

## أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالإدارة الجزائرية

د. دريد فاطمة

جامعة بسكرة

## الملخص

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، لاعتبارها أحد أهم المتغيرات المستقلة التي تلعب دورا محوريا في توجيه ومراقبة وتنظيم الأعمال والنشاطات التي يؤديها العاملون من أجل تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي، 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 الادارية 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.
- الكلمات المفتاحية: النمط- السلطة الادارية - الثقافة التنظيمية - التنظيم -المؤسسة العمومية الاستشفائية

**Summary**

The success of any organization in achieving its objectives and raising the level of performance of its employees and pushing them to carry out their duties in the best and most efficient manner must pass through a number of factors, including ways, methods and methods of exercising power and patterns, as one of the most important independent variables that play a central role in directing, Performed by employees in order to achieve the efficiency of institutional performance, and thus achieve the desired goals and objectives.

This study is intended to reveal the nature of the relationship between the patterns of administrative authority and organizational culture.

- What is the nature of the functional relationship between the types of administrative authority of the officials of the public institution Bashir Ben Nasser organizational culture?

Based on the descriptive approach, and applying two measures to the sample of the study divided into two categories (presidents and subordinates), we conducted a comprehensive survey of 342 employees in the hospital's public institution to arrive at the following results:

- Relationship of administrative power patterns with organizational culture to a functional relationship.

- The style of dictatorial power is the prevailing pattern in the public hospital.
- The democratic authority contributes to activating the communication process in the public hospital in some situations.
- Anarchist authority contributes to the creation of organizational conflicts in the hospital.
- The dictatorship contributes to the promotion of respect for the administrative integrity of the hospital's public institution.

**Keywords:** administrative style, organizational culture, organization, public institution, hospital

\*مقدمة

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 لآخر كلا حسب تخصصه، كما ارتبط بعدة مفاهيم سياسية وتنظيمية وإدارية. وترجع أهمية دراسة موضوع السلطة الإدارية وأنماطها في المؤسسات الخدمية 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 والنشاطات المتعلقة بهم وفق تقسيم العمل الوظيفي.

أولا : اشكالية الدراسة

سنحاول 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" WALLACE SIZLI ET في كتابهما السلوك التنظيمي والأداء على أنها المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات 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<sup>1</sup>.

فالثقافة التنظيمية لها دور مهم في توجيه سلوك الأفراد في مواقع العمل، فهي تشمل جميع العناصر النفسية والاجتماعية التي تحدد اتجاهات الفرد ومواقفه تجاه واقع منظماتي معين، كما تشمل طريقة التفكير للأداء والأنشطة، فالسلطة بأنماطها من المبادئ الأساسية 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 تعتمد عليها المؤسسات على اختلافها صناعية كانت أم خدمية .

وانطلاقا مما سبق فإن الإشكالية 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 الإدارية 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 خدماتية 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.

**ثالثا: أهمية الدراسة.**

تكمن أهمية الدراسة فيما سنقدمه 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

**رابعا: 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 سوسيولوجية 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: الدراسات السابقة

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 .

#### 5-1- 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.

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

**الدراسة الثالثة:** دراسة توفيق طوالبة (2008) بعنوان أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال .

#### 5-2-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.

**الدراسة الثانية:** دراسة أبو زيد (2010) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، دراسة تطبيقية

**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

➤ 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.

### الجانب النظري للدراسة

أ-تعريف النمط : 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<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا" 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".

### \*السلطة الإدارية:

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

- **المعنى القانوني:** وهو أكثر معاني السلطة شيوعا: 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 مثلا 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 بدوره تتجمد عملية اتخاذ القرار<sup>3</sup>.

- المفهوم الإجرائي للسلطة الإدارية: السلطة الادارية 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.

#### ب- خصائص السلطة

• **السلطة عامة وعلية:** 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<sup>4</sup>.

• **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

• **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<sup>5</sup>.

✓ **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

✓ **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 شرعيا إذا ما وصل إليها وفقا للمعتقدات السائدة في المجتمع<sup>6</sup>.

**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<sup>7</sup>.

✓ **السلطة ملازمة للتوظيف 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 "تتشتر 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<sup>8</sup>.

ج: 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 توجيهه سبل الحياة بما يصاحبها من متبدلات وظروف الدهر<sup>9</sup>.

2 - 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<sup>10</sup>.

- 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 لابد له من سلطة تعطيه الحق في أن يكفهم بالعمل ويصدر لهم التعليمات والأوامر فالسلطة لازمة لكل مدير وإملاكها يمكنه من ممارسته مسؤولياته بكفاءة وفاعلية<sup>11</sup>.

3-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 أسلوبا ديموقراطيا، أو تسلطيا (ديكتاتوريا) أو فوضاويا).

أ-السلطة الديمقراطية: تكون السلطة الديمقراطية هي السيادة للشعب، فالشعب هو صاحب السلطة ومصدر السيادة فكل فرد من أفراد الشعب يعبر عن رأيه فيما 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<sup>12</sup>.

أ - 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

الدكتاتورية عن النظام الملكي من حيث مصدر السلطة، فمصدر السلطة في الملكية هو الوراثة، بينما مصدر السلطة في الدكتاتورية هو شخصية الحاكم ومدى سيطرته ونفوذه عن طريق العنف<sup>13</sup>.

ج- **السلطة الفوضوية**: تطورت فكرة الفوضوية في الغرب وانتشرت عالميا 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".

#### الثقافة التنظيمية

أ- عرف **ردفيلد "R.REDFIELD" الثقافة التنظيمية** : 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 عضوا في المجتمع<sup>14</sup>.

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<sup>15</sup>.

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<sup>16</sup>.

#### ب-أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

- **تطور الفكر الإداري والتنظيمي**: وتجاوزته لحدوده ونواقصه ذات المصدر الكلاسيكي المتمسك بالنظرة الاختزالية للأفراد داخل المنظمة وذلك 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 ودوافعه في المنظمات أكثر شمولاً وعمقاً.

- **ظاهرة العولمة**: وإمداد أنشطة المنظمة إلى أسواق وبيئات 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 حرفيا وتطبيقه تطبيقا أعمى في بيئات جديدة غير البيئات التي طورت فيها أصلا 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.

- 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 ويجدر 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.

### ج- خصائص الثقافة التنظيمية.

- ✓ الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- ✓ 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 وتنافسهم لا سهوله وودية التعامل معهم.
- ✓ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو<sup>17</sup>.
- ✓ 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.

### د- مكونات الثقافة التنظيمية:

#### \*الإشارات الثقافية : وتشمل

- 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<sup>19</sup>.  
أوهي 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<sup>20</sup>.

**-المعتقدات التنظيمية:**

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات المشاركة والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>21</sup>.

**- الأعراف والتوقعات:** عادات وقواعد مكتوبة ولكن متفق عليها ويحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافا يعض صاحبه للعقاب<sup>22</sup>.

**- التوقعات التنظيمية:** هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة<sup>23</sup>.

**- الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري (شكل المباني وتجهيزاتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة)<sup>24</sup>.

**- الخرافات والأساطير:** التاريخ الذي يحكى عن تأسيس المؤسسة أو إنجازاتها<sup>25</sup>.

**- 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<sup>26</sup>.

**- 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"<sup>27</sup>.

✓ **الإشاعات:** من الشكليات الرمزية لثقافة نجد الإشاعات، والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة تكون في شكل سيناريوهات خالية، يوفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة<sup>28</sup>.

**- الموروث الثقافي للمنظمة:** يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على مايلي:

**المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ماهي 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 والبارزة 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 الأسواق، المقدرة التنظيمية... الخ، والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل يتماشى مع طبيعة النشاط ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط<sup>29</sup>.

**الأبطال:** الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها<sup>30</sup>.

### الجانب التطبيقي للدراسة

#### أولا : المنهج المتبع في الدراسة

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المنهج الوصفي من أكثر المناهج ملائمة مع موضوع الدراسة، لأنه يصف لنا نظريا 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.

#### ثانيا : 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 الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

ومن هنا أصبحت المؤسسة العمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

**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 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 إنجازه 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 والمعاينة، حيث خصصت هذه المرحلة للتقرب من محل الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر) والتعرف عن هذه المؤسسة الخدمائية عن قرب وذلك بزيارة مختلف مصالحتها (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 يجري 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 مجالا للملاحظة<sup>31</sup>.

ويتكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة، الذي بلغ عددهم 569 موظفا حسب إحصائيات 30 أكتوبر 2017.

## • العينة وكيفية اختيارها:

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<sup>32</sup>.

بلغ عدد موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة - 569 موظفا، وتم استبعاد منهم 227 موظفا والتي تم تحصيلهم كالاتي:

(187 موظفا يعملون بالمناوبة الليلية، و40 موظفا في عطل متنوعة (16موظف في عطلة متقطعة، 10 موظف في حالة استدياع (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 موظفا، فقمنا بتقسيمهم إلى فئتين (فئة الرؤساء - فئة المرؤوسين) بما يتناسب مع موضوع الدراسة، ونظرا لقلة عدد فئة الرؤساء من مجتمع الدراسة تم اللجوء إلى المسح الشامل وأخذ كل أفراد الفئة المقدره بـ 36 إطارا (مسؤولا) وتم تحديدهم كما يلي:

## جدول رقم(10): يوضح عدد فئة الرؤساء في المؤسسة العمومية الاستشفائية

الرقم	الرتبة	العدد
1	مدير المؤسسة	01
2	النواب	02
3	رئيس مصلحة (طبيب مختص)	02
4	رئيس وحدة (طبيب مختص)	01
5	طبيب عام منسق	01
6	منسق النشاطات الطبية	11
7	عون طبي في التخدير والإنعاش	02
8	إطار شبه طبي	16
	المجموع	36

## المصدر: إعداد الباحثة

أما فئة المرؤوسين والبالغ عددهم 306 موظفا فقد تم اللجوء إلى العينة المنتظمة وأخذ نسبة قدرت 60%.

## رابعاً: أدوات وتقنيات جمع المعلومات.

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<sup>33</sup>.

ونظرا لمحدودية الوقت وقدرات الباحثة فالمقياس يعتبر من أكثر وأفضل الأدوات ملائمة واستخداما لمثل هذه الدراسات، فهو يوفر بيانات أكثر موضوعية لموضوع الدراسة، ويوفر وقتا وجهدا 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) وتقربها من بعض مسؤوليها (المدير الفرعي للموارد البشرية أطباء عامون، أطباء متخصصين، رؤساء المصالح -جراحة نساء/ رجال -تصفية الدم- استجالات -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 للمبحوثين 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 .

فقد أعتمدت في هذه الدراسة بشكل رئيسي على ما يعرف بالمقياس، والتي يرى فيه بعض الباحثين بأنه وسيلة رئيسية وهامة للاتصال بين الباحث والمبحوثين والذي يضم مجموعة من العبارات حول المواضيع التي يراد من الباحث معالجتها.

إن 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(الديكتاتوري- 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 (المرووسين) 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 كالآتي:

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 31إلى 60).

4-محور مساهمة السلطة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية تمثله العبارات

من 61إلى 90). (أنظر الملحق رقم 03)

➤ المقابلة:

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<sup>34</sup>.

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 الاستعجال، 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 الاخطاء، وكذلك طبيعة العلاقات بين الموظفين ورئيسهم 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<sup>35</sup>. فالملاحظة أداة أساسية في البحوث العلمية فهي تعتبر وسيلة مكملية 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<sup>36</sup>.

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.

#### عرض ومناقشة نتائج الدراسة

-من خلال إستجابات المبحوثين (فئة المرؤوسين) حول مساهمة السلطة الادارية في تعزيز السلم الاداري للمؤسسة العمومية ، نستنتج أن النمط الديموقراطي هو اكثر الانماط الادارية التي تساهم في تعزيز إحترام السلم الاداري ، إذ يخلق هذا النمط المعاملة الطيبة بين الموظفين في محيط عملهم ويجعلهم يحترمون موقعهم الوظيفي، وكذلك يخلق ثقة بين الرئيس و المرؤوسين مما يجعلهم يحسون بالعمل و الجدية ، أما عدم ثقتهم فيهم وشكوكه نحوهم يؤدي إلى رد فعل عندهم كنفص آدائهم في العمل مثلا، فنمط السلطة الديموقراطي يساعد على تبادل الخبرات بين الموظفين وتبادل المعلومات والافكار بينهم وفقا للسلم الاداري، وكذلك يتيح هذا النمط من السلطة الفرصة للموظفين للمساهمة في عملية إتخاذ القرارات التي تاهم في تنمية شعورهم بالانتماء وهذا ما أكده "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 العمل.

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 الاداري 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 يتلاءم 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 اكدته دراسة عبد العزيز عسكر (2012) في مشاركة القائد لمرؤوسيه في المهام القيادية .

على عكس المسؤول الديكتاتوري الذي يتدخل في كل تفاصيل مرؤوسيه وهذا ما أشرنا إليه سابقا.

-النمط الديكتاتوري هو أكثر الانماط التي تساهم في الحفاظ على سير النظام الداخلي للمؤسسة إذ يجعل الموظفين يحترمون سير نظام مؤسستهم ويشعرهم بالانتماء الوظيفي ويحسبهم بالامن الوظيفي، فتصبح المهام الموكلة إليهم واضحة وينجزوها في وقت معتبر، فيمثل 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.

-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 فالنمط الديمقراطي يفتح فرص التكوين و الابداع و الابتكار لتحسين مستوى أداء موظفيه مما يؤدي إلى تكوين شبكة إتصال فعالة، ويرى "كروزيه" أنه حتى يتسنى للمرؤوسين إنجاز المهام في أسرع وقت ممكن، ومن أجل تأدية المهام و الوظائف الخاصة بمنصب الافراد هم بحاجة إلى معلومات آتية من مناصب أخرى فعدم بث هذه المعلومات لاسباب متعددة يمارس بعض الافراد سلطة آخرين من خلال مواقعهم في شبكة الاتصال داخل التنظيم.

النتائج العامة للدراسة

من خلال الاطلاع و التوظيف النظري لمتغيري الدراسة (أنماط السلطة الادارية -الثقافة التنظيمية) وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر (محل الدراسة) وبالاعتماد 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 و العكس صحيح.

\*كلما زاد مستوى النمط الديكتاتوري بالمؤسسة زاد مستوى الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من التزام لمواعيد العمل، وإحترام النظام الداخلي للمؤسسة، الصرامة في تطبيق القوانين و النصوص خضوع الموظفين للمساءلة أثناء حدوث الاخطاء .

\*كلما زاد مستوى النمط الديمقراطي في المؤسسة العمومية الاستشفائية زاد مستوى الثقافة التنظيمية ،حيث يساعد هذا النمط في تفعيل العملية الاتصالية بين الوحدات ، 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 اتقاننا عملهم .

\*يساهم نمط السلطة الفوضوية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بخلق صراعات تنظيمية لما يحمله هذا النمط من فوضى و اللامبالاة في العمل والتراجع في القرارات الادارية .

### الخاتمة

حاولت هذه الدراسة إيجاد طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية 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 والمؤوسين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر (محل الدراسة)، وتم توزيعهما على مفردات الدراسة واعتمدنا كذلك على ملاحظتنا وتحصلنا على جملة من المعطيات الكمية التي ترجمة 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 نوردها 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، وحث 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.