظفين للعمل ويرى (22,22%) منهم أن هذا النمط من السلطة لا يزيد أبدا من رغبتهم ، في حين ترى باقي النسبة منهم (19,44%) أنه دائما يزيد في ذلك، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثالثة من عبارات الجدول رقم(17).

28- وتوضح العبارة الثانية والعشرون: "المتضمنة" أترجع في قراراتي الصائبة و الغير صائبة" أحيانا ما يتراجع المسؤولين في قراراتهم بنسبة (47,22%)، ويتراجعون بصفة دائمة بنسبة (33,33%)، ولا يتراجعون في ذلك أبدا بنسبة (19,44%).

29- وتوضح العبارة الثالثة والعشرون: أجابت نسبة (52,77%) من عينة الدراسة أنهم أحيانا ما يؤدي التعدد في الأوامر بالمؤسسة الاستشفائية إلى ظهور صراعات تنظيمية، وتتقارب النسبتين في

البديلين دائما / أحيانا على التوالي بـ (27,77%) و (19,44%)، وتأتي هذه العبارة في المرتبة الأولى من العبارات الستة للجدول.

من خلال نتائج الجدول السابق نستنتج أن المسؤولين بالمؤسسة الاستشفائية يتراجعون في قراراتهم (الصائبة/ غير الصائبة) ومثلت نسبتهم المئوية 33,33%، وقد يؤدي تعدد الأوامر داخل المؤسسة إلى ظهور صراعات تنظيمية إذ مثلت نسبتهم بـ 27,77%، وهذا ما أثبتته دراسة توفيق طوبالة (2008) الذي أكد على أن الانماط القيادية على اختلاف أنواعها كان لها تأثير واضح في إدارة الصراع داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للنمط الفوضوي للسلطة يزيد من رغبة الموظفين للعمل، وإعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، فقد تقبل المرؤوسين كلا من القيمتين بنسب متقاربة إذ مثلت نسبتيهما على التوالي (19,44%) و (13,88%).

وقد عبر المسؤولين على تفويض بعضا من صلاحيتهم فمبدأ اللامركزية في العمل وإعطاء أعضاء إدارتهم حرية التصرف في المواقف الإدارية من خلال النسبتين المئويتين المقدرتين على التوالي (08,33% - 65,55%).

وعلى العموم نلاحظ أن المسؤولين لا يعطون لمرؤوسيهي الحرية الكاملة للتصرف في المؤسسة العمومية الاستشفائية، وأن النمط الفوضوي للسلطة يزيد من رغبة الموظفين للعمل.

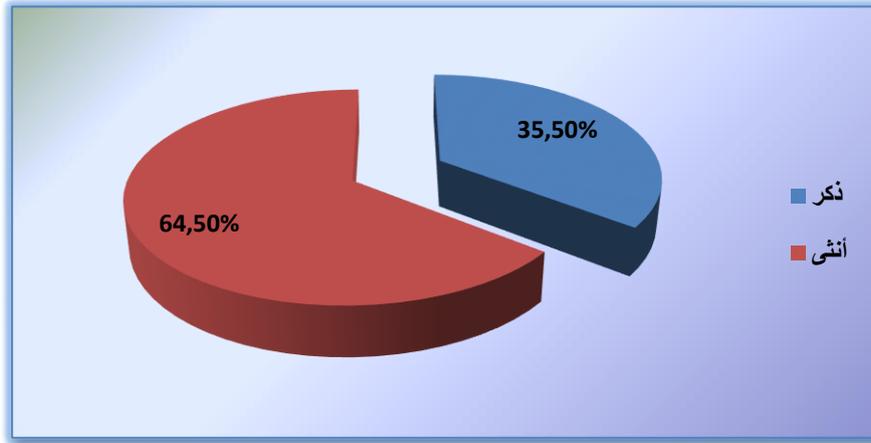
ثانياً: بيانات وإحصائيات الدراسة الخاصة بفئة المرؤوسين

1- خصائص فئة المرؤوسين:

تتميز عينة الدراسة الخاصة بفئة المرؤوسين بمجموعة من الخصائص نوجزها في الجداول التالية:

- الجدول رقم (18): يوضح توزيع فئة (المرؤوسين) وفقاً للجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
35,5%	71	ذكر
64,5%	129	أنثى
100	200	المجموع



الشكل رقم (26): يوضح نتائج الجدول رقم (18)

من خلال نتائج الجدول والشكل المرفق به نلاحظ أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن

ناصر تعتمد على العنصر النسوي، وهذا ما تثبته النسبة المئوية المرتفعة لصالح الإناث التي تقدر بـ:

(64,50%) ، مقابل (35,50%) للذكور .

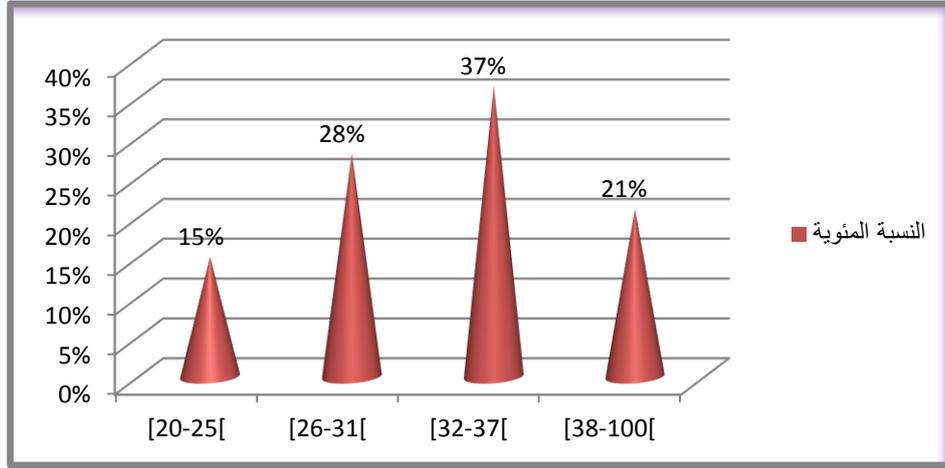
وهذا الحضور القوي للعنصر النسوي يعود إلى:

ثقافة المجتمع الذي تتواجد به المؤسسة محل الدراسة فإن هذا المجتمع البسكري يشجع خروج المرأة لميدان العمل في المؤسسات الخدماتية وخاصة المؤسسات الصحية منها، وكذلك لطبيعة الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة فهي متخصصة في جراحة الأطفال والنساء والولادة وهذا يتطلب وجود اليد العاملة النسائية، بالإضافة إلى متطلبات الحياة العصرية وخاصة الاقتصادية منها التي ساعدت المرأة إلى الخروج للعمل بأعداد كبيرة لمساعدة زوجها لتحسين مستوى المعيشة.

كذلك قصر مدة الدراسة في المعهد الوطني للتكوين الشبه الطبي إذ نجد معظم الفتيات يتوجهن لهذا المعهد عند نيلهن شهادة البكالوريا (شهادة التعليم الثانوي) خاصة في الآونة الأخيرة، لضمان عمل مباشرة بعد تخرجهن.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع فئة (المروؤسين) وفقا للسن

النسبة	التكرار	السن
15%	30	[25-20]
28%	56	[31-26]
36,5%	73	[37-32]
20,5%	41	38 فأكثر
100	200	المجموع



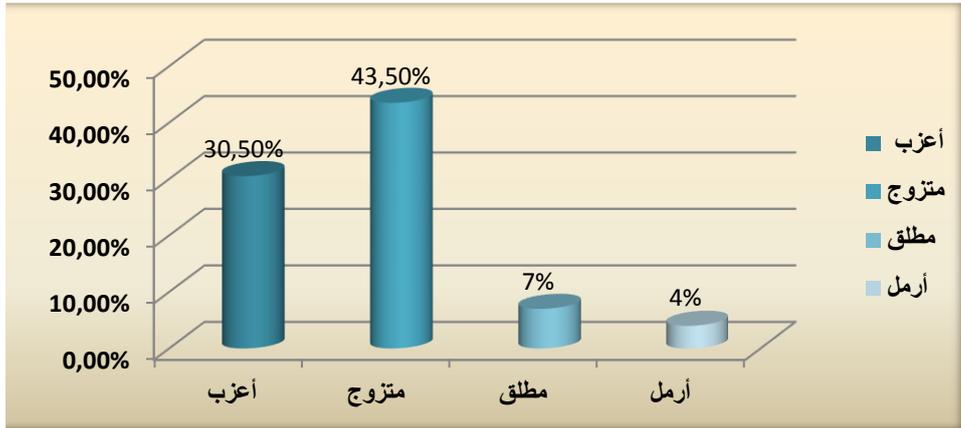
الشكل رقم (27): يوضح نتائج الجدول رقم (19)

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع فئة المرؤوسين وفقا للسن نلاحظ أن نسبة المبحوثين التي تتراوح أعمارهم بين [37-32] سنة هي الأكبر إذ قدرت بـ: (36,50%) ، ثم تليها الفئة العمرية [31-26] سنة بنسبة (28%)، في حين تقدر نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 38 سنة فأكثر بـ: (20,50%)، ونسبة (15%) من العينة تقدر أعمارهم من [25-20] سنة وهذا ما يوضحه الشكل المرفق بالجدول رقم (19).

وبقراءة هذه النتائج نجد أن معظم فئة المرؤوسين (المبحوثين) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر هم من فئة الشباب، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة لها فهي تستفيد من طاقاتها في العمل وذلك بتحفيزها ومنحها المزيد من المسؤوليات بهدف تنمية قدراتها والعمل على تطويرها وتكوينها بهدف تقديم رعاية خدمات صحية جيدة للمواطنين.

الجدول رقم (20): يوضح توزيع فئة (المرووسين) وفقا للحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
30,5%	61	أعزب
43,5%	87	متزوج
07%	14	مطلق
04%	08	أرمل
100	200	المجموع



الشكل رقم (28): يوضح نتائج الجدول رقم (20)

توضح نتائج الجدول أن معظم المبحوثين متزوجين وقد قدرت نسبة هذه الفئة بـ: (43,50%) ومن ناحية أخرى قدرت نسبة العزاب منهم (الغير متزوجين) بـ: (30,50%)، في حين تتراوح نسبة كل من فئة المطلقين والأرامل سوى (07%) و(04%) على التوالي، وهذا ما يوضحه الشكل أعلاه رقم (29).

من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول نستخلص أن موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر متزوجون فهم يتمتعون بروح المسؤولية التي تحفزهم وتدفعهم لاكتساب الجدية في أعمالهم وهذا ما

لاحظته الباحثة في سلوكيات الموظفين خاصة الأطباء منهم، فالاستقرار الأسري يؤدي إلى الاستقرار

المهني بالدرجة الأولى فهذا ما ينطبق على الموظف الجزائري فهو يتأثر بمشاكله الأسرية

والاجتماعية فينقلها إلى مكان عمله فتأثر على مستوى أدائه في العمل فالمؤسسة العمومية

الاستشفائية تجمع كل أنواع الحالات الاجتماعية .

الجدول رقم (21): يوضح توزيع فئة (المرووسين) وفقا للمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.5%	07	متوسط
16%	32	ثانوي
20.5%	41	جامعي
60%	120	التكوين الشبه طبي
100	200	المجموع



الشكل رقم (29): يوضح نتائج الجدول (21)

توضح نتائج الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية المرؤوسين من ذوي مستوى معهد التكوين الشبه

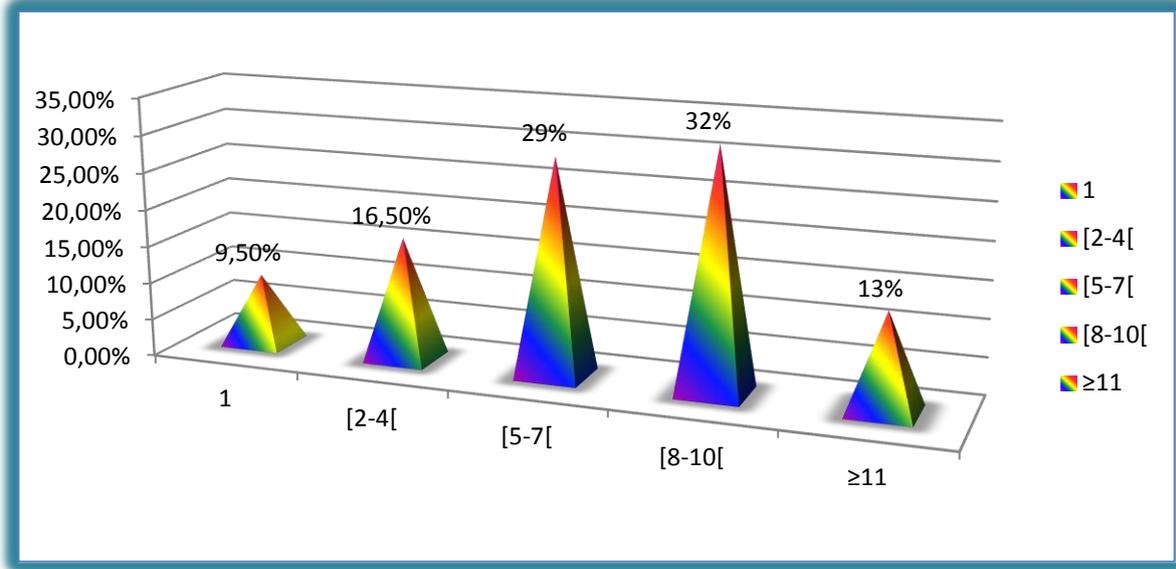
الطبي وقد نسبتهم بـ: (50, 80%)، ثم تليها نسبة المرؤوسين من ذوي مستوى جامعي بنسبة

(20,50%) أما نسبة ذوي المستوى ثانوي فقد قدرت بـ: (16%)، وتقل النسبة عند المستوى متوسط بنسبة (03,50%).

فهذه النتائج مؤشرات جيدة بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية فهي تعتمد في توظيف موظفيها على الموارد البشرية المتخصصة والمتخرجة من المعهد الوطني للشبه الطبي والمتمثلين في الممرضين والممرضات، و المتخرجين من الجامعات بكل التخصصات فمثل هذه المؤسسات الخدماتية تحتاج إلى مؤهلات علمية متخصصة في مجالات متنوعة، وكذلك إلى بذل مجهود كبير لتحقيق رعاية صحية مناسبة لطبيعة المرضى.

الجدول رقم (22): يوضح توزيع فئة (المرووسين) وفقا لسنوات الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
9,5%	19	عام
16,5%	33	14-2]
29%	58	17-5]
32%	64	110-8]
13%	26	11 فأكثر
100	200	المجموع



الشكل رقم (30): يوضح نتائج الجدول (22)

يتضح من الجدول رقم (22) أن 64 فردا من المرؤوسين تتراوح سنوات خبرتهم بين

[ 8-10 ] سنوات وقدرت نسبتهم بـ: (32%)، وتليها فئة [ 5-7 ] سنوات بنسبة (29%)، كما قدرت نسبة الخبرة من [ 2-4 ] سنوات بـ: (16,50%) ، في حين أن نسبة (13%) فهي تمثل نسبة الموظفين الذين تقدر سنوات خبرتهم من 11 سنة فأكثر، وتتراوح نسبة المبحوثين الذين تقدر مدة خبرتهم لسنة كاملة (9,50%) وهذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

نجد أن معظم المبحوثين (المرؤوسين) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة لأنهم في بدايات عملهم بالمؤسسة، ويدعمهم في عملهم الفئة ذات الخبرة الطويلة فهذه الفئة اكتسبت ثقافة تنظيمية من خلال طول مدة عملهم أي الخبرة التي اكتسبوها من سنوات عملهم من ممارسات ومعاملات فيما بينهم محاولين نقلها إلى الموظفين الجدد.

2- إستجابات فئة المرؤوسين حول علاقة أنماط السلطة التنظيمية بأبعاد الثقافة التنظيمية

- الجدول رقم (23): يوضح إجابات فئة (المرؤوسين) حول مساهمة السلطة الإدارية في

تعزيز احترام السلم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية

رقم	العبـارات		موافق		محايد		معارض		مجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	190	95	10	05	-	-	200	100	المعاملة الطيبة لك ولزملائك في محيط العمل تجعلك تحترم موقعك الوظيفي	
2	185	92.5	15	07.5	-	-	200	100	المعاملة الطيبة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل	
3	170	85	30	15	-	-	200	100	احترامك من طرف رئيسك يخضعك للسلم الإداري	
4	21	10.5	55	27.5	124	62	200	100	شخصية رئيسك في المؤسسة الاستشفائية تؤثر على احترامك للسلم الإداري	
5	113	56.5	42	21	45	22.5	200	100	قوة الشخصية التي يتمتع بها المسؤول في مؤسستكم تؤثر على انضباطك داخلها	
6	142	71	34	17	24	12	200	100	ثقة المسؤول فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية	
7	31	15.5	42	21	127	63.5	200	100	ضعف شخصية المسؤول في المستشفى يجعلك لا تبالي التفاني في العمل	
8	114	57	52	26	34	14	200	100	عدم ثقة المسؤول فيك وفي زملائك وشكوكه لها رد فعل عندكم	
9	142	71	23	11.5	35	17.5	200	100	قربك من مسؤولك يحسبك بضرورة احترام السلم الإداري	
10	133	66.5	48	24	18	09	200	100	المسؤول الذي يوفر لك ولزملائك فرص التدريب والتكوين يجعلك تحترم السلم الإداري .	
11	128	64	31	15.5	41	20.5	200	100	السلطة الفاعلة التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على	

								الانضباط في العمل	
100	200	26.5	53	24.5	49	49	98	السلطة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية تكون حافزا لإبداعاتك العملية	12
100	200	09.5	19	15	30	75.5	151	المسؤول الذي لا يخرج عن القيم الاجتماعية في تسييره لمؤسسته تجعله مثلك الأعلى في أدائك الوظيفي	13
100	200	06	12	09	18	85	170	تساعد السلطة على تبادل الخبرات بين العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية وفقا للسلم الاداري	14
100	200	36.5	73	20	40	43.5	87	تتيح السلطة الحالية للموظف حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة وفقا للتسلسل الوظيفي	15
100	200	36.5	73	29.5	59	34	68	خضوعك للمساءلة يجبرك على احترام التسلسل الوظيفي	16
100	200	12	24	11.5	23	76.5	153	ضرورة احترام السلم الإداري عند حدوث المشكلات	17
100	200	10	20	25.5	51	64.5	129	مشاركتك في اتخاذ القرارات يساهم بشعورك بالانتماء	18
100	200	60.5	121	19.5	39	20	40	هناك تفويض للصلاحيات والمهام وفقا للسلم الاداري	19
100	200	26.5	53	34	68	39.5	79	ممارسة المركزية بكثرة في العمل	20
100	200	46	92	27.5	55	26.5	53	يحترم جميع الموظفين السلم الإداري في أداء الأعمال	21
100	200	07.5	15	05.5	11	87	174	يستفسر الرئيس عن مشكلات المرؤوسين المهنية ويسعى لحلها.	22
100	200	31.5	63	16	32	51.5	103	لا يتدخل المسؤول في عمل المرؤوسين إلا حين يطلب منه	23
100	200	16	32	06	12	78	156	يخضع جميع الموظفين للرقابة الإدارية عن كثب	24
100	200	49.5	99	08	16	42.5	85	طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة في المؤسسة الاستشفائية تزيد في صرامة الموظفين	25

100	200	47	94	23.5	47	29.5	59	يشجع المسؤول روح المبادرة لدى الموظفين وخاصة الأطباء منهم	26
100	200	39.5	79	40.5	81	20	40	يعتمد المسؤول طرق عادلة لمحاسبة الموظفين أثناء تقصيرهم في العمل.	27
100	200	30.5	61	43.5	87	26	52	يوجد في المؤسسة العمومية الاستشفائية وصف وظيفي واضح	28
100	200	34	68	24.5	49	41.5	83	هناك تناسب وتناسق في الرتب والوظائف حسب الاختصاصات	29
100	200	10	20	07	14	83	166	تتغير القرارات في المؤسسة الاستشفائية حسب المواقف التنظيمية	30

من خلال الجدول نقرأ العبارات التالية :

**العبرة الأولى:** "المعاملة الطيبة لك ولزملائك في محيط العمل تجعلك تحترم موقعك الوظيفي"،

يؤكد المبحوثين بنسبة (95%) بأن المعاملة الطيبة بينهم في مؤسستهم تجعلهم دائما يحترمون موقعهم الوظيفي في حين (05%) منهم لا يرون ذلك أبدا.

**العبرة الثانية:** "المعاملة الطيبة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل"، عبر

المرؤوسين بنسبة (92,50%) أنه دائما المعاملة الطيبة بهم تفرض عليهم التفاني في العمل بينما (0,75%) منهم أحيانا ما تفرض عليهم هذه المعاملة الطيبة التفاني في العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

**العبرة الثالثة:** "إحترامك من طرف قائدك تخضعك للسلم الإداري"، أجاب المرؤوسين بنسبة

(85%) أن احترام قائدهم بمؤسستهم دائما يخضعهم للسلم الإداري لتليها نسبة (15%) بأنها أحيانا ما يخضع هذا الاحترام لذلك.

**العبرة الرابعة:** "شخصية قائدك في المؤسسة العمومية الاستشفائية تؤثر على احترامك للسلم

الإداري"، أجابت نسبة (62%) بأن شخصية قائدها لا تؤثر أبدا على احترامها للسلم الإداري، وبنسبة

(27,50%) أحيانا ما تؤثر في احترامها، وتؤكد نسبة (10,50%) على أن هذه شخصية قائدها دائما تؤثر في ذلك.

**العبرة الخامسة:** " قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في مؤسستكم تؤثر على انضباطك داخلها"، أجاب المرؤوسين بأن دائما قوة شخصية قائدها تؤثر على انضباطها في العمل بنسبة (56,50%)، وتتقارب النسبتين في البديلين أبدا وأحيانا على التوالي ب: (22,50%) و(21%).

**العبرة السادسة:** " ثقة القائد فيك وفي زملائك تحسبك بالعمل والجدية "، أجاب (71%) من المبحوثين أن ثقة قائدهم فيهم تحسبهم بالعمل و الجدية بصفة دائمة ، في حين (17%) منهم أحيانا ما تحسبهم بذلك ، وتقل النسبة في البديل أبدا إذ تبلغ (12%).

**العبرة السابعة:** "ضعف شخصية القائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية يجعلك لا تتفانى في العمل"، ترى (63,50%) من فئة المرؤوسين أن ضعف شخصية قائدهم لا تجعلهم يتفانون في العمل أبدا وتتقارب النسبتين في البديلين أحيانا /دائما إذ تقدران على التوالي ب: (21%) و(15,50%).

**العبرة الثامنة:** "عدم ثقة القائد فيك وفي زملائك وشكوكه لها رد فعل عندكم"، أجابت نسبة وقدرها (57%) من المرؤوسين بأن دائما ثقة قائدهم فيهم وشكوكه نحوهم لها رد فعل عندهم، وأجاب (26%) منهم أحيانا ما تكون هناك ردود أفعال عندهم، في حين أجابت باقي النسبة (14%) أنه لا تكون هناك ردود أفعال أبدا.

**العبرة التاسعة:** " قريك من قائدك يحسبك بضرورة احترام السلم الإداري"، قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن قريهم من قائدهم دائما يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري ب: (71%)، لتليها نسبتي البديلين أحيانا /أبدا على التوالي والمقدرتين ب: (17,5%) و(11%).

العبارة العاشرة: القائد الذي يوفر لك ولزملائك فرص التدريب والتكوين يجعلك تحترم السلم الإداري أجاب المبحوثين بنسبة (66,50%) أن رئيسهم الذي يوفر لهم فرص التدريب والتكوين يجعلهم دائما يحترمون السلم الإداري، في حين أجاب (24%) منهم أحيانا ما يجعلهم يحترمون ذلك وباقي النسبة (09%) أجابت أنهم لا يحترمون ذلك أبدا.

العبارة الحادية عشر: "السلطة الفاعلة التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على الانضباط في العمل"، أكدت نسبة (64%) من المبحوثين أن السلطة الفاعلة التي تراعي التنوع بين الأفراد دائما تحفزهم على الانضباط بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، لتليها نسبة (20,5%) الذين لا يرون ذلك أبدا، وقدرت نسبة الذين أحيانا ما تحفزهم السلطة الفاعلة التي تراعي التنوع بين الأفراد على الانضباط بالمؤسسة بـ: (50, 15%).

العبارة الثانية عشر: "السلطة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية تكون حافزا لإبداعاتك العلمية"، أجابت نسبة (49%) من المبحوثين أن السلطة التي تشجع على الابتكار دائما تكون حافزا لإبداعات موظفيها العملية، في حين تتقارب النسبتين في البديلين أبدا/وأحيانا على التوالي بـ: (26,5%) و(24,5%).

العبارة الثالثة عشر: "الرئيس الذي لا يخرج عن القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة يجعله مثله الأعلى في آدائك الوظيفي"، أجاب المرؤوسين بأن رئيسهم في العمل الذي لا يخرج عن القيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة دائما يكون مثلهم الأعلى في آدائهم الوظيفي بنسبة قدرت بـ: (75,5%)، لتليها نسبة (15%) للبديل أحيانا ، وآخر نسبة التي قدرت بـ: (9,5%) للبديل أبدا.

العبارة الرابعة عشر: تساعد السلطة على تبادل الخبرات بين الموظفين داخل المؤسسة الإستشفائية وفقا للسلم الإداري، قدرت نسبة المرؤوسين الذين يرون أن السلطة دائما تساعد على

تبادل الخبرات بين الموظفين وفقا للسلم الإداري بـ: (85%)، ويرى (9%) منهم أنهم أحيانا ما تساعدهم على ذلك، في حين يرى (6%) أن السلطة لا تساعد أبدا على تبادل الخبرات بين الموظفين.

**العبرة الخامسة عشر: "تتيح السلطة الحالية للموظف حرية الاتصال وتبادل المعلومات**

**بالمؤسسة وفقا للتسلسل الوظيفي"** ، أجابت نسبة من المرؤوسين قدرت بـ: (43,5%) بان السلطة الحالية تتيح لهم حرية الاتصال وتبادل المعلومات بالمؤسسة وفقا للتسلسل الوظيفي عبر كل المستويات بصفة دائمة، و قدرت نسبة (36,5%) منهم أنه لا يتيح لهم ذلك أبدا، في حين قدرت نسبة الذين أحيانا ما تتيح لهم حرية الاتصال بـ: (20%) .

**العبرة السادسة عشر: "خضوعك للمساءلة يجبرك على إحترام التسلسل الوظيفي"**، أجابت

نسبة كبيرة من المبحوثين على خضوعهم للمساءلة لا يجبرهم أبدا على احترامهم للتسلسل الوظيفي إذ بلغت (36,5%)، لتتقارب مع نسبة البديل دائما البالغة (34%)، وتقل النسبة في البديل أحيانا بـ: (29,5%).

**العبرة السابعة عشر: "ضرورة إحترام السلم الإداري عند حدوث المشكلات"** ، أجابت نسبة

(76,5%) من الموظفين أنها دائما تحترم السلم الإداري عند حدوث المشكلات في المؤسسة العمومية الاستشفائية، وأجاب (12%) منهم أنهم لا يحترمون السلم الإداري عند الضرورة أبدا، وتتقارب هذه النسبة مع نسبة (11,5%) منهم الذين أحيانا ما يحترمون ذلك.

**العبرة الثامنة عشر: "مشاركتك في اتخاذ القرارات يساهم بشعورك بالانتماء"**، قدرت نسبة

المبحوثين الذين أجابوا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات دائما يساهم في شعورهم بالانتماء بـ: (64,5%) ،في حين أجاب (25,5%) منهم بأنهم أحيانا ما يشاركون في ذلك، وأجاب الباقي منهم (10%) أن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا يساهم بشعورهم بالانتماء أبدا.

العبارة التاسعة عشر: "هناك تفويض للصلاحيات والمهام وفقا للسلم الإداري"، جاءت إجابات الموظفين اتجاه هذه العبارة متباينة حيث كانت أكبر نسبة لصالح البديل أبدا و البالغة (60,5%) لتليها نسبة (20%) منهم الذين يؤكدون أن هناك تفويض للصلاحيات والمهام وفقا للسلم الإداري، وتقترب هذه النسبة مع نسبة المرؤوسين الذين أحيانا ما يكون هناك تفويض للصلاحيات وفقا للتسلسل الإداري.

العبارة العشرون: "ممارسة المركزية بكثرة في العمل"، أكدت نسبة (39,5%) من فئة المرؤوسين أنها تمارس المركزية بكثرة في العمل بصفة دائمة، بينما نسبة (34%) منهم أحيانا ما يمارسون المركزية في عملهم، وباقي النسبة (26,5%) لا تمارس المركزية بكثرة أبدا في العمل.

العبارة الواحد والعشرون: "يحترم جميع الموظفين السلم الإداري في أداء الأعمال"، كانت إجابات المبحوثين متباينة في هذه العبارة فأكبر نسبة للبديل أبدا قدرت بـ: (46%)، وتتقارب النسبتين في البديلين أحيانا ودائما على التوالي (27,5%) و(26,5%).

العبارة الثانية والعشرون: "يستفسر المسؤول عن مشكلات المرؤوسين المهنية"، أجابت نسبة (87%) من المبحوثين بأن رئيسهم يستفسر عن مشكلاتهم المهنية بصفة دائمة، وتتقارب النسبتين في المبحوثين الذين أجابوا بالبديلين أبدا وأحيانا على التوالي بـ: (7,5%) و(5,5%).

العبارة الثالثة والعشرون: "لا يتدخل المسؤول في عمل المرؤوسين إلا حين يطلب منه"، أجابت نسبة (87%) من المبحوثين أن مسؤولهم في العمل لا يتدخل بصفة دائمة في عملهم إلا حين يطلب منه، في حين أجاب (31,50%) منهم أن مسؤولهم لا يتدخل أبدا إلا حين يطلب منه، وباقي النسبة 16% أجابت بأن مسؤولهم أحيانا ما يتدخل في ذلك.

العبرة الرابعة والعشرون: "يخضع جميع الموظفين للرقابة عن كثب"، أكد (78%) من المرؤوسين أنهم يخضعون للرقابة عن كثب بصفة دائمة من طرف المسؤول، وبنسبة (16%) منهم لا يخضعون للرقابة أبداً من طرف المسؤول، وباقي النسبة المقدرة بـ: (6%) أحيانا ما يخضعون للرقابة.

العبرة الخامسة والعشرون: "طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة في المؤسسة الاستشفائية تزيد من صرامة الموظفين"، قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة لا تزيد من صرامة الموظفين أبداً بـ: (49,4%)، لتليها نسبة (42,5%) الذين أجابوا أن طبيعة الرقابة دائماً تزيد من صرامتهم في العمل، لتقل النسبة في النسبة الذين أجابوا بأحيانا ما تزيد من صرامتهم في العمل و قدرت بـ: (8%).

العبرة السادسة و العشرون: "يشجع المسؤول روح المبادرة لدى الموظفين وخاصة الأطباء منهم"، أجاب (47%) من المرؤوسين أن رئيسهم لا يشجع روح المبادرة أبداً وخاصة لدى الأطباء، في حين أكد (29,5%) منهم أنه دائماً يشجع ذلك، فيما رأى الباقي منهم (23,50%) أنه أحيانا ما يشجع روح المبادرة .

العبرة السابعة والعشرون: "يعتمد المسؤول طرق عادلة لمحاسبة الموظفين أثناء تقصيرهم في العمل"، كانت إجابات المبحوثين متقاربة في هذه العبارة حيث كانت النسبة الأكبر (40,50%) للذين أجابوا بأن رئيسهم أحيانا ما يعتمد على طرق عادلة لمحاسبتهم، وتليها نسبة (39,50%) منهم الذين أجابوا بأن رئيسهم لا يعتمد على هذه الطرق أبداً، ويؤكد (20%) منهم أنه دائماً يعتمد المسؤول على طرق عادلة لمحاسبة مرؤوسيهم أثناء تقصيرهم في العمل.

العبارة الثامنة والعشرون: "يوجد في المؤسسة الإستشفائية وصف وظيفي واضح"، ترى نسبة (43,50%) من المرؤوسين أحيانا ما يوجد وصف وظيفي واضح بالمؤسسة الاستشفائية، في حين يرى (30,5%) منهم أن هذا الوصف الوظيفي غير واضح أبدا، ويؤكد (26%) منهم أنه واضح بصفة دائمة.

العبارة التاسعة والعشرون: "هناك تناسب وتناسق في الرتب والوظائف حسب الاختصاصات".

جاءت نسب إجابات أفراد العينة غير متساوية، كانت الأغلبية للذين يؤكدون بأن هناك تناسب دائما في الرتب والوظائف حسب الاختصاصات، لتليها نسبة البديل أبدا قدرت بـ: (34%) وتقل النسبة في أحيانا بـ: 24,5%.

العبارة الثلاثون: "تتغير القرارات في المؤسسة الاستشفائية حسب المواقف التنظيمية".

نسب إجابات المرؤوسين غير متساوية، كانت الأغلبية للذين يؤكدون بأن القرارات تتغير دائما حسب المواقف التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية وقدرت نسبتها بـ: (83%) ثم تليها نسبة البديل أبدا المقدرة بـ: (10%) والمتقاربة مع نسبة البديل أحيانا البالغة (07%).

- الجدول رقم (24): يوضح إجابات فئة (المرؤوسين) حول مساهمة السلطة الإدارية في

الحفاظ على سير النظام الداخلي للمؤسسة الاستشفائية.

رقم	العبـارات	دائما		أحيانا		أبدا		مجموع	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
1	السلطة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي انضباطك بأوقات العمل	75	150	18.5	37	6.5	13	100	200
2	السلطة الإدارية ذات العلاقة الحسنة مع العمال لها أثر في تقبلك للنظام الداخلي للمؤسسة الإستشفائية.	80.5	161	06.5	13	13	26	100	200
3	السلطة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف	77	154	14	28	09	18	100	200
4	شخصية المسؤول لها دخل في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية	70.5	141	13.5	27	16	32	100	200
5	السلطة الناجحة التي توفر التعاون داخل المؤسسة تحتم عليك تطبيق النظام الداخلي .	37	74	41.5	83	21.5	43	100	200
6	تمنح السلطة الادارية الحوافز للعاملين الذين يحافظون على النظام الداخلي.	24.5	49	19.5	39	56	112	100	200
7	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.	21	42	31	62	48	96	100	200
8	السلطة الإدارية الدكتاتورية تساعد على احترام النظام الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية.	19	38	21	42	60	120	100	200
9	أسلوب السلطة الإدارية في المؤسسة يؤثر على تقبلك لنظام الحراك الوظيفي.	23.5	47	39	78	62.5	125	100	200
10	احترامك للنظام الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية يشعرك بالانتماء الوظيفي.	83.5	167	12.5	25	04	08	100	200
11	تساعد السلطة الإدارية الموظفون على تطوير أدائهم ليكونوا ملتزمين بتطبيق القوانين والأنظمة السائدة	26	52	33.5	67	40.5	81	100	200
12	تهتم السلطة الإدارية بأهمية عامل الوقت لإنجاز الموظفون المهام	28.5	57	24	48	47.5	95	100	200
13	يتحمل المرؤوسين مسؤولية أعمالهم الموكلة لهم وفق القانون الداخلي	70.5	141	08	16	21.5	43	100	200

								للمؤسسة العمومية الاستشفائية.	
100	200	03	06	16	32	81	162	المهام الموكلة للموظفين واضحة وفق القانون الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية.	14
100	200	22.5	45	33.5	67	44	88	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.	15
100	200	14.5	29	16	32	69.5	139	يحترم الموظفون مواعيد العمل (بداية ونهاية الدوام).	16
100	200	56	112	20.5	41	23.5	47	تطبيق أنظمة الثواب والعقاب يزيد في أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.	17
100	200	21.5	43	22	44	56.5	113	هل تركز المؤسسة العمومية الاستشفائية على الجانب الإنساني	18
100	200	16	32	12.5	25	71.5	143	كافة الموظفين مسؤولون أمام إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية	19
100	200	16	32	14.5	29	69.5	139	يدرك الموظفون طبيعة القوانين والنصوص المعمول بها في المؤسسة الاستشفائية.	20
100	200	07	14	12.5	25	80.5	161	طبيعة العمل تتطلب المساهمة الجماعية في أداء المهام.	21
100	200	26.5	53	54.5	109	19	38	العبرة في إنجاز العمل وليس في الوقت المستغرق	22
100	200	34.5	69	41	82	24.5	49	المناخ التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مناسب لإنجاز العمل.	23
100	200	07.5	15	18.5	37	74	148	تحقق المؤسسة العمومية الاستشفائية أهدافها في جميع الظروف.	24
100	200	58.5	137	24.5	49	07	14	يدير الموظفون الوقت بشكل عشوائي.	25
100	200	05.5	11	24	48	70.5	141	يمتثل الموظفون لقوانين المؤسسة.	26
100	200	06	12	20	40	74	148	توفر المؤسسة الأمن الوظيفي داخل بيئة المؤسسة الاستشفائية.	27
100	200	82	164	10	20	08	16	تعتقد بعدم وجود تنسيق وتناغم بين الوحدات الإدارية.	28
100	200	13	26	18.5	37	68.5	137	تتيح المؤسسة فرص الترقية لذوي الأداء الجيد.	29
100	200	07	14	20	40	73	146	يحافظ الموظفون على ممتلكات المؤسسة العمومية الاستشفائية	30

من خلال نتائج الجدول يمكن قراءة العبارات التالية:

**العبرة الأولى:** "الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي انضباطك بأوقات العمل"

أجابت نسبة (75%) من المرؤوسين أن السلطة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي انضباطهم بأوقات العمل بصفة دائمة، لتأتي بعدها نسبة البديل أحيانا البالغة (18,5%) لتكون بذلك الحصة الأقل للبديل أبدا والمقدرة نسبتها بـ: (6,5%).

**العبرة الثانية:** "السلطة الإدارية ذات العلاقة الحسنة مع الموظفين لها أثر في تقبلك للنظام

الداخلي"، أكدت نسبة (80,5%) من فئة المبحوثين أن السلطة الادارية ذات العلاقة الحسنة بينهم لها أثر في تقبلهم للنظام الداخلي، في حتى أجاب (13%) منهم أن هذه السلطة ليس لها أثر على تقبلهم أبدا، وأجاب الباقي منهم بنسبة (50, 06%) أنه أحيانا ما يكون أثر على تقيلهم للنظام الداخلي.

**العبرة الثالثة:** "السلطة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا على شروط التوظيف"

أجابت نسبة (77%) من الموظفين أن السلطة الإدارية ذات العلاقة الحسنة دائما تجعلهم راضين عن شروط التوظيف، واجابت نسبة (14%) منهم أنهم أحيانا ما تجعلهم راضين على ذلك، وأجابت باقي النسبة (09%) أن السلطة الإدارية ذات العلاقة الحسنة لا تجعلهم راضين أبدا على شروط التوظيف.

**العبرة الرابعة:** "شخصية المسؤول لها دخل في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة العمومية

الإستشفائية"، أكدت نسبة (70,5%) من المبحوثين أن شخصية المسؤول لها دخل دائما في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، في حين تتقارب النسبتين في البديلين أبدا وأحيانا على التوالي بـ: (16%) و(13,5%).

**العبرة الخامسة:** "السلطة الناجحة التي توفر التعاون داخل المؤسسة تحتم عليك تطبيق

النظام الداخلي"، تتقارب النسب في هذه العبارة وكانت أكبر نسبة المقدرة بـ: (41,5%) وقدرت نسبة البديل أحيانا بـ (37%) ونقل النسبة في البديل (21,5%).

**العبارة السادسة:** "تمنح السلطة الحوافز للموظفين الذين يحافظون على النظام الداخلي"

قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بان السلطة الإدارية لا تمنح للموظفين أبدا الحوافز عند محافظتهم على النظام الداخلي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بـ: (56%) في حين أكد (24,5%) منهم أنه دائما تمنح هذه الحوافز لهم، بينما (19,5%) المتبقية أحيانا ما تمنح لهم السلطة الإدارية هذه الحوافز لحفاظهم على النظام الداخلي.

**العبارة السابعة:** "يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية في المؤسسة"، هناك تفاوت في

نسب هذه العبارة حيث أن نسبة (48%) من العينة يرون أنهم لا يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية في المؤسسة أبدا، و(31%) منهم أحيانا ما يلتزمون في ذلك، ويؤكد الباقي منهم بنسبة (21%) أنهم يلتزمون بمواعيد العمل بصفة دائمة.

**العبارة الثامنة:** "السلطة الدكتاتورية تساعد على احترام النظام الداخلي للمؤسسة

الاستشفائية" أجاب (60%) من المرؤوسين أن السلطة الدكتاتورية لا تساعدهم أبدا على احترام النظام الداخلي للمؤسسة وتتقارب النسبتين في البديلين أحيانا ودائما على التوالي بـ: (21%) و(19%).

**العبارة التاسعة:** "أسلوب السلطة الإدارية في المؤسسة يؤثر على تقبلك لنظام الحراك

الوظيفي"، يرى (62,5%) من المبحوثين أن أسلوب السلطة الإدارية لا يؤثر أبدا على تقبلهم للنظام الحراك الوظيفي ويرى (39%) منهم أنه أحيانا ما يؤثر على تقبلهم، في حين يؤكد (23,5%) منهم أنه دائما ما يتقبلون لنظام الحراك الوظيفي.

**العبارة العاشرة:** "أحترامك للنظام الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية يشعرك بالانتماء

الوظيفي"، لقد جاءت نسب هذه العبارة متفاوتة جدا، حيث كانت الأكبر منها للمجيبين بأن احترامهم

للنظام الداخلي للمؤسسة دائما يشعرهم بانتمائهم الوظيفي وقدرت نسبتهم بـ: (83,5%)، لتليها نسبة البديل أحيانا بـ: (12,5%)، لتأتي بعدها نسبة البديل أبدا المقدرة بـ: (4%) .

العبارة الحادية عشر: "تساعد السلطة الإدارية الموظفين على تطوير أدائهم ليكونوا ملتزمين بتطبيق القوانين"، تتقارب النسب في هذه العبارة في البدائل أبدا وأحيانا ودائما على التوالي بـ: (40,5%) و(33,5%) و(26%) .

العبارة الثانية عشر: "تهتم السلطة الإدارية بأهمية عامل الوقت لإنجاز الموظفين المهام"، قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن السلطة الإدارية لا تهتم أبدا بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام بـ: (47,5%)، وتتقارب النسبتين في البديلين دائما وأحيانا على التوالي إذ تقدر نسبتهما بـ: (28,5%) و(24%) .

العبارة الثالثة عشر: "يتحمل المرؤوسين مسؤولية أعمالهم الموكلة لهم وفق القانون الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية"، أكد (70,5%) من عينة الدراسة أنهم يتحملون مسؤولية أعمالهم وفقا للقانون الداخلي للمؤسسة، في حين أجاب (21,5%) منهم لا يتحملون مسؤوليتهم أبدا، والباقي منهم بنسبة (8%) أحيانا ما يتحملون مسؤوليتهم تبعا للقانون الداخلي للمؤسسة الاستشفائية.

العبارة الرابعة عشر: "المهام الموكلة للموظفين واضحة وفق القانون الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية"، أجابت نسبة (81%) من المبحوثين أن المهام الموكلة إليهم دائما واضحة وفقا للقانون الداخلي للمؤسسة، في حين اجاب (16%) منهم أن هذه المهام أحيانا ما تكون واضحة، وبقية النسبة (3%) ليست واضحة لهم أبدا.

العبارة الخامسة عشر: "تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين"، رأت نسبة من الموظفين قدرت بـ: (44%) أن الثقة تسود بينهم وبين إدارتهم بصفة دائمة، ثم تليها نسبة (33,5%) منهم من رأى أن هذه الثقة أحيانا ما تسود بينهم ،وتليها نسبة (22,5%) من رأوا هذه الثقة لا تسود أبدا.

العبارة السادسة عشر: "يحترم الموظفون مواعيد العمل (بداية ونهاية الدوام)", يؤكد (69,5%) من المبحوثين أنهم دائما يحترمون مواعيد عملهم، وتتقارب النسبتين في البديلين أحيانا وأبدا على التوالي بـ: (16%) و(14,5%).

العبارة السابعة عشر: "تطبيق أنظمة الثواب والعقاب يزيد في أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية"، أجابت نسبة (56%) من المبحوثين أن تطبيق أنظمة الثواب والعقاب لا تزيد أبدا من أدائهم في العمل ، وتليها نسبة (23%) في البديل دائما ثم نسبة البديل أحيانا بـ: (20,5%) العبارة الثامنة عشر: "تركز المؤسسة العمومية الاستشفائية على الجانب الإنساني"، قدرت نسبة (56,5%) من المرؤوسين أن مؤسستهم دائما تركز على الجانب الإنساني، و قدرت نسبة (22%) منهم أنه أحيانا ما تركز على ذلك وتتقارب مع نسبة (21,5%) الذين أجابوا بأبدا.

العبارة التاسعة عشر: "كافة الموظفين مسؤولين أمام إدارتهم"، يتبين من خلال نتائج العبارة أن (71,5%) منهم يؤكدون أنهم مسؤولين أمام إدارتهم، أما (16%) منهم غير مسؤولين أبدا، في حين (12,5%) منهم أحيانا ما يكونون مسؤولين.

العبارة عشرون: "يدرك الموظفون طبيعة القوانين والنصوص المعمول بها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية"، وضحت نتائج العبارة أن (69,5%) من عينة الدراسة يدركون دائما طبيعة القوانين والنصوص المعمول بها، وتتقارب النسبتين في البديلين أحيانا وأبدا على التوالي بـ: (16%) و (12%)

العبارة الواحدة والعشرون : "طبيعة العمل تتطلب المساهمة الجماعية في أداء المهام"، أجاب (80,5%) من المبحوثين أن طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية تتطلب المساهمة الجماعية في أداء المهام، وأجاب (12,5%) منهم أحيانا ما يتطلب العمل ذلك، في حين أجاب الباقي منهم (07%) أن طبيعة العمل لا تتطلب المساهمة الجماعية أبدا.

**العبرة الثانية والعشرون: "العبرة في إنجاز العمل وليس الوقت المستغرق".**

نجد أن النسب متفاوتة في هذه العبارة إذ تقدر نسبة المرؤوسين الذين أحيانا ما يجدون العبرة في إنجاز العمل وليس الوقت المستغرق، وتليها نسبة الموظفين الذين لا يجدون العبرة في إنجاز العمل وليس الوقت المستغرق إذ تقدر بـ: (26,5%) ، ويؤكد (19%) منهم أنه العبرة دائما في إنجاز العمل وليس في الوقت المستغرق.

**العبرة الثالثة والعشرون: "المناخ التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية مناسب لإنجاز العمل"**

قدرت نسبة (41%) من المرؤوسين أن المناخ التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية أحيانا ما يكون مناسب لإنجاز الأعمال، وقدرت نسبة الذين الذين يرون أن هذا المناخ غير مناسب أبدا لإنجاز الأعمال بـ: (34,5%)، وباقي النسبة المقدره المقدره بـ: (24,5%) يؤكدون أن المناخ التنظيمي دائما مناسب لإنجاز الأعمال.

**العبرة الرابعة والعشرون : "تحقق المؤسسة الاستشفائية أهدافها في جميع الظروف"، أجب**

(74%) من عينة الدراسة أن المؤسسة الاستشفائية دائما يحقق أهدافها في جميع الظروف، في حين أجب (18,5%) منهم أحيانا ما يحقق ذلك ،لتجيب آخر نسبة (7,5%) أن مؤسستهم لا تحقق أهدافها أبدا في جميع الظروف.

**العبرة الخامسة والعشرون: "يدير الموظفون الوقت بشكل عشوائي"، هناك نسبة كبيرة من**

المرؤوسين المقدره بـ: (58,5%) أجابوا أنهم لا يديرون الوقت بشكل عشوائي في مؤسستهم، في حين أجب (24,5%) منهم بأنهم أحيانا ما يديرون هذا الوقت بشكل عشوائي، ويؤكد الباقي منهم المقدره نسبتهم بـ (07%) أنهم يديرون الوقت بشكل عشوائي بصفة دائمة.

العبارة السادسة والعشرون : "يمتثل الموظفون لقوانين المؤسسة"، يؤكد (70,5%) من عينة الدراسة أنهم دائما يمتثلون لقوانين المؤسسة ، في حين (24,5%) منهم أحيانا ما يمتثلون لذلك، و(5,5%) منهم لا يمتثلون أبدا.

العبارة السابعة والعشرون: "توفر المؤسسة الأمن الوظيفي داخل بيئة المؤسسة الاستشفائية"، توضح نتائج العبارة أن (74%) من المبحوثين يؤكدون أن مؤسستهم توفر لهم الأمن الوظيفي ،وتليها نسبة (20%) منهم أنهم أحيانا ما توفر لهم ذلك، وبنسبة (06%) لا توفر لهم ذلك أبدا.

العبارة الثامنة و العشرون : تعتقد بعدم وجود تنسيق وتناغم بين الوحدات التنظيمية

يعتقد المرؤوسين الذين بلغت نسبتهم بـ: (82%) بعدم وجود تنسيق وتناغم بين الوحدات الإدارية أبدا، ويعتقد (10%) منهم أحيانا ما يكون هذا التنسيق و التناغم، و باقي النسبة (08%) يؤكدون وجود تناسق وتناغم دائما.

العبارة التاسعة و العشرون :تتيح المؤسسة فرص الترقية لذوي الأداء الجيد، تتفاوت النسب في هذه العبارة في البدائل دائما وأحيانا على التوالي بـ: (68,5%) و(18,5%) وتقل النسبة في البديل أبدا بـ: (13%)

العبارة الثلاثون: "يحافظ الموظفون على ممتلكات المؤسسة الإستشفائية"، يحافظ المبحوثين بنسبة (73%) على ممتلكات مؤسستهم، في حين (20%) منهم أحيانا ما يحافظون على ذلك، وبنسبة (7%) منهم لا يحافظون أبدا على ممتلكات مؤسستهم.

- الجدول رقم (25): إجابات فئة (المرووسين) حول مساهمة السلطة الإدارية في تنمية

وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية.

رقم	العبارات	دائما		أحيانا		أبدا	
		ك	%	ك	%	ك	%
1	السلطة الإدارية ذات المعاملة الطبية تحفزك على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة.	135	67.5	44	22	21	10.5
2	شخصية المسؤول في المؤسسة العمومية الاستشفائية تحكم العملية الاتصالية بها.	94	47	37	18.5	69	34.5
3	السلطة الإدارية التي لها ثقة في الأفراد تدفعهم على الاتصال فيما بينهم.	124	62	42	21	34	17
4	قربك من مراكز القيادة يؤثر على عملية الاتصال التي تقوم بها في المؤسسة العمومية الإشتغائية.	57	28.5	85	42.5	58	29
5	السلطة الإدارية التي تمنح فرص التكوين والتدريب تشجعك على الاتصال داخل المؤسسة.	149	74.5	22	11	29	14.5
6	احترام الفروق الفردية من طرف السلطة الإدارية لها أثر ايجابي على ظاهرة الاتصال بين الموظفين.	141	70.5	20	10	79	39.5
7	السلطة الإدارية التي تشجع الفرد على الابتكار لها أثر عليه فيما يخص اتصاله داخل المؤسسة الاستشفائية.	138	69	37	18.5	25	12.5
8	السلطة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع بذلك الظاهرة الاتصالية في المؤسسة الإشتغائية.	56	28	30	15	114	57
09	يتعاون المرؤوسين في وحدة عمل معينة بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى.	49	24.5	58	29	93	46.5
10	تشجع السلطة الإدارية على الاتصال بين فئات العمل.	89	44.5	30	15	81	40.5

38.5	77	22.5	45	39	78	11	هناك تنسيق وتكامل بين وحدات الاتصال في المؤسسة الاستشفائية.
26	52	40.5	81	33.5	67	12	تحرص السلطة الإدارية على الحفاظ على ولاء الموظفين في المستشفى.
22	44	38.5	77	39.5	79	13	السلطة الإدارية الناجحة تعزز من تكريس ثقافة تنظيمية لدى الموظفين.
51	102	20	40	29	58	14	أغلب المرؤوسين يتحملون المسؤولية.
56.5	113	23.5	47	20	40	15	معظم الموظفين يخضعون للمساءلة أثناء حدوث أخطائهم .
47.5	95	11	22	41.5	83	16	حسب رأيكم نمط السلطة الديكتاتوري يكون شبكة اتصال.
35.5	71	25	50	39.5	79	17	يساهم نمط السلطة الديمقراطي في تفعيل عملية الاتصال.
07	14	18.5	37	74.5	149	18	النمط الفوضوي للسلطة يؤثر على العملية الاتصالية بين الوحدات التنظيمية.
18	36	23	46	59	118	19	تتيح السلطة الإدارية حرية الاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية .
27.5	55	19	38	53.5	107	20	صرامة المسؤول تؤدي إلى زيادة العملية الاتصالية في المؤسسة الاستشفائية .
35.5	71	23.5	47	41	82	21	تسير المؤسسة الاستشفائية بشبكة اتصال فعالة .
31	62	20.5	41	48.5	97	22	يتم نقل المعلومات وفقا لتسلسل هرمي.
19	38	38.5	77	29	85	23	يتم إيصال المعلومات بمفردات لغة مشتركة.
28.5	57	23	46	48.5	97	24	يسعى جميع الموظفين إلى تبادل المعلومات حول إنجاز الأعمال.
28.5	57	26	32	55.5	111	25	يقوم المرؤوس بإخبارك عند تغيير مصلحتك أو قسمك.

26	يقوم الموظفون بنقل خبرتهم للموظفين الجدد.	46	23	65	32.5	89	44.5
27	تتميز العملية الاتصالية بالمؤسسة الإستشفائية بالسرعة.	121	60.5	30	15	49	24.5
28	يتواصل الموظفون عن طريق وسائل الاتصال المختلفة.	97	48.5	37	18.5	66	33

العبرة الأولى: "السلطة الإدارية ذات المعاملة الطيبة تحفزك على الاتصال بأنواعه داخل

المؤسسة"،

أكد (67,5%) من المرؤوسين أن السلطة الإدارية ذات المعاملة الطيبة دائما تحفزك على الاتصال وتليها نسبة (22%) منهم أحيانا ما تحفزهم على ذلك، والباقي منهم بنسبة (10,5%) لا تحفزهم السلطة الإدارية أبدا على الاتصال بأنواعه بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر.

العبرة الثانية: "شخصية المسؤول في المؤسسة العمومية الاستشفائية تحكم العملية

الاتصالية بها"، أجاب (47%) من المبحوثين أن شخصية رئيسهم تحكم العملية الاتصالية بصفة دائمة

وبنسبة (34,5%) منهم أجابوا بأن هذه الشخصية لا تحكم العملية الاتصالية أبدا، واجاب

الباقي منهم بنسبة (18,5%) بأنهم أحيانا ما تحكم شخصية رئيسهم العملية الاتصالية.

العبرة الثالثة: "السلطة الإدارية التي لها ثقة في الموظفين تدفعهم على الاتصال فيما بينهم"،

قدرت نسبة (62%) من فئة المرؤوسين أن السلطة الإدارية التي لها ثقة في الموظفين دائما تدفعهم

على الاتصال فيما بينهم، فيما قدرت نسبة منهم بأنهم أحيانا ما تحفزهم على ذلك بـ: (21%) وآخر

نسبة المقدره بـ: (17%) من المرؤوسين لا تحفزهم على الاتصال فيما بينهم أبدا.

العبرة الرابعة: "قربك من مراكز السلطة يؤثر على عملية الإتصال التي تقوم بها في

المؤسسة الاستشفائية"، أجاب (42,5%) من المرؤوسين أن قربهم من مراكز السلطة أحيانا ما يؤثر

على عملية الاتصال ، وتتقارب النسبتين في البديلين أبدا وأحيانا على التوالي بـ: (29%) و(28,5%)

**العبارة الخامسة:** السلطة الإدارية التي تمنح فرص التكوين و التدريب تشجعك على الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، أجاب 149 من أفراد العينة المقدره نسبتهم بـ: (74,5%) بأن السلطة الإدارية التي تمنح التكوين و التدريب دائما تشجعهم على الاتصال داخل المؤسسة ، وأجاب (14,5%) منهم أن هذه السلطة لا تشجعهم على ذلك أبدا، وأجاب (11%) منهم أنهم أحيانا ما تشجعهم السلطة الإدارية على الاتصال داخل مؤسستهم.

**العبارة السادسة:** "أحترام الفروق الفردية من طرف السلطة الإدارية لها أثر إيجابي على ظاهرة الاتصال بين الموظفين"، أكد (70,5%) من الموظفين أن السلطة الإدارية التي تحترم فروقهم الفردية دائما لها أثر إيجابي على ظاهرة الاتصال بينهم، في حين (39,5%) منهم أجابوا بأن احترام الفروق الفردية من طرف السلطة ليس لها أثر إيجابي أبدا، بينما (10%) منهم أجابوا بأحيانا ما يكون هناك أثر إيجابي .

**العبارة السابعة:** "السلطة الإدارية التي تشجع على الابتكار لها أثر إيجابي على ظاهرة الاتصال بين الموظفين"، تتفاوت النسب في هذه العبارة في البدائل دائما وأحيانا وأبدا على التوالي بـ: (69%) و(18,5%) و(12,5%).

**العبارة الثامنة:** السلطة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع الظاهرة الاتصالية في المؤسسة العمومية الاستشفائية، أجابت نسبة (57%) من المبحوثين أن السلطة الإدارية التي تفرض التعاون لا تشجع أبدا الظاهرة الاتصالية ،لتليها نسبة (28%) منهم أن السلطة الإدارية التي تفرض التعاون تشجعهم على الظاهرة الاتصالية بصفة دائمة ، وأجاب (15%) منهم أنها لا تشجعهم على ذلك أبدا.

العبارة التاسعة: "يتعاون المرؤوسين في وحدة عمل معينة بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى"، قدرت نسبة (46,5%) من المبحوثين أنهم لا يتعاونون أبداً في وحدة عمل معينة بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى، و قدرت نسبة (29%) منهم أحيانا ما يتعاونون في ذلك، في حين قدر (24,5%) منهم أنهم دائما يتعاونون في إنجاز أعمال في وحدات أخرى.

العبارة العاشرة: "تشجع السلطة الإدارية على الإتصال بين فئات العمل"، تتقارب النسبتين في البديلين دائما وأبداً على التوالي بـ: (44,5%) و (40,5%) و تليهما نسبة البديل أحيانا بـ (15%).

العبارة الحادية عشر: "هناك تنسيق وتكامل بين وحدات الإتصال في المؤسسة العمومية الإستشفائية"، أكد (39%) من المرؤوسين أنه هناك تنسيق وتكامل بين وحدات الاتصال بمؤسستهم بصفة دائمة لتقترب النسبة من نسبة (38,5%) الذين أجابوا بأن ليس هناك تنسيق وتكامل أبداً، بينما أجاب (22,5%) منهم أحيانا ما يكون هناك تنسيق وتكامل.

العبارة الثانية عشر: "تحرص السلطة الإدارية على الحفاظ على ولاء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية"، أجابت نسبة (40,5%) من المرؤوسين أنه أحيانا ما يحرص السلطة الإدارية على الحفاظ على ولائهم في مؤسستهم وأكد (33,5%) منهم أنه دائما ما تحرص هذه السلطة على ولائهم، وأجاب (26%) منهم أنه لا تحرص السلطة في المؤسسة العمومية على ولائهم أبداً.

العبارة الثالثة عشر: "السلطة الناجحة تعزز من تكريس ثقافة تنظيمية لدى الموظفين"، تتقارب النسبتين في هذه العبارة في البديلين دائما و أحيانا بـ: (39,5%) و (38,5%) ، و تليها نسبة (22%) للبديل أبداً.

العبارة الرابعة عشر: "أغلب المرؤوسين يتحملون المسؤولية"، أجاب (51%) من المبحوثين أنهم لا يتحملون مسؤولية أعمالهم أبداً، وأكد (29%) منهم أنهم دائما يتحملون مسؤولية أعمالهم، وبنسبة (20%) منهم أحيانا ما يتحملون ذلك .

العبارة الخامسة عشر: "معظم الموظفين يخضعون للمساءلة أثناء حدوث أخطائهم"، قدرت نسبة (56,5%) من الموظفين أنهم لا يخضعون للمساءلة أبدا أثناء حدوث أخطائهم ، و قدرت نسبة (23,5%) منهم أحيانا ما يخضعون لذلك ، ويؤكد (20%) منهم أنهم دائما يخضعون للمساءلة أثناء حدوث الأخطاء في أعمالهم.

العبارة السادسة عشر: "حسب رأيكم النمط الديكتاتوري للسلطة يكون شبكة اتصال فعالة" حسب رأي (47,5%) من المبحوثين أن النمط الديكتاتوري للسلطة لا يكون أبدا شبكة اتصال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، وحسب رأي (41,5%) منهم أن هذا النمط من السلطة دائما يكون شبكة اتصال فعالة

والباقى منهم (11%) حسب رأيهم أحيانا ما يكون هذا النمط شبكة اتصال فعالة.

العبارة السابعة عشر : "يساهم النمط الديمقراطي في تفعيل عملية الاتصال، ترى نسبة (39,5%) من فئة المرؤوسين أن النمط الديمقراطي يساهم في تفعيل عملية الاتصال بصفة دائمة ، ورأى (35,5%) منهم أنه لا يساهم في ذلك أبدا ، في حين رأى (25%) منهم أحيانا ما يساهم في تفعيل عملية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

العبارة الثامنة عشر: "النمط الفوضوي يؤثر على العملية الاتصالية بين الوحدات التنظيمية"، أكد (74,5%) من المرؤوسين أن النمط الفوضوي يؤثر دائما على العملية الاتصالية بين الوحدات التنظيمية ، في حين أجاب (18,5%) منهم أنه أحيانا ما يؤثر على ذلك ، وباقي النسبة (07%) منهم لا يؤثر أبدا هذا النمط على العملية الاتصالية بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة.

العبارة التاسعة عشر: "تتيح السلطة الإدارية حرية الإتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية"، تتيح السلطة للمرؤوسين حرية الاتصال بين الوحدات التنظيمية بنسبة (59%) وبنسبة (23%) أحيانا ما تتيح لهم ذلك، وبنسبة (18%)، لا تتيح لهم ذلك أبدا.

العبارة العشرون: "صرامة المسؤول تؤدي إلى زيادة العملية الاتصالية في المؤسسة الاستشفائية"، قدرت نسبة (53,5%) من المبحوثين أن صرامة المسؤول دائما تؤدي إلى زيادة العملية الاتصالية بمؤسستهم، و قدرت نسبة (27,5%) منهم أن صرامة المسؤول لا تؤدي إلى ذلك أبدا، في حين قدرت نسبة (19%) منهم أحيانا ما تؤدي إلى زيادة العملية الاتصالية .

العبارة الواحد والعشرون: "تسير المؤسسة الاستشفائية بشبكة اتصال فعالة".

أكد (41%) من المرؤوسين أن مؤسستهم تسير دائما بشبكة اتصال فعالة، وأجاب (35,5%) منهم أنها لا تسير أبدا بهذه الشبكة، في حين أجاب (23,5%) أحيانا ما تسير المؤسسة بهذه الشبكة الفعالة.

العبارة الثانية والعشرون: "يتم نقل المعلومات وفقا لتسلسل هرمي".

يرى (48,5%) من المرؤوسين أنه دائما يتم نقل المعلومات بمؤسستهم وفقا للتسلسل الهرمي، ويرى (31%) منهم أنه لا يتم أبدا نقل المعلومات وفقا لتسلسل هرمي، في حين يرى (20,5%) منهم أحيانا ما يتم ذلك.

العبارة الثالثة و العشرون: "يتم إيصال المعلومات بمفردات لغة مشتركة"، قدرت نسبة

(38,5%) من عينة الدراسة أنه أحيانا ما يتم نقل المعلومات بمفردات لغة مشتركة، وأكد (29%) منهم أنه يتم نقل المعلومات بمفردات لغة مشتركة بصفة دائمة، وبنسبة مقدرة بـ: (19%) لا يتم نقل هذه المعلومات أبدا بمفردات لغة مشتركة.

العبارة الرابعة والعشرون: "يسعى جميع الموظفين إلى تبادل المعلومات حول إنجاز الأعمال"،

أجابت نسبة (48,5%) من المرؤوسين أنهم دائما يسعون إلى تبادل المعلومات حول إنجاز الأعمال و أجاب (28,5%) منهم أنهم لا يسعون إلى ذلك أبدا، في حين أجاب 23% منهم أنهم ما يسعون إلى نقل المعلومات حول إنجاز المهام.

العبارة الخامسة والعشرون: "يقوم رئيسك بإخبارك عند تغيير مصلحتك أو قسمك"، قدرت نسبة (55,5%) من المرؤوسين الذين يخبرهم رئيسهم في العمل أثناء تغيير مصلحتهم أو قسمهم بصفة دائمة، وتتقارب النسبتين في البديلين دائما و أحيانا على التوالي بـ: (28,5%) و (26%).

العبارة السادسة والعشرون: "يقوم الموظفون بنقل خبرتهم للموظفين الجدد"، لا يقوم الموظفون بنقل خبرتهم للموظفين الجدد أبدا بنسبة (44,5%) و أحيانا ما يقومون بذلك بنسبة (32,5%)، ويؤكدون أنهم ينقلون خبرتهم دائما للموظفين الجدد بنسبة (23%).

العبارة السابعة والعشرون: "تتميز العملية الاتصالية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالسرعة"، أجابت نسبة (60,5%) من المبحوثين أن العملية الاتصالية بمؤسستهم دائما تتميز بالسرعة، و أجاب (24,5%) منهم أنه لا تتميز بهذه السرعة أبدا، في حين أجاب (15%) منهم أنه أحيانا ما تتميز العملية الاتصالية بالسرعة.

العبارة الثامنة والعشرون: "يتواصل الموظفون عن طريق وسائل الاتصال المختلفة".

يؤكد (48,5%) من فئة المرؤوسين أنهم دائما يتواصلون عن طريق وسائل الاتصال المختلفة، وبنسبة (33%) منهم لا يتواصلون أبدا عن طريق وسائل مختلفة، وباقي النسبة (18,5%) منهم أحيانا ما يتواصلون عن طريق وسائل الاتصال المختلفة.

#### ➤ قراءة سوسيولوجية لجدول أبعاد الثقافة التنظيمية

من خلال الجدول رقم (23) والذي يوضح استجابات المبحوثين (فئة المرؤوسين) حول مساهمة السلطة الادارية في تعزيز إحترام السلم الاداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية ؛ نستنتج أن النمط الديمقراطي هو أكثر الانماط الإدارية التي تساهم في تعزيز احترام السلم الاداري، إذ يخلق هذا النمط المعاملة الطيبة بين الموظفين في محيط عملهم ويجعلهم يحترمون موقعهم الوظيفي، وكذلك يخلق ثقة بين الرئيس والمرؤوسين مما يجعلهم يحسون بالعمل والجدية، أما عدم ثقتهم فيهم وشكوكه نحوهم

يؤدي إلى رد فعل عندهم كنقص آداهم في العمل مثلا، فنمط السلطة الديمقراطي يساعد على تبادل الخبرات بين الموظفين وتبادل المعلومات والافكار بينهم وفقا للسلم الاداري، وكذلك يتيح هذا النمط من السلطة الفرصة للموظفين للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات التي تساهم في تنمية شعورهم بالانتماء وهذا ما أكدته "سلزنيك"؛ حين رأى ضرورة التفويض في التنظيم لأنه يؤدي إلى زيادة حجم التدريب في كفاءات متخصصة، وكذلك يؤدي إلى زيادة الخبرة، وتحسين إمكانية الموظف للتعامل مع المشكلات التي تواجهه في ميدان عمله.

ويعتمد هذا النمط من السلطة كذلك؛ على مراقبة جميع الموظفين على عكس النمط الديكتاتوري وهذا ما أثبتته دراسة "توفيق طوالبه (2008)" حيث يخضع هذا النمط المرؤوسين على احترامهم للسلم الإداري أثناء حدوث المشكلات التي تواجههم في عملهم فهم لا يتوجهون مباشرة إلى مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بل يتوجهون إلى مسؤولهم المباشر في المصلحة التابعين إليها، فالقرارات في هذا النمط من السلطة تتغير بما تتلاءم مع المواقف سواء كانت طبية أو إدارية أو تقنية.

إذ نجد المسؤول الديمقراطي في العمل لا يتدخل أبدا في عمل مرؤوسيه إلا حين يطلب منه ويستفسر عن مشاكلهم ويسعى لحلها، ويشاركهم في أعمالهم؛ وهذا ما أكدته دراسة عبد العزيز عسكر (2012)؛ في مشاركة القائد لمرؤوسيه في المهم القيادية بنسبة 73,9%، يلي ذلك تفويض السلطة بنسبة 73,4%.

على عكس المسؤول الديكتاتوري الذي يتدخل في كل تفاصيل مرؤوسيه وهذا ما أشرنا إليه في الجدول رقم (15) الذي يوضح النمط الديكتاتوري السائد بالمؤسسة الاستشفائية.

من خلال الجدول رقم (24) والذي يوضح إجابات المبحوثين فئة (المرووسين) حول مساهمة السلطة الادارية في الحفاظ على سير النظام الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية (بشير بن ناصر)؛ نستنتج أن النمط الديمقراطي هو أكثر الانماط التي تساهم في الحفاظ على سير النظام الداخلي للمؤسسة إذ يجعل الموظفين يحترمون سير نظام مؤسستهم ويشعرهم بالانتماء الوظيفي ويحسهم بالأمن الوظيفي، فتصبح المهام الموكلة إليهم واضحة وينجزوها في وقت معتبر، فيمتثل جميع الموظفين لقوانين المؤسسة ويعملون على تطبيقها للحفاظ على النظام الداخلي لها فالنمط الديمقراطي للسلطة يتيح لجميع المرؤوسين فرص الترقية نظرا لاعتبارات تعتمد عليها المؤسسة في ترقية موظفيها، فيساعد هذا النمط من السلطة جميع الموظفين على تحمل مسؤولية أعمالهم.

-من خلال الجدول رقم (25) والذي يوضح استجابات المبحوثين (فئة المرؤوسين) حول مساهمة السلطة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية نستنتج؛ أن النمط الديمقراطي هو أكثر الانماط الادارية التي تساهم في تفعيل العملية الاتصالية بالمؤسسة إذ يسمح هذا النمط بتسهيل عملية تبادل المعلومات والافكار فيما بينهم بجميع الوسائل المختلفة، وهذا ما أثبتته دراسة "قاسم شاهين برسيم العمري(2009)؛" الذي توصل إلى أن النمط الديمقراطي يساهم في زيادة الاتصالات بأنواعها وبجميع وسائلها بنسبة 75%.

فالنمط الديمقراطي يفتح فرص التكوين والابداع والابتكار لتحسين مستوى أداء موظفيه مما يؤدي إلى تكوين شبكة اتصال فعالة، ويرى "كروزيه" أنه حتى يتسنى للمرؤوسين إنجاز المهام في أسرع وقت ممكن، ومن أجل تأدية المهام والوظائف الخاصة بمنصب الافراد هم بحاجة إلى معلومات آتية من مناصب أخرى، فعدم بث هذه المعلومات لأسباب متعددة يمارس بعض الافراد سلطة على آخرين من خلال مواقعهم في شبكة الاتصال داخل التنظيم.

## ثالثاً: النتائج العامة

من خلال الإطلاع والتوظيف النظري لمتغيري الدراسة (أنماط السلطة الادارية - الثقافة التنظيمية) و ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر (محل الدراسة) وبالاتماد على الادوات المطبقة توصلنا إلى النتائج التالية :

•العلاقة بين أنماط السلطة الادارية وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر علاقة وظيفية طردية حيث:

-كلما زادت أنماط السلطة بالمؤسسة الاستشفائية زاد مستوى الثقافة التنظيمية للموظفين والعكس صحيح.

-كلما قلت أنماط السلطة الادارية بالمؤسسة الاستشفائية قلت مستويات الثقافة التنظيمية.

• كلما زاد مستوى النمط الديكتاتوري بالمؤسسة زاد مستوى الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من إلتزام لمواعيد العمل، وإحترام النظام الداخلي للمؤسسة -الصرامة في تطبيق القوانين والنصوص- خضوع الموظفين للمساءلة أثناء حدوث الاخطاء.

• كلما زاد مستوى النمط الديمقراطي في المؤسسة العمومية الاستشفائية زاد مستوى الثقافة التنظيمية؛ حيث يساعد هذا النمط تفعيل العملية الاتصالية بين الوحدات التنظيمية، وتبادل الخبرات بين جميع الموظفين، فالسلطة الديمقراطية تراعي معاملة جميع الموظفين مهما كانت رتبهم ومستوياتهم بالحسنى فهي تنمي قيم العلاقات الانسانية بين الموظفين، وتسمح لهم بالمشاركة في عملية إتخاذ القرارات، وتحفزهم على إتقان أعمالهم.

• يساهم نمط السلطة الفوضوية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بخلق صراعات تنظيمية لما يحمله هذا النمط من فوضى واللامبالاة في العمل، والتراجع في القرارات الإدارية الذي يؤدي إلى

التعدد في الأوامر وعدم تحمل المسؤولية والاتكالية في الاعمال الذي ينتج عنه عدم إحترام السلم الإداري وتثبيط العملية الاتصالية بالمؤسسة، وعدم الحفاظ على السير الداخلي للمؤسسة.

• النمط السائد للسلطة الادارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر هو النمط الديكتاتوري.

الخطمة

حاولت هذه الدراسة إيجاد طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الادارية والثقافة التنظيمية، معتمدين على تصنيف السلطة تبعا للتكنيك الفني لأسلوب الأداء الذي يتضمن ثلاثة أنماط (النمط الديكتاتوري - النمط الديمقراطي - النمط الفوضوي)، ولقد تعرضنا إلى الجانب النظري الذي تم فيه جمع المادة العلمية والتطرق لمختلف الدراسات النظرية والامبريقية التي عالجت متغيري الدراسة .

وطرحت الدراسة جملة من التساؤلات التي حاولنا الاجابة عنها من خلال الدراسة الميدانية معتمدين على استراتيجية منهجية متكاملة، وقمنا بإعداد مقياسين مخصصين لكل من الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر (محل الدراسة)، وتم توزيعهما على مفردات الدراسة واعتمدنا كذلك على ملاحظتنا وتحصلنا على جملة من المعطيات الكمية التي ترجمت إلى معطيات كيفية علمية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة انطلاقا من أنماط السلطة كمفهوم ارتكازي نذكر منها ما يلي:

- ❖ علاقة أنماط السلطة الادارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية.
- ❖ كلما زادت أنماط السلطة الادارية زاد مستوى الثقافة التنظيمية والعكس صحيح.
- ❖ تساهم السلطة الديكتاتورية في زيادة التزام الموظفين وضبط سلوكياتهم.
- ❖ تساهم السلطة الديمقراطية في ضبط النظام الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- ❖ تساهم السلطة الديمقراطية في تعزيز احترام الموظفين للسلم الاداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .
- ❖ تساهم السلطة الديمقراطية في تفعيل العملية الاتصالية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- ❖ تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية.
- ❖ تساهم السلطة الفوضوية إلى تعدد الاوامر الادارية وظهور صراعات تنظيمية.

ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها خرجنا بجملة من التوصيات التي نوردتها فيما يلي:

✓ ضرورة الاهتمام بموضوع السلطة الادارية وتناوله من ناحية تنظيمية إدارية أكثر منه قانونية وسياسية.

✓ ضرورة تحسين مستوى الخدمات الصحية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية.

✓ ضرورة تفعيل دور الرقابة على المؤسسات العمومية الاستشفائية من خلال عملية الاشراف

الدائمة والملاحظة المستمرة ، وبث روح الرقابة الذاتية لدى الموظفين نظرا لطبيعة عملهم التي تتطلب الجدية والحذر والصرامة.

✓ تكثيف الجهود الخاصة بالتوعية الصحية.

✓ ضرورة إعادة النظر في بعض الوظائف والرتب بالمؤسسات العمومية الاستشفائية.

✓ ضرورة إشعار جميع موظفي المؤسسات الاستشفائية بأهمية المسؤولية الملقاة عليهم.

✓ على المؤسسات العمومية الاستشفائية أن تعيد تنظيم هيكلها العامة بما يتلاءم مع تخصصات موظفيها وقدراتهم.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المصادر : القرآن الكريم

سورة الشورى الآية (28).

سورة الإسراء الآية(33).

سورة النساء الآية(59).

## ثانياً: قائمة المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد ، بدر .(1973).أصول البحث العلمي ومناهجه . الكويت: وكالة المطبوعات.
- 2- أبو الغار ،إبراهيم.(1978).دراسات في علم الإجتماع القانوني. القاهرة: دار المعارف.
- 3- أبو علام، محمود رجا. (2004). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية (ط.4). مصر: دار النشر للجامعات.
- 4- أنجرس، م.(2004).منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية (بوزيد صحراوي ،كمال بوشرف، مترجم). الجزائر: دار القبة.
- 5- إعداد فريق من الخبراء .المنظمة العربية للتنمية الإدارية . معجم المصطلحات . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ARADO.
- 6- أبو، بكر، مصطفى محمود.(2007). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية : الدار الجامعية.
- 7- إبراهيم ، درويش.(د ت). الإدارة العامة بين النظرية والممارسة . القاهرة : مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 8- أبو شيخة، نادر أحمد.(2011). التنظيم وأساليب العمل (ط.1). عمان: دار صفاء.

- 9- أندراوس، رامي، معاينة، عادل، الحويلة، عبد المحسن.(2012). الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل. الأردن :عالم الكتب.
- 10- إبراهيم ، محمد عباس .(2011).الثقافة والشخصية. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
- 11- بوفلحة، غياث.(1992).مقدمة في علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 12- بومعراف، نسيمة.(2014/2013).دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الإجتماعي للعامل.رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر .بسكرة.
- 13- بوحوش ، عمار .(1984).نظرية التنظيم. الجزائر : مكتب الشعب.
- 14- بن أحمد، نادية.(2013/2012).تنظيم السلطة السياسية في الجزائر منذ 1989.رسالة ماجستير غير منشورة . الجزائر .
- 15- بكوش، عبد اللطيف.(2009/2008).النمط القيادي لدى مدير مؤسسة الثانوي وعلاقته بدنامية الجماعة التربوية.رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة محمد خيضر .بسكرة.
- 16- بيير ،د.(1985).الانتصارات المذهلة لعلم النفس الحديث (ط.2). (وجيه أسعد، مترجم). دمشق.
- 17- بوعلي، جهيدة.(2009/2008).إشكالية السلطة عند بيار بورديو، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة بوزريعة ، الجزائر .
- 18-بومعراف، إلياس.(2000/1999).دور محاسبة التكاليف الإستشفائية في الرقابة على المستشفيات العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة لمين دباغين ، سطيف.
- 19-بنشوري، صالح .(2017/2016).محاضرات في القانون الدستوري كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة.

- 20- عين عامر، عثمان عمر. (2002). مفاهيم أساسية في علم الاجتماع و العمل الاجتماعي (ط.1). ليبيا: منشورات جامعة قازيونس.
- 21- بو الشعير، سعيد. (1993). القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة (ج.1) (ط.2). الجزائر: ديوان المطبوعات.
- 22- عين عاشور، محمد الفاضل. (1975). معجم العلوم الاجتماعية. الهيئة المعرفية للكتاب.
- 23- عين حسين، محمد بن علي. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- 24- عين سعود، منصور بن ماجد. (د.ت). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي. رسالة غير منشورة ماجستير، الجزائر.
- 25- بويديب، دنيا. (2014/2013). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3. الجزائر.
- 26- بركاهم، سالم. (2012/2011). دور العلاقات العامة في تفعيل ثقافة المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- 27- بودون، ر. (1988). مناهج علم الاجتماع (هالة شؤون الحاج، مترجمة). بيروت: منشورات عويدات.
- 28- عين قرقورة، ليندة. (2008/2007). الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 29- بدوي، أحمد زكي. (1982). معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية. إنجليزي-فرنسي-عربي. بيروت: مكتبة لبنان.
- 30- عين جيلالي، محمد أمين. (2016). ميشيل فوكو وسؤال السلطة من الاختزال إلى التشظي، نحو فينومينولوجيا تأويلية للسلطة و إضافة المفكر به في السياسة. مؤسسة دراسات وأبحاث.

- 31- بن حسين، عبد العزيز. (2000). أدوات البحث التربوي ، جامعة الملك سعود، كلية التربية. بوفلجة، غياث. (1992). مقدمة في علم النفس التنظيمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2001). الاساليب القيادية و الادارية في المؤسسات التعليمية (ط.1). عمان : دار الفكر.
- 32- تيطراوي، خالد. (2012/2011). تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر.
- 33- جلال ،الرخيمي ممدوح.(2000). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة جدة، جدة.
- 34- الجوهرى، عبد الهادي .(1982). علم إجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا (ط.1). دار المعارف.
- 35- حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات (منظور كلي) (ط.1). عمان :دار حامد.
- 36- حسن، عادل، زهير، مصطفى. (د.ت). الإدارة العامة. بيروت: دار النهضة العربية .
- 37- حنفي، عبد الغفار .(د.ت). أساسيات إدارة المنظمات. الإسكندرية :المكتب العربي الحديث.
- 38- حسين، صالح. (2005). أساليب ممارسة وإدارة السلطة في الشركات قضايا عامة. بيروت: دار المصارف العربية.
- 39- حسان، حسين محمد إبراهيم، العجيمي، محمد حسين . (2007). الإدارة التربوية (ط.1). الأردن: دار المسيرة.
- 40- حريم، حسين محمود. (د ت). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية وظائف المنظمة (ط.1). الأردن: دار حامد.
- 41- حمود، خيضر كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء.

- 42- حسن، ماهر محمد صالح. (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم (ط.1). الاردن: دار الكندي.
- 43- الحمداني، قطحان أحمد سليمان. (2000). الاساس في العلوم السياسية (ط.1). الاردن: دار مجدلاوي.
- 44- الحريري، رافدة عمر. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية (ط.1). عمان: دار الثقافة.
- 45- الحسيني، حسين فلاح عداي. (2000). الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل.
- 46- خليل، محسن. (د.ت). النظم السياسية والقانون الدستوري (ط.1). بيروت: دار النهضة العربية.
- 47- خاطر، أحمد مصطفى، كشك، محمد بهجت. (1999). إدارة المنظمات الإجتماعية وتقويم مشروعات الدعاية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 48- الخطيب، رداح. (1970). مصادر السلطة عمل المشرف التربوي. رسالة المعلم 13(04).
- 49- الخطيب، نعمان أحمد. (1999). الوسيط في القانون الدستوري والنظام السياسي. الاردن: مكتبة دار الثقافة.
- 50- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. (2011). معجم الإدارة. الاردن: دار أسامة للنشر.
- 51- الخفاجي، نعمة عباس. (2009). ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري.
- 52- ديدان، مولود. (2010). مباحث في القانون الدستوري و النظم السياسية. الجزائر: دار بلقيس.
- 53- دنكان، ج. (د ت). أفكار عظيمة في الإدارة دروس في مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري (محمد الحديدي، مترجم): الدار الدولية للنشر.

- 54- درويش، عبد الكريم. (1977). أصول الإدارة العامة. القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية.
- 55- ديري، زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي (ط.1). عمان : دار المسيرة.
- 56- درة، عبد الباري، جودة، محفوظ. (2002). الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي (ط.2). الأردن : دار وائل.
- 57- الديري، محمد زاهد. (2011). السلوك التنظيمي (ط.1). عمان: دار المسيرة.
- 58- دروش ، نصيرة. (2009/2008). الثقافة المنظمة ودورها في فعالية إدارة الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق. رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر .
- 59- دوفرجيه، م . (1991). علم اجتماع السياسة (سليم حداد، مترجم) (ط.2). لبنان : المؤسسة الجامعية للدراسات.
- 60- ذياب، صلاح محمود. (2003، 27 - 28 سبتمبر). درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير الحكومي. المؤتمر العربي الثاني للاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية ، بجامعة القاهرة ، القاهرة.
- 61- ركس، ج. (1973). مشكلات أساسية في النظريات الإجتماعية (محمد الجوهري، مترجم). الاسكندرية : منشأة المعارف.
- 62- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (1). (2004). علم إجتماع التنظيم. الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.
- 63- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (2). (2005). علم إجتماع الصناعي. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 64- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (3). (2007). في القوة والسلطة والنفوذ. الاسكندرية :مركز الاسكندرية للكتاب.
- 65- رضا، هشام حمدي. (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية (ط.1). عمان:دار الراهة.

66- زايد، عادل محمد.(2006).العدالة التنظيمية .المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية.  
القاهرة:مركز البحوث و الدراسات.

67- زروقة، أحمد.(2008/2007).الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير  
التنظيمي.رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر،جامعة بوزريعة.

68-زرواتي، رشيد.(2008).تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية  
(ط.3)

الجزائر:دار هومة.

69- سميع، صالح حسن.(1988).أزمة الحرية السياسية في الوطن العربي (ط.1).مصر:  
الزهراء للاعلام العربي.

70- سليمان، حنفي محمود.(1998).وظائف الإدارة .مصر : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

71- سيلازي، أ، جي ولاس ، م . (1991).السلوك التنظيمي والأداء (علي محمد عبد الوهاب،  
مترجم) .السعودية : معهد الإدارة العامة.

72- سلاطنية، بلقاسم، قيرة، إسماعيل.(2008).التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم.  
الجزائر: دار الفجر .

73- سلطان، حنان عيسى ، العبيدي، غانم سعيد شريف.(د.ت).أساسيات البحث العلمي بين  
النظرية والتطبيق(ط.1).دار العلم للطباعة.

74- السيد، عبد العاطي.(2003).المجتمع والثقافة والشخصية دراسة في علم الاجتماع  
الثقافي.الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية.

75- السعود، راتب ،العساف ، ليلي .(2008).مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في  
الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى تلك المدارس .مجلة دراسات في العلوم التربوية .25(02).

76- شرف، عبد الحميد.(د ت).التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق : مركز  
الكتاب للنشر .

- 77- الشماع، خليل محمد حسن.(2004).مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (ط.4).الأردن :دار المسيرة.
- 78- الشرفاوي، علي.(د ت).التنظيم.بيروت : الدار الجامعية.
- 79- الشافعي،حسين أحمد.(2002).التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية .الاسكندرية :دار الوفاء .
- 80- الشريف، علي، الكردي، منال .(د.ت).أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال .الاسكندرية :الدار الجامعية.
- 81- الشلوي، حمد بن فرحات.(2005).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي .رسالة ماجستير غير منشورة.السعودية.
- 82- صقر، عبد العزيز الغريب .(2005).الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة (ط.1).مصر: الدار الجامعية.
- 83- الصالح، إبراهيم محمد.(2011).الإدارة والإشراف التربوي دراسة تربوية (ط.1).الأردن :دار المستقبل للنشر .
- 84- الصوص، نداء محمد.(2008)السلوك الوظيفي (ط.1).عمان :مكتبة المجتمع العربي.
- 85- طه، طارق.(2008).السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت .الإسكندرية :دار الفكر الجامعي .
- 86- طارق، بوريب.(2015/2014).الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي .رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الطارف، الجزائر .
- 87- الطويل، هاني عبد الرحمن.(2006).الإدارة التربوية والسلوك المنظمي .الأردن :دار وائل .
- 88- الطراونة ، هاني خلف.(2012).نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها (ط.1).الأردن :دار أسامة.

- 89- الطماوي، سليمان محمد. (1986). السلطات الثلاث الدساتير العربية المعاصرة وفي الفكر السياسي الاسلامي دراسة مقارنة (ط.5). مصر : مصر مطبعة عين شمس.
- 90- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). النظم الادارية المفهوم الاساسيات -المبادئ الالهية. الاردن : عالم الكتب الحديث.
- 91- عباس، علي(1). (2004). اساسيات علم الإدارة (ط.1). الاردن: دار المسيرة.
- 92- عباس، علي(2). (2007). اساسيات علم الإدارة (ط.2). عمان: دار المسيرة.
- 93- عبد الله، عبد الغني بيسوني. (د ت). النظم السياسية أسس التنظيم السياسي. مصر:الدار الجامعية.
- 94- عريبات، ياسر أحمد. (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة . الأردن : دار يافا.
- 95- عبد الوهاب، محمد رفعت. (2006). النظم السياسية . الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة.
- 96- عبد البديع، أحمد عباس . (1982). أصول علم السياسة . القاهرة :مكتب عين شمس .
- 97- عبد الرحمن، عبد الله محمد. (1990). معوقات البناء التنظيمي للمستشفى. الإسكندرية :دار المعرفة الجامعية.
- 98- عولمي، هارون . (2009/2008). ثقافة المنظمة والأداء دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم ALGAL، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد لخضر ، باتنة.
- 99- عبد الله، علي. (1999). أثر البيئة في أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ، الجزائر .
- 100- عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري (ط.1). القاهرة:دار وائل.
- 101- عبيدات، محمد. (1997). منهجية البحث العلمي :القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان: دار وائل.

- 102- عشوي، مصطفى، لوصيف، سعيد. (1997، أبريل). الخلفية الثقافية والقانون والأداب. 24(04).
- 103- عثمان، حسين محمد عثمان. (2007). أصول علم الإدارة العامة (ط.1). الاسكندرية: منشورات حلبي الحقوقية.
- 104- عامر، سامح عبد المطلب، قنديل، علاء محمد سيد. (2010). التطوير التنظيمي (ط.1). عمان.
- 105- عبد المهدي، أحمد. (2013). المسؤولية و السلطة تم إسترجاعها: في 2017/11/10 من: [http :WWW.abane.co.uk/the -executive management enc/64059-responsibility-and authority - html](http://WWW.abane.co.uk/the-executive-management-enc/64059-responsibility-and-authority-html).
- 106- عدوان ،ناصر دادي. (2004). إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي. الجزائر : الدار المحمدية العامة.
- 107- عاطف، وصفي. (1981). الثقافة و الشخصية. بيروت: دار النهضة العربية .
- 108- عبد الرحمن، عبد الله محمد . (1990). معوقات البناء التنظيمي للمستشفى دراسة ميدانية في علم الاجتماع الطبي. الاسكندرية :دار المعرفة الجامعية.
- 109- عليمات، صالح ناصر. (2007). منهجية البحث في العلوم الانسانية. عمان :دار الاهلية.
- 110- عرابة، الحاج. (2010/2009). ازدواجية السلطة في المستشفيات المفهوم والاشكالية، مجلة الباحث (07).
- 111- عبيدات. (1997). منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل والتطبيقات. عمان :دار وائل.
- 112- العلاق، بشير. (2012). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. الاردن :دار اليازوري.

- 113- العبيدي، قيس محمد.(1997).التنظيم المفهوم والنظريات و المبادئ .الاسكندرية :دار  
رويال.
- 114- عجيلة ،عاصم أحمد،عبد الوهاب ،محمد رفعت.(د.ت).النظم السياسية (ط.5).القاهرة:  
دار النهضة العربية.
- 115- العتيبي، ضرار ، الحواري، نضال ،خريس ،إبراهيم .(2007).العملية الادارية مبادئ  
وأصول وعلم النفس .الأردن: دار اليازوري.
- 116- العميان، محمود سليمان.(2002).السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال  
(ط.1).الاردن: دار وائل.
- 117- العبد، جلال إبراهيم .(2003).إدارة الاعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء  
المهارات.الاسكندرية :الدار الجامعية .
- 118- العطية ، ماجدة.(2003).سلوك المنظمة .الاردن : دار الشرون .
- 119- غازي ، فرحان.(1999).خدمات الايواء في المستشفيات.عمان: دار الزهران.
- 120- غاتر تولر،م.(د.ت).القيادة وممارسة السلطة رؤية تربوية (عز الدين الخطابي  
مترجم).(36)
- 121- الأغبري، عبد الصمد.(2000).الإدارة المدرسية (البعد التخطيطي والتنظيمي)  
المعاصر. بيروت :دار النهضة العربية .
- 122- فهمي ،مصطفى أبو زيد.(2008).مبادئ الانظمة السياسية .الاسكندرية : دار  
الجامعة الجديدة.
- 123- الفريحات ،خضير كاظم، اللوزي ،موسى سلامة ، الشهابي إنعام.(2009).السلوك  
التنظيمي مفاهيم معاصرة(ط.1).الاردن :دار إثراء للنشر .
- 124- القذافي، رمضان محمد.(1997).العلوم السلوكية في مجال الإدارة والانتاج .الاسكندرية :  
المكتب الجامعي.

- 125- القريوتي، محمد قاسم.(2008).السلوك التنظيمي. عمان : دار وائل للنشر.
- 126- القريوتي ، محمد قاسم .(2008).نظرية المنظمة و التنظيم(ط.3). عمان :دار وائل.
- 127- كامل ، أسامة ،حامد، عبد الغني.(2006).مقدمة في الإدارة. الاردن: مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية.
- 128- كوادر ،بن عزوز.(2009/2008).القيادة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية منظور إسلامي.رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر .
- 129- كنعان، نواف.(2006).القيادة الإدارية (ط.1).الأردن :دار العلم والثقافة للنشر .
- 130- كشرود، الطيب.(2007).البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية (ط.1).عمان: دار المناهج.
- 131- الكبيسي ، عامر .(1998).التصميم المنظمي. الدوحة :دار الشروق للطباعة .
- 132- ليله، محمد كامل.(1971). النظم السياسية .الدولة والحكومة (ط.1). بيروت: منشأة المعارف.
- 133- لوصيف، سعيد.(1991).أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.رسالة ماجستير غير منشورة ،معهد علم النفس ، جامعة الجزائر .
- 134- ماهر، أحمد.(2000).السلوك التنظيمي .مدخل بناء المهارات (ط.1).القاهرة: الدار الجامعية.
- 135- ماهر،أحمد.(د.ت).التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية. الاسكندرية :الدار الجامعية.
- 136- حمد، نادية أحمد.(2014).إتخاذ القرار في الأسرة دراسة الانثروبولوجيا الاسرة والقرابة الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية .

- 137- مزبوة، بلقاسم.(2009/2008).السلطة و الرضا الوظيفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواوية البوني نمونجا . رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر .
- 138- محمود، علاء الدين عبد الغني.(2011).إدارة المنظمات (ط.1). دار صفاء للنشر .
- 139- ماتسيون، إ. (1999).كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي (هشام عبد الله، مترجم).
- 140- مشهور، ثروة. (2010) . استراتيجيات التطوير الإداري (ط.1). عمان : دار أسامة .
- 141- موسى ، الحوطي.(1996).تجربة صنع المدير العربي. مصر: جمهورية مصر العربية.
- 142- مداس، فاروق.(2002).التنظيم و علاقات العمل .الجزائر : دار المدني.
- 143- مهنا ،محمد نصر.(1999).دراسة الأصول و النظريات .القاهرة :دار الفكر العربي.
- 144- مصطفوي، محمد. (د.ت) . نظريات الحكم و الدولة دراسة مقارنة بين الفقه الإسلامي و القانوني و الدستوري . مكتبة مؤمن .
- 145- مصطفى، محمد صلاح الدين، عبد الحميد، أحمد رجا، عبد المنعم ،عبد الحميد.(2010) . خطوات البحث العلمي و مناهجه . قطاع الشؤون الاجتماعية.
- 146- محمد، محمد علي.(1982).علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات و الموضوع و المنهج) (ط.3). الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- 147- المصري، سعيد محمد . (1999). التنظيم و الإدارة ،مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة . القاهرة : الدر الجامعية.
- 148- المغربي، كامل محمد.(2007).الإدارة :أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي والعشرون (ط.1).عمان .
- 149- المجذوب ، طارق.(2002).الإدارة العامة .لبنان :منشورات الحلبي الحقوقية.
- 150- المرسي، جمال الدين محمد .(2006).الثقافة التنظيمية و التغيير .الاسكندرية : الدار الجامعية.

- 151- المرسي، جمال الدين محمد ، ثابت المرسي.(2000).السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة). المنوفية : الدار الجامعية.
- 152- السكارنة ، بلال خلف .(2009).أخلاقيات العمل (ط.1).الاردن :دار المسيرة .
- 153- اللوزي،موسي.(1999).التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة (ط.1).عمان :دار وائل للنشر .
- 154- الحميري، باسم .(2012).التنمية الإدارية الادوات والمعوقات (ط.1).عمان:دار الحامد.
- 155- الشناوي، صلاح.(1999).التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال .مدخل المسؤولية الاجتماعية.الاسكندرية :مركز الاسكندرية للكتاب.
- 156- الغالي ،طاهر محمد منصور ، العامري، صالح ،مهدي محسن .(2005).المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال -الاعمال و المجتمع .عمان :دار وائل.
- 157- الربيعية ،عبد العزيز بن عبد الرحمن.(د.ت).البحث العلمي ،حقيقته ومصادره ومناهجه وكتابته،وطباعته ومناقشته(ط.2).الرياض.
- 158- العيدروس، أغادير سالم.(د.ت).مقدمة في الإدارة .جامعة أم القرى .مكة.
- 159- العزي، سويم .(1987).الديكتاتورية الاستبدادية والديمقراطية و العالم الثالث(ط.1). المركز الثقافي العربي .
- 160- الهواري، سيد.(1996).التنظيم(ط.5).القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 161- القاضي،دلال ،البياتي، محمود.(2008).منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (ط.1).عمان :دار وائل.
- 162- الفريحات ،خيضر كاظم حمود ،اللوزي ،موسى سلامة ، الشهابي ،إنعام.(2009).السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة (ط.1).الاردن :دار إثراء للنشر .

163- الحريري، رافدة.(2008).مهارات القيادة التربوية مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات عمان: دارالمناهج.

164- الحمداني، موفق، الجادري، عدنان، القنديلجي. (2006). مناهج البحث العلمي (أساسيات البحث العلمي). (ط.2). عمان: مؤسسة الوراق.

165- القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. (ط.5). الأردن.

166- الدوري، علي حسين. (2011). الإدارة التربوية وديمقراطية التعليم (ط.1). الأردن: دار ثراء للنشر.

167- العيد، جلال إبراهيم. (2003). إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.

168- نسيب، أرزقي.(1998).أصول القانون الدستوري و النظم السياسية (ج.1).الجزائر: دار الامة.

169- هوغ، د، ليفيك،أ، موران .(1991).الجماعة السلطة والاتصال (ط.1)(نظر جاهل ، مترجم).بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر.

170- يزغش ،محمد.(2008/2007).الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث.رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

ثالثا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

171- A-ETZIONI(s.d). Sociological Roade- or- complex organization.

172- Bernoux.p.. (1996). Les nouvelles approches sociologiques des organisations Ed sevil, paris.

173- Collerette, pierre. (1995). pouvoir, Leadership et autorité dans les organisations .presse 2 de l'université du quebec.

- 174- Edgar, Schein.(1991) organisational culture and leadership San Francisco, Jossey, Boss- inc. Edition.Paris.
- 175- Flacher, Bruno. (2002). Travail et intégration social. Edition CBreal. France.
- 176- Gilles Bressy et CMRiston Kont oyt, economie d'entreprise 4<sup>ème</sup> edition Dallez, Paris 1998.
- 177- Hary,Jo,Hatch.(1977).Organization Theory. Modern. Symbolica.
- 178- Hellriegel, Slocum ,woodman.(2001). traduit par Michéle Truchan Saporta Management des organisations, unversity Pari, Bruxelles, 1<sup>e</sup>edition 8<sup>e</sup> Triage.
- 179- Herbert, S. (1983). Administration et processus de décision économique, Paris.
- 180- L'ane, K.(1990) The role of culture incomparative management academy of management, journal vol 35,n°2 .
- 181- L'eon, Michaux. (1972). Les jeunes et l'autorité, Paris : universitaires de France.
- 182- Lafaye.c. (1996). La Sociologie organisation, Paris : Ed. Nathan.
- 183- M. Gozier. (1970). La sociote bloqué. Edition du seuil. Paris.
- 184- Mary ,jo Hatch.(1977). organization theory : Moderum, Symbolic and postmodern perspectives, hardcover : or ford university .
- 185- Moor Read , G, giffih, Rick. w.(2001) organisational, Behavior, New york, Houghtan company.
- 186- Morice Thevent. (2003). La culture d'entreprise puF. Paris.
- 187- Oliver , Meier.(2004). Management interculturel stratégie organisation per, Paris, 2004.
- 188- Sainsaulieu Renaud. (1997). Sociologie de l'entreprise presse des sciences politiques. Paris.
- 189- Stephen ,robbins.(2008). management lessentiel des concepts et des pratique 6<sup>ème</sup>.edition pearson education inc.

190- Strategor.(2005). politique généraux de l'entreprise 4<sup>eme</sup> édition,  
Paris.

191- Sussan ,schnieder.jean louis .(2003).management :traductio valerie  
lavoyer sous la directio de lionel dahan.2<sup>em</sup> edition pearson educatio.  
paris.

# الملاحق

- و بمقتضى القانون رقم 90 - 21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحسبة العمومية،

- و بمقتضى الأمر رقم 95 - 20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس الحسبة،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-66 المؤرخ في 7 رمضان عام 1416 الموافق 27 يناير سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 - 466 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها و سيرها،

#### يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

#### الفصل الأول

##### المؤسسة العمومية الاستشفائية

**المادة 2 :** المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي.

**المادة 3 :** تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء، وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات .

تحدد المشتعلات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

**المادة 4 :** تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل، بصفة متكاملة و متسلسلة، بالاحتياجات الصحية لسكان. و في هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام الآتية :

**المادة 8 :** تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا المرسوم عند الاقتضاء، بقرار من وزير المجاهدين.

**المادة 9 :** تُلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 92-292 المؤرخ في 6 محرم عام 1413 الموافق 7 يوليو سنة 1992 والمذكور أعلاه.

**المادة 10 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007.

عبد العزيز بلخادم

مرسوم تنفيذي رقم 07 - 140 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور ، لاسيما المادتان 85-4 و 125 ( الفقرة 2 ) منه،

- و بمقتضى القانون رقم 83 - 11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية ، المعدل و المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية ، المعدل و المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 85 - 05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة و ترقيتها، المعدل و المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 88 - 07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية و الأمن و طب العمل،

- و بمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،

## شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية

وتتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والإستشفاء، وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات وبعدها عمالها، ويتكون المستشفى من 15 مصلحة إضافة إلى مصلحة الإستعجالات وتمثل هذه المصالح فيما يلي :

-مصلحة جراحة (النساء-الرجال).

-مصلحة جراحة العظام (النساء-الرجال).

-مصلحة الأنف، الأذن والحنجرة.

-مصلحة سرطان الثدي.

-مصلحة جراحة الأطفال.

-مصلحة الكلى.

-مصلحة العمليات (جناح العمليات).

-مصلحة الإستعجالات الطبية والجراحية.

وهذه المصالح مرتبطة بثلاثة مصالح رئيسية تشرف عليهم:

-مصلحة المخبر.

-مصلحة حقن الدم.

-مصلحة الأشعة.

حيث تقوم المؤسسة الإستشفائية -بشير بن ناصر- بمجموعة من المهام المتكاملة ومتسلسلة

بالحاجات الصحية للسكان وفي إطار تتولى على الخصوص المهام الآتية :

-ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والإستشفاء.

-ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار.

-ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر:

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر على النحو التالي:

تم تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة في سنة 1986م وطرأت عليه تعديلات سنة 1997، وبدأ العمل في سنة 1998 وكان تقسيمه كالآتي:

-المدير العام: وله فرعين يتمثلان في مكتب التنظيم ومكتب الإتصال لهم علاقة مباشرة بالمدير، وأربع مديريات فرعية لها علاقة مباشرة مع المدير، المديريات هي:

1-المديرية الفرعية للموارد البشرية: ينبثق عنها مكتبين:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والشؤون القانونية والمنازعات ،يهتم بالعنصر البشري.
- مكتب التكوين.

2-المديرية الفرعية للمصالح الصحية: ينبثق عنها ثلاثة مكاتب:

- مكتب الدخول.
- مكتب تقاعد وحسابات التكاليف.
- مكتب النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

3-المديرية الفرعية للمالية والوسائل: ينبثق منها ثلاث مكاتب:

- ✓ مكتب الميزانية والمحاسبة .
- ✓ مكتب الصفقات العمومية.
- ✓ مكتب الوسائل العامة والهيكل.

4-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: ينبثق عنها مكتبين:

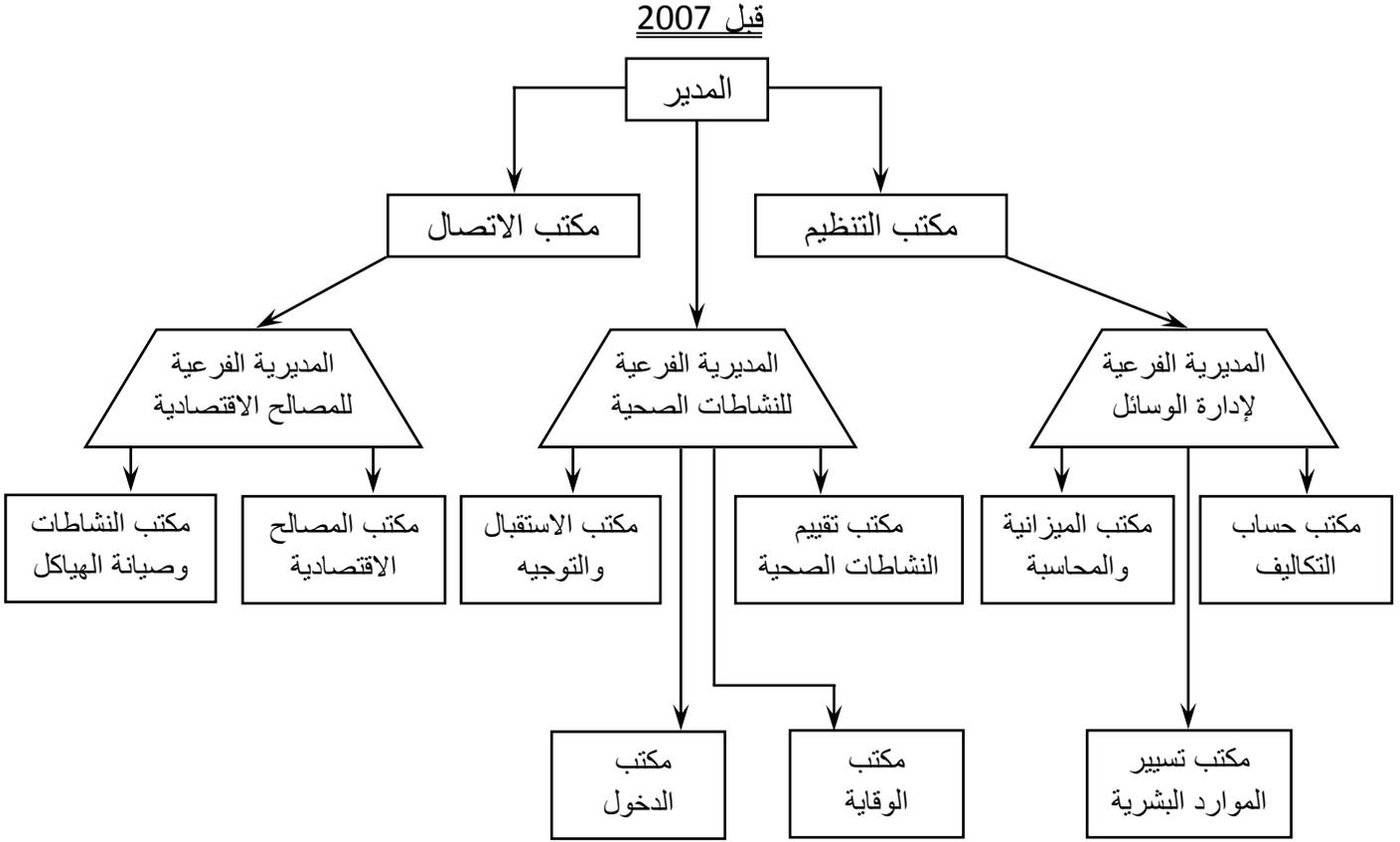
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

▪ مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

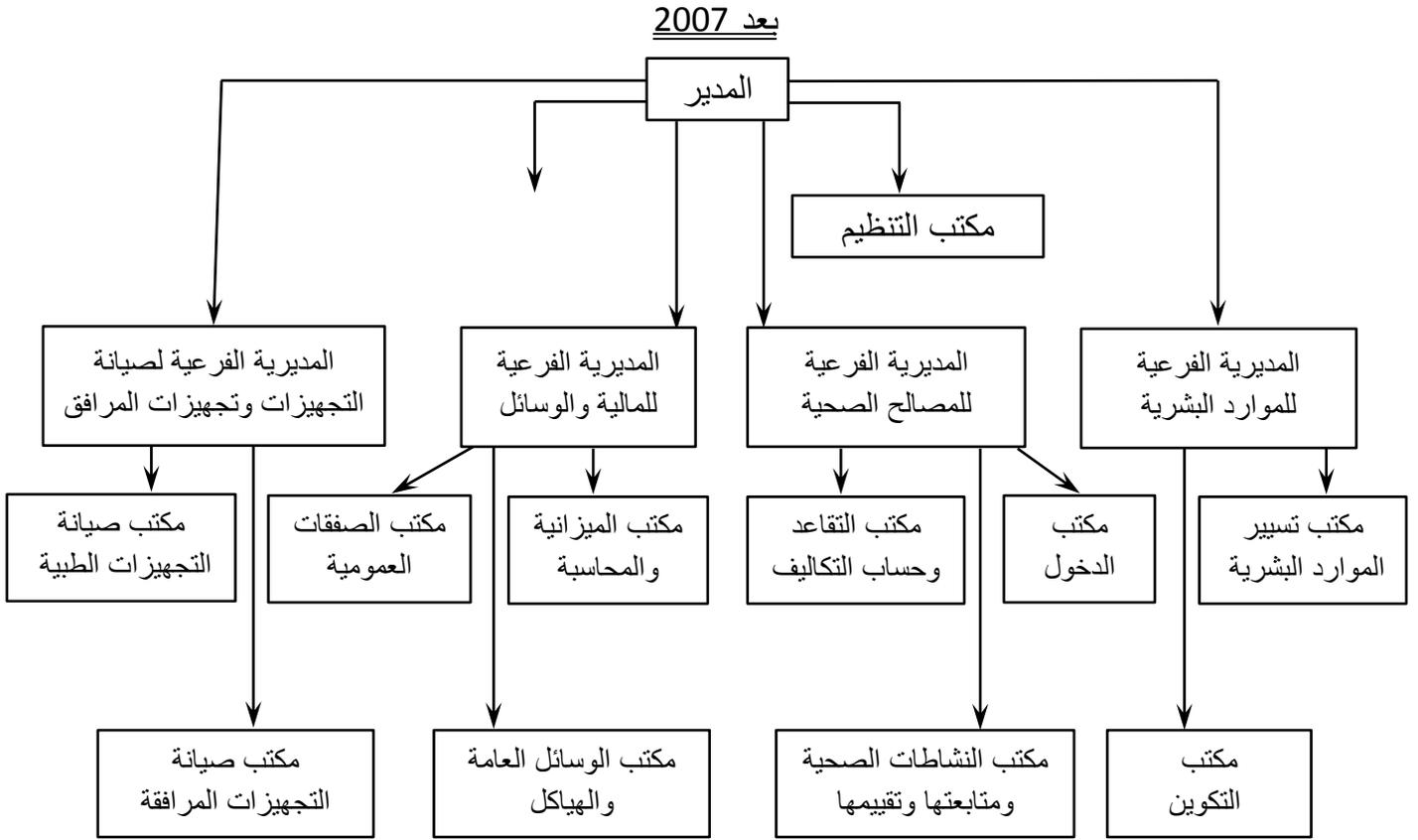
ويمكن تجسيد الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للمستشفى قبل 2007.

التمثيل البياني للهيكل التنظيمي لمستشفى بشير بن ناصر قبل 2007



التمثيل البياني للهيكل التنظيمي لمستشفى بن ناصر بعد 2007



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

مقياس بحث خاص بفئة الرؤساء حول موضوع:

**أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية**

دراسة ميدانية لعينة من المسؤولين بالمؤسسة الاستشفائية - بشير بن ناصر - بسكرة

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم

أخي (ة) الموظف (ة) :

إيماننا بأهمية البحث العلمي في تطوير المجتمع، و انطلاقا من دور المسؤولين في القطاع الصحي العمومي للنهوض به إلى أفضل المستويات نأمل من سيادتكم الإجابة عن عبارات الاستبيان والمقياس بوضع العلامة (X) في أحد الاختيارات الآتي: موافق - معارض - محايد.

علما بأن إجاباتك لا تستغل إلا لغرض البحث العلمي و أن نتائج هذا البحث متوقفة إلى حد كبير على مدى

مساهمتكم وتعاونكم، و شكرا.

الباحثة: دريدي فاطمة

السنة الجامعية: 2018/2017

الملحق رقم 03

## المحور الأول : البيانات شخصية للمبحوث

- 1 - الجنس : ذكر  أنثى
- 2- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 3- نوع الوظيفة الحالية: .....
- 4- الخبرة المهنية: .....

## المحور الثاني: نمط السلطة الإداري السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

- نمط السلطة الادارية الديكتاتوري السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
3	التسلسل الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية وسيلة للضبط والتحكم.			
4	التطبيق الصارم لأوامري بالمؤسسة يزيد من التزام الموظفين.			
5	النمط الديكتاتوري للسلطة يزيد من رغبة الموظفين في العمل.			
6	أثناء تأدية العمل أتلقى الأوامر من المسؤول المباشر.			
11	أحاسب الموظفين على أخطائهم أثناء أداء أعمالهم.			
15	أتدخل في كل التفاصيل الدقيقة لعمل الموظفين.			
20	أهتم بأراء فئة محدودة من المرؤوسين.			
23	تستند المؤسسة إلى معايير محدودة فيما يخص التقدم الوظيفي كالترقية والاستفادة من الدورات التكوينية.			
27	التطبيق الفعلي للقواعد التنظيمية يؤدي لفعالية الأداء.			
28	الصرامة في تطبيق القواعد التنظيمية يؤدي إلى عدم المبادرة			

- نمط السلطة الادارية الديمقراطي السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	مؤسستكم تقوم على مبدأ التفويض			
02	يشارك الموظفون في صياغة القرارات المتعلقة داخل مؤسستكم			
07	اقترحاتك فيما يتعلق بالعمل تؤخذ بعين الاعتبار من طرف أصحاب السلطة العليا.			
08	تسمح لكم الإدارة العليا (مديرية الصحة) بالمشاركة في اتخاذ القرارات.			
09	النمط الديمقراطي للسلطة يزيد من رغبة الموظفين للعمل.			
16	أشارك الموظفين في حل المشكلات.			
17	أسعى لحل المشكلات التي تواجه المرؤوسين.			
18	أحرص على استشارة الموظفين في الجوانب الطبية.			
19	أخصص وقتا كافيا للاستماع لانشغالات الموظفين			
21	في حال وقوع الأخطاء أعترف أمام المرؤوسين بأخطائي			
25	تأخذ السلطة العليا الاقتراحات التي أقدمها بعين الاعتبار.			
26	أعتقد أن القواعد و النصوص التنظيمية المطبقة بمؤسستكم واضحة.			
29	أهتم بتصحيح أخطاء المرؤوسين			

- نمط السلطة الادارية الفوضوي السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
10	أفوض بعضا من صلاحياتي بمبدأ اللامركزية في العمل			
12	أعطي لأعضاء إدارتي حرية التصرف في المواقف الإدارية			
13	أعطي الحرية الكاملة للموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم			
14	النمط الفوضوي للسلطة يزيد من رغبة الموظفين للعمل			
22	أراجع في قراراتي (الصائبة/غير صائبة)			
23	يؤدي تعدد الأوامر داخل المؤسسة الاستشفائية إلى ظهور صراعات تنظيمية			

شكرا على تعاونكم معنا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

مقياس بحث خاص بالمرؤوسين حول موضوع:

## أنماط السلطة الإدارية (القيادة) وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية لعينة من المسؤولين بالمؤسسة الاستشفائية - بشير بن ناصر - بسكرة

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم

أخي (ة) الموظف (ة) :

إيماننا بأهمية البحث العلمي في تطوير المجتمع، و انطلاقا من دور المسؤولين في القطاع الصحي العمومي  
للنهوض به إلى أفضل المستويات نأمل من سيادتكم الإجابة عن عبارات الاستبيان والمقياس بوضع العلامة (X)  
في أحد الاختيارات الآتي: موافق - معارض - محايد.

علما بأن إجاباتك لا تستغل إلا لغرض البحث العلمي و أن نتائج هذا البحث متوقفة إلى حد كبير على مدى

مساهمتكم وتعاونكم، و شكرا.

الطالبة: دريدي فاطمة

السنة الجامعية: 2017/2018

## المحور الأول : البيانات شخصية للمبحوث

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- نوع الوظيفة الحالية: .....
- 5- الخبرة المهنية: .....

## - تساهم السلطة الإدارية في تعزيز احترام السلم الإداري للمؤسسة الإستشفائية.

رقم	العبـارات	دائما	أحيانا	أبدا
1	المعاملة الطيبة لك ولزملائك في محيط العمل تجعلك تحترم موقعك الوظيفي			
2	المعاملة الطيبة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل			
3	احترامك من طرف رئيسك يخضعك للسلم الإداري			
4	شخصية رئيسك في المؤسسة الاستشفائية تؤثر على احترامك للسلم الإداري			
5	قوة الشخصية التي يتمتع بها المسؤول في مؤسستكم تؤثر على انضباطك داخلها			
6	ثقة المسؤول فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية			
7	ضعف شخصية المسؤول في المستشفى يجعلك لا تبالي التفاني في العمل			
8	عدم ثقة المسؤول فيك وفي زملائك وشكوكه لها رد فعل عندكم			
9	قربك من مسؤولك يحسبك بضرورة احترام السلم الإداري			
10	المسؤول الذي يوفر لك ولزملائك فرص التدريب والتكوين يجعلك تحترم السلم الإداري .			
11	السلطة الفاعلة التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على الانضباط في العمل			
12	السلطة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة الاستشفائية تكون حافزا لإبداعاتك العملية			

			المسؤول الذي لا يخرج عن القيم الاجتماعية في تسييره لمؤسسته تجعله مثلك الأعلى في أدائك الوظيفي	13
			تساعد السلطة على تبادل الخبرات بين العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية وفقا للسلم الاداري	14
			تتيح السلطة الحالية للموظف حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة وفقا للتسلسل الوظيفي	15
			خضوعك للمساءلة يجبرك على احترام التسلسل الوظيفي	16
			ضرورة احترام السلم الإداري عند حدوث المشكلات	17
			مشاركتك في اتخاذ القرارات يساهم بشعورك بالانتماء	18
			هناك تفويض للصلاحيات والمهام وفقا للسلم الاداري	19
			ممارسة المركزية بكثرة في العمل	20
			يحترم جميع الموظفين السلم الإداري في أداء الأعمال	21
			يستفسر الرئيس عن مشكلات المرؤوسين المهنية ويسعى لحلها.	22
			لا يتدخل المسؤول في عمل المرؤوسين إلا حين يطلب منه	23
			يخضع جميع الموظفين للرقابة الإدارية عن كثب	24
			طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة في المؤسسة الاستشفائية تزيد في صرامة الموظفين	25
			يشجع المسؤول روح المبادرة لدى الموظفين وخاصة الأطباء منهم	26
			يعتمد المسؤول طرق عادلة لمحاسبة الموظفين أثناء تقصيرهم في العمل.	27
			يوجد في المؤسسة العمومية الاستشفائية وصف وظيفي واضح	28
			هناك تناسب وتناسق في الرتب والوظائف حسب الاختصاصات	29
			تتغير القرارات في المؤسسة الاستشفائية حسب المواقف التنظيمية	30

- تساهم السلطة الإدارية في الحفاظ على سير النظام الداخلي للمؤسسة الإستشفائية.

رقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
1	السلطة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي انضباطك بأوقات العمل			
2	السلطة الإدارية ذات العلاقة الحسنة مع العمال لها أثر في تقبلك للنظام الداخلي للمؤسسة الإستشفائية.			
3	السلطة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف			
4	شخصية المسؤول لها دخل في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية			
5	السلطة الناجحة التي توفر التعاون داخل المؤسسة تحتم عليك تطبيق النظام الداخلي .			
6	تمنح السلطة الادارية الحوافز للعاملين الذين يحافظون على النظام الداخلي.			
7	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.			
8	السلطة الإدارية الدكتاتورية تساعد على احترام النظام الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية.			
9	أسلوب السلطة الإدارية في المؤسسة يؤثر على تقبلك لنظام الحراك الوظيفي.			
10	احترامك للنظام الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية يشعرك بالانتماء الوظيفي.			
11	تساعد السلطة الإدارية الموظفون على تطوير أدائهم ليكونوا ملتزمين بتطبيق القوانين والأنظمة السائدة			
12	تهتم السلطة الإدارية بأهمية عامل الوقت لإنجاز الموظفون المهام			
13	يتحمل المرؤوسين مسؤولية أعمالهم الموكلة لهم وفق القانون الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية.			
14	المهام الموكلة للموظفين واضحة وفق القانون الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية.			
15	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.			
16	يحترم الموظفون مواعيد العمل (بداية			

			ونهاية الدوام).
17			تطبيق أنظمة الثواب والعقاب يزيد في أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
18			هل تركز المؤسسة العمومية الاستشفائية على الجانب الإنساني
19			كافة الموظفين مسؤولون أمام إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية
20			يدرك الموظفون طبيعة القوانين والنصوص المعمول بها في المؤسسة الاستشفائية.
21			طبيعة العمل تتطلب المساهمة الجماعية في أداء المهام.
22			العبرة في إنجاز العمل وليس في الوقت المستغرق
23			المناخ التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مناسب لإنجاز العمل.
24			تحقق المؤسسة العمومية الاستشفائية أهدافها في جميع الظروف.
25			يدير الموظفون الوقت بشكل عشوائي.
26			يمتثل الموظفون لقوانين المؤسسة.
27			توفر المؤسسة الأمن الوظيفي داخل بيئة المؤسسة الاستشفائية.
28			تعتقد بعدم وجود تنسيق وتناغم بين الوحدات الإدارية.
29			تتيح المؤسسة فرص الترقية لذوي الأداء الجيد.
30			يحافظ الموظفون على ممتلكات المؤسسة العمومية الاستشفائية

**- مساهمة السلطة الإدارية (القيادة) في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة الإستشفائية.**

رقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
1	السلطة الإدارية ذات المعاملة الطبية تحفزك على الاتصال بأنواعه داخل المؤسسة.			
2	شخصية المسؤول في المؤسسة العمومية الاستشفائية تحكم العملية الاتصالية بها.			
3	السلطة الإدارية التي لها ثقة في الأفراد تدفعهم على الاتصال فيما بينهم.			

			4	قربك من مراكز القيادة يؤثر على عملية الاتصال التي تقوم بها في المؤسسة العمومية الإستشفائية.
			5	السلطة الإدارية التي تمنح فرص التكوين والتدريب تشجعك على الاتصال داخل المؤسسة.
			6	احترام الفروق الفردية من طرف السلطة الإدارية لها أثر ايجابي على ظاهرة الاتصال بين الموظفين.
			7	السلطة الإدارية التي تشجع الفرد على الابتكار لها أثر عليه فيما يخص اتصاله داخل المؤسسة الاستشفائية.
			8	السلطة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع بذلك الظاهرة الاتصالية في المؤسسة .الإستشفائية
			09	يتعاون المرؤوسين في وحدة عمل معينة بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى.
			10	تشجع السلطة الإدارية على الاتصال بين فئات العمل.
			11	هناك تنسيق وتكامل بين وحدات الاتصال في المؤسسة الاستشفائية.
			12	تحرص السلطة الإدارية على الحفاظ على ولاء الموظفين في المستشفى.
			13	السلطة الإدارية الناجحة تعزز من تكريس ثقافة تنظيمية لدى الموظفين.
			14	أغلب المرؤوسين يتحملون المسؤولية.
			15	معظم الموظفين يخضعون للمساءلة أثناء حدوث أخطائهم .
			16	حسب رأيكم نمط السلطة الديكتاتوري يكون شبكة اتصال.
			17	يساهم نمط السلطة الديمقراطي في تفعيل عملية الاتصال.
			18	النمط الفوضوي للسلطة يؤثر على العملية الاتصالية بين الوحدات التنظيمية.

			19	تتيح السلطة الإدارية حرية الاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية .
			20	صرامة المسؤول تؤدي إلى زيادة العملية الاتصالية في المؤسسة الاستشفائية .
			21	تسير المؤسسة الاستشفائية بشبكة اتصال فعالة .
			22	يتم نقل المعلومات وفقا لتسلسل هرمي .
			23	يتم إيصال المعلومات بمفردات لغة مشتركة .
			24	يسعى جميع الموظفين إلى تبادل المعلومات حول إنجاز الأعمال .
			25	يقوم المرؤوس بإخبارك عند تغيير مصلحتك أو قسمك .
			26	يقوم الموظفين بنقل خبرتهم للموظين الجدد .
			27	تتميز العملية الاتصالية بالمؤسسة الإستشفائية بالسرعة .
			28	يتواصل الموظفين عن طريق وسائل الاتصال المختلفة .

شكرا على تعاونكم معنا

قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	الأستاذ
بسكرة	علم الاجتماع	أ.التعليم العالي	بلقاسم سلاطنية
بسكرة	علم النفس	أ.التعليم العالي	جابر نصر الدين
بسكرة	علوم التسيير	أستاذ محاضر. أ	محمد قريشي
بسكرة	علوم التسيير	أستاذ محاضر. أ	سلطاني محمد رشدي
بسكرة	علم الاجتماع	أستاذ محاضر. أ	سليمانى صباح
بسكرة	علم اجتماع	أستاذ محاضر. أ	صبطي عبيدة
أم البواقي	علم الاجتماع	أستاذ محاضر. أ	قنيفة نورة
سطيف	علم الاجتماع	أستاذ محاضر أ	بلخيري كمال
سطيف	علم الاجتماع	أستاذ محاضر. أ	قرواني محمد أمين
بسكرة	علم اجتماع	أستاذ محاضر. أ	ميمونة مناصرية
بسكرة	علم الاجتماع	أستاذ مساعد. ب	تمرسيت فتيحة